émergences
formation conseil expertises

دليل عملي

حول

تشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد

الخبرة الدّوليّون:

أولريكي فيسر (ألمانيا)

الخبير المحلّيّ:
د. كرم كرم

آذار 2006

Republic of Lebanon
OMSAR
Office of the Minister of State for Administrative Reform

Assistance technique à l'OMSAR pour le projet de renforcement de la société civile (AFKAR) EuropeAid/119961/D/SV/LB

مقدمة

يعتبر التشبيك (Networking) وممارسة الضغوط (Lobbying) وحشد التأييد (Advocacy) العناصر الأساسية وراء استدامة عمل المنظمات غير الحكومية المهني. وإنّ تمثيل المجتمع المدني في عمليات صنع السياسات الديمقراطية والكفاح في سبيل تحقيق المزيد من العدالة الاجتماعية يستلزمان استيعاب مفهومي ممارسة الضغوط والتشبيك من المنظور المهني.

وغالباً ما يأتي المرء على ذكر مفاهيم التشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد على أنه يمكن استبدال أحدها بالآخر، غير متنبّه إلى أنّ كلاً من هذه المفاهيم هو في الواقع عمل قائم بحدّ ذاته، له منطقه وشروطه. وكثيراً جداً ما يرتكز حشد التأييد وممارسة الضغوط على التشبيك ولكن ذلك ليس شرطاً أوليّاً، فالتشبيك يعود على المنظّمات غير الحكومية بمزايا تتخطّى حدود التعاضد والكفاح في سبيل قضيّة معيّنة.

ومن أجل مساعدة المنظّمات غير الحكومية على وضع نهج مهني تسترشد به في سياق قيامها بمهام التشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد، تستعرض هذه الوحدة الخلفية النظرية والتطبيقات العملية المتعلّقة بهذه المفاهيم الثلاثة وتسدي النصح حول أفضل التطبيقات المعتمدة في هذا المجال. كما تستعرض الوحدة أمثلة عن نشاطات تشبيك وممارسة الضغوط قامت بها منظمات غير حكومية في أوروبا ولبنان وتقترح تمارين تطبيقية حول كيفية بناء الشبكات والتخطيط لنشاطات تهدف إلى ممارسة الضغوط وحشد التأييد.
وروبي ولبنان، وتقترح تمارين تشبيهية.
يتضمن الجزء النظري نظرة عامة عن هذه المفاهيم والأهداف المنشودة وعن المبادئ ووسائل وأساليب العمل المعتمدة.

أمّا الجزء العملي فيشتمل على أفضل التطبيقات المتعلّقة بنشاطات التشبيك وممارسة الضغوط من قبل المنظمات غير الحكومية في أوروبا ولبنان وأمثلة عنها، بالإضافة إلى تمارين تطبيقية في هذا الموضوع.

أهداف الدليل العملي

1. تستخدم المنظمات غير الحكومية الدليل العملي في إطار التخطيط لنشاطات التشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد، وذلك تحقيقاً للغايات التالية:

- تعزيز استيعابها لمفاهيم التشبيك وممارسة الضغوط وحشد التأييد.
- اكتساب الخبرات في ما يتعلّق بما يلي:

  - بناء الشبكات.
  - القيام بنشاطات تهدف إلى ممارسة الضغوط.
  - التخطيط لحملات حشد التأييد.

الفهرس

الجزء الأول: التشبيك
الدرس الأول: معلومات أساسية تتعلّق بالتشبيك
الدرس الثاني: بناء الشبكات
الدرس الثالث: حسن إدارة الشبكات
الدرس الرابع: أمثلة وتطبيقات عملية

الجزء الثاني: ممارسة الضغوط
الدرس الأول: معلومات أساسية تتعلّق بممارسة الضغوط
الدرس الثاني: النشاطات الأساسية الآيلة إلى ممارسة الضغوط بصورة فعّالة
الدرس الرابع: أمثلة وتطبيقات عملية

الجزء الأول: التشبيك

الدرس الأول: معلومات أساسية تتعلّق بالتشبيك

تستعمل المنظمات غير الحكومية عبارتي "شبكة العلاقات" و"التشبيك" على نطاق واسع في يومنا هذا. غير أنّ هاتين العبارتين ليستا بجديدتين، ولعلّ العمل في سبيل التشبيك قديم قِدَم البشرية.

- يقوم التشبيك على احتياج الناس إلى "تجميع رأسمال" من العلاقات الإجتماعية بهدف التصدي لتحديات الحياة. واذا ما استهدفت عملية التشبيك الحياة المهنية (كالأعمال والسياسة إلى آخره...) فإنها تؤدي بذلك إلى إقامة علاقات تعاون متعدّدة الأطراف مع أشخاص آخرين أو منظمات أخرى.

- إنّ مفهوم التشبيك مبنيّ على العزم على التعاون والقدرة في إيجاد المصالح المشتركة. وتعني عملية التشبيك ضمناً إمكانية "الإتجار" ووجود هدف مشترك.

- يُقصد "بالإتّجار" أن يحصل الشركاء على شيء ما وأن يعطوا آخر في المقابل.

- أمّا الهدف المشترك فيجمع الشركاء ويعزّز ضرورة تعاضد القوى لتحقيق الهدف المنشود.

إنّ اعتماد الوضوح في تحديد الأهداف والمطامح المتوخاة من الشبكات ضروريّ لحسن سير عملها.

الأسباب التي تدعو إلى التشبيك

إنّ الهدف الرئيس للتشبيك يتمثّل في تجميع إيراد الخدمات وتعزيز التعلّم المشترك وتمتين أسس حشد التأييد والإدارة. كما إنّ العمل على إيجاد الحلول المشتركة من خلال الشبكات يساعد في تطوير طرائق جديدة لتفهّم الظروف المعرقلة والتدخّل للفصل فيها. والتشبيك يتيح إيجاد مقاربات بديلة وتقاسم التشخيصات والتأمّلات وتوضيح المعاني والتنسيق على مستوى استراتيجي والانتصار على الانعزال.

بعض الأسباب الموجبة التي تدعو إلى التشبيك:

- السعي لتأمين رفاه المجتمع وتطوّره.
- نشر المعلومات.
- نقل المعارف والخبرات والمهارات.
- تنسيق نشاطات التعاون.
- استغلال مهارات الشركاء ومواردهم والبحث عن المزيد من الموارد البشرية المتخصّصة.
- المنافسة في ما يتعلّق بجمع الموارد.

الجزء الأول: التشبيك

الدرس الثاني: بناء الشبكات

يحتّم بناء الشبكات مواقف ديمقراطية وخبرات إن على صعيد الإلمام بالقضايا المطروحة أو على صعيد المهارات.

الأسباب الأولية

قبل بناء شبكة معينة يجب أخذ عدد من الأسباب الأولية بعين الاعتبار:

- الوعي أنّ الشبكة هي وسيلة وليست غاية.
- الوعي أنّ الشبكة مؤقتة.
- الوعي أنّه لا يتم بناء الشبكة بين ليلة وضحاها.
- ينبغي أن يستند بناء الشبكة على دراسات جدوى تجرى مسبقاً وأن يقوم على أسباب منطقية.
- ينبغي أن تعتمد الشبكة على مواردها الخاصة.
- حاجة الشبكة إلى تنوع أعضائها.
- حاجة الشبكة إلى إدارة مرنة والقدرة على التأقلم بمرور الزمن مع الظروف المتغيّرة.
- حاجة الشبكة إلى مساندة المجتمعات المحلية.
- أنّ التشبيك يفوق بأهميته هيكل الشبكة الشكلي.

الخطوات الأربع الواجب اتخاذها لبناء شبكة ما:

بعد الاتفاق على بناء الشبكة، يجب تنفيذ النشاطات التالية:

1- تحديد المنسّق والشركاء.
2- تحليل المشاكل وتحديد الأهداف.
3- تحديد الوسائل الواجب استعمالها والتدابير الواجب اتخاذها.
4- إعداد خطة نموذج العمل وتحديد القواعد المتعلقة به.

القواعد الأساسية للتخطيط السليم

يجب **مشاركة** جميع الشركاء في وضخ خطة الشبكة، لا أن تفرض القيادات شروطها.

يجب ألاّ ينحصر التخطيط بتنفيذ النشاطات بل ينبغي أن تتشعّب مضاميره لتطال تطوير الشبكة بحدّ ذاتها.

إذا دعت الحاجة، يمكن استطلاع آراء أشخاص من خارج الشبكة واستنصاحهم، غير أنه لايقبل أية تأثيرات تجري بأساليب غير قويمة مبنية على اعتبارات سياسية أو شخصية.

توضيح دور الشركاء والفاعلين المنتسبين إلى الشبكة والمساهمات التي ينبغي أن يقدموها. ومن الأهمية بمكان أن يوضح المشاركون رؤيتهم في ما يتعلّق بالشبكة المحتملة.

ينبغي تبيان القيمة المضافة التي تستفيد منها المنظمات الشريكة بفضل الشبكة وذلك بهدف تفادي تضارب مصالح الشركة ومصالح أعضائها.

حجم الشبكة

- يتوقف حجم الشبكة على هدف المهمة التي تضطلع بها وطبيعة هذه المهمة.
- تضمّ الشبكة بالإجمال 5 إلى 20 منظمة شريكة. وكلّما كان عدد الشركاء كبيراً أصبح الهدف المشترك صعب المنال.
- يمكن المضي قدماً في عملية التشبيك بعد نجاح أول مرحلة من العمل واكتساب الخبرات المفيدة.
- يستدل من التجارب أنّ تقوية "الشبكات القديمة" أو تمتين أواصر علاقات العمل القائمة أسهل بكثير من محاولة بناء شبكة جديدة.

أدوات العمل

تعتمد الشبكات في سياق قيامها بمهامها على مهارات الاتصال والتكنولوجيات. وتعمل شبكات العلاقات من خلال ما يلي:

- عقد اجتماعات منتظمة (وهي أكثر الأمور أهمية).
- استعمال البريد الإلكتروني والهاتف لإجراء الاتصالات اليومية.
- استخدام المنتديات التي تتم عبر الإنترنت او الإنترانت وغيرها من أجهزة المعلومات.
- التخطيط لعقد اجتماعات وجهاً لوجه مع المعنيين. إنّ هذه الاجتماعات بالغة الأهمية لإرساء قواعد التفاهم بين الشركاء في الشبكات.

تذكّر أنّ التشبيك مبني على العلاقات الإجتماعية وليس على التكنولوجيا وحسب. وعليه فأنّ التشبيك يفوق الشبكة أهمية.

المهارات والخبرات الواجب توافرها لإنجاح عملية التشبيك

يتوقف نجاح عملية التشبيك على توافر المهارات والقدرات التالية لدى المنسّقين والأعضاء:

1- مهارات الاتصال.
2- مهارات التنسيق.
3- القدرة على صنع القرارات.
4- الدبلوماسية.
5- المهارات القيادية.
6- المهارات الإدارية.
7- المهارات التفاوضية.
8- القدرة على الإقناع.
9- القدرة على التخطيط.
10- المهارات التحليلية.

الدرس الأول: بناء الشبكات

الدرس الثالث: حسن إدارة الشبكات

إنّ تحديد قواعد الشبكة وطريقة سير عملها شرط أساسي لنجاحها. غير أنه ينبغي تحديد القواعد بناء على مشاورات واسعة النطاق تجري بين الشركاء.

تعتبر القواعد التالية بمثابة إرشادات يهتدى بها لإدارة عملية التشبيك أفضل إدارة:

- الاستعلام على الدوام عن حاجات الفريق المستهدف وتوقّعاته.
- احترام ثقافة الشريك وطريقة عمله.
- الاهتمام بالواجبات والاستماع إلى الآخرين.
- معالجة الإجراءات المالية ببساطة وعدل وشفافيّة.
- خلق مناخ جيّد وآمن.
- الحرص على أن تتّخذ القرارات بإجماع وبمشاركة جميع الأعضاء.
- الاستماع قبل التصرّف والتروّي في اتخاذ القرارات وإنّ تحت الضغط.
- الاتصال بانتظام بالشركاء وإطلاعهم على الأهداف والنتائج.
- ينبغي أن تعكس الخطوات المتخّذة القيمة المضافة للشراكة.
- إعداد برنامج خاص بكلّ من النشاطات.
- المواظبة على تأكيد شرعية الأهداف المحدّدة وتأييد الشركاء لها.
- إدارة الموارد بحذر واقتصاد.
- تفادي البيروقراطية المعرقلة للأعمال.
- التحلّي بالروح الرياضية عند تفاقم المشاكل.

عوائق عملية التشبيك ومواطن الضعف فيها

يمكن تلخيص العوائق والأسباب الأكثر شيوعاً الكامنة وراء فشل الشبكات كما يلي:

- عدم التكافؤ الإجتماعي بين الشركاء والفاعلين.
- عدم التكافؤ الإجتماعي بين تحليل المشاكل وتحديد الشبكة.
- نقص الموارد، وخصوصاً لناحية الوقت.
- نقص المعارف والمهارات في ما يتعلّق بسير عمل الشبكة.
- غياب الأهداف المشتركة والواضحة.
- غياب الثقة في ما يتعلّق بالتأثير الذي قد تحدثه الشبكة وقوّة هذه الشبكة وإمكانية بنائها بحدّ ذاتها.

الجزء الأول: التشبيك

الدرس الرابع: أمثلة وتطبيقات عملية

أمثلة عن الشبكات

1. European Network on Youth and European Social work – (YES)
الشبكة الأوروبية المعنية بالشباب وبالعمل الإجتماعي الأوروبي

الأهداف العامة

- محاربة تهميش الشباب وإقصائهم عن المجتمع.
- وضع وتبادل مقاربات مبتكرة.
- التعلّم من الآخرين وخلق آفاق تعاون.
- التأثير بشكل إيجابي في الشباب الأوروبي والسياسة الإجتماعية.

المنظمات المنتسبة

يضمّ ملتقى YES 14 منظمة (منظمات غير حكومية ومنظمات لا تبغي الربح) من تسع دول أوروبية تعنى بدمج الشباب في المجتمع وفي الحياة المهنية.

النشاطات والخدمات

- توفير خدمة الإطلاع على الأخبار الأوروبية.
- تسهيل الوصول إلى ملتقيات تبادل الآراء والمناقشة.
- تأمين الاتصال بأشخاص آخرين وتوفير الدعم لإيجاد الشركاء/ الفرص عبر الوطنية.
- القيام بحلقات دراسية وندوات وورش عمل.
- تطوير المشاريع والاستشارات.
- اكتساب الخبرات في ما يتعّلق بممارسة الضغوط وتحليل المواقف السياسية.
- مشاركة الشباب بنشاطات يستفيدون منها: تبادل الشباب، والندوات الشبابية، والخدمات الطوعية، والمجلات على الخط، ومنتديات الدردشة والمشاريع المتعدّدة الوسائط (multi media projects).

الأسباب التي آلت إلى تأسيس الشبكة

- زيادة وتيرة التنسيق في ما يتعلق بالسياسات الأوروبية.
- النفاذ إلى المعلومات وخطط التمويل على المستوى الأوروبي.
- تسهيل الحصول على التدريب وإجراء الاستشارات.
- تبادل المعلومات والتطبيقات الجيدّة.
- وضع أسس للتعاون المستمر.
- المشاركة في رسم السياسات ووضع البرامج على المستوى الأوروبي.

يعمل ملتقى YES مع الجهات التالية:

- الشباب الذين يواجهون صعوبات في التعلّم أو في الخضوع للتدريب.
- الشباب العاطلين عن العمل.
- الشباب من اللاجئين أو السود او الأقليات.
- الشباب المشرّدين من المجتمعات العرقية.
- الشباب الذين يتعرضون للاستغلال أو العنف الشديدين.
- يؤخذ بالاعتبار تنوّع الجنس والأصل العرقي والمهارات والميول الجنسية والإرث الثقافي.

2. ملتقى الهيئات الإنسانية غير الحكومية في لبنان (LNF)

تمّ تأسيس ملتقى الهيئات الإنسانية غير الحكومية في لبنان خلال فترة الحرب اللبنانية بهدف تقديم المساعدة في الحالات الطارئة. وعلى الرغم من أنّ الملتقى لا يزال مستمراً في نشاطاته فقد طرأت تغييرات وتعديلات على هيكله التنظيمي وأهدافه.

نعرض في ما يلي مثالاً عن النشاطات التي كان يقوم بها ملتقى الهيئات الإنسانية غير الحكومية في لبنان خلال الحرب:

الأهداف العامة

- تعزيز بوتقة انصهار المجتمع وتكامله.
- مدّ يدّ العون في الحالات الطارئة من خلال مساعدة الجمعيات الإنسانية والإجتماعية على القيام بأعمالها وتنسيق هذه الأعمال.
- العمل على صون حقوق المحرومين والفئات المستضعفة.
- التنسيق مع المؤسسات الحكومية في ما يتعلّق بالنشاطات التنميمية.
- التعاون مع وكالات الأمم المتحدة والجمعيات الإنسانية والطوعية الأجنبية.

المنظمات المنتسبة

يضم ملتقى الهيئات الإنسانية غير الحكومية في لبنان عشر منظمات غير حكومية تعمل على الصعيد المحلي في ميادين مختلفة (كالميادين الإجتماعية والصحية والتربوية والثقافية والجغرافية والبيئوية) وتتألف من مختلف الطوائف اللبنانية والجمعيات العلمانية.

النشاطات والخدمات

- برنامج صون الحقوق: يهدف إلى تقديم الخدمات للفئات الإجتماعية المستضعفة وتوفير المعلومات المتعلقة بها، بما فيها المهجرون واللاجئون والعمال الأجانب ومعدومو الجنسية ومكتومو القيد وخصوصاً النساء والأطفال.

- برنامج تطوير التدريب المؤسسي: يهدف هذا البرنامج إلى الإرتقاء بأداء المنظمات غير الحكومية على اختلافها وتمكينها من تطوير مواردها البشرية من خلال تنظيم حلقات تدريبية وورش عمل حول المسائل التقنية والإدارية.

- برنامج التشريعات الإجتماعية والقضايا الوطنية: تقوم نشاطات هذا البرنامج على الدفاع عن القضايا الإقتصادية والسعي إلى كسب التأييد في ما يتعلّق بها وخصوصاً القضايا المتعلقة بالمجتمع الأهلي اللبناني وبالفئات المستضعفة والمحرومة على وجه التحديد.
- برنامج مجلس النواب اللبناني: يهدف هذا البرنامج إلى توفير منبر للحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر بين النواب وممثلي المجتمع المدني والموظفين الحكوميين.
- برنامج الدراسات والبحوث.
- الحلقات الدراسية والمؤتمرات والندوات التدريبية.

الأسباب التي آلت إلى تأسيس ملتقى الهيئات الإنسانية غير الحكومية في لبنان:

- إقامة صلة وصل بين الجمعيات والمواطنين التي فرقتهم الحرب.
- تنسيق نشاطات الجمعيات الأهلية غير الحكومية في لبنان المعنية بالتضاريس الجغرافية والتنمية.
- وضع أسس للتعاون المستمر.
- المشاركة في رسم السياسات ووضع البرامج على المستوى الوطني (يشغل الملتقى أحد المقاعد الخمسة التي يخصصها المجلس الإقتصادي الإجتماعي للجمعيات الأهلية غير الحكومية).

يعمل ملتقى الهيئات الإنسانية غير الحكومية في لبنان مع الأشخاص التاليين:

- الشباب والنساء والأطفال.
- المجموعات الإجتماعية المستضعفة.
- المهجرين.
- اللاجئين.
- العمال الأجانب.

تمارين وتطبيقات عملية

وضع خطة لشبكة تخدم الأهداف المحدّدة التالية:

1- دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في أسواق العمل وتسهيل وصولهم إلى هذه الأسواق.
2- دمج الأحداث الجانحين في المجتمع من خلال سبل ووسائل بديلة.
3- ضمان تكافؤ الفرص بين النساء والرجال من خلال الترويج للتطبيقات الجيّدة والسليمة.

إنّ النهج الذي يتبّع في التخطيط لشبكة تخدم أهدافاً محدّدة يتطلب الإجابة على المسائل التالية التي تعدّ أساس كل شبكة:

- الهدف/الأهداف العامة.
- الأهداف المحدّدة.
- النتائج.
- المؤشرات.
- الفرضيات.
- الأعضاء.
- النشاطات.

الأهداف العامة: ما هي الأهداف العامة التي ستساهم الشبكة في تحقيقها؟
الأهداف المحدّدة: ما هي الأهداف المحدّدة التي تنوي الشبكة تحقيقها في سبيل المساهمة في تحقيق الأهداف العامة؟
النتائج: النتائج هي الإنجازات المتوقع القيام بها تحقيقاً للهدف المحدّد؟ ما هي النتائج المتوقّعة؟
المؤشرات: ما هي المؤشرات الواجب استخدامها لتحديد ما اذا كانت الشبكة تحقّق الأهداف والنتائج المرجوة ولتقييم ما حققته؟ ما هي مصادر المعلومات والبيانات المتعلقة بهذه المؤشرات؟
تستخدم مؤشرات الأداء الأساسية لتقويم تطوّر الشبكة لناحية تحقيق الأهداف. وهي تشمل مؤشرات إنجاز ممكن إثباتها. ويمكن تحديد المؤشرات او وصفها إما بحسب كميتها أو بحسب نوعيتها. تستخدم المؤشرات للأهداف العامة ولكن يمكن استخدامها أيضاً لتحديد أهداف أو نتائج محدّدة.
الفرضيات: أي الظروف المحتمل مواجهتها خلال فترة التنفيذ وبعد انتهاء مهمة الشبكة.
الشركاء: ما هي المنظمات غير الحكومية التي ينبغي ضمها إلى الشبكة في سبيل تحقيق أهداف الشبكة أفضل تحقيق؟ هل ينبغي أن يكون هناك شركاء منتسبون؟ وما المراد من ذلك؟
النشاطات: ما هي النشاطات الرئيسة الواجب تنفيذها وما هو الترتيب الزمني لتنفيذها تحقيقاً للنتائج المنشودة؟
ما هي الوسائل المطلوبة لتنفيذ هذه النشاطات أي فريق العمل والتجهيزات والتدريب والدراسات والأدوات ومنشآت تسيير الأعمال إلى آخره...
كيف تتمّ عملية صنع القرارات؟
ما هي الشروط الأولية المطلوب استيفاؤها قبل البدء بالعمل؟
ما هي الشروط الواجب توافرها داخل الشبكة او خارجها بغية ضمان تنفيذ النشاطات المقرّرة؟

الجزء الثاني: ممارسة الضغوط

الدرس الأول: معلومات أساسية تتعلّق بممارسة الضغوط

غالباً ما تفهم عبارتا ممارسة الضغوط وحشد التأييد وتستخدمان على أنهما مترادفتا المعنى، ولكن هذا الأمر مغلوط فيه كون ممارسة الضغوط وحشد التأييد مسألتين مختلفتين.

يقصد بممارسة الضغوط قيام جماعات ضغط خاصة بعمل من شأنه أن يضمن تمثيل وجهة نظر فرد ما أو منظمة ما في الحكومة.

تحاول مجموعات المصالح التأثير في التشريعات من خلال ممارسة الضغوط.

تعتبر ممارسة الضغوط نشاطاً منظّماً في الكثير من البلدان، ولكنه يخضع لقواعد تفرض حدوداً يكون الهدف منها تفادي الفساد السياسي.

أمّا ممارس الضغط فهو شخص يعمل مهنياً للتأثير في التشريعات.

المجتمع المدني وممارسة الضغوط وحسن الإدارة

ينبغي اعتبار ممارسة الضغوط كجزء من مفهوم حسن الإدارة بجميع أوجهه ومعالمه.

تعتبر ممارسة الضغوط نواة نشاطات المجتمع المدني في ما يتعلّق بعملية صنع القرارات وكعنصر مشاركة بالغ الأهمية.

يؤدي المجتمع المدني دوراً هاماً في التعبير عن هموم المواطنين وفي إيراد خدمات تلبي حاجات الناس.

بات المجتمع المدني مقتنعاً أكثر وأكثر بأنّ ممارسة الضغوط أرضية جيدة لعملية تغيير السياسات والتوجّهات الإجتماعية.

يقصد بممارسة الضغوط إشراك المواطنين بصورة فعّالة في تحقيق الأهداف السياسية والإجتماعية من خلال قنوات منظّمة للتغذية المرتدّة والنقد والاحتجاج. وتؤدي منظمات المجتمع المدني في هذا الإطار دوراً هاماً في تأمين منبر للحوار يشمل السياسات بجميع أوجهها ومعالمها. وبشكل عام يرتبط هذا الدور المحدّد الذي تضطلع به الجمعيات الأهلية في الديمقراطية الحديثة ارتباطاً وثيقاً بحقوق المواطنين الأساسية.

أمّا القيام بممارسة الضغوط كجزء من حسن الإدارة فيفرض شروطاً أساسية تستوفيها المؤسسات التي تصنع القرارات وترسم السياسات. من هنا، ينبغي اعتبار ممارسة الضغوط كجزء من مفهوم

حسن الإدارة بجميع أوجهه ومعالمه. وهو نشاط يحظى باهتمام المجتمع المدني في سياق عملية رسم السياسات ويعتبر عنصراً هاماً من عناصر المشاركة.

بات المجتمع المدني مقتنعاً أكثر فأكثر بأنّ ممارسة الضغوط تشكل أرضية جيدة لتغيير السياسات والتوجّهات الإجتماعية. وتؤدي المنظمات غير الحكومية في هذا المجال دوراً أساسياً في تسهيل الحوار المتعلّق بالسياسات.

إنّ ممارسة الضغوط كجزء من حسن الإدارة تفرض على المؤسسات التشريعية وعلى راسمي السياسات شروطاً أساسية: ينبغي أن تكون السياسات والخطوات التي تتخّذ في صددها متماسكة، وينبغي التحلي بالإرادة الصلبة للمشاركة على نطاق واسع في عملية رسم السياسات وضمان الانفتاح والمساءلة.

يجب أن تكون السياسات فعّالة وأنّ تُرسم في الوقت المناسب وأن تعكس حاجات المجتمع والناس.

الفاعلون السياسيون: المشرّعون وصانعو القرارات

تميّز النظرية المتعلقة بممارسة الضغوط بين خمس فئات من المشرّعين وصانعي القرارات:

1- الأبطال: هم المناضلون الملتزمون الدفاع عن قضيتكم. وتكمن مساهمتهم في استمالة زملائهم والمساعدة على وضع استراتيجية "داخلية" متينة وفي التكلّم بالنيابة عنكم علناً مع الجمهور.

2- الحلفاء: هم المشرعون الذين يصفّون في صفكم ولكن ينبغي دفعهم للقيام بالمبادرات وللتكلّم في الاجتماعات وأمام الجمهور.

3- المعارضون اللامبالون: هؤلاء لا يتبنّون أيّاً من القضايا، يتردّدون ولا يتّخذون قرارات حاسمة.

4- المعارضون غير الناشطين: هؤلاء المشرعون يعارضون قضيتكم ولكنهم لا يميلون إلى القيام بدور فعّال في هذا المجال. وتكمن المهمة هنا في إبقائهم غير ناشطين.

5- المعارضون المتشبثون: هؤلاء هم واضعو القوانين الذين يديرون المعارضة. ومن الأهمية بمكان عزل هؤلاء وإظهار الجوانب المتطرفة من مواقفهم وتحالفاتهم ومحاولة التأثير في المشرّعين الآخرين وجعلهم يترددون في الانضمام إليهم.

الجزء الثاني: ممارسة الضغوط

الدرس الثاني: النشاطات الأساسية الآيلة إلى ممارسة الضغوط بصورة فعّالة

يرتبط نجاح عملية ممارسة الضغوط بتنفيذ الخطوات التالية:

- مراقبة العمليات والتطوّرات السياسية والإشراف عليها مع إعتماد القطاعات المرتبطة بالمواضيع التي تعنى بها المنظمات وجماعات الضغط.
- تحليل العمليات السياسية وتأثيرها المحتمل في تحديد المواقف.
- إختيار أدوات وسبل ممارسة الضغوط الأكثر ملائمة.
- تنفيذ نشاطات ممارسة الضغوط وعرض مواقف الأطراف.
- توسيع رقعة العلاقات العامة.
- مراقبة الآثار الناجمة عن نشاطات ممارسة الضغوط وتحليلها.
- التحكّم بآثار ممارسة الضغوط.

كما يتوقّف نجاح عملية ممارسة الضغوط على القيام بنوعين مختلفين من نشاطات ممارسة الضغوط وهي:

ممارسة الضغوط "الداخلية"

تمارس بعض أنواع الضغوط داخل الهيئات أو المؤسسات التشريعية:
(المجلس النيابي الوطني، المجلس النيابي الإقليمي إلى آخره...).

- الاجتماع بالمشرعين والعاملين في حقل التشريع.
- تزويد اللجان ومكاتب التشريع بالتحاليل والمعلومات.
- إدلاء الشهادات خلال المشاورات التي تجريها اللجان.
- التفاوض مع راسمي السياسات وجماعات الضغط الأخرى.

ممارسة الضغوط "الخارجية"

يحتّم نجاح حملة الضغوط القيام بنشاطات خارج إطار الهيئات التشريعية وذلك بهدف التأثير في الإتجاهات السياسية بما يخدم مصالح القضية المطروحة.

- النشاطات الإعلامية كالمؤتمرات الصحافية وزيارة مجالس إدارة الصحف والمجلات ومساعدة المراسلين من خلال تزويدهم بالمعلومات والأخبار.
- القيام بزيارات تهدف إلى الضغط على المشرّعين في الحقل الإعلامي.
- تشكيل ائتلافات متنوعة ومتعدّدة الأبعاد.
- شنّ حملات لتوجيه الرسائل إلى المشرّعين.
- القيام بنشاطات شعبية كالاحتشاد والاعتصام والتظاهر إلى آخره.

من الأهمية بمكان تنسيق أعمال ممارسة الضغوط "الخارجية" هذه مع النشاطات "الداخلية" المذكورة أعلاه لضمان فعاليتها إنّ لجهة الوقت أو لجهة تحقيق الأهداف المرجوة أو لجهة إيصال الرسالة المنشودة.

الجزء الثالث: حشد التأييد

الدرس الأول: معلومات أساسية تتعلّق بحشد التأييد

يهدف حشد التأييد إلى تحقيق المزيد من العدالة الإجتماعية، وهو يعني تبنّي القضية المطروحة والمدافعة عنها والسعي إلى المشاركة في صنع القرارات الصادرة عن المؤسسات المعنية. ويهدف حشد التأييد أيضاً إلى تغيير علاقات القوة القائمة بين المؤسسات والأشخاص المتأثرين بقرارات هذه المؤسسات.

يسعى حشد التأييد إلى الإرتقاء بحياة الناس نحو الأفضل.

ويهدف أيضاً إلى تغيير المجتمع على الصعد السياسية والإجتماعية والهيكيلية. والتغيير المنشود من خلال حشد التأييد متعدّد في أبعاده ومضاميره، فالتغييرات الصغيرة تحدث متزامنة ممّهدة الطريق لتغييرات جذرية تطرأ في ما بعد داخل المؤسسات أو على صعيد علاقات القوة القائمة مع المواطنين.

لا يستهدف حشد التأييد القوانين والتشريعات وحسب بل تتشعب مضاميره لتطال أولئك القادرين على إحداث تغيير يصب في مصلحة العدالة الأجتماعية وهم:

- المواطنون.
- الهيئات والمؤسسات التشريعية.
- الفاعلون الرئيسون (الشركاء الإجتماعيون والهيئات الدينية إلى آخره...).
- وسائل الإعلام.
- المنظمات غير الحكومية.
- فاعلون آخرون.

الأسباب الأولية الواجب توافرها لنجاح حملات حشد التأييد

يتوقف نجاح حشد التأييد على توافر الشروط الأولية التالية:

- وجود مفهوم ورؤية عن العدالة الإجتماعية.
- مراقبة العمليات والتطوّرات السياسية والإجتماعية والإشراف عليها.
- تحليل العمليات السياسية وتأثيرها في تطوّر العدالة الإجتماعية.
- مراقبة وتحليل تطوّر آثار حشد التأييد والتحكّم بهذه الآثار.
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- وضع استراتيجية لحشد التأييد.
- تكوين ائتلافات من أجل حشد التأييد.

تحديد الأهداف

إن اعتماد الوضوح في تحديد الأهداف المشتركة المرجوة من حشد التأييد أمر بالغ الأهمية، **فالأهداف المضلّلة تؤول بلا ريب إلى فشل حملات حشد التأييد.**

يجب تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد على حدّ سواء. تساعد الأهداف القصيرة الأمد في استمالة الجمهور واقناعه بأنّ التغيير ممكن.

يجب تحديد الأهداف المراد تحقيقها إنّ على الصعيد الداخلي او على الصعيد الخارجي. تساعد الأهداف المراد تحقيقها على الصعيد الداخلي في تكوين مجموعة شعبية قوية يمكنها مراقبة تنفيذ السياسات.

يمكن أنّ تشمل الأهداف العمل على الصعد المحلية والقومية والدولية.

ينبغي أن يركّز عرض الأهداف على الآثار الإيجابية التي يستفيد منها الأفراد والمنظمات والجمعيات والمجتمع المدني.

استراتيجية تهدف إلى حشد التأييد

تشتمل كل استراتيجية لحشد التأييد على خطة طويلة الأمد وتحدّد الأهداف المرجوة والوسائل الآيلة إلى تحقيق هذه الأهداف.

ومن أجل رسم استراتيجية تهدف إلى حشد التأييد ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية:

- الأهداف: ما هو مرادك؟
- الجمهور: من يستطيع تحقيقه لك؟
- الرسالة: ما هي الرسالة الواجب إيصالها؟
- الرسل: من ينبغي أن يحمل الرسالة؟
- التسليم: كيف تسترعي أنظار الجمهور وتحمله على الاستماع إلى الرسالة؟
- الموارد: ما هي الموارد المتوافرة لديك؟
- مكامن الضعف: ما هي الثغرات التي ينبغي عليك سدّها؟
- الجهود الأولى: كيف تبدأ؟
- التقويم: ما هي معايير النجاح؟

ائتلافات من أجل حشد التأييد

في أكثر الأحيان تتّحد المنظمات غير الحكومية وجمعيات المجتمع الأهلي وتتعاضد قواها في سبيل التعاون في ما بينها. ومن شأن الحملات الهادفة إلى كسب التأييد أنّ تعزّز الصورة في ذهن الجمهور وأنّ تجمع الموارد والأفكار على اختلافها وتنوّعها وأن تساعد في تفادي مضاعفة الجهود.

ولعل أبرز الشروط الكامنة وراء تكوين الائتلافات تتمثّل في وضع بنية تآلف فعّالة.

وتتضمن بنية التآلف الفعّالة أجوبة واضحة على الأسئلة التالية:

- العضوية: من يستطيع الانتساب. ما هي معايير الانتساب؟
- المشاركة: كيف تتّم المشاركة؟
- القادة: ما هي المعايير التي تحّدد اختيار القادة؟
- صانعو القرارات: ما هو النهج الذي يتبّع في اتخاذ القرارات وما هي الإجراءات المفروضة في هذا الصدد؟
- هوية الائتلاف واستقلالية الأعضاء.
- الاتصال.
- التعامل مع الضغوط وتسوية النزاعات: ما هي الاستراتيجية الواجب اتباعها؟

الجزء الثاني: ممارسة الضغوط

الدرس الرابع: أمثلة وتطبيقات عملية

أمثلة عن حملات ممارسة الضغوط وحشد التأييد

1- **AGJ-Child and Youth Welfare Association Germany**
الجمعية الألمانية لرعاية شؤون الأطفال والشباب

أهداف الجمعية:

- توفير منبر للمناقشة وتبادل وجهات النظر بين الخبراء في سبيل تحسين خدمات الرعاية الإجتماعية للشباب والأطفال.
- تقديم الخدمات وتوفير المعلومات للأعضاء (المنشورات والمجلات والكتب www.agj.de).
- التشبيك الأوروبي – التعاون مع المنظمات الأوروبية التي تعنى بشؤون الأطفال والشباب.
- ممارسة الضغوط للتأثير في السياسات المتعلّقة بالأطفال والشباب على المستوى الوطني.
- تكوين ائتلافات وطنية تدعو إلى رعاية الأطفال والشباب وتحديد السياسات التي ترعى شؤونهم.

الأعضاء:

- المنظمات غير الحكومية.
- جمعيات الشباب الفدرالية ومجالس لاندر للشباب.
- جمعيات رعاية الأطفال.
- المؤسسات والمنظمات التي تتعامل مع الموظفين العاملين في حقل خدمات رعاية الأطفال وتعنى بتأهيلهم.

الهيئات التشريعية:

- الوزارات المعنية بشؤون الأطفال والشباب على المستوى الوطني.
- لجنة العمل التابعة لمكاتب فدرال لاندر للشباب .

هيكل العمل

- جمعية عمومية (مرة في السنة).
- مجلس وطني (خمس مرات في السنة).
- لجنة تنفيذية (ست مرات في السنة).
- ست مجموعات عمل (ثلاث مرات في السنة).
  - مسائل قانونية
  - أوروبا
  - المؤهلات/البحث/فريق العمل
  - الطفولة/العائلة
  - الشباب/التعليم/العمالة
  - العمل الإجتماعي.

- مكتب الجمعية الألمانية لرعاية شؤون الأطفال والشباب – برلين.

كيف تقوم الجمعية بحشد التأييد:

- تحدّد الجمعية مواقفها وتبلغها إلى جميع الفاعلين السياسيين المعنيين.
- تنظّم الجمعية اجتماعات منتظمة مع أعضاء المجلس التشريعي.
- تدعو الممثلين السياسيين لحضور المؤتمرات والندوات التي تنظمها والمشاركة فيها.
- تخصّص الجمعية جائزة وطنية لرعاية الشباب.
- تنظّم الجمعية أكبر حدث وطني سنوي يجري كل أربع سنوات حول رعاية الأطفال والشباب.

2- تجمّع انتخابات البلديات والمخاتير

الأهداف

- شنّ حملة وطنية وشعبية للضغط على الجهات السياسية اللبنانية بقصد إجراء انتخابات البلديات والمخاتير.
- الاعتراف بحقوق الأفراد الديمقراطية التي تمكنهم من المشاركة في انتخابات البلدية.
- إطلاق مناقشة وطنية سياسية وتطويرية واسعة النطاق حول دور البلديات.

أعضاء المنظمات غير الحكومية

- جمعيات حقوق الإنسان، جمعيات حقوق المرأة، الجمعيات المناصرة للبيئة، جمعيات المعوقين، جمعيات الطلاب والشباب إلى آخره...
- جمعيات الرعاية الإجتماعية.
- المؤسسات والمنظمات التي تعنى بالمسائل البلدية والمشاركة السياسية والتطوّر الإجتماعي.
- الشبكات الوطنية: الأحزاب السياسية والاتحادت العمالية والنقابات والاتحادات المهنية.
- الشبكات التقليدية: العائلة، والجوار وجمعيات قرى الأطفال والمسنين.
- (بلغ عدد الجمعيات المساندة التي شاركت في انتخابات البلدية والمخاتير 150 جمعية).

هيكل العمل

- الجمعية العمومية (مرة كل شهر)
-اللجنة التنفيذية (أسبوعياً)
- ست مجموعات عمل (أسبوعياً)
  - الأسئلة القانونية.
  - مجموعة العمل الإعلامية.
  - فريق النساء المشاركات.
  - فريق الطلاب والشباب المشاركين.
  - المجموعة القطاعية.
  - المجموعة الإقليمية.

مكتب تجمّع انتخابات المخاتير والبلديات – بيروت

كيف يقوم مكتب تجمّع انتخابات المخاتير والبلديات بحشد التأييد؟

- تقوم حملة حشد التأييد بشكل أساسي على إطلاق عريضة شعبية وطنية.
- هناك أيضاً الحملات الإعلامية التي تبّث عبر مختلف وسائل الإعلام المرئي والمسموع (محطتي تلفزيون، محطتي راديو و7 جرائد).
- تنظيم اعتصامات وتظاهرات واحتشادات شعبية.
- التأثير في أعضاء المجلس التشريعي المعنيين بالمواضيع القانونية داخل المجلس الدستوري.
- عقد اجتماعات إقليمية عادية وتنظيم مؤتمرات مع أفراد وهيئات إجتماعية وسياسية ومع منظمات غير حكومية.
- دعوة وجوه سياسية الى المشاركة في الحملة.

(أطلقت الحملة في شهر نيسان عام 1997 وتمّ حلّها في حزيران 1998 إثر الجولة الأخيرة من انتخابات البلدية).

تمارين تطبيقية

كيف تحدّد الرسالة المراد إيصالها من الحملة: ما هي الرسالة الأساسية الواجب توجيهها إلى الجمهور؟

أمثلة من لبنان:

ما من عذر للجرائم مهما كان الدافع لارتكابها
الحملة الهادفة إلى تعديل المادة 562 من قانون العقوبات اللبناني التي تنصّ على استفادة مرتكبي جرائم الشرف من العذر المخفّف.

جسر المشاة
الحملة التي تدعو إلى بناء جسر للمشاة بهدف زيادة السلامة على الطرقات وحماية حياة الأطفال والناس.

تمرين
1- إختر موضوعاً ذا تأثير مباشر في حقوق المواطنين اللبنانيين وحاول وضع خطة لحملة تهدف إلى حشد التأييد.

2- من أجل إعداد خطة حملة تهدف إلى حشد التأييد أجب على الأسئلة التوجيهية التالية:
- ما هي أهداف الحملة؟
- من هي شرائح المجتمع المستهدفة؟ من يستطيع تلبية ندائك؟
- من هم الشركاء الذين ينبغي أن تكوّن معهم ائتلافاً للعمل في سبيل تحقيق الحملة؟
- ما هي المساهمات التي يجب أن يقوم بها مختلف الشركاء في ما يتعلّق بالمعرفة والدراية والقوة والعلاقات والموارد؟ كيف يقومون بهذه المساهمات؟
- من هو الجمهور المساند الخاص الذي تريد توجيه رسالتك إليه؟
- من هو/هم رسلك؟
- كيف تنوي القيام بالحملة؟ ما هي النشاطات التي ستقوم بها (نشاطات توعية الجمهور، وسائل الإعلام، توجيه رسائل إلى صانعي السياسات، الاعتصامات والتظاهرات وغيرها من النشاطات الشعبية...)، الرسائل الباطنية. ما هي النتائج المرجوة والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق مرادك؟
- ما هي استراتيجيات التنسيق والإدارة التي تنوي انتهاجها من أجل التخطيط للحملة وتنفيذها.
- ما هي نقاط ضعفك في ما يتعلّق بالتنسيق والإدارة؟ ما هي الأمور الواجب تحسينها وتطويرها قبل المباشرة بالحملة؟
- أي نمط من التقويم تنوي اعتماده لقياس نجاحك؟
- ما هي نقاط ضعفك في تنفيذ الحملة؟
- كيف تبدأ بشنّ الحملة؟ ما هي الخطوات الأولى الواجب تنفيذها؟