

المشاركة في صياغة السياسات العامة

تقديم

الجزء الأول: علاقات الحكومة بالمواطنين

- ما هي علاقات الحكومة بالمواطنين؟
- كيف يمكن للحكومات تقوية علاقاتها بالمواطنين؟
- لماذا تتم تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين؟
- كيف تقوم بذلك بطريقة مهنية وبنجاح؟

الجزء الثاني: ماذا تعني المشاركة في صياغة السياسات العامة؟

الجزء الثالث: ما السبب في أهمية المشاركة في صياغة السياسات العامة؟

- جعل صوت مجتمع الأعمال مسموعا
- تقوية جمعيات الأعمال

الجزء الرابع: كيف تضع وتنفذ استراتيجية ناجحة للمشاركة في صياغة السياسات العامة؟

- الخطوة رقم 1: تكوين لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة
- الخطوة رقم 2: اختيار قضايا المشاركة في صياغة السياسات العامة
- الخطوة رقم 3: تصميم وتوزيع استمارة الاستبيان
- الخطوة رقم 4: عقد اجتماعات مجموعات محورية ممثلة للأعضاء
- الخطوة رقم 5: وضع وتنفيذ استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة
- الخطوة رقم 6: بعض الإرشادات حول وضع جدول زمني عملي
- الخطوة رقم 7: تحديد ميزانية الإدارة
- الخطوة رقم 8: التقييم

تقديم

المشاركة في صياغة السياسات العامة تحتاج إلى طرفين: الطرف الأول هو الحكومة؛ لأنها صاحبة القرار والجهة القائمة على ضمان تنفيذ القرارات بصورة سليمة، والطرف الثاني هو المجتمع، ويمثله جمعيات الأعمال.

تبين تجربة الدول التي تطبق برامج الإصلاح، أن الإصلاح الاقتصادي لا يكون مؤثرًا بحق إلا إذا كان صوت جمعيات الأعمال مسموعًا، من خلال المشاركة في صياغة السياسات العامة. فجمعيات الأعمال تمثل جزءًا كبيرًا من المجتمع، وهو الجزء الذي يحفز النمو الاقتصادي، وينتج السلع والخدمات، ويوفر فرص العمل المرتبطة بالعملية الإنتاجية. وبالتالي، لا بد أن يكون صوت هذه الجمعيات مسموعًا في عملية صنع السياسات. ويعتقد البعض أن دور جمعيات الأعمال يقتصر على تقديم خدمات التنقيف والتدريب لرياديين الأعمال وأصحاب المشروعات فقط، إلا أن مثل هذه الخدمات ستضيع سدى إذا لم تكن بيئة الأعمال مشجعة لقيام هذه المشروعات. ولذا، فإن نشاطات جمعيات الأعمال المؤثرة تجمع بين الخدمات التنقيفية، وبرامج حشد التأييد لإصلاح السياسات في المجالات التي لها تأثير على أعضائها. وفي عصرنا الحالي -عصر التنافس العالمي- حيث يبحث رجال ونساء الأعمال عن جمعيات تقدم لهم المساعدة الأساسية، لن يكون بوسع أي من هذه الجمعيات أن تتجاهل دور المشاركة في صياغة السياسات العامة. والحقيقة أن المشاركة في صياغة السياسات العامة أساس النجاح والاستمرار لأي جمعية.

يتناول هذا الكتيب علاقة تبادل ذات اتجاهين بين الحكومة والمواطنين، ابتداء من تقديم المعلومات والتشاور وإشراك جمعيات الأعمال في صياغة السياسات العامة، وصولاً إلى تقديم الخدمات العامة على المستوى القومي في ظل مناخ ديمقراطي.

الجزء الأول: علاقة الحكومة بالمواطنين

ما هي علاقة الحكومة بالمواطنين؟

علاقات الحكومة بالمواطن تعني التفاعلات بين الحكومة والمواطنين في مناخ ديمقراطي، والعلاقات بين الحكومة والمواطنين تشمل نطاقاً واسعاً من المجالات والنواحي، ابتداءً من صنع السياسات إلى تقديم الخدمات العامة واستهلاكها. ولما كانت الحكومات تعمل على مستويات مختلفة: محلية، وإقليمية، وقومية، ودولية، فإننا سنركز هنا على عمل الحكومة على المستوى القومي، الأكثر اتصالاً بعملية صنع السياسات. أما المواطنون فيتعاملون مع الحكومة باعتبارهم أفراداً، أو جزءاً من مجموعات منظمة، مثل منظمات المجتمع المدني.

وترتكز الديمقراطية على رضا المواطنين، وحتى يمكن ضمان هذا الرضا فإن الديمقراطية النيابية تقيم نفسها على أساس مجموعة من المبادئ والقواعد التقليدية الرسمية، مثل الانتخابات والحملات المصاحبة لها. كما تقوم الديمقراطية النيابية أيضاً على أساس التفاعلات المستمرة بين الحكومة والمواطنين في فترة ما بين الانتخابات. وسنركز هنا على هذا النوع من التفاعل.

كيف يمكن للحكومات تقوية علاقاتها بالمواطنين؟

من الناحية العملية، فإن هذا يعني:

إتاحة المعلومات

تقوم الحكومة من جانبها -وبمبادرة منها- بنشر المعلومات عن صنع السياسات، أو تمكين المواطنين من الحصول عليها عند طلبهم إياها. وفي كلتا الحالتين، تتدفق المعلومات أساساً في اتجاه واحد، من الحكومة إلى المواطنين، في علاقة ذات اتجاه واحد. وأمثلة ذلك: تسهيل الوصول إلى السجلات العامة، والجرائد الرسمية، والمواقع الحكومية على شبكة الإنترنت.

التشاور

تقوم الحكومة بطرح الأسئلة وتتلقى ردود المواطنين حول صنع السياسات. وحتى يمكن للحكومة أن تتلقى رد فعل المواطنين، فإن عليها أن تحدد من هم الذين تسعى للحصول على آرائهم، وحول أي الموضوعات، في أثناء عملية صنع السياسات. كما أن تلقي ردود أفعال المواطنين يتطلب من الحكومة، أيضاً، توفير المعلومات للمواطنين مسبقاً. وهكذا، فإن التشاور يخلق علاقة محدودة ذات اتجاهين بين الحكومة والمواطنين، ومثال ذلك: التعليق على مشروعات القوانين، وعمليات المسح لاستطلاع الآراء.

المشاركة الفعالة

يشارك المواطنون بنشاط في عمليات اتخاذ القرار وصنع السياسات. والمشاركة الفعالة للمواطنين تعني قيام المواطنين أنفسهم بدور في تبادل الآراء الخاصة بصنع السياسات، عن طريق اقتراح خيارات في السياسة

مثلاً. وفي الوقت نفسه، فإن المسؤولية عن تشكيل السياسات ووضعها، واتخاذ القرار النهائي، تظل في يد الحكومة. وإشراك المواطنين في صنع السياسات يعد علاقة متقدمة ذات اتجاهين بين الحكومة والمواطنين، تقوم على أساس مبدأ المشاركة. ومن الأمثلة على ذلك: مجموعات العمل المفتوحة والحوارات والمناقشات. وعن طريق إتاحة المعلومات، والتشاور، والمشاركة الفعالة، ترتفع درجة التأثير الذي يمكن للمواطنين ممارسته في عملية صنع السياسات. على أن نفوذ المواطنين وتأثيرهم لا يمكن أن يكون بديلاً عن تطبيق القواعد والمبادئ الرسمية للديمقراطية، مثل: الانتخابات الحرة والنزيهة، والمجالس النيابية، وإمكان مساءلة الموظفين الرسميين، وإدارة الدولة المحايدة سياسياً، والتعددية، واحترام حقوق الإنسان. أما نواحي النشاط التكميلية، مثل إتاحة المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة، فقد كانت موجودة على الدوام في الديمقراطيات بشكل أو بآخر ويقدر معلوم. وعلى أية حال، فإنه مع تطور الديمقراطية أكثر، أصبح المواطنون يطالبون بدرجات أكبر من الانفتاح والشفافية، كما أصبحت المجتمعات والتحديات أكثر تعقيداً عن ذي قبل، وأصبحت الحكومات تسعى بدرجة متزايدة نحو تقوية تفاعلاتها مع المواطنين.

لماذا تتم تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين؟

تقوم الحكومات باستخدام إتاحة المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة؛ لتقوية علاقاتها بالمواطنين، فلماذا تفعل الحكومات ذلك؟.. هناك ثلاثة أسباب رئيسية يدعم كل منها الآخر:

(1) وضع سياسات عامة أفضل

إن ازدياد قوة علاقة الحكومة بالمواطنين، يشجع المواطنين على بذل الوقت والجهد للمشاركة في الشأن العام. كما أن الحكومة تستخدم، وتقيم ما يقدمه المواطنون كمورد تستفيد منه. وإتاحة المعلومات، والتشاور، والمشاركة الفعالة، تقدم للحكومة أسساً أفضل لصنع السياسات؛ مما يجعل الحكومة على دراية بالمشاكل الحقيقية والحلول التي يريدها الجمهور. وفي الوقت نفسه، فإن ذلك يضمن فاعلية التنفيذ؛ نظراً لتمتع المواطنين بامتلاك معلومات أفضل عن السياسات، فضلاً عن قيامهم بدور في صنعها.

(2) زيادة الثقة في الحكومة

يهيئ استخدام إتاحة المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة فرصة للمواطنين كي يعرفوا خطط الحكومة، وإسماع آرائهم، وتقديم مدخلات في عملية اتخاذ القرار. وهذه المشاركة هي التي تخلق قبولاً أكبر للنتائج السياسية، وعلى الحكومة أن تبدي انفتاحاً يجعلها أهلاً للثقة لدى المواطن الذي هو السيد في أية ديمقراطية. ويؤدي بناء الثقة في الحكومة، وفي قرارات السياسة العامة الأفضل، إلى تقوية علاقة الحكومة بالمواطنين مما يعزز شرعيتها.

(3) تقوية الديمقراطية

يؤدي استخدام إتاحة المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة إلى أن تصبح الحكومة أكثر شفافية وأكثر قابلية للمساءلة. كما أن تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين تعمل على تعزيز أسس المواطنة النشطة، واكتسابها للشرعية بشكل أكبر في المجتمع، فضلاً عن دعم انغماس المواطنين في الشأن العام، مثل المشاركة في المناقشات العامة، والتصويت، والاتحادات والجمعيات.. إلخ. ويؤدي هذا كله إلى ديمقراطية أكثر رسوخاً.

هذا، ولا يمكن أن تحل جهود الحكومة لإتاحة المعلومات والتشاور، وإشراك المواطنين في صنع السياسات، محل الديمقراطية النيابية، وليس هذا هو المقصود منها، بل عن طريق هذه الجهود تكتمل وتقوى الديمقراطية بشكل عام. ويأتي زيادة اهتمام الحكومات بتقوية علاقاتها مع المواطنين نتيجة تغير إطار صنع السياسات، فالحكومات القومية وجدت نفسها تتعامل مع عالم يتزايد ترابطاً واتصالاً، وأنها هي ذاتها أصبحت أكثر تعقيداً، كما أن توقعات المجتمع ومتطلبات الأسواق أصبحت تتضمن المزيد من التفاصيل التي تتعدى الحدود الوطنية. وهناك كثير من التحديات التي تتعدى الحدود القومية أو الإدارية، ونتيجة لهذا، بدت عملية صنع السياسات الحكومية أكثر تعقيداً؛ مما يزيد من الصعوبة التي تواجه المواطنين في الفهم وإمكان مساءلة الحكومة. كما أن موارد الحكومة المحدودة تجعل من الصعب عليها ضمان قيامها وحدها بصنع السياسات وتنفيذها. وفي وسط هذا التعقيد، يتوقع المواطنون هبوط تأثيرهم ونفوذهم من خلال عملية التصويت، ومعه أيضاً تهبط ثقتهم في الحكومة. وهناك الكثير من الأقاويل التي تدور حول "العجز الديمقراطي"، وانخفاض شرعية الحكومة. وتجد الحكومات أنها تقع تحت ضغط متزايد لضمان فاعلية السياسات العامة وشرعيتها، كما تدرك أنها لن تكون قادرة على إدارة وتنفيذ السياسات بشكل فعال، وبطريقة جيدة كما ينبغي، ما لم يفهم مواطنوها هذه السياسات ويؤيدوها.

عند السعي إلى تقوية علاقاتها مع المواطنين، تستجيب الحكومات لضغوط تؤثر في كافة مراحل صنع السياسات، ابتداء من عملية تحديد المشاكل، ووضع السياسة، واتخاذ القرار على عملية التنفيذ، وانتهاء بعملية التقييم. وأثناء قيامها بذلك، فإن الحكومات:

- تستجيب للمطالبات بزيادة الشفافية والمساءلة

تستجيب الحكومات لزيادة المطالبات العامة، وتزايد المطالبات بالدقة في فحص الأعمال والإجراءات الحكومية من جانب كل من أجهزة الإعلام والمواطنين. وعن طريق قيام الحكومات بتقديم المعلومات عن الخطط لسياسة جديدة، ومشروعات السياسات، وأوضاع التنفيذ، أو ما تواجهه الحكومات أثناء التنفيذ، يحصل المواطنون على معرفة أفضل وأدق، ويصبحون أكثر استعداداً لفهم نشاط الحكومة ومراقبته، مما يخلق أساساً لمواطنة أكثر نشاطاً.

- تسعى إلى الوفاء بتوقعات المواطنين بشأن وضع آرائهم موضع الاعتبار

إن السعي إلى الحصول على آراء المواطنين، وتضمين ما يقدمونه من مدخلات في صنع السياسات، يعني محاولة الحكومة الوفاء بتوقعات المواطنين من ناحية الاستماع إلى أصواتهم، ووضع آرائهم موضع الاعتبار. وعن طريق توسيع دائرة المشاركين في صنع السياسات، تكسب الحكومة طريقاً إلى مصادر جديدة للمعلومات. ومن خلال إعطاء الفرصة لكافة الأطراف للإسهام في صنع السياسات، تزيد الحكومات من فرص التزام المواطنين طواعية بها.

- تحاول مواجهة تناقص التأييد العام

تحاول الحكومات العمل على الحد من التناقص المستمر في إدلاء الناخبين بأصواتهم في الانتخابات، وهبوط العضوية في الأحزاب السياسية، وما تكشف عنه نتائج عمليات المسح من ضياع الثقة في المؤسسات العامة الرئيسية. ومن خلال استخدام إتاحة المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة، تعمل الحكومة على خفض المعوقات التي تواجه المواطنين فيما يتعلق بمعرفة السياسات، وفهمها، والتعليق عليها، والمشاركة في صنعها. وكلما انخفضت المعوقات التي تواجه المواطنين في البداية، كان ذلك أفضل لزيادة معرفتهم وفعاليتهم في العمل، وفي سبيل ذلك، فإنها تدع المواطنين يشعرون بأنفسهم -من خلال ممارساتهم الشخصية- أن الحكومة تدرك ما يفترض عليها عمله، ألا وهو خدمة الشعب، ومن ثم يدرك المواطنون ما إذا كان تدخلهم البناء في المجتمع الديمقراطي يستحق عناءهم.

والتحدي الذي تواجهه الحكومات الآن، لا يتعلق بما إذا كان عليها تقوية علاقاتها بالمواطن، وإنما بكيفية قيامها بذلك بطريقة مهنية ناجحة.

أحياناً، ترغب الحكومات في إشراك الشعب بأسره، وفي بعض الأحيان الأخرى، قد ترغب في التركيز على مجموعات محددة للحصول على مدخلات محددة، أو اتخاذ بعض الاحتياطات بشأن أنواع معينة من المعلومات. وتعد تقوية علاقات الحكومة بالمواطن، إحدى النشاطات المهمة التي يحتمل أن تكون لها آثار إيجابية جداً، إذا ما تم القيام بها باهتمام وعناية.

عشر أفكار مفيدة للعمل:

(1) لا يكفي إنتاج أعداد كبيرة من النشرات والكتيبات لتقوية علاقات الحكومة بالمواطنين

لا يمكن قياس وضع علاقة الحكومة بالمواطنين بعدد الوثائق الحكومية التي تنشرها الحكومة، ومع أهمية كمية هذه المطبوعات، فإن السؤال الرئيسي، ما الذي يحدث لهذه المطبوعات؟.. وما المعلومات التي تتضمنها؟.. وهل تصل فعلاً إلى الجماهير، أم أنها تظل قابعة على الرفوف وفي أحضان "الدواليب"؟.. وهل يستخدم المواطنون فعلاً هذه المعلومات، أم لا يبدون اهتماماً تجاهها؟.. وهل تدرك الحكومات ردود أفعال المواطنين وتعطيها القيمة التي تستحقها؟.. وهل تؤدي الموضوعات التي تبحثها إلى تقوية العلاقات مع المواطنين، أم تتركهم على حالهم، أم في حال أسوأ؟

ولكي تحقق الحكومات نجاحًا، فإن عليها أن تقوم بتخطيط استخدام المعلومات، والتشاور، والمشاركة الفعالة. إذ إن تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين يعني العمل -أي العمل النافع، بل والمجزي- وهي مهمة ينبغي أن تؤخذ بجد وإخلاص. ويعني هذا وضع الأهداف، وتخطيط وتنفيذ نواحي النشاط اللازمة لبلوغها، وتقييم ما تم عمله لمعرفة ما إذا كانت الأهداف قد تحققت. كما يعني أيضًا انفتاح الحكومة، والعمل على الوصول إلى المواطنين، وبناء وتعزيز العلاقات لدعم الديمقراطية. وعندئذ قد يعني أيضًا استخدام تلك الكتيبات والمنشورات للوصول إلى الجماهير، عندما يكون ذلك متفقًا مع الهدف.

(2) مراعاة وجهات نظر المواطنين أولاً ومعاملتها باحترام

لماذا ينبغي أن يهتم المواطنون بضرورة حصولهم على المعلومات، أو بإعطاء آرائهم ووجهة نظرهم قبل إصدار القرارات؟ في الواقع، هناك كثير من المواطنين غالبًا ما يترددون أو يرفضون الدخول في عمليات استخدام المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة التي تطرحها الحكومة، وقد يرون أن العملية لا تستحق الوقت الذي ينفقونه من أجلها، وقد يتركون الأمر للحكومة والبرلمان وغيرهم من المواطنين ليتابعوا الموضوع. وقد لا تكون لديهم الثقة بالمعلومات التي تقدمها الحكومة أو بدوافع الحكومة للاقتراب منهم وإشراكهم فيها. وعندما لا تضع الحكومة -أو موظفوها- آراء المواطنين ووجهات نظرهم موضع الاعتبار، فيمكن أن تكون توقعاتها عن ردود أفعال المواطنين خاطئة، وكثيرًا ما تكون النتيجة مخيبة للأمل. كذلك فإن الموظفين العموميين قد يتبعون -بدورهم- سلوكًا يتسم بالتعالي تجاه المواطنين، ولتشجيعهم على المشاركة، فعلى الحكومة أن تكيف وتطوع نشاطها تبعًا لاحتياجاتهم، ويعني هذا استخدام لغة وأسلوب يناسب الجماهير، في الوقت نفسه عليها أن تجعل عملية التفاعل جذابة ومثيرة للاهتمام، وتتسم بالسلاسة والمصادقية والأمانة، والبعد عن التعالي.

وعندما تعمل الحكومات على إشراك المواطنين في عملية صنع السياسات، فإنها تخلق لديهم التوقعات. وتحتاج الحكومات -في هذا الصدد- إلى أن تظهر للمواطنين قيمة ما أدلوا به من وجهات نظر، وأنها قد أخذتها في الحسبان عند صنع السياسة، وإذا ما أخفقت الحكومة في عمل ذلك، فإن المواطنين قد يحجمون عن المشاركة، أو يظهرون عدم الرغبة في إنفاق وقتهم الثمين للاستجابة لدعوات الحكومة في المستقبل.

(3) محافظة الحكومة على كلمتها، وبناء الثقة أمر أساسي

إذا ما رغبت الحكومات في تقوية علاقاتها بالمواطنين، فلا بد أن تفي بما تعد. وأن يكون عملها ليس من باب التظاهر، وذلك بتقديم معلومات كاملة، وطلب آراء المواطنين، والسعي لإشراكهم بشكل فعال في صنع السياسات، بالإضافة إلى الابتعاد عن القيام -بعد ذلك- بفعل يؤدي إلى خيبة الأمل، ويزيد من إحجام المواطنين عن الاشتراك في أي عمل مستقبلاً. ومن أشكال التظاهر قيام الحكومة بنواحي نشاط من أجلها فقط، أو لمجرد القدرة على القول بأنه تم التشاور مع المواطنين. ومن أشكال التظاهر أيضًا، الادعاء

بإشراك المواطنين بطريقة مفتوحة ونيابية، إلا أنه في حقيقة الأمر يقتصر على دعوة أولئك الذين تتماثل آراؤهم مع رأي الحكومة، ومن أشكاله أيضًا، القيام بالعمل كما لو كانت حقوق المواطنين فيما يتعلق بالمساواة في الحصول على المعلومات الكاملة والمحايدة قد تم احترامها، في حين أن ما يحدث في الواقع تقديم معلومات متميزة إلى جانب واحد، أو غير كاملة لعدد قليل من الجماعات فقط. إن تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين لا يعني "بيع السياسات" لهم، بينما ليس لديها شيء تبيعه، وليس هناك أمام المواطنين ما يشترونه. وحتى مع أفضل النوايا، فإن الحكومات يمكن أن تقع في فخ عدم الوفاء بوعودها وتخيب آمال المواطنين، وقد يحدث هذا نتيجة توقف الأعمال وأوجه النشاط نظرًا لنفاد الموارد، أو لأن القيادة لا تفهم تمامًا -أو لا تدرك- القيمة والغرض ومدى صلة هذه الأعمال بالمواطنين. وهكذا فقد يجد الموظفون الحكوميون أنفسهم وحيدين في اللحظات الحرجة، عندما يتطلب الأمر تضمين مدخلات المواطنين في عملية اتخاذ القرار. وهنا مرة أخرى، فإن الجهود التي تبذل لتخطيط وإعداد الموازنات، وضمان التزام القيادة بما وعدت به، تعد أمورًا أساسية، ولها أهميتها في تحقيق النجاح.

(4) يحتاج بناء علاقات أقوى بين الحكومة والمواطنين إلى وقت، حتى تظهر آثاره

إن استخدام المعلومات، والتشاور، والمشاركة الفعالة، يحتاج إلى وقت، فهذه أمور لا يمكن أن تتم بشكل سريع. وإذا ما توخينا الدقة، فإن المواطنين لن يظهروا ثقتهم بالحكومة بشكل مفاجئ، ولمجرد أنها بدأت في إشراكهم في مبادرة لسياسة منفردة. كما أن المواطنين لن يتمكنوا من الإسهام في صنع السياسات دون أن يكون لديهم الوقت الكافي لكي يتعرفوا على الموضوعات، وتكوين مقترحاتهم الخاصة. وأوجه النشاط التي تؤدي إلى تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين تحتاج إلى وقت لتنفيذها، كما تحتاج إلى وقت لتظهر نتائجها. وتتوقف الآثار المباشرة لإشراك المواطنين على التوقيت الذي يتم فيه ذلك، فإذا ما كان في مرحلة متأخرة من دورة صنع السياسة -قريبًا من، أو حتى بعد اتخاذ القرار- عندئذ لن يكون للمواطنين سوى قليل من الأثر الحقيقي على صنع السياسات. كما أن إشراك المواطنين في وقت متأخر جدًا يمكن أن تكون له آثار سلبية. وعلى النقيض، عندما يشارك المواطنون في المراحل الأولى من دورة صنع السياسة -في أثناء مراحل الإعداد والاستكشاف مثلاً- يمكن أن تحقق الحكومات آثارًا أكبر.

(5) ليست هناك حلول "جاهزة" للتحديات

تختلف العلاقات بين الحكومة والمواطنين من دولة إلى أخرى، ولذا فإن الحكومات تحتاج إلى رسم أوجه نشاطها في إطار أوضاعها وتحدياتها الخاصة والمحددة، متبعة في ذلك طريق الإبداع والابتكار. والدروس الرئيسية في تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين تتمثل في التعلم من الآخرين، وتحديد فرص جديدة، وأخذ الديناميكيات في الاعتبار، واستخدام ملكات الإبداع والابتكار، وقد يكون ذلك شديد السهولة. فالأهداف، والجماهير المستهدفة، والأدوات، لا يتم تحديدها مرة واحدة فحسب، بل إنها تتجدد بشكل مستمر؛ لأن

العلاقة بين الحكومة والمواطنين علاقة ديناميكية تتسم بالتغير المستمر. ولحسن -أو سوء الحظ- فإن هذه ليست الطريقة المثلى، فالعلاقات بين الحكومة والمواطنين ديناميكية، ويتغير إطار هذه العلاقة تغيرًا مستمرًا طوال الوقت، وكذلك نواحيها، إلى جانب موضوعات وخيارات صنع السياسات، والجماهير -وأفراد المواطنين- التي تتأثر بها. وستواجه الحكومات مفاجآت غير سارة إذا ما كانت إجراءاتها بعيدة الصلة عن أهداف السياسة العامة، وإذا ما تغافلت عن إشراك مجموعات مهمة من الجماهير، وإذا ما كانت الأدوات المستخدمة قديمة عفا عليها الزمن، ولم تعد تصل إلى المواطنين. والأدوات الجديدة مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تقدم فرصًا جديدة ومثيرة، تمامًا مثلما أدى إلى ذلك -تاريخيًا- ظهور الصحف والإذاعة والتلفزيون. وكما كان الحال مع كل خطوة سابقة في تطور أجهزة الإعلام، يبدو أن تطوير تكنولوجيا جديدة من أجل توسيع أجهزة الإعلام الموجودة واكتمال دورها -بدلاً عن استبدالها- أمر يجب وضعه في الاعتبار، وستكون الحكومات في وضع سيئ إذا ما أهملت هذا الدرس من دروس التاريخ، وقامت بتركيز كل جهودها على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سعياً وراء حل فوري وهمي لكافة تحدياتها، فلكي تكون وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فعالة، فإنها تحتاج إلى التكامل مع الأدوات التقليدية، كما تحتاج إلى التعامل مع تحدياتها مثل تأمين إمكانية وصول الجميع إليها. وهكذا فإن الأهداف، والجماهير المستهدفة، والأدوات، لا يمكن تحديدها مرة واحدة وللجميع؛ لأنها تتوقف على طريقة تطور العلاقة، وعلى التحديات التي تواجهها الحكومة ويواجهها المواطنون والبلاد.

(6) السيطرة على التحدي السياسي لتحقيق التوازن بين المدخلات المتشعبة

عند تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين من خلال استخدام المعلومات والتشاور والمشاركة النشيطة للمواطنين، تتلقى الحكومات قدرًا ضخمًا من المدخلات التي يتوجب استعمالها لتحسين صنع السياسات. وحتى الآن فإن هذا أمر جيد، إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه: ماذا يحدث عندما تتلقى الحكومة مدخلات متعارضة من جوانب مختلفة؟

فقد تتحيز مجموعات المصالح المهمة ومنظمات المجتمع المدني بقوة لبعض خيارات معينة للسياسة، وقد تُظهر استطلاعات الرأي العام -على النقيض من ذلك- أن أغلب المواطنين الذين تمت مقابلتهم يعارضون تلك الخيارات بشدة. وإذا ما ركزت الحكومات على المدخلات القادمة من مجموعات المصالح المنظمة والخبراء، فقد تكتشف أن هذه المجموعات لا تهتم سوى بمصلحة محددة للقلة، وإذا ما راهنت الحكومات على مشاعر الجماهير العريضة، فإنها قد تهمل احتياجات مجموعات مهمة، أو مجالات سياسات أخرى.

ما هو الجمهور الذي يجب اتباع خياراته؟.. يتم انتخاب الحكومات لوضع سياسات واتخاذ قرارات، ويمكن أن تقرر الحكومة اتباع مطالب المواطنين والمجموعات، مع انفتاحها لتلقي مدخلات المواطنين في عملية

اتخاذ القرار. كما يمكنها أيضًا أن تقرر بدلا عن ذلك المضي في طريقها هي، لإظهار قيادتها. فما هو الطريق الذي ينبغي اتخاذه؟.. وكيف يتم حل هذه المعضلات؟
ويكمن الجواب في أن الحكومات -فعلاً- قد تجد أنها بحاجة إلى القيام بكل هذه الأشياء في نفس الوقت، فهي تحتاج إلى اتخاذ قرارات وتوفير القيادة، بينما تكون منفتحة لتلقي مدخلات من المواطنين. وهي تحتاج إلى أن تأخذ في الاعتبار المصالح العامة والمتفرقة، وكذلك المصالح المنظمة، فهي تحتاج إلى إجراء توازن بين المصالح، بما يسمح بالاستمرار والتغيير في الوقت ذاته.

وبعبارة أخرى، فإن هذا توصيف لوظيفة الحكومة، فتقوية علاقات الحكومة بالمواطنين هي التي تقدم الأدوات اللازمة للتعامل مع هذه المعضلات، لكن هذا لا يصف القرارات. وقد يؤدي استخدام المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة إلى تحقيق توافق عريض بين المصالح، واتفاق جماعي واسع في الرأي. وعلى أية حال، فإن ذلك قد يكشف أيضًا عن وجهات نظر متباينة ومتباعدة، ويؤدي إلى طرح أسئلة مفتوحة من مختلف الجوانب. أما الذي تفعله تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين فهو تعزيز التفاهم وتوضيح موضوع السياسة، مع توفير الفرصة للمواطنين والأطراف المهتمة لإسماع أصواتهم، وتقديم ما لديهم من مدخلات، وتقاسمها مع آخرين. وبهذه الطريقة، تتاح الفرصة لتكوين اتفاق في الرأي في المقام الأول، كما توفر للحكومة رؤية أوسع للأراء والمصالح وطريقة إقامة توازن بينها، وأساسًا أفضل لاتخاذ القرارات.

(7) النقد والحوار جزء من الديمقراطية

نادرًا ما يؤدي التشاور مع المواطنين وإشراكهم في صنع السياسات إلى ترحيب حماسي دائم بالحكومة، خاصة إذا ما كانت الفرصة لا تُعطى للمواطنين إلا نادرًا لإسماع صوتهم؛ إذ إنهم قد يستخدمون فرصتهم الأولى في التنفيس عن غضبهم أو إحباطهم، أو قد يختارون ببساطة عدم اتباع الاختيارات المقترحة من الحكومة. وبالنسبة للمثاليين في الحكومة، قد يشكل هذا تجربة مخيبة للأمال بشدة، ولما كانوا يظنون أن سياسات الحكومة سليمة وجيدة، وتحقق أفضل المصالح للمواطنين، فإنهم قد يضطربون عندما يواجهون علنًا بردود أفعال معاكسة من الجمهور. والقاعدة الذهبية في إتاحة المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة، هي إذا دعوت المواطنين كي يقولوا ما يظنون، فلا تندش إذا ما قاموا في النهاية بعمل ذلك، ويجب أن تكون مستعدًا لاكتشاف أن أفكارهم قد لا تتفق على الإطلاق مع أفكارك الخاصة.

إن الهدف، من كل ذلك هو الحصول على مدخلات من المواطنين، وليس الحصول على الهتاف والتصفيق. وكما هو الحال بالنسبة لانتقادات المواطنين، فإن موظفي الحكومة قد تواجههم مشاكل مع ممثلي الصحافة، وجماعات المصالح، ومنظمات المجتمع المدني. وقد يحاول منتقدو الحكومة -في الواقع- استخدام عمليات التشاور والمشاركات الفعالة كفرصة لتوضيح معارضتهم، وهذا الموقف يشابه كثيرًا ما يقوم به المواطنون الأفراد، ولكن الرد عليه قد يكون أكثر صعوبة، لأن أصوات أجهزة الإعلام

ومنظمات المجتمع المدني تصل إلى جمهور عريض على عكس الحال بالنسبة للمواطن الفرد. ومن الممكن أن تؤدي انتقادات أجهزة الإعلام ومنظمات المجتمع المدني إلى خلاف ونزاع مفتوح، ومن الطبيعي، أنه يتوجب على الحكومات ألا تترك الانتقادات غير المبررة دون رد، كما أن لديها الحق في توضيح وجهة نظرها.

وعلى أية حال، فإن ما يجب على الحكومات أن تأخذه في الحسبان يتمثل في احتمالات إثارة النقد والنزاع حتى إذا ما قامت الحكومة بتهيئة أسلوب مفتوح شامل مع المواطنين، ومنظمات المجتمع المدني، وأجهزة الإعلام. وتعمل إتاحة المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة على زيادة فرص الحوار البناء، ووضع سياسات أفضل، وزيادة الثقة بالحكومة، إلا أنه مع ذلك لا تعطي أي ضمان للحيلولة من إثارة النقد والنزاع، لأنهما ببساطة جزء من الديمقراطية.

(8) الانفتاح وإشراك العاملين داخل الحكومة مثل إشراك من في خارجها

قد تقوم الحكومات بإتاحة المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة باعتبارها فرصة للنظر في المرآة، وسؤال نفسها كيف تتعامل مع صنع السياسات وتنفيذها داخلياً، في نطاق الحكومة؟.. هل تم إعلام الموظفين بمبادرات السياسة الجديدة؟.. هل طلب منهم تقديم مدخلات وتم أخذها في الحسبان؟.. هل يشارك الموظفون بنشاط في وضع وتخطيط السياسات وتنفيذها؟.. وهل يشاركون في وضع الإطار، والتخطيط، والقيام بإجراءات تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين؟.. وإذا ما كانت الحكومات تطلب من المواطنين أن يقدموا مدخلات مهمة من أجل صنع سياسات أفضل، فإنها قد تستخدم -بالقدر نفسه- مواردها الداخلية لنفس الغرض. وكما هو الحال عند إشراك المواطنين، فإن إشراك الموظفين لا يعني تخلي الحكومات عن حقها في اتخاذ القرارات، لكنه يعني استخدام طرق مختلفة للوصول إلى القرارات. وقد يخشى كبار المديرين من أن يؤدي تقديم المعلومات إلى موظفيهم وإشراكهم على نطاق واسع إلى زيادة عبء العمل عليهم، وبذلهم مجهودات إضافية، قد يصدق هذا في البداية، لكنه يؤدي إلى بذل جهد أقل في النهاية. ويرجع هذا إلى أن تقاسم المعلومات مع الموظفين واستخدام ما يقدمونه من مدخلات، يمكّن الحكومات من تحقيق أهدافها بشكل أفضل وفعاليتها أكبر. وبممارسة الحكومات داخلياً، ما تهدف إلى عمله خارجياً، يمكنها أن تعمل بشكل أكثر ترابطاً وتماسكاً. وخطوة بعد خطوة يمكن للحكومات بناء ثقة داخلية للانفتاح والشفافية والمشاركة، وهي ثقافة تدعم بدورها نجاح تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين.

(9) تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين سياسة في حد ذاتها

إن تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين هي في حد ذاتها سياسة -لا أكثر ولا أقل- وتمثل دعماً مفيداً لعملية اتخاذ القرارات الحكومية وللعملية الديمقراطية، وليست بديلاً عن مسئولية الحكومة في اتخاذ القرارات. كما أنها ليست بديلاً عن المؤسسات الرسمية الموجودة وعن عمليات الديمقراطية النيابية -مثل

المناقشات البرلمانية والتصويت- بل إنها مكمل شديد الأهمية لكل ذلك، وقد تستخدم كثيرًا بهذا المعنى. ومع فهم أن إتاحة المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة، سياسة لها آثارها، فإن الحكومات قد ترغب في تقدير المدى الذي تذهب إليه في جعل هذه السياسة رسمية. ويبدو أن المجموعة الأساسية من القوانين الرسمية والقواعد والهياكل تكفي لتوفير الإطار لتطوير العلاقات بدرجة أكبر. وعملية التشاور الإجباري قد تؤدي على إحداث تأخير كبير، حتى في الحالات التي يحتاج فيها الأمر إلى إجراءات سريعة، وفي توقيت محدد. ومن الممكن استخدام طرق غير رسمية وحرفية لرسم وتطبيق القواعد وأوجه النشاط، مع ترك قدر أكبر من الاختيار للحكومة كي تقرر نوع النشاط الذي ستجري ممارسته في لحظة معينة، دون الحد من التزامها بإعلام المواطنين والتشاور معهم وإشراكهم. ومهما كان المنهج أو الأسلوب الذي تتبعه الحكومات، فإنها تحتاج إلى إدراك أن الطريقة التي يتم بها تنفيذ السياسات تعتمد على الطريقة التي يتم بها صنع هذه السياسات. وسيكون عليها تفسير، وإعطاء الأسباب بشأن القرارات لمن تقدم لهم المعلومات، وأن تتشاور معهم وتشرکہم. وتطبق على ذلك قواعد الشفافية، والمساءلة، والمسئولية، والحاجة إلى الإشراف، مثلها في ذلك مثل أي ميدان آخر من ميادين السياسة.

(10) الوقاية خير من العلاج

لا تنتظر حتى تواجه حكومتك المتاعب، وتضطر إلى رد الفعل. كن نشطًا، واستخدم الفرص المتاحة، وحاول منع حدوث مشاكل نتيجة ضعف العلاقات مع المواطنين، ولا تؤخر الإجراء حتى يصبح عليك أن تتعامل بعد ذلك مع كارثة. إن استعادة الثقة الضائعة في حكومة أصعب كثيرًا من المحافظة عليها، والسياسيون من متخذي القرارات، وموظفو الإدارة، والمواطنون، جميعهم يحتاجون إلى وقت للتعود على إتاحة المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة. والمطلوب هو اتباع منهج الخطوة بخطوة، وقد تبدأ الحكومات ببناء الإطار الشامل القانوني والمؤسسي مع إطلاق إجراءات أولية معينة بقصد جمع الخبرة. وقد تجد أنه من السهل عليها البدء بنواحي النشاط التي تستهدف المعلومات والتشاور. وبالنسبة للدول ذات الخبرة الراسخة، فإن مسألة المشاركة الفعالة ستكون بالتأكيد إحدى المسائل التي يمكنها استثمارها لاكتشاف أراضٍ جديدة، وتطوير ممارسات جيدة. وفي كل مراحل التطور في تقوية علاقة الحكومة بالمواطنين يمكن للدول أن تتعلم من خيارات الآخرين.

الجزء الثاني: ماذا تعني المشاركة في صياغة السياسات العامة؟

المشاركة في صياغة السياسات العامة - بكل بساطة - تعني عملية مساندة أو تأثير (على شخص ما، أو على شيء ما). وبرامج المشاركة في صياغة السياسات العامة، بقصد تغيير سياسات عامة معينة، قد تشمل:

- القانون والتشريعات الأخرى.
- اللوائح.
- قرارات المحاكم.
- الأوامر والقرارات التنفيذية.
- خطط وبرامج الأحزاب السياسية.
- السياسات المؤسسية.

ويعنى آخر، فإن المشاركة في صياغة السياسات العامة تتضمن إعلان المساندة لمواقف معينة تتعلق بسياسات عامة محددة. ومن أمثلة ذلك، الموافقة على إقرار سياسة معينة، أو إلغائها، أو رفضها، أو تعديلها. وقد تكون المشاركة في صياغة السياسات العامة أحد التحديات؛ لأنها قد تتضمن معارضة لموقف الحكومة بالنسبة لقضايا محددة.

ونظراً لأن كثيراً من السياسات العامة تؤثر على مجتمع الأعمال تأثيراً مباشراً، فإن القطاع الخاص يحتاج إلى جعل صوته مسموعاً كي يتمكن من تحسين سياسات عامة معينة تشمل القوانين واللوائح التي تتعلق بما يلي:

- ممارسة الأعمال.
- الأيدي العاملة.
- السلامة.
- النقل.
- المال.
- الضرائب.
- الجمارك.
- الرسوم الأخرى المتعلقة بالشركات.

ومن ثم، فإن الكثير من رجال الأعمال ذوي الفكر المتشابه - من خلال جمعيات القطاع الخاص - يكوّنون مواقفهم تجاه قضايا محددة، بالمشاركة في صياغة السياسات العامة على مستوى الحكومات المحلية والإقليمية والوطنية. وهذا يعني بالنسبة لجمعيات الأعمال، القيام بتنقيف أعضائها حول السياسات الحكومية، وتجميع آرائهم - على اختلاف توجهاتها - في صوت واحد، يبين ما قد يترتب على السياسات المعنية من تكاليف ومنافع. هذا الأسلوب من التنظيم يزيد من احتمالات قيام الحكومة بتبني إجراءات

إصلاحية معينة، وتهدف هذه الجهود، بصفة عامة، إلى إيجاد وتطوير بيئة مشجعة لمجتمعات الأعمال.

يتوقف نوع المشاركة في صياغة السياسات العامة على ما إذا كانت الجمعية -بموجب القانون العام- ذات عضوية إلزامية، أم جمعية تطوعية بالكامل. وقد تخضع أنشطة جمعيات الأعمال ذات العضوية الإلزامية الممولة من الحكومة لبعض القيود، بل وقد تحرم من التمويل الحكومي إذا اشتركت في بعض أنواع المشاركة في صياغة السياسات العامة. هذا الدليل مصمم لتوضيح كيفية قيام جمعيات الأعمال الخاصة ذات العضوية التطوعية بوضع مبادرات المشاركة الناجحة في صياغة السياسات العامة وتنفيذها.

ما المسائل التي لم تُصمم المشاركة في صياغة السياسات العامة من أجلها؟

من المهم أن نفهم ماذا تعني المشاركة في صياغة السياسات العامة، ومن المهم بنفس الدرجة أن نعرف المسائل التي لم تصمم المشاركة في صياغة السياسات العامة من أجلها. فمن وجهة نظر جمعيات الأعمال، توجه المشاركة في صياغة السياسات العامة لإيجاد بيئة عمل ملائمة لجميع أعضاء هذه الجمعيات، لكن المشاركة في صياغة السياسات العامة ليست مصممة لما يلي:

◀ الحصول على معاملة تفضيلية لشركة ما أو قطاع ما.

◀ حل المشاكل المتعلقة بالأنشطة اليومية للشركات الأعضاء (أما إذا كانت هناك عقبات يومية تشير إلى وجود مشكلة كبيرة تهدد مجتمع الأعمال بشكل عام، فإن مشاركة الأعضاء في صياغة السياسات العامة ستكون مؤكدة. وفي مثل تلك الحالات، لا يتم توجيه الهجوم على عَرَض المشكلة، بل لابد من التركيز بصفة خاصة على السبب الحقيقي للمشكلة).

◀ تزويد الأعضاء بخدمة حل المشاكل اليومية المتعلقة بعملياتها الروتينية، أو تسوية النزاعات بين الأعضاء والحكومة. ولكي يحسم الأعضاء مثل هذه الأمور، يجب عليهم الاستعانة بالقانونيين أو هيئات التحكيم أو المستشارين... إلخ.

الجزء الثالث: ما السبب في أهمية المشاركة في صياغة السياسات العامة؟

جعل صوت مجتمع الأعمال مسموعًا

المشاركة في صياغة السياسات العامة المؤثرة تجعل المعلومات الجوهرية المتعلقة بمجتمع الأعمال متاحة على نطاق واسع للعديد من الجهات المؤثرة في السياسة العامة، ومنها:

وسائل الإعلام: التي تستفيد كثيرًا من مجتمع الأعمال الذي يعد مصدرًا للمقترحات والأفكار الجديدة، حيث يجمع الصحفيون قدرًا كبيرًا من معلوماتهم من مصادر حكومية رسمية، ولكنهم يتمكنون من تحليل هذه المعلومات بطريقة أفضل بعد أن يستمعوا إلى الصوت الآخر من جمعيات الأعمال ومراكز الفكر.

المشرعون: أعضاء المجالس التشريعية الذين يحتاجون إلى معلومات سليمة لأنهم يصدرون قرارات سياسة تؤثر في حياة المواطنين. وفي كثير من الأحيان يقرر المواطنون إعادة انتخاب أو عدم انتخاب نفس الأعضاء. ومن شأن السياسات السليمة أن تعزز البيئة المناسبة للأعمال، وأن تدخل إصلاحات قائمة على التوجه نحو اقتصاد السوق، وأن تقيد المجتمع ككل. كما أن المناخ المناسب للأعمال يجذب الاستثمارات ويشجع منظمي المشروعات؛ مما يؤدي بالتالي إلى زيادة النمو الاقتصادي، وزيادة فرص عمل جديدة، ولا شك أن هذه الفرص الجديدة ستكون لصالح جميع المواطنين.

المنظمون والموظفون الإداريون: الذين إذا حصلوا على معلومات صحيحة عن الأهداف الأساسية لسياسات ولوائح معينة سيتمكنون من تطبيقها بطريقة أفضل.

عموم الجمهور وأعضاء جمعيات الأعمال: الذين يؤثرون في قرارات صناعات السياسات، فالحصول على معلومات أساسية بشأن السياسات موضع الدراسة يجعل أعضاء جمعيات الأعمال وعموم الجمهور على دراية أكبر بالسياسات التي تؤثر عليهم، وتساعدهم على معرفة ما يفعله وما لا يفعله الأعضاء المنتخبون الذين ينوبون عنهم.

تقوية جمعيات الأعمال

وتعد المشاركة في صياغة السياسات العامة ضرورية لاستمرار جمعيات الأعمال ونموها، ولذلك تقدم هذه الجمعيات خدمات كثيرة مثل التثقيف والتدريب. وبرغم ذلك قد تضع هذه الجهود سدى إذا كانت القوانين واللوائح تقف حجر عثرة أمام الإدارة الناجحة للمشروعات. وفي مثل هذه الظروف تكون المشاركة في صياغة السياسات العامة ضرورية لإزالة الحواجز حتى تتمكن شركات أعضاء الجمعيات من الاستمرار والازدهار.

خصائص جمعيات الأعمال التي تسهم بمبادرات مشاركة ناجحة في صياغة السياسات العامة المعروف أن جمعيات الأعمال التي تشارك في صياغة السياسات العامة المؤثرة تتميز بما يلي:

- **التعبير عن مصالح الأعضاء بصوت موحد** يجذب انتباه صناع السياسة بشكل سريع.
- **عقد اجتماعات منتظمة مع صناع القرار** لمناقشة القضايا الرئيسية المتعلقة بالسياسات، وتزويدهم بالمطبوعات والبحوث الجيدة.

- **إنشاء قنوات اتصال تعمل بشكل منتظم وفعال، وتوثيق علاقات العمل مع المسؤولين الرسميين.**
- **استخدام هذه القنوات للتعبير عن مصالح الأعضاء** عن طريق التأثير على توجهات مشاريع قوانين وسياسات معينة. ومن خلال هذه الأنشطة، قد يبدأ صناع السياسات بالتعامل مع جمعيات الأعمال باعتبارهم شركاء أساسيين في عملية صنع السياسات، يقدمون معلومات سليمة متعلقة بالسياسات. (وبفضل مشاريع المشاركة في صياغة السياسات العامة التي يمولها مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE في بعض الدول، أصبح صناع السياسات يتوجهون مباشرة إلى جمعيات الأعمال للتشاور معها حول بعض السياسات).

- **الإسهام في عمليات المشاركة في صياغة السياسات العامة بمبادرة من الجمعيات، أو كرد فعل لمبادرات أخرى بهدف تحقيق مصالح أعضائها.** الاتصال المستمر بين ممثلي جمعيات الأعمال وصناع السياسات، يساعد على وضع أجندة للسياسات، ويتيح للجمعيات فرصة التعبير عن مخاوف الأعضاء، واقتراح السياسات المعينة التي يفضلونها بدلا عن الاكتفاء بردود الفعل على مقترحات الآخرين. وعلاوة على ذلك فإن الاتصال المستمر يضع جمعيات الأعمال في موقع قريب من المقترحات والسياسات التي توشك على الصدور، حتى تتمكن من دراستها بعناية، ومن ثم إعداد الرد المناسب عليها.

- **المساعدة في الحد من التغييرات الكثيرة في الإطار التنظيمي والقانوني المرتبط بمجال الأعمال** لأن هذه التغييرات المتكررة تثير مخاوف المستثمرين، وتضع العراقيل أمام إنشاء المشروعات ونموها.

- **مراقبة تطبيق السياسات** للتأكد من تطبيق نصوص السياسات المتعلقة بأعضائها بأسلوب يتسم بالعدالة والثبات والسرعة، وبالتالي تأكيد سيادة القانون.

اشترك جمعيات الأعمال اشتراكاً مؤثراً في صياغة السياسات العامة يجعلها طرفاً مهماً على ساحة صنع السياسات ويزيدها قوة؛ لأن المشاركة الناجحة في صياغة السياسات العامة ترفع مكانة الجمعية بين صناع السياسات، وتحسن سمعتها داخل مجتمع الأعمال كمنظمة تقدم خدمات مفيدة لأعضائها، وبالتالي تتمكن الجمعية من الحصول على إسهامات أكثر من أعضائها الحاليين، كما تتمكن من جذب أعضاء جدد. وبمزيد من التمويل توفر جمعيات الأعمال المزيد من الموارد للمشاركة في صياغة السياسات العامة، كما تتمكن من تطوير استراتيجيات وتكتيكات المشاركة في صياغة السياسات العامة. وحصول الجمعية على

عدد أكبر من الأعضاء يعني أنها موجودة في عدد أكبر من الدوائر الانتخابية، ويرفع من قدرتها على التأثير على صناعات السياسات المنتخبين.

ويمكن القول باختصار إن المشاركة في صياغة السياسات العامة، تزود أعضاء جمعية الأعمال بالمعلومات والأدوات والدوافع اللازمة لحماية مناخ الأعمال، وتحسينه، وتقديم الخدمات المناسبة لأعضائها.

الجزء الرابع: كيف تضع وتنفذ استراتيجية ناجحة للمشاركة في صياغة السياسات العامة؟

الخطوة رقم 1: تكوين لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة

يجب على جمعيات الأعمال المهتمة بالمشاركة في صياغة السياسات العامة أن تقوم بتكوين "لجنة للمشاركة في صياغة السياسات العامة"، إذا كان ذلك ممكناً. ويجب أن تكون اللجنة صغيرة، يتراوح عدد أعضائها بين 5 و7 أعضاء، يمثلون مختلف قطاعات العضوية في الجمعية. فإذا كانت جمعيتك -على سبيل المثال- تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة العاملة في مجالات مختلفة، يجب أن تضم لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة أعضاء يمثلون الشركات على مختلف أحجامها، وأعضاء يمثلون عدة مجالات مختلفة، ومن الطبيعي أن يكون هناك من الأعضاء من يمثل المجال كما يمثل حجم الصناعة ونوعها في نفس الوقت.

وبالإضافة إلى قيام أعضاء لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة بتمثيل الجمعية، يفضل أن يكونوا على دراية تامة بالمسائل التنظيمية والتشريعية والقانونية والسياسية التي لها علاقة بالجمعية. ولا بد أن يتفق الأعضاء على أنهم سيعملون في كافة القضايا التي تهم جميع أعضاء الجمعية، بدلاً عن التركيز فقط على القضايا التي تهم شركاتهم بشكل مباشر.

ولا بد أن تتوفر لدى أعضاء اللجنة الرغبة في تكريس جزء كبير من وقتهم للأمور المتعلقة بالمشاركة في صياغة السياسات العامة بصفة منتظمة، بما في ذلك:

- حضور اجتماعات اللجنة.
 - وضع أطر المشاركة في صياغة السياسات العامة ومراقبة تنفيذها.
 - قراءة وصياغة وثائق ومطبوعات الاستراتيجية واعتمادها.
 - الاتصال بأعضاء الجمعية وصناع السياسات عند اللزوم.
- ويجب أن يكون للجنة رئيس مسئول عن تنفيذ أنشطتها، وضمان تحقيق أهدافها. وبالإضافة إلى المؤهلات التي يجب توفرها في أعضاء اللجنة، يجب أن يتوفر في رئيسها ما يلي:

- المهارات اللازمة لتكوين فرق العمل والمهارات القيادية.
- الفهم التام لبيئة صنع السياسات.
- العلاقات المفيدة مع المعنيين من صناع السياسات.

ولكي نضمن أن رئيس اللجنة سيكرس الوقت الكافي لأنشطة اللجنة، يفضل عدم اختيار مدير جمعية الأعمال لرئاسة هذه اللجنة. ومع ذلك لا بد أن يقيم رئيس اللجنة علاقة عمل قوية مع مدير الجمعية، وبقية أعضاء اللجنة، وأعضاء الجمعية ككل.

ولكي تقوم "لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة" بمهمتها بشكل يتسم بالكفاءة وفي الوقت المناسب، يوصى بأن تخصص لها -قدر المستطاع- ميزانية، مع وضع بعض الموظفين تحت تصرفها. وعند توافر ميزانية، يجب على رئيس اللجنة أن يضع ميزانية تقديرية للأنشطة الموضوعة في الخطة خلال السنة أو السنتين المقبلتين، وبناء على ميزانية الجمعية يمكن تحديد عدد الموظفين والاستشاريين الذين يمكن أن تستعين بهم اللجنة من خارج الجمعية، وعدد الموظفين الذين يمكن الاستعانة بهم من داخلها.

أما المهارات التي يجب أن يتمتع بها أعضاء اللجنة فتتضمن:

- مهارات بحثية متقدمة في المجالات المتعلقة بالجمعية.
 - مهارات متقدمة في الإعلام والعلاقات العامة.
 - قدرات بناء التحالفات.
 - خبرة في التسويق.
 - القدرة على التواصل مع صناعات السياسات، وإقامة علاقات عمل تعاونية مع هيئاتهم.
- ويجب أن يعمل أعضاء اللجنة على استخدام موظفين من شركاتهم لمساعدة اللجنة كلما أمكن ذلك، وقد تحتاج اللجنة أحياناً إلى الاستعانة بخبراء قانونيين أو خبراء في المشاركة في صياغة السياسات العامة لوضع مسودات بعض النصوص القانونية الأساسية، أو للتعامل مع قضية مهمة بعينها، ويمكن التعاقد مع أولئك الخبراء للعمل نصف الوقت عند الحاجة إليهم. ومن المعروف أن كثيراً من البرلمانيين السابقين و/أو المحامين المتقاعدين ذوي الصلات الجيدة يرحبون بتقديم خدماتهم مقابل أتعاب معقولة.
- ويجب تخصيص بعض الموظفين المعيّنين للمراقبة، يكونون مسئولين عن مراقبة ما يدور بشأن مجموعة محددة من القضايا، ولذلك يجب أن يكونوا على مقربة من صناعات السياسات، والجمهور، والجمعيات الأهلية التي قد تتفق آراؤها أو تختلف مع الجمعية، حتى يتمكنوا من معرفة ما يدور فيها من أفكار، وما تقوم به من أنشطة. وهذا يقلل إلى حد كبير احتمال حدوث تغيير مفاجئ في السياسات، كما يعطي لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" فرصة كافية لتشكيل المناقشات والسياسات قبل مناقشتها الرسمية وقبل صدورها. وفي معظم الأحوال تكون فرصة الجمعية للتأثير على السياسات قبل صدورها أكبر من فرصتها بعد صدورها؛ لأن مؤيدي تلك السياسات يتصدون للدفاع عنها بقوة بمجرد صدورها.

بعد تكوين اللجنة وتزويدها بالموظفين اللازمين، يجب على رئيس اللجنة أن يتشاور مع الأعضاء لوضع جدول زمني للاجتماعات؛ لأن الاجتماعات المنتظمة مفيدة جداً لضمان التعاون الفعال، والقضاء على المشاكل إذا لزم الأمر. ويوصى بأن يختار رئيس اللجنة موعداً ثابتاً للاجتماع -وليكّن كل خميس في تمام الساعة التاسعة صباحاً، على سبيل المثال- وبذلك سيحرص أعضاء اللجنة على تخصيص هذا الوقت والتفرغ تماماً لحضور الاجتماعات بصفة منتظمة. ويتوقف تحديد عدد مرات الاجتماع على حجم النشاط، وبالتالي يمكن تغييره من آن لآخر.

الخطوة رقم 2: اختيار قضايا المشاركة في صياغة السياسات العامة

بمجرد تكوين لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" يصبح من الضروري تحديد قضايا المشاركة. وحيث إن جمعيات الأعمال تنشأ لخدمة أعضائها، فإنه من المنطقي أن تسأل الجمعية أعضائها عن القضايا التي تهمهم. ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال عمليات المسح لاستطلاع آراء الأعضاء. ويجب الاستعانة بخبرات ومعارف قادة جمعية الأعمال، وأعضاء لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" في وضع وتصميم أسئلة المسح؛ لأن هؤلاء القادة يتابعون قضايا السياسات، ويتعاملون مع المشرعين والمنظمين بصفة منتظمة، ولذلك فهم دائماً على دراية بالقضايا المتوقعة والمهمة قبل الكثير من الأعضاء. (ولا بد من نقل هذه المعلومات إلى أعضاء الجمعية بانتظام، سواء بواسطة البريد الإلكتروني، أو الرسائل الإخبارية، أو بأي وسيلة مناسبة أخرى).

يجب اختيار قائمة من القضايا التي يقوم الأعضاء بترتيبها حسب أولويتها، على أساس مجموعة من المعلومات والمعايير، وتشمل هذه المعايير ما يلي:

- القضايا التي تعزز الإصلاحات الموجهة نحو اقتصاد السوق والمشروعات الخاصة.
- القضايا التي تتعلق بعدد كبير من أعضاء الجمعية.
- القضايا التي تهم سياسات أو قوانين أو لوائح معينة (على خلاف الحوادث التي تقع بصفة متفرقة بسبب تضافر مجموعة من العوامل التي لا يتم التنبؤ بها).
- القضايا المحددة جداً ذات المعالم الواضحة.
- القضايا التي لها فرصة معقولة للنجاح على المدى القصير (وهي القضايا التي يمكن حسمها باقتراحات لسياسات محددة، مع مراعاة تجنب القضايا التي تتطلب تعديل الدستور، أو النظام القانوني ككل).
- القضايا التي تلقى تأييداً من غالبية أعضاء الجمعية وأعضاء المجلس، مع مراعاة تجنب القضايا الخلافية المثيرة للجدل.
- القضايا التي تتسم بتوقع الأحداث المستقبلية، أو تجنب ما قد يقع من مشكلات.
- القضايا التي لا تجد معارضة من المجموعات القوية، أو من المشرعين، أو عموم الجمهور.

- القضايا التي لا تدمر صورة الجمعية، أو تسيء إلى سمعتها.

من المهم قياس الرأي العام

الرأي العام له تأثير كبير ومهم على صناعات السياسات، ولذلك يجب على أعضاء اللجنة استكشاف الرأي العام فيما يتعلق بالقضية المطروحة للبحث. وهذا سيجنب لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" إنفاق مواردها على تأييد سياسات مقترحة يعارضها الجمهور بشدة، كما سيجنبها دخول معركة من المحتمل أن تكون خاسرة. وهناك عدة طرق لقياس الرأي العام، أولاً، ابحث عن أي عمليات مسح أو استطلاعات للرأي تكون قد أجريت مؤخرًا حول نفس القضية، وإذا تم العثور عليها، يصبح من الضروري أن يتأكد الموظفون من سلامة الطرق التي اتبعت في المسح أو القياس والتأكد من دقة النتائج التي تم التوصل إليها. وإذا لم تكن هناك دراسات حديثة، يجب إجراء مسح للرأي العام عن طريق استطلاع، أو اختبار مجموعات محورية ممثلة للعينة، سواء بواسطة الموظفين أو الاستعانة بالأخصائيين عند اللزوم.

الخطوة رقم 3: تصميم وتوزيع استمارة الاستبيان

باختصار شديد، بناء على المعايير السابقة، وعلى المعلومات التي يتم الحصول عليها من قادة جمعيات الأعمال، وأعضاء لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة"، يجب أن تقوم اللجنة بتصميم مسودة الاستبيان وإرسالها إلى جميع أعضاء الجمعية، على أن يطلب الاستبيان من الأعضاء ما يلي:

- ترتيب مجموعة من القضايا المعينة حسب أولويتها.
 - ترتيب مجموعة من الحلول المقترحة لكل قضية.
 - إكمال الاستبيان في التاريخ المحدد. (على المدرب أن يرفق هنا عينة نموذج استبيان)
- ويجب إجراء الاستبيان مرة كل سنة على الأقل - إن أمكن ذلك - لضمان أن تلبية اللجنة احتياجات أعضائها.

الخطوة رقم 4: عقد اجتماعات مجموعات محورية ممثلة للأعضاء

ومن الطرق الأخرى لاختيار القضايا الرئيسية لأعضاء لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة"، عقد اجتماعات مع عدد قليل من أعضاء الجمعية لمناقشة السياسات المتعلقة بهم، ويجب أن يقود كل مجموعة محورية ممثلة لأعضاء الجمعية عضو من أعضاء اللجنة، يتولى توجيه المناقشات للتعرف على القضايا التي تثير قلق الشركات (وفقاً للمعايير المذكورة أعلاه)، ثم محاولة التوصل إلى الحلول المناسبة لها.

اختيار أولويات لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة:

من الواضح أن لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" لن تتمكن من حشد التأييد لكل قضية من القضايا التي تهتم أعضاءها، ولتحديد قائمة القضايا إلى أقل عدد معقول وملئم، يجب على موظفي اللجنة القيام بما يلي:

- تسجيل نتائج المسح، ونتائج المجموعات المحورية الممثلة للأعضاء في قائمة واحدة.
- فحص الميزانية للتأكد من وجود موارد كافية لجهود حشد التأييد اللازم لكل قضية من القضايا ذات الأولوية.
- البدء بحذف القضايا الأقل أهمية ابتداءً من نهاية القائمة إلى أن تصل إلى العدد الذي يمكن تغطيته بالموارد المتاحة بالفعل.
- تسجيل كل قضية من القضايا ذات الأولوية القصوى، وكتابة الحل المناسب لها. (الحل المقترح عند هذه النقطة يجب أن يكون عبارة عن توصيات سياسة قصيرة وواضحة. وسيكون من الضروري القيام بالبحوث اللازمة لتوسيع التوصيات المقترحة وتقديم براهين مؤكدة). ومن المهم أيضًا أن نلاحظ أن بعض القضايا قد لا تتطلب أي تشريعات أو قوانين جديدة، وإنما تتطلب تطبيق وإنفاذ القوانين والسياسات الموجودة بالفعل.
- إرسال هذه القائمة إلى مجلس إدارة الجمعية لاعتمادها.

وعندما تبدأ الجمعية جهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة، يفضل اختيار القضايا ذات الأولوية، وهي تلك القضايا التي يمكن التعامل معها بدرجة كافية في المستقبل القريب، وهذا سيبين لأعضاء الجمعية أن الاشتراك في صياغة السياسات العامة مفيد لهم. وبعد أن تقوم اللجنة بتحسين استراتيجيتها وتكتيكاتها، يمكنها أن تبدأ في التعامل مع قضايا أكثر صعوبة على المدى الطويل.

الخطوة رقم 5: وضع وتنفيذ استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة

الآن، وبعد أن تعرف أعضاء اللجنة على أولويات المشاركة في صياغة السياسات العامة، آن الأوان لوضع استراتيجية. وتتكون الاستراتيجية من مجموعة من الأدوات التي يتم تنفيذها طبقاً لجدول زمني

محدد، لتحقيق هدف معين، والهدف في هذه الحالة هو التأثير على واضعي السياسات. سيتم أولاً، تقديم عدة أدوات مفيدة للمشاركة في صياغة السياسات العامة.

وسيتعرف القارئ على كيفية وضع الجدول الزمني في الخطوة رقم 6.

○ تعرف على نقاط الارتكاز

لكي تكون مجهودات جمعيتك في مجال المشاركة الناجحة في صياغة السياسات العامة، من المهم جداً أن يتفهم الأعضاء تماماً عملية صنع السياسات، ومعرفة أهم النقاط التي يمكن الارتكاز عليها في كل قضية. وإذا اتبع أعضاء اللجنة الإجراءات التالية في كل قضية من القضايا ذات الأولوية، فإنهم سيؤكدون معرفتهم بطريقة صنع السياسات، وبذلك تصبح ممارستهم لعملية المشاركة في صياغة السياسات العامة فعالة ومؤثرة.

أولاً: تحديد مستوى القضية من بين المستويات التالية:

- المستوى المحلي.
- مستوى المنطقة أو الإقليم.
- المستوى الوطني.

ثانياً: تحديد ساحة القضية من بين الساحات التالية:

- الساحة التشريعية.
- الساحة التنظيمية.
- الساحة القانونية.

بعد أن يحدد موظفو اللجنة مستوى القضية المعنية وساحتها، يقومون بتحليل عملية صنع السياسات ليتعرفوا على كيفية إتمام هذه العملية في الدولة التي توجد بها الجمعية، فيما يتعلق بالقضايا من هذا المستوى وعلى هذه الساحة. وعند تحليل عملية اتخاذ السياسات بالنسبة لهذه القضية، سيدرك الموظفون نقاط الارتكاز المهمة وصناع السياسات الرئيسيين الذين يمكن التأثير عليهم، حتى يتبنوا موقف الجمعية. ويجب وضع قائمة تحتوي على مثل هذه المعلومات وتحديثها عند اللزوم.

○ تعرف على المؤيدين والمناهضين لكل قضية

وكذلك تتطلب المجهودات الناجحة للمشاركة في صياغة السياسات العامة فهماً شاملاً لمن يؤيد أو يعارض قضية ما، ولماذا يؤيدها أو يعارضها. وعلى أساس نقط الارتكاز التي سبق تحديدها، يجب أن يستكشف موظفو اللجنة مواقف صناع القرار الرئيسيين بالنسبة لكل قضية. ويمكن الحصول على هذه المعلومات بقراءة المطبوعات أو النشرات الصادرة عن مكتب صناع السياسات، أو من مواقعهم على شبكة الإنترنت، أو من خلال الحديث مع موظفي مكاتب صناع السياسات. ويجب تنظيم هذه المعلومات حتى

يتسنى فهم أفكار كل عضو من أعضاء هيئة صنع القرار. ويجب -إذا أمكن- وضع جدول يبين موقف كل عضو تجاه كل قضية، سواء أكان مؤيداً أو معارضاً أو لم يحدد رأيه بعد. وحيث إن مواقف صناعات السياسات تتأثر عادة بمواقف مجموعات المصالح الخاصة تجاه قضايا معينة، فإن أعضاء لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" سيحتاجون بدورهم إلى تحديد مجموعة المصالح الخاصة المهمة بتلك القضايا (سواء بالتأييد أو الرفض). وبالنسبة لكل قضية يجب على موظفي اللجنة أن يتعرفوا على موقف كل مجموعة من القضية، ولماذا تتبنى هذا الموقف. وهذا يعني ضرورة الحصول على مطبوعات ومواد من كل مجموعة، أو -عند اللزوم- الاجتماع مع بعض ممثلي المجموعة على المستوى العالي لمناقشة القضية. وعلى أساس هذا البحث، يجب على موظفي اللجنة وضع جدول يبين المنظمات المؤيدة والمعارضة والتي لم تكوّن رأياً حول كل قضية.

لقد أصبح موظفو المشاركة في صياغة السياسات العامة الآن يعرفون:

- صناعات القرار الرئيسيين الذين لديهم القوة للتأثير على القرارات المتعلقة بالقضية.
- الأطراف الرئيسية من أصحاب المصلحة في التأثير على القضية.
- الاتجاه الذي تتجه إليه السياسات.

ويجب على الموظفين استخدام هذه المعلومات لوضع استراتيجية مؤثرة للمشاركة في صياغة السياسات العامة.

أسئلة لوضع إستراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة

- ◀ ما الذي يحتاج إلى تغيير؟
- ◀ من الذي يمكن أن يحدث التغييرات؟
- ◀ ما مقدار التغيير الذي يجب عمله؟
- ◀ كيف يمكن القيام بالتغيير؟
- ◀ كيف سيتم تنفيذ التغييرات؟

○ صمم رسالتك حسب أوضاع جمهورك

استراتيجية المشاركة الناجحة في صياغة السياسات العامة تستلزم التواصل الفعال مع مختلف فئات الجمهور، من أجل أن:

- تفوز بتأييد أولئك الذين لم يحددوا رأيهم.
 - وتفوز بتأييد بعض الأفراد والمجموعات من الذين كانوا في الأصل معارضين.
 - وتقوي التزام المؤيدين الأصليين.
- ولتحقيق ذلك، لا بد أن تستهدف مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة الجمهور الذي تحاول التأثير عليه، وأن يتم توصيل هذه المواد إليه في الوقت المناسب. وفي بعض الحالات مثلاً، يكون من الضروري إلقاء كلمة دقيقة وقصيرة عن القضية. وفي بعض الحالات الأخرى قد تحتاج إلى معالجة أكثر تعمقاً للقضية حتى تتمكن من إقناع المستمعين.

وفي جميع الأحوال، يجب تصميم الرسالة الموجهة، من أجل أن:

- تخاطب المصالح الشخصية للمستمعين.
- وتقع المستمعين بأهمية القضية، وتبين حاجتهم لتأييد موقفك.
- وتكون موجزة.
- وتبين الخطوات التي يجب القيام بها (إن وجدت).
- وتتضمن الأجوبة على الأسئلة المتوقعة.

أما الرسائل الموجهة إلى صناع السياسات فيجب أن تتضمن ما يلي:

- الأسباب التي تجعل هذه القضية مهمة.
- عدد الناس و/أو المجموعات المؤيدة (وهنا يمكن استخدام قوائم الأسماء والتوقيعات كوسيلة للإقناع).
- التأثيرات السلبية والايجابية المترتبة على العرض أو الاقتراح.
- كيف سيؤدي العرض أو الاقتراح إلى إلحاق الضرر، أو مساعدة مجموعات معينة من الناخبين، مثل الموظفين أو المستثمرين أو الموردين أو العملاء.
- كيف ستتم رؤية العمل المقترح من وجهة نظر القاعدة السياسية لصانع السياسات.
- ما هو العمل المطلوب القيام به على وجه التحديد (ما هي السياسات مثلاً أو اللائحة أو القانون المراد تبنيه أو إلغاؤه أو تعديله؟)
- النص المحدد، أو المسودات الفعلية للقوانين أو السياسات أو اللوائح المقترحة.

وهناك عدد من مختلف الأدوات المتاحة التي من الممكن أن تساعدك على تصميم رسالتك حسب الجمهور الذي ستخاطبه، منها:

- البيانات والتصريحات الصحفية.
- النشرات الموجزة عن القضية.

- التقارير التي توضح موقف القضية.
 - نشر كلمات في أعمدة على صفحات معينة في الصحف.
 - إصدار نشرة حقائق تجيب عن الأسئلة المتكررة.
 - الخطب والكلمات (التي تلقى في الجلسات البرلمانية، أو ورش العمل، أو الندوات، أو المؤتمرات).
 - المواد المختلفة التي تقدم للصحفيين (وهذه النقطة تحتاج إلى مزيد من التفصيل).
- إن تجهيز هذه المواد في أسرع وقت ممكن، وتسليمها للأطراف الرئيسية والمستمعين في التوقيت المناسب، سيساعد جمعيتك على أن تكون مؤثرة في جلسات مناقشة السياسات (ونأمل) أن تلعب دورًا مؤثرًا في النتائج التي ستسفر عنها المناقشات. وهذا هو أحد أهم أهداف المشاركة في صياغة السياسات العامة.

○ كيف تطور مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة الموجهة

الأداة رقم 1: البيان الصحفي

يعد البيان الصحفي أداة أساسية من أدوات المشاركة في صياغة السياسات العامة، وهذه البيانات المفيدة يتم إرسالها إلى وسائل الإعلام المختلفة، كما يمكن إرسالها إلى أعضاء الجمعية، وأعضاء الجمعيات الأخرى المؤيدين، أو الذين لم يكونوا رأيًا عن القضية.

وفيما يلي بعض الإرشادات المفيدة لكتابة بيانات وتصريحات صحفية مؤثرة:

يعد تنقيف عموم الجمهور حول القضايا الرئيسية من أكثر الطرق تأثيرًا في إنجاز الإصلاحات السياسية والاقتصادية، حيث يتم التعامل مع الرأي العام إلى أن نصل إلى إجماع في الرأي. ولعل أسهل وأرخص وسيلة لذلك، استخدام أجهزة وسائل الإعلام المقروءة والمذاعة الموجودة بالفعل. ولكي يتم استعمال هذه الأجهزة بكفاءة، من الضروري إقامة خطوط واضحة للاتصالات بين منظماتك والصحفيين الذين يغطون قضيتك. وتعد البيانات الصحفية إحدى الطرق التي تساعد على الوصول إلى أولئك الصحفيين، فالبيانات والتصريحات الصحفية من أكثر الطرق انتشارًا لتوصيل رسالتك إلى الصحفيين. لكن، لكي تكون هذه الطريقة مؤثرة، فلا بد أن تتبع إرشادات معينة.

والمقصود من هذه الإرشادات أن تجعل بياناتك الصحفية متميزة وأكثر وضوحًا بين القصص الإخبارية حتى يصير الصحفيون -الذين يعتبرون في سباق دائمًا حتى اللحظة الأخيرة- أكثر استعدادًا لاختيار بياناتك الصحفية للنشر. وتتمثل أهم عناصر البيان الصحفي الجيد فيما يلي:

1. الوضوح:

الحقائق الأساسية يجب أن تكون واضحة تمامًا أمام الصحفي الذي يقرأ بيانك الصحفي. ويجب وضع اسم منظماتك وشعارها في الجزء العلوي من البيان، كما يجب أن يحتوي الجزء العلوي من الورقة على تاريخ صدور البيان، واسم ورقم تليفون الشخص الذي يمكن الاتصال به إذا رغبت مراسلو وسائل الإعلام في الاتصال به للحصول على معلومات إضافية. وأخيرًا، لا بد أن يكون للبيان الصحفي

عنوان واضح (مكتوب بخط كبير غامق)، يصف باختصار محتوى البيان، على أن يكون العنوان شبيهاً بالعناوين الصحفية. ولا شك أن الصحيفة التي تملأ من العناوين التي تدل القارئ على المعلومات التي تهمة قراءتها لن تلفت انتباهه، وكذلك الحال بالنسبة للصحفيين الذين ربما لا يلتفتون إلى البيانات إذا كانت خالية من العناوين المميزة.

2. الاختصار:

يجب ألا يزيد طول البيان الصحفي عن صفحة واحدة إلا في حالات نادرة، ويجب أن تكون المسافات بين السطور مزدوجة (إلا أنه من الممكن ترك مسافة واحدة بين السطور لكي يظل البيان في صفحة واحدة). وهناك ميل طبيعي لوضع كل التفاصيل في بيان صحفي واحد، لكن من الضروري تحديد الأولويات، وتضمين البيان أهم المعلومات الأساسية. إن الغرض من البيان الصحفي، تقديم المعلومات البارزة وتشجيع الصحفيين على الاتصال بك للحصول على المزيد من المعلومات.

3. التفاصيل:

قد يكون من الصعب تحديد نوعية المعلومات الرئيسية التي يجب أن يتضمنها البيان الصحفي، وفي هذا الصدد، هناك قاعدة جيدة يمكن اتباعها: "حدد ماذا تريد قوله؟.. ومن أنت؟.. وأين وقع الحدث؟.. ومتى حدث؟.. وما مدى أهميته؟". وربما لا تكون بحاجة إلى الإجابة عن كل هذه الأسئلة، لكن عليك أن تتمرن على هذه الطريقة لكي تتأكد أنك لن تترك عنصراً من هذه العناصر. أكرر: أجب عن كل سؤال بكل اختصار ممكن، مستخدماً أهم المعلومات الأساسية.

4. تنسيق الشكل العام:

بالإضافة إلى الإرشادات السابقة، يجب أن يكون شكل البيان الصحفي منسقاً بطريقة قياسية، ويجب -كلما أمكن ذلك- أن تتضمن الفقرة الأولى أو الثانية كلمات قليلة مقتطفة من كلمات أحد قادة المجتمع المحلي، أو أحد أعضاء الجمعية المعنيين بالقضية.

ويجب استعمال الفقرة الأخيرة لتقديم وصف موجز للجمعية أو المنظمة. وأخيراً، يجب اختتام البيان الصحفي برمز يبين للصحفيين أنه لا توجد صفحات إضافية أو معلومات أخرى. في الولايات المتحدة الأمريكية يتم التعبير عن ذلك بكتابة -30- أو #### كإشارة إلى انتهاء البيان الصحفي.

5. الأحداث:

إذا استخدم البيان الصحفي للإعلان عن مناسبة أو حدث ما، فيجب إرساله على شكل دعوة، إلا أنه -على خلاف الدعوة التي ترسلها الجمعية إلى أعضائها- يجب أن تحتوي الدعوة الصحفية على بعض التفاصيل التي يتضمنها البيان الصحفي. هذه الدعوة يجب أن تتضمن اسم وشعار الجمعية في الجزء العلوي من الصفحة، وبعدها عبارة "يسعدنا أن ندعوكم لحضور..". أو "(اسم شخص مهم)

يدعوكم لحضور. "، ثم اسم المناسبة أو الحدث مكتوبًا بحروف كبيرة وتاريخ وموعد ومكان انعقاده. وبعد ذلك تخصص فقرة واحدة تكون المسافة بين سطورها مفردة تتضمن اسم وصفة الضيف المتحدث، كما تشرح باختصار سبب أهمية هذه المناسبة. وفي نهاية البيان الصحفي، يجب ذكر معلومات عن كيفية الاتصال للحصول على المزيد من التفاصيل، وتختتم بعبارة برجاء الرد:

RSVP (Repondez S'il Vous Plait – Please Respond)

ملاحظة بشأن التوزيع:

عند توزيع البيانات الصحفية يجب أن تحاول إرسالها إلى أسماء وعناوين صحفيين محددين، وفي المناسبات، يراعى إرسال البيان الصحفي مرة أخرى في نفس أسبوع المناسبة من قبيل التذكير. ولا تتردد في طلب الصحفيين تليفونياً ولفنت انتباههم إلى البيان الذي أرسلته إليهم. تأكد من إرسال البيان إلى الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون. وبمرور الوقت ستتمكن من إقامة علاقات مع الصحفيين الذين يغطون قضاياك بصفة منتظمة، وسوف يأتون إليك، ويعتمدون عليك كمصدر للمعلومات.

وسائل الإعلام المدفوعة:

في معظم الأحوال، يكون من الأفضل استخدام الخدمات الصحفية المجانية لتوزيع المعلومات عن الأنشطة والمناسبات، وتعد وسائل الإعلام المجانية من أهم الوسائل في التأثير على الرأي العام، إلا أنه قد يكون من الضروري أحياناً أن تدفع الجمعية مقابل الإعلان أو النشر في وسائل الإعلام. والواقع أن بعض الصحفيين في مختلف الدول قد يتوقعون أن تدفع لهم الجمعية مقابل ما ينشر عنها، وهذا النوع من الصحافة يسمى "صحافة دفتر الشيكات"، وهو أسلوب غير مقبول، ويفضل الامتناع عن التعامل معه.

الأداة رقم 2: النشرات الموجزة عن القضية

تعد النشرات الموجزة عن القضية من الوسائل المفيدة الأخرى، وهي عبارة عن ملخص لا يزيد على صفحة واحدة أو صفحتين، يبين أهمية القضية وما يجب عمله على المدى القصير.

ويجب أن يحتوى الملخص -حتى يكون مؤثراً- على ما يلي:

- التعريف بالمشكلة أو القضية المطروحة، ووصفها باختصار، مع الإشارة إلى القوانين واللوائح المعنية بأسلوب يفهمه الجمهور. ويراعى أن يتضمن الملخص التاريخ التشريعي للقضية إذا كان ذلك ممكناً.
- شرح أهمية القضية إلى الجمهور المستهدف، وذلك باستخدام مصطلحات بسيطة لوصف تأثير القضية على الشركات. وتستخدم -على سبيل المثال- مصطلحات اقتصادية سهلة ومألوفة لمعظم القراء، كما تستخدم الرسوم البيانية والجداول كلما أمكن، لتوضيح الضرر الذي يلحق بالجمهور المستهدف، أو بعموم الجمهور، بسبب القانون أو اللائحة المعنية.

- اقتراح توصية بسياسة معينة تقدم حلاً واضحاً للمشكلة القائمة على المدى القصير، وتستخدم الرسوم البيانية والجداول كلما أمكن، لتوضيح كيف تؤدي التوصية إلى إزالة المعوقات التي تؤثر على الشركات. وبمعنى آخر، يجب أن توضح التوصية للجمهور المستهدف ماذا يمكن عمله على وجه التحديد لحل تلك القضية.

الأداة رقم 3: التقارير التي توضح موقف القضية

تعد التقارير التي توضح موقف القضية، من الوسائل المفيدة لإقناع من هم على دراية بالقضية ومن المحتمل أن يكرسوا بعض الوقت لقراءة تقرير أطول. وتشمل هذه الفئة صناعات السياسات، أو أعضاء المنظمات المنشغلين بالقضية، أو المتأثرين بها. ويحتوي تقرير الموقف على نفس مكونات النشرة الموجزة، إلا أن التقرير يوضح كلا من هذه المكونات بمزيد من التفصيل، ويقدم المزيد من الأدلة والأمثلة الإضافية. ويجب أن يركز تقرير الموقف على النقاط الأساسية المتعلقة بالقضية، كما يجب أن يكون حاسماً ومقنعاً. ويتراوح طول تقرير الموقف عادة بين 5 إلى 6 صفحات.

وتشمل المواد الأخرى للمشاركة في صياغة السياسات العامة:

الأداة رقم 4: نشر كلمات في أعمدة على صفحات معينة في الصحف

الأداة رقم 5: إصدار نشرة حقائق تجيب عن الأسئلة المتكررة

الأداة رقم 6: الخطب والكلمات (التي تصمم للجلسات البرلمانية، أو ورش العمل، أو الندوات، أو المؤتمرات)

الأداة رقم 7: المواد المختلفة التي تقدم للصحفيين

○ اختيار مقدم الرسالة

بعد وضع مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة، من المفيد أن نبدأ بالتفكير في الشخص الذي سيقدم هذه الموضوعات إلى الجمهور المستهدف، فإذا كانت المادة المقدمة مهمة، فإن طريقة تقديمها ليست أقل أهمية؛ لأن الحد الفاصل بين نجاح الرسالة أو فشلها قد يتوقف على الشخص الذي سيقوم بتقديمها.

وفي الظروف المثالية، يجب مراعاة:

- أن يكون مقدم الرسالة متحدثاً جيداً، سواء على المستوى الرسمي، أو المستوى الشعبي.
- أن يكون مقدم الرسالة على دراية كاملة بالقضية، ويفضل أن تكون له تجربة شخصية في التعامل مع القضية المطروحة.

يفضل اختيار مقدم الرسالة ممن لديهم علاقات جيدة مع الجمهور المستهدف. فإذا كانت الرسالة موجهة إلى أعضاء البرلمان مثلاً، يفضل اختيار عضو برلماني سابق للقيام بهذه المهمة. وبالمثل، قد يكون من

الأفضل إرسال ممثل عن شركات الأعمال ليتحدث مع أعضاء الغرف التجارية، وإرسال أحد الخبراء لعرض القضية على مجموعة من أصحاب الفكر.

○ تحويل الأفكار إلى أعمال - أدوات لتحقيق التغيير

والآن، بعد أن عرفت من هم المراد التأثير عليهم، وما المواد التي ستستخدمها لتحقيق هذا الغرض، تصبح الخطوة التالية هي كيفية توصيل الرسالة. وهناك بعض الأدوات التي يمكن استخدامها، وهي أدوات مصممة لتطبيق مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة التي تضعها الجمعية، واستخدام المهارات المتاحة للحصول على الحد الأقصى من الدعم من الجمهور المستهدف، سواء أكان فردًا، أو منظمة، أو صانع سياسات، أو مشرعًا، أو مسؤولًا حكوميًا.

وعلى القراء البحث في الأدوات التالية (من الأداة رقم 8 إلى الأداة رقم 14)، واختيار ما يتناسب منها لتحقيق أهداف الجمعية من المشاركة في صياغة السياسات العامة. ويجب مراعاة أن هذه الأدوات مفيدة لتصميم استراتيجية عامة للمشاركة في صياغة السياسات العامة لجمعية الأعمال، وكذلك لتصميم استراتيجية حشد التأييد لقضية معينة أو لمجموعة من القضايا.

الأداة رقم 8: كيفية تثقيف الأعضاء، وتسجيلهم كمدافعين ومؤيدين

يريد أعضاء جمعيتك أن يعرفوا ماذا تؤيد الجمعية، ولماذا، ومن الممكن أن يكون هؤلاء الأعضاء والجهات التي يتصلون بها مصدرًا هامًا لدعم مجهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة. ومن ثم، فإن أول شيء ينبغي أن تفعله، أن تقوم بتثقيف أعضاء الجمعية وتعريفهم بالقضايا التي تؤيدها، والأسباب التي تدعو لهذه المشاركة في صياغة السياسات العامة. وقد يكون من المفيد هنا أن نضع نبذة مختصرة عن هذه القضايا في الرسائل الإخبارية، والتقارير الدورية الصادرة عن الجمعية. وقد تستخدم ملخص النتائج التي حصلت عليها من تحليل استبيان العضوية المشار إليه في الخطوة رقم 2 بداية جيدة للتثقيف؛ لأن هذه النتائج تبين للأعضاء أنهم من اختاروا القضايا التي تؤيدها جمعيتهم. وبعد ذلك يجب أن يكون كل بند من أولويات المشاركة في صياغة السياسات العامة مصحوبًا بنشرة موجزة عن القضية (كما ذكرنا في الأداة رقم 2 أعلاه)، وبذلك يتبين للأعضاء أسباب أهمية القضية، وموقف الجمعية منها. وإذا كانت هناك مواد أخرى متاحة عن القضية (مثل بيان موجز بالحقائق، أو ورقة عن الموقف) يجب الإشارة إليها بوضوح مع ذكر كيفية الحصول عليها. ويعتبر وضع مواد ومعلومات المشاركة في صياغة السياسات العامة على موقع الشركة في شبكة الإنترنت وسيلة ممتازة لنشر المعلومات بسرعة وبدون مصروفات تذكر. وكذلك يجب توجيه الأعضاء إلى الاتصال بموظفي اللجنة الاستشارية لتقديم الدعم اللازم.

وبعد تثقيف الأعضاء بالقضية وتعريفهم بها، يجب تعريفهم بما يمكن أن يقوموا به لتقوية مجهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة. ويجب أن يعلن موظفو اللجنة الاستشارية عن ندوات ينظمونها

لشرح كيف تتم عملية اتخاذ القرار، وبيان أهمية دعمهم، وكيفية قيامهم بتقديم الدعم، وتتوقف قنوات الدعم على الاستراتيجية التي ترغب الجمعية في تبنيها، ويجب أن يسعى الأعضاء إلى تنفيذ هذه الاستراتيجية باستخدام مراكز القوة لكي تظل على اتصال مع الجمهور المستهدف.

وقد يتضمن ذلك مطالبة الأعضاء بالقيام بما يلي:

- الاجتماع مع الآخرين (مثل الموظفين من المستويات الحكومية العليا، والشخصيات الإعلامية، والموظفين من منظمات أخرى، والشركاء في مجال الأعمال وأعضاء الأسرة... إلخ.) لمناقشة أهمية القضية، والأعمال التي تدعو الجمعية إلى القيام بجهود حشد التأييد.
- كتابة الرسائل، أو الفاكسات، أو الرسائل الإلكترونية، المتعلقة بممثلي الحكومة، أو صناعات السياسات.
- إجراء المكالمات التليفونية المتعلقة بممثلي الحكومة، أو صناعات السياسات.
- القيام بالزيارات الشخصية المتعلقة بممثلي الحكومة، أو صناعات السياسات.
- المشاركة في المناسبات الاجتماعية التي تنظمها لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة"، أو تنظمها المجموعات الأخرى التي تتعامل مع واحدة من القضايا الرئيسية، والتعبير عن مواقف الجمعية (ومن المفيد توزيع بعض المطبوعات والنشرات).

الأداة رقم 9: كيفية تعبئة المنظمات وشبكات الاتصال الأساسية

المنظمة الأساسية هي مجموعة من الأفراد الذين توحدتهم آمال أو أهداف أو مخاوف موحدة. وتتبنى هذه المجموعات مواقف حول قضية معينة، أو مجموعة من القضايا، وتشارك في النظام السياسي بناء على هذه المواقف. وتعتبر هذه المنظمات أداة أساسية للمشاركة الشعبية في مجتمع ديمقراطي، حتى إن المفكر أليكسيس دي توكفيل (Alexis de Tocqueville)، الذي اشتهر في القرن التاسع عشر، لاحظ أن ثراء الجمعيات التي تأسست للتعبير عن مصالح المواطنين أمام صناعات السياسات كان من الأسباب الرئيسية لنجاح الديمقراطية في الولايات المتحدة بعد قيام الثورة الأمريكية مباشرة. وتأخذ هذه المنظمات اسمها (grassroots) من حقيقة أن تنظيمها يبدأ من القاعدة إلى القمة (أي أنها تبدأ بالشعب لا بالحكومة)، وأنها تجذب المزيد من الأعضاء الجدد من المجتمع المحلي. وهذه المنظمات -بمعنى آخر- تنتشر كما تنتشر جذور الحشائش، وفي عصرنا الذي يعرف باسم "عصر المعلومات"، تنتشر عضوية الكثير من الجمعيات الأساسية في مناطق جغرافية متباعدة.

وعند تعبئة هذه المجموعات يجب أن تبدأ الجمعيات

أولاً، بالاستعانة بما لديها من شبكات اتصال تشمل:

- الموظفين أعضاء الجمعيات.
- المساهمين أعضاء الجمعيات.
- أعضاء الجمعيات المتقاعدين.

- موردي الجمعيات وموردي أعضاء الجمعيات.
- العملاء أعضاء الجمعيات.
- أعضاء الأسرة.
- المنظمات المنتمية للجمعيات.

ويجب أيضًا أن يحاول موظفو لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" الحصول على تأييد المجموعات الأخرى والأفراد الآخرين المهتمين بقضية معينة، وهذا يشمل المجموعات المهنية الأخرى، ومجموعات المستهلكين، والطلبة، والجمهور العام... إلخ.

ويجب على أعضاء الجمعية وموظفي اللجنة الاستشارية استخدام مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة لزيادة مستوى التوعية وحشد التأييد للقضايا الرئيسية بين هذه المجموعات، ومن الممكن أن يتم ذلك بطريقة غير رسمية من خلال المكالمات التليفونية، أو رسائل البريد الإلكتروني، كما يمكن أن تتم بطريقة أكثر رسمية عن طريق قيام اللجنة الاستشارية بتوجيه الدعوة إلى هذه المجموعات للمشاركة في المناسبات المختلفة وحفلات الإفطار أو الغداء أو العشاء. ومرة أخرى نؤكد على أهمية صياغة الرسالة واختيار مقدمها حسب طبيعة الجمهور المستهدف.

وفي جميع الحالات يجب التأكد من تزويد المدعوين بالمعلومات التالية:

- الأسباب التي تجعل القضية مهمة بالنسبة لهم.
- الموقف الراهن بالنسبة لتلك القضية.
- الأشياء التي يجب عليهم القيام بها تأييدًا لتلك القضية.

ويجب على موظفي اللجنة الاستشارية وضع قوائم بأسماء وأرقام تليفونات وعناوين الأفراد والمجموعات المؤيدة لموقف الجمعية، وستساعد هذه القوائم على إحاطة هؤلاء الأفراد والمجموعات علمًا بتطورات الأخبار والأحداث المتعلقة بالقضية، وتسهيل متابعة مهام المشاركة في صياغة السياسات العامة المتفق عليها، وتعريف صناعات السياسات بالحجم المحشود للمشاركة في صياغة السياسات العامة، والإبقاء على شبكة حرة يمكن تعبئتها في أي وقت للعمل في الأحداث الرئيسية، مثل: تكثيف المشاركة في صياغة السياسات العامة قبل المناظرات، أو التصويت، أو المساعدة على تشكيل الرأي العام.

الأداة رقم 10: كيفية العمل مع وسائل الإعلام لتشكيل الرأي العام

تشكيل الرأي العام لصالح موقف الجمعية تجاه قضية ما قبل الاجتماع مع ممثلي الحكومة أو صناعات السياسات، قد يزيد كثيرًا من فرص نجاح حملة المشاركة في صياغة السياسات العامة. وتعد وسائل الإعلام من أفضل الطرق لتشكيل الرأي العام، وهناك نوعان من التغطية الإعلامية: التغطية المجانية، والتغطية مدفوعة الأجر. التغطية المجانية تعني نشر المعلومات والتقارير الصحفية عن قضية ما؛ باعتبارها جديرة بالنشر، وقد تكون التغطية المجانية على شكل مقالات حرة، أو أعمدة، أو رسائل إلى

المحرر، أو بيانات صحفية عن القضية، أو عن أنشطة الجمعية المرتبطة بالقضية (مثل المؤتمرات وورش العمل والاجتماعات). وتتمتع التغطية المجانية بالكثير من المصداقية لدى الجمهور؛ لأنها ليست مدفوعة كما هو الحال بالنسبة للإعلانات مدفوعة الأجر. وعلى ذلك فإن الحصول على وسائل إعلام مجانية مؤيدة للقضية يساعد كثيرًا على حشد الرأي العام المؤيد لرأي الجمعية.

ولذلك يوصى بأن يكون أحد موظفي اللجنة الاستشارية مسئولاً عن وضع وتنفيذ استراتيجية لعلاقات الإعلام بالنسبة لكل قضية، ويجب أن يكون هذا الشخص:

- ذو خبرة مسبقة في التعامل مع وسائل الإعلام.
 - يتمتع بمهارات اتصال شفوية وتحريرية جيدة.
 - لديه القدرة على التعامل الجيد مع مختلف أنواع الناس.
 - لديه معرفة كبيرة بطريقة وضع السياسات.
 - يتمتع بفهم كبير للقضايا.
 - لديه علاقات عمل جيدة مع ممثلي الحكومة والموظفين التابعين لهم، والجمعيات المماثلة.
- ويعمل مسئول علاقات الإعلام مع غيره من موظفي اللجنة الاستشارية لتعظيم النتائج. وعلى سبيل المثال، يجب على موظفي اللجنة الاستشارية إبلاغ مسئول علاقات الإعلام بالأحداث المهمة المتوقعة، والأطراف الرئيسية والجمهور المؤثر في القضية المعنية، كما يجب إبلاغه أيضًا بأي توقيتات مهمة تخص القضية ومن الممكن أن تؤثر على التغطية الصحفية، أو الإدراك العام للقضية. ويجب أن تستخدم هذه المعلومات لوضع جدول لأنشطة علاقات الإعلام، يشمل دعوة الصحافة (والجمهور المستهدف حسب الحالة) للمشاركة في مناسبات معينة، أو حضور مؤتمرات صحفية، مع تسليم المادة الإعلامية إلى الصحفيين مسبقًا. كما يجب على مسئول علاقات الإعلام أن يعمل مع موظفي اللجنة الاستشارية على إنتاج المواد الإعلامية المختلفة التي تقدم للصحفيين، مثل: نشرات الحقائق والمعلومات التي توضح خلفية الموضوع، والمواد الأخرى للمشاركة في صياغة السياسات العامة المتعلقة بالقضية.

ويجب على مسئول علاقات الإعلام أن يقيم علاقات عمل جيدة مع وسائل الإعلام والجمهور المستهدفة، بالإضافة إلى توجيه الدعوات للمشاركة في المناسبات المختلفة، يجب عليه أن يبلغهم بالتطورات المهمة المتعلقة بالقضية المطروحة، بما في ذلك المقترحات الجديدة المؤثرة في القضية، والمجموعات الجديدة التي تؤيد القضية أو تعارضها، والحقائق الجديدة التي تساند موقف الجمعية تجاه القضية. ومن الممكن أن يتم ذلك عن طريق المكالمات التليفونية والفاكسات ورسائل البريد الإلكتروني، على أن تكون عملية الاتصال واضحة وقصيرة وفي صلب الموضوع.

وعندما تكون هناك درجة معقولة من التأييد العام لموقف جمعيتك من القضية، يجب الاكتفاء بتغطية الصحافة المجانية، أما إذا كان الوضع غير ذلك، فيمكن اللجوء إلى التغطية مدفوعة الأجر، التي تتمثل

عادة في الإعلان عبر التلفزيون والإذاعة والجرائد، ولوحات الإعلانات، والشعارات المكتوبة على لافتات أو أعلام، وما إلى ذلك. وحيث إن التغطية مدفوعة الأجر قد تكون باهظة التكاليف، فإنه يجب التعقل في استخدامها، ويجب أن يعمل مسئول علاقات الإعلام مع موظفي اللجنة الاستشارية لتحديد الجمهور المستهدف، والتوقيت المناسب لاستخدام الإعلانات مدفوعة الأجر، وبناء على ذلك يتم تصميم الرسائل المطلوبة حتى تحقق المصروفات الأهداف المرجوة منها. ويجب استخدام نتائج المسح أو استطلاعات الرأي، الموضحة في الخطوة رقم 2، لاختيار الجمهور المناسب، وقد يكون من الضروري تصميم الرسائل الموجهة إلى الجمهور بالاستعانة بأخصائي في الصحافة أو الدعاية والإعلان، لديه خبرة في مجال المشاركة في صياغة السياسات العامة. وفي جميع الحالات يجب أن تكون الرسالة الإعلامية واضحة ومحددة وموجهة للمشاركة في صياغة السياسات العامة، كما يجب على أخصائي علاقات الإعلام وضع جدول زمني للإعلانات المتعلقة بكل قضية.

الأداة رقم 11: كيفية الحصول على مساندة واحترام صناع السياسات والدوائر المتداخلة في عملية صنع القرار، سواء من التنفيذيين أو التشريعيين

الهدف الأساسي من المشاركة في صياغة السياسات العامة، أن تصبح الجمعيات جزءاً من عملية صناعة السياسات؛ حتى تتمكن بصفة منتظمة من تشكيل السياسات والقوانين واللوائح التي تخصها. وهذا يتضمن إقامة علاقات عمل جيدة مع المستهدفين من المشرعين وصناع السياسات والموظفين التابعين لهم (وقد تتغير الأهداف من قضية لأخرى). وعلى موظفي اللجنة تزويد المسؤولين الرسميين (أصحاب المناصب العامة) بالمعلومات الأساسية التي تؤثر على مدى إدراكهم للقضايا. وعلاوة على ذلك فإن الكثير من موظفي الإدارة الوسطى يبقون في مناصبهم بصرف النظر عن تغير الحكومات، ولذلك يجب على موظفي اللجنة المحافظة على علاقات عمل جيدة معهم.

التواصل المتكرر والمثمر هو أساس أي علاقة ناجحة. وإذا اتبعت جمعيات الأعمال الإجراءات التالية فإنها ستتمكن من بناء علاقات عمل إيجابية مع صناع السياسات وموظفيهم (ومرة أخرى، يتوقف ترتيب الإجراءات على الاستراتيجية الموضوعة لكل قضية على حدة)

- الاتصال بالمرشحين للمناصب العامة، والاجتماع معهم، وتزويدهم بمعلومات عن موقف الجمعية من القضايا المعنية. ويجب التأكد من ذكر عدد أعضاء الجمعية، وعدد المؤيدين لموقفها من كل قضية. وهنا قد تكون نشرات الحقائق والتقارير الموجزة مفيدة للغاية في تحقيق الهدف، ويجب تشجيع كل مرشح على إبداء تأييده العلني لموقف الجمعية من القضية المعنية.
- دعوة الفائزين في الانتخابات، والموظفين التابعين لهم، لحضور جلسات تناقش تقارير موجزة، أو للمشاركة في لقاءات ومناسبات اجتماعية، يتم أثناءها شرح موقف الجمعية تجاه قضية ما في

إطار الأهداف العامة للجمعية، وعقد اجتماعات مع أعضاء الجمعية وغيرهم من مؤيدي القضية المطروحة.

- مراقبة أجدات صناعات السياسات وواضعي القواعد والإجراءات بصفة منتظمة، حتى تتمكن الجمعية من المشاركة في المناظرات التي تناقش السياسات وإبداء رأيها والتعبير عن مخاوفها في الوقت المناسب. وهنا تكون المواد المعدة للمشاركة في صياغة السياسات العامة مفيدة للمداخلات المؤثرة.
- يجب جعل قضايا الجمعية تعيش دائماً في أذهان صناعات السياسات والمشرعين وواضعي القواعد والإجراءات، وذلك بدعوتهم ودعوة موظفيهم، بصفة منتظمة، للمشاركة في جلسات تقديم التقارير الموجزة أو الحلقات النقاشية حول القضية المعنية.
- متابعة تصريحات المشرعين وصناعات السياسة وسجلات التصويت وإبلاغهم بما تقوم به الجمعية، مع نشر المعلومات وبثها من خلال شبكات اتصال أعضاء الجمعية، والمنظمات الأساسية، والجمعيات الأخرى المهتمة بالموضوع، ويعد استخدام نشرات الحقائق وإرسالها بالفاكس أو البريد الإلكتروني طريقة جيدة وسريعة للنشر بتكاليف محدودة.
- وكذلك يجب اقتفاء خط سير مشروع القانون أو اللائحة لمعرفة موعد إرساله إلى اللجان الخاصة للمناقشة، ومتى ستتم المناقشة في الجلسات العامة، وما إلى ذلك. ويجب استخدام هذه المعلومات والاتصالات مع أعضاء اللجنة والترتيب لإرسال وفد لمراقبة المناقشات، أو المشاركة فيها، أو الإدلاء بالشهادة. وفي حالة مطالبة الجمعية بالإدلاء بالشهادة يجب دراسة الإجراءات المناسبة واتباعها، ويتم اختيار متحدث واسع المعرفة ويحظى بالاحترام ويتميز باللباقة لتقديم عرض موجز للقضية، وموقف الجمعية حيالها، وشرح تأثير القانون أو اللائحة على أصحاب المصلحة. ويجب أن يكون العرض موجزاً وقوياً ويتيح الوقت الكافي لطرح الأسئلة، كما يراعى تجنب الخطب الطويلة المملة والمداخلات المفصلة الزائدة عن الحد.
- يراعى عدم ربط الجمعية بحزب معين، وأن تكون جميع علاقات الجمعية مع ممثلي الحكومة الذين يؤيدون موقف الجمعية من القضية.
- عندما يكون موظفو صناعات السياسات متعاونين مع الجمعية، يجب توجيه خطابات شكر إليهم، مع إرسال صور منها لرؤسائهم.
- تزويد صناعات السياسات وموظفيهم -بصفة منتظمة- بمواد حشد التأييد المتعلقة بالقضايا.
- الاجتماع مع صناعات السياسات وموظفيهم في دعوة على الغداء لمناقشة القضايا المعنية أثناء انعقاد الجلسات البرلمانية.
- عقد لقاءات لتكريم صناعات السياسات، ودعوة كبار أعضاء الجمعية وممثلين عن المنظمات الأخرى المؤيدة للقضية، وإصدار نشرات وبيانات صحفية تمدح صناعات السياسات، والدعم المقدم منهم.

- تنظيم اجتماعات تضم الأطراف الرئيسية التي لا تتفاعل عادة مع بعضها البعض حول قضية ما، مثل: الممثلين البرلمانين على جميع المستويات، أو الشخصيات الرسمية من مختلف الوزارات، أو الهيئات التنظيمية التي تتعامل مع القضية المطروحة.
- توجيه الشكر الشخصي لجميع من أيدوا قضايا الجمعية ومجهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة.

إرشادات مفيدة عند الاجتماع مع صناع السياسات أو الإداريين

- ◀ كن موجزًا.
- ◀ كن واقعيًا.
- ◀ كن صادقًا.
- ◀ ابدأ بالنقاط الأساسية (ولا تبدأ بالتفاصيل).
- ◀ استعد بالوثائق.
- ◀ استعد بمشروع اللائحة أو مقترحات السياسات.
- ◀ اطلب تأييد العضو على وجه التحديد للقضية المعنية، إما عند أخذ الأصوات، أو تبني الاقتراح، أو تقديم الدعم أثناء مناقشة السياسات أو مشروع القانون.
- ◀ لا تذكر ولا تناقش المشاكل أو القضايا التي ليست لها علاقة بالجمعية، أو تلك التي لا تملك أجوبة كافية عنها.

الأداة رقم 12: كيفية بناء تحالفات مؤثرة

التحالفات أداة مؤثرة في زيادة عدد المنظمات والأفراد المؤيدين لموقف الجمعية تجاه قضية أو مجموعة من القضايا، فكلما زاد عدد الأصوات المؤيدة لموقف ما، زادت فرصة وصول هذه الأصوات إلى صناع السياسات، أو بمعنى آخر، هناك قوة في الكثرة العددية. وتؤدي التحالفات إلى تحسين مصداقية مجهودات الجمعية ورؤيتها من أجل المشاركة في صياغة السياسات العامة. كما يعد بناء التحالفات مهمًا -بشكل خاص- بالنسبة للجمعية ذات العضوية المحدودة، وعندما تكون هناك حاجة إلى قاعدة عريضة لضمان تبني سياسات معينة أو إحداث تعديل في قانون أو لائحة معينة.

باستخدام المعلومات التي سبق جمعها، يجب عليك الاتصال بقيادة المنظمات المؤيدة لموقف جمعيتك، واستطلاع رأيهم في إمكانية إقامة تحالف لدعم قضية معينة أو مجموعة من القضايا. وبعد الاتصال بجميع أعضاء التحالف المحتملين، عليك بتنظيم اجتماع مع كبار الممثلين لكل منظمة، واطلب من كل

منظمة مشاركة في الاجتماع أن تشير إلى درجة رغبتها في الدخول في أنشطة التحالف. وتتوقف طبيعة التحالف على القضية، ونوع الالتزام الذي يرغب فيه كل طرف من أطراف التحالف، فقد يبدي بعض الشركاء رغبتهم في المشاركة بفاعلية، بينما تكون مشاركة البعض الآخر في أضيق الحدود.

واستنادًا إلى هذه المعلومات، يجب أن يتفق أعضاء التحالف على ما يلي:

- تسلسل القيادة.
 - تقسيم العمل.
 - استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة والجدول الزمني (ويمكن استخدام الاستراتيجية والجدول الزمني المبين في الخطوة رقم 5 كنقطة بداية).
 - المشاركة في التكاليف.
 - اختيار متحدث (أو أكثر) للتحالف.
 - اختيار منسق التحالف.
 - وضع رسالة عامة (يمكن استخدام مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة المبينة في الأدوات من 1 إلى 7 للمساعدة في تكوين موقف موحد على أساس الحقائق ونتائج البحوث. وقد يتطلب وضع رسالة عامة أن تقبل جمعيتك حلولاً وسطاً، وأن تغير موقفها قليلاً. تأكد أن الموقف الوسط يتناسب مع أهداف جمعيتك قبل أن تلتزم به).
- هذه الإجراءات ستساعد شركاء التحالف على التحدث بصوت موحد لتعظيم الفاعلية. يجب على منسق التحالف إجراء اتصالات منتظمة مع الشركاء في التحالف ليضمن ارتباطهم بأنشطته، وبالأحداث والمبادرات والتطورات المرتبطة بمهام التحالف وأهدافه. وعلى المنسق، مثلاً، أن يبلغ أعضاء التحالف في التوقيت المناسب بالأحداث الهامة المتعلقة بالقضية التي تهمهم، خاصة جلسات الاستماع والمناظرات والمؤتمرات لكي يتمكنوا من المشاركة فيها. سيؤدي ذلك إلى المحافظة على التضامن والالتزام داخل التحالف.
- ويجب على منسق التحالف أيضاً أن يسعى إلى الحصول على دعم المجموعات الأخرى ذات المصالح المختلفة، وقد لا تكون رغبة في الانضمام للتحالف، لكنها تريد أن تساند موقفه تجاه بعض أو كل القضايا. وفي هذه الحالات، يجب تزويد هذه المجموعات بمواد المشاركة في صياغة السياسات العامة المناسبة، سواء من الجمعية أو من التحالف، وسيؤدي ذلك إلى حشد التأييد والمشاركة في صياغة السياسات العامة لموافقك بين مجموعات المصالح، وبالتالي إلى زيادة احتمالات اهتمام صناعات السياسات بالتوصيات المقدمة منك.

الأداة رقم 13: كيفية وضع أجندة أعمال وطنية وحشد التأييد لها

عندما يتطلب مناخ الأعمال في الدولة بعض التغييرات التي تحتاج إلى دعم من قاعدة عريضة، قد يكون وضع أجندة وطنية للشركات آلية مفيدة في هذا المجال؛ لأنها أداة حيوية لمجتمع الأعمال والشركات في تشجيع الاستثمارات، وحفز نشاط الشركات، وتحقيق النمو الاقتصادي. ويؤدي وضع الأجندة إلى تعبئة مجتمع الأعمال لاستخدام مهاراته للتأثير على السياسات العامة، بوضع الأولويات التشريعية والتنظيمية، وتوصيلها إلى صناع السياسات.

أجندات الأعمال الوطنية تحدد القوانين واللوائح المعوقة لنشاط الأعمال، وتقدم توصيات وإصلاحات محددة للقضاء على تلك المعوقات، وتحسين مناخ الأعمال بصفة عامة. وكذلك يؤدي وضع أجندة وطنية إلى تثقيف القطاع الخاص، وتعريفه بالسياسات العامة التي تؤثر عليه، كما يسمح بتقديم مخاوف مجتمع الأعمال إلى المسؤولين الحكوميين بصوت موحد، فتنزيد احتمالات تبني هذه الأجندة. وقد ثبت أن أجندات الأعمال الوطنية تمثل أداة فعالة لإزالة المعوقات التي تقف في طريق إنشاء ونمو المشروعات في مختلف الدول، ومنها: مصر، وملاوي، ونيجيريا، وباراجواي، وبيرو، ورومانيا، والولايات المتحدة الأمريكية. والمفتاح الرئيسي لوضع أي أجندة أعمال وطنية، يتمثل في تشجيع المساهمين لتلبية الاحتياجات الإقليمية والاحتياجات المحددة لمجالات الأعمال المختلفة، وتطوير إحساس مجتمع الأعمال بالملكية للمنتج النهائي. ويجب على قادة الأعمال اتخاذ موقف المبادرة في تنظيم الكثير من مختلف مجموعات الأعمال وبناء التحالف الذي يمكن أن يتوصل إلى إجماع في الرأي حول القضايا الرئيسية.

اتباع أعضاء اتحاد الصناعات المصرية الخطوات التالية لوضع أجندة الأعمال الوطنية:

- تحليل السياسات، ووضع التوصيات.
 - الاجتماع مع الأعضاء في منتديات مفتوحة لمناقشة التوصيات.
 - النشر في وسائل الإعلام لاستطلاع آراء الأطراف المعنية.
 - وضع برامج لإصلاح السياسات.
 - نشر الأجندة.
 - العمل في مجالات المشاركة في صياغة السياسات العامة الموجهة نحو الحكومة بما في ذلك الفروع التنفيذية والتشريعية.
- وتعد حرية الانتماء للمنظمات، والحق في إقامة الدعاوى ضد الحكومة لرفع الظلم، من أهم قواعد المؤسسات الديمقراطية، ومع ذلك حتى في الديمقراطيات الناشئة لا يزال التأثير على السياسات ممكناً من خلال بناء التحالفات بين المنظمات الأساسية للتوصل إلى اتفاق في الرأي لإحداث التغيير. وعندما تصل جمعيات الأعمال إلى اتفاق في الرأي حول وضع سياسات أساسية موجهة نحو اقتصاد السوق، يكون صوتها أكثر تأثيراً من صوت الجمعيات المنفرقة.

ولبيان كيفية قيام جمعيات الأعمال والمنظمات المهنية وغيرها من الأطراف المعنية بوضع أجندة أعمال وطنية خطوة بعد خطوة، برجاء الرجوع إلى كتاب: "[دليل أجندة الأعمال الوطنية: صوت مجتمع الأعمال](#)"، وهو أحد مطبوعات مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE، ويمكن الحصول عليه من موقع المركز على شبكة الإنترنت عبر الرابط التالي:

<http://www.cipe-arabia.org/index.php/themes/business-associations/167-directory-national-business-agenda1238>

وهو متوفر أيضا باللغات الإنجليزية والفرنسية والأوكرانية.

الأداة رقم 14: كيفية وضع وتنفيذ برنامج ناجح لخدمة الاستشارات التشريعية

إذا كان عدد كبير من صناعات السياسات في بلدك يتجهون إلى الإصلاح، لكنهم يفتقرون إلى الموارد والخبرة اللازمة لإصدار قرارات صائبة بشأن القضايا المتعلقة بالشركات والاقتصاد بصفة منتظمة، فإن الاستشارات القانونية ستكون مفيدة جداً. وتُصمم برامج الاستشارات القانونية لتحليل القوانين واللوائح المقترحة والقيام بعمليات بسيطة، وبتكلفة معقولة، لتقييم تأثير هذه القوانين أو اللوائح، ثم توزيع النتيجة على أعضاء الهيئات التشريعية وعموم الجمهور. وهذه العملية تساهم في تنظيم المناظرات والمناقشات الموسعة حول السياسات، كما تزود القطاع الخاص بالفرصة لتشكيل السياسات الحكومية وجعلها أكثر استجابة لمتطلبات جمعيات الأعمال.

السمات الأساسية لبرامج ناجح للاستشارات القانونية:

من الممكن أن تساهم السمات التالية في زيادة فاعلية برامج الاستشارات القانونية:

- **المصادقية**
يجب أن يقوم كل برنامج من برامج الاستشارات القانونية على تحليل اقتصادي سليم، ويجب توفير أوراق توضح خلفية الموضوع، وجعلها متاحة للباحثين لإخضاعها للدراسة والبحث.
- **البساطة**
يجب كتابة الملخصات بلغة واضحة، وعرضها في إطار المصلحة العامة للدولة، لا في إطار المصلحة الخاصة لمجموعة واحدة، كالشركات أو العمال.
- **التوافر**
يجب طباعة الملخصات ونشرها على الجمهور العريض، كما يجب قدر المستطاع اتخاذ الترتيبات اللازمة مع وسائل الإعلام للقيام بعملية تغطية واسعة النطاق.
- **الحوار الشعبي مع موظفي الحكومة**

تمثل البيروقراطية في الكثير من الدول معوقات هائلة في طريق الإصلاح، ويجب على منظمات الأعمال -في نطاق سعيها للتأثير على السياسات العامة- أن تحاول التأثير على مسؤولي الحكومة وعلى المشرعين.

واللاك (Wallack 1991)

وجون سوليفان (Sullivan 1999)

عناصر الاستراتيجية المؤثرة للمشاركة في صياغة السياسات العامة

- ◀ نشر المعلومات الخاصة بالقوانين واللوائح التي تؤثر على الأعمال ككل.
- ◀ تفسير القوانين واللوائح لتتقيد الناس وإعدادهم للمشاركة في صياغة السياسات العامة.
- ◀ التأثير على توجهات، أو شكل الأنشطة التشريعية أو التنظيمية.
- ◀ التعرف على ما يستجد من قضايا حتى تتمكن المشروعات والشركات من تحديد موقفها، سواء بالسعي إلى تطبيق المقترحات أو القيام بأنشطة محددة.
- ◀ الوصول المنظم إلى المسؤولين الحكوميين.
- ◀ إرشاد الأعضاء إلى كيفية التصرف ومخاطبة المشرعين.
- ◀ توفير وسيلة للضغط على القادة الحكوميين المعنيين.
- ◀ تقديم المعرفة بالجمهور والإجراءات والهيكل.

الخطوة رقم 6: بعض الإرشادات حول وضع جدول زمني عملي

وبعد مراجعة أدوات المشاركة في صياغة السياسات العامة، يجب على اللجنة أن تحدد أدوات المشاركة التي سوف تستخدمها لكل قضية، أو لكل مجموعة من القضايا. وبعد ذلك يجب تحديد القضايا العاجلة حتى يمكن التعامل معها أولاً بأول. (ومن المحتمل أن يؤدي حسم تلك القضايا إلى تحقيق فائدة سريعة لأعضاء الجمعيات، وإلى حشد التأييد لمبادرات المشاركة في صياغة السياسات العامة المقبلة).

وتعد القضية عاجلة، أو لا تتحمل التأخير، في الحالات التالية:

- وجود دعم واسع النطاق للقضية في الوقت الراهن.
- المشاركة في صياغة السياسات العامة سيزود الأعضاء بمزايا كبيرة على المدى القريب.

- عدم اتخاذ إجراء فوري قد يلحق الضرر بمصالح أعضاء الجمعية.
 - عدم اتخاذ إجراء فوري قد يؤدي إلى تغييرات مستقبلية غير مرغوبة في السياسات (هذا إذا كانت الإدارة الحالية تؤيد تغيير السياسات، بينما الإدارة التي ستليها قد تكون ذات توجهات مختلفة).
- وبعد التعرف على القضايا العاجلة، أو التي لا تتحمل التأخير، يجب أن تضع اللجنة جدولاً زمنياً عاماً يبين تلك القضايا ومواعيد التعامل معها.

نموذج جدول زمني عام

القضية	الجدول الزمني
إصلاح شروط تراخيص المشروعات	يناير - مارس 2003
إصلاح نظام المعاشات	فبراير - يونيو 2003

وبعد ذلك يجب على اللجنة أن تضع جدولاً زمنياً محددًا لكل قضية، أو لكل مجموعة من القضايا، يبين الأهداف الخاصة بكل قضية - أو مجموعة القضايا - التي يجب تحقيقها طبقاً للجدول الزمني. وتؤكد من إعطاء اللجنة الوقت الكافي لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف، وتؤكد أيضاً أن تضع في الاعتبار الموعد المحدد لمناقشة القضية والتصويت عليها من قبل صناعات السياسات والمشرعين. ويجب أن يكون كل هدف من الأهداف المذكورة في الجداول الزمنية المحددة واضحاً وقابلًا للقياس حتى يتمكن الموظفون من قياس تقدمهم في الأداء مع مرور الوقت.

نموذج جدول زمني محدد

القضية: إصلاح شروط تراخيص المشروعات
الجدول الزمني العام: يناير - مارس 2003

القضية	الجدول الزمني المحدد
الاتصالات مع جمعيات أعمال أخرى.	15 يناير
الاتصال بالمشرعين وصناعات السياسات وواضعي القواعد والإجراءات الأساسيين.	15 يناير
تكوين تحالفات مؤيدة للإصلاح.	1 فبراير
تنظيم عدة مناسبات ومناقشات لصناعات السياسات وجمعيات الأعمال وعموم الجمهور، وتوزيع مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة،	15 يناير - 1 مارس

	وتوزيع البيانات الصحفية في اليوم التالي لكل مناسبة.
15 يناير - 1 مارس	اجتماع مع رجال الصحافة وتوزيع مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة.
15 يناير - 1 مارس	اجتماعات مستمرة مع صناعات السياسات الأساسيين والمنظمات ذات العلاقة، وتوزيع مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة.
15 فبراير	تقييم استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة.
1 مارس - 31 مارس (يتوقف ذلك على تاريخ التصويت)	تعبئة التحالف قبل موعد التصويت بأسبوع واحد على الأقل.

يجب على موظفي لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة تقييم مدى فاعلية استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة بصفة منتظمة، كما يجب أن يبين الجدول الزمني مواعيد القيام بعملية التقييم. برجاء مراجعة الخطوة رقم 8 أدناه لمعرفة طريقة تقييم الاستراتيجية بدقة.

الخطوة رقم 7: تحديد ميزانية الإدارة

واستنادًا إلى استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة الخاصة بالجمعية، يجب على أعضاء اللجنة تخصيص الموارد لضمان توفير وسيلة لإنجاح مجهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة. وهذا يستدعي تحديد الموظفين والموارد المالية اللازمة لتحقيق كل هدف من أهداف المشاركة في صياغة السياسات العامة لكل قضية أو مجموعة من القضايا. وباختصار، يجب وضع ميزانية تقديرية مفصلة تحتوي على مؤشرات محددة، تبين ما يلزم من الموظفين والوقت والتمويل لكل نشاط عند القيام بحملة مشاركة في صياغة السياسات العامة، لكل قضية من هذه القضايا.

ولا شك أن وجود الميزانية سيجعل اللجنة قادرة على تحديد النقاط التالية:

- كون استراتيجية اللجنة واقعية أم غير واقعية.
- مدى احتياج استراتيجية اللجنة إلى تغيير.
- مدى الحاجة إلى استبعاد أو تأجيل أنشطة معينة.
- مدى الحاجة إلى إضافة أنشطة معينة.

الخطوة رقم 8: التقييم

جاء في الخطوة رقم 6 أنه من الضروري تقييم كفاءة أي استراتيجية للمشاركة في صياغة السياسات العامة بصفة دورية؛ لأن التقييم يساعد على ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من مجهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة خلال إطار زمني معقول.

الإجابة عن الأسئلة التالية تمكن أعضاء لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة من إجراء تقييم

دقيق لكفاءة الاستراتيجية وإدخال التغييرات اللازمة عليها:

- هل هذه القضية لا تزال وثيقة الصلة بأعضاء الجمعية؟
 - هل تغيرت القضية بأي شكل من الأشكال؟
 - هل هناك حاجة إلى المزيد من البحوث؟
 - هل الأهداف والحدود الزمنية لا تزال معقولة؟
 - هل تحترم لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" الحدود الزمنية؟
 - هل هناك حاجة إلى مراجعة الأهداف أو الجدول الزمني؟
 - هل حددنا الأهداف الصحيحة للمشاركة في صياغة السياسات العامة؟
 - هل نحن ناجحون في تحقيق أهداف المشاركة في صياغة السياسات العامة؟
 - هل لدينا الأشخاص المناسبون لتقديم الرسالة؟
 - هل يستجيب مقدمو الرسالة لمتطلبات رسالتنا؟
 - هل الرسالة بحاجة إلى تغيير أو تعديل؟
 - هل ثبت أن التكتيكات التي نستخدمها في المشاركة في صياغة السياسات العامة مؤثرة؟
 - هل الموارد المالية والبشرية كافية؟
 - هل تتم الاستفادة من الفرص المتاحة للتحالف؟
 - هل تعمل التحالفات بطريقة مؤثرة؟
- يجب على لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" -على أساس طبيعة الإجابات عن هذه الأسئلة- القيام بالتغييرات اللازمة. وقبل تنفيذ أي تعديلات مقترحة، يجب الاهتمام بمعرفة مدى تأثير التغيير على بقية مكونات الاستراتيجية.
- ويجب إبلاغ الجمعية وأعضاء التحالف بأي نتائج إيجابية يتم الحصول عليها من التقييم، بواسطة البريد الإلكتروني والفاكسات و/أو الرسائل الإخبارية، لكي يتعرفوا على نتائج جهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة التي يدفعون من أموالهم لتنفيذها.