

المحتويات

وجهة نظر

التمكين لأغراض التأثير: بناء قدرات كسب التأييد

بناء قدرات كسب التأييد الذي محوره البشر

الاكتشاف المفاجئ للنفط – هل هو نعمة أم نقمة؟ الدروس المستفادة من استقطاب التأييد للصناعات الاستخراجية
استقطاب التغيير – ما هي المهارات الجديدة التي تحتاجها المنظمات الدولية غير الحكومية لدعم كسب التأييد بنحو فعال
على المستوى الوطني؟

تعزيز قدرة المواطنين على إبداء الرأي ومساءلة الدولة في نيجيريا

في هذا العدد

يبحث هذا العدد من نشرة أونتراك نواحي بناء القدرات لكسب لتأييد. إضافة إلى عرض للاستعراض العام الذي أجراه كريس ستولكر حول تحول التركيز بشكل كبير إلى كسب التأييد في العمل التنموي في السنوات الأخيرة، إضافة إلى القضايا المهمة المتعلقة به، حيث قامت دراسات أخرى بالنظر في هذا المجال وتجاربه المتشعبة ضمن مختلف السياقات.

وقد بين ساجو سينغ مدير المركز الوطني لدراسات كسب التأييد في الهند، سعي المركز إلى تعزيز كسب التأييد الذي محوره البشر، من خلال بيان أمثلة مثل "حركة تثقيف المجتمع المحلي". وقد لخص رود ماكلويد الدروس المستفادة من تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني في سبعة بلدان أفريقية، والمتعلقة بضمان تقاسم منافع الموارد النفطية بنحو عادل وعلى نطاق أوسع.

وتناقش كلير ميبيرلي، مديرة الاستشارات الجديدة لدى مركز أبحاث وتدريب المنظمات غير الحكومية الدولية (إنتراك)، خبراتها ونطاق عملها لدى برامج كسب التأييد التابعة لمنظمة أوكسفام – والتي تعد مثالاً على المنظمات الدولية غير الحكومية التي تركز بشكل كبير على كسب التأييد ودمج أنشطته ضمن برامجها على المستوى الوطني. وبالمقابل تبرز تحديات جديدة مثل ضرورة توفر مهارات مختلفة قد يحتاجها الموظفون إذا ما شاركوا في دعم المزيد من أنشطة كسب التأييد في منطقة الجنوب. ويصف جان نايت الخبير في شؤون بناء القدرات لدى برنامج "مبادرة مساءلة الدولة ودعم الأراء SAVI" في نيجيريا هذه المبادرة الفريدة ونتائجها الواعدة في تعزيز قدرات كسب التأييد في كل من نواحي "العرض" و "الطلب".

وجهة نظر

التمكين لأغراض التأثير: بناء قدرات كسب التأييد

لماذا يتم اللجوء إلى كسب التأييد؟

حدثت في السنوات الأخيرة تحول كبير في التركيز بشكل أكبر على مسألة كسب التأييد في العمل الإنمائي. وقد تبين أن النهج السابقة المعنية بالتركيز على دور منظمات المجتمع المدني في تقديم الخدمات كان لها تأثير محدود. وقد شعر العديد بأن منظمات المجتمع المدني يكون لها تأثير أكبر وأكثر استدامة إذا ما نجحت في التأثير على السياسات الرئيسية، وصنّاع القرار والقوى المحركة للسلطة. ويمثل هذا الاهتمام بالنسبة للعديد من منظمات المجتمع المدني تحول مهم في تركيز عملهم، وبيبين افتقارهم للمهارات اللازمة لكسب التأييد بشكل فعال.

وقد طرحت أحدث مذكرة تطبيقية أعدها مركز إنتراك والمعنونة "بناء القدرات لكسب التأييد"، أسئلة متعددة حول كيفية دعم بناء القدرات لمساعدة منظمات المجتمع المدني في السعي لكسب التأييد، وكيفية اختلاف بناء القدرات لكسب التأييد عن غيرها من أنشطة بناء القدرات المختلفة؟ وبحثت المذكرة أيضاً الممارسات الحالية ووجهات النظر حول هذا الموضوع، وقامت بتقديم عدة أمثلة حول ما تقوم به منظمات المجتمع المدني على أرض الواقع لبناء قدراتها وقدرات غيرها من المنظمات الشريكة.

واعتمدت المذكرة على البحوث التي أجريت مع منظمات المجتمع المدني التي تعمل "بشكل مباشر" في مختلف مجالات كسب التأييد، إضافة إلى منظمات مختلفة تعمل في قطاعات السياسات العامة. وقد تبادلت هذه المنظمات الخبرات حول تلقي وتوفير الدعم لبناء القدرات لكسب التأييد. وقد تبين أن الوضع الحالي لبناء قدرات كسب التأييد معقد وله مستويات عدة وغير منظم من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة سواء للقيام بالعمل بفعالية أو لغايات التعلم.

قدرات كسب التأييد على مستويات مختلفة

تظهر قدرات كسب التأييد ضمن مستويات مختلفة بما فيها: المهارات والقدرات الفردية؛ والمشاريع والبرامج؛ والقدرات التنظيمية؛ والصلات الخارجية ومدى التنسيق والتواصل في مسألة كسب التأييد؛ والبيئات المواتية أو غير المواتية؛ والسبل التي تسلكها مختلف مستويات القدرات في العمل معاً لتعزيز كسب التأييد.

ومن المهم تحديد النواحي التي تكون فيها القدرات غير متوفرة بشكل واضح. وبالرغم من أن العديد من منظمات المجتمع المدني التي تم التحدث إليها قد اتفقت على أنه من الجيد والمنطقي الأخذ بمختلف مستويات بناء القدرات الأخرى، مع ذلك ففي كثير من الأحيان لا يتم هذا الأمر في مجال بناء قدرات كسب التأييد. وعادة ما يكون التدخل غير منظم ويركز فقط على المستوى الفردي. وفي بعض الأحيان تكون الدورات التدريبية وتوجيه وتدريب الأفراد من أكثر الوسائل المستخدمة لبناء القدرات. ويتم إعطاء القليل من الاهتمام إلى المستويات الأخرى من بناء القدرات.

وبالرغم من كون بناء القدرات على المستوى الفردي مهماً ويهتم بمصلحة المنظمة بأكملها، إلا أنه يعد جزءاً واحداً فقط من مجموعة مترابطة وتشمل نواحي أخرى. وإذا ما نظرنا إليه منفرداً قد يكون تأثيره محدود. وقد عبر أحد المشاركين عن ذلك في القول "إن أحد العوامل المشتركة التي يتفق عليها العديد من المشاركين (من الذين تم تدريبهم) هي أن الصعوبات تكمن عند عودة المشاركون إلى ممارسة عملهم في منظماتهم".

ومن غير المرجح أن يؤدي التفكير المحدود بتنمية قدرات كسب التأييد على المستوى الفردي إلى حصول تغيير واسع النطاق، بينما تعد المستويات الأخرى المختلفة لتنمية قدرات كسب التأييد مهمة. ويعتمد نجاح حملة كسب التأييد بشكل كبير على إذا ما كانت البيئة مواتية أم غير مواتية. وقد تتوفر لدى المنظمة قدرات متعددة ولكن قد يحد عدم وجود صلات مع المنظمات المماثلة من تأثيرها. أما بالنسبة لكسب التأييد فإن جميع المستويات مهمة ويجب الأخذ بها.

وحتى يكون التدخل لغايات بناء قدرات كسب التأييد ناجحاً، ينبغي أن يدرك أن احتياجات بناء القدرات معقدة ومتعدد المستويات. ففي المرحلة الأولى يكون تحديد احتياجات القدرات بالغ الأهمية. ومن ثم يأتي طرح مختلف وسائل الدعم المبنية على أساس إجراء تقييم منطقي أكثر فعالية لضمان حدوث التغيير. وأخيراً فإن مفتاح النجاح يكمن في تقديم الدعم المستمر. ومن غير المرجح أن يكون اللجوء إلى الحلول السريعة مثمراً، وبالتالي فإن توقع الكثير خلال مدة بسيطة قد يؤدي إلى حدوث تغييرات سطحية.

الفرص المتاحة والبيئة المواتية

إن التساؤلات حول القدرة على التأثير والتغيير ترتبط بتوفر الفرصة للقيام بذلك التأثير. فإذا ما كانت الفرص المتاحة للقيام بالتأثير على السياسات وصناع القرار محدودة أو ينظر إليها على أنها تشكل نوع من الخطورة، فإن أي تدخل لبناء القدرات ينبغي أن يكون مختلف عن التدخلات التي تنفذ في البيئات الأكثر انفتاحاً. فعلى سبيل المثال عندما تتوفر الإمكانية للحصول على المعلومات سيكون من السهل الحصول على كسب التأييد القائم على الأدلة، مقارنة بأية بيئة أخرى لا تتاح فيها المعلومات. وينبغي تحديد وفهم هذه القضايا وتصميم تدخل لبناء القدرات يناسب البيئات المختلفة.

من الممكن أن يكون النهج "المثالي" الذي يتم إتباعه هو في العمل ضمن شطري المعادلة التي تشمل على: التركيز على قدرات كسب التأييد للمجتمعات المحلية والمنظمات التي تمثلها، وتقديم الدعم لقدرات أهداف كسب التأييد – أي المسؤولون المحليون، موظفوا القطاع العام، نواب البرلمان – وذلك للاستجابة بطريقة مجدية. ويصف القسم الخاص بمبادرة مساهمة الدولة ودعم الآراء SAVI لاحقاً في هذا العدد، النهج المبتكر في نيجيريا الذي يعمل ضمن هذين المستويين.

كيف تبدو زيادة قدرات كسب التأييد؟

تعتمد تدخلات بناء القدرات لكسب التأييد على توفر تصور واضح لدى المسؤول عنها حول كيف ستؤول إليه زيادة القدرات. وبالتالي فإن تعزيز القدرات سيؤدي إلى الحصول على كسب للتأييد الفعال.

ماذا نعني بفعالية كسب التأييد؟ لا تكون دائماً الجوانب المختلفة لنجاح كسب التأييد واضحة، وفي كثير من الأحيان تكون محل نزاع. على سبيل المثال، في حال ما تم تغيير سياسة ما نتيجة للضغط الذي تمارسه حملة معينة، فهل تم تغيير السياسة بناءً على رغبة منظمات المجتمع المدني؟ وهل كان التغيير جذرياً بشكل كافٍ، وهل سيتم تنفيذه على أرض الواقع تلبية لمصلحة المستفيدين؟ وبالتالي فإن ما قد يراه بعض الأشخاص كحل وسط مبدئي، قد يعتبره الآخرون كنتنازل مخزي. إضافة إلى ذلك قد تظهر تساؤل حول الفترة الزمنية التي نقيس فيها النجاح؟ وما قد يبدو كنجح قد يأخذ منحاً آخر فور تغيير السياسات.

وفي حال ما كانت النواتج محل نزاع فإنه من الصعب تقييم تنمية القدرات. وبالرغم من كون الممارسات الحالية ضعيفة للغاية إلا أنه من الممكن أن يتم تنفيذها إذا ما تم إعداد خريطة طريق واضحة المعالم يمكن تنفيذها – أو حتى من خلال

وضع تصور للتغيير - أثناء تصميم بناء القدرات، بحيث يساعد على التنبؤ بالخطوات اللازم إتباعها، ومن ثم تتاح الفرصة لتقييم فعالية أي تدخل.

أوقات حرجة

هناك أعداد متزايدة من منظمات المجتمع المدني التي عملت في السابق، والتي تجازف في العمل المعني بكسب التأييد سواء بمحض إرادتها أو بدافع من الجهات المانحة. واليوم يعد التفكير في كيفية ضمان أن تكون تدخلات بناء القدرات لكسب التأييد فعالة وذات مغزى، أمر في غاية الأهمية. وينبغي أن ننظر إلى أبعد من المستوى الفردي، أي أن نبحث في القدرات على مستوى المنظمة ككل، وتأثيرها على صلات منظمات المجتمع المدني بالبيئة الخارجية. وبالرغم من كون هذه الأفكار غير جديدة، إلا أنها حديثة في مجال بناء قدرات كسب التأييد.

وينبغي التفكير والتخطيط لثلاثة جوانب من تدخلات بناء القدرات لكسب التأييد، ويشمل الجانب الأول بناء القدرات على مختلف المستويات، والثاني ضمان وجود فهم واضح لفعالية كسب التأييد في مختلف البيئات، والثالث يتعلق بتأثير كسب التأييد أي التغييرات الايجابية على حياة المستفيدين. ومن المهم أن تكون تدخلات بناء القدرات فعالة، وينبغي أن تدرك منظمات المجتمع المدني الطبيعة المعقدة لكسب التأييد وبالتالي تقوم بإعداد استراتيجيات بناء القدرات بناءً على الفهم الواضح لسياق كسب التأييد.

كريس ستالكر

مستشار مستقل

campaign4impact@yahoo.com

campaign4impact.org

بمشاركة كل من راشيل سميث و دابل ساندبرج من مركز أبحاث وتدريب المنظمات غير الحكومية الدولية (إنترناك)، و جيم كوي كمستشار مستقل.

[P3]

بناء قدرات كسب التأييد الذي محوره البشر

الحاجة إلى وجود كسب للتأييد محوره البشر

كيف يمكن تحقيق التغيير الاجتماعي؟ إن الجواب الواضح لهذا السؤال يكون: من خلال الحركات القائمة على اللاعنف، والمستندة على الدعم المقدم من قبل منظمة تعتمد على المعارف المتراكمة لديها عند تحديد الأهداف، ووضع الاستراتيجيات وضمن استمرارية الحركات.

وتبقى المشكلة الأساسية في واقع الأمر أن الحركات القائمة على الجماهير تعد نادرة، إضافة إلى أن الحركات الشعبية التي تستطيع إحداث التغيير تكاد تكون معدومة. وهناك عدة عوامل إلى جانب توفر وعي الأفراد، قد تدخل ضمن صميم نشوء الحركة، ومن النادر أن تجتمع جميع هذه العوامل معاً للتعبير عن آمنيات الأفراد على نطاق واسع ولفترة طويلة. فمن الممكن أن تنشأ الحركة لمرة واحدة فقط، وعند حدوث ذلك يجب تقديم الدعم للرغبة في التغيير، وخوض المعارك اليومية، وأن يبقى الجميع على أهبة الاستعداد، فيكون كسب التأييد الوسيلة الوحيدة الممكن اللجوء إليها لإحداث التغيير.

ومن ضمن التعريفات المستخدمة لكسب التأييد تشمل على القيام بالعمل نيابة عن شخص آخر. وهذا يجسد المشكلة الأساسية: أي نموذج "نحن وهم". لماذا ينبغي أن نقوم "نحن" دائماً بعمل شيء ما "لهم"، أو أن نكون "نحن" لا نقدم ما يكفي "لهم"؟ وينبغي الاهتمام باستمرار إلى مثل هذه النماذج، لاسيما بالنظر إلى الديناميكية التي يعمل ضمنها معظم العاملين المهنيين في مجال التنمية.

وضمن هذا السياق، فإن فكرة كسب التأييد الذي محوره البشر تبدو كحل جيد وذات مغزى. ويعد المحور القائم على البشر بمثابة القيمة أو العملية أو التصميم الذي يتيح أكثر من وسيلة أو مصدر لمستخدميه في تنفيذ أنشطتهم. ويسعى أيضاً لبناء قدرات الأفراد، وبالتالي يهيئهم كي يكونوا المؤيدون لقضاياهم.

حركة تثقيف المجتمع المحلي

إن إحدى الطرق التي يسعى المركز الوطني لدراسات كسب التأييد في الهند في استقطاب كسب التأييد الذي محوره البشر هي من خلال حركة تثقيف المجتمع المحلي. وتعد هذه حركة بمثابة النهج الذي يوفر المعلومات المهمة بشكل مباشر للأشخاص، وذلك لتمكينهم من المطالبة بحقوقهم والسعي إلى مساواة المؤسسات الحكومية.

وقد تطور مفهوم وعمل حركة تثقيف المجتمع المحلي على مر السنين، ولكن تبقى معالمها الأساسية تتمحور حول: المشاركة المباشرة للأفراد، ووجود منظمات شعبية متعاونة، وإمكانية قيام أي فرد فعّال بالعمل ضمن البيئة المحلية، والدعم المقدم من المركز الوطني لدراسات كسب التأييد. ولا يعد هذا التثقيف مجرد مفهوم أو نظرية معينة، وإنما له نتائج المباشرة والعملية على حياة المشاركين – أي الحصول على وفهم مختلف الخدمات التي قدمتها الحكومات لهم. ويستند تصميمه الأساسي على "التعلم بالممارسة والممارسة من خلال التعلم"، مما يعني أن كل ورشة عمل تركز على ما يمكن تطبيقه مما تعلمه الأفراد، إضافة إلى إمكانية جلب الخبرات إلى ورشات العمل في المستقبل.

وقد تم إعداد خطة عمل مفصلة مدتها 18 شهراً، إضافة إلى ورشات عمل لبناء القدرات مدتها يومين، وتم إنتاج وتوزيع المواد الخاصة بالاحتياجات، وتم متابعة إجراءات تثقيف المجتمع المحلي في القرى ومتابعة الأنشطة التي نفذت بين فترات الورشات. وتعد مثل هذه الإجراءات مماثلة لأي تدريب جيد لبناء القدرات، ولكن الاختلاف هنا يكمن في فعالية التدريب في تبسيط المعلومات وتعريف المشاركين بها من أجل تطبيقها مباشرة.

وقد تكون أفضل السيناريوهات في هذه الحالة، إما من خلال توفر مجموعة من الأشخاص من الذين تعودوا على العمل معاً وتقديم المساعدة، أو وجود منظمة تشارك في العمل القائم على ضمان الحقوق، والتي ترى أن نطاق عملها سيتم من خلال الاعتماد على نفسها، أو في حالة وجود شخص متمرس وعلى دراية بالمعلومات التي يحتاجها الأفراد و يدرك ويؤمن بقدراتهم.

الاستفادة من خبرات حركة التعليم المجتمعي

أثبتت النتائج في العديد من البيئات نجاحها وأهميتها. وعلى المركز الوطني لدراسات كسب التأييد أن يفخر بكونه جزء من هذه الحركات، حيث تم حشد العديد من القرى بأفراد كانوا مستعدين لإنهاء حياتهم في سبيل الحصول على التغيير المقبول. وقد أعرب ناشط من الميدان في مدينة كاراتكا يعمل على تطبيق خطط للتوظيف بنحو أفضل وقال " ... لأول مرة شاهدت النخبة في المناطق الريفية، العمال الذين لا يملكون الأراضي – غالبيتهم من النساء – وجميعهم من الطبقات الدنيا، يتحدثون معاً ويطالبون المجلس القروي، أجل بطالبونه، بتوفير فرص للعمل خلال مدة لا تتجاوز الخمسة عشر يوماً... "

وحتى عندما لم تصل الحركة إلى هذا المستوى سواء بسبب عدم وجود شخص متمرس يدعمها، أو بسبب وجود مشاكل في فهمها من قبل المنظمات، أو عدم توفر العمل الأساسي الملائم لدى المركز الوطني لدراسات كسب التأييد، فقد كان هناك "فشل إيجابي" وتم قبول مثل هذه الأفكار حتى وإن فشل البرنامج. وقد استخدم الأفراد المعلومات بشكل فوري وأدركوا بسرعة الأهمية الأساسية لقانون حقوق الحصول على المعلومات. وفي مرحلة معينة تمكن شابان كانا قد شاركا في بعض ورشات العمل من الحصول على المنحة الدراسية المخصصة للأطفال وذلك من خلال القيام بتعبئة الطلبات بموجب القانون وإعطاء المعلومات للمسؤولين.

ويستخدم المشاركون في حركة تثقيف المجتمع المحلي الهياكل المتاحة التي تسهل حشد الأفراد لغايات أخرى، مثل تكتلات القروض الصغيرة كآلية لنقل خبرات الآخرين. ومن المثير للاهتمام أن الغالبية العظمى من الذين كانوا على استعداد لتخصيص الوقت الكافي وتغطية تكاليف السفر من أجل حضور هذه الورشات هم من النساء.

وبشكل عام، فإن إحدى الدروس المستفادة من حركة تثقيف المجتمع المحلي التي يستطيع مركز الوطني لدراسات كسب التأييد مشاركتها هو أن جهود بناء القدرات التي محورها البشر تستجيب لاحتياجات مقبولة وتكون على المستوى الشعبي – أي تلبي الاحتياجات وتعطي فوائد فورية، مقارنة بنموذج كسب التأييد الخاص بـ " هم ونحن".

سيجو سينغ
مدير المركز الوطني لدراسات كسب التأييد الهند

www.ncasindia.org

[p4]

الاكتشاف المفاجئ للنقط – هل هو نعمة أم نقمة؟ الدروس المستفادة من استقطاب التأييد للصناعات الاستخراجية¹

¹ تم نشر هذه المقالة في المذكرة التطبيقية رقم 52 والمعونة "الاكتشاف المفاجئ للنقط: هل هو نعمة أم نقمة؟ دعم دعوة منظمات المجتمع المدني لضمان تقاسم الفوائد" والتي يمكن الحصول عليها من الموقع الإلكتروني التالي:
www.intrac.org/resources.php?action=resource&id=684

عادة ما يُنظرُ إلى أي اكتشافٍ لكمياتٍ كبيرةٍ من النفط على أنه نعمة - ويعد بمثابة فرصة للبلدان للتحرك إلى الأمام في مجال التنمية لصالح جميع مواطنيهم. ولكن للأسف، نادراً ما يكون هذا هو واقع الحال. فقد ناقش بعض الباحثين من أمثال بول كولير حول إمكانية أن تكون الموارد الطبيعية الوفيرة مثل النفط عقبة رئيسية تعترض طريق التنمية. فهي بمثابة 'الفخ' الذي يخنق الأنشطة الاقتصادية الأخرى، ويؤدي إلى سوء التسيير وتوالي الانقلابات ونشوب الصراعات.

ولكن هل يمكن تفادي هذا السيناريو المحزن؟ وما الدور الذي يمكن أن يقوم به المجتمع المدني للحصول على نتائج مختلفة؟ تعد منظمة "أعلن عما تدفع" ائتلاف يسعى إلى التعامل مع مثل هذه القضايا من خلال مساعدة المواطنين بالقيام بمساءلة الحكومة. وقد عملت منظمة "أعلن عما تدفع - النرويج" مع 27 مشاركاً من المجتمع المدني من سبعة بلدان إفريقية ضمن برنامج لبناء القدرات لتحقيق ما يلي:

- التواصل مع الخبراء في هذه المجالات، لتطوير المعرفة الفنية في قطاع النفط.
- تعزيز مهارات كسب التأييد.
- توفير الفرص لتبادل الخبرات والمعارف والأدوات.

ويخلص هذا المقال أهم الدروس المستفادة من هذه التجربة.

1. الحصول على المعلومات

تحتاج منظمات المجتمع المدني إلى توفر بيانات ثابتة وموثوقة لإعداد مقترحات قوية حول إدارة موارد النفط بشكل أفضل. فالوضع حرج إذا ما تمكن 'المعارضون' من الإشارة إلى خطأ ما، فمن الممكن أن يستخدموه لتقويض القضية برمتها. وعادة ما يكون من المفيد استهداف الحكومات أكثر من شركات النفط للحصول على المعلومات. فشركات النفط تعتبر نفسها مسؤولة بشكل أساسي أمام المساهمين، بينما تكون الحكومات مسؤولة أمام مواطنيها.

وهناك نهج آخر يتمثل في العمل مع البرلمانيين وبناء قدراتهم في الحصول على المعلومات، من خلال استخدامهم لسلطاتهم الرسمية للتدقيق في شؤون الحكومة. ويمكن أن يتم الكشف عن المعلومات أيضاً من خلال تطوير علاقات فردية غير رسمية مع المسؤولين الحكوميين عن طريق اللجوء إلى 'الأبواب الخلفية'.

وفي حال كان هناك نقص كبير في الشفافية، يمكن اللجوء إلى أسلوب آخر للحصول على المعلومات من الحكومة عن طريق نشر ما يعتقد أنه واقع الحال. وإذا ما أدعت الحكومة أن هذه المعلومات خاطئة، يمكن لمنظمات المجتمع المدني أن تطالب بالمعلومات الصحيحة، وهو الأمر الذي يصعب على الحكومة حجبها.

2. زيادة الوعي العام

من الصعب جداً بالنسبة للحكومات أن تتجاهل الحركات الجماهيرية والتي يشارك فيها مواطنيها. فيمكن أن يؤثر التحول في الرأي العام على نسبة التأييد الشعبي للحكومة ويمكن أن يرحج الأصوات في الانتخابات. ويكون التحدي هنا في كون قضايا الصناعات الاستخراجية تقنية للغاية، سواء بالنسبة لمنظمات المجتمع المدني العاملة في هذه القضية، أو حتى للأفراد العاديين من العامة.

ويعد الأخذ بتجارب الشعوب الأخرى نقطة بداية مهمة. ومع أن البدء في ذلك يعد أصعب في المراحل الأولى قبل البدء بالإنتاج، ولكنه قد يصبح أفضل حالما يبدأ السكان المحليين بالتعرف على تأثير استخراج النفط.

يمكن أن يكون للاجتماعات على غرار اجتماعات البلديات أثر جيد وذلك في البيئات التي تعود فيها الناس على الاستماع بكل احترام إلى "منهم أعلى منهم مرتبة"، وبالتالي تشجع على إجراء الحوارات وزيادة التوعية بمختلف قضايا الصناعات الاستخراجية.

3. إشراك المجتمع المحلي

متى ما كان المجتمع المحلي (ومؤسساته) على دراية بالقضية ولديه الاستعداد باتخاذ الإجراءات اللازمة، فإنه بحاجة إلى الدعم والتوجيه بشأن أفضل السبل للتأثير على إدارة قطاع النفط.

وغالباً ما يشكك المستهدفون من قبل حملات كسب التأييد في شرعية الأطراف الفاعلة في المجتمع المحلي ومن يمثلون. وللتغلب على هذه المسألة، تستطيع أن تبين المناسبات الخاصة للجماهير (على سبيل المثال حفلات لنجوم مشهورين وغيرها من المناسبات الأخرى) أن هناك أنصار خلف هذه الحملات.

4. التأثير على الحكومات

يمكن تفهم الاتجاه السائد لدى المجتمع المدني في معاملة الحكومة على أنها "العدو". ومع ذلك، يمكن في بعض الأحيان تحقيق الكثير من خلال تطوير العلاقات مع المسؤولين والسياسيين المتعاطفين.

- ويمكن للاجتماعات المخطط لها بعناية مع المسؤولين الحكوميين أن تحقق نتائج أفضل في حال توفر ما يلي:
- ينبغي أن تشمل على كلا من الأعضاء الميالون إلى التصالح والأعضاء الميالون للاعتراض (الشرطي الصالح - الشرطي الفاسد).
- ينبغي أن تقر بما تقوله الحكومة وليس مجرد الترويج لآراء منظمات المجتمع المدني.
- لا بد من استخدام صيغة مماثلة لتلك التي تستخدمها الحكومة عند القيام بوضع الذرائع.
- القيام بطرح القضية بناءً على المعلومات المالية المتاحة حول مدى خسارة السلطات لعوائد الربح وعائدات الضرائب.
- ينبغي أن تشير المقترحات البديلة المقدمة من قبل المجتمع المدني إلى الكيفية التي سوف تستفيد منها الحكومة.
- ينبغي دائماً إنهاء الاجتماع باتفاق واضح حول مسألة المتابعة.

5. بناء القدرات

شمل تحديد المشاركين بشكل مقصود على النقابيين والصحفيين والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات التي تراعي حقوق المرأة والمساواة بين الجنسين. وبالرغم من مشاركتهم جميعاً في نفس المصلحة والقضية ذاتها، فإن كثير من هذه الجهات لم تتعاون مع بعضها البعض في السابق. وتم من خلال البرنامج تطوير الإلتاقات على المستوى الوطني وتم إنشاء شبكات إقليمية، بناءً على تقدير القيمة المستفادة من خلال الجمع بين مختلف النهج والمهارات الخاصة بهم.

كما قامت مجموعة مختارة من البلدان بتسهيل تبادل الخبرات من جميع أنحاء أفريقيا. وكانت بعض الدول المشاركة مثل (نيجيريا وموريتانيا) تنتج فعلياً النفط منذ سنوات عديدة، بينما كانت بعض الدول الأخرى على وشك أن تبدأ بالإنتاج (أوغندا) وبعضها الآخر في مرحلة أولية لإصدار تراخيص لشركات التنقيب (زامبيا وموزامبيق).

وقد استفاد المشاركون بشكل خاص من أدوات التفاوض الفنية للتحليل المالي. وقد منحت فترة الأشهر المتاحة بين المراحل المختلفة للبرنامج المجال لتطبيق والتفكير في الخبرات المكتسبة.

الخلاصة

إن معظم هذه النواحي لا تنطبق بشكل حصري على مسألة كسب التأييد في مجال النفط، أو حتى بشكل أوسع على الصناعات الاستخراجية. وبذلك، فإن أفكار الممارسين تؤكد إلى حد كبير من جديد على ما تم التوصل إليه من قبل خلال ممارسات أخرى. ويمكن تحقيق نتائج أفضل من خلال التفكير في وتطبيق هذه الدروس المستفادة مثل: أهمية وجود قاعدة معلومات قوية، وإيصال المعلومات بشكل واضح محلياً لغايات الإشراف، والرغبة في الدخول في حوار مع الحكومة بشكل أكثر وضوحاً، والاستفادة من خبرات الآخرين في مجال برامج بناء القدرات على المدى الطويل.

رود ماكليود

مدير البرامج والبحوث لدى مركز أبحاث وتدريب المنظمات غير الحكومية الدولية (إنترناك)

rmaclod@intrac.com

[p5]

استقطاب التغيير - ما هي المهارات الجديدة التي تحتاجها المنظمات الدولية غير الحكومية لدعم كسب التأييد بنحو فعال على المستوى الوطني؟

قامت منظمة أوكسفام في الأعوام 2007-2009 بتطبيق عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة. وقام كل قسم بالمنظمة بوضع "إستراتيجية وطنية للتغيير" تهتم بالمسائل التي تتعلق في "كيفية إحداث التغيير ضمن سياق معين وكيف تستطيع منظمة أوكسفام المساهمة فيه؟" وقد أدى هذا الأمر إلى التأكيد على أهمية إدماج كسب التأييد في البرمجة على المستوى الوطني، مما استدعى توفر مهارات جديدة لدى الموظفين.

التخطيط الإستراتيجي مع التركيز على التغيير التدريجي

لأكثر من عقد طورت منظمة أوكسفام أفكار حول البرمجة مع التركيز على التغيير الاجتماعي. ولم تشمل مهمة المنظمة فقط على التخفيف من حدة الفقر، ولكن أيضاً القضاء عليه من خلال العمل على إحداث التغيير الذي يعالج أسبابه. وقد حاولت الأفرقة القطرية الابتعاد عن نهج "مشروع في كل موقع"، والقيام بإعداد برامج تشمل على مجموعة من المشاريع المتكاملة التي تعزز كل منها الآخر، وتهدف إلى إحداث تغيير دائم للفقراء.

وقد اعتمدت الإستراتيجية التي نفذتها منظمة أوكسفام في عام 2007 على هذا المبدأ وتأثرت بأخرين من نفس القطاع. وقد ركزت على محاولة فهم كيفية حدوث التغيير على المستوى الوطني. ومن المعروف أن عمل منظمة أوكسفام في كسب التأييد يتم على المستوى العالمي، مثل مجالات التجارة. وبالرغم من أهمية هذا المستوى، إلا أن العديد من التغييرات المهمة والتي لها تأثير مباشر على حياة الفقراء تحدث على المستوى الوطني وتضطلع بها الجهات الفاعلة الوطنية. وقد شجعت هذه الإستراتيجية التفكير في العمل

الملائم الذي من الممكن أن تقوم به منظمة أو كسفاًم لإحداث هذه التغييرات ومحاولة تحديد أفضل السبل من خلال التركيز على المساهمات البسيطة التي قد يكون لها تأثير أكبر.

ويختلف التخطيط الاستراتيجي من خلال اللجوء إلى منظور التفكير بكيفية حدوث التغيير التدريجي، عن التخطيط الاستراتيجي الاعتيادي. فقد يتطلب هذا التخطيط رؤية أكثر ديناميكية للسياق؛ وتوفر فهم لما يحدث من تغيير وتضافر جميع الجهود التي تساعد أو تعيق التغيير الإيجابي للفئات الفقيرة أو المهمشة. وهذا يتطلب إدراج العناصر التي تتعلق بكسب التأييد والتخطيط للحملات.

النتائج

كما هو الحال في العديد من الممارسات، كانت العملية نفسها في كثير من الأحيان أهم من الوثائق التي تم إعدادها. وكان من المهم جعل الأفرقة تتحدث مع الأفراد المعنيين من خارج نطاق المؤسسة، وأن يناقشوا الأفكار المتعارف عليها. وكان مجرد طرح أسئلة مثل "كيف يمكن أن يحدث التغيير هنا؟ يعد أمراً مهم - وفي بعض الحالات يعد بمثابة التحول والانطلاق نحو أفكار وأشكال جديدة من البرامج.

وأدى التركيز على التغيير إلى دمج أكبر لنهج كسب التأييد في إعداد البرامج على المستوى الوطني وبيان الجهد الذي تسعى إليه منظمة أو كسفاًم ودورها في إحداث التغيير. ولا يوجد أي نهج "يمكن أن يشمل جميع النواحي"، ولكن من الممكن أن نرى بعض التغييرات المهمة وهناك أمثلة تشمل على ذلك من خلال:

- تقليص حجم البرنامج على أرض الواقع، وبالمقابل زيادة الاستثمار في الاستراتيجيات لاستخدام الشواهد على البرامج لغايات دعم التأثير على عمل قطاع أو مجال ما. وقد تم اختصار هذا النموذج من العمل في فينتام من خلال عبارة "الابتكار، كسب التأييد، التكرار".
- زيادة التركيز على التفاعل بين منظمات المجتمع المدني والحكومة. على سبيل المثال، ساعد دعم المنظمات الشريكة في روسيا في إيصال آرائهم إلى الحكومة في المواقع المطلوبة وبالطرق الملائمة، على إلغاء المتطلبات التي كان على ذوي الاحتياجات الخاصة تقديمها كل عام، مما ساعد بشكل كبير على تحسين عملية التسجيل وحصول العديد من الفئات الضعيفة على الخدمات الصحية.
- التأكيد على أهمية العمل معاً ضمن تحالفات وانتلافات من أجل التغيير، بما في ذلك المزيد من الانفتاح على الشركاء غير الاعتياديين. على سبيل المثال في ملاوي قامت منظمة أو كسفاًم بتوفير الدعم والمهارات للشركاء من خلال حملة وطنية مبتكرة وعالية المستوى، في الفترة التي سبقت انتخابات 2009، والتي دعت للحصول على نسبة دعم 50%50 واستهدفت وصول المزيد من المرشحات من النساء إلى البرلمان.

الطلب على أنواع جديدة من المهارات للموظفين

أدى وجود أنواع جديدة من البرامج إلى زيادة أنواع المهارات المطلوبة من الأفرقة القطرية وموظفي البرامج.

فهم السياسات وإدراك مواطن القوة

يمكن أساس تحليل التغيير في معرفة السياق العام. وغالباً ما تركز المنظمات الدولية غير الحكومية على الجوانب الأكثر رسمية من السياسات والمؤسسات، أكثر من التركيز على فهم الاستخدام الذكي للقوى الكامنة أو غير المرئية² التي تتحكم بالأجندات وتحدد معانيها. ويمكن أن يضطلع الموظفون المحليون بدور مهم لتحسين تحليل ديناميكيات القوى المحركة وتحديد الفرص الناشئة.

التدرج من منفذ للمشروع، إلى ميسر، ومن ثم إلى داعم لقيام الانتلافات

يتطلب دمج نهج كسب التأييد قيام العاملين بتطوير مهاراتهم ليتجاوزوا نواحي متابعة وإدارة المشاريع. وقد يتضمن توفير مهارات متعارف عليها في كسب التأييد مثل ممارسة الضغط وشن الحملات، وبالمقابل تتطلع البرامج إلى استقطاب التحالفات والانتلافات، مما يتطلب توفير مهارات أولية لدى العاملين مثل التيسير واستخدام الدبلوماسية، والقدرة على حل النزاع، وحشد توافق للآراء.

على سبيل المثال ساعدت منظمة أو كسفاًم في كولومبيا انتلافات الشركاء والمنظمات الداعمة للمنتجين على التأثير على خطة إمداد الأغذية في بوغوتا، والسماح بوجود دور أهم للمنتجين الصغار. وقد لعبت منظمة أو كسفاًم دوراً مهماً، نظراً لعدم وجود الثقة بين حركة المنتجين والسلطات المحلية، وساعدت على فتح المجال وتشجيع الأطراف الفاعلة على العمل معاً. وقد تطلب هذا وجود موقف متوازن ومراعياً لمختلف الأمور. وينبغي أن تتوفر لدى العاملين مهارات معينة وأن يتمكنوا من الوصول إلى طريقة لدعم الأطراف الفاعلة المحلية في أخذ مكانتهم وممارسة مختلف نواحي القيادة.

بناء القدرات

كيف يمكن بناء قدرات العاملين والأفرقة؟ فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي كانت تستخدمها منظمة أو كسفاًم.

² تم التطرق إلى هذه المصطلحات ضمن الموقع الإلكتروني لنشطاء الرابطة النسائية www.justassociates.org "إحداث التغيير: القوة: مصطلحات تساعد على وضع رؤية جديدة للقوة من أجل العدالة، والمساواة والسلام". شركاء في العدالة (2006).

- **التوظيف** - الاستثمار بشكل أكبر في الموظفين ذوي المهارات في مجال كسب التأييد. بما فيهم موظفي المجالات العامة في كسب التأييد الذين يدعمون البرامج القطرية، إضافة إلى موظفي البحوث والسياسات الذين يعملون ضمن إطار برنامج متعلق بقضايا معينة.
- **التدريب** - إجراء التدريب المنتظم لزيادة فرص إمكانية الحصول على المصادر المختلفة عن طريق الإنترنت. الاهتمام بالتوجيه والمتابعة أكثر من تقديم التدريب، وقد حاولت منظمة أوكسفام تشجيع القيام بالتوجيه والمتابعة خصوصاً بين العاملين ضمن فريق الحملات المركزية وبرامج قطرية معينة، إضافة إلى التعاون على المستوى القطري والبرامج.
- **التمويل** - زيادة الاستثمار في أنشطة كسب التأييد وهيكله الموازنات بنحو يمكن البرامج الاستفادة من الفرص الناشئة.
- **تطوير الأفرقة** - في حين أنه من المهم تنمية مهارات الأفراد إلا أنه من الأكثر أهمية محاولة تشجيع الأفرقة على البحث وقراءة والتفكير في سياقاتها المختلفة.

كلير موبيرلي

مديرة الاستشارات والتدريب لدى مركز أبحاث وتدريب المنظمات غير الحكومية الدولية (إنترناك)

cmoberly@intrac.org

[p7]

تعزيز قدرة المواطنين على إبداء الرأي ومساءلة الدولة في نيجيريا

يعد تعزيز قدرة المواطنين من السيناريوهات المألوفة، وإن توفرت جميع علامات النجاح لدى برامج كسب التأييد، ويمكن أن يكون غير فعال إذا كانت الفئات المستهدفة غير قادرة على الاستجابة بشكل إيجابي. وبناءً على ذلك تم تصميم مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء SAVI لدى إدارة التنمية الدولية DFID، بغية العمل مع كل من المجتمع المدني والحكومة، لتعزيز "جانب الطلب" و "جانب العرض" في وقت واحد.

ما هي مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء؟

يكن الدافع وراء التغيير في نيجيريا في القوى التي تعمل لدى جميع مستويات المجتمع المدني والحكومة. وتعد مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء واحدة من المبادرة الخاصة ببرنامج موسع تدعمه إدارة التنمية الدولية في نيجيريا. وتهدف المبادرة من خلال بناء قدرات شراكات قائمة على قضايا كسب التأييد، إلى تعزيز استخدام الموارد بنحو أكثر كفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وتسعى المبادرة أيضاً من خلال تسهيل وتوجيه "شراكات كسب التأييد" التي تتمحور حول قضايا محددة، إلى دعم المواطنين في التعبير عن آرائهم (الطلب) للتأثير على اتخاذ الحكومات للقرارات، وتعزيز المساءلة بين الذين هم في مواقع السلطة والمواطنين (العرض). وهذا ينطوي أيضاً على تعزيز العلاقات بين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام والمجالس النيابية.

وقد تم إنشاء مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء في تشرين الثاني عام 2008، وهي مشروع مدته ست سنوات، ينفذ حالياً في خمس ولايات في نيجيريا وتشمل: جيجاوا وكانو وكادونا وإنوغو ولاغوس. وينظر إلى هذه الولايات باعتبار أنها تتمتع بإرادة سياسية للإصلاح وإمكانية وجود فرص لتعزيز استدامة نظم التسيير الجيد. وفي المرحلة الأولى من هذه المبادرة، تم إجراء تحليل للاقتصاد السياسي لتحديد القضايا الرئيسية التي قامت بتزويد برامج التنمية بالمعلومات، في الولايات الخمسة التي تركز عليها إدارة التنمية الدولية.

كسب التأييد الفعال من ناحية العرض والطلب

يعمل مركز أبحاث وتدريب المنظمات غير الحكومية الدولية (إنترناك) على دعم مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء، ولا سيما في تكوين وتطوير الشراكات في مجال كسب التأييد. ويكمن السؤال هنا في الأفكار التي تتمحور حول كسب التأييد الفعال الذي يشكل هذه الشراكات؟ وتقدم مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء وصفاً لكسب التأييد الفعال يشمل على ما يلي:

1. أن يكون قائماً على أساس القضايا - يتعامل مع مشكلة ملموسة يستطيع الناس استيعابها أو الارتباط بها أو التعاطف معها.
2. لديه القدرة على الدفع نحو الأمام - البناء على القضايا التي تعد من الأولويات الرئيسية من قبل كل من المجتمع المدني والحكومة.
3. مستند على الأدلة - جدير بالثقة، ويتم تحليله بشكل جيد.
4. يعتمد على التخطيط الاستراتيجي - يتم استهدافه وتوقيته وتقديمه من قبل أكثر وسائل الإعلام ملائمة.
5. لديه شراكات - الجمع بين الأطراف الفاعلة الرئيسية من المجتمع المدني ووسائل الإعلام والحكومة، من الذين يهتمون بالقضايا، إضافة إلى قيام جميع هذه الأطراف بتشكيل ائتلافات للتخطيط وجلب الموارد ومعالجة القضايا.
6. أن يتم بنحو متحضر - يهدف إلى دعم الحوار البناء مع الحكومة، أي المطالبة بالحقوق من خلال المفاوضات بدلاً من إبداء العداء.

7. إمكانية تكراره - من خلال استخدام ما هو متاح على أرض الواقع، والبناء عليه ودعمه من خلال وضع الأسس المتينة التي يستطيع الآخرون التعلم منها وتطبيقها على قضايا أخرى، ودعم تعزيز الذاكرة المؤسسية.

ومن المسائل المهمة للتعرف على كيفية استقطاب كسب التأييد تكمن في فهم أنه مهما كان "الطلب" على كسب التأييد جيداً، فإن توفر القدرة على الاستجابة لهذا الطلب أمر ضروري إذا ما قدر للتغيير أن يحدث. وبالتالي بينما تعمل مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء مع المجتمع المدني والمجالس النيابية في تعزيز فعالية الطلب، تقوم البرامج على مستوى الدولة SLPS التابعة لإدارة التنمية الدولية بالعمل بشكل مباشر مع وزارات الدولة في تعزيز جانب العرض للاستجابة بشكل أفضل لمطالب المواطنين واحتياجاتهم. وتشمل البرامج على مستوى الدولة على: دعم مبادرات التسيير لمساعدة الدول على العمل بنحو فعال SPARC؛ ونواحي التعليم ESSPIN؛ والصحة PATHS2؛ ودعم النمو الاقتصادي GEMS.

كيف إذا ترتبط مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء بالبرامج على المستوى الوطني؟ لكل منهما آرائه حول "إبداء الرأي والمساءلة" فكلاهما يتعاملان مع نفس الأطراف الفاعلة على المستوى الوطني، وقد تم تصميم هذا الإطار ليشمل هؤلاء الأطراف وعلاقتهم - بدلاً من أن تشملهم مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء. وتمخض عن ذلك ظهور هيكل لمعرفة وتقديم الدعم المشترك لعملية "التسيير القائم على المشاركة" لغايات تحسين تقديم الخدمات.

أهمية المشاركة والسياق

أبدى الذين شاركوا في شراكات كسب التأييد ملاحظات ايجابية حول اختلاف خبراتهم مع مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء عن غيرها من الخبرات السابقة في العمل مع الجهات المانحة الدولية. وقد بينت دراسات إدارة التنمية الدولية أن معظم نجاحات هذه المبادرة حتى اليوم، ترتبط بكيفية تأديتها لعملها. وقد بينت التجارب السابقة للمشاركين أن كونهم محور العملية قد يؤدي إلى حدوث توقعات غير واقعية للتأثير.

بدلاً من ذلك، يتم تقديم المساعدات التقنية سواءً محلية أم دولية لكل الأفرقة القطرية للمبادرة، لوضع الخطط والأطر المنطقية بطريقة تشاركية. وقد عزز هذا النهج انتشار الملكية والتفاهم، لاسيما المساواة بين الجنسين والإدماج الاجتماعي. ويرتكز هذا النهج على إدراك أهمية السياق. وتواجه كل مبادرة فرص متعددة وقبود أمام إبداء الرأي والمساءلة، وقام كل فريق قطري بإعداد الإطار المنطقي الخاص به، إلى جانب مراحل الملائمة.

ويركز نهج مبادرة إبداء الرأي والمساءلة أولاً على بناء الشراكات وتنفيذ تحليل تشاركي للوضع، قبل مناقشة القيم بإجراء كسب التأييد، وقد يرى البعض أن أساليب المبادرة بطيئة ومربكة. ويرى البعض الآخر أن أساليب المبادرة تنطوي على الطرح جانباً لمجموعة من التوقعات بشأن كيفية تنفيذ مشاريع الجهات المانحة.

وقد تطلب هذا النهج توفر ثقة كبيرة لدى موظفي مبادرة مساءلة الدولة وآخرون من المهتمين في شراكات كسب التأييد، وقد أظهر التركيز على التوجيه والتسيير في نهج مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء لشراكات كسب التأييد، نتائج واعدة.

وترى مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء أن التركيز على تعزيز جانبي المعادلة لكسب التأييد، والتي تشمل على إنشاء شراكات بين مختلف الجهات الفاعلة إضافة إلى التأكيد على الأساليب التشاركية، يؤدي إلى التعبير بشكل أفضل عن جانب الطلب، وزيادة المساءلة من جانب العرض، وتولد إحساساً متزايداً لدى كلا الجانبين للفوائد المتبادلة التي يجلبها هذا النهج.

جان نايت

المستشار الفني وبناء القدرات - لدى مبادرة مساءلة الدولة ودعم الآراء
jknights@intrac.org