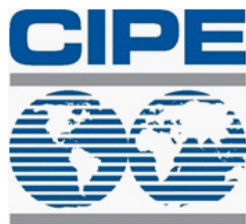


**دليل إرشادي عملي
لحملات حشد التأييد:
التجربة الرومانية
أكاديمية حشد التأييد**



Advocacy Academy



مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE»

يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة «CIPE» على تعزيز الديمقراطية حول العالم. من خلال الإصلاح الاقتصادي الموجه للسوق. المركز جزء من غرفة التجارة الأمريكية في العاصمة واشنطن. ولا يهدف لتحقيق الربح. وهو أحد أربعة معاهد للصندوق الوطني للديمقراطية. وقد دعم المركز ألف مبادرة محلية في أكثر من مائة دولة نامية. تعامل فيها - على مدى 25 عامًا - مع قادة الأعمال. وصناع القرار. والصحفيين. لبناء المؤسسات المدنية الأساسية للمجتمع الديمقراطي. ومن القضايا الأساسية التي يتعرض لها المركز. مكافحة الفساد. والمشاركة في السياسات. وجمعيات الأعمال. وحوكمة الشركات. والحوكمة الديمقراطية. وإتاحة الوصول للمعلومات. والقطاع غير الرسمي. وحقوق الملكية. وحقوق المرأة والشباب. وتدعم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية برامج مركز المشروعات الدولية الخاصة.



ADVOCACY ACADEMY



هذا الدليل العملي قامت بوضعه أكاديمية حشد التأييد. بمساعدة تقنية ودعم مالي من الصندوق الوطني للديمقراطية. ومركز المشروعات الدولية الخاصة. وذلك ضمن مشروع أوسع يهدف إلى تكوين جمهور لإصلاح السياسة العامة في رومانيا. وننتهز هذه الفرصة لنعرب عن خالص عرفاننا لمساهمات المتطوعين والمشاركين في برنامج أكاديمية حشد التأييد وأعضاء فريقه. وغيرهم من الخبراء الذين شاركوا في جهود بناء آلية حشد التأييد للسياسة العامة في رومانيا. ونخص بالشكر بوجدان أولتينو. رئيس مجلس النواب. الذي يدعم برامج أكاديمية حشد التأييد. فقد ساعدنا على العمل بفاعلية أكبر مع البرلمان الروماني بدعمه للتبادل الشفاف للأفكار. ومساعدته في إقامة حوار منتظم بين صناع القرار والمجتمع المدني. فمثل تلك العلاقة المنفتحة بين الحكومة والمجتمع المدني هي أحد العوامل الحاسمة في بناء الديمقراطية.

الآراء الواردة في هذه المطبوعة تعبر عن رأي أكاديمية حشد التأييد ولا تعكس بالضرورة مواقف المنظمات أو الأفراد الداعمين لها. © the Advocacy Academy 2007

للاتصال ومزيد من المعلومات:

Center for International Private Enterprise

15th Street, NW • Suite 700 1155

Washington, DC 20005

9250-Fax: (202) 721• 9200-Telephone: (202) 721

Web: www.cipe.org •E-mail: cipe@cipe.org

مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPE
1 شارع الفيوم - المتفرع من شارع كليوباترا - الدور 8 - شقة
801
مصر الجديدة - القاهرة
هاتف: 20+-2-24143282 - فاكس: 20+-2-24143295
بريد إلكتروني: info@cipe-arabia.org
المواقع باللغة العربية: www.hawkama. - www.cipe-arabia.org
www.efham.net - net

Advocacy Academy
Republicii ۲, ۹nd Floor, room ۲۱۲
۳۰۰۱۵۹ Timisoara
Romania
telephone +۴۰-۲۵۶ ۴۰ ۳۸ ۴۰ • fax +۴۰-۲۵۶ ۴۰ ۳۸ ۴۱
web: www.advocacy.ro • e-mail: office@advocacy.ro

دليل إرشادي عملي لحمات حشد التأييد:

التجربة الرومانية

أكاديمية حشد التأييد

المحتويات

2. حول أكاديمية حشد التأييد
3. مقدمة
3. خلفية
4. تطوير المشروع: القدرة الرومانية على حشد التأييد
6. ماذا يعني حشد التأييد؟
6. المجتمع المدني
6. السياسة العامة
6. مشاركة المواطن في القرارات العامة
8. حشد التأييد
12. حملة حشد التأييد
12. تشكيل لجنة حشد التأييد
13. تطوير الأجندة التشريعية
14. اختيار الأولويات وتحليلها
15. تطوير حملة حشد التأييد حول موضوع محدد
23. استنتاجات واقتراحات
23. الخصائص
24. الاتصالات
24. بدء حملة حشد التأييد للمرة الأولى
25. ملحق 1: أسئلة جوهرية متعلقة بالاتصالات
27. ملحق 2: الحفاظ على الوصول إلى الإعلام
28. ملحق 3: عشر خطوات لإرسال رسالة إلى الإعلام

حول أكاديمية حشد التأيد

مهمة أكاديمية حشد التأيد هي التأثير على السياسة العامة باسم المجتمع المدني. أنشأها خمس منظمات أعمال سنة 2002 لتكون مشروعاً تجريبياً لشرق أوروبا ووسطها. وذلك بدعم فني ومالي من مركز المشروعات الدولية الخاصة. تطرح الأكاديمية أدوات مبتكرة لديمقراطية المشاركة، والتي تعد عاملاً جوهرياً في تخفيف الإصلاحات المؤسسية في رومانيا. كما توفر الاستشارات العامة، وتناصر مصالح القطاع الخاص الروماني والمجتمع المدني الأوسع. وتروج للشفافية في القرارات العامة، وحرية تداول المعلومات، وتنظم برامج تدريبية في حشد التأيد لمجموعات في بلغاريا، وكرواتيا، وصربيا. وقد أنشأت الأكاديمية - تأسيساً على هذه الخبرات - برنامج الماجستير في السياسة العامة وحشد التأيد بالتعاون مع جامعة ويست في تيميسوارا.

وبفضل سمعتها ورفي مستوى عملها اختارها رئيس الوزراء الروماني لعضوية المجلس الاقتصادي والاجتماعي الروماني، وكذلك كهيئة استشارية للمجلس الاقتصادي والاجتماعي الأوروبي، الذي يمثل رئيسه رادو نيكوسفيتشي.

مقدمة

خلفية

في عام 1992 اكتشفت الديمقراطية وحمست لها وكنت أحاول أن أفهم كيف يعمل هذا النظام الجديد. فما كان مني إلا أن قررت أن ألقى بنفسني في خضم تلك الديمقراطية. فسجلت اسمي متطوعاً في المكتب الانتخابي لمنطقتي. وسأظل ما حبيت أذكر هذا اليوم الذي تطوعت فيه مع آخرين كثر؛ كان يوم أحد. وكنا عند مدخل قاعة الانتخابات. كان معظم المتطوعين الآخرين من كبار السن الذين سمعوا أن هذا العمل قد يجلب لهم بعض الدخل. كانت مسؤولياتنا مشتركة مع الفريق. وكانت مهمتي تحيير ختم التصويت وتسليمه للمصوتين. كنت أقوم بعملتي في صمت، ولكنني كنت أتوق لتعلم كل شيء عن الانتخابات.

منذ الصباح الباكر وحتى ساعة متأخرة من الليل - أمام منضدة قديمة تحولت إلى مركز تصويت - كنت أقدم لكل ناخب الختم بعد غمسه في حبر رخيص. رأيت وجه كل من جاء ليدي بصوته عن قرب. تفرست في تعبيرات وجوههم وأحسست بما يشعرون. وبدأت أفهم. ثم فجأة دخلت أم تدفع أمامها كرسيًا متحركًا يجلس فيه ابنها. وكان شابًا يعاني - على ما يبدو - جسديًا ونفسيًا. ومارس الاثنان حقهما الديمقراطي عبر بطاقتي اقتراع. إحداهما للأُم والثانية لابنها. في تلك اللحظة أدركت أن صوتي يساوي صوت هذا الشاب المريض. وهنا تساءلت كيف يتساوى صوتي - الذي تقف وراءه ساعات من دراسة الأحزاب والعقائد السياسية والانتخابات - مع صوت هذا الشاب؟

ولكنني تعلمت على مر السنين، أنه رغم غياب نظام حوكمة مثالي، فإن الديمقراطية هي النظام الوحيد الذي أثبت جدواه. وقد يختلف حولها الكثيرون أو يهاجمونها. ولكن من المستحيل تجاهلها أو إنكارها. لقد قال أرسطو إن الديمقراطية هي الأفضل؛ لأنها أقل شرًا من كل أشكال الحكم الأخرى. إذ إنها تقسم السلطة بين العديد من الناس. ولكنها مثل أي شيء جيد ثبتت صلاحيته، واكتسب ثقة الناس في بعض الأماكن لبعض الوقت. قد يفشل عندنا. فالزعماء مفتونون بالسلطة. والسياسة قد يتورطون في ممارسات فساد مشينة. ويسقطون في مهاوي فضائح قطاع الأعمال. فيرخص بهم النظام الذي انتخبهم لمناصبهم.

ولا ينبغي أن يكون القادة الفاسدون فقط هم مثار قلقنا. بل الجمهور غير المبالي أيضًا. فأكبر تهديد للديمقراطية الرومانية لا يأتي من جهة الناخب الذي يفتقر إلى الوعي. بل من ليس له أدنى اهتمام بالتصويت وبالعملية الديمقراطية برمتها. «لقد سئمت من السياسة.. لا أريد أن أستمع للسياسة بعد الآن. فليفعلوا ما يحلو لهم.. أنا مشغول بجمع المال ولا وقت عندي للسياسة» تلك كلمات أصبحنا نسمعها بشكل متزايد في رومانيا. أما الواعون بما تمثله الديمقراطية، فقد سئموا من كثرة الفضائح السياسية في رومانيا. بيد أن هذا الموقف السلبي يعزز أنشطة للسياسة الذين لا يتسمون بالمسؤولية، وذلك لأن أحدًا لا يهتم بمساءلة تلك القيادات. وعلاوة على ذلك فرغم عدم احتمال عودة الشيوعية لتصبح هي النظام السائد، هناك هياكل شيوعية صغيرة، ومناطق نفوذ ضيقة تعود للظهور في كل مكان. لتقوض حلم المجتمع المستقر.

هذا الفقر العام في مشاركة المجتمع المدني ليس إلا انتحارًا اجتماعيًا. فالتخلي عن التصويت، وتبرير اللامبالاة بعدم كفاءة السياسة، سلوك مدمر. لقد تزايدت شعبية فاديم، وبيكالي*، والأوت تي في، ورغم أن تأثيرهما قد لا يزيد على مثيله في أي مجتمع آخر يمر بمرحلة انتقالية، فإن ما يثير القلق حقًا هو تراجع اهتمام المجتمع المدني بدفع الديمقراطية قدمًا، ولو لم نتوخ الحرص فإننا نكون بذلك قد تركنا الديمقراطية في أيدي من لا يأنهون إلا قليلًا بالمبادئ التي قامت عليها، وبالمجتمع الذي حميه.

تطوير المشروع: القدرة الرومانية على حشد التأييد

في أوائل التسعينيات انضمت رومانيا لبقية دول جنوب شرق أوروبا في إحلال الديمقراطية التشاركية بديلاً عن النظام المركزي. وتمثلت الخطوات الأولى على هذا الدرب بالانتخابات الحرة وحرية التعبير. وهما خطوتان ضروريتان. ولكنهما لم تكونا كافيتين لتأسيس ديمقراطية حقيقية. فالديمقراطية تنطوي على المشاركة النشطة للمجتمع المدني. ومشاركة المواطن في عملية صنع السياسة العامة هي الأساس الحقيقي للثقة التي تضعها الجماهير في رجالها المنتخبين. يجب أن تكون هناك مراجعات مستمرة. وموازنة داخل عملية صنع السياسة بين المستويين المحلي والوطني. على ألا يقتصر ذلك على الانتخابات فقط. هذا المشاركة النشطة تتخطى بمسافات بعيدة الثقة التي تظهرها الجماهير في العملية الانتخابية.

جاء الإطار القانوني الحالي لرومانيا كنتيجة مباشرة لجهود المجتمع المدني لجعل صوته مسموعاً في السياسة العامة. بيد أن التجربة العملية أوضحت أن منهاج عمل المجتمع المدني كان بلا ترتيب محكم. وغير منظم. ولا يخضع لبرنامج محدد. لذلك، فقد أفضى في العديد من الحالات إلى نتائج جزئية فقط. أو إلى تجارب فاشلة. وهنا جاء دور أكاديمية حشد التأييد التي تعاملت مع هذه الفجوة بشكل مباشر. فلعبت دوراً إرشادياً نحو المهنية والاتساق في جهود حشد التأييد.

المجتمع المدني الواع والمنخرط بنشاط في عمليات صنع القرار هو الأساس الذي يمكن أن تُبنى عليه ديمقراطية ذات معنى. وعندما يمر مجتمع ما - أو دولة ما - بتطور نحو الديمقراطية واقتصاد السوق الحر. فإن التقدم في هذا السبيل يعكس مدى فهم المواطن لمسؤوليته في جعل رأيه مسموعاً في الفضاء العام. ومدى قدرته على تحديد الحلول للمشاكل التي يواجهها. والتوصية بتلك الحلول.

ومن بين المناطق التي تحتاج إلى تحسين - وحدتها الأكاديمية - مستوى دراية قادة الأعمال والموظفين الحكوميين بالشفافية في العمليات التشريعية. لذلك قامت أكاديمية حشد التأييد بإعداد قادة الأعمال والسياسة للانخراط في حوار بناء. ووفرت لهم الأدوات المناسبة لإصلاح ديمقراطي. وتنفيذ عملي له.

وقد أظهرت دراسة أعدتها الأكاديمية وجود حاجة إلى دورات تدريبية في: تقنيات حشد التأييد. وآليات استشارة الجمهور. والسياسة الاقتصادية. والتحليل السياسي. وتحليل التكاليف/الأرباح. والعملية التشريعية. وتقنيات التمثيل العام. والقيادة. وبناء التحالفات. والعلاقات مع الإعلام. والأخلاقيات. والحوكمة الرشيدة.

وقامت الأكاديمية بإعداد دورات تدريبية لكل موضوع. على أمل أن يتمكن المتخرجون من هذا البرنامج من تطبيق التقنيات التي تعلموها فوراً. كما درس المتخرجون البرامج التي درسها زملاؤهم وقدموا آراء ومقترحات بشأنها من أجل المزيد من تطوير الأكاديمية. علاوة على تضمين تجارب المتخرجين في الدليل الإرشادي العملي لحشد التأييد - الذي بين أيدينا - والذي صدر من أجل المجتمع المدني الروماني.

ماذا يعني حشد التأييد؟

المجتمع المدني

عندما نسأل عما يمثله المجتمع المدني، كثيراً ما نجيب بعبارات شديدة التعميم، من قبيل أننا نحن المجتمع المدني، مواطنون عاديون في عملية صنع القرار. لكن المجتمع المدني هو الفضاء الذي يجري فيه الحوار السياسي خارج الدوائر الرسمية للسياسة، وقد يتخذ المجتمع المدني دور الفاعل أو المستقبل في عملية صنع القرار، وقد ينقسم إلى جماعات أصغر حول مختلف المصالح، وتعد المنظمات غير الحكومية، وجمعيات الأعمال، والمحافل الأكاديمية، والإعلام، أجزاء من المجتمع المدني.

السياسة العامة

تتعامل السياسة العامة مع طائفة من القضايا، ويتم وضع تلك السياسة لمصلحة المجتمع، والمنطقة، والولاية، إلخ. وتخلل كل قضية منها وتدرج في خطة تشريعية تشتمل على أهداف ومراحل زمنية محددة لحل المشاكل، وإدخال إصلاحات، وجعل الحياة - بشكل عام - أفضل لغالبية المواطنين. ويساعد المجتمع المدني على لفت انتباه صناع القرار إلى تلك القضايا، ومن أمثلة القضايا التي قد يتبناها المجتمع المدني، تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والصحة، والرعاية الاجتماعية، وحماية البيئة، والعمل، والتغير الديموجرافي. ولكن، تظل مسؤولية تغيير السياسات العامة تقع على عاتق الأحزاب السياسية، التي حملها الناخبون مهمة وسلطة وضع السياسات وتطبيقها.

مشاركة المواطن في القرارات العامة

تنطوي الحوكمة الديمقراطية على مشاركة المواطنين في القرارات العامة، بيد أن هذا لا يعني أن المشاركة إجبارية على كل مستفيد من تلك القرارات، بل هي بالأحرى ممارسة لحق المواطن الدستوري في توجيه السياسات التي تؤثر على حياته.

في رومانيا، لم يركز التحول من النظام المركزي إلى النظام الديمقراطي - للأسف الشديد - على البرامج والأولويات التي تدور حول تحسين الحوار بين صناع القرار والمواطنين، فكثيراً ما كان صناع القرار يرون أنه بمجرد انتخابهم لا يقع عليهم أي التزام بأخذ رأي الناخبين. كما أن المواطنين يشعرون بأنهم قد وضعوا ثقتهم فيمن انتخبوا، مقتنعين بأن هؤلاء القادة سيفكرون ويتصرفون دائماً بما فيه مصلحة المواطنين، وبالتالي، فلا حاجة هناك لمشاركتهم بشكل مباشر في عملية صنع القرار.

وكثيراً ما كان يغيب عن الاجتماعات والنقاشات عامة - وغيرها من الصيغ التشاورية التي يتم تنظيمها - ضرورة الالتزام المستنير بتجارب في أماكن أخرى، مما أفضى إلى استياء المواطنين وصناع القرار على حد سواء، وفقدانهم للثقة، وشعورهم بالإحباط، وبافتقار تلك المحاولات إلى المهنية والاستراتيجية، جاءت غير مستقرة، وباهظة التكاليف، وغير مؤثرة إلا قليلاً.

على أن الإطار التشريعي الروماني الحالي - والذي يتسم بشفافية أكبر - يشجع المجتمع المدني على لعب دور نشط في تطوير السياسة العامة وتطبيقها، مع تحديده لمصالح الجماعات وتعامله معها، ومن بين جوانبه الأخرى:

- صنع سياسة شفافة تحافظ بشكل مباشر على برنامج مكافحة الفساد من خلال مشاركة المواطنين.
- الاتصال المباشر بين صناع القرار والناخبين من خلال التشاور العام حول الإصلاحات التشريعية الكبرى.

- حصول صناع القرار على دراسات حالة من المجتمع المدني.
- جعل عملية التشريع أكثر جماهيرية. من خلال آليات التشاور مع الجمهور. يؤدي إلى تحسين صورة البنية التشريعية في رومانيا. ومن ثم يصبح المواطنون على اقتناع بأنهم مشاركون بشكل أكثر مباشرةً في عملية صنع القرار.
- مكاسب للمجتمع المدني
- تسمح آليات التشاور العام للمجتمع المدني. بالتعبير عن رؤاه المتعلقة بالتشريعات في نقاش ذي طابع مهني.
- مشاركة المجتمع المدني في عملية الإصلاح ستصبح أقل صعوبة. ومن ثم سيكون أكثر استعداداً لقبول الحلول التوفيقية التي يعلم أن التوصل إليها تم بشكل عادل.
- لن يعود بمقدور المجتمع المدني الإعراب عن عدم موافقته على مشروع إصلاح مخيب للأمال لو لم يكن قد حاول بالفعل التعبير عن وجهة نظره.
- سيصبح المجتمع المدني أكثر مسئولية فيما يتعلق بالعملية التشريعية.
- عملية التشاور العام في رومانيا
- هي إطار شفاف يسمح للمواطنين بالتعبير عن آرائهم؛ إذ إن كل ما يحتاجه المواطن هو الحصول على بريد إلكتروني.
- تضمن مشاركة أكبر لخبراء القطاعين العام والخاص في الأنشطة التشريعية.
- تعد فرصة لقياس الرأي العام.
- تساهم في إثراء النقاش بأراء متنوعة.
- تزيد من فرص الحصول على تحليلات الخبراء في المصادر الدولية.

حشد التأييد

حشد التأييد - في علاقته بالسياسة العامة - هو عملية يتم بها طرح التشريع والتأثير فيه. بمعنى إقامة اتصالات فعالة بين صناع السياسة والمجتمع المدني. تلك الاتصالات التي تنطوي على رسائل واضحة ومستدامة تركز عليها جماعات المصالح المتأثرة بتلك التشريعات. وتنقلها إلى صناع السياسة. واثقةً من أنها ستؤخذ بعين الاعتبار.

ويتطلب حشد التأييد الفعال نهجاً منظماً. يعتمد على جماعة واعية وملتزمة. وفي الوضع الأمثل. ينبغي أن تقوم كل الجماعات المتأثرة بقرار عام. بوضع الحلول الممكنة والاقتراحات التي قد تكون أكثر أثراً في إقناع صناع القرار. حيث تنصب اهتماماتهم - ببساطة شديدة - على الأصوات والموارد؛ ولذا ينبغي أن يكون من بين الأمور التي يهتم بها برنامج حشد التأييد. ربط حلوله المقترحة باهتمامات صناع القرار. مثل الأصوات والموارد العامة.

منطلق صناع القرار

لو أراد صانع القرار أن يحتفظ بموقعه القيادي عليه أن يحظى بدعم الجماهير/ المجتمع المدني.

- لا يمكن الحصول على دعم دون ثمن.
- يجب أن يكون الدعم في مقابل مكاسب من الحكومة، أو بهدف التأثير في الحكومة.
- لو لم حظ الحكومة بكامل هيأتها بالدعم فسوف تفقد سلطتها.
- بدون السلطة لا تستطيع الحكومة تنفيذ قراراتها.

من الذي يستطيع تطوير حملات حشد التأييد؟

جماعات المجتمع المدني المهتمة هي التي تستطيع تنظيم حملات حشد التأييد - على نحو ملائم - وتنفيذها. حينما تتوفر فيها الصفات الثلاث التالية مجتمعة:

- أن تكون شرعية.
- أن تكون ممثلة لشرائح معينة من المجتمع.
- أن تتأثر مهمتها اليومية بالقرار العام.

لماذا ينبغي ألا يقوم بحملات حشد التأييد سوى جماعات المصالح؟

يهتم صناع القرار بالقضايا المرتبطة بالشاغل ذات الاهتمام العام. أي التي تعود بالنفع على طائفة واسعة من الناس. ومن هنا تتمتع جماعات المصالح بوضع أفضل يسمح لها بلفت انتباه صناع القرار إلى قضايا محددة.

لماذا ينبغي علينا إطلاق حملات حشد التأييد؟

عادةً ما تطلق الأشكال المنظمة من المجتمع المدني حملات حشد التأييد. خاصةً المنظمات التي يدعم أعضاؤها استمرارها. تلك الأشكال المنظمة تتشكل بهدف ملموس يسعى كل الأعضاء طوعياً للمساهمة في تحقيقه. ومن بين مسؤوليات تلك المنظمات حماية مصالح أعضائها تجاه السياسات العامة. ومن هنا تستطيع حملات حشد التأييد تعزيز حماية أعضاء المنظمة.

ما الذي جُنيه من عملية حشد التأييد؟

عملية حشد التأييد الناجحة من شأنها:

- الترويج لقيم المنظمة ومعتقداتها ورسالتها.
- تعزيز «صوت» المنظمة بلفت انتباه صناع القرار إلى القضايا التي تؤثر على أعضائها.
- التأثير في عملية الإصلاح والسياسات العامة المتعلقة بمجال اهتمام المنظمة.
- الدفاع عن مصالح الأعضاء.

ما تحتاجه المنظمة لتصبح فعالة في عملية حشد التأييد؟

حتى تصبح فعالة في عملية حشد التأييد، تحتاج المنظمة - قبل كل شيء - إلى أعضاء ملتزمين. بداية من تحديد القضايا حتى القيام بالحملة. وعلى الأعضاء المهتمين بالدفاع عن مصالحهم إيصال صوتهم إلى قيادة المنظمة (المجلس الإداري، مجلس الإدارة، الإدارة). فحين يجمع أغلب الأعضاء على إبداء اهتمامهم تجاه موضوع معين، فأغلب الظن أن هذا الموضوع ستدور حوله حملة حشد التأييد. وينبغي على المنظمة أن تكون مستعدة للتحرك، وذلك بتطوير بعض قدراتها الأساسية:

القدرة على البدء

يجب أن تكون لدى المنظمة القدرة على التحرك، وعلى طرح توصيات على النقاش العام، ويجب أن تكون تلك التوصيات محددة ولها نتائج قابلة للقياس.

العلاقة مع الأعضاء

يجب أن تكون لدى المنظمة القدرة على العمل من أجل أعضائها ومعهم، وأن يكون لدى أعضاء المنظمة القدرة على العمل كفريق. وأن تكون المنظمة قادرة على خلق إجماع بين أعضائها، فمشاركتهم تعزز مبدأ «أناس أكثر يساؤون قوة أكبر».

الاختيار المناسب لموضوعات حشد التأييد

يجب أن تقوم المنظمة بتحديد القضايا التي تؤثر على مصالح أعضائها، وخلقها، وتصنيفها، وترتيبها من حيث الأهمية، وأن يكون لدى قادة المنظمة القدرة على الحصول على آراء واقتراحات الأعضاء أثناء هذه العملية، وبمجرد تحديد القضايا، وترتيب أهميتها، تصبح تلك القضايا هي الخطة الموضوعية لأنشطة حشد التأييد الخاصة بالمنظمة. ومن ثم ستتولد لدى الأعضاء الرغبة في المشاركة في أنشطة حشد التأييد التي تم اختيارها بعناية.

البحث والدراسة

يجب أن تكون لدى المنظمة القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة من أعضائها ومن مصادر خارجية، حتى تستطيع الاستمرار في موضوع حشد التأييد المحدد وتحديد معطياته. ولن تستطيع المنظمة لفت انتباه صناع القرار دون أن تكون لديها المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، التي تجعل صناع السياسة يدركون أن المشكلة حقيقية وحية وتحتاج إلى حل. قد تستخدم المنظمة مصادر خارجية للقيام بالبحث والدراسة.

يجب أن تضع المنظمة استراتيجية وخطة عمل لحشد التأييد. وينبغي أن تضع تصورًا متكاملًا بين المعرفة والموارد (المعلوماتية، والبشرية، والزمنية، واللوجيستية، والمالية) لتنفيذ أفضل استراتيجية حرك، تكفل تحقيق عدد محدد من الأهداف.

الإدارة

يجب توخي أقصى فاعلية ممكنة في تنفيذ خطة العمل. ويجب أن تستند الخطة إلى تقييم لقدرة المنظمة على تعبئة أعضائها في جهود حشد التأييد، والموارد المتاحة، والقيادة والإدارة التي ستحتاجهما هذه الجهود.

تقييم الدروس المستفادة

أثناء وضع الاستراتيجية وخطة العمل. يجب أن تدرس المنظمة الدروس المستفادة من التجارب السابقة، كما أن عليها تقييم قدرتها على التقييم. مع وضع خطة تقييم لخطة العمل. ومن الأمور الأساسية في الممارسة الصحيحة للتقييم، قدرة المنظمة على نقل تلك المعلومات إلى أعضائها حتى يستطيعوا الاعتماد على تلك المعلومات في حركاتهم المستقبلية. وتقييم التجارب السابقة من أهم عناصر عملية حشد التأييد.

الاحتفاء بالجهود المشتركة والاعتراف بها

يجب أن يعرف منسقو حملة حشد التأييد أن كل نجاح أو فشل يشترك فيه كل من شارك في الحملة. فلكل فرد دور فعال. بغض النظر عن مدى صغر مساهمته في العملية برمتها. حتى ولو اقتصر هذا الدور على مجرد الدعم.

والاعتراف بأن عملية حشد التأييد إن هي إلا جهد مشترك سيخلق دعمًا مستدامًا من الأعضاء لتحركات القادة. ويجذب داعمين جددًا. ويظهر لصناع القرار وللمجتمع المدني أن تلك المجموعة تشكل قوة حقيقية. كما أن الاحتفال بنهاية كل مرحلة من مراحل عملية حشد التأييد المتعددة مفيد للأعضاء، ولصناع القرار، وللأطراف الداعمة الأخرى أيضًا. حتى ولو لم تكن نتيجة المرحلة مرضية. فمن شأن هذا الاحتفال الإشارة إلى التقدم الذي أحرز في حملة حشد التأييد. فضلاً عن أن هذا الأسلوب يرفع من شأن المنظمة في عيون الجمهور. مما يفيد في حملات حشد التأييد التالية.

حملة حشد التأييد

تشكيل لجنة حشد التأييد

يعد تطوير استراتيجية مناصرة في المنظمات القائمة على العضوية ضرورة قصوى لو كانت المنظمة تهدف بالفعل إلى «الدفاع عن مصالح أعضائها». وينبغي على المنظمة، لتحقيق أقصى فاعلية في حشد التأييد، أن تنشئ لجنة مناصرة تكون مهمتها توجيه استراتيجية وعملية حشد التأييد. وذلك على أن تضم اللجنة أعضاء من المنظمة. قد يكونون أيضاً من أعضاء إدارتها في الوقت نفسه. ولا تحتاج اللجنة لأن تضمن في عضويتها ما يزيد على ما بين خمسة وسبعة أعضاء. ولكن يجب أن يمثلوا مجتمعين أهم مناطق اهتمام المنظمة.

يتمثل دور اللجنة في تطوير استراتيجية المنظمة في حشد التأييد وتنفيذها. ويجب أن يتمتع أعضاء اللجنة ببعض السمات والقدرات من أجل ضمان نجاح برنامج حشد التأييد. ويجب في اللجنة أن:

- تركز على الحلول القادرة على تخطي العقبات.
- تصبح على ألفة بآليات التشريع.
- تكون مبتكرة.
- تطور قدراتها القيادية.
- تطور مهارات اتصال وإقناع جيدة.
- تحافظ على عاقات جيدة مع صناعات السياسة.
- تعمل من أجل التعاون مع مختلف الجماعات.
- تضطلع بالمسؤولية باسم المنظمة.
- تكون ملتزمة بالقضية.
- تنظر إلى الفشل على أنه جزء من عملية تحقيق الهدف (دون البحث عن كبش فداء).
- تحافظ برؤية واضحة (على المدى الطويل والمتوسط).
- تنظر إلى النجاح على أنه نتيجة جهد المجموعة.

يجب أن يكون على رأس اللجنة شخص يختاره أعضاؤها ويقبلون به رئيسًا لها. علي أن تتمثل مسؤوليات هذا الشخص في تنظيم عملية حشد التأييد وتقييمها. وتنسيق جهود أعضاء اللجنة.

يجب أن يكون تحت تصرف اللجنة موارد مالية ولوجيستية. وكذلك فريق تنفيذي يتحدد حجمه كبيرًا أو صغيرًا بحجم المنظمة ونطاق أنشطتها في حشد التأييد. ويتولى هذا الفريق التنفيذي تطبيق الاستراتيجية والخطة اللتين وضعتهما لجنة حشد التأييد. ويجب أن يتمتع الفريق التنفيذي بالصفات التالية:

- قدرات متقدمة في العلاقات العامة والاتصال مع وسائل الإعلام.
- قدرات متقدمة على تمحيص ودراسة مشاكل الأعضاء.
- خلفية في التسويق.
- قدرة على تطوير علاقات مع الخبراء السياسيين وصناع السياسة والحفاظ على تلك العلاقات.
- قدرات في تطوير وإدارة العمليات.
- قدرة على العمل كفريق.
- قدرة على توثيق الأنشطة وكتابة تقارير عنها.
- قدرة على الربط والتنسيق مع المنظمات المشابهة الأخرى.
- قدرة على تحديد المناطق المهمة في عملية التشريع فيما يتعلق بمصالح الأعضاء.

تطوير الأجندة التشريعية

تتمثل أول خطوة في تطوير استراتيجية مناصرة قوية في وضع أجندة تشريعية للمنظمة. تلك الأجندة التشريعية يجب أن تنشر وتكون موجهة لجمهور واسع وتشتمل على مجموعة من القضايا التي تهتم أعضاء المنظمة وتحدد المناطق التي تحتاج إلى تغيير تشريعي.

تلك الأجندة التشريعية أداة رئيسية في الدفاع عن مصالح أعضاء المنظمة. على أن عملية وضع الأجندة نفسها عملية منهجية مضنية. قد تستغرق فصلًا من فصول السنة أو سنة بأكملها. على حسب مدى انخراط الأعضاء مع المنظمة. وعملية وضع الأجندة هذه توفر للمنظمة فهمًا واضحًا لمصالح الأعضاء في سياق الإطار التشريعي الذي يتحركون داخله. كما تتيح لها تحديد العقبات المحتملة أن يواجهها الأعضاء وحصرها.

يطلب من الأعضاء إبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم لتأكيد النتائج التي توصلت إليها الأجندة. وكذلك للمساعدة في ترتيب أولويات التحرك. ويمكن الحصول على تلك الملاحظات والمقترحات من خلال استبيان يقوم فيه الأعضاء بترتيب القضايا حسب معايير أولوية معينة. ثم يقترحون الحلول الممكنة لكل مجال من المشكلات. ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى حسن إعداد الاستبيان: يجب أن يكون دقيقًا، وبسيطًا، وفي متناول كل الأعضاء. بغض النظر عن مدى معرفتهم بالإطار التشريعي.

ومن شأن مجموعات التركيز أن تساعد على تحديد مشاكل الأعضاء التشريعية وترتيب أولوياتها. وعادةً ما يخرج اجتماع مجموعة التركيز الفعال الناجح بتحديد للمشكلات التشريعية والحلول الممكنة لها. مرتبة حسب أهميتها. ويمكن الدمج بين هذين الأسلوبين. بحيث يتوفر للجنة حشد التأييد وفريقها التنفيذي. في نهاية هذه المرحلة. قائمة بالمشاكل وحلولها التي يمكن التعامل معها.

اختيار الأولويات وتحليلها

في هذه المرحلة يتم ترتيب أولويات التحرك في القضايا اعتماداً على المعلومات التي تم الحصول عليها من الأعضاء. ويتم إعطاء أولوية لقضية ما عندما:

- تكون القضية مهمة لغالبية الأعضاء.
- يكون حل المشكلة فوائد مباشرة للأعضاء.
- تكون المشكلة حاضرة على الأجندة العامة: لأن ذلك يضمن اهتمام صناع السياسة بها.
- تتوفر لها حلول / توصيات مجدية
- تتوفر موارد كافية للبدء في عملية مناصرة لها.

المشاكل التي لا تهم سوى عدد صغير من الأعضاء، أو التي تتطلب وقتاً طويلاً وموارد كثيرة. ينبغي طرحها جانباً، خاصة إذا لم تكن المنظمة قد طورت أجندة تشريعية أخرى من قبل. فيجب أن تعمل المنظمة على القضايا التي تستطيع أن تقوم فيها بعملية مناصرة ناجحة. فالنجاح سيثبت للأعضاء أن حملة حشد التأييد توثي ثمارها.

في هذه المرحلة لا يتم التوسع والتفصيل في الحلول. ويتم تطوير الحلول الممكنة بعد تقييمها وفقاً للمعايير التالية:

- هل تؤدي الحلول إلى تحسين أوضاع الأعضاء؟
- هل ستجلب تلك الحلول تأييداً للمنظمة من معظم الأعضاء؟
- هل تتسق الحلول مع رسالة المنظمة؟
- هل تتسم الحلول بالواقعية وإمكانية العمل على تحقيقها؟
- الحلول، هل هي قابلة للفهم من مختلف شرائح المستقبلين؟
- هل ستخلق الحلول ظروفًا غير عادلة لجماعات مصالح أخرى؟
- هل تعد تلك مشكلة اتفق رأي الجمهور على كونها مشكلة؟
- هل سيكون أسلوب الحل في مصلحة الأعضاء؟
- هل سيجذب الحل أعضاء جددًا في المستقبل؟

بعد أخذ كل تلك العناصر في الاعتبار، يستطيع قادة المنظمة إقرار الأجندة التشريعية لتصبح وثيقة حشد التأييد الاستراتيجية للمنظمة. ويمكن توزيع مطبوعة تحتوي على الخطوط العريضة لأولويات التشريع والحلول التي تم التوصل إليها على الأعضاء، وصناع السياسة، وجماعات المصالح الأخرى.

ونظرًا لأن البيئة التي تعيش فيها المنظمة ديناميكية إلى أقصى حد، ينبغي أن يعاد النظر في الأجندة التشريعية بشكل دوري، وتحديثها حتى تعكس أولويات الأعضاء، وبمجرد البدء في تلك المراجعة، ستصبح أمرًا معتادًا، وستساعد على الحفاظ على العلاقة بين المنظمة وأعضائها. ويمكن أيضًا استخدام تلك الوثيقة لاجتذاب موارد جديدة، وللمساعدة على ترسيخ المنظمة لأقدامها بوصفها عنصرًا شرعيًا ومحترمًا في المجتمع المدني.

تقوم لجنة حشد التأييد بمراجعات دورية K وتطوير برامج وتكتيكات قابلة للتنفيذ وأدوات مفيدة وموارد ضرورية فيما يخص كل موضوع من موضوعات الأجندة التشريعية (مع الأخذ في الاعتبار الأولويات التي تم تحديدها). كذلك تقوم اللجنة بوضع ميزانية لاستراتيجية واقعية وفعالة (وتتم مراجعتها بشكل دوري).

تطوير حملة حشد التأييد حول موضوع محدد

تساعد الأجنحة التشريعية على تحديد موضوعات معينة يمكن تطوير حملات مناصرة حولها. (تذكر أن حملة حشد التأييد الجيدة تتطور في ثلاث مراحل أساسية: الإعداد - ٥٠٪، التنفيذ - ٣٠٪، التقييم - ٢٠٪. على الرغم من أن الإعداد يستهلك الكثير من الوقت، فإن الإعداد الرصين أمر جوهري للنجاح). واختيار هذا الموضوع يتطلب دراسة معمقة لما يلي:

- قدرة المنظمة داخلياً فيما يتعلق بالموضوع المختار.
- ما إذا كان الموضوع يمثل أولوية بالنسبة لأعضاء المنظمة.
- قدرة المنظمة على القيام بحملة مناصرة.
- قدرة البيئة السياسية على حمل التغييرات.
- قدرة البيئة الخارجية على الحفاظ على التغييرات.

الخطوة الأولى: دعم وثيقة الموقف

في هذه المرحلة يتم تحديد الأولويات، ووضع الحلول الممكنة تفصيلياً، وتضمينها وثيقة موقف. وتقوم المنظمة بإجراء تحليل شامل لتحديد علاقة القضية مثار الاهتمام بالتشريعات المحيطة بها وبالإطار التشريعي. وتحديد المميزات التي يتسم بها الحل المختارة (أماكن عمل أكثر، رفع الأجور، زيادة الصناديق الاجتماعية)، وإلى أي مدى يمكن أن يؤثر هذا الحل في بنى أخرى. كما يتم مقارنة الحل المقترح بحلول نُفذت في بلدان أو مناطق أخرى. وسوف تُحدد موارد المنظمة وقدرتها وكذلك حجم المعلومات المتاحة مدى اتساع التقييم الممكن لموضوع الحملة، ومع ذلك ينبغي تنفيذ هذا التقييم بأقصى الحدود الممكنة. وتُجمع نتائج البحوث والحجج القائمة عليها فيما يسمى بوثيقة الموقف [بشأن موضوع معين].

هذه الوثيقة هي الأساس في حملة حشد التأييد. وهدف هذه المرحلة لا يقتصر على مجرد الإعلان عن إصدار وثيقة موقف، وإنما البرهنة للجمهور وصناع القرار أن المنظمة على اطلاع بجوانب الموضوع؛ بما يعزز موقف المنظمة لدى صناع القرار. ويشير إلى أن الاقتراح يحمل مميزات للصالح العام. ولهذا، فلو شعرت المنظمة بعدم القدرة على القيام بدراسات كافية - حتى وإن كانت تتمتع بدعم جماهيري قوي - فعليها أن تسعى إلى التعاون مع جماعات أخرى في هذا الصدد. كأن تتصل مثلاً بالجامعات، وبيوت الخبرة، ومعاهد البحوث الاقتصادية، مع وضع الشروط المناسبة والمتفق عليها بين الجانبين. لإجاز هذا التعاون. فضلاً عن ذلك، هناك العديد من المصادر الأخرى المتاحة على الإنترنت، والتي تشمل الدراسات، والتحليلات المقارنة، والتقارير التي تصدرها المنظمات الدولية. وباستطاعة المنظمة استخدام تلك المصادر طوال مراحل عملية حشد التأييد.

الخطوة الثانية: دراسة المحيط الخارجي

يتمثل المحيط الخارجي في علاقة صناع القرار بقضية حشد التأييد المختارة. بالإضافة إلى التحركات السابقة المتعلقة بتلك القضية، وينبغي أن تكون المنظمة على دراية بالأجنحة العامة التي تتضمن الموضوع المختار، ما يساعد المنظمة على إعداد استراتيجية أكثر تحديداً، وتقدير مدى قبول صناع القرار. على أساس هذا التقييم يمكن الاستعداد للرد على الحجج التي تهدف إلى إعاقة جهود حشد التأييد، وخصي إهدار الموارد، وضمان استخدام حجج راسخة تنسم بالعمق منذ البداية.

هناك فكرة أخرى يمكن استخدامها في هذا الصدد أيضاً، وتمثل في وضع خريطة للقوى السياسية، فقدرتها المنظمة على إعداد موقفها وتحركاتها، ومواردها، ورسالتها، ستتحسن كثيراً لو كانت على دراية تامة بالتأثيرات السياسية الإيجابية والسلبية المحيطة بها. فالمعرفة بكل جديد في المحيط الخارجي تساعد المنظمة على اختيار المسار التشريعي الصحيح، للتأثير على القرار الذي سيؤدي إلى التغيير.

الخطوة الثالثة: دراسة الآثار المترتبة على حملة حشد التأييد

هناك مستفيدون - بشكل مباشر أو غير مباشر - من كل قضية تُطرح للنقاش العام. وهناك أيضًا جماعات قد تشعر أنها ستتأثر سلبًا. لذلك، فعلى المنظمة أن تحدد وتحلل كل تلك الجماعات منذ بداية عملية حشد التأييد، حتى تستطيع خاشي المواجهة مع خصوم محتملين، أو تهيب نفسها للتعامل مع تلك المواجهة، وكذلك حتى تتشارك في الموارد (وربما المسؤوليات) مع حلفاء محتملين. وعندما يضاف هذا إلى الدراية بالمحيط الخارجي التي حققت في الخطوة الثانية، تستطيع المنظمة إدارة الموقف على نحو أفضل.

الخطوة الرابعة: تقييم إمكانيات المنظمة

بعد وضع الاستراتيجية ينبغي أن تحدد المنظمة مدى قدرتها على تنفيذ الخطة الموضوعية لحملة حشد التأييد. وفي هذه الخطوة، يجب أن تجيب لجنة حشد التأييد على الأسئلة التالية:

- هل في مقدور المنظمة بمفردها استخدام هذا السبيل؟
 - هل تتوفر للمنظمة الموارد الكافية؟
 - هل اللحظة مناسبة لما أعدت؟
 - هل تتمتع المنظمة باتصالات كافية (أو قاعدة بيانات لاتصالات محتملة) داخل المجتمع السياسي لتنفيذ ما هي مقدمة عليه؟
 - هل تتمتع الحملة بالدعم الكافي؟
 - ما توجه الإعلام حول موضوع الحملة؟ وهل تتمتع المنظمة بعلاقات كافية - وعلى المستوى المطلوب - مع الإعلام؟
- يجب أن يشتمل تقييم قدرة المنظمة على إجابات مفصلة عن تلك الأسئلة، التي من شأنها أن تسلط الضوء على نقاط الضعف في إمكانيات المنظمة، ومن ثم تساعد على معرفة متى ستكون مستعدة للقيام بالحملة، وعلى مستوى أدائها طوال مدة الحملة (من خلال إعادة التقييم).

الخطوة الخامسة: بناء تحالف

تحالف حشد التأييد يضم جماعات من المجتمع المدني، تتعاون من أجل إحداث تأثير فعال في التشريع، فالتحالفات تلعب دورًا مهمًا في تطوير السياسة العامة، ومن أهم أسباب بناء التحالفات ما يلي:

- من خلال الأرقام يؤكد التحالف على الحاجة إلى إحداث تغيير فيما يتعلق بقضية معينة، ويلفت انتباه صناع القرار والإعلام، والاعتراف بالتحالف يشجع الحوار بين الأطراف، ويترجم حلولًا. لأنه بتوحيد القوى والرسالة يمكن للتحالف أن يدافع عن حل بعينه، ويرى النتائج بشكل أكثر فاعلية وأسرع مما تستطيعه منظمة منفردة.
- يتيح الفرصة لبناء علاقات بين منظمات هذا التحالف، ورجال الدولة، والإعلام.

بناء حملة مناصرة

علاقات + معلومات = تواجد

تواجد + حركة = نتائج

نتائج + متابعة + اتصالات = مصداقية

مصداقية × زمن = قوة

يجب أن يعي أعضاء التحالف أهمية تضافر جهودهم بهدف تطوير علاقات قائمة على الثقة، وقادرة على خلق وحدة وتواجد، كما أن المصداقية تنتج عن رسالة موحدة يروج لها أعضاء التحالف عبر الأعلام، وكلما كانت القضية حوز اهتمام منطقة جغرافية أوسع وعدد أكبر من جماعات المصالح، تتزايد احتمالات جذب اهتمام الإعلام وصناع القرار.

قد تتنوع أشكال التحالفات تبعاً لرسالة أعضائها واهتماماتهم، فقد تكون قائمة على قطاع واحد أو قطاعات متعددة، وقد تنشأ حول هدف محدد، أو كتجربة في بنية تعاونية جديدة، وكل نوع من هذه الأنواع له ميزاته وعيوبه التي تتوقف على القضية محل الاهتمام، وفي رومانيا، كانت أجح التحالفات هي التي تشكلت بين تنويعات غير رسمية، اجتمعت حول هدف مشترك، وبغض النظر عن بنية التحالف، يجب أن تُناقش مسألة قيادتها وإدارتها، ويتم الاتفاق عليها بين الأطراف المكونة للتحالف.

الخطوة السادسة: وضع رسالة موحدة لحملة حشد التأييد

في كل مرحلة من مراحل حملة حشد التأييد، من المهم أن يتم تعزيز رسالة الحملة الموجهة لكل الجماعات المستهدفة، على أن تكون الرسالة واضحة وموحدة، ومن الأساليب الجيدة لاختبار محتوى الرسالة وأسلوب عرضها، أن يتم طرحها على جماعة محددة من أصحاب المصلحة، ممن يستطيعون إبداء الرأي حولها قبل إطلاقها على نطاق أوسع، ومن المفيد أيضاً تحديد شعار للحملة يسهل التعرف عليه من مختلف أطياف الجمهور على اختلاف مشاربهم.

الخطوة السابعة: بناء علاقات مع أجهزة الإعلام

استخدام الإعلام أمر حاسم في تحقيق أهداف حملة حشد التأييد، فما يطرحه الإعلام حول الحملة يقدم فرصة مهمة لها، بيد أنه من الصعب - للأسف الشديد - توقع ما يمكن أن تبثه وسائل الإعلام المختلفة، لذا ينبغي على مخططي الحملة أن يشرعوا في بناء علاقات قوية مع الإعلام منذ البداية، وأن يقيموا نظام اتصالات قوي مع الإعلام لضمان نجاح الحملة (انظر ملحق ١).

استراتيجية التعامل مع الإعلام:

ساحة التحرك

يجب إبلاغ الإعلام بأماكن ونطاق حرك الحملة، لأن ذلك من شأنه أن يساعد على إرسال رسالة متماسكة والاحتفاظ بالتوجه.

المشكلة

يجب تحديد المشكلة وإبلاغها بوضوح وفي شمولها، إلى نقاط الاتصال في الإعلام، فمن شأن ذلك أن يساعد على خاشي

اللبس فيما يتعلق بالمشكلة، وأعراضها، وحلولها.

خطة الاتصال

يجب أن تكون هناك خطة واضحة للاتصال مع الإعلام، تشتمل على ما الذي سيتم إيصاله، ومتى سيحدث الاتصال. ويجب أن تُحلل المنظمة قدرتها على متابعة خطة الاتصال هذه، وأن تتعامل مع نقاط الضعف، إن وجدت.

إلى من نتحدث؟

تركز معظم حملات حشد التأييد على ترويج رسائلها من خلال وسائل الإعلام؛ لأنها من القوة بحيث تستطيع أن تدفع باتجاه التغيير. وتُستخدم وسائل الإعلام لتعبئة المؤيدين من أجل ترويج أكثر نشاطاً للحملة. واجتذاب مؤيدين جددًا، حتى قبل استخدامها للتأثير على صناع القرار. ولكن رغم الفوائد التي يمكن جنيها من التعامل مع الإعلام في الحملات، فإنه لا يستطيع أن يحل محل استراتيجية اتصالات محكمة التخطيط والتنظيم. فحملة حشد التأييد الفعالة تستخدم قنوات تأثير واتصال متعددة، لا يعدو الإعلام كونه واحدًا منها.

كذلك يتم تصميم الرسالة الخاصة بالإعلام على حسب المتلقي المستهدف بها. فالرسالة الموجهة إلى صناع القرار ينبغي أن تتناول الاحتياجات الرئيسية للساسسة وهما: الأصوات والمال. والرسالة الموجهة إلى الحلفاء والمؤيدين ينبغي أن تركز على القيم. وعلى ذلك فلا تستطيع الحملة أن تقدم رسالة فعالة إلا من خلال تصميم محدد وموجه (انظر ملحق ٢).

ماذا يقال

لا يتوجب أن تكون الرسالة مجرد عبارة براقية أو شعار، بل ينبغي أن تنقل فكرة أساسية يمكن صياغتها على أوجه مختلفة. فيتسنى إرسالها إلى جماعات مختلفة (صناع القرار أو المؤيدين). في الوقت نفسه ينبغي أن توضح الرسالة المشكلة التي تحتاج إلى حل (والحل المقترح)، ومن المفيد اختبار الرسالة قبل بثها. ويمكن الاعتماد على دائرة مغلقة من المؤيدين والأصدقاء - وحتى أفراد عائلة المؤيدين - لاختبار الرسالة. واستخدام ردود أفعالهم في تحسينها. بعد ذلك قد يكون من المفيد اختبار الرسالة مع جماعة من الأفراد الذين لا صلة لهم بالحملة أو موضوعها، فلو فهم هؤلاء الرسالة واقتنعوا بأهميتها، كان في ذلك تأكيد للجماعة على أنها وجدت الرسالة الناجحة لحملة حشد التأييد.

كيفية استخدام الإعلام

هناك العديد من السبل لترويج الرسالة عبر الإعلام:

- النشرة الإعلامية: وسيلة بسيطة وغير مكلفة، ولكنها قد لا تكون فعالة. فالنشرات الإعلامية عادةً ما لا تكفي وحدها للفت انتباه المصادر الإخبارية. ومن المؤكد أن توزيع النشرة الإعلامية عن طريق البريد أو الفاكس لن يضمن لها حضوراً في الإعلام.
- الظهور في الإذاعة والتلفزيون: الظهور في الإذاعة والتلفزيون يضمن انتشار الرسالة، ولكنه قد يكون صعب المنال. فظهور الأعضاء في برنامج تلفيزيوني أو إذاعي يحتاج إلى علاقات جيدة مع منتجي ومعدّي هذه البرامج. ومن شأن الاتصالات الشخصية أن تساعد على إقناع هؤلاء بأهمية الحملة للجمهور.
- التفاعل مع البرامج الإذاعية والتلفزيونية: لو لم يتح لأعضاء الحملة الظهور في برنامج إذاعي أو تلفيزيوني، يمكن المشاركة في تلك البرامج بالاتصال بها هاتفياً أثناء تسجيلها أو إذاعتها على الهواء.
- الاتصال بالصحفيين: يجب استثمار كل فرصة للتواصل مع الصحفيين إلى أقصى حد. وإمدادهم - باستمرار - بأحدث المعلومات عن الحملة.

- رسائل إلى المحررين: إذا كانت هناك مطبوعة ما تبدي اهتمامًا بموضوع حملة حشد التأييد ينبغي أن تعبر الحملة عن رؤاها في خطاب ترسله إلى محررها. على أن يكون الخطاب قصيرًا نسبيًا. لا يزيد عن ٢٠٠٠ إلى ٣٠٠٠ كلمة. وحتى لو لم ينشر الخطاب كاملًا، فمجرد أن تُذكر الحملة في مطبوعة ما - أو يتم الاتصال بها للحصول على مزيد من التفاصيل - يعد فرصة جيدة. يجب ألا ينسى مرسل الخطاب أن يوقعه ويذكر اسم المنظمة التي يمثلها.
- الأحداث العامة: لو قامت حملة حشد التأييد بتنظيم حدث عام، فإن دعوة الصحفيين إليه تعد فرصة عظيمة لترويج الحملة وزيادة إبرازها. على أن يتم إرسال الدعوات في فترة مبكرة، حتى يستطيع الصحفيون عمل الترتيبات اللازمة، ومن المفيد جدًا أن يوصى فيها بإبلاغ الاعتذار عن الحضور تليفونيًا.
- المؤتمرات الصحفية: المؤتمرات الصحفية وسيلة مكلفة ولكنها فعالة في الاستفادة من الإعلام. ففي المؤتمر الصحفي يحدث تواصل مباشر مع الصحفيين، ويتم بث رسالة الحملة على النحو الذي استهدفته الحملة تمامًا.
- الإعلانات المدفوعة: الإعلانات المدفوعة وسيلة مكلفة، وأحيانًا ما تكون غير كافية وحدها. فرغم أنها تضمن ظهور الرسالة بالشكل المطلوب، لكن مصداقيتها تكون محل شك. وأكثر استخدام للإعلان المدفوع يكون في استخدامه لنشر إعلان عام، أو دعوة لأعضاء الحملة (انظر الملحق ٣).

الخطوة الثامنة: وضع استراتيجية حملة حشد التأييد

قد تكون الاستراتيجية موجهة نحو المعلومات، أو التعاون، أو المواجهة، وذلك حسب الموضوع المحدد لها. ويتوقف أسلوب الحملة على فريقها وعلى المحيط الخارجي. والعقبات التي يجب تخطيها، والموارد، والتعبئة، ووجود (أو غياب) خالف. ويمكن أن يساعد التمثيل البياني للمعلومات التي تم جمعها في الخطوات السابقة على تطوير استراتيجية محددة.

الخطوة التاسعة: وضع خطة عمل

تتبع خطة العمل استراتيجية الحملة. وهنا أيضًا يمكن أن تكون الرسوم البيانية والجداول - التي توضح تصميم كل نشاط - مفيدة في تحديد المسؤوليات، وتوزيع الموارد، وتحديد التكاليف، وتقييم المعايير.

الخطوة العاشرة: تحديد الخطوات التمهيدية للقيام بالحملة

عندما تختار المنظمة فريق حملة حشد التأييد، وتبدأ في أبحاثها، عليها أيضًا أن تتابع بيئة صناعة السياسات حتى تتحاشى إهدار الموارد على موضوع عُرض من قبل على الأجندة العامة، وفي هذا الصدد، من المفيد تطوير شبكة معلومات واسعة، تقوم بقياس ردود أفعال الجماعات المستهدفة، ومستويات الدعم الإعلامي. كما أنه من المفيد في ترويج حملة حشد التأييد، تنظيم نقاشات عامة حول موضوع الحملة.

الخطوة ١١: تنفيذ خطة العمل

يتطلب القيام بحملة حشد التأييد تنسيقًا وتقييمًا مستمرين لكل مرحلة من مراحل خطة العمل، فالعوامل الخارجية في حالة تغير مستمر، مما يتطلب الرجوع إلى معايير ضبط النظام بأكمله. لذلك يجب متابعة ردود الأفعال الخارجية وتقييمها حتى تظل رسالة الحملة على وضوحها واتساقها، وضمان نجاح الحملة يعتمد على كفاءة مدير العمليات، الذي يقوم أثناءها بتجميع العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في خطة العمل، ثم يعمل على التوصل إلى حلول لإعادة توجيهها، أو ضبطها. وينبغي على مدير العمليات أن يحتفظ باتصالات داخلية قوية، وأن يتخذ قرارات سريعة عند الحاجة.

الخطوة الثانية عشرة: تقييم الحملة ومتابعتها

عندما تصل حملة حشد التأييد إلى نهايتها. من المهم أن يجري التحقق من تأثير نتائجها السياسية. كما ينبغي تقييم عملية تنفيذ الحملة بأسرها. والمنظمة بأكملها ستتعلم من هذه التجارب العملية. وسيصبح فريق حشد التأييد أكثر استعدادًا لاتخاذ إجراءات في المواقف القادمة.

- التأكيد على ما تم تنفيذه في كل مرحلة.
- إرسال رسائل تشجيع وتهنئة لكل حلفاء الحملة.
- إرسال رسائل احترام للمنافسين. والعناصر السياسية. وصناع القرار.
- نشر النتائج التي حققها أعضاء المنظمة.
- طرح كل الوثائق العامة التي أفرزتها حملة حشد التأييد (وثائق الموقف. والبحوث. وأوراق الرأي. والتغطية الإعلامية. والبيانات السياسية) على موقع المنظمة على شبكة الإنترنت.
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات للاتصالات تحتوي على بيانات الاتصال التي تم جمعها أثناء الحملة. والعناية بتحديثها.

الاستجابة السياسية

يكافح صناع القرار - بمجرد انتخابهم - للوصول إلى هدف واحد. هو: إعادة انتخابهم. ومن ثم فسوف يلتفتون إلى القضايا التي تهم شرائح واسعة من المجتمع. حتى يستطيعوا تمثيل تلك الشرائح وكسب دعمها في المستقبل. ولذا ينبغي أن تجسد الحملة:

- التمثيل.
 - الشرعية.
 - المصداقية.
 - رسالة واحدة بوصفها مصدرًا محتملاً للأصوات.
 - توقعات واقعية وطويلة الأجل.
 - مشاركة مسؤولة في القرارات العامة.
- كي تكون الحملة فعالة ينبغي أن تتشارك المنظمة/التحالف. وصناع القرار. في مجموعة من القيم الديمقراطية:

- استشارات مجانية من خبراء المجتمع المدني.

- وسيلة فعالة للتواصل مع الناخبين.

- أجنده تشريعية جاهزة.

- نهج العمل/الإقناع: يجب أن يقدر صناع القرار جدوى نهج حملة حشد التأييد. وأن يتفهموا أسباب كفاح جماعات المصالح من أجل تحقيق هدف حملة حشد التأييد.

قياس الفاعلية

الخطوط الإرشادية التالية تميز ما إذا كان برنامج حشد التأييد فعالاً أم غير فعال.

• المعلومات

البرنامج الفعال..

- ينشر بانتظام - عن القضايا - معلومات تتميز بسهولة الفهم.

البرنامج غير الفعال..

- ينشر بشكل غير منتظم معلومات لا يستوعبها سوى الخبراء.

• المقترحات التشريعية

البرنامج الفعال..

- يطور مقترحات تشريعية ويرسلها إلى الأعضاء قبل النقاش التشريعي.

البرنامج غير الفعال...

- يوزع نصاً غير مكتمل للقانون، أو يوجه القراء إلى مصدر آخر لمزيد من المعلومات.

• تحديد القضايا

البرنامج الفعال...

- يضع أهدافه أخذاً في الاعتبار المشاكل التي تؤثر على أعضاء المنظمة بشكل مباشر.

البرنامج غير الفعال...

- يحدد قضايا عامة، مثل عجز الميزانية الوطنية بوصفها أكثر المشاكل إثارة للقلق في العام الجاري.

البرنامج الفعال...

- يتوقع المشاكل التي قد تظهر في المستقبل.

البرنامج غير الفعال...

- يظل يحتفظ في أجدته لعام ٢٠٠٢. بنفس المشاكل التي وردت فيها عام ١٩٩٠.

• التحرك

البرنامج الفعال...

يتحرك للتأثير على عملية اتخاذ القرار أثناء حدوثها. ويساهم في خلق إطار عام للنقاش.

البرنامج غير الفعال...

- يقيم القوانين بعد صدورها فقط.

• شبكة الدعم

البرنامج الفعال...

- يشجع أعضاء المنظمة على المشاركة.

البرنامج غير الفعال...

- يقيم اتصالات ضعيفة مع دوائر الأعمال والدوائر السياسية.

• المصادقية

البرنامج الفعال...

- يؤدي إلى استشارة صناع القرار للمنظمة. ودعوتها في النقاشات العامة.

البرنامج غير الفعال...

- لا يفضي إلى تشاور أو إلى الدعوة لنقاشات عامة.

استنتاجات واقتراحات الخصائص

الخصائص

عند تنفيذ الخطوات سالفة الذكر، ينبغي أن تولي حملة حشد التأييد اهتمامًا بالمبادئ الأساسية التالية:

- **الأسلوب:** عملية حشد التأييد محايدة من الزاوية السياسية، ويستطيع أي فرد استخدامها.
- **الرسالة:** تحديد رسالة مناسبة لجمهور محدد، هو الأداة الرئيسية لحملة حشد التأييد.
- **المعلومات:** المعلومات تمثل قوة، لذلك يجب أن تكون مصادرها محل ثقة.
- **التعاون:** نشاط حشد التأييد عبارة عن عملية تعاونية تضم جماعات وأفراد لكل منهم مسؤوليات متميزة ومحددة بدقة.
- **صنع القرار:** على الرغم من اختلاف الأنظمة السياسية باختلاف البلدان فإنها تشترك جميعًا في عناصر مرتبطة بالطبيعة البشرية فيما يخص عملية صنع القرار - صنع القرار والزمن، والمعلومات.
- **الانخراط:** حتى تستطيع جماعة ما أن تكون جزءًا من عملية صنع القرار ينبغي أن يكون لها حضور مستمر، وحتى لو لم يكتب للحملة النجاح في كل المعارك التشريعية، فسيتولد لدى صنّاع القرار والأطراف السياسية المؤثرة الأخرى وعي بتأثير جماهير ناخبهم بقراراتهم.
- **الفن والعلم:** عملية حشد التأييد فن (خيال وإبداع) وعلم (اتصالات، وقدرات، وممارسة) في آن واحد.
- **النجاح:** حتى أفضل استراتيجية يمكن أن تصاب بالفشل، لذلك ينبغي توقع النجاح والفشل سواءً بسواء.
- **التزام:** ينبغي أن يتم تنظيم الأنشطة بحيث تحقق أفضل استغلال للوقت والمساحة، ويجب أن تكون الرسالة متماسكة وأن تظل تحت سيطرة الحملة، حتى وإن أراد العديد من الجماعات الأخرى المشاركة في العملية.
- **المشاركة:** حشد التأييد واحدة من سبل ممارسة الديمقراطية، وهي وسيلة تمكن المجتمع المدني بأسره - وجماعات المصالح تحديدًا - من المشاركة في الديمقراطية.

بالإضافة إلى ذلك، تثبت جهود حشد التأييد أن:

- العملية الديمقراطية لها القدرة على إحداث تغيير جذري في العلاقات بين صناع القرار والمجتمع المدني مثلًا في جماعات المصالح جيدة التنظيم.
- مصالح كل الجماعات التي يتكون منها المجتمع المدني ليست متطابقة، لذلك فجهود حشد التأييد الفعالة هي تلك التي تستطيع أن توجد رابطًا بين مختلف الجماعات من أجل خلق تحالف داعم للحلول التي تفيد غالبية الأطراف.
- حتى يتم توحيد تلك الجماعات في تحالف منظم يجب أن تعتمد المنظمات على مقاربة احترافية واستباقية.

الاتصالات

رغم أنه من الطبيعي أن تتبع مختلف حملات حشد التأييد استراتيجيات مختلفة، فإن الجودة منها تتشارك في بعض الخصائص، خاصةً ما يتعلق منها بالاتصالات. ففي أفضل حملات حشد التأييد تتم إقامة العلاقات بين الأفراد والمنظمات، وبعضهم البعض قبل بدء الحملة بفترة طويلة، والحملة المثالية هي تلك التي تفرز اتصالات مكثفة على شكل خطابات شخصية، واتصالات هاتفية، وزيارات الناخبين لصناع القرار، وكل الأمور التي توضح لهم التأثير المنتظر من بعض التدابير التشريعية المحتملة. كذلك تستطيع الحملات أن تقدم لصناع القرار معلومات جيدة التوثيق، ومن الوسائل الفعالة في تقديم معلومات متخصصة حول تأثير قرار محتمل، وجود متحدث رسمي أو «فريق متحدثين رسميين». كذلك تساهم المقالات، والرسائل الموجهة للمحررين، والإعلانات المدفوعة في لفت انتباه الجمهور لموضوع الحملة. كل أشكال الاتصال هذه تساهم في خلق دعم جماهيري وفهم أفضل للقضية.

تجري حملة حشد التأييد عبر قناة أو مجموعة قنوات مختلفة، حسب طبيعة الموضوع المختار:

- القنوات القانونية المتسقة مع العملية التشريعية.
- إشراك الإعلام بوصفه وسيلة اتصال.
- التفاعل وجهاً لوجه مع صناع القرار (حشد التأييد المباشرة).
- تعبئة الأعضاء والحلفاء على المستوى الشعبي.

بدء حملة حشد التأييد للمرة الأولى

القيام بحملة حشد التأييد على المستوى الوطني قد يبعث على الرهبة في المرة الأولى، وكما تكتسب الجماعة خبرة عملية قد يكون من المفيد البداية على النحو التالي:

- التأثير في القرار العام على المستوى المحلي.
- رصد/متابعة العملية التشريعية على المستوى المحلي.

- التعاون مع منظمات لها خبرة.
- استخدام خبرات متخصصة لزيادة الانتشار.
- استخدام مساعدة فنية على مستوى عالٍ في الموضوعات المعقدة.

ملحق 1

أسئلة جوهرية متعلقة بالاتصالات

ما الغرض من حملة حشد التأييد؟

تجري الحملة من أجل تحقيق هدف طويل الأجل أو متوسطه أو قصير. يتمثل في طرح حل لمشكلة واضحة المعالم. لو لم تستطع الحملة أن توضح الغرض منها لنفسها، فسيستحيل عليها أن تشرك الصحفيين في المشكلة.

ما هي الرسالة؟

للرسالة الصحيحة أهمية قصوى لحملة حشد تأييد. ومن يستطيع النجاح في خلق رسالة قوية، سيتمكن من تغيير العلاقة مع الإعلام، وينجح في حشد التأييد. في معظم الحالات تتمثل الرسالة في عبارة لافتة للانتباه. يمكن اختبار الرسالة على مجموعة عمل قبل إطلاقها. وحتى تحقق الرسالة أقصى تأثير ممكن ينبغي أن تخاطب العواطف والرموز المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقيم الثقافية والاجتماعية. ويجب أن تكون الرسالة قوية ومختصرة، وسهلة الفهم للجمهور ولصناع القرار على حد سواء. وبما أن التلفزيون يحتل مكانة خاصة بين وسائل الإعلام، ينبغي أن يولى التأثير البصري للرسالة عناية فائقة.

يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة لبث الرسالة على متلقيها. المتلقي الأول لحملة حشد التأييد هم صناع القرار. فعندما يصبحون على وعي جيد بالمشكلة فسيكون تقبلهم للرسالة أكبر. وسيولون اهتماماً أكثر لحلها. ولكن، على الرغم من أن استخدام الإعلام الموجه لصناع القرار يعد خطوة أساسية في نجاح الحملة، لا ينبغي تجاهل مستهلكي الإعلام الآخرين. لأنهم يمثلون حلفاء محتملين.

كيف نقيس النجاح؟

يقاس النجاح - إلى حد ما، بتقييم الإعلام للحملة. والتقييم المناسب للحملة هو ذلك التقييم الذي يقيّم مواطن نجاحها وفشلها. ويقدم - في الوقت نفسه - معلومات، فيمهد بذلك الأرض لحملة حشد تأييد قادمة. وبالتالي، يستحيل أن نعرف مدى نجاح حملة ما لو لم نحدد إجراءات ومعايير التقييم قبل بدء الحملة نفسها.

وفي الصحافة - على سبيل المثال - يعبر موقع مقال ما في المطبوعة من المعايير التي تحدد مدى نجاح الحملة، وكذلك الحال بالنسبة لدرجة قرب عبارة الحملة أو شعارها من العنوان. الحضور والانتشار مؤشر من مؤشرات النجاح، كما أنه يزيد من الوعي بالحملة، فلو ظهر مقال عن الحملة في الصفحة الأولى، أو جاء تنويه عنه فيها، فقد نجحت الحملة إذن - بكل تأكيد - في استخدامها للإعلام. لذلك يجب متابعة كل تلك العناصر أثناء الحملة متابعة دقيقة. وفي التلفزيون يقاس النجاح بنسبة المشاهدة، لذلك فالصورة الجيدة هي أهم جانب في هذه الوسيلة الإعلامية المرئية.

يتابع معارضو الحملة أيضاً الإعلام، لذلك فمن المهم تحليل ردود أفعالهم وحضورهم في التغطية الإعلامية، فلو كانوا يحظون بتغطية إعلامية أكبر، ينبغي في هذه الحالة إعادة تقييم الحملة، لأن احتمال فشلها يكون كبيراً.

ومن وسائل تقييم التغطيات الإعلامية الأخرى. حجم الجدل وردود الأفعال التي تفرزها الحملة. فلو كانت تلك النقاشات ممتدة إلى ما هو أبعد من نطاق نشاط الحملة. أصبح النجاح قريب المنال.

ملحق ٢

الحفاظ على الوصول إلى الإعلام

١. انظر في الرسالة وأعد تكييفها يوميًا. ولكن في الوقت نفسه حافظ عليها لفترة أطول.
٢. فكر على المستوى المحلي، والإقليمي، والوطني، ولا تهون من شأن أي مؤسسة إعلامية.
٣. قيّم أهمية الوسيلة الإعلامية اعتمادًا على معيار الرسالة العامة المحددة.
٤. اقرأ الإعلام واستمع إليه وشاهده. فلو أردت أن يسمعك الصحفيون يجب أن تعرفهم أولاً.
٥. لا تجاهل قوة التغطية الإعلامية أو تقلل من شأنها.

ملحق ٣

عشر خطوات لإرسال رسالة إلى الإعلام

١. أنشئ علاقات مع الإعلام ولا تنتظر حتى تكون لديك رسالة تريد إرسالها إليه.
٢. أنشئ قاعدة بيانات للصحفيين تشتمل على حقول للمنصب ومجالات الاهتمام.
٣. اجعل صوتك مسموعًا عن طريق التطوع بتقديم المعلومات للصحافة.
٤. استخدم الأرقام والإحصائيات والدراسات لدعم رسالتك وإكسابها مصداقية.
٥. اختر المتحدث الرسمي الذي يمثلك.
٦. حافظ على استمرارية علاقتك مع الصحافة وتواصل مع أفرادها بشكل منتظم.
٧. عبر عن رأيك وتمسك به كلما ناقش الإعلام موضوعًا مرتبطًا بمجال اهتمامك.
٨. صحح الأخطاء عندما تظهر، لكن دون الإساءة إلى الصحفي المسؤول.
٩. انتهج مسلكًا استباقيًا بكتابة واقتراح موضوعات للنقاش.
١٠. كن مستعدًا لتقديم معلومات كلما طلب صحفيون مزيدًا من التفاصيل حول موضوع معين. وكل موضوع إخباري يحتاج إلى الاستمرارية.