



دليل إرشادي للدعوة والحوار بين القطاعين العام والخاص

جدول المحتويات

iii	مقدمة
1	ما هي الدعوة؟
2	عناصر حملة الدعوة
4	تحديد وتنظيم حملة الدعوة
4	القضية
6	المشكلة
7	الحل
8	هدف الدعوة
8	الجمهور
11	أصحاب المصلحة
15	بناء علاقات
15	التحالفات
16	رسائل تأييد
18	التخطيط لحملة الدعوة: خطة الاتصالات
18	خطة الاتصالات
19	رسالة
24	طرق الاتصال
34	الرسل
35	التخطيط لحملة الدعوة: الإدارة
35	الجداول
36	الميزانية
37	الموارد البشرية
38	استخدام المتطوعين

39 تنفيذ وإدارة
39 جمع التبرعات
39 الرصد والتقييم
44 التحضير للحوار بين القطاعين العام والخاص
44 ما هو الحوار بين القطاعين العام والخاص؟
45 المشاركون
46 تجديد القطاع الخاص
50 الحوار الفعال بين القطاعين العام والخاص
50 الهيكل التنظيمي
52 إدارة عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص
54 التوعية
55 الميزانية
55 الرصد والتقييم
59 المراجع

المرفق ألف: أدوات خطة الدعوة

المرفق باء: الموارد المخصصة للبحوث

المرفق جيم: نموذج رسالة تأييد

المرفق دال: نموذج وثيقة موقف

المرفق هاء: نموذج كراسة معلومات

المرفق واو: نموذج بيان صحفي

المرفق زاي: نموذج عن الميزانية

المرفق حاء: نموذج خطة العمل بين القطاعين العام الخاص

المرفق طاء: مؤشرات عجلة تقييم الحوار بين القطاعين العام الخاص

مقدمة

الهدف من هذا الدليل الإرشادي

الهدف من هذا الدليل الإرشادي هو تزويد المؤيدين لقضية ما بدليل عملي لإنشاء وإدارة حملات الدعوة والاستفادة من الحوار بين القطاعين العام والخاص كوسيلة لتعزيز وتنفيذ حملات الدعوة .

من خلال تجربة منظمة الشراكة العالمية للأصوات الحيوية في دعم المرأة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، اتضحت أهمية حملات الدعوة الناجحة على نحو متزايد. النجاحات التي تحققت في المغرب، والأردن، والكويت لا تزال تثبت أن الجهود المستمرة لتعزيز الحقوق الإنسانية للمرأة حاسمة ومؤثرة في إحداث التغيير على كافة المستويات. فمن خلال شراكات الأصوات الحيوية في المنطقة، برز نموذج للحوار والشراكة بين القطاعين العام والخاص باعتبارهما وسيلة فعالة لإحداث تغيير على الصعيد المحلي أدى إلى إنشاء مركز خدمة مشترك في الأردن لمناهضة العنف المنزلي ومركز للحرفيات في تونس.

يعكس هذا الدليل الإرشادي هذه النجاحات في العمل مع مختلف أصحاب المصلحة ويتناول مع أساليب إنشاء حملة دعوة ناجحة. إن الجمع بين هذين المنهجين سيعزز قدرة حملات الدعوة على توسيع نطاق دعمها محلياً ويجعل صوتها أقوى لإحداث التغيير.

كيفية استخدام هذا الدليل الإرشادي

في هذا الدليل سيتم استخدام رموزين:

المطرقة وتشير إلى أداة محددة يمكن استخدامها في تطوير حملة الدعوة .
قوالب فارغة لهذه الأدوات متوفرة في المرفق (ألف)



تبين الخريطة المكان الذي استخدم كنموذج في منطقة الشرق الأوسط.



مزيد من الموارد التي يمكن استخدامها في تطوير حملة الدعوة تم تضمينها في الفهرس، المرفق (باء.)

الجزء الأول: إطلاق حملة الدعوة

ما هي الدعوة؟

"لا تشك أبداً أن مجموعة صغيرة من المواطنين المفكرين الملزمين،

يمكن أن تغير العالم؛

بالفعل انه الشيء الوحيد الذي غير العالم".

-مارغريت ميد، عالمة في الأنثروبولوجيا الثقافية

الدعوة هي عملية يتم من خلالها تنظيم المواطنين للتأثير على السياسة العامة وقرارات تخصيص الموارد.

من الأهمية بمكان تنظيم جهود الدعوة، فهناك حالات تكون فيها السياسة الجديدة أو التغيير في السياسة مهم بالنسبة للمجتمع، إلا أنه لا يكون لدى الأفراد الاهتمام أو القدرة على الضغط من أجل التغيير بشكل مستقل. فتقوم مجموعات الدعوة بجمع الناس معاً لتعزيز القضية، مما يؤدي في النهاية إلى نتائج أفضل من النتائج التي قد يصل إليها الأفراد.

مجموعات الدعوة¹:

- ✓ تساعد في وضع سياسة عامة أفضل
- ✓ تكفل مساءلة الحكومات أمام المواطنين
- ✓ تمنح الصوت لمصلحة المواطن (المُساء تمثيله)
- ✓ تحشد المواطنين للمشاركة في العملية الديمقراطية
- ✓ دعم تنمية الثقافة الديمقراطية

حملات الدعوة الناجحة تتطلب القيادة، والتنظيم، والتخطيط الاستراتيجي. وفي حين أن التخطيط الدقيق أمر بالغ الأهمية، إلا أنه من المهم أن يكون مرناً وعلى استعداد للتعديل في الخطط عند الضرورة. في أي حملة، من المرجح أن يكون هناك صعوداً وهبوطاً، إلا أن قادة الدعوة الناجحين قادرين على الحفاظ على تحفيز الناس والعمل على التوصل إلى حلول.

¹ Young and Everett. Advocacy Groups

سمات تساعد القائمين بالدعوة

- ✓ الطاقة والقدرة على التحمل البدني للعمل بجد عندما تكون الفضيلة والحماس غير كافيتين
- ✓ القدرة على تحمل الخلاف
- ✓ مهارات تفاوض قوية
- ✓ الشغف بالقضية يدفع الآخرين للاعتقاد بان التغيير ممكن
- ✓ المرونة لتغيير المسار ومحاولة تجربة نهج جديد بدلا من التشتبه بخطوة غير فاعلة
- ✓ القدرة على وضع الآنا جانبها والعمل من أجل القضية بدلا من العمل للحصول على التقدير
- ✓ الانفتاح على فهم وتأكيد وجهات النظر الأخرى

سوف يبحث هذا الدليل في كل مرحلة من مراحل حملة الدعوة، ويقوم بتقديم الأدوات والنصائح. بعد الانتهاء من هذا الدليل، يجب أن يكون القارئ قد أدرك بشكل سليم كيفية تحضير وتنظيم وتخطيط وتنفيذ خطة الدعوة. الجزء الأول من هذا الدليل يقدم أساسياتبدء حملة الدعوة: تحديد، وتنظيم، ووضع الخطة، وتنفيذ، وإدارة الحملة (انظر الرسم البياني أدناه).



يذهب الجزء الثاني من هذا الدليل إلى المزيد من العمق حول كيفية جمع الأعمال والحكومات معا من أجل حل المشاكل التي تؤثر على المجتمع ككل، وعلى المرأة بشكل خاص. يمكن للقطاع الخاص أن يكون مصدرا لأفكار خلاقة تؤدي إلى حل المشكلة بأسلوب أكثر فعالية مما يمكن أن تتحقق المنظمات غير الحكومية وحدها.

عناصر حملة الدعوة

الخطوة الأولى في حملة الدعوة هي معرفة ما هي المشكلة بالضبط، وما هي الإجراءات التي يتبعن اتخاذها لتحقيق النتيجة المرجوة، ومن هم الأشخاص الذين لديهم القدرة والسلطة ل القيام بالعمل المطلوب. إدراك المسألة - المشكلة والحل. عادة ما يتطلب الكثير من الأبحاث والتحليل. قد تكون المشكلة واضحة، ولكن قد تكون هناك أسباب جذرية مفاجئة لهذه المشكلة .

على سبيل المثال، قد يكون هناك ارتفاع في معدل البطالة بين النساء. ولكن هناك العديد من الأسباب المحتملة لحدث ذلك. يمكن أن يكون ذلك نتيجة لتجزئ بسيط وتمييز ضد المرأة من قبل أرباب العمل. أو ربما تحتاج المرأة إلى تدريب إضافي للحصول على المهارات المطلوبة للوظائف المتاحة. أو قد تكون النظم المتعلقة بالتوظيف أكثر إرهاقا وتكلفة للنساء مما هي

للرجال. قد يتمثل الحل في توعية أرباب العمل، وتعزيز القوانين المناهضة للتمييز، وتوفير التمويل لتعليم المرأة، وتوسيع فرص التدريب للمرأة، وإصلاح أنظمة العمل أو عدد من الإجراءات الأخرى .

هناك العديد من الخطوات لتنفيذ الحلول، وهناك أشخاص يملكون السلطة لإجراء تغييرات في كل خطوة. ولذلك، فإن الجزء الأول من حملة الدعوة هو التعرف على الأسباب الجذرية للمشكلة، والحل الأكثر احتمالاً للتغلب عليها، والأشخاص الذين لديهم القدرة على تنفيذ الحل، والأشخاص الذين قد يكونوا قادرين على مساعدة القضية والآخرين الذين قد يشكلون عقبات أمامها.

حالما يتم تحديد الجمهور والقضية، تتحول الأسئلة التالية حول كيف يمكن للشعب المناسب أن يقتضي بدعم وتنفيذ الحل، متى يجب إنجاز المهام، وما هي الموارد المالية والبشرية اللازمة ؟

وأخيراً، تحتاج الدعوة إلى خطة لتنفيذها، الأمر الذي يتطلب إدارة موظفين ومتطوعين وجمع الأموال. الرصد والتقييم في جميع مراحل الحملة هام لضمان تحقيق الأهداف وتسهيل التعلم.

يمكن إجراء حملات الدعوة على أي مستوى من مستويات الحكومة - الوطني، أو الإقليمي، أو المحلي أو حتى على مستوى القرية، وهي متشابهة. قد لا يكون واضحًا في البداية ما هو المستوى المناسب للحكومة، لكنه سيتضطلع خلال البحوث التحضيرية والتحليل.

تحديد وتنظيم حملة الدعاية

استثمار الأفكار والجهود في البحث والتحليل في بداية حملة الدعاية يؤتي ثماره مع نتائج أكثر فعالية في وقت لاحق. التفكير الاستراتيجي يضمن أن حملة الدعاية سوف تستهدف الأشخاص المناسبين مع الحجج الأكثر إلحاذا لتحقيق الهدف المنشود.

وسيقوم هذا القسم بما يلي:

- يصف عملية اقتراب إطلاق حملة إستراتيجية (انظر الرسم البياني أدناه)
- يحدد المعلومات التي تتضمنها خطة الحملة (يتم وصفها بالتفصيل في الفصل التالي)
- يعرض الأدوات ويصف كيفية استخدامها لتحديد أهداف الدعاية، مع قوالب فارغة في المرفق (ألف)

عملية تحديد وتنظيم حملة الدعاية



القضية

الخطوة الأولى لعملية التحليل هي تبادل الأفكار (العصف الذهني) للوصول إلى إدراك كامل لجميع تفاصيل القضية، وذلك لصياغة المشكلة والحل. وقد يتطلب ذلك البحث المكتبي والتحديث إلى الناس المطلعين. كذلك فإن مناقشة هذه المسألة مع الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة يساعد في الوصول إلى إدراك أكثر دقة للمشكلة والحل. بشكل عام، كلما كانت القضية أكثر تعقيداً زادت إمكانية الجدل، وزادت الحاجة لمزيد من البحث لتقديم حجج مقنعة تُبطل انتقادات الخصوم. استخدام البيانات والحقائق من أجل صنع القرار يؤدي إلى نتائج أفضل ويساعد أيضاً في تحديد الحاجز المحتملة قبل أن تتحول إلى عقبات كبيرة.

مناهج البحث²

الملحوظة هي الطريقة الأكثر شيوعاً لجمع المعلومات عن الجمهور بأسعار زهيدة وبسرعة:

- تحدث مع الناس الذين هم على دراية بهذه القضية؛
- القيل والقال: تحدث مع غيرك من القائمين بالدعوة والزملاء. يفيد ذلك بشكل خاص في معرفة الأمور التي يفكرون بها الناس حقاً حول مختلف القضايا؛رأيهم الحقيقي قد يكون مختلفاً عن موقفهم الرسمي؛

- اقرأ خطب أو وثائق أخرى كتبها أفراد نافذون أو منظمات رئيسية؛
- استعرض نتائج استطلاعات الرأي الأخيرة، أو الدراسات الاستقصائية أو مجموعات التركيز؛
- احضر اجتماعات مفتوحة يتكلم فيها الأفراد أو الجماعات عن هذه القضية.

استعرض التقنيات، مثل **المسوحات واستطلاعات الرأي**، والتي تستعمل عادة لمعرفة رأي مجموعات كبيرة من الناس مثل الناخبين، والآباء والشباب وأصحاب الأعمال الصغيرة في المسألة القضية المطروحة.

- اسأل عن الدراسات الاستقصائية أو استطلاعات الرأي، التي يمكن أن يكون قد خطط لها من قبل مشروع الوكالة المانحة ووسائل الإعلام أو شركات الإعلان، قد يكون بإمكانك أن تضيف عليها بعض الأسئلة المتعلقة بقضيتك.
 - ينبغي إجراء استطلاعات الرأي أو الدراسات الاستقصائية من قبل منظمات ذات مصداقية.
- تعطي مجموعات التركيز وجهة نظر معمقة حول اعتقادات الناس، والسبب وراء تلك الاعتقادات.
- حدد مواضيع المناقشة لتشمل عدد قليل وضيق من المواضيع؛
 - يجب أن يكون المشاركون من خلفيات مماثلة ويشاركون بخصائص متشابهة مثل العمر والجنس وغيرها، ليشعروا بالراحة ويعبرون عن مشاعرهم الحقيقة.

إجراء مقابلات فردية مع ممثل استطلاعات الرأي إذا كانت الدراسات الاستقصائية أو مجموعة التركيز مكلفة للغاية.

حدد الأسئلة بمواضيع معينة وتتأكد من أن الأشخاص الذين تقابلهم هم على دراية

² Adapted from Sharma. *An Introduction to Advocacy*.

المشكلة

تحديد السبب الأساسي للمشكلة هو أمر حاسم لمعرفة الحل الصحيح. قد يكون لأي مشكلة أسباب مختلفة وتكون على الأرجح مزيجاً من عدة عوامل. إن تحديد من يتحمل المسؤولية الأكبر عن المشكلة قد يتطلب مناقشات مع العديد من الناس الذين تأثروا بها. من المهم أن نفهم الآثار المتزنة على المشكلة. وان يكون لدينا بيانات لدعم التأكيدات هو أمر حاسم لترسيخ المصداقية.

إجراء البحوث الأولية

- اكتب ملاحظات - قد تحتاج إلى الرجوع إليها لاحقاً (تذكر دائماً أن تكتب التاريخ!)
- اطلب من الأشخاص أن يوصوا بأشخاص آخرين للتحدث معهم
- إرسال مذكرة شكر تحقق من المعلومات المفاجئة، أو الخلافية، أو المعلومات غير الديهية

انظر المرفق باء: موارد البحوث

أسئلة تعمل على توجيهه تحليل البرامج

- ✓ ما هو تاريخ هذه المشكلة؟ متى بدأت؟ كيف أصبحت مشكلة؟
- ✓ هل كان هناك محاولات لحل المشكلة؟ هل كان لها أي تأثير (جيد أو سيء)؟ لماذا لم تنجح تلك المحاولات؟
- ✓ لماذا لم يتم حل المشكلة حتى الآن؟ ما الذي يقف في طريق الحل؟

- ✓ عدد الأشخاص الذين يتأثرون بهذه المشكلة بشكل مباشر؟ من هم؟ أين هم؟
- ✓ هل يوجد تأثير ثانوي؟ (مثل التعليم الابتدائي الضعيف الذي يؤدي إلى الأممية، وبالتالي خفض مستوى التعليم المرتفع)
- ✓ هل ازدادت المشكلة سوءاً أم بقيت على حالها أم تحسنت؟



أهمية البحوث لحملة حقوق المواطنة العربية³

"لقد أصبحت الجنسية قضية سياسية وإعلامية كبيرة، لكنها لم تكن كذلك عندما ابتدأنا في عام 2002. لقد وجدنا أمراً واحداً مشتركاً في جميع البلدان العربية وهو قوانين الجنسية التي تميز ضد المرأة. بالأساس يقولون انه يمكن للرجل أن يمنح جنسيته إلى زوجته وأولاده، ولكن المرأة لا تستطيع ذلك".



عندما بدأنا الحديث بذلك الموضوع مع وسائل الإعلام، كان اهتمامهم منصباً على الحصول على وقائع وشخصيات وقصص إنسانية مثيرة، إلا أنه لم يكن لدينا أي شيء من ذلك. افتقدنا البيانات الثابتة. لذلك رجعنا مرة أخرى إلى المربع رقم واحد - القيام بالبحث.

وبعد من [مركز بحوث التنمية الدولية] قمنا بإجراء بحوث في ثلاثة مجالات رئيسية. أردنا أن نعرف كيف يؤثر الحرمان من الحقوق على حياة المرأة في سبعة بلدان. وأردنا أن نعرف أيضاً كم عدد الأشخاص الذين كنا نتحدث عنهم. كذلك أردنا أن نعمل على تحليل قوانين الجنسية وسياقاتها في كل بلد.

³ International Development Research Centre website: http://www.idrc.ca/reports/ev-145159-201-1-DO_TOPIC.html.

من البحث إلى الحملة

لقد سمحت لنا نتائج البحث التي أجريناها بمعرفة معنى أن يكون هناك امرأة محرومة من حقوقها: فهي إذا تزوجت من أجنبي، يكون أولادها في الواقع غرباء في بلد़هم. لقد أصبحت القضية واضحة أمامنا الآن وبالتالي تمكنا من شن حملة في عام 2004.

وقد أفضت الدراسة إلى أحمال من المواد التي غذت وسائل الإعلام. لقد أعطتنا تلك النتائج ميزة على السياسيين فنحن نملك البيانات وهو الأمر الذي مكن المرأة أثناء تحدثها إلى وسائل الإعلام. يمكن لأي شخص أن يخرج ويقول: أريد أن أغير هذا أو ذاك. لكننا وبأفكارنا المدعومة بنتائج البحث، كنا نعرف ما تتحدث عنه، واستطعنا أن نشكل تحدياً لجميع الأساطير حول هذه القضية.

لقد أصبح منح المرأة زوجها الأجنبي وأولادها الجنسية الآن قضية كبيرة، قضية سياسية، قضية وسائل الإعلام. عندما بدأنا، كانت قضية هامشية. وقد بدت البحث هذا الأمر تماماً.

لينا أبو حبيب، هي المديرة التنفيذية لمجموعة البحث والتدريب للعمل التنموي التي اتخذت من بيروت مقراً لها وهي تقود الحملة الإقليمية لحقوق المواطن.

الحل

الخطوة التالية هي لتبادل الأفكار (العصف الذهني) حول الحلول الممكنة لهذه المشكلة. بالنسبة لهذا التحليل بصفة خاصة، من المهم الحصول على مدخلات من المتضررين من هذه المشكلة وآخرين ممن قد يكونون على دراية بالحلول المحتملة. وفيما يلي بعض الأسئلة لتوجيه هذا التفكير.

قائمة للأخذ بالاعتبار عند الوصول إلى الحل

- ✓ هل كان هناك مدخلات من طائفة واسعة من الناس؟
- ✓ هل الحجج التي لديك والداعمة لهذا الحل كافية لتكون مقنعة؟ (البيانات والتحليل الكمي غالباً ما تكون أكثر إقناعاً)
- ✓ هل من الممكن أن يؤدي الحل إلى عواقب غير مقصودة أو تأثيرات جانبية غير مرغوب فيها؟
- ✓ هل هناك أي جانب من جوانب النظام القانوني أو السياسي أو الثقافي أو الجانب الخاص بالأعراف الاجتماعية قد يساعد أو يعرقل جهود الحل of time
- ✓ هل مستوى التفصيل في الحل الذي لديك كافٍ لضمان أن يتم تفسيره بشكل صحيح؟

تلخيص البحث والتحليل المذكور أعلاه في رسم بياني للقضية هو وسيلة مفيدة لدمج جميع المعلومات في النقاط الأساسية التي ستعزى خطة الاتصالات. الرسم البياني للقضية يضم مزايا وعيوب الحل المقترن.

رسم بياني	
الحالة المقترنة +	الوضع الحالي +
الحالة المقترنة -	الوضع الحالي -

في الصيغة العلوية من الرسم البياني يتم إدخال الجوانب الإيجابية للوضع الحالي والوضع المقترن (الحالة التي ترغب حملة الدعوة في إنشائها) وإدخالها في المربعات. في الصيغة الثانية، يتم إدخال الجوانب السلبية للوضع الحالي والوضع المقترن على حد سواء. وهذا يسمح للقارئ بتلخيص طرق مختلفة للنظر في الوضع الحالي والوضع المقترن بسهولة.

هدف الدعوة

سيؤدي هذا التحليل مباشرة إلى صياغة **هدف الدعوة** والذي يحدد فيه بصفة خاصة الأمور التي تهدف الحملة إلى تحقيقها، وعادة ما تكون سياسة جديدة، أو تغيير تشريعي أو إجرائي. ينبغي أن يكون الهدف محدداً قدر الإمكان من حيث كمية التغيير ونوعيته الذي يرمي إلى تحقيقه والمدة الزمنية لتحقيق ذلك التغيير. يمكن أن يكون التغيير المنتشد مطلقاً (إلغاء القيد المفروضية على ساعات العمل للنساء) أو يمكن أن يكون نسبياً (زيادة مشاركة المرأة في عملية إعادة النظر في التشريعات الجديدة بنسبة 20%). مستوى التحديد يميز بين الموضوع **والهدف** الذي هو الفائدة الكاملة التي تساهم من أجلها الحملة.

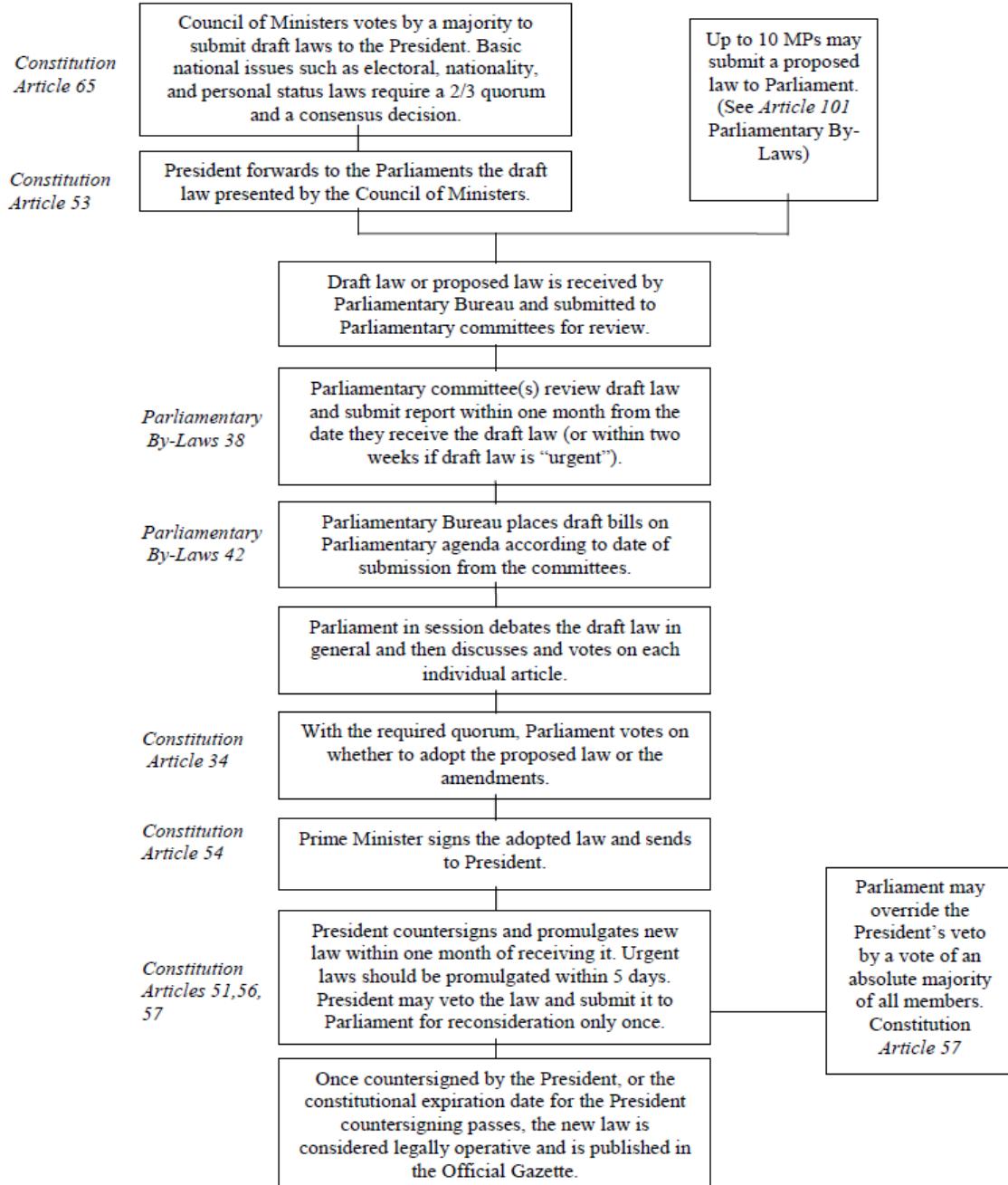
على سبيل المثال، قد يكون الهدف من الحملة الخاصة بالدعوه هو الحد من العنف ضد المرأة. موضوع الدعوه قد يكون تمرير قانون لحماية عاملات المنازل اللواتي يتعرضن لسوء المعاملة من جانب مستخدميهم (سلطة تشريعية)، أو إنشاء نظام إجرائي يشمل، على وجه التحديد، تدريب الأشخاص الذين يستجيبون لمثل هذه الحالات من العنف المنزلي في قسم الشرطة (إجرائي).

الجمهور

يشمل **الجمهور** الناس الذين هم في وضع يمكنهم من تحقيق هدف الدعوه لتوسيع ثمارها. في معظم الحالات، يكون ذلك من صنع السلطات التشريعية ولكن يمكن تطبيق هذه العملية في سياقات متعددة أو على أي مستوى من مستويات الحكومة. يمكن أن يكونوا مسؤولين تم انتخابهم أو تعينهم أو زعماء قرى أو قبائل، أو رجال أعمال.

الخطوة الأولى في تحديد الجمهور هو في إيجاد **خريطة قرار** تتابع كل ما يلزم القيام به من أجل تنفيذ التغيير المنشود.

العملية التشريعية في لبنان⁴



⁴ IFES. Lebanon: Lobby Training Manual.

ينبغي النظر في جميع العمليات الرسمية وغير الرسمية. العملية الرسمية هو ما يجيزه القانون مثل تصويت اللجنة أو موافقة الوزير، وهي العملية المذكورة أعلاه. ولكن قد يكون هناك أيضاً عمليات غير رسمية التي لا تتم كتابتها أو تقر بشكل رسمي ولكن تحدث في كثير من الأحيان، مثل دعوة رئيس اللجنة للحصول على ملاحظات أو مدخلات تساهم في وضع القرار.

الخطوة التالية هي تحديد جميع الأشخاص الرئيسيين المشاركون في كل مرحلة من مراحل العملية السياسية. **الجمهور الرئيسي** يشمل أشخاصاً قادرين على التأثير المباشر على النتيجة المرجوة. **الجمهور الثانوي** يشمل أشخاص يمكن أن يؤثروا على الجمهور الرئيسي. ويمكن لهؤلاء الأشخاص أن يكونوا على معرفة بأفراد من الجمهور الرئيسي مهنياً أو شخصياً، وقد يكون ذلك من خلال الاتصالات الشخصية، والتأثير الأكاديمي وقادة المجتمع أو أعضاء في وسائل الإعلام.

كلما كان ذلك ممكناً، ينبغي أن تكون أسماء هذا الجمهور هي أسماء علم وان يكونوا أفراداً بدلاً من اللجان والمنظمات والإدارات. وبينما قد يتخذ القرار من الناحية الفنية من قبل مجموعة مثل لجنة أو مجلس، إلا أنه في نهاية المطاف يؤخذ من قبل **أشخاص** أعضاء في تلك اللجنة بحاجة إلى أن يتم إقناعهم.

جميع الأشخاص الذين تم تصنيفهم على أنهم جمهور أساسى وجمهور ثانوى يجب أن يتم تصنيفهم في 5 فئات: جمهور في صالح الحل المقترن، جمهور ضد الحل المقترن، لم يقرر بعد (أو لا يدرى)، غير مدرك بالمشكلة في الوقت الحالي، غير مهتم حالياً في المشكلة أو غير مبالى. سوف تستخدم هذه المعلومات لخلق خريطة معارف واتجاهات الجمهور مع مزيد من التفاصيل حول الموقف الحالي للجمهور. قد تكون هناك حاجة إلى المزيد من البحث للكشف عن هذه التفاصيل. طرق البحث المستخدمة أعلاه في قسم تحليل القضية هي أيضاً مفيدة لهم الجماهير.

رسم بياني يوضح معارف واتجاهات الجمهور ⁵				
القضايا التي يوليه الجمهور الاهتمام الأكبر	مواقف الجمهور حول القضية / الهدف (مع، ضد، لم يقرر بعد، لا يعلم، غير مهتم)	معرفة الجمهور بالقضية	الجمهور	

⁵ Sharma. *An Introduction to Advocacy*.

أصحاب المصلحة

بالإضافة إلى الجماهير الأساسية والثانوية، قد يكون هناك أشخاص آخرون قادرين على المساعدة في دفع جدول أعمال الدعوة أو قد يحاولون عرقلة التقدم. الخطوة التالية هي تحديد جميع أصحاب المصلحة الإضافيين، الذين هم أشخاص لديهم ما يكسبونه أو يخسرونه (مباشرة أو غير مباشرة) من التوصل إلى نتيجة ناجحة لحملة الدعوة. وبالرجوع إلى الرسم البياني نجده يساعد في تحديد من الذي يستفيد ومن الذي لا يستفيد بسبب الوضع الراهن وكيف يمكن أن يتغير ذلك بعد الإصلاح المقترن.

أمثلة من أصحاب المصلحة المحتملة⁶

المجتمع المدني	القطاع العام
• المنظمات غير الحكومية الوطنية والمحلية	• مكتب الرئيس
• النقابات العمالية	• المؤسسات الوطنية والمحلية العامة
• الأكاديمية	• الوزراء والمستشارون
• وسائل الإعلام الوطنية والمحلية والدولية	• موظفي الخدمة المدنية
• مجموعات مواطنين آخرين مؤيدین للدعوة	• البرلمان
• قطاعات من عامة السكان	• الأحزاب السياسية
• المجالس واللجان ذات الصلة	•

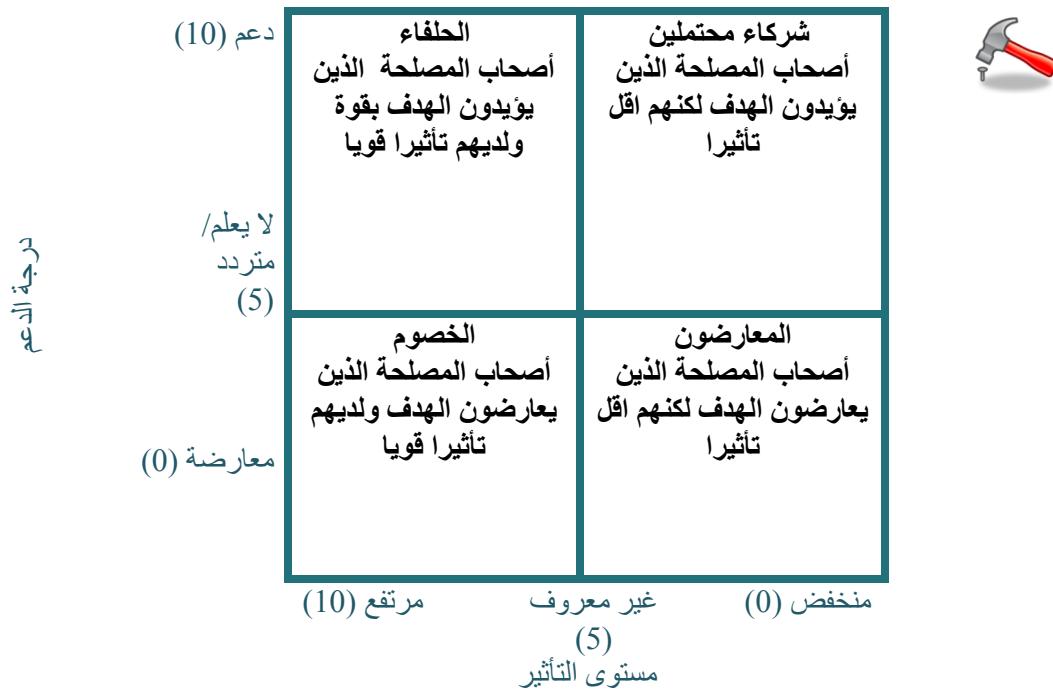
القطاع الخاص	المجتمع الدولي
• الشركات الكبيرة والمتوسطة الصغيرة	• شركاء التنمية المتعددة الأطراف
• المستثمرين المحليين والأجانب	• الحكومات الأجنبية
• المؤسسات المالية	• منظمات التنمية الدولية غير الحكومية
• جمعيات الأعمال والغرف التجارية	• المنظمات المهنية
• قادة الأعمال التجارية الفردية	•

مجرد وضع قائمة بجميع أصحاب المصلحة، يمكن وضع أسمائهم على خريطة أصحاب المصلحة، التي تصنف أصحاب المصلحة كحلفاء، وشركاء محتملين، ومعارضين وخصوم. هذه الخريطة لأصحاب المصلحة تساعد على تحديد أصحاب المصلحة الذين يتطلبون أكبر قدر من الاهتمام.

الخطوة الأولى في إنشاء الخريطة هي وضع مقياس من 0-10 يشير إلى مدى الدعم الذي يقدمه كل صاحب مصلحة لهدف الدعوة ومدى القوة التي يتمتع بها كل صاحب مصلحة لتسهيل أو عرقلة حملة الدعوة. ينبغي إبقاء المزيد من الأهمية لأصحاب المصلحة الذين قد يكونون أكثر نشاطاً من أولئك الذين لديهم آراء قوية، ولكن من المحتمل أن يكونوا غير نشطين.

⁶ IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.

خريطة أصحاب المصلحة⁷



لما كان أصحاب المصلحة قد صنفوا في الخريطة ضمن الفئات الأربع، فإن المعلومات ستساعد على إظهار أين يمكن تشكيل تحالفات لتعزيز حملة الدعوة وعرض القدرات ومستوى الفائدة فيما بين العديد من أصحاب المصلحة. كما انه قد يساعد في تحديد الصراعات المحتملة والمخاطر أو المصالح الخاصة التي يمكن أن تعمل ضد هذه الحملة.

ويمكن الجمع بين هذا التحليل من خريطة أصحاب المصلحة وجدول تحديد أصحاب المصلحة وهو ما يضيف تفاصيل تساعد في تحديد كيفية الحصول على دعم أصحاب المصلحة أو التغلب على معارضتهم.

⁷ IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms*. س.

جدول تحديد أصحاب المصلحة⁸

التأثير المحتمل على نجاح حملة الدعوة: موجب (+) ومحايد (0)، أو سلبي (-)	المصالح المعروضة للخطر فيما يتعلق بهدف الدعوة	مجموعة أصحاب المصلحة (القطاع العام، القطاع الخاص، المجتمع المدني، المجتمع الدولي)	الوصف	الفئة
				الأهم
				مهم جدا
				المهم

وفيما يلي بعض الاقتراحات عن سبل التعامل مع أنواع مختلفة من أصحاب المصلحة.⁹

استراتيجيات المشاركة

مخاطر عدم التحرك	الخيارات	الفئة
<ul style="list-style-type: none"> • قد يفقد أطراف قائد مؤثرة محتملة. • غياب التنسيق يؤدي إلى ازدواجية الجهد. • قد لا تصل المعلومات إلى جمهور انتقادى. 	<ul style="list-style-type: none"> • تشجيع الأطراف القائدة يجعل من السهل عليها القيام بالحملة. إمدادها بالحقائق والأرقام والفرص لوضوح الرؤية والمعرفة. • عقد اجتماعات تشاروية وضمان اتخاذ القرارات بتوافق الآراء. • دفع الحلفاء لتوسيع شبكات المؤيدين والحضور (على سبيل المثال المشاركة في مناسباتهم، واستخدام قوائم توزيع خاصة بهم للوصول إلى عدد أكبر من الجمهور). • تشجيع حيازة الملكية ومستوى النشاط (على سبيل المثال إعطاء المزيد من المصداقية للحلفاء وتوفير الفرص للرؤية). 	الحلفاء (دعم كبير، تأثير كبير)
<ul style="list-style-type: none"> • قلة الوعي تؤدي إلى عدم فعالية التنفيذ. • فقدان حلif محتمل. • قد يستخدم الخصوم قلة النشاط للادعاء بأن الفريق لا يعتمد الإصلاح. • قد تكون هناك فرصة 	<ul style="list-style-type: none"> • تحفيز المؤيدين ليصبحوا أكثر نشاطا. • التمكين والتعبئة - الانقال إلى فئة الحلفاء. بناء القدرات أو التنظيم ضمن مجموعة حتى يتمكنوا من الدعوة لأجل التغيير بشكل جماعي. • قلل المقاومة بزيادة التوعية (على سبيل المثال، 	الشركاء المحتملين (دعم كبير، تأثير منخفض)

⁸ IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.

⁹ Adapted from IFC *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.

<p>ضائعة لخلق الدعم من خلال تبديد المفاهيم الخاطئة .</p> <p>• التأثير أو المقاومة يمكن أن تزيد و تخرج الهدف عن مساره بشكل مفاجئ.</p>	<p>تنقيف أصحاب المصلحة حول فوائد الإصلاح، ولكن اعترف أيضاً بالتكليف إلى مجموعات معينة من أصحاب المصلحة).</p> <ul style="list-style-type: none"> الحد من المرونة من خلال إظهار قوة الإصلاحيين المؤيدين. رائب التغيرات في مستويات التأثير أو المقاومة (على سبيل المثال إبقاء العين مفتوحة على المعارضين الذين لديهم آراء متباعدة وضعيفة لأنها قد تتحد وتكتسب القوة). 	<p>(دعم قليل، تأثير قليل)</p>
<p>• جهد إصلاح تأخر أو توقف.</p> <p>• إصلاح خرج عن مساره من خلال العرقلة أو عدم التنفيذ</p> <p>• الخصوم يجمعون من القوة ما يكفي لقلب نجاحات الإصلاح</p>	<ul style="list-style-type: none"> محاولة خلق انقسام داخل المجموعة للحد من قوتها. نشر التعليم لمواجهة المفاهيم الخاطئة. تقليل النفوذ عن طريق تناقص المصداقية، إذا كان ذلك مناسباً. مواجهة من خلال كشف المصالح الخاصة. استئالة أو إضعاف أو تحبيط (على سبيل المثال التعليم لمواجهة المفاهيم الخاطئة، وتقديم تعويضات عن الخسائر المحتملة، واتخاذ الإجراءات القانونية). 	<p>الأعداء (دعم قليل، تأثير كبير)</p>

١٠ تحديد الحلفاء الاستراتيجيين

- توسيع القاعدة لتشمل الحكومة والمسؤولين المنتخبين
- الوصول إلى رجال الأعمال والمنظمات غير الحكومية
- الوصول إلى الزعماء الدينيين والمسؤولين المنتخبين، والمسؤولين البارزين في المجتمع المحلي
- تحديد مجموعة أساسية من المدافعين والأصدقاء المنتخبين في مجال الدعوة – أصدقاء القضية وأعداؤها
- البحث عن صناع القرار في المجتمع ودعوتهم لحضور الاجتماعات
- بناء علاقات شخصية وجهاً لوجه

المجموعة الأساسية من الحلفاء الاستراتيجيين يجب أن يتزموا بمهمة ذات أهداف محدود بصفتهم مؤيدين ومستشارين، وان يكونوا نواة للثقة أو فريق تحطيط. يجب أن تكون المجموعة فريدة، وديناميكية، كاريزمية، بلا خوف، وان تكون على دراية بالطريقة التي تجعل الأمور تحدث. يجب أن يحبوا التحديات الجديدة ويرحبوا بها، وان يهتموا اهتماماً بالغاً بالقضية، وان يكونوا قادرين على تحريك الجبال عند الضرورة .

¹⁰ Adapted from Gwinn & Strack. *Hope for Hurting Families*

بناء علاقات

نجاح أي حملة دعوة تعتمد على القدرة على تطوير العلاقات والحفاظ عليها. لا تقل أبداً من قدرة صديق. أن تطوير علاقات قوية مع مجموعات متعددة من الأشخاص يساعد في بناء الثقة في المجتمع، ويمكن أن يساعد في تعزيز الانطباعات الإيجابية لحملة الدعاة. في كثير من الأحيان العلاقة الشخصية هي التي تؤدي إلى التواصل والشراكة، أو تكون مصدر للتمويل. إنها تزيد الثقة و تعمل على زيادة قاعدة الاتصال أيضاً مما يساعد على جذب المزيد من الأشخاص إلى حملة الدعاة وخلق دعم أقوى للقضية.

التحالفات

إن الجمع بين المتعاونين من مختلف شرائح المجتمع في **تحالف** يقوي ويعزز مصداقية الحملة. يمكن أن تكون التحالفات دائمة أو مؤقتة، رسمية (مع عضوية، وقوانين ومستحقات) أو غير رسمية. ويمكن أن تعالج قضية واحدة أو يسعون إلى تحقيق أهداف متعددة من أجل التوصل إلى جدول أعمال. عندما تقرر ما إذا كنت تريده أن تشكل ائتلافاً، من الضروري أن تقيم نقاط القوة التي يقدمها الشركاء، سواء كانت هذه القوة تعويض عن نقاط الضعف، أو إذا كان هناك أي تضارب محتمل، أو إذا كان للشركاء المحتملين سمعة يمكن أن تثال من أهداف الحملة.

قضايا للنظر فيها لدى البت في تشكيل ائتلاف ¹¹	
المزايا	العيوب
• قاعدة أوسع من الدعم	• إدارة التحالف قد تستغرق وقتاً طويلاً بعيداً عن إدارة الحملة
• موارد إضافية	• قد يتطلب التحالف مساومة على القضايا أو التكتيكات
• اتصالات إضافية وعلاقات مع الجمهور	• قد تلقي الشركات الأكبر بظلالها على التحالف بسبب شهرتها
• المزيد من الناس لتنفيذ المهام	• قد يكون من الصعب احترام مخاوف الشركاء الأصغر
• تعزيز المصداقية والنفوذ للحملة	• الفرصة لتعلم مهارات ومعرفات جديدة والتعويض عن نقاط الضعف الخاصة بالمنظمة
• إذا انهار التحالف يمكن أن يضر جميع الأعضاء	

يحتاج التحالف إلى أن يكون له إدارة تضمن أن الجماعة متماسكة ولا تعمل من أجل أغراض مختلفة. الشراكة مع المنظمات الكبيرة أو البارزة يمكن أن تدخل موارد وفوائد كبيرة، ولكن هناك خطر يتمثل في أن هذه المنظمات سوف تلقي بظلالها على الشركاء الأصغر.

¹¹ Adapted from Vance and Gordon. *Create Your Activism Plan*.



المراسلة باستعمال أسلوب توقف لمرة واحدة للوصول إلى الإصلاحات في مصر¹²

في عام 2005، تعافت مؤسسة التمويل الدولية مع الحكومة المصرية لإصلاح إجراءات بدء النشاط التجاري في مشروع رائد في الإسكندرية. منذ بداية المشروع، كان من الواضح أن الاتصالات الإستراتيجية ستكون حاسمة لتحفيز الإدارة الوسطى على الصعيد المحلي في المؤسسات الحكومية للمشاركة في الإصلاحات. وكانت الحاجة إلى الدعم العالمي كبيرة نظراً للتعقيد الشديد لعمليات ما قبل الإصلاح. استغرق تسجيل وترخيص الأعمال الجديدة أكثر من 220 يوماً و 132 عملية عبر 18 مؤسسة لها أهداف وأغراض مختلفة.

وقد حدّدت مؤسسة التمويل الدولية والحكومة ثلاثة فئات من الجمهور: القطاع الخاص، والنظراء المباشرين في القطاع العام، والعدد الكبير من موظفي الخدمة المدنية الذين لديهم مصلحة في عملية الإصلاح. لقد أرادوا أن يكون القطاع الخاص مجموعة ضغط ببناء في عملية الإصلاح وإن تسعى للحصول على المشاركة النشطة من جانب أصحاب المصلحة الرئيسيين من القطاع الخاص في عملية إعادة الهندسة. وقد شاركوا مع جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية لإنشاء قدرة على رصد الإصلاح لتمكين جمعية المحامين الأميركيين من نشر معلومات بسيطة ودقيقة وموثوقة وملموعة عن التقدم المحرز في الإصلاحات في وسائل الإعلام وبالتالي الوصول إلى القطاع الخاص بشكل عام بطريقة أكثر منهجية ومنظمة بالمقارنة مع السابق.

قسم نظرائهم في القطاع العام إلى مجموعتين: "أبطال" و "أتباع" وقد أقامت مؤسسة التمويل الدولية أحداث حظيت بتغطية إعلامية كبيرة مثل المؤتمرات الصحفية لمكافأة الأبطال الذين يملكون مصداقية ورؤية لتنفيذ التزاماتهم في عملية الإصلاح. إرسال الرسائل إلى الأتباع استخدم أفضل الممارسات الدولية لتوضيح كيفية سعي المؤسسات إلى تحقيق أهداف سياسية هامة والتي يمكن الجمع بين التزاماتها التقليدية مع الهدف الإضافي لجذب استثمارات جديدة للمساهمة في خلق فرص عمل جديدة وفرض زيادة الدخل.

بالنسبة إلى الجمع الكبير من موظفي الخدمة المدنية المشاركون مباشرة في هذه الإصلاحات، استهدف 30 مدير أساسياً على مستوى الإدارة الوسطى. وشارك هؤلاء المديرين في مناقشات المائدة المستديرة العادية، وتم تدريبيهم على أيدي خبراء دوليين، وحضروا جولتان دراسيتان في أوروبا وأمريكا الشمالية. وتم تنظيم تغطية إعلامية منهجية لهذه الأحداث.

رسائل تأييد

قد تكون رسائل التأييد طريقة رائعة لإشراك أشخاص أو منظمات بارزة في الحملة بطريقة أكثر رسمية. يسعى لدى جميع المنظمات والأفراد لتحصل منهم على وثيقة تأييد رسمي من وثائق المشروع و / أو اطلب منهم المشاركة في مسيرة التخطيط الاستراتيجي. يمكن أن يطلع الآخرون على هذه الرسائل الرسمية عندما يحاولون الوصول إلى الشركاء المحتملين أو الجهات المانحة، ويمكن أن تستخدم أيضاً لإقناع مؤيدي المنظمات الأخرى لدعم المنظمة أو الحملة. **انظر إلى المرفق (ج) كنموذج رسالة تأييد.** قد تكون المنظمات الداعمة قادرة على تقديم أنواع الدعم التالية:

- تحديد اللاعبين الغير متواجدين
- تحديد الخدمات الضرورية في الموقع
- تبادل قائمة بريدية أو قائمة البريد الإلكتروني
- حضور الاجتماعات الهمامة والمؤتمرات الصحفية
- عقد اجتماع خاص لمجلس منظمتهم من أجل الموافقة على الفكرة
- كتابة رسالة دعم رسمية
- الطلب من أعضائها القيام بكتابة رسالة دعم

¹² Moullier and Hamdy. *Communication As A Tool In Policy Reform.*

- تحديد العقبات المحتملة لصانعي القرار الرئيسيين
- الاتصال باللاعبين الرئيسيين الذين ينبغي أن تقدم اقتراحات للتغلب على العائق.
- يشاركونا

هذه العملية هامة¹³

تذكر أن عملية إشراك المؤيدین المحتملين لا تقل أهمية عن المنتج النهائي. عليك أن تذهب مباشرة إلى العملية، لا أن تدور من حولها. من المهم الحصول على دعم من الجميع، حتى لو كان ذلك يعني البدء من الاستقبال غير الحار من قبل المشككين الأوليين والمنقدین. الحصول على دعم من المشككين والقاد غالباً ما يتطلب إتباع نهج فردي وشخصي.

إذا كان لدى شخص تعرفه علاقة شخصية مع أي شخص يعارض هذا المشروع، اتصل به من خلال هذا الشخص وحدد أرضية مشتركة. ابذل جهداً معقولاً لعرض القضية بطريقة غير تصادمية ومهنية، واسأله عن ما يقوله الآخرون. إذا لم تنجح في ذلك، قيم ما إذا كان يمكن للمضي قدماً في الحملة من دون دعم اللاعب الرئيسي أو الوكالة التي تحتاج إليها. إذا كان هناك شريك أو عدد قليل من الشركاء غير راغبين فهذا يجب أن لا يعرقل حملة جيدة. كن على استعداد للمضي قدماً مع أولئك الشركاء الذين يريدون أن يشاركونا. واصل تطوير العلاقات مع المجتمع واسعى للحصول على تأييد من الآخرين. في نهاية المطاف، فإن سجل المسار وقوة الحملة سيجذب الناس لدعم هذه القضية. ابقي على المسار، مارس ضغطاً لطيفاً ولكن لا هوادة فيه، ولا تستسلم!

¹³ Adapted from Gwinn & Strack. *Hope for Hurting Families*.

التخطيط لحملة الدعوة: خطة الاتصالات

بمجرد أن يتم تحديد نطاق الحملة، يجب القيام بوضع خطة لكيفية تحقيقها. قد يكون الانطلاق مباشرة في الأنشطة مغرياً، ولكن من الأهمية بمكان أن نفكر مقدماً من خلال التفاصيل. حملات الدعوة علنية للغاية وقد يصعب التغلب على الأخطاء. لذلك من المهم أن نبدأ تحديد البحث، والجمهور المستهدف وإشراف أصحاب المصلحة المذكورة في القسم السابق. بمجرد اتخاذ هذه الخطوات الأولى، قان التخطيط لحملة الدعوة يبدأ في التبلور، بدءاً من عنصر أساسي جداً: الاتصالات.

عملية التخطيط لحملة الدعوة



هذا القسم سيقوم بما يلي:

- مناقشة أهمية ومكونات خطة الاتصالات ؛
- إظهار كيفية القيام بدمج التحليل في الخطوات التي اتخذت في القسم السابق لإعلام خطة الاتصالات؛
- وصف خطوات رئيسية أخرى في التخطيط لحملة الدعوة (انظر الرسم البياني أعلاه) - الجدول، الميزانية والموارد البشرية – سنتم مناقشتهم في الفصل التالي.

خطة الاتصالات

الدعوة الفعلة في جوهرها هي اتصالات مقنعة. وعليه، فإن خطة الاتصالات هي قلب حملة الدعوة. إن التحليل الذي تم الانتهاء منه في القسم السابق سيوفر الأساس للإستراتيجية وراء خطة الاتصالات. التحليل الصلب مدعاوماً بالبحث سيجعل وضع الخطة أسهل وسوف يؤدي إلى تنفيذ أكثر نجاحاً.

خطة الاتصالات لحملة الدعوة تختلف عن الحملات الإعلامية الأخرى التي تديرها المنظمات غير الحكومية لأنها تهدف إلى تجاوز التوعية وتوفير المعلومات لمحاولة تشجيع الناس على اتخاذ إجراءات وأحياناً تغيير رأيهم.

عملية لوضع خطة الاتصالات



يبدأ تطوير خطة الاتصالات بإعادة النظر في قائمة الجمهور والبت فيها وتقرير أي من هؤلاء الناس هم الأكثر أهمية للوصول إليهم من أجل تحقيق هدف الدعوة. ومن أجل تحديد أي حجة تكون أكثر إقناعاً، من المهم تقييم الموقف الحالي لكل جمهور وما هي الأمور التي تعنيهم أكثر من غيرها. وخلال تقييم الجمهور المستهدف للحملة عند استخدام العمليات المذكورة في الفصل السابق، حدد مدى معرفة الجمهور بهدف الحملة، وسجله في مخطط معارف واتجاهات الجمهور (المثل أدناه). ثم قم بتسجيل رأي كل شخص حول هذه القضية وقسمها إلى هذه الفئات: مع، ضد، لم يقرر بعد، يعرف، غير مهم. كذلك قم بتسجيل القضايا التي تهم الجمهور أكثر من غيرها، لأن ذلك يمكن أن يساعد في حشد تأييد ونقوية حملة الدعوة التي تقوم بها باستخدام مواضيع حول القضايا التي تهمهم أكثر من غيرها.

جدول معرفة الجمهور بالقضية ¹⁴			
القضايا التي يوليها الجمهور الاهتمام الأكبر	مواقف الجمهور حول القضية / الهدف (مع، ضد، لم يقرر بعد، لا يعلم، غير مهم)	معرفة الجمهور بالقضية	الجمهور



قد يحتاج أعضاء الجمهور إلى أن يتم تعليمهم أو إقناعهم للتغيير آرائهم. وفي بعض الحالات يكون من الضروري جعلها أسهل بالنسبة لهم للعمل أو الضغط عليهم لتبيين الحاجة الملحة لهذه القضية .

رسالة

قد يتطلب كل جمهور رسالة مختلفة وهي الفكرة الرئيسية التي سيتم نقلها من خلال خطة الاتصالات. الرسالة تختلف عن هدف الدعوة لأنها تختلف من الحجج التي ستقع الجمهور بدلاً من الأسباب التي جعلت المنظمة الداعية تقوم بهذه الحملة. الرسائل تحتاج إلى أن تكون مخصصة لجماهير مختلفة والرسائل الفعالة هي تلك التي يحتاج الجمهور للاستماع إليها وليس الاستماع إلى ما تريده المنظمة.

مكونات أي رسالة هي:

ما هو التغيير الذي نسعى إليه؟

¹⁴ Sharma. *An Introduction to Advocacy*.

ما هي أهمية هذا التغيير؟ (النتيجة الإيجابية لاتخاذ إجراءات أو الآثار السلبية لعدم اتخاذ إجراءات)

كيف ينبغي أن يحدث التغيير؟

ما هي الإجراءات التي تم طلبها من الجمهور؟



رسالة لقوانين المواطن في الأردن¹⁵

المرأة الأردنية المتزوجة من غير أردني لا ينبغي أن تواجه أعباء غير عادلة حيث يتم حاليا التعامل مع زوجها وأطفالها كأجانب في المملكة. لا يستطيع أطفالها الالتحاق بالمدارس الحكومية أو الاستفادة من الرعاية الصحية المجانية. يجب عليها أن تدفع رسوم تسجيل باهظة، كما تدفع نفقات الرعاية الطبية الباهظة الثمن إضافة إلى رسوم إقامة سنوية. ينبغي أن يكون للمرأة الأردنية الحق بمنح جنسيتها لزوجها وأطفالها. والطريق إلى تحقيق ذلك هو التغيير وتعديل قوانين الجنسية والإقامة لضمان أن يكون للمرأة حق المساواة مع نظيرها الرجل لنقل الجنسية الأردنية والامتيازات ذات الصلة لزوجها وأولادها.

وينبغي أن تتضمن الرسالة العناصر الأربع المذكورة أعلاه، وأن يتم نقل القضية بطريقة واضحة ومقنعة، كما يظهر في المثال أعلاه. ينبغي أن تكون الرسالة سهلة العرض والفهم كما وأن تمثل القضية التي تدور حولها حملة الدعوة بوضوح.

بمجرد أن يتم إنشاء صورة واضحة عن الجمهور باستخدام الأدوات المذكورة أعلاه، يمكن للجدول التالي أن يساعد في صياغة الرسائل التي ستكون مناسبة أكثر لجمهور معين.

رسالة التنمية				
محظى الرسالة	غرض الرسالة ماذا تريد أن يفعل أصحاب المصلحة	ما هي الأمور الأكثر أهمية لأصحاب المصلحة	الموقع الحالي (مع، ضد، لم يقرر بعد، لا يعلم، غير معني)	أصحاب المصلحة



ينبغي أن تكون الرسائل موجزة ومقنعة. الحجج الاقتصادية لها أكبر الأثر، ولكن قد لا تكون العامل الأكثر أهمية بالنسبة لجميع صناع القرار. بعض الجماهير قد تكون أكثر استعداداً لقبول الاقتراح عندما

تعرف من يدعم الاقتراح أيضاً .

في بعض الأماكن، يمكن للحوار المبني على الإيمان أن يلعب دوراً قوياً في مجال الدعوة. باستخدام القواعد الدينية للدعوة قد يساعد في دمج جمهور أوسع في الحملة. ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن تشمل جميع وجهات النظر وتتوسّس علاقات مع العديد من المنظمات الدينية، والمؤسسات الدينية،

"سوف يتم أخذنا على محمل الجد من جانب الحكومة فقط عندما نعرض قضيتنا بطريقة علمية تعود بجذورها إلى الحقائق على أرض الواقع. علينا أن نتحدث عن تفاصيل أنسas حقيقين وحالات حقيقة".

- أفنان الزياني، غرفة البحرين التجارية والصناعة

¹⁵ Adapted from American Islamic Congress, *A Modern Narrative for Muslim Women in the Middle East*.

والزعماء الآخرين في المجتمع .

إذا تم إدخال المنظورات الدينية أو المبنية على الإيمان ستكون مدرجة في حملة الدعوة، تذكر أن كل دين أو طائفة أو شخص لهم مفاهيم خاصة بهم عن الحق والباطل، ما هو مسموح وما هو مننوع في الكتاب المقدس. بالإضافة إلى ذلك، كل شخص له علاقته الخاصة مع إيمانه، وقاده دينه، والله، وكل شخص الحق في تلك المعتقدات. في حين أنه قد يكون من المفید شمل المفاهيم الدينية والقيم باحترام تقديم وجهة نظر مختلفة، ودائماً كان على بيته من آثار التخطيط السياسي، أو أخطاء عرضية يمكن أن تؤثر على حملة الدعوة.

ومن الجدير قضاء وقت للدرس بعناية جميع اللغات المستخدمة في الرسالة. وينبغي أن لا يكون هناك أي بعبارة غامضة أو كلمات تعتبر حساسة من الناحية السياسية أو الثقافية بحيث أنها سوف تصرف الانتباه عن محتوى الرسالة. إذا كانت الرسالة سوف تترجم إلى لغات أخرى، من المفید أن تكون الرسالة قد ترجمت إلى اللغة المستهدفة ومن ثم إعادة ترجمتها إلى الأصل مرة أخرى من قبل شخص آخر للتأكد من أنه يتم نقلها بشكل صحيح .

هناك العديد من الموارد التي تستطيع حملة الدعوة استخدامها لتعزيز رسالة لجمهور محدد، بما في ذلك الاقتصاد والإيمان، كما ذكر أعلاه. وتشمل الموارد الأخرى القانون والعادات المحلية، والقانون الدولي لحقوق الإنسان والتجارة، وقوانين التجارة، والسياسات التجارية. **لمزيد من المعلومات حول بعض هذه الموارد الإضافية، انظر المرفق (باء).**

التأثير على البرلمانيين لتأييد وتطبيق قانون لمكافحة العنف المنزلي في اليمن¹⁶

على الرغم من أن اليمن قد وقعت معظم المعاهدات والاتفاقيات الدولية التي تتصل بحقوق المرأة، ليس هناك أي إطار قانوني أو سياسي يدعم العمل على إنهاء العنف ضد المرأة. وبينما هناك عدد قليل من المواد في قانون الأسرة اليمني تتصل بالعنف الجنسي، إلا أنه لا يتم فرضه بأي شكل منتظم ولا يوفر للمرأة أي حماية حقيقة .



مركز دعم شؤون المرأة (WASC) حدد الهدف من العمل مع مجلس النواب اليمني بتأييد وتنفيذ مشروع قانون مكافحة العنف المنزلي. وجود هياكل قانونية كافية من شأنه أن يعزز عملهم مع أصحاب المصلحة الآخرين، ويساعد على ضمان العدالة للناجين من العنف. من أجل استكمال اتصالات بشكل عام مع جهود الدعوة، قرر مركز دعم شؤون المرأة إضافة عنصر اتصالات خاص للعمل مع البرلمانيين. من شأن هذا أن يتكون من مناقشات مجموعة التركيز حول لجنة التشريعات في البرلمان والمسؤولين الحكوميين وغيرهم من أصحاب المصلحة، فضلاً عن توزيع دليل إعلامي للبرلمانيين اليمنيين. وبهذه الطريقة يمكن أن يكون المركز دعم شؤون المرأة حس أفضل من معرفة ومعتقدات ومهارات صناع القرار وهكذا يمكنهم أن يصمموا مواد اتصالات أكثر دقة بالنسبة لهم. البناء على العمل القائم في مجال الدعوة التي تم إجراؤها على إنهاء العنف ضد المرأة، فإنه يمكنهم العمل من أجل هدفهم وهو: الحصول على برلمانيين وسلطات محلية توافق على تأييد وتنفيذ قوانين تراعي الفوارق بين الجنسين والسياسات التي ترعاها. من خلال هذا الجانب من التدخل العام، أعرب مركز دعم شؤون المرأة عن أمله في زيادة المعرفة والوعي والالتزام لدى البرلمانيين لإنهاء العنف ضد المرأة بحيث أنهم سوف يدعون بشكل كامل سياسات جديدة وزيادة الموارد المخصصة لخدمات الدعم لوضع حد للعنف ضد المرأة.

¹⁶ UNIFEM. *Making a Difference.*

أصحاب المصلحة	رسائل للتواصل
البرلمانيون والمجالس المحلية	تأييد / تنفيذ القوانين لوضع حد للعنف ضد المرأة والسياسات التي تراعي الفوارق بين الجنسين والقوانين المرعية ستتوفر بيئة تكافؤ الفرص وتزيد عدد أنصار المرأة. يحتاج البرلمانيون والمجالس المحلية إلى تعبئة الأصوات، انه لصالحك أن تتجاوب مع ناخبيك .
كوادر وسائل الإعلام و الصحافيون	تعطية قضايا حالات العنف ضد المرأة هو جزء مهم من الشفافية المطلوبة من الصحافة ووسائل الإعلام
النساء الناجيات من العنف	لدى الناجيات دور في التأثير على إقرار مثل هذه السياسات بالتعبير عن آرائهن وسرد قصصهن تزدن الوعي حول العنف القائم على نوع الجنس ومساعدة الناس على عدم القبول به.
المجموعات النسائية	هناك حاجة للمجموعات النسائية لاعتماد نهج شامل وتوحيد الموارد للضغط على البرلمانيين / كبار المسؤولين على نحو فعال لاعتماد / تنفيذ مثل هذه السياسات.
المدافعون عن حقوق الإنسان والمنظمات غير الحكومية	المشاركة في الحملات الرامية إلى إنهاء العنف ضد المرأة هو جزء لا يتجزأ من الدفاع عن حقوق الإنسان. يجب أن نعمل معاً لأجل زيادة تأثير عملنا.
الرجال والنساء المحافظون ، ومرتكبو الجنح	سوف تستند الرسالة على معلومات تم جمعها من خلال مجموعات التركيز ، والمقابلات والدراسات الاستقصائية

رسالة الدقة الواحدة للصحفين

صياغة رسالة

- محاولة الحفاظ على رسالة إيجابية، مع التركيز على إيجاد حلول المشاكل
- املك إجابة محددة على سؤال "لماذا يجب أن أهتم؟"
- قارن بالوضع الراهن
- كن مقنعًا عن طريق عرض الأدلة واستعراض الخبرة
- تأكّد من أن جميع البيانات من الموظفين والشركاء في التحالف متماضكة
- كن مستعدًا للرد. توقع انتقادات خصومك وفكّر في الطريقة التي سترد بها
- كن قادرًا على تحويل المشكلة إلى قصة وإضافة وجه إنساني

بالإضافة إلى رسائل الجمهور المحدد، فمن المهم أيضًا إعداد رسالة عامة يكون لها جاذبية واسعة النطاق ويمكن استخدامها عند التحدث إلى الصحفيين. ينبغي لهذه الرسالة أن تكون قادرة على التحدث بشكل واضح في 30-60 ثانية، لزيادة احتمال أن يتم استخدامه من قبل الصحفيين (و خاصة في الإذاعة والتلفزيون). الشكل الأساسي لهذه الرسالة يجب أن يكون : بيان + أدلة + مثال + العمل المطلوب¹⁷

بيان. البيان هو الفكر المركبة للرسالة

الأدلة. الأدلة تؤيد البيان أو الفكرة المركزية إذا أضيف إليها حقائق و / أو أرقام. وينبغي أن تتضمن الرسالة بيانات محدودة يمكن للجمهور أن يفهمها بسهولة - مثل "هناك طفل واحد فقط أصل ثلاثة أطفال في قرية X يستطيع الحصول على المضادات الحيوية".

مثال وبعد تقديم الحقائق، يتبعين على المتحدث الرسمي إضافة وجه إنساني لهذه القصة. حكاية تستند إلى تجربة شخصية تستطيع تحويل الحقائق والأرقام. وتنكر المستمعين بأن هذه القضية هي ليست مجرد مسألة سياسية مجردة ولكنها سياسة تؤثر على صحة الناس وعافيتهم.

العمل المطلوب. العمل المطلوب هو ما يطلب من الجمهور فعله نتيجة سماع الرسالة.

¹⁷ USAID. Analysis and Advocacy Training Manual

على سبيل المثال : رسالة لحقيقة واحدة¹⁸

بيان. فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز هو تهديد خطير لرفاه بلادنا الاقتصادي كما يشكل عبئاً كبيراً على الأفراد والعائلات والمجتمعات المحلية. لم يعد بإمكاننا تحمل تجنب هذه المسألة على الصعيد الوطني.

الأدلة. هناك أكثر من مليون شخص مصاب بفيروس نقص المناعة البشرية، وهذا الرقم آخذ في الازدياد. في السنوات الخمس المقبلة، سيفقد مليون طفل أحد الوالدين أو كليهما لأمراض مرتبطة بالإيدز. الفتاة العمرية الأكثر تضرراً من فيروس نقص المناعة البشرية تتراوح أعمارهم بين 15-50 سنة، لذلك فيروس نقص المناعة البشرية يؤثر سلباً على قوة العمل لدينا، وبنية الأسرة، وجهود تنمية المجتمع.

مثال. لقد دعمت مجموعتنا فاطمة، وهي امرأة شابة في سن المراهقة، خلال العامين الماضيين. فقدت فاطمة والديها وعدد آخر من أفراد أسرتها نتيجةً لأمراض مرتبطة بالإيدز. يعلم الناس في القرية التي نشأت فيها أن عائلتها تأثرت بفيروس نقص المناعة البشرية، ونتيجةً لذلك، تعتبر وأشقائها وصمة عار. أنها غير قادرة علىمواصلة تعليمها لأنها مضطربةً وأن تتفق وقتها لرعاية أشقائها الصغار. فهم لا يملكون ما يكفي من الطعام. وقد اضطرت فاطمة إلى ترك إخواتها في رعاية الجيران في القرية والانتقال إلى مركز حضري، حيث تورطت في العمل الجنسي من أجل إرسال الأموال إلى قريتها لشراء غذاء وكساء لأشقائها. إنها حالة نموذجية تمثل الكثير من النساء في بلدنا.

العمل المطلوب. من الضروري زيادة دعم التشريع لتمويل الرعاية الصحية والخدمات الأخرى للنساء المصابات بالإصابة بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.

شعار

قد يكون من المفيد أيضاً أن يكون هناك شعاراً أو نسخة مختصرة من الرسالة تكون قصيرة، واضحة وسهلة الحفظ، ومع هذا لا تزال لديها جوهر الرسالة. الطريقة للتفكير في الشعار هي نفس الطريقة في التفكير في ما سيكون عنواناً لقصيدة صحفية عن الحملة أو ماذا سيكون موضوع رسالة بالبريد الإلكتروني لأحد المراسلين. كما يمكن أن يوضع أيضاً شعارات آخذه جمهور معين في الاعتبار. انظر أمثلة من الشعارات العامة والمستهدفة أدناه.

شعارات للحملة ضد العنف المنزلي¹⁹

قضايا/رسائل	• ضرب زوجة جريمة		
الهدف	عام	الرجال	النساء
الشعار	عنف المنزلي مصدر قلق الجميع.	الرجال الحقيقيون لا يضربون النساء	قال انه لن يضربها مرة أخرى... ولكن هذا ما

¹⁸ USAID. *Analysis and Advocacy Training Manual*.

¹⁹ UNIFEM. *Making a Difference*.

<p>بلغ عنه هدهها ، ضربها ، واغتصبها لكن قبل ذلك تزوجها الرجال الحقيقيون لا يضربون النساء</p>	<p>الهروب من المنزل = الهروب من المسؤولية قم بتربية عائلة لا وليس قبضة</p>	<p>قاله في المرة الأخيرة . يمكنك إخفاء وجود كدمات على الجسم ، ولكن ماذا عن الأضرار التي لحقت بروحك ؟ الرجل</p>
--	--	--

كل هذه الشعارات تلقي جوهر الرسالة التي تحاول هذه المجموعة إيصالها وهو أن إساءة معاملة الزوجة سيئ وينبغي الإبلاغ عنه وتوقفه. إن هذه الشعارات سهلة الحفظ وفعالة، لا تنسى وقوية، وبإمكان الجمهور تذكرها بسهولة أكثر.

طرق الاتصال

عندما تتضح أية رسالة يحتاج الجمهور لسماعها، فالخطوة التالية تكون لمعرفة أفضل السبل للوصول إلى الجمهور. فيما يلي بعض العوامل التي يجبأخذها في الاعتبار عند تقرير أي قنوات اتصال ستستخدم:

اعتبارات اختيار القناة ²⁰	
من هو الجمهور الذي تستهدفه القناة؟؟ القنوات الشعبية المحلية (مثل الراديو المحلي، والملصقات في الأسواق والحملات الخاصة بالهاتف الخلوي) غالباً ما تكون أكثر مصداقية وشخصية عند محاولة تعبيئة الجماهير المستهدفة.	الوصول
هل يشاهد الجمهور غالباً القناة؟	التردد
كم هي تكلفة استخدام القناة؟ يمكن التحكم بالرسائل الإعلانية ولكن كثيراً ما تعتبر أنها رسائل دعائية. استثمار الوقت في إقامة علاقات مع الصحافة أو تأمين الوقت في برنامج إذاعي أو تلفزيوني في كثير من الحالات يمكن أن يتحقق بدون أي تكلفة إضافية، ويمكن أن يكون أكثر مصداقية.	التكليف
هل من المتوقع أن تقوم المنظمة باستخدام هذه القناة؟ هل هناك مخاطر في القيام بذلك؟	الجدوى
ما هو تأثير هذه القناة على المعرفة أو السلوك؟	الفعالية
ما هي القنوات التي تسمح ببث رسائل عاجلة تجاه الآراء السلبية أو بيانات من قبل المعارضين؟ من المفيد إعداد مقالات افتتاحية معروفة "جاهزة" من أجل الاستجابة بسرعة لدورة الأخبار السلبية.	استجابة سريعة
كيف يمكن أن يتمكن توقيت الاتصالات للقناة وتنسليها وتكاملها من تقديم رسالة أقوى معاً؟ الرسائل المتماسكة من خلال قنوات متعددة من المرجح أن تصل إلى الجمهور المستهدف.	تكرار

²⁰ IFC. Strategic Communications for Business Environment Reforms.

تعرض المقاطع التالية عدة طرق للإتصالات يمكن أن تستخدمها حملة الدعوة لنشر رسالتها

الاجتماع وجهاً لوجه

الجماعات وجهاً لوجه عادةً ما تكون الطريقة الأكثر فعالية للوصول إلى الجمهور. وهذه الجماعات توفر فرصة لوضع وجهها إنسانياً على قضية وتطوير علاقة شخصية. الطبيعة الفاعلية للجماعات وجهاً لوجه تتيح الفرصة لأصحاب المصلحة لطرح الأسئلة والتعبير عن المخالف. ويمكن تكيف الرسالة على وجه التحديد كما يمكن تغييرها في الوقت المناسب لجعلها أكثر فعالية استناداً إلى الملاحظات التي وردت خلال الاجتماع.

الجماعات وجهاً لوجه تتطلب الكثير من التحضير. قبل الاجتماع، ينبغي أن يتم البحث لمعرفة أي نوع من الجماهير سيتم مخاطبتهم، وعملهم، ومنظمتهم واحتياجاتهم ومصالحهم. بالنسبة لعقد جماعات مع القادة السياسيين، ومن المهم أن نعرف سجلهم في التصويت، دائرتهم الانتخابية، برنامج حملتهم متى يحين موعد إعادة انتخابهم (أو إعادة التعيين). إذا كان العديد من الناس سيتوتون إدارة الحملة الخاصة بالدعوة، فمن الأفضل أن تقرر مسبقاً، من الذي سيقول ماذا أو حتى يتمرن على إلقاء الرسالة قبل الاجتماع. قد يبدو التمرين غريباً، ولكنه مفيد جداً لإنقاذ كيفية إيصال رسالة وأفضل السبل لتقديم الحملة. اغتر على شخص لم يشارك في الحملة إذا كان ذلك ممكناً يمكن أن يتفقد طريقة العرض ويقدم اقتراحات موضوعية. وتشمل الخيارات الأخرى التمرين أمام المرأة أو أن تقوم بتصوير نفسك. إذا كان هناك إمكانية أن الاجتماع سوف يتطلب التفاوض، يجب أن تقرر مسبقاً كم من التنازلات ستقدم.

قد يكون افتتاحاً جيداً للجتماع أن تبدأ بالشكر ونعرب عن تقديرنا للدعم الذي قدم سابقاً للقضية، إذا كان ذلك ملائماً، أو أن نشير إلى أرضية مشتركة أو اهتماماً مشتركاً. خلال الاجتماع، ينبغي دائماً أن نعلن النقاط الرئيسية أولاً في حالة تم اختصار وقت المحادثة أو انحرفت عن مسارها. انه من الضروري محاولة استباق أسئلة أصحاب المصالح والاهتمامات والمخالف وان تكون مزودين بالوثائق ذات الصلة، مثل التقارير أو دراسات جاهزة.

توجيه الاجتماع بان يبقى محادثة تبادل فيها الأسئلة هو أكثر فعالية من مجرد جعله عرض من طرف واحد. إذا كان هناك سؤالاً من الصعب إجابته، فالردد الأفضل لذلك هو تدوين السؤال على مذكرة، والوعد بالعودة إلى الشخص حاملاً جواب عن السؤال. لا ينصح تحت أي ظرف من الظروف تخمين أي جواب. إن عواقب التخمين غير الصحيح يمكن أن تقصي على مصداقية الحملة.

الطريقة الأفضل لإنتهاء اللقاء هو تلخيص ما قيل، والخطوات التالية والإجراءات المطلوب القيام بها من أصحاب المصلحة. بعد الاجتماع، يجب دائماً إرسال كتاب شكر، بغض النظر عما إذا كان اللقاء ناجحاً أو مفيداً للحملة. كتاب الشكر هو فرصة جيدة لمتابعة الأسئلة التي لم يرد عليها، وتوفير مزيد من المعلومات الداعمة والتذكير بشأن الإجراءات المطلوبة من أصحاب المصلحة.

العرض

العرض هو فرصة لتقديم هذه القضية بطريقة مسيطر عليها، وإلى مجموعة من صانعي القرار بشكل مباشر. ومع أن التقديم ليس شخصياً بقدر اجتماع يتم وجهاً لوجه، إلا أنه يسمح بالحصول على درجة عالية من الاهتمامات الشخصية للجمهور المحدد.

إعداد لوجستيات العرض

أسئلة للطرح قبل تقديم العرض	
نصائح لوجستية للتخطيط	
<ul style="list-style-type: none"> • هل سيكون هناك فترة أسئلة وأجوبة • هل سيكون هناك معدات سمعية / بصرية متاحة • هل هناك أي أحداث أخرى ذات صلة تجري في نفس الوقت؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الحضور، من هم؟ • كيف سيتم إعداد الغرفة • هل سيتم الإعلان عن الحملة أم الإبلاغ عنها (هل من الممكن أن نشير إلى اللغة التي ستستخدم في العرض)
<ul style="list-style-type: none"> • تأكيد من أن الطاولات والكراسي تم ترتيبها بشكل مناسب •أغلق التوازن للحد من الضوضاء من الخارج أو احضر مروحة إذا كانت الغرفة حارة جداً • احضر معك عدة نسخ مطبوعة من العرض في حال حصول أي عطل تكنولوجي 	<ul style="list-style-type: none"> • حاول استباق ما يمكن أن يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء في أقرب وقت ممكن للتعامل مع المشاكل • تأكيد أن الناس يعرفون إلى أين يذهبون، وأن هناك علامات، إذا لزم الأمر • تحقق من أن المعدات السمعية والبصرية تم وضعها بشكل صحيح

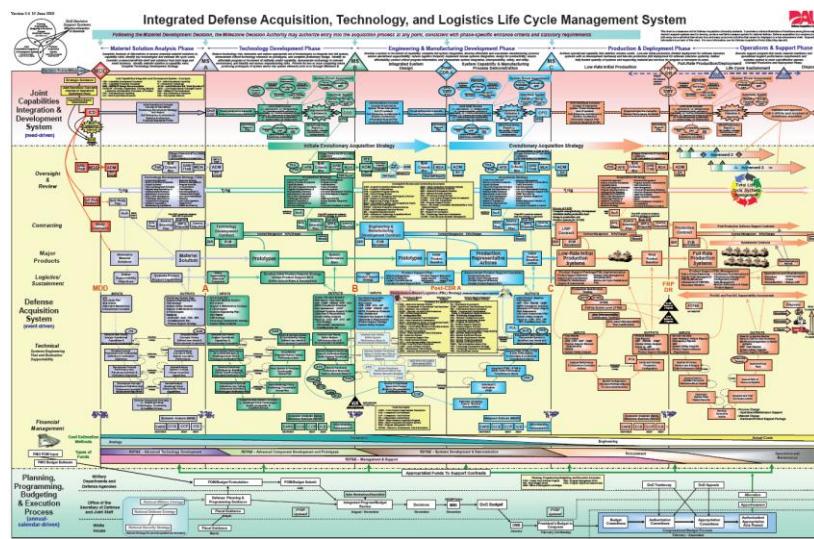
بدء العرض بسرد قصة أو حكاية يجعل الموضوع أكثر شخصية، ويجذب انتباه الجمهور. سرد نكتة أمر جيد، إذا كان ذلك مناسباً، وخاصة للحصول على انتباه الجمهور، ومساعدة الجميع على أن يشعروا بمزيد من الراحة. طرح الأسئلة وإعطاء الفرصة للجمهور لإبداء مداخلاته يساعد على إيقائه متحمساً ومتقبلاً. ومن المفيد أن تحاول معرفة الأسئلة واستباقها وإن يكون لديك حقائق وأرقام إضافية في حال تم طرحها.

ويمكن استخدام قاعدة العرض، ولكن ينبغي أن تكون مصممة لا هتممات الجمهور وخلفياتهم. وينبغي التحضير للعروض قبل موعدها بوقت كافٍ لأن إعدادها يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً، خصوصاً عند استخدام برامج العرض.

استخدام أحد البرامج مثل باور بوينت يمكن أن يكون مصدر الهاء، فهناك الكثير من الناس يتحدون بشكل أكثر طبيعية وبثقة إذا لم يستعمل. من ناحية أخرى، فإنه يوفر فرصة لعرض المعلومات بطريقة مرئية. وكقاعدة عامة، فإن الشرائح الأكثر فعالية هي التي تحتوي على أقل عدد من الكلمات مع رسوم بيانية بسيطة. من الأفضل استخدام النقاط المماسة، واستخدام الخرائط والرسوم البيانية والصور عند سرد قصة. يجب ذكر جميع مصادر الحقائق والأرقام.

يقع كثير من الناس في خطأ كتابة كل ما يريدون قوله على الشرائح ثم قراءة الشرائح أثناء العرض. بعض الناس تميل إلى تقديم الكثير من المعلومات على شريحة واحدة، مما يجعل من الصعب فهم العرض ومتابعته. إن ذلك يؤدي إلى ملل الجمهور كذلك من الصعب تقديم حجة مقنعة على هذا النحو. إذا كان هناك الكثير من المعلومات للذكر، فمن الأفضل الحفاظ على الشرائح بسيطة وان تقوم بتدوين ملاحظات خطية للإشارة إليها. ويمكن أن يكون مفيدة ممارسة تقديم العرض دون النظر إلى الشاشة على الإطلاق.

لا تجعل الشرائح تبدو بهذه



الشريحة النهائية ينبغي أن تكون موجزاً أو استناداً مع التذكير بالإجراء المطلوب من الجمهور. إذا كان من المحمّل أن يغادر الناس في وقت مبكر، ينبغي توزيع النشرات أو غيرها من المواد المطبوعة في بداية العرض. خلاف ذلك، يمكن أن تعطى في النهاية حتى لا يقوم أفراد الجمهور بقراءة المواد بدلاً من الاستماع إلى ما يقال.

إذا كان الوقت مهم، وهناك جمهور كبير جداً، فإنه من المفید أن تأخذ أسلمة متعددة في وقت واحد (اكتبه الأسئلة!) ومن ثم الإجابة عليها كمجموعة. أن ذلك يجعل من السهل إدارة الوقت من خلال الغوص في الأسئلة التي لا تتطلب الكثير من الوقت لإنجابتها وإتاحة الوقت للمزيد من الناس للقيام بطرح الأسئلة. إذا كان الحضور كبيراً جداً حيث يتوقع العديد من الأسئلة، يمكن لأفراد الجمهور كتابة أسئلة على بطاقات ملاحظة. إن ذلك يجعل من السهل إدارة الحشود ويسمح بتحديد الأولويات من قبل مساعد.

إنها فكرة جيدة بان نفكر مسبقاً في كيفية التعامل مع عداء محتمل من أحد الحاضرين من خلال الرد بأدب على أسئلة غير مناسبة، أو وقحة أو خارجة عن الموضوع. كما هو الحال مع الاجتماعات التي تتم وجهاً لوجه، الأفضل عدم الإجابة عن سؤال بدلاً من التخمين الذي يمكن أن يضر بالمصداقية.

ورقة الموقف

ورقة الموقف (أو ورقة القضية) توفر بالعمق المبرر لرسالة الحملة الخاصة بالدعوة. وهي تكتب عادة لجمهور لم يقرر بعد موقفه من القضية أو أنه غير مدرك لها، ولكنه يوفر أيضاً معلومات أساسية مفيدة للصحفيين ويقدم نقاط للحوار للحلفاء.

ورقة الموقف يجب أن تكون مكتوبة من قبل خبراء موثوق بهم عندما يكون ذلك ممكناً. يجب فصل الحقائق عن الآراء. جميع المطالبات ينبغي أن تدعم بالأدلة ومصادر جميع البيانات يجب أن تكون مذكورة. ليس من المهم من قام بكتابة الورقة، فإنها تتبع على المنظمة والقضية، وبالتالي يجب أن تصبح وتنسق بحيث تبدو مهنية. استخدام مربعات النص والرسومات والصور تسهل القراءة. ورقة الموقف هي فرصة للذهاب إلى المزيد من العمق حول القضية، ولكن كلما كانت الورقة أقصر من المرجح أن تتم قراءتها.

الهيكل المشترك لورقة موجزة:

- 1.بيان التوصية الرئيسية
- 2.الخلفية
- 3.الأدلة المؤيدة للتوصية (الكمية والنوعية). تأكيد من توثيق كل ذلك
- 4.الموقف
- 5.التوصيات
- 6.وصف الداعمين

انظر المرفق (د) للحصول على نموذج ورقة الموقف.

صفحة عن الحقائق

صفحة عن الحقائق هي وثيقة تتالف من صفحة أو صفحتين واحدة يمكن استخدامها لإيصال الأهداف الرئيسية والإنجازات. ويمكن أن تكون نسخة مختصرة من ورقة البحث في الموقف وهي مفيدة بشكل خاص لتصحيح المفاهيم الخاطئة الشائعة.

وبينجي أن تتضمن الرسالة الأساسية وما يكفي من المعلومات الداعمة لأن تكون مقنعة. يمكن أن تساعد الرسومات والصور لقول الكثير في مساحة صغيرة وجعله أسهل للقراءة. ويمكن لفقرة قصيرة عن المنظمة المفوضة أو الفرد أن تضفي المصداقية وتحسن الشفافية. يمكن تضمين الواقع الالكتروني وأرقام الهواتف لمن يرغب في الحصول على معلومات إضافية.

انظر المرفق (ه) للحصول على نموذج صفحة عن الحقائق

وسائل الإعلام

عند متابعة التغطية في وسائل الإعلام، من المهم تحديد الطريقة التي سيتم، على الأرجح، من خلالها الوصول إلى الجمهور المستهدف. الأسئلة التي ستطرح تشمل ما يلي:

- معلومات عن مدى الانتشار: ما هي نسبة من يقرأها، يستمع إليها؟
- كيف هي سمعة المصدر؟
- هل تتحاز إلى طرف سياسي معين؟
- هل تعتبر مصدرًا موثوقًا للمعلومات؟

بعض خيارات وسائل الإعلام:

التلفزيون وهو وسيلة جيدة للخبراء لتوصيل رسالة. يمكن استهداف برامج الأخبار إذا كان هناك معلماً أو نشاط سيعلن عنه. إن دمج الرسائل في البرامج التلفزيونية الشعبية يمكن أن يكون فعالاً جداً، إلا أنه يتطلب الاستعانة بكتاب خصوصيين.

البرامج الإذاعية المحلية يمكن أن تكون فعالة جداً للوصول إلى الجمهور المستهدف والبرامج الحوارية المحترمة يمكن أن تكون رسائل ذات مصداقية.

وسائل الإعلام المطبوعة غالباً ما تكون المصدر الأكثر ثقة لذلك ينبغي توخي الحذر لضمان تغطية دقيقة. ومن الضروري أن يكون هناك زوايا جذابة من الرسالة تستحق النشر بحيث يتم اختيارها من قبل الصحفيين.

إذا كانت المشكلة معقدة ومثيرة للجدل، قد يكون من الأفضل العمل بهدوء وراء الكواليس واستعمال خدمات وسائل الإعلام التي يمكن الوثوق بها فقط. في بعض الحالات، الانتقاد (أو الظهور بمظهر المنتقد) قادة في الحكومة والمؤسسات قد يخلق سوء النية الذي قد يأتي بنتائج عكسية لهذه الحملة.

دفع ثمن الإعلان هو وسيلة سهلة للوصول إلى وسائل الإعلام، ولكنه التغطية الإعلامية الغير مدفوعة (أو "المكتسبة") ينظر عادة إليها على أنها أكثر مصداقية. ليس من السهل الحصول على تغطية إعلامية غير مدفوعة، ولكن يمكن القيام بذلك مع قليل من البحث والعمل. وتتمثل الخطوة الأولى بمعرفة من هم الصحفيين الذي يقومون بتغطية القضايا ومن ثم إقامة علاقة معهم. ومن المهم إرسال المعلومات بانتظام للصحفيين، وخصوصاً عندما تشارك الحملة في أي نشاط جديد، تطلق دراسة جديدة أو تستضيف حدثاً ما.

إيجابيات وسلبيات الإعلان المدفوع ووسائل الإعلام غير المدفوع ²¹		
الإيجابيات	وسائل الإعلام غير المدفوعة	الإعلانات المدفوعة
<ul style="list-style-type: none"> يحقق قدرًا أكبر من التأثير على الوعي للقضية ومعرفة القضية يسمح باستكشاف أعمق لمنافع الإصلاح 	<ul style="list-style-type: none"> يتوفر سيطرة كاملة على الرسالة يتوفر السيطرة على كيف ومتى يتم نقل الرسائل يسمح للإبداع ولخداع العواطف 	<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع التكاليف جيزة في نقل المعلومات، ولكنها أقل فعالية في الإقناع يتم الخلط بينها وبين الدعاية أقل مصداقية من الصحافة
<ul style="list-style-type: none"> يجب بناء علاقات مع مرور الوقت لتحقيق التغطية المطلوبة يمكن أن تشوّه الرسالة أو أن تنقل بصورة سيئة يمكن زيادة ظهور المعارضين في حال كشف الصحفيين التكاليف والفوائد 		

إقامة علاقة مع الصحفيين يعني أيضًا فهم ما هي أنواع القيود التي يواجهونها (ما هي المواعيد النهائية المرتبطة بها للتسليم، ما هو حجم قصصهم المسموح بها، والرقابة، الخ)، احترام العمل الذي يقومون به وألواناتهم المتضاربة، وتقديرهم بصير إذا دعت الحاجة. ومن الأهمية بمكان الرد على مكالماتهم بسرعة.

إنجاح عمل الصحفيين يزيد من احتمال الحصول على التغطية الإعلامية. أنهم يقدرون الملخصات، والتحليل الدقيق، والاقتباسات الجذابة، والقصص غير البديهية التي تتحدى المعرفة التقليدية مع أدلة موثوقة.

²¹ IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.

كما هو الحال دائماً، فمن المهم أن لا تخمن أبداً إجابات لأسئلة صعبة وان تعطي النقاط الأساسية أولاً عندما تكون مدة المقابلة أقل مما كان متوقعاً. إنها فكرة جيدة أن يكون لديك قصص وحكايات شخصية جاهزة مما يزيد اهتمام الناس في القصة. من المفيد توفير الصور مع القصص عندما يكون ذلك ممكناً.

الوقت مهم عند التماس اهتمام وسائل الإعلام. قد يكون من الصعب التنبؤ بما ستكون عليه عناوين الصحف، ولكن من الأفضل تجنب المنافسة مع أحداث كبرى مثل الأحداث الرياضية. تقديم وجهة نظر مختلفة أو نظرة محلية في حدث دولي مثل مؤتمر قمة يمكن أن يكون وسيلة جيدة للحصول على تغطية من وسائل الإعلام. هناك طريقان شائعان للحصول على اهتمام وسائل الإعلام وهما، كما هو مبين أدناه: البيانات الصحفية والمؤتمرات الصحفية.

النشرات الصحفية

النشرات الصحفية مفيدة لـإعلان عن الأحداث المهمة مثل الإنجازات، والمعلومات الجديدة أو تغطية حدث محلي أو وطني، أو دولي.

ينبغي أن ترسل النشرات الصحفية مباشرة للصحفيين وتكون قصيرة وبسيطة وغير تقنية. وينبغي أن تبدأ بعنوان جذاب، وأن تكون سهلة القراءة مع جمل قصيرة.

أهم التفاصيل تكون في الإجابة على الأسئلة، من وماذا وأين ومتى، التي يجب أن تأتي أولاً، تليها المعلومات الأساسية والتفاصيل الداعمة ، مثل الإحصاءات. بما في ذلك أمثلة، وقصص شخصية، ومعلومات منقولة (وخاصة من أشخاص معروفيين).

يجب أن يكون هناك دائماً اسم شخص للاتصال به ورقم الهاتف على البيان الصحفي. من الأفضل الحفاظ على ذلك بحيث يتمكن ذلك الشخص من تطوير العلاقة مع الصحفيين، وفي الوقت نفسه يعرف الصحفيون بمن يجب أن يتصلوا. تضمين وصفاً موجزاً للمنظمة كذلك، عادة ما تكون فكرة جيدة.

إذا لم يكن هناك أي قيود على متى يمكن استخدام هذه المعلومات، عبارة "للنشر الفوري" يجب أن تكون مكتوبة في أعلى البيان. ويمكن أيضاً إرسال النشرات الصحفية مسبقاً قبل الحدث لإعطاء الصحفيين مزيداً من الوقت للإعداد. عند ذلك يجب أن تظهر كلمة "محظوظ" في أعلى البيان مع التاريخ والوقت الذي يتم فيه السماح للصحفيين باستخدام هذه المعلومات.

انظر المرفق (و) للحصول على نموذج بيان صافي.

مؤتمر صحفي

تستخدم المؤتمرات الصحفية للوصول إلى العديد من الصحفيين في نفس الوقت. أنها تسمح لمزيد من التفاعل بالمقارنة مع إصدار البيانات الصحفية ببساطة بحيث تكون أفضل لتنفيذ الصحفيين بشأن القضايا المعقدة، وتوضيح المعلومات المربكة، وتبديد الشائعات.

ذكر المعلومات التالية في دعوات المؤتمر الصحفي

- ✓ الغرض من المؤتمر الصحفي
- ✓ اللوجستيات : التاريخ والوقت والمكان
- ✓ الاتجاهات البسيطة
- ✓ لمحات قصيرة عن المتكلمين

المؤتمرات الصحفية مفيدة بشكل خاص عند شن حملة خاصة بدعوة ما، إلا أنها مكلفة وستغرق وقتا طويلا لتنظيمها. وقد تأتي بنتائج عكسية إذا لم يتم تقديم المعلومات بطريقة جيدة. هناك عادة 1 - 3 متكلمين. وينبغي إيلاء عناية لضمان أن تعليقات المتكلمين ليست متناقضة أو ازدواجية. إجراء تمرين على إجابة الأسئلة أمرا مفيدا على أن تكون الأسئلة وجيبة وبشكل مقنع.

وينبغي اختيار الوقت المناسب لعقد المؤتمر الصحفي بحيث لا يكون هناك جدول أحداث رئيسية منافسة ومقررة سابقا، ويكون الوقت مناسبا للصحفيين للحضور والالتزام بالمواعيد المحددة لهم. ينبع أن ترسل الدعوات قبل أسبوع على الأقل وإن يتم متابعتها شخصيا مع الصحفيين الأكثر أهمية. وجود ورقة يوقعها عليها أمر جيد لمعرفة من سيحضر. أما بالنسبة للصحفيين الغير قادرين على حضور المؤتمر الصحفي فينبغي أن ترسل لهم نشرة صحفية مع النقاط الرئيسية من المؤتمر الصحفي.

ينبغي أن يكون المؤتمر الصحفي سهلا وممتعا بالنسبة للصحفيين، وأن يعقد في موقع مناسب مع مواقف كافية لسيارات، كما يجب أن يتمتع بانخفاض الضوضاء، والإضاءة الجيدة، والتكنولوجيا المناسبة والمرطبات. ينبع أن ببدأ المؤتمر الصحفي وينتهي في الوقت المحدد. يجب أن يتم توزيع أوراق تتضمن النقاط الرئيسية، وأي بيانات مذكورة، وقوائم الأسماء والمصادر لمزيد من المعلومات، والصور والرسومات ، ومعلومات أساسية عن جميع المنظمات الممثلة. ويمكن للصحفيين طلب المتابعة ومقابلات شخصية فردية بعد المؤتمر الصحفي.

إيقاع وسائل الإعلام في مصر باللهاق بالركب²²



في نوفمبر 2006، نظمت مؤسسة التمويل الدولية في الإسكندرية، مصر مؤتمراً وطنياً حول تبسيط الأعمال. وقد تمت دعوة عدة قنوات تلفزيونية إقليمية وثلاث قنوات وطنية جنباً إلى جنب مع الصحفة العربية والإنكليزية والصحفة الناطقة بالفرنسية من أجل الوصول إلى مجتمع الاستثمار الدولي. استخدمت مؤسسة التمويل الدولية البيان الصحفي الموجز الذي أذيع قبل انعقاد المؤتمر والذي اعترف بجهود الإصلاح التي قام بها شركائها الأساسيين وتسلیط الضوء على نجاحهم في تبسيط إجراءات العمل. وقد كان هذا بمثابة الاحتفال بإنجازاتهم وإعطائهم مصداقية عامة لما بذلوه من جهود. وقد مكن البيان الصحفي الموجز أيضاً مؤسسة التمويل الدولية أن تؤكد علناً مدى العمل الذي تنتظره والأثر الإيجابي الذي تستطيع مؤسسات أخرى أن توفره من خلال الانضمام إلى عملية الإصلاح.

جدولة تقديم البيان الصحفي الموجز قبل يوم من انعقاد المؤتمر الوطني قدم لوسائل الإعلام خلفية عن مشروع مؤسسة التمويل الدولية، وعن فوائد تبسيط الأعمال. بهذه الطريقة، كانت الصحفة قادرة على فهم أفضل لسياق المؤتمر، والتتركيز على رسائله بدلاً من المحتوى التقني. في الأيام التالية للمؤتمر، وزعت رسائل المشروع الرئيسية على نطاق واسع في مصر. بالإضافة إلى ذلك، وفي خطوة أظهرت شفافية المشروع، وزعت مؤسسة التمويل الدولية نتائج التشخيص التقني بشأن إجراءات تأسيس الشركات إلى المشاركين في المؤتمر.

لتوضيح فوائد الإصلاح من خلال أمثلة ملموسة، أعطت مؤسسة التمويل الدولية المجال للمتحدثين الدوليين من أمريكا الشمالية ونيوزيلندا الذين قدموا خبراتهم الإصلاحية ومنها إدخال الأئمة وإجراءات ترخيص للأبنية التي تتكيف مع متطلبات الزبون. كما تم أيضاً استخدام المؤتمر ليشهد مرحلة التوقيع على مذكرة تفاهم جديدة مع جمعية رجال الأعمال بالإسكندرية، بمناسبة بداية سياسة مشتركة مبتكرة مبادرة للدفاع عن إصلاحات التراخيص التجارية.

أساليب أخرى

الاتصال الفعال يتطلب الإبداع. يمكن استخدام العديد من الأنواع الأخرى من أساليب الاتصال ، مثل ما يلي:²³

- ✓ **الكتيب** وهو طريقة أخرى لتقديم المعلومات من بيان الحقائق، مع فرصة لتقديم مزيد من الشرح.
- ✓ **النشرات الإخبارية** وهي فعالة للاتصال المستمر لتقديم الحملة على مدى فترة من الزمن. ويمكن أن تقوم بالإعلان عن الأحداث، والاتصال المداخلات وتبادل القصص من خلال أعمدة منتظمة.
- ✓ **ملصقات أو لوحات معدنية** يمكن أن يكون استخدامها مناسباً عندما يمكن أن تنقل الرسالة ببساطة جداً وبطريقة بصرية مع كلمات قليلة.

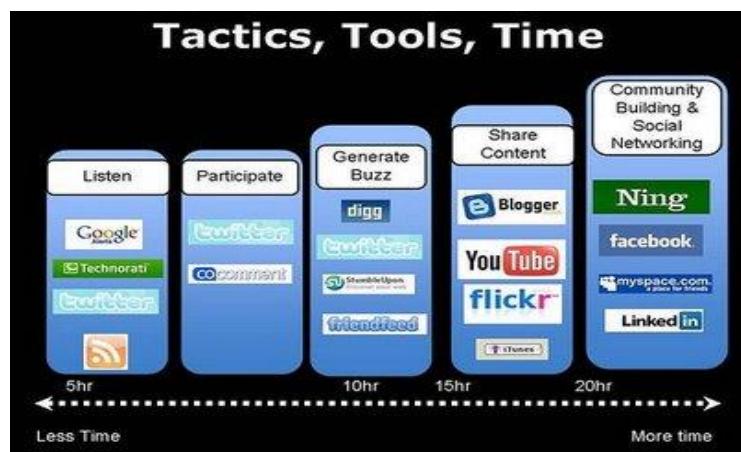
²² IFC. *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.

²³ Adapted from IFC *Strategic Communications for Business Environment Reforms*.

- ✓ الإعلان (طباعة، تلفزيون، إذاعة، الهواء الطلق) يمكن أن يكون فعالا في نشر البلاغات، إلا أن وسائل الإعلام المدفوعة هي أقل ثقة من قبل الجماهير.
- ✓ مناقشة عامة تستضيف الخبراء والمجتمعات مفيدة لتقديم الاستعراضات الأكاديمية والخبرة الدولية. كما يمكن أن تكون جديرة من حيث المعلومات وتغطيتها الصحفية.
- ✓ ورش العمل والمؤتمرات يمكن أن تكون مكلفة ولكن فعالة لمناقشة متعمقة أو تنفيذ بشأن القضايا المعقدة. كما يمكن أن تكون مفيدة للحصول لجمع مختلف أصحاب المصلحة معا وإلا لن يكون لديهم فرصة للتفاعل.
- ✓ المجتمع والأحداث الثقافية تساعد في بناء الثقة وتعزيز الكبرياء بملكية رسالة الحملة.
- ✓ جولات دراسية وهي باهظة الثمن ولكنها وسيلة فعالة جدا لتبيين أفضل الممارسات لأصحاب المصلحة الرئيسيين. يجب أن يكون الغرض من جميع الرحلات واضحا حتى لا ينظر إليها على أنها حافز للرحلات أو تشكل تأثير غير ملائم.
- ✓ الهاتف والبريد الإلكتروني قد تكون فعالة للوصول إلى أصحاب المصلحة المستهدفين لغرض محدد مثل دعوة لحضور اجتماع أو حدث. ويمكن استخدامها للتأكد على أن أصحاب المصلحة على علم بصورة منتظمة حول سير الحملة وإبقاء العملية شفافة.
- ✓ الواقع الإلكتروني وهي فعالة لإيصال أهداف الإصلاح وأولوياته. يمكن لهذه المواقع أن تستخدم لوضع مواد الاتصالات الأخرى مثل بيانات الحقائق، وورقات تشرح الموقف والنشرات الصحفية. وهي جيدة أيضا لنشر إعلانات والجداول الزمنية للأحداث.
- ✓ منتدى على الانترنت يمكن أن كون مفيدا لالتماس التعليقات في موقع الانترنت حيث يمكن الوصول إليه ويتم استخدامه على نطاق واسع.
- ✓ وسائل الإعلام الاجتماعية، مثل فيسبوك وتويتر، توفر فرصا للبقاء على اتصال دائم مع المهتمين والعمل على تطوير العلاقات في اتجاهين.
- ✓ الهاتف المحمولة تستخدم عامة للاتصال بالصوت والنص والفيديو من أجل نشر المعلومات، وتحسين الحكم، والتماس مساهمة المواطنين في السياسات الوطنية.

الرسائل على الهواتف المحمولة²⁴

أطلقـت الحكومة في الفلبين مشروع XtGMA الذي التمـس من المواطنين أن يساهموا في السياسات الوطنية عن طريق رسائل نصية إلى الرئيس. وفي كينيا، صممت Bunge SMS منصة للسماح للمواطنين بإرسال رسائل نصية إلى العضو الذي يمثلـهم في البرلمان مع رسالة حول تفضيلـتهم السياسية. وفي الانتخابات الأخيرة في غانا وأفغانستان، استخدم المراقبون الرسائل القصيرة لبث رسائل التـحـديـات حـيـة وـمـحدثـة حول مراكز الاقتراع المتـبـاعدة جـغرـافـيا.



الرسـل

بـمـجرـد اـتـخـاد القرـار حولـنـمـ هـمـ الجـماـهـيرـ، وـمـاـ هيـ الرـسـائـلـ المـنـاسـبـةـ لـهـمـ، وـمـاـ هيـ القـنـواتـ التـيـ سـيـتـمـ استـخـدامـهـاـ، القرـارـ التـالـيـ هوـ تحـديـدـ منـ سـيـسـلـمـ الرـسـالـةـ. وـمـنـ المـهـمـ العـثـورـ عـلـىـ رـسـولـ يـتـجـاـوبـ مـعـهـ الجـمـهـورـ وـيـكـونـ ذـوـ مـصـادـقـيـةـ.

بعـضـ الرـسـلـ المـحـتمـلـينـ²⁵:

شـخصـيـاتـ تـتـمـتـعـ بـالـمـعـرـفـةـ، أوـ السـلـطـةـ أوـ آنـهـاـ جـديـرـةـ بـالـثـقـةـ تـسـاعـدـ فـيـ إـنـشـاءـ رـسـالـةـ قـابـلـةـ أـكـثـرـ لـتـصـدـيقـ. يـمـكـنـ أـنـ يـكـونـواـ مـنـ قـادـةـ الـمـجـتمـعـاتـ الـمـحلـيـةـ، أوـ مـؤـثـرـيـنـ أـكـادـيـمـيـيـنـ أوـ زـعـامـاءـ دـيـنـيـيـنـ.

تأـثـيرـ الزـملـاءـ يـمـكـنـ أـنـ يـكـونـ مـهـماـ حيثـ أـنـ النـاسـ غالـباـ ماـ تـأـثـرـ بـسـهـولةـ مـنـ قـبـلـ بـأـفـرـادـ مـنـ عمرـهـمـ أوـ عـرـقـهـمـ، أوـ يـمـكـنـ نـفـسـ الـخـالـفـيـةـ الـتـقـافـيـةـ أوـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـالـاـقـتصـادـيـةـ لـأـنـهـاـ تـمـكـنـهـمـ مـنـ الـمـطـابـقـةـ مـعـهـمـ. وـيـمـكـنـ استـخـدامـ هـذـهـ الرـسـائـلـ لـمـجـمـوـعـاتـ مـخـتـافـةـ.

المـشاـهـيرـ.

يـمـكـنـ استـخـدامـ المـشاـهـيرـ لـتـروـيجـ لـأـفـكـارـ قـائـمةـ عـلـىـ فـكـرـةـ أـنـ الفـنـانـاتـ الـمـسـتـهـدـفـةـ يـمـكـنـ أـنـ تـتـشـبـهـ بـبـعـضـ الشـخـصـيـاتـ الـعـامـةـ، وـبـالـتـالـيـ سـوـفـ تـرـغـبـ فـيـ اـعـتـمـادـ ذاتـ السـلـوكـ الـمـعـتـدـ يـمـكـنـ أـنـ يـسـاعـدـ ذـلـكـ شـرـائـحـ الـمـتـشـكـكـيـنـ مـنـ الجـمـهـورـ الـعـامـ.

شهـادـاتـ الـمـسـتـفـيدـيـنـ شـهـادـاتـ الـمـسـتـفـيدـيـنـ يـمـكـنـ أـنـ تكونـ مـفـيـدةـ عـلـىـ أـسـاسـ اـفـتـرـاضـ أـنـ الجـمـهـورـ سـوـفـ يـسـتـجـيبـ لـأـلـئـكـ الـذـينـ غـيـرـوـاـ سـلـوكـيـاتـهـمـ وـاستـفـادـوـاـ مـنـ هـذـاـ التـغـيـيرـ.

²⁴ USAID. *Building Alliances Series: Democracy*.

²⁵ Herzberg and Wright. *The PPD Handbook*.

التخطيط لحملة الدعوة : الإدارة

تتطلب حملة الدعوة إدارة قوية وراء الكواليس لكي تكون ناجحة . من أجل الاستفادة من الفرص هامة التي تسمح لها بالقيام بأنشطة معينة، ان الجدول الزمني للأعمال التحضيرية يجب أن يتم إدارته بشكل جيد. وبالمثل، يجب التفكير في الميزانية مقدماً وان تُراقب عن كثب لضمان أن لا يتم نفاذ الأموال من الحملة في وقت مبكر. كما أن من الأهمية بمكان نجاح أنشطة الحملة التي تشارك فيها الناس مع المهارات والخبرات الصحيحة.

عملية التخطيط لحملة الدعوة



سيقوم هذا القسم بما يلي:

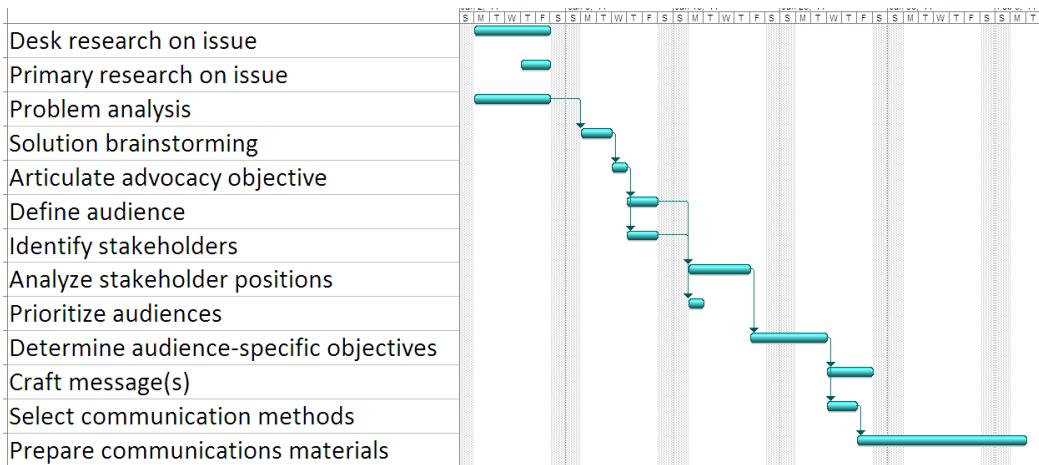
- توجيه عملية وضع جدول زمني لحملة الدعوة؛
- تقديم توجيهات حول كيفية إنشاء وإدارة الميزانية؛
- وصف عملية استهداف وتعيين الموظفين الرئيسيين للحملة.

الجدول

من أجل ضمان تحقيق الهدف في الإطار الزمني المطلوب، فإنه من الضروري تحديد جميع المهام التي تحتاج إلى أن تكتمل والتاريخ التي يتعين الانتهاء منها. بعض الأسئلة التي تطرح عند وضع الجدول الزمني هي:

- ما هي جميع المهام المطلوب تنفيذها لتحقيق الهدف؟
- كم من الوقت تستغرق كل مهمة؟
- ما هو التاريخ المحدد لانتهاء كل مهمة؟
- هل تعتمد مهام على مهام أخرى؟
- من الذي سيتحمل المسؤولية عن كل مهمة يجري تنفيذها؟
- ما هي الموارد الأخرى المطلوبة؟

الطريقة المفيدة للتخطيط هي خلق رسم **جانت البياني** أدناه والذي يبين متى يجب أن تتم المهمة، كم من الوقت سوف تستغرق المهمة، والأولوية التي يجب أن يعمل بها عندما يكون هناك ضرورة لإنجاز المهام.



ينبغي أن يكون الجدول الزمني دقيق قدر الإمكان، وينبغي إسناد المهام للموظفين من أجل الالتزام بالموعد المحدد. ويمكن أيضا القيام بذلك باستخدام تقويمات مفصلة، كما يجب أن تعرض وان تكون متاحة لجميع الموظفين في جميع مراحل تنفيذ المشروع.

الميزانية

في عالم مثالي، تستمد الميزانية من البحث في جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف وما هي الموارد الازمة. في الواقع، عادة ما يكون على العكس من ذلك حيث أن الموارد المتاحة تملئ حجم الأنشطة التي يمكن القيام بها (انظر أيضاً قسم جمع التبرعات في الصفحة 39). من المهم العمل مع موظفي الشؤون المالية للتأكد من أن الميزانية واقعية وأنه يمكن تحقيق الأنشطة المقترحة بالتمويل المخصص لها.

أمثلة من البنود التي تحتاج إلى وضع ميزانية:

- النفقات العامة (المكاتب والمعدات، واللوازم، والأوراق، والهاتف، الخ)
- الرواتب والمزايا للموظفين، ورسوم الاستشارات إذا لزم الأمر
- الأحداث (المؤتمرات، وجلسات الإحاطة، وجبات)
- التكاليف المتصلة بالبرنامج (البحوث والتقارير، الخ)
- جمع التبرعات
- أخرى – خطط لما هو غير متوقع

ويمكن أيضاً أن يتم التفكير بالميزانية وكأنها برنامج، أو حملة، في أرقام. وينبغي أن تتضمن الميزانية الأموال لكل نشاط تعترض الحملة تنفيذه ويمكن الرجوع إليه طيلة فترة الحملة الانتخابية. التكاليف الواقعية المدرجة في الميزانية يمكن استخدامها لجمع الأموال والتخطيط وأغراض الإدارة طيلة فترة الحملة الانتخابية. وينبغي بحث التكاليف بدقة، كما ينبغي أن تعكس التكاليف الفعلية قدر الإمكان - وهذا يعني في بعض الأحيان طلب عطاءات استئجار ينبغي أن تجمع لبعض البنود، مثل الأثاث أو مشتريات كبيرة أخرى.

تذكر، فإن الميزانية تعكس أهداف المشروع وقدرات الإنفاق وينبغي أن تؤخذ على محمل الجد. عجز الحملة عن إدارة الميزانية والإنفاق وفقاً لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق عجز في الميزانية، وصعوبة في جمع الأموال في المستقبل، وال الحاجة إلى إغلاق حملة بوقت أبكر من المتوقع.

ينبغي أن تدار الميزانية من قبل المدير التنفيذي للحملة، فضلاً موظفين ماليين ومستقلين عن موظفي الحملة. وينبغي ألا يشارك الموظفون الماليون في الحملة في أي نشاط غير إدارة الشؤون المالية.

انظر المرفق (زاي) لنموذج الميزانية.

الموارد البشرية

التخطيط للموظفين هو عملية مشاركة جماعية تسير جنباً إلى جنب مع عملية وضع الميزانية. موظفين أكثر يقومون بعمل أكبر ولكنهم يكلّفون أيضاً المزيد من المال. في نهاية المطاف فإن التوظيف عادة ما يعتمد على الميزانية.

تعيين شخص أو وظيفة لكل مهمة في رسم جانت البياني المستخدم للجدولة هو وسيلة جيدة لتحديد احتياجات الموظفين ومسؤولياتهم. قد يترتب على بعض الناس عبء أكبر في العمل في حين أن آخرين يترتب عليهم عبء أقل. بعض المهام قد تتطلب مهارات أو معرفة قد تحتاج استشارة. تعيين " أصحاب المهمة " يؤكد أن المهام الهامة لا تقع من خلال الشفاعة وأن جميع الموظفين (بما في ذلك المتطوعين) يفهمون بوضوح ما هو متوقع منهم وما هي مسؤولية كل منهم.

على المستوى التنظيمي، فإن الوظائف التي تحتاج إلى تغطية مذكورة أدناه. كل وظيفة لا تحتاج إلى شخص مختلف. قيود الميزانية قد تعني أن بعض الناس تحمل مسؤوليات متعددة.

المدير التنفيذي: هذا الشخص سوق يقود التحالف، ويتولى إدارة الموظفين، وتقديم التوجيه العام للحملة.

التوعية: هذا الشخص مسؤول عن تحديد الأشخاص والاتصال بهم وتعبيتهم لدعم جهود الحملة.

تقنية / برامج: هذا الشخص سيأخذ زمام المبادرة في تنفيذ البرامج وتوفير الإدارة اليومية، والدعم للحملة. في كثير من الأحيان، فإن هذا الشخص يعمل مباشرةً مع المدير التنفيذي قدماً في الحملة.

الاتصال: هذا الشخص هو المسؤول الرئيسي عن التواصل مع الصحفيين، وهو مسؤول عن الترويج للمنظمة، وهو الذي يقرر من ينبغي أن يتحدث إلى الصحافة، وان يشرف على كتابة البيانات الصحفية وغيرها من المواد المكتوبة.

المالية: هذا الشخص يشرف على الأموال الداخلة إلى المنظمة والخارجية منها. يجب أن يكون هناك ضوابط وإشراف على هذه المهمة لضمان أن يتم إنفاق الأموال بشكل مناسب.

جمع الأموال: الأشخاص الذين يقومون بجمع الأموال مسؤولين عن تحديد المساهمين المحتملين إضافة إلى كتابة مقترنات التمويل.

البحث: الباحثون مسؤولون عن جمع المعلومات لاستخدامها في تحليل المواد الداخلية والاتصالات. وينبغي التحقق من دقة الادعاءات التي وردت وإعداد المواد الداعمة لإرسالها للصحافة، إذا لزم الأمر.

مكتب الإدارية: هذا الشخص المسئول عن مكتب الإدارية تأكيد أن المنظمة لديها الدعم الإداري الذي تحتاجه للعمل بنجاح.

ومن المهم أن يكون واضحا الكيفية التي تتخذ بها المجموعة القرارات، وكيف يتم إبلاغ هذه القرارات إلى الفريق والمجتمع الآخرين. الشفافية في صنع القرار هي من الأهمية بمكان حتى يمكن الجميع من فهم قواعد النظام وكيفية العمل ضمن هذه القواعد. تعمل الشفافية أيضاً ضمن الحملة من أنها تعكس فقط آراء عدد قليل من الناس.

استخدام المتطوعين

من الممكن أن يكون المتطوعون لا يقدرون بشمن، لا سيما في الحملات الشعبية للدعوة. وقد يكونون من الطلاب أو أفراد من مجتمع التقاعدين، الذين هم حالياً عاطلين عن العمل، أو غيرهم من يبحثون عن وسيلة لإحداث التغيير وليسوا بحاجة إلى دفع مقابل لعملهم. قد يكونوا قادرين على تقديم المساعدة لمدة ساعتين يومياً أو بدوام كامل. لا يهم كم من الوقت يمكنهم التبرع، فإن ذلك يحدث فرقاً.

برنامج متطوعين يدار جيداً يمكن أن يعزز عمل المنظمة مع الأفراد التقاعدين، كما يساعد الموظفين على التركيز في الوظائف الأساسية، ويسمح للموظفين بتقديم الخدمات، أو القيام بالمشاريع والحملات، التي يمكن أن لا تكون معروفة وهناك أيضاً فائدة غير مباشرة وهي تحسين العلاقات مع المجتمع المحلي. يمكن أن يكون المتطوعون من أفضل المتحدثين باسم البرنامج أو المشروع أو الحملة.

ومع ذلك، ينبغي أن يتتوفر الإشراف الجيد على المتطوعين في جميع الأوقات، ومنهم شعوراً بالدعم والحماية ضد المشاكل المحتملة. وينبغي على المشرف أن يشرف على أنشطة جميع المتطوعين ووضع خطة عمل مع مهام محددة للمتطوعين. كما يجب أن نضع في اعتبارنا أن برنامج متطوعين فعال له تكلفة، بما في ذلك وقت الموظفين لتدريب المتطوعين والإشراف عليهم، إضافة إلى توفير أجهزة الكمبيوتر والمواد (مثل الأقلام والورق) لاستخدام المتطوعين، ومساحة للمتطوعين لإنجاز مهامهم. ومن المهم أيضاً أن نأخذ في الاعتبار أن المتطوعين قد يشكلون علينا كبيرة على المنظمة إذا لم يكن لديهم التدريب أو الإشراف المناسب. وجود عدد كبير من الناس في المكتب مع عدم وضوح الأدوار يزيد من الفوضى ولن يساعد على تعزيز حملة فعالة.

تنفيذ وإدارة

بمجرد الانتهاء من الإستراتيجية والتخطيط، ستحتاج الخطة إلى تمويل وتنفيذ. طوال عملية إطلاق حملة الدعوة، ومن الأهمية بمكان رصد التقدم بشكل مستمر والتأكد من إجراء تغييرات ضرورية على أساس الاقتراحات المقدمة من خلال نظام الرصد.

جمع التبرعات

تقوم حملة التأييد على أساس يومي وتتطلب موارد مالية، مما يعني أن لا بد من تخصيص جهد كبير لجمع التبرعات من أجل دعم العمليات.²⁶

وينبغي اختيار شخص مؤهل لقيادة جمع التبرعات ويكون مسؤولاً عن النتائج. ينبغي أن يكون لدى هذا الشخص مهارات كتابة ممتازة وقدرة على فهم الممولين المحتملين وأولوياتهم. ويمكن لهؤلاء الممولين أن يكونوا أفراداً أو شركات أو منظمات مانحة ثانية أو متعددة الأطراف، أو مؤسسات أو مبادرات ترعاها الحكومة.

كما هو الحال في التأييد عموماً، العلاقات تكون حاسمة ومن المهم استثمار الوقت والطاقة في التعرف على الأفراد في وكالات التمويل. جميع الممولين، بما في ذلك وكالات المعونة والمؤسسات يملكون جدول أعمال للبرامج الأيديولوجية. ينبغي إلقاء العناية للاتصال فقط بتلك المنظمات والمؤسسات التي لها أهداف مطابقة. خلاف ذلك، يدفع المانح بالحملة في اتجاه غير مرغوب فيه.

في بعض المنظمات، قد يكون من الممكن الطلب من الأعضاء أو المؤيدين المساهمة في جمع التبرعات من الأعضاء لا نقل من الاعتماد على كبار المانحين فقط بل تعطي أيضاً الأعضاء الإحساس بالهدف والحماس المتجدد عندما يرون ما الذي حققه مساهماتهم في هذا الصدد. ليس بالضرورة أن تكون التبرعات نقداً السلع، وتقديم مكان لاجتماعات والمناسبات، والخدمات مثل الدعم الإداري تensem في خفض تكاليف التشغيل.

كما أن المواد الخاصة بالاتصالات يتم تطويرها كجزء من حملة الدعوة. كما يمكن أن تستخدم لأغراض جمع الأموال. هذه المواد تحتاج إلى أن تكون مخصصة لجمهور التمويل. نفس العملية لتطوير رسائل مخصصة تستخدم في خطة الاتصالات تتطبيق على صياغة الرسالة التي سوف يتردد صداها مع الممولين المحتملين.

الرصد والتقييم

الرصد والتقييم هو وقت العودة إلى الوراء، تقييم تقدم الحملة وأدائها، وإجراء أي تغييرات ضرورية. إنها فرصة لإلقاء نظرة صريحة على كل من النجاح والفشل، في محاولة لفهم ما أدى إليهم وما هي التغييرات التي يجب القيام بها.

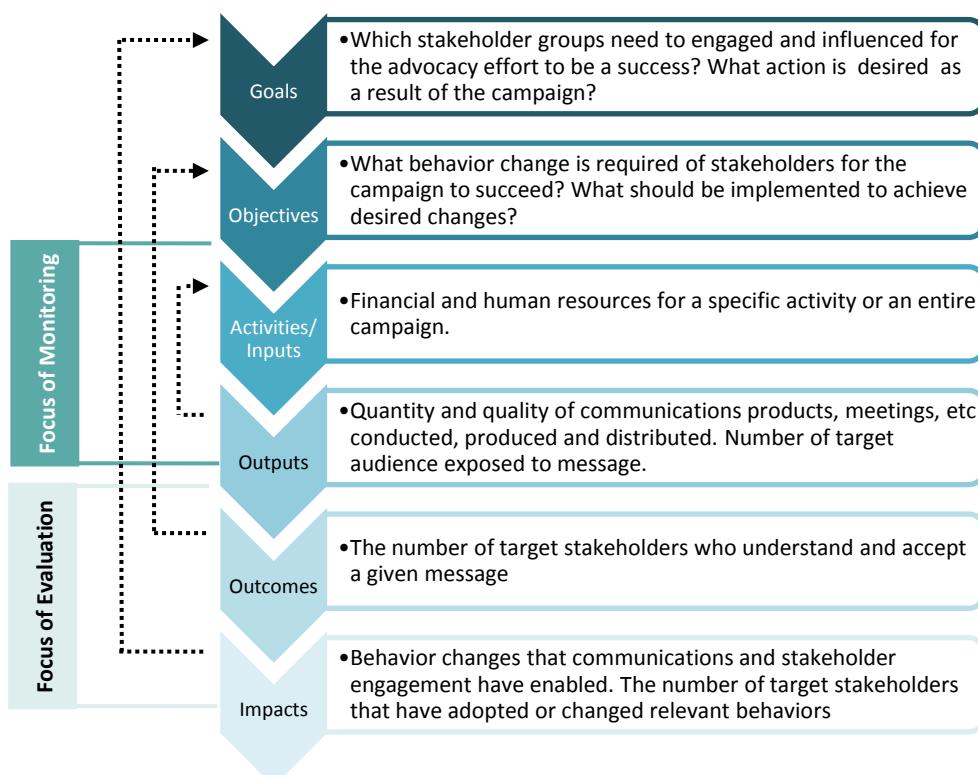
الرصد والتقييم يعتمدان على المقارنة بين حالات عبر الزمن. ولذلك، فإن العمليات تحتاج إلى التفكير بينما يتم وضع الجدول وإطلاق الأنشطة.

²⁶ This section draws heavily on USAID's *Analysis and Advocacy Training Guide*.

الرصد والتقييم مترابطان، ولكن هناك اختلافاً واضحًا بينهما بالنسبة للأنشطة. يحدث الرصد على أساس مستمر. ويتابع ما إذا كان من المرجح أن تتحقق الأنشطة النتائج المخطط لها، والى أي درجة يتم استخدام الميزانية بشكل فعال. ينظر التقييم إلى ما تم تحقيقه نتيجة للبرنامج، ويحدث في أوقات محددة ويقيم التقدم والإنجازات على مدى فترة أطول من الزمن.

تقييم الأثر يذهب أبعد من ذلك وينظر إلى الفوائد النهائية للبرنامج بعد أن يكون العمل قد اكتمل. من الصعب جداً قياس الأثر لأنه من الصعب معرفة ما كان يمكن أن يحدث في غياب البرنامج. تقييم الأثر الفعال يتطلب تقنيات متقدمة بدها من بيانات خط الأساس. ولأنه من الصعب للغاية قياس الأثر تحتاج المنظمة إلى أن تقوم بتقييم دقيق للموارد التي يمكن تخصيصها لهذه العملية، وإذا ما كان تقييم الأثر ممكن من النادر أن تقوم المنظمة بإجراء تقييم الأثر باستخدام مواردها الخاصة. ينبغي أن يكون هناك خبير تقييم مستقل لضمان مصداقية النتائج.

لا تنسى أن تقدم تقريراً عن النجاحات والتقدم: تقرير دقيق عن النجاحات والدروس التي تم استيعابها والتي تؤدي إلى زيادة في الثقة، والشفافية والمسؤولية.



يبين الرسم البياني أعلاه كيف أن عملية الرصد والتقييم تتوافق مع عملية تخطيط البرنامج وتنفيذها ويعطي أمثلة على كل خطوة.²⁷

الأهداف هي ما تسعى المنظمة لتحقيقها بشكل شامل، أي التغيير الذي تم وضعه من قبل حملة الدعوة من أجل تحقيقه.

الأغراض هي الخطوات المحددة التي يجب أن تقوم بها الحملة من أجل تحقيق الهدف.

الأنشطة هي الأعمال التي يتم تنفيذها كجزء من الحملة. أنشطة تستخدم مدخلات من خلال مهام مثل إجراء البحث، وتسهيل الاجتماعات، واستضافة الأحداث وتوفير التدريب للخروج بنتائج محددة.

المدخلات هي جميع الموارد التي سيتم استخدامها لتنفيذ البرنامج، بما في ذلك الأموال والأشخاص والموارد المادية. رصد المدخلات لمعرفة ما إذا كانت تستخدم كما خطط لها يوفر فرصة لإجراء تعديلات استباقية للأنشطة في حالة الاختلاف.

النواتج هي النتائج المباشرة المتآتية من أنشطة المشروع. بعض الأمثلة عن النواتج هي التوصيات المتعلقة بالسياسة العامة، والدراسات والتقارير، والحملات الإعلامية، ومسودات التشريعات.

النتائج هي النتائج قصيرة ومتوسطة الأجل الناتجة عن النواتج مثل التغيرات في المعرفة و / أو السلوك، وتحسين الممارسات، التشريعات المعدلة.

التأثير هو النتائج طويلة المدى وترتبط بالهدف العام لحملة الدعوة. التأثير قد يكون في زيادة العمالة وتحسين الصحة أو دفع أجور أعلى للمرأة.

²⁷ Adapted from Herzberg and Wright *PPD Handbook* and IFC *Strategic Communications for Business Environment Reform*.

أهداف الدعوة

- هل يتحرك هدف حملتكم بسلامة من خلال العملية أو هل واجهت بعض العقبات؟ ما هي تلك العقبات وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ماذا الذي يمكن أن تفعله للمضي قدمًا في تحقيق هدفك؟ هل بناء تحالفات جديدة أو زيادة تغطية وسائل الإعلام الخاص يساعد على دفع هدفك إلى الأمام من خلال عملية صنع القرار؟
- إذا بدا هدفك غير قابل للتحقيق، هل يجب عليك تغييره؟ ماذا الذي كان من الممكن تحقيقه؟ هل يمكن أن تحقق جزء من هدفك عن طريق التفاوض أو المساومة؟
- هل ما زالت الأهداف ملائمة؟ هل زاد بعضها؟ هل هناك حاجة لأهداف جديدة؟
- ما مدى تأثير تغيير السياسة / البرنامج على هدفك؟ هل حققت هدفك كلياً، جزئياً، أو لم تفز على الإطلاق؟
- هل يمكنك / ينبغي عليك أن تحاول تحقيق ما لم تتحققه من هدفك خلال دورة صنع القرار القادمة؟ أو هل ينبغي الانتقال إلى الدعوة لهدف جديد تماماً؟ ما هي الإيجابيات والسلبيات لكل قرار؟
- هل تغيير السياسة / البرنامج شكل فرقاً بالنسبة للمشكلة التي كنت تعالجها؟ إذا قمت بتحقيق الهدف الخاص بك كلياً أو جزئياً، هل كان له الأثر الذي كنت ترغب به؟

الأنشطة

- ينبغي تغيير أولويات الأنشطة؟
- هل ينبغي أن تتوقف بعض الأنشطة لأنها ليست فعالة أو لأنها مكلفة للغاية في الوقت أو الموارد؟
- هل ينبغي إضافة أنشطة جديدة؟
- هل تغيرت الجماهير المستهدفة؟
- هل الموارد كافية لتنفيذ جميع الأنشطة؟ هل هناك حاجة لجمع تبرعات أكثر؟

رسالة التسليم / الاتصالات

- هل تغيرت الجماهير؟ هل يمكن تحديث خرائط السياسة مع جمهور جديد أو معرفة جديدة عن الجماهير وموافقهم ومعتقداتهم؟
- هل وصلت رسالتك إلى الجماهير الرئيسية؟ إذا لم تصل، كيف يمكن الوصول إلى هذه الجماهير بطريقة أفضل؟
- هل تجاوب جمهورك بشكل إيجابي لرسالتك؟ ما هي الرسائل التي نجحت لماذا؟ ما هي الرسائل التي لم تنجح، ولماذا؟ كيف يمكنك تغيير الرسائل التي لم تكن فعالة؟

²⁸ Adapted from Sharma *Introduction to Advocacy* and the WHO's *Advocacy Guide*

• ما هي وسائل التسليم التي عملت بشكل جيداً؟ وما هي الوسائل التي لم تكن فعالة، ولماذا؟ كيف يمكن تغيير هذه الطرق أو تحسينها؟

• هل تلقيت تغطية من أي وسيلة إعلام / تغطية صحفية؟ هل كانت مفيدة لجهودكم؟ كيف يمكن تحسين علاقتك مع وسائل الإعلام؟

استخدام البحث والبيانات

- كيف عزز استخدام البيانات والبحث ما تبذلونه من جهد؟
- هل تم تقديم البيانات بشكل واضح ومقنع؟ كيف يمكن تحسين المحتوى؟
- هل ما تبذلونه من جهد للدعوة آثار تساءلات لإجراء أيحاث جديدة؟ هل هناك حاجة إلى مزيد من البيانات لدعم هدف الدعوة؟ إذا كان الأمر كذلك، هل البيانات متاحة في أماكن أخرى أم أنك تحتاج إلى إجراء البحث؟

عملية صنع القرار

- كيف تكون عملية صنع القرار أكثر انفتاحاً بسبب ما تبذلونه من جهود؟
- هل سيكون من الأسهل للوصول إلى صناع القرار وإقناعهم في المرة القادمة؟ لماذا أو لماذا لا؟
- هل زاد عدد الأشخاص/ المنظمات الذين شاركوا في عملية صنع القرار بعد أن بدأت؟
- كيف ساعد أو أعاد ذلك جهودك الخاصة؟
- كيف يمكن تحسين الطريقة التي تستخدمها لتحريك عملية صنع القرار إلى الأمام؟

بناء تحالفات

- هل كان تحالفك ناجحاً في كسب الاهتمام القضية، وبناء الدعم لتحقيق هدف الدعوة؟
- هل وزعت المعلومات على أعضاء التحالف في الوقت المناسب؟ كيف يمكن تحسين نشر المعلومات؟
- هل هناك أي نزاعات لم يتم حلها في التحالف؟ كيف يمكن معالجة وحل هذه النزاعات؟
- هل هناك مستوى عالٌ من التعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء التحالف؟ كيف يمكن تعزيز علاقات التحالف الداخلية؟
- هل قام التحالف بكسب أو فقد أي عضو؟ كيف يمكنك كسب أعضاء جدد و / أو منع الأعضاء من المغادرة؟
- هل يمكن لمجموعة الدعوة الحالية تنفيذ جميع الأنشطة المذكورة؟ هل هناك حاجة إلى أعضاء جدد؟ هل هناك حاجة إلى مهارات جديدة؟
- كيف ساعدت شبكتك في حملة الدعوة؟ كيف يمكن توسيعها؟

الإدارة العامة / إدارة الشؤون التنظيمية

- هل جهودك المبذولة للدعوة قابلة للنمو مالياً؟ كيف يمكن أن تجمع موارد إضافية؟
- هل النظام المحاسبي الذي تستعمله ملائم؟ هل يمكنك أن توفر للممولين محاسبة دقيقة لكيفية إنفاق الأموال؟
- كيف كان من الممكن استخدام مواردك المالية بشكل أكثر كفاءة؟
- هل سارت جميع الأحداث بنجاح والمجتمعات بسلامة؟ ما هي الأمور التي لم تسر جيداً ولماذا؟ كيف يمكن تحسين الخدمات اللوجستية؟
- هل طفت عليك السعادة أم أنك تشعر بالإحباط؟ كيف يمكنك الحصول على مزيد من المساعدة؟ هل يجب تضييق هدفك أو تمديد إطار الوقت الخاص بك لجعل جهودك أكثر ليناً؟

الجزء الثاني: استخدام الحوار بين القطاعين العام والخاص من أجل الدعوة

التحضير للحوار بين القطاعين العام والخاص

إن منظمات المجتمع المدني في شراكة مع الحكومة وقطاع الأعمال لمعالجة قضايا السياسة العامة التي تهم جميع القطاعات على نحو متزايد. تتضمن العملية لتشكيل حملة الدعوة الواردة في المقطع السابق نصائح مهمة حول كيفية تحقيق التكامل والتواصل مع مختلف أصحاب المصلحة. وينبغي لأصحاب المصلحة هؤلاء أن يضموا أعضاء من القطاع العام (مثل المسؤولين الحكوميين) والقطاع الخاص (مثل أصحاب الأعمال).

هذا القسم سيقوم بما يلي:

- شرح أسلوب الحوار بين القطاعين العام والخاص
- المساعدة في تحديد المشاركين في القطاعين العام والخاص ؛
- توفير التقنيات الالزامية لتوظيف القطاع الخاص للمشاركة في حملة الدعوة.

ما هو الحوار بين القطاعين العام والخاص؟

الحوار بين القطاعين العام والخاص هو عملية تفاعلية تشمل اشتراك القطاعين العام والخاص، في كثير من الأحيان في وقت مبكر من مرحلة تحديد المشكلة. يمكن هيكلة آليات القطاعين العام والخاص أو تخصيصها، رسمية كانت أو غير رسمية، واسعة النطاق أو ترکز على قضايا محددة. في كثير من الأحيان ترد مع الحكومات التي تسعى للحصول على المدخلات المكونة للإصلاحات، ولكن وبشكل متزايد بدأت مؤسسات القطاع الخاص مثل جمعيات رجال الأعمال وغرف التجارة بالأخذ بها، كذلك منظمات المجتمع المدني مثل المنظمات غير الحكومية لها دور هام تضطلع به سواء من حيث المساهمة في تحليل المشكلة أو تحديد الحلول السياسية وكذلك في إدارة عملية القطاعين العام والخاص نفسها .

كميسرة، تستطيع المنظمات غير الحكومية رفع مستوى الحوار لضمان مشاركة جميع الأطراف بطريقة بناءة وشفافة. يمكن للقطاع الخاص أن يكون مصدراً للأفكار الخلاقة لكيفية حل المشاكل، لكنه غالباً ما يعتقد أنه من الصعب العمل مع الحكومة، ويمكن التقرب منها فقط من أجل طلب امتيازات خاصة. القطاع العام في بعض الأحيان لا يفهم القطاع الخاص أو لا يثق به. من خلال إدارة عملية الحوار، تستطيع المنظمات غير الحكومية زيادة احتمال أن حضور الحكومة والأطراف التجارية إلى طاولة المفاوضات وإقامة علاقة عمل مثمرة.

كل ما زاد عدد المشاركين في عملية الإصلاح، كلما زاد احتمال معالجة أهم القضايا والوصول إلى أفضل الحلول. الحوار يحسن أيضاً الشفافية في العمليات السياسية ويعزز دعم الديمقراطية من خلال زيادة مشاركة الشركات. فهو يزيد من مساءلة الحكومة و يجعلها أكثر استجابة للعمليات الديمقراطية. إن عملية جمع أشخاص من مختلف قطاعات المجتمع تساهم في بناء الثقة والتفاهم وزيادة الديناميكية في البلاد.

المشاركون

تحليل أصحاب المصلحة الذي نوقش في الجزء الأول (راجع صفحة 10) مهم لتحديد من ينبغي أن يشارك في الحوار بين القطاعين العام والخاص. وفيما يلي بعض الأسئلة للفكر عن اختيار المشاركين:

- من (أفراد ووكالات) الأكثر استعداداً وقدرة على المشاركة؟
- من يعتبر وجودهم ضروري لنجاح الحوار بين القطاعين العام والخاص؟ ما هي قدراتهم والفائدة التي يستطيعون تحقيقها؟
- من يمكن إدخاله لإضافة القوة والحماس؟
- من أيضاً قد يكون له مصلحة في النتيجة؟ من هم الخصوم؟

هناك أربع فئات من أصحاب المصلحة ضرورية لنجاح الحوار بين القطاعين العام والخاص. في كثير من الأحيان، لن يكون هناك ممثلون أقرباء في جميع الفئات الأربع، إلا أن التسهيلات القوية هي التي تستطيع التعويض عن نقاط الضعف في بعض المناطق.²⁹

1. القطاع العام: يمثل بواسطة المسؤولين في الحكومية، يجب على القطاع العام عرض القدرة الكافية والإرادة السياسية والقيادة للانخراط في الحوار بين القطاعين العام والخاص. من أجل الحصول على المصداقية، ينبغي أن يكون تمثيل الحكومة على أعلى مستوى مناسب. ومع ذلك فإن الاستمرارية هي أكثر أهمية من المستوى. لا يكفي أن يكون لديها مثل من نفس المديرية، بل ينبغي التزام الشخص نفسه بالعملية بحيث يتم بناء علاقات قوية تمكن من أن يبني كل اجتماع على الاجتماع الذي عقد قبله.

ارتباط الحوار بين القطاعين العام والخاص مع مكتب الرئيس أو رئيس الوزراء يمكن أن يستفيد كثيراً من الدعم العالمي المستوى، لكنه غالباً ما يكون أكثر فعالية عندما يرتبط بهيئة أساسية مناسبة داخل الحكومة. على سبيل المثال، الحوار بين القطاعين العام والخاص بشأن قضايا الصحة يجب أن يكون مرتبطاً مع وزارة الصحة لأنهم أكثر الناس معرفة بذلك الموضوع. ومن المرجح أيضاً أن يكونوا الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ التغيير، وهناك احتمال أقل لمقاومتهم التغيير عندما يشاركون في هذه العملية. خريطة اتخاذ القرار (راجع القسم الخاص بالجماهير صفحة 8) يمكن أن تساعد في تحديد النظير الحكومي الملائم.

²⁹ Herzberg and Wright. *PPD Handbook*.

2. القطاع الخاص: القطاع الخاص، ممثلاً في كثير من الأحيان بواسطة رجال الأعمال، بحاجة إلى تنظيم، ولأن يكون لديه قيادة وشعور بالأمن في التحدث إلى الحكومة دون خوف من التعرض للعقاب. قد يتبعن بذلك جهود توعية مركزه للبحث عن المرأة وحثها على المشاركة، لأنها غالباً ما تكون غير ممثلة تمثيلاً جيداً في رابطات الأعمال التجارية التقليدية لمجموعة متنوعة من الأسباب. قد يكون استبعادهن مقصوداً أو غير مرحب به، وقد لا يكون لديهن وقت للمشاركة نظراً للمسؤوليات الأسرية الأكبر الملقاة على عاتقهم، وأو أنها قد يشعرون أن الجمعيات التقليدية لا تمثل مصالحهن.³⁰

3. البطل: البطل يحتاج إلى مصداقية وخبرة وقدرة على الحصول على اهتمام وسائل الإعلام. يحتاج الشخص أن يتمتع بالاحترام لتشجيع المشاركة والحفاظ على تقدم العملية، ولكن لا ينبغي أن يهيمن الأبطال بحيث تصبح العملية تعتمد عليهم أو يقumen بوضع جدول أعمال محدود.

4. المُيسِّر: المُيسِّر هو العمود الفقري للحوار بين القطاعين العام والخاص، وهو يوفر الدعم الإداري واللوجستي، والتحليلي اللازم لضمان عملية بناء تؤدي إلى نتائج فاعلة. في كثير من الأحيان، يلعب المجتمع المدني هذا الدور في عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص.

لمحة عن البطل:

أفنان الزياني مدير فرع البحرين في شبكة سيدات الأعمال في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا³¹

لقد تم تسمية أفنان الزياني واحدة من النساء المائة العرب الاقوى نفوذاً لعام 2008 من قبل ArabianBusiness.com، والاعتراف بأنها "واحدة من أكثر النساء إنجازاً في المنطقة".



الزياني هي رئيسة شركة الزياني للخدمات التجارية، تخصصت في بيع وتجارة التكنولوجيا. وأدى نشاطها في عالم الأعمال، لحصولها على جوائز عديدة في حفل الانجاز منها جائزة التكريم من وزارة التربية والتعليم في عام 1977، وجائزة الإنجاز الوطني في عام 1992، وجائزة أفضل مهنية في الأعمال التجارية في الشرق الأوسط في عام 2004.

انضمت الزياني للجنة التوجيهية والتي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من شبكة سيدات الأعمال في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في 2005. تؤمن الزياني أن المرأة سوف تقوم "بمساعدة النساء الآخريات على المستوى الشعبي، واعتماد قضايا مناصرة المرأة وحشد التأييد للتشريع وتنفيذ التشريعات المرتفعة لمزيد من تمكين المرأة. سوف تسهم شبكة سيدات في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في تطوير الاقتصاد الوطني في بلادهم".

تدرك الزياني أن إحرار تقدم في بلدها يعتمد على المشاركة الكاملة من قبل الرجال والنساء. إذا كانت المرأة محمية بالكامل في النظام القضائي، فإن المردود سيكون فوريًا - عائلات آمنة ومستقرة، ومساهمات دائمة في تنمية المجتمع البحريني.

انخرطت أفنان في مختلف قطاعات المجتمع، بما في ذلك المجتمع المدني والوكالات الحكومية، لضمان مرور أول كتابة لقانون الأحوال الشخصية الذي يحمي حقوق المرأة المسلمة السنوية في حالات الطلاق وحضانة الأطفال.

³⁰ Simavi, Manuel and Blackden. *Gender Dimensions of Investment Climate Reform*

³¹ <http://www.menabwn.org/content/take-active-role-society-and-never-give> and <http://www.vitalvoices.org/vital-voices-women/featured-voices/afnan-al-zayani>

تجنيد القطاع الخاص

غالباً ما يكون هناك تداخل كبير مفاجئ بين القضايا الاقتصادية والاجتماعية. وغالباً ما تروج القضايا تقليدياً من جانب المجتمع المدني مثل الصحة والتعليم، والسلامة جمعها لها تأثير قوي على الأعمال التجارية. والقضايا التجارية التقليدية مثل التنظيم لها تأثير على العمالة وحقوق المرأة، والحد من الفقر. ولكن إذا لم يكن هناك تاريخ قوي للحوار بين القطاعين العام والخاص في البلاد، فقد يحتاج القطاع الخاص إلى الاقتناع حول لماذا ينبغي له أن تشارك.

في السنوات الأخيرة، أصبحت الشركات، وعلى نحو متزايد، مهتمة في المشاركة في القضايا الاجتماعية، التي تعكس مصالح جميع أصحاب المصلحة فيها (المستثمرون والموظفوون والمجتمع والبيئة) في سياسات الشركة وإجراءاتها. باستخدام الحقائق والأرقام لتقديم حجة مقعنة للشركات غالباً ما تكون فعالة. على سبيل المثال، بما أن النساء تشكل 40 % من القوى العاملة في العالم³²، يجب بذل المزيد من الجهد في محاولة لتلبية احتياجات المرأة في مكان العمل.

كما هو الحال مع مناصرة القضايا بشكل عام، فإن الأعداد والبحث، والتفكير التحليلي قطع شوطاً طويلاً في تحسين فعالية هذه الجهود. من المهم فهم كل عمل وما هي المهارات والمعرفة التجارية التي قد يملكونها. قد تتعلق على وجه التحديد بما ينتجونه (مثل الإمدادات الطبية أو الأدوية) أو قد تتعلق بالطريقة التي يديرون بها أعمالهم (مثل الخدمات اللوجستية، والتوزيع أو التسويق). ويمكن استخدام قوتهم من أجل حل مشكلة محددة أو في إدارة عملية الحوار في حد ذاته. وهناك خمسة مجالات عامة ينبغي دراستها لإمكانية مساهمة القطاع الخاص.

فات مساهمات القطاع الخاص المحتملة³³

التعريف	قد تكون المعرفة مفيدة لتنمية القوى العاملة والتدريب على المهارات، والاحتياجات الصحية، والوصول إلى قطاعات معينة من السكان، واحتياجات البنية التحتية التي من شأنها مساعدة رجال الأعمال وتوعد بالفائدة على المجتمع.
التخطيط والخبرة التشغيلية	معظم العاملين في حملات الدعاية يتشاركون في المهارة مع مجموعات الأعمال مثل التسويق والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، والتطوير التنظيمي.
العلاقات والمصداقية	في كثير من الأحيان يكون لدى رجال الأعمال شبكات واسعة (ومختلفة من المجتمع المدني) التي يمكن استخدامها للوصول إلى الجماهير، ونشر المعلومات وتجنيد الحلفاء. مشاركة هؤلاء تعني في كثير من الأحيان مصداقية وزيادةوضوح الرؤيا وتحقيق السلطة)
الوصول إلى الموارد	تشمل الموارد وقت المديرين التنفيذيين والموظفين، وربما المرافق. يمكن التبرع بالمنتجات أو الخدمات أو المال.
الثقافة التنظيمية	الوبيرة السريعة في عالم الأعمال والتركيز في العمل يمكن أن يساعد إذا تورط الآخرون في التحليل. يميل رجال الأعمال إلى أن يكونوا أكثر تركيزاً على مؤشرات قابلة للقياس وعلى النتائج بدلاً من العملية. وقد يكونون أقل مخاطرة وأكثر استعداداً لهذه التجربة مع أفكار جديدة.

³² <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2006/03/picture.htm>

³³ Council on Competitiveness. *Engage*.

من المهم ألا تنظر إلى القطاع الخاص باعتباره كياناً واحداً، بل الاقتراب منه بالطريقة التي يمكن أن توضح مساهمة جميع الأعضاء ولكنها تشير أيضاً إلى العديد من الاهتمامات المشتركة. قد يكون من المنطقي مقاربة الشركات على مستوى الصناعة أو عن طريق التجميع الجغرافي أو كليهما.

لأنه قد لا يكون واضحاً لرجال الأعمال لماذا ينبغي أن يشاركونا، عندما يعرض عليهم ذلك، من المهم أن تدرك ما هي دوافعهم. الأدوات في القسم الأول لتحليل الجمهور تساعد هنا لمحاولة تحديد أفضل رسالة للوصول إلى هؤلاء الأشخاص الأكثر أهمية لنجاح الحوار بين القطاعين العام والخاص (انظر صفحة 8). ومن المفيد محاولة تقييم ما إذا كانوا أكثر حماساً من قبل بدفع نجاح شركاتهم أو الأهداف الشخصية الخاصة بهم قديماً إلى الأمام. ومن المفيد أيضاً أن تدرك ما إذا كانوا مستعدين للمشاركة لأنهم يشعرون بأن لديهم واجباً أخلاقياً أو أنهم أكثر تشاوئاً ما ولن يشاركونا ما لم يروا فائدة مباشرة.

التوظيف المحتمل: نقاط اللعب ³⁴	
	الحائز
الشخصية	<p>أعمال خيرية</p> <ul style="list-style-type: none"> تحسين الاقتصاد الإقليمي عموماً ونوعية الحياة زيادة الفرص التعليمية وتوافر فرص العمل في المنطقة التأكد من أن لدى أطفالك وأحفادك فرص البقاء في البلد والمنطقة
الأعمال	<p>الإستراتيجية</p> <ul style="list-style-type: none"> تطوير المهارات المهنية ذات الصلة، مثل التحدث أمام الجمهور، والتفاوض، الخ شبكة الاتصال مع الموردين المحتملين والعملاء وغيرهم هامة لمهنتك تحسين سمعتك المهنية عن طريق تقديم فائدة لشركتك والمنطقة زيادة عدد الموظفين المحتملين وتحسين نوعيةقوى العاملة المتاحة زيادة ولاء الموظفين والعملاء الوصول إلى الإمدادات والعملاء وغيرها من المؤسسات الإقليمية زيادة فرص الوصول إلى الأسواق ورأس المال تأكد من أن شركتك تحظى بدعم المنطة والبيئة لمواصلة العمل في المنطة

الترتيب الذي يتم فيه تجنيد رجال الأعمال يشكل أهمية خاصة، ويمكن أن يعزز مصداقية الجهد للوصول إلى انخراط الأفراد ذوي الكفاءة في وقت مبكر للغاية، وقد يجعل من السهل على رجال الأعمال تجنيد الرائدين في الأعمال التجارية وأصحاب الأعمال الصغيرة.

³⁴ Adapted from Council on Competitiveness. *Engage*

قد يبدو انه من الأفضل تجنيد الموظفين في الشركات المحلية الكبرى والشركات الأكثر نفوذا وشركات المستثمرين الأجانب لأن الانخراط في عدد كبير من الشركات الصغيرة بدلا من عدد صغير من الشركات الكبيرة أكثر صعوبة ويستغرق وقتا طويلا، إلا انه من المهم أن يكون هناك ممثلون من جميع قطاعات الاقتصاد. الشركات الصغيرة أو المتوسطة الحجم غالبا ما تكون مصدرا كبيرا للعماله، وبالتالي فإنه من المهم أن تشارك.

الحوار الفعال بين القطاعين العام والخاص

قيادة مجموعة كبيرة من الناس من خلفيات متنوعة من خلال عملية اكتشاف وتحليل والوصول إلى توافق في الآراء بشأن إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية يتطلب قيادة كبيرة ومنظمة.

هذا القسم سيقوم بما يلي:

- توفير مبادئ توجيهية لكيفية تنظيم حملة مناصرة الحوار بين القطاعين العام والخاص؛
- تبيان كيفية إدارة الحوار بين القطاعين العام والخاص ؛
- وصف كيفية الوصول إلى أصحاب المصلحة، والجماهير ، واللاعبين الرئيسيين الآخرين؛
- توجيه الحملة حول كيفية توفير مراقبة فعالة على العمل المنجز وتقييم مدى فاعلية هذا العمل.

الهيكل التنظيمي

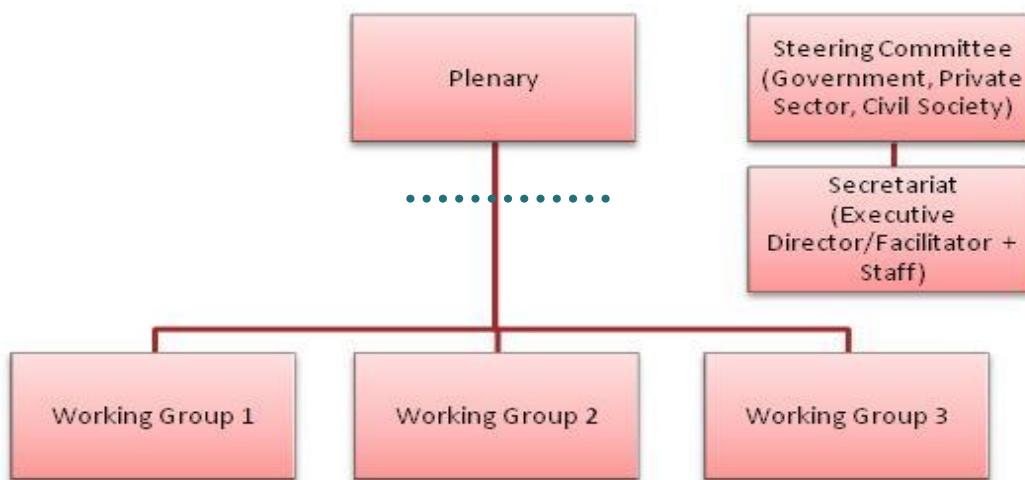
يمكن أن يتم الحوار بين القطاعين العام والخاص على أساس غير رسمي أو باستخدام هيكل تنظيمي رسمي، ويتوقف ذلك على نوع وحجم حملة الدعوة. الهياكل الرسمية عادة ما تكون أكثر فعالية وتتوفر إطار أفضل على المدى الطويل، مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في حين من المرجح أن تكون الهياكل التنظيمية غير الرسمية مناسبة لحملة محلية. وثمة أمثلة عن الهيكلين التنظيميين أدناه. المفتاح لذلك هو ضمان وجود **ميسير** قوي يدير العلاقات ويدفع بجدول الأعمال قدما إلى الأمام.

العثور على العدد المناسب من المشاركين يتطلب التوازن. من أجل الحصول على أفضل النتائج، هناك حاجة لمشاركة الرجال المناسبين كما يحتاج الفريق إلى أن يكون ممثلا. لكن المجموعة الكبير جداً يصعب إدارتها والحفاظ على التركيز على المهمة. مع وجود الكثير من الناس، من السهل أن يحيد الحوار عن موضوعه الأساسي وينتهي بالقضايا الهامشية أو يتورط في صراعات لوجستية أو شخصية.

الطريقة المثلثى للحفاظ على مجموعة كبيرة وممثلة بشكل كاف هو أن تتمتع بالشرعية، على أن تكون قادرة على العمل بفعالية. هناك جلسة عامة كبيرة، يحضرها جميع المشاركين، مع مجموعات عمل صغيرة. يمكن تنظيم مجموعات العمل على أساس القضية أو الصناعة من أجل الحصول على الأشخاص ذوي الخبرة بشأن قضية معاً. كما يمكن أن تكون قائمة على أساس جغرافي من أجل تيسير الاجتماعات وتحديد عدد الجلسات التي تتطلب سفر الكثير من الأشخاص. في حالة كانت قائمة على أساس جغرافي خاص بمجموعات العمل، فمن المهم التأكد من أن هناك قاسماً مشتركاً كافياً للاهتمام في القضايا. قد يكون من المنطقي الجمع بين عدة بلدان أو مجموعات بطريقة لا تتطابق مع الحدود السياسية. على سبيل المثال، قد لا يكون من المنطقي شمل الشركات الزراعية والصناعية، حتى لو كانت تقع في نفس المنطقة الجغرافية.

الهيكل الرسمي

للهيكل الرسمي أدوار ومسؤوليات واضحة المعالم والمسؤوليات لجميع المشاركين في الحوار بين القطاعين العام والخاص، ويقسم المشاركون إلى مجموعات عمل تقوم بتقديم تقاريرها إلى بقية المشاركين أثناء الجلسات العامة. يكون هذا الهيكل أيضاً في كثير من الأحيان هيئة تنسيق وأساليب رسمية للاتصالات في جميع أنحاء المجموعة.



تنسق **الأمانة العامة** عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك الإشراف على مجموعات العمل. وبما أن هذه المجموعة مسؤولة عن تسهيل الحوار البناء بين الحكومة ومجتمع الأعمال، فهو دور هام لمنظمة غير حكومية تقوم بلعبه. تقوم الأمانة العامة بتحديد جداول الأعمال، وتنظيم الاجتماعات، والاتصال بين مختلف المجموعات، وإدارة الاتصالات وامتداداتها. تتبع الأمانة العامة عادة لجنة توجيهية من كبار أصحاب المصلحة الرئيسيين. يتتألف الموظفون من المدير التنفيذي (الذي قد يلعب أيضاً دور الميسر)، والخبراء الفنيين وموظفي الدعم الإداري. الأمانة العامة هي المسؤولة عن التأكيد من مشاركة الأشخاص المناسبين وتجنيد أشخاص إضافيين من ذوي الخبرة المحددة أو الذين يمثلون دوائر انتخابية معينة عندما يكون ذلك مطلوباً.

الميسر هو المسؤول عن إدارة جميع هذه العلاقات. لأدوات الدعوة في القسم الأول أهمية خاصة بالنسبة لهذا العمل. يجب على الميسر التشاور مع جميع أصحاب المصلحة، ويحاول تشجيع مشاركة واسعة والتوصل إلى تسوية في حالة الصراعات أو النزاعات، كما يجب على الميسر التوسط وراء الكواليس.

مهارات مفيدة للميسر	
التفاوض	0
مهارات التعامل الشخصي	0
مهارة في التنظيم	0
التفكير الاستراتيجي	0
توجيه التفاصيل	0
الصبر	0
كتابة واضحة وموجة	0
الإبداع	0
القدرة على السيطرة باحترام	0

في البلدان التي لديها هياكل الحوار في القطاعين العام والخاص، فإنه ليس من ضروري أو الحكمة إنشاء كيان جديد تماماً. وفيما يلي بعض العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة ما إذا كانت الهياكل القائمة لديها القدرة على أن تستجيب بشكل كاف لقضايا المرأة³⁵.

- كم عدد أعضاء منتدى الحوار بين القطاعين العام والخاص لديهم ولاية محددة لتمثيل مصالح النساء؟
- ما هي الروابط لدى أعضاء منتدى الحوار بين القطاعين العام والخاص مع المرأة أو مع المنظمات النسائية؟
- ما هي الأنشطة التي اتخذها منتدى الحوار بين القطاعين العام والخاص لتحديد القضايا التي تواجه المرأة والعمل عليها؟
- ما هي القضايا التي تؤثر على المرأة التي ناقشها المنتدى في الأشهر الستة الأخيرة أو السنة الماضية؟
- هل هناك قصص نجاح في معالجة القضايا التي كان لها تأثير على النساء؟

إدارة عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص

التفاصيل تحدث فرقاً كبيراً

- فكر في الوقت المناسب لجدولة الاجتماعات. يفضل رجال الأعمال حضور الاجتماعات وقت الغداء أو في المساء مع المرطبات. وتفضل المرأة الحضور أثناء النهار.
- إرسال دعوات (و خاصة إلى الجلسات العامة والأحداث) في أقرب موعد ممكن (أكثر من شهر). كذلك يمكن إرسال رسائل تذكير.

- إرسال مواد تحضيرية أو خلفية للقراءة في وقت مبكر جداً، لا سيما إذا كان من المتوقع أن يقوم المشاركون بطلب المدخلات من أصحاب المصلحة الذين قد لا يشاركون.

على عكس الدعوة التقليدية حيث يتم الكثير من التحليل والعمل في المرحلة التحضيرية، فإن عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص يتم في مرحلة متقدمة في الاجتماعات. ولذلك، فمن الضروري أن تتم اجتماعات الحوار بين القطاعين العام والخاص التي يديرها الحوار بين وان تدار بيسر من أجل تحقيق نتائج ناجحة.

ونظراً للجداول المشغولة جداً للمشاركين، فإن التخطيط مقدماً أمر بالغ الأهمية. استدامة المشاركة أكثر احتمالاً عند الاتفاق على جدول زمني مفصل مسبقاً بحيث يمكن للمشاركين أن يضعوا خطة ويضعوا تواريخ على التقويمات الخاصة بهم. وينبغي أن يشمل هذا الجدول الزمني مواعيد الجلسات العامة وغيرها من المناسبات فضلاً عن المواعيد النهائية لعمل فريق العمل. نشر التواريف وإبلاغها على نطاق واسع يخلق أيضاً ضغوطاً داخلية على المشاركين للوفاء بمواعيد النهائية الخاصة بهم.

³⁵ Adapted from Simavi, Manuel and Blackden. *Gender Dimensions of Investment Climate Reform*.

مثل عدد المشاركين فان توافر الاجتماعات يتطلب أيضا نوعا من التوازن. بوجود اجتماعات متكررة جدا، يمكن أن يشعر المشاركون بأنهم متقللين بالأعباء. وإذا لم يكن هناك ما يكفي من الوقت بين الاجتماعات لاستكمال العمل، قد يصاب المشاركون بالإحباط لعدم إحراز تقدم. من ناحية أخرى، فإن الاجتماعات بحاجة لأن تكون متكررة بما يكفي للحفاظ على رحمة المجموعات أكبر، وأكثر رسمية، هناك اجتماع كل ثلاثة أشهر مع اجتماع مجموعات عمل على نحو أكثر توافرا إذا لزم الأمر. ولكن للمجموعات الصغيرة والغير رسمية، فإنه من المرشح عقد المزيد من الاجتماعات المتكررة، ولكن بالطبع ينبغي تكيف ذلك مع ما هو ملائم للظروف والمشاركين.

جدول أعمال الاجتماعات الواضحة التي ترسل في وقت مبكر جدا مفيدة للحفاظ على اجتماعات مثمرة وقصيرة قدر الإمكان. يتعين أن يكون هناك هدف واضح وموضوعي لكل اجتماع. وبينما لا يكون طموحا أكثر من اللازم حتى لا يشعر المشاركون بالإحباط بسبب عدم تمكنهم من إنهائه.

هذه الاجتماعات تتطلب ميسراً قوياً قادر على الحفاظ على تقدم المناقشة إلى الأمام حفظ الناس بأدب من الاستطراد أو التحدث طويلاً على حساب الآراء الأخرى.

كتابة محاضر الاجتماع

ينبغي توزيع مسودة جدول الأعمال على المشاركين للتعليق عليها. إذا كانت الموضوعات مثيرة للجدل بشكل خاص وكانت الأمانة تريد حماية نفسها، فإنه يمكن الحصول على توقعات من المشاركين. وإنما يمكن اتباع قاعدة أن "الصمت يعني الموافقة".

يأخذ موظفو الأمانة محاضر اجتماع لجميع الاجتماعات ويقومون بتوزيعها. لا حاجة إلى أن تكون المحاضر نسخة حرفية من كل ما قيل، ولكن ينبغي أن تشمل على الأقل موجزاً للمناقشة، وما هي القرارات التي اتخذت ولماذا، ومن وافق على فعل ماذا وبأي تاريخ تم الاجتماع. في كثير من الأحيان يتم طرح العديد من الاقتراحات خلال الاجتماع ومسؤولية الأمانة العامة القبض على هذه الأفكار ، والقيام بآبحاث إضافية عند الضرورة، وتحليل الخيارات وتقديمها مرة أخرى إلى الفريق العامل للمناقشة واتخاذ القرارات. لأن الناس عموماً تجد من الأسهل أن تتجاوب مع أمر ما من أن تطرحه لذاته القيام بدور قيادي يمكن أن يسفر عن نتائج أكثر وأسرع.

استخدام مجموعات عمل في غربلة المقترنات يمكن أن تقلل من أعمال الجلسات العامة وتتيح الفرصة للتركيز على المناقشات. وحتى عند وجوب اتخاذ القرارات من قبل مجموعة أكبر، يمكن لمجموعات العمل أن تقوم بالحد من الخيارات وإعداد أوراق القضية التي تمثل وجهات النظر المختلفة الموجودة، مما يقلل من وقت التداول ضمن مجموعة أكبر. ويمكن رئيس مجموعات العمل أن يكون شخص من الأمانة العامة أو شخص من اللجنة. ممثلاً المجتمع المدني يشكلون اختياراً ممتازاً كرؤساء لأنه لا ينظر إليهم على أنهم من القطاع الخاص أو العام. من أهم المؤهلات المطلوبة هي الخبرة في مجال الموضوع والتتمتع بالاحترام من قبل أعضاء الفريق العامل. وبينما لهذا الشخص أن يكون قادراً على طرح الأسئلة المحددة التي تدفع العمل إلى الأمام وإجراء العمل التحليلي الذي تم وصفه في الجزء الأول من هذا الدليل

فيما بين اجتماعات الفريق العامل، قد يكون مطلوباً من الأمانة العامة إجراء البحث أو التحليل نيابة عن الأعضاء. كما أنها تبقى بند العمل والتأكد من أن المشاركين ينفذون الالتزامات .

ينبغي أن تكون المنتجات النهائية التي يقمنها الفريق العامل مثل القرارات، أو أوراق القضية، أو الخيارات لاتخاذ القرارات العامة مكتوبة بوضوح ودقة مع تحليل مدروس يدعمه بحث شامل. كما ينبغي أن تتضمن جدولاً زمنياً لتنفيذ العمل والتنفيذ.

بعد العمل من خلال هيكل الحوار بين القطاعين العام والخاص، من المفيد أيضاً إنشاء وثيقة تحدد خطة الحوار بين القطاعين العام والخاص والأهداف التي تود الوصول إليها بمرور الوقت. أعد فريق في تونس خطة عمل تحدد الأهداف ، والهيكل ، والداول الزمنية، والميزانية بوضوح لهذه الشراكة. **يتم تضمين هذه الخطة في المرفق حاء**

موجز عن دور الميسر³⁶

- تحديد الجدول الزمني في وقت مبكر والتشبث به
- إبلاغ اهتمام وثيق للتفاصيل اللوجستي
- القيام بالأعمال التحضيرية بين الاجتماعات
- تقديم وثائق كاملة وشفافة بسرعة
- حل المنازعات بسرية بين المشاركين عندما تكون
- نزع فتيل القضايا الأخلاقية المحتملة هناك حاجة للوساطة
- استخدام مزيج من الخبرة والمعرفة السياسية لحل القضايا
- ضمان الحصول على توصيات واضحة ومقنعة

الوعية

أنشطة الاتصالات الفعالة تساعد على الحفاظ على مستوى الطاقة اللازمة لإحراز تقدم بشأن هذه القضايا. التصريحات العلنية عن الالتزامات والمواعيد النهائية هي تحفيز خاص للحفاظ على عملية التقدم في بعض البلدان ، وقد نشرت منظمات الحوار بين القطاعين العام والخاص أسماء محددة وصور لوزراء قدموا تعهادات لاتخاذ الإجراءات اللازمة.³⁷ طرق الاتصال التي نوقشت في الجزء الأول قبلة للتطبيق على الحوار بين القطاعين العام والخاص كذلك. وينبغي إبلاغ عناية خاصة لتحليل الجمهور فقد تكون هناك حاجة إلى مزيد من التواصل مع الجمهور. وكما هو الحال مع أي جهد للدعوة، فمن المهم الحفاظ على لغة بسيطة والتركيز على التقدم والإنجازات.

قد تكون الشعارات، مثل تلك المبينة أدناه، والعلامات التجارية هامة للاتصال ولنقل المعنى وتحديد الصورة.



³⁶ Herzberg and Wright. *PPD Handbook*.

³⁷ Herzberg and Wright. *Competitiveness Partnerships*.

الميزانية

يجب أن تشمل الميزانية آليات الحوار بين القطاعين العام والخاص كما يلي:

الرواتب : يختلف حجم الموظفين بحسب هدف الحوار بين القطاعين العام والخاص. فمن الممكن إدارة الحوار بين القطاعين العام والخاص بعدد قليل من الأشخاص الذين يستطيعون أن يحيطوا بجميع أنشطة التنسيق والتيسير وتكلمة العمل الذي يقومون به بالاستعانة بالمستشارين الذين يقدمون الخبرة الفنية لتحليل المشكلة، والعمل القانوني، والتحليل الاقتصادي. عندما يكون هناك العديد من مجموعات العمل، من الأفضل أن يكون لها منسق لوجستي بدوام كامل.

تكاليف التشغيل: تشمل تكاليف التشغيل استئجار مكاتب، ونفقات الاتصالات، ومعدات الكمبيوتر وألات تصوير والاتصالات والنقل. مقدار المساحة المطلوبة للمكاتب يعتمد على ما إذا كان الحوار بين القطاعين العام والخاص سيقوم باستضافة جماعات مجموعات العمل أو ما إذا كان سيعقد في مكتب حكومي، أو جمعية رجال الأعمال، أو المنظمات غير الحكومية أو المكاتب المانحة يمكن استخدامها.

تكاليف الأنشطة: تكاليف الأنشطة تتعلق أساساً بالأحداث والمنشورات مثل وجبات الطعام والمرطبات، واستئجار أماكن والتحرير والطباعة.

يتعين تتبع الدخل، من حيث الدعم المالي والسلع العينية المتبرع بها والخدمات، عن كثب.

ميزانية الحوار بين القطاعين العام والخاص مشابهة جداً للميزانية الشاملة لحملة الدعوة. للحصول على نموذج من ميزانية الحوار بين القطاعين العام والخاص، انظر المرفق (زاي).

الرصد والتقييم

أدوات الرصد والتقييم من الجزء الأول مهمة أيضاً للحوار بين القطاعين العام والخاص (راجع صفحة 39). الأدوات الإضافية مذكورة أدناه.

الرصد مهم لأصحاب المصلحة لكي يتبعوا التقدم في العملية إذا أصيروا بالإحباط بسبب عدم وجود نتائج ملموسة. مقتفي القضية طريقة بسيطة لإظهار التقدم ومواصلة العمل على اطلاع المجموعات حول ما يحدث في كامل المبادرة.³⁸

مقتفي القضية					
الرقم	القضية	النوصيات	التقدّم	الوضع الحالي	الت التنفيذ

³⁸ Herzberg and Wright. PPD Handbook.

ولكن يجب أن يؤخذ في الاعتبار أن عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص في كثير من الأحيان حساسة سياسياً. كونها افتراضية للغاية وتقوم بالتركيز المبكر على النتائج المرجوة (مثل إقرار القوانين أو اللوائح) يمكن النظر إليها باعتبارها افتراضية أو اتهامية من جانب الحكومة.³⁹ وينبغي على متعقب القضية متابعة المشكلة التي لن تضر العلاقات الهمة.

قيمة الحوار بين القطاعين العام والخاص تتجاوز نتائج السياسات إلى فوائد العملية نفسها، مثل زيادة الثقة والشفافية والمساعدة. والتأكد من الاستجابة بشكل كافٍ للمرأة وقضاياها، يمكن استخدام المؤشرات التالية:

التركيز على المؤشرات الجنسانية للحوار بين القطاعين العام والخاص⁴⁰

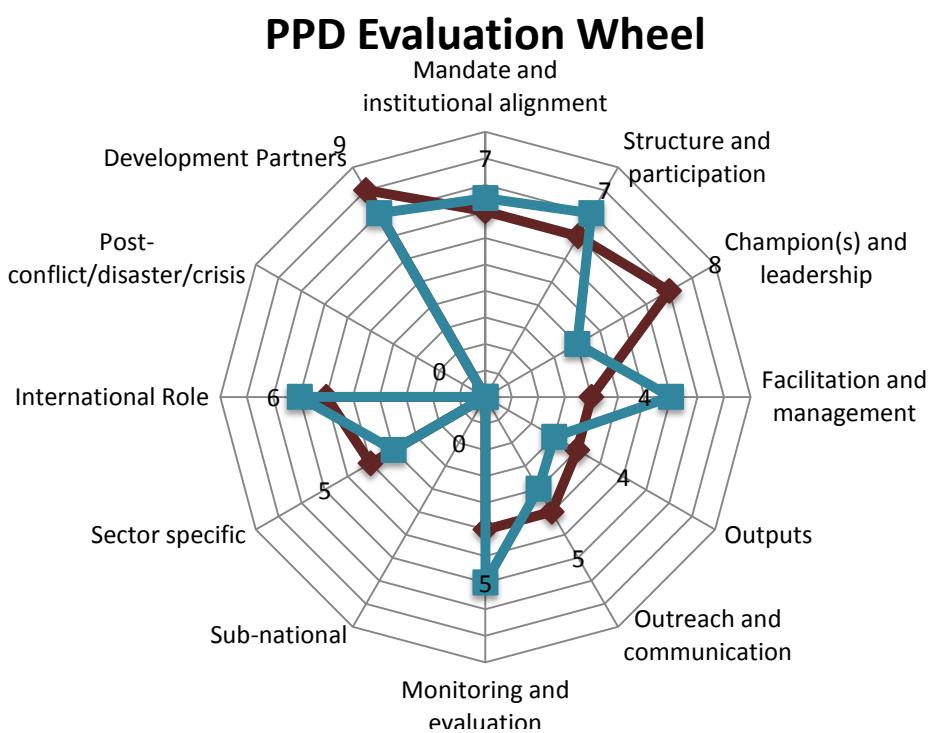
المؤشر	مؤشرات النتائج	التركيز على الجنسانية
• التمثيل في مؤسسات الحوار بين القطاعين العام والخاص: -العامة -مجموعات العمل -الأمانة العامة	• العدد و / أو النسبة المئوية للرجال والنساء الممثلين في هذه المؤسسات • النسبة المئوية للمديرين والمديرات والموظفين في الأمانة العامة للحوار بين القطاعين العام والخاص	
• عدد اجتماعات مجموعات عمل الحوار بين القطاعين العام والخاص	• العدد و / أو النسبة المئوية للرجال والنساء الذين يحضرون هذه الاجتماعات	
• موضوعية الحوار بين القطاعين العام والخاص ومناقشة قضايا الإصلاح	• مؤشر نوعي : مدى الانتباه إلى القضايا الجنسانية في جدول الأعمال الرئيسي	
• مؤسسات الحوار بين القطاعين العام والخاص: العملية وسهولة الوصول إليها	• توقيت الاجتماعات بشكل يناسب المرأة • موقع آمن ويسهل الوصول إليه • الترحيب بالنساء	
• تم إنتاج عدد من الكتب التشغيلية • التدريب والتوعية	• مؤشر النوعية : التركيز الشامل على القضايا الجنسانية، قضايا المساواة بين الجنسين بوضوح ومعالجتها • المؤشر الأساسي: العدد و / أو النسبة المئوية من الرجال والنساء المشاركون أو المستفيدن	
• عدد مرات ظهور وسائل الإعلام والتوعية واتصالات أخرى	• العدد و / أو النسبة المئوية من الرجال والنساء المشاركون • الانتباه إلى قضايا المساواة بين الجنسين في وسائل الإعلام	
• تنفيذ الإصلاحات للحوار بين القطاعين العام والخاص	• التجاوب الجisan لتنفيذ الإصلاحات • مشاركة نسائية استباقية (الجمعيات النسائية) في برامج الإصلاح	مؤشرات النتائج

³⁹ Herzberg and Wright. *PPD Handbook*.

⁴⁰ Simavi, Manuel and Blackden. *Gender Dimensions of Investment Climate Reform*.

هناك أداة أخرى للمساعدة على قياس وتقدير التقدم المحرز وهي عجلة تقييم الحوار. عجلة التقييم هي أداة للإدارة توفر صورة بصرية لموازن القوة والضعف النسبية للحوار بين القطاعين العام والخاص.⁴¹ هناك اثنا عشر عنصراً لعملية الحوار بين القطاعين العام والخاص على مقياس من 0-10. بين تقديرات من مصادر مختلفة مثل مجموعات التركيز، والمقابلات، والدراسات الاستقصائية، والدراسات المكتوبة، يقدم صورة شاملة عن الحوار بين القطاعين العام والخاص. ويمكن أيضاً أن توضع البيانات بطريقة تفصيلية بحيث يمكن مقارنة مجموعات أصحاب المصالح المختلفة مع بعضها البعض. الجوانب التي حصلت على درجة عالية من إحدى المجموعات، ومنخفضة من مجموعة أخرى تتطلب مزيداً من التحقيق. والعناصر التي تصنف عالمياً منخفضة تحتاج إلى معالجة وربما إلى إعادة تصميم.

وتقوم عجلات التقييم، بمرور الوقت، فعالية جهودها الرامية إلى تحسين عملية الحوار بين القطاعين العام والخاص.



وقد تم تطوير هذه الأداة المدعومة من المانحين للحوار بين القطاعين العام والخاص للتركيز على إصلاح مناخ الاستثمار. المكونات والمؤشرات يجب أن يتم تعديلاً لتعكس أولويات الحملة أو أولويات الحوار بين القطاعين العام والخاص. تحدد 12 نقطة عن كل عنصر من العناصر من خلال اتخاذ معدل عدد مؤشرات (**انظر المرفق (طاء) للحصول على قائمة من المؤشرات القياسية مع تكيف للقضايا الجنسانية**). يمكن إعطاء بعض العناصر التي قد لا تكون ذات صلة، مثل ما دون الوطني أو إعادة البناء بعد الصراعات تعطى الرقم من 0 حتى لا تظهر على الإطلاق. العناصر الأخرى التي يتم النظر إليها على أنها أولويات يمكن أن تعطى تقديرات أعلى من الأولويات التي هي أقل أهمية.

⁴¹ Herzberg and Wright. *PPD Handbook..* An MS Excel version of this tool can be downloaded at http://publicprivatedialogue.org/tools/ANNEXES/evaluation_tool/. This tool has built-in formulas for calculating indicator-level and element-level averages and for weighting the elements.

12 عناصر لتحليل الحوار بين القطاعين العام والخاص⁴²

<p>ما هي أهداف الحوار بين القطاعين العام والخاص، وما هو التفويض الذي لديها تجاه الحكومة والقطاع الخاص؟ كيف تتناسب مع المؤسسات الحالية؟</p> <p>كيف تم تنظيم الحوار بين القطاعين العام والخاص، هل تسمح بالمشاركة الفاعلة والمتوازنة؟</p>	التفويض والتواافق المؤسسي الهيكل والمشاركة
<p>هل حدد الحوار بين القطاعين العام والخاص الأبطال، وكيف حاول الاستفادة منهم مع مرور الوقت بالتأثير على فعالية عملية الحوار؟</p>	الأبطال والقيادة
<p>هل قام الحوار بين القطاعين العام والخاص بإشراك ميسرين مناسبين و / أو مدربين ملائمين وكيف تم تعريف دورهما؟ هل تمكنوا من ضمان تماสك الأداء بفعالية؟ ما هي الصراعات التي يديرونها وكيف يمكن حلها؟</p>	الميسرين والإدارة
<p>ما هي النتائج التي تصدر عن الحوار بين القطاعين العام والخاص وتحت أي عمليات داخلية؟ هل ساهمت نواتج الحوار بين القاتل/الخليفة، والخاص بالاتفاق على نتائج التنمية في شكل نواتج هيكل و العملية والمخرجات التحليلية ، أو التوصيات؟</p>	النتائج
<p>هل الاتصالات التي قام بها الحوار بين القطاعين العام والخاص مكنت من إيجاد رؤية وفهم مشتركان من خلال تطوير لغة مشتركة وبناء الثقة بين أصحاب المصلحة؟</p>	الاتصالات والتوعية
<p>هل هناك تقارير منتظمة عن العملية والأنشطة والمخرجات والناتج الخاصة بالحوار بين القطاعين العام والخاص ، وتوفير إجراءات متابعة للمشاكل التي تم تحديدها في هذه التقارير؟</p>	الرصد والتقييم
<p>هل تم إجراء الحوار على جميع مستويات صنع القرار متضمناً معظم أصحاب المشاريع الصغيرة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وأصحاب المصلحة المحليين؟</p>	دون الوطني
<p>هل تم تشجيع قطاعات أو قضية محددة للحوارات بين القطاعين العام والخاص؟</p>	قطاعات محددة
<p>هل يمثل الحوار بين القطاعين العام والخاص ويعزز المصالح الوطنية والإقليمية على حد سواء للقطاعين العام والخاص في المفاوضات الدولية وعمليات الحوار الدولي؟</p>	دور العالمي
<p>هل ساهم الحوار بين القطاعين العام والخاص في توطيد السلام وإعادة بناء الاقتصاد من خلال تنمية القطاع الخاص في مرحلة ما بعد الصراع وبينات الأزمات، بما في ذلك ما بعد الكوارث الطبيعية؟</p>	مرحلة ما بعد الصراع/الحوار والازمات/الادارة
<p>إلى أي مدى وصل اتكال الحوار بين القطاعين العام والخاص على المدخلات والدعم من الجهات المانحة؟ كيف أثر جدول أعمال الدول المانحة على قرارات الحوار بين القطاعين العام والخاص.</p>	شركاء التنمية

⁴² Herzberg and Wright. PPD Handbook.

المراجع

American Islamic Congress. "A Modern Narrative for Muslim Women in the Middle East: Forging a New Future." 2008.

Bannock Consulting Ltd. *Reforming the Business Enabling Environment: Mechanisms and Processes for Private-Public Sector Dialogue*. London: U.K. Department for International Development, 2006.

Center for International Private Enterprise. *How to Advocate Effectively: A Guidebook for Business Associations*. Washington: Center for International Private Enterprise, 2007.

Centre for Development and Population Activities. *Advocacy: Building Skills for NGO Leaders*. Washington: Centre for Development and Population Activities, 1999.

Council on Competitiveness. "Engage: A Practitioner's Guide for Effective Engagement of Business Leaders in Regional Development." Washington, 2008.

Foster, Stephanie. *Advocacy and Running for Office: A Training Manual for Women*. Washington: Vital Voices Global Partnership, 2009.

Herzberg, Benjamin, and Andrew Wright. *Competitiveness Partnerships: Building and Maintaining Public-Private Dialogue to Improve the Investment Climate*. Washington: World Bank Group, 2005.

Herzberg, Benjamin, and Andrew Wright. *The PPD Handbook: A Toolkit for Business Environment Reformers*. Washington: World Bank Group, 2007.

IFC Advisory Services. *The Monitoring and Evaluation Handbook for Business Environment Reform*. Washington: World Bank Group, 2008.

International Finance Corporation. *Strategic Communications for Business Environment Reforms: A Guide to Stakeholder Engagement and Reform Promotion*. Washington: World Bank Group, 2007.

Moullier, Thomas, and Sherif Hamdy. *Communication As A Tool In Policy Reform: Getting the Message Through in Egypt*. Washington: World Bank Group, 2007.

National Democratic Institute. *Training on Advocacy and Proposal Development*. Washington: National Democratic Institute.

Sharma, Ritu R. *An Introduction to Advocacy: Training Guide*. Washington: U.S. Agency for International Development, 1997.

Simavi, Sevi, Claire Manuel, and Mark Blackden. *Gender Dimensions of Investment Climate Reform: A Guide for Policy Makers and Practitioners*. Washington: World Bank Group, 2010.

Small and Medium Enterprise Department. *Building the Capacity of Business Membership Organizations: Guiding Principles for Project Managers*. Washington: World Bank Group, 2005.

U.S. Agency for International Development Health Policy Initiative. *Analysis and Advocacy Training Manual*. Washington: U.S. Agency for International Development, 2007.

U.S. Agency for International Development Health Policy Initiative. *Make a Case for Supplies: Leading Voices in Securing Reproductive Health Supplies - An Advocacy Guide and Toolkit*. Brussels: Reproductive Health Supplies Coalition, 2007.

United Nations Conference on Trade and Development. *Survey of Good Practice in Public-Private Sector Dialogue*. Geneva: United Nations, 2001.

United Nations Development Fund for Women. *Making a Difference: Strategic Communications to End Violence Against Women*. New York: United Nations Development Fund for Women, 2003.

Vance, Stephanie, and Eleana Gordon. *Create Your Activism Plan*. Online Activism Institute, 2009.

World Health Organization. *Advocacy Guide: HIV/AIDS Prevention Among Injecting Drug Users*. Geneva: World Health Organization, 2004.

Young, L, and J Everett. *Advocacy Groups*. Vancouver: University of British Columbia Press, 2004.