

دليل

المناصرة للمؤسسات الفكرية

مارس ٢٠١٤

مشروع الديمقراطية
في الشرق الأوسط

POMED



دليل المناصرة للمؤسسات الفكرية

مارس ٢٠١٤

© 2014 Project on Middle East Democracy. All rights reserved.

The Project on Middle East Democracy (POMED) is a nonpartisan, nonprofit, Washington DC based 501(c)(3) organization. The views represented here do not necessarily reflect the views of POMED, its staff, or its Board members.

For electronic copies of this report, visit: <http://pomed.org/guide-to-policy-writing>

Limited print copies are also available.

To request a copy, send an email to Daniel Tavana at daniel.tavana@pomed.org.

Project on Middle East Democracy
1611 Connecticut Avenue, NW,
Suite 300
Washington, D.C. 20009

www.pomed.org

حول مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط

مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط هي عبارة عن منظمة غير حزبية وغير ربحية، تُكرس جهودها من أجل دراسة أثر السياسة الأمريكية على الإصلاح السياسي وتحقيق الديمقراطية في الشرق الأوسط. من خلال الحوار وتحليل السياسات ومناصرة القضايا، يهدف إلى تعزيز الوعي حول كيفية تطوير الديمقراطيات الحقيقية في الشرق الأوسط، ولاسيما كيفية تقديم الولايات المتحدة الأمريكية لأفضل دعم لهذه العملية.

جدول المحتويات

٢	مقدمة.
٣	تعريف المناصرة.
٤	المناصرة للمؤسسات الفكرية .
٥	عمليات المناصرة: تخطيط حملات المناصرة للمؤسسات الفكرية .
١٠	أدوات الاتصال .
١٢	أعمال المناصرة الموجهة للسلطة التشريعية مقابل أعمال المناصرة الموجهة للسلطة التنفيذية.
١٣	نصائح عامة من أجل استمرار أعمال المناصرة بشكل ناجح .
١٥	تقييم عملية المناصرة .
١٧	الملحق أ: أسئلة مهمة لتقييم حملة المناصرة .
٢١	الملحق ب: مراجع مفيدة.

المقدمة

إن المناصرة أمر ضروري للمؤسسات الفكرية (*Think Tanks*) ومعاهد أبحاث السياسات (*Policy Research Institutes*) من أجل التأثير على الحوار حول السياسات في البلدان التي تمر بمراحل انتقالية. ويجب أن تتم المناصرة بشكل استراتيجي حيث أن إجراء البحوث والتحليلات فقط يعد نوعاً من الجهد العقيم إذا كان بمعزل عن خطة مناصرة مُحكمة يتم من خلالها نقل نتائج تلك البحوث والتحليلات بشكل فعال لصناع القرار.

ويجب على المؤسسات الفكرية أن تشارك في أعمال المناصرة الهادفة التي تصل وتؤثر على صانعي القرار في الشأن المطلوب، لأن جودة بحوث المؤسسة وحدها لن تجذب انتباه صناع القرار تلقائياً. كما أن التأثير من خلال المناصرة على أصحاب المصلحة وصناع القرار الأساسيين أمر ضروري لإقناعهم بأن القضية ملحة، ولتزويدهم بتوصيات قابلة للتنفيذ، وتعزيز ثقتهم بالقدرة على إحداث التغيير. ولاشك أن المشاركة في نشاطات المناصرة الهادفة والفعّالة يتطلب فهم جيد للرؤية الاستراتيجية أثناء التخطيط لجهود المناصرة، بالإضافة إلى وضع معايير تقييم شاملة لتقييم تأثيرها طوال العملية لإثراء حملات المناصرة المستقبلية. هذا النوع من المناصرة الذي يتصل مباشرة بصناع القرار للضغط أو التأثير على قراراتهم بالنسبة لسياسات معينة يختلف عن جهود المناصرة الشعبية على مستوى القاعدة والتي تستهدف حشد قاعدة عريضة من المواطنين للقيام بانشطة مختلفة قد يكون لها تأثير على عملية صنع السياسات بعد ذلك.

تتمتع الكتابة الجيدة في مجال السياسات العامة بسمات مشتركة، فينبغي أن تكون اللهجة مهنية وسلسة، كما ينبغي أن تقدم الكتابة حججاً متماسكة مستندة إلى الأدلة وأن تكون مقترحاتها قابلة للتنفيذ. ينبغي أيضاً أن تكون الأوراق السياسية مختصرة وغير مثقلة بمعلومات غير ضرورية، وإن اختلف طول الورقة من الواحدة إلى الأخرى. وتشمل أشكال المنتجات المتعلقة بالسياسات عادة الأوراق والموجزات والتقارير والمذكرات والمقترحات والكتب، وأوراق عرض الموقف.

يقوم هذا الدليل بجمع المعلومات والتمارين الأكثر ملاءمة في مجال المناصرة والتي تم استيقاقها من أفضل الممارسات لعدد من معاهد السياسات ومنظمات التدريب وذلك من أجل مساعدتك على تحقيق الآتي:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للمناصرة
- فهم كيف يمكن للمناصرة أن تساعدك على زيادة تأثيرك
- تطوير استراتيجية لحملة المناصرة
- اكتساب مهارات الاتصال الأساسية
- تقييم وتحسين جهود المناصرة

تعريف المناصرة

يتم تعريف المناصرة بشكل مختلف استناداً للسياق الذي هي فيه، إلا أن هنالك تعريفات عامة للمناصرة قد تكون مفيدة، منها:

«المناصرة هي محاولة منظمة لتغيير السياسة، ممارسة السياسة، و/أو المواقف من خلال تقديم الأدلة والحجج التي تشرح لماذا وكيف ينبغي أن يحدث التغيير»

— تعريف مؤسسة *Open Society Foundations*

«المناصرة هي عملية التفاوض والوساطة والحوار، التي من خلالها تتبنى شبكات النفوذ، وقادة الرأي، وفي نهاية المطاف، صناع القرار، أفكارك، وأدلتك، ومقترحاتك، والعمل بها فيما بعد.»

— تعريف *Young & Quinn*

«نعرف المناصرة بأنها مجموعة واسعة من الأنشطة التي تجرى للتأثير على صناع القرار على مختلف المستويات». هذا التعريف لا يتضمن فقط أعمال المناصرة التقليدية مثل التقاضي، الضغط، وتوعية العامة، ولكن أيضاً بناء القدرات، وتكوين شبكات، بناء علاقات، والاتصال، وتنمية المهارات القيادية.»

— تعريف *Innovation Network*

«وصف الزملاء في الهند المناصرة باعتبارها عملية منهجية، منظمة، تقصد التأثير على المسائل ذات الاهتمام العام وتغيير علاقات القوة لتحسين حياة المحرومين. ووصفها زملاء آخريين في أمريكا اللاتينية على أنها عملية التحول الاجتماعي التي تهدف إلى تشكيل اتجاه المشاركة العامة والسياسات والبرامج لصالح المهمشين، واحترام حقوق الإنسان، وحماية البيئة. ووصف زملاءنا الأفارقة المناصرة بأنها لصالح الفقراء، وأنها تعكس القيم الأساسية مثل المساواة، والعدالة، والاحترام المتبادل والتركيز على تمكين الفقراء والخضوع للمساءلة من قبلهم.»

— تعريف *Institute for Development Research, Advocacy Sourcebook*

المناصرة للمؤسسات الفكرية

ان استراتيجيات وأنشطة المناصرة التي تنتهجها المؤسسات الفكرية تختلف عن تلك التي يستخدمها القطاع الخاص، أو الناشطين والأحزاب السياسية أو جماعات المصالح (*Interest Groups*) الأخرى التي تسعى للتأثير على السياسات. ويعود ذلك أساساً الى أن الوسائل التي تعمل من خلالها المؤسسات الفكرية هي وسائل محدودة، بل نادراً ما تمتلك الموارد المالية والبشرية الكافية للقيام بحملات المناصرة بالطريقة المتاحة للمجموعات الأخرى. وبالتالي تعتمد المؤسسات الفكرية أكثر على البيانات والأبحاث، وتحليل السياسات في أداء أنشطة المناصرة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المناصرة التي تقوم بها المؤسسات الفكرية ومعاهد السياسات تكاد تكون دائماً موجهة نحو صانعي السياسات تحديداً كجمهور أساسي. وهذا يختلف عن أعمال المناصرة في بعض المنظمات الحقوقية غير الحكومية أو غيرها، والتي تقوم بالمناصرة لرفع مستوى الوعي العام بشأن بعض القضايا الاجتماعية أو السياسية، وبالتالي يكون جمهورها الأساسي مجموعة من المواطنين العاديين (وليس من المسؤولين الحكوميين). وعلاوة على ذلك، فإن المؤسسات الفكرية لا يمكن أن تحشد الدعم من الأعضاء المؤيدين لها، أو الجمهور، أو جماعات المصالح بالطريقة التي تقوم بها المنظمات الحقوقية والنشطاء، لأن ذلك النهج من شأنه أن يعرض المؤسسات الفكرية لمخاطر التسييس أو التماهي مع قضية سياسة واحدة أو منظور واحد. كما أن الاستراتيجيات الصدامية لا تتناسب مع طبيعة عمل المؤسسات الفكرية التي تسعى إلى التعامل بشكل بناء وتعاوني مع واضعي السياسات، بل أن المواجهة الصدامية قد تهدد صورت المؤسسات الفكرية الحيادية والمهنية. غالباً ما تسعى المؤسسات الفكرية إلى جعل الوكالات الحكومية أو ممثليها تكلفها بإنتاج تحليلات سياسية ودراسات حول قضايا معينة، وبالتالي، فهي تسعى إلى الحفاظ على علاقات جيدة معها ويتخذون نهجاً أكثر واقعية وأقل صدامية اتجاه واضعي السياسات مقارنةً بالمنظمات السياسية أو الحقوقية. فالأخيرة قد تقيم السياسات الحالية من وحي مبادئها أكثر من مما قد تمليه الاعتبارات العملية أو الموضوعية. وبشكل عام، قد تكون المنظمات السياسية أو الحقوقية أشد انتقاداً للسياسات القائمة من المؤسسات الفكرية وذلك لأنهم لا يعون حجم القيود المحيطة بواضعي السياسات ولا تفاصيل عملية صنع السياسات. أولاً، قم بتحديد الجمهور الأكثر قدرة على التعامل مع المشكلة السياسية المختارة أو حلها. فكر بعناية من هم أصحاب المصلحة الأكثر تأثراً بالمسألة، وعلى وجه التحديد، فكر في من يمكنهم التأثير على هذه المسألة واحداث التغيير. الفهم الواضح لاحتياجات واهتمامات ومصالح كل من صنّاع القرار وأصحاب المصلحة المعنيين بالمسألة السياسية سيعطيك فكرة عن كمية المعلومات الأساسية التي يجب أن تتضمنها ورقتك.

اعتماداً على الوضع السياسي للبلد، يمكن للمؤسسة الفكرية أن توظف قنوات وتقنيات مختلفة عند قيامها بأعمال المناصرة. كما أن المؤسسات الفكرية القريبة من الحكومة (أو الممولة من قبلها) تقوم بعمليات المناصرة بشكل مختلف عن المنظمات المستقلة. وينصرف هذا الأمر أيضاً على اختيارها للقضايا التي تُدرجها في أجندتها البحثية، أو المنظمات الأخرى التي تختارها للشراكة أو الانخراط معها في نشاطات مشتركة.

كما أن أعمال المناصرة ينبغي لها أن تستفيد من الأفكار والتوصيات التي تصدر من الأوساط الأكاديمية، ومن ثم، فإن المناصرة الفعالة يمكن أن تلعب دوراً مفيداً في جعل تلك التوصيات عملية وسهلة المنال لصانعي القرار.

عمليات المناصرة: تخطيط حملات المناصرة للمؤسسات الفكرية

تحتاج كل حملة مناصرة إلى استراتيجية تساهم في توجيه وتركيز جهود المناصرة لتحقيق أقصى قدر من التأثير لنجاح الحملة. العناصر التالية ستساعدك على التفكير في توقيت وترتيب عناصر عملية المناصرة وكيفية تخطيط الحملات الخاصة بقضيتك.

١. تحديد وتحليل المشكلة التي تريد أن تتناولها

فهم المشكلة التي تريد حلها هي الخطوة الأولى لتطوير استراتيجية المناصرة.

أسئلة مهمة:

ما هي المشكلة التي تريد حلها؟ ما هو السبب الجذري للمشكلة؟ ما هي الدلائل التي لديك عن هذه المشكلة؟ هل ستساعدك المناصرة لمعالجة هذه المشكلة؟ هل من الممكن للقضية أن تجلب مجموعات متنوعة من الفاعلين معا لتكوين تحالف قوي؟

نصائح:

في الكثير من الأحيان، تختار المؤسسة الفكرية أن تعالج المشاكل في السياسات التي تدور في فلك المواضيع التي تختص بها تلك المؤسسة كما تعبر عنها رؤيتها وأهدافها. واختيار بعض القضايا المطروحة على أجندة الحكومة تمكنك من إثراء النقاش القائم بشأنها على نحو آني وأكثر فعالية. وهنا يمكن القول بأن الوضع المثالي للمؤسسات الفكرية هو أن تشارك في مزيج من كلا النوعين من المداخلات، بمعنى القيام بأعمال المناصرة من أجل إصلاح القضايا القائمة بالفعل على جدول أعمال الحكومة، بالإضافة إلى الدعوة لقضايا هامة جديدة لتضاف إلى جدول أعمال الحكومة واقناعها ببدء التعامل مع هذه القضايا.

٢. تحديد العقبات والتحديات الراهنة

معرفة العقبات التي تقف في طريق الوصول الى عملية صنع السياسات مهم لتحديد موضع تركيز الجهد.

أسئلة مهمة:

ماذا يعيق عملية رسم السياسات من التحرك في الاتجاه الذي ترغبه وتراه مناسباً لقضيتك؟ ما هي العقبات أو التحديات التي قد تعيق وجود اقبال على اقتراحاتك واتخاذ إجراءات بشأنها؟ ما هي نوافذ الدخول المحتملة للوصول إلى صناع القرار المشاركين في النقاش؟

نصائح:

قد تكون العقبات المحتملة هي كون عملية اتخاذ القرار في هذه القضية هي عملية مغلقة نسبياً، أو أن المسألة ليست على جدول أعمال الحكومة، أو عدم فهم المشكلة أو حلولها المحتملة من قبل جمهور معين، الخ. لذا عليك ان تدرس جيداً نوعية العقبات التي تواجه قضيتك.

٣. تقييم نقاط القوة أو الرافعة الخاصة بك

حدد ما يمكن أن تترتب به النقاش حول القضية وحدد المكان المحدد في عملية اتخاذ السياسات الذي فيه تستطيع ان تحقق التغيير الذي ترغبه.

أسئلة مهمة:

ما الذي يمكنك أن تساهم به في عملية اتخاذ السياسات كي تعالج العقبات التي تم تحديدها وخلق الزخم الكافي لدفع العملية في الاتجاه الذي تريده؟

نصائح:

قد تكون نقاط ارتكاز المحتملة: قدرتك على احضار بحث أو تحليل جديد، إيجاد حل جديد لمشكلة قديمة، إيجاد دعم من أفراد أو جماعات من أصحاب النفوذ، أو أن يكون لديك علاقات مع أصحاب المصلحة أو صنّاع القرار.

٤. تحديد هدف المناصرة

بما أن المشاكل السياسية غالباً ما تكون معقدة، لا بد من تفصيل هدف المناصرة تفصيلاً واضحاً ومركزاً على هدف واحد محدد وقابل للتنفيذ كي نجاح جهود المناصرة.

أسئلة مهمة:

ما هو هدف المناصرة التي تعمل لأجلها؟ هل من السهل فهمه؟ هل يمكن تحقيقه في إطار زمني واقعي؟ هل توجد معلومات وبيانات تظهر أن تحقيق الهدف سيحسن الوضع؟

نصائح:

ينبغي أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، قابلة لتحقيق، واقعية، ومحددة زمنياً. يمكن أن تتراوح الأهداف من رفع مستوى الوعي العام إلى اعتماد أو تنفيذ توصيات سياسية.

٥. بناء تحالفات

سوف تلقى نجاحاً أكبر في حشد الدعم لأفكارك حول تغيير سياسة معينة اذا كان هناك اهتمام بالفعل بهذا التغيير أصلاً، لأن ذلك يعزز من موقفك ومن مصداقيتك. قوة المناصرة تتمركز حول القوة العددية، خاصة حين تكون فكرة المناصرة والديمقراطية ظاهرتان جديدتان في المجتمع. مشاركة عدد كبير من الأشخاص وجماعات المصالح، وبناء التحالفات داخل المنظمة، قد تساعد في بناء توافق في الآراء مما يدعم عملية المناصرة.

أسئلة مهمة:

هل هناك اهتمام بقضيتك أصلاً أم هل عليك اثاره هذا الإهتمام؟ هل لديك التحالفات الضرورية مع الأفراد والمنظمات الرئيسية للوصول إلى هدفك؟ من يمكن دعوته للانضمام لقضيتك؟ من أيضاً يصلح ليكون حليفاً؟ كيف يمكنك اثاره اهتمامهم بالهدف تناصر من أجله؟

نصائح:

مما لا تريده هو البدء بحملة جديدة عندما تكون هناك حملة أخرى قد بدأت بالفعل؛ على سبيل المثال، إذا كتبت منظمة سياسية أخرى رسالة إلى صانع السياسة حول القضية، سيكون من المجدي أكثر التحالف معهم والتوقيع على عريضتهم بدلاً من البدء في كتابة عريضة أخرى منفصلة.

دروس مستفادة من خبرات مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط

كلما سعيت لبناء تحالفات مع مجموعات متنوعة أيديولوجياً كلما زادت مصداقيتك لدى قطاع واسع من صنّاع القرار واللاعبين السياسيين لأن تلك التحالفات التي تتخطى الحدود السياسية والأيديولوجية تقطع الشك باليقين أن غايتك هي القضية السياسية التي تناصر من أجلها وليس أيديولوجية أو تعصب حزبي تنتمي إليه أنت. إلا أنه في نفس الوقت، كلما كانت التحالفات تضم أطراف أيديولوجية متعددة كلما كان من الصعب الاحتفاظ بتماسك التحالف أو الاحتفاظ برسالة موحدة وسط الظروف المتغيرة بسرعة. فعلى سبيل المثال، شاركت بوميد في مجموعة عمل حول البحرين وهو تحالف متنوع يهدف إلى تعزيز السياسة الخارجية الأمريكية بهدف دعم التطلعات الديمقراطية للشعب البحريني. وقامت هذه المجموعة بالاساس على فكرة وقف بيع الأسلحة التي استُخدمت من قبل الحكومة البحرينية لقمع المتظاهرين في البحرين. وبينما كانت المجموعة موحدة حول هذا الهدف في البداية إلا انها واجهت صعوبة في توحيد المواقف بشأن بعض القضايا الأخرى المتعلقة بالبحرين. لذلك عندما تنوي تشكيل تحالفات تذكر بأنك تحتاج قدرًا كافيًا من التنوع لكي تحقق المصداقية المطلوبة بين صنّاع القرار ولكن في نفس الوقت تذكر أن التنوع الزائد عن حده من شأنه أن يصعب الوصول الى اجماع مما يبطئ انتاجية التحالف ونجاعته وبالتالي قد يضر بأهداف المناصرة في نهاية المطاف.

6. تحديد جمهور المناصرة

فهم عملية صنع القرار واللاعبين الرئيسيين المشاركين وفهم ما يربطهم ببعضهم البعض أمر بالغ في الأهمية لنجاح المناصرة. لذا، عليك توجيه جهود المناصرة إلى صانعي القرار ومن لهم تأثير على السلطة، مثل الموظفين، والمستشارين، ووسائل الاعلام والجمهور.

أسئلة مهمة:

من هم صنّاع القرار الذين بإمكانهم إحداث التغيير في قضيتك؟ من يؤثر على هؤلاء؟

نصائح:

يمكن تقسيم الجمهور الى جمهور المستوى الأول (الذين يؤثرون بشكل مباشر على السياسة) وجمهور المستوى الثاني (الذين يؤثرون على الجمهور الأول، سواء من أصحاب الشأن، وسائل الاعلام، أو غيرهم من الأشخاص النافذين). عليك أن تعي أن الرسائل التي تقدمها للجمهور

الأول قد تختلف عن تلك التي تقدمها للجمهور الثاني لأن مدى إلمامهم بالقضية وقدرتهم على التأثير عليها قد تختلف.

٧. استخدام البيانات والأبحاث من أجل المناصرة

لبيانات والأبحاث دور جوهري في تحديد الطريقة التي ستعالج بها قضية المناصرة وصياغة الحجج المقنعة لها. وذلك لا يتضمن الأشكال الكمية للبيانات فقط بل يشمل الأشكال النوعية أيضاً كالخطابات، التصريحات السابقة لصانعي القرار، تحليلات المؤسسات الفكرية والمنظمات الأخرى وغيرها من أشكال تداول القضية والنقاش حولها. كما أن بيانات استطلاعات الرأي تعتبر مصدراً مقنعاً ومفيداً لصانعي القرار، خاصةً وأنهم غالباً ما يتابعونها لرصد تأثير سياساتهم وأدائهم على الرأي العام.

أسئلة مهمة:

بالنظر الى البيانات، هل يمكن واقعيًا الوصول الى الهدف؟ أي نوع من البيانات تدعم حججك بالطريقة الأفضل؟ هل بإمكانك إعادة تركيب الأدلة مع أدلة جديدة للتأثير على عملية صنع السياسة بطريقة فعّالة؟

نصائح:

غالبًا ما يتم جمع البيانات بشكل دوري ومستمر ليس فقط في بداية عملية المناصرة بل في جميع مراحلها وذلك للأسباب عديدة، منها: تحديد المشكلة، إثبات أنها تستحق الاهتمام والمعالجة، صياغة حلول سياسية، الخ.

٨. تطوير وتقديم رسائل المناصرة

ينبغي على رسائل المناصرة أن تكون موجزة ومقنعة وأن تلخص هدف المناصرة وأسباب الدعوة إليها وكيفية تحقيق اهدافها. بالطبع سوف يكون التجاوب مع تلك الرسائل مختلفاً مع اختلاف الجماهير وبالتالي عليك أن تختار الرسائل ووسائل الاتصال المناسبة لإيصال رسالتك حسب الجمهور المستهدف.

أسئلة مهمة:

كيف ينظر الجمهور المستهدف الى قضيتك وما هي طبيعة النقاش الذي يدور بينهم حول الحلول المحتملة لها؟ ما هي الرسالة التي ستجعل ذلك الجمهور يراجع افتراضاته ويغير موقفه المبني عليها ليتبن موقفك؟ هل رسالتك مقنعة لهم، سهلة المنال وذات صلة بنقاشهم الحالي حولها وهل تركز بما فيه الكفاية على توفير حلول عملية ضمن ذلك الإطار؟

نصائح:

في الكثير من الأحيان تفشل المناصرة لأن الرسائل والمطالب لم تصمم لما يمكن أن يحققه صناع القرار، ولأن الرسائل لم تُرسل عبر وسائل الاتصال الكفيلة بالوصول إليهم.

٩. تقديم عروض مقنعة في الأوقات الحرجة، والحفاظ على العلاقات مع صناع القرار

فرص التأثير على الجماهير الرئيسية غالباً ما تكون محدودة، ووصول المقترحات والتحليل إلى عملية صنع القرار في الوقت المناسب أمر مهم جداً لزيادة فرص التأثير. كما أن الإعداد الدقيق والشامل المصحوب بالتوقيت المُحكّم والحجج المقنعة والمعروضة بأسلوب مقنع يجعل من نافذة التصرف الدقيقة فرصة لعملية مناصرة ناجحة.

أسئلة مهمة:

إذا كانت لديك فرصة واحدة فقط للوصول إلى صانع القرار، ماذا ستقول له وكيف؟ ما هو أفضل وقت لإطلاق حملة المناصرة لقضيتك؟ كيف ستقدم رسالتك بحيث تضمن أنها مقنعة وتستعصي على النسيان؟ من الذي ينبغي أن يرأس الحملة أو أن يكون وجهها والمتحدث باسمها؟

نصائح:

ثابر على تشكيل جدول للمناصرة يتضمن الأحداث والمواعيد ذات الصلة بقضيتك لأن ذلك سوف يساعدك على تقديم الرسالة الصحيحة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب والتحضير لكل ذلك خلال مدة كافية. حاول ان تستثمر الوقت والجهد الكافيين لتطوير والحفاظ على علاقات جيدة مع مجموعة متنوعة من صانعي السياسات وقم بذلك بانتظام. بناء علاقة إيجابية وبناء الثقة مع بعض الأفراد أمر ضروري من أجل تفعيل تلك الاتصالات في أوقات لاحقة حين يكون لصانعي القرار دور رئيسي في تقديم سياسة معينة.

١٠. تقييم جهود المناصرة

لتطوير قدراتك على المناصرة، عليك معرفة ما إذا كنت (أو ستكون) ناجحاً، وما إذا حققت حملة المناصرة أهدافها المحددة.

أسئلة مهمة:

كيف يمكنك معرفة ما إذا كنت قد نجحت في الوصول إلى هدف المناصرة لقضيتك؟ كيف يمكن تحسين استراتيجيات المناصرة الخاصة بقضيتك؟

نصائح:

المناصرة الفعالة تتطلب تغذية راجعة مستمرة وتقييم دوري للجهود المبذولة. فبالإمكان عادةً وضع مجموعة قصيرة وواضحة من المؤشرات التي تستطيع مقارنتها بما تم رصده وتقييمه من تقدم في قضيتك عبر الزمن.

أدوات الاتصال

هناك العديد من الأدوات المتاحة للاستخدام عند القيام بأعمال المناصرة في قضية معينة. وهنا يجب أن تضع في الاعتبار أن الجهة المبادرة باستخدام هذه الأدوات قد تكون منظمك أو طرف ثالث. على سبيل المثال، من الممكن لمعهد السياسات أن يتقدم بطلب للهيئة التشريعية لعقد جلسة استماع بهدف توعية النواب حول قضيتهم، وفي نفس الوقت يمكن لمعهد السياسات أن يعقد جلسة تبليغ (*briefing*) خاصة به ويقدمها للهيئة التشريعية، كما أن لمعهد السياسات أو المسؤولين الحكوميين أن يصدروا تصريحات أو يقوموا بتجميع توافيق على عريضة معينة؛ فضلا عن أن معهد السياسات قد يساهم في كتابة الخطابات أو التصريحات التي تلقيها الحكومة في مجال قضيتهم من أجل تضمين لغة داعمة لتغييرات السياسات التي يطالبون بها.

ومن هذه الأدوات ما يلي:

- لتصريحات العلنية،
- تجميع توافيق من المجموعات المعنية بالقضية على عريضة أو خطاب مععلن أو غير مععلن (أي خطاب خاص وشخصي موجه لجهة معينة بدون إعلان)،
- جلسات تبليغ في البرلمان،
- طلب مخاطبة البرلمان في جلسة استماع،
- توجيه الأسئلة وتزكية بعض الخبراء لسماع أقوالهم في جلسات الاستماع البرلمانية،
- جلسات إبلاغ مغلقة أو اجتماعات لتزويد صانعي القرار ببعض المعلومات،
- كتابة مقالات رأي والظهور في وسائل الإعلام،
- التواصل مع كاتبي الخطابات للمسؤولين السياسيين وأعضاء البرلمان،
- الإصدارات: دراسات، أوراق بحثية، تقارير، مقالات صحفية حول بعض السياسات،
- عقد أنشطة عامة أو مغلقة للمناقشة مثل الحلقات النقاشية، المؤتمرات، والندوات،
- حملات الإعلام وشبكات التواصل الاجتماعي مثل الحملات التي تستخدم القوائم البريدية، مواقع إلكترونية وصفحات تصمم خصيصاً لأعمال المناصرة.

بعد عملية طويلة من إجراء البحوث والتحليل ستجد انك قد قمت بتجميع كمية كبيرة من الأدلة والاستنتاجات. ولنقل نتائج تلك البحوث واستخدامها للتأثير على المستمعين، عليك أن تصيغ رسالة سلسلة يسهل على المستمع أن يلمسها ويحفظها فتستقر عميقاً في ذهنه ولأطول مدة ممكنة بعد انتهائك من الشرح. كما على هذه الرسالة أن تتضمن النقاط الأكثر أهمية التي يجب أن يفهما الجمهور المستهدف. لذا، فالخطوة الأولى لتطوير استراتيجية الاتصال الخاصة بمناصرة قضيتك هو اتقان تصميم وصياغة الرسالة.

يجب تقديم النتائج الرئيسية بطريقة مقتضبة للغاية (كتلخيصها في مذكرة تعطي لمحة عامة وتتكون من صفحة أو صفحتين على الأكثر) لينظر إليها صنّاع القرار بجدية، ذلك لأن وقتهم ضيق جداً ومشاغلمهم كثيرة وبالتالي ليس لديهم الوقت لمراجعة التقارير الطويلة. لذا مهمتك هي صياغة الرسالة الأشمل والأكثر اقناعاً ولكن أيضاً الأقصر لكي تترك أثراً في صانع القرار.

مؤسسات الفكر والرأى الناجحة تتواصل بوضوح وببساطة مع جمهورها لضمان سلاسة رسائلها ونجاح عمليات المناصرة التي تقودها. لذا عليك أن تخطط تخطيطاً شاملاً لتضمن فهم جمهورك للقضية، ولكي يشارك معك بجدية والتزام مقتنعاً بالحجج التي وضعت، ولكي يتذكر الرسالة ومن ثم أن يتمكن من نقلها لآخرين.

يعتمد تصميم استراتيجية الاتصال من قبل المؤسسة الفكرية على الجزء الذي تريد أن تأثر عليه من عملية صنع السياسة. إلا أنه عموماً تشمل الأنشطة التالية: التعاطي في المقضية مع أصحاب المصلحة مباشرة، والحملات الإعلامية، أو الضغط والتأثير السياسي.

وهنا نعرض بعض النقاط التي يستحسن أخذها في عين الإعتبار عند اختيار أدوات الاتصال الأنسب لأهداف المناصرة، لدورك فيه، للعملية اجمالاً:

- قد يكون لوسائل الإعلام أثر كبير على عملية صنع القرار في بعض الأحيان. لذلك، من المهم جداً إقامة علاقات عميقة مع بعض الإعلاميين الرئيسيين والحفاظ على تلك العلاقات بقدر ما تحافظ على علاقتك بصنّاع القرار ذلك أن باستطاعة أولئك الإعلاميين أن يوفروا لك المنصة الاعلامية اللازمة لنشر رسالتك في الوقت المناسب لاحداث أكبر أثر ممكن.
- سوف تجد أن عليك أحياناً الاستمرار في التواصل والتعامل مع صنّاع القرار مرات عدة ولفترة زمنية طويلة قبل أن تصل الى هدفك. إلا أنه في نفس الوقت عليك ألا تقوم بالتواصل المستمر إن لم يكن لديك شيء جديد لتضيفه أو تعلمهم به لأن ذلك قد يضر بعلاقتك بهم ويجعلهم يتفادونك.
- لضمان أقصى التأثير، يجب أن تبدأ عملية المناصرة في أقرب وقت ممكن حتى ان لم تكن مرحلة البحث مكتملة.
- قد تحتاج الى أدوات اتصال مختلفة خلال المراحل المختلفة لعملية المناصرة. فقد تساعدك أدوات التواصل الاجتماعي في مرحلة معينة لتصل الى الجمهور المستهدف في حين تكون الصحافة والاعلام المرئي انسب في التواصل مع جمهور آخر في مرحلة مختلفة.

أعمال المناصرة الموجهة للسلطة التشريعية مقابل أعمال المناصرة الموجهة للسلطة التنفيذية

إضافة الى ما سبق، من المهم أن تحدد فئة صانعي القرار الذين ستتعامل معهم، ومن ثم تحديد حملات المناصرة التي تتناسب مع تلك الفئة. على سبيل المثال، في الولايات المتحدة، يتم التفاعل مع أعضاء الهيئة التشريعية وموظفيها من خلال جلسات الاستماع العامة، جلسات الإبلاغ في الكونجرس. في حين يتم الوصول الى الهيئة التنفيذية من خلال خطاب أو عريضة معلنة أو خاصة تقدم لرئيس الدولة، وزير الخارجية، أو أية أعضاء آخرين فاعلين في مجلس الوزراء. كما أن الاجتماعات الخاصة (المغلقة) تعتبر أداة للتواصل مع كلتا الهيئتين.

ومن المهم ادراك أن طبيعة أعمال المناصرة التي نقوم بها يجب أن تتناسب مع أدوار الهيئات والسلطات التي نناشدها. فمثلا الهيئة التشريعية تقوم بتمرير تشريعات وتصدر تصريحات لارشاد السياسات العامة للدولة، فعندما يتم التواصل مع النواب يجب إمدادهم بالبيانات وصيغ ومسودات لمشاريع القوانين الخاصة بالقضية التي نناصر من أجلها لكي نسهل صياغة القانون بالطريقة التي تحقق اهداف المناصرة. وإذا ميزنا أن السلطة التنفيذية تقوم بتطبيق القوانين وتشكيل السياسة الخارجية فإن أعمال المناصرة معها يتطلب التركيز على مساعدت السلطة التنفيذية في تنفيذ السياسات بالطريقة التي تدعم قضيتنا وتوجيه السياسة الخارجية للدولة في ذلك الاتجاه أيضاً.

لتوضيح هذه النقطة لنأخذ مثال ميزانية المساعدات الخارجية. ففي الولايات المتحدة يحدد الكونجرس حجم المساعدات بينما تحدد الخارجية البرامج التي تنفق عليها هذه المساعدات. فإذا كانت المؤسسة الفكرية تدعو الى زيادة الانفاق فعليها تركيز أنشطة المناصرة على الكونجرس بينما اذا كانت تنادي باعادة تخصيص الميزانية باتجاه معين فعليها أن تركز على السلطة التنفيذية.

بعد تحديد فئة صانعي السياسة التي يجب أن تستهدفهم عملية المناصرة، عليك أن تصيغ رسالتها حسب اختصاصات واهتمامات تلك المجموعة. على سبيل المثال، أعضاء الكونجرس ومساعدتهم يتعاملون مع مجموعة واسعة من القضايا والملفات وغالبا ما يكونون مشغولين جدا ووقتهم ضيق، لذلك عليك أن توفر لهم البيانات والمعلومات الأساسية عن قضيتك، ومن ثم ربط توصياتك بالملفات والقضايا التي يهتمون بها ويعملون عليها وفي نفس الوقت عليك أن تقدم كل ذلك بإيجاز. أما أعضاء الهيئات التنفيذية غالباً ما يكونون مسؤولين عن ملف واحد فقط وبالتالي من الممكن الدخول معهم بتفصيل أكبر حول قضيتك. وهنا أيضاً يجب صياغة الرسالة بشكل يربطها بالمجال الذي يختص به ذلك المسؤول في السلطة التنفيذية. فمع المسؤول في وزارة الدفاع عليك أن تركز على الجوانب الأمنية لقضيتك بينما تركز على الجوانب الاقتصادية مع المسؤول في وزارة الاقتصاد.

نصائح عامة من أجل استمرار أعمال المناصرة بشكل ناجح

- الاستمرار في بناء علاقات استراتيجية طويلة الأمد وحافظ عليها. من الضروري جداً تحديد حلفائك داخل الحكومة وتقديم الدعم لهم باستمرار. فحين تدعم هؤلاء الأفراد المحوريين أو المؤثرين على قضيتك ومدعمهم بالأبحاث وأوراق التبليغ وتثابر على تعريفهم بشبكة معارفك المميزة، فذلك من شأنه أن يدعم قدرتهم على الدفع بتوصياتك من داخل أروقة الحكومة أو البرلمان. هذه الطريقة في التأثير مهمة وفريدة جداً لأن عضو الحكومة أو البرلمان له تأثير مميز وفريد على عملية صنع القرار وصناعة السياسات وهو تأثير لا يمكن لمؤسسة فكرية أو أي فئة خارجية أن تصل إليها.
- الاهتمام بعامل الوقت، فالتوقيت هو كل شيء.
- التأكد من أن تكون جهودك في المناصرة محددة الهدف ومستدامة.
- من المهم وضع أهداف واقعية وقابلة للتطبيق تدريجياً مع وضع وسائل لتقييم أثرها. إذا كان هدف المناصرة هدفاً كبيراً وطويل الأمد كنتيجة قانون مثلاً فمن المستحسن تجزئة الهدف إلى عدة أهداف أصغر قصيرة الأمد التي تؤدي في نهاية المطاف وتدرجياً إلى الهدف الأكبر. فذلك يساعد في تقييم نجاعة المراحل المختلفة لعملية المناصرة وجعل الهدف الكبير الطموح أن يصبح سهل المنال والوصول.
- يجب أن تختار الأشخاص المناسبين لحمل الرسالة والتحدث باسمها من أجل توصيلها والتعبير عن التغيير الذي تنشده بشكل فعال. ستجد أن هنالك من بين حلفائك أفراد لهم احترام وتأثير في بعض الأوساط أكثر من غيرهم من الحلفاء. لذا، عليك أن تفكر استراتيجياً لتحديد من هو حامل الرسالة الأنسب والأكثر تأثيراً على المجموعة المحددة من صناعات القرار الذين لديهم القدرة على إحداث التغيير الذي تنشده عملية المناصرة الخاصة بقضيتك.
- إذا كان صانع القرار ينتمي لتيار أو توجه معين، فيفضل أن يكون أفراد تحالفاتك المسؤولين عن التعامل معه نفس التيار حتى يستطيعوا إقناعه بتغييرات السياسات المقترحة بناءً على معرفتهم بقناعاته السياسية والسبل الأفضل في إقناعه.

دروس مستفادة من خبرات مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط

في الولايات المتحدة، هنالك فريق عمل يختص بشؤون مصر يضم مجموعة من الديمقراطيين والجمهوريين ومجموعات سياسية تقدمية ومحافظة أخرى في واشنطن بالإضافة إلى *POMED*. وبالتالي، عندما يريد فريق العمل إقناع عضو كونغرس جمهوري بدفع السياسة الأمريكية حيال مصر باتجاه معين فإنهم يرسلون عضواً جمهورياً من الفريق ليكون المتحدث باسمهم.

- إعرف جمهورك المستهدف بحيث تتستوعب أولويات ومصالح صانع القرار أو أصحاب المصلحة لتسهيل القيام بأعمال المناصرة بناءً على هذه الإدراكات. فعضو البرلمان قد يعطي أولوية لدراسة وتقييم تأثير السياسة التي تدعو إليها على قاعدته الانتخابية فيما ينظر المسؤول الوزاري على تأثير هذه السياسة على عمل الوزارة وقدرتها على الإيفاء بالتزاماتها.

تقييم عملية المناصرة

إن تقييم حملة المناصرة مهم بقدر أهمية الحملة نفسها. عملية التقييم تدفعك الى وضع الوقت الكافي لتحديد الأسباب الرئيسية وراء نجاح أو فشل حملتك، والدروس المستفادة للحملات المستقبلية.

عادةً ما تبدأ المؤسسات عملية التقييم بعد الانتهاء من المشروع لتحديد الجوانب الفعالة التي ساهمت في تقدم المشروع خطوة إلى الأمام، والجوانب التي لم تكن فعالة، وأسباب ذلك. إلا أن هذا النهج يحد من فائدة التقييم لأنه يحدث بعد انتهاء عملية المناصرة مما يفقد المؤسسة الفرصة لتقويم مسار الحملة في الوقت المناسب. لذلك ينصح الخبراء بأن يتم تصميم عملية المناصرة بحيث يتم دمج التقييم بالمراحل المختلفة للحملة مما يسمح باستخدام تقييم كل مرحلة لتصويب وتقويم المرحلة التالية.

وبالتالي، فإن عملية التقييم تكون مفيدة أكثر اذا بدأت التقييم مع بداية تنفيذ حملة المناصرة. بل إن بعض الخبراء يوصون بأن تبدأ التقييم مع بداية تصميم الحملة. كلما عجلت في تقييم نتائج سير عملك، كلما تمكنت من تحديد المجالات التي يمكنك تحسينها وتعزيزها في حملتك.

غالباً ما يتمحور هدف المناصرة حول هدف طويل الأمد كتغيير قانون في مجال معين مثلاً. وبالتالي، فإن المؤشر المباشر والأكثر وضوحاً لتقييم حملتك هو التمكن من تحقيق الهدف الرئيسي وراء حملتك أو عدم تمكن ذلك. أما إذا لم تتمكن من تحقيق هذا الهدف في المرحلة الأولى من بدء العمل، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أن حملتك والجهود قد باءت بالفشل، فلا تزال هناك سبل أخرى يمكن أن تساعدك على تقييم تأثير حملتك حتى الآن.

من أجل قياس وتتبع التقدم المحرز طوال الحملة، يجب عليك أن تحدد مؤشرات ومقاييس محددة تعتقد أنها سوف تساعدك على الوصول إلى هدفك النهائي. المؤشرات تعتبر دليلاً على ما إذا كانت حملتك تسير نحو تحقيق المقاييس ونحو تحقيق هدفك الرئيسي. على سبيل المثال، قد تشمل المؤشرات المستعملة رصد عدد المرات التي تتم فيها الإشارة الى حملتك في وسائل التواصل الاجتماعي. قد يكون مؤشر آخر هو عدد الأشخاص الذين يحضرون فعاليات مؤسستك. وهنا عليك أن تأخذ في عين الاعتبار أن بعض المؤشرات ستكون مفيدة أكثر من غيرها. فمثلاً، قياس عدد أوراق السياسات التي تقوم بتوزيعها عبر البريد الإلكتروني لن يكون مفيداً كقياس عدد الأشخاص الذين فعلاً قاموا بفتح البريد الإلكتروني وقراءة تلك الأوراق. وبنفس القدر، ان نوعية ومستوى الأشخاص الذين يحضرون نشاطاتك قد يكون أهم من العدد الكلي للأشخاص الذين حضروا؛ هل نسبة كبيرة من الحضور كانوا من صناع القرار أو ذوي النفوذ؟

المقاييس هي الأهداف الصغيرة أو المرحلية التي إذا حققت، سوف تقود الطريق إلى الهدف النهائي من الحملة. على سبيل المثال، قد يكون أحد المقاييس هو مضاعفة عدد أعضاء البرلمان الذين يدعمون قضيتك، وقد يكون مقياس آخر هو أن تُطرح القضية في جلسة البرلمان للمناقشة. حتى لو كانت هذه المقاييس لا تؤدي إلى نتائج ملموسة، إلا أنها خطوات تدريجية مهمة لبناء قاعدة الدعم وبناء الزخم اللازم لحملتك.

وتحدد القائمة أدناه مقاييس التقييم المحتملة لحملتك:

• بناء قاعدة

— زيادة المشاركة بواسطة

— الأعضاء

— الشركاء

— أصحاب المصلحة

— زيادة الوعي والمعرفة بالقضية و/أو المنظمة

— زيادة الدعم للموقف من القضية

• دعم صانع القرار

— زيادة المشاركة والدعم من صناع القرار

— زيادة إمكانية الوصول إلى صناع القرار

• تعزيز البنية التحتية أو تعزيز موقف المؤسسة الفكرية حول القضية

— زيادة التمويل

— النمو أو تعزيز سمعة المنظمة والتعريف العام بها كعنوان للقضية مورد اساسي لها

— تأمين مقعد على «الطاولة» كأن يتم دعوتك لمشاركة الرأي والمساهمة في صنع القرار

• الاتصالات

— زيادة التغطية الإعلامية

— زيادة تداول رسائل المنظمة

— زيادة مستوى توزيع المواد

• مدى استدامة الحملة أو تعزيزها

— تغيير المناخ السياسي حول القضية باتجاه دعم موقف الحملة

— انتصارالحملة، انتصار السياسة، أو انتصار تشريعي

دروس مستفادة من خبرات مشروع الديمقراطية في الشرق الأوسط

النجاح في عملية المناصرة أمر يصعب قياسه بطبيعة الحال نظرا لكبر حجم العوامل والأطراف المنخرطة في عملية صنع السياسات. إلا أن هناك العديد من الأمثلة التي استطاعت فيها بوميد أن تقوم بقياس نجاحها ونعرض هنا ثلاثة منها:

- مبادرة السياسات اليمينية — منتصف ٢٠١٢ — بادرت بوميد والمجلس الأطلسي بتقديم عريضة خاصة موقعة من عدد من الخبراء في الشأن اليمني للمطالبة بسياسة خارجية أفضل تجاه اليمن. وبعدها بعدة أشهر، قام جون برينان، مستشار الرئيس أوباما لمف مكافحة الإرهاب بالإشارة إلى الخطاب في حديث له حول مكافحة الإرهاب وجهود الإدارة الأمريكية لتجاوز السياسات الأمريكية التي تركز فقط على مكافحة الإرهاب في اليمن. كما تم دعوة أعضاء من بوميد والمجلس الأطلسي لحضور اجتماعات مغلقة مع أعضاء كبار في الإدارة الأمريكية لمناقشة رسالتهم والتوصيات التي قدموها في هذا الخطاب.
- في ٢٠٠٨ — أطلقت بوميد إصدارا به توصيات مفصلة للرئيس أوباما لتغيير السياسة الخارجية الأمريكية في الشرق الأوسط. وتم تنفيذ التوصية الأولى حيث أجرى الرئيس أوباما أول لقاء تليفزيوني له مع قناة العربية بعد وقت قصير من هذا الإصدار. وكانت بوميد هي الوحيدة التي طالبت بهذا الأمر ودعت إليه، الأمر الذي اعتبر تغيراً مهماً في السياسة الأمريكية ودل على وجود رغبة لدى الإدارة الأمريكية الجديدة بإجراء تغييرات أوسع في المستقبل.
- نتيجة لقوة الجهود التي تقوم بها بوميد لخلق علاقات وطيدة مع أعضاء كبار في الكونجرس، تم طلب المساعدة من بوميد لكتابة تهنئة رمزية لتونس بمناسبة أول انتخابات حرة ونزيهة هناك. وفي يوليو ٢٠١٢ تم الطلب من بوميد للقيام بنفس الأمر في الانتخابات الليبية.

الملحق أ: أسئلة مهمة لتقييم حملة المناصرة

هدف حملة المناصرة

- أثناء العمل على تحقيق الهدف الذي تدعو عليه هل إستطعت السير قدماً بسلاسة أم هل واجهت عقبات؟ ما هي العقبات وكيف يمكنك أن تتجاوزها؟
- ماذا بإمكانك أن تفعل لتحقيق هدفك بالإضافة الى ما قمت به حتى الآن؟ هل الدخول في تحالفات جديدة أو زيادة التوعية من خلال وسائل الإعلام سيساعد في دفع قضيتك إلى الأمام؟
- إذا كان هدفك غير قابل للتحقيق هل يجب تعديله إلى ما هو قابل للتحقيق؟ ما هو الهدف البديل والقابل للتحقيق؟
- إلى أي مدى يعكس تغيير السياسة أو التغيير في البرنامج الهدف الذي ترنو وتطمح إليه؟ هل استطعت تحقيق هدفك كلياً، جزئياً أم لم تنجح على الإطلاق؟
- هل أدى تعديل السياسة/البرنامج إلى إحداث تغيير في التعامل مع المسألة التي تعنى بها؟ إذا استطعت تحقيق هدفك كاملاً أم جزئياً، هل أدى ذلك إلى إحداث الأثر المطلوب؟

إيصال الرسالة والتواصل

- هل وصلت الرسالة للجمهور المستهدف؟ وإن لم تصل، كيف يمكن إيصالها إلى الجمهور المستهدف بشكل أفضل؟
- هل استجاب الجمهور المستهدف بطريقة إيجابية إلى الرسالة أو الرسائل التي أردت إيصالها؟ أي من الرسائل أثمرت؟ وأي منها لم تؤدي الغرض المطلوب ولماذا؟ كيف يمكن تغيير الرسائل التي لم تثمر؟
- أي نمط من إيصال الرسائل نجح؟ وأي نمط لم يكن فعالاً ولماذا؟ كيف يمكن تغيير أو رفع كفاءة أنماط التواصل؟
- هل اهتمت وسائل الإعلام والصحافة بتغطية العمل الذي تقوم به وهل ساعد ذلك في جهودك؟ كيف يمكن تحسين علاقاتك مع وسائل الإعلام؟

إستخدام البحوث والبيانات

- كيف عزز استخدام البحوث والبيانات جهودك؟
- هل تم تقديم البيانات بشكل واضح ومقنع؟ وكيف يمكن تحسين شكل التقديم؟

- هل أثارت الجهود التي بذلتها مناصرة قضيتك اسئلة جديدة تستدعي البحث في مسائل أخرى؟ هل هناك حاجة للمزيد من المعلومات لمساندة الهدف الذي تسعى إليه؟ وإذا كان الأمر كذلك فهل هذه المعلومات متوفرة من بحوث الآخرين أم هل يستلزم الأمر اجراء بحوث جديدة؟

عملية صنع القرار

- كيف أصبح صنع القرار أكثر إنفتاحاً نتيجة الجهود التي بذلتها؟
- هل سيكون الوصول إلى صناع القرار وإقناعهم أكثر سهولة في المستقبل؟ لماذا كان ذلك أو لماذا لم يكن؟
- هل إزداد عدد الناس أو المنظمات التي تشارك في عملية صنع القرار عن ما كان عليه قبل أن تبدأ عملك؟ هل ساعدك ذلك أم أعاق جهودك؟
- كيف يمكن تحسين التقدم في عملية صنع القرار؟

بناء التحالفات

- كيف نجح تحالفك في كسب الإهتمام وبناء الدعم للقضية التي تناصرها؟
- هل تم توزيع المعلومات لأعضاء التحالف في الوقت المناسب؟ كيف يمكن تحسين عملية توزيع المعلومات؟
- هل هناك عدم توافق داخل التحالف لم يتم حله؟ وإذا كان الأمر كذلك فكيف يمكن التعامل معه وإحداث التوافق؟
- هل هناك مستوى عال من التعاون وتبادل المعلومات بين أعضاء التحالف؟ كيف يمكن تحسين العلاقات داخل التحالف؟
- هل إزداد أو نقص عدد الأعضاء في التحالف؟ كيف يمكن إدراج أعضاء جدد وكيف يمكن الحيلولة دون خروج أعضاء من التحالف؟
- هل يوفر التحالف فرصاً لتطوير المهارات القيادية بين الأعضاء؟
- كيف افادت شبكة علاقتك دعم القضية التي تناصرها؟ كيف يمكنك أن توسع شبكة علاقتك ومعارفك؟

الإدارة العامة والمسائل التنظيمية

- هل لديك الموارد المالية الكافية لدعم القضية التي تناصرها؟ وكيف يمكنك زيادة هذه الموارد؟

- هل نظام المحاسبة المالية المتبع كافٍ؟ وهل تستطيع أن تقدم إلى الممولين بيانات مالية دقيقة تظهر تفاصيل الإنفاق؟
- كيف يمكن رفع كفاءة إستغلال الموارد المالية المتاحة لك؟
- هل تم إنجاز كافة الأنشطة التي قمت بها بشكل موفق؟ وهل كانت الإجتماعات التي عقدت ناجحة؟ أي من هذه الأنشطة أو الإجتماعات لم يكن كذلك ولماذا؟ وكيف يمكن تحسين الإعداد لمثل هذه الأنشطة والإجتماعات؟
- هل تشعر أنك مثقل بالأعباء أو بفقدان الحماسة وهل ينطبق هذا الاحساس على اعضاء مؤسستك بشكل عام؟ ما هي المساعدة الإضافية التي تحتاج إليها؟
- هل يلزم تحديد هدف أقل حجماً أو هل يلزم اتاحت المزيد من الوقت لإدارة الجهود المبذولة بشكل أفضل؟

الملحق ب: مراجع مفيدة

يرجى ملاحظة أن جميع المصادر باللغة الانجليزية

- مخطط تقدم للمناصرة (أداة عبر الانترنت لتخطيط وتقييم المناصرة) —
<http://planning.continuousprogress.org>
- استخدام بحوث عن وضع المرأة لتحسين السياسات العامة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا: مجموعة أدوات لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية —
<http://www.iwpr.org/publications/pubs/using-research-on-the-status-of-women-to-improve-public-policies-in-the-middle-east-and-north-africa-toolkit>
- المناصرة: تكوين مهارات رؤساء المنظمات غير الحكومية —
<http://www.cedpa.org/content/publication/detail/666.html>
- رصد وتقييم المناصرة —
http://www.actionaid.org.uk/_content/documents/advocacyscoping_english.pdf
- تدريب على المناصرة والدعم التقني لشركاء السياسة —
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADI003.pdf
- دليل عملي لتقييم المناصرة —
http://www.innonet.org/client_docs/File/advocacy/pathfinder_advocate_web.pdf
- الضجيج، العيوب، و أطر عمل: قضية الالتزام بتخطيط المناصرة —
http://policyadvocacy.org/docs/ICPA_MetaBrief_01-Feb2012.pdf
- قوة الإثبات في مجال المناصرة —
<http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/251.pdf>
- جلسات تبادل لمؤسسات فكرية: موازنة البحوث والمناصرة، وآثارها على جودة البحوث —
<http://onthinktanks.org/2012/10/03/think-tank-exchange-sessions-on-balancing-research-and-advocacy-and-its-implications-for-quality-research>
- الضغط على البرلمان: دليل للمنظمات غير الحكومية
<http://www.ndi.org/node/13620>

- مرجع المناصرة —
<http://www.wateraid.org/~//media/Publications/advocacy-sourcebook.pdf>
- لأدلة، الرسالة، التغيير! دليل تمهيدي لمناصرة ناجحة —
<http://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/guide-to-successful-advocacy-20100101.pdf>
- دليل لقياس تقييم المناصرة والسياسة —
http://www.innonet.org/resources/files/Guide_to_measuring_advocacy_and_policy.pdf
- أدوات للتأثير على السياسة: دليل للباحثين —
<http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/194.pdf>
- مقدمة إلى المناصرة: دليل التدريب —
[http://www.globalhealthcommunication.org/tool_docs/15/an_introduction_to_advocacy_-_training_guide_\(full_document\).pdf](http://www.globalhealthcommunication.org/tool_docs/15/an_introduction_to_advocacy_-_training_guide_(full_document).pdf)
- أدوات ومبادئ توجيهية: التشجيع على تغيير السياسة —
http://www.careclimatechange.org/files/toolkit/CARE_Advocacy_Guidelines.pdf
- التواصل من أجل تغيير السياسات: دليل التدريب في مجال المناصرة —
<http://www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.pdf>
- التأكيد على أهمية البحث: دليل المناصرة في البلدان التي تمر بمراحل انتقالية —
<http://policyadvocacy.org/docs/PolicyAdvocacyGuidebook-YoungQuinn2012.pdf>

