



البرنامج التدريبي دور مجلس الأمناء في الدعوة وكسب التأييد للقضايا التعليمية

دليل المدرب

٢٠٠٨

البرنامج التدريبي

دور مجلس الأمناء في الدعوة وكسب التأييد للقضايا التعليمية

دليل المتدرب

الفهرس

صفحة	الموضوع
٢	مقدمة
٥	الفصل الأول: مفهوم وأهمية الدعوة وكسب التأييد
١٢	الفصل الثاني: مراحل تصميم حملة دعوة وكسب تأييد
٤١	الفصل الثالث: وضع خطة تنفيذية لحملة الدعوة

المقدمة

فى إطار اهتمام وزارة التربية والتعليم بتحسين جودة العملية التعليمية وتبنيها لمفهوم الإصلاح المتمركز على المدرسة من خلال تطبيق اللامركزية وتفعيل دور المشاركة المجتمعية ، أصبح من الضروري الاهتمام ببناء قدرات مجالس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى المدرسة. وحيث أن قسم التربية الاجتماعية بالوزارة هو الجهة المنوطة بتفعيل دور مجالس الأمناء، فقد تم إعداد وتصميم برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء الذى يحتوى على الموضوعات الأساسية اللازمة لتمكين المجلس من القيام بدوره بفاعلية.

كما تم تطوير الأدلة التدريبية اللازمة لتمكين أجهزة التربية الاجتماعية من تقديم الدعم الفنى لمجالس الأمناء متمثلة فى: الدليل الإجرائى للأخصائى الاجتماعى، دليل المدرب والمتدرب لكل من وحدات الدليل الإجرائى. وهذه الأدلة هى ثمرة العمل ببرنامج تطوير التعليم وبرنامج دعم التعليم الإبتدائى مع موجهى التربية الاجتماعية على مستوى الإدارات التعليمية، والأخصائيين الاجتماعيين على مستوى المدرسة لدعم وبناء قدرات مجالس الأمناء وكذلك من خلال الاستعانة بالمتخصصين فى الموضوعات التدريبية التى يشملها برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء.

ويأتى هذا البرنامج التدريبي فى إطار تنفيذ برنامج بناء قدرات مجالس الأمناء وهو يتناول أحد الموضوعات التى تعتبر حجر الأساس فى تنفيذ برنامج بناء القدرات. ويتناول البرنامج التدريبي دور مجلس الأمناء فى الدعوة وكسب التأييد للقضايا التعليمية. حيث أن من أحد الأدوار الهامة لمجلس الأمناء مساندة المدرسة للارتقاء بالعملية التعليمية والتغلب على المشكلات والمعوقات التى قد تعترضها. وتتنوع الطرق والأساليب التى يمكن لمجلس الأمناء استخدامها للقيام بأدواره حيث يمكن للمجلس القيام بالأعمال الخيرية من تقديم الدعم المالى والمعنوي للمدرسة والتلاميذ الذين يعانون من ظروف صعبة. كما يمكن للمجلس أيضاً القيام بأدواره من منظور تنموي عن طريق القيام بالبرامج والأدوار المخططة لتحسين المدرسة والعملية التعليمية كما يمكن أيضاً للمجلس القيام بأدواره من منظور دفاعي يركز على الدفاع عن كل ما يتصل بالارتقاء بالعملية التعليمية. وقد برز فى الآونة الاخيرة موضوع الدعوة وكسب التأييد للقضايا التعليمية كأحد الطرق التى تستخدم فى حل المشاكل والقضايا التعليمية من خلال التأثير على صناع القرار وواضعى السياسات وحثهم على الاهتمام بهذه

القضايا مما يؤدي إلى الارتقاء بالعملية التعليمية بالمدرسة. ويمكن لمجلس الأمناء التعاون مع منظمات المجتمع المدني لممارسة عملية الدعوة وكسب التأييد مما يساهم في مشاركة مختلف فئات المجتمع وأفراده في حل المشكلات وطرح القضايا التي تؤثر سلبياً على المدرسة.

ويتناول هذا الدليل التدريبي موضوع الدعوة وكسب التأييد من حيث المفهوم والأساليب المستخدمة وذلك حتي يتمكن الأخصائي الاجتماعي من تقديم الدعم الفني المطلوب لمجالس الأمناء، لكي يتمكن المجلس من تحديد القضايا التي تؤثر في الارتقاء بالعملية التعليمية في المدرسة ودراسة هذه القضايا وتحديد القوانين والقرارات ذات الصلة بالقضايا، وتصميم حملات دعوة وكسب تأييد بغرض التأثير في عملية صنع واتخاذ القرار لتحقيق مصلحة المدرسة وتعظيم فرص تحقيق الجودة في العملية التعليمية بما يعود بالنفع علي التلاميذ والتلميذات. ويتكون هذا الدليل من ثلاث فصول حيث يتناول الفصل الاول مفهوم وأهمية الدعوة وكسب التأييد؛ ويتناول الفصل الثاني كيفية تصميم حملة دعوة وكسب تأييد فعالة؛ بينما يتناول الفصل الثالث كيفية وضع خطة تنفيذية وخطة المتابعة والتقييم لتنفيذ حملة الدعوة بكفاءة وفاعلية.

الهدف العام للبرنامج:

تنمية قدرات ومهارات الأخصائي الاجتماعي لدعم مجالس الأمناء في إعداد وتنفيذ حملات الدعوة وكسب التأييد لتعبئة الرأي العام وصناع القرار لدعم القضايا الخاصة بالتعليم.

الأهداف التفصيلية:

بنهاية البرنامج يكون لدي الاخصائيين الاجتماعيين المشاركين القدرة علي:

- تحديد أهمية أنشطة الدعوة وكسب التأييد لدعم القضايا التعليمية.
- الفهم والتطبيق الفعال لحملات الدعوة وكسب التأييد.
- وضع تصوراً عن أهم القضايا التعليمية في نطاق عمل مجالس الأمناء، وكيف يمكن مواجهتها.
- وضع خطة تنفيذية لحملة دعوة وكسب تأييد.

المشاركون:

الاخصائيون الاجتماعيون أمناء سر مجالس الأمناء والآباء والمعلمين.

الفترة الزمنية للبرنامج: ٣ أيام.

الفصل الأول

مفهوم الدعوة وكسب التأييد وأهميتها

الفصل الأول

مفهوم الدعوة وكسب التأيد وأهميتها

مقدمة الفصل:

سيتناول هذه الفصل مفهوم، وتعريف، وأهمية الدعوة وكسب التأيد وعلاقتها بأدوار مجلس الأمناء والأباء والمعلمين خاصة التصدي لمواجهة المشكلات والقضايا التي تؤثر في جودة العملية التعليمية ولها ارتباط بالقرارات والقوانين ونظم صناعة واتخاذ القرار مما يساهم في تمكين مجلس الأمناء والأباء والمعلمين ككيان مؤسسي يشارك في الارتقاء بالعملية التعليمية في المدرسة.

تعريف الدعوة

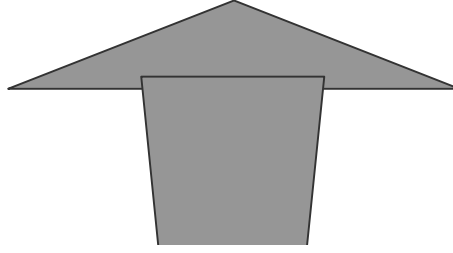
الدعوة تعنى التحدث بصوت مرتفع وجذب اهتمام أفراد المجتمع نحو إحدى المشكلات أو القضايا العامة وتوجيه أنظار صناع القرار نحو الحل المقترح. كما أنها تعنى العمل مع الآخرين من الأفراد والمنظمات لإحداث تغيير إيجابي في المجتمع.

أهمية الدعوة وكسب التأيد

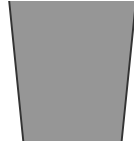
تحدث الدعوة كلما أراد الناس التأثير على صناع القرار في أى مكان. وللدعوة أهمية خاصة فى المجتمعات الديمقراطية التى يقف فيها صناع القرار موقف المساءلة أمام المواطنين من خلال الآليات المختلفة. فقد يضطر صناع القرار إلى التحرك فى اتجاه معين استجابة لوجهات النظر والضغط التى تقع عليهم من قبل القطاعات الأخرى فى المجتمع مثل وسائل الإعلام أو منظمات المجتمع المدنى والجمهور بصفة عامة.

النتائج التي يمكن تحقيقها من خلال أنشطة الدعوة

تمكين المواطن العادي



تغيير عملية صنع واتخاذ القرار



تغيير سياسة/قانون أو حل مشكلة

١. مرحلة وجود المشكلة دون وعي الناس بوجودها:

- § تتعلق هذه المشكلة بإحدى المصالح العامة في المجتمع.
- § وجود سياسات تتعارض بشكل واضح مع هذه المصالح.
- § عدم دراية الجمهور العام بالمشكلة أو السياسات التي تساهم في تفاقم المشكلة أو التي كانت السبب في ظهورها.

٢. ظهور وعي فردي بالمشكلة:

- § تكون جماعات محلية لمواجهة المشكلة.
- § زيادة الخبرة بالمشكلة / إجراء بحوث.
- § وجود أدلة و/أو وثائق تثبت قصور بعض الجهات في حل المشكلة.

٣ . ظهور الوعي العام بالمشكلة:

- § الاعتراف بوجود المشكلة وتزايد عدد المتأثرين بها.
- § يتعرف الجمهور العام على المتأثرين بالمشكلة.
- § تشكيل جماعات محلية أكثر نشاطاً للتصدي لهذه المشكلة.
- § إشراك المؤسسات والجماعات القائمة في العمل العام لمواجهة المشكلة.
- § وجود موقف تتزايد فيه نسبة المعارضين للسياسات المتعلقة بالمشكلة من بين أفراد الجمهور العام.

٤ . التحرك الأولي لمواجهة المشكلة:

- § تغير واضح في نمط وطبيعة الأنشطة الداعية لمواجهة المشكلة.
- § الأعمال أو الأنشطة الأولية التي توضح مدى ما تسببه المشكلة القائمة من انتهاك واضح للقيم السائدة في المجتمع.
- § تكرار تنفيذ هذه الأنشطة في أنحاء مختلفة من المجتمع ككل.
- § تصبح المشكلة قضية عامة.
- § يتزايد معدل نمو الحركة الاجتماعية الجديدة.

٥ . تكون الرأي العام:

- § تعارض الغالبية الأوسع والسياسات القائمة.
- § يتم توضيح تأثير المشكلة والسياسات المتصلة بها على المجتمع.
- § يتم إشراك المواطنين والمؤسسات الشعبية في مواجهة المشكلة.
- § يتم وضع المشكلة على جدول أعمال السياسات الحكومية المختلفة.

§ اقتراح حلول / بدائل مختلفة للتعامل مع المشكلة.

٦. تحقيق تقدم نحو الأهداف:

- تعارض الغالبية العظمى السياسات القائمة ويتلاشى الخوف من الحلول أو البدائل المطروحة لمواجهة المشكلة.
- تتغير السياسات أو القوانين المتصلة بالمشكلة إما لأن الاستمرار فيها يصبح أكثر تكلفة من تغييرها وإما نتيجة لإزاحة صناع القرار عن مراكزهم.

٧. استمرار الحملة:

- نجاحات ممتدة.
- يحاول المعارضون القيام بهجوم مضاد.
- التركيز على القضايا والأهداف الفرعية.

عناصر استرشادية حول أدوار مجالس الأمناء

الدور	المهام	مزاياه	عيوبه	تحديات
الدور الخيري	<ul style="list-style-type: none">• مساعدة الطلاب الأيتام والفقراء داخل المدرسة .• تقدير التلاميذ.• رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة	<ul style="list-style-type: none">• تلقائي سهل العمل به• لا يحتاج إلى تخطيط مسبق• خدماته مباشرة لا يحتاج إلى دعم وتأييد من المجتمع• لا يحتاج إلى متابعة وتقييم .	<ul style="list-style-type: none">• يقدم من طرف واحد• خدماته مؤقتة يبدأ بزيادة ثم يقل.• محدود الأثر .	<ul style="list-style-type: none">• غير منظم مؤقت• مهتد بعدم الإستمرار• عدم توافر عنصر الشفافية .

<p>يحتاج إلى موارد</p>	<p>يحتاج إلى وقت وجهد أكبر من المجتمع، والقاعدة الشعبية، وبعض الخبراء</p>	<ul style="list-style-type: none"> • المشاركة • دائم ومستمر • إيجابي • مخطط • متابعة وتقييم 	<p>الإهتمام ببناء القدرات لدى أعضاء مجالس الامنـاء والإدارة المدرسية عن طريق الإجتماعات، والندوات، وورش العمل، وتبادل الزيارات .</p>	<p>الدور التنموي</p>
<p>عدم وعى الناس واقتناعهم بأهمية المشكلات التي تحتاج إلى أنشطة الدعوة وكسب التأييد.</p>	<p>يحتاج إلى وقت وجهد</p>	<p>يساعد على اكتشاف خبرات داخل المجتمع ووضوح دور مجلس الأمناء</p>	<p>يقوم بالدفاع عن كل ما يتصل بنجاح العملية التعليمية عن طريق توعية المواطنين لفهم حقوقهم</p>	<p>الدور الدفاعي</p>

خلاصة الفصل

يمكن ان يساهم مجلس الأمناء بشكل فعال بالمساهمة في حل المشكلات والقضايا التعليمية من المنظور الدفاعي وذلك عن طريق رفع وعي اولياء الامور وكافة الأطراف المعنية بالقضايا التي تواجه المدرسة وتستلزم التأثير في عملية صنع واتخاذ القرار مما يؤدي الي اصدار/تعديل / تفعيل القوانين او القرارات التي تساهم في حل المشكلات والارتقاء بالعملية التعليمية. وسنتعرف في الفصل التالي علي كيفية تصميم حملة دعوة وكسب تأييد فعالة.

الفصل الثانى

مراحل تصميم حملة دعوة وكسب تأييد

الفصل الثاني

مراحل تصميم حملة دعوة وكسب تأييد

مقدمة الفصل:

لكي يكون نشاط الدعوة وكسب التأييد فعالاً، يجب أن يتم تصميم حملة الدعوة وكسب التأييد بشكل منهجي يبدأ بالتحديد السليم لقضية الدعوة وتحليلها للتعرف علي أسبابها ومن ثم وضع أهداف محددة، وتصميم حملة فعالة تحقق الأهداف وتؤثر في عملية صنع واتخاذ القرار بما يؤدي الي اصدار قوانين، أو قرارات جديدة أو تعديل، أو تفعيل لقرارات وقوانين موجودة بالفعل. ومن خلال هذا الفصل سيتم تناول مراحل تصميم حملة دعوة فعالة ودراسة لكل مرحلة. كما يوجد في نهاية الفصل، نموذج لتصميم حملة دعوة وكسب تأييد بما يمكن الأخصائي من تقديم الدعم الفني لمجالس الأمناء في هذا المجال.

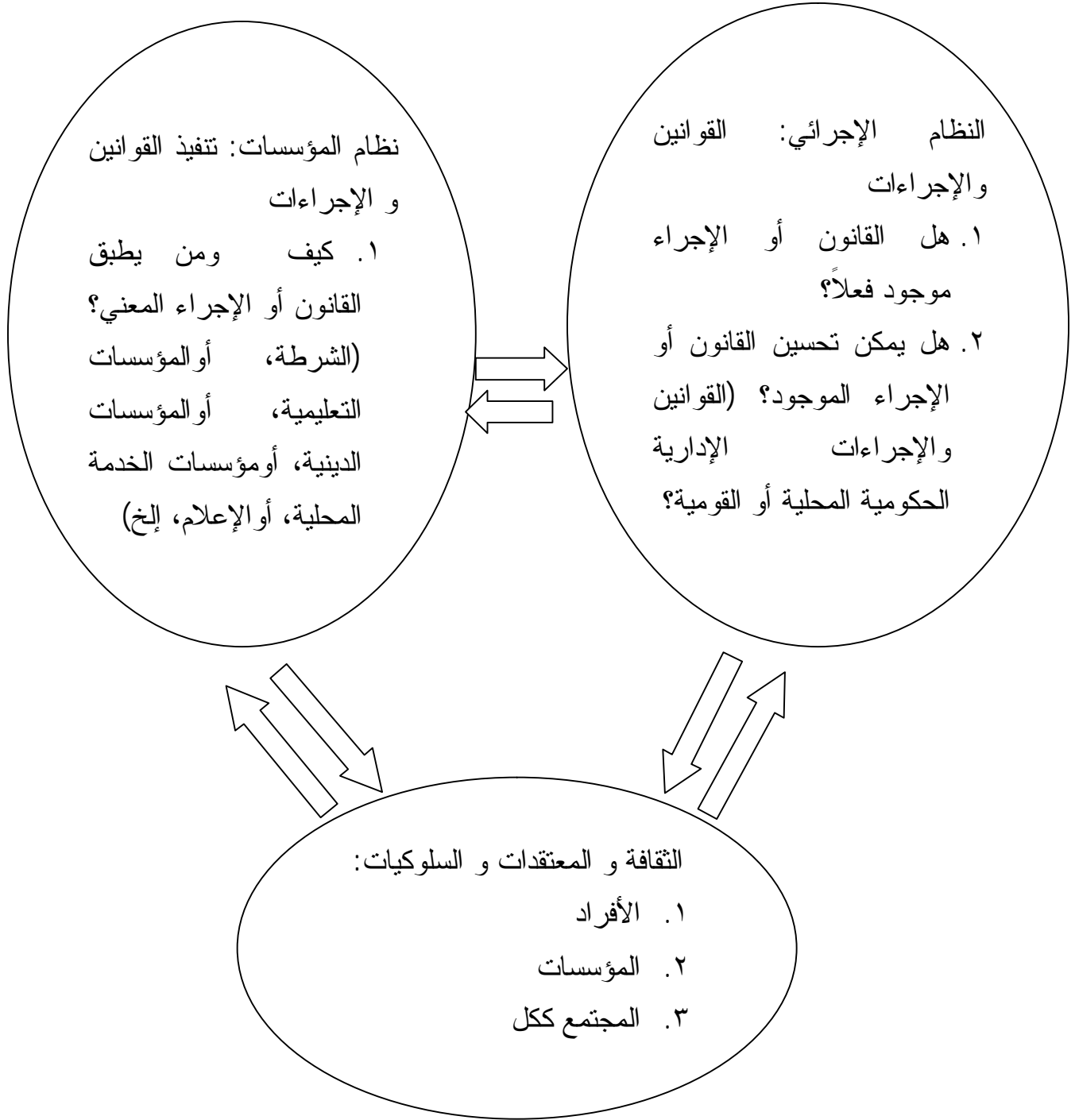
مراحل تصميم حملة دعوة وكسب التأييد

- ١ - تحديد قضية الدعوة
- ٢ - تحليل القضية
- ٣ - وضع أهداف الدعوة وصياغتها
- ٤ - تحديد القاعدة الشعبية
- ٥ - تحديد الجمهور المستهدف الأولي والثانوي
- ٦ - تحديد رسائل الدعوة
- ٧ - تحديد إستراتيجية الدعوة
- ٨ - تحديد أساليب الدعوة

١ . قضية الدعوة ووضع أهداف حملة الدعوة:

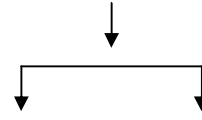
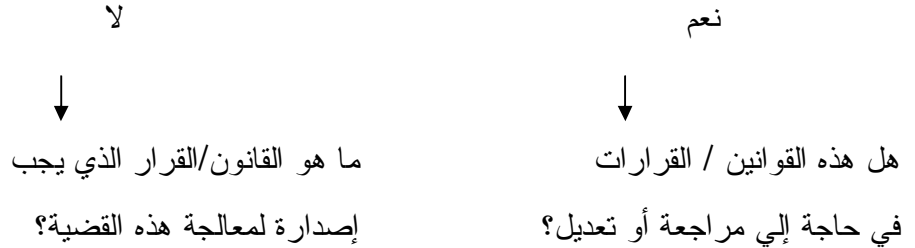
يجب أن تصاغ القضية بشكل يوضح التأثير الإيجابي الفوري والملموس في حياة الناس نتيجة التصدى لها. كما يجب توضيح التكلفة والمنافع قصيرة وبعيدة المدى، والفئة التي يمكن أن تتضرر من إهمال القضية والفئة المستفيدة وكيفية الاستفادة. ويجب العمل مع مختلف أعضاء فريق الدعوة لاستكشاف كافة الزوايا والوقوف على أنسبها وأكثرها أهمية لتركيز الجهود عليها. كما يلزم تقدير احتياجات المجتمع بالمشاركة مع أعضائه لتحديد الهدف المرجو تحقيقه في هذا المجتمع وإشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد والجماعات في هذه العملية. ومن ثم، فإن طرح القضايا التي تعالج اهتمامات الناس الرئيسية، تعد أساساً جيداً لكسب المؤيدين وتعبئة المتطوعين للحملة وكسب أصوات المواطنين وتوفير الدعم المالى وهى كلها أمور لازمة للتأثير فى عملية صنع القرار.

التحليل الثلاثي لأبعاد المشكلة أو قضية الدعوة



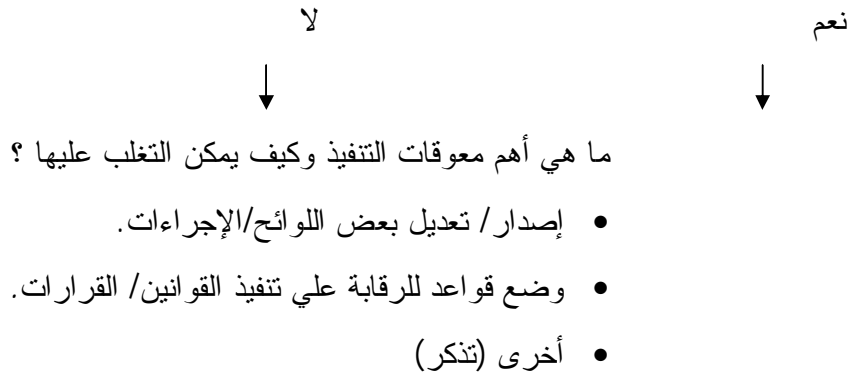
خريطة تدفق التحليل الثلاثي لقضية الدعوة

١. هل توجد قوانين / قرارات / لوائح تتعلق بالمشكلة / القضية محور الاهتمام؟



لا نعم ← ما هو التعديل المطلوب؟

٢. هل تم/ يتم تنفيذ القانون/القرار بشكل مناسب؟



٣. كيف يتعامل الناس مع المشكلة؟

بشكل محايد/ لامبالاة/ سلبي

بشكل إيجابي

(يعملون علي تفاقم المشكلة)

(يتجاوزون مع القوانين/القرارات)

ما الذي يجب عمله ؟

قائمة مراجعة لاختيار قضية الدعوة:

١. ما هي أهم المشكلات التي تواجهها العملية التعليمية؟ وما الذي يجب تغييره؟ وما هو ترتيب هذه الأمور من حيث الأولوية؟
٢. كيف سيكون الموقف إذا تم علاج هذه المشكلات؟
٣. ما أهمية القضية بالنسبة لرسالة وأهداف المنظمة "مجلس الأمناء"؟
٤. هل هناك توافق بين موقف المنظمة حيال هذه القضية وبين مبادئها وسابق أعمالها ورؤيتها؟
٥. ما هي الأهداف المحددة والمباشرة لجهود الدعوة التي تزمع القيام بها لبناء الوعي العام بالمشكلة؟
 - لإيجاد قوة الضغط اللازمة للتأثير على صناعات القرارات المسؤولين عن رسم السياسات؟
 - لتبادل المعلومات والاتفاق على جداول الأعمال مع الأفراد والهيئات والمنظمات التي تعمل في نفس المجال؟
٦. ما هي الأهداف بعيدة المدى لجهود الدعوة؟
 - لإعادة ترتيب الأولويات القائمة للمشكلات؟
 - لتوفير المزيد من الموارد الجديدة؟
٧. جعل المسؤولين الحكوميين أكثر استجابة لبرنامج عمل المنظمة؟ إلى أي مدى يمكن أن يسهم تبني هذه القضية في تهيئة المنظمة للتصدى لحملة أخرى في المستقبل؟
٨. هل يمكن كسب هذه القضية وهل تستحق ما سيبدل فيها من جهة؟ ما الفائدة التي ستعود على الأفراد والمجتمع من تحقيق أهداف الحملة؟
٩. ما هي النتيجة المطلوب تحقيقها؟ وما الذي يجب أن يتغير؟

١٠. هل يمكن صياغة القضية بحيث تستوعبها جميع الأطراف حتى أولئك الذى ليست لهم مصلحة مباشرة فيها؟

١١. هل توجد إطارات زمنية واضحة وموارد كافية؟

١٢. هل توجد قاعدة قوية للدعم؟ وهل يمكن لأعضاء المنظمة وأفراد المجتمع فهم هذه القضية بحيث يكون لديهم الاستعداد للمشاركة الفعالة من أجل نجاح حملة الدعوة؟

١٣. كيف سيبدأ العمل؟ وهل يوجد بالفعل دعم عام لموقف المنظمة أم يلزم بناء التحالفات ونشر الوعى العام بقضية الدعوة؟

١٤. من هم أفضل الرسل لهذه الحملة؟ هل يمكن ضم أعضاء آخرين من ذوى النفوذ فى المجتمع إلى جهود الحملة؟

١٥. بعد اختيار قضية الدعوة، يجب صياغتها فى شكل رسالة إعلامية موجزة.

وضع أهداف طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى لحملة الدعوة:

يجب وضع سلسلة من الأهداف التى تمثل ما يمكن تحقيقه خلال فترة زمنية محددة. ويجب أن تكون هذه الأهداف ثلاثية الأبعاد بحيث تتضمن ما نسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد، وما يمكن تحقيقه عند منتصف الطريق، وما يلزم تحقيقه على الفور.

§ الأهداف بعيدة المدى:

وهى تكرار الأهداف العامة أو النهائية للدعوة. وعلى سبيل المثال، إذا كانت المنظمة معنية بالتعليم فإن الهدف العام يمكن أن يكون توفير بيئة آمنة لممارسة الرياضة للفتيات مثلاً فى المدرسة. كما قد يكون أحد أجزاء الهدف العام أو الهدف بعيد المدى للمنظمة هو زيادة الحصص المخصصة لممارسة الأنشطة الرياضية فى الموازنة العامة لوزارة التربية والتعليم، واعتبار ذلك إحدى القضايا التى يجب طرحها والعمل على ترويجها خلال المناسبات المختلفة.

§ الأهداف متوسطة المدى:

وهي التي تعكس النجاحات التي يمكن أن تتحقق في منتصف الطريق أو التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بعيدة المدى لحملة الدعوة. وعلى سبيل المثال، فإن تحقيق الهدف العام الذي يتمثل في توفير بيئة آمنة لممارسة الرياضة للفتيات في المدرسة قد يتطلب تعبئة أعضاء مجالس الأمناء وكبار المسؤولين لدعم بناء ملاعب جديدة بها مواصفات مختلفة أو إقناع مسؤولي الأجهزة الحكومية للضغط على الوزارات وأعضاء البرلمان من أجل زيادة التمويل المخصص لهذا المجال.

§ الأهداف قصيرة المدى:

وهي الخطوات التي يلزم اتخاذها لتحقيق الأهداف متوسطة المدى - ويتم ذلك من خلال تنظيم المشاركة الشعبية أو كسب التأييد المبدئي للمسؤولين المحليين وأعضاء البرلمان. وقد تتضمن الأهداف قصيرة المدى الأخرى إعداد تقرير يوضح الفجوة بين عدد الملاعب المتاحة للفتيات وبين عدد الفتيات في المدرسة، كما قد تتضمن الحصول على فترة إذاعية أو تليفزيونية أو مساحة في إحدى الجرائد لعرض قضية الدعوة وأهدافها.

إن وضع أهداف محددة لمعالجة القضايا العامة موضع الاهتمام وعلاج الأبعاد المختلفة لمشكلة ما من شأنه المساعدة على تحقيق النتائج التي تؤدي إلى تشكيل قوة الدفع للقضية وإبراز أن حملة الدعوة تحقق سلسلة من النجاحات المتواصلة للأعضاء والحلفاء والمعارضين على السواء. كما أن النجاحات الصغيرة والمتواصلة من شأنها وضع المنظمة دائماً في أعين الجمهور وفي بؤرة اهتمام أجهزة الإعلام من خلال ما تقوم به من جهود في سبيل تحقيق الأهداف بعيدة المدى لحملة الدعوة.

معايير اختيار هدف حملة الدعوة:

- عند عرض هدف الدعوة هل يمكن فهمه بسهولة؟
- هل يمكن من خلال هدف الدعوة تكوين تحالفات مع المجموعات والهيئات الأخرى المعنية بنفس القضية؟ (قيادات حكومية ومنظمات غير حكومية... الخ).
- هل تتوفر البيانات الكمية والكيفية بالقدر الكافي التي تثبت أن تحقيق هدف الدعوة من شأنه أن يسهم بدور إيجابي في حل المشكلة القائمة؟

- هل يمكن تحقيق هدف الدعوة بالرغم من وجود معارضة؟
- هل يمكن من خلال الإعلان عن الهدف من حملة الدعوة الحصول علي الدعم الكافي من القاعدة الشعبية لتحقيقه؟
- هل يمكن الوصول إلى صناع القرار وواضعي السياسات الذين يجب الحصول علي موافقتهم لتحقيق هدف الدعوة؟
- هل يمكن وضع خطة زمنية محددة لتنفيذ الهدف العام أو الأهداف المرحلية لحملة الدعوة؟

2. القاعدة الشعبية والجمهور المستهدف (أولى - ثانوى)

هي مجموعات المواطنين المتأثرين و/أو المهتمين بقضية الدعوة ولديهم الاستعداد لدعم القضية. فإذا ما رأى مجلس أمناء أن يتبنى قضية ما فيجب أن تكتسب هذه المنظمة شرعيتها من القاعدة الشعبية التي تمثلها.

أهمية القاعدة الشعبية

1. توفر للمنظمة حق تمثيل القاعدة الشعبية وبالتالي شرعية الدفاع عن قضية الدعوة.
2. تدعم المصادقية اللازمة لتسويق حملة الدعوة.
3. تساعد على زيادة وعي أفراد المجتمع وبالتالي إمكانية إشراكهم في تحديد القضايا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تؤثر عليهم.
4. تؤدي إلى تكوين رأي عام موحد حول قضية الدعوة مما يساعد على تكوين قاعدة دعم تمثل مختلف فئات المجتمع.
5. تمثل قوة التأثير الرئيسية على صناع القرار.
6. تتيح فرص اختيار شركاء لقضية الدعوة من بين القاعدة الشعبية.
7. تزيد من فرص استمرارية جهود الدعوة.

عوامل تساعد على زيادة دعم القاعدة الشعبية

١. إمام القاعدة الشعبية بالمشكلة.
٢. عدم رضا القاعدة الشعبية عن الظروف المحيطة.
٣. إقتناع القاعدة الشعبية بجدوى البدائل المطروحة.
٤. التسلح بأساليب صحيحة تساعد على المشاركة الفعالة.

خطوات بناء القاعدة الشعبية

أولاً: تحديد القاعدة الشعبية

- من أصحاب المشكلة (المتأثرين) و/أو المهتمين؟
- ماذا سيستفيدون إذا نجحت جهود الدعوة وكسب التأييد؟
- ما الأضرار التي تقع عليهم إذا لم يتم التصدي لقضية الدعوة؟
- ما المخاطر التي يمكن أن يتعرضوا لها نتيجة دعمهم لقضية الدعوة؟
- ماذا لديهم من قوة للضغط على المستهدفين بالدعوة وكسب التأييد؟

ثانياً: تصنيف القاعدة الشعبية وتحليلها

- الخصائص السكانية: العمر، والنوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والحالة الاقتصادية.
- الخصائص الثقافية والسلوكية: العادات والتقاليد، والاتجاهات، والمستوى التعليمي.

ثالثاً: استقطاب المتطوعين لبناء القاعدة الشعبية

يجب النجاح في إشراك الجمهور في حملة الدعوة من خلال دعوة المتطوعين واستخدام الطاقات، والموارد، وأفكار الجمهور في توصيل الرسالة للمسؤولين، هذا بالإضافة إلى المجموعات المستهدفة الإقليمية والمحلية.

كما يجب إشراك أفراد المجتمعات المحلية إلى أدنى المستويات في الأنشطة المحلية التي تتيح فرصة التعبير عن وجهات نظرهم حول المشكلة وتوصيلها إلى المسؤولين المحليين.

رابعاً: طرق الوصول إلى القاعدة الشعبية والتأثير عليها:

- وسائل دعائية كالأفلام ... الخ.
- لافتات دعائية.
- تقديم العروض خلال الاجتماعات العامة.
- الكتيبات والمطويات والنشرات.
- الإعلانات والمقالات الصحفية.
- تقارير حقائق.
- البرامج والتحقيقات الإذاعية.
- البرامج التلفزيونية والإخبارية.
- التقارير الموجزة حول المجتمع.
- الاتصال الشخصي والاتصال غير المباشر.

تكوين القاعدة الشعبية وتعبئة المجتمع:

إن القاعدة الشعبية هي أعضاء المجتمع المتأثرين بالمشكلة الاجتماعية محل الدراسة أو المهتمين بها، وبالتالي تنشأ لديهم الرغبة في مساندة الحملة. وغالباً ما ينضم الجمهور للمشاركة في حملات الدعوة في الحالات التالية:

- الإلمام بالمشكلة أو القضية محور الاهتمام.
- عدم الرضا عن الظروف المحيطة.

• الاقتناع بجدوى البدائل التي تطرحها المنظمة.

• توافر الظروف التي تساعد على المشاركة الفعالة.

وتعتبر القاعدة الشعبية المهمة بالقضية من أهم الأطراف في عملية الدعوة وبالتالي، يجب دراسة السبل التي تؤدي إلى جذب اهتمامهم بصورة أعمق بالقضية، وذلك من خلال المواد التثقيفية واقتراح الأساليب الملائمة لتحقيق مساهمتهم الفعالة في جهود الدعوة. كما يُنصَح أيضاً بالاتصال بالقاعدة الشعبية من خلال وسائل الإعلام سواء الصحف أو الإذاعة خاصة الإذاعات المحلية. وبوجه عام، يجب تكييف الأسلوب المستخدم طبقاً للظروف والموارد المتاحة.

تحديد الجمهور المستهدف الأولي والثانوي:

§ الجمهور المستهدف الأولي:

هم الأشخاص الذين لديهم السلطة والقدرة على اتخاذ القرار لتحويل الحلول المقترحة إلى حقائق واقعية. وعند استيفاء جدول استراتيجية الدعوة، يجب وضع الأسماء الفعلية لصناع القرار الذين يمثلون الجمهور المستهدف الأولي من جهود الدعوة. وإذا كان هذا المستهدف هو هيئة أو مؤسسة ما، فإن تحديدها في صورة أسماء محددة يجعل من تحقيق الأهداف أمراً يمكن الوصول إليه. وعلى سبيل المثال، فإنه يبدو من الأسهل كثيراً التأثير على السيد "س" ونائبه السيد "ص" بدلاً من محاولة التصدي للإدارة أو المجلس المحلي بأكمله. ويجب اختيار أكثر من مستهدف أولى واحد كلما كان ذلك ممكناً لأن السلطة عادة ما تكون موزعة على عدد من الإدارات الحكومية. ومن ثم، فإن الضغط يكون أكثر تأثيراً إذا كان صادراً عن مناطق متنوعة.

§ الجمهور المستهدف الثانوي:

هم الهيئات أو الأفراد اللذين ليست لهم سلطة مباشرة لتحقيق أهداف الدعوة، إلا أنهم في مواقع تؤهلهم للتأثير على المستهدفين الرئيسيين لاتخاذ القرارات وإحداث التغييرات المطلوبة. ومن الشروط الأساسية الواجب توافرها في الجمهور الثانوي هو أنه يجب أن تكون لديه قدر من السلطة والتأثير على المستهدفين الرئيسيين أكثر مما لدى المنظمة. وفي ذات الوقت، يجب أن يكون تأثير المنظمة والقائمين على حملة الدعوة عليهم أسهل من المستهدفين الرئيسيين.

§ الحلفاء والمعارضون:

حلفاء حملة الدعوة هم الأفراد والمؤسسات والهيئات التي إما تدعم القضية، أو يمكن إقناعهم بسهولة لدعم القضية والتعاون مع المنظمة في تنفيذ جهود الدعوة. أما المعارضون فهم الأفراد، والمؤسسات، والهيئات التي إما:

- أن يكونوا معارضين بشدة لقضية الدعوة ويتحدثون ضدها معظم الوقت.
- من المحتمل أن يعارضوا القضية إلا أنهم قد يقتنعوا بها فيما بعد.
- أن يكونوا في موقف المتردد.

ويجب تسجيل اسم الشخص أو المجموعة التي يمكن أن يؤدي تحقيق الهدف إلى تهديد أو تعضيد سلطتهم ومراكزهم أمام كل هدف قصير أو طويل المدى. وبمعنى آخر، يجب تحديد المكسب أو الخسارة بالنسبة لهؤلاء الأطراف، والسلطة المتوفرة لديهم ومستوى تنظيم تلك الفئة. ولتحديد مدى الصعوبة أو حجم التحديات التي تواجه جهود الدعوة، يجب تقدير مدى جدية واستعداد المعارضون لإفشال جهود الدعوة ومدى استعداد الحلفاء لدعم القضية، كما يلزم معرفة قدرات الخصم البشرية والمالية وكيف يمكن مواجهة ذلك.

ويجب أن نعلم أنه لا المعارضون ولا المؤيدون يشكلون عادة قوة موحدة. فعلى سبيل المثال، قد يؤيد بعض رجال الأعمال قضية الدعوة في حين قد يعارضها البعض الآخر. وعلى هذا، فإن تحديد الأصدقاء والأعداء يقتضي معرفة اتجاهات ومصالح الجماعات الأخرى والقضايا التي تشكل محور اهتمامهم، إذ قد لا تكون أهم قضايا الدعوة هي المشكلة الرئيسية لمعارضيه. وبالتالي يمكن الاتفاق على عدم معارضة قضيتهم الأساسية بشرط ألا تمثل أحد المكونات الأساسية في حملة الدعوة وذلك في مقابل وقوفهم على الحياد فيما يتعلق بالقضية الأساسية للدعوة. ومن ثم، يجب وضع قائمة بكل الحلفاء والمعارضين المحتملين وفقاً للفئات المختلفة أخذاً في الاعتبار أن لكل قضية قائمة خاصة من الحلفاء والمعارضين. ويجب مراجعة هذه القائمة لتحديد مستوى التنظيم والتأثير لدى كل من الحلفاء والمعارضين.

أسئلة هامة حول الحلفاء والمعارضين:

- كم عدد أعضاء هذه المجموعة أو الهيئة أو المؤسسة؟
- ما هو موقفهم الحالي؟
- ما أنواع الاتصالات السياسية والتشريعية لدى هؤلاء الأفراد؟
- ما هي السمات الإيجابية أو السلبية لدى هؤلاء الأشخاص؟
- ما مدى قدرتهم على تعبئة الجماهير (للتصويت، لجمع المال، لممارسة الضغط السياسي)؟
- هل لدى هؤلاء الأفراد مهارات خاصة (قانونية، سياسية)؟
- ما علاقة أجهزة الإعلام بهؤلاء الأفراد؟ هل هم شخصيات قومية أو مرموقة في المجتمع؟
- هل يمكن لهؤلاء الناس توفير البحوث، أو إمكانية الوصول إلى القادة السياسيين أو المحليين، أو تعبئة المزيد من المتطوعين، أو تحقيق الانتشار الجغرافي لجهود الحملة؟

٣. رسالة الدعوة

الرسالة هي عبارة موجزة للتعريف بقضية الدعوة وهدفها العام وهي تتضمن ما نسعى إلى تحقيقه وأسباب ذلك والطريقة التي نتبعها لتحقيق أهداف الدعوة. وحيث أن الغرض من توجيه هذه الرسائل هو حث متلقيها على المشاركة بدور إيجابي في مساندة قضية الدعوة المطروحة، فإنها يجب أن تحتوي على الدور الذي تود منهم القيام به وما تتوقعه منهم تحديداً في هذا الإطار.

مثال:

هذه الرسالة موجهة إلى رجال المجلس المحلي لحثهم على المشاركة في الدعوة الرامية إلى تخصيص مساحات أوسع لبناء المدارس.

"إن مشاركة رجال المجلس المحلي في المحافظة في توفير أماكن أكثر إتساعاً لبناء وتطوير المدارس، من شأنها المساعدة على تحقيق أهداف التنمية في مصر. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال تبنيكم للمبادرات التي يقوم بها مجالس الأماناء. لذا، ما نرجوه منكم هو مزيد من الدراسة للمساحات المخصصة التي تشرف عليها الوحدة المحلية".

العناصر الرئيسية لرسالة الدعوة:

§ المحتوى

ما هي الأفكار التي تود المنظمة نقلها، وما هي الحجج والبراهين التي سوف تستخدمها لإقناع الجمهور المستهدف بالقضية؟

§ أسلوب الرسالة

ما هي العبارات أو المفردات التي سوف تستعين بها لنقل الرسالة بصورة واضحة وفعالة؟ وهل هناك عبارات أو كلمات يجب استخدامها وعبارات أخرى لا يجب استخدامها؟

§ حامل / ناقل الرسالة

من الشخص أو الجهة التي يمكن أن يستجيب لها متلقي الرسالة ويجده فيها أهلاً للثقة؟

§ طريقة نقل الرسالة

ما هي الطريقة التي ستقوم المنظمة من خلالها بنقل تلك الرسالة وتوجيهها إلي الشخصيات المستهدفة ليكون لها التأثير الإيجابي الذي تأمله؟، هل من خلال الاجتماعات العامة، أم الخطابات، أم النشرات والإعلانات الإذاعية والتلفزيونية.. الخ؟

§ الزمان والمكان

ما هو الوقت المناسب لتوجيه الرسالة؟ هل هناك مكان ما لتوجيه الرسالة منه بحيث يدعم مصداقيتها وتعظيم تأثيرها السياسي؟

§ أسلوب الرسالة

- الإيجاز والدقة والقدرة علي الإقناع.
- التأكيد على أن تأييده للقضية المطروحة من شأنه أن يؤدي إلي دعم موقفه السياسي ومكانته الاجتماعية.
- الإشارة إلي ما سيعود علي الدولة من عائد اقتصادي وتوفير في الميزانية نتيجة لهذا المقترح.
- علاوة علي ذلك، فأصحاب القرار وراسمي السياسات عادة ما يريدون معرفة الدور الذي تود منهم القيام به تحديداً، والأطراف الأخرى المؤيدة لقضيتك.

§ طريقة نقل الرسالة

- عقد سلسلة من الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية.
- عقد حلقات نقاشية غير رسمية خلال الاجتماعات الدينية، أو السياسية، أو الاجتماعية، أو اجتماعات رجال الأعمال.
- الرسائل التحريرية : الشخصية، والمؤسسية، ورسائل التحالفات.
- عقد الاجتماعات مع الشخصيات المستهدفة لتعريفهم بقضية الدعوة وهدفها الرئيسي.
- تقارير الحقائق.
- الكتيبات والنشرات الدعائية.
- عروض الفيديو القصيرة.
- الرسومات التوضيحية باستخدام الكمبيوتر.
- العروض التوضيحية باستخدام الشرائح الضوئية أو الشفافيات.

• المقالات الصحفية أو الإعلانات.

• التغطية الإعلامية والإذاعية.

§ ناقل الرسالة

يلعب ناقل الرسالة دوراً كبيراً في مدى تأثيره علي الشخص المستهدف. ومن ثم، يجب أن تتوفر في ناقل الرسالة الصفات الآتية:

• سابقة ناجحة في الاتصال بصانعي القرار.

• لباقة وقدرة جيدة على العرض والإقناع.

• من الشخصيات الموثوق فيها.

• يحظى بالمصداقية لدى أفراد المجتمع وصانع القرار.

• يتمتع بشخصية تسويقية ومظهر حسن.

§ الزمان والمكان

• قبل حملة انتخابية يشترك فيها صانع القرار أو بعد نجاحه مباشرة.

• عقب تصريح مباشر له بتأييد القضية.

• حين ظهوره في لقاء عام أمام المستفيدين من القضية.

خطوات عرض الرسالة بشكل فعال

• منذ البداية، حدد النقاط التي تود عرضها خلال الاجتماع.

• اختر الموضوع والهدف الرئيسي للدعوة وضعه دائماً نصب عينيك عند توجيه رسالتك الحاضرين.

• أذكر السبب وراء انعقاد هذا الاجتماع أو القضية أو المشكلة التي تعمل علي مواجهتها من خلال جهود

الدعوة. وأذكر السبب وراء أهميتها للمناقشة.

- إعرض علي المشاركين الدور الذي تود منهم القيام به كمشاركة منهم فيما يبذل من مجهودات في هذا المجال.
- ولكن تذكر دائماً أنه لا يجب أن تطلب منهم القيام بأكثر من عمل واحد في نفس الوقت إلا إذا أظهر أحدهم رغبته في ذلك لشدة اهتمامه بموضوع الدعوة وهدفها الرئيسي.
- إذا كنت تقوم بنقل رسالة إلى مجموعة، ورأيت أن الاجتماع تحول إلي شكل من أشكال المناقشة الجماعية، فإنه بذلك يعد فرصة جيدة للوقوف علي آراء المشاركين ومقترحاتهم وأفكارهم بشأن تلك القضية، فعليك أن تشارك في تلك المناقشات بجدية، مع الاستعداد للتفاوض. ولكن عليك منذ البداية تحديد إلي أي مدي يمكن تقبل الحلول الوسط مع الآخرين.
- حاول أن تربط بين الموضوع الذي تناقشه وإحدى القضايا التي من شأنها جذب اهتمامهم. فأذكر مثلاً كيف يمكن من خلال تحقيق هدف الدعوة مساعدة الناس في المنطقة التي ينتمي إليها.
- إذا استعنت ببعض الرسوم التوضيحية، يجب أن تجعلها سهلة ومبسطة وواضحة وحاول ألا تستعين بالكثير منها. ويفضل أن يكون لديك دليل خاص بما تعرضه فهذا من شأنه مساعدتك في تنفيذ عرض ناجح ومؤثر.

إستراتيجيات وأساليب العمل في قضايا الدعوة وكسب التأييد

ما هي الاستراتيجية؟

حملة الدعوة مثلها مثل أي نشاط آخر، لا بد أن يتم ويُنفذ من خلال خطط واستراتيجيات واضحة. وقد تستخدم المنظمة عند قيامها بحملة دعوة عدداً متنوعاً من الأدوات، مثل : وسائل الإعلام، وأساليب العلاقات العامة، والاتصال المباشر بالمسؤولين، وإرسال الشكاوى والالتماسات، وعمل البحوث والدراسات ونشر التقارير، وغيرها من الأدوات المختلفة لحملة الدعوة. كما تقوم المنظمة بالعديد من الأنشطة أثناء حملة الدعوة، مثل : الزيارات، و المؤتمرات أو اللقاءات العامة، وأعمال الكتابة والنشر.

وفي ظل تعدد هذه الأنشطة والأدوات، تحتاج المنظمة التي تتبنى حملة الدعوة، إلى وجود استراتيجية عامة تنظم جميع مكونات هذه الحملة. ومن الأخطاء الشائعة في الكثير من حملات الدعوة هو عدم

التناغم والتنسيق بين استخدام الأدوات المختلفة للحملة، وعدم التراكم فى التأثير. والسبب الرئيسى لحدوث هذه الأخطاء هو عدم وجود استراتيجية واضحة للجمعية فى حملة الدعوة التى تقوم بها.

ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها: "الرؤية العامة لخطة التحركات التنظيمية الهامة، ومدخل التأثير على صنع القرار، والأدوات التى تستخدم فى تحقيق أهداف حملة الدعوة وتحقيق رسالتها".

وبالتالى فالاستراتيجية هى نظرة متكاملة توضع بشكل متعمد، ومن خلالها يتم تحديد نقاط تميز المنظمة القادة لحملة الدعوة، كما تتعامل مع التحديات المختلفة والمخاطر التى تواجه الحملة فى طريقها.

لماذا الاستراتيجية؟

الاستراتيجية فى حملات الدعوة ضرورة وليست رفاهية تنظيمية. ويمكن تلخيص أهم فوائد وجود الاستراتيجية فيما يلى :

- وجود الاستراتيجية هام للتنسيق بين المكونات المختلفة للحملة، فلا يحدث التضارب أو التناقض بينها.
- وأيضاً، فالاستراتيجية تمنع التعارض والتضارب بين نتائج الأنشطة المختلفة.
- الاستراتيجية تعظم من العائد على الأنشطة والمكونات المختلفة، فلا يكون العائد النهائى للحملة هو مجموع عوائد الأجزاء، بل أكثر من هذا جداً.
- الاستراتيجية تحمى المنظمة التى تتبنى حملة الدعوة من مخاطر الحملة.
- تهتم الاستراتيجية فى حملة الدعوة بالنتيجة النهائية للحملة، وبالتالي تجنب المنظمة الإحساس باليأس والفشل، وتساعد على المرور من فترات الإحساس بعدم الفائدة.
- تحمى الاستراتيجية المنظمة من الانحراف عن طريقها أثناء حملة الدعوة وكسب الرأى، مهما كانت هناك دوافع قوية لهذا الانحراف.
- تساعد الاستراتيجية قادة حملة الدعوة من توقع الأحداث القادمة، والاستعداد لمجابهتها.

أهم الاستراتيجيات الخاصة بحملات الدعوة وكسب الرأى والتأييد:

هناك العديد من الاستراتيجيات المختلفة للعمل فى حملات الدعوة وكسب الرأى والتأييد، ويمكن للجمعية فى بعض الأحيان أن تضع لنفسها الاستراتيجية التى تناسبها، ومهما اختلفت الاستراتيجية التى تتبعها المنظمة، فالهدف النهائى لأى حملة دعوة واحد وهو التأثير على صانع القرار أو منفذه. وفى الغالب هناك أربعة من الاستراتيجيات الأساسية فى حملات الدعوة، وهى :

(أ) إستراتيجية التوعية والتعليم:

والمقصود بهذه الاستراتيجية هو قيام المنظمة بمجموعة من الأنشطة والأدوات بقصد التأثير على الثقافة المجتمعية، والوعى العام لأفراد المجتمع، للدرجة التى يتمكنون فيها من التأثير على الجهة المستهدفة من عملية الدعوة وكسب التأييد.

أى أن المنظمة التى تتبع هذه الاستراتيجية إنما تستثمر قوة الجماهير وتأثيرهم. وفى مثل هذه الحالات تتجنب المنظمة أى أنشطة أو أدوات تعمل على المواجهة المباشرة بينها وبين صانع القرار المستهدف من الحملة، أو منفذ السياسة موضوع الحملة، ولكنها تصل إلى ذلك عن طريق توعية الجماهير وتفعيل أدوارهم، للقيام بالضغط على المستهدفين.

(ب) إستراتيجية التنسيق والتعاون:

فى بعض الأحيان لا يكون تحقيق هدف الدعوة متوقف على موافقة الجهة المستهدفة فقط ، بل قد تكون هناك معوقات أخرى تمنع تلك الجهة من التجاوب مع الحملة. وفى الغالب تكون هذه الجهة فى حاجة الى مساعدة أو دعم خارجى حتى تتمكن من تحقيق هذا الهدف. وفى مثل هذه الحالات قد يكون من المفيد للجمعية أن تتبنى استراتيجية التنسيق والتعاون. وفى هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بالتأثير على صانع القرار عن طريق عدد من الأنشطة والأدوات التى تدخل المنظمة مع الجهة صانعة القرار فى شكل يبدو كأنه عمل مشترك، أو بأن يكونا على درجة عالية من التعاون بغرض إحداث التغيير المطلوب. وتتبنى المنظمة هذه الاستراتيجية متى كان لدى الجهة صانعة القرار الإمكانية لعمل التغيير المطلوب ولكنها تفتقد إلى القدرة على التنفيذ أو اتخاذ المبادرة أو الخوف من المعارضين أو غيرها من مثل هذه الظروف.

(ج) إستراتيجية المواجهة:

وفى هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة باستخدام ما تملك من أدوات وأنشطة فى إحداث مواجهة مباشرة مع صاحب القرار، وبطريقة المواجهة التى تؤدى إلى إحداث التغيير المطلوب مباشرة.

وفى الغالب تتبنى المنظمة هذه الاستراتيجية متى تأكدت أن الجهة المستهدفة لحملة الدعوة قادرة بالفعل على تحقيق الهدف، وأنها تمتلك الفرصة لاتخاذ القرار اللازم، وأيضاً متى تأكدت المنظمة أنها قائدة لحملة الدعوة تمتلك القدرة على المواجهة المباشرة مع صانع القرار. وفى الغالب تكون المواجهة مباشرة بين المنظمة والجهة المستهدفة.

(د) إستراتيجية الدعاوى القانونية :

وهذه صورة أخرى من صور استراتيجيات المواجهة، وفيها تلجأ المنظمة إلى طرف ثالث محايد هو القضاء، ومن ميزات هذه الاستراتيجية أنها توفر الدعم والحماية اللازمة للجمعية، وفى نفس الوقت تظهر مدى عمومية القضية موضوع حملة الدعوة.

كيف يمكن إختيار الاستراتيجية المناسبة لنا؟

تبدأ عملية وضع إستراتيجية حملة الدعوة بتحليل الأوضاع الخارجية والداخلية فى المنظمة وشركائها العاملين معها فى الحملة، وتحديد الموقف بدقة من قضية الدعوة، وهناك بعدين أساسيين فى تحديد استراتيجية حملة الدعوة هما:

(١) مدى قوة المنظمة القائمة بالحملة:

فعلى المنظمة أن تقدر مدى قدرتها وقوتها على تنفيذ حملة الدعوة، وعلى العمل بطريقة مباشرة لمواجهة الجهة المستهدفة، وفى الغالب قد تتراوح نتيجة هذا التقييم ما بين أن تكون المنظمة قوية جداً أو أن تكون ضعيفة جداً. وعندما تنظر المنظمة الى تقييم قدراتها، فإنها تنظر الى موقفها بالنسبة للقضية، وبالنسبة الى قوة وإمكانيات الأطراف الأخرى المختلفة وبخاصة الجهات المستهدفة، والمعارضين، والمنافسين.

٢) وجود فرصة متاحة لإحداث التغيير المطلوب فى الواقع العملى:

وهنا تقوم المنظمة بتقدير مدى الفرصة المتاحة أمامها لتحقيق نتيجة حملة الدعوة. فقد تكون الفرصة متاحة جداً، وبالتالي تكون احتمالية تحقيق إحداث التغيير عالية، أو أن تكون الفرصة ضيقة والاحتمالية لإحداث التأثير منخفضة.

أساليب الدعوة وكسب التأييد

• تكوين تحالفات مع المجموعات المؤيدة (القاعدة الشعبية):

كلما زاد عدد المجموعات العاملة فى مجال القضية محل اهتمام المنظمة، أدى ذلك إلى دفع المسؤولين عن وضع السياسات إلى الاهتمام بها. وبالتالي، يجب الاتصال بالمنظمات الأخرى التى يحتتمل انضمامها إلى جهود الدعوة. مع مراعاة أن ذلك يتطلب أساليب فنية معينة مع ضرورة التأكد من وضوح وفهم الأدوار والمسئوليات لدى جميع الأعضاء وتسوية جميع الخلافات مسبقاً.

• استخدام وسائل الإعلام لدفع حملة الدعوة إلى الأمام:

تكوين علاقات مع الصحف والإذاعة بحيث تصبح المنظمة مصدراً موثقاً به للمعلومات والتعليقات بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة تشجيع النشاط الإعلامي بعقد لقاءات مع المحررين وتقديم القصص التى تقيد حملة الدعوة ومراسلة أبواب بريد القراء فى الصحف مع إتاحة الفرصة للمتحدثين للتعليق على الأنباء أو الإجابة عن الأسئلة فى الإذاعة أو التلفزيون.

• عقد لقاءات مع المجموعات المستهدفة ومسئولى الحكومة:

التأكد من توضيح الهدف أمام المجموعات المستهدفة بالتفصيل حيث يصعب التعامل مع الموضوعات المشوشة. وقد ثبتت فعالية أسلوب الاتصالات الشخصية بالمسؤولين وصناع القرار التى يمكن من خلالها القضاء على القلق إزاء نوعية المطالب أو حجمها. وبصفة عامة، فإن وضع إستراتيجية دقيقة لتلك الاتصالات يؤدي إلى تجنب الكثير من العقبات.

• مطبوعات التوعية:

يمكن استخدام مطبوعات التوعية للأغراض التالية:

- الوصول إلى الجمهور في مواقعہ وتعبئته لصالح القضية.
- كآسلوب لتوعية وسائل الإعلام بالقضية والحملة.
- لتقديم تقارير عن التقدم أو النتائج.

وفيما يلي، بعض الأمثلة عن مطبوعات التوعية التي يمكن استخدامها في الحملة:

١. المنشورات:

المنشورات هي أقل الطرق تكلفة في إيصال الرسالة إلى الجمهور العام. وفي العادة يتكون المنشور من صفحة واحدة ويعطى كل المعلومات الخاصة بالأنشطة و/أو الأحداث، بما في ذلك أسماء الشخصيات، وطبيعة النشاط، والسبب فيه، ومكان عقده، وموعد إقامته. ويتم طي المنشور في ثلاث أجزاء وإغلاقه بشريط لاصق. ومن الممكن أن تتحول المنشورات إلى رسائل بريدية بنفقات قليلة. ويمكن أيضاً لصق المنشورات على لوحات الإعلانات في المكتبات العامة، والمراكز الاجتماعية في المجتمعات المحلية، والمحال التجارية، والجامعات، والأماكن العامة الأخرى.

٢. المنشورات متعددة الصفحات (المطويات):

المنشورات متعددة الصفحات هي واحدة من أكثر الوسائل المطبوعة مردوداً. وفي أحيان كثيرة تكون المنشورات متعددة الصفحات أيضاً أكثر الوسائل فعالية.

٣. الكتيبات:

تتضمن الكتيبات قدراً أكبر من التفصيل بشأن قضية أو موقف معين، وتتطلب الكثير من التخطيط والبحوث والكتابة. ونتيجة لذلك تتكلف الكتيبات قدراً أكبر من المال في إنتاجها. وتحتوى الكتيبات في العادة على المزيد من الأعمال والتوثيق والبحث، ولهذا السبب يمكن استخدامها لتوطيد المصادقية وتحقيق الظهور لدى وسائل الإعلام، والدوائر العلمية والتعليمية والجهات الأخرى التي تقوم بجهود الدعوة.

٤. المطبوعات الدورية أو الخطابات الإخبارية:

المطبوعات الدورية مواد ممتازة في حد ذاتها، وهي تعرف المؤيدين بالأنشطة التي تقوم بها المنظمة أولاً بأول. كما تتضمن أنباء أخرى تتصل بالمنظمة أو القضايا التي تتناولها. ويمكن توزيع المطبوعات الدورية بشكل واسع وبتكلفة منخفضة نسبية مما يجعلها وسيلة مهمة لتوعية الجمهور العام وبناء قاعدة التأييد.

٥. التقارير السنوية

يمثل التقرير السنوي أكثر الوثائق شمولاً لدى أية منظمة. ويصف التقرير السنوي للمنظمة الأنشطة التي قامت بها على مدى عام واحد) أو عدة أعوام(، كما يتضمن تقارير مالية مفصلة، وأسماء العاملين، ومصادر التمويل، وإنجازات المنظمة. وتتناول المعلومات الواردة في التقرير أساساً الحملة التي تقوم بها، ولذلك يمثل هذا التقرير السنوي وسيلة لها قسمتها الكبيرة في جمع الأموال والترويج للحملة.

٦. الإقناع الشخصي :

• يمثل ذلك الانتقال من منزل إلى منزل أو التخاطب مع الناس في الشوارع لإقناعهم بالقضية والحصول على تأييدهم. ويوزع الأشخاص القائمون بالإقناع منشورات أو مواد توعية، ويتحدثون إلى الناس عن الموضوع أو الحملة. وقد لا تكون جهود الإقناع الشخصي هي الأسرع في إيصال الرسالة، ولكنها توفر الفرصة لتوصيل الرسالة بأسلوب شخصي ومباشرة. وتوفر هذه الطريقة أيضاً فرصة الاستماع إلى آراء أعضاء المجتمع المحلى بشأن الموضوع، كما توفر الفرصة لك لتعديل أو تغيير الرسالة وفقاً لتلك الآراء. والعامل الرئيسي الذي يحقق النجاح في جهود الإقناع الشخصي هو الحديث عن المصالح الذاتية للناس، إذ يهتم الناس بسماع أنباء المنظمات التي تعمل في موضوعات تؤثر عليهم بصورة شخصية.

٧. الالتماسات:

الالتماسات هي جمع أسماء وعناوين الأشخاص الذين يؤيدون حملة معينة، أو صدور تشريع معين، أو مبادرات معينة. ويجب أن تأتي الالتماسات العامة في بعض الدول وفقاً لقواعد معينة في تقديمها إلى السلطات العامة أو البرلمان. ويجب التأكد باستمرار من التقيد بهذه القواعد قبل البدء في تنظيم الالتماس.

إرشادات لاختيار الأساليب المناسبة لحملة الدعوة:

- استخدام الأساليب والإجراءات التي تلائم أهداف المنظمة:
إتباع الطرق المبسطة فى تنفيذ الأهداف الصغيرة، وعلى العكس اختيار الأساليب المركبة للوصول إلى الأهداف الضخمة.
- مراعاة قدرات المنظمة وإمكانياتها:
إن قدرة المنظمات على التصدى للمهام الضخمة لا تتأثر بالضرورة بحجم الميزانية المحدود وقلّة عدد المتطوعين وحجم الموارد حيث يمكن من خلال الدقة فى اختيار اللقاءات وتنظيمها بعناية، تحقيق الهدف بسهولة أكثر من إرهاق طاقات المنظمة. ويمكن الاستفادة من النجاحات البسيطة التي تتحقق فى بناء المنظمة وجذب أعضاء جدد وخلق قيادات جديدة و توفير التمويل المطلوب.
- عدم مخالفة القواعد التي وضعتها المنظمة:
مراعاة عدم تعارض أنشطة الحملة التي تقوم بها المنظمة مع السياسات والتوجيهات العامة التي تتبعها، حيث يجب اتفاق الوسائل المستخدمة مع الأهداف النهائية.
- العمل فى حدود الخبرات المتاحة للأعضاء:
يجب مراعاة خبرة الأعضاء وقدراتهم.
- استخدام أساليب غير مألوفة ومبتكرة للتأثير على المجموعات المستهدفة:
يجب أن تدرس المنظمة مدى فعالية الأساليب المستخدمة فى الضغط على إحدى المجموعات المستهدفة واستخدام الأساليب غير المألوفة لأنها غالباً ما تكون أكثر فاعلية.
- السعي للحصول على التغطية الإعلامية:
من بين أهم الأساليب المستخدمة فى حملات الدعوة، أسلوب التغطية الإعلامية المجانية لأنها توفر أفضل الفرص للوصول لأكبر عدد ممكن من الفئات المستهدفة وتوصيل رسالة الدعوة ودعم القضية فى أى وقت.

نموذج تصميم حملة دعوة

أولاً: قضية الدعوة

ثانياً: تحليل القضية

- أسباب متعلقة بالسياسات والقوانين والإجراءات:-

- أسباب متعلقة بآليات تنفيذ القوانين والإجراءات:-

- أسباب متعلقة بالثقافة والمعتقدات والسلوكيات:-

ثالثاً: أهداف الدعوة

• أهداف بعيدة المدى:

• أهداف متوسطة المدى:

• أهداف قصيرة المدى:

رابعاً: تحديد القاعدة الشعبية

خامساً: تحديد الجمهور المستهدف الأولي والثانوي

سادساً: رسائل الدعوة

سابعاً: تحديد استراتيجيات الدعوة

ثامناً: تحديد أساليب الدعوة

خلاصة الفصل

ان الدعوة وكسب التأييد هو نشاط مخطط ومقصود لاحداث تأثير في عملية صنع واتخاذ القرار ولكي يحدث نشاط الدعوة التأثير المرجو منه لابد من تصميم حملة الدعوة بشكل فعال يبدأ من تحديد وتحليل قضية الدعوة ثم تحديد اهداف الدعوة وتحديد القاعدة الشعبية المهمة بالموضوع وتحديد الجمهور المستهدف ومن بعدها يجب تحديد رسائل الدعوة ودراسة الاستراتيجيات والوسائل المناسبة لتوصيل الرسائل. وفي الفصل التالي سنتعرض لكيفية ترجمة هذا التصميم الى خطة تنفيذية محددة ووضع خطة المتابعة والتقييم لتلك الخطة التنفيذية بما يضمن تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية.

الفصل الثالث

وضع خطة تنفيذية لحملة الدعوة

الفصل الثالث

وضع خطة تنفيذية لحملة الدعوة

مقدمة الفصل:

التخطيط هو أسلوب أو منهج يهدف إلى دراسة الموارد والإمكانات المتاحة وذلك لاختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة ومتفق عليها. وبعد أن يقوم مجلس الأمناء بوضع تصميم حملة الدعوة وكسب التأييد، لابد من وضع خطة تنفيذية تتضمن اختيار البدائل الامثل لتحقيق الاهداف وتحديد الانشطة المناسبة والادوار والمسئوليات الخاصة بتنفيذ كل نشاط وتحديد الموارد والموازنة اللازمة للتنفيذ. وحتى يتسنى ضمان كفاءة وفاعلية التنفيذ، يجب علي مجلس الأمناء تصميم خطة لمتابعة وتقييم الخطة التنفيذية. وسنتعرض في هذا الفصل لمراحل وضع خطة التنفيذ وتفسير كل مرحلة حتي يتمكن الاخصائي من مساعدة مجلس الأمناء في التخطيط لتنفيذ حملات الدعوة وكسب التأييد.

مراحل وضع خطة التنفيذ

تصميم ووضع خطة تنفيذية لحملة دعوة تمر بعدة مراحل رئيسية وهي:

١. تحديد الأهداف (قصير - متوسطة - طويلة المدى) .

٢. تحديد واختيار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف.

٣. صياغة ووضع الأنشطة اللازمة لتنفيذ البدائل ودراسة الترتيب المنطقي للأنشطة.

٤. تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل نشاط فرعي والأنشطة الرئيسية.

٥. تحديد الأدوار والمسئوليات.

٦. تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط.

٧. وضع جدول التنفيذ النهائي.

٨. تحديد أساليب المتابعة اللازمة لمراجعة عمليات التنفيذ.

ويبدأ وضع الخطة التنفيذية بعد العديد من الخطوات الأخرى التي يجب أن تسبقها، ومنها أن تكون قضية الدعوة محددة وتم جمع البيانات اللازمة التي يحتاجها المخطط. ومن أمثلة البيانات المطلوبة: تحديد نوعية الجمهور المستهدف، والرسائل، وطرق توصيلها، وهكذا. وخطة التنفيذ تجيب على مجموعة التساؤلات

الرئيسية: ما الذى يجب عمله؟ كيف يتم عمله؟ متى يتم عمله؟ من المسئول؟ ما هي الموارد المطلوبة؟ والخطة التنفيذية عبارة عن أهداف العمل والتشغيل للمشروع وأساليب تنفيذها خلال فترة زمنية معينة.

١. تحديد الأهداف (قصيرة - متوسطة - طويلة المدى)

يجب وضع سلسلة من الأهداف التي تمثل ما يمكن تحقيقه في حملة الدعوة خلال فتره زمنية محددة. ويجب أن تكون الأهداف ثلاثية الأبعاد بحيث تتضمن ما تسعى حملة الدعوة لتنفيذه، سواء في المدى البعيد، أو المتوسط، أو الطويل. وإذا كانت حملة التوعية مهمة بقضية محو الأمية، فإن هدف الحملة يكون "القضاء على الأمية". وإطلاقاً من نفس المثال السابق، فإن الهدف متوسط المدى يكون عبارة عن الأشياء التي يجب إنجازها ليساعد في تحقيق الهدف بعيد المدى. ومثال ذلك أن يكون الهدف متوسط المدى "تعبئة أعضاء المجالس المحلية وكبار المسؤولين لدعم بناء مدارس جديدة". ويلاحظ أن صياغة الهدف متوسط المدى تكون أكثر تحديداً ودقة من الهدف بعيد المدى. والأهداف قصيرة المدى هي الخطوات التي يلزم اتخاذها لتحقيق الهدف متوسط المدى، والصياغة تكون تحديداً. وتتصف بأنها: محددة، ويمكن قياسها، وواقعية، ويمكن تحقيقها، ومحددة بزمن. وقد يكون الهدف قصير المدى للهدف العام السابق هو تقرير معد يوضح الفجوة بين عدد الأطفال في سن المدرسة وبين نسبة الملتحقين بالفعل بمدارس التعليم الأساسي في منطقة معينة بنهاية شهر يوليو ٢٠٠٣".

معايير اختيار هدف الدعوة

- § يفضل أن يكون الهدف محدداً قدر الإمكان (زمنياً و مكانياً).
- § توفر مجموعة من البيانات الكمية والكيفية التي تعطي مؤشرات عن مدى تحقق الهدف.
- § إمكانية تحقيقه وواقعيته.
- § أن يكون هناك ارتباط منطقي بين الهدف والمشكلة التي تتعرض لها حملة الدعوة.

٢. تحديد واختيار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف

بعد تحديد الهدف فإن القائمين على تنفيذ الحملة يجب أن يفكروا في البدائل المختلفة لتحقيق الهدف. وفي كثير من الأحيان يواجه المسئولون عن تنفيذ الحملة بموقف المفاضلة بين البدائل المختلفة لاختيار أحسنها. ويثار تساؤل مهم هنا هو "كيف يستطيع القائمون على التخطيط إيجاد البدائل المختلفة؟" وهناك عدد من المصادر يمكن أن يعتمدوا عليها في هذا الصدد منها:

- أ - الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الخبرة السابقة لتنفيذ حملات دعوة سابقة أو مثيلة.
- ب - سؤال منظمات أخرى شبيهة نفذت حملات دعوة في نفس المجال أو مجالات أخرى.
- ت - استشارة متخصص في تصميم وتنفيذ حملات الدعوة.
- ث - البحث في الكتب والمراجع التي تعرضت للموضوع.
- وتمشياً مع المثال السابق الخاص بالقضاء على الأمية، فقد يكون هناك أكثر من بديل لتنفيذ الهدف الخاص بإعداد تقرير حول الفجوة بين نسبة الملتحقين والأطفال في سن المدرسة كالاتي:

- أ - الاتفاق مع استشاري متخصص في الموضوع.
- ب - تشكيل فريق من المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية) لعمل المسح.
- ت - الاعتماد على التقارير الإحصائية الصادرة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أو الدراسات المنفذة.

وبعد وضع البدائل، فإن القائمين على التخطيط يجب أن يضعوا أداة لإجراء المقارنة بين البدائل المختلفة من خلال مجموعة من الخطوات كالاتي:

- ١ - وضع قائمة ببدائل التنفيذ.
 - ٢ - تحليل كل بديل وتوضيح مزاياه وعيوبه من خلال مجموعة معايير محددة مسبقاً.
 - ٣ - إذا أمكن التعبير عن المزايا والعيوب في شكل كمي. مثال ذلك إعطاء درجات كمية لكل المزايا والعيوب.
 - ٤ - المقارنة بين البدائل المختلفة وتحديد البديل الأكثر مناسبة.
- ومثال ذلك، يمكن المقارنة بين البدائل السابقة من خلال مجموعة المعايير الآتية:

- التكلفة.
- الزمن.
- الخبرة السابقة.
- الدقة.

ويتم إعطاء درجات للتعبير عن تقييم البديل مقارنة بالمعيار، ويمكن استخدام الدرجات من ١-٥

١ = غير مناسبة ٥ = مناسبة

وبينهما مجموعة درجات ٢،٣،٤ تعبر عن تقييم يتراوح بين الفئتين السابقتين.

ولتطبيق النموذج السابق على المثال المستخدم، فإن يمكن المقارنة بين البدائل كالآتي:

الترتيب	إجمالي الدرجات	الدقة	الزمن	خبرة المنظمة السابقة	التكلفة	المعيار البدائل
٣	٨	٣	٢	١	٢	الاتفاق مع استشاري متخصص في الموضوع.
١	١٤	٤	٣	٤	٣	تشكيل فريق من المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية) لعمل المسح.
٢	١١	١	٤	٢	٤	الاعتماد على التقارير الإحصائية الصادرة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة و الإحصاء.
يتم اختيار البديل (ب)						

وبناء على نتائج المصفوفة السابقة، فإنه يتم اختيار البديل الحاصل على أكبر الدرجات. ويذهب فريق العمل إلى أبعد من مجرد تقدير الدرجات. وذلك عن طريق استخدام تحليل متقدم لدراسة مزايا و عيوب كل بديل. وفي بعض الأحيان يتم اختيار أكثر من بديل لتنفيذ نفس الهدف.

٣. صياغة ووضع الأنشطة اللازمة لتنفيذ البدائل.

البدائل عبارة عن إستراتيجيات أو توجهات عامة تنتهجها المنظمة لتحقيق الهدف. ولكن تحتاج تلك البدائل إلى أن يتم تفعيلها في شكل أنشطة بحيث يؤدي حاصل إجمالي الأنشطة إلى تحقيق الاستراتيجية أو البديل. والنشاط هو عبارة عن التصرفات أو الأفعال ذات العلاقة المباشرة بتحقيق البدائل.

خطوات صياغة الأنشطة:

§ تحديد الأنشطة اللازم اتخاذها من اجل تحقيق البديل المختار.

§ تجميع الأنشطة الفرعية ووضعها تحت أنشطة رئيسية.

§ دراسة العلاقة ما بين الأنشطة المختلفة (الأنشطة الفرعية لدراسة مدى انسجامها أو ارتباطها لتحقيق النشاط الرئيسي).

§ تحليل الأنشطة الرئيسية المختلفة لوضعها في شكل منطقي متسلسل لضمان التنفيذ وتوفير الوقت والموارد.

§ بعد تحليل الأنشطة الرئيسية ومعرفة الأنشطة الفرعية الخاصة بها، يتم ترتيب الأنشطة الرئيسية لمعرفة الترتيب المنطقي بينهما.

عند دراسة الأنشطة اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات المختلفة، يؤخذ في الاعتبار عدداً من الأمور كالاتي:

§ يجب أن تراجع الأنشطة الرئيسية بحيث تتلاءم كل مجموعة أنشطة رئيسة مع وتحقق الإستراتيجية أو البديل المختار.

§ يجب أن تتلاءم الأنشطة الفرعية مع وتحقق النشاط الرئيسي الذي تتبعه.

§ ترتيب البدائل المختلفة، ومن ثم الأنشطة الرئيسية والأنشطة الفرعية يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال ويزيد من جودة وكفاءة عملية التنفيذ.

§ يجب أن يكون هناك تسلسل منطقي بين الأنشطة من حيث زمن التنفيذ.

§ إذا كان هناك أنشطة حرجة - بمعنى أنها يجب إن تتم أولاً ثم تُنفذ بقية الأنشطة - فإن هذا النشاط يجب أن يأخذ أولوية، مثال ذلك ضرورة الحصول على التراخيص اللازمة قبل عقد المؤتمرات.

وإذا أخذنا الاستراتيجية المختارة في المثال السابق (تشكيل فريق من المنظمة لعمل المسح الميداني) . فإن الأنشطة الرئيسية و الفرعية الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية تكون كالاتي:

١. اختيار فريق العمل.

١.١. قبول الترشيحات من قبل المنظمة.

١.٢. عمل مقابلات لتحديد أفضل العناصر المختارة.

١.٣. تحديد و تشكيل فريق العمل.

٢. تدريب و عمل لقاء توجيهي للفريق.

٢.١. تحديد ميعاد اللقاء التوجيهي.

٢.٢. تجهيز القاعة.

٢.٣. تجهيز المواد اللازمة لعمل اللقاء التوجيهي.

٢.٤. تنفيذ اللقاء

٣. وضع خطة العمل

٣.١. -----

٣.٢. -----

٣.٣. -----

٤. تحديد الزمن اللازم لتنفيذ كل نشاط فرعى والأنشطة الرئيسية.

يتوقف تحديد الزمن اللازم لتنفيذ النشاط (رئيسي أو فرعي) على مجموعة من العوامل:

§ تعقد او بساطة النشاط نفسه.

§ استخدام التكنولوجيا الحديثة. فمثلاً عند إجراء اتصالات وعلاقات مع الممولين، فإن توفر خبرة وسيلة اتصال حديثة سوف توفر وقت في عمليات التنفيذ.

§ كفاءة و خبرة المتوقع أن يقوموا بأداء الأعمال. فإذا كان من فلسفة المنظمة غير الحكومية الاستعانة بخبراء لتنفيذ بحث الدعوة مثلاً، فإن ذلك يؤدي إلي تقليل الوقت المخصص لعمليات التنفيذ. وهناك علاقة عكسية في معظم الأحيان بين الوقت المخصص للتنفيذ والتكلفة، فكلما زاد الوقت المخصص لعمليات التنفيذ قلت التكلفة. فعلى سبيل المثال، استخدام عاملين لديهم مهارة متوسطة فإن تكلفة أجورهم تكون منخفضة ولكن يحتاجون إلى وقت أطول بينما استخدام خبراء فإنهم يحتاجون إلى وقت أقل بينما تكلفتهم تكون أعلى.

تقدير الزمن اللازم لتنفيذ النشاط قد يكون من خلال استخدام الخبرة الشخصية أو خبرات مماثلة مرت بها المنظمة في تنفيذ نشاط مشابه.

٥. تحديد الأدوار والمسئوليات.

دراسة إستراتيجيات التنفيذ والأنشطة الرئيسية والفرعية تعطى فكرة واضحة للقائمين على تنفيذ حملة الدعوة عن ماهية الأدوار المتوقعة وكيف سيكون شكل العلاقات والمسؤولية. وصياغة الأدوار والمسؤوليات من العمليات اللازمة لتسهيل سير العمل وتفعيل نظام المتابعة والتقييم ومسائلة المقصر وحفز المجتهد. ويجب أن تتناسب المسئوليات والأدوار مع كفاءة الأشخاص الموكل بهم تلك الأعمال.

٦. تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط.

حملة دعوة بدون موارد مناسبة (مادية - بشرية -أخري) يصعب الجزم بنجاحها. والقدرة علي تدبير الموارد اللازمة لتنفيذ حملة الدعوة تعتبر من أحد المهارات الهامة. والوصول إلى الموارد المالية والبشرية يزيد من الفرص المتاحة لمجموعة الدعوة ويعطى القائمين على تنفيذ حملة الدعوة الحرية لتجريب أنشطة جديدة وابتكارية.

ويعتمد تدبير الموارد اللازمة لتنفيذ حملة الدعوة على مجموعة من العوامل الرئيسة، وهي:

§ حجم الأنشطة المنفذة في حملة الدعوة.

§ نوعية الموارد المطلوبة لتنفيذ الحملة (موارد بشرية، ومادية، وأجهزة، وأثاثات، أو مالية، ومصروفات، انتقالات..).

§ مصادر التمويل المتاحة. هل هناك مصادر متاحة داخل المجتمع نفسه؟ هل العمالة لديها موارد ذاتية يمكن أن نوظفها؟ هل لدى الجمعية استراتيجية أو طريق ما لتنفيذ حملات لتعبئة الموارد؟

وتقدير الموارد اللازمة لتنفيذ حملة الدعوة مرتبط بشكل وثيق بنوعية الأنشطة المخطط تنفيذها. وهناك طرق عديدة لتقدير الموارد المطلوبة. مثال ذلك الاعتماد على خبرة المنظمة في تنفيذ أنشطة مثيلة، أو الاستعانة بخبرة منظمات أخرى نفذت أنشطة مشابهة، أو الاستعانة بخبير.

تجهيز موازنة لحملة دعوة وكسب تأييد

تعريف الموازنة: هي تقدير الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ حملة الدعوة وكسب التأييد.

الهدف من إعداد الموازنة

١. التأكد أن الموارد المطلوبة لتنفيذ الدعوة سوف يتم الحصول عليها.
٢. تحديد كم سوف يتكلف تنفيذ حملة الدعوة.
٣. التأكد من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
٤. إتاحة الفرصة لإمكانية المتابعة والتقييم لمعرفة المصروفات الفعلية مقارنة بما هو مقدم.

المكونات الرئيسية للموازنة

١. الموارد المطلوبة وجهات / مصادر التمويل.
٢. عند وضع موازنة حملة دائماً تُعطى الأولوية لتقدير المصروفات أولاً. وبناء على المصروفات المتوقعة، يمكن تحديد مصادر الإيرادات، ويعتمد أساساً على تقدير المصروفات المتعلقة بالأنشطة.
٣. بعد أن يتم تحديد الموارد المطلوبة، يتم البحث عن مصادر التمويل. وقد يمكن الحصول على مصادر التمويل مثل بنود مجالس الأمناء أو مجهودات أعضاء مجلس الأمناء.

ويمكن استخدام النموذج التالي لوضع الموازنة كالاتي :-

أولاً: نموذج حساب المصروفات

البنـد	الوحدة	عدد الوحدات	تكلفة الوحدة	إجمالي التكلفة

ثانياً : نموذج حساب الإيرادات المتوقعة للصرف على حملة الدعوة وكسب التأييد :

ملاحظات	الموارد المتوقعة	نوع الموارد		المصدر
		نوعى	مالي	
	٥٠,٠٠٠			تبرعات رجال الأعمال

٧. وضع جدول التنفيذ النهائي.

يمثل جدول تنفيذ الخطة النظرة الإجمالية لعمليات التخطيط التي توضح العلاقة بين الخطوات السابقة. وهناك أشكال مختلفة للتعبير عن جدول التخطيط، ولكن أكثرها شيوعاً هو الشكل التقليدي الذي يحتوى على أعمدة رئيسية تعبر عن (النشاط الرئيسي، والأنشطة الفرعية، ومدة التنفيذ، وتاريخ التنفيذ، والمكان، والمسئول عن التنفيذ، وعدد أيام التنفيذ موزعة على الأيام، والأشهر، والسنوات بشكل بياني). والبعض يفضلون وضع عناصر أخرى مثل المسئول عن المتابعة. وهناك اتجاه آخر يفصل مصفوفة المتابعة عن جداول التنفيذ. وتحتوى مصفوفة المتابعة على مجموعة من العناصر، مثل : النشاط، ومؤشرات التحقيق، ومصادر البيانات، والمسئول عن المتابعة، وطرق جمع البيانات، ومستخدم البيانات، وملاحظات التنفيذ، والقرارات). ويوضح المثال التالي مصفوفة خطة التنفيذ للمثال الخاص بقضية محو الأمية المستخدم في الدليل.

شهر أبريل ٢٠٠٨				شهر مارس ٢٠٠٨				تاريخ التنفيذ	عدد أيام التنفيذ	مكان التنفيذ	المسئول	النشاط
٤	٣	٢	١	٤	٣	٢	١					
								٤	مقر المدرسة	رئيس مجلس الأمناء		١. اختيار فريق العمل. • قبول الترشيحات من قبل المنظمة. • عمل مقابلات لتحديد افضل العناصر المختارة. • تحديد و تشكيل فريق العمل.
										لجنة الموارد		٢. تدريب و عمل لقاء توجيهي للفريق. • تحديد ميعاد اللقاء التوجيهي. • تجهيز القاعة. • تجهيز المواد اللازمة لعمل اللقاء التوجيهي. • تنفيذ اللقاء.
										أمين سر المجلس		٣. وضع خطة العمل ٤. وضع خطة المتابعة

نموذج الخطة التنفيذية لحملة الدعوة وكسب التأييد

الموارد	المكان	الزمن		المسئول	الأنشطة	الأهداف الإستراتيجية
		إلى	من			

٨. تحديد أساليب المتابعة اللازمة لمراجعة عمليات التنفيذ.

المتابعة هي العملية الروتينية الخاصة بجمع المعلومات عن الأنشطة والعمليات المختلفة لحملة الدعوة. وتُستخدَم هذه القرارات لدراسة الوضع الحالي لعمليات التنفيذ وتحديد مدى الانحراف فيما بين المخطط والمنفذ. ولا تتوقف المتابعة عند مجرد توصيف الواقع فقط، ولكنها تذهب إلى اقتراح الإجراءات إذا تطلب الأمر ذلك. ويجب أن تتضمن خطة المتابعة: نظاماً لجمع البيانات اللازمة، ومن يستخدمها، وكيف يمكن أن يستخدمها.

ويوفر التقييم تحليلاً لأداء حملة الدعوة، ومدى فعاليته، وتأثيره وذلك بالنظر لتحقيق الأهداف المقررة للحملة. وقد يُجرى التقييم أثناء تنفيذ حملة الدعوة مثال ذلك تقييم نصف المدخن وقد يُجرى في نهاية الحملة. ويهدف التقييم بالأساس إلى تحديد الدروس المستفادة من عمليات التنفيذ والاستفادة منها للتطوير مستقبلاً كما يهدف إلى إظهار إنجازات حملة الدعوة مما يساعد على كسب تأييد المزيد من صناع القرار والممولين والأعضاء.

خطوات تصميم نظام متابعة وتقييم لحملة الدعوة

١. صمم جدول تنفيذ الأنشطة (ما يجب عمله، متى، كيف، أين).
٢. حدد المسؤوليات والأدوار بوضوح.
٣. حدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لدراسة التقدم في تنفيذ الخطة أو تقييم الأداء (مدى تقدم الخطة في اتجاه تحقيق أهداف الحملة).
٤. حدد كيف يتم جمع البيانات عن المؤشرات الموضوعية.
٥. حدد المسئول عن جمع البيانات، ومستخدمها، ومن لهم حق إتخاذ القرارات المختلفة.
٦. صمم نظاماً للتقارير بحيث تساعد في تنسيق البيانات والمعلومات بسهولة من الطاقم المنفذ إلى المسئولية وأيضاً الاتجاه العكسي أي التغذية المرتدة إلى المنفذين لتطوير أدائهم.

نموذج متابعة حملة دعوة وكسب التأييد

الهدف العام	النشاط	تاريخ التنفيذ		التكلفة		الأدلة على الأنشطة التي تم تنفيذها	الأنشطة التي لم يتم تنفيذها	أسباب عدم التنفيذ
		المخطط	الفعلي	المخطط	الفعلي			

لجنة المتابعة:

.....

نموذج تقرير متابعة حملة الدعوة وكسب التأييد

١. ما تم انجازه من الأنشطة.

٢. الإيجابيات.

٣. السلبيات.

٤. مقترحات وتوصيات.

لجنة المتابعة: _____

نموذج استمارة تقييم حملة الدعوة وكسب التأييد

١. مدى تحقق هدف الحملة؟

٢. ما أهم الإنجازات التي تم تحقيقها؟

٣. ما أهم الدروس المستفادة؟

٤. ما أهم التحديات التي صادفت الحملة؟

٥. توصيات.

لجنة التقييم: _____

الخلاصة

بنهاية تنفيذ هذا الدليل التدريبي، يكون الإحصائي الاجتماعي أكثر قدرة على تنفيذ جلسات الدعم الفني لمجلس الأمناء والأباء والمعلمين الخاصة بوحدة الدعوة وكسب التأييد للقضايا التعليمية في الدليل الاجرائي للأخصائي الاجتماعي لتقديم الدعم الفني لمجالس الأمناء والأباء والمعلمين. فقد تناول هذا الدليل التدريبي مفاهيم وأهمية الدعوة وكسب التأييد في مجال القضايا التعليمية التي تؤثر على جودة العملية التعليمية. كما تناول الدليل كيفية تصميم حملة دعوة فعالة. وإختتم الدليل بوصف لكيفية وضع خطة عمل تنفيذية وخطة للمتابعة والتقييم بهدف التأكد من التنفيذ الفعال لأنشطة الدعوة وكسب التأييد بما يؤدي الي التأثير في عمليات صنع واتخاذ القرار لمواجهة القضايا التعليمية بما يسهم في الارتقاء بجودة العملية التعليمية وتخريج مواطن صالح مؤهل بمتطلبات العصر الحالي. ونتمني أن نكون قد وفقنا في تحقيق الغرض من وراء انتاج هذا الدليل التدريبي.

قائمة المراجع المستخدمة

- § مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، مبادئ الدعوة وكسب التأييد: دليل تدريبي (القاهرة: مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٤).
- § مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، دليل وضع خطة تنفيذية لحملة دعوة وكسب تأييد: دليل إرشادي (القاهرة: مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، ٢٠٠٤).
- § د. مسعد رضوان، مهارات الإتصال الفعال للعاملين بمجال التنمية: دليل تدريبي (القاهرة: بدون دار نشر، ٢٠٠٥).
- § د. مسعد رضوان، مبادئ التخطيط الفعال: دليل تدريبي (القاهرة: بدون دار نشر، ٢٠٠٧).
- § د. مسعد رضوان، تعبئة القاعدة الشعبية: دليل تدريبي (القاهرة: بدون دار نشر، ٢٠٠٨).