



مركز المشروعات الدولية الخاصة

ملحوظة

في حالة ظهور رموز غير مفهومة في النص الذي بين يديك يرجع هذا إلى خطأ في الطباعة وبيعادة طباعته بصورة سليمة يرجى زيارة الرابط الآن www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

المشاركة في صياغة السياسات العامة

إعداد

جون سوليفان

كاثرين كوشتا هلبينج





جون د. سوليفان

John D.Sullivan

يشغل منصب المدير التنفيذي لمركز المشروعات الدولية الخاصة، التابع للغرفة التجارية للولايات المتحدة منذ عام ١٩٩١. وفي عام ١٩٨٣، كان يعمل مديرا مساعدا لبرنامج الديمقراطية ثنائية الأحزاب، الذي انشأه الوقفية الوطنية للديمقراطية، التي تقدم الدعم لمركز المشروعات الدولية الخاصة وبمجرد إنشاء الوقفية، عاد جون إلى الغرفة التجارية لكي يساعد في إنشاء مركز المشروعات الدولية الخاصة حيث عمل مديرا للبرامج.

وفي الفترة ١٩٧٧ - ١٩٨٢ كان يعمل في إدارة الشؤون العامة وقسم المشروعات الخاصة في الغرفة التجارية للولايات المتحدة.

وفي عام ١٩٧٦، انضم جون د.سوليفان للعمل في اللجنة الانتخابية للرئيس الأمريكي فورد، حيث عمل في إدارة البحوث الخاصة بالاستراتيجية واستطلاع الرأي وبحوث السوق للحملة الانتخابية. وكان قد عمل من قبل في معهد البحوث الاقتصادية، ومكتب مشروعات أعمال الأقليات (في وزارة التجارة للولايات المتحدة) في لوس أنجلوس، وكان عمله في ذلك الوقت يتركز على تعزيز المشروعات الصغيرة ومشروعات الأقليات. ويحمل جون د.سوليفان درجة دكتوراه الفلسفة في العلاقات الدولية من جامعة بتسبيرج. وقد كتب عددا من المقالات والإصدارات عن التحول إلى الديمقراطية في وسط وشرق أوروبا وعن حوكمة الشركات وعن التنمية الديمقراطية القائمة على أساس التوجه إلى السوق.



كاثرين ل. كوشتا هلبلينج

Catherine L. Kuchta-Helbing

مسؤولة برامج فى شركة جلوبال بروجكتس. ومسؤولة عن الاستشارات والبحوث فى مركز المشروعات الدولية الخاصة بواشنطن دى.سى. وقد قامت د. كوشتا - هلبلينج بالتدريس فى جامعة جون هوبكنز. وفى برنامج الدراسات الدبلوماسية بجنيف - سويسرا. كما قامت بإلقاء محاضرات فى جامعة جورج ماسون. وعملت قبل ذلك كباحث زائر فى المنتدى العالمى للدراسات الديمقراطية بالوقفية الوطنية للديمقراطية، حيث قامت بتحضير بحوث عن التحول السياسى والاقتصادى فى شرق أوروبا وأمريكا اللاتينية. كما عملت د.كوشتا هلبلينج أيضا كباحث زائر فى جامعة جورج تاون ومدرسة بول نيتز للدراسات الدولية المتقدمة بجامعة جون هوبكينز وجامعة جورج واشنطن. وكذلك عملت د، كوشتا كباحث وكمساعدة تنفيذي لدراسة الأبعاد الإنسانية للبرنامج العالمى للتغير البيئى التابع للمجلس الدولى للعلوم الاجتماعية فى جنيف وكمساعدة للبحوث والتدريس فى المعهد الجامعى للدراسات العليا الدولية فى جامعة جنيف حيث حصلت على درجة دكتوراه الفلسفة فى العلاقات الدولية والعلوم السياسية.

محتويات الدليل

١	تقديم
٣	الجزء الأول : علاقة الحكومة بالمواطن
٣	■ تعزيز علاقة الحكومة بالمواطن؟
٤	■ لماذا ننادي بعلاقات قوية بين الحكومة والمواطن ؟
٧	■ ما هي الحلول المقترحة ؟
١١	الجزء الثاني : ما هي المشاركة في صياغة السياسات العامة ؟
١٣	الجزء الثالث : أهمية المشاركة في صياغة السياسات العامة
١٣	■ جعل صوت مجتمع الأعمال مسموعا
١٤	■ تقوية جمعيات الأعمال
	الجزء الرابع : كيف تضع وتنفذ استراتيجية ناجحة للمشاركة
١٧	في صياغة السياسات العامة ؟
١٧	■ الخطوة رقم ١ : تكوين لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة ..
٢٠	■ الخطوة رقم ٢ : اختيار قضايا المشاركة في صياغة السياسات العامة ..
٢٢	■ الخطوة رقم ٣ : تصميم وتوزيع استمارة استبيان المسح
٢٢	■ الخطوة رقم ٤ : عقد اجتماعات مجموعات بؤرية
	■ الخطوة رقم ٥ : وضع وتنفيذ استراتيجية المشاركة في صياغة
٢٣	السياسات العامة
٤٨	■ الخطوة رقم ٦ : بعض الإرشادات حول وضع جدول زمني عملي ...
٥٠	■ الخطوة رقم ٧ : تحديد ميزانية الإدارة
٥٠	■ الخطوة رقم ٨ : التقييم



تقديم

تحتاج المشاركة في صياغة السياسات العامة إلى طرفين، الأول الطرف الحكومى صاحب القرار والقائم على ضمان سلامة تنفيذ القرارات والثانى، المجتمع ويمثله فى هذا الكتيب جمعيات الأعمال باعتبارها المجتمع المدنى الذى يعبر عن أصحاب الأعمال.

تبين تجربة الدول التى تطبق برامج الاصلاح أن الاصلاح الاقتصادى لا يكون مؤثرا بحق إلا إذا كان صوت جمعيات الأعمال مسموعا من خلال المشاركة في صياغة السياسات العامة. وتمثل جمعيات الأعمال جزءاً كبيراً من المجتمع، وهو الجزء الذى يحفز النمو الاقتصادى وينتج السلع والخدمات ويوفر فرص العمل المرتبطة بالعملية الانتاجية. وبالتالي، لا بد أن يكون صوت هذه الجمعيات مسموعا فى عملية صنع السياسات. ويعتقد البعض أن دور جمعيات الأعمال يقتصر على تثقيف وتدريب المبادرين وأصحاب المشروعات فقط، ولكن مثل هذه الخدمات ستضيع سدى إذا لم تكن بيئة الأعمال مشجعة لقيام هذه المشروعات. ولذا فإن جمعيات الأعمال المؤثرة تجمع بين الأهداف التثقيفية وبرامج الدعوة لإصلاح السياسات فى المجالات التى لها تأثير على أعضائها. وفى عصرنا الحالى، عصر التنافسية العالمية، حيث يبحث رجال وسيدات الأعمال عن جمعيات تقدم لهم المساعدة الأساسية، لن يكون بوسع أى من هذه الجمعيات أن تتجاهل دور المشاركة في صياغة السياسات العامة. والحقيقة أن المشاركة في صياغة السياسات العامة هو أساس نجاح واستمرار أى جمعية.

ويتناول هذا الكتيب العلاقة التبادلية ذات الاتجاهين بين الحكومة والمواطنين ابتداء من تقديم المعلومات والتشاور وإشراك جمعيات الأعمال في صياغة السياسات العامة إلى تقديم الخدمات العامة على المستوى القومى في ظل مناخ ديمقراطى.



وسنركز في هذا الإصدار على هذا النوع من التفاعل.

تعزيز علاقة الحكومة بالمواطن يتم من خلال ثلاثة محاور رئيسية هي:

■ المشاركة الفعالة: يشارك المواطنون بنشاط في عمليات اتخاذ القرار وصنع السياسات. والمشاركة الفعالة للمواطنين تعني قيام المواطنين أنفسهم بدور في تبادل الآراء الخاصة بصنع السياسات، عن طريق اقتراح خيارات وبدائل للسياسات المطروحة على سبيل المثال. وفي نفس الوقت، فإن المسؤولية عن تشكيل ووضع السياسات واتخاذ القرار النهائي تظل في يد الحكومة. وإشراك المواطنين في صنع السياسات يعتبر علاقة متقدمة ذات اتجاهين بين الحكومة والمواطنين تقوم على أساس مبدأ المشاركة. والأمثلة على ذلك، مجموعات العمل المفتوحة والحوارات والمناقشات. وفيما بين المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة ترتفع درجة التأثير الذي يمكن للمواطنين ممارسته على

الجزء الأول: علاقة الحكومة بالمواطن

علاقة الحكومة بالمواطن تعني التفاعلات بين الحكومة والمواطن في مناخ ديمقراطي وتشمل تلك العلاقة نطاقا واسعا من المجالات ابتداء من صنع السياسات إلى تقديم واستهلاك الخدمات العامة. ولما كانت الحكومات تعمل على مستويات مختلفة محلية وإقليمية وقومية ودولية، فإننا سنركز هنا على المستوى المحلي الأكثر اتصالا بعملية صنع السياسات. أما المواطنون فهم يتعاملون مع الحكومة كأفراد أو كجزء من مجموعات منظمة مثل منظمات المجتمع المدني وجمعيات الأعمال فيما يخص السياسات الاقتصادية.

الديمقراطية تركز على رضا المواطنين.. ولضمان رضا المواطن، فإن الديمقراطية النيابية تقوم على أساس مجموعة من المبادئ والقواعد التقليدية الرسمية مثل الانتخابات والحملات المصاحبة لها. كما تقوم الديمقراطية النيابية أيضا على أساس التفاعلات المستمرة بين الحكومة والمواطن في فترة ما بين الانتخابات.

أساسا في اتجاه واحد، من الحكومة إلى المواطنين في علاقة ذات اتجاه واحد. ومن أمثلة ذلك تسهيل الوصول إلى السجلات العامة والجرائد الرسمية والمواقع الحكومية على شبكة الإنترنت.

■ **التشاور:** تقوم الحكومة بطرح الأسئلة وتلقي ردود المواطنين عن صنع السياسات. وحتى يمكن للحكومة أن تتلقى رد فعل المواطنين، فإن عليها أن تحدد من هم الذين تسعى للحصول على آرائهم وما هو الموضوع أثناء عملية صنع السياسات. كما أن تلقي رد فعل المواطنين يتطلب من الحكومة أيضا أن توفر المعلومات للمواطنين مسبقا. وهكذا فإن التشاور يخلق علاقة محدودة ذات اتجاهين بين الحكومة والمواطنين. ومثال ذلك، التعليق على مشروعات القوانين وعمليات المسح لاستطلاع الآراء.

لماذا ننادى بعلاقات قوية بين الحكومة والمواطن؟

تقوم الحكومات باستخدام المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة لتقوية علاقاتها بالمواطنين. فلماذا تفعل

عملية صنع السياسات. على أن نفوذ وتأثير المواطنين لا يمكن أن يكون بديلا عن تطبيق القواعد والمبادئ الرسمية للديمقراطية - مثل الانتخابات الحرة والنزيهة، والمجالس النيابية، وإمكان مساءلة الموظفين الرسميين، والإدارة العامة المحايدة سياسيا، والتعددية، واحترام حقوق الإنسان. أما نواحي النشاط التكميلية مثل المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة فقد كانت موجودة على الدوام في الديمقراطيات بشكل أو بآخر ويقدر معلوم. وعلى أية حال فإنه مع تطور الديمقراطية أكثر، أصبح المواطنون يطالبون بدرجات أكبر من الانفتاح والشفافية، كما أصبحت علاقات المجتمع أكثر تشابكا وأصبحت الحكومات تسعى بدرجة متزايدة نحو تدعيم تفاعلاتها مع المواطنين

■ **نشر المعلومات:** تقوم الحكومة من جانبها، وبمبادرة منها ببث المعلومات عن صنع السياسات، أو تمكين المواطنين من الحصول على المعلومات، عند طلبهم إياها. وفي كلتا الحالتين، تتدفق المعلومات

الحكومات ذلك؟ هناك ثلاثة أسباب رئيسية يدعم كل منها الآخر:

(١) وضع سياسات عامة أفضل:

إن توطيد أو اصر العلاقة بين الحكومة والمواطنين، يشجع المواطنين على إنفاق الوقت والمجهود في النظر في الموضوعات العامة. كما أن الحكومة تستخدم وتقيم ما يقدمه المواطنون كمورد معلومات تستفيد منه. والمعلومات والتشاور والمشاركة النشيطة تقدم للحكومة أسسا أفضل لصنع السياسات والتعرف على الآراء المختلفة بصورة أفضل وأكثر واقعية. وفي نفس الوقت، تضمن تلك العلاقة التبادلية فعالية تنفيذ السياسات.

(٢) زيادة الثقة في الحكومة:

يهيئ استخدام المعلومات والتشاور والمشاركة النشيطة فرصة للمواطنين كي يعرفوا خطط الحكومة وتوصيل آرائهم للأجهزة الحكومية وتقديم مقترحات نافعة في عملية اتخاذ القرار. هذه المشاركة هي التي تخلق قبولا أكبر لنتائج السياسات المتبعة. وعلى الحكومة أن تبدي انفتاحا، يجعلها أهلا للثقة لدى المواطن. ويؤدي بناء الثقة في الحكومة، وفي قرارات

السياسة العامة الأفضل إلى تقوية علاقة الحكومة بالمواطنين مما يعزز شرعية الحكومة.

(٣) تعزيز الديمقراطية: يؤدي

استخدام المعلومات والتشاور والمشاركة النشيطة إلى أن تصبح الحكومة أكثر شفافية وأكثر قابلية للمساءلة. كما أن تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين تعمل على تعزيز أسس المواطنة النشطة وتشريعها بشكل أكبر في المجتمع فضلا عن دعم انغماس المواطنين في الشأن العام، مثل المشاركة في المناقشات العامة والتصويت والاتحادات والجمعيات. الخ. ويؤدي هذا كله إلى بيئة ديمقراطية راسخة. هذا، ولا يمكن أن تحل جهود الحكومة لنشر المعلومات والتشاور وإشراك المواطنين في صنع السياسات محل الديمقراطية النيابية. وقد تزايد إدراك الحكومات القومية بأنها تتعامل مع عالم يتزايد ترابطا واتصالا، وأن شبكة علاقاتها قد أصبحت أكثر تعقدا، مما نتج عنه عناية أكبر بعملية صناع السياسات. وهناك كثير من الجدل حول "العجز الديمقراطي" وانخفاض شرعية

سياساتها الجديدة وكيفية تنفيذها. وهذه المعرفة تؤدي الى تعميق روح المواطنة لدى أفراد الشعب.

■ الوفاء بتوقعات المواطنين من خلال أخذ آرائهم في الاعتبار

إن السعي إلى الحصول على آراء المواطنين، وتضمين ما يقدمونه من آراء في صنع السياسات يعني محاولة الحكومة أن تفي بتوقعات المواطنين من ناحية الاستماع إلى أصواتهم وبأن آراءهم تؤخذ مأخذ الجد. وعن طريق توسيع دائرة المشاركين في صنع السياسات تكسب الحكومة طريقاً إلى مصادر جديدة للمعلومات. ومن خلال إعطاء الفرصة لكافة الأطراف للإسهام في صنع السياسات، تزيد الحكومات من فرص التزام المواطنين طواعية بها.

■ مواجهة عدم المشاركة

تحاول الحكومات تنشيط المواطنين للإدلاء بأصواتهم في الانتخابات وتنشيط عضوية الأحزاب السياسية حيث كشفت نتائج عمليات المسح عن ضياع الثقة في المؤسسات العامة. ومن خلال استخدام

الحكومات مما يضع الحكومات تحت ضغط متزايد لضمان فعالية السياسات العامة وشرعيتها. كما أصبحت الحكومات أكثر وعياً بأنها لن تكون قادرة على إدارة وتنفيذ السياسات بشكل فعال، وبطريقة جيدة ما لم يفهم مواطنوها هذه السياسات ويؤيدوها. وعند السعي إلى تقوية علاقاتها مع المواطنين، تقوم الحكومات بالاستجابة لضغوط تؤثر على كافة مراحل صنع السياسات ابتداءً من عملية تحديد المشاكل ووضع السياسات واتخاذ القرار إلى عملية التنفيذ وانتهاءً بعملية التقييم.

ومن أجل ما سبق، تقوم الحكومات بما يلي:

■ تستجيب لمطالبة الشعبية بزيادة الشفافية والخضوع للمساءلة

تستجيب الحكومات لازدياد مطالب المواطنين وأجهزة الإعلام بزيادة الشفافية وازدياد الدقة في فحص الأعمال والإجراءات الحكومية. ومن هنا يحصل المواطنون على قدر أكبر من المعرفة الدقيقة عن طريق قيام الحكومات بتقديم المعلومات حول

ما هي الحلول المقترحة؟

كفاءة نشر المعلومات لتعزيز علاقات الحكومة بالمواطنين

لا يمكن قياس وضع علاقة الحكومة بالمواطنين بعدد الوثائق الحكومية المنشورة. ومع أهمية هذه الأرقام، فإن السؤال الرئيسي هو ما الذي يحدث لهذه المطبوعات؟ وما هي المعلومات التي تتضمنها؟ وهل تصل فعلاً إلى الجماهير؟ أم أنها تظل قابعة على الرفوف وفي أحضان "الدواليب"؟ هل يستخدم المواطنون فعلاً هذه المعلومات أم يرفضونها؟ هل تدرك الحكومات ردود أفعال المواطنين وتعطيها القيمة التي تستحقها؟ هل يؤدي هذا النشاط إلى تقوية العلاقات مع المواطنين، أم تتركهم على حالهم، أم في حال أسوأ؟ ولكي تحقق الحكومات نجاحاً، عليها أن تقوم بتخطيط استخدام المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة. إذ أن تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين يعني العمل النافع والمجزي، وهي مهمة ينبغي أن تؤخذ بجد وإخلاص. ويعني هذا وضع الأهداف، وتخطيط وتنفيذ النشاط اللازم لبلوغها، وتقييم ما تم عمله لمعرفة ما إذا كانت الأهداف

المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة، تعالج الحكومة المعوقات التي تواجه المواطنين نتيجة عدم الاهتمام بالمشاركة في صياغة السياسات العامة. وكلما انخفضت المعوقات التي تواجه المواطنين في البداية كلما كان ذلك أفضل لزيادة معرفتهم وفعاليتهم في العمل. وفي سبيل ذلك، فإنها تدع المواطنين يشعرون أن الحكومة تدرك دورها المفترض، ألا وهو خدمة الشعب، ويرى المواطنون ما إذا كان تدخلهم البناء في المجتمع الديمقراطي يستحق عناهم.

أحياناً، ترغب الحكومات في إشراك الشعب بأسره، وفي بعض الأحيان الأخرى، قد ترغب في التركيز على مجموعات محددة للحصول على مدخلات محددة أو اتخاذ بعض الاحتياطات بشأن بعض أنواع معينة من المعلومات. وتقوية علاقات الحكومة بالمواطن هو أحد نواحي النشاط الخطيرة التي يحتمل أن تكون لها آثار إيجابية جداً - إذا ما تم القيام به باهتمام وعناية.

عن ردود فعل المواطنين. وكثيرا ما تكون النتيجة مخيبة للأمال. كذلك فإن الموظفين العموميين قد يتبعون، بدورهم، سلوكا يتسم بالتعالي على المواطنين. ولذلك يجب تكييف اللغة والأسلوب بما يناسب الجماهير، في نفس الوقت التي تجعل فيه عملية التفاعل جذابة ومثيرة للاهتمام، وتتسم بالصدقة والأمانة، والبعد عن التعالي. وعندما تعمل الحكومات على إشراك المواطنين في عملية صنع السياسات، فإنها تخلق التوقعات لديهم. وتحتاج الحكومات، في هذا الصدد، إلى أن تظهر للمواطنين قيمة ما أدلوا به من وجهات نظر، وإلى أنها قد أخذته في الحسبان عند صنع السياسة وإذا ما أخفقت الحكومة في عمل ذلك، فإن المواطنين قد يحجمون عنه، أو يظهرهم عدم الرغبة في إنفاق وقتهم الثمين للاستجابة لدعوات الحكومة في المستقبل.

الوفاء بالوعود وبناء الثقة

إذا ما كانت الحكومات ترغب في تقوية علاقاتها بالمواطنين، فإنها لا بد أن تفي بما تعد. فالتظاهر بتقديم معلومات كاملة وطلب آراء المواطنين وإشراكهم

قد تحققت. كما يعني أيضا انفتاح الحكومة، والعمل على الوصول إلى المواطنين، وبناء وتعزيز العلاقات لدعم الديمقراطية. وعندئذ قد يعني أيضا استخدام تلك الكتيبات والمنشورات اللامعة للوصول إلى الجماهير، حيث يكون ذلك متفقا مع الهدف.

مراعاة وجهات نظر المواطنين أولا ومعاملتها باحترام

لماذا ينبغي أن يهتم المواطنون بحصولهم على المعلومات أو بإعطاء آرائهم ووجهة نظرهم؟ في الواقع، هناك كثير من المواطنين غالبا ما يترددون أو يرفضون الدخول في عمليات استخدام المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة التي تطرحها الحكومة. وقد يرون أن العملية لا تستحق الوقت الذي ينفقونه من أجلها. وقد يتركون الأمر للحكومة والبرلمان وغيرهم من المواطنين ليتابعوا الموضوع. وقد لا تكون لديهم الثقة بالمعلومات التي تقدمها الحكومة أو بدوافع الحكومة للاقتراب منهم وإشراكهم فيها. وعندما لا تلقي الحكومة أو موظفوها اهتماما بآراء المواطنين ووجهات نظرهم، فإنها بسهولة يمكن أن تكون توقعات خاطئة

في صنع السياسات بدون أن يكون لديهم الوقت الكافي لكي يتعرفوا على الموضوعات ولتكوين مقترحاتهم الخاصة. وتتوقف الآثار المباشرة لإشراك المواطنين على الحقبة الزمنية التي يتم إشراك المواطنين بها، فإذا ما كان ذلك في مرحلة متأخرة من دورة صنع السياسة، قريبا من أو حتى بعد اتخاذ القرار، لن يكون للمواطنين إلا أضعف الأثر على صنع السياسات. وعلى النقيض، فإن المواطنين عندما يشاركون في المراحل الأولى من دورة صنع السياسة، في مراحل الإعداد والاستكشاف مثلا، يمكن للحكومات أن تحقق نجاحات كبرى.

العمل على إيجاد الحلول وليس استنساخها

تختلف العلاقات بين الحكومة والمواطنين من دولة إلى أخرى. ولذا فإن الحكومات تحتاج إلى رسم سياساتها في إطار أوضاعها الخاصة المحددة، عن طريق الخلق والابتكار. والدروس الرئيسية في تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين هي التعلم من الآخرين، وتحديد فرص جديدة، وأخذ التفاعلات المختلفة في الاعتبار،

بشكل فعال في صنع السياسات، ثم عدم الوفاء بما وعدت به، يؤدي إلى خيبة الأمل ويزيد ذلك من صعوبة إشراك المواطنين في المستقبل في أي عمل. والتظاهر يعني قيام الحكومة بالتشاور الصوري أو الادعاء بإشراك المواطنين بطريقة مفتوحة ونيابية في حين يقتصر الأمر على دعوة أولئك الذين تتماثل آراؤهم مع رأي الحكومة. والتظاهر يعني أيضا ادعاء أن حق الحصول على المعلومات حق متاح للجميع بنفس القدر من الحياد بينما في حقيقة الأمر يتم تقديم معلومات متميزة إلى البعض دون الآخر أو يتم تقديم معلومات ناقصة للبعض على الرغم من حصول البعض الآخر على معلومات وافية.

إتاحة الوقت الكافي لبناء علاقة بين الحكومة والمواطن

إن استخدام المعلومات والتشاور والمشاركة الفعالة يحتاج إلى وقت. وإذا تحدثنا بصراحة، فإن المواطنين لن يقوموا فجأة بإظهار ثقتهم بالحكومة، ولمجرد أنها قد بدأت في إشراكهم في مبادرات سياسية أو اقتصادية. كما أن المواطنين لن يتمكنوا من الإسهام

واستخدام ملكات الخلق والابتكار. وإذا ما تجاهلت الحكومات أن تشرك مجموعات كبيرة من الجماهير أو قامت باستخدام أدوات عفا عليها الزمن، انقطعت صلتها بالمواطنين. سوى بمصلحة محددة للقلة. وإذا ما راهنت الحكومات على مشاعر الجماهير العريضة، فإنها قد تهمل احتياجات مجموعات هامة، أو مجالات سياسات أخرى.

النقد البناء والحوار

نادرا ما يؤدي التشاور مع المواطنين وإشراكهم في صنع السياسات إلى ترحيب بالسياسات الحكومية، وخاصة إذا ما كانت الفرصة لا تعطي للمواطنين إلا نادرا للاستماع لصوتهم. إذ أنهم قد يستخدمون فرصتهم الأولى في التنفيس عن غضبهم أو إحباطهم، أو قد يختارون ببساطة عدم اتباع الاختيارات المقترحة من الحكومة. ولذا يجب استمرار التواصل وتقبل النقد فإذا قامت الحكومة بدعوة للمشاركة بأرائهم فيجب أن تتقبل أفكارهم حتى لو تعارضت معها وأن تكون مستعدة للحوار بشأن المقترحات المتعارضة مع سياساتها. فالهدف هو الحصول على مقترحات المواطنين وليس التشجيع والتهيل للسياسات القائمة.

الموازنة بين السياسات المتناقضة

عند تقوية علاقات الحكومة بالمواطنين من خلال استخدام المعلومات والتشاور والمشاركة النشيطة للمواطنين، تتلقى الحكومات قدرا ضخما من الآراء لتحسين صنع السياسات. ويمكن السؤال في تلك الحالة في كيفية التصرف الحكومي عند تلقي آراء متناقضة ومتعارضة! قد تتحيز مجموعات المصالح الكبرى ومنظمات المجتمع المدني بقوة لبعض خيارات سياسية معينة. وقد تظهر استطلاعات الرأي العام، أنه على النقيض من ذلك، فإن أغلب المواطنين الذين تمت مقابلتهم يعارضون تلك الخيارات بشدة. وإذا ما ركزت الحكومات على الآراء القادمة من مجموعات المصالح المنظمة، فقد تكتشف أن هذه المجموعات لا تهتم

الجزء الثاني : ما هي المشاركة في صياغة السياسات العامة ؟

المشاركة في صياغة السياسات العامة بكل بساطة هي عملية مساندة أو تأثير (على شخص ما أو على شيء ما). وتوجه برامج المشاركة في صياغة السياسات العامة بقصد تغيير سياسات عامة معينة قد تشمل :

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

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

ونظرا لأن كثيرا من السياسات العامة تؤثر على مجتمع الأعمال تأثيرا مباشرا، فإن القطاع الخاص يحتاج إلى جعل صوته مسموعا لكي يتمكن من تحسين سياسات عامة معينة تشمل القوانين واللوائح التي تتعلق بما يلي :

- التجارة
- العمل
- السلامة
- النقل
- المال
- الضرائب
- الجمارك
- الرسوم الأخرى المتعلقة بالشركات

ومن ثم فإن الكثير من رجال الأعمال ذوى الفكر المتشابه - من خلال جمعيات القطاع الخاص - يكونون مواقفهم تجاه قضايا محددة معروفة بالمشاركة في صياغة السياسات العامة على مستوى الحكومات المحلية والاقليمية والوطنية. وهذا يعنى بالنسبة لجمعيات الأعمال القيام بتثقيف أعضائها حول السياسات الحكومية وتجميع آرائهم على اختلاف توجهاتها فى صوت واحد يبين ما

ما هي المشاركة في صياغة السياسات العامة ؟

قد يترتب على السياسات المعينة من تكاليف وفوائد. هذا الأسلوب من التنظيم يزيد من احتمالات قيام الحكومة بتبني إجراءات إصلاحية معينة. وتهدف هذه الجهود بصفة عامة إلى إيجاد وتطوير بيئة مشجعة لمجتمعات الأعمال.

يتوقف نوع المشاركة في صياغة السياسات العامة على ما إذا كانت الجمعية معترف بها بموجب القانون العام وعضويتها إلزامية، أو كانت جمعية تطوعية بالكامل. وقد تخضع أنشطة جمعيات الأعمال ذات العضوية الإلزامية الممولة من الحكومة لبعض القيود، بل وقد تحرم من التمويل الحكومي إذا اشتركت في بعض أنواع المشاركة في صياغة السياسات العامة. هذا الدليل مصمم لتوضيح كيف تقوم جمعيات الأعمال الخاصة ذات العضوية التطوعية بوضع وتنفيذ مبادرات المشاركة في صياغة السياسات العامة الناجحة.

ما هي الأشياء

التي لم تصمم المشاركة في صياغة السياسات العامة من أجلها ؟

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

- الحصول على معاملة تفضيلية لشركة ما أو لقطاع ما.
- حل المشاكل المتعلقة بأنشطة الشركات الأعضاء اليومية. (أما إذا كانت هناك عقبات يومية تدل على وجود مشكلة كبيرة تهدد مجتمع الأعمال بشكل كبير فإن المشاركة في صياغة السياسات العامة ستكون مضمونة. وفي مثل تلك الحالات، لا يتم توجيه الهجوم على أعراض المشكلة بل لأبد من التركيز بصفة خاصة على السبب الحقيقي للمشكلة)
- تزويد الأعضاء بخدمة حل المشاكل اليومية المتعلقة بعملياتها الروتينية، أو تسوية النزاعات بين الأعضاء والحكومة. ولكي يحسم الأعضاء مثل هذه الأمور، يجب عليهم الاستعانة بالمحامين أو هيئات التحصيل أو المستشارين،... الخ.

الجزء الثالث : أهمية المشاركة في صياغة السياسات العامة

جعل صوت مجتمع الأعمال مسموعا

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

وسائل الإعلام: التي تستفيد كثيرا من مجتمع الأعمال ومصدر الأفكار والتعليق والنقد : يجمع الصحفيون قدرا كبيرا من معلوماتهم من مصادر حكومية رسمية، ولكنهم يتمكنون من تحليل هذه المعلومات بطريقة أفضل بعد أن يستمعوا إلى الصوت الآخر من جمعيات الأعمال ومصادر الفكر.

المشرعون: أعضاء المجالس التشريعية الذين يحتاجون إلى معلومات سليمة لأنهم يصدرون قرارات سياسة تؤثر على حياة المواطنين. وفي كثير من الأحيان يقرر المواطنون إعادة انتخاب أو عدم انتخاب نفس الأعضاء. ومن

شأن السياسات السليمة أن تعزز البيئة المناسبة للأعمال، وأن تدخل إصلاحات قائمة على أساس السوق، وأن تفيد المجتمع ككل. كما أن المناخ المناسب للأعمال يجذب الاستثمارات ويشجع منظمي المشروعات مما يؤدي بالتالي إلى زيادة النمو الاقتصادي وزيادة فرص العمل الجيدة. ولا شك أن هذه الفرص الجديدة ستكون لصالح جميع المواطنين.

المنظمون والموظفون والإداريون: الذين إذا حصلوا على معلومات صحيحة عن الأهداف الأساسية لسياسات ولوائح معينة يتمكنون من إنفاذها بطريقة أفضل.

عموم الجمهور وأعضاء جمعيات الأعمال: الذين يؤثر على قرارات صنع السياسات. إن الحصول على معلومات أساسية بشأن السياسات موضع الدراسة يجعل أعضاء جمعيات الأعمال وعموم الجمهور على دراية أكبر بالسياسات التي تؤثر عليهم وتساعد على معرفة ما يفعله وما لا يفعله الأعضاء المنتخبون بالنيابة عنهم.

تقوية جمعيات الأعمال

وتعتبر المشاركة في صياغة السياسات العامة ضرورية لبقاء جمعيات الأعمال ونموها، ولذلك تقدم هذه الجمعيات خدمات كثيرة مثل التثقيف والتدريب. ورغم ذلك قد تضيق هذه الجهود إذا كانت القوانين واللوائح تقف حجر عثرة أمام منظم المشروعات الناجح. وفي مثل هذه الظروف تكون المشاركة في صياغة السياسات العامة ضرورية لإزالة الحواجز حتى تتمكن شركات أعضاء الجمعيات من الاستمرار والازدهار.

خصائص جمعيات الأعمال التي لها مبادرات مشاركة ناجحة في صياغة السياسات العامة

المعروف أن جمعيات الأعمال ذات المشاركة في صياغة السياسات العامة المؤثرة تتميز بما يلي :

- التعبير عن مصالح الأعضاء بصوت موحد يجذب انتباه صناعات السياسة بسرعة.
- عقد اجتماعات منتظمة مع صناعات القرار لمناقشة قضايا السياسات

- الرئيسية وتزويدهم بالمطبوعات والبحوث الجيدة.
- إنشاء شبكات اتصال منتظمة وجيدة وتوثيق علاقات العمل مع موظفي الحكومة.
- استخدام هذه القنوات لحماية مصالح الأعضاء بالتأثير على توجهات مشاريع قوانين وسياسات معينة. ومن خلال هذه الأنشطة، قد يبدأ صناعات السياسات في اعتبار جمعيات الأعمال كشركاء أساسيين في عملية صنع السياسات يقدمون معلومات سليمة متعلقة بالسياسات. (ويفضل مشاريع المشاركة في صياغة السياسات العامة التي يمولها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) في بعض الدول أصبح صناعات السياسة يتوجهون مباشرة إلى جمعيات الأعمال للتشاور معها حول بعض السياسات).
- الاشتراك في عمليات المشاركة في صياغة السياسات العامة بمبادرة من الجمعيات أو كرد فعل لمبادرات أخرى بهدف تحقيق مصالح أعضائها. الاتصال المستمر بين ممثلي جمعيات الأعمال وصناعات

يجعلها طرفا هاما على ساحة صنع السياسات ويزيدها قوة، لأن المشاركة الناجحة في صياغة السياسات العامة ترفع مكانة الجمعية بين صانعي السياسات وتحسن سمعتها في مجتمع الأعمال كمنظمة تقدم خدمات مفيدة لأعضائها، وبالتالي تتمكن الجمعية من الحصول على إسهامات أكثر من الأعضاء الحاليين كما تتمكن من جذب أعضاء جدد. وبمزيد من التمويل تركز جمعيات الأعمال المزيد من الموارد للمشاركة في صياغة السياسات العامة كما تتمكن من تطوير استراتيجيات وتكتيكات المشاركة في صياغة السياسات العامة. ويعنى حصول الجمعية على عدد أكبر من الأعضاء أنها موجودة في عدد أكبر من الدوائر الانتخابية وأن لها تأثير على صناعات السياسة المنتخبين.

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

السياسة يساعد على وضع أجندة السياسة و يتيح للجمعيات فرصة التعبير عن مخاوف الأعضاء واقتراح السياسات المعينة التي يفضلونها بدلا من الاكتفاء بردود الفعل على مقترحات الآخرين. وعلاوة على ذلك فإن الاتصال المستمر يضع جمعيات الأعمال في موقع قريب من المقترحات والسياسات التي توشك على الصدور حتى تتمكن من دراستها بعناية وبالتالي إعداد الرد المناسب عليها.

- المساعدة في الحد من التغييرات الكثيرة في الإطار التنظيمي والقانوني المرتبط بمجال الأعمال لأن هذه التغييرات المتكررة تثير مخاوف المستثمرين وتعوق تنظيم المشروعات.
- مراقبة تطبيق السياسات للتأكد من تطبيق نصوص السياسات المتعلقة بأعضائها بأسلوب يتسم بالعدالة والثبات والسرعة وبالتالي تأكيد سيادة القانون.

اشترك جمعيات الأعمال اشتراكا مؤثرا في صياغة السياسات العامة



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

الخطوة رقم ١: تكوين لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة

يجب على جمعيات الأعمال المهتمة بالمشاركة في صياغة السياسات العامة أن تقوم بتكوين "لجنة للمشاركة في صياغة السياسات العامة"، إذا كان ذلك ممكناً. ويجب أن تكون اللجنة صغيرة، وأن يتراوح عدد أعضائها بين ٥ و ٧ أعضاء يمثلون مختلف قطاعات العضوية في الجمعية. فإذا كانت جمعيتك - على سبيل المثال - تمثل الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة العاملة في صناعات مختلفة، يجب أن تضم لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة أعضاء يمثلون الشركات على مختلف أحجامها وأعضاء يمثلون عدة صناعات مختلفة. ومن الطبيعي أن يكون هناك من الأعضاء من يمثل

الصناعة كما يمثل حجم الصناعة ونوعها في نفس الوقت.

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

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

- حضور اجتماعات اللجنة.
- تصميم مجهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة ومراقبة تنفيذها.
- قراءة وصياغة وثائق ومطبوعات الاستراتيجية واعتمادها.

كيف توضع وتنفذ استراتيجية ناجحة للمشاركة؟

- الاتصال بأعضاء الجمعية وصناع السياسة عند اللزوم.
- ويجب أن يكون للجنة رئيس مسؤول عن تنفيذ أنشطة اللجنة وضمان تحقيق أهدافها. وبالإضافة إلى المؤهلات التي يجب توفرها في أعضاء اللجنة، يجب أن يتوفر في رئيسها ما يلي :
- المهارات اللازمة لتكوين فرق العمل والمهارات القيادية.
- الفهم التام لبيئة صنع السياسة.
- العلاقات المفيدة مع المعنيين من صناعات السياسات.
- ولكي نضمن أن رئيس اللجنة سيكرس الوقت الكافي لأنشطة اللجنة، يفضل عدم اختيار مدير جمعية الأعمال لرئاسة اللجنة. ومع ذلك لا بد أن يقيم رئيس اللجنة علاقة عمل قوية مع مدير الجمعية ومع بقية أعضاء اللجنة ومع أعضاء الجمعية ككل.
- ولكي تقوم "لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة" بمهمتها بكفاءة وفي الوقت المناسب، يوصى بأن تخصص لها -قدر المستطاع- ميزانية وأن يوضع بعض الموظفين تحت تصرفها. وعند توافر ميزانية، يجب على رئيس اللجنة أن يضع ميزانية تقديرية للأنشطة الموضوعة في الخطة خلال السنة أو السنتين المقبلتين. وبناء على ميزانية الجمعية يمكن تحديد عدد الموظفين والاستشاريين الذين يمكن أن تستعين بهم اللجنة من خارج الجمعية وعدد الموظفين الذين يمكن الاستعانة بهم من داخل الجمعية.
- أما المهارات التي يجب أن يتمتع بها أعضاء اللجنة فتشمل :
- مهارات بحثية متقدمة في المجالات المتعلقة بالجمعية.
- مهارات متقدمة في الإعلام والعلاقات العامة.
- قدرات بناء التحالفات.
- خبرة في التسويق.
- القدرة على التواصل مع صانعي السياسات وإقامة علاقات عمل تعاونية مع هيئات صناعات السياسات.
- ويجب أن يعمل أعضاء اللجنة على استخدام موظفين من شركاتهم لمساعدة اللجنة كلما أمكن. وقد

تحتاج اللجنة أحيانا إلى الاستعانة بخبراء قانونيين أو خبراء في المشاركة في صياغة السياسات العامة لوضع مسودات بعض النصوص القانونية الأساسية أو للتعامل مع قضية مهمة بعينها. ويمكن التعاقد مع أولئك الخبراء للعمل نصف الوقت عند الحاجة إليهم. ومن المعروف أن كثيرا من البرلمانيين السابقين و/أو المحامين المتقاعدين ذوى الصلات الجيدة يرحبون بتقديم خدماتهم مقابل أتعاب معقولة.

ويجب تخصيص بعض الموظفين المعينين للمراقبة، ومعنى ذلك أنهم سيكونون مسؤولين عن مراقبة ما يدور بشأن مجموعة معينة من القضايا، ومعنى ذلك أيضا أنهم سيكونون على مقربة من صانعي السياسات والجمهور والجمعيات الأهلية التي قد تتفق أراؤها أو تختلف مع الجمعية حتى يتمكنوا من معرفة ما يدور فيها من أفكار وما تقوم به من أفعال. وهذا يقلل إلى حد كبير احتمال حدوث مفاجآت في السياسة كما يعطى لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" فرصة كافية لتشكيل المناقشات والسياسات قبل مناقشتها الرسمية وقبل صدورها. وفي معظم الأحوال تكون فرصة الجمعية للتأثير على السياسات قبل صدورها أكبر من فرصتها بعد صدورها، لأن مؤيدي تلك السياسات يتصدون للدفاع عنها بقوة بمجرد صدورها.

بعد تكوين اللجنة وتزويدها بالموظفين اللازمين، يجب على رئيس اللجنة أن يتشاور مع الأعضاء لوضع جدول زمني للاجتماعات، لأن الاجتماعات المنتظمة مفيدة جدا لضمان التعاون الفعال وللقضاء على المشاكل إذا لزم الأمر. ويوصى بأن يختار رئيس اللجنة موعدا ثابتا للاجتماع وليكن كل يوم خميس فى تمام الساعة التاسعة صباحا على سبيل المثال. وبذلك سيحرص أعضاء اللجنة على تخصيص هذا الوقت والتفرغ تماما لحضور الاجتماعات بصفة منتظمة. ويتوقف تحديد عدد مرات الاجتماع على حجم النشاط، وبالتالي يمكن تغييره من أن لآخر.

الخطوة رقم ٢ : اختيار قضايا المشاركة في صياغة السياسات العامة

بمجرد تكوين لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" يصبح من الضروري أن تحدد قضايا المشاركة. وحيث أن جمعيات الأعمال تنشأ لخدمة أعضائها، فإنه من المنطقي أن تسأل الجمعية أعضائها عن القضايا التي تهمهم. ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال عمليات المسح لاستطلاع آراء الأعضاء.

ويجب الاستعانة بخبرات ومعارف قادة جمعية الأعمال وأعضاء لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" في تصميم أسئلة المسح، لأن هؤلاء القادة يتابعون قضايا السياسات ويتعاملون مع المشرعين والمنظمين بصفة منتظمة، ولذلك فهم دائماً على دراية بالقضايا المتوقعة والهامة قبل الكثير من الأعضاء. (ولا بد من نقل هذه المعلومات إلى أعضاء الجمعية بانتظام سواء بواسطة البريد الإلكتروني أو الرسائل الإخبارية أو بأى وسيلة مناسبة أخرى).

وعلى أساس هذه المعلومات والمعايير التالية يجب اختيار قائمة من القضايا التي يقوم الأعضاء بترتيبها حسب أولويتها. وتشمل هذه المعايير ما يلي :

- القضايا التي تعزز الإصلاحات الموجهة نحو السوق والمشروعات الخاصة.
- القضايا التي تتعلق بعدد كبير من أعضاء الجمعية.
- القضايا التي تهم سياسات أو قوانين أو لوائح معينة (على خلاف الحوادث التي تقع بصفة متفرقة بسبب تضافر مجموعة من العوامل التي لا يتم التنبؤ بها).
- القضايا المحددة جداً ذات المعالم الواضحة.
- القضايا التي لها فرصة معقولة للنجاح على المدى القصير (وهي القضايا التي يمكن حسمها باقتراحات لسياسات محددة - مع مراعاة تجنب القضايا التي تتطلب تعديل الدستور أو النظام القانوني ككل).

كيف تضع وتنفذ استراتيجية ناجحة للمشاركة؟

- القضايا التي تلقى تأييداً من غالبية أعضاء الجمعية وأعضاء المجلس - مع مراعاة تجنب القضايا الخلافية المثيرة للجدل.
- القضايا التي لن تدمر صورة الجمعية و لن تسيء إلي سمعتها.
- القضايا التي تتسم بالمبادرة وردود الفعل في نفس الوقت.

من المهم قياس الرأي العام

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

في صياغة السياسات العامة" عقد اجتماعات مع عدد قليل من أعضاء الجمعية لمناقشة السياسات المتعلقة بهم. ويجب أن يقود كل مجموعة بؤرية عضو من أعضاء اللجنة يتولى توجيه المناقشات للتعرف على القضايا التي تثير قلق الشركات (وفقا للمعايير المذكورة أعلاه) ثم محاولة التوصل إلى الحلول المناسبة لها.

اختيار أولويات المشاركة في صياغة السياسات العامة :

من الواضح أن لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" لن تتمكن من تأييد كل قضية من القضايا التي تهم أعضائها، ولتحديد قائمة القضايا إلى أقل عدد معقول وملائم، يجب على موظفي اللجنة القيام بما يلي :

- تسجيل نتائج المسح ونتائج المجموعات البؤرية في قائمة واحدة.
- فحص الميزانية للتأكد من وجود موارد كافية للتأييد اللازم لكل قضية من القضايا ذات الأولوية.
- البدء بحذف القضايا الأقل أهمية ابتداءً من نهاية القائمة إلى أن

الخطوة رقم ٣ : تصميم

وتوزيع استمارة استبيان المسح

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

- ترتيب مجموعة من القضايا المعينة حسب أولويتها.
- ترتيب مجموعة من الحلول المقترحة لكل قضية.
- إكمال الاستبيان في التاريخ المحدد. (على المدرب أن يرفق هنا عينة نموذج استبيان مسح)

ويجب القيام بمسح مرة كل سنة على الأقل إن أمكن لضمان أن تلبى اللجنة احتياجات أعضائها.

الخطوة رقم ٤ : عقد اجتماعات

مجموعات بؤرية

ومن الطرق الأخرى لاختيار القضايا الرئيسية لأعضاء لجنة "المشاركة

بتحسين استراتيجيتها وتكتيكاتها، يمكنها أن تبدأ في التعامل مع قضايا أكثر صعوبة على المدى الطويل.

الخطوة رقم ٥: وضع وتنفيذ استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة

الآن، وبعد أن تعرف أعضاء اللجنة على أولويات المشاركة في صياغة السياسات العامة، أن الأوان لوضع استراتيجية. وتتكون الاستراتيجية من مجموعة من الأدوات التي يتم تنفيذها طبقاً لجدول زمني محدد لتحقيق هدف معين - والهدف في هذه الحالة هو التأثير على واضعي السياسات. سيتم أولاً، تقديم عدة أدوات مفيدة للمشاركة في صياغة السياسات العامة.

بعد ذلك، في الخطوة رقم ٦، وبعد أن يختار موظفو اللجنة الأدوات التي سوف تستخدمها اللجنة، سنناقش بعض الإرشادات حول وضع جدول زمني عملي لتحقيق أهداف الجمعية من المشاركة في صياغة السياسات العامة.

تصل إلى العدد الذي يمكن تغطيته بالموارد المتاحة بالفعل.

- اكتب كل قضية من القضايا ذات الأولوية القصوى واكتب أمامها الحل المناسب لها. (الحل المقترح عند هذه النقطة يجب أن يكون عبارة عن توصيات سياسة قصيرة وواضحة. وسيكون من الضروري القيام بالبحوث اللازمة لتوسيع التوصيات المقترحة وتقديم براهين مؤكدة). ومن المهم أيضاً أن نلاحظ أن بعض القضايا قد لا تتطلب أي تشريعات أو قوانين جديدة وإنما تتطلب تطبيق وإنفاذ القوانين والسياسات الموجودة بالفعل.
- أرسل هذه القائمة إلى مجلس إدارة الجمعية لاعتمادها.

وعندما تبدأ الجمعية مجهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة يفضل اختيار القضايا ذات الأولوية وهي تلك القضايا التي يمكن التعامل معها بدرجة كافية في المستقبل القريب، وهذا سيبيّن لأعضاء الجمعية أن الاشتراك في صياغة السياسات العامة مفيد لهم. وبعد أن تقوم اللجنة

■ تعرف على نقاط الارتكاز

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

بتحليل عملية صنع السياسة ليعرفوا كيف تتم هذه العملية في الدولة التي توجد بها الجمعية بالنسبة لقضايا من هذا المستوى وعلى هذه الساحة. وعند تحليل عملية اتخاذ السياسات بالنسبة لهذه القضية سيدرك الموظفون نقاط الارتكاز الهامة وصناع السياسة الرئيسيين الذين يمكن التأثير عليهم حتى يتبنوا موقف الجمعية. ويجب وضع قائمة تحتوى على مثل هذه المعلومات وتحديثها عند اللزوم.

■ تعرف على المؤيدين والمناهضين لكل قضية

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

أولا: تحديد مستوى القضية من بين المستويات التالية :

- على المستوى المحلى.
- على مستوى المنطقة أو الاقليم.
- على المستوى الوطنى.

ثانيا: تحديد ساحة القضية من بين الساحات التالية :

- التشريعية
- التنظيمية
- القانونية

بعد أن يحدد موظفو اللجنة مستوى وساحة القضية المعنية، يقوموا

ويجب تنظيم هذه المعلومات حتى يتسنى فهم أفكار كل عضو من أعضاء هيئة صنع القرار. ويجب -إذا أمكن - وضع جدول يبين موقف كل عضو تجاه كل قضية سواء أكان مؤيِّداً أو معارضاً أو لم يحد رأيه بعد.

وحيث أن مواقف صناع السياسات تتأثر عادة بمواقف مجموعات المصالح الخاصة تجاه قضايا معينة، فإن أعضاء لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" سيحتاجون بدورهم إلى تحديد مجموعة المصالح الخاصة المهتمة بتلك القضية (سواء بالتأييد أو الرفض). وبالنسبة لكل قضية يجب على موظفي اللجنة أن يعرفوا موقف كل مجموعة من القضية ولماذا تتبنى هذا الموقف. وهذا يعني ضرورة الحصول على مطبوعات ومواد من كل مجموعة أو -عند اللزوم- الاجتماع

مع بعض ممثلي المجموعة على المستوى العالي لمناقشة القضية. وعلى أساس هذا البحث، يجب على موظفي اللجنة وضع جدول يبين المنظمات المؤيدة والمعارضة والتي لم تكون رأياً حول كل قضية.

لقد أصبح موظفو المشاركة في صياغة السياسات العامة الآن يعرفون :

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

ويجب على الموظفين استخدام هذه المعلومات لتطوير استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة المؤثرة.

أسئلة لوضع إستراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة

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

- صمم رسالتك حسب أوضاع جمهورك
- استراتيجية المشاركة الناجحة في صياغة السياسات العامة تستلزم التواصل الفعال مع مختلف فئات الجمهور :
- لكي تفوز بتأييد أولئك الذين لم يحددوا رأيهم.
 - ولكي تفوز بتأييد بعض الأفراد والمجموعات من الذين كانوا فى الأصل معارضين.
 - ولكي تقوى التزام المؤيدين الأصليين.
- ولتحقيق ذلك، لا بد أن تستهدف مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة الجمهور الذي تحاول التأثير عليه وأن يتم توصيل هذه المواد إلى الجمهور فى الوقت المناسب. وفى بعض الحالات مثلا، يكون من الضرورى أن تلقى كلمة دقيقة وقصيرة عن القضية. وفى بعض الحالات الأخرى قد تحتاج إلى معالجة أكثر تعمقا للقضية حتى تتمكن من إقناع المستمعين.
- وفى جميع الأحوال، يجب تصميم الرسالة الموجهة :
- لكي تخاطب المصالح الشخصية للمستمعين.
 - ولكي تقنع المستمعين بأهمية القضية وتبين حاجتهم لتأييد موقفك.
 - ولكي تكون موجزة.
 - ولكي تبين الخطوات التى يجب القيام بها (إن وجدت).
 - ولكي تتضمن الأجوبة على الأسئلة المتوقعة.
- أما الرسائل الموجهة إلى صناع السياسات فيجب أن تشمل على ما يلي :
- الأسباب التى تجعل هذه القضية مهمة.
 - عدد الناس و/أو المجموعات المؤيدة (وهنا يمكن استخدام قوائم الأسماء والتوقيعات كوسيلة للإقناع).
 - التأثيرات السلبية والايجابية المترتبة على العرض أو الاقتراح.
 - كيف سيؤدى العرض او الاقتراح إلى الحاق الضرر أو إلى مساعدة

- مجموعات معينة من الناخبين مثل الموظفين أو المستثمرين أو الموردين أو العملاء.
 - كيف ستتم رؤية العمل المقترح من وجهة نظر القاعدة السياسية لصانع السياسات.
 - ما هو العمل المطلوب القيام به على وجه التحديد (ما هي السياسة مثلا أو اللائحة أو القانون المراد تبنيه أو إلغاؤه أو تعديله؟)
 - النص المحدد أو المسودات الفعلية للقوانين أو السياسات أو اللوائح المقترحة.
 - وهناك عدد من مختلف الأدوات المتاحة التي من الممكن أن تساعدك على تصميم رسالتك حسب الجمهور المعين الذي ستخاطبه، ومنها:
 - البيانات والتصريحات الصحفية.
 - النشرات الموجزة عن القضية.
 - التقارير التي توضح موقف القضية.
 - نشر كلمات فى أعمدة على صفحات معينة فى الصحف.
 - إصدار نشرة حقائق تجيب عن الأسئلة المتكررة.
 - الخطب والكلمات (التي تصمم للجلسات البرلمانية أو ورش العمل أو الندوات أو المؤتمرات).
 - المواد المختلفة التي تقدم للصحفيين (وهذه النقطة تحتاج إلى مزيد من التفصيل).
- إن تجهيز هذه المواد فى أسرع وقت ممكن وتسليمها للأطراف الرئيسية وإلى المستمعين فى الوقت المناسب سيساعد جمعيتك لكى تكون مؤثرة فى جلسات مناقشة السياسات (ونأمل) أن تلعب دورا مؤثرا فى النتائج التي ستسفر عنها المناقشات. وهذا هو أحد أهم أهداف المشاركة فى صياغة السياسات العامة.
- كيف تطور مواد المشاركة فى صياغة السياسات العامة الموجهة
- الأداة رقم ١ : البيان الصحفي
- يعتبر البيان الصحفي أداة أساسية من أدوات المشاركة فى صياغة السياسات العامة، وهذه البيانات المفيدة يتم إرسالها إلى وسائل الإعلام المختلفة، كما يمكن إرسالها إلى أعضاء الجمعية وأعضاء جمعيات ممثلى الحكومة المؤيدين أو الذين لم يكونوا رأيا عن القضية.

وفيما يلي بعض الإرشادات المفيدة
لكتابة بيانات وتصريحات صحفية
مؤثرة :

يعتبر تثقيف عموم الجمهور حول
القضايا الرئيسية من أكثر الطرق
تأثيراً في إنجاز الإصلاحات
السياسية والاقتصادية، حيث يتم
التعامل مع الرأي العام إلى أن
يتم التوصل إلى إجماع في الرأي.
ولعل أسهل وأرخص وسيلة لذلك
هي استخدام موارد وسائل الإعلام
المقروءة والمذاعة الموجودة بالفعل.
ولكى يتم استعمال هذه الموارد بكفاءة،
من الضروري إقامة خطوط واضحة
للاتصالات بين منظمك والصحفيين
الذين يغطون قضيتك. وتعتبر البيانات
الصحفية إحدى الطرق التي تساعد
على الوصول إلى أولئك الصحفيين.
البيانات والتصريحات الصحفية من
أكثر الطرق انتشاراً لتوصيل رسالتك
إلى الصحفيين. لكن، لكي تكون
هذه الطريقة مؤثرة، فلا بد أن تتبع
إرشادات معينة.

١- الوضوح :
الحقائق الأساسية المعينة يجب أن
تكون واضحة تماماً أمام الصحفي
الذي يرى بيانك الصحفي. يجب
وضع اسم منظمك وشعارها في
الجزء العلوي من البيان. وكذلك يجب
أن يحتوى الجزء العلوي من الورقة
على تاريخ صدور البيان واسم ورقم
تليفون الشخص الذي يمكن الاتصال
به إذا رغب مراسلو وسائل الإعلام في
الاتصال به للحصول على معلومات
إضافية. وأخيراً، لا بد أن يكون للبيان
الصحفي عنوان واضح (مكتوب بخط
كبير غامق) يصف باختصار محتوى
البيان. ويجب أن يكون العنوان شبيهاً
بالعناوين الصحفية. ولا شك أن
الصحيفة التي تخلو من العناوين التي
تدل القارئ على المعلومات التي تهتم
قراءتها لن تلفت انتباه القارئ. وكذلك
الحال بالنسبة للصحفيين الذين ربما لا
يلتفتون إلى البيانات إذا كانت خالية
من العناوين المميزة.

والمقصود من هذه الإرشادات أن
تجعل بياناتك الصحفية متميزة وأكثر
وضوحاً بين القصص الاخبارية حتى
يصير الصحفيون - الذين يعتبرون

٢- الاختصار :

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

٣- التفاصيل :

قد يكون من الصعب تحديد ما هي المعلومات الرئيسية التي يجب أن يتضمنها البيان الصحفي. وهناك قاعدة جيدة يمكن اتباعها " حدد ماذا تريد أن تقول؟ من أنت؟ وأين وقع الحدث؟ ومتى حدث؟ وما هي أهميته؟" وربما لا تكون بحاجة إلى الإجابة عن كل هذه الأسئلة، ولكن عليك أن تتمرن على هذه الطريقة لكي تتأكد أنك لن تترك شيئاً من هذه

العناصر. أكرر أجب عن كل سؤال بكل اختصار ممكن مستخدماً أهم المعلومات الأساسية.

٤- تنسيق الشكل العام :

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

ويجب استعمال الفقرة الأخيرة لتقديم وصف موجز للجمعية أو المنظمة. وأخيراً، يجب اختتام البيان الصحفي برمز يبين للصحفيين أنه لا توجد صفحات إضافية أو معلومات أخرى. في الولايات المتحدة الأمريكية يتم التعبير عن ذلك بكتابة -٣٠- أو ### كإشارة إلى انتهاء البيان الصحفي.

٥- الأحداث :

إذا استخدم البيان الصحفي للإعلان عن مناسبة أو حدث ما فيجب أن يتم إرساله على شكل دعوة. إلا أنه - على العكس من الدعوة التي ترسلها الجمعية إلى أعضائها

كيف تضع وتنفذ استراتيجية ناجحة للمشاركة؟

قبيل التذكير. ولا تتردد في طلب الصحفيين تليفونيا ولفت انتباههم إلى البيان الذي أرسلته إليهم. تأكد من إرسال البيان إلى الصحف والمجلات والاذاعة والتلفزيون. وبمرور الوقت ستتمكن من إقامة علاقات مع الصحفيين الذين يغطون قضاياك بصفة منتظمة وسوف يأتون إليك ويعتمدون عليك كمصدر للمعلومات.

وسائل الإعلام المدفوعة :

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

- يجب أن تحتوي الدعوة الصحفية على بعض التفاصيل التي يتضمنها البيان الصحفي. هذه الدعوة يجب أن تتضمن اسم وشعار الجمعية في الجزء العلوي من الصفحة، وبعدها عبارة "يسعدنا أن ندعوكم لحضور.. أو (اسم شخص مهم) يدعوكم لحضور."، ثم اسم المناسبة أو الحدث مكتوبا بحروف كبيرة وتاريخ وموعد ومكان انعقاده. وبعد ذلك تخصص فقرة واحدة تكون المسافة بين سطورها مفردة تتضمن اسم وصفة الضيف المتحدث كما تشرح باختصار السبب في أهمية هذه المناسبة. وفي نهاية البيان الصحفي، يجب ذكر معلومات عن كيفية الاتصال للحصول على المزيد من التفاصيل، وتختتم بعبارة برجاء الرد :

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

ملاحظة بشأن التوزيع :

عند توزيع البيانات الصحفية يجب أن تحاول إرسالها إلى أسماء وعناوين صحفيين معينين. وفي المناسبات، يراعى إرسال البيان الصحفي مرة أخرى في نفس أسبوع المناسبة من

الأداة رقم ٢ :

النشرات الموجزة عن القضية

الجمهور بسبب القانون أو اللائحة المعنية.

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

الأداة رقم ٣ :

التقارير التي توضح موقف القضية

- وتعتبر التقارير التي توضح موقف القضية من الوسائل المفيدة لإقناع من هم على دراية بالقضية ومن المحتمل أن يكرسون بعض الوقت لقراءة تقرير أطول. وتشمل هذه الفئة صناعات السياسات أو أعضاء المنظمات المنشغلين بالقضية أو المتأثرين بها. ويحتوى تقرير الموقف على نفس مكونات النشرة الموجزة، إلا أن التقرير يوضح كلا من هذه المكونات بمزيد من التفاصيل ويقدم

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

ويجب أن يحتوى الملخص المؤثر على ما يلي :

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

الفصل بين نجاح الرسالة أو فشلها قد يتوقف على الشخص الذى سيقوم بتقديم الرسالة.

وفى الظروف المثالية، يجب مراعاة :

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

ويفضل اختيار مقدم الرسالة ممن لديهم علاقات جيدة مع الجمهور المستهدف. فإذا كانت الرسالة موجهة إلى أعضاء البرلمان مثلاً، يفضل اختيار عضو برلمانى سابق للقيام بهذه المهمة. وبالمثل، قد يكون من الأفضل إرسال ممثل عن شركات الأعمال ليتحدث مع أعضاء الغرف التجارية، وإرسال أحد الخبراء لعرض القضية على مجموعة من أصحاب الفكر.

■ تحويل الأفكار إلى أعمال - أدوات لتحقيق التغيير

والآن، بعد أن عرفت من هم المراد التأثير عليهم، وما هى المواد التى

المزيد من الأدلة والأمثلة الإضافية. ويجب أن يركز تقرير الموقف على النقاط الأساسية المتعلقة بالقضية كما يجب أن يكون حاسماً ومقنعاً. ويتراوح طول تقرير الموقف عادة بين ٥ إلى ٦ صفحات.

وتشمل مواد المشاركة فى صياغة السياسات العامة الأخرى :

الأداة رقم ٤ : نشر كلمات فى أعمدة على صفحات معينة فى الصحف.

الأداة رقم ٥ : إصدار نشرة حقائق تجيب عن الأسئلة المتكررة.

الأداة رقم ٦ : الخطب والكلمات (التى تصمم للجلسات البرلمانية أو ورش العمل أو الندوات أو المؤتمرات).

الأداة رقم ٧ : المواد المختلفة التى تقدم للصحفيين.

■ اختيار مقدم الرسالة

بعد وضع مواد المشاركة فى صياغة السياسات العامة، من المفيد أن نبدأ التفكير فى الشخص الذى سيقدم هذه الموضوعات إلى الجمهور المستهدف، وإذا كانت المادة المقدمة مهمة، فإن طريقة تقديمها ليست أقل أهمية، لأن

ستستخدمها لتحقيق هذا الغرض، تصبح الخطوة التالية هي كيفية توصيل الرسالة. وهناك بعض الأدوات التي يمكن استخدامها، وهي أدوات مصممة لتطبيق مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة التي تضعها الجمعية واستخدام المهارات المتاحة للحصول على الحد الأقصى من الدعم من الجمهور المستهدف سواء أكان فردا أو منظمة، أو صانع سياسة، أو مشرعا، أو مسؤولا حكوميا. وتشمل هذه الأدوات :

الأداة رقم ١٤ : كيفية وضع وتنفيذ برنامجا ناجحا لخدمة الاستشارات التشريعية.

وعلى القراء البحث في هذه الأدوات واختيار ما يتناسب منها لتحقيق أهداف الجمعية من المشاركة في صياغة السياسات العامة. ويجب مراعاة أن هذه الأدوات مفيدة لتصميم استراتيجية عامة للمشاركة في صياغة السياسات العامة لجمعية الأعمال وكذلك لتصميم استراتيجية تأييد قضية معينة أو لمجموعة من القضايا.

الأداة رقم ٨ : كيفية تثقيف الأعضاء وتسجيلهم كمدافعين ومؤيدين.

الأداة رقم ٨ : كيفية تثقيف الأعضاء وتسجيلهم كمدافعين ومؤيدين

الأداة رقم ٩ : كيفية تعبئة المنظمات وشبكات الاتصال الأساسية.

يريد أعضاء جمعيتك أن يعرفوا ماذا تؤيد الجمعية، ولماذا، ومن الممكن أن يكون هؤلاء الأعضاء والجهات التي يتصلون بها مصدرا هاما لدعم جهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة. ومن ثم فإن أول شيء ينبغي أن تفعله هو أن تقوم بتثقيف أعضاء الجمعية وتعريفهم بالقضايا التي تؤيدها والأسباب التي تدعو لهذه المشاركة في صياغة

الأداة رقم ١٠ : كيفية العمل مع وسائل الإعلام لتشكيل الرأي العام.

الأداة رقم ١١ : كيفية الحصول على مساندة واحترام صناع السياسة والمنظمين والمديرين والموظفين.

الأداة رقم ١٢ : كيفية بناء تحالفات مؤثرة.

الأداة رقم ١٣ : كيفية وضع وتدعيم أجندة وطنية للشركات.

اللجنة الاستشارية لتقديم الدعم
اللازم.

ويعد تثقيف وتعريف الأعضاء
بالقضية، يجب تعريفهم بما يمكن
أن يعملوا لتقوية مجهودات المشاركة
في صياغة السياسات العامة. ويجب
أن يعلن موظفو اللجنة الاستشارية
عن ندوات ينظمونها لشرح كيف
تتم عملية اتخاذ القرار وبيان أهمية
دعمهم وكيف يقومون بالفعل بتقديم
الدعم. وتتوقف قنوات الدعم على
الاستراتيجية التي ترغب الجمعية في
تبنيها. ويجب أن يسعى الأعضاء إلى
تنفيذ هذه الاستراتيجية باستخدام
مراكز القوة لكي تظل على اتصال مع
الجمهور المستهدف.

وقد يتضمن ذلك مطالبة الأعضاء
بالقيام بما يلي :

- الاجتماع مع الآخرين (مثل
الموظفين من المستويات الحكومية
العليا والشخصيات الإعلامية
والموظفين من منظمات أخرى
ومن الشركاء في مجال الأعمال
وأعضاء الأسرة، الخ.) لمناقشة
أهمية القضية والأعمال التي تدعو
الجمعية إلى تأييدها.

السياسات العامة. وقد يكون من
المفيد هنا أن نضع نبذة مختصرة عن
هذه القضايا في الرسائل الإخبارية
والتقارير الدورية الصادرة عن
الجمعية. وقد تستخدم ملخص النتائج
التي حصلت عليها من تحليل استبيان
العضوية المشار إليه في الخطوة رقم
٢ بداية جيدة للتثقيف، لأن هذه النتائج
تبين للأعضاء أنهم هم الذين اختاروا
القضايا التي تؤيدها جمعيتهم. وبعد
ذلك يجب أن يكون كل بند من أولويات
المشاركة في صياغة السياسات
العامة مصحوبا بنشرة موجزة عن
القضية (كما ذكرنا في الأداة رقم ٢
أعلاه). وبذلك تبين للأعضاء أسباب
أهمية القضية وموقف الجمعية منها.
وإذا كانت هناك مواد أخرى متاحة عن
القضية (مثل بيان موجز بالحقائق أو
ورقة عن الموقف) يجب الإشارة إليها
بوضوح مع ذكر كيفية الحصول عليها.
ويعتبر وضع مواد ومعلومات المشاركة
في صياغة السياسات العامة على
موقع الشركة في شبكة الإنترنت
وسيلة ممتازة لنشر المعلومات بسرعة
وبدون مصروفات تذكر. وكذلك يجب
توجيه الأعضاء إلى الاتصال بموظفي

- كتابة الرسائل أو الفاكسات أو الرسائل الإلكترونية المتعلقة بممثلي الحكومة أو بصناع السياسات.
 - إجراء المكالمات التليفونية المتعلقة بممثلي الحكومة أو بصناع السياسات.
 - القيام بالزيارات الشخصية المتعلقة بممثلي الحكومة أو بصناع السياسات.
 - المشاركة في المناسبات الاجتماعية التي تنظمها لجنة "المشاركة في صياغة السياسات العامة" أو تنظمها المجموعات الأخرى التي تتعامل مع واحدة من القضايا الرئيسية والتعبير عن مواقف الجمعية (ومن المفيد توزيع بعض المطبوعات والنشرات).
- الأداة رقم ٩ :
- كيفية تعبئة المنظمات وشبكات الاتصال الأساسية
- المنظمة الأساسية هي مجموعة من الأفراد الذين توحدهم آمال أو أهداف أو مخاوف موحدة. وتتبنى هذه المجموعات مواقف حول قضية معينة أو حول مجموعة من القضايا
- ونشارك في النظام السياسي بناء على هذه المواقف. وتعتبر هذه المنظمات أداة أساسية للمشاركة الشعبية في مجتمع ديمقراطي، حتى أن المفكر أليكسيس دي توكفيل Alexis de Tocqueville الذي اشتهر في القرن التاسع عشر لا حظ أن ثراء الجمعيات التي تأسست للتعبير عن مصالح المواطنين أمام صناع السياسات كان من الأسباب الرئيسية لنجاح الديمقراطية في الولايات المتحدة بعد قيام الثورة الأمريكية مباشرة. وتأخذ هذه المنظمات اسمها grassroots من حقيقة أن تنظيمها يبدأ من القاعدة إلى القمة (أي أنها تبدأ بالشعب لا بالحكومة)، وأنها تجذب المزيد من الأعضاء الجدد من المجتمع المحلي. وهذه المنظمات -بمعنى آخر- تنتشر كما تنتشر جذور الحشائش. وفي عصرنا الذي يعرف باسم "عصر المعلومات"، تنتشر عضوية الكثير من الجمعيات الأساسية في مناطق جغرافية متباعدة.

للقضايا الرئيسية بين هذه المجموعات. ومن الممكن أن يتم ذلك بطريقة غير رسمية من خلال المكالمات التليفونية أو رسائل البريد الإلكتروني، كما يمكن أن تتم بطريقة أكثر رسمية بقيام اللجنة الاستشارية بتوجيه الدعوة إلى هذه المجموعات للمشاركة في المناسبات المختلفة وحفلات الإفطار أو الغداء أو العشاء. ومرة أخرى نؤكد على أهمية صياغة الرسالة واختيار مقدم الرسالة حسب الجمهور المستهدف.

وفي جميع الحالات يجب التأكد من تزويد المدعويين بالمعلومات التالية :

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

ويجب على موظفي اللجنة الاستشارية وضع قوائم بأسماء وأرقام تليفونات وعناوين الأفراد والمجموعات المؤيدة لموقف الجمعية، وستساعد هذه القوائم على إحاطة هؤلاء الأفراد والمجموعات علما بتطورات الأخبار والأحداث

وعند تعبئة هذه المجموعات يجب أن تبدأ الجمعيات

أولا، بالاستعانة بما لديها من شبكات اتصال تشمل :

- الموظفين أعضاء الجمعيات.
- المساهمين أعضاء الجمعيات.
- أعضاء الجمعيات المتقاعدين.
- موردي الجمعيات وموردي أعضاء الجمعيات.
- العملاء أعضاء الجمعيات.
- أعضاء الأسرة.
- المنظمات المنتمية للجمعيات.

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

ويجب على أعضاء الجمعية وموظفي اللجنة الاستشارية استخدام مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة لزيادة مستوى التوعية وحشد الدعم

المتعلقة بالقضية، وتسهيل متابعة مهام المشاركة في صياغة السياسات العامة المتفق عليها، وتعريف صناع السياسة بحجم المشاركة في صياغة السياسات العامة المحشود، والإبقاء على شبكة حرة يمكن تعبئتها في أي وقت للعمل في الأحداث الرئيسية مثل تكثيف المشاركة في صياغة السياسات العامة قبل المناظرات أو التصويت أو المساعدة على تشكيل الرأي العام.

الأداة رقم ١٠:

كيفية العمل مع وسائل الإعلام لتشكيل الرأي العام

تشكيل الرأي العام لصالح موقف الجمعية تجاه قضية ما قبل الاجتماع مع ممثلي الحكومة أو صناع السياسة قد يزيد كثيرا من فرص نجاح حملة المشاركة في صياغة السياسات العامة. وتعتبر وسائل الإعلام من أفضل الطرق لتشكيل الرأي العام. وهناك نوعان من التغطية الإعلامية التغطية المجانية، والتغطية مدفوعة الأجر. التغطية المجانية تعني نشر المعلومات والتقارير الصحفية عن قضية ما لأنها تعتبر جديدة بالنشر. وقد تكون التغطية المجانية على شكل

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

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

- له خبرة مسبقة في التعامل مع وسائل الإعلام.
- يتمتع بمهارات اتصال شفوية وتحريرية جيدة.
- لديه القدرة على التعامل الجيد مع مختلف أنواع الناس.
- لديه معرفة كبيرة بطريقة وضع السياسات.
- يتمتع بفهم كبير للقضايا.

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

وعندما تكون هناك درجة معقولة من التأييد العام لموقف جمعيتك من القضية، يجب الاكتفاء بتغطية الصحافة المجانية. وإذا كان الوضع غير ذلك، يمكن اللجوء إلى التغطية مدفوعة الأجر والتي تتمثل عادة في الإعلان في التليفزيون والإذاعة والجراند، وفي لوحات الإعلانات، والشعارات المكتوبة على لافتات

• لديه علاقات عمل جيدة مع ممثلي الحكومة والموظفين التابعين لهم ومع الجمعيات المماثلة.

ويعمل مسؤول علاقات الإعلام مع غيره من موظفي اللجنة الاستشارية لتعظيم النتائج. وعلى سبيل المثال، يجب على موظفي اللجنة الاستشارية إبلاغ مسؤول علاقات الإعلام بالأحداث الهامة المتوقعة والأطراف الرئيسية والجمهور المؤثر في القضية المعينة، وبأي توقيتات هامة تخص القضية ومن الممكن أن تؤثر على التغطية الصحفية أو الإدراك العام للقضية. ويجب أن تستعمل هذه المعلومات لوضع جدول لأنشطة علاقات الإعلام يشمل دعوة الصحافة (والجمهور المستهدف حسب الحالة) للمشاركة في مناسبات معينة أو لحضور مؤتمرات صحفية مع تسليم المادة الإعلامية إلى الصحفيين مسبقاً. كما يجب على مسؤول علاقات الإعلام أن يعمل مع موظفي اللجنة الاستشارية على إنتاج المواد الإعلامية المختلفة التي تقدم للصحفيين مثل نشرات الحقائق والمعلومات الخلفية ومواد المشاركة في صياغة السياسات العامة الأخرى المتعلقة بالقضية.

الأداة رقم ١١ :

كيفية الحصول على مساندة واحترام صناع السياسة والمنظمين والمديرين والموظفين

الهدف الأساسي من المشاركة في صياغة السياسات العامة هو أن تصبح الجمعيات جزءاً من عملية صناعة السياسات حتى تتمكن بصفة منتظمة من تشكيل السياسات والقوانين واللوائح التي تخصها. وهذا يتضمن إقامة علاقات عمل جيدة مع المستهدفين من المشرعين وصناع السياسات والموظفين التابعين لهم (وقد تتغير الأهداف من قضية لأخرى). وعلى موظفي اللجنة تزويد الموظفين العموميين (أصحاب المناصب العامة) بالمعلومات الأساسية التي تؤثر على مدى إدراكهم بالقضايا. وعلاوة على ذلك فإن الكثير من موظفي الإدارة الوسطى يبقون في مناصالتواصل المتكرر والمفيد هو أساس أي علاقة ناجحة. وإذا اتبعت جمعيات الأعمال الإجراءات التالية فإنها ستتمكن من بناء علاقات عمل إيجابية مع صانعي السياسات وموظفيهم. (ومرة أخرى، يتوقف ترتيب الإجراءات على الاستراتيجية الموضوعية لكل قضية من القضايا)

أو أعلام وما إلى ذلك. وحيث أن التغطية مدفوعة الأجر قد تكون باهظة التكاليف، فإنه يجب التعقل في استخدامها. ويجب أن يعمل مسئول علاقات الإعلام مع موظفي اللجنة الاستشارية لتحديد الجمهور المعين والتوقيت المناسب لاستخدام الإعلانات مدفوعة الأجر وبناء على ذلك يتم تصميم الرسائل المطلوبة حتى تحقق المصروفات الأهداف الموضوعية لها. ويجب استخدام نتائج المسح أو استطلاعات الرأي الموضحة في الخطوة رقم ٢ لاختيار الجمهور المناسب. وقد يكون من الضروري تصميم الرسائل الموجهة إلى الجمهور بالاستعانة بأخصائي في الصحافة أو الدعاية والإعلان لديه خبرة في مجال المشاركة في صياغة السياسات العامة. وفي جميع الحالات يجب أن تكون الرسالة الإعلامية واضحة ومحددة وموجهة للمشاركة في صياغة السياسات العامة. ويجب على أخصائي علاقات الإعلام وضع جدول زمني للإعلانات المتعلقة بكل قضية.

كيف توضع وتنفذ استراتيجية ناجحة للمشاركة؟

- الاتصال بالمرشحين للمناصب العامة والاجتماع معهم وتزويدهم بمعلومات عن موقف الجمعية من القضايا المعينة. ويجب أن تتأكد من ذكر عدد أعضاء الجمعية وعدد المؤيدين لموقف الجمعية من كل قضية. وهنا قد تكون نشرات الحقائق والتقارير الموجزة مفيدة للغاية في تحقيق الهدف. ويجب تشجيع كل مرشح على إبداء تأييده العلني لموقف الجمعية من القضية المعنية.
- دعوة الناجحين في الانتخابات والموظفين التابعين لهم لحضور جلسات تناقش تقارير موجزة أو للمشاركة في مناسبات اجتماعية وحفلات غداء أو عشاء يتم أثنائها شرح موقف الجمعية تجاه قضية ما في إطار الأهداف العامة للجمعية وعقد اجتماعات مع أعضاء الجمعية وغيرهم من مؤيدي القضية المطروحة.
- مراقبة أجنداث صناعات السياسات والمنظمين بصفة منتظمة حتى تتمكن الجمعية من المشاركة في المناظرات التي تناقش السياسات وإبداء رأيها والتعبير عن مخاوفها
- في الوقت المناسب. وهنا تكون المواد المعدة للمشاركة في صياغة السياسات العامة مفيدة للمداخلات المؤثرة.
- يجب جعل قضايا الجمعية تعيش دائماً في أذهان صناعات السياسات والمشرعين والمنظمين وذلك بدعوتهم ودعوة موظفيهم بصفة منتظمة للمشاركة في جلسات تقديم التقارير الموجزة أو الحلقات النقاشية حول القضية المعنية.
- متابعة تصريحات المشرعين وصناعات السياسة وسجلات التصويت وإبلاغهم بما تقوم به الجمعية، مع نشر المعلومات وبثها من خلال شبكات اتصال أعضاء الجمعية والمنظمات الأساسية والجمعيات الأخرى المهتمة بالموضوع. ويعتبر استخدام نشرات الحقائق وإرسالها بالفاكس أو البريد الإلكتروني طريقة جيدة وسريعة للنشر بتكاليف محدودة.
- وكذلك يجب اقتفاء خط سير مشروع القانون أو اللائحة لمعرفة موعد إرساله إلى اللجان الخاصة للمناقشة، ومتى ستتم

- المناقشة في الجلسات العامة، وما إلى ذلك. ويجب استخدام هذه المعلومات والاتصالات مع أعضاء اللجنة والترتيب لإرسال وفد لمراقبة المناقشات أو المشاركة فيها أو الإدلاء بالشهادة. وفي حالة مطالبة الجمعية بالإدلاء بالشهادة يجب دراسة الإجراءات المناسبة واتباعها. ويتم اختيار المتحدث واسع المعرفة ومحترما ولبقا لتقديم عرض موجز للقضية ولموقف الجمعية حيالها وشرح تأثير القانون أو اللائحة على أصحاب المصلحة. ويجب أن يكون العرض موجزا وقويا ويتيح الوقت الكافي للأسئلة، كما يراعى تجنب الخطب الطويلة المملة والمداخلات المفصلة الزائدة عن الحد.
- يراعى عدم ربط الجمعية بحزب معين، وأن تكون جميع علاقات الجمعية مع ممثلي الحكومة الذين يؤيدون موقف الجمعية من القضية.
- عندما يكون موظفو صانعي السياسات متعاونين مع الجمعية، يجب توجيه خطابات شكر إليهم مع إرسال صور منها لرؤسائهم.
- تزويد صانعي السياسات وموظفيهم بصفة منتظمة بمواد الدعوة المتعلقة بالقضايا.
- الاجتماع مع صانعي السياسات وموظفيهم في دعوة على الغداء لمناقشة القضايا المعنية أثناء انعقاد الجلسات البرلمانية.
- عقد احتفالات عامة وإقامة المآدب وحفلات الغداء والمناسبات الأخرى لتكريم صناع السياسات، ودعوة كبار أعضاء الجمعية وممثلين عن المنظمات الأخرى المؤيدة للقضية، وإصدار نشرات وبيانات صحفية تمدح صناع السياسات والدعم المقدم منهم.
- تنظيم اجتماعات تضم الأطراف الرئيسية التي لا تتفاعل مع بعضها عادة حول قضية ما مثل الممثلين البرلمانيين على كافة المستويات أو الشخصيات الرسمية من مختلف الوزارات، أو الهيئات التنظيمية التي تتعامل مع القضية المطروحة.
- توجيه الشكر الشخصي لجميع من أيدوا قضايا الجمعية ومجهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة.

إرشادات مفيدة عند الاجتماع مع صانعي السياسات أو مع الإداريين

- كن موجزا.
- كن واقعيا.
- كن صادقا.
- ابدأ بالنقاط الأساسية (ولا تبدأ بالتفاصيل المحددة).
- استعد بالوثائق.
- استعد بمشروع اللائحة أو مقترحات السياسة.
- اطلب تأييد العضو على وجه التحديد للقضية المعنية إما عند أخذ الأصوات أو تبني الاقتراح، أو تقديم الدعم أثناء مناقشة السياسة أو مشروع القانون.
- لا تذكر ولا تناقش المشاكل أو القضايا التي ليست لها علاقة بالجمعية أو التي ليست لديك أجوبة كافية عنها.

إلى تحسين رؤية ومصداقية مجهودات الجمعية من أجل المشاركة في صياغة السياسات العامة. كما يعتبر بناء التحالفات مهما بشكل خاص بالنسبة للجمعية ذات العضوية المحدودة، وعندما تكون هناك حاجة إلى قاعدة عريضة لضمان تبني سياسة معينة أو إحداث تعديل في قانون أو لائحة معينة.

الأداة رقم ١٢ :

كيفية بناء تحالفات مؤثرة

التحالفات أداة مؤثرة في زيادة عدد المنظمات والأفراد المؤيدين لموقف الجمعية تجاه قضية أو مجموعة من القضايا، فكلما زاد عدد الأصوات المؤيدة لموقف ما، كلما زادت فرصة وصول هذه الأصوات إلى صناعي السياسات. أو بمعنى آخر، هناك قوة في الكثرة العددية. وتؤدي التحالفات

- باستخدام المعلومات التي سبق جمعها، يجب عليك الاتصال بقيادة المنظمات المؤيدة لموقف جمعيتك وأن تستطلع رأيهم في إمكانية إقامة تحالف لدعم قضية معينة أو مجموعة من القضايا. وبعد الاتصال بجميع أعضاء التحالف المحتملين، عليك بتنظيم اجتماع مع كبار الممثلين لكل منظمة، واطلب من كل منظمة مشاركة في الاجتماع أن تشير إلى درجة رغبتها في الدخول في أنشطة التحالف. وتتوقف طبيعة التحالف على القضية وعلى نوع الالتزام الذي يرغب فيه كل طرف من أطراف التحالف، فقد يبدي بعض الشركاء رغبتهم في المشاركة بفاعلية، بينما تكون مشاركة البعض في أضيق الحدود.
- واستناداً إلى هذه المعلومات، يجب أن يتفق أعضاء التحالف على ما يلي :
- تسلسل القيادات.
- تقسيم العمل.
- استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة والجدول الزمني (ويمكن استخدام الاستراتيجية والجدول الزمني المبين في الخطوة رقم ٥ كنقطة بداية).
- المشاركة في التكاليف.
- اختيار متحدث (أو أكثر) للتحالف.
- منسق التحالف.
- رسالة عامة. (يمكن استخدام مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة المبينة في الأدوات من ١ إلى ٧ للمساعدة في تكوين موقف موحد على أساس الحقائق ونتائج البحوث. وقد يتطلب وضع رسالة عامة أن تقبل جمعيتك حلولاً وسط وأن تغير موقفها قليلاً. تأكد أن الموقف الوسط يتناسب مع أهداف جمعيتك قبل أن تلتزم به).
- هذه الإجراءات ستساعد شركاء التحالف على التحدث بصوت موحد لتعظيم الفاعلية.
- يجب على منسق التحالف إجراء اتصالات منتظمة مع الشركاء في التحالف ليضمن ارتباطهم بأنشطة التحالف وبالأحداث والمبادرات والتطورات المرتبطة بمهام التحالف وأهدافه. وعلى المنسق مثلاً أن يبلغ أعضاء التحالف في الوقت المناسب بالأحداث الهامة المتعلقة بالقضية التي تهمهم وخاصة جلسات الاستماع

أجندته وطنية للشركات آلية مفيدة في هذا المجال، لأنها أداة حيوية لمجتمع الأعمال والشركات في تشجيع الاستثمارات وحفز نشاط الشركات وتحقيق النمو الاقتصادي. ويؤدي وضع الأجندة إلى تعبئة مجتمع الأعمال لاستخدام مهاراته للتأثير على السياسة العامة بوضع الأولويات التشريعية والتنظيمية وتوصيلها إلى صانعي السياسات.

أجندات الأعمال والشركات الوطنية تحدد القوانين واللوائح المعوقة لنشاط الأعمال، وتقدم توصيات وإصلاحات محددة للقضاء على تلك الحواجز وتحسين مناخ الأعمال بصفة عامة. وكذلك يؤدي وضع أجندة وطنية إلى تثقيف القطاع الخاص وتعريفه بالسياسات العامة التي تؤثر عليه كما يسمح بتقديم مخاوف مجتمع الأعمال إلى المسؤولين الحكوميين بصوت موحد فتزيد احتمالات تبني هذه الأجندة. وقد ثبت أن أجندات الأعمال الوطنية هي أداة فعالة لإزالة الحواجز التي تقف في طريق تنظيم المشروعات في مختلف الدول ومنها مصر وملاوي ونيجيريا وباراجواي وبيرو ورومانيا والولايات المتحدة الأمريكية.

والمناظرات والمؤتمرات لكي يتمكنوا من المشاركة فيها. سيؤدي ذلك إلى المحافظة على التضامن والالتزام داخل التحالف.

ويجب على منسق التحالف أيضا أن يسعى إلى الحصول على دعم المجموعات الأخرى التي لها مصالح مختلفة وقد لا تكون راغبة في الانضمام للتحالف ولكنها تريد أن تساند مواقف التحالف تجاه بعض أو جميع القضايا. وفي هذه الحالات، يجب تزويد هذه المجموعات بمواد المشاركة في صياغة السياسات العامة المناسبة سواء من الجمعية أو من التحالف. وسيؤدي ذلك إلى حشد الدعم والمشاركة في صياغة السياسات العامة لمواقفك بين مجموعات المصالح وبالتالي إلى زيادة احتمالات اهتمام صناع السياسات بالتوصيات المقدمة منك.

الأداة رقم ١٣ :

كيفية وضع وتدعيم أجندته وطنية للشركات

عندما يتطلب مناخ الأعمال في الدولة بعض التغييرات التي تحتاج إلى دعم من قاعدة عريضة، قد تكون

تعتبر حرية الانتماء للمنظمات والحق في رفع الدعوى ضد الحكومة لرفع الظلم من أهم قواعد المؤسسات الديمقراطية، ومع ذلك حتى في الديمقراطيات الناشئة ما يزال التأثير على السياسات ممكنا من خلال بناء التحالفات بين المنظمات الأساسية والتوصل إلى اتفاق في الرأي لإحداث التغيير. وعندما تصل جمعيات الأعمال إلى اتفاق في الرأي حول وضع سياسات أساسية متجهة نحو السوق، يكون صوتها أكثر تأثيرا من صوت الجمعيات المنفرقة.

ولبيان كيفية قيام جمعيات الأعمال والمنظمات المهنية وغيرها من الأطراف المعنية بوضع أجندة وطنية للشركات والأعمال خطوة بعد خطوة، برجااء الرجوع إلى كتاب " دليل إعداد اجندة وطنية لقطاع الاعمال " وهو أحد مطبوعات مركز المشروعات الدولية الخاصة، ويمكن الحصول عليه من موقع المركز على شبكة الإنترنت وعنوانه :

<http://www.cipe.org/pdf/training/natlbusagenda.pdf>

وهو متوفر أيضا باللغتين الفرنسية والأوكرانية.

المفتاح الرئيسي لوضع أي أجندة وطنية للأعمال أو المشروعات هو تشجيع المساهمين بتلبية الاحتياجات الإقليمية والاحتياجات المحددة للصناعات المختلفة، وتطوير إحساس مجتمع الأعمال بالملكية في المنتج النهائي. ويجب على قادة الأعمال اتخاذ موقف المبادرة في تنظيم الكثير من مختلف مجموعات الأعمال وبناء التحالف الذي يمكن أن يتوصل إلى إجماع في الرأي حول القضايا الرئيسية.

اتبع أعضاء اتحاد الصناعات المصرية الخطوات التالية لوضع أجندة الأعمال والشركات الوطنية :

- تحليل السياسات ووضع التوصيات.
- الاجتماع مع الأعضاء في منتديات مفتوحة لمناقشة التوصيات.
- النشر في وسائل الإعلام لاستطلاع آراء الأطراف المعنية.
- وضع برامج لإصلاح السياسات.
- نشر الأجندة.
- العمل في مجالات المشاركة في صياغة السياسات العامة الموجهة نحو الحكومة بما في ذلك الفروع التنفيذية والتشريعية.

الأداة رقم ١٤ :

كيفية وضع وتنفيذ برنامجا ناجحا
لخدمة الاستشارات التشريعية

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

السمات الأساسية لبرامج
الاستشارات القانونية الناجحة :

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

• المصادقية

يجب أن يقوم كل برنامج من برامج الاستشارات القانونية على تحليل اقتصادي سليم، ويجب توفير أوراق الخلفية وجعلها متاحة للباحثين لإخضاعها للدراسة والبحث.

• البساطة

يجب كتابة الملخصات بلغة واضحة وعرضها في إطار المصلحة العامة للدولة، لا في إطار المصلحة الخاصة لمجموعة واحدة مثل الشركات أو العمال.

• التوافر

يجب طباعة الملخصات ونشرها على الجمهور العريض، كما يجب قدر المستطاع اتخاذ الترتيبات اللازمة مع وسائل الإعلام للقيام بعملية تغطية على نطاق واسع.

• الحوار الشعبي مع موظفي الحكومة تمثل البيروقراطية في الكثير من الدول حواجز هائلة في طريق الإصلاح.

ويجب على منظمات الأعمال في نطاق سعيها للتأثير على السياسات العامة أن تحاول التأثير على مسؤولي الحكومة وعلى المشرعين.

واللاك (Wallack) (١٩٩١)

و جون سوليفان (Sullivan) (١٩٩١)

عناصر الاستراتيجية المؤثرة

للمشاركة في صياغة السياسات العامة

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

كيف تضع وتنفذ استراتيجية ناجحة للمشاركة؟

- الخطوة رقم ٦ : بعض الإرشادات حول وضع جدول زمني عملي
- وبعد مراجعة أدوات المشاركة في صياغة السياسات العامة، يجب على اللجنة أن تحدد أدوات المشاركة التي سوف تستخدمها لكل قضية أو لكل مجموعة من القضايا. وبعد ذلك يجب تحديد القضايا العاجلة حتى يمكن التعامل معها أولاً بأول. (ومن المحتمل أن يؤدي حسم تلك القضايا إلى تحقيق فائدة سريعة لأعضاء الجمعيات وإلى حشد الدعم والمساندة لمبادرات المشاركة في صياغة السياسات العامة المقبلة).
- وبعد التعرف على القضايا العاجلة أو التي لا تتحمل التأخير يجب أن تضع اللجنة جدولاً زمنياً عاماً يبين القضايا ومواعيد التعامل معها.
- وجود دعم واسع النطاق للقضية في الوقت الراهن.
- المشاركة في صياغة السياسات العامة سيزود الأعضاء بمزايا كبيرة على المدى القريب.
- عدم اتخاذ إجراء فوري قد يلحق الضرر بمصالح أعضاء الجمعية.
- عدم اتخاذ إجراء فوري قد يؤدي إلى تغييرات مستقبلية غير مرغوبة في السياسات (هذا إذا كانت الإدارة الحالية تؤيد تغيير السياسة ولكن الإدارة التي ستأتي بعدها قد تكون ذات توجهات مختلفة).
- وتعتبر القضية عاجلة أو حساسة للوقت في الحالات التالية :

نموذج جدول زمني عام

الجدول الزمني	القضية
يناير - مارس ٢٠٠٣	إصلاح شروط تراخيص المشروعات
فبراير - يونيو ٢٠٠٣	إصلاح نظام المعاشات

وبعد ذلك يجب على اللجنة أن تضع جدولاً زمنياً محدداً لكل قضية أو لكل مجموعة من القضايا يبين الأهداف الخاصة بكل قضية أو بمجموعة القضايا والتي يجب تحقيقها طبقاً للجدول الزمني. وتؤكد من إعطاء

كيف تضع وتنفذ استراتيجية ناجحة للمشاركة؟

اللجنة الوقت الكافي لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف. وتأكد أيضا أن تضع في الاعتبار الموعد المحدد لمناقشة القضية والتصويت عليها من قبل صانعي السياسات والمشرعين. ويجب أن يكون كل هدف من الأهداف المذكورة في الجداول الزمنية المحددة واضحا وقابلا للقياس حتى يتمكن الموظفون من قياس تقدمهم في الأداء مع مرور الوقت.

نموذج جدول زمني محدد

القضية: إصلاح شروط تراخيص المشروعات

الجدول الزمني العام يناير - مارس ٢٠٠٣

الجدول الزمني المحدد	القضية
١٥ يناير	الاتصالات مع جمعيات أعمال أخرى
١٥ يناير	الاتصال بالمشرعين وصناع السياسات والمنظمين الأساسيين
١ فبراير	تكوين تحالفات مؤيدة للإصلاح
١٥ يناير - ١ مارس	تنظيم عدة مناسبات ومناقشات لصناع السياسات وجمعيات الأعمال وعموم الجمهور، وتوزيع مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة وتوزيع البيانات الصحفية في اليوم التالي لكل مناسبة.
١٥ يناير - ١ مارس	اجتماع مع أعضاء الصحافة وتوزيع مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة
١٥ يناير - ١ مارس	اجتماعات مستمرة مع صناع السياسات الأساسيين والمنظمات ذات العلاقة وتوزيع مواد المشاركة في صياغة السياسات العامة
١٥ فبراير	تقييم استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة
١ مارس - ٣١ مارس (يتوقف ذلك على تاريخ التصويت)	تعبئة التحالف قبل موعد التصويت بأسبوع واحد على الأقل

- يجب على موظفي لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة تقييم مدى فاعلية استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة بصفة منتظمة. ويجب أن يبين الجدول الزمني مواعيد القيام بعملية التقييم. برجاء مراجعة الخطوة رقم ٨ أدناه لمعرفة طريقة تقييم الاستراتيجية بدقة.
- الخطوة رقم ٧: تحديد ميزانية الإدارة**
- واستنادا إلى استراتيجية المشاركة في صياغة السياسات العامة الخاصة بالجمعية، يجب على أعضاء اللجنة تخصيص الموارد لضمان توفير وسيلة لإنجاح مجهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة. وهذا يستدعي تحديد الموظفين والموارد المالية اللازمة لتحقيق كل هدف من أهداف المشاركة في صياغة السياسات العامة لكل قضية أو مجموعة من القضايا. وباختصار، يجب وضع ميزانية تقديرية مفصلة تحتوى على مؤشرات محددة تبين ما يلزم من الموظفين والوقت والتمويل لكل نشاط عند القيام بحملة مشاركة في صياغة السياسات العامة لكل قضية من هذه القضايا.
- ولا شك أن وجود الميزانية سيجعل اللجنة قادرة على تحديد النقاط التالية :
- كون استراتيجية اللجنة واقعية أم غير واقعية.
 - مدى احتياج استراتيجية اللجنة إلى تغيير.
 - مدى الحاجة إلى استبعاد أو تأجيل بعض الأنشطة المعنية.
 - مدى الحاجة إلى إضافة أنشطة معينة.
- الخطوة رقم ٨: التقييم**
- جاء في الخطوة رقم ٦ أنه من الضروري تقييم كفاءة أى استراتيجية للمشاركة في صياغة السياسات العامة بصفة دورية، لأن التقييم يساعد على ضمان تحقيق الأهداف المرجوة من مجهودات المشاركة في صياغة السياسات العامة خلال إطار زمنى معقول.
- الإجابة عن الأسئلة التالية تمكن أعضاء لجنة المشاركة في صياغة السياسات العامة من إجراء تقييم

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