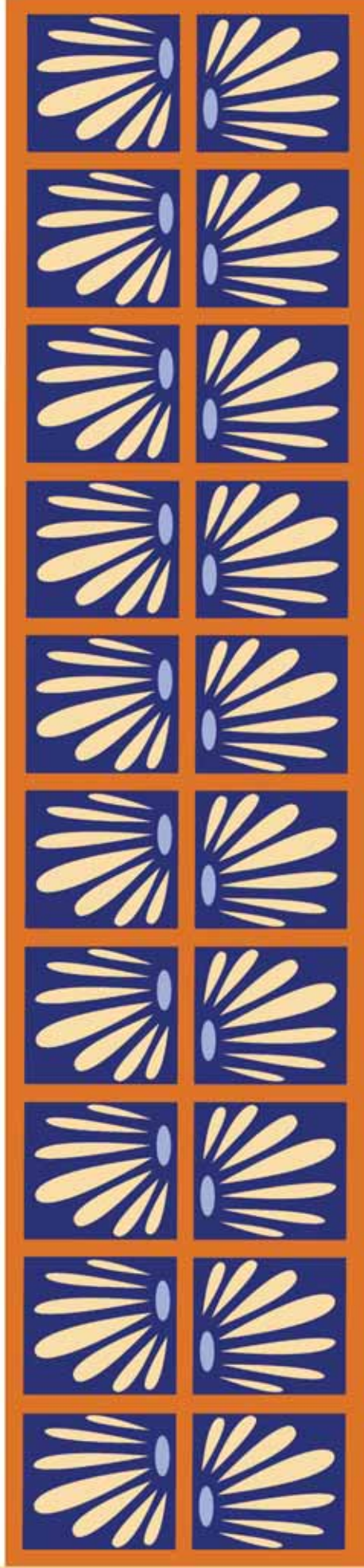


مدخل إلى "المدافعة"

*An Introduction to **A**dvocacy*



مقدمة عن «المدافعة»

An Introduction to Advocacy

دليل تدريبي

Training Guide

إعداد

ريتور. شارما

Ritu R.Sharma

ترجمة

المعهد الديمقراطي الوطني

للشؤون الدولية

مكتب لبنان

بترخيص

Translated with permission
by the National Democratic Institute
for International Affairs- Lebanon

مراجعة وتدقيق

لينا علم الدين

Edited by

Lina Alameddine

دعم لعمليتي التحليل والبحث في أفريقيا SARA
تحليل الصحة والموارد البشرية في أفريقيا HHRAA
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID مكتب أفريقيا، مكتب التنمية المستدامة

شكر وعرفان Acknowledgments

لم يكن ممكنا لهذا الدليل أن يصبح واقعا بدون المساهمات القيّمة والآراء والتعليقات والارشادات والصبر الذي تحلى به كل من:

سوزان برايسور-جونز Suzanne Prysor-Jones وجودي بريس Judy Brace ولالا توري Ellen Piwoz وباركي ديالو Barky Diallo وليليان بير Lillian Bayer والن بيفوز Ellen Piwoz ودانا فوكتر Dana Faulkne وروندا سميث Rhonda Smith ورينوكا بيرى Renuka Bery وليزا فينيكلازن. Lisa Veneklasen. وإنني أدين بعرفان خاص إلى رينوكا بيرى Renuka Bery لتميزها في تصميم اخراج هذا الكتيب. كما أعبّر عن شكري أيضا إلى آن مكارثر MacArthur Anne وكيم همفيل Kim Hemphill وسيندي آر كياجا Cindy Arciaga لمساعدتهم لي في إعداد هذا الدليل عن عملية «المدافعة» Advocacy وإنتاجه؛ كما أتوجه بالشكر الخاص إلى «إينتر آكشن» Interaction ومركز «أنشطة التنمية والسكان» و«المكتب المرجعي للسكان» و«معهد المدافعة» Advocacy Institute لمشاركتي فيما توصلوا إليه من خلال عملهم، مما يعد انطلاقة وعملا رائدا في مجال «المدافعة» Advocacy.

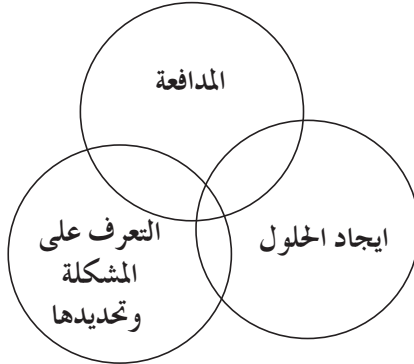
مقدمة

Foreword

لِمِ الحاجة إلى دليل تدريبي على عملية «المدافعة»؟^(*)

Why An Advocacy Training Guide ?

على مدى السنوات القليلة الماضية قام مشروع «دعم عملية التحليل والبحوث في أفريقيا» (سارا SARA) بالتعاون مع عدد من المؤسسات الأفريقية والشركاء للوصول إلى نتائج للبحوث وتقديم معلومات إلى متخذي القرار بالشكل الملائم. وحين أدرك أن هذا لم يكن كافياً لإحداث تغيير في السياسات والبرامج قام مشروع «سارا» SARA بتنفيذ دراسة بعنوان «تطبيق المعرفة والمسار في بناء السياسات»، وفي مراجعة عملية تغيير السياسات، وفي تحديد ثلاثة أنشطة مشتركة لإحداث تغييرات في السياسات والبرامج وهي: التعرف على المشكلة وتحديدتها والبحث عن وإيجاد الحلول و«المدافعة». وفي حين أن أسلوب التعرف على المشكلة وتحديدتها ودراسة بدائل الحلول قد تم استخدامه منذ زمن بعيد لإحداث التغيير إلا أن الحاجة إلى استخدام أسلوب «المدافعة» المنظم والقابل للتكرار في إطار هذه العملية لم يتم فهمه وإدراكه على نحو جيد. ويبين الرسم البياني التالي أن عملية «المدافعة» في إحداث التغيير في السياسات والبرامج هي عملية دقيقة وحرحة.



تغييرات في السياسات والبرامج

(*) ملحوظة ترجمة: تعرّف القواميس الإنكليزية كلمة advocacy «المجادلة لصالح شيء ما، مثل قضية أو فكرة أو سياسة؛ دعم فاعل». هذا المفهوم، الذي غالباً ما يستخدم لوصف عمل المنظمات المدنية العاملة للتأثير في السياسة العامة، لا يُحصر، بسهولة، في كلمة واحدة بسيطة بالترجمة العربية. في عدد من مؤتمرات المعهد الديمقراطي الوطني في العالم الناطق بالعربية، برزت كلمة المدافعة كالكلمة الأقرب لإيصال هذا المعنى. ويزيد استخدام هذه الكلمة بين الناشطين لوصف هذا النوع من العمل وهي الكلمة التي يستخدمها المعهد الديمقراطي الوطني بانتظام وأطراد. كلمات أخرى تستخدم، مثل: كسب التأييد - الدفاع (عن حقوق أفراد، فئات، الخ) - الدعوة - الدعوة إلى - المؤازرة - المناصرة - وغيرها.

وفي الآونة الأخيرة، أدرك الباحثون والمدراء والعاملون في الجمعيات الأهلية وفئات أخرى من المهتمين والأفراد ضرورة أن يصبحوا من المدافعين. ولكن كثيرا منهم لا يملكون سوى القليل من المعلومات أو التدريب على هذا الموضوع. وحيث إننا نحن وزملاءنا في أفريقيا، قد أدركنا تماما الحاجة إلى «المدافعة» Advocacy فقد شرعنا في البحث عن مواد تعد مقدمة لهذا الموضوع والتي يمكن ملاءمتها بسهولة واستخدامها، وبكلفة منخفضة، في مختلف أنواع البيئة المحلية غير أننا لم نجد سوى القليل منها.



ما هي عملية «المدافعة»؟

What is Advocacy?

تشهد قارة أفريقيا مرحلة تغير واعد لمستقبل أفضل، حيث تنشأ نظم حكم جديدة ومنظمات جديدة. أصبحت الفرص كثيرة للأفراد، على نحو لم يشهد له مثيل من قبل. وهي فرص للاشتراك في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم. وقد يكون من غير الممكن ممارسة كل من النواحي المختلفة لعملية «المدافعة» Advocacy التي تتم مناقشتها في هذا الدليل، إلا أن ممارسة هذه العملية في حد ذاتها قادرة على فتح آفاق جديدة للمشاركة في عملية التطوير.

يهدف هذا الدليل إلى تقديم مفهوم «المدافعة» Advocacy. معناه العريض. وبالرغم من وجود طرائق مختلفة لتحديد مفهوم «المدافعة» Advocacy إلا أن هذا الدليل سوف يركز على «المدافعة» Advocacy الموجهة نحو تغيير السياسات والأوضاع أو البرامج في أي نوع من أنواع المؤسسات - سواء كانت جمعية أهلية صغيرة أو مجلس الكبار (الزعماء والقادة والمشايخ) أو وزارة الصحة أو برلماناً قومياً أو مؤسسة دولية أو أي نوع آخر من المنظمات.

إن «المدافعة» Advocacy في ما يتعلق بالسياسات لا تقتصر على القرارات التي يتم اتخاذها من طريق ممارسة نظم سلطة governance (تسيير الأمور، أسلوب الإدارة) منفتحة ومنظمة ورسمية. يمكن تطبيق الأدوات المقدمة في هذا الدليل على المواقف التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار بأسلوب غير رسمي أو غير ثابت (غير حاسم، هوائي، متغير) أو غير شفاف أو حتى منعزل.

وإذا كان الأمر يحتاج إلى إحداث تغيير فإن لعملية «المدافعة» Advocacy دوراً تقوم به:

فسواء أردت الحصول على مزيد من التمويل لاعادة تنظيم الأسرة أو لبرامج جديدة تتناول سوء تغذية الأطفال أو لقوانين لفتح أبواب المدارس الابتدائية للجميع أو لزيادة الاهتمام ببرامج عن الصحة داخل مؤسستك، فإن عملية «المدافعة» Advocacy وفي كل من هذه المواقف، كفيلة بمساعدتك على تحقيق أهدافك.

***** الأهداف *****

Objectives

سوف نقوم في هذه الوحدة بما يلي:

أ- دراسة مفهوم «المدافعة» **Advocacy**
الذي ينطبق على المتخصصين الذين يعملون في أفريقيا

ب- مناقشة العوامل الأساسية «المدافعة» **Advocacy**
التي نطبقها في الوقت الحالي

ج - دراسة وتأمل إطار مفهوم «المدافعة» **Advocacy**

أ- مفهوم «المدافعة»

Advocacy

يتم في ما يلي تقديم دراسة حالة لمعاونتك/معاونتكِ على الإجابة عن السؤال التالي: ما هي «المدافعة»؟

دراسة حالة Case Study

الكينيون الذين نجحوا في «المدافعة» عن قضية الصحة الانجابية للشباب في سن المراهقة^(١)

بين كل أربعة أفراد كينيين هناك فرد في مرحلة المراهقة، ما يُعد نسبة متزايدة من السكان. والمستشفيات التي تقدم علاجاً للمراهقين والمراهقات من جراء عمليات الاجهاض غير الآمنة، لا تغطي سوى ٢٠ إلى ٥٠ في المئة من مثل هذه الحالات^(٢). والمراهقون والمراهقات في سن ١٥ - ١٩ يشكلون ما يقارب الـ ٣٥ في المئة من اجمالي حالات الاصابة بالأيدز في «كينيا»^(٣). وبالرغم من ذلك فان حكومة «كينيا» لا تبيح توزيع وسائل منع الحمل للمراهقين والمراهقات. تم تأسيس «مركز دراسات مرحلة المراهقة» (CSA) في بداية التسعينات، بغرض البحث في القضايا الصحية للمراهقين والمراهقات وكسب التأييد للسياسات التي تعزز الحياة الصالحة للشباب.

ولقد قوبل «مركز دراسات مرحلة المراهقة» (CSA) منذ بداية نشأته بالمعارضة والمقاومة ضد ما يقوم به من جهود في «المدافعة» عن قضاياه. إلا أنه استغل هذه المعارضة ليصبح أكثر قوة وابتكاراً في تعامله مع عنصر الصحة الانجابية للشباب في سن المراهقة. وقد قامت الجمعيات الدينية التي شاركت في مؤتمرات عدة عن الصحة الانجابية للشباب في سن المراهقة بمعارضة عمل المركز، وجاءت مقاومتهم لمادة (ثقافة) تعليم الحياة الأسرية في المدارس شديدة ومؤثرة للغاية مما أدى بوزارة التعليم إلى التهديد بحذف برنامج تعليم الحياة الأسرية من المنهاج Curriculum.

وإزاء هذه الخلفية قررت الجمعيات التي تقدم خدمات للشباب بما فيها «مركز دراسات مرحلة المراهقة» (CSA) أن تُكوّن تحالفاً لدعم الصحة الانجابية للشباب في سن المراهقة. وفي عام ١٩٩٤ قامت بتأسيس «الجمعية الكينية للعناية بصحة الشباب في سن المراهقة KAPAH التي قامت بعمليات تدريب على عملية «المدافعة» وقامت بتوزيع استمارات حقائق sheets Fact فأعدت استراتيجية «المدافعة» عن الصحة الانجابية للشباب في سن المراهقة والتي ساعدت

(١) مأخوذ من ما بعد القاهرة: كتيب عن كسب التأييد لقيادات المرأة، ١٩٩٤.

(٢) مركز دراسة مرحلة المراهقة، ١٩٩٥.

(٣) مركز دراسة مرحلة المراهقة، ١٩٩٥.

على تبديد الأساطير والخرافات والمعلومات الخاطئة عن الصحة الانجابية للشباب في سن المراهقة وعن البرامج مثل تعليم الحياة الأسرية.

كما قامت «الجمعية الكينية للعناية بصحة الشباب في سن المراهقة» بالعمل والتعاون الوثيق مع الصحافة لتعريف الناس بالمحتوى الحقيقي لبرامج تعليم الحياة الأسرية ومدى المشاكل الخاصة بالصحة الانجابية التي يواجهها شباب «كينيا». لقد دفعت الجمعية المذكورة مقابل طبع الصحف، وذلك لاعطاء فكرة عامة عن منهاج تعليم الحياة الأسرية وشرح القضايا المثيرة للنزاعات. إن عملية «المدافعة» التي قامت بها وسائل الاعلام للجمعية المذكورة كانت ناجحة إلى الحد الذي أدى حاليًا إلى مساهمتهم المستمرة بوجهات النظر والآراء والمشورات التي تنشر في عمود خاص عن صحة الشباب في سن المراهقة، وذلك في صحيفة كينية. وتقوم «مبادرة الشباب بكينيا» برعاية هذا العمود وتسديد كلفته بينما تقوم «الوكالة الأمريكية للتعاون الدولي» (USAID) بتمويله.

كما تمكنت «الجمعية الكينية للعناية بصحة الشباب في سن المراهقة» (KAPAH)، من الاستمرار قُدمًا وبشجاعة للوصول إلى المعارضين واثراهم في الاستشارات حتى يتعرفوا على ما يقلقهم ويصلوا إلى تفاهم مشترك.

وبالإضافة إلى ما سبق فقد التقت «الجمعية الكينية للعناية بصحة الشباب في سن المراهقة» (KAPAH) بمختلف صانعي القرارات السياسية وأدركت أن هؤلاء القادة يدعمون ويؤيدون على المستوى الشخصي عنصر صحة الشباب في سن المراهقة، إلا أنه كان من العسير على البعض منهم أن يتخذ موقفًا عامًا من هذا الموضوع. وقد قامت الجمعية ببذل جهود لدعم هؤلاء من متخذي القرارات دعمًا علانيًا على مستوى الرأي العام وأيضًا من «وراء الستار»؛ ونتيجة لذلك قد كوّنت «الجمعية الكينية للعناية بصحة الشباب في سن المراهقة» (KAPAH) علاقات أفضل مع وزارات عدة بما فيها وزارة التعليم. وبالفعل نجحت الجمعية في «المدافعة» للسماح لتلميذات المدارس من الحوامل بالاستمرار في المدرسة أثناء فترة الحمل والعودة إليها بعد الوضع.

إن نجاح «الجمعية الكينية للعناية بصحة الشباب في سن المراهقة» (KAPAH) شجع على الاقبال المتزايد للجهات المختلفة في طلب الحصول على تدريب على عملية «المدافعة» كما كثف من عملية المناقشة والتحاوور حول الصحة الانجابية للشباب في سن المراهقة في «كينيا».

مشاركة الخبرات مع المجموعة Sharing experiences with the group

١. لقد انتهيت من قراءة دراسة الحالة السابقة وعليك أن تقوم بمناقشة كيفية تعريفك لعنصر «المدافعة».

ملاحظة: ليس من الضروري إعداد تعريف دقيق ومنمق لعنصر «المدافعة» يشتمل على جميع نواحي هذا العنصر، ولكن من المهم أن تقوم بتعريف ما يعني عنصر «المدافعة» بالنسبة لك.

٢. صف/صفي استراتيجيات «المدافعة» التي قامت «الجمعية الكينية» للعناية بصحة الشباب في سن المراهقة» (KAPAH) بتطبيقها!

تعريف

Definition

«المدافعة» فعل موجه نحو تغيير سياسات أو مواقف أو برامج خاصة بأي نوع من أنواع المؤسسات.

«المدافعة» عن الناس يتمثل في الالتماس ل، أو الدفاع عن، أو التوصية بتبني فكرة ما.

«المدافعة» تعبير عن، توجيه انتباه المجتمع إلى قضية هامة، توجيه صانعي القرارات إلى الحل.

«المدافعة» العمل مع آخرين من الأفراد والمنظمات لإحداث تغيير (1995 CEDPA).

«المدافعة» وضع مشكلة على جدول الأعمال وتوفير حل لها وبناء دعم للتفعيل والعمل على مستوى المشكلة والحل.

«المدافعة» قد تستهدف تغيير منظمة من الداخل أو تبديل نظام بالكامل.

«المدافعة» قد تشمل العديد من الأنشطة المحددة والقصيرة المدى للوصول إلى رؤية طويلة المدى في سبيل التغيير.

«المدافعة» تتكون من مختلف الاستراتيجيات التي تستهدف التأثير في عملية اتخاذ القرارات على المستويات المؤسسية والمحلية والمركزية والقومية والدولية.

قد تشمل استراتيجيات «المدافعة» التأثير lobbying أو التسويق الاجتماعي Social Marketing أو المعلومات أو التعليم أو الاتصال أو التنظيم المجتمعي أو الكثير من الأنواع الأخرى من أساليب «التكتيك».

«المدافعة» عملية اشترك الناس في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم.

ما هي عملية «المدافعة»؟

قد تنجح عملية «المدافعة» الفعالة بالتأثير في متخذي قرار السياسات وعمليات التنفيذ وذلك من خلال:

- * إعلام القادة وصانعي السياسات أو الذين يقومون بتنفيذ السياسات.
- * إصلاح القائم من سياسات وقوانين وميزانيات واعداد برامج جديدة.
- * بناء هياكل وإجراءات اتخاذ القرار تكون أكثر ديمقراطية وانفتاحاً وقابلة للمساءلة (1995 Interaction).

مشاركة الخبرات مع المجموعة

أي من هذه التعريفات تصف ما تقوم أنت أو منظمك بعمله؟

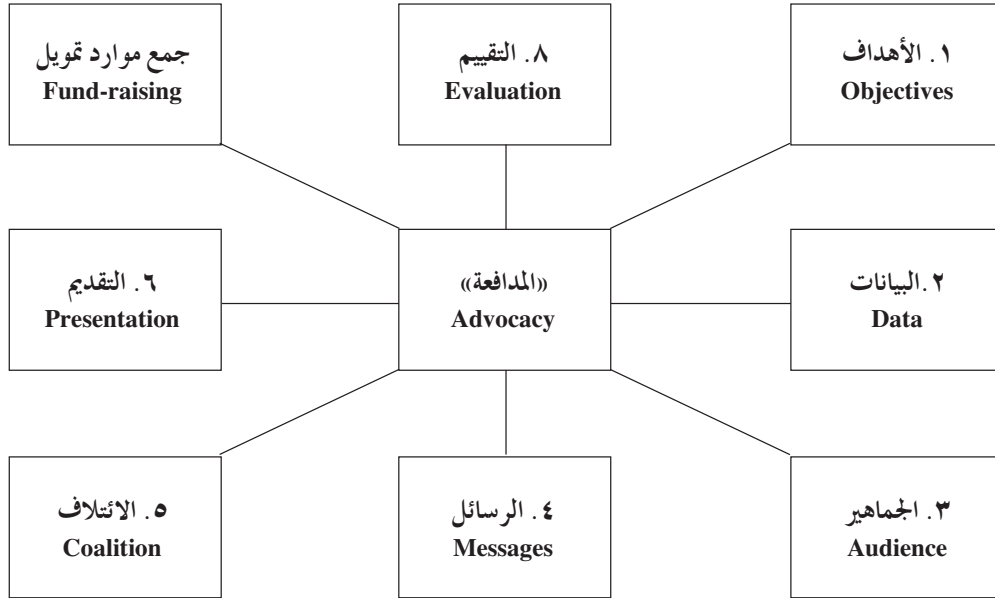
ب- عناصر أساسية في «المدافعة»

Basic Elements of Advocacy

بالرغم من اختلاف أساليب واستراتيجيات عملية «المدافعة» إلا أن العناصر التالية تشكل أساسيات بناء العملية الفعالة في «المدافعة». ومثلها في ذلك مثل حجر البناء حيث انه من غير الضروري أن تتم الاستعانة بكل واحدة من هذه العناصر لخلق استراتيجية «المدافعة». يضاف إلى ذلك أنه ليس من الضروري الاستعانة بهذه العناصر في الترتيب التالي (كما جاء في الرسم البياني التالي) حيث يمكنك الاختيار والجمع بين عناصر عدة تكون أكثر نفعا لك.

العناصر الأساسية في «المدافعة»

The Basic Elements of Advocacy



عند اطلاعك على العناصر التي يشملها الرسم البياني قد تلاحظ أن بعض هذه المفاهيم مقتبس من عدد من فروع المعرفة والمجالات الدراسية، مثل العلوم السياسية والتسويق الاجتماعي والتحليل السلوكي.

□ اختيار هدف عملية «المدافعة»

Selecting an Advocacy Objective

في بعض الأحيان قد تكون المشكلات غاية في التعقيد. ولإنجاح جهود عملية «المدافعة» يجب تحديد الهدف العام goal للوصول إلى الهدف الخاص بعملية «المدافعة». يعتمد في ذلك إجابات عن بعض الأسئلة مثل: هل يمكن لهذه القضية أن تجمع مختلف المجموعات والفئات في تحالف قوي؟ هل الهدف قابل للتحقيق؟ هل يستهدف المشكلة بالفعل؟

□ الاستعانة ببيانات وبحوث في «المدافعة»

Using Data and Research for Advocacy

إن البيانات والبحوث ضرورية لاتخاذ قرارات واعية عند اختيار مشكلة لتناولها وتحديد الحلول لها ووضع أهداف goals واقعية. كما أن البيانات الجيدة في حد ذاتها يمكن أن تكون أكثر الحجج إقناعاً. هل يمكنك توفير البيانات من الوصول إلى الهدف بأسلوب واقعي؟ ما هي البيانات التي يمكن الاستعانة بها بحيث تحصل على أفضل تعزيز للحجج التي تقدمها؟

□ تحديد الجماهير التي تتوجه إليها في «المدافعة»

Identifying Advocacy Audiences

حين يتم الانتهاء من اختيار الموضوع والأهداف goal فإن جهود «المدافعة» يجب أن تتوجه إلى من لديهم سلطة اتخاذ القرارات. وفي الوضع الأمثل تتوجه إلى من يؤثر على صانعي القرارات مثل الموظفين والمستشارين وكبار السن ذوي النفوذ ووسائل الإعلام والجمهور العريض؛ ما هي أسماء صانعي القرارات الذين يمكنهم تحقيق أهدافك your goal وتحويلها إلى واقع؟ من وماذا يؤثر على صانعي القرارات هؤلاء؟

□ إعداد وإبصال رسائل «المدافعة»

Developing and Delivering Advocacy Messages

يختلف رد الفعل على الرسائل المختلفة باختلاف الجمهور. فعلى سبيل المثال قد يتم تحفيز امرأة سياسية حين تعلم عن عدد سكان دائرتها المهتمين بالمشكلة، وقد يقوم وزير الصحة أو التعليم باتخاذ اجراء حين تقدم له بيانات تفصيلية عن مدى حجم المشكلة؛ فما هي الرسالة التي تحفز جمهور بعينه لاتخاذ اجراء فعلي بالنيابة عنك؟

□ بناء ائتلافات

Building Coalitions

كثيرا ما تكمن قوة «المدافعة» في إعداد الذين يؤيدون هدفك goa، وخاصة حيث تشكل الديمقراطية وعنصر «المدافعة» ظواهر جديدة تشمل عددا كبيرا من الناس يمثلون مختلف المصالح، ما يسمح بتوفير الأمان لعنصر «المدافعة» بالإضافة إلى خلق دعم سياسي، وذلك يسري حتى داخل منظمة ما، حيث يمكن لعملية تكوين تحالفات داخلية -مثل اشراك العاملين من مختلف الإدارات في اعداد برنامج جديد- أن تساعد على الوصول إلى اتفاق جماعي لاتخاذ اجراء: من هم الآخرون الذين يمكنك دعوتهم للانضمام اليك في مسعاك؟ مَنْ مِنَ الآخريين يمكن أن يصبح حليفاً؟

□ تقديم عروض مقنعة

Making Persuasive Presentations

كثيرا ما تكون الفرص محدودة للتأثير في الجمهور الرئيس. فقد يمنحك السياسي اجتماعا واحدا لمناقشة مسعاك أو قد يكون لدى الوزير خمس دقائق فقط للاستماع إليك أثناء المؤتمر. ولذا فان الإعداد الجيد والدقيق للحجج المقنعة وأسلوب العرض يمكن أن يحول هذه الفرص القصيرة إلى نجاح في «المدافعة». إذا كانت لديك فرصة واحدة للوصول إلى صانع القرار فمإذا تريد قوله وكيف تعبر عنه؟

□ جمع موارد تمويل لعملية «المدافعة»

Fundraising for Advocacy

إن معظم الأنشطة بما فيها عملية «المدافعة» تتطلب موارد التمويل. وحتى نضمن استمرارية فعالية جهود «المدافعة» على المدى الطويل فان ذلك يعني استثمار الوقت والجهد في جمع موارد للتمويل أو مصادر أخرى لدعم عملك وتعزيزه. كيف يمكنك جمع الموارد اللازمة لتحقيق جهودك في «المدافعة»؟

□ تقييم جهود «المدافعة»

Evaluating Advocacy Efforts

كيف تعلم أنك نجحت في تحقيق أهدافك في عملية «المدافعة»؟ كيف يمكن تحسين استراتيجياتك في «المدافعة»؟ حتى تكون عملية «المدافعة» فعالة، عليك وبصفة مستمرة الحصول على معلومات مرتدة feedback وعمليات تقييم لجهودك؟

ما هي عملية «المدافعة»؟

مشاركة الخبرات مع المجموعة Sharing experiences with the group

كيف يمكن لهذه العناصر أن تقوي عملك الحالي؟ هل تشعر أن أيًا من هذه العناصر قد تكون صعبة التطبيق في سياق محيطك؟ وما هي تلك العناصر وما هو وجه الصعوبة؟

دراسة حالة

Case Study

استخدام «المدافعة»

لوقف عمليات العنف ضد المرأة في «السنغال»

في أبريل من عام ١٩٩٦ أثيرت دهشة عدد من الجمعيات النسائية في «السنغال» بصورة مروعة لما حدث للسيدة «د» التي تلقت ضرباً مبرحاً من زوجها الذي يحتل رتبة عالية في الجيش. وبحسب التقارير الطبية فقد أصيبت «د» بكدمات ورضات في بعض أجزاء جسمها، وكانت مهددة بفقدان البصر في إحدى عينيها وفقدان السمع.

إن قصة «د» هي قصة امرأة متزوجة منذ ما يقرب من عشرين عاماً. وكانت دائمة التعرض للضرب والاهانة من زوجها الذي كان في بعض الليالي يربطها في حظيرة الماعز، كما أنه قد منعها من حضور جنازة جدتها ووالدها.

وحتى قبل نشر قصة «د»، فقد كانت الجمعيات النسائية في «السنغال» منزوعة من الاندلاع الجديد لموجات العنف ضد المرأة في بلادهم. وتنشر الصحف كل أسبوع قصصاً جديدة عن نساء وفتيات تم اغتصابهن أو ضربهن أو قتلهن. وقد أثارت قصة «د» غضب جمعيات نسائية سنغالية عدة وصممت على وقف العنف ضد المرأة وقامت بتعبئة وتشكيل لجنة للدفاع عن «د».

بدايةً، قامت الجمعيات المذكورة بحملة توعية على مستوى قومي ودولي وقامت بكتابة مسودة خطاب عن قضية «د» وإرسالها إلى مجموعات المرأة على المستوى المحلي والدولي. شمل الخطاب رقم فاكس وأرقام هاتف رئيس السنغال ووزارة المرأة ووزارة العدل مطالبين أن تقوم هذه السلطات بعقاب زوج «د» وتأييد الالتزامات الدولية للسنغال في احترام حقوق المرأة. وقامت الكثير من الجمعيات القومية والدولية بإرسال خطابات ورسائل فاكس.

كما قامت اللجنة أيضا بعمل التالي:

- تنظيم مسيرات واعتصامات ومظاهرات في العاصمة «دكار» والإقليم المحيط.
- تعبئة الصحافة حول الموضوع.
- الوصول إلى القيادات الدينية المسلمة والمسيحية.
- جمع موارد لتمويل عملية كسب «المدافعة» من خلال مساهمات الأعضاء والمتعاطفين الآخرين.
- تشكيل لجنة خاصة للقيام ببحث عن العنف ضد المرأة.
- الاتصال بمحاميين بينهم مسؤولون على مستويات عليا في نقابة المحامين.

إن جهودهن في كسب التأييد أعطت تأثيراً فورياً. فقد تم القاء القبض على زوج «د» -ذي الرتبة العالية في الجيش- وهو ملقى في السجن منتظرا إصدار الحكم. لقد قامت لجنة الدفاع عن «د» بتنظيم منتدى، عن العنف ضد المرأة في المدينة التي عاشت فيها «د» وزوجها، اشترك فيه الجميع: محافظ الإقليم والقيادات الدينية وممثلو وزارة المرأة.

وقد تحولت لجنة الدفاع عن «د» إلى لجنة دائمة للدفاع عن المرأة ضد العنف وتستمر في عملها لتحقيق الأهداف التالية:

- يجب السماح للجمعيات النسائية بالتمثيل القانوني لضحايا العنف.
- يجب على السلطات حين تواجه بجريمة عنف واضحة ضد المرأة أن تقوم بعقاب المنتهكين عقابا حاسما.
- إذا كان المنتهك زوجها أو والدها فيجب أن يُعاقب حسب القانون.
- يجب أن يُنشأ في كل حي موقع للترحيب والاستماع للمرأة التي عانت عنفا من أفراد أسرتها.
- يجب تدريب موظفي الشرطة والجهات الطبية والقانونية على الاستماع إلى ضحايا العنف من النساء ومساعدتهن.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

أي من العناصر الأساسية «للمدافعة» قامت هذه السيدات باستخدامها؟
ولماذا - في رأيك - نجحن في الدفاع عن «د» وخلق الوعي بقضية العنف ضد
المرأة؟

لمزيد من المعلومات عن هذه الجهود في «المدافعة» يرجى الاتصال بالعنوان التالي:

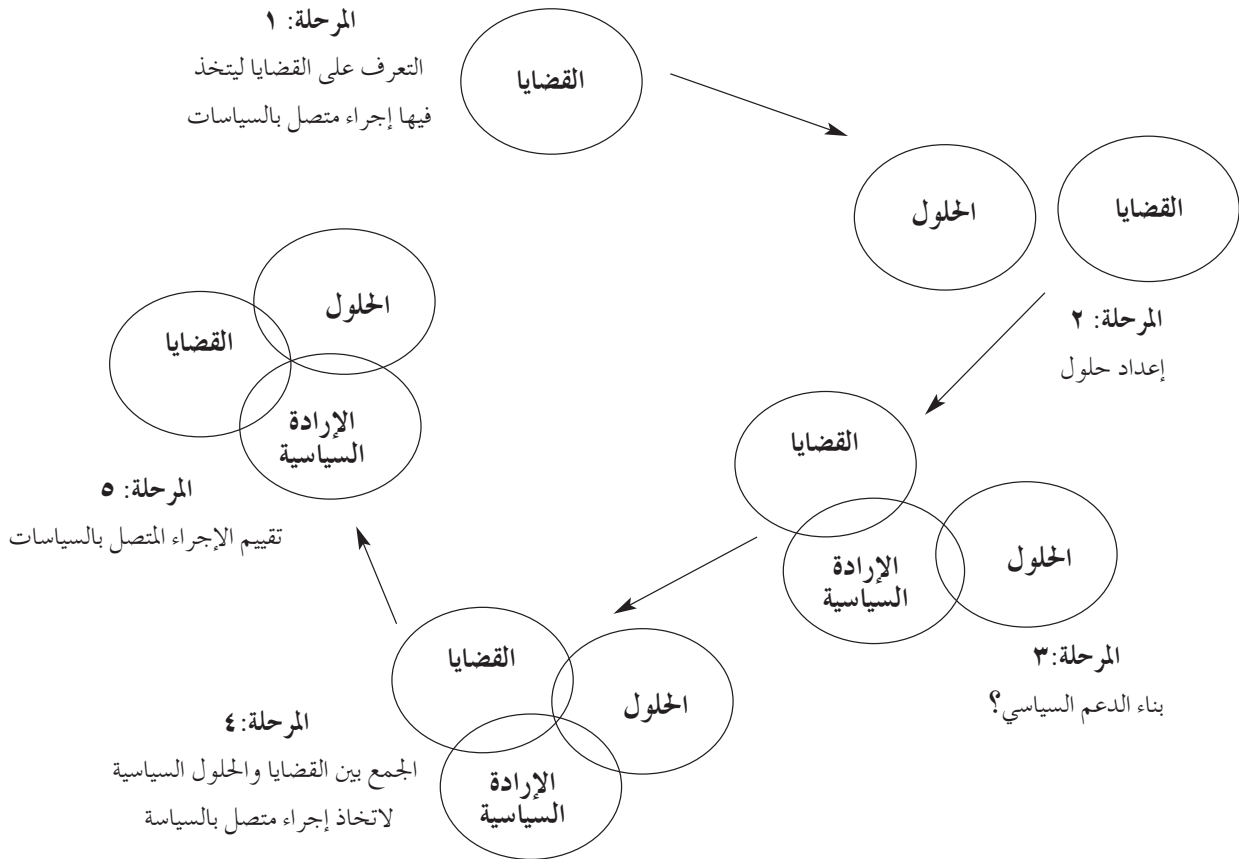
Codou Bop
Coordinatrice du Programme Famille, Genre
et Population
Population Council
Villa Nx4, Stele Mermoz
Route Pyrotechnie , ٤
B.P. 21027 Dakar - Ponty
Senegal

ج - اطار عمل مفهوم «المدافعة»^(١)

Framework of Advocacy

إن «المدافعة» هي عملية ديناميكية تشمل مجموعة دائمة التغيير تتكون من عناصر فعالة وأفكار وجداول أعمال وسياسة، إلا أن هذه العملية المتعددة الأوجه يمكن تقسيمها إلى خمس مراحل ذات تقسيم مرن وهي: التعرف على القضية وتحديدّها؛ وصوغ الحل واختياره؛ وخلق الوعي؛ وسياسات العمل/التفعيل؛ والتقييم؛ (ملحوظة: إن إطار العمل هذا لا يقصد به الربط بالوحدات القائمة بذاتها)، بل يجب اعتبار هذه المراحل على أنها مرنة نظرا لأنها قد تحدث بالتوازي والتزامن أو تدريجيا. كما أن العملية ككل قد تتوقف أو تأخذ اتجاهها عكسياً.

ديناميكية عملية «المدافعة»



(١) مقتبسة عن تطبيق المعرفة وتشكيل وبناء السياسات: نحو اطار عمل لأفريقيا.

تتمثل المرحلة الأولى في التعرف على القضية وتحديدتها، القضية التي سوف يتخذ بشأنها إجراء متصل بالسياسات policy action. كما توصف هذه المرحلة أيضا بمرحلة وضع جدول الأعمال، وهناك عدد لا حصر له من المشاكل التي تحتاج إلى اهتمام. إلا أنه لا يمكن وضعها جميعا على جدول الأعمال. ويقرر القائمون بعملية «المدافعة» أو المدافعون advocates اختيار المشكلة التي سوف يقومون بتناولها ومحاولة توجيه انتباه المؤسسة المستهدفة لتتعرف على أن المشكلة في حاجة إلى معالجة وتفعيل.

وعادة ما تأتي المرحلة الثانية بسرعة وهي مرحلة صوغ الحل حيث يعمل المدافعون advocate والعناصر الفعالة الرئيسة الأخرى على اقتراح الحلول للمشكلة واختيار أحد هذه الحلول المناسبة وذات الجدوى المرتبطة بالسياسات ومن الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

وتتمثل المرحلة الثالثة في بناء الارادة السياسية للقيام باجراء تجاه المشكلة وحلها. وهذه المرحلة هي صميم عملية «المدافعة»، وتشمل الأنشطة التي تتم في هذه المرحلة، بناء التحالفات والالتقاء بصانعي القرارات وخلق الوعي وإيصال رسائل فعالة.

وتبدأ المرحلة الرابعة، وهي مرحلة الاجراء المتصل بالسياسات policy action، حين يتم التعرف على المشكلة وتحديدتها وقبول الحل وتوفير الارادة السياسية لتنفيذ إجراء. كل هذه العناصر تحدث في الوقت نفسه، وهذا التداخل عادة ما يكون فرصة قصيرة يجب أن يقتنصها القائمون بالمدافعة. إن فهم عملية اتخاذ القرار وما يصاحبها من استراتيجية راسخة وممتينة للمدافعة سوف تزيد من احتمال/ترجيح خلق فرص لاتخاذ اجراء.

تتمثل المرحلة الأخيرة في عملية التقييم التي لا يتم الوصول إليها في أغلب الأحيان بالرغم من أنها مهمة، حين يكون القائمون بعملية «المدافعة» أكفاء فانهم يقومون بتقييم فعالية جهودهم السابقة ويضعون أهدافا goals جديدة بناءً على خبراتهم. ويجب على المدافعين والمؤسسات التي تتبنى تغيير السياسات أن يقوموا دوريا بتقييم فعالية هذا التغيير.

التعرف على القضايا التي تتعلق بالسياسات وتحديدها

Identifying Policy Issues



كثيرا ما يقال إن «الحقائق تتحدث عن نفسها». وإذا صح هذا القول فلماذا إذن لا يقوم عدد أكبر من متخذي القرارات ببناء أفعالهم على بيانات وبحوث موضوعية؟ ما السبب في أن الكثير من البحوث والبيانات الجيدة لا يستعان بها للتأثير في السياسات؟ إن عملية اختيار إحدى السياسات من اختيارات عدة يجب أن تتم بالضرورة على أساس من التفاوض بين مختلف العناصر الفعالة، وحتى تصبح البيانات والبحوث جزءا من عملية التفاوض يجب أن تترجم إلى معلومات وتقدم في أشكال formats يمكن لصانعي السياسات أن يفهموها ويستخدموها.

وبهذا الأسلوب يمكن أن نجعل الحقائق «تتحدث» بلغة صانعي السياسات والقيادات المحلية والمدافعين والجمهور ووسائل الإعلام وعليه سوف يتم تعظيم تأثير البيانات والبحوث. وإذا ما عُضد/أو سُند الحوار الكامل للسياسات ببحوث راسخة ومنتينة فإن ذلك، ومن دون شك، سوف يحسّن من نوعية الاجراءات ذات الصلة بالسياسات ومن تأثيرها. وفي هذه الوحدة القائمة بذاتها سوف نستعين بالبيانات لتحديد القضايا ذات الصلة بالسياسات وتبيان الحلول الممكنة.

***** الأهداف *****

Objectives

سوف نقوم في هذه الوحدة بما يلي:

أ- دراسة البيانات وعملية صناعة السياسات

ب- الاستعانة بالبيانات للتعرف على القضايا وتحديد
لاتخاذ إجراء ذي صلة بالسياسات

ج- صوغ حلول ذات صلة بالسياسات
ارتباطا بالقضايا التي نتعرف عليها ونحددها

أ - البيانات وصناعة السياسات

تعريف

البيانات والبحوث:

معلومات كمية أو كيفية، تجمع من خلال عملية موضوعية.

قضية ذات صلة بالسياسات:

مشكلة أو موقف قد يستدعي من مؤسسة أو منظمة أن تتخذ إجراء
لحله.

الاستعانة ببيانات وبحوث في صناعة السياسات:

سوف نستعين بالبيانات في هذه الوحدة لتحقيق ما يلي:

- تحديد القضايا لاتخاذ اجراء ذي صلة بالسياسات.
- توسيع مدى الحلول الممكنة لمشكلة ما.

سوف نرى كيف يمكن للبيانات أن تستخدم أيضا لما يلي:

- التأثير في ما يُعد قابلاً للتغيير أو قابلاً للتنفيذ في عملية ذات صلة بالسياسات.
- اختيار هدف عام goal لعملية المدافعة.
- التأثير المباشر على متخذي القرار (الجمهور الأساسي لبرنامج المدافعة).
- إبلاغ وسائل الاعلام أو الجمهور أو آخرين (الجمهور الثانوي) ممن يؤثرون في متخذي القرار بأسلوب غير مباشر.
- دعم موقف قائم خاص بعملية المدافعة.
- الرد على مواقف أو حجج معارضة.
- تغيير النظرة في موضوع أو مشكلة.
- تحدي الخرافات/الأساطير والافتراضات.
- تعزيز إجراءات خاصة بالسياسات وبرامج ناجحة.
- إعادة النظر في استراتيجيات غير ناجحة.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- عليكم مناقشة المسائل التالية إما داخل مجموعة صغيرة مكونة من اثنين أو أكثر، ثم مشاركة كامل المجموعة في ما ناقشتموه.
- هل استعنت ببيانات وبحوث لاجتياح التأثير في القرارات ذات الصلة بالسياسات؟
 - هل تعرف أية منظمة قامت بالاستعانة ببيانات وبحوث بأي أسلوب من الأساليب المذكورة أعلاه؟ كيف قاموا بالاستعانة بالبيانات؟

ب - التعرف على القضية وتحديدتها

Identification

تبدأ العملية/ أو الاجراء بالتعرف على/ وتحديد القضايا التي تتطلب اجراء متصل بالسياسات مما يعني مشكلات يمكن حلها من طريق اجراءات تتخذها المؤسسات والأفراد الممثلون لهذه المؤسسات.

تقوم مجموعة متنوعة من العناصر الفعالة ذات الصلة بالسياسات بالتعرف على القضايا وتحديدتها لاتخاذ اجراء باستخدام أساليب تبدأ من توليد الأفكار بأسلوب تلقائي وصولاً إلى الدراسة الحذرة والمتروية للموضوعات. على سبيل المثال، قد تقوم المجموعات المهمة بأمر الالجئين بالقاء الضوء على أزمة وتدعو لاتخاذ إجراء عاجل متعلق بالسياسات بينما قد تقوم معاهد بحوث اقتصادية بالتفكير ملياً قبل أن تقدم مقترحا ذا صلة بالسياسات.

قد تأتي البيانات البحثية بموضوعات غير مؤكدة أو حتى غير معروفة إلى دائرة الضوء وتقدم مقارنة بين الموضوعات، كما يمكن أيضاً أن تكشف البيانات عن قيود قد تشير إلى صعوبات محتملة في عملية المدافعة.

دعونا نستعين بالمسح الديمغرافي والصحي الكيني KDHS لعام ١٩٩٣ حتى نتعرف على كيفية الاستعانة بالبيانات للتعرف على الموضوعات وتحديدتها من أجل الوصول إلى اتخاذ إجراء ذي صلة بالسياسات.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- لديكم ١٠ - ١٥ دقيقة لمراجعة ودراسة البيانات التي جاءت بالمسح الديمغرافي والصحي الكيني KDHS للذكور التي تبينها الجداول التالية؟
- حاول استخلاص فكرة واحدة فقط من كل من الجداول لتصل إلى اقتراح عن كيفية تحسين برنامج تنظيم الأسرة في كينيا.

***** جدول رقم ١ *****

المعرفة بوسائل منع الحمل ومصدر الوسائل:

نسبة الذكور الذين يعرفون وسيلة معينة لمنع الحمل كما يعلمون مصدرا (للمعلومات والخدمات) بوسائل معينة، كينيا، ١٩٩٣

معرفة وسيلة	معرفة مصدر	وسائل وسيلة منع الحمل
٩٨,٩	٩٤,٩	أي وسيلة كانت
٩٧,٨	٩٣,٣	أي وسيلة حديثة
٩٣,٣	٨١,١	حبوب منع الحمل
٩٤,٢	٨٤,٨	الواقى الذكري
٥٥,٧	٤٩,٥	تعقيم الذكور
٨٨,٧	٦٥,١	أي وسيلة تقليدية

المصدر: المسح الديمغرافي والصحي بكينيا، ١٩٩٣

***** جدول رقم ٢ *****

نسبة الذكور الذين يستخدمون في الوقت الحالي وسيلة لمنع الحمل، كينيا، ١٩٩٣

معرفة وسيلة	وسائل منع الحمل
٥٠,٨	أية وسيلة كانت
٣٠,٨	أية وسيلة حديثة
٨,٢	حبوب منع الحمل
١١,٨	الغلاف الواقي /الواقي الذكري
غير محدد N/A	اخصاء الذكور (تعقيم الذكور)
٢٠,١	أية وسيلة تقليدية
٤٩,٢	لا يستخدمون أية وسيلة في الوقت الحالي

المصدر: المسح الديمغرافي والصحي بكينيا، ١٩٩٣

***** جدول رقم ٣ *****

أسباب عدم استخدام وسائل منع الحمل

نسبة الذكور الذين لا يستخدمون وسيلة لمنع الحمل في الوقت الحالي والذين ليست لديهم نية استخدامها مستقبلاً والأسباب الرئيسة لعدم الاستخدام، (كينيا، ١٩٩٣).

النسبة المئوية	سبب عدم الاستخدام
٢٥,٧	رغبة في انجاب أطفال
٢٥,٤	تم استئصال رحم الزوجة التي انقطع عنها الطمث (سن اليأس)
١٠,٠	نقص المعلومات
٩,٨	معارضة لعملية تنظيم الأسرة
٦,٠	صعوبة الحمل
٤,٤	معارضة الشريك/الشريكة
٢,٦	آثار جانبية
٢,٥	أسباب صحية أخرى
١,٧	فرد يؤمن بالقدر
٠,٦	ندرة ممارسة للعملية الجنسية
٠,٤	الخوف من العقم
١,٥	لا يعرف/تعرف
٢,٣	أخرى

المصدر: المسح الديمغرافي والصحي بكينيا، ١٩٩٣

هذا المثال مأخوذ من بيانات المسح عن الذكور التي شملها المسح الديمغرافي والصحي الكيني KDHS. وقد أدى إلى اقتراح قضايا معينة يمكن اختيارها لاتخاذ إجراء ذي صلة بالسياسات، وهي كلها قضايا يمكن للسياسات أو الموارد المؤسسية أن تؤثر عليها.

مثال

تقترح البيانات ما يلي:

الموضوع الأول: إن مقدار المعلومات العامة عن منع الحمل يُعد مرتفعا بين الذكور، إلا أن معلوماتهم عن الوسيلة المحددة للاخصاء (تعقيم الذكور) أقل (جدول رقم ١).

الموضوع الثاني: إن نسبة المعلومات التي لدى الذكور عن وسائل منع الحمل تُعد مرتفعة للغاية إلا أن نسبة استخدامهم للوسائل منخفضة. تبلغ نسبة معرفتهم بالوسائل الحديثة ٩٧,٨٪، وتبلغ نسبة معرفتهم لمصدر وسيلة حديثة ٩٣,٣٪، إلا أن ٣٠,٨٪ فقط من الذكور يستخدمون وسيلة حديثة (جدول رقم ١ & ٢).

الموضوع الثالث: إن الرغبة في إنجاب أطفال أكثر هو السبب الذي ذكره ٢٥,٧٪ من الذكور تبريرا لعدم استخدام وسيلة منع الحمل. (جدول ٣)

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- أعد دراسة بيانات المسح الديمغرافي والصحي الكيني KDHS مرة أخرى لتتعرف على موضوعات أخرى قد يمكنك إضافتها؟

ج - حلول ذات صلة بالسياسات المعتمدة

Policy Solutions

لقد قمت بالتعرف على / مشكلات عدة أو قضايا تتطلب اتخاذ إجراء. تتمثل الخطوة التالية في إعداد حلول ذات صلة بالسياسات لعلاج هذه المشكلات، ما إذا يمكن لأية منظمة (مثل الجهة القومية لخدمات تنظيم الأسرة) أو مؤسسة (مثل وزارة الصحة) أن تقوم به للمساعدة في حل هذه المشكلة؟

لقد أوضحت الجداول السابقة على سبيل المثال أن الذكور يعون قضية تنظيم الأسرة بشكل عام إلا أنهم لا يعرفون الكثير عن عنصر الإخصاء (تعقيم الذكور)، وهذه تعد مشكلة أو موضوع ذا صلة بالسياسات المعتمدة. ما هي الطريقة التي قد تساعد المنظمات أو المؤسسات الحكومية في حل هذه المشكلة؟ إن المسؤولين عن تقديم خدمات تنظيم الأسرة الذين ينفذون برامج تثقيفية قد يقررون زيادة الوعي والانتباه نحو عنصر الإخصاء (التعقيم الذكري) كبديل لوسائل منع الحمل، وهذا يُعد حلاً ذا صلة بالسياسات.

يكفي في هذه المرحلة التعرف على حلولٍ ممكنة، علماً بأن عدم الوصول إلى اتفاق على كل حل لا يعد أمراً خطيراً.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- اذكر حلولاً ممكنة أخرى ذات صلة بالسياسات يمكنك تصورهما للمثال التالي!

يحدد المثال التالي مشكلات وحلولاً للمثال الكيني الذي قدم سابقاً.

مثال

المشكلة الأولى: قلة المعرفة بعنصر الإخصاء (تعقيم الذكور).
الحل ارتباطا بالسياسات المعتمدة: برامج تثقيفية مباشرة عن تنظيم الأسرة لزيادة الوعي والانتباه نحو عنصر الإخصاء (تعقيم الذكور).

المشكلة الثانية: يعد استخدام وسائل منع الحمل بين الذكور منخفضا نسبيا مقارنة بارتفاع نسبة وقدر المعرفة بالوسائل.
الحل ارتباطا بالسياسات المعتمدة: زيادة تمويل من جهات مانحة لتنفيذ برامج جديدة يمكن لها أن تستهدف زيادة استخدام وسائل منع الحمل بين الذكور.

المشكلة الثالثة: يرغب الذكور في حجم كبير للأسرة.
الحل ارتباطا بالسياسات المعتمدة: يجب على وزارة الشؤون الاجتماعية تنفيذ برامج للذكور عن حجم أصغر للأسر.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

ما هو الحل؟ ما هي الحلول الممكنة الأخرى التي تقترحها للمشكلات/القضايا التي حددتها من خلال بيانات KDHS.

تدريبات

- 1- ادرس البيانات التي لديك أو تلك التي يزودك بها الميسر **facilitator** ثم قم بما يلي:
- ١- تحديد ثلاثة موضوعات (قضايا) تتطلب اتخاذ إجراء ذو صلة بالسياسات.

٢- اذكر (اكتب قائمة) لكل من القضايا ما لا يقل عن حل ذي صلة بالسياسات (أي حل يتطلب اتخاذ إجراء من مؤسسة أو منظمة).

إذا كان لديك هدف عام goal أو هدف خاص objective للمدافعة ولكن تنقصك بيانات لدعمه فعليك التفكير في أنواع البيانات التي تحتاج البحث عنها أو جمعها.

١- ما هي البحوث المطلوبة (التي تحتاج إليها) لدعم الهدف العام goal أو هدف المدافعة وتعزيزهما؟

٢- أين يمكنك إيجاد هذه المعلومات؟

ملحق

العوامل التي تشجع على أو تعوق استخدام البيانات والبحوث في عملية المدافعة وصنع السياسات

العوامل التي تشجع على استخدام البيانات والبحوث	العوامل التي تعوق استخدام البيانات والبحوث
<p>عند تصميم الدراسة يتم الأخذ في الاعتبار ما يحتاج إليه صانع السياسة من معلومات. تُنفذُ البحث المنظمة التي يعتبرها صُنَّاع السياسة ذات مصداقية ويعتمد عليها.</p>	<p>أُسئلة البحث (والنتائج) التي لا تهتم وليست ذات صلة بالقرارات الخاصة بالسياسات. عدم الالتزام بالتوقيت المناسب: فقد أجاب البحث عن أسئلة «أمس» (أسئلة مضت) أو قام بتقييم برنامج «أمس» (مضى).</p>
<p>يتم تركيز البحث على بضعة أسئلة يمكن الاجابة عليها.</p>	<p>تُنفذُ أو تُقدَّمُ البحث منظمة أو فرد لا يراها/لا يراه صناع السياسة ذات/ذا مصداقية.</p>
<p>تقدم النتائج بأشكال عدة يتم تفصيلها حسب كل جمهور على حدة.</p>	<p>لا تأتي النتائج حاسمة أو تكون قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة.</p>
<p>يتم نشر النتائج على الجماهير المتعددة باستخدام قنوات متنوعة، ويتلقى الجمهور الرسالة نفسها من مختلف المصادر.</p>	<p>لا يرحب بهذه النتائج لأنها إما سلبية و/أو لم تقدم ارتباطا بحلول ذات صلة بالسياسات.</p>
<p>تُلقى عمليات تقديم النتائج إلى صناع السياسات الضوء على دروس مهمة مستفادة مما يدعو إلى الحاجة لعمليات بحث إضافية.</p>	<p>النتائج غير قابلة للتعميم.</p>
<p>تُلقى عمليات تقديم النتائج إلى صناع السياسات الضوء على دروس مهمة مستفادة مما يدعو إلى الحاجة لعمليات بحث إضافية.</p>	<p>تقدم النتائج في تقارير شديدة التوسع والتفصيل أو مليئة بالمعلومات الفنية أو مثقلة بالمصطلحات الفنية.</p>
	<p>لا تنشر النتائج على مدى واسع.</p>

اختيار هدف عملية المدافعة

Selecting an Advocacy Objective

لقد قُمتُ في إطار الوحدة الثانية بالتعرف على قضايا وتحديدتها لاتخاذ إجراء بشأنها يكون ذا صلة بالسياسات/البرامج policy/programmatic action وحددت لها الحلول المناسبة. ان اختيارك لأحد هذه الحلول لتناولها كهدف من عملية المدافعة يعد الخطوة التالية في عملية تخطيط جهودك للمدافعة.

إن عملية المدافعة كما تم تناولها في هذا الدليل تعني المدافعة لإحداث تغيير في السياسات. وعند اختيار هدف من عملية المدافعة، يجب مراعاة المناخ السياسي العام واحتمال النجاح وعمليات البحث/البحوث والبيانات الخاصة بقضية اختيارك والتمويل المتاح لدعم جهودك في المدافعة وقدرات منظمتك وقدراتك الذاتية؛ وتقدم هذه الوحدة كيفية تمكنك من الاستعانة ببعض المعايير الأساسية لاختيار هدف من عملية المدافعة.

ولكن إذا كان لديك هدف محدد (تم تعريفه وتحديدته) فعليك تحليله على أساس من المعايير المقدمة في هذه الوحدة حتى تساعدك على اكتشاف المعوقات المحتملة أو الحلفاء المحتملين. ويمكن أيضا استخدام نفس هذه المعايير لتحليل و/أو اختيار هدف (*) goal أو قضية شاملة.

هل يمكنك اختيار أكثر من هدف تتناول واحد منها تلو الآخر؟ إن هذا يعتمد على موارد منظمتك ومواردك الشخصية لكسب التأييد. وينصح بصفة عامة بتركيز عملك على عدد الأهداف فقط التي يمكنك تحقيقها بالفعل. فالقائمون بالمدافعة الذين يحاولون إصلاح كل شيء يخاطرون بعدم إحداث أي تغيير في العملية. والغرض من هذه الوحدة هو مساعدتك على التركيز على هدف يتسم بالواقعية وقابل للتحقيق ويستحق العناء. إن النجاح بداية بتحقيق الأهداف الصغيرة سوف يزيدك ويزيد منظمتك حماسا وخبرة ومصداقية للتغلب على أهداف أكثر طموحا.

(*) ملحوظة ترجمة: يتم بصفة عامة استخدام الكلمات الثلاثة التالية كأنها مرادفة لبعضها البعض أو متطابقة: target - objective = goal ، وهناك فريق ثانٍ ينظر إليها على أنها تختلف عن بعضها البعض أي أن هدفاً خاصاً = objective وهدفاً عاماً = goal وغرضاً = target؛ ثم هناك فريق ثالث يدعي أن هناك هدفاً بعيد المدى goal وهدفاً قريب المدى objective (كما توجد هناك أيضا كلمات مثل target وaim وpurpose) وقد اعتمدنا في هذه الترجمة استخدام «هدف» مع إبقاء الكلمة الانكليزية للتخصيص.

***** الأهداف *****

سوف نقوم في هذه الوحدة بما يلي:

- أ- دراسة المدافعة لإحداث تغيير في السياسات
- ب- استعراض معايير لمقارنة أهدافك من المدافعة باستخدام قائمة لمراجعة عناصر المدافعة

سوف تساعدك هذه المناقشات والتدريبات في ما يلي:

- إعداد وتطوير معايير إضافية
- تقييم هدفك goal وأهداف احتمالية للمدافعة باستخدام معايير واختيار هدف

أ- المدافعة لإحداث تغيير السياسات

ما هو هدف المدافعة؟

إن الهدف goal هو موضوع/محور جهودك للمدافعة. وهو ما تتمنى أنت تحقيقه على مدى العشرة إلى العشرين عاما القادمة. ويمكن أن يكون هدف المدافعة عاماً. فعلى سبيل المثال «خفض معدل سوء التغذية بين الأطفال لتحسين صحة الأطفال» أو «جعل وسائل تنظيم الأسرة آمنة وفعالة لجميع من يرغب في منع الحمل». وقد يكون الهدف goal هو رؤيتك (رؤيتك للمستقبل).

مشاركة الخبرات مع المجموعة

ما هو هدفك من المدافعة Advocacy goal؟
ما هي رؤيتك للمستقبل؟
هل هما متطابقان أم مختلفان؟ ولماذا؟

ما الذى يمكن اعتباره هدفا لعملية المدافعة

?Advocacy Objective

إن هدف عملية المدافعة Advocacy objective يستهدف تغيير السياسات أو البرامج أو الأوضاع الخاصة بحكومات أو مؤسسات أو منظمات.

إن هدفك من عملية المدافعة Advocacy objective هو ما ترغب في تغييره ومن الذى سوف يقوم بالتغيير وإلى أي مدى (قدر التغيير) ومتى؟ أي متى يجب أن يكون التغيير قد تم؛ عادة ما يستمر الاطار الزمني لهدف عملية المدافعة من ١ - ٣ أعوام.

إن الهدف هو خطوة متدرجة وواقعية نحو تحقيق هدف goal أكبر أو تحقيق رؤيتك. وهو ليس هدف goal عام (زيادة استخدام وسائل تنظيم الأسرة بين الزوجين). بل يجب بالأحرى على هدف عملية المدافعة أن يركز على إجراء (فعل/نشاط) معين يمكن لمؤسسة ما أن تتخذه. ويجب أن يكون الهدف محدداً وقابلاً للقياس.

كيف يمكنك التأكد من أن هدفك من عملية المدافعة يتمثل في تغيير السياسات؟

عندما تقوم بتعريف هدفك عليك أن تكون مدققاً ومحدداً على قدر الإمكان حتى يمكنك إعداد/تطوير استراتيجية للوصول إلى هدفك goal لتغيير السياسات. ويجب أن تكون ملماً بالمؤسسة المستهدفة وبمخذي القرار حتى يمكنك خلق خطة اتصال مقنعة وتذكر كيفية التأثير على عملية اتخاذ المؤسسة للقرار؛ إن هدف المدافعة يجب أن يكون محدداً وقابلاً للقياس حتى تعرف ما إذا كنت قد حققت هدفك في الاطار الزمني الذي كنت قد حددته.

مثال

أهداف عملية المدافعة Advocacy objectives

بدء برنامج، في العامين القادمين، تحت رعاية الحكومة لإضافة عنصر اليود للملح لتقوية فوائده الغذائية بغرض زيادة القدرة العقلية وخفض معدل وفيات الأطفال الحديثي الولادة.

زيادة التمويل القومي لتنظيم الأسرة بنسبة ٢٥٪ في العامين القادمين.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- أولاً: كيف تعرف أن الأمثلة السابقة هي أهداف المدافعة advocacy goals؟
- ثانياً: اقرأ المثال الذى يلي. علق على كل تصريح مبرراً قولك بأن هذا يصلح هدفاً للمدافعة بينما الآخر لا يصلح أن يكون هدفاً للمدافعة؟

مثال

تصلح أهدافاً للمدافعة	لا تصلح أهدافاً للمدافعة
<p>زيادة عدد الفتيات فى مدارس التعليم الابتدائي على مستوى المقاطعة.</p> <p>****</p> <p>زيادة استخدام المتزوجين لوسائل تنظيم الأسرة.</p>	<p>بدء برنامج قومي للحكومة لبناء اثنتي عشرة مدرسة فى كل مقاطعة خلال العامين القادمين.</p> <p>****</p> <p>فى العام القادم: زيادة تمويل برامج تثقيفية لتنظيم الأسرة للمتزوجين من خلال مجلس تنظيم الأسرة.</p>

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- اقرأ التصريحات التالية (من أ إلى هـ) وأجب على الأسئلة فى مجموعات عمل صغيرة.
- قم بتحديد/بتعريف أي منها تصلح هدفاً للمدافعة advocacy objectives لاحداث تغيير، اشرح سبب صلاحية البعض وعدم صلاحية البعض الآخر؟
- كيف يمكنك تغيير التصريحات التي لا يصلح محتواها لأن يكون هدفاً للمدافعة إلى أهداف للمدافعة؟
- اختر أحد أهداف المدافعة وقم بتحليله وتحديد كيفية جعله أكثر دقة وواقعية!

أ- تشجيع استخدام الواقي الذكري بين الذكور لتجنب انتقال أمراض نقص المناعة- الأيدز HIV والأمراض التي تنتقل عن طريق ممارسة العملية الجنسية .STD

ب- سوف تبدأ وزارة الصحة خلال العام القادم حملة تسويق اجتماعية لتشجيع الرضاعة من الثدي الأم.

ج- زيادة تسجيل الفتيات في المدارس الابتدائية والتحاقهن بها.

د- اتخاذ اجراء لخفض الظاهرة العرضية للعنف والايذاء الجسدي من قبل أحد الزوجين spousal physical abuse.

هـ- خلال الستة شهور القادمة: سوف يقوم ما لا يقل عن أربعة من قيادات المجتمع والقيادات الدينية بالدعم العلني لاستخدام الذكور لوسائل تنظيم الأسرة.

• ما الذي تريد أن تقوم بتغييره؟ من الذي سوف يتولى عملية التغيير؟ إلى أي قدر/ مدى؟ وما هو توقيت اتمام إحداث التغيير؟ عرف زملاءك بهدفك من المدافعة **advocacy goal**؟

ب - معايير توضيحية

Illustrative Criteria

تعريف

ما هي المعايير؟

إن المعايير هي أسئلة أو مستويات تستخدم لاختيار هدف goal أو لمقارنة مختلف الأهداف .objectives

أمثلة لمعايير هي: «هل الهدف قابل للتحقيق» أو «هل تبين البيانات أن تحقيق هذا الهدف سوف يكون له تأثيرا حقيقيا على المشكلة؟»

قائمة مراجعة checklist لاختيار هدف عملية المدافعة Advocacy objective ⁽¹⁾

إن الغرض من قائمة مراجعة المعايير هو معاونتك على عمل اختيار واع عن أي من أهداف المدافعة عليك أن تسعى إليه. وإذا كنت قد تعرفت وحددت هدفا فان هذه الأداة قادرة على معاونتك للتعرف على مجالات تحتاج إلى اهتمام خاص أو يمكن تقويتها.

إن الهدف العملي سوف يفي بالعديد من المعايير التي جاءت في قائمة المراجعة ولكن ليس بالضرورة أن يحقق جميعها. حتى إذا كان هدفك يحقق ثلاثة أو أربعة فقط من هذه المقاييس فيجب عدم إلغائه أو الاستغناء عنه؛ حيث أن عند اختيارك لهدفك من عملية المدافعة باستخدام هذه المقاييس فإنك تكتسب معلومات قيمة عما قد تتوقعه إذا قمت باختيار هدف معين وأية مجالات قد تحتاج إلى تحسين أو اهتمام خاص أثناء عملية المدافعة.

وتلي مجموعة من الأمثلة عن دراسة حالة مفترضة عن سوء تغذية الأطفال، تليها مقاييس توضيحية لاختيار هدف لعملية المدافعة.

⁽¹⁾ المقاييس/المعايير مأخوذة عن التنظيم بغية التغيير الاجتماعي.

دراسة حالة Case Study

مثال

هدف المدافعة Advocacy goal

خفض معدل سوء التغذية لدى الأطفال تحت سن الخامسة من أجل خفض معدل وفيات الأطفال ونسبة انتشار الأمراض بينهم وتحسين عملية نمو الطفل.

الهدف الثاني

تبدأ وزارة الصحة برنامج تغذية مرتكز على المجتمع بغرض تحسين العادات الغذائية للأطفال الصغار في العام القادم.

الهدف الأول

تبدأ وزارة الأغذية والزراعة بالتعاون مع وزارة الصحة برنامجا قوميا لزيادة اليود في الملح لتقوية عنصره الغذائي وذلك خلال العامين القادمين.

❖ هل تتوفر بيانات نوعية أو كمية تبين أن تحقيق الهدف سوف يحسن الموقف؟

إن تحسين حياة الناس بطريقة ملموسة يؤدي إلى شعور بالرضى وبفاعلية جهود المدافعة ككل. وتعدّ البيانات الجيدة الوافية عن موضوع معين شيئا ضروريا. وعلمنا بالمدى الحقيقي للمشكلة سوف يساعدك على اختيار هدف المدافعة وأنه ليس بعيد المنال. وإذا لم تتوفر البيانات أو لم تكن كافية فعليك جمع بياناتك أو الحصول على بحوث من مصادر أخرى قبل اختيارك لهدف عملية المدافعة. إن فعالية جهود المدافعة يمكن التحقق منها فيما بعد من خلال جمع بيانات عن التغيير الذي وقع للحدث أو استمرار بقاء المشكلة بعد تحقيق الهدف.

مثال

بالنسبة للهدف الأول	بالنسبة للهدف الثاني
تبين البحوث أن الملح يتم انتاجه وتصنيعه مركزيا، وتشير البيانات التي لدينا أن انتشار نقص اليود تصحبه وفاة الأطفال حديثي الولادة ويخفف من القدرات العقلية وقد تؤدي زيادة عنصر التغذية بالملح إلى عكس هذه النتائج السلبية.	تبين عمليات تقييم البرنامج أن البرامج التثقيفية عن الأغذية قد تزيد من بقاء الأطفال على قيد الحياة فى المناطق التي يتوفر فيها الطعام. وتبين الدراسات أن أكثر البرامج فعالية هي تلك التي يتم فيها إعداد الرسائل التثقيفية لجماهير معينة، وقد يكون من العسير قياس البرامج التثقيفية.

❖ هل الهدف قابل للتحقيق؟ حتى مع وجود معارضة؟

يجب ألا تكون المشكلة وحلها ضخمة أو بعيدة بحيث تغمرك أنت و/أو منظمتك، وبالإضافة إلى ذلك فيرجح انضمام الناس أو المجموعات إليك لبذل الجهود إذا أدركوا منذ البداية أن هناك فرصة مقبولة للنجاح. تذكر أيضا أنه قد تظهر معارضة لجهود عملية المدافع. اسأل نفسك ما إذا كنت مازلت قادرا على تحقيق هدفك في مواجهة المعارضة.

مثال

بالنسبة للهدف الأول	بالنسبة للهدف الثاني
إن معارضة تكلفة تقوية عنصر التغذية في الملح قد تؤدي إلى إبطاء تحقيق الاطار الزمني الذي تم تحديده لتحقيق هدف عملية المدافعة، إلا أنه قابل للتحقيق. وقد يعترض المنتجون على النظم والقواعد وعلى مراقبة جودة انتاج الملح.	يشمل هدف المدافعة هذا العمل مع وزارة الصحة وجمعيات المجتمع. وقد تعترض القيادات المحلية إذا لم يتم إشراكها في مرحلة مبكرة من عملية المدافعة.

❖ هل سوف يحظى الهدف goal/ objective على تأييد كثير من الناس؟

هل يهتم الناس بالهدف goal/ objective بالقدر الكافي بحيث يتخذوا إجراء بشأنه؟

كلما زاد عدد الناس الذين يدعمون غاية goal وهدف objective المدافعة كلما زاد احتمال استعداد متخذي القرارات لاتخاذ إجراء. وهذه الإجراءات قد تشمل على سبيل المثال كتابة خطاب لرئيس الوزراء للتعبير عن دعمهم/تأييدهم لزيادة العنصر الغذائي في الملح أو الاشتراك في اجتماع في وحدة صحية في المركز لدفع برامج التثقف الغذائي أو اقناع شخص ذي سلطة ونفوذ للتعبير بأسلوب غير رسمي عن تأييده لهدفك لدى متخذي القرارات الرئيسيين.

مثال

للهدف الأول	للهدف الثاني
غالباً ما سوف يؤيد الجمهور العريض تقوية العنصر الغذائي في الملح إذا لم يؤد ذلك إلى زيادة الأسعار. وقد يقاوم منتجو السلع الغذائية إذا كان عليهم المشاركة في التكلفة؛ ولكن في غير ذلك من الأحوال فهم على استعداد لتأييد هذا الهدف. وقد يتم تحفيز الناس لاتخاذ إجراء إذا كان الهدف ملموساً ويكون له تأثيراً هاماً وملموساً على بقاء الأطفال على قيد الحياة وعلى نموهم.	سوف تكون المنظمات النسائية شديدة التأييد. كما تدرك الجهات المانحة أن التثقيف فيما يتعلق بالعنصر الغذائي يعد شقاً هاماً من برامج ابقاء الأطفال على قيد الحياة، إلا أنه في العديد من المجتمعات لم يتم الادراك الكافي لمشكلات وعواقب سوء التغذية.

❖ هل أنت قادر على جمع المال أو موارد أخرى لتأييد ما تبذله من جهد فيما يتعلق بالهدف goal/objective؟

هل يتميز هدفك العام goal بعنصر يجتذب اهتمام جهات مانحة أو مؤسسات خاصة أو أفراد لعملية جمع المال/موارد التمويل؟ إذا كان كثير من الناس يهتمون بالهدف goal فهل يمكنك اعداد آلية للتمويل الذاتي للاستمرار في جهودك في المدافعة. على سبيل المثال عضوية في منظمة؟ هل هناك منظمات أخرى على استعداد لتقديم مساهمات عينية في شكل وقت مستقطع من الموظفين أو موارد لاستمرار جهود عملية المدافعة؟ (يتم مناقشة أساليب جمع المال للتمويل في الوحدة العاشرة).

مثال

للهدف الأول	للهدف الثاني
هناك العديد من الجهات المانحة التي تؤيد حالياً تقوية العنصر الغذائي في الملح.	بالرغم من أن الجهات المانحة أدركت الحاجة إلى عنصر تثقيفي فيما يتعلق بالمواد الغذائية إلا أن موارد التمويل محدودة وتدعم معظم الجهات المانحة تدخلات أخرى لإبقاء الأطفال على الحياة. وسوف يكون من الصعب الحصول على موارد تمويل لهذا الهدف objective، ولذا فقد تضطر المنظمات إلى استخدام مواردها المالية.

❖ هل يمكنك أن تتعرف وتحدد بوضوح متخذي القرارات الذين تستهدف الوصول إليهم؟ ما هي أسماؤهم أو مناصبهم؟

إن «الهدف/الغرض» target هو الشخص أو الأشخاص الذين لديهم سلطة اتخاذ القرارات للموافقة على هدفك Objective. ومتخذو القرارات هؤلاء هم الجمهور الأساسي الذي تستهدفه جهود المدافعة. وإذا لم تستطع بوضوح تحديد متخذي القرارات الذين لديهم السلطة لاتخاذ القرار بشأن هدفك objective من المدافعة، فإنك قد تحتاج إلى تضيق مدى هدفك بحيث تستطيع أن تحدد target جمهورك.

مثال

للهدف الأول	للهدف الثاني
حتى يمكن البدء في برنامج تحت رعاية الحكومة لتقوية العنصر الغذائي للملح، تجب الموافقة على البرنامج من كل من رئيس الوزراء ووزير الاقتصاد ووزير الزراعة ووزير الصحة.	حتى يمكن البدء في برنامج تثقيفي عن التغذية مرتكز على المجتمع، تجب الموافقة على البرنامج وإقراره من قبل وزير الصحة والمسؤولين عن الصحة في المركز والقيادات المحلية.

❖ هل الهدف goal/objective سهل الفهم؟

إن «الهدف/الغرض» target الجيد لا يحتاج إلى شرح فني مطول. وإذا احتجت أن تشرح فهل يمكن أن تجعل شرحك واضحا وقصيرا؟ مثلا في أن تقول: «إن كل ستة أطفال في بلادنا يموتون قبل بلوغهم سن الخامسة بسبب سوء التغذية. وقد أشارت البحوث أن تقوية العنصر الغذائي في الملح بإضافة اليود سوف يخفض من وفيات الأطفال ويحسن من نمو الأطفال ويكلف من ٢ إلى ٥ سنت لكل شخص سنويا».

مثال

للهدف الأول	للهدف الثاني
لقد تم عن طريق وسائل الاعلان التعريف بالصلوات القائمة بين نقص اليود وضعف القدرة العقلية ووفاة الأطفال الحديثي الولادة حتى أن الجمهور العام غالبا ما سوف يفهمها. والأمر بحاجة إلى بعض الترويج لخلق الطلب على هذا المنتج.	لقد تم اثبات الصلة بين أسلوب تغذية الطفل الصغير وبقائه على قيد الحياة إلا أنه ليس من السهل فهمه. ويتطلب الأمر بحوثا دقيقة ومتميزة حتى يمكن إعداد رسائل تثقيفية مناسبة.

❖ هل هناك إطار زمني واضح وواقعي لهدف عملية المدافعة **advocacy objective**؟

بعض الأطر الزمنية تكون داخلية أي أنها من إعداد المنظمة أو من يشارك في جهود المدافعة. وهناك أطر زمنية أخرى خارجية يتم إعدادها على سبيل المثال، على أساس من تاريخ مناقشة البرلمان لهدفك goal أو مواعيد اجتماعات الإدارة العليا للمنظمة. وإذا كنت تخطط لأن يكون لك مردود على القرار الذي سوف يتخذ في يوم محدد فهل يمكنك تنظيم الأمر بالسرعة الكافية؟ إذا لم تكن هناك أطر خارجية فعليك إعداد الأطر الخاصة بك بحيث تكون واضحة وواقعية لتحقيق هدفك objective.

مثال

للهدف الأول	للهدف الثاني
يبلغ الإطار الزمني لبدء برنامج تقوية العنصر الغذائي في الملح عامين؛ إنه إطار واقعي.	يبلغ الإطار الزمني لبدء برنامج تثقيفي للتغذية عاما واحدا. والوقت الحالي يعد مناسباً لعمل جهود المدافعة لمثل هذا البرنامج حيث أن مسؤولي الصحة في المركز يقومون بإعداد خططهم الخمسية في الوقت الحالي.

❖ هل لديك ما يلزم من التحالف مع أفراد أو منظمات رئيسة للوصول إلى الهدف من المدافعة objective advocacy؟ كيف سيساعدك الهدف في خلق تحالفات جديدة مع جمعيات أهلية أخرى أو قيادات أو أصحاب المنفعة؟

إن التحالفات مع منظمات أو أفراد رئيسيين من شأنه مساعدتك كثيرا على تحقيق هدف المدافعة. فعلى سبيل المثال، ولتحقيق الهدف الأول (بدء برنامج لتقوية العنصر الغذائي في الملح) من المفيد للغاية كسب دعم منتجي الملح في توقيت مبكر. ونظرا لأن منتجي الملح رجال أعمال، فإنهم قادرون على الحصول على دعم فعال للغاية من وزير الاقتصاد، ومن الحكمة اختيار أهداف المدافعة عن طريق إمكانية جمع/توحيد الناس من مختلف القطاعات أو المنظمات.

مثال

للهدف الثاني	للهدف الأول
سوف يقوي هذا الهدف من الصلات بين منظمات المجتمع والنظام الصحي ويحسن من إدراك الجمهور العريض للنظام الصحي.	سوف يقوي هذا الهدف objective الصلة بين الجمعيات الأهلية التي تعمل على انقاذ حياة الطفل والقطاع الخاص والقيادات الحكومية المعنية والجمهور العريض؛ كما يجب علينا أيضا السعي إلى الحصول على دعم من منتجي الملح حيث أنه يجب عليهم تنفيذ البرنامج كما يمكنهم معاونتنا في جهودنا للمدافعة.

❖ هل المشاركة في العمل على تحقيق هدف عملية المدافعة يزود الناس بفرص الالمام بعملية اتخاذ القرار والمشاركة فيه؟

عملية المدافعة من شأنها أن تخدم الغرض purpose المهم وهو جعل أصحاب المنفعة يشاركون في عملية اتخاذ القرارات مثل الباحثين ومقدمي الخدمات والمستفيدين والجمهور في حد ذاته. وتفتح عملية المدافعة آفاقاً جديدة للحوارات والقرارات الأكثر وعياً. كما أن إشراك مدى عريض من أصحاب المنفعة من شأنه أن يقوي بشدة جهد المدافعة.

مثال

للهدف الأول	للهدف الثاني
إن المدافعة عن برنامج تقوية العنصر الغذائي للملح سوف يفتح آفاقاً للحوار بين الباحثين والحكومة والقطاع الخاص والجمهور لاييجاد طرق لحل مشكلة غذائية هامة.	إن المدافعة عن برنامج تثقيفي عن التغذية يركز على المجتمع سوف يجمع أعضاء المجتمع بمسؤولي الصحة بالمركز لاييجاد طرق تحسين برامج تغذية الطفل الصغير.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- هل يستدعي موقفك أو السياق الذي تتحرك فيه أن تضيف أي معيار إلى قائمة المراجعة؟
- أي من هدي المدافعة اللذين قدما في دراسة الحالة تختار؟ ولماذا؟

تحتوي الصفحتان التاليتان جدولاً لهدف دراسة الحالة المفترضة التيا قمنا بدراستها - خفض سوء التغذية بين الأطفال دون الخامسة بغرض خفض معدل وفيات الأطفال والأمراض المنتشرة بينهم وتحسين عملية نمو الأطفال؛ ويبين هذا الجدول كيفية استخدام قائمة المراجعة لمقارنة الأهداف الممكنة لعملية المدافعة التي تقوم أنت بأخذها في الاعتبار.

ملخص لدراسة الحالة

المعايير Criteria	الهدف العام Goal	الهدف الأول Objective I	الهدف الثاني Objective II
	خفض معدل سوء التغذية لدى الأطفال تحت سن الخامسة حتى يؤدي إلى خفض معدل وفيات الأطفال ونسبة انتشار الأمراض بينهم وتحسين عملية نمو الطفل.	تبدأ وزارة الأغذية والزراعة برنامجاً قومياً لزيادة اليود في الملح لتقوية عنصره الغذائي وذلك خلال العامين القادمين.	تبدأ وزارة الصحة برنامجاً تثقيفياً عن التغذية وهو برنامج مرتكز على المجتمع لتحسين العادات الغذائية للأطفال الصغار في العام القادم.
هل تتوفر بيانات كافية أو نوعية تبين أن تحقيق الهدف سوف يحسن الموقف؟	لقد تم اثبات قاطعاً للصلات القائمة بين سوء التغذية عند الأطفال والأمراض المنتشرة بينهم والوفاة والقدرات العقلية.	تبين البحوث أن الملح يتم انتاجه وتصنيعه مركزياً. وتشير البيانات التي لدينا أن انتشار نقص اليود يصحبه وفاة الأطفال الحديثي الولادة ويخفض من القدرات العقلية، وقد تؤدي زيادة عنصر التغذية بالملح إلى عكس هذه النتائج السلبية.	تبين عمليات تقييم البرنامج أن البرامج التثقيفية عن الأغذية قد تزيد من بقاء الأطفال على قيد الحياة في المناطق التي تتوفر فيها الطعام. وتبين الدراسات أن أكثر البرامج فعالية هي تلك التي يتم فيها اعداد الرسائل التثقيفية لجماهير معينة. وقد يكون من العسير قياس تأثير البرامج التثقيفية.
هل الهدف قابل للتحقيق؟ حتى مع وجود معارضة؟	لا يسري.	إن معارضة تكلفة تقوية عنصر التغذية في الملح قد تؤدي إلى ابطاء تحقيق الإطار الزمني الذي تم تحديده لتحقيق هدف عملية المدافعة، إلا أنه قابل للتحقيق. وقد يعترض المنتجون على النظم والقواعد من عملية المدافعة وعلى مراقبة جودة انتاج الملح.	يشمل هدف المدافعة هذا، العمل مع وزارة الصحة وجمعيات المجتمع؛ وقد تعترض القيادات المحلية إذا لم يتم اشراكهم في مرحلة مبكرة في عملية المدافعة.

تابع: جدول ملخص دراسة الحالة

المقاييس Criteria	الهدف العام Goal	الهدف الأول Objective I	الهدف الثاني Objective II
هل يحظى الهدف goal/ objective على أيدٍ كثير من الناس؟ هل يهتم الناس بالهدف العام/ الهدف بالقدر الكافي بحيث يتخذوا اجراء بشأنه؟	يؤيد معظم الساسة والجهات المانحة والجمهور العام أهداف goals انقاذ الأطفال (بقائهم على قيد الحياة)، وهناك العديد من الجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال تغذية الطفل؛ كما أن أولياء الأمور يهتمون بالهدف goal وسوف يتخذون اجراءات إذا كانت ملموسة. أما مدى عمق عنصر الاهتمام لدى متخذي القرارات فهو في حاجة إلى تحسين.	غالبا ما سوف يؤيد الجمهور العريض تقوية العنصر الغذائي في الملح إذا لم يؤد ذلك إلى رفع الأسعار، وقد يقاوم منتجو السلع الغذائية إذا كان عليهم المشاركة في التكلفة؛ ولكن في غير ذلك من الأحوال فهم على استعداد لتأييد هذا الهدف، وقد يتم تحفيز الناس لاتخاذ اجراء إذا كان الهدف ملموسا ويكون له تأثيراً هاماً على بقاء الأطفال على قيد الحياة وعلى نموهم.	سوف تكون المنظمات النسائية شديدة التأييد. كما تدرك الجهات المانحة أن الشقيف فيما يتعلق بالعنصر الغذائي يعد شقاً هاماً في برامج إبقاء الأطفال على قيد الحياة. إلا أن في العديد من المجتمعات لم يتم الادراك الكافي لمشكلات وعواقب سوء التغذية.
هل أنت قادر على جمع المال أو موارد أخرى لدعم ما تبدله من جهد فيما يتعلق بالهدف العام/الهدف goal/objective?	يعتمد على الهدف.	هناك عديد من الجهات المانحة التي تؤيد في الوقت الحالي تقوية العنصر الغذائي للملح.	بالرغم من أن جهات مانحة أدركت الحاجة إلى عنصر تقيفي فيما يتعلق بالمواد الغذائية إلا أن موارد التمويل محدودة وتدعم معظم الجهات المانحة تدخلات أخرى لابقاء الأطفال على قيد الحياة. وسوف يكون من الصعب الحصول على موارد تمويل لهذا الهدف objective ولذا فقد تضطر المنظمات إلى استخدام مواردها المالية.

تابع: جدول ملخص دراسة الحالة

المعايير Criteria	الهدف العام Goal	الهدف الأول Objective I	الهدف الثاني Objective II
	خفض معدل سوء التغذية لدى الأطفال تحت سن الخامسة حتى يؤدي إلى خفض معدل وفيات الأطفال ونسبة انتشار الأمراض بينهم وتحسين عملية نمو الطفل.	تبدأ وزارة الأغذية والزراعة برنامجا قوميا لزيادة اليود في الملح لتقوية عنصره الغذائي وذلك خلال العامين القادمين.	تبدأ وزارة الصحة برنامجا تثقيفيا عن التغذية وهو برنامج مرتكز على المجتمع لتحسين العادات الغذائية للأطفال الصغار في العام القادم
هل يمكنك أن تعرف وتحدد بوضوح متخذي القرارات الذين تستهدف الوصول اليهم؟ ما هي أسماؤهم أو مناصبهم؟	لا يسري.	حتى يمكن البدء ببرنامج تحت رعاية الحكومة لتقوية العنصر الغذائي للملح، تجب الموافقة على البرنامج من قبل كل من رئيس الوزراء ووزير الاقتصاد ووزير الزراعة ووزير الصحة. المركز والقيادات المحلية.	حتى يمكن البدء ببرنامج تثقيفي عن التغذية مرتكز على المجتمع تجب الموافقة على البرنامج وقراره من قبل وزير الصحة والمسؤولين عن الصحة في المركز والقيادات المحلية.
هل الهدف العام goal/objective سهل الفهم؟	نعم.	لقد تم عن طريق وسائل الاعلان التعريف بالصلات القائمة بين نقص اليود وضعف القدرة العقلية ووفاة الأطفال الحديثي الولادة حتى أن الجمهور العام غالبا ما سوف يفهمها، الأمر بحاجة إلى بعض الترويج لخلق الطلب على هذا المنتج.	لقد تم إثبات الصلة بين أسلوب تغذية الطفل الصغير وبين بقائه على قيد الحياة؛ إلا أنه ليس من السهل فهمه. ويتطلب الأمر بحثا دقيقة و متميزة حتى يمكن إعداد رسائل تثقيفية مناسبة.
هل هناك إطار زمني واضح واقعي لهدف عملية المدافعة.	لا يسري.	يبلغ الإطار الزمني لبدء برنامج تقوية العنصر الغذائي في الملح عامين؛ إنه إطار واقعي.	يبلغ الإطار الزمني لبدء برنامج تثقيفي للتغذية عاما واحدا، ويعد الوقت الحالي مناسباً لعمل جهود لكسب التأييد لمثل هذا البرنامج حيث يقوم حاليا مسؤولو الصحة في المركز بإعداد خططهم الخمسية.

تابع: جدول ملخص دراسة الحالة

الهدف الثانى Objective II	الهدف الأول Objective I	الهدف العام Goal	المعايير Criteria
<p>سوف يقوي هذا الهدف من الصلات بين منظمات المجتمع والنظام الصحي ويحسن من ادراك الجمهور العريض للنظام الصحي.</p>	<p>سوف يقوي هذا الهدف objective الصلة بين الجمعيات الأهلية التي تعمل على انقاذ حياة الطفل والقطاع الخاص والقيادات الحكومية المعنية والجمهور العريض؛ كما يجب علينا أيضا السعي إلى الحصول على دعم من منتجي الملح حيث أنه يجب عليهم تنفيذ البرنامج كما يمكنهم معاومتنا فى جهودنا فى المدافعة.</p>	<p>سوف يقوي الهدف goal انقاذ الطفل (إبقاءه على قيد الحياة) علاقات منظمنا بالجمعيات الأهلية والقطاع الخاص والقيادات الحكومية والجمهور العام؛ وقد لا يعمل مع قطاعات أخرى.</p>	<p>هل لديك ما يلزم من التحالف مع أفراد أو منظمات رئيسة للوصول إلى الهدف من المدافعة؟ كيف سيساعدك الهدف فى خلق تحالفات جديدة مع جمعيات أهلية أخرى أو قيادات أو أصحاب المنفعة؟</p>
<p>إن المدافعة عن برنامج تثقيفي عن التغذية يرتكز على المجتمع سوف يجمع أعضاء المجتمع بمسؤولي الصحة بالمركز لايجاد طرق لتحسين برامج تغذية الطفل الصغير.</p>	<p>إن المدافعة عن برنامج تقوية العنصر الغذائي للملح سوف يفتح آفاقا للحوار بين الباحثين والحكومة والقطاع الخاص والجمهور لايجاد طرق لحل مشكلة غذائية هامة.</p>	<p>لا يسري.</p>	<p>هل المشاركة فى العمل على تحقيق هدف عملية المدافعة objective يزود الناس بفرص الامام بعملة اتخاذ القرار والمشاركة فيه؟</p>

تدريبات

بعد أن قمت بتناول أمثلة مفترضة عليك استخدام نفس هذه العملية على أن يكون لديك هدف عام goal وأهداف خاصة objective من خبرتك (الشخصية)؛ أولاً: يكون العمل ضمن مجموعات عمل أو مجموعات صغيرة. استخدم قائمة المراجعة التالية لدراسة الهدف الذي قمت أنت باختياره. شارك المجموعة الكبيرة (جميع المشاركين) نتائج عملية التحليل والحجج والبراهين التي قمت بها.

- ✍️ أولاً: أكتب بوضوح هدفك goal في أعلى الجدول. (تأكد من أنه يتوافق مع تعريف هدف المدافعة advocacy goal كما ذكر سابقاً).
- ✍️ أضف أي معيار تشعر أنه يجب عليك أخذه في الاعتبار على أساس وضعك.
- ✍️ قم بتحليل هدفك العام goal على أساس المعيار.

قائمة مراجعة checklist للمعايير في تحليل هدف goal

هدف	معيار
	* هل سوف يستقطب أو يجذب الهدف تأييد الكثير من الناس؟ هل يهتم الناس بالهدف إلى الحد الذي يجعلهم يقومون بعمل ما؟
	* هل سوف تصبح قادراً على جمع مال أو موارد أخرى لتأييد عملك فيما يتعلق بالهدف؟

قائمة فحص / مراجعة checklis للمعايير/للمحكات في تحليل هدف goal

هدف	معيار
	هل الهدف سهل الفهم؟
	هل سوف يساعد الهدف على خلق تحالفات مع قطاعات أخرى أو جمعيات أهلية أو قيادات أو أصحاب منفعة؟ أي منهم ولماذا؟

يلي ما سبق، العمل مع زميلك أو العمل في مجموعة صغيرة. استخدم قائمة المراجعة التالية لتحليل هدفين احتماليين للمدافعة Advocacy objectives.

أولاً: أذكر بوضوح هدفين للمدافعة تختارهما لتقوم بتحليلهما. تأكد من أنهما أهداف مدافعة لكسب التأييد؛ اختبرهما بمقارنتهما بتعريف هدف المدافعة؛ (للتذكير: إن هدف كسب تأييد يستهدف تغيير السياسات أو الأوضاع أو البرامج الخاصة بحكومات أو مؤسسات أو منظمات).

إختر المعايير التي تشعر أنه يجب عليك أخذها في الاعتبار وأضف إليها مقاييس تكون هامة في إطار السياق الخاص بك (في إطار ظروفك).

عليك تقييم كل هدف على أساس هذه المقاييس. ناقش نقاط القوى ونقاط الضعف لكل من الأهداف objectives.

حين تنتهي من قوائم المراجعة لعمليات تحليل الهدف العام goal والهدف objective، عليك بمقارنة المعلومات التي تشملها قوائم المراجعة. ومن واقع تحليلك، اختر أفضل هدف مدافعة يناسب ظروفك واطرح اختيارك للمجموعة الكبيرة/الجميع المشاركين.

قائمة مراجعة checklist للمعايير لتحليل هدف مدافعة
Advocacy objective

الهدف الثاني	الهدف الأول	معايير
		هل تتوفر بيانات كمية أو كيفية تبين أن تحقيق الهدف سوف يؤدي إلى تحسين حقيقي للوضع؟
		هل الهدف قابل للتحقيق؟ حتى مع وجود معارضة؟
		هل سوف يحظى الهدف العام goal/objective بتأييد كثير من الناس؟ هل يهتم الناس بالهدف العام/الهدف الخاص goal/objective بالقدر الكافي بحيث يتخذون إجراء بشأنه؟
		هل أنت قادر على جمع المال أو موارد أخرى لتأييد ما تبذله من جهد فيما يتعلق بالهدف العام/الهدف goal/objective؟
		هل يمكنك أن تتعرف على وتحدد بوضوح متخذي القرارات الذين تستهدف الوصول إليهم؟ ما هي أسماؤهم أو مناصبهم؟
		هل هناك إطار زمني واضح وواقعي لهدف عملية المدافعة objective؟
		هل لديك ما يلزم من التحالف مع أفراد أو منظمات رئيسة للوصول إلى الهدف من المدافعة advocacy objective؟ كيف سيساعدك الهدف في خلق تحالفات جديدة مع جمعيات أهلية أخرى أو قيادات أو أصحاب المنفعة؟ أي منهم؟
		هل الهدف objective سهل الفهم؟

إجراء البحوث لتحديد الجماهير المؤثرة على السياسات

Researching Policy Audiences

لقد قمت بتحديد القضايا التي تحتاج إلى اتخاذ إجراءات إزاءها، كما قمت أيضا باختيار هدف المدافعة advocacy objective؛ كيف يمكنك الآن بناء الدعم الذي تحتاجه حتى يصبح هدفك واقعا حقيقياً؟ من تحتاج أن تقنع حتى يتخذ الاجراء؟ من يستطيع مساعدتك للوصول إلى هدفك؟

٤

إن المقاربة التي تركز على الجمهور (أي محورها الجمهور) والقائمة على تقنيات التسويق الاجتماعي تقدم الأدوات اللازمة في التمييز والتحليل والتحفيز والوصول إلى العناصر الرئيسية النشطة في ما يتعلق بالسياسات key policy players. وهذه التقنيات قادرة على معاونتك في استهداف target المؤسسات والأفراد ذي الأهمية القصوى لنجاحك بدلا من محاولة الوصول إلى جميع متخذي القرارات وجميع قطاعات المجتمع.

وحتى يمكنك الامام بما لدى جمهورك من معرفة ومواقف ومعتقدات خاصة، فيجب عليك اجراء عمليات بحث ودراسة على الجمهور. وتبدأها بتقسيم الجمهور إلى قطاعات segmentation وهي طريقة لتشكيل مجموعات grouping من متخذي القرارات أو القيادات ذات النفوذ أو الجمعيات الأهلية أو المنظمات المتخصصة، بحيث تصبح مجموعات فرعية لها صفات مماثلة، ثم تبدأ بالتعرف على كل مجموعة فرعية على حدة وتوجه رسائلك إلى ما يقلق كلا منها.

ولا يكفي أن تكون مطلعاً جيداً بما تعرفه وتشعر به أي من تلك الجماهير عن هدفك بل أنه في غاية الأهمية أيضا أن تلم بالمبادئ وقواعد السلوك الداخلية internal norms والقواعد غير الرسمية أو «قواعد السلوك» code of conduct التي قد تكون لدى المجموعة.

***** الأهداف *****

سوف نقوم في هذه الوحدة بما يلي:

أ- التعرف على / تحديد متخذي القرار الرئيسيين والثانويين.

ب- مراجعة وإعداد عدة تقنيات بحث حول الجمهور

audience research techniques

ج- صنف في جدول معتقدات جماهيرك

ومعارفهم ومواقفهم فيما يتعلق بهدفك

أ - متخذو القرارات

Decision Makers

إن إحدى الطرق البناءة لتقسيم الجماهير إلى مجموعات هي تحديد الجماهير الأساسية primary والثانوية secondary.

تعريف

من هو الجمهور الأساسي؟

يشمل الجمهور الأساسي متخذي القرارات الذين لديهم سلطة التأثير المباشر على نتيجة هدفك objective.

وهؤلاء هم الأفراد الذين من الضروري أن يوافقوا فعليا على تغيير السياسات. ومتخذو القرارات هؤلاء هم «المستهدفون (targets) الأساسيون لاستراتيجية المدافعة».

مثال

هدف المدافعة advocacy objective:

اصدار قانون لتمويل عملية بناء ١٠٠ مدرسة فتيات في الحي.

جمهور أساسي primary:

وزير التعليم ووزير المالية ورئيس الوزراء؛ كما قد يلعب أعضاء البرلمان أيضا دورا.

تعريف

من هو الجمهور الثانوي secondary audience؟

إن الجماهير الثانوية هي أفراد ومجموعات قادرة على التأثير على متخذي القرارات (أو على الجمهور الأساسي).

تعد آراء وأفعال هؤلاء من «ذوي النفوذ» هامة لتحقيق هدف المدافعة إلى الحد الذي يؤثر على آراء وأفعال هؤلاء من متخذي القرارات.

كما يمكن لبعض أعضاء الجمهور الأساسي أن يكونوا أيضا ضمن الجمهور الثانوي في حال قدرتهم على التأثير في متخذي القرارات. فعلى سبيل المثال: قد يؤثر رئيس الوزراء ووزير التعليم في رأي كل منهما؛ وعليه فإنهما يعدون في الوقت ذاته ضمن الجمهور الأساسي (المستهدفين targets) والجمهور الثانوي («ذوي النفوذ»).

يضاف إلى ما سبق، أن الجمهور الثانوي قد يشمل قوى معارضة لهدفك. فإذا كان هذا هو الحال، فإنه في غاية الأهمية أن تحتوي قائمتك على هذه المجموعة ثم عليك بجمع معلومات عنهم والتوجه نحوهم/ومخاطبتهم كجزء من استراتيجيتك.

مثال

هدف المدافعة advocacy objective

إصدار قانون لتمويل عملية بناء ١٠٠ مدرسة فتيات في الحي.

الجمهور الثانوي قد يشمل:

الإدارة العليا/ كبار الموظفين وأعضاء البرلمان ومستشاري وزير التعليم ووزير المالية ورئيس الوزراء؛ وأيضا كتّاب الخطب (الذين يكتبون الخطب التي تلقى على الجماهير)، وجمعيات أهلية نسائية رئيسة، ومجالس أولياء الأمور، واتحادات المعلمين، والصحف التي يقرأها هؤلاء من متخذي القرارات بصفة منتظمة، وأيضا جهات مانحة أجنبية.

هناك مجموعة من أنواع الجماهير ذات الصلة بالسياسات policy audience ، فالاستهداف يمكن أن يتوجه نحو مجموعات عريضة متفرقة مثل «أولياء الأمور» أو نحو مجموعات محددة بدقة شديدة مثل مجلس آباء يقع في المقاطعة أو الإقليم أو الدائرة التي ينتمي إليها عضو برلمان هام للغاية فيما يتعلق بالغرض. والطريقة الأساسية (المفتاح key) للوصول إلى المدافعة بأسلوب فعال هو التركيز على الجماهير التي يمكن أن يكون لها تأثيراً في عملية اتخاذ القرار.

وتلي بعض الاحتمالات للجماهير الأساسية والثانوية ذات الصلة بالسياسات.

تعريف

من هو الجمهور ذو الصلة بالسياسات؟

السياسيون (على المستوى المحلي ومستوى المقاطعة والمستوى القومي)
قيادات من رجال الأعمال
جمعيات غير حكومية
جمعيات محلية
مجموعات دينية/كنسية
أحزاب سياسية
نقابات عمالية
جامعيون/جامعات
متخصصون
قيادات المعارضة
كتاب الخطب (الذين يكتبون الخطب)
أزواج وزوجات السياسيين
وسائل الاعلام
جمعيات نسائية
المسؤولون في الوزارات
الناخبون
وكالات الأمم المتحدة
حكومات أخرى
شركات متعددة الجنسيات
منظمات تقديم خدمة مباشرة
ممارسون
قيادات الرأي
وآخرون...

التعرف على وتحديد الجماهير المستهدفة خريطة السياسات الأولى: خريطة تحديد الجمهور

إنّ المسح المتعلّق بالسياسات هو أداة تستخدم للتعرف على الجماهير ذات الأهمية القصوى. والمرحلة الأولى من المسح تتمثل في وضع قائمة لمتخذي القرارات الرئيسيين والأفراد والمجموعات القادرة على التأثير على متخذي القرارات هؤلاء. إن تصنيف متخذي القرارات حسب أهميتهم يعد أيضا عاملا مساعدا للغاية في تخطيط استراتيجيتك. فإذا كنت غير واثق أو لا تعرف فإنك بحاجة إلى القيام ببعض البحوث، علما بأن تحديد ذوي الأهمية من متخذي القرارات والجماهير هو مهمة مستمرة للمدافعين.

تستعين دراسة الحالة التالية بخريطة سياسات لتحديد جماهير لهدف المدافعة ذي صلة بتعليم الفتيات.

نموذج خريطة رقم ١:

من هي الجماهير التي تتوجه إليها أنت (من هي جماهيرك)^(١)؟

هدف المدافعة: إصدار قانون لتمويل عملية بناء ١٠٠ مدرسة فتيات في الحي	
الجمهور الأساسي «المستهدفون» targets	الجمهور الثانوي «ذوو النفوذ»
وزير التعليم	مسؤول الشؤون التعليمية. مكتب الوزير القيادات الدينية التي يستشيرها رئيس الوزراء بصفة مستمرة (قد تكون من المعارضة) وزيرا التعليم والمالية جهات مانحة أجنبية جهات مانحة قومية جمعيات نسائية/ جمعيات أهليو
وزير المالية	رئيس الوزراء وزير المالية كتاب الخطب (الذين يكتبون الخطب) مجالس آباء قومية ومحلية (قد تكون من المعارضة) نقابة المعلمين صحف قومية
رئاسة الهيئة البرلمانية للتعليم	وزير المالية جهات مانحة دولية الحاجة إلى مزيد من البحث
جميع أعضاء البرلمان	وزير التعليم نقابات المعلمين رئيس الوزراء وزيرا التعليم والمالية نقابة المعلمين صحف قومية وبرامج إذاعية الناخبون
	رئيس الوزراء وزيرا التعليم والمالية نقابة المعلمين صحف قومية وبرامج إذاعية الناخبون

^(١) مقتبس من: العناصر الفعالة ذات الصلة بعنصر السياسات: خريطة تمنح قوة لتخطيط عملية المدافعة.

تدريب

من هي الجماهير التي تتوجه إليها أنت (من هي جماهيرك)؟

الجماهير الثانوي «ذوو النفوذ»	الجماهير الأساسي «المستهدفون» target
١ ٢ ٣ ٤	١
١ ٢ ٣ ٤	٢
١ ٢ ٣ ٤	٣
١ ٢ ٣ ٤	٤

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- استعينوا في العمل داخل مجموعات صغيرة بأسلوب العصف الذهني brainstorming لتحديد أهم متخذي القرارات وعناصر فعّالة أخرى ذات نفوذ ارتباطا بهدفك من المدافعة؟
- من منهم في حاجة إلى القيام بعملٍ ما؟ (قوموا بتصنيف صانعي القرارات بترتيب أهميتهم).
- من هو القادر على التأثير على هؤلاء من متخذي الاجراءات action takers (صانعي القرارات)؟

(استخدم الجدول الخالي في الصفحة السابقة لملء اجاباتك).

ب - إجراء عملية بحث فيما يتعلق بجمهور السياسات

Policy Audience Research

حين تكون قد حددت من هي جماهيرك الأساسية والثانوية فكيف يتسنى لك أن تتعرف على آرائها ومواقفها ومعتقداتها فيما يتعلق بالموضوع والهدف الذي حددته للمدافعة؟ وفيما يلي عدد من التقنيات يمكن اتباعها في عملية البحث فيما يتعلق بجمهور السياسات.

طرق البحث فيما يتعلق بالجماهير

ملاحظة:

فيما يلي أكثر الطرق المألوفة التي تتميز بانخفاض تكلفة وسرعة جمع المعلومات عن الجماهير.

* تحدث مع الناس الذين هم على ألفة مع المجموعة/الفرد؛

* القيل والقال: تحدث مع آخرين ممن يحاولون المدافعة وتحدث مع الزملاء، فهذا الأسلوب مفيد للغاية للتعرف على ما تفكر فيه الجماهير حقيقة عن الموضوعات؛ فقد يكون رأيهم الحقيقي مختلفا عن موقفهم «الرسمي».

* اقرأ خطب أو مستندات أخرى كتبتها المنظمات الرئيسة أو الأفراد.

* راجع نتائج الاستفتاءات الأخيرة أو المسوح أو مجموعات التركيز.

* احضر اجتماعات مفتوحة حيث يحضر الأفراد أو المجموعة كمتحدثين أو مشاركين.

تابع: جدول «طرق البحث فيما يتعلق بالجماهير»

المسوح/الاستفتاءات:

- * يستعان بوجه عام بتقنيات المسح للتعرف على جماهير عريضة مثل «الناخبين» أو «أولياء الأمور» أو «الشباب».
- * استفسر عن المسوح أو الاستفتاءات التي قد تتم مستقبلا عن طريق مشروعات جهات مانحة أو وسائل الاعلام أو شركات دعاية، والتي يمكن لك إضافة بعض الأسئلة إليها ارتباطا بموضوعك.
- * سواء كانت استفتاءات أو مسوحا فيجب أن تُجرى من قبل منظمات يعتبرها الجمهور الأساسى منظمات لها مصداقيتها.

مجموعات التركيز focus groups:

- * إن المجموعات المستهدفة تمنح منظورا متعمقا لما يفكر فيه الناس وسبب تفكيرهم هذا. وتعتبر هذه الطريقة مفيدة بوجه خاص فى اختبار الرسائل ذات الصلة بالسياسات.
- * اختصر المناقشة على عدد قليل ومختصر من الموضوعات.
- * يجب أن يكون المشاركون منتمين إلى خلفيات متشابهة ويشتركون في صفات متشابهة مثل السن والنوع/الجنس وغير ذلك حتى لا يشعرون بحرج عند تحدثهم عن مشاعرهم الحقيقية.

المقابلات الشخصية interviews:

- * قم بإجراء مقابلات شخصية فردية مع ممثل representative إذا لم يمكنك (لا تملك المال أو الوقت أو خلفه) القيام بعمل استفتاء أو مجموعة تركيز.
- * اختصر الأسئلة على قليل من الموضوعات وتأكد من أن الذين تقوم بعمل مقابلة شخصية معهم هم بحق ممثلين عن جمهورك.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- أين يمكنك الحصول على مزيد من المعلومات عما تفكر فيه الجماهير التي حددتها في التدريبات السابقة وبما تشعر هذه الجماهير تجاه الهدف الذي حددته أنت للمدافعة؟
- أي من التقنيات السابقة قد تكون مفيدة؟
- ما هي الطرق الأخرى التي تستطيع بها جمع معلومات؟

ج - معتقدات الجماهير

audience belief

خريطة السياسات الثانية: جدول بما لدى الجمهور من معرفة ومواقف.

تتمثل المرحلة الثانية من رسم خريطة السياسات في وضع جدول عما يعرفه الجمهور ويؤمن به ويشعر به عن موضوع ما، كما أن معرفة الموضوعات الأخرى التي تحظى باهتمام كبير لدى الجمهور قد يكون مفيداً أيضاً، فإذا استطعت ربط هدفك target بأحد هذه الموضوعات فغالبا ما سوف يزيد ذلك من دعم الجمهور لجهودك. فعلى سبيل المثال إذا كان أهم ما يقلق أولياء الأمور هو كسب الرزق فقد تستطيع ربط تعليم الفتيات بتوقعات/امكانيات اقتصادية أفضل للأسرة، وإذا لم تكن واثقا بما يشعر به أو يعرفه الجمهور فعليك ادخال «الحاجة إلى البحث» في الخانة المناسبة (أنظر على سبيل المثال الجدول).

نموذج لخريطة السياسات الثانية: ماذا تعرف جماهيرك (الجماهير التي حددتها) وما رأيها؟
هدف المدافعة: إصدار قانون لتمويل عملية بناء ١٠٠ مدرسة فتيات في الحي

الجمهور	معرفة الجمهور بالموضوع/الهدف	معتقدات ومواقف الجمهور تجاه الموضوع/الهدف	موضوعات يهتم بها الجمهور (قد لا تكون ذات صلة بموضوعك)
رئيس الوزراء	يعرف القليل عن تعليم الفتيات	إن موضوعات المرأة والفتيات لا تهتم رئيس الوزراء، فهو يعتقد أن على المرأة أن ترعى الأسرة ولا تحتاج إلى تعليم.	التجارة/أنشطة عالم الأعمال الدولية قروض البنك الدولي إعادة الانتخابات
وزير التعليم	يعرف الكثير عن الموضوعات التي تخص تعليم الفتيات والمدارس المحلية، ويدرك النواحي الاقتصادية والنواحي الأخرى ذات الصلة بعلم الاجتماع فيما يتعلق بتعليم الفتيات.	يشجع إلى حد ما تعليم الفتيات الا أنه لا يتصدر أولوياته.	خطة جديدة لإصلاح المدارس تكنولوجيا للمدارس ولتعليم العلوم
منظمات أولياء الأمر (مجالس الآباء)	يعرفون أن الفتيات بصفة عامة تنقصهم فرص الحصول على تعليم إلا أنهم ليسوا على دراية كاملة بفوائد تعليم الفتيات؛ هناك حاجة إلى مزيد من البحث فيما يتعلق بهذه المجموعات.	يشعر أولياء الأمور بأن الفتيان يجب أن يكونوا أول من يحصل على تعليم قبل الفتيات. الأمر في حاجة إلى مزيد من البحث فيما يتعلق بمواقف أولياء الأمور (خاصة الاختلافات بين مواقف الأم/الأب).	نوعية/جودة التدريس مصرفات التعليم المدرسي
صحف قومية	هناك الحاجة إلى البحث	هناك الحاجة إلى البحث	انتخابات فضائح سياسية

تدريبات

١٤) مستعينا بما حصلت عليه من معلومات عن جماهيرك (الجماهير التي حددتها)، عليك وصف ما يعرفه كل من الجماهير على حدة فيما يتعلق بالمعرفة والمواقف التي لديها تجاه هدفك. قم بالإشارة إلى المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث مستخدما الجدول التالي الذي يلي على الصفحة التالية.

١٥) بالنسبة للمجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث فعليك أن تناقش مع مجموعتك كيفية احتمال حصولك على المعلومات.

تدريب

نموذج لخريطة السياسات الثانية: ماذا تعرف جماهيرك (الجماهير التي حددتها) وما رأيها؟			
هدف المدافعة:			
الجماهير	معرفة الجمهور بالموضوع/الهدف	معتقدات ومواقف الجمهور تجاه الموضوع/الهدف	موضوعات يهتم بها الجمهور (قد لا تكون ذات صلة بموضوعك)

إعداد الرسائل الخاصة بالسياسات المعتمدة وتوصيلها

Developing and Delivering Policy Messages

إن إحدى أكثر الطرق فعالية لخلق الوعي بالموضوع الذي حددته هدفًا لك وللحصول على دعم لهدفك هو تقسيم الجمهور الذي حددته إلى مجموعات ووضع «رسالة» سوف تستجيب لها كل من المجموعات المختلفة. لقد قدمت الوحدة الرابعة البحث فيما يتعلق بالجمهور والتصنيف؛ وسوف تساعدك هذه الوحدة (التالية) على إعداد رسائل واستكشاف بدائل لتوصيل الرسالة.

***** الأهداف *****

سوف نقوم في هذه الوحدة بما يلي:

أ- إعداد رسائل واختيار شكل مناسب لتوصيل هذه الرسائل؛

ب- تحديد جماهير معينين و«تفصيل» شكل الرسالة ومحتواها حتى تأتي بأقصى وبأفضل تأثيرٍ ووقع.

أ- وضع الرسالة وإيصالها

تعريف

ما هي الرسالة؟

إن «الرسالة» هي عبارة عن بيان statement موجز ومقنع عن هدفك goal من المدافعة وهي تتضمن ما تريد تحقيقه ولماذا وكيف تريده أن يتحقق؛ وحيث أن الغرض الأساسي للرسالة هو خلق فعل نشط فيجب أن تحتوي رسالتك أيضا على الفعل action المحدد الذي تريد أن يقوم به الجمهور.

مثال

نموذج لرسالة يمكن تقديمها إلى أعضاء البرلمان:

«إن إشراك الرجال هو مفتاح الوصول إلى أهداف goal تنظيم الأسرة في كينيا. والاستثمار في البرامج التثقيفية لتنظيم الأسرة للرجال يؤدي إلى خفض معدل المواليد. اصدروا قانون مشاركة الرجال في الأسرة الآن.»

في بعض الأحيان يتم اختصار الرسائل ذات الصلة بالسياسات في شعارات مثل: «الآباء مهمون: إ دعموا مشاركة الرجال في تنظيم الأسرة.»

خمسة عناصر أساسية في الرسائل

إن المحتوى ليس إلا جزءاً واحداً من الرسالة؛ فهناك عناصر أخرى غير شفوية مثل: من الذي يقوم بتوصيل الرسالة، أو أين يعقد الاجتماع، أو ما هو توقيت الرسالة؛ وكل هذه العوامل قد تكون على درجة واحدة في أهمية المحتوى أو أكثر أهمية من المحتوى وحده. كما أنه في بعض الأحيان ما لا يتم التفوه به يوصل رسالة أعلى صوتاً مما يقال.

المحتوى/الأفكار: ما هي الرسائل التي تود إيصالها؟ ما هي الحجج التي سوف تستعين بها لإقناع جمهورك (الجمهور الذي حددته)؟

اللغة: ما هي الكلمات التي سوف تختارها لإيصال رسالتك بوضوح وفعالية؟ هل هناك كلمات يجب أن تستخدمها أو تمتنع عن استخدامها؟

المصدر/المرسال messenger: من هو الذي سوف يستجيب له الجمهور ويصدقه (يرى أن له مصداقية)؟

الشكل: ما هي الطريقة/الطرائق التي سوف توصل بها رسالتك للحصول على أقوى تأثير؟ على سبيل المثال اجتماع أو خطاب أو كتيب أو إعلان في الإذاعة؟

الوقت والمكان: ما هو أنسب توقيت لإيصال الرسالة؟ هل هناك مكان يزيد من مصداقية إيصالك رسالتك أو يمنحها وقعاً سياسياً أقوى؟

عناصر محتوى الرسالة

- ماذا تريد تحقيقه؟
- لماذا تريد تحقيقه (النتيجة الايجابية للقيام بعمل taking action و/أو التبعيات السلبية لعدم القيام بفعل)؟
- اقترح كيفية تحقيقه؟
- ما هو الفعل الذي تريد أن يتخذه الجمهور.

كثيراً ما تحتوي الرسائل الناجحة كلمات أو عبارات أو أفكاراً لها دلالات/مضامين ايجابية أو معنى وأهمية خاصة للمجموعة المستهدفة. فمن مثل هذه الكلمات ما يلي: «الأسرة» أو «الاستقلال» أو «الرفاهية» أو «المجتمع» أو «الأمن القومي».

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- ما هي بعض الكلمات أو العبارات أو الأفكار ذات الأهمية لجمهورك (الجمهور الذي حددته)؟
(راجع البحث المتعلق بالجمهور الذي أتمته في الوحدة الرابعة).

ثلاث نصائح مفيدة لإعداد رسالة وإيصالها

١- أوصل رسالة متناسقة وغير متناقضة إلى جمهور ما، من خلال عدة أنواع من القنوات على مدى فترة زمنية ممتدة. لا يتم استيعاب الجماهير للرسائل ولن تؤثر في آرائهم بين عشية وضحاها - فالتكرار حيوي للغاية كما أن الاتساق أيضا يعد عنصرا حاسما ولذلك فلا تغير من رسالتك حتى يستوعبها جمهورك، وأوصل نفس الرسالة بطرائق متنوعة مستخدما كلمات مختلفة حتى لا تصبح مملة.

٢- تأكد من أن رسالتك يتسلمها مصدر يعدّه الجمهور ذا مصداقية. يعد المرسل مهما في أغلب الأحيان (أو في بعض الأحيان يعد أكثر أهمية) من الرسالة في حد ذاتها. فعلى سبيل المثال إذا كنت تحاول الوصول إلى الجمهور من خلال الصحافة فعليك الاستعانة بصحيفة لها عدد كبير من القراء وتتميز بالاحترام، وإذا كنت تستهدف أولياء الأمور فحاول الوصول إليهم عن طريق منظمات/مجالس الآباء أو من خلال أولياء أمور آخرين.

٣- ابتدع رسالة يفهمها الجمهور. استخدم «اللغة» الخاصة بالمجموعة المستهدفة. تجنب استخدام المصطلحات الفنية أو اللغة الاصطلاحية لجماعة ما jargon. وإذا كنت تستعين بالجدول عند تقديمك للرسالة فيجب أن تجعلها واضحة وبسيطة وسهلة الفهم. استخدم كلمات أو عبارات لها صورا ايجابية بدلا من مصطلحات قد يكون لها دلالات سلبية، فعلى سبيل المثال: يكون من الأفضل في بعض الأحيان أن نقول «تباعد زمني بين طفل وطفل» بدلا من «تحديد النسل» أو «تنظيم الأسرة».

ب - تحديد جماهير معينة

قد ترغب في استخدام معلومات فنية أو بيانات بحوث ضمن رسالتك. فغالبا عند تقديم رسالة إلى مجموعات متنوعة مثل متخذي القرارات ووسائل الاعلام والجمهور والمنظمات التي تعمل على كسب التأييد، نجد أنها تحتوي على معلومات مبسطة مأخوذة عن بحوث فنية وبيانات. فدعونا نستكشف كيف يمكن تفصيل البحث ليتلاءم والجماهير الأساسية ذات الصلة بالسياسات المعتمدة؛ وسوف نستعين في هذا القسم بمثال تنظيم الأسرة في كينيا الذي قدم كدراسة حالة في اطار الوحدة الثانية، وسوف نقوم بدراسة محتوى الرسالة وشكلها، هذه الرسالة التي سوف يكون لها أقصى فعالية بالنسبة لكل دائرة انتخابية على حدة.

الجمهور الأول: متخذو القرارات و«ذوو النفوذ»

يرجح توجه جزء هام من جهودك للمدافعة - وقد يكون كل جهدك - نحو التركيز على الوصول إلى متخذي القرارات وإلى الذين يؤثرون فيهم. وهذا الجمهور قد يضم مسؤولي الحكومة أو قيادات الوزارة أو المسؤولين التنفيذيين للمنظمات وذلك حسب نوعية البرنامج أو السياسات التي تحاول تقديمها أو تغييرها.

تابع: متخذو القرارات و«ذوو النفوذ»

مقترح عن محتوى الرسالة

يجب أن تكون الرسائل الموجهة إلى متخذي القرارات قصيرة ودقيقة ومقنعة، وحتى لو لم يكن متخذ القرارات من السياسيين فقد يكون من المفيد أن توصل له/لها (حتى بأسلوب حذق غير مباشر) كيف يمكن لاقتراحك أن يرفع من مكانته/مكانتها السياسية أو الاجتماعية. وكلما كان ممكناً، فمن المفيد إضافة حجج اقتصادية مثل توفير محتمل في الميزانية أو فوائد، وسوف يهتم أيضاً صانعو السياسات بمعرفة الاجراء الذي تفضل أنت أن يقوموا باتخاذهم كما سوف يرغبون في معرفة من الآخرين يؤيد مقترحك.

مقترح عن أشكال الرسالة

- اجتماعات رسمية أو غير رسمية تتم المقابلة فيها وجها لوجه
- محادثات غير رسمية في تجمعات اجتماعية أو دينية أو سياسية أو ذات صلة بعالم الأعمال
- خطابات: شخصية أو موجهة للمنظمة أو للائتلاف
- اجتماعات للتعريف الموجز بالأمر
- زيارات لمواقع البرامج
- استمارات حقائق fact sheets
- كتيبات pamphlets أو مطويات brochures
- رسومات بيانية أو توضيحية
- عروض أفلام فيديو قصيرة
- عروض بالحاسب الآلي (الكمبيوتر)
- برامج نماذج متفاعلة للحاسب الآلي interactive computer modeling programs
- عروض بجهاز تسليط الصور من أعلى (الأوفر هيد بروجكتور) projector overhead أو الشرائح الفيلمية slides
- مقالات صحفية أو اعلانات
- تعليقات أو تغطية إذاعية/تلفزيونية

مثال

رسالة إلى متخذي القرارات

لقد وصل برنامج تنظيم الأسرة بكينيا إلى مستوى استقرار نسبي plateau، ولن يؤدي استثمار مزيد من الأموال في البرنامج الحالي إلى خفض ملحوظ في معدلات النمو، ما دام الطلب على تنظيم الأسرة يظل منخفضا بين الرجال. إن العنصر الأساسي الذي يؤدي إلى زيادة الطلب على تنظيم الأسرة يأتي عن طريق برامج تثقيفية مقنعة (لتنظيم) الأسرة تؤدي إلى خفض عدد الأطفال الذي يرغب الرجال في أن تنجبه لهم زوجاتهم. إن استثمار محدود في البرامج التثقيفية للرجال من شأنه أن يؤدي إلى نتيجة عظيمة؛ نحن نود طلب الاجتماع بك لاستكمال المناقشة في هذا الموضوع.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- على أي من عناصر محتوى الرسالة يحتوي المثال السابق؟
(راجع عناصر محتوى الرسالة)

نموذج خطاب إلى متخذ قرار

٢٨ من مارس ١٩٩٦

السيد / متخذ القرار

الجمعية العمومية

١٠٠ ميدان ناشيونال سكوير، غرفة ١١١

مدينة كاييتال

تحية طيبة وبعد،

نكتب لسيادتكم هذا الخطاب اليوم للتعبير عن قلقنا العميق واهتمامنا بمستقبل برنامج تنظيم الأسرة بكينيا. كما نود أيضا أن نعبر لسيادتكم عن دعمنا وتأييدنا القوي لقانون المشاركة في تنظيم الأسرة بكينيا Kenya Family Planning Partnership Act الذي يدرس حاليا في مجلس النواب.

الجمهور الثاني: المنظمات التي تقوم بعمليات المدافعة (advocacy organizations)

أحياناً، لا يكون ممكناً بدء عملية بذل جهود جديدة للمدافعة على أساس من نتائج عمليات البحث فإنه من الممكن أيضاً أن يتم إضافة قائمة نتائج جديدة للبحوث إلى جهود المدافعة الموجودة حالياً. والعديد من منظمات المدافعة تنقصها الموارد أو الوقت الذي يمكن استقطاعه من موظفيها لعمل البحوث التي تدعم مقترحاتها وحججها. فإذا كانت لدى منظمات المدافعة في منطقتك أهداف goal شبيهة بأهدافك، فعليك التعاون مع هذه المنظمات بتقديم بياناتك ونتائج بحوثك لها حتى يمكن الاستعانة بها.

مقترح محتوى الرسالة

تحتاج منظمات المدافعة إلى معلومات محددة تدعم حججهم. وتتم الاستعانة بالبحوث والبيانات حين يتم تقديم الحقائق والأرقام بوضوح. وحيث إن القائمين بالمدافعة كثيراً ما يدخلون مثل هذه الحقائق مباشرة في المواد التي يستهدفون بها متخذي القرارات، فعليك إعداد تصميم المحتوى لجمهور ذي صلة بالسياسات المعتمدة.

مقترح أشكال الرسالة

- اجتماعات مع قيادات المنظمات والعاملين بها
- استمارات حقائق fact sheets جاهزة للاستعمال
- رسومات بيانية وتوضيحية
- عروض قصيرة لنماذج معدة بمساعدة الحاسب الآلي computer modeling
- اجتماعات لعرض موجز للمنظمات التي تقوم بعمليات المدافعة.

معلومات ومواد تقدم في أشكال جاهزة للاستعمال والمرجح الاستعانة بها من قبل المدافعين.

إن برنامج تنظيم الأسرة بكينيا قد وصل إلى حالة من الاستقرار النسبي، وقد أوضحت بحوثنا المكثفة أن البرنامج الحالي لتنظيم الأسرة كما هو عليه في الوقت الحاضر سوف يؤدي إلى خفض ضئيل في معدلات النمو حيث إن الطلب على تنظيم الأسرة بين الرجال مازال منخفضاً. إن العنصر الأساسي الذي يؤدي إلى زيادة الطلب على تنظيم الأسرة يكمن في برامج تثقيفية مقنعة (لتنظيم) الأسرة تؤدي إلى خفض عدد الأطفال الذي يرغب فيها الرجال. إن استثماراً محدوداً في البرامج التثقيفية للرجال من شأنه أن يؤدي إلى نتيجة عظيمة لمستقبل كينيا.

نحن نتأمل في شرف الاجتماع بسيادتكم أو من ينوب عن سيادتكم وذلك في أقرب فرصة ممكنة لاستكمال مناقشة هذا الموضوع.

ونود التعبير عن شكرنا وامتناننا لتفهم سيادتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

دكتور تنظيم الأسرة
رئيس
المنظمة القومية لتنظيم الأسرة بكينيا

مثال

بيانات / بحوث للمدافعة

- معرفة الرجال الكينيين بوسائل منع الحمل.
٩٨٪ يعرفون وسيلة حديثة
٩٥٪ يعرفون مصدر الحصول على وسيلة حديثة
- تفضيلات الخصوبة لدى الرجال الكينيين
٢٦٪ من الرجال الكينيين يرغبون في مزيد من الأطفال
١٠٪ يعارضون تنظيم الأسرة
- استخدام الرجال الكينيين لوسيلة منع حمل
٥١٪ / ٥١٪ يستخدمون وسيلة لمنع الحمل
٣١٪ / ٣١٪ يستخدمون وسيلة حديثة
- ثغرات في خدمات تنظيم الأسرة التي يستعين بها الرجال
xx % يفضلون عيادات متخصصة «للذكور فقط»

المصدر: المسح الديمغرافي والصحي لكينيا

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- اعتماداً على هدفك للمدافعة ما هي البيانات أو البحوث التي يمكنك مشاركتها مع منظمة تقوم بعملية مدافعة تقوم بتشجيع هدف مماثل لهدفك؟ ولماذا؟

الجمهور الثالث: وسائل الاعلام من إذاعة وتلفزيون وصحافة

إن وسائل الإعلام قادرة على أن تكون موصلا جيدا وفعالا للمعلومات إلى كل قطاعات المجتمع. ولذا فإن المعلومات التي تقدمها التقارير الصحفية والإذاعية والتلفزيونية وأسلوب معالجتها للموضوعات من شأنها التأثير في الرأي العام العريض وأيضا في أسلوب تفكير الأفراد من متخذي القرارات، وفي وسائل الإعلام قد تشمل الإذاعة أو التلفزيون أو الصحف أو المجالات أو المجالات التجارية أو الصحف الدورية لمجموعات أو مجتمعات معينة؛ وأي نظام مقنن يوصل المعلومات إلى عدد كبير من الناس يعد «وسيلة إعلام».

وإذا حالت الظروف بينك وبين الوصول إلى وسائل الإعلام سواء كان السبب في ذلك يعود إلى استراتيجيتك القصيرة الأجل في المدافعة أو الوضع في البلاد ففي كلتا الحالتين عليك أن تفكر في إدخال عنصر بذل جهود للوصول إلى وسائل الاعلام ضمن خطتك الطويلة المدى لكسب التأييد. فوسائل الإعلام قادرة على أن تكون أداة قوية لخلق دعم واسع النطاق لأهدافك goals في المدافعة على المدى الطويل.

مقترح محتوى الرسالة

عادة ما تفضل الصحافة معرفة كيف يؤثر موقف ما في الأفراد، وكثيرا ما تقدم تقارير عن «قصص تهم الانسان» human interest stories مما يعني أنها تستخدم خبرة شخص ما كمثال، وعادة ما تهتم وسائل الاعلام أيضا بالمعلومات الجديدة وتلك التي تعد سبقا صحفيا أو يهتمون أيضا بعلاقة موضوع ما بالأحداث الجارية.

مقترح أشكال الرسالة

- تصريح عن خبر
- مؤتمر صحفي أو حدث إعلامي
- موجز عن موضوع للصحفيين
- رسومات بيانية أو توضيحية
- استثمارات حقائق أو استثمارات عن خلفيات
- رسائل إعلامية media packet مجموعة أدوات صحفية press kit
- خطاب إلى المحرر/رئيس التحرير

مثال

قصة تهم الناس * human interest story

ناستر («Nester»)، مزارع كيني يبلغ من العمر ٣٠ عاماً، لديه أربعة أطفال ويرغب في انجاب طفل آخر؛ زوجته («وانجاري» «Wangari») سعيدة بالأطفال الأربعة ولا تود الانجاب مرة أخرى حيث إن الحمل الأخير كان مصحوباً بصعوبات كثيرة. إلا أنها في النهاية سوف تحترم رغبات زوجها. علماً بأن «ناستر ووانجاري» لم يتناقشا في هذا الموضوع.

قام المشروع التثقيفي لتنظيم الأسرة الخاص بالرجال الكينيين في الفترة الأخيرة بتوزيع كتيبات وتقديم سلسلة من البرامج الإذاعية عن الفوائد الاقتصادية للأسر الصغيرة، وقد استمع ناستر إلى البرنامج، وعليه قال: «كنت أرغب دائماً في أسرة كبيرة إلا أنني أود الآن توفير حياة مناسبة لأطفالي». وقد أصبح حالياً أكثر اهتماماً بمناقشة الموضوع مع زوجته.

* هذه قصة افتراضية ومختلفة

مشاركة الخبرات مع المجموعة

؟ ما هي الأشكال التي قد تكون فعالة في الوصول إلى وسائل الإعلام في بلادك؟

إشارات إلى كيفية العلاقة مع وسائل الإعلام^(*).

- اكتشف من من الصحفيين/معدّي البرامج يقوم بتغطية موضوعاتك.
- اعمل على إقامة علاقة جيدة مع هؤلاء الصحفيين/معدّي البرامج من خلال الاتصال بهم وتزويدهم بالمعلومات باستمرار. فعلى سبيل المثال اتصل بالصحفي/معد البرامج كلما كنت على وشك بدء مبادرة جديدة أو إصدار دراسة جديدة أو استضافة مسؤول رسمي هام في مقر مشروعك. تأكد من معرفة الهرم التنظيمي الهرمي في المؤسسة الإعلامية واتباعه.

(*) مأخوذ عن: ما بعد القاهرة: كتيب عن كسب التأييد لقيادات المرأة

- تعرّف عن كُتب على مكاتب وسائل الإعلام المحلية والقومية قبل أن تقوم بالاتصال بها. تعرّف على نوع القصص التي تتبعها ونوعية من ترسله لينوب عنك في التحدث بحيث يستطيع جذب انتباه هذه الوسائل.
- احترم دائما المواعيد التي يحددها الصحفيون/ أو معدو البرامج؛ بين لهم اهتمامك بعملهم.
- إذا كان الصحفي/معد البرامج أو المحرر/رئيس التحرير تحت الرقابة على المصنفات من قبل الحكومة، فاحترم قيودهم وتعاون معهم لتجد طريقة لسرد القصة.
- قم بإعداد عدة جمل جذابة تلخص رسالتك (sound-bites) يمكنك استخدامها في المقابلات الشخصية مع الصحفيين/معدّي البرامج.
- لا تحاول الإجابة عن سؤال إذا لم تكن تعرف إجابته. لا تلجأ أبدا إلى الخداع. قل للصحفيين/المعدّي البرامج إنك سوف تعود إليهم في الحال بعد الحصول على المعلومة. إحتفظ دائما وعودك بالاتصال بهم وتزويدهم بالمعلومة.
- حين تتحدث مع صحفي أو معد برامج، تأكد من تزويده بالنقاط الأساسية في البداية ثم زودهم بخلفية عن الموضوع، حيث إن المقابلة الشخصية قد لا تستغرق المدة التي كنت تتوقعها.

News Release نموذج لبيان صحفي المشروع التثقيفي للأسرة الموجه نحو الرجال الكينيين

تصريح صحفي
يرجى الاتصال ب:
مسؤول وسائل الاعلام
للاصدار الفوري
هاتف: ٦٧ - ٥٥ - ٢٣٤ - ١

المشروع الجديد لتنظيم الأسرة يصل إلى الرجال الكينيين

نيروبي، كينيا - أصدر المشروع التثقيفي للأسرة الموجه نحو الرجال الكينيين أول تقرير له بعنوان «الآباء لهم أهمية: fathers coun دور الرجال في زتقدم تنظيم الأسرة في كينيا». لقد وصل مشروع البرنامج التثقيفي لتنظيم الأسرة إلى ما يقرب من نصف الرجال الكينيين في العامين الماضيين. بما يحمل من معلومات عن تنظيم الأسرة وفوائد الأسر الصغيرة، ويستمر البرنامج في نشاطه؛ ويزيد عدد الرجال المطالبين بوسائل منع الحمل.

إن المشروع التثقيفي لتنظيم الأسرة يهدف إلى الوصول إلى الرجال الكينيين مثل ناستر وهو مزارع كيني يبلغ من العمر ٣٠ عاما ولديه أربعة أطفال ويرغب في انجاب طفل آخر بالرغم من أن زوجته «وانجاري» سعيدة بالأطفال الأربعة؛ وهي تود عدم الانجاب مرة أخرى حيث إن الحمل الأخير كان مصحوبا بصعوبات كثيرة إلا أنها في النهاية سوف تحترم رغبات زوجها، علما بأن «ناستر ووانجاري» لم يتناقشا في هذا الموضوع.

قام المشروع التثقيفي لتنظيم الأسرة للرجال الكينيين في الفترة الأخيرة بتوزيع كتيبات وتقديم سلسلة من البرامج الإذاعية عن الفوائد الاقتصادية للأسر الصغيرة. وكان «ناستر» أحد الذين استمعوا إلى هذا البرنامج، وعليه قال: «كنت أرغب دائما في أسرة كبيرة ولكنني أود أيضا توفير حياة مناسبة لأطفالي». وقد أصبح حاليا أكثر اهتماما بمناقشة الموضوع مع زوجته.

«يعد إبطاء معدل النمو (السكاني) «لكينيا» مهمة ضخمة، إلا أن برامج مثل المشروع التثقيفي لتنظيم الأسرة للرجال الكينيين يحدث تغييرا». هذا ما صرح به السيد «تنظيم الأسرة» وهو رئيس جمعية تنظيم الأسرة بكينيا.

المشروع التثقيفي لتنظيم الأسرة للرجال هو منظمة لا تستهدف الربح ويتمثل هدفها الوحيد في خلق الوعي عن تنظيم الأسرة.

الجمهور الرابع: الجمهور العام/ عامة الناس General Public

إن الجمهور العام يشهد تغييراً وزيادة مطردة في أهميته وقوته/فاعليته كمجموعة ناخبين تسعى إلى تغيير السياسات المعتمدة. وفي نهاية الأمر، فإن الجمهور هو المستخدم النهائي للبرامج، ولذا فمن المفيد توجيه رسائل كسب التأييد إلى المواطنين. إن التثقيف طويل المدى للجماهير يؤدي إلى خلق جمهور أكبر لتأييد قضيتك. ولذا، فعليك محاولة إدخال عنصر محاولة الوصول إلى الجمهور public outreach في التخطيط البعيد المدى لجهودك في المدافعة.

مقترح محتوى الرسالة

يجب أن تكون الرسائل الموجهة إلى الجمهور العام بسيطة وواضحة ودقيقة ومقنعة وموجهة نحو الفعل واتخاذ الاجراءات (عملية/محفزة) action-oriented. كثيرا ما يرغب الناس في معرفة كيف يؤثر برنامج ما فيهم بأسلوب مباشر أو كيف يفيدهم.

مقترح أشكال الرسالة

- منتجات ترويجية promotional items على سبيل المثال: أزرار، مراوح، أقلام
- رايات banners
- عروض في اجتماعات محلية
- كتيبات pamphlets ومطويات brochures ومنشورات flyers
- إعلانات أو مقالات في الصحف
- استمارات حقائق fact sheets
- عروض/برامج إذاعية
- عروض تليفزيونية أو أخبار
- ملخص تقرير «الاجتمع» community summary report

مثال

الآباء لهم أهمية fathers count: إن مشاركة الرجال هي المفتاح للتقليل من معدل النمو السكاني في كينيا وضمان مستقبل مشرق لبلادنا. وسوف يزودك برنامج مشاركة الرجال الكينيين بالمعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ القرارات الصحيحة لأسرتك؛ للحصول على معلومات يرجى الاتصال بمؤسسة foundation مشاركة الرجال الكينيين، الهاتف رقم ١ ٢٣٤ ٥٥ ٦٧.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- ما مدى أهمية الجمهور العام بالارتباط بعملية اتخاذ القرارات الذي تستهدفه؟
- إذا كان للجمهور أهمية فما هي أنواع الاجراءات actions التي يمكن أن يتخذونها كأفراد؟
- كيف يمكن لرسالتك أن تزود الجمهور بمعلومات وتحفزه لاتخاذ هذه الاجراءات؟

تدريبات

- ١ ما هي الرسائل التي تود إيصالها؟ اختر اثنين من الجماهير التي قمت بتحديدتها في الوحدة الرابعة ثم قرر ما يأتي:
- أ- الاجراء الذي يجب على الجمهور أن يتخذه؛
- ب - محتوى رسالتك؛
- ج- الشكل (الأشكال) الذي سوف تستخدمه لإيصال الرسالة؛
- د- من هو أو ما هو الذي/التي يجب أن يكون/تكون حامل/حاملة (موصل/موصلة) الرسالة carrier؛
- هـ- متى وأين قد تقوم بإيصال رسالتك.

استخدم الجدول الخالي على الصفحة التالية ملئه بإجاباتك.

رسالة ذات صلة بالسياسات المعتمدة: الجمهور الأول

Policy Message: Audience 1

	الجمهور
	الإجراء الذي تود أن يتخذه الجمهور
	محتوى الرسالة
	الشكل / الأشكال
	حاملو الرسالة messengers
	توقيت ومكان إيصال الرسالة

رسالة ذات صلة بالسياسات المعتمدة: الجمهور الثاني

Policy Message: Audience 2

	الجمهور
	الإجراء الذي تود أن يتخذه الجمهور
	محتوى الرسالة
	الشكل / الأشكال
	حاملو الرسالة messengers
	توقيت ومكان إيصال الرسالة

قم بمراجعة الأمثلة التالية واستكملها ثم قدم الحقائق الأساسية بأسلوب مقنع على أساس عمليات البحث التي قمت بها.

عرض لبيانات مقنعة

غير مقنعة	مقنعة
تبلغ نسبة الذكور الذين لا يستخدمون وسائل تنظيم الأسرة ٤٩٪.	إن ما يقرب من نصف الذكور في كينيا لا يستخدمون وسائل تنظيم الأسرة في الوقت الحالي.
من بين الذكور الذين لا يستخدمون وسائل تنظيم الأسرة ولا ينوون استخدامها في المستقبل ٢٥,٧٪ يرغبون في مزيد من الأطفال، و ١٠٪ يقرون أنه ينقصهم معلومات عن تنظيم الأسرة و ٩,٨٪ لا يوافقوا على تنظيم الأسرة.	إن ما يقرب من نصف هؤلاء الذكور الذي لا يستخدمون وسائل تنظيم الأسرة. لا يستخدمونها اما لرغبتهم في انجاب أطفال أكثر أو لأنهم على غير دراية بتنظيم الأسرة أو لأنهم لا يوافقون على تنظيم الأسرة.
٦٥,١٪ فقط من الذكور غير المتعلمين يعرفون مصدر الحصول على وسيلة حديثة لتنظيم الأسرة و ٩٩,٣٪ من الذكور الحاصلين على تعليم متوسط أو ما هو أعلى يعرفون مصدرا للحصول على وسيلة حديثة.	

مدخل إلى «المدافعة»

فهم عملية اتخاذ القرار

Understanding the Decision-Making Process

بصفتك تقوم بالمدافعة عن قضية، فيجب عليك أن تألف إلى أقصى حد عملية اتخاذ القرار التي تحاول التأثير فيها. وكلما زادت معرفتك بهذه العملية كلما زادت قدرتك على التأثير فيها.

من المهم أن تكون على دراية بالقواعد الرسمية والاجراءات الخاصة بعملية اتخاذ القرارات، حيث أن استخدام العملية الرسمية له عدة مزايا وفوائد هامة. فتغيير السياسات أو البرنامج هو شيء رسمي «مسجل وأكثر استمراراً». كما يرجح أن تصبح عملية اتخاذ القرار أكثر مشاركة وانفتاحاً على آرائك ومقترحاتك في المستقبل والفضل في ذلك يرجع إلى جهودك.

ولكن ماذا لو لم توفق في تحقيق هدفك من المدافعة من خلال عملية اتخاذ القرارات الرسمية للمؤسسة؟ من المهم أن تعرف أن التغيير يمكن أن يتحقق على مستويات كثيرة مختلفة. فإذا فشلت العملية الرسمية فقد تستطيع النجاح من خلال ممارسات أقل رسمية «فيما وراء الستار» أو حتى عن طريق السعي إلى عملية بديلة. وهذه العمليات الثلاث لاتخاذ القرار يتم تعريفها وشرحها في هذه الوحدة.

***** الأهداف *****

سوف نقوم في هذه الوحدة بما يلي:

- أ - التعرف على تحديد وتحليل الخطوات الرسمية وغير الرسمية في عملية اتخاذ القرار
- ب - التعرف على أسلوب رسم خريطة لعملية اتخاذ القرار
- ج - دراسة بدائل العملية الرسمية

أ - عملية اتخاذ القرار

تعريف

العملية الرسمية

إنّ العملية الرسمية لاتخاذ القرار هي الاجراء الرسمي الذي ينص عليه القانون أو السياسات الموثقة للمنظمة. فعلى سبيل المثال قد تنص لوائح المنظمة أو المؤسسة على أن تغيير السياسات قد يتطلب التصويت عليه من قبل مجلس الإدارة أو إقراره رسميا من قبل الرئيس.

تعريف

العملية غير الرسمية

هي الأنشطة والاجراءات في إطار عملية اتخاذ القرار التي تحدث بالتزامن مع العملية الرسمية إلا أنّها غير مفروضة سواء من القانون أو من سياسة المنظمة. فقد يقوم، على سبيل المثال، رئيس مؤسسة بمناقشة غير رسمية لتغيير السياسات المقترحة مع كل من أعضاء مجلس الإدارة على حدة قبل انعقاد مجلس الإدارة للتصويت على هذا التغيير.

تعريف

العملية البديلة:

إنها عملية للتأثير على عملية اتخاذ القرار قائمة بالكامل خارج نطاق العملية الرسمية. فإذا شعرت رئيسة منظمة، على سبيل المثال، بأن قرار مجلس إدارتها غير ضروري لعمل تغيير طفيف في السياسات، فيمكنها مناقشة التغيير مع كبار الموظفين واتخاذ القرار وتنفيذ التغيير بدون إجراء «رسمي».

مراحل عملية اتخاذ القرار

قبل أن نبدأ في تحليل عملية اتخاذ القرار التي أنت بصدددها، فمن المفيد أن ندرس خمس مراحل أساسية لعملية اتخاذ القرار. وبالرغم من أن الطرق الصحيحة والعمليات والتقنيات تختلف كثيراً بين المؤسسات إلا أن هذه المراحل الخمس متواجدة بشكل أو بآخر في جميع عمليات اتخاذ القرار.

المرحلة الأولى

عليك استنباط الأفكار والمقترحات داخل جهاز اتخاذ القرار. يتم إضافة موضوع إلى جدول أعمال مؤسسة ما فتقوم المؤسسة بإعداد مقترح سياسات policy proposal. وقد تنشأ أفكار المقترحات من خارج أو من داخل المؤسسة.

المرحلة الثانية

عليك بتقديم المقترح بأسلوب رسمي في إطار عملية اتخاذ القرار. وتبدأ العملية الرسمية لاتخاذ القرار للمقترح. فعلى سبيل المثال، يتم تقديم قانون إلى البرلمان أو يرسل مقترح إلى مجلس إدارة للدراسة أو يضاف بند إلى جدول أعمال اجتماع وزاري.

المرحلة الثالثة

ادرُس بترو. تتم مناقشة المقترح والجدال حوله وقد يتم تغييره. فتقوم على سبيل المثال، مجموعة من متخذي القرار بمناقشة أو يتم الجدل حول الاقتراح في ساحة البرلمان.

المرحلة الرابعة

القبول أو الرفض. يتم قبول المقترح أو رفضه رسمياً؛ فعلى سبيل المثال، يتم التصويت أو يصل متخذو القرار إلى إجماع أو يصل أحد متخذي القرار أو العديد منهم إلى قرار.

المرحلة الخامسة

تقدّم إلى المستوى التالي أو نفذ أو عدّ إلى المرحلة السابقة. إذا تم قبول المقترح فقد ينتقل إلى المستوى الأعلى التالي في عملية اتخاذ القرار. فقد ينتقل على سبيل المثال، من مجلس أو لجنة إلى مجلس النواب بأكمله. إذا قبل المقترح على أعلى مستوى من عملية اتخاذ القرار فسوف ينتقل إلى مرحلة التنفيذ؛ ولكن إذا رفض فقد يعود إلى المرحلة السابقة ليتم تغييره أو إعادة النظر فيه.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- ما هي مؤسسة اتخاذ القرار التي تحاول أن تؤثر فيها ارتباطاً بهدفك من عملية المدافعة؟
- صف المرحلة الأولى من عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة.
- هل العملية الرسمية لاتخاذ القرار التي تحاول التأثير عليها أكثر رسمية أو غير رسمية؟ ولماذا؟

ب - مسح العملية ذات الصلة بالسياسات

بالرغم من أن كل عملية لاتخاذ القرار سوف تحتوي على عناصر من المراحل المذكورة سابقا إلا أن كل عملية سوف تختلف في قواعدها وإجراءاتها. ويشمل العمود/المربع التالي أسئلة رئيسة يتم توجيهها للوصول إلى فهم كامل للعملية التي تحاول أنت أن تؤثر فيها، وهذه هي عناصر خلق خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات.

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات المعتمدة

- ماهي المنظمة أو جهاز/جهة صنع السياسات التي سوف تتخذ القرار الذي تحاول أنت التأثير فيه؟
- ما هي العملية الرسمية لاتخاذ القرار لهذه المؤسسة؟ ما هي الخطوات في إطار العملية الرسمية؟ متى تتم كل من تلك الخطوات؟
- ما هي الأنشطة غير الرسمية أو تلك التي تتم زورا الستارس بالنسبة لعملية اتخاذ القرار؟
- من هو/هم متخذو القرار الرئيسون في كل من المراحل المختلفة؟ (انظر الوحدة الرابعة لمزيد من المعلومات عن التعرف على وتحديد متخذي القرارات).
- ما هي الخطوات المنفتحة أمام مدخلات input من الخارج؟ ما هي مراحل العملية التي يمكنك التأثير عليها؟ كيف يمكنك التأثير على هذه المراحل؟

دراسة حالة

إن دراسة الحالة كما هي مبينة في الصفحات التالية تقوم على أساس من مثال تغذية الطفل التي جاءت في الوحدة الثالثة، وسوف يتمثل هدفنا من المدافعة في بدء برنامج قومي لتقوية العنصر الغذائي في الملح على مدى العامين القادمين، والمؤسسات الرئيسية في هذا هي وزارة الصحة ووزارة المالية ومكتب رئيس الوزراء. وسوف تتعرض دراسة الحالة هذه إلى مراحل العملية ذات الصلة بالسياسات داخل وزارة الصحة.

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات المعتمدة: المرحلة الأولى

استنباط المقترحات Generate proposal	
مؤسسة/منظمة: وزارة الصحة	
العملية الرسمية	تقوم مكاتب التغذية وصحة الطفل بوزارة الصحة بتقديم مقترح لبرنامج قومي لتقوية العنصر الغذائي للملح. يتم تكليف شخص أو شخصين من هذه المكاتب لتنفيذ مهمة إعداد كامل للمقترح.
العملية غير الرسمية	تتم مناقشات غير رسمية في مكتب صحة الطفل ومكتب التغذية ووزارة التغذية والزراعة وبين منتجي الملح ومنظمات الأطفال ومنظمات الصحة؛ يتم اقتراح ومناقشة عناصر ذات صلة بالسياسات.
متخذو القرارات المشاركون	مدراء مكاتب صحة الطفل والتغذية بوزارة الصحة.
توقيت تقريبي لبدء العمل/الاجراء	كانون الثاني وشباط؛ مكاتب وزارة الصحة شديدة الانفتاح لأفكار جديدة في بداية السنة المالية الجديدة.
كيف يمكننا التأثير على العملية في هذه المرحلة	<ul style="list-style-type: none"> • مقابلة المسؤولين عن صحة الطفل والتغذية لتقديم اقتراحنا وكسب اهتمامهم ودعمهم وحماسهم. • تقديم مساعدتنا لهذه المكاتب فيما يتعلق بموضوعات ومجالات أخرى يعملون فيها حين يكون ذلك مناسباً. التعرف على الموضوعات التي يهتم بها متخذو القرارات الرئيسون في هذه المكاتب. • الاجتماع بمجموعات قد تدعم البرنامج، مثل منتجي الملح ومنظمات صحة الطفل ومنظمات الصحة، حتى يمكن كسب تأييدهم ودعمهم. • العمل الوثيق مع الشخص أو الأشخاص المكلفين بإعداد المقترح، تقديم المساعدة وطلب الاطلاع على مسودات البرنامج وتقديم التعليق عليها.

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات المعتمدة: المرحلة الثانية

تقديم المقترحات introduce proposals	
مؤسسة/منظمة: وزارة الصحة	
العملية الرسمية	يتم الانتهاء من إعداد المقترح في مكاتب صحة الطفل والتغذية وتقديمه إلى وزيرة الصحة للنظر والدراسة.
العملية غير الرسمية	مدراء مكاتب صحة الطفل ومكتب التغذية يظهران بأسلوب غير رسمي مستوى تأييدهم للمقترح. إن دعمهم الكامل هام للغاية حيث أنه، في أغلب الظن، لن تقوم وزيرة الصحة بالنظر في المقترح ودراسته، بدون دعمهم.
متخذو القرارات المشاركون	مدير مكتب صحة الطفل ومدير مكتب التغذية بوزارة الصحة.
توقيت تقريبي لبدء العمل/الاجراء	شباط – آذار.
كيف يمكننا التأثير على العملية في هذه المرحلة	<ul style="list-style-type: none"> ● الإلحاح على مدراء مكاتب صحة الطفل والتغذية لتقديم الدعم المستمر لوزيرة الصحة. ● مطالبة منتجي الملح ومنظمات الطفل ومنظمات الصحة بإيصال دعمهم للبرنامج إلى مدراء المكاتب وإلى وزيرة الصحة^(*).

(*) ملحوظة ترجمة: تجدر الإشارة إلى أن هناك -حسب علمي- في بعض الأحوال كلمات في اللغة الإنجليزية تستخدم للإشارة إلى المؤنث والمذكر على حد سواء؛ واحدى هذه الكلمات هي minister فقد تكون وزيرة أو يكون وزير؛ ويتقدم القراءة نجد أنها وزيرة صحة وليست وزير الصحة. ولكن بالنسبة للمناصب الأخرى في هذا النص مثل وزير المالية والتعليم ورئيس الوزراء وغيرها فلا يوجد هناك ما يشير إلى المذكر أو المؤنث؛ وقد يكون المقصود أن كل من جاء في هذا النص من الاناث لغرض ما قد يكون لدى كتاب/معد هذا الكتيب وعلى هذا وجب التنويه.

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات: المرحلة الثالثة

ادرس بترو Deliberate	
مؤسسة/منظمة: وزارة الصحة	
العملية الرسمية	يقوم مكتب وزيرة الصحة بالنظر في المقترح ودراسته ويقدم (اقتراحات) بعمل تغييرات.
العملية غير الرسمية	وزيرة الصحة ومستشاروها يتحدثون بصفة غير رسمية مع المجموعات الرئيسية والمسؤولين الرسميين سواء داخل أو خارج الوزارة للاطلاع على آراء الناس بالنسبة للمقترح. يقوم المستشارون بتقديم توصيات إلى الوزيرة بخصوص إمكانية قبول المقترح أو قبول المقترح مع عمل تغييرات أو رفضه.
متخذو القرارات المشاركون	وزيرة الصحة ومستشاروها.
توقيت تقريبي لبدء العمل/الاجراء	آذار - نيسان.
كيف يمكننا التأثير على العملية في هذه المرحلة؟	<ul style="list-style-type: none"> • الاستمرار في إيصال التأييد للبرنامج إلى وزيرة الصحة. • مستشاري الوزيرة بشأن المقترح، ودعوة قيادات رجال الأعمال والجهات المانحة وغيرهم من القادرين على التأثير في الوزيرة لحضور الاجتماع/الاجتماعات. • تنظيم ندوة عن فوائد تقوية العنصر الغذائي بالملح تحضره الوزيرة (احتمال كمتحدثة). • كسب اهتمام الصحفيين/معدّي البرامج للمقترح ومحاولة الحصول على تغطية إعلامية إيجابية.

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات المعتمدة: المرحلة الرابعة

الموافقة على المقترح أو رفضه approve or reject proposal	
مؤسسة/منظمة: وزارة الصحة	
العملية الرسمية	تمت إضافة مقترح تقوية العنصر الغذائي بالملح إلى جدول أعمال مقابلات المسؤولين مع الوزيرة. سوف تعلن الوزيرة في هذا الاجتماع ما إذا كانت توافق على المقترح أو ترفضه.
العملية غير الرسمية	هناك حاجة إلى الضغط من قبل مكاتب صحة الطفل والتغذية وأيضا من قبل مجموعات خارجية لتشجيع الوزيرة على اتخاذ قرار إيجابي وعلى إضافة الموضوع إلى جدول أعمال اجتماع المسؤولين.
متخذو القرارات المشاركون	مدراء مكاتب صحة الطفل والتغذية بوزارة الصحة.
توقيت تقريبي لبدء العمل/الإجراء	نيسان - أيار.
كيف يمكننا التأثير على العملية في هذه المرحلة	<ul style="list-style-type: none"> • الاستمرار في التعبير عن الدعم والتأييد للبرنامج لمكتب الوزيرة، التحلي بالمثابرة والاصرار. • الاستمرار في جعل الأفراد الذين تعرفهم الوزيرة وتحترمهم يلتفون بها أو يكتبون إليها عن دعم البرنامج.

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات: المرحلة الخامسة

تقدم إلى المستوى التالي advance to the next level	
مؤسسة/منظمة: وزارة الصحة	
العملية الرسمية	إذا تمت الموافقة على المقترح تقدم وزيرة الصحة المقترح إلى وزراء التغذية والزراعة والمالية ورئيس الوزراء ^(*) للنظر والدراسة. أما إذا تم رفض المقترح من قبل وزيرة الصحة فيجب أن تعمل مكاتب صحة الطفل والتغذية على تعديل المقترح حتى يتم قبوله والموافقة عليه.
العملية غير الرسمية	إذا تمت الموافقة على المقترح فإن وزيرة الصحة تقوم أيضا بأسلوب غير رسمي بالإشارة إلى مستوى دعمها للبرنامج إلى رئيس الوزراء ووزراء التغذية والزراعة والمالية؛ (قد تقدم وزيرة الصحة عدة مقترحات لرئيس الوزراء للموافقة، وقد تختار من بينهم). وزيرة الصحة ووزير المالية ورئيس الوزراء.
متخذو القرارات المشاركون	أيار - حزيران.
توقيت تقريبي لبدء العمل/الاجراء	• زيادة محاولة الوصول outreach إلى وسائل الإعلام للحصول على تغطية أكثر عن صحة الطفل والبرنامج المقترح لتقوية العنصر الغذائي للملح.
كيف يمكننا التأثير على العملية في هذه المرحلة	• كتابة خطابات إلى رئيس الوزراء ووزير المالية ^(*) تعبيراً عن الدعم للبرنامج وشرح فوائده. • مقابلة رئيس الوزراء أو موظفيه ^(**) بشأن البرنامج. • مقابلة وزير المالية أو موظفيه ^(**) بشأن البرنامج.

(**) تم في هذا النص استخدام صفة المذكر بالنسبة لمنصبي وزير المالية ورئيس الوزراء.

ج - بدائل للعملية الرسمية

بكل بساطة، كيف يكون الموقف إذا لم تستجب العملية الرسمية لجهودك المتأنية والمستمرة (الجهود التي تتصف باهتمام وإصرار كبير) في المدافعة؟ لا تستسلم ولا تفقد الأمل في العملية الرسمية حتى إذا كنت سوف تحاول اللجوء إلى بعض الطرق البديلة. إن التغييرات في السياسات والبرامج التي تتم في إطار الهياكل الرسمية لها ميزة في أنها أكثر استمراراً وتعد سابقة لاجراءات أخرى في المستقبل. ومن ناحية أخرى، فإن العملية البديلة تتمثل في أن الناس هم السياساتُ *people are the policy*، حيث لا يوجد سجل رسمي للتغييرات. فحين يترك الموظفون العمل أو يتقاعدون فقد لا تستمر مكاسبك من المدافعة، وعليه فاستمر في العمل على الهيكل الرسمي حتى إذا توسعت ووصلت إلى مجالات وميادين بديلة.

إن السؤال الأساسي الذي يجب أن توجهه إذا أردت محاولة العمل خارج العملية الرسمية هو: هل يتطلب منك هدفك في المدافعة نجاح التغيير الرسمي للسياسات أو البرامج؟ إذا لم يكن هذا مطلب فيمكنك محاولة العملية البديلة.

دراسة حالة

لنقم بدراسة أهداف المدافعة التي جاءت في الوحدة الثالثة واختيار ما يناسب منها ليكون عملية بديلة.

الهدف الأول Objective 1

بدء برنامج قومي لزيادة اليود في الملح لتقوية عنصره الغذائي خلال
العامين القادمين.

إن هذا الهدف غير مناسب للاستخدام كعملية بديلة لأنه يتطلب جهود رسمية
منسقة من جانب الحكومة ومنتجي الملح.

الهدف الثاني Objective 2

بدء برنامج تغذية للمجتمع بغرض تحسين العادات الغذائية للأطفال الصغار في العام القادم.

قد يكون هذا الهدف قابلاً للتحقيق من خلال عملية بديلة حيث يمكن لمنظمات المجتمع أن تقدم برامج تثقيفية بسيطة وبدون مقابل إلى أعضاء المجتمع. كما قد يتشجع أيضاً العاملون في العيادات والوحدات الصحية clinics لإدخال بعض العناصر التثقيفية عن التغذية فيما يقدمونه من خدمات علاجية، بدون الحاجة إلى تغيير «رسمي» للسياسات أو البرامج.

حين تكون قد تحققت من إمكانية تحقيق هدفك من خلال وسائل بديلة فإن الأسئلة التي يجب أن توجه هي:

- ١- من يستطيع تنفيذ تغيير السياسات/البرنامج بفاعلية بدون قرار أو إجراء رسمي؟
- ٢- كيف يمكنك الوصول إلى هؤلاء الناس ومساعدتهم على إحداث التغيير؟
- ٣- هل يمكن لهؤلاء الناس أن ينضموا في وقت لاحق إلى جهودك لكسب التأييد لتغيير السياسات/البرنامج الرسمي؟

العملية البديلة للمدافعة The Alternative Advocacy Process	
المنظمات المحلية والعاملون في العيادات/الوحدات الصحية health clinics، إذا قاموا بإدخال عنصر تثقيفي غذائي ضمن أنشطتهم العلاجية في المجتمع.	من يستطيع تنفيذ تغيير السياسات والبرنامج بفاعلية بدون قرار أو إجراء رسمي؟
ادعوهم إلى حضور دورة تثقيفية عن التغذية، ساعدهم على إعداد استراتيجيات تشمل عناصر تثقيفية بسيطة عن التغذية.	كيف يمكنك الوصول إلى هؤلاء الناس ومساعدتهم على إحداث التغيير؟
إذا شعر العاملون بالعيادات والوحدات الصحية بأن التثقيف الغذائي كان له وقع على أعضاء آخرين في المجتمع في الماضي.	هل يمكن لهؤلاء الناس أن ينضموا في وقت لاحق إلى جهودك في المدافعة لتغيير السياسات/البرنامج الرسمي؟

تدريبات

يتم هذا التدريب إما في مجموعات عمل صغيرة قوامها شخصين أو أكثر، ثم تستكمل خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات - التي تكون بيضاء وفارغة - على الصفحات التالية وذلك من خلال كتابة العمليات الرسمية وغير الرسمية وتحديد متخذي القرارات الذين يشاركون في كل مستوى على حدة، ومتى تتم كل من الخطوات، وكيف يمكنك التأثير على العملية في كل مرحلة. استعن بأحد أهدافك من عملية المدافعة advocacy objectives التي قمت باختيارها.

(لتوفير الوقت يمكنك تقسيم مجموعتك إلى مجموعات فرعية تقوم كل منها بتولي مرحلة واحدة). حين تنتهي شارك إحدى خرائطك للعملية ذات الصلة بالسياسات مع المجموعة بأسرها.

هل تستطيع تحقيق هدفك من المدافعة من خلال عملية بديلة؟ إذا كان الأمر كذلك فقم بتحديد ما يلي:

- ١- من يستطيع تنفيذ تغيير السياسات/ البرنامج بفاعلية بدون قرار أو إجراء رسمي؟
- ٢- كيف يمكنك الوصول إلى هؤلاء الناس ومساعدتهم على إحداث التغيير؟
- ٣- هل يمكن لهؤلاء الناس أن ينضموا في وقت لاحق إلى عمليتك للمدافعة من أجل تغيير السياسات / البرنامج الرسمي؟

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات المعتمدة: المرحلة الأولى

Generate proposal استنباط المقترحات	
مؤسسة/منظمة: وزارة الصحة	
	العملية الرسمية
	العملية غير الرسمية
	متخذو القرارات المشاركون
	توقيت تقريبي لبدء العمل/الاجراء
	كيف يمكننا التأثير على العملية في هذه المرحلة؟

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات المعتمدة: المرحلة الثانية

تقديم المقترحات introduce proposal	
مؤسسة/منظمة: وزارة الصحة	
	العملية الرسمية
	العملية غير الرسمية
	متخذو القرارات المشاركون
	توقيت تقريبي لبدء العمل/الإجراء
	كيف يمكننا التأثير على العملية في هذه المرحلة؟

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات المعتمدة: المرحلة الثالثة

أدرس بترو Deliberate	
مؤسسة/منظمة: وزارة الصحة	
	العملية الرسمية
	العملية غير الرسمية
	متخذو القرارات المشاركون
	توقيت تقريبي لبدء العمل/الإجراء
	كيف يمكننا التأثير على العملية في هذه المرحلة؟

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات المعتمدة: المرحلة الرابعة

الموافقة على المقترح أو رفضه approve or reject proposal	
مؤسسة/منظمة: وزارة الصحة	
	العملية الرسمية
	العملية غير الرسمية
	متخذو القرارات المشاركون
	توقيت تقريبي لبدء العمل/الإجراء
	كيف يمكننا التأثير على العملية في هذه المرحلة؟

خريطة العملية ذات الصلة بالسياسات المعتمدة: المرحلة الخامسة

تقدم إلى المستوى التالي advance to the next level	
مؤسسة/منظمة: وزارة الصحة	
	العملية الرسمية
	العملية غير الرسمية
	متخذو القرارات المشاركون
	توقيت تقريبي لبدء العمل/الإجراء
	كيف يمكننا التأثير على العملية في هذه المرحلة؟

بناء الائتلافات

Building Alliances

يعمل القائمون على كسب التأييد والمدافعة بصفة مستمرة على بناء تحالفات alliances بين الناس وفي بعض الأحيان ائتلافات coalitions بين المنظمات حتى يتم إحداث تغييرات. وفي كثير من الأحوال لا تستطيع وحدك إنجاز ما تقوم بإنجازه إلا بمعاونة من الآخرين.

إن خلق شبكات networks وائتلافات coalitions يحتاج إلى وقت وطاقة لإعدادها وتطويرها والحفاظ عليها حيث أنها تشمل بناء علاقات ثقة مع الآخرين. وكثير من القائمين بعملية المدافعة يعتبرون هذا الشق من عملهم أكثر العناصر صعوبة، ولكن في الوقت ذاته أكثر ما يضيف عليك شعوراً بالإنجاز من الناحية المهنية والشخصية أيضاً.



*****الأهداف*****

سوف نقوم في هذه الوحدة بما يلي:

- أ – استكشاف كيفية بناء الشبكات والحفاظ عليها
- ب – دراسة وفحص مزايا وعيوب بناء الائتلافات coalition building
- ج – مراجعة الطرق الفعالة للمشاركة في الائتلافات coalition participation

أ – بناء شبكات

لدينا جميعاً شبكات من الأصدقاء والأقارب والزملاء والمعارف التي نلجأ إليها من حين لآخر للحصول على دعم. وكذلك تكون شبكة المدافعة؛ إلا أنها تبنى بوعي وعن قصد للمساعدة في الوصول إلى هدفك من المدافعة advocacy objective. وبصفتك قائم بعملية المدافعة فإن بناء الشبكات والعمل في إطار شبكة networking داخل وخارج منظماتك يعد ضرورياً حتى تحقق أهدافك؛ وحيث أن الشبكات غير رسمية ومرنة فمن السهل بناؤها والحفاظ عليها.

تعريف

ما هي الشبكة (أو ما المقصود بشبكة)؟
تتكون الشبكة من أفراد أو منظمات ترغب في معاونة بعضها البعض أو في التعاون المشترك.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

• كيف يتسنى لك أن تستفيد من كونك جزءا من شبكة؟ كيف يساعد ذلك في جهودك في عملية المدافعة؟

لا توجد قواعد (ثابتة) لبناء شبكات لأن (كل مناهله أسلوبه في ذلك) أسلوبك سوف يكون انعكاسا لشخصيتك ومتوافقا مع العلاقة القائمة بينك وبين كل من الأفراد الذين تشملهم شبكتك. وإذا نظرت إلى الأمر من هذا المنطلق فهناك أربع خطوات عامة يتم شرحها في الصفحات التالية لمعاونتك في بدء شبكتك في عملية المدافعة.

بناء شبكتك لعملية المدافعة

Building your advocacy network

الخطوة الأولى

من الذي يجب أن يكون ضمن شبكتك؟

يحتاج الأمر إلى أن تتعرف على الأفراد والمنظمات التي تعمل على تحقيق الهدف نفسه الذي تسعى أنت إليه. كما يحتاج الأمر أيضا إلى تضمين أفراد قادرين على التأثير على متخذي القرارات في شبكتك، وإذا كان من الممكن فلتضم شبكتك متخذي القرارات في حد ذاتهم. (أنظر الوحدة الرابعة لمزيد من المعلومات عن تحديد متخذي القرارات وسدوي النفوذ). وفي النهاية كن منفتحا تجاه أي شخص آخر يستطيع المساعدة.

الخطوة الثانية

كيف تلتقي بمن يحتمل أن يصبحوا أعضاء في شبكتك؟
من الهام أن يتم منذ البداية بناء علاقة تقوم على الانفتاح والثقة، وفيما يلي بعض الطرق لبدء بناء الثقة مع الأفراد:

- التعاون في مشروعات ذات اهتمام مشترك
- المساعدة في توجيه الانتباه والاهتمام بعملهم
- معاوتهم في مشروعات خاصة/معيّنة
- مشاركة المعلومات معهم
- حضور اجتماعاتهم ودعوتهم لاجتماعك

الخطوة الثالثة

كيف تثير اهتمامهم في هدفك من المدافعة **advocacy objective**؟
في سياق تعرفك عليهم، قم بمناقشة فكرتك/هدفك معهم. كن منفتحاً تجاه مقترحاتهم وأفكارهم؛ كما أن شعورهم بأنهم إلى حد ما أصحاب الفكرة يجعلهم مستعدين أكثر لمعاونتك. وحين يدعمون الهدف فسوف يزيد اهتمامهم بمساعدتك.

الخطوة الرابعة

كيف يمكنهم معاونتك؟
حين تكون مستعداً أطلب منهم أداء شيء محدد لمساعدتك في الوصول إلى هدفك. إبدأ بطلبات متواضعة مثل «أيمكنك أن تذكر للمدير أنك سمعت عن هذه الفكرة وترى أنها تستحق النظر فيها؟» ومع زيادة قوة علاقتك يمكنك زيادة ما تطلبه منهم. على سبيل المثال: «هل يمكنك أن ترتب لنا مقابلة مع المدير وأن تقدم المقترح سوياً؟» ولكن تذكر أن هذه علاقة متبادلة و«ذات اتجاهين»؛ وكلما زاد ما يؤدونه لك، كلما يجب أن يزيد ما تؤديه لهم.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

• اكتب قائمة ببعض الأفراد في شبكتك الحالية يستطيعون مساعدتك في المدافعة:

1-١

2-٢

3-٣

• من غير ذلك يجب أن يصبح ضمن شبكتك؟

دراسة حالة

قصة نجاح في بناء شبكة^(١)

تعمل د. دينين أونيانجو في المعهد القومي للتعليم، وهي جمعية أهلية هدفها الوحيد هو تحسين نظام التعليم الابتدائي بمونيجا. ويقوم المعهد بإجراء البحوث وتنفيذ برامج عن التعليم؛ كما أن له صلات وثيقة بحكومة مونيجا. ويحصل المعهد أيضا على حصة ضخمة من ميزانيته من الحكومة والجهات المانحة الدولية.

وقد بدأ المعهد، منذ خمس سنوات، مشروعاً على نطاق واسع لبناء مدارس تعليم ابتدائي وتدريب المعلمين. وتم التمويل بالمشاركة بين حكومة مونيجا والبرنامج العالمي المتحد للتعليم United World Education Program. ويتمثل هدف البرنامج في توفير مدرسة تعليم ابتدائي لكل ١٠٠ طفل في البلاد، وزيادة نسبة الالتحاق بمدارس التعليم الابتدائي بنسبة ٥٠٪ على مدى عشر سنوات.

ود. أونيانجو بصفتها باحثة على المستوى المتوسط في المعهد وتخصصها في تعليم الفتيات والمرأة، اكتشفت حديثاً من خلال البحث والاستقصاء أن ٩٠٪ من التلاميذ بالمدارس التي بنيت حديثاً من قبل المعهد هم من الفتيات. وحين قامت بزيارة عدة أقاليم مختلفة في البلاد لعمل تقييم روتيني، قامت بعمل مقابلات شخصية مع أولياء الأمور والمعلمين لمناقشة التفاوت في نسبة الالتحاق بالمدارس على أساس من النوع (الحساسية للنوع / الجندر)*؛ وقد أثارت هذه

(* ملحوظة ترجمة: ما زالت تحتاج كلمة gender إلى توحيد ترجمتها في اللغة العربية حيث أن هناك العديد من الكلمات في العربية تستخدم للإشارة إلى معنى هذه الكلمة، منها: النوع - النوع الجنسي - الحساسية للنوع - الجنس وايضاً «الجندر».

(١) إن دراسة هذه مختلفة ومتخيلة بالكامل.

النتائج دهشتها: حيث أن الكثير من أولياء الأمور رغبوا في إرسال بناتهم للالتحاق بالمدارس، إلا أنهم ظنوا أن المدارس الجديدة للفتيات فقط. وقد قال العديد من أولياء الأمور أن هذا الانطباع جاءهم نتيجة لكون المعلمين الجدد من الرجال، ولأن الكتيبات والملصقات التي تعلن عن افتتاح المدارس الجديدة تحمل صوراً للفتيات في الفصول.

وبهذه النتائج الجديدة التي توصلت إليها د. أونيانجو، عادت إلى المعهد وقدمت تقريراً إلى رئيسها في العمل وهو مدير البحوث. وقد طلبت منه وألحت عليه أن يقابل رئيس المعهد فوراً ويقدم مقترحاتاً لزيادة عدد المعلمات وإعادة تصميم المعلومات الخاصة بالمدارس الجديدة. وقد خاب رجاءها حين رفض رئيسها طلبها لأنه كان لديه موضوعات أهم لمناقشتها مع الرئيس.

لقد حد هذا من سرعتها في معالجة الأمر، إلا أنها لم تهزم. فقد بدأت د. أونيانجو في مناقشة النتائج التي توصلت إليها بأسلوب غير رسمي مع زملائها في قسم البحوث وأصدقائها في قسم البرامج بالمعهد وأيضاً مع العديد من أعضاء منظمات نسائية قابلتهم في أحد المؤتمرات. ودهش الجميع من تصور أولياء الأمور، ووافقوا د. أونيانجو على أن الحلول واضحة ومؤثرة وفعالة.

وخلال الفترة التي قامت فيها بمناقشة الموضوع مع الزملاء، كانت د. أونيانجو في الوقت نفسه تضيء ساعات إضافية في العمل في مكتبها لتساعد رئيسها في إنجاز الأمور المتعلقة التي يريد أن يعرضها على رئيس المعهد. وأكدت على تقديمها له أحدث الإحصاءات والجداول والنقاط المفيدة للتحديث فيها أثناء اجتماعاته. وبعد بضعة أسابيع من إنجاز أعمال إضافية لمديرها، عادت لتفتح موضوع التحاق الفتيات بالمدارس. وقد وافق على ذكر هذا الموضوع في اجتماعه التالي مع رئيس المعهد. وبعد بضعة أيام طلب المدير د. أونيانجو إلى مكتبه وأبلغها أن رئيس المعهد كان مهتماً جداً بالنتائج التي توصلت إليها خاصة لأنه قد تلقى خطابات من العديد من المنظمات النسائية بخصوص هذا الموضوع. وقد طلب رئيس المعهد ملخصاً كاملاً عن الموقف في الاجتماع القادم مع الإدارة العليا للمعهد.

لقد نجح الاجتماع نجاحاً باهراً، حتى بدأ مدير مشروع المدارس الجديدة في التعبير عن قلقه من أن الحكومة قد توقف تمويل المشروع إذا أصبح مشروع «تعليم الفتيات». وبسبب هذا القلق قرر رئيس المعهد تأجيل أي إجراء حتى يجتمع مع المسؤولين بالوزارة.

وبدأت د. أونيانجو العمل بنشاط، فقامت بالتحديث وتحفظ وحذر مع المنظمات النسائية التي توجهت بدورها إلى أصدقائها في وزارة التعليم. وبعد أسبوع، جاء خطاب من الوزارة يطلب من المعهد مراجعة معدلات التحاق الفتيات والفتيات في المدارس الجديدة وتقديم توصيات إلى الوزارة على أساس من النتائج التي يتم التوصل إليها.

ثم التقت د. أونيانجو بمدير مشروع المدارس الجديدة وأقنعته بأن الوزارة تدعم فكرة تعليم الفتيات؛ وعلى المدى الطويل تعني زيادة عدد الفتيات زيادة أيضاً في عدد المدارس الجديدة. وهذه الزيادة في عدد المدارس الجديدة تعني تمديد مدة عمله في المعهد.

ولم يحتج الأمر وقتاً طويلاً لتقوم د. أونيانجو بتقديم تقريرها وتوصياتها إلى رئيس المعهد الذي قام بمناقشة التقرير مع مدير البحوث ومدير مشروع المدارس الجديدة اللذين عبرا عن دعمهما. ووافق رئيس المعهد على التوصيات وتم إرسالها إلى الوزارة. وبعد ستة أشهر من النتائج المبدئية التي توصلت إليها د. أونيانجو، بدأ المعهد برنامجاً تجريبياً pilot program لتدريب عدد أكبر من المعلمات، وقام بإعادة تصميم المعهد للمواد الخاصة بالإعلان outreach عن المدارس الجديدة.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- هل نجحت شبكة د. أونيانجو في مساعدتها في الوصول إلى هدفها goal؟
- كيف كان من الممكن تحسين استراتيجيتها؟
- ما هي أنواع الشبكات التي لديك من خلال عملك؟ أكتب قائمة list بأنواع الشبكات التي يمكنك الوصول إليها.

ب - بناء الائتلافات

building coalitions

تعريف

ما هو الائتلاف (ما المقصود بالائتلاف)؟
إنّ الائتلاف هو مجموعة من المنظمات تعمل سوياً بأسلوب يتسم بالتنسيق للوصول إلى هدف goal مشترك.

إنّ الائتلاف المنظم هو بديل آخر أمام جهديك في المدافعة، وتتطلب الائتلافات عمل وجهود أكثر بكثير من الشبكات، إلا أن نتائجها أيضاً قد تصبح أعظم وأكبر. إن خلق ائتلافات يجب أن يصعد فوق شبكاتك القائمة وليس أن يحل محلها. وقبل أن تقرر الانضمام إلى ائتلاف أو بدء ائتلاف جديد، تأمل وادرس المزايا والعيوب التالية.

مزايا وعيوب العمل في ائتلافات

العيوب	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> • تصرف انتباهك عن إنجاز أعمال أخرى. وقد تأخذ وقتاً أكثر من اللازم بحيث تحول دون إنجازك لمهام وظيفتك العادية. • قد تتطلب منك اللجوء إلى الحل الوسط في مواقفك تجاه موضوعات أو تكتيك ما. • قد تتطلب منك التنازل لصالح منظمات أقوى. فالسلطة ليست دائماً قابلة للتوزيع بالتساوي بين أعضاء الائتلافات، حيث أن المنظمات الأكبر أو الأغنى قد يكون لها صوت أعلى في القرارات. • قد لا يعترف بالفضل الذي يرجع إلى جهدك. ففي بعض الأحيان، يحظى الائتلاف ككل على التقدير بدلاً من أفراد من الأعضاء. ويجب على الائتلاف الذي يدار بكفاءة أن يسعى لالقاء الضوء على إنجازات أعضائه كلما كان ذلك ممكناً. • إذا انهارت عملية الائتلاف قد تؤدي عمليات المدافعة للجميع من خلال الإضرار بمصداقية الأعضاء. 	<ul style="list-style-type: none"> • توسع من قاعدة الدعم لك. سويًا يمكنكم كسب ما لا تستطيع كسبه وحدك. • توفر الأمان لجهود المدافعة وحماية للأعضاء الذين قد لا يمكنهم اتخاذ إجراء وحدهم. • تعظم الموارد القائمة من خلال تجميعها pooling وتكليف آخرين من أعضاء الائتلاف بتنفيذ الأعمال. • تزيد من الموارد المالية والخاصة بالبرامج لخدمة حملة المدافعة. • تزيد من مصداقية وتأثير حملة المدافعة وأيضاً تلك الخاصة بأعضاء وأفراد الائتلاف. • تساعد على إعداد قيادات جديدة. • تساعد في بناء شبكات أفراد ومنظمات. • توسع من مجال عملك.

أنواع الائتلافات Types of Coalitions

الائتلافات مثلها مثل القائمين بالمدافعة. وتأتي على جميع الأشكال والأحجام. وكل نوع يخدم غرضاً معيناً. وليس كل تصنيف وحيد من نوعه، فعلى سبيل المثال، قد يكون الائتلاف دائماً أو رسمياً أو وحيد الموضوع single issue. أو يكون غير رسمي أو جغرافياً أو متعدد الموضوعات multi - issue. وتتراوح الائتلافات بين كونها فائقة المرونة إلى أخرى ذات هياكل شديدة التعقيد. وتجذب الأنماط المختلفة للائتلافات أنواعاً مختلفة من المنظمات.

تعريف

دائمة:

إن الائتلافات الدائمة هي منظمات مندمجة incorporated لديها موظفون ومجلس إدارة. وتتم عملية اتخاذ القرارات بأسلوب هيكلي ومنظم؛ وكثيراً ما يقوم الأعضاء بتسديد اشتراك/رسوم سنوية. ويبدأ العديد من الائتلافات بصفة مؤقتة كمجموعات غير رسمية، ثم تستمر للعديد من الأعوام حتى تنضج لتصبح ائتلاً دائماً، مثل مؤسسة أو نقابة تجارية أو اتحاد نقابات.

مؤقتة:

إن الائتلافات المؤقتة تتجمع لغرض أو هدف goal معين. وحين يتم تحقيق هذا الهدف ينحل الائتلاف. وفي بعض الأحيان يستمر الائتلاف كيانه واحداً ومتكاملاً؛ وذلك إذا تبني هدفاً آخر.

تعريف

رسمية:

ينضم الأعضاء بأسلوب رسمي إلى الائتلاف ويسددون اشتراكات ورسومًا؛ ويعترف بهم كأعضاء في الائتلاف كأن يظهر ذلك على أعلى ورق الخطابات أو كشف حسابات الائتلافات أو غيرها.

غير رسمية:

لا توجد عضوية رسمية في هذه الائتلافات؛ ولذلك فالأعضاء يتبدلون دائماً. ومع معدل دوران العضوية، فقد تستبدل أيضاً موضوعات وتكتيكات الائتلافات.

جغرافية:

يقوم الائتلاف على أساس من منطقة جغرافية مثل مركز مدرسة أو إقليم في قارة.

متعدد الموضوعات multi-issue:

يتناول الائتلاف العديد من الموضوعات أو أهداف المدافعة objectives advocacy خلال فترة وجوده. ولكن لأغراض استراتيجية وتنظيمية، قد يختار الائتلاف/الاندماج أن يركز في عمله على هدف/موضوع واحد في فترة زمنية محددة.

وحيده الموضوع single issue:

يتناول الائتلاف موضوعاً أو هدفاً واحداً. وفي بعض الأحيان قد ينشأ ائتلاف غير مألوف بين منظمات عادة ما تكون معارضة لبعضها البعض، إلا أنها قد تتفق في التعاون لتناول موضوع واحد.

ج - المشاركة في الائتلافات

Participating in Coalitions

الانضمام إلى الائتلافات:

- سوف تساعدك الإرشادات التالية على الاستفادة من أي ائتلاف تنضم إليه:
- أدرك بوضوح من الذي يدير الائتلاف، ومن هم الأعضاء، وما هي الأهداف goals، والمواقف قبل أن تنضم.
- تأكد من أنك تدرك بوضوح ما هو متوقع منك ومن منظمتك كمساهمة فيما يتعلق بالدعم المالي والدعم في شكل برامج وموظفين.
- تأكد من أنك أنت ومنظمتك لديكما الوقت والموارد للمشاركة.
- اكتشف بالضبط الاستفادة التي سوف تجنيها منظمتك من مشاركتها. اطلع على ما سوف يقدمه لك الائتلاف. على سبيل المثال، هل سوف تحظى منظمتك بفرص تقديم عملها من خلال الائتلاف؟ هل سوف تحظى بفرصة الوصول إلى متخذي القرارات أو وسائل الإعلام؟
- لا تفوت فرصة حضور الاجتماعات. فلن يستجيب الائتلاف لاحتياجاتك وطلباتك إلا إذا التزمت بالمشاركة. كما أنه لا يمكن أن يكون لك صوت في القرارات إلا إذا كنت حاضرا للاجتماع وتحدثت معبرا عن رأيك.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- هل تعرف أي ائتلافات في بلادك أو منطقتك تستطيع المشاركة فيها؟
- أي من الائتلافات تود الانضمام إليها؟ ولماذا؟

تكوين ائتلافات

قد تقرر تحمل المسؤولية والجهد لتنظيم ائتلاف للمساعدة في الوصول إلى هدفك من المدافعة. ففكر في طريقتين مختلفتين لتكوين الائتلافات:

• اعقد اجتماعا مفتوحا

هذه هي إحدى أكثر الطرق المعروفة لتنظيم ائتلاف بسرعة. فعادة ما تستخدم لتكوين ائتلاف غير رسمي. ولا تستخدم هذا الأسلوب لتكوين الائتلافات إلا إذا كان موضوعك للمدافعة أو هدفك objective مرناً. وعادة ما تتكون الائتلافات المتنوعة أولاً، ثم يتم لاحقاً وضع جدول الأعمال المحدد وذلك يعتمد على من ينضم وما هي الاهتمامات الممثلة.

يمكنك أن تدعو مجموعة كبيرة من المنظمات أو تنشر إعلاناً عن الاجتماع في صحف معينة لمنظمات أو هيئات خاصة. قم باعداد دعوتك بالتوافق مع المطلوب الوصول إليه، سواء كانت مجموعة ذات نطاق واسع أو نطاق ضيق.

• اجمع الائتلاف من خلال الدعوة فقط

تستخدم هذه الطريقة لتكوين ائتلافات أكثر قوة وصلابة وتظل لمدة طويلة. إن تكوين ائتلاف عن طريق الدعوة غالباً ما يعني استمرار تركيز الموضوع وجدول الأعمال على هدفك. ويمكنك انتقاء المجموعات التي سوف تضيف الاحترام والنفوذ والقوة والموارد والطاقة لجهودك. إلا أن عيب هذه التقنية يتمثل في أن الائتلاف لن يكون مداه واسعاً أو عدد أعضائه كثيرين.

سوف ترغب في الاجتماع بكل مجموعة على حدة لتقديم الفكرة من الائتلاف ومناقشة مشاركتهم المحتملة. وحين تكون قد انتهيت من الاجتماع بجميع الأعضاء المحتملين، فيمكنك عقد الاجتماع الأول للدفع الرسمي للائتلاف الجديد.

• إدارة ائتلاف فعال

يجب عليك في أول اجتماع للائتلاف الجديد أن تقرر بوضوح الغرض من تكوين الائتلاف الجديد، والأهداف goals، والمتوقع من كل عضو، ومزايا العضوية. ويجب أن

يكون هناك وقت كاف على جدول الأعمال لتمكين المجموعات من تقديم نفسها وعمل مناقشات مبدئية عن موضوعات وأهداف واستراتيجيات وتكتيك الائتلاف. وعند هذه المرحلة تقرر المجموعات ما إذا كانت سوف تنضم إلى الائتلاف أم لا. وحين تكون قد كوّنت الائتلاف فهنا يبدأ العمل. وفيما يلي بعض الإشارات hints إلى كيفية تقوية ائتلافك والحفاظ على إدارته بأسلوب سلس وفعال.

- احتفظ بالصلات الشخصية مع الأعضاء الرئيسيين للائتلاف وتأكد من أن جميع الأعضاء يتم اطلاعهم بصفة مستمرة على التطورات الخاصة بموضوعك أو على الاجراءات التي تتخذ من قبل الائتلاف أو على بنود أخرى ذات أهمية. وسبب انضمام معظم المنظمات إلى الائتلافات يرجع إلى رغبتهم في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب. ولذا فالتدفق المستمر للمعلومات يعد عنصرا حيوياً.
- تعرّف جيداً على جميع أعضاء الائتلاف حتى تكون مطلعاً جيداً على مواقفهم وآرائهم التي قد تكون مختلفة تماماً عن مواقفك وآرائك.
- احصل على إجماع أعضاء الائتلاف على الأهداف goals القصيرة والطويلة المدى. لا تضع أهدافاً goals أو أهدافاً قريبة المدى objectives طموحة أكثر مما يلزم. اختر هدفاً يستطيع الائتلاف تحقيقه في وقت مناسب علماً بأن النجاح المبكر سوف يساعد على بناء الثقة والمصادقية والدعم لمجموعتك؛ ويمكن لائتلافك أن يستعين بالوحدة الثالثة، لاختيار هدف مناسب لعملية المدافعة advocacy objective.
- اشرك أعضاء الائتلاف الأقوياء في كافة عمليات اتخاذ القرارات، إذ أن إغفال إشراك منظمة رئيسية أو فرد أساسي في عملية اتخاذ القرارات قد يضطرك إلى إعادة عملية اتخاذ القرار. وفي أسوأ الحالات (في أقصاها)، فإنك تجازف بخسارة هذه المجموعة.
- اجعل مدة اجتماعات الائتلاف قصيرة وعلى أساس جدول منتظم، فطول الاجتماعات يضعف همة وتشجيع الأعضاء في حضورها؛ كما أن كثرة الاجتماعات أكثر من اللازم قد تؤدي إلى «إرهاق الاجتماعات»؛ ولذا فعليك تحديد مدة زمنية محدودة ووضع جدول أعمال واضح لكافة الاجتماعات، كما أن عليك أيضاً أن تُيسّر وتدير المناقشة

حتى تتأكد من أن الجميع حصل على فرصة التحدث. كما يجب أن تقوم دائما بتوزيع استمارة حضور الاجتماع sign-in sheet.

- كَوْن المجموعات الفرعية بأسلوب استراتيجي لأداء مهمات معينة. لا تدع عدد المجموعات الفرعية ينمو بدون رقابة - حتى لا يؤدي هذا إلى توزيع أعضاء ائتلافك على مجموعات أكثر من اللازم أو إلى تركهم الائتلاف.
- لا تتجنب موضوعات مشكلة، إذ يجب تناول الموضوعات الصعبة بمناقشتها بأسلوب صريح ومفتوح في الاجتماعات؛ وإلا أدت إلى انشقاقٍ في ائتلافك. وإذا كانت الموضوعات شديدة الإثارة للنزاع contentious فيمكنك التحدث على انفراد مع الأطراف غير الموافقة ومحاولة صياغة حل؛ أو يمكنك اشرارك وسيط mediator أو ميسر facilitator خارجي.

دراسة حالة

كارثة ائتلاف^(١)

A Coalition Catastrophe

إن جمعية النهضة بالتعليم (Association for the Advancement of Education) AAE هي ائتلاف رسمي متعدد الموضوعات mutli-issue، يتكون من أول عشر قمم منظمات الأطفال والمعلمين والتعليم في البلاد. وقد بدأت الجمعية في كانون الثاني/يناير الماضي حملتها لزيادة التمويل المخصص لتطوير التعليم الثانوي.

(١) إن دراسة الحالة هذه مختلفة ومتخيلة بالكامل

وقد نجحت الجمعية في الماضي في زيادة عدد وجودة المدارس الابتدائية، وشعرت أنه لزام عليها الآن أن توجه انتباهها نحو التعليم الثانوي. وفي شهر تشرين الأول/ أكتوبر تحاورت المجموعة على الفوائد النسبية لهدفين في المدافعة: زيادة التمويل للمدارس الثانوية، أو زيادة التمويل لتدريب المعلمين ولتطوير المناهج والتجهيزات/البنية الأساسية للمدارس القائمة.

إن إجماع الأعضاء الحاضرين (لم تتمكن العديد من منظمات المعلمين حضور اجتماع الائتلاف/الاندماج في تشرين الأول/ أكتوبر) كان هدفه السعي لزيادة تمويل المدارس الثانوية والعمل على تحسين الجودة quality في وقت لاحق. وفي الاجتماع التالي للائتلاف في تشرين الثاني/ نوفمبر، اعترضت منظمات المعلمين على القرار وشعرت أنه تم اغفالها في عملية اتخاذ القرار. ومما أثار غضبها بشكل خاص إهمال قادة الائتلاف سؤالهم عن آرائهم قبل اتخاذ القرار، وأنه لم يتم إبلاغهم بنتائج المناقشة التي تمت في تشرين الأول/ أكتوبر. وبعد العديد من الاعتذارات عما بدر وتوضيحا لما حدث، تمت تهدئة مجموعات المعلمين، وقبل المعلمون على مضض الهدف الذي اختير لعملية المدافعة.

وتقدمت الحملة بنجاح في الأشهر التالية لإصدار الجمعية لتقرير متميز عن الحاجة إلى مزيد من المدارس الثانوية، وعقد العديد من المؤتمرات الصحفية التي حضرها كثيرون. وتمت مقابلة القيادات العليا بالحكومة. كما قامت إدارة الائتلاف أيضا بتوجيه انتباه خاص إلى احتياجات منظمات المعلمين مما أدى إلى تحسن العلاقات.

وفي شهر شباط/ فبراير، حين حصلت زيادة التمويل على دعم كبير وهام من الحكومة، علم الائتلاف أن خطة الحكومة تمثلت في زيادة حصة الموارد المالية للزيادة من خلال خفض معاشات المعلمين. وعلمنا بأن منظمات المعلمين لن تقبل هذه الصفقة، قام مدير الجمعية بعقد اجتماع خاص مع المنظمات في محاولة لايجاد مورد بديل للتمويل. وتمت دراسة البدائل مثل السحب من ميزانية الجيش أو ميزانية التعليم العالي، وتمّ الاتفاق على وجوب توصيل هذه الأفكار إلى قيادات موظفي الحكومة، في اللجنة، المسؤولين عن زيادة التمويل للتعليم.

و حين تقابل مدير الجمعية مع موظفي اللجنة لعرض تمويل الزيادة من ميزانيات أخرى أدرك أن مقترح الجمعية جاء متأخراً. فقد كانت اللجنة قد قررت عرض المقترح الأصلي على البرلمان. بعد ذلك بدأت منظمات المعلمين القوية بتنظيم حملة ضخمة للعمل على إبطال زيادة التمويل للمدارس الثانوية. وقامت مجموعات التعليم والأطفال بالدعم القوي للزيادة بالرغم من خفض معاشات المعلمين بحجة أن ١٠٪ فقط من الزيادة تأتي من المعاشات، وأن الحكومة سوف تقوم بتخفيض المعاشات على أي حال من الأحوال. ولم تستطع الجمعية الاستمرار في لعب دور المدافعة لأن أعضاءها كانوا منقسمين فيما يتعلق بالموضوع.

وفي شهر آذار/ مارس، تم إلغاء الزيادة لتطوير المدارس الثانوية في البرلمان بهامش ضئيل.

لقد اجتاز الائتلاف هذه الأزمة، إلا أن العلاقات بين منظمات المعلمين والأعضاء الآخرين للائتلاف والجمعية كانت متوترة - في أحسن الأحوال إذا جاز هذا التعبير -، كما أن مصداقية الجمعية قد تلاشت حيث أن المسؤولين في الحكومة غير واثقين من أن الجمعية تتحدث بوضوح بلسان أعضائها.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- أين يكمن الخطأ (ما الخطأ الذي حدث)؟ كيف كان من الممكن للجمعية (أي جمعية النهضة بالتعليم Education) AAE (Association for the Advancement of) أن تتجنب هذه المشاكل؟
- ما الذي يمكن لقادة الائتلاف أن يقوموا بعمله في الوقت الحالي لمعالجة الموقف؟

تدريبات

📌 **حلفاء ومعارضون:** سوف يساعدك هذا التدريب على تحديد حلفاء ومعارضين محتملين. ويمكن إشراك حلفائك في شبكتك أو في ائتلاف. إذا قررت أنت تكوين أحدهما، أجب عن الأسئلة التالية:

حلفاء:

من الذي سوف يفوز إذا تم تحقيق هدفك؟ وما الذي سوف يُفاز به؟
 من الذي سوف يستفيد من جهودك؟
 مَنْ الذي يدعم بالفعل (حاليا) الموضوع/الهدف؟
 هل سوف يستفيد أحد ماليا إذا تم تحقيق الهدف؟ من؟
 ما هي المنظمات أو الوزارات أو الإدارات في المؤسسات الحكومية التي سوف تكسب إذا تم الوصول إلى الهدف؟
 هل يمكن لأية مجموعات دينية أن تدعم الهدف؟
 هل يكسب أي من المسؤولين الحكوميين مكسبا سياسيا أو ماليا من الهدف؟
 هل يدعم أي من المسؤولين الموضوع/الهدف من منظور فلسفي؟
 مَنْ من القطاع الخاص/قطاع الأعمال يمكن أن يصبح حليفا لك؟ من قطاع الجمعيات الأهلية؟ من قطاع الترفيه؟

معارضون:

هل هناك أية منظمات أو أفراد معارضون لهدفك؟ من؟ ولماذا؟
 مَنْ هي المجموعات التي سوف تخسر إذا تحقق هدفك؟

هل سوف يخسر أحد مالياً إذا تم تحقيق الهدف؟ من؟
 لماذا قد تعارض المجموعات الدينية الهدف؟
 ما هي المنظمات أو الوزارات أو الإدارات في المؤسسات الحكومية التي سوف تخسر
 إذا تم الوصول إلى الهدف؟
 هل يخسر أي من المسؤولين الحكوميين خسارة سياسية أو مالية إذا تم تحقيق الهدف؟
 هل يعارض أي من المسؤولين الموضوع/الهدف من منظور فلسفي؟
 من القطاع الخاص/قطاع الأعمال يمكن أن يكون معارضاً لك؟ من قطاع الجمعيات
 الأهلية؟ من قطاع الترفيه؟

بناء ائتلافات بأسلوب خلاق ومبدع

يسير هذا التدريب في اتجاه عكسي لمساعدتك في تحديد المجموعات الرئيسية التي -إذا
 انضمت اليك في جهودك- تعد شبه ضمان لنجاح الائتلاف.

أولاً: تصوّر أنك نجحت لتوّك في الوصول إلى هدفك من كسب التأييد
 بمساعدة ائتلاف ضخم ومتنوع وقوي. وفي حوار مع جريدة، يسألك الصحفي
 ما يلي: «لقد نجح ائتلافك نجاحاً كبيراً في دمج المصالح القوية من قطاعات
 الأعمال والجمعيات الأهلية والتنمية والقطاعات الاجتماعية، من هم الأعضاء
 الرئيسيون في ائتلافك؟ وكيف نجحت في إشراكهم؟»

وتأتي إجابتك كالتالي: «لقد عرفت أن نجاحنا يصبح مضموناً إذا قمنا بإشراك هذه
 المجموعات، إن أعضاءنا الرئيسيين في الائتلاف هم.....»

«لقد قمنا بإشراكهم عن طريق بناء جسر بين اهتماماتهم/مصالحهم وأهدافنا goals؛

فعلى سبيل المثال.....»



بناء الائتلافات



جدول أعمال الاجتماعات

قم بإعداد جدول أعمال لأول اجتماع لك للائتلاف coalition meeting:

(اسم الائتلاف)

(تاريخ الاجتماع)

(موعد الاجتماع: من إلى.....)

أولاً:

ثانياً:

ثالثاً:

رابعاً:

خامساً:

سادساً:

مدخل إلى «المدافعة»

تقديم عروض فعالة ومؤثرة

Making Effective Presentations

إن مقابلة متخذي القرارات أو جماهير مهمة أخرى يعني أن العرض presentation يساوي فرصة opportunity (يعني الفرصة تلتقي بالتحضير preparation meets opportunity). وكثيراً ما تكون هذه الفرص قصيرة وقد تكون فرصتك الوحيدة لعرض قضيتك؛ ولذا فإن إعداد العرض الذي من شأنه إقناع وإلهام وإثارة حماس جماهيرك قد يتطلب إعداداً كثيفاً قوياً.



✓ قدم الدعوة عن طريق صديق ذي نفوذ

إذا كان لديك صديق أو زميل يعرف صانع القرار أو أحد موظفيه، فدع صديقك يرسل الخطاب أو يتصل هاتفياً. إذ عندما يتلقى صانع القرار الدعوة من أحد يعرفه ويثق به سوف يرجح ذلك في أغلب الأحيان مقابلته لك واعتباره الأمر الذي جئت من أجله هاما ويتمتع بالصدق.

✓ إعداد الاجتماعات والعروض

الخطوة الأولى

اعرف جمهورك

تمثل الخطوة الأولى في أن تكتشف كل ما تستطيع عن الشخص أو الناس الذين سوف تقابلهم. هل يؤيدون هدفك من المدافعة advocacy objective أم لا؟ ما الذي يعرفونه بالفعل وما رأيهم حول هذه القضية issue؟ ما هي القضايا التي تهمهم؟ ما هي توقعاتهم للاجتماع؟ هذا في حالة أن يكون لهم توقعات؟ إن أهم شيء هو أن تعرف نوع الحجج التي سوف تقنع هذا الجمهور. (انظر الوحدة الرابعة والخامسة لإشارات عن البحوث ذات الصلة بالجمهور).

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- اختر جمهورا واحدا تود أن تقابله وراجع البحوث عن هذا الجمهور في الوحدة الرابعة. وإذا لم تكن قد استكملت الوحدة الرابعة، فأجب عن الأسئلة في الخطوة الأولى فيما سبق.

الخطوة الثانية

عليك التركيز على رسالتك

خطط لما تود قوله في الاجتماع. اختر هدفك الأساسي واحتفظ به نصب عينيك أثناء إعدادك لرسالة بسيطة للاجتماع.

أولاً: قم بتقديم القضية issue التي أدت إلى هذا الاجتماع. ثم تناول نقطتين أو ثلاث نقاط تبرر أهمية التوجه نحو هذا الموضوع. ثم بعد ذلك قد تقوم بتقديم مقترحاتك، وتعرف الجمهور بما تود أنت أن يقوموا به لمعاونتك. وبصفة عامة لا تطلب من جمهورك أكثر من شيء واحد في مدة زمنية محددة، إلا إذا كان متحمساً جداً لمزيد المساعدة. وقد يتحول العرض إلى حوار أو محادثات، ولا بأس من ذلك، فإنك تريد أن تعرف كل ما يمكنك معرفته عما يفكر فيه جمهورك. كن مستعداً للتحدث والتحاور، ولكن كن واضحاً في مدى استعدادك لقبول الحل الوسط أو عدم استعدادك لذلك.

حين تقرر بأي الحجج تستعين لاقتناع صانع القرار، فارجع إلى بحوثك عن الجمهور. على سبيل المثال، أربط هدفك بقضية/موضوع يهتم به صانع القرار، أو ناقش كيف يمكن لهدفك مساعدة الناس في المدينة التي ينتمي إليها صانع القرار.

وإذا استخدمت جداول أو رسومات بيانية فيجب أن تظل بسيطة جداً وواضحة، فكثرتها لا تعني أنها أفضل. قم بإعداد مسودة للعرض الذي سوف تقدمه: هذا إذا رأيت أن ذلك سوف يساعدك.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- أرسم الخطوط العامة للعرض الذي سوف تقدمه إلى الجمهور الذي قمت باختياره؛ أجب عن الأسئلة التالية:
ما هو هدفك؟
لماذا من المهم أن يتخذ إجراء في هذا الموضوع؟ (أذكر ثلاث نقاط مقنعة فقط).
ما هو الإجراء action الذي تود أن يتخذه الجمهور؟

الخطوة الثالثة

إيصال/ تسليم الرسالة delivery،

المرسال (حامل الرسالة)، التوقيت، الشكل

كثيرا ما يكون المرسال (حامل الرسالة) على نفس قدر من أهمية الرسالة. فمن القادر على إيصال الرسالة في الاجتماع بأسلوب مقنع وفعال؟ إذا قام صديق بدعوة صانع القرار، فإن هذا الشخص غالبا ما يكون أيضا مرسالا جيدا، ولعل المستفيد من البرنامج يستطيع تجسيد القضية/الموضوع وجذب انتباه متخذ القرار. فعليك دائما أن تختار مرسالا يتوسم فيه صانع القرار المصدقية وإمكانية الاعتماد عليه.

ثم فكّر في أفضل توقيت لتسليم الرسالة وما هو أفضل شكل لها يؤثر على الجمهور، أنظر الوحدة الخامسة لإشارات عن محتوى وشكل الرسالة.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- من الذي يجب عليه تسليم رسالتك؟

متى؟

باستخدام أي شكل؟

الخطوة الرابعة

التدرب! Practice

إن التدرب مع الأصدقاء والزملاء على طريقة تقديم العرض يمكن أن يساعدك في الاستعداد لاجتماعك. دع زملاءك يقومون بتمثيل أدوار role play صانع القرار ويوجهون أسئلة، فإن ذلك سوف يساعدك على تحسين وتعديل أسلوب تقديمك للعرض حتى تتعود عليه.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- قوموا بالعمل في مجموعات صغيرة أو مجموعة من شخصين للتدرب على تقديم عروض وتلقي الأسئلة؛ ثم قوموا بتبديل الأدوار. أجبوا على الأسئلة التالية:
أي من الحجج كانت مقنعة؟
أي منها لم تكن؟
ما الذي يمكن تحسينه؟

✓ نصائح hints عن كيفية إدارة اجتماع

- افتتح الاجتماع بالثناء على صانع القرار لدعمه قضيتك في الماضي (إذا كان/كانت بالفعل قد قدم/قدمت الدعم).
- إذا حضر أكثر من شخص من مجموعتك الاجتماع، فقرر من منهم سوف يعرض كل من النقاط المختلفة. اجعل أعلاهم منصبا يبدأ أولاً ويدير الاجتماع.
- إبدأ بأهم النقاط أولاً، فقد تتم مقاطعتك أثناء العرض، أو لا يكون لديك من الوقت ما كنت تظن.
- أعط صانع القرار وقتاً للتحدث. لا تسيطر على المناقشة. من المهم أن تكتشف أفكار صانع القرار عن موضوعك/قضيتك وما هو/هي على استعداد لعمله/لاتخاذها من إجراء.
- إذا بعد الاجتماع عن التوجه المرسوم، فعليك أن تقاطع بأسلوب مهذب وتعيد توجيه المناقشة إلى موضوعك/قضيتك.
- إذا كنت تعرف أن جمهورك قد يصبح عدائياً تجاه موقفك، فافتح الاجتماع بالإشارة إلى النقاط والمجالات المشتركة فيما بينكم والاهتمامات المشتركة، ثم استكمل تقديمك للعرض.
- قارب الاجتماع بفكرة واضحة عما يمكن لصانع القرار أن يقوم بعمله لمساعدتك في جهودك. ولكن كن مرناً، فلعل صانع القرار سوف يقترح بعض الإجراءات المدعمة الأخرى التي يفضل/تفضل اتخاذها.

- إذا برز سؤال لا تعرف إجابته، فعليك أن تقول بأنك سوف تراجع الشخص الذي لديه هذه المعلومة في وقت لاحق، وتذكر: يجب أن تحافظ دائماً على ما وعدت به.
- وفي نهاية الاجتماع، أعد تلخيصاً لما قد فهمته أنت من صانع القرار بشأن ما سوف يقوم/تقوم باتخاذ من اجراء. على سبيل المثال:
«شكراً جزيلاً لسيادتك لاجتماعك بنا ونحن سعداء للغاية من أن سيادتكم سوف تتمكن من.....»
- تابع الأمر بتوجيه خطاب شكر إلى صانع القرار يتضمن إعادة تأكيد لموقفه/لموقفها الذي فهمت أنه/أنها سوف يقوم/تقوم به.

تدريب

✍️ اختر جمهوراً ثانياً تود أن تلتقي به. ثم قم بتصميم اجتماع/عرض باستخدام الخطوات الأربع التي تم عرضها في هذه الوحدة؛ تدرب على تقديم العرض في مجموعات صغيرة قوامها شخصين أو أكثر.

جمع المال لتمويل عملية المدافعة

Fundraising for Advocacy

لقد حددت أهدافك goals ووضعت استراتيجتك ولم يتبق سوى عنصر واحد وهو: الموارد التي تعمل على تحقيق خطتك. وفي العديد من الطرق فإن عملية جمع المال للتمويل تسير بالتوازي مع عملية المدافعة advocacy process في حد ذاتها. يجب عليك وضع أهداف goals واقعية واستهداف الجمهور وإعداد رسائل مقنعة للوصول إلى الجماهير وبناء ائتلافات وعلاقات ثقة وتحفيز مع متخذي القرارات لدى المؤسسات المانحة؛ وأنت إذا استعنت بجميع المهارات التي قمت بتنميتها من خلال الوحدات الثمانية السابقة فسوف تجد عملية جمع المال للتمويل قد أصبحت جزءاً من كيانك وتأتي تلقائياً.

وكثيراً ما يُنظر إلى عملية جمع المال للتمويل على أنها «القريب الفقير» (الذي ينتسب ولكن لا ينتمي إلى العائلة) «poor stepchild» لعملية المدافعة - فهي تأتي دائماً في نهاية جدول الأعمال أو كآخر مهمة تنفذ على مدى اليوم. ولكن يجب أن نعي أنه بدون موارد لن ترى جهودك النور. ولذا فإن السعي إلى الحصول على الموارد يجب أن يدمج داخل استراتيجيتك منذ البداية. وإذا كنت تعمل في مجموعة فعليك اختيار شخص خبير وقادر على تنفيذ عملية جمع المال للتمويل حتى تضمن الموارد.

يضاف إلى ما سبق أنه عليك العمل على توسيع وتنويع قاعدة تمويلك. لا تصبح معتمداً أكثر من اللازم على مؤسسة أو جهة مانحة دولية أو دعم من الحكومة. إن الاعتماد على مورد واحد أو عدد قليل من الموارد قد يربك جدول أعمالك ويؤدي إلى تضارب وتعارض المصالح ويتركك بدون تمويل حين تتغير أولويات الجهات المانحة.

تذكر دائماً أن القاعدة الذهبية في عملية جمع المال للتمويل هي:

اجمع مالا أكثر مما تصرف.

يجب دائماً توقع مصروفات «غير متوقعة»، وحيث أنك ترغب أيضاً في نمو جهودك أو منظماتك فعليك أن تخطط لهذا النمو. وأخيراً لا تنسى أنه لزام عليك أن تصرف مالا حتى تستطيع أن تجمع مالا.

*****الأهداف*****

سوف نقوم في هذه الوحدة بما يلي:

- أ- دراسة وفحص عملية جمع المال للتمويل
 ب- إعداد ميزانية وجمع مال لتمويل الأهداف goal
 ووضع استراتيجية لجهودك في المدافعة

أ- عملية جمع المال للتمويل

✓ طرق جمع المال للتمويل fundraising methods

هناك عدد لا يُحصى من طرق الحصول على موارد لأنشطتك/لعملك. ولذا فعليك محاولة مختلف الأشياء. وعليك الاستمرار في عمل ما ينجح معك. كُن مبتكراً واستمتع بهذه العملية! وفيما يلي بعض الاقتراحات لتساعدك في أن تبدأ:

- رسم عضوية من الأفراد أو المنظمات.
- اطلب مساهمات عينية.
- نظّم حفلات جمع مال للتمويل مثل حفل عشاء أو حفل موسيقي أو مهرجان أفلام أو رحلات أو غيرها.
- شجّع على المساهمات الضخمة من قبل الأفراد.
- ابحث عن تبرعات مشتركة/من شركات corporate donations.
- قم ببيع سلع مثل أشغال يدوية وأعمال فنية وأشياء ترويجية promotional items وغيرها.
- اكسب منحا وعقوداً من الحكومة القومية أو المحلية.
- شجّع هدايا الأعياد (عيد الميلاد، التبرعات).
- نظّم مزاداً لبيع السلع والخدمات التي تتلقاها كتبرعات.
- نظّم سحباً ليا نصيب raffle على الجوائز التي يتم التبرع بها.
- قم ببيع مساحات للإعلان في الصحف أو إصدارات أخرى.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- ما هي الأفكار الأخرى لديك بالنسبة لعملية جمع المال للتمويل؟ عدّها.
- أيّ من تقنيات جمع المال للتمويل المذكورة قد تستعين بها لزيادة الموارد لعملية المدافعة التي تقوم بها؟

✓ تبرعات donations

قد تختلف نوعية التبرعات كثيرا ومنها ما هو مبتكر؛ ويتبرع الأفراد والمنظمات بما يلي:

- المال
- العمل
- تبرعات عينية (أجهزة/معدات، مساحات مكتبية، تجهيزات/مهام، وغيرها)
- خبرة (مساعدة فنية وبرامج)
- دعم إداري
- مساحة للاجتماعات والاحتفالات

✓ قضايا/موضوعات قانونية

إن القوانين التي تحكم عملية منح وتلقي التبرعات تختلف من دولة إلى أخرى. ولذا فقبل أن تبدأ في طلب التبرعات، قم ببعض عمليات البحث المبدئي. فبعض الدول لديها منظمات قطاع المنظمات غير الحكومية NGO sector agencies أو مظلة من المنظمات التي يمكن أن تساعدك في التعرف على المزيد عن القوانين التي تحكم عملية جمع المال للتمويل لعملية المدافعة.

إنَّ الاسئلة التي أنت بحاجة إلى الإجابة عنها قبل أن تبدأ، تشمل ما يلي:

- ما هي القوانين التي تحكم عملية منح وتلقي التبرعات في بلدك؟
- هل هناك قيود على استخدام التبرعات لعملية المدافعة أو نشاط سياسي/ذي صلة بالسياسات؟ (على سبيل المثال: لا يجوز استخدام أموال مؤسسة خاصة للتأثير على القوانين القومية).
- هل هناك تحديد للكميات التي يمكن للأفراد أو المنظمات أن تساهم بها في عملية المدافعة؟
- ما هي متطلبات تقديم تقرير بالدخل من التبرعات؟ هل هناك قواعد خاصة للمحاسبة؟ هل التبرعات تخضع للضرائب؟

✓ ممولون محتملون

بصفتك تجمع مالا للتمويل، فيجب عليك اجراء بحث عن أي ممولين قد يبدو استعدادهم للمساهمة في جهودك. فالممولون يأتون من مختلف الجهات كما يلي:

- أفراد
- شركات قطاع خاص (بما فيها متعددة الجنسيات)
- جمعيات ومؤسسات خيرية/مانحة philanthropic/donor
- مبادرات تحت رعاية الحكومة

تذكر أن تقوم بدراسة جميع الممولين المحتملين بعناية ودقة. ففي بعض الأحيان، ترغب بعض شركات في دعم مبادرات في المجتمعات المحلية التي يعملون فيها؛ إلا أن كثيرا ما يكون لدى الممولين جدول أعمال أو شروط معينة ملحقمة بتبرعاتهم. فتأكد من أن جداول الأعمال هذه لا تؤدي إلى اختيارك حل وسط بالنسبة لأهدافك من المدافعة advocacy objectives. فإذا كان هناك احتمال أن تتعارض شروطهم مع أهدافك فقد لا تود أن تتلقى أموالهم أو مساهماتهم لأنها غالبا ما سوف تضر أو تضعف جهديك في المدافعة.

✓ ممولون بصفتهم جمهورا لك

مثل جماهير أخرى، فإن هناك أنواعا معينة من المعلومات واللغات وأساليب العرض styles presentation التي تؤدي إلى استجابة إيجابية من موارد تمويلية. قم بإجراء بحوث عن كل من مموليك على حدة حتى تتعرف على اهتماماتهم وأفضلياتهم الخاصة.

فيما يلي قائمة ببعض الإشارات hints عما يفضلها الممولون بصفة عامة:

- منظمة أو جهد/نشاط يدار بكفاءة وفعالية.
- استقرار مالي، فقد يود الممولون أن يطلعوا على معلومات عن ميزانيات الأعوام السابقة بالإضافة إلى توقعات للمستقبل.
- أمثلة لبرامج ناجحة.
- استراتيجية جيدة وفرصة مقبولة للوصول إلى أهدافك goals.
- ما هو العنصر الذي يميز عملك/نشاطك عن أية منظمات أخرى تعمل في نفس المجال.
- أسباب أهمية وضرورة عملك/نشاطك.
- ما الذي حققته أية مساهمات سابقة كانوا قد قدموها.
- معلومات عن سجلك وعن سجل أعضاء مجموعتك والنجاحات في منظمات أخرى؛ وإذا كانت جهودك جديدة فعليك إبراز استراتيجية قوية/صلبة للوصول إلى أهداف goals واقعية.

✓ إقتراحات عامة لعملية جمع المال للتمويل

- اكتشف أنواع المنظمات التي قام المتبرع بتمويلها في الماضي وما هو القدر الذي يتبرعون به عادة وما هي اهتماماتهم الحالية؛ يحتوي التقرير السنوي على كثير من هذه المعلومات.
- كن حريصاً فلا تقبل التبرعات أو الهبات أو عقود أنشطة لا تتلائم مع أهدافك، فلا تريد أن تسمح للمتبرع بالتحكم بجدول أعمالك أو استراتيجيتك.
- تذكر أن جميع الممولين خاصة المؤسسات لديها جداول أعمال خاصة بالبرامج والايديولوجيات؛ اتجه إلى منظمات ومؤسسات تتلاءم أفكارها مع أفكارك.
- تجنب الاعتماد على بعض الموارد/المصادر القليلة؛ إعمل على تنوع قاعدة تمويلك.
- عين شخصاً مؤهلاً ومشاركاً في جهودك ليرأس جهود جمع المال للتمويل فهذا يضمن أن أحدهم ينتبه إلى عملية جمع المال للتمويل (بالإضافة إليك) وهو مسؤول تتم مساءلته من قبل المجموعة.
- ومثله مثل عملية المدافعة فإن العلاقات هي المفتاح؛ ولذا استثمر وقتنا وطاقة في الحصول على معلومات عن الأفراد في المنظمات الممولة.
- نظراً لأن كثيراً من المؤسسات تمنح دعماً لبدء مشروعات أو لمشروعات خاصة بدلاً من دعم عام لمشروعات قائمة، فقد تفكر في تقديم مقترحات عن مشروعات معينة بدلاً من مصروفات عامة.
- أطلب مساهمات من أعضائك؛ إن جمع المال للتمويل من العضوية يخفض من اعتمادك على الجهات المانحة الكبيرة، ويعطي الأعضاء شعوراً بالمساهمة في الغرض ويجدد من حماسهم حين يرون أن مساهماتهم تحدث فرقاً.
- حين تنظم حفلات لجمع المال للتمويل مثل حفل عشاء، فاطلب من المشاركين ثمناً أكثر من التكلفة الفعلية. فالفرق بين الثمن التذكرة والتكلفة الفعلية للعشاء هو مكسبك. وحين تخطط لهذه الأنواع من حفلات جمع المال للتمويل، تأكد من الحفاظ على تكلفة منخفضة للحفل؛ لا تغالي في الثمن! إحتفظ بثمان معقول للتذكرة حتى يحضر الناس ثم اجعل التكلفة للفرد تقل ٢٠ إلى ٥٠٪ عن سعر التذكرة. (على سبيل المثال، إذا رأيت أن الناس على استعداد لدفع ٢٥ دولار لعشاء الفرد فاجعل ميزانية العشاء على مستوى ١٢,٥٠ دولار للفرد.

ب - ميزانيات وأهداف عملية جمع المال للتمويل

Budgets and Goals for Fundraising

الخطوة الأولى

قم بإعداد ميزانية

تتمثل مهمتك الأولى بصفتك مدير وقائم بجمع المال للتمويل fundraise في إعداد ميزانية واقعية على أساس استراتيجيتك؛ قم بمراجعة استراتيجيات المدافعة التي قمت بإعدادها في الوحدات السابقة لإعداد وإيصال الرسائل والتأثير على عملية اتخاذ القرارات وبناء التحالفات. فكم من المال أو من موارد أخرى سوف تحتاج حتى تنفذ كلا من الأنشطة التي قمت بالتخطيط لها؟ يضاف إلى ذلك ضرورة أن تحسب كمية ما سوف تحتاج إليه لتغطية الأنشطة العامة لجهد عملية المدافعة effort advocacy؛ إذا كنت تتوقع الحصول على تبرعات عينية فيجب أن تُضمّنّها في ميزانيتك على أساس من قيمة نقدية. (لا تنس وضع ميزانية تخصص فيها بند لعملية جمع المال للتمويل!)

✓ يجب أن تشمل الميزانية ما يأتي:

- المصروفات العامة overhead (مساحة المكتب office space، والأجهزة والمعدات، والتجهيزات supplies، والورق، والمكالمات الهاتفية، ورسائل الفاكس، وتكلفة البريد postage، وغيرها).
- مخصص للطوارئ contingency fund (للمصروفات «غير المتوقعة»؛ التي يمكن أن تشملها مصروفاتك العامة overhead على سبيل المثال «ومصروفات أخرى» وعادة ما تمثل نسبة مئوية من ميزانيتك.
- الأجور والحوافز benefits للموظفين، إذا كان ذلك سارياً.
- برامج وحفلات events (مؤتمرات، تقديم موجز briefings، وحفلات غداء، وغيرها).
- طباعة وتوزيع وثائق معينة (كتيبات brochures، وتقارير، وأدوات إعلامية press kits، وغيرها).

- عملية جمع المال للتمويل (حفلات، أغراض ترويجية promotional items، ووثائق، وغيرها)
- أغراض خاصة أخرى.

الخطوة الثانية

قسم الميزانية إلى أهداف لعملية جمع المال للتمويل

حدّد إلى من تتوجه للحصول على التمويل، وكمية التمويل المطلوب والغرض منه. فعلى سبيل المثال، هل هناك منظمات على استعداد للتبرع بمساحة مكتب أو تجهيزات supplies؟ ولعل هناك مؤسسة تهتم برعاية مؤتمر أو إصدار نشرة أو تقرير.

تذكّر القاعدة الذهبية لعملية جمع المال للتمويل (إجمع مالا أكثر مما تصرف!) وحدّد أهدافك goals لعملية جمع المال للتمويل على مستوى أعلى من ميزانيتك.

نموذج لميزانية

حملة لتقوية العنصر الغذائي بالملح

الميزانية المقترحة Proposed Budget عن السنة المالية ١٩٩٨

المصروفات العامة	
٤,٠٠٠	مساحة مكتب
١,٠٠٠	إيجار أجهزة ومعدات
١,٠٠٠	تجهيزات
١,٠٠٠	هاتف، فاكس، موديم
٧٥٠	مصروفات بريدية
٧٧٥	أخرى (مخصص طوارئ ١٠٪)
<u>٨,٥٢٥</u>	<u>الإجمالي</u>
الأجور والمزايا	
٥,٠٠٠	مساعد، دوام نصفى
<u>٥,٠٠٠</u>	<u>الإجمالي</u>
البرامج والحفلات/الاجتماعات Events	
٥٠٠	اجتماع أول/تأسيسي لبناء الائتلاف
٦٠٠	المشاركة في ٣ مؤتمرات
٢٠٠	تقديم ملخصان إلى المسؤولين بالوزارة
٥٠٠	مؤتمر صحفيان
<u>١,٨٠٠</u>	<u>الإجمالي</u>
طباعة وتوزيع الوثائق	
٨٠٠	تقرير عن صحة الطفل
٤٠٠	استمارات حقائق
٥٠٠	مواد للملخصات
١٥٠	كتيبات brochures (تصف مزايا تقوية العنصر الغذائي للملح)
<u>١,٨٥٠</u>	<u>الإجمالي</u>
جمع المال للتمويل	
١,٢٥٠	مأدبة/مزايا جمع المال لتمويل صحة الطفل
٢٥٠	هدايا شكر إلى المتبرعين
٥٠٠	مواد ملخصات للممولين
<u>٢,٠٠٠</u>	<u>الإجمالي</u>
<u>١٩,١٧٥</u>	<u>الميزانية بالكامل</u>

نموذج أهداف goals عملية جمع المال للتمويل

حملة تقوية العنصر الغذائي في الملح

أهداف عملية جمع المال للتمويل للسنة المالية ١٩٩٨

٧,٧٥٠	مساهمات عينية من المنظمة الدولية لصحة الطفل ومنظمة التحالف من أجل الأطفال و/أو صندوق مستقبل الأطفال وذلك لتغطية المصروفات العامة بما فيها مساحة المكتب غير شاملة مخصص الطوارئ.
٨,٠٠٠	منحة من مؤسسة فورد الدولية لبدء المشروعات؛ منحة من مؤسسة الأطفال للبرامج والاحتفالات والمناسبات. سوف نتوجه أيضا إلى مؤسسات أخرى للحصول على دعم.
١,٥٠٠	رسم عضوية من أعضاء الائتلاف.
٣,٠٠٠	مأدبة ومزاد في يونيو لعملية جمع المال للتمويل.
٢,٠٠٠	تبرع من شركات إنتاج الملح.
٢٢,٢٥٠	<u>الإجمالي</u>

الخطوة الثالثة

إعداد استراتيجية لتحقيق كل من الأهداف

بما أنك قد قمت بالفعل بوضع بعض الأهداف goal، فإنك بحاجة إلى استراتيجية لتحقيقها. ابدأ بدراسة كل من جداول أعمال الممولين ومنظورهم إلى قضيتك/موضوعك وألويات التمويل وعملية اتخاذ القرار. إن التقرير السنوي للمنظمة الممولة قادر على تزويدك بمعظم هذه المعلومات. تحدّث بصفة غير رسمية مع الآخرين في مجتمعك لجمع معلومات مفيدة. كما يجب عليك أيضا وضع ما يلي في الاعتبار:

- ما هي أفضل وسيلة للاتصال بالمول (مكالمة هاتفية، أو خطاب، أو اجتماع)؟
- ما الشكل الذي يجب أن تكون عليه المقترحات التي تسلمها للممول؟
- ما هي العوامل الخاصة بعملك/نشاطك القادرة على جذب اهتمام الممول؟ أية أجزاء من عملك/نشاطك تتناسب مع أولويات الممول؟
- هل تعرف أحدا ممن لهم اتصالات شخصية مع الممول؟ هل يمكنهم الاتصال هاتفيا أو مقابلة الممول؟
- ما هو الوقت المناسب أثناء العام للتوجه approach إلى الممول؟ هل هناك دورة موسمية أو سنوية للتمويل؟ (لدى المؤسسات دورات ومواعيد محددة لعمليات التمويل؛ أما الأفراد فهم عادة ما يعطون بسخاء أيام الأجازات والأعياد؛ وكثيرا ما تشعر المؤسسات بسخاء أكثر في بداية السنة المالية.)

راجع الوحدات ٥، ٦، و٧، للاطلاع على الرسائل وعملية اتخاذ القرار والأسلوب الفعال/المؤثر لتقديم العروض. وسوف يساعدك ذلك على تخطيطك لاستراتيجيتك لعملية جمع المال للتمويل؛ عليك مراعاة النموذج التالي في استراتيجية جمع المال للتمويل.

نموذج استراتيجية جمع المال للتمويل Sample Fundraising Strategy
استراتيجية جمع المال لتمويل حملة تقوية العنصر الغذائي في الملح
Salt Fortification Campaign Fundraising Strategy

التمويل	الاستراتيجية	من الذي يتولى تنفيذ المهمة؟	متى ينتهي تنفيذها؟
منظمات صحة الطفل	بما أنهم قد أصبحوا بالفعل أعضاء في الائتلاف فعليك الاجتماع بصفة غير رسمية مع كل منهم على حدة للاطلاع على ما يستطيعون التبرع به.	المدير التنفيذي	١٥ كانون الثاني/يناير
منظمات تهتم بقضايا صحة الطفل	ارسل خطاب قصير كمقدمة، ألحق به مقترحا من صفحة واحدة. إذا عبروا عن اهتمامهم، فعليك مقابلتهم والمتابعة من خلال مقترح كامل.	رئيس لجنة جمع المال للتمويل	أول اتصال ١٥ كانون الثاني/يناير. المتابعة: أول آذار/مارس
رسوم عضوية	أرسل خطابا لتذكّر أعضاء الائتلاف بالرسوم السنوية، تابع الأمر بمكالمات هاتفية.	المدير التنفيذي واللجنة	إرسال الخطاب: أول كانون الثاني/يناير. المكالمات: ١٥ كانون الثاني/يناير.
مأدبة ومزاد	اطلب من أعضاء الائتلاف ومن أعضاء شبكة أوسع نطاقا تبرعات في شكل سلع وخدمات لمزاد تموز/يوليو؛ أرسل دعوات؛ أعلن عن المناسبة؛ قم بترتيب ما يلزم (الطعام، المكان، وغير ذلك)	رئيس لجنة جمع المال للتمويل	التبرعات: حتى أيار/مايو. إرسال الدعوة: نيسان/أبريل. التجهيزات: حتى نيسان/أبريل. الإعلان: آذار/مارس - حزيران/يونيو
تبرع من شركات إنتاج الملح	حين تجتمع مع منتجي الملح عليك كسب دعمهم لجهود المدافعة. أطلب منهم تبرعات (إذا كانوا يوزرونك) تابع ذلك بخطابات ومكالمات هاتفية إذا لزم الأمر.	المدير التنفيذي	الاجتماع: كانون الثاني/يناير المتابعة: شباط/فبراير

الخطوة الرابعة

عملية المتابعة Follow-Up

- كن مثابراً في إصرارك (مُلحاً)!
- إكتشف معلومات أكثر عن عملية اتخاذ القرار لدى الممول وما الذي يمكن لك عمله حتى تؤثر عليها؛ (استعن بالوحدة ٦ عن عملية اتخاذ القرار).
- أدع الممول لزيارة مجموعتك أثناء عملهم على تنفيذ الأنشطة.
- مقترحك بعد إدخال بعض التعديلات عليه.
- استمر في البناء والاستثمار في العلاقات مع الممولين.
- استمر في اطلاع الممولين بما يجري وتزويدهم بمعلومات حديثة عن أنشطتك وتقديمك في العمل وأخبرهم بدقة عن نجاح أنشطتك بفضل ما تبرعوا به من أموال.

تدريبات

- 📖 راجع نموذج الميزانية في الصفحة التالية؛ تصوّر أن الغرض من هذه الحملة هو دعم هدفك **objective** من المدافعة، وأنت أنت المدير التنفيذي. أولاً، قسم الميزانية إلى أهداف **goals** لعملية جمع المال للتمويل؛ ثم خطط استراتيجية عن كيفية جمع المال للتمويل في بلدك بدءاً من الآن؛ لقد تم أيضاً توفير جداول خالية للأهداف **goals** والاستراتيجية.
- 📖 أعد ميزانية مبدئية **preliminary budget** جهديك على أساس الاستراتيجيات التي قمت بوضع خطوطها العامة في الوحدات السابقة.

حملتك للمدافعة

مرامي عملية	جمع المال لتمويل	الميزانية التقديرية/المقترحة
الممول المحتمل Possible Funder	القيمة المستهدفة Goal Amount	
		المصروفات العامة
		مساحة مكتب ١,٠٠٠
		إيجار أجهزة ومعدات ٥٠٠
		تجهيزات ٢٠٠
		هاتف، وفاكس، وموديم ٣٠٠
		مصروفات بريدية ١٠٠
		أخرى (مخصص طوارئ، ١٠٪) ٢١٠
		<u>الإجمالي</u> ٢,٣١٠
		الأجور والفوائد
		جميع المتطوعين لا ينطبق
		البرامج والحفلات/المناسبات
		اجتماع أول/تأسيسي لبناء ائتلاف ٥٠٠
		تقديمان ملخصان للمسؤولين بالوزارة ٤٠٠
		<u>الإجمالي</u> ٩٠٠
		طباعة وتوزيع الوثائق
		تقرير ٨٠٠
		استمارات حقائق ٢٠٠
		<u>الإجمالي</u> ١,٠٠٠
		جمع المال لتمويل
		بيع السلع ١٠٠
		وسائل أخرى لجمع مال لتمويل ٥٠٠
		<u>الإجمالي</u> ٦٠٠
		الميزانية بالكامل ٤,٨١٠
		اجمالي

حملتك للمدافعة استراتيجية جمع المال للتمويل

الممول	الاستراتيجي	من الذي يتولى تنفيذ المهمة؟	متى ينتهي تنفيذها؟

مدخل إلى «المدافعة»

تحسين آدائك لعملية المدافعة

Improving your Advocacy

لا يفوق النجاح إلا النجاح ذاته؛ إن عملية التقييم evaluation والتكيف المستمر لجهودك في المدافعة هي أفضل الطرق لضمان النجاح. ليس الهدف والفكرة من وراء التقييم الذاتي self-assessment إحراز رقمي لجهودك ولكن الحصول على معلومات مرتدة feedback مفيدة وتغيير استراتيجياتك و/أو هدفك إذا لزم الأمر. إن قابلية التكيف والإبداع والمثابرة هي سمات الناجحين والمناسيين من المدافعين. فإذا فشلت استراتيجية لي تجربوا الواحدة تلو الأخرى حتى يصلوا إلى أهدافهم goals.

وحتى نعيد النظر إلى التصور الشامل لحملتك في المدافعة فقد يكون من المفيد تقييم جهودك في عملية المدافعة كل عام أو في نهاية دورة عملية اتخاذ القرار المحددة prescribed cycle (على سبيل المثال نهاية جلسة برلمانية أو سنة مالية)؛ يضاف إلى ذلك أنك قد ترغب في تقييم شامل لجهودك في عملية المدافعة من قبل شخص خارج مجموعتك على أن يكون مثلاً من غير المشاركين عن كتب في جهودك. فمثل هذا الرأي المستقل (من خارج دائرة مجموعتك) يستطيع تقييم العمل الذي تقوم أنت ومنظمتك بتنفيذه، بالإضافة إلى دراسة الائتلافات المشاركة، وتقييم الرسائل التي تم إعدادها والجماهير التي تم الوصول إليها، والجهود ذات الصلة بالسياسات التي قمت بها، والتغيرات في عملية اتخاذ القرار التي تكون قد حدثت نتيجة لما قمت به من مدافعة.

تذكر أن التغيير يحدث ببطء وتحقيق أي تغيير في السياسات من خلال عملية المدافعة غالباً ما يتم كعملية تدريجية تحتاج إلى وقت وطاقة وتماسك؛ إنها عملية لا نهاية لها بالفعل فحين تكون قد حققت أول هدف لك في المدافعة advocacy goal يبرز الثاني كأنه منتظر عند المنعطف التالي.

إن استبيان questionnaire التقييم الذاتي self-assessment ينقسم إلى ستة مجالات: هدف المدافعة advocacy objective، وإرسال/إيصال الرسالة، واستخدام البيانات والبحوث، لبناء الائتلاف والتأثير على عملية اتخاذ القرار والموضوعات الشاملة للإدارة/التنظيم؛ استعن بالاستبيان كل ستة شهور إلى ١٢ شهراً للتبين مدى تقدمك وتعمل على تحسين أنشطتك.

***** الأهداف *****

سوف نقوم في هذه الوحدة بما يلي:

- أ- تعلم الحفاظ على الحماس والحافز motivation
- ب- مراجعة استبيان تقييم عملية المدافعة
advocacy assessment questionnaire
- تقييم ذاتي self-evaluation لجهودك في المدافعة advocacy effort
بعد مضي ٦ - ١٢ شهرا

أ - الحفاظ على الحماس والحافز

✓ احتفل بالانتصارات الصغيرة (والكبيرة)!

إن الانتصارات الصغيرة سوف تحافظ على مستوى ما لديك أنت وموظفيك والشركاء من طاقة وحافز للتقدم إلى الأمام. قم بالاعلان عن انتصاراتك مهما كانت متواضعة فإنها سوف تساعد أيضا على بناء دعم لجهودك حين يبدأ الناس في التعرف عليك وعلى حملتك في المدافعة advocacy campaign كعنصر إيجابي وفعال لإحداث تغيير.

هناك العديد والعديد من طرق الاحتفال:

- أقم حفلا
- خذ يوم عطلة/إجازة
- اشتر طعام الغداء للمجموعة
- أعلن نجاحك في عملية المدافعة
- أيًا كانت الطريقة التي تستخدمها للاحتفال، ففي غاية الأهمية أن تخصص وقتا لتهنئة نفسك على نجاحك في تنفيذ عمل متميز. إن عملية المدافعة تأخذ وقتا طويلا وقد تحتاج إلى وقت حتى تظهر النتائج الحقيقية؛ ولذا فالاحتفال بكل خطوة للأمام يجعلك تستمر في السير بالاتجاه الصحيح.

مشاركة الخبرات مع المجموعة

- صف بعض الاستراتيجيات الأخرى للحفاظ على حماس/حافز الناس؟

ب- استبيان تقييم عملية المدافعة

B - Advocacy Assessment Questionnaire

١- هدف عملية المدافعة Advocacy Objective

- هل يسير هدفك في المدافعة بسلاسة خلال عملية المدافعة أم هل واجهتك بعض المعوقات؟ ما هي المعوقات وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما الذي يمكن أن تفعله أيضا لتحريك هدفك إلى الأمام؟ هل بناء تحالفات alliances أو زيادة محاولاتك للوصول outreach من خلال وسائل الاعلام تساعدك في تحريك هدفك عبر عملية اتخاذ القرار؟
- إذا بدا هدفك وكأنه غير قابل للتحقيق هل يجب عليك أن تغيره؟ ما الذي يمكن تحقيقه؟ هل يمكنك تحقيق جزء من هدفك من خلال المفاوضة negotiating أو التنازل والوصول إلى حلول وسطية؟
- إلى أي مدى ينعكس هدفك من خلال التغيير في السياسات/البرنامج؟ هل فاز هدفك بالكامل أو جزئيا أو لم يفز على الإطلاق؟
- هل يمكنك/هل يجب عليك أن تحاول تحقيق ما تبقى من هدفك خلال الدورة القادمة لعملية اتخاذ القرار؟ أم يجب عليك الاتجاه إلى هدف مدافعة جديد تماما؟
- ما هي المزايا والعيوب لكل من القرارين؟
- هل أدى تغيير السياسات/البرنامج إلى إحداث فرق ارتباطا بالمشكلة التي كنت تتناولها؟ إذا كنت قد حققت كل هدفك أو جزء منه، فهل أتى بالواقع الذي كان في نيتك؟

٢- إيصال الرسالة Message Delivery/Communication

• هل وصلت رسالتك (رسائلك) إلى الجماهير الأساسية؟ إذا لم تصل فكيف يمكنك الوصول إلى الجماهير بأسلوب أفضل؟

• هل استجابت الجماهير التي حددتها استجابة ايجابية لرسالتك (لرسائلك)؟ أي من الرسائل كان مجدياً؟ ما هي الرسائل التي نجحت في المسعى؟ لماذا؟ ما هي الرسائل التي لم تنجح في مسعاها ولماذا؟ كيف يمكنك تغيير الرسائل التي لم تكن فعالة؟

• ما هي أشكال إيصال الرسالة التي نجحت؟ وما هي التي لم تكن فعالة ولماذا؟ كيف يمكن تغيير أو تحسين هذه الأشكال؟

• هل حصلت على تغطية إعلامية من الصحافة أو من وسائل إعلام أخرى؟ هل ساعدت في جهودك؟ كيف يمكنك تحسين علاقاتك بوسائل الإعلام؟

٣- الاستعانة بالبحوث والبيانات

- كيف زادت جهودك قيمة عندما استعنت بالبيانات والبحوث؟
- هل قدمت البيانات بأسلوب واضح ومقنع؟ كيف يمكن تحسين أسلوبك في تقديم العرض؟
- هل طرحت جهودك في المدافعة أسئلة جديدة تستدعي البحث؟ هل هناك حاجة إلى مزيد من البيانات لدعم هدفك من المدافعة؟ إذا كان الحال هكذا فهل البيانات متاحة في مكان آخر أو هل أنت بحاجة إلى القيام بتنفيذ بحث؟

٤- عملية اتخاذ القرار

- كيف أصبحت عملية اتخاذ القرار أكثر انفتاحا بسبب ما قمت به من جهود؟
- هل سيكون أسهل في المرة القادمة الوصول إلى متخذي القرار وإقناعهم؟
لماذا سوف يكون أو لن يكون أسهل؟
- كم عدد الناس/المنظمات التي زاد عددهم والذين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات مقارنة بما كان من قبل؟ كيف ساعد أو أعاق ذلك من جهودك؟
- كيف يمكنك تحسين طريقة دفعك لعملية اتخاذ القرار إلى الأمام؟

٥- بناء الائتلافات Coalition Building

- كيف نجح ائتلافك في كسب الانتباه للقضية وخلق دعم لهدف المدافعة؟
- هل تم توزيع المعلومات على أعضاء الائتلاف في التوقيت المناسب؟
كيف يمكن تحسين أسلوب نشر المعلومات؟
- هل هناك صراعات لم تُحل داخل الائتلاف؟ كيف يمكن مخاطبة هذه الصراعات وحلها؟
- هل هناك نسبة مرتفعة من التعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء الائتلاف؟ كيف يمكن زيادة العلاقات الداخلية بين أعضاء الائتلاف؟
- هل كسب الائتلاف أم خسر أعضاء؟ كيف يمكنك تسجيل أعضاء جدد و/أو تجنب ترك أعضاء للائتلاف؟
- هل يمنح الائتلاف فرصا لتخلق قيادات من بين الأعضاء؟
- كيف كانت شبكتك مفيدة لجهودك في المدافعة؟ كيف يمكنك توسيع مدى شبكتك؟

٦- موضوعات شاملة للإدارة/للتنظيم

- هل جهودك في المدافعة مجدية من الناحية المالية؟ كيف يمكنك جمع موارد إضافية؟
- هل نظام المحاسبة مناسب؟ هل يمكنك تزويد الممولين بحسابات دقيقة عن كيفية صرف أموالهم؟
- كيف كان من الممكن الاستفادة من مواردك المالية بأسلوب أكثر فعالية وكفاءة؟
- هل تم تنظيم كافة المناسبات بنجاح؟ وهل سارت الاجتماعات بسلاسة؟ أي منها نجحت وأي منها لم يلق النجاح؟ كيف يمكن تحسين التجهيزات اللوجستية؟
- هل أنت أو منظمك في سعادة غامرة أم تشعرون بإحباط وخيبة أمل؟ كيف يمكنك الحصول على مساعدة أكثر؟ هل يجب عليك تضيق حيز هدفك goal أم التوسع في الاطار الزمني حتى يمكن إدارة جهودك بأسلوب أكفأ؟



المراجع

References

After Cairo: A handbook on Advocacy for Women Leaders. Washington, DC: Center of Population and Development Activities (CEDPA), 1995. For more information on CEDPA in Africa, contact: CEDPA/Nairobi, P.O. Box 63015, Nairobi Kenya, tel: 254-2-723-601, fax: 254-2-723-549.

Center for the Study of Adolescence (CSA), 1995. For more information on CSA or Kenyan Association for the Promotion of Adolescent Health (KAPAH), contact KAPAH, P.O. Box 1939, Nairobi, Kenya, tel: 254-2-562901.

Kenya Demographic Health Survey, 1993. Washington, DC: MACRO International, 1993.

Midwest Academy. *Organizing for Social Change*, Chicago, IL, 1991. For more information contact Midwest Academy, 225 West Ohio Street, Suite 250, Chicago, IL, 60610, USA.

Porter, Robert W. *Knowledge Utilization and the Process of Policy Formulation: Toward a Framework for Africa.* Washington, DC: The Academy for Educational Development, SARA Project, 1995.

Sofaer, Shoshanna. *Utilization of Evaluation Results for policy Advocacy.* National Conference on Health Education and Health Promotion, USA, April 1994.

Veneklasen, Lisa. *Policy Players: A Power Map for Advocacy Planning.* Washington, DC: InterAction, 1995. For more information contact: InterAction, 1717 Massachusetts Ave., NW, Washington, DC 20036, USA, tel: 202-667-8227, fax: 202-667-8236.

دليل مصطلحات الكتاب

Glossary

عملية المدافعة	هي عملية/فعل action موجه نحو تغيير السياسات أو المواقف أو البرامج لأي نوع من أنواع المؤسسات.	advocacy
عملية بديلة process	عملية اتخاذ القرار لتغيير السياسات القائمة بالكامل خارج دائرة الاجراءات الرسمية التي ينص عليها القانون أو السياسة المؤسسية الموثقة.	alternative
مزاد auction	هو تقنية لجمع المال للتمويل fundraising technique تتم في إطاره المنافسة بين الناس على أشياء أو خدمات تم التبرع بها بغرض بيعها؛ والشخص الذي يقدم أعلى سعر يقوم بشراء هذا الشيء، أما المال الذي تم جمعه فهو ربح للمجموعة الراعية بعد خصم مصروفات المزاد وما شابهه من مناسبات.	
جمهور	شخص أو أفراد يتم إيصال معلومات أو توجيه رسائل إليهم.	audience
موجز/ملخص	ملخص قصير وواضح لموقف أو حدث؛ والموجز قد يأخذ شكل اجتماع أو مجموعة من المواد المكتوبة.	briefing
ائتلاف	مجموعة من المنظمات تعمل معا بأسلوب منسق نحو هدف goa مشترك.	coalition
إطار مفهومي	هيكل وصفي يقدم فكرة أو مفهوم كعملية/إجراء conceptual.	framework process

اتفاق بين مجموعة متنوعة من الأفراد أو المنظمات.	إجماع consensus
نسبة مئوية من الميزانية غير مخصصة ويمكن استخدامها لمصروفات غير متوقعة أو زيادات في التكاليف لم يتم أخذها في الاعتبار في الميزانية الأصلية.	مخصص للطوارئ contingency
أسئلة أو معايير تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف العام goal أو مقارنة أهداف objectives مختلفة.	معايير criteria
شخص لديه السلطة لخلق أو تغيير سياسات أو برامج أو قوانين في مجتمع أو مؤسسة أو حكومة.	متخذ/صانع القرار decision maker
إجراء رسمي لعملية اتخاذ القرار يجب اتباعه لتغيير سياسات (عملية رسمية) كما نص عليه القانون أو السياسات الموثقة للمنظمة.	إجراء رسمي formal process
موضوع جهديك في «المدافعة» goal تأمل في تحقيقه على مدى العشرة إلى العشرين عاما القادم.	هدف goal
هي تبرّع بوقت أو خبرة أو مكان أو سلع. وهي قد تشمل مساحة مكتب أو وجبة غداء في اجتماع أو تجهيزات مكاتب أو مساعدة فنية أو دعم أعمال سكرتارية من حين لآخر.	مساهمة عينية contribution in kind
هم أفراد لديهم فرصة لاعطاء مدخل وأفكار وآراء إلى متخذ/صانع القرار نظرا لعلاقته بمتخذ القرار هذا.	ذوو النفوذ influentials

إجراء غير رسمي / أنشطة واجراءات للتأثير على عملية اتخاذ القرار تحدث
عملية غير رسمية بالتزامن مع الاجراء الرسمي إلا أنها غير مطلوبة من القانون أو سياسات
informal process المنظمة.

قضية
issue
موضوع اهتمام للقائمين بالمدافعة أو متخذي القرارات.

لغة اصطلاحية
لغة خاصة/متخصصة ارتباطا بمهنة معينة أو حرفة أو صناعة.
مجموعة معينة
jargon

leverage نفوذ
استخدام تأثير شخص أو مؤسسي منصب/مكانة لكسب الدعم و/أو عون
مالي من أفراد آخرين و/أو مؤسسات في إطار جهد وسعي مشتركين.

وسائل الاعلام
media
نظام مقنن لا يصال المعلومات إلى الناس مثل التلفزيون والإذاعة والصحف
والجرائد والنشرات والمجلات وغيرها.

رسالة
message
تصريح/بيان statement يهدف إلى إخبار/إعلام أو إقناع أو تحفيز
الجمهور.

شبكة
network
أفراد أو منظمات على استعداد لمساعدة بعضهم البعض أو التعاون حول
موضوع أو هدف goal مشترك.

بيان صحفي
news release
وصف قصير لحدث أو مشروع أو دراسة بحث يُعطى
لوسائل الاعلام لتبث أو تنشر.

الجمعيات الأهلية/ الجمعيات غير الحكومية.	المؤسسات غير الحكومية NGO
خطوة محددة وتزايدية نحو هدف عام goal؛ إن الهدف objective من المدافعة بهدف هو تغيير السياسات أو البرامج أو المواقف لحكومات أو مؤسسات أو منظمات المتعلقة بهذا الهدف أو نحو تحقيق هذا الهدف.	هدف خاص objective
اجتماع يمكن أن يحضره أي فرد أو منظمة.	اجتماع مفتوح open meeting
مصروفات تشغيل ثابتة لمنظمة تتم اضافتها إلى ميزانية لتمكين المنظمة من القيام بأعمال. إن المصروفات العامة قد تشمل الإيجار، والمنافع utilities، والأجهزة، والتجهيزات supplies، والاتصالات communication.	مصروفات عامة overhead
الخطوة، أو المسار، أو الفعل، course of action أو مجموعة من القوانين regulations التي تتبناها حكومة، أو مؤسسة تجارية أو صناعية أو ما شابهها، وقد تم تصميمها (السياسات) للتأثير على وتحديد الإجراءات.	سياسات policy
الخطوات التي تتخذ لمعالجة نحو مشكلة من خلال تغيير أو بالسياسات تعزيز السياسات.	إجراء ذو صلة policy action
أداة لتحديد والاطلاع على الكتلة الأساسية من الجماهير.	مسح السياسات policy mapping
الطريق إلى كسب فرصة الوصول إلى الجمهور الذي ترغب الوصول إليه. قد poin يكون توقيتا محددًا أو موقعًا معينًا أو شخصًا يمكنه مساعدتك في جذب انتباه الجمهور الذي حددته.	نقطة مدخل entry

مؤتمر صحفي
 اجتماع مع وسائل الاعلام لمناقشة موقف أو قرار أو فعل/إجراء action
 press conference والإجابة عن أسئلة من الصحفيين هذا الموقف أو القرار أو الفعل/الإجراء.

الجمهور الأساسي
 متخذو القرارات ذوو سلطة التأثير بأسلوب مباشر على التغيير الضروري
 primary audience حتى ينجح هدفك objective.

البحث الكيفي
 منهج للبحث يجمع خبرات وآراء من مجموعة فرعية من
 الناس للوصول إلى استنتاجات عن الجمهور العريض للسكان. تشمل
 أساليب البحث الكيفية الملاحظة والمقابلات الشخصية المتعمقة
 ومجموعات التركيز focus group، ومناقشات منظمة ميسرة عن موضوع
 بحث مع مجموعة لها خلفيات مماثلة، وأعمار مماثلة، ونوع الجنس،
 والجنس، والموقع الجغرافي، وغيرها.)

البحث الكمي
 منهج للبحث يقوم به أو يجمع قياسات وإحصاءات من
 مجموعة قليلة من السكان لتصل إلى استنتاجات عن الجماهير العريضة
 للسكان. ومن بين تقنيات البحث الكمي: المسوح survey، والاستفتاءات
 polls، والاستبيانات questionnaire.

جمهور ثانوي
 أفراد ومجموعات قادرة على التأثير على متخذي القرارات (أو الجمهور
 الأساسي). إن أفعال actions «ذوي النفوذ» هؤلاء هامة لتحقيق هدف
 «المدافعة» advocacy objective إلى الحد الذي يؤثر على أفعال متخذي
 القرارات.

تقييم ذاتي
 مراجعة وضع أو عملية خاصة بمشروعك أو حدث خاص بك مثل جهد
 «للمدافعة» دون مساعدة خارجية. self-assessment

<p>شكل من الاحتجاج حيث يجتمع الناس في مكان معين (مثل مكتب أو محكمة أو غير ذلك) ويرفضون مغادرته حتى يتم الاستماع إلى و/أو الاستجابة لمطالبهم.</p>	<p>الاعتصام sit-in</p>
<p>التواصل المنظم للأفكار والمعلومات إلى الناس بهدف تغيير السلوك الانساني للفرد لصالح المجتمع.</p>	<p>التسويق الاجتماعي Social Marketing</p>
<p>تصريح موجز ودقيق يمكن للصحفيين/للمذيعين استخدامه لوصف قضية أو حدث حين لا يكون لديهم وقت كافٍ أو مساحة لتقديم وصف أطول.</p>	<p>سبق اعلامي sound-bite</p>
<p>أصحاب المصلحة/المنفعة أفراد أو مجموعات لها مصالح/اهتمامات أو هموم مشتركة ارتباطاً بنتيجة outcome موضوع ما.</p>	<p>stakeholders</p>
<p>هدف goal محدد يجب أن يتم الوصول إليه. إن الجمهور المستهدف هو مجموعة خاصة من الناس لهم صفات متشابهة يجب أن يتم الوصول إليهم. وتقدم الرسالة المستهدفة معلومات بأسلوب معين لجذب انتباه مجموعة معينة من الناس.</p>	<p>هدف target</p>
<p>صندوق الأمم المتحدة للأطفال.</p>	<p>اليونيسيف UNICEF</p>
<p>الوكالة الأمريكية للتنمية والتعاون الدولي.</p>	<p>USAID</p>
<p>البنك الدولي لإعادة الإعمار والتنمية. كثيراً ما يشار إليه بـ «البنك الدولي»، وهو وكالة تابعة للأمم المتحدة. يقوم البنك بتشجيع النمو المستدام sustainable growth والاستثمارات في الناس للحد من الفقر وتحسين مستويات المعيشة من خلال توفير قروض ومساعدة فنية وإرشادات للسياسات لمساعدة أعضائها من الدول النامية.</p>	<p>البنك الدولي World Bank</p>

مدخل إلى «المدافعة»



محتويات الدليل

Table of Contents

الصفحة	
٧	الوحدة الأولى: ما هي عملية «المدافعة»؟ What is Advocacy?
٢٣	الوحدة الثانية: التعرف على القضايا التي تتعلق بالسياسات وتحديدها Identifying Policy Issues
٣٥	الوحدة الثالثة: اختيار هدف عملية «المدافعة» Selecting an Advocacy Objective
٥٧	الوحدة الرابعة: اجراء البحوث لتحديد الجماهير المؤثرة على السياسات Researching Policies Audience
٦٩	الوحدة الخامسة: إعداد وإيصال رسائل خاصة «بالمدافعة» Developing and Delivering Advocacy Messages
٨٩	الوحدة السادسة: فهم عملية اتخاذ القرار Understanding the Decision-making Process
١٠٧	الوحدة السابعة: بناء ائتلافات Building Coalitions
١٢٧	الوحدة الثامنة: تقديم عروض فعّالة ومؤثرة Making Effective Presentations
١٣٥	الوحدة التاسعة: جمع المال لتمويل عملية «المدافعة» Fund Raising for Advocacy
١٥١	الوحدة العاشرة: تحسين أدائك لعملية «المدافعة» Improving your Advocacy
١٥٩	مراجع
١٦٠	دليل مصطلحات الكتيّب

