

أدوات التأثير
في السياسات العامة
دليل الباحثين

Tools for
Policy Impact

A Handbook for Researchers

دانيال ستارت وإنجي هوفلند

Daniel Start and Ingie Hovland

أدوات التأثير في السياسات العامة: دليل الباحثين

دانيال ستارت وإنجي هوفلند

تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤

دانيال ستارت هو باحث مساعد في معهد التنمية الخارجية، عمل سابقاً كباحث لمشروع خيارات كسب العيش الذي أطلقه المعهد. ويتولى حالياً أعمال التنشيط والبحث والتدريب في مجالات تطوير المنظمات، والديمقراطية المحلية، واقتصاديات الأرياف. يمكن مراسلته عبر البريد الإلكتروني: dstart@onetel.com.

إنجي هوفلاند هي باحثة في برنامج البحوث والسياسات في التنمية، تهتم تحديداً بأنشطة الاتصال والرصد والتقييم. وقد انصرفت للعمل على هذا المشروع منذ العام ٢٠٠٢، بعد أن أجرت مراجعات لصالح وزارة التنمية الدولية البريطانية، وحول منظمات غير حكومية نرويجية. نالت هوفلاند شهادة الدكتوراه في الأنثروبولوجيا الاجتماعية من كلية الدراسات الشرقية والإفريقية (المهتمة بشؤون المسيحية والتاريخ وقضايا الجنسين بين الإرساليات الفاعلة في أفريقيا)، وكذلك شهادة جامعية في دراسات التنمية. يمكن مراسلتها عبر البريد الإلكتروني: i.hovland@odi.org.uk.

ترجم هذا الدليل ونُشر بإذن من المؤلف والناشر.

جميع حقوق الطبع والنشر الخاصة بالنسخة الإنكليزية محفوظة لمعهد التنمية الخارجية (ODI).
لمزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال ببرنامج البحوث والسياسات في التنمية
على العنوان: Westminster Bridge Road, London, SE1 7JD 111
الهاتف: 44 0207 922 0300
البريد الإلكتروني: rapid@odi.org.uk
رقم الكتاب: ISBN 0 85003 741 7

جميع حقوق الطبع والنشر الخاصة بالنسخة العربية © محفوظة للمعهد الديمقراطي الوطني (NDI) ومعهد التنمية الخارجية (ODI).
لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو اختزال مادته بطريقة الاسترجاع، أو نقله في أي شكل من الأشكال أو بأية وسيلة من الوسائل، سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل أو خلاف ذلك، إلا بإذن خطي مسبق من الناشر.

ترجمة ناتالي سليمان وسوزان قازان؛ تصميم طباعي مارك رشدان.
طُبعت النسخة العربية في لبنان، ٢٠١٣.



لمزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال بالمعهد الديمقراطي الوطني على العنوان:

Massachusetts, NW 455

Washington, DC 20001

الهاتف: 5500-728-202

الفاكس: 5520-728-202

الموقع الإلكتروني: www.ndi.org



المعهد الديمقراطي الوطني للشؤون الدولية (NDI) هو منظمة غير ربحية، تعمل في سبيل توطيد الديمقراطية ونشرها على نطاق واسع في العالم. يوفر المعهد المساعدة العملية للقادة المدنيين والسياسيين، من أجل تنمية القيم والممارسات والمؤسسات الديمقراطية، مستعيناً بشبكة عالمية من الخبراء المتطوعين. ويتعاون أيضاً مع دعاة الديمقراطية في كل أنحاء العالم، بهدف بناء المنظمات السياسية والمدنية، وصون نزاهة الانتخابات، بالإضافة إلى توسيع مشاركة المواطنين، وتعزيز الشفافية والمساءلة في مؤسسات الحكم.

الرجاء إرسال أي تعليق أو سؤال حول ترجمة هذا الكتاب إلى البريد الإلكتروني: arabicpublications@ndi.org

محتويات الدليل

مقدمة: الانتقال من مرحلة التفكير إلى مرحلة التأثير في شؤون التنمية الدولية

١	١	معلومات عامة
١	١ . ١	ربط الأبحاث بالسياسات ضمن برنامج الأبحاث والسياسات في مجال التنمية
٢	٢ . ١	الجمهور المستهدف
٢	٢	٢. ما أسباب أهمية هذا الكتاب؟
٢	١ . ٢	دور منظمات المجتمع المدني في عملية صنع السياسات: توسيع الأفق الديمقراطي
٢	٢ . ٢	دور منظمات المجتمع المدني في الجنوب
٣	٣ . ٢	الدور الاستثنائي لمجموعات التفكير
٧	٤ . ٢	دور الأدلة في التنمية الدولية: العمل باتجاه تحقيق سياسات مراعية لمصالح الفقراء
٨	٣	٣. الهيكلية والأهداف
٨	١ . ٣	تكييف نموذج «الظروف، الأدلة، الروابط» مع إطار خطط العمل
١٠	٢ . ٣	لمحة موجزة عن الأدوات

تحويل البحوث إلى مادة للتأثير على السياسات: مجموعة الأدوات

١١		أدوات البحث
١٢	١	دراسات تسلسلية
١٤	٢	نقاشات مجموعات التركيز
١٧		أدوات تقييم الظروف
١٨	٣	اعتماد إطار «الظروف، الأدلة، الروابط» لغايات التحليل
٢١	٤	دورة التخطيط: ماذا، من، كيف؟
٢٢	٥	تحليل القوى الميدانية
٢٥	٦	التحليل باستخدام شجرة المشاكل
٢٨	٧	تحليل مواصفات أصحاب الشأن
٣١	٨	خريطة مواقع النفوذ
٣٣	٩	التحليل الرباعي SWOT
٣٦	١٠	تحليل نموذج المثلث
٣٧		أدوات التواصل
٣٨	١١	تحديد دورة حياة المنتج
٤٠	١٢	مقاربة التسويق
٤٣	١٣	تقييم مدى جهوزية المنظمة
٤٥	١٤	تجزئة السوق وخارطة المعركة
٤٦	١٥	المزيج التسويقي
٤٨	١٦	المزيج الترويجي
٤٩	١٧	تحديد موقع المنتج في السوق ورسم خارطة المواقع
٥٠	١٨	البرنامج الإعلاني
٥١	١٩	اختبار الرسالة في وقت مسبق

٥٢	٢٠ . الاستعداد للكاميرا: استخدام وسائل الإعلام
٥٥	٢١ . ورش الكتابة
٥٧	أدوات التأثير في السياسات
٥٨	٢٢ . أربعة أنواع من رواد السياسات
٦٠	٢٣ . مربع بوسطن
٦٢	٢٤ . أوراق السياسات
٦٣	٢٥ . التشبيك
٦٤	٢٦ . هرميات الحاجات الخاصة بمجموعات الضغط
٦٦	٢٧ . الوصول إلى استجابة إيجابية
٦٨	٢٩ . المبادئ الأربعة لممارسة التأثير
٦٩	٢٨ . الحث على المشاركة العامة
٧٠	٣٠ . التحالفات عند تنظيم الحملات: إيجابياتها وسلبياتها

المربعات، والرسوم البيانية، والجداول:

٣٤	المربع ١: مثال عن تحليل رباعي SWOT لمنظمة غير حكومية صغيرة الحجم
٣٦	المربع ٢: تحليل نموذج المثلث
٤٣	المربع ٣: تقييم مدى جهوزية منظماتك للتأثير من خلال السياسات العامة
٥٢	المربع ٤: القائمة المرجعية اللازمة في إطار الاستعداد لاستخدام وسائل الإعلام
٥٣	المربع ٥: إرشادات مفيدة لتحويل منظماتك إلى مصدر معلومات بالنسبة إلى الصحفيين
٥٣	المربع ٦: إرشادات مفيدة للحصول على افتتاحية
٥٤	المربع ٧: إرشادات مفيدة لتحويل التقرير أو البيان الصحفي جديراً بالأخبار
٦٢	المربع ٨: الغرض من ورقة السياسات
٦٣	المربع ٩: أربع وسائل للتشبيك
٦٤	المربع ١٠: هرمية الحاجات الخاصة بمجموعات الضغط
٦٥	المربع ١١: أهم الإرشادات لأعضاء مجموعات الضغط
٦٦	المربع ١٢: إثنا عشر مبدأ لحث الناس على تبني طريقة تفكيرك
٦٩	المربع ١٣: القيم الأساسية للهيئة الدولية للمشاركة العامة
٦	الرسم البياني ١: الأدوات وترتيب المنظمات على محوري التعاون/الأدلة
٨	الرسم البياني ٢: إطار «الظروف، الأدلة، الروابط»
١٠	الرسم البياني ٣: لمحة موجزة عن الأدوات
٢١	الرسم البياني ٤: دورة التخطيط
٢٢	الرسم البياني ٥: تحليل القوى الميدانية
٢٥	الرسم البياني ٦: التحليل باستخدام شجرة المشاكل
٢٩	الرسم البياني ٧: تحليل مواصفات أصحاب الشأن
٣١	الرسم البياني ٨: خريطة مواقع النفوذ
٣٣	الرسم البياني ٩: التحليل الرباعي SWOT
٣٨	الرسم البياني ١٠: دورة حياة المنتج ودور الأشخاص الأساسيين في تبنيه وانتشاره
٤٢	الرسم البياني ١١: لمحة عامة عن عمليات التسويق الأساسية
٤٦	الرسم البياني ١٢: المزيج التسويقي
٥٥	الرسم البياني ١٣: ورش الكتابة
٦٠	الرسم البياني ١٤: مربع بوسطن

٩	الجدول ١: كيف السبيل للتأثير في السياسات والممارسات
٢٨	الجدول ٢: تحليل مواصفات أصحاب الشأن
٤١	الجدول ٣: مقارنة مهام شركات الأعمال ومجموعات التفكير
٤٧	الجدول ٤: المزيج المؤثر
٤٨	الجدول ٥: المزيج الترويجي
٧٠	الجدول ٦: التحالفات عند تنظيم الحملات: إيجابياتها وسلبياتها
٧٢	المصادر: المنظمات والمواقع الإلكترونية
٨٢	منشورات متعلقة ببرنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية

مقدمة: الانتقال من مرحلة التفكير إلى مرحلة التأثير على التنمية الدولية

١. معلومات عامة

يتزايد اعتراف منظمات المجتمع المدني بضرورة التأثير على السياسات العامة وعملية صنع القرار بفعالية أكبر، إن بهدف تمثيل حاجات مجموعات المصالح، أو لضمان ارتكاز السياسات الجديدة على أبحاث ومعطيات ثابتة. هذا لا يسري على مراكز الأبحاث، التي تزايد عددها في كل أنحاء العالم بوتيرة متسارعة على مدار العقدين المنصرمين، بعدما بدت الحكومات أكثر تقبلاً للسياسات المبنية على الأدلة، وأخذت تبحث عن اجتراف حلول مبتكرة في ظل بيئة سياسية تتغير بسرعة. يتواصل نمو هذا النوع من المنظمات في جميع أقطار العالم، كمراكز تابعة لكليات جامعية، وأقسام تقييم البرامج والسياسات في المنظمات غير الحكومية، أو شركات استشارية مستقلة. أما القاسم المشترك الذي يجمع كل هذه المنظمات فيتجلى برغبتها في الإحاطة بالخيال السياسي؛ مستغلة الآراء النيرة التي تكونها لممارسة تأثيرها السياسي. وبالتالي، يتناول هذا الكتاب عوامل متنوعة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في هذه العملية، مستعرضاً مجموعة شاملة من الأدوات التي يمكن استخدامها عند تحويل الأبحاث إلى مادة تأثير على السياسات. تجدر الإشارة إلى أن هذه الجهود ستتضاعف ضمن برنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية، الذي أشرف المعهد على تنفيذه.

١.١ ربط الأبحاث بالسياسات ضمن برنامج الأبحاث والسياسات في مجال التنمية

راح معهد التنمية الخارجية، في إطار برنامجه هذا، يبحث في الروابط القائمة بين الأبحاث والسياسات لسنوات طوال. وقد بدأ اليوم مهمة تحديد، وتطوير، وتوزيع، وتوفير أدوات وموارد ونشاطات تدريب تساعد القائمين بالأبحاث بالنفاذ إلى صلب عملية صنع القرارات. لذا يتحدث هذا الكتاب عن مدى تقدم العمل في تطوير أدوات التأثير على السياسات، الموجهة تحديداً نحو تلبية حاجات الباحثين.

بوجه عام، يسعى هذا البرنامج إلى تحسين استخدام الأبحاث والأدلة في سياسات التنمية، وفي مضمار التطبيق، من خلال البحث وتقديم المشورة وتبادل الحوار. يتمحور البرنامج حول أربعة مواضيع:

- استخدام الأدلة في تحديد السياسات، وتطويرها، وتطبيقها؛
- تحسين أنظمة الاتصالات والمعلومات لدى وكالات التنمية؛
- سبل تعزيز قدرة وكالات التنمية على التأثير من خلال تحسين إدارة المعارف؛
- نشر السياسات المستندة إلى الأدلة، وبناء القدرات لهذه الغاية.

يمكن الاستحصال على معلومات إضافية حول هذا البرنامج على الموقع الإلكتروني www.odi.org.uk/rapid.

٢.١ الجمهور المستهدف

يستهدف هذا الكتاب بنوع خاص منظمات المجتمع المدني، أو قسماً من المنظمات التي تتمحور مهمتها حول جمع الأدلة، أو إجراء الأبحاث، أو استخلاص العبر، أو تقديم المشورة بشأن استراتيجيات التنمية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في الشمال والجنوب. يمكن تسمية هذه المنظمات بمنظمات المجتمع المدني المهتمة بالتنمية المستندة إلى الأدلة، أو اختصارها بمجموعات التفكير.

قد تضم هذه المجموعة منظمات اعتادت أكثر تنظيم الحملات وجهود المدافعة (عن حقوق العمال من خارج فئة المالكين مثلاً)، إنما تملك مصادر معلومات غنية حول القضايا المطروحة، وترغب في إيصالها إلى القيمين على السياسات بأسلوب بناء وتعاوني، قادر

على التأثير، خلافاً للاستراتيجيات التي تتسم أكثر بطابع المجابهة. وقد تشمل أيضاً معاهد أبحاث وكليات جامعية تخصص فريقاً كبيراً للأبحاث، إنما تجد صعوبة في تسويقها بين أوساط صانعي السياسات. إذاً تكمن المشكلة في أنّ جميع هذه المنظمات، تمتلك آراء قيّمة، إنما تنقصها الخبرات والمهارات اللازمة لتؤثر على السياسات، عدا عن كونها تفتقر إلى الأدوات أو الموارد أو المواد التدريبية التي تساعد في تحقيق هذه الهدف.

٢. ما أسباب أهمية هذا الكتاب؟

١.٢ دور منظمات المجتمع المدني في عملية صنع السياسات: توسيع الأفق الديمقراطي

قادت الظروف المحيطة بالتنمية الدولية، والمتقلبة بطبيعتها، إلى زيادة الاهتمام بدور منظمات المجتمع المدني الحيوي، إنما غير المستثمر بالكامل، في سياسات الحد من الفقر. وقد أثبتت التجربة إمكانية تأثير هذه المنظمات إلى حد كبير على السياسات المراعية لمصالح الفقراء، حيثما تنجح في جمع المعلومات وتبادلها بطريقة فعّالة. في الوقت الحاضر، يرتبط دور المجتمع المدني تحديداً بالجهود الإنمائية الواسعة النطاق المبدولة حول إرساء الديمقراطية، حيث تُعدّ منظمات قوية في مصاف «القوى المحركة» للتغيير الديمقراطي، وكذلك حول أوراق استراتيجية الحد من الفقر، حيث يمكن أن تلعب هذه المنظمات دوراً حيوياً في عملية التخطيط، وفي مرحلة الرد المباشر.

٢.٢ دور منظمات المجتمع المدني في الجنوب

رغم التوافق الواسع حول أهمية دور منظمات المجتمع المدني ضمن جهود التنمية اليوم، تكمن المشكلة الأبرز في سبل تمكينها من الاضطلاع بهذا الدور؛ فهذا لن يحصل تلقائياً. لا بل بيّنت الأبحاث والتجارب التي خاضها معهد التنمية الخارجية حتى الآن أنّ المنظمات المنتشرة في الجنوب ستكون أكثر قدرة على الانخراط في عملية وضع سياسات حكوماتها وسياسات المؤسسات الدولية إذا عمّقت معرفتها بهذه الآلية؛ أو كانت قادرة على إجراء أبحاث عالية الجودة متصلة بالسياسات المطروحة أو مطلعة على هذه الأبحاث من خلال شبكات الباحثين/أصحاب الاختصاص؛ وإذا كانت قادرة على الوصول والمشاركة في الشبكات الجنوبية والشمالية المعنية بالسياسات؛ وإذا كانت قادرة على التعبير عن هواجسها بطريقة فعّالة وموثوقة.

تعكس هذه القائمة، بتركيزها على منظمات المجتمع المدني الجنوبية، الدور المتغيّر الذي تلعبه المؤسسات الشمالية للتنمية ومؤسسات الأبحاث في ظل الظروف الراهنة. فلا حاجة لأن تحصر المؤسسات الإنمائية اهتمامها اليوم في تقديم الخدمات والمهارات التكنولوجية وحسب، إنما يتعيّن عليها الاهتمام أيضاً بوسائل نشر المعرفة وأوجه استخدامها، بخاصة في إطار جهود بناء القدرات. من هنا الدور الجديد الذي تتولاه المنظمات والمؤسسات الشمالية اليوم لجهة دعم وتعزيز قدرة المنظمات الجنوبية على الانخراط في عملية صنع القرارات المحلية والدولية. وفي إشارة إلى هذا الموضوع، ذكرت وزارة التنمية الدولية البريطانية الآتي:

«أثبتت الأدلة أنّ قدرة البلدان النامية على إنتاج وكسب وفهم واستخدام المعرفة سيشتكّل عنصراً أساسياً في استراتيجياتها للحد من الفقر» (مارتن سور وآخرون، ٢٠٠٢).

فالقدرة على إدارة المعارف حول التنمية بطريقة فعّالة ليست حكراً على منظمات المجتمع المدني في الجنوب، باعتبار أنّ المنظمات الشمالية المعنية بقضايا التنمية هي بدورها مدعوة، وبدرجة أكبر، إلى القيام بجهود التحليل، استناداً إلى أدلة تردّها من الجنوب، فتشكّل قيمة مضافة للنقاش الدائر حول السياسات العامة على المستويين المحلي والدولي. لكنّ التجارب دلت على أنّ مدراء برامج المنظمات غير الحكومية والقيمين على السياسات يجدون أنفسهم مضطرين إلى الانتقال بسرعة من مرحلة تحديد المفاهيم إلى مرحلة التطبيق في ظل قيود زمنية وضغوطات تمويلية، مما لا يترك لهم مجالاً كافياً لإجراء أبحاث شاملة بهدف تثبيت أدلتهم أو تحليل سبل التأثير على السياسات بفعالية.

٣.٢ الدور الاستثنائي لمجموعات التفكير

تنامي مجموعات التفكير

باتت مجموعات التفكير سمة بارزة من سمات المشهد المؤسسي المحيط بمنظمات المجتمع المدني، بعد أن حققت هذه الهيئات انتشاراً واسعاً منذ السبعينات، إذ نشأ ثلثا المجموعات الموجودة حالياً بعد هذا التاريخ، فيما أبصر أكثر من نصفها النور منذ العام ١٩٨٠. أما في بعض مناطق أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى، وفي قسم من جنوب شرق آسيا، فلم تبرز هذه الظاهرة إلا في الآونة الأخيرة، مع نشوء غالبية هذه المجموعات في السنوات العشر الماضية. وبالتالي، يضمّ العالم اليوم أكثر من ٤ آلاف مجموعة تفكير، متواجدة تقريباً في كل بلد يفوق عدد سكانه بضعة ملايين، وينعم بحد أدنى من الحرية الفكرية (ماكغان، ٢٠٠١).

شهدت هذه المجموعات تنامياً ملحوظاً بفعل عدة عوامل، نذكر منها زيادة الطلب على المعلومات والتحليل، والاعتراف المتزايد بأهمية دور المجتمع المدني في توطيد الديمقراطية، وتطور تكنولوجيا الاتصالات، واصطباغ تمويل هذه المجموعات بطابع العولمة، لا سيما التمويل المقدم من البلدان الصناعية المتقدمة دعماً لإنماء منظمات المجتمع المدني في الأنظمة الاقتصادية النامية أو الانتقالية (ماكغان، ٢٠٠١: ستون، ٢٠٠٠ ب).

ولعلّ ضعف أدبيات هذه المنظمات نسبياً يعود إلى حداثة نشأتها (أبلسون، ٢٠٠٢ أ).

«تعاني ظاهرة معاهد الأبحاث ومجموعات التفكير حول السياسات العامة من الإهمال في أدبيات العلوم الاجتماعية، رغم ازدياد عددها في كل أقطار العالم، إلى حدّ بات يلزم معه الاستعلام عن أسباب نشوئها وانتشارها الواسع دولياً، والوسائل التي تلجأ إليها من أجل التأثير على دوائر صنع السياسات، وكيفية تفاعلها مع مجتمعات العالم... وبالتالي تبرز قلة الاهتمام بهذه المنظمات توجهات علماء الاجتماع بهذا الخصوص، بقدر ما تعكس تأخر نموها وخصائصها.» (ستون، ٢٠٠٠ أ)

ترقى غالبية أدبيات هذه المجموعات، والتحليل المتعلقة بها، إلى أصول أميركية، إذ أبصر هذا المصطلح بالذات النور في الولايات المتحدة، وأثبتت البيئة الأميركية أنها مواتية إلى حدّ كبير لبروز هذا النوع من المؤسسات، وتنوعها. كما أتاح النظام السياسي الأميركي، الذي اقترن بتدفقات مالية ضخمة عبر مؤسسات معينة، بتنامي شريحة واسعة من مجموعات التفكير الأميركية على مدار العقود القليلة الماضية.

«تنعم مجموعات التفكير (الأميركية) بعدة فرص لتكوين الرأي العام ورسم السياسات العامة»، في ظل نظام حكم يقوم على مبدأ الفصل بين السلطات وتقاسمها، ونظام أحزاب ينعم فيه أعضاء الكونغرس بالتصويت كيفما شاؤوا، وتزايد عدد المرشحين الرئاسيين الذين يحاولون اختبار أفكار جديدة. (أبلسون، ٢٠٠٢ أ)

مشكلة التعريف بهذه الهيئات

أبلسون (٢٠٠٢ ب) ينظر إلى مجموعات التفكير على أنها:

«معاهد غير ربحية، وغير حزبية (مما لا يعني بالضرورة أنها غير عقائدية)، يتركز اهتمامها على إجراء الأبحاث، وتهدف بالدرجة الأولى إلى التأثير على الرأي العام والسياسات العامة.»

أما ستون، فيشدد من جهته على أوجه الاختلاف بين مجموعات التفكير والمجتمع المدني بشكل عام:

«يشير مصطلح مجموعات التفكير» في هذا السياق إلى معاهد مستقلة (وخاصة عادةً) معنية بالأبحاث حول السياسات العامة، وتضم أشخاصاً يهتمون بدراسة سياسة معينة، أو عدة سياسات، في مسعى حثيث منها إلى نشر التوعية أو تقديم المشورة إلى صنّاع السياسة من خلال عدة قنوات. إلا أنّ هذا البحث يتجنّب تعريف مجموعات التفكير على أنها فئة متفرعة عن المنظمات غير الحكومية، ويتبنّى، عوض ذلك، المصطلح الأشمل واصفاً إياها بأنها «قوى فاعلة غير حكومية». في حالات كثيرة، تتخذ هذه المجموعات طابعاً شبه حكومي أو شبه أكاديمي، وتفتقر إلى استقلالية المجتمع المدني وشبكة معارفه، التي تميّز بها عادةً المنظمات غير الحكومية». (ستون، ٢٠٠٠ ب)

«... يتقاطع العمل الأكاديمي مع العمل السياسي ضمن مجموعات التفكير التي غالباً ما تسعى إلى ربط الأفكار بالسياسات. ولكنّ قاسماً مشتركاً يجمع بينها، ويتجلى في مسعى أعضائها إلى وضع نظريات أكاديمية وصيغ علمية على صلة بالسياسات». (ستون، ٢٠٠٠ ب)

نظراً إلى صعوبة التعريف بمجموعات التفكير، إكتفى عدد من الباحثين بتحديد أبرز موجات أو مراحل تطورها، في الولايات المتحدة بنوعٍ خاص.

أربعة أجيال من مجموعات التفكير

إتخذ أول جيل من مجموعات التفكير شكل معاهد البحوث حول السياسات الخارجية، التي بدأت تظهر في الولايات المتحدة في أوائل القرن العشرين، تعبيراً عن رغبة محسنين ومفكرين قیاديين في إنشاء مؤسسات يلتقي فيها باحثون وقيادات من القطاعين العام والخاص لمناقشة قضايا العالم، والتباحث فيها.

«التزمت هذه المجموعات، وسواها من مجموعات التفكير التي نشأت في العقود الأولى من القرن العشرين، بتطبيق خبراتها العلمية على مجموعة من السياسات. فكانت تعمل، وكأنها أشبه «بجامعات من دون طلاب» بحسب ما جاء على لسان كينت ويفر من مؤسسة بروكينغز». وكانت هذه المؤسسات، عند نشأتها الأولى، تقدم المشورة إلى صانعي السياسات، من دون أن تدرج في طليعة أهدافها التأثير مباشرة على قرارات السياسة، بل كان جُلُّ همها توعية دوائر صنع السياسات، كما المواطنين، حول النتائج المحتملة جراء اتخاذ خيارات معينة في السياسات الخارجية. ولعلّ اعتراف مجموعات التفكير المهمة بالأبحاث حول السياسات على البقاء بمنأى عن العملية السياسية كان ينبع جزئياً من التزامها بالحفاظ على استقلاليتها الفكرية والمؤسسية، التي أبدت عدة مجموعات تفكير معاصرة استعدادها للتخلي عنها». (آبلسون، ٢٠٠٢ ب)

أما الجيل الثاني من مجموعات التفكير، الذي ظهر عقب الحرب العالمية الثانية، فقد عمل بصفته مؤسسات تتعهد إجراء أبحاث لحساب الحكومات، تلبيةً لحاجتها إلى استشارات مستقلة. فكانت تتخذ شكل مؤسسات متخصصة في بحث السياسات العامة، تحظى بتمويل ضخم من وزارات ووكالات حكومية، وتهدف إلى معالجة مشاكل معينة يواجهها صنّاع السياسات.

تزامنت ولادة الجيل الثالث الرائد من مجموعات التفكير مع ظهور مجموعات المدافعة، التي حظت في العقود الثلاثة الماضية بتغطية إعلامية تفوق تغطية أي مجموعات تفكير أخرى.

«أحدثت مجموعات التفكير المهمة بحملات المدافعة تغييراً جذرياً في طبيعة مجتمع مجموعات التفكير ودورها، عن طريق الجمع بين أبحاث السياسات والتقنيات التسويقية الهجومية، في إطار المهمة التي تتشاركها مع عدد كبير من أصحاب الشأن. ومع تزايد حدة المنافسة في صناعة مجموعات التفكير في الولايات المتحدة، أدركت غالبية هذه المجموعات مدى أهمية الاستئثار باهتمام المواطنين وأفكار صانعي السياسات». (آبلسون، ٢٠٠٢ ب)

أما آخر أنواع مجموعات التفكير التي برزت بين أوساط صانعي السياسات الخارجية، فيتجلى في المجموعات التي تُطلق عليها تسمية «المجموعات المخدّعة للإرث»، وهي مجموعات أنشأها رؤساء سابقون طمعاً بتخليد ذكراهم على مستوى السياسات الخارجية والمحلية. وتتولى هذه المجموعات إنتاج باقة واسعة من المنشورات، وتنظيم ندوات وورش عمل، وإجراء أبحاث في عدد من مجالات السياسة (أبلسون، ٢٠٠٢ ب).

موقع استثنائي لمجموعات التفكير ضمن محيط السياسات

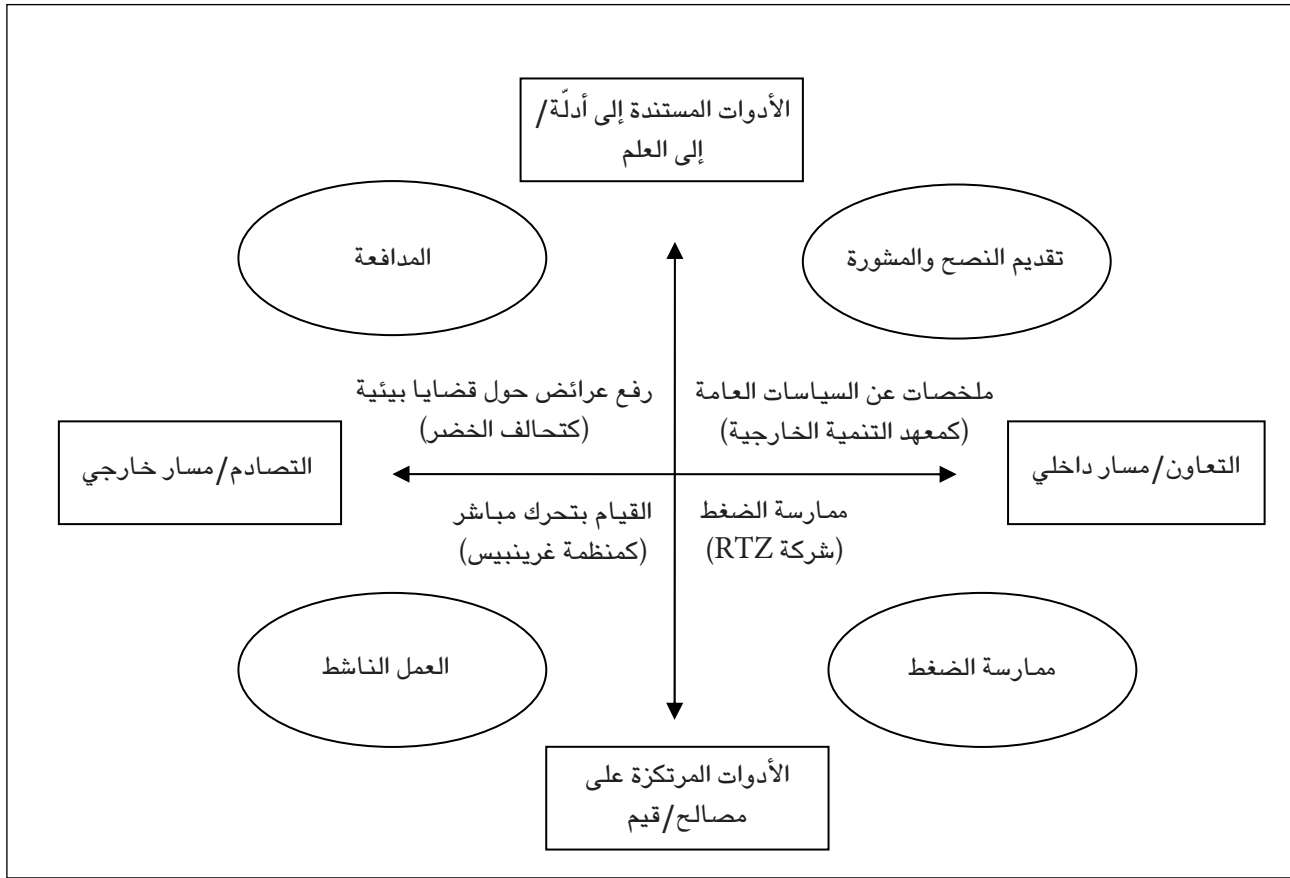
تشغل مجموعات التفكير موقعاً استثنائياً ضمن المجتمع المدني، وتواجه تحديات خاصة حين تسعى إلى التأثير في السياسات. فقد أظهرت هيئات القطاع الخاص ومجموعات المصالح النافذة براعتها في ممارسة شتى أساليب الضغط لعمود خلت. كما تميّز المختصون في الشأن العام والقوى الضاغطة بدرجة عالية من التقدم والتطور. وفي خطوة مشابهة، برزت مؤخراً سلسلة موارد وبرامج تدريبية وُضعت في خدمة منظمي الحملات والجماعات الناشطة، إلى جانب تنامي هيئات ملّمة تماماً بسبل التواصل، والتعاطي مع الإعلام، والعلاقات العامة. صحيح أنّ هذه العوامل تصب في مصلحة مجموعات التفكير عموماً، إنما لا أحد منها يصيب عمق احتياجاتها.

فأسلوب الاستراتيجيات المصحوبة بالدعاية الطنانة الرنانة، والميالة إلى المواجهة، الذي يعتمده الناشطون ومنظمو الحملات العامة، وعلى رغم تدعيمه بأبحاث ومعطيات مثبتة وواضحة في أغلب الأحيان، لا يناسب مجموعات التفكير التي غالباً ما تفضّل التعاون مع صانعي السياسات لمدهم بأفكار جديدة، وقيادتهم «بقدر الإقناع» بطريقة خلاقة وبناءة. كما وأنّ المقاربات التعاونية الأكثر دقة التي تنتهجها المؤسسات الضاغطة والمسؤولون عن تشكيل الائتلافات، لا تنطبق على مجموعات التفكير التي تُعنى بالخير العام أكثر مما تهتم بالمكاسب الخاصة. وبالتالي، تتخذ جهود المدافعة لدى مجموعات التفكير أسلوباً مرناً ذا طابع استباقي، لا يصل إلى حدّ التصادم أو التلاعب. ويرى المفكرين، من جهتهم، أنّ المدافعة لا تقوّس استقلالية الأبحاث العلمية أو الآراء الموضوعية، مع أنها تخرج إلى العلن وتروّج لأفكارها، ولا ترضي البقاء في برجها العاجي. في أي حال، يصعب الحفاظ على هذا التوازن. فاستعراض أي موضوع نقاش، من مختلف جوانبه، لا يدلّ على وجود قناعة ثابتة بالترويج والتسويق لفكرة واحدة. في المقابل، غياب الموضوعية يؤدي إلى فقدان المصداقية بسرعة.

لهذا السبب، لا تنطبق على عمل مجموعات التفكير مباشرة إلا قلة من التقنيات والمقاربات المعمول بها للتأثير على السياسات، رغم وفرة الآليات التي يمكن تعديلها بما يتوافق مع هدف زيادة تأثيرها. وفي هذا الإطار، يجدر التوقف عند بعدين مهمين، يشلان مراعاة التوازن بين المواجهة والتعاون، واعتماد الأدلة المنطقية مقابل الحجج المرتكزة على مصالح أو قيم معيّنة، بحسب ورودها في الرسم البياني ١. فاستناداً إلى العناصر المذكورة، تُقسّم استراتيجيات التأثير في السياسات إلى أربع فئات، وتُصنّف على الشكل الآتي: تقديم النصح والمشورة، والمدافعة، وممارسة الضغط، والعمل الناشط.

تقوم استراتيجيات العمل الناشط وجهود المدافعة عادةً على عنصر المواجهة، إذ تسعى إلى إحداث التغيير عن طريق ممارسة الضغوطات، وإلى إبراز المشاكل، لا إلى معالجتها. فهي تعمل من الخارج، عوض ممارسة نفوذها على دوائر صنع السياسات من الداخل. يهدف مفهوم التعاون، الأقرب إلى آلية تقديم المشورة ومحاولات الضغط، إلى إقامة علاقات عمل بناءة مع صانعي السياسات في سبيل معالجة المشاكل الشائكة. وقد أثبت كلا المسلكين فعاليتيهما وأهميتهما في إحداث تغيير في السياسات، باعتبار أنّ استراتيجية الترهيب والترغيب (العصا والجزرة) تحقق حراكاً معيّناً، وتبرز بشقيها في معظم أشكال التغيير. ولكن، يصعب على منظمة واحدة أن تعتمد هذين الأسلوبين في آن واحد، عدا عن أنّ مجموعات التفكير تُؤثر إجمالاً بالتعاون وتبتعد عن المواجهة.

الرسم البياني ١: الأدوات وترتيب المنظمات على محوري التعاون/الأدلة



يجد مضمون هذا الرسم تبريره في المحور الثاني، حيث يجري مقارنة بين الأدلة المنطقية والحجج المرتكزة على المصالح أو القيم. تميل مجموعات التفكير في إطار عملها إلى اقتراح تغييرات على أساس الأبحاث التي تقوم بها، فتستمد مبرراتها من عمق التحقيقات الأكاديمية، فيما تكمن مصداقيتها في المقاربة الموضوعية والعلمية التي تنتهجها. نتيجة ذلك، غالباً ما يتناول الباحثون ضمن هذه المجموعات أي موضوع نقاش من مختلف جوانبه، ولا يحدّون الدفع باتجاه رأي واحد، خشية أن تبدو وكأنها تفرض على الناس اعتقادات معيّنة.

زاد جايمس (٢٠٠٠) إلى هذا الرسم محوراً ثالثاً مرتبطاً بمجموعات التفكير، ويتمثّل تحديداً بالمحور الذي ينطلق من المقاربة المباشرة للضغط على الحكومة باتجاه إقرار سياسة معيّنة من جهة، والمقاربة غير المباشرة الرامية إلى تغيير شكل ومضمون الجدول العام القائم حول مسألة موضوعة قيد الدرس من جهة أخرى، أو يسعى بكل بساطة إلى تنبيه الرأي العام وأصحاب الخبرة إلى هذه المسألة، على نحو يحدث تعديلاً في الإطار المرجعي الذي يأخذ به صنّاع السياسات.

«تتكوّن لدى مجموعات التفكير في الأساس آراء استراتيجية واضحة عمّا تريده من حكوماتها: فهي ترغب في تغيير طريقة تفكيرها، فيما يتخذ الباقي مساراً تكتيكياً...» (جايمس ٢٠٠٠).

إلا أنّ الوسائل التي تمكّنها من التأثير على السياسات محدودة. أولاً، لا تنجح مجموعات التفكير، بقدر منظمات المدافعة، في التماس وحشد دعم أعضاء الهيئات العامة أو أصحاب الشأن، خشية أن تُنعت حينئذٍ بطابع سياسي أو شعبي حاد، وأن تنمأ إلى حد كبير مع قضية واحدة. ثانياً، غالباً ما تحاول هذه المجموعات الابتعاد عن المواقف الصدامية، خلافاً للناشطين ومنظمي الحملات، باعتبار أنها تشوّه صورتها كقوى تبحث عن معالجة المشاكل بطريقة بناءة وتعاونية. ثالثاً، قلما تنعم هذه المجموعات بالاستقلالية المالية التي تخولها ممارسة أعمال الضغط (الدعاية) وتنظيم الحملات على طريقة الشركات الكبرى، أو مجموعات المصلحة، أو الأحزاب السياسية.

٤ . ٢ دور الأدلة في التنمية الدولية: العمل باتجاه تحقيق سياسات مراعية لمصالح الفقراء

حاولت عدة مقاربات نظرية أن تجيب عن السؤال المطروح حول آلية صنع السياسات، والاستعلام عن مدى انصهار البحوث والأدلة في هذه الآلية. كان السؤال التقليدي المتعلق بهذا الجانب يركز على نموذج خطي ومنطقي، ويُطرح على الشكل الآتي: «كيف السبيل لنقل الأبحاث إلى دائرة صنع السياسات؟». أما اليوم، فيسود اعتقاد بوجود شوائب في النموذج المذكور، حتى بات السؤال المطروح يستعلم عن سبل امتصاص الأبحاث: «لماذا تبرز بعض الآراء المتداولة بين شبكات الأبحاث/السياسات، ويتم الاستناد إليها، بينما لا تلقى آراء أخرى الاهتمام الواجب فتختفي وتنتاشي؟»، أو يمكن طرح الموضوع من وجهة نظر الأشخاص المنخرطين في الأبحاث: «كيف لنا أن نسوق أفكارنا بطريقة تلفت الانتباه؟ وما الخطوات المطلوب اتخاذها للدفع باتجاه إقرار سياسات مراعية لمصالح الفقراء ومستندة إلى أدلة؟».

إطار «الظروف، الأدلة، الروابط»

يسلم الإطار الذي استحدثه معهد التنمية الخارجية لتحليل الروابط بين الأبحاث والسياسات أن الإجابة عن هذا السؤال تكمن في عدة عوامل مؤثرة مجتمعة، يمكن توزيعها على ثلاثة محاور، وهي (١) الظروف السياسية؛ (ب) الأدلة، وسبل نشرها، و(٣) الروابط القائمة بين الأطراف المعنيين. (كروه ويونغ، ٢٠٠٢).

الظروف: القضايا السياسية والمؤسسات

تحدد الظروف السياسية السائدة طبيعة الرابط القائم بين الأبحاث والسياسات. فأحياناً، تكون الاستراتيجيات السياسية والعلاقات بين القوى واضحة، ومرهونة بالضغوطات المؤسساتية الخاصة التي يواجهها صانعو السياسات. في هذه الظروف، تشغل المنافسة السياسية حيزاً هاماً. وفي معظم الأحيان الأخرى، يكون للظروف السياسية الأوسع نطاقاً دورها أيضاً في هذا المجال، على غرار نهاية الحرب الباردة التي شكّلت عاملاً ظرفياً ساهم بشدة في إحداث تحوّل في طريقة تفكير صانعي السياسات ضمن جهود التنمية الدولية.

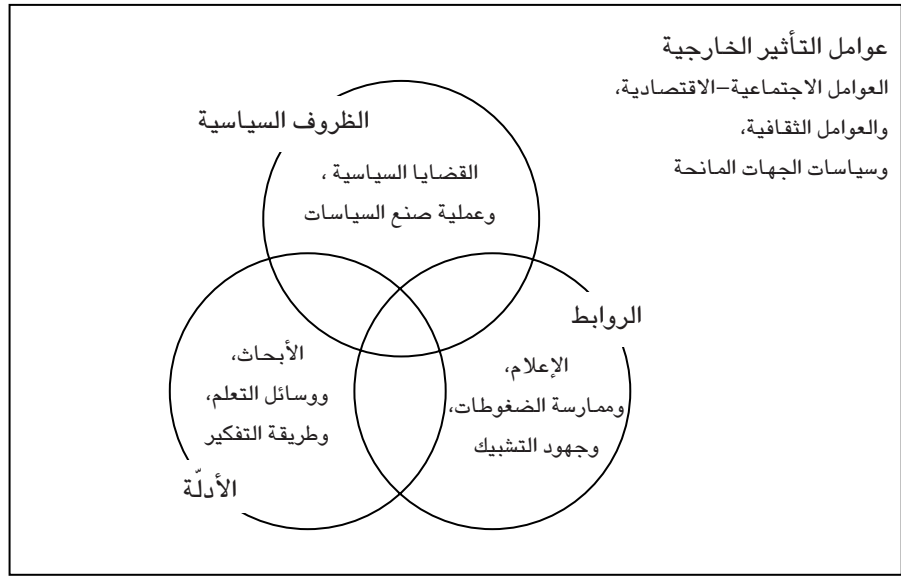
الأدلة: المصادقية وحسن التواصل

إنّ درجة الاهتمام التي تلقاها الأفكار المتداولة تتحدد بأسلوب عرضها. فكثيرة هي الميادين الأكاديمية التي تساهم بطريقة مفيدة في هذا المجال، بما فيها أدبيات الاتصالات الشخصية، ووسائل الاتصال في مضمار المدافعة والتسويق، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الإعلامية، وإدارة المعارف والأبحاث المرتبطة بموضوع النقاش. لذلك، ترتبط إمكانية حصول أي فكرة متداولة على تفاعل من جانب القوى العاملة على الأرض بجملة عوامل، نذكر منها مدى مصادقية مصدرها في نظر المتلقي، وطريقة عرض الفكرة، والأسلوب المعتمد في عرضها، إضافة إلى تصميمها وتوقيتها.

الروابط: التأثير والمشروعية

يتم ربط الأبحاث بالسياسات عند نقطة التفاعل بين الهيكلية (السياسية) القائمة والقوى المعنية، أي الشبكات والمنظمات/المؤسسات والأفراد. يجوز أن تتفاعل هذه القوى في ما بينها، من خلال فرق عمل رسمية تنشط في مضمار السياسات، أو من خلال شبكات واسعة تضم أشخاصاً يتشاركون الآراء ذاتها، ويرغبون في تبادل أفكارهم. كما يجوز أن تتخذ الروابط القائمة بين هذه القوى أشكالاً رسمية أو غير رسمية.

الرسم البياني ٢: «إطار» الظروف، الأدلة، الروابط»



يتوسع هذا البحث، ضمن الفصل المتعلق بمجموعة الأدوات، بتفاصيل استخدام هذا الإطار كإطار مفاهيمي للتحليل.

٣. الهيكلية والأهداف

١.٣ تكييف نموذج «الظروف، الأدلة، الروابط» مع إطار خطط العمل

صُمم إطار برنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية كنموذج نظري، يهتم بإطلاع الباحثين على مختلف العوامل التي تشغل حيزاً هاماً في عملية صنع السياسات. كما يصلح اعتماده بالطبع كإطار لإعداد خطة المشروع. من هذا المنطلق، تشكل الأدلة التي استخلصها معهد التنمية الخارجية لغاية اليوم، في مضمار عمله، محور التوصيات الأولى في أربعة مجالات يتناولها الجدول ١.

الجدول ١: كيف السبيل للتأثير في السياسات والممارسات

المعارف المطلوبة من الباحثين	المهام المطلوبة من الباحثين	كيفية إنجازها
<p>الظروف السياسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • من هم صنّاع السياسات؟ • هل يبحث صنّاع السياسات عن أفكار جديدة؟ • ما هي مصادر/قوة الممانعة؟ • علام تنطوي عملية صنع السياسات؟ • ما هي إمكانيات ومواعيد تزويد المسار الرسمي بالمعلومات؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • تعرف على صنّاع السياسات، وأجندتهم، وقيودهم. • حدّد المؤيدين/المعارضين المحتملين. • أرصد الآفاق، واستعد لاغتنام الفرص التي يسمح بها المسار المعهود للسياسات. • إبحث عن منافذ غير متوقعة في السياسات، وتفاعل معها. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعاون مع صنّاع السياسات. • استعلم عن اللجان. • واكب أبرز محطات صنع السياسات ببرامج الأبحاث. • ضع جانباً بعض الموارد التي تمكّنك من التجاوب بسرعة مع منافذ السياسات. • خصّص ما يكفي من الوقت الكافي والموارد
<p>الأدلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ما النظريات السائدة حالياً؟ • ما الأخبار السائدة؟ • إلى أي مدى تتباين الأدلة الجديدة؟ • ما نوع الأدلة التي تقنع صنّاع السياسات؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • عزّز مصداقيتك على المدى لطويل. • جد حلولاً عملية للمشاكل. • إكسب المشروعية. • أحكم قضيتك بحجج مقنعة، واعرض خيارات واضحة في السياسة. • سوق أفكاراً جديدة استناداً إلى نظريات أو أخبار مألوفة. • فعّل اتصالاتك. 	<ul style="list-style-type: none"> • نظّم برامج تنمّ عن عمل رفيع المستوى. • شجّع الأبحاث والمشاريع التجريبية لتبيان فوائد المقاربات الجديدة. • إعتد المقاربات التشاركية لاكتساب المشروعية وتيسير التطبيق. • إعتد استراتيجيات اتصالات واضحة منذ البداية. • إستخدم وسائل الاتصال المباشرة.
<p>الروابط:</p> <ul style="list-style-type: none"> • من هم أبرز أصحاب الشأن؟ • ما نوع الروابط والشبكات القائمة في ما بينهم؟ • من هم الوسطاء؟ وهل يتمتعون بأي تأثير؟ • إلى جانب أي طرف يقفون؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • إستعلم عن أصحاب الشأن الآخرين. • عزّز حضورك في الشبكات القائمة. • أعقد تحالفات مع أصحاب الشأن الذين يشاركونك الآراء ذاتها. • أنشئ شبكات جديدة لأغراض السياسة. 	<ul style="list-style-type: none"> • أقم شراكات بين الباحثين، وصنّاع السياسات، والمستفيدين منها. • حدد أهم القيمتين على نسج الشبكات ومسوقي الأفكار. • إستخدم وسائل الاتصال غير الرسمية.
<p>المؤثرات الخارجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> • من هي أهم القوى الدولية الفاعلة في عملية صنع السياسات؟ • ما مدى تأثيرها؟ • ما أولويات المساعدة لديها؟ • ما أولويات وآليات البحث لديها؟ • ما السياسات المتبّعة لدى الجهات المانحة التي تموّل البحث؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • إستعلم عن الجهات المانحة، وأولوياتها، وقيودها؟ • حدد المؤيدين المحتملين، وأهم الأفراد والشبكات. • عزّز مصداقيتك. • تابع سياسات الجهات المانحة، وإبحث عن منافذ السياسة. 	<ul style="list-style-type: none"> • وسّع معلوماتك العامة عن سياسات الجهات المانحة. • وجّه الاتصالات بطريقة تتوافق مع أولويات الجهات المانحة، وأسلوبها. • تعاون مع الجهات المانحة واستعلم عن اللجان. • اتصل (بانظام) بالأشخاص المفاتيح.

٢.٣ لمحة موجزة عن الأدوات

عُرِضت الأدوات المدرجة في هذا البحث ضمن إطار «الظروف، الأدلة، الروابط» الذي أتينا على ذكره، وحيث تأتي في المقدمة الأدوات المرتبطة بالبحث، ثم تليها أدوات تقييم الظروف، وتعبقها أدوات التواصل، وصولاً في الختام إلى أدوات التأثير في السياسات. كما يندرج برنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية أيضاً ضمن الإطار المفاهيمي للتحليل. وبالتالي، يقدم الرسم البياني ٣، المبين أدناه، لمحة موجزة عن هذه الأدوات التي لا يُتَوَقَّع أن تكون وافية، نظراً إلى وجود عدة أدوات أخرى، ضمن ميدان الاتصالات أو ميدان إدارة المعارف مثلاً، تستكمل مروحة أدوات التأثير على السياسات، المعروضة هنا (راجع مثلاً الموقع الإلكتروني الخاص ببرنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية، www.odi.org.uk/rapid، للاطلاع على هذه الميادين).

الرسم البياني ٣: لمحة موجزة عن الأدوات



أدوات البحث

١. دراسات تسلسلية

تعتبر هذه الدراسات خير وسيلة للتحقق من مدى تأثير الأبحاث على السياسات، وتشير إلى نوع من الدراسات التي تركّز على تغيير واضح في السياسات، فتتعب مسارها بالعودة إلى الوراء وصولاً إلى تقييم انعكاسات الأبحاث على جملة قضايا، أدت بدورها إلى إحداث التغيير المذكور. يجوز أن تنصبّ هذه الدراسات على حلقة واحدة من السلسلة أو على عدة حلقات مقارّنة.

تنطلق دراسات كثيرة حول مفاعيل الأبحاث من بحث معيّن، لتتابع مسار مجمل المفاعيل التي حققتها على مرّ الزمن. لا ضير من أن تسلك الدراسات هذا المسلك بالطبع (راجع آلية استخدام أدوات البحث والتقنيات الإحصائية لقياس المراجع)، إنما تعقب مفاعيل الأبحاث في مسارها التقدمي قد يعطي الأبحاث أهمية مفرطة على حساب عوامل أخرى. أما فائدة اللجوء إلى دراسة تسلسلية أو متبّعة تكمن أساساً في أنّ عملية العودة زمنياً إلى الوراء، تعطي صورة أكثر واقعية عن مجموعة العوامل المتنوعة، عدا الأبحاث، التي تركت بصماتها على السياسات.

لمحة مفصّلة عن هذه العملية

تستدعي الخطوة الأولى رصد تغيير واضح في السياسات.

وتتمثّل الخطوة التالية في تحديد مواضيع البحث الأساسية المتعلقة بالسياسة المطروحة، من حيث الأسباب التي أدت إلى إحداث التغيير فيها بوجه عام، والدور النسبي الذي اضطلعت به الأبحاث. من المحتمل أن تستلهم هذه الخطوة من إطار برنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية.

تحتاج كل دراسة تسلسلية أن تستعيد المسار التاريخي الذي قاد إلى نقطة التحول في السياسة المطروحة، بما يعني وضع جدول زمني لأهم القرارات والممارسات، وكذلك أبرز الوثائق والأحداث التي ارتبطت بها، إضافةً إلى تحديد القوى الأساسية.

أما الخطوة اللاحقة فتدرس آلية هذه القرارات والممارسات وأسباب بروزها، ثم تقيّم الدور النسبي العائد إلى الأبحاث في هذه العملية، استناداً إلى الإطار المشار إليه أعلاه. فقد استعانت الدراسات التسلسلية في البرنامج بوسائل متنوعة تحقيقاً لهذه الغاية:

- مراجعة المواد المطبوعة
- إجراء مقابلات مع أهم القوى الفاعلة
- الإحاطة بتجارب المؤلفين الخاصة
- إثارة النقاش في ورش العمل

يصعب تحديد العوامل الأساسية التي أحدثت (أو لم تحدث) تحولاً في السياسات، بمعزل عن مفاعيل الأبحاث، نظراً إلى تعقيدات المسارات التي تسلكها السياسات، وتعدد مستوياتها، وتغيّرها مع الوقت. فقد جرت العادة على أن تواجه الحالات المدروسة تحديات ناشئة عن مصادر المعلومات المختارة عشوائياً، مع ما يستتبع ذلك من خطر «إعادة صياغة التاريخ» على يد القوى الفاعلة بعد مرور فترة من الزمن تصل إلى عدة سنوات، وعلى ضوء النجاح أو الفشل الذي تلقاه السياسة الموضوعية قيد الدراسة.

من هنا أهمية الاستحصال على آراء شريحة واسعة من أصحاب الشأن الملمين بالموضوع، وعدم استبعاد عامل التكرار أيضاً عند الإعداد لأي دراسة تسلسلية؛ نظراً إلى ضرورة التحقق من الوقائع الأساسية و/أو المعلومات المتضاربة لدى أبرز مورّدي المعلومات.

المبادرة المتعلقة بأوراق استراتيجية الحد من الفقر: تغيير السياسات من عدة جوانب ودور نسبي للأبحاث

في أيلول/سبتمبر ١٩٩٩، إنتهج البنك الدولي وصندوق النقد الدولي مقاربة جديدة لتقديم المساعدات، تجلت في المبادرة المتعلقة بأوراق استراتيجية الحد من الفقر. وتنم هذه الأوراق عن وثيقة تحلل ظاهرة الفقر في بلد معين، للخروج باستراتيجية وطنية حول السبل التي تسمح لحكومته بتقليص دائرة الفقر. وتستمد هذه الأوراق أهميتها، بالنسبة إلى البلدان المنخفضة الدخل التي تُعدّها، من كونها تشكل معياراً لأهلية تخفيف أعباء الدين عن كاهله، وحصوله على قروض ميسرة من البنك الدولي وصندوق النقد الدولي. كيف نضجت هذه الفكرة وآل الأمر إلى تبنيها؟ وما الدور الذي لعبته الأبحاث في هذا المجال، سواء «الأبحاث الأكاديمية» بوجه عام، أو «الأبحاث التطبيقية بشأن السياسات» التي تجريها هاتان المؤسستان؟ وبالتالي، تتابع هذه الدراسة التسلسلية مسيرة ولادة هذه المبادرة، ومجمل العوامل التي رافقتها، بما في ذلك دور وتأثير الأبحاث، التي ساهمت في إحداث تحوّل هائل في هذه السياسات (راجع: www.odi.org.uk/RAPID/Publications/RAPID_WP_216.htm)

معلومات إضافية

إنتهج برنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية هذه المقاربة ضمن أربع حالات مدروسة حول تغيير السياسات. الملفت أن أربعة أشخاص مختلفين أعدوا هذه الحالات، إنما سلكوا المسلك ذاته في كل حالة، وعقدوا اجتماعات دورية لصياغة تقاريرهم ومناقشة الاستنتاجات التي خلصوا إليها.

يمكن الاطلاع على الحالات المذكورة، المتوفرة باللغة الإنكليزية، عبر المصادر التالية:

- Young, J., Kajume, J. and Wanyama, J. (2003) Animal Health Care in Kenya: The Road to Community-Based Animal Health Service Delivery. *ODI Working Paper 214*.
www.odi.org.uk/RAPID/Publications/RAPID_WP_214.htm
- Christiansen, K. with Hovland, I. (2003) The PRSP Initiative: Multilateral Policy Change and the Relative Role of Research. *ODI Working Paper 216*.
www.odi.org.uk/RAPID/Publications/RAPID_WP_216.htm
- Buchanan-Smith, M. (2003) How the Sphere Project Came into Being: A Case Study of Policymaking in the Humanitarian Aid Sector and the Relative Influence of Research. *ODI Working Paper 215*.
www.odi.org.uk/RAPID/Publications/RAPID_WP_215.htm
- Solesbury, W. (2003) Sustainable Livelihoods: A Case Study of the Evolution of DFID Policy. *ODI Working Paper 217*.
www.odi.org.uk/RAPID/Publications/RAPID_WP_217.htm

٢. نقاشات مجموعات التركيز

تعتبر نقاشات مجموعات التركيز خير وسيلة لجمع أشخاص من خلفيات مشابهة، أو ذوي خبرات متقاربة، لمناقشة موضوع يشغل اهتمامهم. يدير حلقات النقاش منشط (أو مجموعة ميسرين) يطرح موضوع النقاش ويحث أعضاء المجموعة على المشاركة في ما بينهم في نقاش يتميز بالحماسة إنما ينساب بسلاسة.

تكمن مواضع قوتها في أنها تتيح للمشاركين التوافق أو التعارض في ما بينهم حول قضية معينة، على نحو يعكس آراء المجموعة حولها، ومجمل الآراء والأفكار المتداولة بشأنها، كما تبرز التباينات والتناقضات الموجودة ضمن جماعة معينة، من حيث معتقداتها وتجاربها وممارساتها.

يصلح استخدام هذه النقاشات للاستفهام عن مغزى نتائج الاستطلاعات التي يصعب تفسيرها إحصائياً، واستطلاع مجمل الآراء ووجهات النظر المتبادلة بشأن موضوع الاهتمام، وجمع مختلف المصطلحات المحلية المتداولة عند طرحه. ولما كانت هذه النقاشات تشكل همزة وصل بين الأبحاث والسياسات، فقد أثبتت جدواها في تكوين صورة واضحة عن مختلف الآراء المتداولة بين مختلف الأطراف المعنيين بمسار التغيير، مما يسمح بتيسير إدارته وقيادته بكل سلاسة. فضلاً عن ذلك، تعتبر خير وسيلة تمهيدية لصياغة أسئلة الاستبيانات.

لمحة مفصلة عن هذه العملية

لا بد من إعداد حلقات النقاش التي تعقدتها مجموعات التركيز بكل عناية، من خلال تحديد أهدافها الأساسية، وأسئلتها الأساسية، وتحضير برنامج عملها، والتخطيط لتسجيل وقائعها.

في المرحلة اللاحقة، يُصار إلى تحديد المشاركين المناسبين، وتوجيه الدعوة إليهم، على أن يتراوح عددهم بين ستة أو ثمانية أشخاص في أحسن الأحوال.

لكنّ العنصر الأساسي يكمن في حسن إدارة حلقات النقاش. ولعل أهم ما يجب أن يتنبّه إليه المنشط في هذا المجال هو أن يراعي مبدأ المساواة بين المشاركين، ويتأني في صياغة الأسئلة المحورية، ويظهر باستمرار مسلك ومظهر الشخص الحيادي، ويلخص مضمون جلسة النقاش بطريقة تعكس آراء جميع المشاركين بالتساوي، ومن دون تمييز.

يجب إعداد تقرير مفصل بعد انتهاء كل جلسة، لا يغفل عن إيراد أي ملاحظات أو تعليقات صدرت عن المشاركين في معرض انعقادها.

لا سبب يمنع انعقاد حلقة النقاش عبر الإنترنت، لما يفيد هذا الخيار تحديداً في التغلب على مشكلة بعد المسافات. إنما يُستعان حينئذٍ بتقرير خطي يستعرض وقائع الجلسة، التي تكون مكبلة بقيود معينة.

معلومات إضافية

لعل أبسط وأنجع وسيلة لتلبية أغراض تقييم المشروع، هو الانطلاق من وصف أولي لآلية استخدام وتنظيم نقاشات مجموعات التركيز عبر الموقع: www.ucc.ie/hfrg/projects/respect/urmethods/focus.htm.

تتوافر عدة مؤلفات، باللغة الإنكليزية، حول تنظيم نقاشات مجموعات التركيز، نذكر منها الآتي:

- Krueger, R.A. (1988) *Focus Groups. A practical guide for applied research*. Sage. UK.
- Morgan, D.L. (1988) *Focus Group as Qualitative Research*. Sage. UK.
- Stewart, D.W. and Shamdasani, P.N. (1990) *Focus Groups. Theory and Practices*. Sage. UK

كما تنشر عدة مواقع إلكترونية أدلة تستعرض خطوة خطوة كيفية تنظيم هذه النقاشات لأغراض البحث والتعليم، وهي تشمل المواقع التالية:

- www.soc.surrey.ac.uk/sru/SRU19.html
- www.mapnp.org/library/evaluatn/focusgrp.htm
- www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/focus.html
- <http://edf5481-01.fa02.fsu.edu/Guide6.html>

للاطلاع أخيراً على دليل تنظيم نقاشات مجموعات التركيز في مجال التسويق والعلوم الاجتماعية، الرجاء زيارة الموقع التالي:

- www4.nau.edu/cee/ci_doc/current/resources/5_Kleiber.pdf

أدوات تقييم الظروف

٣. اعتماد إطار «الظروف، الأدلة، الروابط» لغايات التحليل

يمكن استخدام إطار «الظروف، الأدلة، الروابط»، المعتمد لدى برنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية، كإطار مفاهيمي لمساعدة الباحثين ورواد السياسة على إدراك الدور الذي لعبته الأبحاث المستندة إلى أدلة، في التأثير على السياسات، إلى جانب دورها في مجالات أخرى. يوفر هذا الإطار، بمقوماته الأربعة، للمستخدم معلومات قيّمة ومعقدة عن منافذ السياسة، وأهم الشبكات والقوى الفاعلة في مجال السياسة، والثغرات التي تشوب الأدلة الموجودة، ووسائل الاتصال البديلة وموجات التغيير السائدة في البيئة الخارجية. لسوء الحظ أنّ الإحاطة بجميع هذه المسائل ترقى إلى مصاف المهام الشاقة والمضنية. لذلك، من قبيل تسهيل هذه المهمة، يصلح استخدام هذه الأداة التي تطرح بضعة أسئلة محورية يتعين على الباحثين أو رواد السياسة الإجابة عنها.

لمحة مفصلة عن هذه العملية

هذه الأداة هي أداة مرنة للغاية، لا يُراد من الأسئلة التي تطرحها إلا توجيه المستخدم في هذه العملية. وبالتالي، يعود إليه أن يقيّم مدى قدرة الإجابات الواردة على إعطاء فكرة وافية عن المسار القائم أو مدى ضرورة التطرق إلى أسئلة هامة أخرى بقيت بلا إجابة.

الظروف

١. من هي أبرز القوى الفاعلة في السياسة (بمن فيها صنّاع السياسات)؟
٢. هل ثمة طلب لدى صنّاع السياسات على الأبحاث والأفكار الجديدة؟
٣. ما هي مصادر المعارضة لعملية صنع السياسات المستندة إلى أدلة؟
٤. ما هي الظروف المحيطة بالسياسات؟
 - أ. علامَ تقوم بنية صنع السياسات؟
 - ب. ما هي آلية صنع السياسات؟
 - ج. ما هو الإطار القانوني/إطار السياسة المتصل بهذا السياق؟
 - د. ما هي إمكانيات ومواعيد تزويد الآلية الرسمية بالملاحظات والتعليقات؟
٥. كيف تؤثر التركيبة والمصالح السياسية والاجتماعية والاقتصادية، على المستويات الوطني والمحلي والعالمى، على هامش التحرك لدى صنّاع السياسات؟
٦. من يحدد أهداف السياسات ونتائجها؟
٧. كيف تؤثر الفرضيات والأخبار السائدة (أي فرضيات وأخبار) على عملية صنع السياسات؟ وإلى أي مدى تعتبر القرارات روتينية أو تراكمية أو أساسية أو ناشئة؟ ومن يؤيد التغيير أو يعارضه؟

الأدلة

١. ما النظريات السائدة أو الأخبار المتداولة في الوقت الحاضر؟
٢. هل تتوفر أدلة كافية (مرتكزة على أبحاث، وتجارب، وإحصائيات)؟
 - أ. ما مدى تباين الأدلة؟
 ٣. ما نوع الأدلة المأخوذ بها؟
 - أ. ما نوع الأدلة التي تقنع صنّاع السياسات؟
 - ب. كيف يتم عرضها؟
 ٤. هل الأدلة ذات صلة بالسياسة المطروحة؟ هل هي دقيقة، وملموسة، وقابلة للتطبيق؟
 ٥. كيف ومن يجمع المعلومات؟
 ٦. هل الأدلة ومصادرها تحظى بالمصداقية في نظر القوى الفاعلة في السياسة، وتلقى ثقتها؟
 ٧. هل لاقت أي معلومات أو أبحاث الإهمال؟ ولأي سبب؟

الروابط

١. من هم أبرز أصحاب الشأن؟
٢. من هم الخبراء؟
٣. ما طبيعة الروابط والشبكات القائمة بينهم؟
٤. ما الأدوار المنوطة بهم؟ هل ثمة وسطاء بين الأبحاث والسياسات؟
٥. إلى أي طرف تعود الأدلة والأبحاث التي ينقلون؟
٦. من هم الأفراد أو المؤسسات الذين ينعمون بقدرة واسعة على التأثير في السياسات؟
٧. هل تتمتع هذه الشبكات والقوى الفاعلة في السياسة بالمشروعية؟ وهل تنعم بمؤيدين في صفوف الفقراء؟

الظروف الخارجية

١. من هي أولى القوى الدولية الفاعلة في عملية صنع السياسات؟
٢. ما حجم تأثيرها؟ ومن يؤثر عليها؟
٣. ما هي أولويات المساعدة لديها وأجندتها السياسية؟
٤. ما هي أولويات وآليات البحث التي تعتمد عليها؟
٥. كيف تؤثر التركيبة والعادات الاجتماعية على عملية صنع السياسات؟
٦. هل ثمة مسارات أو نزعات اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية سائدة؟
٧. هل تنعكس أي هزات أو نزعات خارجية على عملية صنع السياسات؟

فور الحصول على إجابات عن الأسئلة، يتعين على الباحثين أو رواد السياسة أن يبحثوا في الدور الذي تضطلع به مختلف القوى الفاعلة في مجال السياسة (بما فيه الدور المنسوب إليهم). ليعاينوا مثلاً النقاط التالية:

- إن كان ثمة حاجة إلى أدلة إضافية و/أو مختلفة؟ كيف يمكن إنتاج هذه الأدلة؟ هل يجدر مثلاً بالمنظمات غير الحكومية، أو المنظمات الشعبية، أو مجموعات التفكير أن تغيّر طريقة عملها؟ في حال وجود معلومات كافية، هل ثمة ضرورة إلى إعادة تجميعها أو عرضها بأسلوب مغاير؟
- هل الشبكات القائمة قادرة وحدها على إدراج استنتاجات الأبحاث ضمن عملية صنع السياسات؟ وإلا كيف يمكن دعمها لزيادة تأثيرها على السياسات؟ ما المهام الجديدة التي يجب أن تضطلع بها هذه الشبكات والشبكات الناشئة حديثاً؟
- هل تدعم دوائر صنع السياسات وهيكلتها عملية صنع السياسات المستندة إلى أدلة؟ في حال غياب هذا الدعم، كيف يمكن إعدادها لهذا الغرض؟ ما القدرات والمهارات التي تحتاج إليها لتوظيف هذه الأدلة وتوطيد الروابط مع الباحثين؟ كيف تشجّع هذه الدوائر على إنتاج المزيد من الأبحاث المفيدة والمرتبطة بالسياسات؟
- كيف يمكن الاستعانة بالقوى الخارجية من أجل تطوير عملية صنع السياسات المستندة إلى أدلة؟ هل يجدر بشبكات الدعم و/أو منظمات المجتمع المدني أن تشجّع على تقديم هذه الأدلة؟ أو يجدر بها أن تعمل مع صانعي السياسات باتجاه تعزيز الطلب عليها؟

أمثلة مفيدة

يستخدم برنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية هذه الأداة ضمن إطار التحاليل التي أجراها لمختلف آليات صنع السياسات. يمكن الاطلاع على الأمثلة الثلاثة أدناه عبر الوصلة التالية: www.odi.org.uk/rapid/Projects/R0040a/Summary.html.

إستراتيجيات الحد من الفقر

تهدف دراسة هذه الحالة إلى الإجابة عن السؤال المطروح، خلال العام ١٩٩٩، عن الآلية التي استخدمتها مجموعة الثمانية لربط الخطاب الدولي المتعلق بإطار التنمية المشتركة بالإطار المطور لمبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون، ثم ترجمته في إعداد الوثيقة المرحلية

الأولى حول استراتيجية الحد من الفقر. ما الذي حصل في المرحلة الفاصلة؟ من الجهات التي أثرت على الأخرى، علام أثرت، وكيف أثرت؟ كيف ساهمت المعارف المرتكزة على أبحاث تحديداً، وما الظروف التي مكنتها من ممارسة هذا التأثير القوي؟

المساعدات الإنسانية

إنَّ أحد أبرز التحولات الكبيرة التي شهدتها السياسات في قطاع المساعدات الإنسانية في العقد المنصرم تجلّى في إخضاع وكالات الإغاثة الإنسانية لمزيد من المساءلة، وإيجاد السبل الكفيلة بتحسين أدائها عند استجابتها للاحتياجات الإنسانية. ولعل أهم مبادرات السياسة، التي عكست هذا التحوّل، تمثلت بقرار إطلاق مشروع «إسفير» Sphere في العام ١٩٩٦، غداة التحرك الإنساني الدولي الذي أتى رداً على أزمة رواندا، وأثار موجة انتقادات شديدة. وقد أثمر هذا المشروع عن نشر «الميثاق الإنساني والمعايير الدنيا في مجال الاستجابة للكوارث» في العام ٢٠٠٠. من هذا المنطلق، تتناول هذه الحالة المدروسة المسار الذي قاد إلى إطلاق مبادرة هذه السياسة، متسائلة مثلاً عن مدى أهمية التقييم المشترك للمساعدات الطارئة المقدمة إلى رواندا؟ ما العوامل الأساسية الأخرى التي دفعت إلى إطلاق مشروع «إسفير»؟ ما مدى أهمية ظروف السياسة التي تعرّضت فيها وكالات الإغاثة الإنسانية إلى انتقادات عامة وحادة؟

الخدمات المتعلقة بتربية الماشية

تستمد هذه الحالة المدروسة أهميتها من كونها لم تسجل أي تغيير في السياسات، رغم الإثباتات الوافرة التي حصلت عليها. لطالما شكلت هذه الخدمات في نظر البعض هدفاً مؤقتاً للإصلاح والخصخصة، أولاً في ظل برنامج الإصلاحات البنويوية الذي برز في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، ومؤخراً، في إطار جهود إعادة توجيه الخدمات الزراعية بموجب استراتيجيات الحد من الفقر المعمول بها. إلا أنَّ الأطباء البيطرية والحكومات في معظم البلدان، أبدوا معارضة شديدة حيال رفع القيود عن أطر السياسات العامة، على نحو يفسح المجال أمام ازدهار سوق خدمات القطاع الخاص والخدمات شبه المهنية، رغم وجود معلومات بيّنة بأنَّ المساعدين والفنيين البيطريين قادرين على توفير خدمات فعلية، وفعالة من حيث الكلفة، وآمنة. وبالتالي، يحدد هذا البحث العوامل الأساسية والأبحاث ذات الصلة في إطار السياسات المتطورة لخدمات الماشية، خاصةً في منطقة شرقي أفريقيا والقرن الأفريقي.

معلومات وموارد إضافية

أصدر برنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية سلسلة منشورات يمكن الاطلاع عليها عبر موقعه الإلكتروني: www.odi.org.uk/rapid. وفي هذا السياق، يتناول ملخص البرنامج في مقدمته موضوع الربط بين الأبحاث والسياسات. أما في الصفحة الرابعة منه فيعرض جدولاً يساعد في الانتقال من مرحلة طرح الأسئلة إلى استراتيجية التحرك. يتوافر هذا الملخص باللغات الإنكليزية والفرنسية والإسبانية عبر الوصلة التالية: (www.odi.org.uk/rapid/Publications/RAPID_BP_1.html). وفي خط مواز، تقدم مؤسسات أخرى ناشطة في المجال نفسه أطراً بديلة ومكمّلة لفهم طبيعة الروابط القائمة بين الأبحاث والسياسات (www.odi.org.uk/rapid/). (Links).

٤. دورة التخطيط: ماذا، من، كيف؟

إن مشروع التأثير في السياسات هو مشروع قائم بذاته. يتوقف نجاح إدارته وتنفيذه على حسن التخطيط والمراجعة. وبالتالي، يمرّ حسن التخطيط أساساً بثلاث مراحل بسيطة، وهي إجراء الاتصالات المقررة لتحديد الأهداف بطريقة مدروسة، وتحليل مواصفات الجمهور المعني بالسياسة تحليلاً متأنياً، ونشر الرسالة المستندة إلى أدلة وفق هدف محدد. تقتضي الخطوة الأولى تحديد أوجه تغيير السياسة تجاوباً مع الأدلة المقدمة - ما الهدف من هذا التغيير والرسالة التي يحملها؟ وتسعى الخطوة الثانية إلى معرفة الجهات التي قد تُحدث هذه التغييرات. من الجمهور المستهدف؟ أما الخطوة الثالثة فتعمل على صياغة الرسالة ونقلها - كيف نريد تسويقها؟ من الأهمية بمكان مراجعة هذه الدورة باستمرار، التي تتكرر إلى أن يتحقق الهدف المنشود.

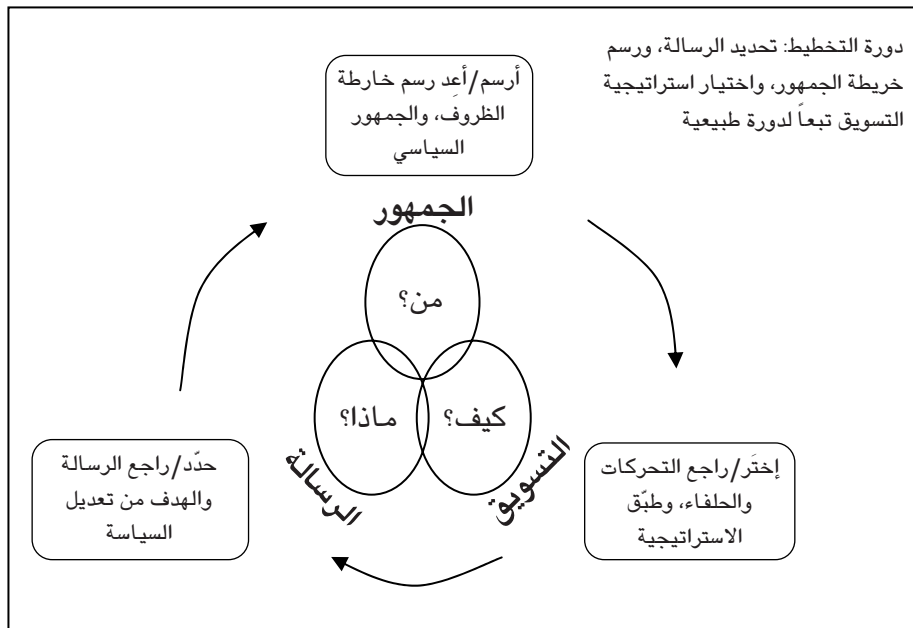
لمحة مفصلة عن هذه العملية

فكر في ثلاث خطوات أساسية تتخذها عند تخطيط وتطبيق سياسة تؤثر على استراتيجية أو «مشروع» معين:

١. أولاً، أدرس ملياً الأدلة التي تعمل على جمعها والرسالة التي تحملها؟ ما الخبر الذي تحاول نقله أو إيصاله؟ وفي حال نجحت في نقله، فما يكون وقعه على تغيير السياسة؟ هذا ما يُعرف بهدف السياسة أو رسالتها.
٢. ثانياً، فكر ملياً في الجمهور الذي تستهدفه. من الأشخاص الذين تود أن تنقل إليهم الرسالة بين أوساط الحكومة وقادة الرأي، وعلى قرارات أيّ منهم تريد التأثير. أين يتواجد المؤيدون، ومنافذ الوصول إليهم، والمساحات والفرص المتاحة لنشر مقترحات السياسات بطريقة أنية ومركزة؟ وأين يتواجد المعارضون؟
٣. ثالثاً، فكر في السبل الكفيلة بتسويق الرسالة بين أوساط الجمهور. كيف يتسنى إيصال الرسالة بأفضل الوسائل؟ وكيف يجب تغليف الرسالة؟ من يتولى تسليمها وتحت أي ظرف؟ ما التحالفات التي يمكنك تشكيلها أو حشدتها أو تنظيمها؟ متى يحين الوقت المناسب لتسويقها؟

ومع تقدم مراحل مشروع التأثير على السياسة، يتعين مراجعة الأهداف والرسالة وصفوف الجمهور المستهدف واستراتيجيات التسويق، وتقييمها عند الإمكان، وتحسينها.

الرسم البياني ٤: دورة التخطيط



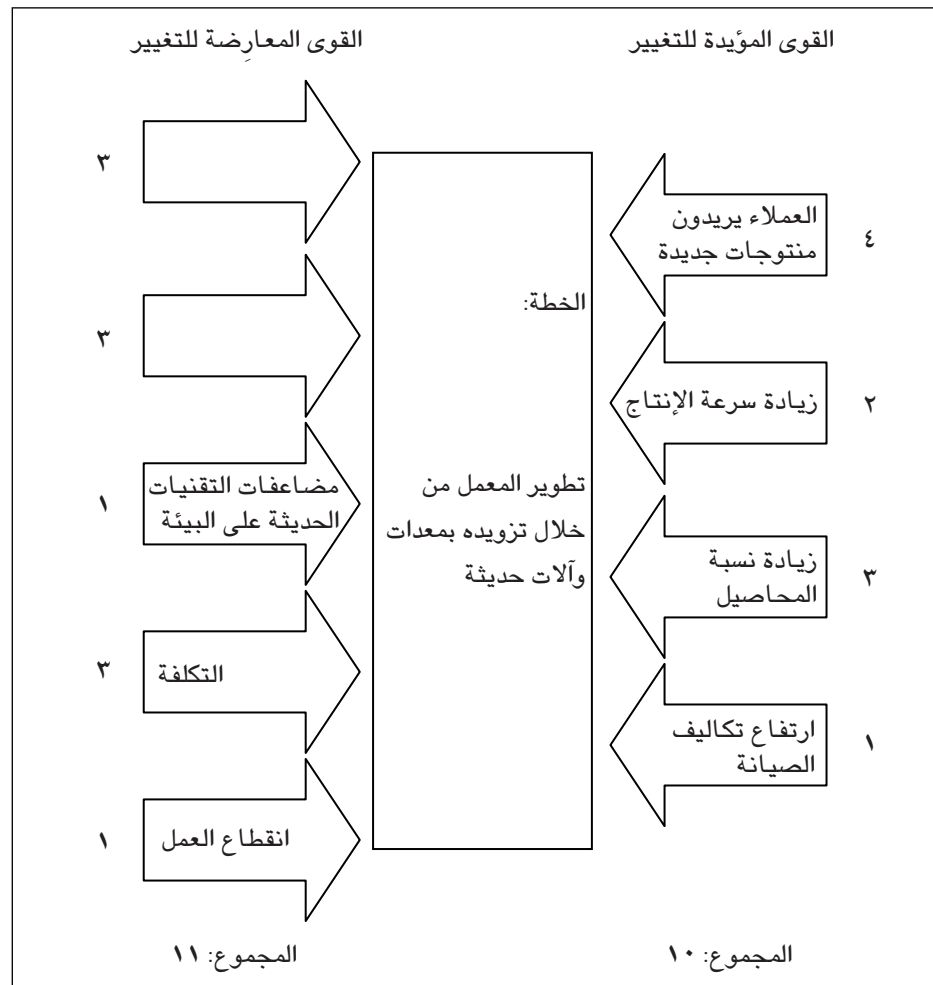
٥. تحليل القوى الميدانية

يشجع استعمال هذا التحليل، الذي وضعه لوين (١٩٥١)، لإغناء عملية صنع السياسات بالمعلومات، لا سيما عند التحضير لبرامج إدارة التغيير داخل المنظمات، وتطبيق خططها. ويعتبر وسيلة فعّالة لتكوين فكرة عامة عن مختلف القوى العاملة في خدمة سياسات محتملة، ولتقييم مصادرها ومواضع قوتها.

لمحة مفصّلة عن هذه العملية

لعل الوسيلة الأفضل لإجراء هذا التحليل تقضي بحصره بين مجموعة صغيرة من ستة إلى ثمانية أشخاص باستخدام أوراق العرض العادية (اللوحة القلاب) أو الشفافيات، مما يسمح للجميع متابعة سير النشاط. تقضي الخطوة الأولى بتحديد مجال التغيير المطلوب وضعه قيد النقاش، على أن يطرح على الأرجح كهدف أو غرض منشود في إطار السياسة المعنية. ثم يُصار إلى تعداد جميع القوى الداعمة للتغيير في عمود إلى اليسار (القوى الدافعة قدماً باتجاه التغيير)، فيما يتم إيراد جميع القوى المعارضة له في عمود إلى اليمين (القوى المعرّقة). يجب أن تتمحور القوى المحركة والقوى المقيدة للتغيير حول مواضيع مشتركة، على أن يُصار في ما بعد إلى تصنيفها، تبعاً «لحجم أهميتها» بموجب مقياس يتراوح بين رقم ١ (ضعيف) ورقم ٥ (قوي). قد لا تتعادل العلامات من هذه الجهة أو تلك، فيسفر الجدول عن النتائج التالية:

الرسم البياني ٥: تحليل القوى الميدانية



يجب أن يواكب هذا التحليل جلسات نقاش وحوار غنية ومتنوعة، نظراً إلى الحيز الهام الذي يشغله هذا التمرين، مع الحرص على تخصيص الوقت اللازم لمناقشة القضايا الأساسية. وقد تخرج هذه الجلسات باستنتاجات وأفكار تتمحور حول المخاوف، والمشاكل، والعوارض، والحلول. لذلك، من الأوفق تدوين هذه الأفكار ومراجعتها لرصد التحرك الذي يحظى بالإجماع أو المضي قدماً في النقاش. إنما يبقى الهدف المنشود من التأثير على السياسات هو إيجاد السبل الكفيلة بتحجيم دور القوى المقيدة والاستثمار في القوى المحركة.

وقد جاء تحليل القوى الميدانية ليتابع بصورة طبيعية ما بدأه تحليل شجرة المشاكل الذي يساعد في أغلب الأحيان على تحديد الأهداف الكامنة وراء تغيير السياسات. أما الخطوة اللاحقة المفيدة فتتمثل في تحليل أصحاب الشأن، الذي يرصد تحديداً الأطراف المؤيدين والمعارضين للتغيير، إضافة إلى سلطتهم ونفوذهم ومصالحهم.

أمثلة مفيدة

تم استخدام تحليل القوى الميدانية في مختلف المجالات، بدءاً بالتقييم التشاركي بإسهام من أهالي الريف والأبحاث الاجتماعية، وصولاً إلى التخطيط الاستراتيجي وإحداث تغيير في المنظمات. ففي إطار المشروع التشاركي الذي رعته وزارة التنمية الدولية البريطانية، بهدف تحديد مظاهر الفقر في بولانجر، إحدى المقاطعات الواقعة ضمن منطقة أوريسا الغربية في الهند، والمعرضة للجفاف، إستعان فريق منشطين يعمل لدى معهد الممارسات التشاركية PRAXIS، أدوات تشاركية متنوعة لإجراء دراسة حول أسباب الفقر في المنطقة. وإذ كشفت هذه الدراسة عن المشكلة الخطيرة التي تثيرها الهجرة الموسمية بين أوساط الفقراء في الأرياف، عمد الفريق إلى تطبيق تحليل القوى الميدانية على مجموعة من أهالي القرية لمعاينة العوامل التي أدت إلى الهجرة. فأتضح له أنّ الجفاف ونقص الأراضي شكلاً العاملين الأبرز وراء تفاقم هذه المشكلة. أما العوامل التي كانت تحد منها فتمثلت في ارتباط الأهالي عاطفياً بقريتهم وضغط العمل أثناء الهجرة. وقد استُخدمت المعلومات المستمدة من هذا التحليل في إعداد مشروع لكسب الرزق، تتولى تنفيذه حكومة منطقة أوريسا، بدعم من وزارة التنمية الدولية، فرع الهند.

معلومات إضافية

استُمدت الحالة المدروسة أعلاه من المصدر التالي: IIED, London: (1999), Issue 36, pp.17–23. PLA Notes, المتوافر على: www.worldbank.org/participation/PRSP/plna/plan_03604.pdf.

كما شرحت دراسة حالة أخرى بالتفصيل كيفية تطبيق هذا التحليل ضمن إحدى المدارس، بهدف تقييم إمكانية الانتقال من آلية العمل المركزة على المعلم إلى توسيع مشاركة الطلاب في عملية التخطيط. للاطلاع على هذه الحالة، راجع: www.crossroad.to/Quotes/brainwashing/force-field.htm.

للاطلاع على ما كُتب حول تحليل القوى الميدانية راجع المصدر:

Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science. Harper and Row, New York

كما تتوافر أدلة بسيطة تشرح خطوة خطوة آلية تطبيق هذا التحليل على المواقع الإلكترونية التالية:

- للاطلاع على أمثلة عن سبل استخدام هذا التحليل في إدارة الأعمال، زر الموقع: www.mindtools.com/forcefld.html
- للاطلاع على أمثلة عن سبل استخدام هذا التحليل في علم النفس، زر الموقع: www.psywww.com/mtsite/forcefld.html
- لتكوين فكرة عامة موجزة عن هذا التحليل، زر الموقع: www.mycoted.com/Force-Field_Analysis

إضافة إلى ما تقدم، تتوافر أدناه أمثلة عن سبل تطبيق هذا التحليل في مجالات متنوعة:

- على مستوى تغيير الإدارة، زر الموقع: www.accel-team.com/techniques/force_field_analysis.html
- على مستوى الصحة (هيئة العلوم الإدارية من أجل الصحة) واليونيسف)، زر الموقع: <http://erc.msh.org/quality/example/example5.cfm>

وللاطلاع أخيراً على سبل استخدام هذا التحليل في برمجيات الكمبيوتر، زر الموقع: www.skymark.com/resources/tools/force_field_diagram.asp

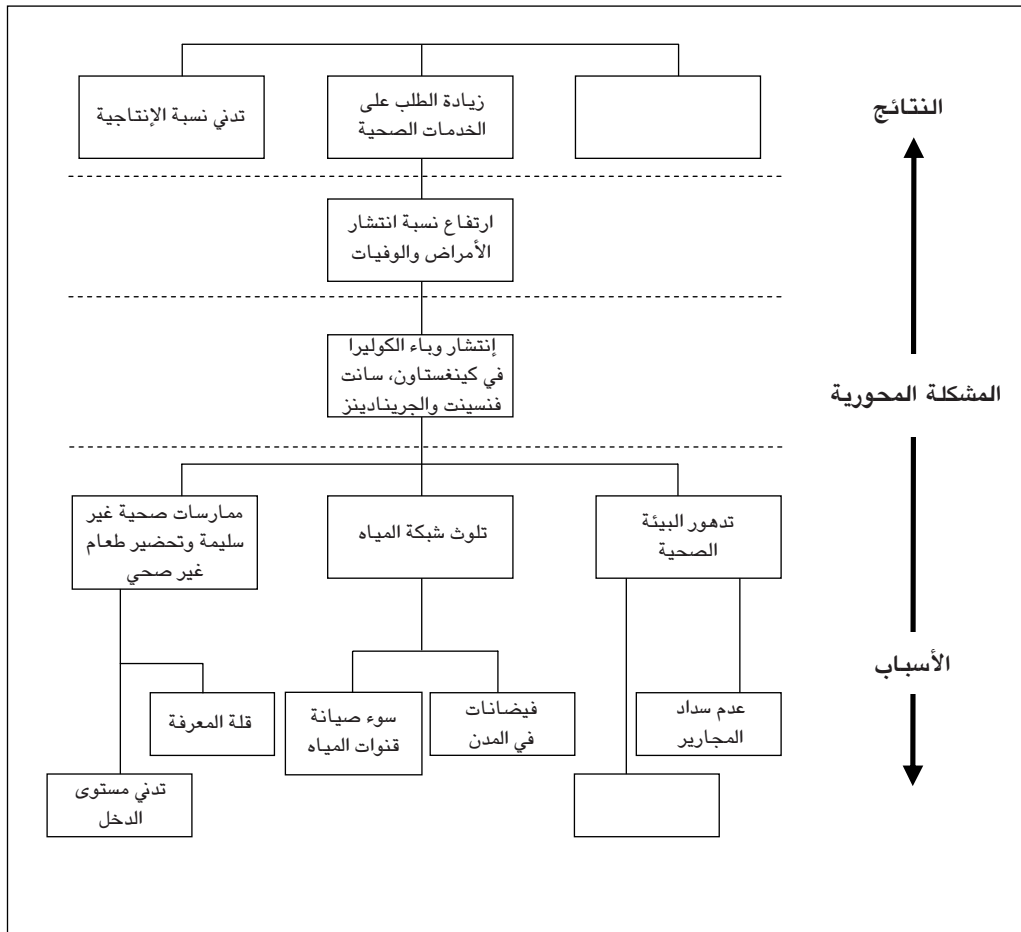
٦. التحليل باستخدام شجرة المشاكل

يشكل هذا التحليل عنصراً أساسياً في عدة أنماط من إعداد المشاريع، ويتسع استعماله بين أوساط وكالات التنمية. ويساعد هذا التحليل (المسمى أيضاً تحليل الأوضاع أو، بكل بساطة، تحليل المشاكل) في اجتراف الحلول بفضل تشخيص الأسباب والنتائج المرتبطة بمشكلة معيّنة، على طريقة الخارطة الذهنية، إنما باعتماد بنية مُحكّمة. لهذا التحليل عدة حسنات:

- يتيح تجزئة المشكلة بشكلٍ يسهّل إدارتها وتحديد معالمها، وكذلك يسمح بترتيب العوامل وفق أولويات واضحة ويوجّه التركيز نحو الأهداف؛
- يزيد الوعي حيال المشكلة وأسبابها المترابطة، وحتى المتناقضة، في أغلب الأحيان. وغالباً ما يشكّل الخطوة الأولى باتجاه إيجاد الحلول المرضية للجميع؛
- يرصد المشاكل الأساسية والجدلية التي تثيرها، مع إمكانية تحديد القوى السياسية الفاعلة والإجراءات السارية في كل مرحلة؛
- يتحقق من مدى الحاجة إلى مزيد من المعلومات أو الأدلة أو الموارد لتدعيم القضية أو الخروج بحلول مقنعة؛
- يحدد ويعالج المشاكل الراهنة، لا الظاهرة أو المستقبلية أو السابقة؛
- غالباً ما يولّد مسار التحليل حساً مشتركاً بالوعي والهدف والتحرك.

لمحة مفصّلة عن هذه العملية

الرسم البياني ٦: التحليل باستخدام شجرة المشاكل



يصلح تطبيق هذا التحليل ضمن مجموعات التركيز الصغيرة التي تتألف من ستة إلى ثمانية أشخاص تقريباً، باستخدام أوراق العرض (اللوح القلاب) أو الشرائح الشفافة، وحيث يكون ضرورياً إضافة عوامل أخرى مع تقدم النقاش حول المشكلة. تقتضي الخطوة الأولى التوافق على المشكلة أو المسألة المطلوب تحليلها. لا داعٍ إلى القلق إذا بدأ الموضوع متشعباً لأنه سيتفرّع إلى عدة أجزاء في شجرة المشاكل، على أن تتوسط المشكلة أو المسألة ورقة العرض باعتبارها «جذع» الشجرة الذي يمثل «المشكلة المحورية». ليس المهم استخدام كلمات دقيقة لوصف هذه المشكلة ما دامت الجذور والأغصان المتفرعة من الجذع ستتوسع في تحديدها، إنما الأهم أن تصف الكلمات وضعاً راهناً يثير اهتماماً شديداً لدى الجميع.

في خطوة لاحقة، تحدد المجموعة أسباب المشكلة المحورية، التي تأخذ شكل الجذور، ثم النتائج، التي تأخذ شكل الأغصان. يمكن أن يدون أعضاءها، أفراداً أو أزواجاً ربما، هذه الأسباب والنتائج على قصاصات ورق أو بطاقات لاصقة، تمهيداً لترتيبها وفق الترابط السببي المنطقي الموجود بينها.

يتمحور هذا التمرين، في جوهره، حول النقاش والجدال والحوار، الذي يُثار بينما يجري ترتيب عوامل عدة وإعادة ترتيبها، لتأخذ في أغلب الأحيان شكل فروع وأغصان متفرعة عن الأصلية (على طريقة الخارطة الذهنية). لذلك، يجدر بك أن تخصص الوقت اللازم للأشخاص ليشرحوا مشاعرهم وطريقة تفكيرهم، من دون إغفال تدوين الأفكار والآراء التي يعبرون عنها على ورقة عرض منفصلة تحت عنوان: المشاكل والحلول والقرارات.

قد يتطرق النقاش إلى الأسئلة التالية:

- هل تعكس هذه المشكلة الواقع على الأرض؟ هل يتمّ درس المشكلة بأبعادها الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية – الثقافية؟
- ما الأسباب والنتائج التي تلقى تحسناً، تراجعاً، أو تبقى على حالها؟
- ما النتائج الأشد خطورة؟ والأكثر إثارة للقلق؟ وما المعايير التي يهمننا معابنتها عند البحث عن مخرج؟
- ما الأسباب الأسهل/الأصعب حلاً؟ ما الحلول أو الخيارات المتاحة؟ أي تغيير في السياسات يمكن أن يساعد في معالجة سبب أو نتيجة، أو إيجاد حلّ؟
- ما القرارات التي اتخذناها، وما الخطوات التي توافقنا عليها؟

ترتبط شجرة المشاكل ارتباطاً وثيقاً بشجرة الأهداف، وهي أداة رئيسية أخرى من مجموعة الأدوات التي يستخدمها معدو المشاريع، ويشجع استعمالها بين وكالات التنمية. يمكن أن تتحول شجرة المشاكل إلى شجرة أهداف عند إعادة صياغة كل مشكلة على شكل نتائج إيجابية منشودة، وكأن المشكلة وجدت أصلاً طريقها إلى الحل. وبهذه الطريقة، تتحوّل الأسباب والنتائج المتجذرة إلى حلول متجذرة، مما يسرّع عملية إنشاء مشاريع هامة أو إيجاد منافذ للتأثير. ويجوز أن تأخذ هذه الأهداف شكل أهداف للتغيير، يمكن إيرادها ضمن تحليل القوى الميدانية الذي يفيد تطبيقه في المرحلة التالية.

أمثلة مفيدة

في إطار التحضير لنشاط حول مرض نقص المناعة المكتسبة/الإيدز في كينيا، اضطر الفريق المعد لدى وزارة التنمية الدولية البريطانية إلى تعميق معرفته بمختلف القضايا والقيود المرتبطة بهذا الوباء. وقبل أن يعقد فريق الإعداد ورشة عمل ضخمة حول الإطار المنطقي، قرّر أن يجري مقابلات مع فئات مستهدفة وموزعي خدمات، ضمن نطاق مجموعات التركيز. وبفضل هذه المجموعات، وسّع الفريق درايته بالمشاكل والقيود والفرص الناشئة عن هذا المرض. في المقابل، اكتسب المشاركون في مجموعات التركيز معلومات واسعة عن المشاكل المشتركة التي كانوا يواجهونها شخصياً، والسبل المحتملة لحلها. إنما تبين لفريق المستشارين والقائمين بالاختبارات أنها تواجه جميعاً مشكلة حساسة تتعلق بكيفية حماية خصوصية حاملي الفيروس. وتمكّنت من تبادل الآراء حول تحقيق هذا الهدف في معرض النقاشات التي دارت في ما بينها، حيث ركز بعضها على السياسات، مبيّناً الفوائد المحتملة من تغيير ممارسات الحكومة وتعديل القوانين. ثم طرحت هذه المواضيع في ورشة العمل حول الإطار المنطقي، وتم إدراجه في التصميم، نتيجة نشاط يهتم بتحسين الخدمات الاستشارية والاختبارات.

معلومات إضافية

تكثر المراجع التي تتناول تحليل المشاكل في أدلة وكتيبات، لا سيما تلك الصادرة عن وكالات التنمية. فنتناول هذه الأدلة بالتفصيل الأدوات التي تعتمدها وزارة التنمية الدولية البريطانية في مجال عملها (ومن هنا أخذ الجدول البياني والمثل)، ودليل الاستجابة لحالات الطوارئ المعقدة والمبادرات الانتقالية CERTI حول الأزمات والمراحل الانتقالية. لهذه الغاية، زر الموقعين:

- www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf
- www.certif.org/publications/Manuals/rap-16-section3.htm

٧. تحليل مواصفات أصحاب الشأن

صاحب الشأن هو الشخص الذي يكسب أو يخسر بموجب النتائج التي يحققها أي مخطط أو مشروع مقرر تنفيذه. يُعرفون في عدة دوائر على أنهم مجموعات المصلحة، التي قد تترك بصمات واضحة على حصيلة المسار السياسي. وبالتالي، غالباً ما تكون مشاريع الأبحاث مفيدة لتحديد وتحليل حاجات ومشاكل أصحاب الشأن، على اختلاف فئاتهم، لا سيما حين تهدف هذه المشاريع إلى التأثير في السياسات.

عند محاولة ربط الأبحاث بالسياسات، يمكن استخدام هذا التحليل لتحديد جميع الأطراف المشاركين في إجراء الأبحاث، والقيمين على صنع السياسات أو تطبيقها، وكل من يعمل وسيطاً بين هذه الفئة وتلك. كما يساعد أيضاً في إيجاد وسيلة لإشراك أصحاب الشأن، طمعاً في التأثير إلى أقصى حد على السياسات.

يجوز اللجوء إلى هذا التحليل في مرحلة لاحقة، عندما تتوافر النتائج ويبيد الفريق رغبة محتملة في توظيف المعطيات المثبتة للتأثير في السياسات. ويصلح استعمال هذه الأداة للاستعلام عن من هم بحاجة إلى الاطلاع على الأبحاث، وعن مواقفهم واهتماماتهم، وعن الإطار الذي يجب أن تُعرض فيه الأبحاث لاستمالتهم. عندئذٍ، تصبح أداة ضرورية لتقييم مختلف مجموعات المصلحة المهمة بإحدى السياسات أو أحد مواضيع النقاش، ومدى قدرتها على التأثير في الحصيلة النهائية.

لمحة مفصلة عن هذه العملية

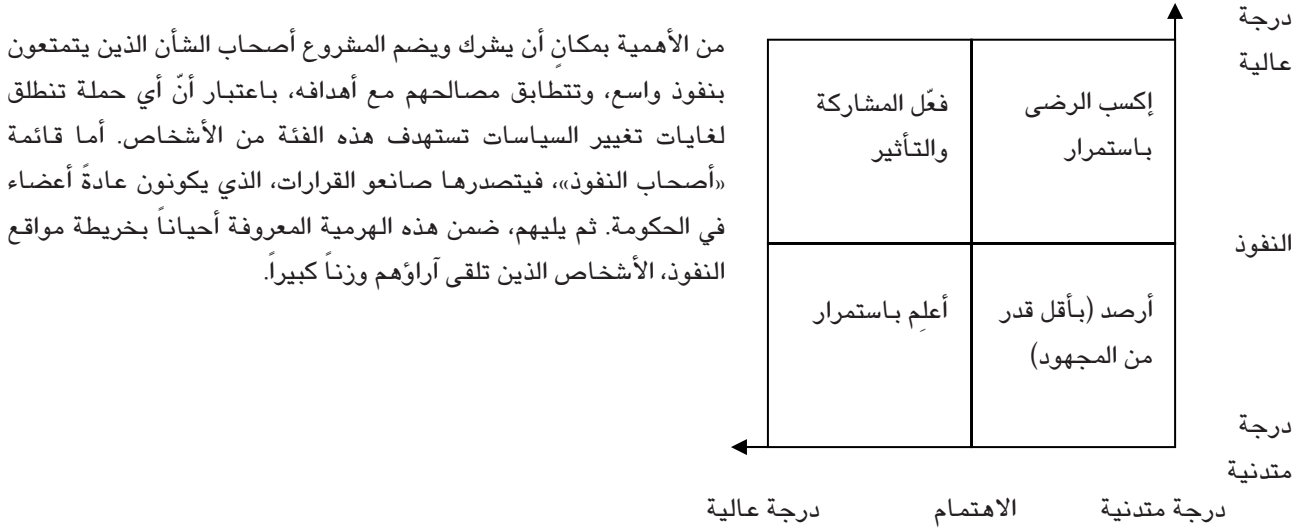
تقتضي الخطوة الأولى إيضاح الهدف من الأبحاث أو تعديل السياسة المطروحة للنقاش (يجوز أن يساعد تحليل شجرة المشاكل أو تحليل الأهداف في ذلك). ثم يُصار إلى تحديد جميع أصحاب الشأن أو أصحاب المصلحة المرتبطون بهذا الهدف، أو المشروع، أو المشكلة، أو القضية. في هذه المرحلة، يكفي أن تعمل مجموعة صغيرة من ستة إلى ثمانية أشخاص على تنظيم جلسة مفيدة للعصف الذهني، حيث يتمثل أصحاب الشأن بمنظمات أو مجموعات أو وزارات أو هيئات أو شبكات أو أفراد، على أن تكون اللائحة شاملة لعدم إغفال أي طرف هام. وفي هذا الإطار، تساعد الشبكة التالية في تنظيم جلسة العصف الذهني، أو يجوز اعتمادها كأرضية لتزويد الجلسة العامة بالتعليقات والملاحظات المفيدة، إذا كنت تعمل ضمن مجموعات متفرقة.

الجدول ٢: تحليل مواصفات أصحاب الشأن

أصحاب الشأن في القطاع الخاص	أصحاب الشأن في القطاع العام	أصحاب الشأن في المجتمع المدني
<ul style="list-style-type: none"> المؤسسات والشركات التجمعات التجارية الهيئات المهنية قادة مجتمع الأعمال المؤسسات المالية 	<ul style="list-style-type: none"> الوزراء والمستشارون (السلطة التنفيذية) موظفو القطاع العام ودوائر الدولة (الجهاز الإداري) الممثلون المنتخبون (السلطة التشريعية) المحاكم (السلطة القضائية) الأحزاب السياسية مؤسسات الحكم/ المجالس المحلية الجهاز العسكري اللجان والمفوضيات الهيئات الدولية (البنك الدولي، منظمة الأمم المتحدة) 	<ul style="list-style-type: none"> الإعلام الكنائس/ المؤسسات الدينية المدارس والجامعات الحركات الاجتماعية ومجموعات المدافعة النقابات العمالية المنظمات غير الحكومية المحلية المنظمات غير الحكومية الدولية

ثم صنّف أصحاب الشأن في عدة مصفوفات تبعاً لاهتماماتهم ونفوذهم، استناداً إلى الشبكة المبيّنة في الرسم البياني ٧، حيث تعكس «اهتماماتهم» حجم تأثيرهم بمشروع الأبحاث أو تغيير السياسات، ومدى اهتمامهم به أو انشغالهم بشأنه. أما «نفوذهم» فيقدّر حجم تأثيرهم على المشروع أو السياسة، وحجم مساهمتهم في تحقيق، أو عرقلة، التغيير المنشود.

الرسم البياني ٧: تحليل مواصفات أصحاب الشأن



أما أصحاب الشأن، ذوو الاهتمام العالي والنفوذ المحدود، فلا بدّ من إحاطتهم علماً بكل ما يحدث، في ظل وجود إمكانية بأن يشكّلوا، عند تنظيم صفوفهم، منطلقاً لمجموعة مصلحة أو تحالف قادرين على ممارسة الضغوط في سبيل التغيير. في المقابل، لا بدّ من إبقاء ذوي النفوذ الواسع والاهتمام المحدود من أصحاب الشأن راضين، واستقطابهم في أحسن الأحوال كعرايين أو مؤيدين للتغييرات المقترحة في السياسات.

لا ضير من التوسع في تحليل (أ) طبيعة أصحاب النفوذ ومواقعهم، و(ب) والاهتمامات التي تثيرها لديهم هذه المواقع، عند توافر الوقت والموارد لهذا الغرض. فيكسب المشروع إذذاك دراية أوسع بالأسباب التي تدعو الأشخاص إلى اتخاذ مواقف معيّنة، وبسبل إقناعهم، على أن يتمّ تجسيد هذا التحليل على شكل خريطة لمواقع النفوذ في مرحلة لاحقة.

تقتضي الخطوة النهائية في إعداد استراتيجية لأفضل السبل الكفيلة بإشراك مختلف أصحاب الشأن في مشروع معيّن، وتحديد «شكل» أو عرض الرسالة أو المعلومات بطريقة تفيدهم، وكيفية الحفاظ على العلاقة معهم. وفي هذا الإطار، من المستحسن أن تحدد الطرف الذي يتولى الاتصال، ووسيلة الاتصال التي يستعين بها والرسالة التي ينقلها، وسبل المتابعة.

أمثلة مفيدة

يمكن الاطلاع على مقالة صحفية مفيدة حول هذا الموضوع (تتضمّن دراستين مدروستين من قطاع الأعمال) على الموقع: www.stsc.hill.af.mil/crosstalk/2000/12/smith.html

معلومات إضافية

تتوافر على الموقع www.dfid.gov.uk/pubs/files/toolsfordevelopment.pdf مذكرة توجيهية أصدرتها وزارة التنمية الدولية البريطانية بشأن سبل تحليل أصحاب الشأن. وللغاية نفسها، راجع دليلاً بسيطاً يشرح خطوة خطوة هذا التحليل على الموقع: www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/stake.html، وأحد النماذج المفيدة على الموقع: www.scenarioplus.org.uk/stakeholders/، وأخيراً للاطلاع على مواد مطبوعة معدة خصيصاً لتنظيم الحملات، راجع الموارد المتوافرة على الموقع: www.thepressuregroup.com.

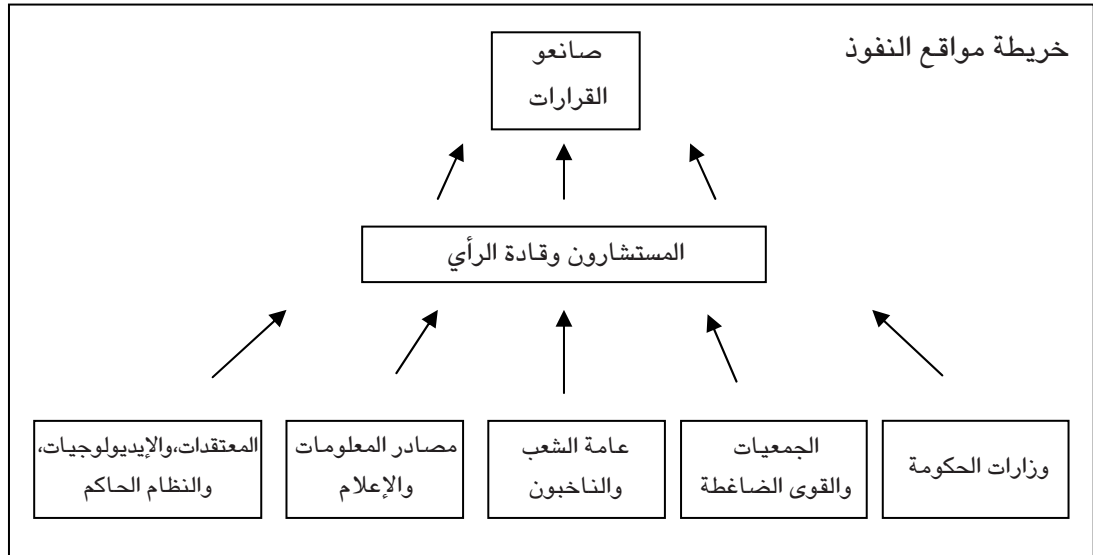
٨. خريطة مواقع النفوذ

تحدد هذه الخريطة الأفراد والمجموعات التي تتمتع بقدرة التأثير على القرارات الهامة. وتتقصى عن مواقع ودوافع كل طرف من الأطراف الفاعلين، وعن أفضل قنوات الاتصال به. تُعرّف هذه المقاربة أيضاً بخريطة نفوذ أصحاب الشأن، أو خريطة مواقع النفوذ، أو خريطة أوساط النفوذ. إنها أشبه بمقاربة تجزئة السوق، المتبعة في قطاع الأعمال، والتي تحلل هيكلية السوق إضافة إلى اهتمامات وسلوكيات المستهلك بالتفصيل. وبالتالي، يتسنى لمجموعات التفكير، عند تطبيقها بدقة، أن تضبط رسائلها وحججها على إيقاع كل جمهور، وأن توجّه جهودها بمزيد من الوعي.

لمحة مفصلة عن هذه العملية

تعتمد هذه الأداة بطبيعة الحال على تحليل أصحاب الشأن (وتكشف إلى حد ما عن وجود أوجه تشابه بين الدوافع أو التأثيرات التي تحدها وتلك المحددة في تحليل القوى الميدانية). انطلاقاً من ذلك، يجدر بك أن تتوخى الوضوح بشأن موضوع السياسة أو موضوع التغيير الذي يخضع للتحليل، مميّزاً أصحاب الشأن الموجودين في مواقع النفوذ العالية. ميّز أولاً بين صنّاع السياسات الذين يتحملون حالياً مسؤولية اتخاذ القرارات في سياسات محددة، وقادة الرأي الذين يؤثرون عليهم ويوجهون آراءهم، إنما يسهل أكثر الوصول إليهم بالإجمال. لا تنسَ أنّ السلطة المطلقة هي مجرد خيال، لأنّ كل مسؤول تنفيذي يعتمد على فريق مستشارين من دونه يتعثر عمله. يتعرض هؤلاء المستشارون لمساءلة شريحة واسعة من مجموعات المصالح والناخبين والقوى الضاغطة. فضلاً عن ذلك، قد يتأثرون بطبيعة المعلومات والأبحاث التي يحصلون عليها، وبطريقة عرضها في الإعلام، وبالنظام السياسي القائم، من دون إغفال مدى تأثرهم بمعتقداتهم وعقائدهم الخاصة. لذا، يستحسن في أغلب الأحيان رسم خريطة مصادر المعلومات على شكل هرم يضمّ القوى والمؤثرات الفعلية (راجع الرسم البياني ٨).

الرسم البياني ٨: خريطة مواقع النفوذ



يزداد النقاش حيوية عند رسم خريطة مجموعات المصالح أو إنشاء «الهرم»، حيث ترمز المساحة في أسفله إلى حجم تأثير القوى المذكورة، والمسلك الذي تسلكه هذه القوى وصولاً إلى دوائر صنع القرار. فلا ضير من محاولة استعراض أبرز المؤسسات والأفراد الذين يمارسون نفوذاً، أكانوا فئة محددة من الأشخاص، أو الصحف، أو الكنائس أو المؤسسات الدينية، أو ما شابهها، بشكل يسمح لفريق المستشارين من تحليل «قنوات النفوذ» الممكنة، أي المنافذ التي تقودها إلى تحقيق التغيير.

فور الانتهاء من تحديد القنوات الرئيسية، يتعين على الفريق أن يحلل موقفها من الموضوع المطروح، بالإضافة إلى دوافعها الأساسية ومدى سهولة التواصل معها. هل تقف هذه القنوات في موقف الناصر، أو الحليف، أو «المحايد» غير الملزم؟ أحياناً، قد تتغير صفتها مع تغير موقفها من القضايا. ما هي مصلحتها ودافعها لاتخاذ موقف معين من القضية؟ ما هو جدول أعمالها، أكان معلناً أم ضمناً؟ ما الذي يدفعها إلى اتخاذ هذا الموقف، وما القيود التي تصعب عليها تعديل هذا الموقف؟ قد تكون دوافعها ذات طابع إيديولوجي أو شخصي (كالاتقاد بأهمية السوق)، أو مرتبطة بأسباب فكرية أو اجتماعية (كالاتقاد بعدم تشريع الكحول نظراً إلى مضارها)، أو ذات أبعاد سياسية (تحقيقاً لمكاسب نقدية مثلاً)، استناداً إلى آراء مجموعات المصالح والمناصرين والعرايين والناخبين الذين وصلوها إلى مواقع النفوذ. أخيراً، قد يقيم الفريق مدى سهولة الاطلاع على الأدلة أو عرض القضية.

أمثلة مفيدة

البرلمان البريطاني هو خير مثال عن مؤسسة حكم لا تتحكم فعلياً بمسار القرارات المتخذة، إنما لها تأثير كبير على الوزراء (أهم صانعي السياسات) من خلال المداولات، أو الاستجابات، أو اللجان المختارة، أو أصحاب المراكز المرموقة وشبكة المعارف الواسعة. لذلك، من شأن أي مجموعة تفكير تستهدف البرلمان للتأثير على الوزير المختص، أن تجد تبريرها في كون الضغط الذي تمارسه يشق طريقه عبر هرم مواقع النفوذ نحو دوائر صنع القرار. هذا لا ينفي إطلاقاً صلاحية البرلمان الفعلية في اتخاذ قرار بشأن بعض القضايا، وفي موضع محدد من مسار السياسات. وبما أن قنوات تأثير مجموعات التفكير قد تتمثل بالرأي العام (الناخبين تحديداً)، أو الافتتاحيات الصحفية، فقد تقرر أن تصب جهودها على تزويد الإعلام أو المواطن بالمعلومات اللازمة.

وكانت آلية وضع السياسات، التي اعتمدها وزارة التنمية الدولية البريطانية في معرض إعداد الوثيقة البيضاء حول شؤون الفقر والتنمية الدولية، قد أظهرت هذه القوى المؤثرة البارزة في مضمار العمل، حيث بدت بصمات كلير شورت وغوردون براون وتوني بليير والكاتب ديفيد بات واضحة للغاية. أما القوى الأكثر نفوذاً بين صفوف مستشاري الوزارة المذكورة، فكانوا علماء الاقتصاد. وبدورها، مارست لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي تأثيرها الكبير من خلال أهداف التنمية الدولية. كما يبقى للشعوب الفقيرة تأثيراً خجولاً، شأنها شأن حكومات الدول النامية التي لا يضاهي تأثيرها تأثير حكومات الدول المتقدمة. يُضاف إلى هذه القوى جميعاً نفوذ أصحاب المصالح التجارية الذي يفوق تأثير الرأي العام في المملكة المتحدة. شهدت تلك الفترة محطات بارزة، تجلت إحداها باعتراف كلير شورت بالحاجة إلى «ركوب مركب» النمو الاقتصادي. وقد شغل علماء الاقتصاد موقعاً قوياً في السنوات التي سبقت صدور أول وثيقة بيضاء، إنما تراجع نفوذهم بعد ذلك ليعود ويبرز دورهم مع صدور الوثيقة البيضاء الثانية التي شددت على النمو الموجّه بدقة.

معلومات إضافية

تتوافر هذه المعلومات باللغة الإنكليزية في قائمة الموارد التالية:

- Stakeholder influence mapping: IIED Forest and Land Use Programme 'Power Tools' Tools for working on policies and institutions. Series number 5.
- New Weave of Power. People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation. World Neighbours. 2002 (Chapter 12) www.justassociates.org/ActionGuide.htm
- The Lobbying and Advocacy Handbook for Nonprofits: Shaping Public Policy at the State and Local Level. Amherst H Wilder Foundation. by Marcia Avner (2002) www.wilder.org
- The Campaigning Handbook. Directory of Social Change by Mark Lattimer (2000). Chapter 16. p353. www.dsc.org.uk

٩. التحليل الرباعي SWOT

يعتبر هذا التحليل أداة تقليدية للتخطيط الاستراتيجي، وسيلة بسيطة لتقييم السبل الناجعة لتطبيق استراتيجية معينة، استناداً إلى إطار مكامن القوة والضعف الداخلية، والفرص والمخاطر الخارجية. وتساعد هذه الأداة المسؤولين عن التخطيط على تكوين نظرة واقعية عن الأهداف التي يمكنهم تحقيقها، والمواضع التي يجب التركيز عليها.

لمحة مفصلة عن هذه العملية

يمكن استكمال إطار هذا التحليل، على شكل مصفوفة بخانتين مزدوجتين، ضمن مجموعة تضم أبرز أعضاء الفريق المشارك أو المنظمة الحاضرة. من الضروري أولاً إيضاح الهدف من تغيير السياسة، وتحديد الفريق أو المنظمة اللذين تناولهما التحليل. فور إيضاح هاتين النقطتين والموافقة عليهما، يبدأ بجولة الأفكار المتداولة، ثم رتبها وأعد تفسيرها في ما بعد في معرض النقاش.

يسهم تقييم القدرات الداخلية في تحديد الأهداف التي حققها المشروع أو المنظمة لغاية تاريخه، أي الموارد المتوافرة التي يمكن استثمارها على الفور، والمشاكل الراهنة التي يصعب تجاوزها. كما يساعد في تحديد الموارد أو المهارات أو التحالفات الجديدة المطلوب البحث عنها. عند الحديث عن مكامن القوة، من الأوفق أن تستعين بأمثلة عن نجاحات واقعية لإيضاح بعض النقاط وإسناد النقاش على أرضية ثابتة. كما يجوز طرح الأسئلة المحورية التقليدية التالية للتفكير ملياً بالقضايا المطروحة:

- ما نوع السياسات التي تنجح منظماتنا/ مشاريعنا في التأثير عليها حالياً؟ وفي أي مجال حققنا أكبر قدر من النجاح؟
- ما المهارات والقدرات التي ننعم بها للتأثير على السياسات؟
- في أي مجالات استخدمها فريق عملنا بمنتهى الفعالية؟
- من هم أقوى حلفائنا في إطار التأثير على السياسات؟
- متى تعاونوا معنا لإحداث تأثير في السياسات؟
- ما أبرز نقاط القوة والضعف التي لدينا، بحسب رأي فريق عملنا؟ ولأي سبب؟ وما رأي من هم خارج المنظمة بذلك؟

الرسم البياني ٩: التحليل الرباعي

مكامن الضعف	مكامن القوة
	<ul style="list-style-type: none"> • المهارات والقدرات • خطوط التمويل • الالتزام بالمواقف • شبكة المعارف والشركاء • النشاطات الجارية تنفيذها
المخاطر	الفرص
	<ul style="list-style-type: none"> • المنظمات الأخرى المعنية بالقضية المطروحة • الموارد: المالية، والتقنية، والإنسانية • الحيز السياسي وحيز السياسات • المجموعات أو القوى الأخرى

يميل تقييم الظروف الخارجية إلى التركيز على ما يجري خارج نطاق المنظمة، أو المجالات التي لم تؤثر بعد على الاستراتيجية، إنما يجوز أن تنعكس عليها، إما إيجاباً أو سلباً.

تلخص الشبكة أعلاه بعض المواضيع التي يجدر التوقف عندها تحت عنوان العوامل الداخلية والخارجية. تصلح إثارة هذه المواضيع كعناوين رئيسية، حينما يدور النقاش ضمن مجموعات صغيرة موزعة (وتلقى هذه الفكرة استحساناً حينما تضم مجموعاتك أكثر من ثمانية أشخاص تقريباً).

عند انعقاد الجلسة العامة، يُستحسن ترتيب أو تصنيف أهم نقاط القوة والضعف (باعتداد رموز مثل ++، +، و-، وما شابهها) في أغلب الأحيان. لا بل قد يرغب المشاركون، ضمن المجموعات الأوسع، في وضع علاماتهم الخاصة، على شكل إشارات لاصقة، على أن يجري لاحقاً التباحث والتداول في هذه النقاط.

من الضروري متابعة الخطوات أو الحلول الممكنة التي يوجزها أو يخلص إليها أي نقاش عملي. كيف تبني مجموعتنا على نقاط القوة لتحقيق هدفنا وتطبق استراتيجيتنا؟ ما الخطوات التي يحسن إدراجها في الاستراتيجية لتقليص نقاط ضعفنا إلى أقصى حد؟ وهم جرا.

التحليل الرباعي أداة متعددة الاستعمالات يمكن الاستناد إليها في مراحل متعددة من المشروع، لتنظيم أي عملية مراجعة أو لتحريك النقاش قبل المضي في وضع الخطط. يجوز تطبيقه على نطاق واسع أو انتقاء أحد المقومات الصغيرة المتفرعة عن الاستراتيجية لتحليلها تحليلاً مفصلاً. غالباً ما يتم التحليل الرباعي تحليل مواصفات أصحاب الشأن، مهدين كلاهما الطريق أمام تحليل القوى الميدانية وخريطة مواقع النفوذ.

أمثلة مفيدة

يستعرض المثل أدناه تحليلاً لمنظمة غير حكومية صغيرة، في بداياتها، تدرس إمكانيات توظيف أبحاثها الجديدة للتأثير على الحكومات.

المربع ١: مثال عن تحليل رباعي لمنظمة غير حكومية صغيرة الحجم

مكامن القوة:

- يتسنى لنا متابعة هذا البحث، نظراً إلى أوقات الفراغ التي ننعم بها لقلة أعمالنا في الوقت الراهن؛
- يتمتع الباحث الرئيسي لدينا بسمعة طيبة بين أوساط صانعي السياسات؛
- يُعرف مدير منظمنا بعلاقاته الوطيدة مع الوزارة.

مكامن الضعف:

- منظمنا غير معروفة بين الهيئات الحكومية الأخرى؛
- لدينا عدد محدود من الموظفين يحتاجون إلى تعميق مهاراتهم في عدة مجالات؛
- نعاني فقدان موظفينا الأساسيين بسبب المرض أو الرحيل، وما إليها

الفرص:

- نعمل من أجل قضية هامة؛
- تدعي الحكومة رغبتها في الاستماع إلى آراء المنظمات غير الحكومية المحلية؛
- سنحظى بدعم منظمات غير حكومية أخرى موجودة في منطقتنا.

المخاطر:

- هل سيتضمن التقرير معلومات حساسة للغاية من الناحية السياسية، لدرجة أن تهدد التمويل الذي نحصل عليه من الجهات الراعية؟؛
- تبرز مجموعة معطيات ثابتة مضادة يمكن استخدامها للطعن بصحة أبحاثنا والتشويه بسمعة منظمنا.

وبالتالي، قد تقرر المنظمة غير الحكومية، على سبيل التعداد لا الحصر، أن ترسل التقرير إلى عرابين محددتين ضمن الوزارة الواحدة، والإفادة من سمعة باحثهم الرئيسي لتعزيز مصداقية استنتاجاتها، والسعي إلى تشكيل تحالف ضمن منطقة عملها دعماً للقضية المطروحة.

معلومات إضافية

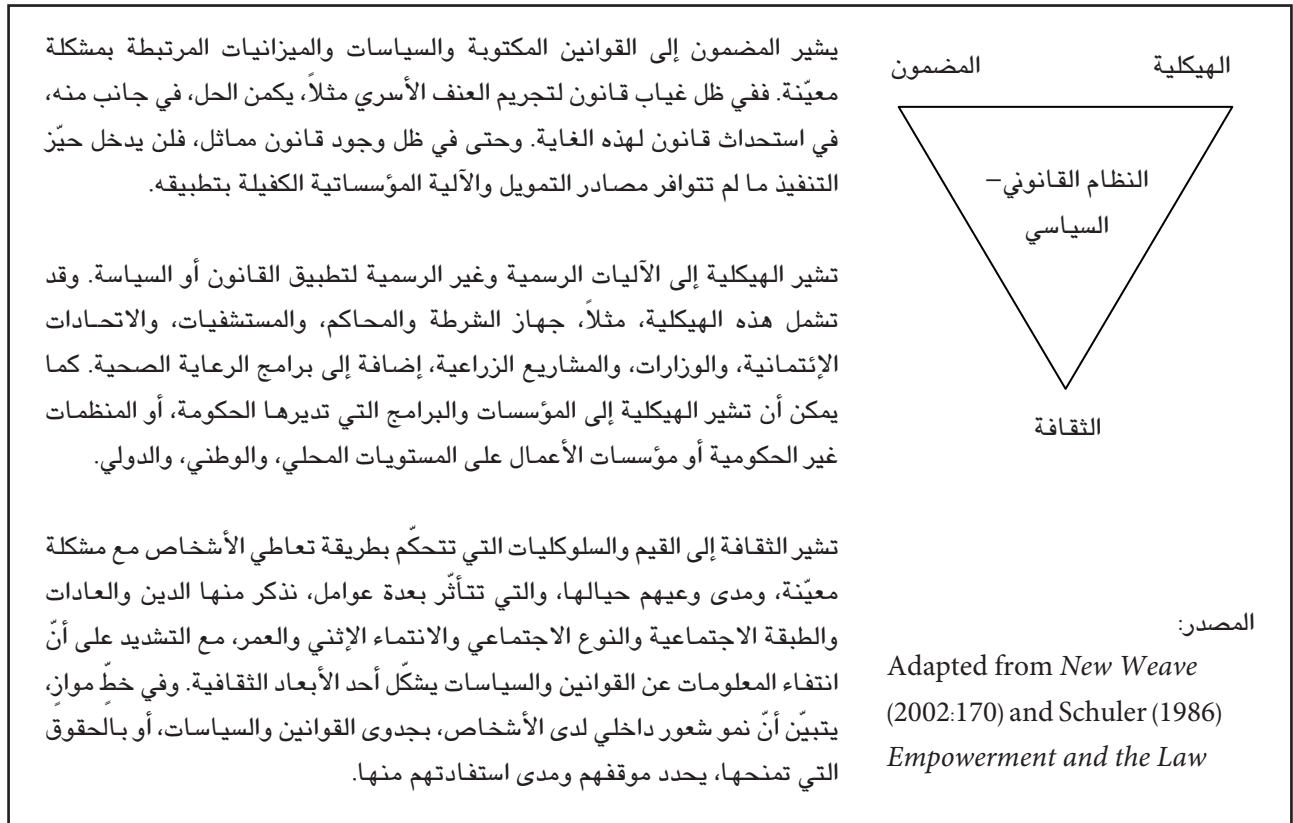
تتوافر هذه المعلومات باللغة الإنكليزية في قائمة الموارد التالية:

- A New Weave of Power. People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation. Lisa VeneKlasen with Valerie Miller. World Neighbours 2002.
www.justassociates.org/ActionGuide.htm
- The Marketing Teacher provides online tools for those involved in marketing and managing. Their resources include a SWOT analysis: www.marketingteacher.com/Lessons/lesson_swot.htm
Useful introductions to the SWOT can also be found at www.mindtools.com/swot.html and www.tutor2u.net/business/strategy/SWOT_analysis.htm

١٠. تحليل نموذج المثلث

هو تقنية يصلح اعتمادها، على السواء، عند تحليل مشكلة تتمحور حول نظام إعداد السياسات، هيكلية ومضموناً وثقافةً، وإيجاد الحلول المناسبة لها. يمكن استخدامها أولاً لتحليل مدى مساهمة أي مزيج يجمع بين السياسات والمؤسسات والقيم الاجتماعية والسلوكيات في مشكلة (أو قضية معينة)، أو المساهمة في استمرارها. ثانياً، يصلح الرجوع إلى إطار هذا التحليل لتحديد وإيضاح الخيارات الاستراتيجية للتعاطي مع كل بعد من الأبعاد الثلاثة.

المربع ٢: تحليل نموذج المثلث



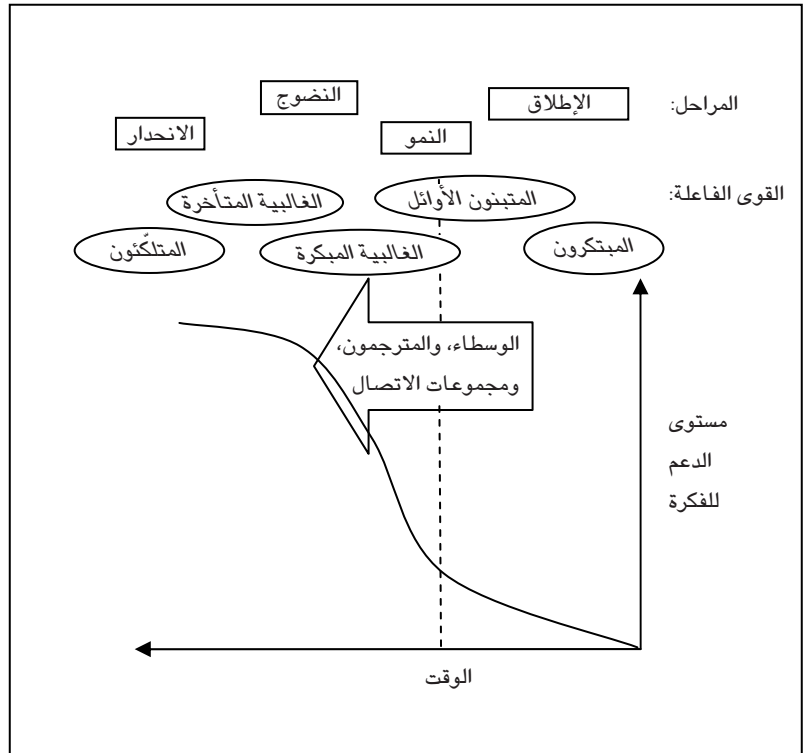
أدوات التواصل

١١. تحديد دورة حياة المنتج

يمكن استنتاج مزيد من الأفكار الملهمة انطلاقاً من نظرية الانتشار المعروفة في أوساط علماء الاجتماع، وذلك من أجل فهم الدور الذي يؤديه قادة التغيير في عملية تحديد دورة حياة المنتج (ويقصد بهم الخبراء، المسؤولون الروابط، وأخصائيو المبيعات). وقد استندت عملية التفكير في هذه النظرية بالإجمال إلى فهم كيفية انتشار ابتكارات التكنولوجيا الزراعية وسط المجتمعات الريفية (راجع Everett Rogers (1995) Diffusion of Innovations, New York Free Press). يقتضي التمييز في هذا السياق بين مجموعة من العناصر الفاعلة، فنتوقف أولاً عند المبتكرين والمتبنين الأوائل للابتكارات وهم من أصحاب الرؤى، أو الأقلية، الذين يجرون الاختبارات أو يتمسكون بفكرة جديدة. ويكونون في العادة من الملتزمين إلى حد بعيد في إطلاق المشاريع، والراغبين في إحداث التغييرات على نطاق واسع، والمستعدين لمواجهة المخاطر والعمل ضمن وحدات تتسم بصغر حجمها ومرورتها. أما الغالبية المبكرة، من جهة أخرى، فتضم مجموعة من الأفراد الأقل ميلاً لخوض المخاطر وقد يواجهون عقبات أنظمة معقدة على نطاق واسع. يرغبون في إجراء التحسينات ولكنهم في الوقت نفسه من أتباع المذهب العملي البراغماتي أكثر ميلاً لإحداث التغيير على نحو تدريجي. من جهتها، تمثل الغالبية المتأخرة مجموع المشككين الذين ينتظرون ليروا ما فعله كبار اللاعبين قبل أن يقرروا القيام بأمر ما. وفي النهاية، يحل المتكثرون الذين يفضي بهم الأمر إلى تبني ما قد بادر إليه سواهم.

يترجم نموذج انتشار المبتكرات عن كذب بدورة حياة المنتج (الرسم البياني رقم ١٠). في مرحلة انطلاقة الفكرة، تعتبر عملية التبني بطيئة للغاية؛ قد يبادر إليها المبتكرون والمتبنون الأوائل بسرعة نسبياً ولكن هؤلاء لا يشكلون أكثر من جزء صغير من المجتمع. غالباً ما يرتفع مستوى الدعم حتى ثلث الشعب قبل أن تحظى الفكرة بدعم كبير بين أفراد الغالبية المبكرة. عند حدوث ذلك، يرتفع عدد المتبنين بشكل كبير ويحدث النمو عندما تصل إلى صفوف الغالبية المتأخرة إلى حين اقتراب نقطة التشعب بين الجمهور أو السوق - مرحلة النضوج - ومن ثم تعود عملية التبني أكثر ببطءاً مع اعتماد المتكثرين للفكرة. في نهاية الأمر، والأهم من ذلك كله، غالباً ما يحصل الانحدار أو الضعف التدريجي، إلا إذا أعيد ابتكار المنتج أو الأفكار على نحو جدي، وأعيد تمثيلها. فللأفكار، كما المنتجات، مهلة زمنية محدودة. كما يؤثر انطلاق المنتجات وتراجعها بشكل خطير على الاستراتيجية وتشكيل المنتجات. يمكن الاطلاع على مزيد من التفاصيل حول هذه المراحل، والمنتجات في كل من هذه المراحل في مربع بوسطن.

الرسم البياني ١٠: دورة حياة المنتج ودور الأشخاص الأساسيين في تبنيه وانتشاره



انطلاقاً من عمل جوفري مور (١٩٩١) في كتابه Crossing the Chasm، يرى غلادويل أنّ المسؤولين الروابط، والخبراء والبائعين («قانون القلائل» الخاص به) الذين يعملون على ترجمة الأفكار وأقلمتها بحيث تفهمها الغالبية الأكثر تحفظاً. فهم يعملون كوسطاء بين الأفكار الجديدة والتغيير الاجتماعي السائد.

١٢. مقارنة التسويق

لطالما كان التركيز حتى الآن، مصوبياً، وبشكل أساسي، على إيصال الرسالة المناسبة، حول الفكرة المناسبة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت والزمان المناسبين. وقد يتعرّف المتألفون مع نظريات التسويق على لغة مشابهة لهذه النظرية. إذ يتجه التركيز أساساً إلى فهم حالة الجمهور، والمستهدفين من وراء التغيير الاجتماعي أو الابتكار في السياسات، وتنمية الابتكار أو الرسالة بحيث تلبي احتياجاتهم.

وقد ساهمت ممارسات التسويق الجديدة، والاستراتيجيات وتقنيات إدارة الأعمال في إحداث ثورة في العالم النامي، وهي في طور إحداث ثورة في عالم السياسة أيضاً. فالحملات المكثّلة بالنجاح والتقنيات ذات التأثير هي التي تسيطر بحزم على استراتيجيات التسويق الحديثة، وتفهم مجموعات التفكير الناجحة تماماً أن التحليل الواضح للمنتج ووضعه في سلم الأولوية التركيز على العميل وعملية الترويج من المبادئ الملازمة لبيع الفكرة إلى السياسيين، تماماً مثل إقناع الطفل بمدرب معين.

الثورة في عالم التسويق

قد لا تشعر بعض مجموعات التفكير بالارتياح حيال لغة كهذه، ففي نهاية المطاف قد يكون جلاً ما يهّمها العدالة الاجتماعية، والصرامة الأكاديمية وإيصال رسالتها. يؤكّد لاتييمير، من جهته، أنّ تلك كانت الطريقة التي اعتمدتها الشركات أيضاً في قديم الزمان:

«في النصف الأول من القرن، كان يُشجّع وكلاء المبيعات في الشركات على التفكير بأنفسهم بالطريقة ذاتها. فكانوا يجولون في أنحاء البلاد ويعملون على نشر الرسالة، باحثين عن أكبر عدد ممكن من المتبنّين للمنتج أو العلامة التجارية. فببساطة، لم تكن السوق المواتية لاستيعاب المنتج موجودة. ولكن، بحلول الخمسينات من القرن، وفي وقت بلغ فيه انتشار ثقافة «وكلاء المبيعات» ذروته، برزت مقارنة جديدة حظيت سريعاً بمتبنّين لها. وأجبرت ضغوط المنافسة المدراء على إيلاء عناية كبرى لما يريده أو يرغب فيه المستهلكون بحق، وبالتالي محاولة إنتاج وتطوير منتجات تلبي تلك الاحتياجات. وبقيامهم بذلك، قلبوا دور المبتدئ، فمنذ ذلك الحين، صوت الجمهور هو من يصدح أولاً. وهذا ما كان عليه مفهوم التسويق: الاختراع النابع من حاجة الزبون، لا المرهون بما يراه المنتجون مناسباً... ومن الأسهل إلى حد بعيد بيع الناس منتج يعتقدون أنهم بحاجة إليه بدلاً من أن تفرض عليهم أشياء لا يحتاجونها.» (صفحة ٣٤٩)

أما تضمينات هذه الثورة في عالم التسويق فتتمثل في وضع تحليل حاجات المستهلك ورغباته في سلم الأولوية. ولعل إدراك أنّ مجموعة التفكير تعمل بدورها على إنتاج سلعة معينة وتسويقها وبيعها للزبون يعتبر بمثابة خطوة تتقدّم بالمفهوم دفعةً إلى الأمام. وفي حال كان هذا التقدّم ليحرز، تتوافر مجموعة واسعة من التحاليل والأدوات الاستراتيجية التي من شأنها مساعدة مجموعة التفكير.

إذاً، ما هو التسويق؟ في الجوهر، يقوم التسويق على تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم، وتعتبر وظيفة التسويق مندرجةً في نطاق الأعمال ككل، لا وظيفة قائمة بذاتها بعيداً عن نشاطات الأعمال الأخرى. وتتمثل بفهم الزبائن وإيجاد الوسائل المناسبة لتوفير الخدمات أو المنتجات التي يطلبها الزبائن. تتعدّد تعريفات التسويق، فتشمل:

- الوظيفة الشاملة التي تربط الشركة باحتياجات الزبائن ورغباتهم بهدف إيصال المنتج المناسب إلى المكان المناسب في الوقت المناسب؛
- تحقيق أهداف الشركة من خلال تلبية احتياجات الزبائن وتخطي توقعاتهم بشكل أفضل من المنافسين؛
- عملية الإدارة التي تحدّد متطلبات الزبائن بفعالية وبربح وتتوقعها وتلبيها.

من الممكن تطبيق كل هذه التعريفات على استراتيجية سليمة للتواصل وذات تأثير بالنسبة إلى مجموعة التفكير تكون فيها السوق هي مجتمع أو جمهور السياسات، «فتشتري» الرسائل والأفكار المقنعة من مجموعة التفكير.

وظائف التسويق ومجموعات التفكير

يمثل الجدول ٣ أدناه بعض الوظائف الرئيسية المرتبطة بالتسويق. بعد إجراء البحوث المكثفة حول السوق، تقوم الخطوة التالية على تطوير المنتج. في هذه المرحلة، تبادر مجموعات التفكير إلى إعداد مضمون البحث، والأدلة والابتكار في ما يتعلق بالقضايا التي تعمل عليها. في ما بعد، تحين مرحلة التوزيع والترويج (مع الأخذ بأهمية نسج الشبكات، وفتح باب المفاوضات، والنشر والإعلان، وتنظيم الحملات وأسلوب البيع). يبقى أن وظائف التسعير والبيع هي بطبيعة الحال أقل وضوحاً، ولكن ليس أقل أهمية. فالتسعير هو عبارة عن اتخاذ القرار بشأن صياغة الرسالة أو الطلب، وتحديد إلى أي مدى يجب أن تكون مثيرة للجدل أو المواجهة. وهو يعادل الكلفة السياسية أو السعر السياسي ومدى سهولة تقبله من قبل الحكومة. تحاول مجموعات التفكير بمعظمها إنتاج أفكار غير باهظة من الناحية السياسية، أو تكون لها مكافآت سياسية تضاهي التكاليف. وتبقى المبيعات - خارج دائرة التسويق عادةً - النقطة النهائية في شركة الأعمال. بالنسبة إلى مجموعة التفكير، هي النقطة التي تصل فيها القضية إلى ختامها أو تريح. وتتمثل المرحلة التالية، في مجمل الحالات تقريباً في جلوس الأحزاب إلى المائدة المستديرة لمناقشة كيفية تطبيق سياسة جديدة أو برنامج جديد.

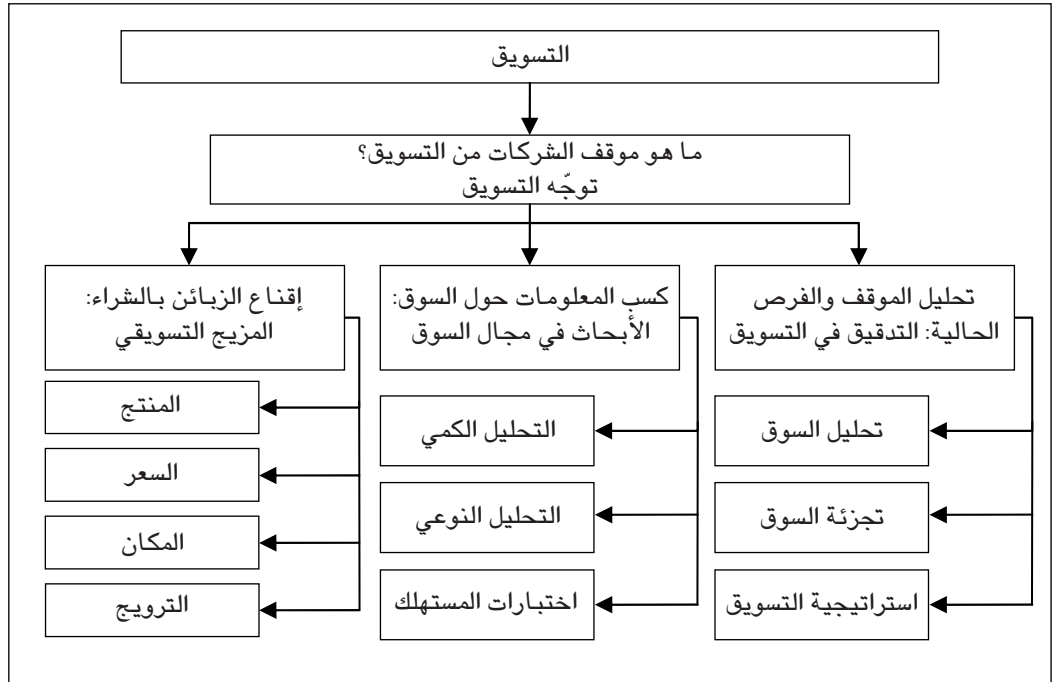
الجدول ٣: مقارنة مهام شركات الأعمال ومجموعات التفكير

مهام الشركة	النشاطات	مهام مجموعة التفكير
تحديد حاجات الزبائن/المستهلكين ورغباتهم، والمنافسة	الأبحاث في مجال التسويق	فهم حاجات ورغبات مجتمع السياسات والرسائل المتنازع عليها
تطوير المنتجات بحيث تلبى احتياجات الزبائن/المستهلكين ورغباتهم	الأبحاث والتنمية في مجال الإنتاج	إجراء البحوث وإعداد الرسائل التي تقدم في وقتها وتكون ذات صلة بمجتمع السياسات
اتخاذ القرار بشأن قيمة المنتج للزبائن	التسعير	اتخاذ القرار بشأن مدى رفع الكلفة السياسية للرسالة - مدى اعتبارها مثيرة للمواجهة وثورية أو تدعو إلى الإصلاح التدريجي
إتاحة المنتج للزبائن في الزمان والمكان المناسبين	التوزيع	إتاحة الرسالة للجمهور في الزمان والمكان المناسبين
إبلاغ الزبائن/المستهلكين بوجود المنتج وإقناعهم بشرائه	الترويج	إبلاغ الجمهور بالرسالة وإقناعهم بها

كما يمكن أن تفيدك بذلك أي شركة مختصة في مجال الضغط، طوّرت شركات عدة أقساماً هجينة من دوائر التسويق لتعنى بشكلٍ محدد بإعداد و«بيع» الرسائل إلى الأخصائيين ضمن مجموعات المصالح ومجتمعات السياسات. فدائرة العلاقات العامة توجه نحو أصحاب الأسهم، والإعلام، والجمهور بشكلٍ عام، وغالباً ما تمتد لتتضمن رسالة لا تهدف مباشرة إلى تحقيق المبيعات. تميل دائرة «الشؤون العامة» لأن تتوجه مباشرة ناحية دوائر السياسات وتهدف إلى تأمين بيئة ملائمة (الأنظمة، الضرائب، إلى ما هنالك) للمنتج الأساسي.

يبين الرسم البياني رقم ١١ لمحة عامة حول عمليات التسويق الأساسية للتدقيق في السوق (تحليل وتقسيم السوق وإعداد الاستراتيجية)، والأبحاث في مجال السوق (تكوين الآراء وفحص المنتجات) والمزيج التسويقي (حيث يتخذ القرار بشأن المزيج الفريد من المنتجات، والأسعار، والمكان، واستراتيجية الترويج). في ما يلي أفكار مشابهة في الكثير من الأقسام التالية والمسوق الشغوف يجب أن يستفيد من بعض الأدوات والموارد المتاحة التي توفر مع بعض التكيف مساهمات مفيدة للتخطيط لقضية مجموعة التفكير التي تؤثر على العملية.

الرسم البياني ١١: لمحة عامة عن عمليات التسويق الأساسية



١٣. تقييم مدى جهوزية المنظمة

يتمثل التحدي الأول في العديد من المنظمات المستندة إلى الأبحاث في تحقيق تحوّل ثقافي ينتقل من توفير معلومات قليلة التأثير من جانب العرض باتجاه صياغة رسائل استراتيجية مؤثرة منبعثة من جانب الجمهور. ويؤكد على هذه الفكرة الدليل الصادر عن مؤسسة أمهرست هـ. وايلدر حول استراتيجيات الضغط والمدافعة للمنظمات غير الربحية (www.wilder.org/pubs/workshts/) (pubs_worksheets1.html?261lah) فيوفر سلسلة من أوراق العمل والأدوات المصمّمة لتقييم درجة الجهوزية والالتزام بالعمل على قضايا السياسات العامة (راجع المربع أدناه). وهو يقدّم مراجعةً عن المبادرات والمدافعين عن المبدأ، ويساعد في توجيه الأهداف، ويبدأ عملية التخطيط. تحدّد سلسلة من ستة اجتماعات لإطلاق عملية التخطيط ووضع خطة للعمل. كما يوفّر الفصل الثالث من كتيب وايلدر، الصفحات ٨٦-٩١، وورقة العمل ١٣، القسم الرابع، وورقة العمل ١٤، والصفحات ٢١٩-٢٢٢ مزيداً من المعلومات حول البنية التنظيمية، وأدوار الموظفين، والتمويل، وأنظمة المعلومات، والتدريب واستخدام اللجان الاستشارية.

المربع ٣: تقييم مدى جهوزية منطمتك للتأثير من خلال السياسات العامة

يتألف هذا التقييم من قسمين. ينظر القسم أ إلى جوهر أهداف منطمتك في مجال السياسات العامة. أما القسم ب فيتناول قدرة منطمتك الحالية على القيام بالعمل.

القسم أ: أهداف السياسات العامة

- ضع قائمةً بقضايا السياسات العامة: في سياق رسالتنا، وأهدافنا، وعملنا الحالي، ما هي القضايا التي يمكن التقدم بها من خلال الانخراط في السياسات العامة والنقاش حول التشريعات؟
- ضع قائمةً بما هو موجود ومعتمد من برامج، وخدمات، وأبحاث، واستراتيجيات تواصل، وأعمال ضغط ومدافعة تبين فيها التجارب والخبرات في هذه القضايا التي ترغب في التأثير فيها.
- حدّد أيّ أجزاء من الحكومة تقرّها القضايا الأساسية وتناقش فيها. حدّد المجالات الأساسية للتأثير التي من الممكن أن ترسم قرارات السياسات.
- ضع قائمةً بالتغيرات المرغوبة في مجال السياسات، لا سيما في ما يتعلق بالقوانين، والميزانيات، والأوامر.
- اتخذ القرارات بشأن ما إذا كنت ستقترح تغييراً جديداً في السياسات على نحو استباقي، أو تستجيب كردّ فعل على جهود مجموعة أخرى.

القسم ب: قدرة المنظمة على الانخراط في السياسات العامة

- ضع قائمةً بمناصري السياسات العامة من داخل المنظمة وقم بقياس مدى التزام المنظمة بالتغيير في السياسات العامة.
- التزم بصياغة خطة عمل للسياسات العامة.
- ضع قائمةً بمن تمّ اختياره للقيام بماذا، في ما يتعلق بتنسيق عملية التخطيط، والتصفية مع مجلس الإدارة، وتوضيح أدوار أعضاء فريق العمل، وتشكيل فريق للاستجابة السريعة، وتأليف لجنة استشارية.
- وضّح الأنظمة المعمول بها لتوعية الأعضاء والشركاء، والدوائر الانتخابية، وإعلامهم، وتجنيدهم.
- راجع فهم العمليات والبنى التشريعية.
- ضع قائمةً بالموارد التي تلتزم بعمل التأثير في السياسات.
- وضّح مدى جهوزية وسائل الإعلام. هل أنت مستعدّ للتحديث أمام الكاميرا؟
- إن لم تكن منطمتك ربحيةً، وضّح القواعد المعمول بها في ما يتعلق بالضغط في بلادك.

سنة اجتماعات للتحرك

مع إطلاق النقاش، وإعطاء الموافقة للبدء بعملية التخطيط واختيار فريق التخطيط، يقترح الكتيّب عقد سنة اجتماعات تشمل المتطلبات الأساسية لإعداد خطة تأثير في السياسات للمنظمة، على الشكل الآتي:

- قم بإعداد فريق التخطيط وعبر عن الرؤى والأهداف
- ضع المعايير التي على أساسها تعمل على القضايا وتقرّر بشأنها
- اتخذ القرار بشأن مناطق التأثير المستهدفة التي لا بد من العمل عليها
- اختر الاستراتيجيات لتحقيقها، واعمد إلى تصميم البنية التحتية للمنظمة (التزامات الموظفين، توزيع الموارد، وما إلى ذلك).
- ضع خطة العمل، مع تحديد التحركات، والأهداف والتواريخ
- قدّم خطة العمل للمنظمة الكاملة

المصدر: بتصرّف عن أفنر ٢٠٠٢ الفصل الأول وورقة العمل الأولى، ص. ٥٨-٦٦

١٤. تجزئة السوق وخارطة المعركة

لإيصال المنتج أو الخدمة إلى الشخص المناسب أو الشركة المناسبة، يتعيّن على المسوّق أولاً أن يعمل على تجزئة السوق، قبل أن يستهدف جزءاً واحداً منها أو مجموعة من الأجزاء ويتخذ في نهاية المطاف موقفاً له ضمن هذا الجزء/ هذه الأجزاء.

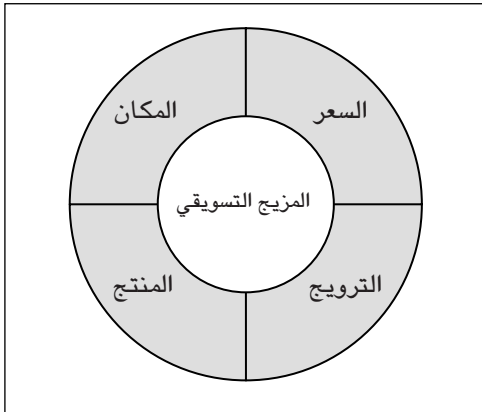
تتمثل تجزئة السوق بشكلٍ أساسي في تحديد المجموعات الفرعية للمشتريين ضمن السوق الذين يتشاركون الاحتياجات نفسها ويكون لديهم سلوك المشتريين نفسه. في العالم مليارات من المشتريين الذين يتمتعون بمجموعاتهم الخاصة من الاحتياجات والسلوكيات. تهدف تجزئة السوق إلى الملاءمة بين مجموعات المشتريين والمجموعة نفسها من الاحتياجات ومن السلوكيات التي يتميز بها المشترون. تعرف هذه المجموعة بالـ«شريحة».

تعتبر تجزئة السوق شكلاً من التقييم النقدي أكثر منه عملية أو نظام محدد، وبالتالي لا يمكن تحديد وتجزئة إحدى الأسواق مثل الأخرى. ولكن، يتوافر عدد من المعايير التي تساعدنا في عملية التجزئة:

- هل الجزء قابل للبقاء؟ هل يمكن استرداد الربح منه؟
- هل يمكن الوصول إلى هذه الشريحة؟ ما مدى سهولة الوصول إليها؟
- هل تعتبر الشريحة قابلة للقياس؟ هل يمكن الحصول على بيانات واقعية للنظر في هذا الاحتمال؟

تعتبر أداة «خارطة المعركة الخاصة بمصفوفة التجزئة» فعالة في هذا المجال. تسجّل المنتجات المختلفة في مصفوفة في مقابل شريحة السوق. وتكون النتيجة «خارطة المعركة» (ويليام أ. كوهين، ١٩٨٦). ويتم تطويرها من أجل عمليات السياسات في خارطة التأثير.

١٥. المزيج التسويقي



الرسم البياني ١٢: المزيج التسويقي

لعلّ المزيج التسويقي يمثّل العبارة الأشهر في عالم التسويق وقد ابتكرها نيل هـ. بوردن في مقالته بعنوان «مفهوم المزيج التسويقي» في العام ١٩٦٥. أما العناصر فهي الاستراتيجيات التكتيكية للتسويق، المعروفة أيضاً بالمبادئ الأربعة:

- المنتج
- السعر
- المكان
- الترويج

وقد يتوسّع بعض المعلقين في المزيج ليشمل خمسة عناصر تتضمن أيضاً:

- الأفراد

كما يقدم آخرون على زيادة هذه العناصر إلى سبعة، وهي:

- الدليل المادي (كالزي، والمرافق، أو السلع التي تسهّل تقديم الخدمة)
- العملية (أي تجربة الزبون الكاملة مثلاً الزيارة إلى عالم ديزني).

يبقى المفهوم بسيطاً. فجميع كعكات الحلوى مثلاً تحتوي على البيض، والحليب، والدقيق، والسكر، ولكن يمكنك دوماً تغيير الكعكة ككلّ من خلال تغيير كميات العناصر المكوّنة الموجودة فيها. ينطبق الأمر نفسه على المزيج التسويقي، فمن الممكن أن يختلف العرض الذي تقدّمه لجمهورك من خلال تعديل عناصر المزيج.

في عالم التأثير في السياسات الخاص بمجموعات التفكير، لا يزال المفهوم مفيداً ولا سيما عند النظر في الاستراتيجية الترويجية. عند التخطيط للرسالة، لا بد من أخذ المنتج بعين الاعتبار (محتوى الرسالة، أو القضية)، والدليل المادي (أوراق الاعتماد لدعم الرسالة، أو البحث) والسعر (مدى اعتبار الرسالة، أو الموقف مثيراً للجدل من الناحية السياسية). عند التخطيط لجمهور السياسات، نأخذ في الاعتبار الأفراد (جمهور السياسات الذي نتواصل معه).

كما قمنا بتكييف المزيج التسويقي للتأثير في الجدول ٤. عند إعداد استراتيجية التأثير، يحتاج المرء لأن يأخذ في الاعتبار مدى الفائدة والمصادقية والكلفة السياسية للرسالة؛ وأي صانع للقرار في أي مكان وزمان سيكون المستهدف منهما؛ وبأي دعم، وعرض ترويجي وإدارة علاقات مستمرة يمكن إيصال الرسالة.

رسالة تكون...	تستهدف...	تصل من خلال...
<p>مفيدة في:</p> <ul style="list-style-type: none"> القضايا التي تعالجها مدى ارتباطها بالوضع الحالي الجزء من التشريع، السياسة، أو البرنامج المتعلقة به التغيير الذي تحدثه كيفية تحقيقها للتغيير 	<p>صنّاع القرار على مستوى السياسات، لا سيما:</p> <ul style="list-style-type: none"> قادة الآراء الأعضاء في البرلمان، الوزراء، والمرشدين (الهيئة التنفيذية) موظفي ودوائر الخدمة المدنية (البيروقراطية) الممثلين المنتخبين (الهيئة التشريعية) 	<p>المزيج المناسب من القنوات الترويجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> الإعلام (الصحافة التجارية، الافتتاحيات، مقاطع التعبير عن الرأي، المجالات الأكاديمية) الإعلانات، الرسائل الإلكترونية الإعلانية بالجملة التقارير السنوية والمنشورات الكتب، أوراق المعلومات الموجزة المناسبات، اللقاءات، الخطابات الاتصالات الشخصية الأفعال المباشرة (مثلاً الأنشطة، المسيرات)
<p>موثوقاً بها من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> البحث والابتكار حل مشاكل السياسات العملية المطبقة قيادة المشاريع التجريبية والتقييم استخدامها في بلاد أخرى أو قطاع آخر التوصية أو المصادقة 	<p>المكان المناسب:</p> <ul style="list-style-type: none"> اللقاءات الاجتماعية غير الرسمية (مثلاً حفلات الغداء والنوادي) الاجتماعات والعروض المهام الموكلة المشاورات المؤتمرات 	<p>مدعومة بالشراكة أو الائتلاف مع:</p> <ul style="list-style-type: none"> الجمهور على نطاق واسع (مثلاً، العريضة، المسيرة) مجموعات المصالح (مثلاً الفقراء، المرضى) مجموعة التأثير (مثلاً العلماء، الاقتصاديون، قادة الأعمال) منظمات القطاع، النقابات اللجان، مجموعات المهام المدققين أو الخبراء
<p>مقدرة من الناحية السياسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> تتناسب مع حاجات وجدول أعمال السياسات 	<p>في الوقت المناسب للفرص المتاحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> تأليف التشريعات إعداد القوانين دعم حقوق الإنسان والمعاهدات صياغة وحدات واستراتيجيات السياسات الخطابات الوزارية انتخاب الممثلين السياسيين التشاور مع أصحاب المصالح غيرها من الفرص والإمكانات ذات الصلة 	<p>إدارة سليمة للعلاقاتك:</p> <ul style="list-style-type: none"> الثقة المستمرة الانفتاح الاحترام الإصغاء والفهم المتبادلان

١٦. المزيج الترويجي

في عالم التجارة والتسويق، قد يشمل المزيج الترويجي سبعة أنواع مختلفة من أشكال الترويج: المبيعات الشخصية، الترويج للمبيعات (ويشمل العروض الترويجية مع حسم الأموال، والمنافسات، والأكسسوارات المجانية، والقسائم، والعروض من قبيل اشتراك قطعاً واحصل على الثانية مجاناً)، العلاقات العامة (الجهد المدروس، المخطط له، والمستدام لتحقيق التفاهم المتبادل والمحافظة عليه بين المنظمة والجمهور)، البريد المباشر، والمعارض التجارية، والإعلان والرعاية.

يمكن التخطيط للعروض الترويجية على طول محور من المواجهة في مقابل التعاون؛ مع ترتيب الزمن في مقابل مشاركة الجمهور.

١. من ناحية أولى، هناك الاحتجاجات واستراتيجيات العمل الناشط. وهي تتضمن التحرك المباشر.
٢. قد تشمل عملية توعية العامة وحشدهم حث أعداد كبيرة من الناس على الكتابة، وتقديم العرائض، وتنظيم المسيرات الاحتجاجية، والانضمام إلى قضية ما أو إبداء الدعم لها.
٣. تعتبر الدعاوى القضائية شكلاً خاصاً (أو ربما الشكل الأساسي) للمدافعة المستندة إلى الحقوق.
٤. غالباً ما تشتمل عملية التشبيك العالية المستوى على الإقناع والضغط، وهما من الفنون الكلاسيكية في مجال التأثير في السياسات وغالباً ما يندرجان ضمن دوائر العلاقات العامة للشركات الأكبر حجماً.
٥. برامج البحث والتحرك وإقامة النماذج وهي غالباً ما تترافق مع وظيفة تقييم لتعلم الدروس هي مفتاح لإظهار أن المقاربة الجديدة المقترحة أو التغيير في السياسات من شأنه أن يفلح.
٦. التحالف/الدوائر الانتخابية وتنظيم الحملات / التأثير في بناء الشبكات وسيلة أساسية لزيادة التأثير
٧. العلاقات العامة والاتصالات (تتضمن أحياناً الإعلان والتسويق) والمنشورات
٨. يشكّل الإعلام وسيلة أساسية للتواصل، بما في ذلك الافتتاحيات الرفيعة المستوى أو المقاطع التي تعبر عن الآراء أو وجهات النظر في الصحف أو الصحافة التجارية أو الأوراق في المجالات الأكاديمية.
٩. مشاركة المواطنين، الاستشارات، المشاركة والتوافق في عملية صنع القرارات وإيصال السياسات.

من المهم أن تؤخذ في الاعتبار أشكال الترويج هذه في ما يتعلق بالربع الخاص باستراتيجية السياسات (الرسم البياني ١، في المقدمة) التي تشدد على درجة المواجهة/التعاون ومستوى الاهتمام في مقابل قاعدة الأدلة. من هنا، من الممكن أن تقدم المنظمات المختلفة على اختيار الوسائل الإجمالية نفسها، ولكن تستخدمها في وسائل مختلفة، وبلغة مختلفة. يجسّد الجدول ٥ أدناه كيف تبدو هذه الاختلافات من حيث الممارسة.

الجدول ٥: المزيج الترويجي

مجال العمل	المنظمة العاملة في مجال الإرشاد والتوجيه تختار...	المنظمة الناشطة تختار...
التواصل والمنشورات	المعلومات الموجزة حول السياسات	رسائل البريد
الإعلام	رواد الأفكار في المنشورات المعدة للتوزيع، الصحف التجارية	تغطية الأخبار الإعلانية في الصحف المصغرة
التعاون	الشراكات	التحالفات عند تنظيم الحملات
الضغط	النوادي الخاصة	العرائض

١٧. تحديد موقع المنتج في السوق ورسم خارطة المواقع (موضع المنتج في السوق)

لا شك في أنّ تحديد موقع المنتج في السوق يشكّل إحدى الوسائل الأبسط والأكثر إفادةً بالنسبة إلى المسوّقين. بعد تجزئة السوق، ومن ثم استهداف المستهلك، يحدّد للمنتج موقع خاص في السوق. ومن ثم تجمع المنتجات أو الخدمات مع بعضها البعض على خارطة بهذه المواقع. ويسمح هذا الأمر بمقارنتها ومعارضتها في ما بينها. يقرّر المسوّقون على مركز تنافسي يتيح لهم التمييز بين منتجاتهم الخاصة وما يعرضه المنافسون.

يقوم المسوّق برسم الخارطة ويقرّر بشأن العلامة الخاصة بكل محور. ومن الممكن أن تحدّد بشكل الكلفة السياسية (المتغيرة الأولى) وسهولة التنفيذ (المتغيرة الثانية). ومن ثم توضع خارطة بالمنتجات الفردية بحيث تتوضع بجانب بعضها البعض. وإنّ أيّ ثغرات موجودة قد تمثل مجالات محتملة لمنتجات جديدة.

يقترح تراوت ورايز إطار عمل من أسئلةٍ على مراحل ست لتحديد المراكز على نحوٍ فعال:

١. ما هو المركز الذي تحتله حالياً؟
٢. ما هو المركز الذي تريد أن تحتله؟
٣. على من عليك أن تنتصر حتى تحتل المركز الذي تريده؟
٤. هل تملك الموارد للقيام بذلك؟
٥. هل يمكنك الاستمرار حتى تصل إلى هناك؟
٦. هل تفيد استراتيجياتك التكتيكية في دعم الهدف الذي وضعتَه لنفسك في مجال تحديد المراكز؟

المنفعة والمنافسة

لتحديد المراكز - ويقصد بذلك كيف يحدّد مركز القضية التي تناقش فيها مجموعة التفكير بالنسبة إلى المركز الآخر والرسائل الأخرى في موقع المنافسة - تتمثّل العناصر الثلاثة الأساسية في المستهدف، والمنفعة، والمنافسة. المستهدف هو الشريحة المهتمة من الجمهور، المنفعة تمثل السبب الكامن وراء اهتمام هذه الشريحة أما المنافسة فتشير إلى السبب الذي يجعل من هذا المزيج بين المنفعة والهدف مزيجاً فريداً مقارنةً بالرسائل المنافسة. لهذا السبب،

«لعله من المفيد أن نؤلف جملةً واحدة تلتحم فيها العناصر الثلاثة التي تحدّد موقع عرضك الخاص، وإن لم يكن من المرجح أن تستخدمه حرفياً في الإعلان /أو الرسالة.» (لاتيمر، صفحة ٩٣)

على سبيل المثال، من الممكن أن يحدّد مشروع الأبحاث في ملاوي مركزه كالتالي: «تخفيض الإعانات على المخصّبات هو الحل الوحيد (المنافسة) الذي يمكن من خلاله لوزارة الزراعة (الهدف) إصدار الأموال التي تعتبر الحاجة ماسةً إليها من أجل الاستثمار في مجال الري (المنفعة).»

١٨. البرنامج الإعلاني

إنَّ تحويل الرسالة إلى إعلان فعلي - سواء سيستخدم هذا الإعلان في توصيات الورقة بالمعلومات الموجزة، أو في بيان صحفي، أو في حملة إعلانية، أو كقطع سمعي يبث عند تناول الفطور مع الوزير - يتطلَّب مجموعةً مختلفةً من المهارات. يقضي الافتراض بأنَّ الزمان والمكان محدودان في ما يتعلق بإيصال الرسالة، ويؤدي ذلك إلى ثلاث قواعد ذهبية (لاتيمر، ص ٩٦):

- البساطة - ركِّز على رسالة واحدة أو صورة واحدة
- التكرار - التذكير يتحصَّن مع تكرار الفكرة التي تقدِّم في وسائل مختلفة
- هوية الشركة - الخصائص البصرية مثل الرمز، والطباعة، ونظام اللون يجب أن تكون موحَّدة بقدر المستطاع في الرسالة

عندما يوضِّح مركز الرسالة ويبسِّط، يوفر البرنامج الإعلاني المحرَّك لإحياء هذه الرسالة. قد يكون ذلك بمثابة رواية، أو دعابة، أو تناظر يبدو جذاباً بالنسبة إلى الجمهور المستهدف.

«تعمل مجموعات التفكير على الترويج للأفكار وتبسيط تحاليل السياسات من خلال استخدام المجاز أو الاستعارة وابتكار الرموز» (ستون، ١٩٩٦: ١٣٦)

يقترح كاتب الإعلان الخاص بالكتيب الالتزام بقاعدة AIDA:

- لفت انتباه المستهدف
- زيادة الاهتمام في الرسالة أو الأدلة
- تحفيز الشعور بالرغبة
- استشارة العمل وتقديم الحلول

يمثل البرنامج الإعلاني أيضاً وسيلةً أخرى للأخذ في الاعتبار كيفية تأطير أو تغليف الرسالة (نيو ويف، ص ٢٣٥-٢٣٨). ويدخل في ذلك:

- ترجمة الرواية أو الأدلة بشكل قضايا اجتماعية وسياسية أكبر حجماً
- تعيين المسؤولية الأولية عن المشكلة
- تقديم حل واضح
- توضيح المقترحات
- تطوير الصور التي تسلط الضوء على القيم الكامنة وراء المركز

١٩. اختبار الرسالة في وقتٍ مسبق

للقيام بذلك، تتوفر طرق ثلاث: الاستطلاعات، مجموعات التركيز، واختبار الصهر.

تتمثل الطريقة الأبسط ثمناً والأسهل لاختبار الرسالة في العثور على شخصٍ واحدٍ يمثل الجمهور المستهدف ويتحدث إليه. على نحوٍ مثالي، يكون هذا الشخص قادراً على إعطاءك معلومات مرتجعة صريحة، ربما فرداً من العائلة (روبرت براي في عمله Sin Works يلجأ إلى صهره).

مجموعات التركيز بطبيعة الحال أكثر كلفةً ولا بد من إنجازها مع أجزاء مختلفة من الجمهور المستهدف بما أنه يمكن لمجموعة تركيز واحدة أن تؤمن نتائج محرّفة. ولكنها تتمتع بفائدة أن الباحثين بمقدورهم أن ينشّطوا المجموعات بأنفسهم في حال دعت الحاجة إلى ذلك.

يعوّل العديد من السياسيين على الاستطلاعات للتحقق من البيانات والسياسات، وتطوير الصور، والمواقف السياسية والمقاطع السمعية. يكلف الاستطلاع عشرات الآلاف ولكن ثمة مواقع إلكترونية تقدّم البيانات الاستطلاعية حول عدد من المسائل.

الموارد

الموارد الموجهة نحو الولايات المتحدة تتضمن:

www.gallup.com

www.people-press.org

www.pollingreport.com

www.pipa.org

www.ropercener.uconn.edu

٢٠. الاستعداد للظهور أمام الكاميرا: استخدام وسائل الإعلام

يلخص دليل وايلدر الخطوات التي تحتاجها لتكون مستعداً للظهور أمام الكاميرا. تعتبر القائمة المرجعية مفيدة عندما تعكس كيف تستعد لمواجهة الكاميرا وكيف تبني فريق استجابة سريعة يمكنه الرد على مختلف الفرص الإعلامية ذات الصلة.

المربع ٤: القائمة المرجعية اللازمة في إطار الاستعداد لاستخدام وسائل الإعلام

التقييم التنظيمي:

- هل تلتزم منظمتك باستراتيجية إعلامية؟
- هل تناقش الخطة الإعلامية كجزء من خطة التأثير الإجمالية؟
- هل تراجع الخطة الإعلامية على أساس دوري مع تطور حملة التأثير الخاصة بك؟

البنية التحتية التنظيمية:

- هل لديك موظف مسؤول عن تنفيذ الخطة الإعلامية وتنسيق كافة جهود الإعلام في منظمتك؟
- هل لديك أي روزنامة تخطيط للقاءات أو المناسبات السياسية الهامة؟
- هل حدّدت منظمتك المتحدثين الرسميين الأوليين باسمها؟
- هل عمل مجلس الإدارة والموظفين على التخطيط «لاستجابة سريعة» لفرصة أو أزمة طرأت من دون تحذير؟
- هل تعتبر سلسلة صنع القرارات حول البيانات الإعلامية محددة بوضوح ومفهومة من قبل الجميع من داخل المنظمة؟
- هل تتضمن ميزانيتك حول السياسات العامة مكوناً إعلامياً؟

أنظمة الإعلام:

- هل تعتبر اللوائح الإعلامية الخاصة بك محدثة، وتامة تحتوي على أسماء المحررين والمراسلين أو المنتجين لجميع وسائل الإعلام التي تنوي الاستعانة بها؟
- هل تعلم بالمواعيد النهائية، وساعات العمل، والأشكال المفضلة للاتصالات بالنسبة إلى الأشخاص الذين يعملون على قضايا السياسات العامة؟
- هل تميز لوائحك بين أشكال التغطية: الأخبار، المقالات الخاصة، الافتتاحيات، العواميد في الصحف، الروزنامات؟
- هل لديك ملف خاص لقصاصات الأخبار يتضمن التغطية الإعلامية وسجلاً كاملاً بتغطية عمل منظمتك؟
- هل أنت على اتصال مستمر مع المحرر والمراسين الذين اخترتهم كجهات اتصال رئيسية؟

هل تعتبر معلوماتك جاهزة لترد في وسائل الإعلام؟

- هل لديك أي معلومات دقيقة، موجزة، ومثيرة للاهتمام حول منظمتك - رسالتها، تاريخها، برامجها، وخدماتها؟
- هل قمت بصياغة رسالة واضحة ونقاط كلام لقضية السياسات التي تنوي التحديث عنها؟
- هل عقدت أي اجتماعات تمهيدية مع عناصر من الصحافة من الأرجح أن يعملوا على تغطية شؤون منظمتك والقضايا التي تعالجها؟
- هل تحافظ على قاعدة معلومات تشكّل مصدراً قيماً بالنسبة إلى الصحافة، بما في ذلك ملف من البيانات والروايات، وقائمة بالموظفين أو غيرهم من الراغبين في التحدث مع الصحافة؟

بناء القدرات والفرص لاستخدام وسائل الإعلام يعني بناء علاقات مع أولئك الذين يعملون في وسائل الإعلام، أي الصحفيين. فأنت مصدر لهم كما هم مصدر معلومات لك. يشرح الجدول ٥ كيفية بناء تلك العلاقة والمحافظة عليها.

المربع ٥: إرشادات مفيدة لتحويل منظمك إلى مصدر معلومات بالنسبة إلى الصحفيين

- كن متوافراً. أعط المراسلين، لا سيما في وكالات الأخبار حيث يعملون لساعات طوال، رقم هاتفك الثابت والجوال، وقل لهم إنه لا بأس إن اتصلوا.
- إقترب من الصحفيين خلال الاجتماعات وأعطهم بطاقتك الشخصية.
- كن مستعداً لأن تُقتبس أقوالك. فإن اضطرارك إلى الاتصال ثانيةً بعد أن تكون قد تمت الموافقة على الاقتباس سيقُلص من فرص استخدامه.
- إعرف القضايا. إقرأ وعلّق بذكاء على التطوّرات التي لها علاقة بقضيتك.
- لا تفترض دوماً أن الصحفيين قد تلقوا المعلومات التي تملكها حول المناسبات التي لها علاقة بالمواضيع أو النشرات الصحفية ذات الصلة.
- تجنّب الحجج الكلامية والإيديولوجية: فمعظم الصحفيين قد سمعوا حتماً بهذا الأمر من قبل.
- إعرف الحقائق: لا تمرّر أي معلومات قبل أن تعرف أنها صحيحة.
- إعرف أين تجد المعلومات أو الاتصالات بسرعة، وبالتالي تحظى بسمة طيبة على اعتبارك مصدراً هاماً للمعلومات.

المصدر: سالزمان، الفصل ٥، ص ٦٧

إن وصولك إلى الصحف يتطلّب أكثر من مجرد علاقات طيبة. لا يمكنك أن تأمل دوماً أن يجد الصحفيون قضيتك جديرةً بأن تبرز في الأخبار (وغالباً ما لا تبرز). المفتاح هو التوقيت وربط استنتاجاتك ورسالتك بأخبار الساعة. استفد من الفرص للإعلان عن رسالتك عندما تكون قضيتك في الإعلام أصلاً لأنك في ذلك الوقت لا تحتاج لأن تقنع الصحافة بأن قضيتك جديرة بالأخبار. كل ما تحتاج إلى فعله هو تقديم رواية أو قصة تجسّد منظوراً جديداً أو محلياً، تضيف الطابع الدرامي على إحدى وجهات النظر أو ترتقي بالحوار نوعاً ما. كذلك، إن التحرك السريع ضروري، في العادة بعد يوم واحد على صدور الخبر. من أشكال الأخبار الرئيسية يمكن أن نذكر: جلسات الاستماع العامة، قرارات المحاكم، إقرار مشاريع القوانين، الكوارث الطبيعية، الخطابات، التسميات، الأعياد الوطنية، الجرائم، أو مناسبات الذكرى السنوية.

في حال تحوّلت القضية إلى رواية عظيمة، من الممكن أن تنشر الصحيفة افتتاحيةً حولها. للافتتاحيات الوزن الأكبر في دوائر السياسات وتمثل وسيلةً ناجعة من أجل نقل القضايا إلى جدول الأعمال أو تحديد موقف في جدول أعمال متغيّر. يبيّن المربع ٦ وسائل لإيصال أفكارك إلى الافتتاحية.

المربع ٦: إرشادات مفيدة للحصول على افتتاحية

- عوّد نفسك على موقف الصحيفة.
- حدّد الشخص المناسب ضمن فريق الافتتاحية واحصل على البريد الإلكتروني.
- إشرح موقفك في رسالة قصيرة وأسأل ما إذا كان الشخص المعني يريد أن يتلقى المعلومات وكيف يودّ أن يتلقاها (البريد الإلكتروني، الهاتف، الاجتماع).
- في حال لم تتلق أي إجابة بعد يومين، اتصل. فبالمثابرة تحقق ما تريد.
- في حال تم قبولك، من الأرجح أن تقصد المكتب لمناقشة المسائل.
- قم بقيادة جلسة تجريبية أولاً، تمرّن على الأسئلة الصعبة، وعوّد نفسك على موقف الافتتاحية.
- لا تتوقع أكثر من نصف ساعة، واحرص على أن يتمكن أي شخص يسمعك من شرح وجهة نظره ببساطة.
- إسأل ما الذي يحتاجونه منك.
- أحضر المواد المكتوبة، وإن كنت قد أرسلتها باستخدام البريد الإلكتروني من قبل. لا تقم ببث أي مقاطع فيديو.

- إبعث برسالة متابعة تقدّم فيها المزيد من المعلومات.
- أعرض أن تقدّم افتتاحية الرأي إن لم يعتنقوا موقفك.

المصدر: سالزمان، الفصل ٢٢، ص ١٦٨

لربما تشكّل المنشورات، المشاريع الجديدة، والاجتماعات أو الزيارات العالية الأهمية السبب الأول الذي قد يدفع بمجموعة التفكير إلى صناعة الأخبار من قضية سبق ووردت أصلاً في الصحف. يتوافر بروتوكول معين حول كتابة البيانات الصحفية ولكن المنشورات نفسها قد تصبح جديرة بأن تبرز في الأخبار. يشرح المربع ٧ بعض الوسائل للقيام بذلك.

المربع ٧: إرشادات مفيدة لجعل التقرير أو البيان الصحفي جديراً بالأخبار

- قم بإعداد ملخص تنفيذي قصير يتراوح عدد صفحاته بين ٣ و ١٠.
- أدرج الملخص على موقعك الإلكتروني وضمن الرابط في أي نشرة صحفية.
- في بيان صحفي، قم بتغطية بعض الوقائع الرئيسية أو الإحصاءات، فإن معظم الروايات الإخبارية ليست طويلة.
- استخدم رسوماً بيانيةً وجداول واضحةً، وفقرات قصيرة.
- أربط التقرير بطريقة للأخبار.
- إذا أمكن، بين تغييراً في المعلومات عن العام الماضي.
- أَلّف عناوين غريبة للتوجهات في النتائج.
- في حال كنت ملتحقاً بمؤسسة أكاديمية، أصدر أخبارك على الورقة ذات الرأسية واستخدم مكتبها الإعلامي لجهات الاتصال بالصحافة.
- إجعل الأرقام أكثر أهميةً من خلال إقامة المقارنات أو تجزئتها إلى وحدات مألوفة.
- فكّر في نشر ملخص قصير حول التقرير كافتتاحية لرأي ضيف في الصحيفة.

المصدر: سالزمان

٢١. ورش الكتابة

ورشة الكتابة هي عبارة عن عملية مكثفة للغاية تهدف إلى جمع مجموعة من أصحاب الشأن المعنيين - مع خبراء في النشر المكتبي لإنتاج أحد المنشورات في مهلة قصيرة للغاية.

تمثّل ورش الكتابة وسيلةً ممتازةً للجمع بين مجموعات مختلفة (من علماء، ومرشدين زراعيين، وموظفين في المنظمات غير الحكومية، وصنّاع سياسات، ومزارعين) لكل منها منظور مختلف حول الموضوع. يمكن إنتاج المواد المكتوبة في مهلة قصيرة للغاية من قبل أناس لا وقت لديهم للإطالة في الكتابة. بالتحضير المناسب، يكون من الممكن إنتاج مواد جاهزة للطبع ضمن أيام قليلة من نهاية ورشة الكتابة نفسها. تتيح العملية التعليقات والمراجعات من قبل المشاركين الآخرين (على نحوٍ شبيه بمراجعة الأقران في المؤتمرات). لا تعتبر ورش الكتابة مفيدةً بالنسبة إلى المراجعات الأدبية الطويلة أو تقديم المعلومات المفصلة.

يجب أن تقسم المادة إلى مواضيع وتخصّص للمشاركين الأفراد. يمكن أن يساهم مؤلفون عدة في كل قسم من أقسام المواد.

الرسم البياني ١٣: ورش الكتابة

لمحة مفصلة عن العملية

التحضير

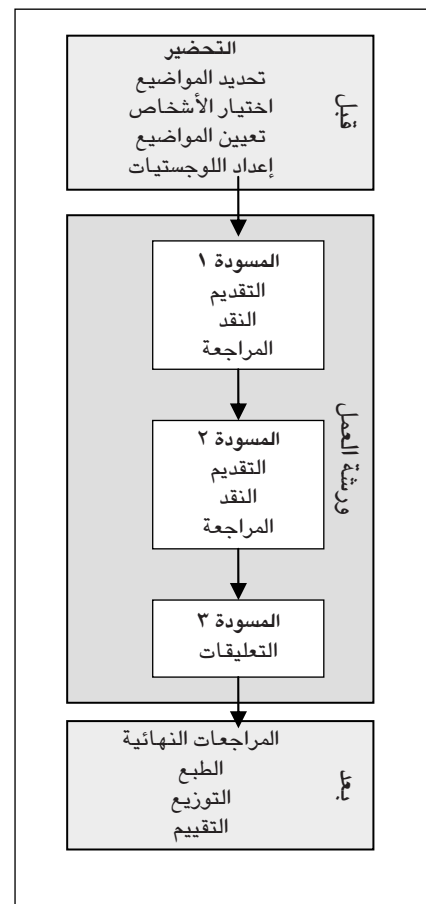
قبل ورشة الكتابة، تعمل لجنة توجيهية على وضع لائحة بالمواضيع المحتملة وتقوم بدعوة الأشخاص لصياغة المسودات الأولى حول كل موضوع، باستخدام المبادئ التوجيهية المتوافرة. يحمل المشاركون المسودات ومختلف المواد المرجعية معهم إلى ورشة الكتابة.

المسودة الأولى

خلال ورشة الكتابة نفسها، يقدّم كل مشارك ورقة المسودة الخاصة به باستخدام أجهزة عرض الشفافية الفوقية لكل صفحة. كما تقدم نسخ عن كل مسودة إلى كافة المشاركين الآخرين الذين يقومون بنقد المسودة واقتراح مراجعات عليها. بعد العرض، يساعد المحرر الكاتب على مراجعة المسودة. يمكن للفنان أن يخطط الرسوم لمرافقة النص. ومن ثم تنشر المسودة التي تمت مراجعتها والعمل الفني حتى يشكل مسودة ثانية. في غضون ذلك، يقدّم مشاركون آخرون الأوراق التي عملوا على إعدادها. ويعمل كل بدوره مع فريق من المحررين والفنانين لمراجعة المواد وتصويرها بالرسوم.

المسودة الثانية

يقدم كل مشارك مسودته الثانية المراجعة إلى المجموعة باستخدام أجهزة عرض الشفافية الفوقية أيضاً. ومرةً بعد، يعمل الجمهور على انتقاد العمل ويقترح مراجعات عليه. بعد العرض، يساعد المحرر (والفنان) في مراجعة الورقة وإعداد مسودة ثالثة.



المسودة الثالثة

مع اقتراب موعد انتهاء ورشة الكتابة، تتاح المسودة الثالثة أمام المشاركين ليقدموا تعليقاتهم الأخيرة ومراجعاتهم عليها.

وضع اللمسات الأخيرة

يمكن أن تتم المسودة النهائية وتطبع وتوزع بعد ورشة الكتابة بقليل.

مثال مفيد

أعدّ المعهد الدولي لتعمير الريف في الفلبين حوالي ٢٠ مادة إعلامية حول مواضيع مختلفة تتعلق بالزراعة، والبيئة والصحة. وقد ابتدعت عملية ورش الكتابة في المعهد الدولي لتعمير الريف في الفلبين للمرة الأولى.

سيعمل مشروع ربط الأبحاث بالسياسات الصادر عن شبكة التنمية العالمية في العامين ٢٠٠٤ و ٢٠٠٥ على تمويل سلسلة من ورش الكتابة الإقليمية، التي تجمع بين الباحثين، وصنّاع السياسات، والمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام لمناقشة وتوليف التجارب المستقاة من عدة حالات مدروسة وأبحاث هادفة. أما النتائج الرئيسية فتتضمن حالات مدروسة من المناطق، توليفية ومدقق فيها، واستنتاجات المشاركين حول العوامل التي تعمل على تعزيز أو إضعاف التأثير على السياسات الإقليمية.

معلومات إضافية

- للمحة عامة وأمثلة شاملة، الرجاء العودة إلى العنوان: www.mamud.com/writeshop.htm
- للاطلاع على أمثلة حول المنتجات التي تم إعدادها باستخدام منهجية ورش الكتابة، الرجاء العودة إلى العنوان www.iirr.org/AR2002/publications.htm

أدوات التأثير في السياسات

٢٢. أربعة أنواع من رواد السياسات

استبيان تقييم الذات للباحثين

تشير تجارب الحياة كما الآداب إلى أربعة أنواع من رواد السياسات: الرواة، ناسجو الشبكات، المهندسون، ومحدّدو قواعد اللعبة. قدّم سايمون ماكسويل من معهد التنمية الخارجية وصفاً لهذه النماذج الأربعة لريادة السياسات، بهدف مساعدة الباحثين على تحديد الفئة من رواد السياسات التي يندرجون ضمنها، بحيث يكون بوسعهم التعويل على مصادر القوة لديهم وتطوير مواطن ضعفهم والتحسين من أثر الأبحاث على السياسات.

الرواة

كانت شهرزاد راويةً من الطراز الأول، بارعةً إلى أقصى الحدود. وقد عرضت أن تتزوج بسلطان ألمّ به حزن شديد بعد خيانة زوجته له، فراح يتزوج من امرأةٍ مختلفة كل يوم قبل أن يأمر بقتلها في صباح اليوم التالي. نجحت شهرزاد في أن تقنع السلطان بإبقائها حيةً ترزق من خلال سرد القصص الرائعة على مسامحة كل مساء، واستطاعت أن تحافظ على روحها لمدى طويل إلى حدّ أنها وفّقت في إنجاب عددٍ من الأطفال للسلطان وعمراً معاً في عيشةٍ مديدةٍ وهانئةٍ. تتوافر المواد الأدبية بكثرة حول أهمية سرد القصص في إحداث التغيير. وقد طوّرت «رو» فكرة سرد القصص في إطار السياسات المتعلقة بالتنمية. وأفاد في نقاشه بأنّ إحدى الوسائل الرئيسية التي من خلالها يعبر المتحمسون والبيروقراطيون وصنّاع السياسات عن الوقائع المعقدة ويدركونها إنما تتمثل في الروايات أو السيناريوهات المبسّطة. وتبيّن معظم الأدبيات المتوافرة حول هذا الموضوع أنّ القصص يمكن أن تكون مضلّةً وأن الروايات المعاكسة قد تحدث ولكن لا شك في أنّ للقصص دوراً فاعلاً إلى حدّ بعيد. ليس من الصعب التفكير في روايات عظيمة التأثير قد ساهمت في تشكيل السياسات: «الحفاظ على أسعار مناسبة»، التكيّف الهيكلي، توافق واشنطن، مرحلة ما بعد توافق واشنطن، التخفيف من الدين من أجل الحد من الفقر. تمثل هذه الروايات روايات قوية تساعدنا على أن نوصل إلى صنّاع السياسات ماهية المشكلة وإمكانية الحل. يحتاج رواد السياسات الناجحون لأن يعرفوا كيف يكونون رواةً بارعين.

ناسجو الشبكات

غالباً ما تتم عملية صناعة السياسات وسط مجتمعات محلية تضم أشخاصاً يعرفون بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض. في حال رغبت في التأثير على صنّاع السياسات، لا بد لك من أن تلتحق بشبكاتهم. تحدث الرئيس ليندون جونسون عن الوقوف داخل الخيمة أو الوقوف خارجها. في حال كنت داخل الخيمة، ستجعل صوتك مسموعاً، وتكون قادراً على ممارسة التأثير. أما إذا كنت خارج الخيمة، فلن تفلح في ذلك. ويقدم مالكولم غلادويل مثلاً جيداً عن ناسج الشبكات في كتابه *The Tipping Point* في روايته عن بول ريفير، الذي جال في أرجاء أميركا في العام ١٧٧٥ ليحثّ الميليشيا على الانتفاض ضدّ البريطانيين. وشرح أنه في تلك الليلة انطلق شخصان في رحلة. أولهما بول ريفير وثانيهما ويليام داونس. في جميع القرى التي قصدها بول ريفير، انقلبت الميليشيا وألحقت الخسائر بالبريطانيين، أما في القرى التي قصدها ويليام داونس، فلم يتوجّه أحد للصراع. ما السبب في ذلك؟ الإجابة هي أنّ بول ريفير قد بذل جهداً لنسج الشبكات في حين أن ويليام داونس لم يعمل على ذلك إطلاقاً. كان بول ريفير يعمل في صناعة البيوتر والفضة، وكان عضواً في جميع اللجان، ويقوم اتصالات متينة مع الجميع ويعرف الكثيرين وقد حاز ثقتهم. أما ويليام داونس فلم يكن كذلك. إن الباحثين الذين يعتبرون ضليعين في التشبيك من الأرجح أن يؤثروا على السياسات أكثر من سواهم.

المهندسون

يتأني النموذج الثالث من الأدبيات المتعلقة بـ«البيروقراطية على مستوى الأفراد» ويتشكّل من خلال عبارة «السياسات هي ما تحقّقه السياسات». قد تتوافر هوة عارمة من حيث التنفيذ بين ما يعتقد السياسيون وصانعو السياسات أنهم يفعلونه وبين ما يجري فعلياً على الأرض. يحتاج الباحثون لأن يعملوا ليس فقط مع صناعات السياسات الرفيعة المستوى، بل أيضاً مع البيروقراطيين على مستوى الأفراد. ومن خير من يمثّل هذه الطريقة في العمل سوى إيسامبارد كينغدوم برونييل. مع الأسف، أفضل الروايات عنه مشكوك في نسبتها إليه، ولكنها تمثل المقصد على نحو رائع. كان برونييل منخرطاً إلى أبعد الحدود في النقاش الدائر حينها حول ما إذا كانت عجالات التجديف أو مروحات الدفع أكثر فعالية وقوة لتحريك القوارب. من أجل اختبار هذه النظرية، تقول الرواية (المشكوك فيها لسوء الحظ) أنّه قد عمل على بناء واحدة من كل نوع وربطهما الواحدة بالأخرى ووضعهما في قناة بريستول ليرى أيهما ستدفع أكثر من الأخرى. تجسّد الرواية فكرة الالتزام على الأرض لا الجلوس في المختبر فحسب. لا بد للباحثين أن ينخرطوا أكثر فأكثر في وضع أفكارهم موضع اختبار في حال توقعوا من صناعات السياسات الالتفات إلى توصياتهم.

محدّدو قواعد اللعبة

يشكل «محدّدو قواعد اللعبة» النموذج الرابع والأخير لرواد السياسات في مجالنا. قد تتضمّن الأمثلة كلاً من راسبوتين وماكيا فيلي. يتمثّل هذا النموذج في فهم السياسة والعملية السياسية، وتحديد الوقت المناسب للمبادرة إلى الإقناع، والطرف الذي لا بد من إقناعه. توفّر المصادر حول التنظيم والإدارة الكثير من الأدلة والنصائح حول هذه المقاربة. وقد أشار تشارلز هاندي، في كتابه Understanding Organizations (١٩٧٦) إلى أنّ المرء، وإن رغب في إحداث أي تغيير، يحتاج أولاً لأن يفكر في مصدر قوته. ويحدّد هاندي مصادر القوة هذه على الشكل التالي: القوة الجسدية، قوة الموارد، قوة الموقع، قوة الخبرة، القوة الشخصية، والقوة السلبية. بصفتنا باحثين، غالباً ما تكون قوة الخبرة فينا عارمة. في حال كنت قادراً على أن تنظر في عيني الوزير وتخبره أنه، ومن خلال تطبيق مبادئ نظرية اللعبة على المشكلة، يصبح الحل واضحاً فمن المؤلف أن يرتبك ويقوم بما تريده منه.

ما هي الفئة التي تندرج ضمنها؟

يستخدم معظم الناس هذه الأساليب كافة في أوقات مختلفة، وليس من الضروري أن تكون خبيراً في كلّ منها. ولكن، في حال أفرطت في استخدام أي من هذه الأساليب الأربعة أو لم تستخدم هذا الأسلوب بالحدّ الكافي، لا بد من أن تنظر في إمكانية إعادة التوازن لنشاطاتك أو ربما إيجاد شريك داخل فريقك يستكمل مهارتك. عمل سايمون ماكسويل على إعداد استبيان خاص بريادة السياسات، متوافر على الموقع www.odi.org.uk/Rapid/Tools/Questionnaire.html ويمكنك أن تملأه من أجل تقدير أساليب الريادة التي تفرط في استخدامها أو لا تستخدمها بالحدّ الكافي.

٢٣. مربع بوسطن

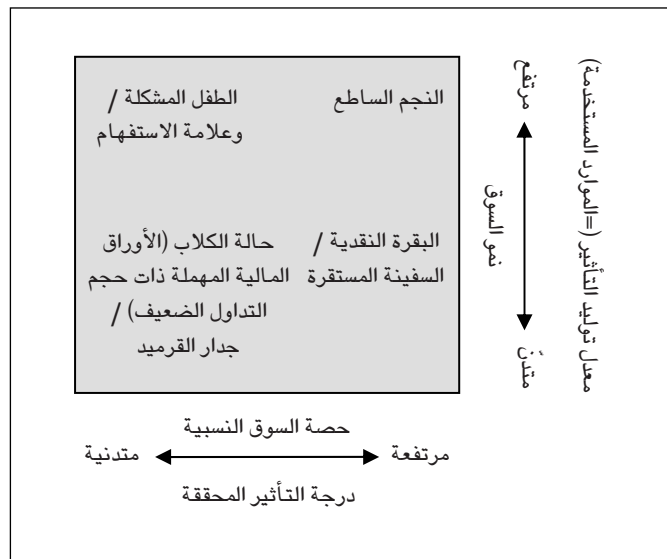
يمثل مربع بوسطن (أو ما يعرف رسمياً بمصفوفة حصة السوق ومعدل النمو الخاصة بمجموعة بوسطن الاستشارية) أداة كلاسيكية للتخطيط الاستراتيجي وقد جرى إعداده في أوائل السبعينات من القرن العشرين على يد بروس هندرسون. تحلّل نسخة الأعمال الخاصة بالمصفوفة المنتجات المختلفة وفقاً لمعدلها من نمو السوق وحصة السوق المحققة، عادةً من خلال النظر إلى أرقام المبيعات. في إطار التأقلم مع التأثير في السياسات، تصبح حصة السوق الخاصة بالمنتج (في الأعلى) بمثابة درجة التأثير التي تولدها فكرة جديدة أو بحث جديد، في حين أن نمو السوق (عند الجانب) يمثل المعدل الذي من خلاله يكتسب التأثير والمعدل (المتناسب عادةً) الذي تستهلك الموارد على أساسه.

قد يكون لمنظمات عديدة أكثر من مشروع مؤثر واحد في كل مرة، وقد تحتاج إلى الأخذ في الاعتبار كيف تتشارك الموارد النادرة في ما بينها، وكيف تقيّم قدرة المشروع على التأثير وما الذي يجب فعله عندما يصل المشروع إلى النهاية الطبيعية لدورة حياته. ويعتبر الأمر مهماً بشكل خاص عندما تكون المصادقية والمعلومات المتوافرة - وهي من العناصر المحورية بالنسبة إلى كل مشروع مؤثر - نادرة مثل المال والوقت تماماً. يوفر مربع بوسطن إطار عمل خاص لتقييم دورة حياة المشروع وتوزيع الموارد بين المشاريع والحملات المختلفة.

لمحة مفصلة عن العملية

من الأفضل أن ينفذ التحليل ضمن مجموعة تضم الأفراد الذين يوفرون الموارد لمشاريع البحث ويعملون على إدارتها. تتمثل الخطوة الأولى في التمييز بوضوح بين المسائل المختلفة التي يجري تعزيزها - لربما هناك رسائل عدة من مشروع بحث واحد، أو مشاريع بحث عديدة ومختلفة ذات رسالة واحدة. تتمثل الخطوة التالية في فهم «دورة حياة المنتج» بمراحلها الأربع وتحديد الموقع في دورة كل من «المنتجات» أو الرسائل الخاصة بالبحث الحالي والتأثير في السياسات.

الرسم البياني ١٤: مربع بوسطن



المصدر: مأخوذ بتصرّف عن مصفوفة حصة السوق ومعدل النمو الخاصة بمجموعة بوسطن الاستشارية.

تتوافر أربع مراحل محتملة (تمثلها الربعيات الأربع للمصفوفة في الرسم البياني رقم ١٤):

١. في حال كانت القضية أو المشروع جديداً، يكون مستوى التأثير متدنياً في البداية، ولكن الحملة تكون مكثفة من حيث الموارد والنتيجة غير معروفة. هذه هي «علامة الاستفهام» أو «الطفل المشكل».
٢. في حال كثرت المعلومات المتعلقة بالقضية بين جمهور السياسات، وازدادت درجة التأثير، يتحول المشروع إلى «نجم ساطع».
٣. ولكن، من الأرجح أن يكون تأمين الموارد كبيراً ومن المحتمل أن تضطر المنظمة إلى أن تضع سمعتها ومصداقيتها على المحك.
٤. في حال تقدمت الأمور واقتنع معظم أفراد جمهور السياسات بالقضية، وتدنّت كلفة التواصل والتشبيك والنشر، تتحول القضية إلى السفينة المستقرة لأن القوة الدافعة قد نشأت والتقدم أصبح أكيداً ولا يمكن أن يسترد. وتكون الحملة أو القضية قد حققت الفوز. (في لغة المبيعات والتسويق، هذه هي مرحلة البقرة النقدية).
٤. في حال حقق المنتج أو القضية الذروة، وكان الجمهور أو السوق يبحثان عن الفكرة الضخمة التالية، من الأرجح أن يكون تأثير المشروع قد تراجع. ما من انتقال في المواقف بين جمهور السياسات ولو أنه لن يستهلك الكثير من حيث الموارد، إلا أنه يحد من الموظفين والقدرة. هذا ما يسمى بـ«جدار القرميد» (أو «الكلب» في النسخة التجارية).

هل من مشروع لم يتخطَّ علامة الاستفهام لأنه لم تؤمن له الموارد الكافية كما ينبغي؟ هل يمكن لمشروع بتأثير عالٍ على الجمهور أن يبرر الكلفة العالية؟ هل من مشاريع متوافرة منذ مدة طويلة وتحولت إلى «كلاب»؟ ما هي تكاليف ومنافع المحافظة عليها أو عدم إطلاقها من جديد؟ حتى أفضل الأفكار أو الرسائل تفقد أهميتها ولكن إعادة تحديد العلامة التجارية والتغليب تساعد في أغلب الأحيان، كما يدل على ذلك المثال أدناه.

مثال مفيد

بعد مرحلة من النجم الساطع في أوائل السبعينات، بلغ حزب الوسط في السياسة البريطانية مرحلة «السفينة المستقرة» في منتصف السبعينات ولكن سرعان ما تبعه «جدار القرميد» في أواخر السبعينات مع تدهور تصويت الحزب. عند هذه النقطة، أعيد ابتكار المنتج: الإطلاق للحزب الديمقراطي الاجتماعي الجديد في العام ١٩٨١ الذي شهد «علامة استفهام» بسرعة ارتفعت كطائر الفينيق من الرماد إلى مرحلة النجم للوصول إلى السفينة المستقرة ثانية. وبهدف الاستمرار في تحقيق النمو في التأثير، لا بد من أن تبتكر المجموعة المؤثرة المزيد.

معلومات إضافية

- يوصف مربع بوسطن ببعض التفاصيل على الموقع www.quickmba.com/strategy/matrix/bcg والموقع www.themanager.org/Models/BostonBox.htm.
- كتاب مارك لاتيما (www.dsc.org.uk) The Campaigning Handbook يصف كيف يمكن تكييف مربع بوسطن على تنظيم الحملات.
- توفر مصفوفة مكينسي مزيداً من التحسين لأفكار مربع بوسطن الذي يعتبر حصة السوق ومعدل النمو العاملين الوحيدين اللذين يحددان قوة الفكرة أو الابتكار.

٢٤. أوراق السياسات

عمل المعهد المدني / الخاص بمبادرة الحكم المحلي على إعداد سلسلة من المبادئ التوجيهية من أجل كتابة أوراق موجزة للسياسات الفعالة. ويمكن تطبيق عدد كبير من العبر المستخلصة على عملية إعداد ملخصات التقارير، محتويات ورش العمل أو النسخ الإلكترونية للقضايا. تعرّف ورقة السياسات على أنها أداة تواصل موجهة نحو المشكلة، ونابعة من القيمة مصممة للمساعدة في عملية صنع القرار. سواء كانت ورقة السياسات تستهدف أخصائيين آخرين في السياسة أو صناعاً للقرار، يتمثل الهدف من ورقة السياسات في ما يلي:

«توفير حجة شاملة ومقنعة تبرّر توصيات السياسات المطروحة في الورقة، وبالتالي، تنفيذ كأداة لصنع القرارات ودعوة للعمل بالنسبة إلى الجمهور المستهدف.»

المربع ٨: الغرض من أوراق السياسات

يفترض بأوراق السياسات الجيدة أن:

- تحدّد وتفصّل إحدى مسائل السياسات الطارئة ضمن إطار عمل السياسات الحالية التي لا بد من معالجتها؛
- وضع الخطوط العريضة للوسائل المحتملة (بدائل السياسات) التي يمكن فيها معالجة المسألة؛
- توفير تقييم للنتائج المحتملة لهذه الخيارات استناداً إلى إطار عمل محدد من التحاليل والأدلة الصادرة عن إطار العمل الحالي للسياسات؛
- اختيار بديل مفضّل (توصية للسياسات) وتوفير حجة قوية لتحديد السبب وراء اعتبار الخيار أفضل خيار ممكن.

المصادر: صياغة أوراق السياسات العامة على نحو فعال، دليل لمستشاري السياسات في أوروبا الوسطى والشرقية إيوين يونغ وليزا كوين

تعتبر ورقة السياسات مختلفة إلى حدّ بعيد عن ورقة البحث الأكاديمي التقليدية، بحيث لا بد من تطبيق استنتاجات البحث على المسألة المطروحة واستخدامها للتناقش في مجموعة محددة من التوصيات بهدف معالجة المشكلة. في الواقع، يشير برداش (١٩٩٦) إلى أنّ أحد الأخطاء الأكثر شيوعاً التي يرتكبها صانعو أوراق السياسات هو محاولة تضمين كافة البيانات والمعارف التي يتم إنتاجها في عملية البحث. إن إزالة جميع احتمالات التأثير المقابل، كما يمكن أن يشهد الإنسان على ذلك في دراسة أكاديمية، معضلة مركزية بالنسبة إلى تطوّر مجموعات التفكير.

في محور أي ورقة سياسات تتركز العلاقة الخاصة بمعالجة المشكلات ويحتاج الكاتب إلى إيجاد ميزان بين عاملين متنافسين: (١) الحاجة إلى تقديم وصف شامل للمشكلة ومناقشة خيارات السياسات المتوافرة في إطار العمل الحالي للسياسات الذي من الممكن أن يتضمّن أيضاً نتائج الأبحاث الأولية للكاتب، بحيث يبدو الموقف المحدد موثقاً به ويسمح بالتقييم الواعي؛ و(٢) الحاجة إلى تقديم ذلك على نحو لا يتضمّن إلا المعرفة ذات الصلة والبيانات اللازمة كدليل من أجل دعم الحجة.

ولكن الأمر طبعاً يطرح معضلة هامة:

«إن فكرة أوراق السياسات كحجة نابعة من القيمة بدلاً من قطعة موضوعية لا حياة فيها تمثل اختلافاً عظيماً بين ورقة السياسات والأوراق الأكاديمية التقليدية. في ورقتك، تدعو الحاجة إلى التوصية بحلول محلية للمشاكل الفعلية لجمهور أوسع وأكثر انغماساً في السياسة. مع الاستناد إلى التحاليل الصارمة، تدعو الحاجة إليك حتماً كخبير في السياسات من أجل اتخاذ موقف حول ما يمكن برأيك أن يؤدي إلى النتيجة الأفضل للمشكلة قيد المناقشة. بالتالي، يعتبر الوجه المعياري لعملية التقييم وصنع القرارات عنصراً أساسياً من ورقة السياسات.» (يونغ وكوين)

إنها لقضية أساسية تقترن بكيفية عمل مجموعات التفكير، وكيف تتخذ مواقف لها بين الأكاديمي وتنظيم الحملات وممارسة الضغط، كما تمت مناقشته في المقدمة.

٢٥. التشبيك

نسج الشبكات عبارة عن وسيلة يتم من خلالها نقل نتائج الأبحاث والأفكار، لا في المنشورات أو الإعلام، ولكن من خلال العلاقات البشرية والمؤسسية. من الواضح أن الأنواع المختلفة من البشر يؤدون أدواراً مختلفة في نشر الأفكار؛ كرواد للسياسات، وكلاء للتغيير، أو قادة، أو مجموعة متنوعة من جهات الاتصال، المترجمين، موظفي المبيعات، أو الخبراء أو ناسجي الشبكات.

يحدّد ستون (٢٠٠٠) أربعة نماذج وتقنيات يمكن من خلالها لمعاهد أبحاث السياسات الالتزام مع بعضها البعض ومع صانعي السياسات، وشركات الأعمال، ومؤسسات المجتمع المدني: بين الأشخاص، على الصعيد التنظيمي، على صعيد الأبحاث والشبكات الافتراضية (المربع ٩).

المربع ٩: أربع وسائل للتشبيك

التشبيك من شخصٍ إلى شخصٍ لا يفترض أن يولى عنايةً أقل. فهو أساس هام غالباً ما تبني عليه علاقات تفاعلية بارزة. فالتبادلات الفردية من خلال البريد الإلكتروني، والاجتماعات، والنقاشات بعد الدوام ضمن مجموعات التفكير وغير ذلك من المؤتمرات تساعد في بناء العلاقات الشخصية. تعتبر هذه العلاقات ضروريةً للتواصل الفعال والتعاون المثمر في مجال الأبحاث. من الممكن القول إن هذا النوع من التشبيك يولد «جماعات غير مرئية» من الباحثين في مجال السياسات.

التشبيك التنظيمي هو الوجه العام للعديد من مجموعات التفكير. على سبيل المثال، يفيد أسلوب التشبيك الذي يعتمد المركز الدولي للنمو الاقتصادي - الذي يملك مكاتب له في سان فرانسيسكو، ونيروبي، ومدينة كيزون، وبودابست والقاهرة - كمكتب لتبادل المعلومات بالنسبة إلى الأعمال التي تنتجها المئات من مجموعات التفكير التي هي من بين المعاهد الأعضاء في ١١٧ دولة. ويزعم المركز أن موقعه الإلكتروني هو «المكان المقصود لتكوين فكرة حول ما يجري البحث عنه والكتابة حوله من حول العالم من قبل معاهد الأبحاث الرائدة في مجال السياسات»، لا سيما تلك التي تنمي اهتماماً باقتصاد السوق (www.iceg.org). وتوفّر النشرة الإلكترونية واسطةً يمكن من خلالها للمعاهد أن تبقى على اطلاع بالأبحاث حول السياسات الخاصة بالمعاهد الأخرى.

ومن أساليب التشبيك الأخرى ما يطلق عليه اسم مجموعة التفكير الخاصة بشبكة البحث. فعوضاً عن التعامل مع فريق عمل بدوام كامل، وراتب شهري، يعمل على الأبحاث داخل المركز، تعدّ بعض مجموعات التفكير الناجحة بمثابة منظمات صغيرة تنجز أعمالها من خلال شبكة منتشرة من الباحثين. مثلاً، مركز أبحاث السياسات الاقتصادية ومقره في لندن يعمل من خلال شبكة من اقتصاديين منتشرين في أوروبا وأميركا الشمالية يتعاقد معهم من أجل إنتاج دراسات حول السياسات. ومن فوائد هذا الأسلوب أنه يدرّ خبرةً واسعةً للمنظمة ويقلّص من الرواتب والتكاليف العامة للمحافظة على قدرة البحث داخل المنظمة. ومن الأوجه الأخرى أيضاً مفهوم تجاوز مجموعات التفكير للحدود عبر الوطنية. فقد انتقلت مجموعات التفكير بعيداً عن المركز وأقامت لها مكاتب فرعية. فعلى سبيل المثال افتتحت معاهد أميركية عدة مثل مؤسسة التراث، ومؤسسة كارنيغي للسلام الدولي، والمعهد المديني، مكاتب لها في موسكو بعد انهيار الاتحاد السوفياتي من أجل «تصدير» الديمقراطية وإصلاحات السوق.

تجسّد الشبكات الافتراضية أسلوباً إضافياً وأكثر عصريةً للتشبيك. وقد أفادت التطورات في تكنولوجيا المعلومات أن الشبكات الافتراضية من مجموعات التفكير قابلة للاستدامة. يوفر موقع (www.oneworld.net) إمكانية الوصول السهل إلى عدة مجموعات للتفكير على الشبكة العنكبوتية. على نحو مماثل، أفادت مجموعة النقاش عبر البريد الإلكتروني التي امتدّت على أربعة أسابيع وعقدتها الشبكة العالمية للتنمية (www.gdnet.org) في تيسير التبادل بين معاهد البحث والمجتمع الأوسع نطاقاً من الباحثين في مجال التنمية والمتمرسين في ٣٧ دولة.

المصدر: ستون (٢٠٠٠) التشبيك

٢٦. هرميات الحاجات الخاصة بمجموعات الضغط

قد تجد منظمات كثيرة أنّ الرابط بين ممارسة الضغط وتنظيم الحملات يردعها عن الاستفادة إلى حدّ أمثل من علاقاتها مع الحكومة. ولكن، قد تكون أكثر أشكال الضغط إفادةً تلك التي تتعلق ببناء العلاقات مع صنّاع القرار والسماح بتدفق المعلومات. يصف بوليتيكو هذه المستويات في هرمية من الحاجات: الحاجة إلى المعرفة، الحاجة إلى الإعلام، والحاجة إلى التفاوض (المربع ١٠) ويشدّد على أنّ الضغط الحقيقي إنما يحدث على المستوى الثالث من التفاوض.

المربع ١٠: هرمية الحاجات الخاصة بمجموعات الضغط

الحاجة إلى المعرفة هي المعيار الأهم بالنسبة إلى المنظمة والمستوى الأساسي لمشاركة الحكومة. من الممكن تلبية هذه الحاجة من خلال المراقبة السلبية (من خلال الحرص على معرفة كل ما جرى) أو من خلال التحذير المبكر (من خلال الحرص على التعرف مسبقاً على التخطيط للسياسات أو الأعمال التي يمكن أن تؤثر على مصالحها).

الحاجة إلى الإعلام تتطلب من المنظمة بناء علاقات الثقة مع المسؤولين الحكوميين بحيث تنمو لديهم الرغبة في استخدام المنظمات كمصدر للمعلومات لصياغة السياسات التمثيلية. ويتطلب الأمر أن يعرفك صنّاع القرار وتعرفهم فيكونون قادرين على صياغة السياسات، والنظر والتدقيق فيها وتعديلها والمصادقة عليها.

الحاجة إلى التفاوض تمثل مستوى أعلى من المشاركة. وهي تتطلب القيام بالتمثيلات لعناصر هيئة السلطة حيث تدعو الحاجة إلى تغيير السياسات. وتحلّ مجموعة المسائل المتعلقة بالحكومة من خلال التفاوض، وبدعم من التقديرات التي تجمع على نحو جيد، ولو أنه يكون من الضروري أيضاً للتحالف مع التأثيرات الخارجية، كالإعلام أو الرأي العام.

المصدر: بوليتيكو (ص. ٥-٦)

«إحداث ضجة» أو «التزام الهدوء»

يشدّد معظم أعضاء مجموعات الضغط على أنّ فعالية ممارسة الضغط تقوم في علاقة معاكسة لمقدار الضجيج الذي يحدث. فإنّ اللاعبين الأكثر نجاحاً (بوليتيكو):

- يفهمون احتياجات الأهداف، والمشاغل والحساسيات ويجمعون الحجج على هذا الأساس (تطوير المقاربة على نحو أشبه بتطوير المنتج من أجل السوق)؛
- يفهمون خارطة طريق النظام، كيف يعمل، وأين تتخذ القرارات بالفعل؛
- يسبحون مع التيار، كلما أمكن؛
- يعملون في وقت مبكر طالما تكون السياسات لا تزال مطواعة؛
- يفهمون الحاجة إلى إظهار وإثبات دائرة تقوم على المصالح

يمكن الاطلاع على مزيد من الإرشادات لممارسة الضغط على نحو فعال في المربع ١١ والتركيز على أهمية التخطيط والتحضير، وبناء العلاقات الطيبة والتعامل مع نتائج ممارسة الضغط.

المربع ١١: أهم الإرشادات لأعضاء مجموعات الضغط

التخطيط والتحضير

- القواعد الذهبية لصياغة خطة لممارسة الضغط: ما القضية، من يتخذ القرارات، متى نتعامل مع أهدافنا، كيف نتعامل معها، لماذا يعتبر كل تحرك إلزامياً على نحو موضوعي؟
- في حالات الضغط المفرط، يكون الهدف غير واقعي - إسأل نفسك: هل يمكن أن نجعل من هذا الاقتراح اقتراحاً قابلاً للتطبيق؟
- إ طرح دائماً السؤال التالي: «لماذا يفترض بك أن تعرفني، أن تتعامل مع هذا الأمر، أن تقرأ هذا؟» ضع نفسك في مكانهم.
- قم بأمور أقل ولكن على نحو أفضل - فغالباً ما يمارس الكثير من الضغط على عدد كبير من الأشخاص من دون عمقٍ كثير.
- إن أي مبلغ تنفقه على البحث يساوي عشرة أضعاف ما تنفقه على الضغط: إعرف مصدر كل بيان أو تصريح أو حقيقة تقال، استبق الحجج التي سيقابلونك بها وتعاط معها في حينها. لا تتغاض عن البيانات غير المقنعة.
- إن بعض أشكال الرصد البرلماني تعتبر مفيدة ولكن الاستخبارات العالية الجودة تعد أكثر أهمية (أي الحصول على وجهات النظر حول صياغة السياسات، المعلومات المرتجعة حول التمثيلات، المواقف حيالك / حيال منظمتك).

بناء العلاقات

- تأكد من أن هناك نقطة لأي برنامج اتصال - فلا يحتمل النظام الكثير من المماثلة.
- عند التعاطي مع الحكومة على أساس يومي، قيّم المستوى الصحيح لأهمية المسؤول لإقامة علاقتك معه.
- استخدم الأدلة، المستشارين أو المبلغين للمساعدة في تحديد المسؤولين ذوي المصالح الشبيهة بمصالحك.
- في ٩٠٪ من الحالات في المملكة المتحدة و ٧٠٪ من حالات الاتحاد الأوروبي لا يغير البرلمان في شيء - عليك أن تسوي قضيتك مع المسؤولين والوزراء أولاً. قليلة هي القضايا التي تعد سياسية بحق.

الربح والخسارة

- إياك أن تتبجح بانتصاراتك.
- لا تفاجئ النظام، أعلم المسؤول قبل أن تلتقي بالوزراء، أعلم الباحث قبل أن تلتقي المتحدثين باسم المعارضة وانصح المسؤولين قبل أي إعلان يكون ذا صلة بهم.
- لا تحصل على أي رفض في سجلك، من الأفضل أن تنسحب وتحارب مجدداً.
- لا يمكن إعلان الفوز إلا عند تحقيقه، تتوافر حالات كثيرة تكون الأمور قد تغيرت في اللحظة الأخيرة.

المصدر: منقول بتصرف عن بوليتيكو، الصفحات ٣١٢-٣١٦

٢٧. الوصول إلى استجابة إيجابية

أمضى مشروع مفاوضات هارفرد سنواتٍ طوال في فهم الاحتياجات الإنسانية من أجل التوصل إلى مبادئ توجيهية أكثر وضوحاً بالنسبة إلى الراغبين في التوصل إلى اتفاق من دون تنازلات. فهم يعتقدون أنه في وقتٍ يولى فيه اهتمام أكبر للمواقف، من الممكن إيلاء عناية أقل لمعالجة مخاوف الأحزاب. عند الاتفاق على الصفقات حول المواقف، تحاول أن تحسّن من فرصك في حلّ مرضٍ أكثر بالنسبة إليك من خلال البدء بوجهات نظر متطرفة والتمسك بها بعناد. ويتحول الأمر إلى أشبه بمنافسة حول الإرادة مع تأكيد المفاوضين على ما سيقومون به وما لن يقوموا به. كذلك، لا يمثل التحلّي باللطف أي إجابة. في حال كنت مهتماً جداً بالمحافظة على علاقاتك وتؤدي لعبةً ناعمةً قد تواجه خطر التوصل إلى اتفاق لا يخدم احتياجاتك لا سيما إذا كان الطرف المقابل يؤدي لعبةً صعبةً. أما البديل المقترح في الوصول إلى استجابة إيجابية فيشمل:

- فصل الأشخاص عن المشكلة؛
- التركيز على المصالح، لا المواقف
- ابتكار خيارات للربح المتبادل؛
- التشديد على استخدام معايير موضوعية.

تستجيب النقطة الأولى إلى واقع أن للبشر عواطف. فلا بد من أن يرى المشاركون أنفسهم يعملون جنباً إلى جنب، يواجهون المشكلة ولكن لا بعضهم البعض - فما من سبب لا يمنعهم من التعاطف مع بعضهم البعض عندما يكونون في مأزق معين. إن اتخاذ المواقف يزيد الأمور سوءاً بما أنّ الناس عادةً يربطون بين كبريائهم والموقف الذي يتخذونه. تعكس النقطة الثانية واقع أن التسوية بين المواقف من غير المرجح أن توصل إلى اتفاق يعنى فعلياً بالاحتياجات البشرية والمصالح التي دفعت بالناس لاتخاذ هذه المواقف.

إن محاولة الوصول إلى حل يلبي احتياجات الحزب ومصالحه يتطلب مقارنةً إبداعيةً من الأرجح أن تتوقف بسبب كثرة الأمور العالقة على المحك والتعرّض للضغوط. من الأفضل تخصيص الوقت لعرض الخيارات التي توفر الربح المتبادل من دون ممارسة أي ضغط للتوصل إلى اتفاق بشأنها. في نهاية المطاف، ولضمان أن أحداً لا يعرقل الإجراءات من خلال إظهار عدم العقلانية أو العناد، من المهم التشديد على المعايير الموضوعية.

حث الناس على تبني فكرتك

تشدّد المبادئ المذكورة أعلاه على إدارة العواطف البشرية بمعزلٍ عن المشكلة العملية وإلقاء الضوء على حاجة الإنسان إلى من يسمعه ويفهمه ويحترمه ويقدر قيمته. كذلك، يلخّص دال كارنيغي ١٢ مبدأً ذا صلة في المسألة الكلاسيكية «كيف تفوز بالأصدقاء وتؤثر على الناس» (راجع المربع ١٢).

المربع ١٢: إثنا عشر مبدأً لحث الناس على تبني طريقة تفكيرك

١. الطريقة الوحيدة للتعامل على أفضل نحو مع حجة ما تتمثل في تفاديها.
٢. أظهر احتراماً لآراء الشخص الآخر. إياك أن تقول: «أنت مخطئ».
٣. إذا كنت مخطئاً، اعترف بالأمر على الفور وبشكلٍ حاسم.
٤. ابدأ بطريقة ودودة.
٥. حث الشخص الآخر على الموافقة على الفور.
٦. إسمح للشخص الآخر بالحديث مطوّلاً.
٧. إسمح للشخص الآخر بأن يشعر أن الفكرة فكرته.

٨. حاول بصدق أن ترى الأشياء من وجهة نظر الآخر.
٩. كن متعاطفاً مع أفكار الآخر ورغباته.
١٠. إنجذب إلى دوافع نبيلة.
١١. أضف الطابع الدرامي على الأفكار.
١٢. أقم تحدياً.

المصدر: كارنيغي (١٩٥٣، ص. ١٩٦-٧)

٢٨. المبادئ الأربعة لممارسة التأثير

في وقتٍ لا بد من أن تحدّد فيه مبادئ الإقناع أسلوب التواصل، إن الشخص الذي يتقدّم بالقضية مهم هو الآخر. يسمّى ويلدر هذه المبادئ بما يلي: الشغف، الموقف، القوة، والإقناع:

- الشغف: لا بد من أن يهتم الشخص بشكلٍ متعمّق بالمشكلة ويقتنع بقيمة الفكرة الجديدة؛
- المركز: لا بد من أن يكون قادراً على الوصول إلى أشخاص مرموقين؛
- القوة: يجب أن يتمتع بالمكانة والتأثير، على الأحزاب كافة؛
- الإقناع: يجب أن يتمتع بالمصداقية ليؤخذ على محمل الجد ويتقدم بالقضية على نحوٍ مقنع.

تعتبر هذه المهارات ضروريةً للضغط من وراء الكواليس، ولكنها مهمة أيضاً في العمليات المفتوحة لإشراك العامة (راجع الحث على المشاركة العامة).

٢٩. الحث على المشاركة العامة

قد ترغب معظم مجموعات التفكير في أن تشارك في مشاورات عامة أو في عملية الإشراف. وتوفّر الهيئة الدولية لمشاركة العامة مجموعة من القيم الأساسية التي قد تشعر أن هذه العمليات يجب أن تشكل علامات مرجعية لنفسها.

المربع ١٣: القيم الأساسية للهيئة الدولية للمشاركة العامة

يجب على عملية المشاركة العامة أن:

- تتضمن الوعد بأن مساهمة العامة سوف تؤثر على القرار؛
- تعبّر عن المصالح وتلبّي الاحتياجات الخاصة بجميع المشاركين؛
- تسعى إلى مشاركة المتأثرين وتيسّر هذه المشاركة؛
- تشرك المشاركين في تحديد كيفية المشاركة؛
- تزود المشاركين بالمعلومات التي يحتاجونها للمشاركة على نحو مفيد؛
- تقيم التواصل مع المشاركين حول كيفية تأثير مساهمتهم على القرار.

المصدر: الهيئة الدولية للمشاركة العامة (المشاركة ذات المغزى ص ١٦)

المصادر

- إنترأكت: www.interactweb.org.uk وشيكات إنترأكت: www.interactnetworks.co.uk
- الموقع الإلكتروني لدايفيد ويلكوكس www.partnerships.org.uk و www.makingthenetwork.org
- Brock K., A. Cornwall and J. Gaventa (2001) Power Knowledge and Political Spaces in the Framing of Poverty Policy. Draft report
- IDS (2000) Making Change Happen: Advocacy and Citizen Participation

٣٠. التحالفات عند تنظيم الحملات: إيجابياتها وسلبياتها

من الصعب تشكيل التحالفات والاتلافات وتحقيق استدامتها وقد تعاني من توقعات غير واقعية حول مدى التوافق في ما بينها. يبين الجدول أدناه الإيجابيات والسلبيات المقترنة ببناء هذا النوع من الشراكات.

الجدول ٦: التحالفات عند تنظيم الحملات: إيجابياتها وسلبياتها

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> • توفر مزيداً من الموارد • تزيد من المصداقية والرؤية الشاملة • توفر السلامة في الأرقام • توسع من قاعدة الدعم • توفر الفرص لقادة جدد • توفر الفرص للتعلّم • توسع من نطاق عمل كل عضو • تساهم في تعزيز المجتمع المدني 	<ul style="list-style-type: none"> • تصرف الانتباه عن الأعمال الأخرى • تولّد كمية عمل غير متساوية بين أفراد فريق العمل الأقوى والأضعف • تتطلب التسوية • تسبب التوتر بسبب عدم توازن القوى • تحدّ من مدى الرؤية التنظيمية الفردية • تشكّل خطراً على السمعة

المصدر: New Weave, Ch 17

من الإرشادات المفيدة لبناء التحالفات من أجل تنظيم الحملات:

- كن واضحاً بشأن القضية التي يجتمع الناس من أجل ابتكار التغيير بشأنها؛
- قم بإعداد معايير العضوية والآليات من أجل إدراج أعضاء جدد؛
- عالج ما يجب أن ينفذه التحالف وما لا ينفذه؛
- قم باختيار لجنة توجيهية في حال كانت المجموعة كبيرة؛
- أنشئ فريق عمل للتخطيط والتنسيق في أنشطة مختلفة؛
- قيّم التطور بشكلٍ دوري و قم بالتغييرات إن لزم الأمر؛
- قم بإعداد مدونة لقواعد السلوك من أجل التأكيد على الاحترام المتبادل والمسؤولية.

قائمة المصادر والمراجع

للمصادر والمراجع غير المدرجة في هذه القائمة، يُرجى العودة إلى جدول الموارد أدناه:

Abelson, D. E. (2002a) *Do Think Tanks Matter? Assessing the Impact of Public Policy Institutes*. Montreal: McGill–Queen’s University Press.

Abelson, D. E. (2002b) ‘Do Think Tanks Matter? Opportunities, Constraints and Incentives for Think Tanks in Canada and the United States’, *Global Society* 14 (2), 2000: 213–236.

Chapman and Wameyo (2001) *ActionAid Scoping Study*. London: ActionAid.

Crewe, E. and Young, J. (2002) ‘Bridging Research and Policy: Context, Evidence and Links.’ *ODI Working Paper* No 173. London: Overseas Development Institute (ODI).

James (2000) ‘*Think Tanks. Towards a User Guide for Governments*’. Paper for the Political Studies Association–UK 50th Annual Conference 10–13 April 2000. London (from SIGMA Programme, Organisation for Economic Co–operation and Development).

McGann, J. G. (2001) ‘Globalization and the Growth of Think Tanks’. Unpublished paper.

VeneKlasen, L. and Miller, V. (2002) *New Weave of Power, People and Politics. The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*. OK, USA: World Neighbours.

Schuler, M. (1987) *Empowerment and the Law. Strategies of Third World Women*. Washington DC: OEF International.

Stone, D. (2000a) ‘Introduction to the Symposium: The Changing Think Tank Landscape’, *Global Society*, 14 (2).

Stone D (2000b) ‘Think Tank Transnationalisation and Non–Profit Analysis. Advice and Advocacy’, *Global Society*, 14 (2).

Surr, M. et al. (2002) *Research for Poverty Reduction. DFID Research Policy Paper*. London: UK Department for International Development (DFID).

المصادر: المنظمات والمواقع الإلكترونية

(أفي طور الإعداد. يرجى الاتصال ببرنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية لأبي عمليات تصحيح أو إضافة مقترحات.)

التعليقات، الحواشي	عنوان المصدر، المادة المنشورة أو الأداة/ النوع المؤلف (التاريخ) المرجع أو المصدر	المنظمة (أو المؤلف)
دليل مفيد موجّه بشكل خاص إلى جنوب أفريقيا	مدخل إلى المدافعة - دليل تدريبي شارمارر www.aed.org/LeadershipandDemocracy/insleadpublead.cfm	الأكاديمية لتطوير التعليم
مصادر شاملة عن المدافعة من أجل أهداف غير ربحية. وأيضاً بوابة معلومات رئيسية للمصادر من خلال موقع دليل المدافعة. هذه المادة المنشورة الرئيسية من أوكسفام أميركا ومعهد المدافعة توفر أقساماً تعكس المدافعة، وتنمي المهارات الأساسية ودراسات الحالة من حول العالم.	المدافعة من أجل العدالة الاجتماعية: دليل للعمل العالمي. دايفيد كوهين، روزا دي لا فيغا وغابرييل واتسون (٢٠٠١) /www.oxfamamerica.org/advocacy_guide	معهد المدافعة (مع أوكسفام أميركا) كوماريان برس
دليل شامل قابل للتحميل بالكامل حول التخطيط، وتحليل الجماهير، وتطوير الرسائل، والعمل مع وسائل الإعلام.	عدة أدوات حول المدافعة، بما في ذلك أوراق حول عمل المدافعة www.aidsmap.com/en/docs/D0320EC1-06AE-4102-A65B-8CB20220BEB4.asp#d02b1449-2369-4e28-b57b-d816f288b042	موقع Aidsmap
مركز أبحاث وايلدر يشكل جزءاً من مؤسسة أمهرست هـ. وايلدر في سان بول، وهو من بين الفرق غير الربحية العاملة في مجال البحوث التطبيقية والتقييم في الولايات المتحدة والمتفانية في ميدان الخدمة الإنسانية. يمكنكم زيارة موقع المركز للاطلاع على التقارير أو المنشورات العديدة أو شرائها. مؤسسة خيرية أميركية تنشر مجموعة واسعة من الكتيبات. يوفر هذا الكتيب الأدوات وتحميلات أوراق العمل في حال اشتريتم الدليل.	كتيب الضغط والمدافعة من أجل أهداف غير ربحية: رسم السياسات العامة على المستوى المحلي ومستوى الولايات مارسيا أفنر (٢٠٠٢) www.wilder.org www.wilder.org/pubs/workshts/pubs_worksheets1.html?261lah	مؤسسة أمهرست هـ. وايلدر
دليل شامل قابل للتحميل بالكامل يتضمن أقساماً متقنة حول تقنيات التخطيط، وممارسة الضغط والتقييم.	دليل خاص بتنظيم الحملات ١٩٩٧ http://web.amnesty.org/pages/campaigning-manual-english	منظمة العفو الدولية

<p>أفضل الممارسات والعبر المستخلصة من المنظمات غير الربحية حول الأثر، والنجاحات، والفشل، والنضال في استخدام أشكال الاتصال الاستراتيجية. تضع هذه العدة قائمةً بالدروس والنماذج القيّمة بهدف التعلّم من الأقران والأهداف المرجعية.</p>	<p>الاتصالات الاستراتيجية في العصر الرقمي (٢٠٠١) www.benton.org/publibrary/toolkits/stratcommtool.html</p>	<p>مؤسسة بنتون</p>
<p>سلسلة من الإرشادات والموارد المجانية من قبل مستشار رائد في تنظيم الحملات، بما في ذلك ١٢ مبدأً توجيهياً أساسياً، وكيفية إنجاز حملة فاشلة، وإعداد الرسائل وتحليل قوى التغيير ووضع الاستراتيجية في الاختبار.</p>	<p>الإرشادات والأدوات كريس روز www.Campaignstrategy.org</p>	<p>استراتيجية تنظيم الحملات</p>
<p>دليل عام وشامل حول التخطيط لأعمال المدافعة وتنفيذها</p>	<p>أدوات ومبادئ توجيهية حول المدافعة - تعزيز التغيير في السياسات سبريشمان، صوفيا وإيميلي بيلتون، ٢٠٠١ www.careusa.org/getinvolved/advocacy/tools.asp</p>	<p>منظمة الرعاية CARE</p>
<p>توفر مبادرة التواصل منتدى للأفكار والروايات والتحرّكات من أجل تواصل فعال حول قضايا التنمية الدولية</p>	<p>مبادرة التواصل نشرة «درم بيت» المجموعة الإلكترونية التواصل من أجل التنمية www.comminit.com www.comminit.com/drum_beat.html www.comminit.com/commfordevnews.html</p>	<p>مبادرة التواصل</p>
<p>مقالة حول كيفية تنظيم حملتك الخاصة (استيعدت من ربيع عام ١٩٩٩، الإصدار الثامن).</p>	<p>www.geocities.com/RainForest/canopy/2065/index.html</p>	<p>منظمة مراقبة الشركات</p>
<p>إطار عمل يستند إلى هرمية الحاجات لماسلو، لفهم كيف يتم تحفيز مختلف القوى الفاعلة من أجل إحداث التغيير.</p>	<p>أساليب القيم كريس روز www.cultdyn.co.uk/VMPages/index.html</p>	<p>القوى المحرّكة الثقافية، الاستراتيجية والتسويق</p>
<p>فصول ذات صلة: ٠٣ - نحو نظرية الحكم - كارن ستيفنسون ٠٦ - الشبكات، المعرفة والابتكار - دافيد هـ. هارغريفز ١٧ - كلمة أخرى: ما أهمية الشبكات - مانويل كاستلز</p>	<p>المنطق وراء الشبكات: من يتولى الحكم في عالم مترابط؟ تتضمن: هيلين ماكارثي، بول ميلر، بول سكيدمور ٢٠٠٤ www.demos.co.uk/publications/networks</p>	<p>منظمة DEMOS</p>

<p>دليل عملي لاستخدام وسائل الاتصالات في برامج التنمية (تصاغ مع الأخذ بعين الاعتبار برامج وزارة التنمية الدولية). أين تكمن أهمية التواصل؟ دليل لتنفيذ برامج التواصل من أجل التنمية. دليل لاستخدام وسائل الإعلام (بما في ذلك الدراما (المسرح والإذاعة)، والتلفزيون، والراديو، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (بما في ذلك الإنترنت، والبريد الإلكتروني)، والمدافعة، والعلاقات العامة والشبكات.</p>	<p>الاتصالات والتنمية: دليل عملي بورك، آدم (١٩٩٩) www.dfid.gov.uk/Pubs/files/c-d.pdf</p>	<p>وزارة التنمية الدولية، شعبة التنمية الاجتماعية</p>
<p>نشرت أدلة عدة مفيدة للمنظمات غير الحكومية.</p>	<p>www.dsc.org.uk</p>	<p>مديرية التغيير الاجتماعي</p>
<p>مشروع بحث صادر عن الوكالة الأميركية للتنمية الدولية مع تركيز خاص على تغيير السياسات. تقرير منتصف المدة من عام ١٩٩٩ متوافر للتحميل.</p>	<p>www.eagerproject.com</p>	<p>المساواة والنمو من خلال البحث الاقتصادي EAGER</p>
<p>تبحث في استخدام الرسوم التخطيطية كالأشجار ورسوم تدفق البيانات، وخريطة الإدراك، ورسوم «فين» التخطيطية وتلك الخاصة بالشبكات التي توفر أداة مفيدة للتفكير في المعلومات وفجوات المعرفة.</p>	<p>«ما الذي نفعه بالمعلومات»: من النتائج العملية إلى التأثير في التغيير التفكير الشامل: استخدام الرسوم التخطيطية لتصاميم التقييم وتحليل المعلومات» ليندا مايو www.enterprise-impact.org.uk/index.shtml www.enterprise-impact.org.uk/informationresources/toolbox/thinkingitthrough-usingdiagramsinla.shtml</p>	<p>هيئة المعلومات الخاصة بتقييم أثر تنمية المشاريع، وزارة التنمية الدولية EDIAIS</p>
<p>دليل موجز إلى المصادر المتوفرة حالياً في قاعدة البيانات الخاصة بمنظمة إديس في ما يتعلق بالتأثير في السياسات.</p>	<p>دليل بالمصادر حول التأثير في السياسات www.eldis.org/policy/index.htm</p>	<p>منظمة إديس Eldis</p>
<p>دليل أساسي يحدد الأسباب والوسائل المتاحة أمام المنظمات غير الحكومية الأجنبية للمشاركة في الإعلام.</p>	<p>التعاطي مع الإعلام: دليل عملي فان كامبن، ج. (٢٠٠٢) www.asia-initiative.org/pdfs/media_guide.pdf</p>	<p>المبادرة المشتركة بين الاتحاد الأوروبي وصندوق الأمم المتحدة للسكان من أجل الصحة الإيجابية في آسيا UNFPA</p>

<p>دليل ممتاز للكتابة الفعالة، يستهدف الباحثين، ومنظمي الحملات، والعلماء، وجامعي الأموال، ومدراء المشاريع، والناشطين الاجتماعيين ومدربي المؤلفين. يتضمّن أمثلة وتمارين عملية.</p>	<p>الكتابة من أجل التغيير؛ دليل حول مهارات الكتابة الفعالة باركر أ؛ مانجي، ف؛ فاهامو/ فاهامو ٢٠٠٢ www.fahamu.org/WFCEng/index.html</p>	<p>شبكة فاهامو/ مركز بحوث التنمية الدولية IDRC</p>
<p>مجموعة شاملة وموجّهة نحو النساء من المصادر والوصلات الإلكترونية الخاصة بالناشطين</p>	<p>www.amazoncastle.com/feminism/feminism.htm</p>	<p>اليوطوبيا النسائية</p>
<p>تقرير مجاني يلخص وجهات نظر ٢٥ «شخصية رائدة»، في الحملات والاتصالات. تسع خطوات تنقل المنظمة من التخطيط إلى تحليل الجماهير فإعداد الميزانية والقدرة على التحقيق.</p>	<p>إصغ إلى هذا الآن - القوانين التسعة لاتصالات مدافعة ناجحة www.fenton.com/pages/5_resources/nowhearthis.htm</p>	<p>مجموعة فننون للاتصالات من أجل مؤسسة باكارد</p>
<p>تبحث أدوات تحليل الإطار الاستراتيجي في الأفكار التي يبنيها الجمهور حول قضية معينة اجتماعية أو سياسية. ما هو حديث العامة حول المسألة؟ وكيف يتأثر هذا الحديث بالطريقة التي يعرض فيها الإعلام هذه المسألة؟ كيف تؤثر هذه الأطر العامة والخاصة على خيارات العامة؟ كيف يمكن إعادة تأطير مسألة معينة لتعكس طريقة تفكير مختلفة، تبين مجموعة واسعة من الخيارات السياسية البديلة؟</p>	<p>تحليل الإطار الاستراتيجي www.frameworksinstitute.org/strategicanalysis/index.shtml</p>	<p>معهد أطر العمل</p>
<p>سلسلة شاملة من الكتيبات حول تنظيم الحملات من أجل البيئة، بما في ذلك ما يعنى بالعلوم والعلماء. يعطي مثالا عما تبدو عليه خطط الحملات والدعم.</p>	<p>www.foe-scotland.org.uk/pubs/pubs_index.html</p>	<p>أصدقاء الأرض - اسكتلندا</p>
<p>تولت إدارة مشروع السياسات الممول من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية في الفترة الممتدة بين عامي ١٩٩٥ و ٢٠٠٠، المركز على الصحة الإنجابية. راجع المدخل تحت عنوان مشاريع السياسات.</p>	<p>www.tfgi.com</p>	<p>شركة مجموعات المستقبل</p>
<p>توفر إرشادات عامة واقتراحات عملية للتواصل بشأن البحث الأكاديمي من خلال استخدام شبكة الإنترنت. تنطلق من أفضل الممارسات لاستراتيجيات الإنترنت من عالم المعلومات والتجارة، لا سيما تلك المختارة للمساعدة في النشر الإلكتروني الناجح لأبحاثك.</p>	<p>عدة أدوات شبكة التنمية العالمية: نشر الأبحاث على الإنترنت www.gdnet.org/middle.php?oid=373</p>	<p>شبكة التنمية العالمية، واشنطن GDN</p>
<p>كتاب معروف حول كيفية انتشار الأفكار الكبيرة وتغير السلوك.</p>	<p>النقطة الأوج مالكولم غلادويل (٢٠٠٠) www.gladwell.com/tippingpoint/index.html</p>	<p>Gladwell.com</p>

<p>مجموعة من الأوراق التي تفيد كدليل وتتضمن مدخلاً إلى التأسيس للمستقبل، وأدوات الإبداع، والتخطيط للسيناريوهات، والتفكير الإبداعي التنظيمي. تساعد هذه الأدوات كافة المنظمة على التفكير بإبداع حول خيارات السياسات المستقبلية والحلول المتوافرة لها.</p> <p>تركز وثيقة «التوجيه» على المشاركة العامة التي تحفزها السلطات المحلية وتكون لها مجموعة محددة من الروابط إلى مزيد من المصادر.</p>	<p>دليل إلى التفكير المستقبلي www.idea.gov.uk/knowledge توجيهات حول تحسين المشاركة العامة في الحكم المحلي www.idea.gov.uk/knowledge ومن ثم إبحث عن odpm_locgov_pdf_023830</p>	<p>وكالة التطوير والتنمية IDeA</p>
<p>نقاش مفيد حول الأطر العملية لفهم روابط السياسات البحثية. وكذلك، بحث قصير ومثير للاهتمام (٢٠٠٣) بقلم كارول ويس، من جامعة هارفرد، يلخص الاستنتاجات.</p>	<p>الحالات، المفاهيم، والروابط: تأثير البحوث على السياسات العامة http://web.idrc.ca/en/ev-26606-201-1-DO_TOPIC.html</p>	<p>المركز الدولي لبحوث التنمية IDRC</p>
<p>إن مجموعة المشاركة في معهد دراسات التنمية عبارة عن مركز متخصص بالأبحاث والموارد للاختصاصيين في المشاركة في التنمية.</p>	<p>مركز الأبحاث حول التنمية www.ids.ac.uk/ids/particip/information/index.html</p>	<p>معهد دراسات التنمية IDS</p>
<p>يقدم معهد الاتصالات العالمية هذه الروابط إلى المصادر الإلكترونية كجزء من التزامنا بمساعدة المنظمات غير الربحية في العمل على حملات المدافعة للاستفادة إلى الحد الأمثل من الإنترنت اليوم.</p> <p>يمكن أيضاً الاطلاع على قسم خاص حول موارد الدعم العام للمنظمات غير الربحية على الإنترنت، مع التركيز على حسن استخدام البريد الإلكتروني بفعالية، وجمع الأموال عبر الإنترنت، والعمل مع مزودي خدمات التطبيقات والقيام بأعمال التوعية عبر الإنترنت.</p>	<p>إرشادات مفيدة حول المدافعة للمنظمات غير الربحية مايكل ستاين www.igc.acp.org/html/advocacy.html</p>	<p>معهد الاتصالات العالمية IGC</p>
<p>مجموعة من الأدوات حول تحليل القوة، تستند إلى الخبرة في مجال الحراجة، بما في ذلك: تحليل قوة صاحب المصلحة</p> <p>تطبيق المفاهيم على السياسات والمؤسسات، رسم خرائط بتأثير أصحاب المصالح، الهرم</p>	<p>أدوات القوة - أدوات للعمل على السياسات والمؤسسات جايمس مايرز www.policy-powertools.org</p>	<p>المعهد الدولي للبيئة والتنمية IIED</p>
<p>سلسلة من المصادر والحالات المدروسة حول المشاركة وإشراك المجتمع المحلي في قرارات السياسات</p>	<p>www.interactweb.org.uk/welcome.htm www.interactnetworks.co.uk</p>	<p>شبكات إنتر أكت</p>

دليل مفيد حول المدافعة	دليل للمدافعة عن الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية www.ippf.org/pubs/advocacyguide	الاتحاد الدولي لتنظيم الأسرة IPPF
التدريب على آليات المدافعة والتأثير على السياسات تتوافر لدى المركز منشورات متعددة حول تشكيل الائتلافات بين المنظمات الأهلية.	المدافعة والتأثير على السياسات www.intrac.org ريك جايمس ما أسباب فعالية ائتلافات المنظمات الأهلية؟ استخلاص العبر من مالوي (سلسلة أبحاث متفرقة، البحث رقم ٣٨)	المركز الدولي للمنظمات غير الحكومية في مجال التدريب والبحث (إنترناك) INTRAC
صدر هذا الدليل لإطلاع مجموع المناصرين على النظام الإقليمي لحقوق الإنسان، وعلى الهيئة التي أصدرته، أي المفوضية الأوروبية لحقوق الإنسان والشعوب، الناشئة بدافع تعزيز وحماية الصحة الجنسية والإنجابية.	دليل حول نظام حقوق الإنسان في أفريقيا: النهوض بالصحة الجنسية والإنجابية www.ipas.org/english/publications/international_health_policies.asp	منظمة «آيباس» IPAS جامعة تورنتو
لمحة عامة عن آليات المدافعة وتنظيم الحملات عبر الإنترنت	المدافعة عبر الوسائل الإلكترونية جون ماك نات www.geocities.com/john_g_mcnutt/electron.htm	مدرسة جون ماك نات للعمل الاجتماعي، كلية بوسطن، جامعة ماساتشوستس
لمحة موجزة عن عملية المدافعة، من حيث التحليل، والاستراتيجية، والحشد، والتحرك، والتقييم بغرض الاستمرارية لا تكتفي المنظمات غير الربحية بتقديم منتجات وخدمات، إنما تعرض أفكاراً وأراء مبتكرة، لها قيمتها وثقلها. يجب أن تعكس استراتيجياتها التسويقية، الشبيهة بالاستراتيجيات التي تنتهجها الشركات الربحية، مهمة المنظمة والقيم التي توجه نشاطاتها. وهذا الدليل يتطرق تحديداً إلى هذه المسائل.	الإطار «أ» للمدافعة www.jhuccp.org/pr/advocacy التسويق لوري جيرسلي، ومايكل بوكو /www.jhu.edu/~ccss/pubs/books www.jhu.edu/~tsp/publicat.htm	جامعة جونز هابكونز
دليل شامل حول المشاركة والانخراط في العمل المدني، يمكن تنزيله من الإنترنت عبر الوصلة الإلكترونية المشار إليها.	دليلك إلى المشاركة الفعالة ديفيد ويلكوكس (١٩٩٤) www.partnerships.org.uk/guide/index.htm	مؤسسة جوزيف راونتري وديفيد ويلكوكس

<p>دليل ممتاز، موجّه إلى المنظمات غير الحكومية الصغيرة، والناشطة في مجال المدافعة، في الدول النامية، مزوداً بكثير من الأدوات والجدول البيانية والأطر العامة. يُتاح للمستخدمين تنزيل ثلاثة فصول منه بصورة مجانية. تنشر هذه المنظمة أيضاً تقريراً عن مؤتمر العام ٢٠٠١، إلى جانب أدوات إلكترونية حول العمل السياسي وسبل المدافعة، ونصائح لإعداد خطط المدافعة، وأدوات لتحليل مواقع النفوذ.</p>	<p>ل، فينيكلازن وف. ميلر (٢٠٠٢) نسيج جديد من أصحاب النفوذ والأشخاص والعمل السياسي: دليل العمل من أجل المدافعة والمشاركة المدنية. وإحداث التغيير: المدافعة والمشاركة المدنية www.justassociates.org/index.htm www.justassociates.org/ActionGuide.htm www.justassociates.org/MakingChangeReport.pdf www.justassociates.org/PoliticsofKnowledgeinAdvocacy.doc www.justassociates.org/TipsforPlanningAdvocacy.doc www.justassociates.org/toolsforanalyzingpower.doc</p>	<p>منظمة «جست أسوسيتس» Just Associates</p>
<p>نص مفيد وسهل الفهم حول استراتيجية التسويق.</p>	<p>وسائل الاتصال التسويقية ب. ر. سميث، وتايلور www.kogan-page.co.uk/smithtaylor/contents.htm</p>	<p>صفحة كوغان</p>
<p>دليل موسّع للغاية، يتوجّه إلى مدراء مجموعات التفكير، ويتضمّن فصلاً حول وسائل الاتصال.</p>	<p>إدارة شؤون مجموعات التفكير: توجيهات عملية للمنظمات الناضجة ٢٠٠٢ /http://lgi.osi.hu http://lgi.osi.hu/publications_datasheet.php?id=121</p>	<p>مبادرة إصلاح الحكومات المحلية وقطاع الخدمة العامة (LGI) والمعهد المدني</p>
<p>دليل عملي موجّه خصيصاً إلى مجموعات التفكير.</p>	<p>إعداد ورقة للسياسات العامة الفعالة: دليل موجّه إلى المستشارين في شؤون السياسة، في دول أوروبا الوسطى والشرقية أيوين يونغ وليزا كوين (٢٠٠٢) http://lgi.osi.hu http://lgi.osi.hu/publications_datasheet.php?id=112</p>	<p>مبادرة إصلاح الحكومات المحلية والقطاع العام</p>
<p>شبكة عالمية تضمّ عدداً من أصحاب الاختصاص في منظمات المجتمع المدني، ومؤسسات البحوث، والحكومات، العاملة على ترسيخ دعائم الديمقراطية، من خلال تعزيز مشاركة المواطنين في إدارة الحكم المحلي. تتوافر عدة تقارير ووصلات تقود إلى مراكز الموارد الإقليمية.</p>	<p>مبادرة للتوعية حول المشاركة المدنية والحكم المحلي www.ids.ac.uk/logolink/resources/index.htm</p>	<p>شبكة «لوغولينك» Logolink</p>

مصدر مفيد للغاية، يتحدث عن أدوات أساسية لاستراتيجية التسويق. يشمل «متجر الدروس» المجانية فيه أداتين رئيسيتين، وهما مصفوفتا مجموعة بوسطن وأنسوف. بمقدور المستخدم أيضاً أن يسجل اسمه للحصول على النشرة الدورية المجانية.	أدوات التعليم لدى معلم مناهج التسويق www.marketingteacher.com	معلم مناهج التسويق
تنزيل مجاني، مرفقاً بنصائح مفيدة موجهة بمعظمها إلى المنظمات غير الحكومية الأميركية.	دليل السياسات العامة في ميشيغان: دليل حول كيفية ممارسة الضغط، موجه إلى المنظمات غير الربحية الخاضعة لأحكام المادة ٥٠١ (ج) (٣) www.mnaonline.org/pdf/PublicPolicyHandbookTEXT.pdf	جامعة ولاية ميشيغان
يعد عدد أدوات لإدارة وتخطيط عملية صنع القرار، كتحليل القوى الميدانية، والتحليل الرباعي، ومربع بوسطن تحت عناوين الأدوات المبتكرة العملية، ومعالجة المشاكل، واتخاذ القرارات، وإعداد وإدارة المشروع، ومهارات التواصل.	موقع الأدوات الذهنية www.mindtools.com/index.html	موقع الأدوات الذهنية
مصدر ضخم يضم أكثر من ١٠٠ أداة للتفكير والتخطيط لحل المشاكل بوسائل أشد ابتكاراً. ينطبق عدد كبير منها على مشاكل السياسات المحيرة.	لتقنيات مبتكرة www.mycoted.com/creativity/techniques/index.php	شركة «ميكوتيد» Mycoted
يتضمن الدليل أمثلة عن استراتيجيات ناجحة للعمل الناشط، إلى جانب مجموعة صغيرة، إنما متنامية، من أدلة الحملات، والكتيبات، وأدوات التخطيط الموجهة إلى المجتمع المدني في الدول النامية. تتكوّن المجموعة المستهدفة من باحثين وأصحاب اختصاص، لا سيما في مناطق الجنوب.	مخزن الأدوات الإعلامية www.greenmediatoolshed.org/toolstour/index.html	شبكة «وان وورد» Oneworld Net
تنشر أدلة تدريبية للمدافعة، تشمل مواضيعها بناء الشبكات، وتحليل عملية إعداد السياسات وإدارة الحملات.	التشبيك من أجل تغيير السياسات: دليل تدريبي للمدافعة www.oxfamamerica.org	منظمة «أوكسفام»، فرع الولايات المتحدة
دليل المدافعة حول استراتيجيات الحد من الفقر.	www.oxfam.org.uk	منظمة «أوكسفام»، فرع المملكة المتحدة
مؤلت الوكالة الأميركية للتنمية الدولية مشروعاً للتأثير على بيئة السياسات المتعلقة بالصحة الإنجابية في ٥٠ دولة. كما أصدرت دليل التشبيك من أجل تغيير السياسات: دليل تدريبي للمدافعة، متوافر لدى مركز التنمية والأنشطة السكانية (CEDPA)	www.policyproject.com /www.cedpa.org/content/general/detail/741	مشروع السياسات

متوافر عبر الإنترنت، مرفقاً بنصائح حول الائتلافات والإعلام.	دليل الناشط http://protest.net/activists_handbook	شبكة الأصوات الاحتجاجية Protest Net
موقع يقدم معلومات شاملة عن أشكال التواصل عبر الإذاعة.	www.rab.co.uk	مكتب الدعايات الإذاعية
ملخص مفيد عن أهمية تنظيم حملة للتأثير على السياسات، والخطوات التي تواجبها.	عدة عمل الناشط - استراتيجية الحملة ١٠١ http://ran.org/act/activist_toolkit/campaign_strategy_101	شبكة العمل من أجل حماية الغابات المطيرة
مراجعة لآلية تقييم النتائج الناشئة عن جهود المدافعة، بما في ذلك البحث في مجالات تعلم المنظمة وحصيلة القدرات على المدى البعيد، وكذلك أهداف تغيير السياسات على المدى المنظور.	«إغلاق الدائرة»، بدءاً بقياس تغيير السياسات وصولاً إلى تقييم السياسات في مضممار التطبيق فريق الحوار حول شؤون التنمية www.savethechildren.org.uk/scuk_cache/_scuk/cache/cmsattach/20_Closing_the_Circle.pdf	صندوق إنقاذ الطفولة
توفّر الموارد معلومات عامة عن فن «علم التواصل اللغوي» (المتطور): للكشف عن الرسائل الأساسية التي تنطوي عليها الصور والنص.	دانييل شاندر www.aber.ac.uk/media/Documents/S4B/semiotic.html www.semiotic.co.uk	علم التواصل اللغوي
تشكّل خارطة المعارف (الموازية لخارطة المشاكل) مورداً للتداول في القضايا أو المشاكل. تسمح هذه الأداة لأعضاء المجموعة أن يعرضوا المعارف التي يتشاركون بها، موضحين العلاقات بين مختلف العوامل، والقوى، والقطاعات، وسواها من الأطراف المعنية بالمشكلة الموضوعة قيد الدرس.	رسم خارطة المعارف www.stanford.edu/~rhorn (for an overview, see www.stanford.edu/~rhorn/a/recent/spchKnwldgPACKARD.pdf)	جامعة ستانفورد روبرت هورن معهد تبادل المعلومات
موارد مجانية تتضمن أبواباً مفصلة عن الاستراتيجية والتسويق أيضاً.	tutor2u www.tutor2u.net www.tutor2u.net/revision_notes_marketing.asp www.tutor2u.net/revision_notes_strategy.asp	موقع tutor2u
يتناول هذا المصدر كيفية تفعيل آليات التقييم والرصد بالنسبة إلى الشبكات، وتعزيز فائدتها. تترافق هذه الخطوة بتحليل مقومات الشبكات، وماهية العمل ضمن صفوفها، وما يساهم في تماسكها، وما يسهّل عملها.	المشاركة، وبناء العلاقات، والتغيير الديناميكي: تفكير جديد حول تقييم عمل الشبكات الدولية وسائل لتقييم الشبكات ورصدها م. تشوريش؛ م. بيتال؛ ك. أرمسترونغ؛ ب. فرناندو؛ ه. غولد؛ س. جوس؛ م. مارواحا ديدرتش؛ أ. دولا توريه؛ س. فوهيه (٢٠٠٣) www.ucl.ac.uk/dpu/publications/working%20papers%20pdf/WP121.pdf	كلية لندن الجامعية (UCL)، وحدة التخطيط التنموي (DPU)

<p>رغم مضي أكثر من عشر سنوات على صدور هذا المقال، لا يزال يوفّر معلومات مفيدة عن مجموعات التفكير وعملية صنع السياسات.</p>	<p>الإحاطة بالخيال السياسي؛ مجموعات التفكير وعملية صنع السياسات ديان ستون (١٩٩٦) www2.warwick.ac.uk/fac/soc/pais/staff/stone/publications/capturingthepoli/mag</p>	<p>جامعة وارويك</p>
<p>بحوث عامة، وسلسلة ندوات، إضافة إلى بعض المراجع حول الائتلافات والقوانين المتعلقة بأعمال المدافعة ضمن قطاع المنظمات غير الربحية.</p>	<p>مبادرة البحوث حول جهود المدافعة لدى المنظمات غير الربحية www.urban.org/advocacyresearch/index.html</p>	<p>المعهد المدني (مركز للمنظمات غير الربحية والمؤسسات الخيرية)</p>
<p>دليل موجز موجه إلى الباحثين الذين يسعون إلى التأثير على السياسات وقرارات البرامج. ويتوجّه تحديداً إلى الباحثين المرتبطين بدوائر حكومية، والمتواجدين ضمن مؤسسات أكاديمية، وكذلك العاملين بصفة مستشارين في القطاع الخاص.</p>	<p>إحداث فرق في السياسات والبرامج: دليل للباحثين ر. و. بورتر وس. برايسور جونز (١٩٩٧) www.dec.org/pdf_docs/PNACB080.pdf</p>	<p>الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID)، واشنطن العاصمة</p>
<p>مواد تدريبية تساعد المنظمات غير الربحية على الاستفادة إلى أقصى حدّ من الإنترنت لأغراض المدافعة، والعمل الناشط، وتنظيم الحملات. فيتوسّع في الرسائل الإلكترونية ولوائح البريد الإلكتروني وسبل المدافعة، وتطوير مفهوم العضوية، وجمع التبرعات.</p>	<p>مجموعة مواد تدريبية حول الناشط الإلكتروني الافتراضي أودري كراوس، ومايكل ستاين، وجودي كلارك، وتيريزا تشين، وجاسمين لي، وجوش دايمون، وجنيفر كاناوس، وجيل هيرشمن www.netaction.org/training</p>	<p>الناشط الإلكتروني Virtual Activist 2.0</p>
<p>مبادئ توجيهية عملية لاستراتيجيات نشر الأبحاث.</p>	<p>نشر الأبحاث د. ساويل وأ. كوتون (١٩٩٩) www.lboro.ac.uk/departments/cv/wedc/publications/snstw/snstw.pdf سبل النشر ومؤشرات التأثير على التنمية: مراجعة المواد المطبوعة مركز المياه والهندسة والتنمية (2000) www.lboro.ac.uk/departments/cv/wedc/projects/stw/lr6.pdf</p>	<p>مركز المياه، والهندسة، والتنمية (WEDC) جامعة لوبورو</p>
<p>دليل لتنفيذ نشاطات التواصل حول المشاريع المعنية بالسكان، والصحة، والتغذية. يراجع هذا الدليل مبادئ التواصل الأساسية الآيلة إلى تغيير السلوكيات.</p>	<p>وسائل اتصال استراتيجية لأغراض المشاريع الإنمائية: دليل لقادة فرق العمل سيسيليا كابانبيرو فرزوسا www.worldbank.org/developmentcommunications/Publications/toolkitweb_jan2004.pdf</p>	<p>البنك الدولي</p>

بعض المنشورات حول برنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية

أوراق العمل

- Bringing Community-learned Knowledge into the Policy Debate: The Case of Legal Aid Centres. *Ursula Grant, Ingie Hovland and Zaza Curran*. ODI Working Paper 277. 2006
- Building Effective Research Policy Networks: Linking Function and Form. *Enrique Mendizabal*. ODI Working Paper 276. 2006
- CSO Capacity for Policy Engagement: Lessons Learned from the CSPP Consultations in Africa, Asia and Latin America. *Naved Chowdhury, Chelsie Finlay-Notman and Ingie Hovland*. ODI Working Paper 272. 2006
- Understanding Networks: The Functions of Research Policy Networks. *Enrique Mendizabal*. ODI Working Paper 271. 2006
- What Political and Institutional Context Issues Matter for Bridging Research and Policy? A literature review and discussion of data collection approaches. *Julius Court with Lin Cotterrell*. ODI Working Paper 269. 2006
- Informal Traders Lock Horns with the Formal Milk Industry: The Role of Research in Pro-Poor Dairy Policy Shift in Kenya. *C. Leksmono, J. Young, N. Hooton, H. Muriuki and D. Romney*. ODI Working Paper 266. 2006
- Capacity Development for Policy Advocacy: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations. *Monica Blagescu and John Young*. ODI Working Paper 260. 2006
- Partnerships and Accountability: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations. *Monica Blagescu and John Young*. ODI Working Paper 255. 2005
- Networks and Policy Processes in International Development: a literature review. *Emily Perkin and Julius Court*. ODI Working Paper 252. 2005
- Civil Society Participation in Health Research and Policy: A review of models, mechanisms and measures. *Shyama Kuruvilla*. ODI Working Paper 251. 2005
- How Civil Society Organisations Use Evidence to Influence Policy Processes: A literature review. *Amy Pollard and Julius Court*. ODI Working Paper 249. 2005
- Implementing Knowledge Strategies: Lessons from international development agencies. *Ben Ramalingam*. ODI Working Paper 244. 2005
- Communication of Research for Poverty Reduction: A Literature Review. *Ingie Hovland*. ODI Working Paper 227. 2003
- Knowledge Management and Organisational Learning, An International Development Perspective: An Annotated Bibliography. *Ingie Hovland*. ODI Working Paper 224. 2003
- Sustainable Livelihoods: A Case Study of the Evolution of DFID Policy. *William Solesbury*. ODI Working Paper 217. 2003
- The PRSP Initiative: Multilateral Policy Change and the Relative Role of Research. *Karin Christiansen with Ingie Hovland*. ODI Working Paper 216. 2003

- How the Sphere Project Came into Being: A Case Study of Policy-making in the Humanitarian Aid Sector and the Relative Influence of Research. *Margie Buchanan-Smith*. ODI Working Paper 215. 2003
- Animal Health Care in Kenya: The Road to Community-Based Animal Health Service Delivery. *John Young, Julius Kajume and Jacob Wanyama*. ODI Working Paper 214. 2003
- Bridging Research and Policy: Insights from 50 Case Studies. *Julius Court and John Young*. ODI Working Paper 213. 2003
- Bridging Research and Policy: An Annotated Bibliography. *Maja de Vibe, Ingie Hovland and John Young*. ODI Working Paper 174. 2002
- Bridging Research and Policy: Context, Evidence and Links. *Emma Crewe and John Young*. ODI Working Paper 173. 2002

ملخصات

- Policy Engagement for Poverty Reduction: How civil society can be more effective. *Julius Court*. ODI Briefing Paper 3. 2006
- Bridging Research and Policy in International Development: An Analytical and Practical Framework. *John Young and Julius Court*. RAPID Briefing Paper 1. 2004

أدلة

- Mapping Political Context: A Toolkit for Civil Society Organisations. *Robert Nash, Alan Hudson and Cecilia Luttrell*. 2006
- Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations. *Ben Ramalingam*. 2006
- A Toolkit for Progressive Policymakers in Developing Countries. *Sophie Sutcliffe and Julius Court*. 2006
- Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations. *Ingie Hovland*. 2005
- Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers. *Daniel Start and Ingie Hovland*. 2004

آراء

- Networks: More than the latest buzzword. *Julius Court and Enrique Mendizabal*. ODI Opinions 57. 2005

تقارير حول البرامج

- Policy Engagement: How civil society can be more effective. *J. Court, E. Mendizabal, D. Osborne and J. Young*. 2006
- CSOs, Policy Influence, and Evidence Use: A Short Survey. *Jillian Kornswieg, David Osborne, Ingie Hovland and Julius Court*. 2006 (mimeo)
- Aid to Africa and the UK's "2005 Agenda": Perspectives of European Donors and Implications for Japan *Edited by Julius Court*. 2005

- Does Evidence Matter? An ODI Meeting Series. ODI Monograph. 2004
- Livelihoods Approaches to Information and Communication in Support of Rural Poverty Elimination and Food Security. *Robert Chapman, Tom Slaymaker and John Young*. 2003

مقالات

- Networks and Policy Influence in International Development. *Julius Court and Enrique Mendizabal*. Euforic Newsletter. May 2005
- Do you know what I know? *Ben Ramalingam*. Developments. Issue 29. April 2005
- Researchers and NGOs: Working Together. *Simon Maxwell and Julius Court*. UK feature article in BOND Newsletter. November 2004

كتب

- “From development research to pro-poor policy: evidence and the change process”. *Julius Court and John Young*. in *Dialogues at the Interface. Science and Technology Policy for Development*. Louk Box and Rutger Engelhard (eds) (2006) The Netherlands Ministry of Foreign Affairs / Directorate General for Development Cooperation. pp 100–108
- Bridging Research and Policy in Development: Evidence and the Change Process. *edited and compiled by Julius Court, Ingie Hovland and John Young*. ITDG Publishing. 2005
- “Bridging Research and Policy in International Development: Context, Evidence and Links”. *Julius Court and John Young in Global Knowledge Networks and International Development*. *Diane Stone and Simon Maxwell* (eds) Routledge. 2004

صحف

Bridging Research and Policy in International Development: An analytical and practical framework. *Development in Practice*. Volume 16 (1): 85–90. February 2006. Julius Court and John Young

Bridging Research and Policy in International Development. *Journal of International Development (JID)* Special Issue 17(6) Edited by Julius Court and Simon Maxwell. August 2005

لمزيد من المعلومات، الرجاء الاتصال بالبريد الإلكتروني: rapid@odi.org.uk، أو زيارة الموقع الإلكتروني: www.odi.org.uk/rapid/
publications

إنّ برنامج البحوث والسياسات في مجال التنمية، الذي يشرف على تنفيذه معهد التنمية الخارجية، يخوض معترك الأبحاث، والعمل الاستشاري والشأن العام ضمن الحدود الجامعة بين البحوث والسياسات، بغرض تفعيل سياسات التنمية المستندة إلى أدلة، وتشجيع هذه الممارسات. ولهذا الغرض، يعمل البرنامج على تحديد الأدوات والموارد والدعم التدريبي وتطويرها وتوزيعها، ما يساعد الباحثين في الاطلاع على عملية صنع السياسات، بهدف توظيف أبحاثهم للتوصل إلى سياسات مستندة إلى أدلة ومراعية لمصالح الفقراء. ويستعرض هذا الكتاب أيضاً تقدم العمل باتجاه الأدوات المعدة للتأثير على السياسات، والموجهة خصيصاً نحو تلبية حاجات الباحثين. تتوزع هذه الأدوات على أربع فئات، وهي أدوات البحث، وأدوات تقييم الظروف، وأدوات التواصل، وأدوات التأثير على السياسات.

معهد التنمية الخارجية

العنوان: Westminster Bridge Road 111

London SE1 7JD

الهاتف: +44 020 7922 0300

الفاكس: +44 020 7922 0399

البريد الإلكتروني: publications@odi.org.uk

الموقع الإلكتروني: www.odi.org.uk

الرقم الدولي الموحد للكتاب: 0 85003 7417