

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة

.... مجموعة من الأدلة « العملية » لبناء وإدارة منظمات
اصحاب اعمال فاعلة

الدليل الثالث المناصرة

تحقيق الصدى الأكبر لصوت الشركات

.... تصميم وتطبيق ممارسات إدارة الحكم السليمة

صادر لصالح مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية من قبل أكاديميين في
قسم ماجستير إدارة الأعمال، جامعة المنظمات الدولية في جنيف

تتمتع منشورات مكتب العمل الدولي بحماية حقوق المؤلف بموجب البروتوكول رقم ٢ المرفق بالاتفاقية العالمية لحماية حقوق المؤلف، على انه يجوز نقل مقاطع قصيرة منها بدون إذن، شريطة أن يشار حسب الأصول إلى مصدرها. وأي طلب للحصول على إذن أو ترجمة يجب أن يوجه إلى منشورات مكتب العمل الدولي الحقوق والتراخيص (جنيف) العنوان أدناه أو عبر البريد الإلكتروني: pubdroit@ilo.org يرحب مكتب العمل الدولي بهذه الطلبات.

منظمة العمل الدولية

«منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة»

بيروت، منظمة العمل الدولية، ٢٠٠٧

الدليل الاول: ادارة الحكم ISBN 978-92-2-617399-6

الدليل الثاني: الاستراتيجية ISBN 978-92-2-617400-9

الدليل الثالث: المناصرة ISBN 978-92-2-617401-6

الدليل الرابع: تعزيز العائدات ISBN 978-92-2-617402-3

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة - المجموعة الكاملة (print) ISBN 978-92-2-617403-0

منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة - المجموعة الكاملة (CD-ROM) ISBN 978-92-2-617404-7

ILO

“The Effective Employers’ Organization”

A series of “hands-on” guides to building and managing effective employers’ organizations

Geneva, International Labour Office, 2005

Guide 1. Governance: ISBN 92-2-117399-2

Guide 2. Strategy: ISBN 92-2-117400-X

Guide 3. Advocacy: ISBN 92-2-117401-8

Guide 4. Revenue Building: ISBN 92-2-117402-6

The Effective Employers’ Organization. Complete set of 4 guides: ISBN 92-2-117403-4 (print)

The Effective Employers’ Organization. Complete set of 4 guides: ISBN 92-2-117404-2 (CD-ROM)

لا تتطوي التسميات المستخدمة في منشورات مكتب العمل الدولي، التي تتفق مع تلك التي تستخدمها الأمم المتحدة، ولا العرض الوارد للمادة التي تتضمنها، على التعبير عن أي رأي من جانب مكتب العمل الدولي بشأن المركز القانوني لأي بلد أو منطقة أو إقليم، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها. تقع مسؤولية الآراء المعبر عنها في المواد أو الدراسات أو المساهمات الأخرى التي تحمل توقيعها هي مسؤولية مؤلفيها وحدهم، ولا يمثل النشر مصادقة من جانب مكتب العمل الدولي على الآراء الواردة بها.

ان الإشارة إلى أسماء الشركات والمنتجات والعمليات التجارية لا تعني مصادقة مكتب العمل الدولي عليها، كما إن إغفال ذكر شركات ومنتجات أو عمليات تجارية ليس علامة على عدم إقرارها.

يمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي عن طريق المكتبات الكبرى أو مكاتب منظمة العمل الدولية الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من قسم المطبوعات على العنوان التالي:

ILO Publications

International Labour Office

Ch – 1211, Geneva 22 – Switzerland

يمكن طلب مجاناً قائمة بالمنشورات والمطبوعات الجديدة من العنوان المذكور أعلاه أو عن طريق البريد الإلكتروني : pubvente@ilo.org ومن

خلال شبكة الإنترنت : www.ilo.org/publns

وللمطبوعات باللغة العربية بالإمكان الاتصال بالمكتب الإقليمي لمنظمة العمل الدولية على العنوان التالي:

منظمة العمل الدولية

المكتب الإقليمي للدول العربية

شارع جوستينيان – الفنطاري

ص.ب. ١١-٨٨٠٤

رياض الصلح بيروت ١١٠٧٢١٥٠

بيروت – لبنان

شبكة الإنترنت: www.ilo.org

الدليل الثالث المناصرة

تحقيق الصدى الأكبر لصوت الشركات

.... تصميم وتطبيق ممارسات إدارة الحكم السليمة

المضمون

١	كيفية استخدام هذا الدليل	القسم الأول
٥	منظمات اصحاب الاعمال والمناصرة	القسم الثاني
٧	تطوير جدول أعمال الشركات الوطني	القسم الثالث
١٩	التعرّف على الأهداف وتقييم التكتيكات	القسم الرابع
٢٩	تطوير مواد مستهدفة للمناصرة	القسم الخامس
٣٧	قياس النجاح ونقله إلى الأعضاء	القسم السادس
٣٩	جمع كل العناصر - خطة للمناصرة الناجحة	القسم السابع
٤١	تجميع لوائح تحقّق المناصرة	القسم الثامن
٤٥	ما الذي يقوله مرشدو الأعمال (بمساهمة - Vinod k. Aggarwal جامعة كاليفورنيا في Berkeley)	القسم التاسع
٥١	قراءات إضافية ومراجع حول المناصرة ومنظمات اصحاب الاعمال	القسم العاشر
٥٥	«بناء جدول الأعمال الوطني ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤» مسح الأولويات - غرفة التجارة الأميركية	القسم الحادي عشر

القسم الأول

كيفية استخدام هذا الدليل

منظمات اصحاب الاعمال على المستوى الوطني في الدول المتقدمة. وتبرز أهمية هذه المجموعة بشكل خاص لدى المنظمات التي تفكر في، أو قد شرعت بمراجعة استراتيجية نهجها في عمل المناصرة.

ويشكّل تحقيق الصدى الأكبر لصوت الأعمال نهجاً تدريجياً لتطوير فعالية عمل المناصرة في منظمات اصحاب الاعمال وهو يتضمن مجموعة من الأدوات العملية التي تساعد المسؤولين في منظمات اصحاب الاعمال على مراجعة نهجها الحالي في عمل المناصرة أو تطوير استراتيجية للمناصرة من الصفر. وتتوزع هذه الأدوات على أربعة أنواع:

إنّ هذا الدليل - تحقيق الصدى الأكبر لصوت الشركات... تطوير وتطبيق استراتيجية ناجحة للمناصرة - هو الثالث في هذه المجموعة التي تكوّن رزمة منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة. وقد صُمّمت هذه المجموعة لمساعدة المدراء التنفيذيين والمدراء العامين والمدراء في منظمات اصحاب الاعمال على بناء وإدارة منظماتهم بنهج استراتيجي وفعال أكبر. وتتوجّه هذه المجموعة بشكل أساسي إلى الذين يؤسسون ويبنّون ويديرون منظمات اصحاب الاعمال على المستوى الوطني في الدول الأقل نمواً وبلدان التحوّل الاقتصادي. إلا أنّها سوف تزوّد المنظمات المناطقيّة والقطاعية التي أنشئت لتمثّل مصالح اصحاب الاعمال، بكمّ من النصائح، كما أنّها سوف تقيّد

لوائح التحقق: صُمّمت لوائح التحقق للمساعدة على مراجعة الموقع الحالي للمنظمة والتعرّف على الشوائب الاستراتيجية إضافة إلى التخطيط لسبل من أجل تصميم وتطبيق استراتيجية ناجحة للمناصرة.



لوائح التحقق

الممارسات الفضلى: تزوّد الممارسات الفضلى بأمثلة حول كيفية معالجة المنظمات للمشاكل التي تواجهها.



الممارسات الفضلى

التمارين العملية: يمكن استخدام التمارين العملية فردياً، أو من قبل الأطراف العاملة أو أجهزة صنع القرار.



التمارين العملية

أقوال مأثورة: تتضمن أقوالاً مأثورة لكثّاب محترمين وهي تعكس النقاط الأهم. ويمكنكم استخدامها في محادثاتكم وموادكم المكتوبة.



أقوال مأثورة

الإشراكات وخدمات الأعضاء وممارسة ضغوط بشكل أفضل وبفعالية أكبر، مع توافر موارد إضافية وتزايد مستوى التمثيل.

مضمون هذا الدليل

يتم وصف الخطوات الثمانية الأساسية للمناصرة الناجحة المذكورة فيما يلي، بشكل كامل، في الأقسام ٢ إلى ٦ من الدليل، ويجري تلخيصها في القسم السابع بعنوان «جمع كل العناصر».

إن الإقرار بمنظمة اصحاب اعمال على أنها مناصر فاعل يتيح تعزيز منظمة اصحاب الاعمال وصورتها بين صانعي السياسات وأسرة الأعمال. ويؤدي الأداء القوي في مجال المناصرة مباشرة إلى زيادة العضوية. كما أنه يعزز السمعة و«الإعتراف بالمنتج» الضروريين لتعزيز العائدات الناتجة عن الخدمات التي تقدمها المنظمة. وباختصار، فإن الإعتراف بالمنظمة كمناصر فاعل يخلق حلقة إيجابية مما يعني نمواً في العضوية وزيادة العائدات من

التعرف على مسائل المناصرة	القسم الثالث والرابع	الخطوة الأولى
اختيار أولويات المناصرة		الخطوة الثانية
إنتاج جدول أعمال الشركات الوطني		الخطوة الثالثة
التعرف على القوى المؤيدة والمعارضة وتحليلها		الخطوة الرابعة
إنتاج وثيقة الضغط الأساسية - ملخص المعلومات المركب بطبقات		الخطوة الخامسة
تطوير تكتيكات مفصلة للحملة لكل من المسائل	القسم الخامس	الخطوة السادسة
إنتاج خطة للحملة لكل من المسائل الواردة على جدول أعمال الشركات		الخطوة السابعة
قياس النجاح ونقله إلى الأعضاء	القسم السادس	الخطوة الثامنة

الأعمال». ويصف هذا القسم في مكان واحد وفي سياق أكاديمي الأدوات التحليلية المقترحة في الدليل. فهذا قسم مستقل يزود القارئ بالمراجع الأكاديمية الأساسية حول موضوع المناصرة ويدل على قراءات إضافية مقترحة في القسم العاشر. ويتعرف هذا القسم على مصادر لقراءات إضافية أو مساعدة خاصة بمنظمات اصحاب الاعمال أو مجموعات اهتمام أخرى، والمناصرة. ونجد منشورات قليلة نسبياً تتناول هذه المواضيع وتلك الموجودة ليست معروفة جيداً. ويحاول القسم العاشر توجيه القارئ في الإتجاه الصحيح.

يتضمن القسم الثامن من الدليل لائحة تحقق نهائية تجمع لوائح التحقق «الخاصة بمواضيع معينة» الواردة في النص في أداة تنظيمية شاملة. ويمكن استخدام هذه الأداة بعد استعراض الدليل وذلك تسهياً لعملية التخطيط أو يمكن استخدامها منذ البداية كأداة قياس معياري لمعرفة موقع المنظمة من ناحية استراتيجية وتكتيكات المناصرة.

ويتضمن القسم التاسع مراجعة مختصرة للمقالات الأكاديمية حول المناصرة ومنظمات اصحاب الاعمال - «ما الذي يقوله مرشدو

وأخيراً، هذا دليل مختصر يتناول موضوعاً متشعباً. وهو لا يدعي كونه شاملاً أو عرض أفكار إبتكارية. فقد ارتكز هذا الدليل إلى حد كبير ومن دون خجل على مواد سابقة في موضوع المناصرة عموماً. وهو يولي أهمية خاصة للعمل الذي أنجزته منظمات اصحاب الاعمال بشكل خاص ويبنى على تجربة الكُتاب في مراقبة ما ينجح وما لا ينجح في الممارسات اليومية. وتُبدل كل الجهود في هذا النص في مربعات الممارسات الفضلى وفي الاقتراحات بشأن القراءات الإضافية للإقرار بالمجموعة الواسعة من المصادر المستخدمة.

وقد صمّم هذا الدليل ليكون أداة متعدّدة الغايات. وبالرغم من أنه يعرض للمعلومات المباشرة والمثيرة للإهتمام عند القراءة، إلا أن قراءته من الأول إلى الآخر ليست السبيل الوحيد لتحقيق الإستفادة القصوى منه:

- فكل منظمات اصحاب الاعمال يكون لديها نوع من استراتيجية وأولويات المناصرة. وربما توذّ استخدام هذا الدليل كقاعدة معيارية لمراجعة نهجها الحالي
 - ربما تكون بعض المنظمات مهتمة بمسائل محددة مثل تعبئة الأعضاء وبناء الائتلافات وذلك تكميلاً لعملها في مجال المناصرة
 - وقد يود آخرون استخدام الأدوات العملية العديدة الواردة في هذا الدليل من أجل تحسين الممارسات الحالية أو مراجعة ما إذا كانت النهج التي تتعدى ممارسة الضغوط والبيئات الصحافية سوف تحمل ثمارها.
- ... الخيار النهائي يعود اليكم.

القسم الثاني

منظمات اصحاب الاعمال والمناصرة

بيئة مؤاتية للمؤسسة والمبادرة الفردية. ولهذا الغرض، لا بد للشركات أن تؤثر على المشرعين والإدارة والقضاء؛ وتواجه نفوذ مجموعات الضغط التي تسعى إلى تنظيم إضافي للبيئة التي تعمل فيها الشركات؛ وتقنع الجمهور الناخب بمنافع بيئة العمل «المؤاتية للشركات».

وتفهم اليوم غالبية الحكومات الحاجة لتوفير البيئة المؤاتية للشركات وذلك من أجل تعزيز نجاح الإقتصاد الوطني وازدهاره. إلا أنها تواجه مجموعة ضغط ضد الشركات قلما كانت منظمة بهذا الشكل وبهذه الفعالية، حول مواضيع مثل البيئة وحرية التسويق والصحة والإدارة المالية ومعايير العمل. وقد تعزز هذا النمو الهائل في عدد ونفوذ المنظمات ومجموعات الإهتمام الخاص الناشطة في مكافحة الشركات بفضل التقدم الكبير في تكنولوجيا الإتصالات وعولمة وسائل الإعلام.

المناصرة ومنظمات اصحاب الاعمال

تأسست منظمات اصحاب الاعمال من أجل خدمة الأعضاء الذين أسسوها. وغالباً ما تقدم مجموعة من الخدمات المصممة لتحسين فعالية وأداء عمليات اعضائها. ومن الخدمات الأهم التي تقدمها التأكد من أن القوانين والأنظمة المفروضة على الشركات لا تقيّد عملها. ويُدْرَج مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) سبع ميزات لجمعيات الأعمال الناجحة في المناصرة. ويُعرّف عن جمعيات الأعمال العاملة على المناصرة الفاعلة ما يلي:

- عملها على بلورة مشاغل الأعضاء والتعبير عنها بصوت موحد - مما يجذب اهتمام صانعي السياسات إلى حدّ أقصى.
- إجتماعاتها المنتظمة مع صانعي السياسات - وذلك من أجل مناقشة المسائل الأساسية والتزويد بالمشورات الخاضعة للبحث المعمّق.
- التأسيس لقنوات تواصل منتظمة وعلاقات عمل وثيقة مع المسؤولين الحكوميين.

قول مأثور

«نعم لقد أقنعتني. الآن، تفضل بالخروج، وحاول الضغط عليّ.»

فرانكلين روزفلت
الرئيس الثاني والثلاثين للولايات المتحدة
١٨٨٢ - ١٩٤٥

تُدْرَج تقريباً كل منظمات اصحاب الاعمال في بيان الرسالة إشارة إلى المناصرة أو ممارسة الضغوط باسم أعضائها. وان بعض المنظمات القليلة وحسب موجودة للتزويد بخدمة واحدة محددة للأعضاء وعادة ما تكون في التفاوض الجماعي مع اصحاب اعمال متعددين وقلما تهتمّ، أو حتى أنها لا تهتمّ بالمناصرة. وبالنسبة إلى معظم منظمات اصحاب الاعمال، أن تزويد الأعضاء بالخدمات يتيح تعزيز مستويات العضوية وينتج عائدات تسمح بتمويل أنشطة المناصرة وتضيف زخماً ومصداقية على «صوت» المنظمة.

ما هي المناصرة؟

بكل بساطة، تكمن المناصرة في عملية ممارسة النفوذ أو دعم شيء أو شخص. ولدى الإشارة إلى المناصرة وممارسة الضغوط في سياق منظمات اصحاب الاعمال، عادة ما نفكر بالمناصرة في السياسات العامة، أي الأعمال المصممة للتأثير على القوانين والأنظمة وقرارات المحاكم والسلوك العام ونهج الأحزاب السياسية.

لما أن مناصرة الأعمال مهمة؟

تكتسي طبيعة البيئة التي تتحرك فيها الشركات أهمية قصوى بالنسبة إلى نجاحها. فالشركات هي التي تُنشئ ثروة الأمة. كما أنها تخلق الوظائف التي تماشى وعملية استحداث وبيع السلع والخدمات. ويمكن أن تكون الشركات أكثر فعالية إذا ما عملت في

ومع أن منظمات اصحاب الاعمال قد تأسست لتمثل مصالح القطاع المنتج للثروات في الإقتصاد، إلا أنها عادة ما لا تكون ثرية بحد ذاتها. ولأنها تعمل على المناصرة باسم أسرة الأعمال ككل، فإن هذا التوجّه القائل بجني منافع المناصرة الناجمة من دون تشاطر الكلفة يطرح مشكلة جدية. فتعمل معظم المنظمات على مكافحة هذا التوجه بين الشركات عبر التزويد بمجموعة من الخدمات للأعضاء التي تنتج زيادة في حجم العضوية والعائدات وتمكّنها من العمل على المناصرة بفعالية.

وكما في معظم الأمور، يستوجب إنجاز العمل بالشكل الأفضل، ضمن الموارد المحدودة، نقاط قوة في تحديد الأولويات وشم تنظيمها ومتابعتها بفعالية. وباختصار، لا يمكن لمنظمات اصحاب الاعمال أن تبتعد عن المسار الصحيح بسبب الحجم أو الحاجة أو المسائل الطارئة أكثر من «المسائل المهمة». فعليها أن تطوّر وتطبّق استراتيجية للمناصرة الفاعلة تدرج في إطارها تكتيكات الضغط.

وترتكز استراتيجية المناصرة الفاعلة على أسس ثلاث:

١. أولويات واضحة للمناصرة
٢. قدرات بحثية وتحليلية من الدرجة الأولى
٣. فهم عمليات الحكم والإدارة ومعرفة كيفية تعبئتها بالشكل الفاعل وبالتوقيت المناسب.

وانطلاقاً من هنا، تعتمد الأقسام التالية من هذا الدليل نهجاً تدريجياً لتصميم استراتيجية مناصرة فاعلة وتطبيقها.

■ استخدام هذه القنوات من أجل تعزيز مصالح الأعضاء - عبر ممارسة النفوذ على نمط اقتراحات السياسات والقوانين المحددة وتوجهاتها.

■ الشروع في عملية مناصرة إستباقية وتفاعلية لمصلحة الأعضاء - السعي وراء وضع جدول أعمال للسياسات يعبر عن المشاغل ويقترح سياسات محدّدة.

■ المساعدة على منع التغييرات الدائمة في الإطار التنظيمي والقانوني الخاص بالشركات.

■ رصد إدارة السياسات - التأكد من أن الأحكام قيد التنفيذ بالنسبة، والمهمة لأعضائها، تُطبّق بإنصاف واتساق ومرونة.

إن الإعراف بمنظمة اصحاب الاعمال على أنها مناصر فاعل يتيح تعزيز صورتها لدى الرأي العام، وذلك بين صانعي السياسات وأسرة الأعمال. ويؤدي الأداء القوي في مجال المناصرة إلى زيادة العضوية. كما أنه يتيح تعزيز السمعة و«الإعراف بالمنتج» الضروريين لتعزيز الخدمات المنتجة للعائدات التي تقدمها المنظمة. وباختصار، أن الإعراف بالمنظمة كمناصر فاعل يُنشئ حلقة إيجابية مما يعني بدوره نمواً في العضوية وزيادة العائدات من الإشتراكات وخدمات الأعضاء وممارسة ضغوط بشكل أفضل وفعاليتها أكبر، مع توفر المزيد من الموارد وزيادة التمثيل.

الحاجة لنهج استراتيجي

بالنسبة إلى كثيرين، تشكّل المناصرة الفاعلة مسألة فنّها استجابة وتكتيك. وتنتج الحكومات مقترحات عديدة تؤثر على بيئة الأعمال وتبذل منظمات اصحاب الاعمال قصارى جهدها لمعالجة كل منها متى ظهر.

القسم الثالث

تطوير جدول أعمال الشركات الوطني

التعرف على المسائل التي تعني الأعضاء

إن السبيل الوحيد للتعرف على المسائل التي تشغل الأعضاء هو في طرح السؤال عليهم. وهذا يفترض أن الأعضاء لديهم فهم واضح لما تكون عليه هذه المسائل حقاً؛ ما هي مشاريع الحكومة (أو المعارضة)؛ ما هو الجدول الزمني البرلماني؛ ما قد تكون عليه السياسات البديلة؛ إلخ. ويعمل معظم أعضاء منظمات اصحاب الاعمال في مجال إدارة شركات ناجحة وليسوا معنيين باجراء بحوث في مواضيع على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية أو العالمية. ولهذا السبب ستحتاج منظمات اصحاب الاعمال إلى استثمار الوقت والطاقة في اجراء الأبحاث حول جدول الأعمال الحالي والمستقبلي.

وهذه ليست بالمهمة السهلة. فبالرغم من أن بعض منظمات اصحاب الاعمال يركّز حصرياً على مسائل العمل والإستخدام، إلا أن أخرى تريد أن تكون صدى الأعمال حول مجموعة من المسائل ذات الصلة بالنسبة إليها. وقد يتضمن جدول أعمال الشركات الاستخدام والسلامة والتجارة والتصويت والتسويق والتغليف ووضع العلامات التجارية والبيئة والمسائل الماليّة والضريبة والضمان الإجتماعي والنقد والبنى التحتية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتعريفات الجمركية وترتيبات تسجيل الأعمال والتربية والتعليم. وحتى بالنسبة إلى المنظمة التي تركز حصرياً على شؤون الإستخدام، هناك تداخل أساسي بين الإستخدام ومثلاً الضمان الإجتماعي والترتيبات الضريبية والسلامة والتربية.

ولا شك أن معظم منظمات اصحاب الاعمال لديها إمكانية التعرف على المسائل المهمة الناشئة وتعقبها. وهي على الأرجح سوف تشارك بإحدى أو عدد من خدمات التزويد بالمعلومات المتوفرة في معظم الدول. وبالفعل، أن بعض منظمات اصحاب الاعمال تبيع، وفي اطار الخدمات المقدمة إلى الأعضاء، نظام متابعة التشريعات الخاص بها. واستكمالاً لهذه الموارد، قد يكون من المفيد في هذه المرحلة أن تشرع المنظمة في تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات (SWOT) وتحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي (PEST). وهاتان أداتان تحليليتان يجري وصفهما بشكل كامل في الدليل الثاني من هذه المجموعة.

وقد صُمم تحليل PEST لمساعدة منظمات اصحاب الاعمال على التعرف على المسائل الخارجية المتعلقة بإنجاز مهامها. وفي ما يلي نص مقتبس مباشرة من الدليل حول الاستراتيجية.

قول ماثور



«أن من لا يعرف خطط منافسيه لا يمكنه تحضير التحالفات. أن من لا يعرف حقيقة الوضع لا يمكنه أن يضافر الجهود. أن من ليس لديه من مرشد محلي لا يمكنه الإستفادة من الزيارة الميدانية».

Sun Tzu

«فن الحرب»
جنرال صيني، ٥٠٠ قبل المسيح

إذا ما أرادت منظمات اصحاب الاعمال أن تكون فاعلة في جهود المناصرة، يجب أن يكون لديها فهم واضح للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. ويمكن وصف أهداف مناصرة السياسات العامة بشئى الطرق، لكن تصنفها منظمات العمل بشكل متزايد على أنها «جدول أعمال الشركات» أو «جدول أعمال الشركات الوطني».

ولأن منظمات اصحاب الاعمال موجودة لخدمة مصالح أعضائها، من الأساسي أن تشارك الشركات الأعضاء والمنظمة في التعرف على المسائل وتحديد الأولويات. وغالباً ما تتضمن المناصرة الناجحة بناء الائتلافات التي توافق على الشروع في أنشطة مشتركة. وبالنسبة إلى منظمة اصحاب الاعمال، أن أقوى ائتلاف هو في عمل المناصرة المنسق الذي تقوم به الشركات والمنظمات الأعضاء. ولهذا السبب، لا بدّ من مشاركة الأعضاء في المنظمة في التعرف على المسائل وتحديد الأولويات، إضافة إلى معرفة متى وكيف ستستخدم الحجج الأساسية المرتبطة بهذه المواضيع.

تمرين عملي



تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي للمناصرة

يُستخدم تحليل PEST كإطار من أجل إجراء مسح للبيئة الكلية الخارجية الاستراتيجية التي تعمل فيها المنظمة، ويشير إلى العوامل التالية:

- العوامل السياسية
- العوامل الاقتصادية
- العوامل الاجتماعية
- العوامل التكنولوجية

وقد تلعب عوامل التحليل دوراً مهماً في فرص إنتاج القيمة في الاستراتيجية. إلا أنها عادة ما تتخطى إطار مراقبة المنظمة وتُعتبر عامة على أنها إما تهديدات أو فرص.

وفي حين تختلف عوامل الاقتصاد الكلي بين قارة وأخرى وبلد وآخر وحتى منطقة وأخرى، لا بدّ من إجراء تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي على المستوى الإجمالي المناسب. وفي بلد فيه تفاوتات مناطقية قوية، قد يتم إجراؤه على المستوى الإقليمي. ويعطي الجدول التالي أمثلة عن عوامل التحليل النموذجية.

العوامل التكنولوجية	العوامل الاجتماعية	العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية (بما في ذلك القانونية)
الإنفاق على الأبحاث الحكومية	توزيع الدخل	النمو الاقتصادي	الأنظمة البيئية والحماية
تركيز الصناعة على الجهد التكنولوجي	العوامل السكانية	معدلات الفائدة والسياسات النقدية	السياسات الضريبية
الاختراعات الجديدة والتنمية	حركية العمال/الحركية الاجتماعية	الإنفاق الحكومي	أنظمة التجارة الدولية والقيود
معدل نقل التكنولوجيا	التغيرات في الأنماط المعيشية	سياسة البطالة	قانون إنفاذ العقود وحماية المستهلك
دورة الحياة وسرعة اهتلاك التكنولوجيا	العمل/الحياة المهنية والترفيه	الضرائب	قوانين الاستخدام
إستخدام الطاقة والتكلفة	التربية	أسعار الصرف	التنظيم/السلوك الحكومي
(التغيرات في) الإنترنت	التوعية الصحية والرفاه والسلامة	مرحلة دورة الأعمال	الاستقرار السياسي

وإن عملية تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي بسيطة نسبياً، ويمكن إنجازها عبر ورشات عمل تستخدم تقنيات عصف الأفكار. ولا بد من الإشارة إلى أن بعض المستشارين يوصون باستخدام أشكال موسّعة من تحليل PEST من مثل SLEPT (زائد العامل القانوني) أو تحليل ELPEETS العوامل الاجتماعية/السكانية، التكنولوجية، الاقتصادية، البيئية (الطبيعية)، السياسية، القانونية والأخلاقية، إلخ.

المحلية والوطنية والإقليمية والدولية من أجل التعرف على المسائل الأهم التي تصب في مصلحة الشركات أم لا. وفي ما يلي اقتباس عن الدليل الثاني في هذه المجموعة أيضاً.

وغالباً ما يتم إجراء تحليل سياسي، إقتصادي، إجتماعي وتكنولوجي ممزوجاً بعنصري الفرص والتهديدات في تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات. وقد يجري التعامل مع عنصري الفرص والتهديدات في تحليل SWOT على المستويات

تمرين عملي



تحليل SWOT الخارجية

الفرص والتهديدات الخارجية

التهديدات

الفرص

مثلاً: القوانين المقترحة بشأن تمويل معاشات التقاعد

مثلاً: برنامج خصخصة

الوطنية

مثلاً: القوانين البيئية

مثلاً: برنامج تنافسية في الإتحاد الأوروبي

الإقليمية (مثلاً: الإتحاد الأوروبي)

مثلاً: عمل منظمة العمل الدولية حول التعاقد

مثلاً: مقترحات التحرير الصادرة عن منظمة التجارة الدولية

الدولية

الطويلة على أساس أهمية المسائل بالنسبة إلى أعضاء المنظمة وأرجحية نجاح المناصرة. وتذكر أن المنظمة التي لديها ٤٧ أولوية لممارسة الضغوط ليس لديها أولويات البتة. وكمعدل، يجب استهداف ١٢ مجال أولوية، ويمكن لكل من هذه المجالات، في وقت لاحق، وضع خطة لحملة مناصرة مفصلة. أما الرقم النهائي فسيكون رهن بتشعب المسائل والموارد المتاحة لك. وفي ما يلي لائحة بالمعايير التي يمكن تقييم المسائل على أساسها، وقد كيّفت من تلك التي طوّرها أصلاً مركز المشروعات الدولية الخاصة:

لدى إجراء تحليل لمسائل المناصرة المحتملة، الحالية والمستقبلية، وتطوير لائحة بخيارات المناصرة، ربما تختار استخدام مواردك الداخلية الخاصة أو توظيف مستشار متخصص أو إشراك بعض الأعضاء الأساسيين الذين لديهم تجربة في هذا المجال. وإن كان لدى منظمك لجنة تركز على المناصرة، ستكون هذه نقطة انطلاق جيدة.

وعلى الأرجح أن لائحة المسائل المحتملة التي تنتج عن هذه العملية ستكون لائحة طويلة. وتكمن الخطوة التالية في تنقيح اللائحة

- أ) إجراء مسح أو استبيان
- ب) مقابلة عيّنة من الأعضاء أو
- ج) تنظيم مجموعات تركيز

وبالفعل، قد تختار مزيجاً من هذه النهج الثلاثة. ومهما كان النهج المختار، يجب التأكد من تغطية كامل مجموعة الأعضاء بالنسبة إلى قطاعات الأعمال والحجم التنظيمي.

ومن غير المحبّد تصميم برامج المناصرة التي تتمحور حول حملات سلبية وتفشل في تقديم الحلول. فالأسئلة التي تطرح على الأعضاء يجب أن تتضمن إشارة واضحة إلى مسألة السياسات، إضافة إلى توجّه السياسات في البحث عن حل. فمثلاً، قد يشكّل الحد الأدنى للأجور أولوية، إلا أن هدف السياسات لمنظمة اصحاب الاعمال يكون من مثل التأكد من أن أي إزدیاد في الحد الأدنى للأجور يقتصر على مستوى لا يتخطى معدل التضخم القائم.

ويشكّل إجراء مسح استبياني أو مقابلات أو تنظيم مجموعات تركيز مع عيّنة من الأعضاء عمليات بسيطة نسبياً، وإن معظم منظمات اصحاب الاعمال قادرة على إدارتها بنفسها. وتذكّر أنك سوف تحتاج إلى تغطية قسماً كاملاً من العضوية في أي نشاط مرتكز على عيّنة، وسيكون من المفيد توزيع هذه الأجوبة وفقاً لحجم الشركة والقطاع للتعرف على الاختلافات في الرأي وتقييمها.

- أن تكون ذات صلة برسالة منظمة اصحاب الاعمال
- أن تكون ذات أهمية لعدد كبير من أعضاء منظمة اصحاب الاعمال
- أن تتضمن السياسات والقوانين والأنظمة (في مقابل مسائل تبرز من وقت إلى آخر ولا يمكن توقعها)
- أن تستهدف السياسات الأساسية وليس مجرد «العوارض»
- أن تكون مسألة واضحة المعالم
- أن تتيح فرصة جيدة لنجاح ممارسة الضغوط على المدى القصير (تفادي المسائل التي مثلاً تستوجب تغييراً في الدستور الوطني)
- أن يكون لديها حظوظ في الحصول على الدعم العام لأعضاء منظمة اصحاب الاعمال
- أن تلقى معارضة ضئيلة من المجموعات القوية والمشرّعين أو الجمهور العام
- أن تكون إمكانية إلحاق الضرر بسمعة منظمات اصحاب الاعمال محصورة

بعد حصر لائحة أولويات المناصرة بعدد مقبول من الخيارات ذات الصلة، سوف تحتاج إلى تقييدها أكثر عبر الإستماع إلى آراء بعض الأعضاء أو جميعهم. وقبل التوجّه إلى الأعضاء، قد يكون من السديد وضع مسودة لائحة وتقديمها إلى مجلس الإدارة لمراجعة أولية منه وللإستفادة من إسهامته.

فحص آراء الأعضاء بدقة

بعد المناقشة الأولية في مجلس الإدارة للائحة المسائل، يمكن البدء بفحص آراء الأعضاء بدقة للتعرف على ما يعتبرون أنها أولويات المناصرة لدى المنظمة.

وفي إطار العمل اليومي، على الأرجح سوف تتكلم مع عدد من الأعضاء العاديين وأعضاء اللجان بشأن مشاغل المناصرة. وسوف تكون قد استخدمت المعلومات من أجل اتخاذ القرارات المطلعة حول مضمون اللائحة التي تنوي طرحها على الأعضاء. وتذكّر أنه في إطار تمرين استشارة الأعضاء، لا بد من التأكد من الاستماع إلى آراء الطرفين. إلا أن الغرض الثاني هو حشد الإلتزام بجدول الأعمال وتمهيد الطريق امام أنشطة دعم من الأعضاء. ومن الأساسي أن يشعر الأعضاء «بملكية» سياسة المناصرة للمنظمات، ونتيجة لذلك، أن كنت مقتنع أنه بات لديك اللائحة المناسبة للأولويات، عندها يمكنك أن تنظر جدياً في تمرين استشاري أوسع نطاقاً. وهناك ثلاث نهج عامة من أجل الإستماع إلى آراء الأعضاء:

الممارسات الفضلى



تصميم مسح يشمل الأعضاء

على الأرجح أن أسئلة المسح ستبدو كالتالي:
السؤال X رجا الإشارة إلى مستوى الأولويات الذي تعتبرون أن على منظمة اصحاب الاعمال (XXXX) أن توليه لمسائل السياسات التالية.

لا أعرف	أولوية متدنية	أولوية متوسطة	أولوية كبيرة	أولوية قصوى	
					لائحة الأولويات
					١. التأكد من أن المقترحات الحكومية لزيادة الحد الأدنى للأجور النظامي تقتصر على مستوى لا يتعدى معدل التضخم القائم
				
				

بعد الإستماع إلى آراء الأعضاء حول أولويات المناصرة، يحين الوقت لتحويلها إلى أهداف مناصرة واسعة النطاق وذلك عبر جدول أعمال الشركات الوطني الذي سوف يتم تطوير خطط الحملات المحددة على أساسه. وفي هذه المرحلة، لا بد من التأكد من أن مجلس الإدارة قد صادق على أهداف المناصرة.

أمّا الآن فسوف تظهر أول نتيجة حقيقية - وهي جدول أعمال الشركات الوطني. وتشكل هذه اللائحة المختصرة لأهداف المناصرة التي تنوي المنظمة تحقيقها وثيقة قيمة ولا بد من نشرها على نطاق واسع مع الترويج لها إلى حد ما. ومثال جيد على جدول أعمال الشركات الوطني المتوسط الأجل، المستخدم لبلورة خطط حملة المناصرة المفصلة لمنظمة ما، هو الجدول الصادر عن إتحاد اصحاب الاعمال الإيرلندي، بعنوان «رؤيا ٢٠١٢». ويرد تصميم لهذا الجدول في مربّع الممارسات الفضلى في ما يلي، أمّا النسخة الأصلية والتفاعلية عبر الإنترنت، فهي متوفرة على www.ibec.ie. وفي المثال الوارد في ما يلي، وحدها Vision 06 المرتبطة بسوق العمل وتنمية الموارد البشرية تتضمن النص الكامل لهدف السياسات. الا أن النسخة التفاعلية على الإنترنت تتضمن تفاصيل مماثلة لكل من مجالات الرؤيا «الثمانية الكبرى».

لدى صياغة الاسئلة، لا شك انك ستودّ توزيعها على المواضيع (مثلاً: الإستخدام، التربية، التجارة السلامة والصحة) والمستويات (مثلاً: وطني، إقليمي، عالمي).

وقد تكون إدارة الاستبيان أصعب أو أكثر كلفة من إدارة سلسلة من مجموعات التركيز. الا أن المعلومات الكميّة التي تحصل عليها سوف تكون مفيدة في إظهار قوة رأي الأعضاء أمام الذين الذين تسعون إلى التأثير عليهم. كما يتيح ذلك نشر بيان صحفي من أجل إطلاق جدول أعمال المنظمة.

الممارسات الفضلى



يرد مثال عن مسح للأولويات على قاعدة واسعة، صادر عن غرفة التجارة الأميركية، في التذييل في آخر هذا الدليل.

الممارسات الفضلى



بصفته المنظمة التي تمثل مصالح الشركات واصحاب الاعمال في إيرلندا، وافق إتحاد اصحاب الاعمال الإيرلندي على رؤيا شاملة لإيرلندا لعام ٢٠١٢ تركز على أولويات السياسات المشتركة بين كل قطاعات الأعمال والمناطق.

نحن نؤمن أنه عبر التنافسية سوف نحقق النمو الإقتصادي الضروري لتحسين مستويات العيش لصالح كل المواطنين. ويكمن هدفنا في أن تصبح إيرلندا الإقتصاد الأكثر تنافسية في العالم بحلول ٢٠١٢. ونعرف أن هذا الاتحاد لوحده لا يمكنه أن يجعل من اقتصادنا اقتصاداً تنافسياً. إلا أنه يمكننا العمل من أجل اعتماد سياسات إقتصادية على الصعيدين الوطني والدولي لدعم هذا الهدف. ولتعزيز إنجاز هذه الرؤيا سوف نركز على أولويات ثمانية في السياسات نسميها "The Big 8". وإن هدفنا هو في بناء توافق الآراء بين اللاعبين السياسيين بشأن كون تحقيق "The Big 8" ليس محبباً وحسب، بل أنه أيضاً ضروري للتنمية الإقتصادية والإزدهار المستقبلي في إيرلندا.



الرؤيا ١ قياس التنافسية العالمية

الرؤيا ٢ البنى التحتية

الرؤيا ٣ التريبة والتدريب

الرؤيا ٤ تحرير التبادل

الرؤيا ٥ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

الرؤيا ٦ سوق العمل وتنمية الموارد البشرية

الرؤيا ٧ الشركات المسؤولة

الرؤيا ٨ جودة قطاعنا العام

«هدفنا تحقيق التوازن المناسب في العرض في سوق العمل وتحقيق الحد الأقصى من مرونة اليد العاملة وتعزيز الممارسات الفضلى في تنمية الموارد البشرية فيما يتفق مع حاجات تنافسية الشركات والتحديات في بيئة متغيرة،

بعد وضع أهداف المناصرة، يبدأ الانتقال من الاستراتيجية إلى التكتيك. وللمناصرة فاعلة، لا بد من تملك الوقائع واستخدامها بالشكل الأكثر فعالية. كما يجب التمكن من عرض الحلول المقبولة. ولا يمكن أبداس المبالغة بشأن أهمية الحصول على بيانات ومعلومات ذات جودة، والإطلاع على آخر الأبحاث. والحصول على الوقائع الخاطئة أو عدم الإطلاع على الأبحاث المهمة قد ينسف حتى أفضل حملات المناصرة تخطيطاً.

ومن أجل التخطيط لحملة في كل من مجالات الأولوية، لا بد من معرفة مستوى التأييد والمعارضة الذين سيتوافران على الأرجح، ومصدرهما. وسيساعدكم إجراء هذا التحليل على صياغة الحجج الأساسية، وذلك توخيأس لمزيد من الفعالية لدى النظر في التخطيط المفصل للحملة.

ويكن السبيل الأفضل للتعرف على مصدر ونقاط قوة التأييد والمعارضة في استخدام لوحة توزيع السياسات (DPS) Distributive Politics Spreadsheet الموصوفة في ما يلي.

تحويل جدول أعمال الشركات إلى حجج فاعلة

قول ماثور



«إن الحكومات غير مهتمة بالإستماع إلى المشاكل الواسعة النطاق؛ فهي مهتمة في إيجاد الحلول الإجتماعية والسياسية والإقتصادية المقبولة للمشاكل التي يمكن إيجاد حلول لها».

*D. Kindon
The Committee Bulletin's Guide
to Lobbying Australia
2005*

تمرين عملي



تساعد لوحة توزيع السياسات على تحديد مستوى العمل المحتمل أو المشاركة لمجموعات التأييد أو المعارضة وفعاليتها، وذلك بشأن مسألة قد يكون لها تأثير على الشركات.

ينظر الطلب إلى المحفزات لمجموعات المصالح المختلفة المرتكزة على البدائل والحجم العام للمنافع الناشئة عن النجاح والمنافع للفرد التي تحفز مجموعة مصالح محددة. وتركز البدائل على الخيارات البديلة التي قد تعتمد عليها الشركات أو منظمات الأعمال، ومقوماتها. فمثلاً، غالباً ما لا يكون المساهمون محفزين للشروع بعمل جماعي بما أنه لديهم الخيار البديل الكامن في بيع أسهمهم. الأمر سيان بالنسبة إلى منظمات الأعمال، سيما تلك التي لديها قاعدة واسعة، والتي سيكون لديها مجموعة من المسائل التي عليها معالجتها، إضافة إلى ضرورة الاختيار والتعامل مع الضغوط المختلفة الممارسة من الأعضاء لمعالجة مختلف المسائل المطروحة. ويشير الحجم والمنافع للفرد الواحد إلى ما ستكون عليه المنافع ككل، والمنافع المحددة للشركة أو جمعية الأعمال. وغالباً ما يجد ممارسو الضغوط لصالح جمعيات الأعمال أنه لا يمكن توليد مصالح كافية بين الأعضاء من أجل الشروع في العمل على السياسات، بالرغم من المكاسب الكلية الواسعة. وقد يكون ذلك ناتج عن مزيج من قاعدة عضوية واسعة، ولكن منافع متدنية للفرد الواحد. وفي بعض الحالات، قد تتراكم منافع عمل ممارسة الضغوط لبعض الأعضاء وحسب، وهنا سيكون أيضاً من الصعب التوصل إلى توافق الآراء حول استراتيجية ما، أي أن المنافع المرتفعة للفرد الواحد متوافرة، إلا أن المكاسب الكلية متدنية.

ويركز العرض على قدرات اللاعبين المعنيين وأعدادهم (كم من المجموعات أو الأفراد يمكن أن تشارك) وتغطيتهم من ناحية الدوائر السياسية ذات الصلة والموارد التي يمكن أن تخصص لهذا الموضوع. وعموماً، فإن الجمعيات التي لديها قاعدة وعضوية واسعة ستكون أكثر فعالية في إنتاج الأعمال، وسوف تعزز تغطية الدوائر البرلمانية وتلك الخاصة بمجالس الشيوخ هذه السلطة. وقد تفتقر بعض الشركات والجمعيات إلى الحجم والتغطية الكافية، إلا أن لديها تمويل أفضل، ومن هنا هي قادرة على انفاق مزيد من الموارد من أجل الشروع في النشاط السياسي. أما العنصر الأخير في كلفة التنظيم فهو على الأرجح الأهم بما أنه يعالج مشاكل الاستفادة بلا مقابل.



تمرين عملي / تابع

لوحة توزيع السياسات

التعرف على بعض شركاء الائتلاف المحتملين	المصالح المؤيدة للموضوع	الطلب			العرض			التوقع
	قيد النظر	منافع التأييد لكل مجموعة			قدرة كل مجموعة على إنتاج العمل السياسي			حجم التحرك السياسي الفاعل
	المصالح	البدائل	الحجم	للفرد الواحد	الأعداد	التغطية	الموارد	تكلفة التنظيم
	المجموعة ١
	المجموعة ٢
تقييم المصالح المتضاربة	المصالح المعارضة للموضوع	الطلب			العرض			التوقع
	قيد النظر	منافع التأييد لكل مجموعة			قدرة كل مجموعة على إنتاج العمل السياسي			حجم التحرك السياسي الفاعل
	المصالح	البدائل	الحجم	للفرد الواحد	الأعداد	التغطية	الموارد	تكلفة التنظيم
	المجموعة ١
	المجموعة ٢

يمكن إجراء تحليل لتوزيع السياسات للجهتين المؤيدة والمعارضة، حول أي موضوع. ويبقى تعريف ماهية المجالات التي تشمل المسائل، إضافة إلى تحديد المجموعات أو الأفراد التي تُعتبر على أنها من اللاعبين السياسيين ذات الصلة، رهن بالمشكلة قيد المعالجة والمنطقة الجغرافية المعنية. ومع أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار، تزود اللوحة الجدولية بطريقة مناسبة لتقييم ارجحية العمل السياسي في كل من نواحي مسألة ما.

هدف محدد للمناصرة، يمكن دائماً البحث عن بيانات رقمية أكثر دقة في هذه المرحلة. وفي ما يلي مثال بسيط على كيفية عمل لوحة توزيع السياسات في التعرف على أعضاء الائتلاف المحتملين وخطط عملهم المحتملة:

يبدو نهج لوحة توزيع السياسات معقداً وغير طيّح. ولكنها بالفعل، هذه عملية بسيطة نسبياً، خاصة إذا ما تم استبدال البيانات المالية والرقمية الأخرى المفصلة بتصنيف بسيط على أساس «منخفض»، «متوسط» و«مرتفع». وسوف يزود ذلك معظم المنظمات بالعمق الكافي في التحليل. وإذا كانت النتيجة غير واضحة بالنسبة إلى

المسألة

«معارضة المقترحات الحكومية لفرض قيود أكثر صرامة على مدّة العمل القصوي»

تحليل المصالح المؤيدة - شركاء الائتلاف المحتملين

المجموعه الأولى غرف التجارة		المنافع الناشئة عن التأييد	البدائل	تصنيف البدائل متدن - وسنكون هذه المسألة من بين الأولويات على جدول الأعمال
		المنافع الناشئة عن التأييد	الحجم	تأثير كبير على العضوية عبر مرونة محدودة ومتطلبات تسجيل بيروقراطية مرتفعة وعمليّة توظيف مكلفة.
			للفرد الواحد	سوف يتأثر معظم الأعضاء - والبعض بكلفة امتثال مرتفعة للفرد الواحد. اما الأغلبية ستكون بتكلفة متوسطة إلى مرتفعة.
			الأعداد	تضمّ الغرف ٢٠,٠٠٠ عضو وحوالي ١٥,٠٠٠ منهم سوف يتأثرون سلباً ويمكن تعبئتهم للتأييد.
		القدرة على انتاج العمل السياسي	التغطية	تغطية سياسية وإعلامية جيدة من الغرف وأعضائها.
			الموارد	على الأرجح سيتوافر مستوى مرتفع نسبياً من الموارد.
			كلفة التنظيم	إستخدام منتظم لآلية المناصرة - ما من كلفة إستثنائية ملحوظة.
التوقيع:		تشكّل غرف التجارة أعضاء قيّمين في الائتلاف. فالكثير من أعضائها يتأثرون بهذه المسألة وسيكون تأثير المقترحات على الشركات الصغيرة حجة قوية. ومن هنا الحجة للحصول على تأييدها للحملة العامة.		

ولا بدّ أن يتضمن التحليل مراجعة مفصّلة لحسنات وسيئات كل خيار، مع إمكانية الدفاع عن موقعكم باستخدام أدلة وإحصاءات ملموسة. وتكتسي الإحالة إلى أبحاث قيّمة ومؤشرات تتعلّق بالتوجهات الدوليّة والتجارب قيمة كبرى.

ومن الضروري دائماً التذكّر بأن الهدف هو بإيجاد حلول الفوز الدائم. فغالباً ما يفضّل أعضاء منظمات اصحاب الاعمال مشاهدة صراع كبير عوضاً عن الإستفاد من نتيجة جيّدة. ولا بد من تذكيرهم بأن الهدف هو بتحسين بيئة الأعمال وليس الفوز بعد صراع نتج عنه الإذلال العام للحكومة. ولا بد أن نتذكر أن غداً يجب الإنتقال إلى مسألة جديدة، مع نفس اللاعبين!

إن لوحة توزيع السياسات مفيدة بشكل خاص في التعرّف على شركاء الائتلاف المحتملين، وتجري مناقشة هذا الموضوع بالتفصيل في القسم الرابع.

توقع حجج المعارضة والحلول

بعد التعرّف على الذين على الأرجح سوف يؤيدون ويعارضون آراءكم، يمكن الآن إدراج لائحة بالحلول المحتملة التي على الأرجح سوف تقترح، حتى تلك غير المقبولة من الأعضاء. ثم لا بد من تحليل التأثير على الذين تمثلونهم، والمجموعات الأساسية الأخرى والأفراد. ويمكن بعد ذلك مقابلة الحجج مع الخيارات الأقل قبولاً من غيرها وعرض الخيار أو الخيارات المفضلة لديكم بالشكل الأكثر جاذبية.

وثائق المعلومات الأساسية

يفعله ملخص المعلومات المركب بطبقات.

وقد اعتمدت أهم الشركات الكبرى هذا النهج البسيط نسبياً. وهو يتيح لرئيس مجلس الإدارة أن يفسر أولويات المناصرة لدى المنظمة بشكل يقنع رجال السياسة الكبار في أقل من دقيقة. وهذه ستكون «شعارات جذابة» ومقنعة حول كل من المسائل، ويمكن استخدامها في وسائل الإعلام. كما أنها تشكل مادة كافية لاجتماع قصير مع وزير، والتفاصيل والحجج الضرورية لاجتماع أطول مع الموظفين الحكوميين. كما يُستخدم المضمون في مختلف البيانات الصحفية وبطاقات الوقائع والملفات الصحفية.

قبل الانتقال إلى تصميم حملات المناصرة المحددة لكل من البنود المدرجة على جدول الأعمال - والتي نوقشت في الأقسام ٥ و٦، بات الآن من الممكن إصدار أول أداة دعم «لجدول أعمال الشركة» - «ملخص المعلومات المركب بطبقات».

ويجب أن يكون جدول أعمال منظمة اصحاب الاعمال وثيقة عامة مقنعة تسلط الضوء على استراتيجية المناصرة. ويجب التمكن من تفسير جدول الأعمال ببساطة وبسرعة إلى كل الجماهير. كما يجب أن يكون فيه حججاً مفصلة تتيح مواجهة أهم التحديات. هذا ما

الممارسات الفضلى



ملخص المعلومات المركب بطبقات

لائحة بسيطة بمسائل المناصرة ذات الأولوية في جدول أعمال الشركات الوطني/جملة قصيرة لكل مسألة. مثلاً «القضاء على البيروقراطية في ما يتصل بتأسيس الشركات».	الطبقة الأولى - المسائل الأساسية
هو وصف بجملة أو جملتين لكل من المسائل بشكل يلفت انتباه كبار رجال السياسة أو وسائل الإعلام. مثلاً «إن حجم البيروقراطية عند تأسيس الشركة في هذا البلد يؤدي إلى إبعاد أصحاب المبادرات عنه».	الطبقة الثانية - «الشعارات الجذابة»
إدراج حتى خمس وقائع أساسية يمكن تفسيرها بسرعة وتكون مؤيدة للحجج. مثلاً «يستوجب تأسيس شركة جديدة في هذا البلد ملء عشر استثمارات مع التعامل مع ستة دوائر حكومية تحتاج إلى ثلاثة أشهر للإجابة».	الطبقة الثالثة - الوقائع الأساسية
وصف بصفحة أو صفحتين للمسألة والوقائع الأساسية والآراء المعارضة الرئيسية، إضافة إلى الحلول المحتملة.	الطبقة الرابعة - المسألة باختصار
تحليل كامل وشامل للمسألة وتاريخها والمشاكل (مع البيانات) إضافة إلى الحلول المقترحة (مع البيانات المتعلقة بالكلفة)، وآراء المجموعات المعارضة ومكامن الخطء عندها والحل المقترح (تعليل السبب: لما أن هذا الحل هو المناسب).	الطبقة الخامسة - المسألة بالتفصيل

مراجعة أولويات المناصرة

تتحوّل أولويات المناصرة عموماً على مرّ الزمن، مع إيجاد الحلول لبعض المسائل أو تحوّل بعضها إلى أمور يستحيل حلّها، إضافة إلى نشوء مسائل جديدة. ولا تدوم أولويات المناصرة إلى الأبد، ولا يجب أن تدوم أبدياً. ولذلك سيكون من الضروري مراجعتها على أساس دوري. كما يجب أن تخطط المنظمات لمراجعة من قبل مجالسها لأولويات المناصرة، على أساس رسمي وسنوي.

باستخدام هذا النهج يمكن وضع الوثائق التي سوف تطرح على الأشخاص العاملين في منظمتكم ومجلس الإدارة وأعضاء اللجنة ومختلف الأعضاء. ويمكن إتاحة الكثير من هذه المواد عبر موقعكم على الإنترنت. وبالنسبة إلى الأعضاء الذين لديهم أكثر من غيرهم إمكانية الاجتماع مع صانعي السياسات على أساس منتظم، سوف يتضمن ملخص المعلومات المركّب بطبقات كل ما يحتاجونه.

لائحة تحقق جدول أعمال الشركات



- هل أن لدى المنظمة استراتيجية للمناصرة؟
- هل أن استراتيجية المناصرة تتضمن أهدافاً واضحة؟
- هل أن أهداف المناصرة موصوفة على شكل «النتائج المرجوة للسياسات» (جدول أعمال الشركات الوطني)؟
- هل طُورت الأهداف نتيجة لبحث شامل للبيئة الخارجية باستخدام مثلاً SWOT- PEST أو مثيلاتها؟
- هل تمّت دراسة آراء الأعضاء بالنسبة إلى أهداف المناصرة بدقّة وأخذت بعين الإعتبار؟
- هل وافق مجلس إدارة المنظمة على أهداف المناصرة؟
- هل تعرفون من هم المؤيدين والمعارضين الأهم لكل من الأهداف؟
- هل راجعتم نقاط قوة الحجج المؤيدة والمعارضة لكل من الأهداف الاستراتيجية؟
- هل بنيتم مجموعة منظّمة من وثائق المعلومات لكل من الأهداف (ملخص المعلومات المركّب بطبقات)؟
- هل تمّت إتاحة مواد المناصرة الأساسية في الوقت المناسب لكل الأعضاء؟

القسم الرابع

التعرّف على الأهداف وتقييم التكتيكات

فرصاً جديدة وتطرح تهديدات جديدة. لذا لا بد من رصد هذه المسائل عن كثب والتحصّر لتغيير تكتيكات الحملة بسرعة.

المناصرة «الداخلية»

لما يتم التعرّف على مسألة ما في وقت مبكر بما فيه الكفاية، يبدأ العمل على المناصرة مع المسؤولين الحكوميين. ولذا لا بد من إجراء الاتصالات على المستوى المناسب ولا يجب نسيان المسؤولين في المراكز الوسطى والصغرى، أو تجاهلهم. فحين يقوم المسؤول الحكومي بالأبحاث وبالنظر في المشكلة، عندها على الأرجح يكون الوقت الأنسب للتأثير عليه. وما أن يتم الشروع بالاتصال، فإن العمل على إجراء التعديلات الأساسية يكون هو الأصعب. وتحقيقاً لذلك، ولتعزيز النقطة المشار إليها آنفاً، يجب أن تتوافر للمسؤول عن المناصرة المعرفة الكافية بعملية صنع السياسات/القوانين ومعرفة (أ) ما هي نقاط التأثير، (ب) اسم الشخص الذي يشغل منصب معين (ج) ومعرفة مكان وجود الملف موضع الإهتمام.

وكما يجب التخطيط جيداً لعود سَلَم التراتبية للموظفين الحكوميين، لا بد من الانتباه إلى خطوة الانتقال من ممارسة الضغوط الإدارية إلى السياسية. فتكمن المناصرة الفاعلة في بناء العلاقات المتينة والمستدامة ولا بد من الإهتمام بعجم تجاهل الموظفين الصغار ومقاومة الرغبة في الإنتقال مباشرة إلى المستوى الوزاري. وهذه أمور مهمة في العلاقات الطويلة الأمد التي تركز على الثقة والفهم المتبادلين. ولا بد من الانتباه دوماً إلى أن الفشل في إقناع السياسيين ومستشاريهم بشأن مسألة واحدة لا يعني بالضرورة العجز في اقناعهم بمسائل أخرى في المستقبل. ولذا لا بد من الإبقاء على علاقات جيّدة وودّية حتى حين يتم نبذ الأفكار المعروضة.

وحيث تنتقل المسألة من المجال الإداري إلى الساحة السياسية، لا يجب التقليل من شأن سلطة المسؤولين الحكوميين في تطوير السياسات وصنع القرارات الوزارية. فلا يزال الموظف الحكومي هو من يمسك القلم الذي يخطّ التعديلات وغالباً ما يكون لديه الكلمة الأخيرة مع الوزير لدى مغادرتكم المكتب. كما أنه يجب أن نتذكر أن الموظفين الحكوميين عادة ما يبقون في مناصبهم لفترة أطول من معظم الوزراء!

قول مأثور



«لا يتضمن حقك بإسماع صوتك بالضرورة الحق بأن تؤخذ على محمل الجد».

Hubert Humphrey

سيناتور أمريكي

١٩٧٨ - ١٩١١

من أهم سمات حملة المناصرة الفاعلة التعرّف بدقّة على الأهداف والتكتيكات الموحّدة المعتمدة لمعالجة كل منها. وهذا يعني فهم معمق لكيفية سير عملية صنع السياسات ومن هم «اللاعبين» وما هي مكامن النفوذ الأكبر في كلّ من المراحل. ولا بد أن تتعرف حملة المناصرة، ولكل من المسائل ذات الأولوية، على أهداف في الترتيب المناسبة، مع تركيز كلّ عمل متتالي على إنجازات تحققت أو عبر دروس تمّ استخلاصها.

إن أهداف المناصرة عديدة، إلا أن التصنيف المفيد والبسيط هو في اعتبارها على أنها أهداف سداخليّة و«خارجيّة». وتتضمن المناصرة «الداخلية»:

- إجتماعات مع صانعي السياسات والعاملين في المجال التشريعي
- التزويد بتحاليل ومعلومات للجان البرلمانية
- تقديم الشهادات امام اللجان
- اما المناصرة «الخارجية» فتتضمن:
- التأثير على وسائل الإعلام
- تعزيز الأنشطة في المجتمعات المحليّة
- بناء الائتلافات

وستتوجب كل مسألة على جدول أعمال الشركات الوطني خارطة لخطّة حملة محددة لهذه العوامل الداخلية والخارجية تتعقّب المسائل عبر المراحل المختلفة وتفصّل التدخلات شتى المقترحة وتوزّع المسؤوليات عن الأنشطة إضافة إلى تحديدها لمن سينسّق النشاط برمته. ولا بد أن تكون خطّة الحملة محدّدة للغاية - إضافة إلى كونها مرنة. فغالباً ما تكتسي مسائل السياسات أشكال غير متوقّعة تتيح

يتضمن الجزء الرسمي من المناصرة الداخلية اجتماعات مع مسؤولين حكوميين وسياسيين. وفي حين أن الاجتماعات مع المسؤولين الحكوميين على الأرجح ستكون أطول وأكثر تفصيلاً من الاجتماعات مع المسؤولين السياسيين، فلا بد للناشطين في مجال المناصرة أن يكونوا متحضّرين. وخلال أي اجتماع، لا بد من الأخذ بالنقاط التالية المقتبسة عن العمل الذي نشره مركز المشروعات الدولية الخاصة، وإذا مع التحضير للتكيّف لحاجات الجمهور المستهدف.

قول ماثور



«في تسع حالات من أصل عشرة، يدعم الوزراء المسؤولين في إدارتهم. فهل تريدون نسبة نجاح ب ١٠ أو ٩٠%؟»

ناشط في مجموعة ضغط

تمرين عملي



اجتماعات «داخلية» ناجحة

لا بد لرسالتكم أن :

- تصبّ في مصلحة الجمهور المستهدف
- تكون مقنعة - لا يكفي أن تكون مبررة برأيكم، فالمسألة يجب أن تكون مهمة وتستوجب تدخل الشخص الذي تقابلونه.
- ان تكون مختصرة
- ان تحدد بالظبط الأعمال المطلوبة من الجمهور المستهدف
- ان تتضمن أجوبة عن الأسئلة التي يُتوقع طرحها.

لا بد لعرضكم أن:

- يبدأ بتعليل أهمية المسألة المطروحة
 - يظهر كم من الأشخاص والمجموعات تدعم الرأي الذي سوف تعرضونه
 - يصف التأثيرات الإيجابية والسلبية للنهج المقترح اعتماده (ولا يجب أن تتسوا انه دائماً ما سيكون هناك سبب ايجابي لتغيير رأي صانعي السياسات ولا بد من الإقرار بذلك)
 - يصف كيف سيترجم تغيّر السياسات في الممارسة. وبالضبط من الذي سيستفيد من ذلك ومن سيتضرّر - وإلى أي مدى
 - يصف كيف سينظر الي التغيير في السياسات من قبل الصانعين الأساسيين للرأي العام - لا سيّما هؤلاء المهمين بالنسبة إلى القاعدة السياسية للأفراد
 - يحدد الأعمال أو التغيرات الواجب إنجازها
 - يقترح أو يعرض أن يقترح صياغة محدّدة لأي تغييرات عند الضرورة
 - يفسّر أنكم بسرّكم متابعة هذا الاجتماع بالتزويد بوقائع مكتوبة اضافية أو أمثلة قد تأتي بالإفادة
- لا بد من شكر الذين تجتمعون بهم لتخصيصهم الوقت ومتابعة ذلك ببعث رسالة شكر تعرض النقاط الأساسية التي تم طرحها في الاجتماع

والحصول على معلومات من «العالم الحقيقي» ودراسة أفكار قد ينتظرون الحصول على إجابات بشأنها. وحول نفس هذا الموضوع، حين سُئل نائبان استراليان عن كيفية تفضيلهما ممارسة الضغوط، تقدّما باللائحة التالية:

لدى التخطيط للإجتماعات مع السياسيين، من المهم والمفيد فهم نظرتهم إلى هذه الإجتماعات معكم. وكما فسرنا آنفا، ينظر المسؤولون الحكوميون والسياسيون بإيجابية أكبر إلى المقابلات التي تجري وجهاً لوجه مع الناشطين في مجال المناصرة الذين يكونوا قد تحضروا جيداً، وينظرون إلى هذه الإجتماعات كفرصة للتعلم

الممارسات الفضلى



نصائح السياسيين إلى ممارسي الضغط

العضو "Y"	العضو "X"
<ul style="list-style-type: none"> ■ كن مطلعاً على الموضوع ■ كن دقيقاً في مواعيدك ■ تسلّح بالمعلومات الضرورية ■ لا تقلل من شأن بعض المسائل ■ اِدعم الحجج والآراء بالوقائع والتقييم. ■ ميّز بين المسائل المهمة وتلك غير المهمة. ■ اِبن على المصدقية السابقة واستفيد منها. ■ كن صادقاً ونزيهاً ■ جهّز الوقائع ■ حقق الإستفادة القصوى من وقتك - فكل ثانية مهمة. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قلّص الأوراق إلى الحد الأدنى ■ تأكّد من أن المسألة والتوقيت ذات صلة ■ خذ مصالح الأعضاء بعين الإعتبار ■ حافظ على مقاربة شخصية ■ توخّ الدقّة من ناحية الوقت ■ اترك بصمتك - اجعل من تقابل يتذكرك ■ تبادّدق الرسائل والبريد الإلكتروني ■ ركّز على الوقائع وليس المشاعر ■ توخّ الإقتضاب ■ كن صبوراً!!!

ولكن لا بد من التأكد أنه لا ينظر اليكم كأشخاص يهدرون وقتهم في إجتماعات لمجرد إلقاء التحية. ومن أجل التأسيس لعلاقات إيجابية وطويلة الأمد، لا بد من النظر في الأنشطة التالية:

- التأكّد من أن المسؤولين الحكوميين والسياسيين ذات الصلة لديهم المعلومات حول ما تفعله منظماتكم، من هم اعضائها، والمسائل التي تعملون لأجلها، إضافة إلى الأهداف الواردة على جدول أعمالكم الوطني. وتفيد هنا مراجعة أحد النماذج الجيدة وهي «مبادئ IBEC الثمانية الكبرى».
- دعوة المسؤولين الحكوميين والسياسيين إلى المناسبات الكبيرة التي ستنظمها منظمات اصحاب الاعمال حيث تتاح الفرصة للإجتماع مع أعضاء حقيقيين في سياق غير رسمي.

«المشاركة في العملية»

تصل إلى ذروة المناصرة الداخلية حين يبدأ صانعو السياسات في منطقتك بالنظر إلى منطقتك كجزء من عملية تنمية السياسات فلا يعودوا ينظرون إليك كأحد ممارسي الضغوط لا غير. وكما سوف تسعى إلى تنظيم إجتماعات مع هؤلاء السياسيين حول المواضيع الأساسية، فإن هدفك هو في أن يسعوا هم أيضاً إلى إجتماعات معك، على أساس تفاعلي، وذلك من اجل الإستماع إلى آراء الشركات والأعمال. وكلما أكبرتم في عقد هذه الإجتماعات، وأزلتم عنها الطابع الرسمي، حقّتم فعالية أكبر. وهذا يعني الشروع في عملية تواصل دائمة ومفيدة بالطريقتين الرسمية وغير الرسمية -

ولا بد أن يكون النهج العام مع الإعلام استراتيجياً. فيجدر التأكيد من أن المرسلين الأساسيين في معظم الصحف المهمة والمجلات والبرامج التلفزيونية مدركون لما تفعله منظماتكم وهوية أعضائها والمسائل التي تعملون عليها والأهداف المدرجة على جدول أعمالكم. طوّروا سمعة تقوم على إنتاج مواد ذات جودة عالية تأتي وسائل الإعلام بالإفادة (إصدار بيانات صحافية وغيرها من المواد الإعلامية المذكورة في ما يلي). استجيبوا لهم إذا ما طلبوا مساعدتكم وزودوهم بالمعلومات الضرورية، فبالإدارة الناجحة والتفاعلية للعلاقة مع الصحافة، على الأرجح ستنجحون في الحصول على تغطية إعلامية «مكتسبة»، كما أنكم ستتمكنون على الأرجح من استغلال الفرص التكتيكية المتاحة عبر كونكم نقطة الاتصال الأولى لدى بروز قصة مهمة جديدة.

ولا تسوا أن الأعضاء في منظماتكم والأعضاء المحتملين يشاهدون الأخبار ويستمعون إلى الراديو ويقرأون الصحف. وسوف تتأثر نظرتهم إلى نفوذكم ونجاحاتكم بحجم التغطية التي تحظى بها منظماتكم ووجودت هذه التغطية. وأخيراً، كلمة تبييه بالنسبة إلى وسائل الإعلام. فيمكن للصحافيين أن يكونوا أفضل الأصدقاء - لكن يمكن أن يكونوا أيضاً أسوأ الأعداء. فهم يعملون في مهل قصيرة ويسعون إلى الإسهامات التي فيها ما يجذب القراء وما يثير الجدل... أقله، ما يستحق النشر في الإعلام. إذاً، تحركوا بسرعة ولكن توخوا الحذر!

في ما يلي لائحة بما ينصح به وما لا ينصح به للتعامل مع وسائل الإعلام وقد اقتبست من مجموعة ممتازة من التوجيهات الصادرة عن شبكة التنافس الدولي.

- دعوة صانعي السياسات الأساسيين إلى التوجه إلى الأعضاء في المؤتمرات ذات الصلة ولجان صنع القرار الأساسية والطاولات المستديرة. فكّروا في تنظيم الاجتماعات التي تضم مجموعات من صانعي السياسات الذين عادة ما لا تسنح لهم فرصة الاجتماع تحت سقف واحد.
- اتيحوا لصانعي السياسات الفرصة لزيارة المنظمات الأعضاء في مكان العمل والاجتماع مع الموظفين. فبذلك يمكن أن «يكتشفوا» الأدلة بنفسهم «على أرض الواقع».
- حين يتم التأسيس للجان خاصة، تأكدوا من حضور أية جلسات عامة ومتمى أمكن إدلوا بشهادتكم. إذا ما حضرتم اجتماعاً، تأكدوا من أن الذين تريدون التأثير عليهم على علم بذلك.
- تعرّفوا على الأجهزة الاستشارية شبه الحكومية والحكومية ذات الصلة، واطمنوا مقاعد فيها.
- زوّدوا صانعي السياسات بانتظام بمواد تتضمن معلومات ذات جودة حول المسائل التي تهتمهم.
- عند الضرورة، تأكدوا من الإقرار بأن آرائكم قد أخذت بالحسبان. واشكروا هؤلاء الناس شخصياً وابعثوا برسائل مع نسخة إلى المدير أو رئيس الحزب وانشروا مقالات إيجابية في الصحف، إلخ.

المناصرة «الخارجية»

تشكل وسائل الإعلام المكتوبة والمرئية الجمهور الخارجي الأساسي الذي توجّه إليه رسالة منظمات اصحاب الاعمال. فإن التعامل بفعالية مع الصحافيين والإعلاميين هو موضوع هذا الدليل، إلا أن هناك استراتيجيات وتكتيكات مهمة أخرى لا بد من النظر فيها هنا.

فإن معظم منظمات اصحاب الاعمال تسعى إلى تغطية إعلامية «مجانية» أو «مكتسبة» في مقابل الإعلانات «المدفوعة» في وسائل الإعلام. ولا بد أن نتذكر هنا أن في بعض الظروف (النادرة) ربّما تفكرون في الدفع مقابل إعلان حين تريدون بعث رسالة محدّدة إلى مجموعة من القراء أو المشاهدين من دون أي تدخّل خارجي. وكما هي الحال بالنسبة إلى المناصرة الداخلية، فإن هدفكم هو جعل العاملين في مجال الإعلام يتصلون بكم متى برزت قصة ما، من أجل الإستماع إلى رأي «الأعمال» أو لتضوعهم على اتصال بالأعضاء الأساسيين الذين قد يسهمون بقصتهم.

الممارسات الفضلى



ما ينصح به ولا ينصح به بالنسبة في وسائل الإعلام

تحديد على شخص واحد على الأقل في مكتبكم ليكون نقطة الإتصال مع وسائل الإعلام. وسوف يحدد هذا الشخص اذا ما كان سوف يعالج المسألة أو سوف ينقلها إلى شخص آخر. فكّروا أيضاً بمن سوف يسمح له بالتكلم إلى وسائل الإعلام. فإن بعض المنظمات تعطي الصلاحية للموظفين في كل المستويات بالكلام إلى وسائل الإعلام. أما في منظمات أخرى فيكون لديها ناطقين رسميين باسمها أو تختار هؤلاء الناطقين باسمها من بين المدراء التنفيذيين الكبار. وعلى اية حال من المهم بالنسبة إلى الناطق باسم المنظمة أن يكون قد خضع لنوع من التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام.

كونوا صريحين مع وسائل الإعلام - إذا ما نظر إلى منظماتكم على أنها تحتفظ بالأسرار وليست نزيهة، فلن تحظى أعمالها بتغطية اجابية.

عند الكلام مع المراسل، تذكروا أن كل ما تقولونه يُسجّل، ما لم يتم الإتفاق على عكس ذلك. لا تكشفوا عن معلومات حساسة، حتى ولو طرح المراسل اسئلة توجهكم في هذا المسار.

ان لم تعرفوا الإجابة عن السؤال، أقرروا بذلك. قولوا للمراسل أنكم ستعودون اليه/ اليها بجواب... وأفعلوا ذلك بسرعة.

عاملوا كل الصحفيين على قدم من المساواة، بغض النظر إذا كانوا من الصحافة المكتوبة أو المرئية.

تذكروا أن كل الصحفيين على الأرجح لديهم مهل لإنجاز عملهم، لذا لا بد من الإستجابة لمطالبهم بأسرع وقت ممكن.

اندروا الصحفيين مسبقا حين تتوقعون حصول أمر ما. أخبروهم ومن دون الدخول في التفاصيل، «قد يكون هناك ما يهتمكم قريباً»... وقولوا لهم متى سيتسنى لكم الكلام معهم.

من اجل إطلاع الصحفيين بشكل دائم، تحدد بعض المنظمات وقتاً في النهار حيث تبعث بالبيانات الصحافية عبر الفاكس والبريد الإلكتروني. وهذا مفيد بالنسبة إلى الصحفيين لأنهم يعرفون ماذا يتوقعون.

من المفيد التأسيس لنظام حظر لبعض أنواع المعلومات المسبقة. فهذا يساعد الصحفيين على استعاب المعلومات قبل اصدارها، ومن هنا تكون نتائج التقارير أكثر دقة. وتتضمن أنظمة الحظر في بعد الأحيان عقوبات اذا ما تم اختراقها (عزل مدة ثلاثة اشهر من النظام للخرق الأول وقد تبلغ فترة العزل ستة اشهر للخرق الثاني، تسعة للخرق الثالث، إلخ).

إبعثوا بالبيانات الصحافية للإعلانات المهمة. ولدى صياغة بيان صحفي حاولوا التفكير بما قد يود الصحافي معرفته. اقرأوا البيان الصحفي بصوت عال وتأكدوا من انه منطقي.

لا تبعثوا البيانات الصحافية بالفاكس أو البريد الإلكتروني وحسب. من المفيد في بعض الأحيان اذا اتصل شخص من المكتب بالصحافيين أيضاً. كيّفوا اتصالاتكم باهتمامات الصحافيين المختلفين. وإذا امكن قدموا مقاربة محلية أو عودوا إلى العمل السابق للصحافي.

الممارسات الفضلى / تابع



ما ينصح به ولا ينصح به بالنسبة في وسائل الإعلام

تعبقوا بشكل منتظم التغطية الإعلامية لمعرفة من الذي يكتب المقالات عن منظماتكم والمواضيع التي تهتمكم. إتصلوا بالصحافة مباشرة حين يتم اصدار بيان صحفي. تعرّفوا على هؤلاء الصحفيين بشكل افضل عبر عقد اجتماع يتناول العلاقات الإعلامية أو نقاش حول طاولة مستديرة معهم. إدعو أعضاء منظماتكم أيضاً من اجل أن يتمكنوا من التعرف على هؤلاء الصحفيين.

تأكدوا من أن لوائح أرقام هاتف الوسائل الإعلامية ولوائح الأسماء لتوزيع البريد الإلكتروني دائماً محدّثة. كما يجب أن يكون لديكم ارقام هاتف المنزل والهاتف الخليوي في حال طرأ حدث ما بعد ساعات العمل النظامية. وربما تودون الحصول على رقم هاتف مدير التحرير في حال كان احد الصحفيين خارج المدينة أو يعمل على موضوع آخر. وهذا يتضمن أيضاً المحررين العاملين في المؤسسة الإعلامية.

إقترحوا على الصحفيين اسم شخص يمكن أن يزودهم بمعلومات عن خلفية الموضوع ويفسر المسائل التقنية. وهذا سوف يساعد على جعل المقالة النهائية أكثر دقة.

إعرفوا من الأعضاء اذا كانوا مستعدين للمساعدة في التعامل مع استقصاءات وسائل الإعلام وبمن يجب الإتصال أولاً.

الإعلام المرئي

عادة ما يصعب تأمين التغطية الإعلامية عبر الوسائل المرئية، لاسيما التلفزيون، أكثر من الإعلام المكتوب. فمن السهل الحصول على مساحة في نشرة الأخبار الرئيسية اليومية عندما تكون الأخبار سيئة وحسب!

وتختلف متطلبات وسائل الإعلام الإلكتروني عن تلك الخاصة بالصحفيين. فالصحفيين العاملين في الراديو والتلفزيون لديهم قليل من الوقت لكي يسردوا القصة. وعادة ما يستغرق الخبر على الراديو ٣٠ إلى ٦٠ ثانية. اما التقارير التلفزيونية فتدوم بين ٩٠ ثانية إلى ثلاث دقائق. ولا بد للمقابلات أن تكون مختصرة بسبب القيود الزمنية وعادة ما يحتاج المرسلون إلى صور مثيرة للإهتمام من أجل أن تدعم قصّتهم. واذا ما كانت تسعى مؤسستكم إلى جذب انتباه وسائل الإعلام المرئية، فلا بد من الإفادة من النقاط التالية:

الممارسات الفضلى / تابع



ضمان التغطية الإعلامية المرئية

<ul style="list-style-type: none"> ■ إجراء البحوث بشأن المحطات الإعلامية والبرامج الإعلامية ■ الإستهداف بفعالية ■ التعرف على المرسلين الأفراد الذين يغطون بشكل منتظم المسائل المدرجة على جدول أعمال المنظمة ■ إهداء النصح بشكل تفاعلي لهم حول المسائل الناشئة التي قد تجذبهم ليتكلموا عنها. 	<p>تطوير العلاقات مع المرسلين المتخصصين</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ تدريب الناطقين باسمكم على تلخيص قصة متشعبة بشرط ب ٢٠ أو ٣٠ ثانية يتضمن فحوى القضية مع استخدام مصطلحات بسيطة. ■ توجيه الناطقين باسمكم لنقل الرسائل الأساسية والإقتصار عليها دون التأثير بالأسئلة المطروحة من الصحافي ■ تحضير مقابلات مختارة جرى التمرين عليها لتكون متوفرة كجزء من الاستراتيجية الإعلامية لأي إعلان مهم 	<p>تدريب وتوجيه الناطقين باسمكم</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ لدى التخطيط لعمليات التواصل، التفكير عبر امثلة بصرية بسيطة تعكس ماهية القضية ■ ضمان مرافق التلفزيون/الراديو للإعلانات الكبيرة متى أمكن ■ استخدام الإعلانات الصحافية عبر الفيديو متى أمكن، والمقابلات التي جرى تحضيرها مسبقاً 	<p>التفكير بالصورة</p>

إسهام بعض التغييرات المحددة أو عرقلتها للشركات وللتنافسية على المستوى الوطني.

- تستخدم العديد من الشركات الكبرى موظفين كبار يكمن دورهم المتخصص في التعامل مع الحكومة ووسائل الإعلام.
- إن رؤساء مجلس إدارة بعض الشركات الأعضاء على اتصال دائم مع سياسيين كبار وصانعين للرأي العام ويتم الإستماع إلى رأيهم حول مجموعة من المسائل باهتمام.

إلا أن هناك حدود لمدى رغبة الشركات في الإلتزام. وقد تكلم احد المدراء التنفيذيين الذي لم يكشف عن اسمه في شركة كبيرة متعددة الجنسية باسم الكثيرين حين قال:

«حين أريد أن اقول لرئيس الوزراء إنه ينجز عملاً مميّزاً - يمكن أن افعل ذلك بنفسى. وحين أريد أن اقول له أن عمله رديء - الجأ إلى جمعية اصحاب الاعمال.»

شبكات المجتمعات المحلية وتعبئة الأعضاء

تخصّص مجموعات عديدة وخاصة المنظمات غير الحكومية الناشطة كثيراً من الطاقة من أجل تعبئة دعم المجتمعات المحلية تأييداً لقضيتها. وتتضمن الأدوات المستخدمة كتابة الرسائل بكميات كبيرة والإتصالات الهاتفية وارسال الفاكس أو البريد الإلكتروني للمستهدفين الأساسيين والتزويد برزم سهّل توزيع الكتيبات أو تنظيم التظاهرات الإعتراض، إلى آخره. وبالنسبة إلى منظمات اصحاب الاعمال، فإن ضمان دعم المجتمعات المحلية لبرنامج ما عادة ما يعني تعبئة دعم الأعضاء.

إن لأعضاء منظمة اصحاب الاعمال ميزات كثيرة قد تود منظمة اصحاب الاعمال الفاعلة الإستفادة منها:

- إن للشركات تأثير مهم بين السياسيين. فهي تعمل في «العالم الحقيقي» ويمكن أن تعطي أمثلة واضحة ومختصرة حول كيفية

اختيار الرسل

قول مأثور



«إن عشرة أشخاص يتحدثون يحدثون ضجة أكثر من عشة ألف يتوخون الصمت»

نابليون لونايرت

«أمبارطور الفرنسيين» ١٧٦٩ - ١٨٢١

يشكل قرار تعيين من سوف ينقل الرسالة جزءاً أساسياً من خطة المناصرة. ومع أن ما يقال مهم، إلا أن طريقة قوله ومن قبل من، أيضاً مهم للغاية. فأن يكون لديك الرسول المناسب قد يتيح إنجاح جهد المناصرة أو إفشاله. ويبدو جلياً أن أي رسول يجب أن يكون:

- متحدثاً ممتازاً (إما في المقابلات وجهاً لوجه أو لدى إلقاء المحاضرات أمام جمهور كبير)
- مطلعاً على الموضوع
- لديه تجربة عملية في التعامل مع الموضوع
- متأثراً بنتيجة العملية

وباختصار، فإن القاعدة السائدة هي في اختيار الشخص المناسب للوضع المناسب. فإن قادة الأعمال يتفقون جيداً مع السياسيين وجماهير الأعمال. أما الخبراء التقنيين العاملين ميدانياً، فيعملون جيداً مع المسؤولين الحكوميين. ويمكن للأكاديميين التواصل مع «مجموعات المفكرين».

وقد يكون مفهوم اختيار الشخص المناسب لنقل الرسالة بديهيًا، وقد تبدو معايير الاختيار واضحة... إلا أن الأهم هو أن تفكروا في الموضوع وتجزؤه!

بناء الائتلافات

تساعد ائتلافات المناصرة الحملات عبر جمع الموارد والأفكار من أجل تطوير رسالة أقوى وصورة عامة أكثر جاذبية. أي باختصار، إن قوتها في الأرقام. وحين تعمل جيداً، تضيي الائتلافات وزناً كبيراً للحملة. أما حين يكون أداؤها سيئاً فيمكن للائتلافات أن تصبح عبئاً متعباً وغير منتج في نزاع لا معنى له. وإذا ما اكتملت لوحة توزيع السياسات سيكون لديكم فكرة واضحة عن الائتلافات التي على الأرجح ستشكلونها حول المسائل التي تهتمكم.

ومن أجل المشاركة في عملية المناصرة، يحتاج الأعضاء في منظماتكم إلى معرفة ما الذي تعمل المنظمة على المناصرة من أجله ولماذا. وتكمن الخطوة الأولى لمنظمة اصحاب الاعمال في التزويد بالمعلومات والتوعية للأعضاء. فغالباً ما تستخدم منظمات اصحاب الاعمال الاجتماعات لتوفير المعلومات إضافة إلى النشرات والتقارير الدورية. وان نهج ملخص المعلومات المركب بطبقات أداة ممتازة لإطلاع الأعضاء بشكل عملي على أولويات المناصرة والحجج الأساسية. وان إتاحة أكبر عدد من المعلومات على موقعكم على الإنترنت هو خير سبيل لضمان تحديث المواد.

الممارسات الفضلى



أن نشرة الـ «issue tracker» الصادرة بانتظام عن اتحاد اصحاب الاعمال الإيرلندي خير مثال على إبقاء الأعضاء على اطلاع بشأن مسائل المناصرة.

بعد حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها، لا بد للأعضاء أن يعرفوا ما الذي يمكن أن يفعلوه من أجل تقوية جهود المناصرة ودعمها. وهذه الأفعال قد تتضمن ما يلي:

- الاجتماع بالمثلين المنتخبين محلياً أو بمن يعرفون منهم.
- كتابة الرسائل والفاكس أو البريد الإلكتروني.
- حضور مناسبات من مثل «التق بالأعضاء» تتعلمها المنظمة لصالح صانعي السياسات.
- طرح المسائل الأساسية مع المنظمات الأخرى التي قد يكونون أو شركتهم أعضاء فيها من مثل الجمعيات المهنية ومعاهد الإدارة وغرف التجارة والجمعيات التجارية أو منظمات اصحاب الاعمال القطاعية.

تذكروا أن أعضاءكم يحتاجون دائماً إلى مساعدتكم ونصحكم وتنسيقكم ليفعلوا الصواب في الوقت المناسب.

■ كيف سيتم توزيع المهام تفادياً لتضارب الجهود ولضمان تشاطر النفقات

■ كيف ستتشاطر المجموعة المعلومات وتتسق الأنشطة.

غالباً ما تتطور الائتلافات الناجحة من مجموعات متخصصة فتصبح ترتيبات تعاون ذات طابع دائم أكثر. وإذا ما حصل ذلك، قد يكون من المفيد توخّي طابع رسمي أكثر ومزيد من التنظيم بالنسبة إلى ممارسات التشغيل.

وبسبب المسائل التنافسية وتضارب المصالح الذين قد ينشأن، فإن بعض المنظمات الداعمة قد لا تود الإنضمام إلى الائتلافات أو الإرتباط بالأفكار الناشئة عنه. إلا أن هؤلاء الأشخاص والمنظمات يشكلون حلفاء مفيدين في حملة المناصرة ولا بد من النظر إلى كيفية ترتيب تبادل المعلومات وتنسيق الأنشطة بشكل غير رسمي.

وفي حين قد يتحمّس الأفراد والمنظمات أصحاب الأفكار المتشابهة لحمل هذه الأفكار والاستراتيجيات والإسراع إلى إنجازها، إلا أن تنظيم الائتلافات والعضوية فيها، يستوجبان بعض التفكير. وإذا كانت منظماتكم تبني ائتلافاً، تكمن الخطوة الأولى في النظر في الغايات الواسعة النطاق التي تتوخونها من المجموعة، والتفكير بهوية الأعضاء المحتملين. وغالباً ما تُطرح مسائل المصالح المتنافسة والمتضاربة التي لا بد أن تؤخذ في عين الإعتبار... وعادة من يُفضّل القيام بذلك قبل جلوس شركاء الائتلاف في نفس القاعة.

حين يجتمع أعضاء الائتلاف المحتمل، لا بد من توضيح الأفكار التالية وتدوينها:

■ من الذي سيقود أنشطة المجموعات

■ ما هي الرسالة المشتركة

■ ما هي استراتيجية المناصرة وما هو الجدول الزمني

■ من الذي سيكون الناطق باسم الائتلاف

لائحة تحقّق أهداف وتكتيكات المناصرة



- هل لديكم فهم واضح لعملية صنع السياسات والتوقيت لكل من الأولويات المدرجة على جدول الأعمال؟
- هل تعرّفتم على أهداف المناصرة الداخلية والخارجية الأهم في كل من مراحل العملية، وهل تعرفون ما هي النهج التي ستكون الأكثر فعالية؟
- هل أن أهداف المناصرة صحيحة بالنسبة إلى مرحلة نمو المسألة، أي هل أنكم تتجاهلون بعض المراحل؟
- هل ركّزتم بشكل خاص على المراحل الأولى لنمو المسألة، حين على الأرجح تكون الأفكار أكثر مرونة؟
- هل لديكم استراتيجية بالنسبة إلى الأهداف الداخلية بالانتقال من كونكم ناشطين في مجال الضغط نحو المشاركة في عملية صنع القرار؟
- هل لديكم استراتيجية مع وسائل الإعلام؟
- هل لديكم لائحة كاملة ومحدّثة لوسائل الإعلام والصحافيين المعنيين؟
- هل لديكم استراتيجية من أجل جعل منظماتكم «خيار وسائل الإعلام» لأجل التعبير عن آراء الشركات بالنسبة إلى البنود المدرجة على جدول أعمال المناصرة الخاص بكم؟
- هل انتقيتم الرسل المناسبين؟
- هل لديكم استراتيجية من أجل تعبئة دعم الأعضاء تحقيقاً لأهداف المناصرة؟
- هل لديكم خطة لبناء ائتلاف بالنسبة إلى جدول أعمال الشركات الوطني ككل، والبنود التي تحظى بالأولوية فيه؟

القسم الخامس

تطوير مواد مناصرة مستهدفة

البيان الصحفي

يشكل البيان الصحفي إذا ما صدر في وسائل الإعلام المطبوعة و/أو المرئية أحد الوسائل الأكثر فعالية لنقل الرسالة إلى الجمهور العريض والأعضاء والذين تسعون إلى التأثير عليهم. وانطلاقاً مما يُنشر في الصحف أو البرنامج المعروضة على التلفزيون عبر وسائل الإعلام «المكتسبة»، فقد ينظر إليه على أنه ليس «ممارسة ضغوط منحازة»، ولكن «معلومات أو أخبار منقولة بشكل مستقل».

المضمون - عادة ما يصل إلى الصحفيين عدد كبير من البيانات الصحافية وغالباً ما تكون حول نفس الموضوع في اليوم نفسه. ولإستخدام بيانكم الصحفي، يجب أن يكون الصحافي مستعداً لتقديم مقالة في مهلة محددة. وعادة ما تعتبر العناصر التالية في مجموعة من أدلة وسائل الإعلام على أنها أساسية لإنتاج بيان صحفي جيد. وفي ما يلي مثال عن الممارسات الفضلى مقتبس من مصادر مختلفة على أساس نموذج اصلي مقدم من مركز المشروعات الدولية الخاصة.

التوزيع - لا بد من تطوير لائحة شاملة بأسماء الصحفيين العاملين في وسائل الإعلام الذين تودون استهدافهم ويتناولون المواضيع التي تهتمكم. فستحتاجون إلى لائحة للأفراد العاملين في الصحف اليومية والأسبوعية والمنشورات الوطنية وصحف عطلة نهاية الأسبوع والمجلات المهنية والتقنية ومحطات التلفزيون والراديو. ولا تترددوا في الاتصال بالصحافيين من أجل لفت انتباههم إلى البيانات الصحافية التي ترون أنها ذات أهمية خاصة أو مثيرة للاهتمام.

وأيضاً، لا بد من الاحتفاظ بسجل أسماء الذين يستخدمون بياناتكم الصحافية والكتاب الذين يصدرون مقالات حول المسائل التي تهتمكم. فربما تطلبون اجتماعاً خاصاً مع هؤلاء الأشخاص بهدف تطوير علاقة طويلة المدى. كما انهم الأشخاص الذين ربما تودون الاتصال بهم مباشرة قبل حدث ما من أجل «إعطائهم بعض المعلومات السرية» حول قصة جديدة.

قول مأثور



«عادة ما ينتج الوضوح في الكتابة عن الوضوح في التفكير. لذا، فكّر بما تريد قوله، ثم قل ما تريد بأبسط طريقة ممكنة.»

مجلة The Economist
Style Guide

تتوفر مجموعة من الأدوات لغرض المناصرة الناجحة. وقد تم وصف العديد منها في الأقسام السابقة من هذا الدليل. وتسهيلاً للوصول إلى المراجع، تتضمن هذه الأدوات:

الصفحة	أداة المناصرة
١٧ - ٧	تطوير جدول أعمال الشركات الوطني
١٧ - ١٦	إصدار ملخص المعلومات المركب بطبقات
٢٢ - ١٩	الإجتماع بالسياسيين والمسؤولين الحكوميين
٢٤ - ٢٣	ما ينصح به ولا ينصح به بالنسبة إلى وسائل الإعلام
٢٥ - ٢٤	ضمان تغطية وسائل الإعلام المرئية
٢٦ - ٢٥	تعبئة الأعضاء
٢٧ - ٢٦	بناء الائتلافات وادارتها

ترد هنا نصائح إضافية بالنسبة إلى إصدار أهم الوثائق المكتوبة. وتجري مناقشة الوثائق والرزم التالية:

- البيان الصحفي
- المسألة باختصار
- بطاقة الوقائع
- الملف الصحفي.

الممارسات الفضلى



كتابة بيان صحفي فاعل

<p>حين ينظر الصحفيون إلى بيانكم الصحفي سوف يتخذون قراراً بقراءته أم لا في غضون ثوان. وما يودون رؤيته هو:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ما هو مصدر البيان؟ - إحرصوا أن يكون اسم المنظمة وشعارها بارز في الأعلى. ■ هل هذه أخبار؟ - أوردوا تاريخ ووقت اصدار البيان، وأي تاريخ وزمن للحظر. ■ ما هو موضوع البيان؟ - لا بد من إدراج ما يشبه عنوان في صحيفة بسطرين كحد أقصى يلخص المضمون. ■ من يمكنني أن أقابل؟ - لا بد من إدراج إسم وعنوان الشخص الذي يمكن الإتصال به لمزيد من المعلومات. 	<p>الوضوح</p>
<p>لا يجب أن يتعدى البيان الصحفي صفحة واحدة بحجم A4 ولا بد أن يكون هناك سطر مزدوج بين السطور. فأنتم لا تكتبون قصة لطبعتها الصحافي. يجب أن توردوا أهم الحجج والبيانات - وإذا كان الصحافي مهتماً فسوف يتابع القصة بطرح الأسئلة وعرض منظوره الخاص.</p>	<p>الاختصار</p>
<p>يكمن الهيكل المثالي للبيان الصحفي في:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ عنوان على شكل العناوين في الصحف بسطرين كحد أقصى لتلخيص المضمون. ■ مقدمة - ٨ إلى ١٠ أسطر تتضمن المسائل الأساسية في البيان. كما يجب أن تتضمن من، ماذا، أين، متى، كيف ولماذا. ■ الإقتباس - على الإقتباس ويجب أن يكون قصيراً، يسهل تذكره ومن شخص يستحق الذكر، أي إسم، شركة، منصب أو وظيفة معترف بها. يجب تلخيص الرسالة الأقوى بكلمات قليلة. فالإقتباس الطويل لن يستخدم أو اسوأ من ذلك، قد يُختصر ممّا يغير من معناه. ■ الوصف، الأرقام و/أو الرسوم البيانية - ادراج لائحة تتضمن العناصر الختلفة واردة في ترتيب الأولويات، وفيها الأرقام التي تتبع للصحافي تكوين فكرة عن حجم الموضوع. وأوردوا دائماً مصدر المعلومات. ■ اوردوا الخلفية التي تساعد على وضع البيان الصحفي في سياق أوسع نطاقاً. ■ من انتم - جملتان تصفان المنظمة ومن تمثل وأهدافها. ويمكن إضافة عنوان الموقع على الإنترنت. ■ الشخص المرجع - إسم ورقم هاتف شخص يمكنه التزويد بمزيد من المعلومات... بسرعة! 	<p>الأسلوب</p>
<p>تُصدر منظمات عديدة دليلاً شاملاً يُستخدم كنموذج لبياناتها الصحافية وفيه بعض الرموز المتكررة. وإن كنتم تصدرون بيانات صحفية عديدة، سوف يتيح ذلك التعرف فوراً على بيانكم.</p>	<p>الشكل</p>

المسألة باختصار

وأعضاء اللجان والأعضاء من أجل أن يتحضرُوا للشروع في عملية ممارسة الضغوط. ونظراً لقيمة هذه الوثيقة، لا بد من إدراج ما ينصح به وما لا ينصح به في هذا القسم.

«المسألة باختصار» هي العنصر الرابع في ملخص المعلومات المركب بطبقات الموصوف في القسم الثالث. وتكتسي «المسألة باختصار» أهمية خاصة بالنسبة إلى مدراء وموظفي منظمات اصحاب الاعمال

الممارسات الفضلى



المسألة باختصار

عادة ما تكون زالمسألة باختصار وثيقة بصفتين تلخص السبب وراء أهمية هذه المسألة وما يجب تحقيقه ولماذا. ولا بد أن تتضمن هذه المعلومات العناصر التالية:

المشكلة
التعرّف على المسألة أو المشكلة ووصفها بكلمات يفهمها الجمهور العريض. وإن كانت المسألة تتضمن التشريعات - لا بد من تفسير تاريخ التشريعات ذات الصلة والخطوات التشريعية المقبلة المرجوة. «يغادر عدد كبير من الأطفال المدارس من دون اكتساب المستويات الأساسية في القراءة والكتابة والحساب لكي يصبحوا مرشحين مناسبين لشغل وظائف في الصناعة. ولذا، لا بد أن تركز الحكومة في المراجعة المخطط لها للمناهج الوطنية على هذا الموضوع.»

السبب وراء أهمية هذه المشكلة
لا بد من تفسير السبب وراء أهمية هذه المشكلة بالنسبة إلى الجمهور المستهدف وتقديم وصف بكلمات بسيطة لكيفية تأثير هذه المسألة على قطاع الأعمال. يجب أن تكون الكلمات المستخدمة مباشرة وتزود بالمعلومات وربما تتضمن رسوم بيانية وجداول تعطي فكرة كمية عن تأثيرها على الأعمال والجمهور العريض أو الإقتصاد. «تغادر النسبة X% من الأطفال اليوم المدارس من دون مؤهلات رسمية والمستويات الأساسية في مجال معرفة الكتابة والقراءة والحساب مما يجعلها غير قادرة على أداء الوظائف البديهية في الصناعة. وتساعد اليوم الأعمال على التعويض عن هذه الثغرات في النظام التربوي عبر الإستثمار في التعليم الأساسي الهادف إلى توفير دروس الإستدراك للداخلين الجدد وذلك من أجل أن يتمكنوا من العمل بشكل منتج وبأمان. وإن العمال تحت سن الـ ٢٥ معرّضين أكثر بثلاثة أضعاف لحادث في مكان العمل وعلى الأرجح أن الذين لم يكتسبوا مهارات القراءة الأساسية سيتعرضون خمسة أضعاف أكثر من غيرهم للأذى في مكان العمل. وفي حين تحتاج الشركات إلى التركيز على استخدام التكنولوجيا التي تستوجب مهارات أكبر للعمال، فإن مستوى التحصيل العلمي للداخلين الجدد إلى سوق العمل يتدنى. وقد ازداد عدد الأطفال الأميين وظيفياً والذين يغادرون المدرسة من X% إلى ٧% خلال السنوات العشر الأخيرة.»

الحلّ
أعرضوا للحل السياسي لهذه المشكلة وحدّدوا بالضبط من الذي يحتاج إلى القيام بذلك. ولا بد هنا من إحصاء تأثير حل السياسات المقترح.

«خلال المراجعة المقبلة للمناهج الوطنية، لا بد للحكومة أن تركز على المنهج الوطني من ناحية رفع مستويات تعليم القراءة والكتابة والحساب الأساسية. ولا بد من إيلاء حيز أكبر في وقت التلاميذ في المدرسة لمواضيع الحساب واللغة الأنجليزية (أو اللغة الأم). كما يجب أن تستثمر المدارس أكثر في استخدام اساتذة متخصصين في إعطاء دروس الإستدراك المدرسي مع إيلاء أهمية أكبر إلى حل مشاكل عدم الحضور والتغيّب. ولا بد من توفير حصص دراسية مجانية للإستدراك والتسويق لها في المجتمعات المحلية لصالح الشبان الذين يعانون من الأمية الوظيفية على صعيد القراءة والكتابة والحساب.»

بطاقة الوقائع

تكسب بطاقات الوقائع رواجاً متزايداً بصفقتها ملخصات سريعة وسهلة الفهم تتناول المسائل المختلفة. وعادة ما تركز أكثر على الخارج من وثيقة «المسألة باختصار» وهي تخدم مجموعة من الأهداف. فأولاً، يستخدم الصحافيون هذه البطاقات للمعلومات عن خلفية الموضوع، ويمكن أن تشكل مواد مرجعية لأعضاء المنظمة أو الجمهور العام. وهي تناسب بشكل خاص الاستخدام في «شكل سلسلة» على موقع الإنترنت. وللأغراض العامة، يمكن لمنظمات اصحاب الاعمال أن تستخدم بطاقات الوقائع من أجل وصف قوانين العمل والممارسات أو خدماتها. وفي سياق المناصرة عادة ما تُستخدم من أجل تغطية موضوع ما بالتفصيل وتزويد القارئ بفهم شبه كامل للموضوع المطروح. وتأتي بطاقات الوقائع بأشكال وأساليب تختلف بين المنظمات التي تنتجها. وتتضمن البطاقات الجيدة نقاط مشتركة عديدة. فعادة ما تكون بصفحتين، منظمة بشكل جيد، واضحة، وقراءتها سهلة، إضافة إلى إجابتها عن الأسئلة التي عادة ما يطرحها القارئ حول الموضوع.

وعند كتابة بطاقة الوقائع، لا بد من النظر في النقاط التالية المقتبسة عن دليل صادر عن الأبحاث للتواصل ومشاركة الجمهور:

الممارسات الفضلى



إصدار بطاقات وقائع ممتازة

<p>التعرّف على الغاية</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ لماذا تودون توزيع بطاقات وقائع؟ ■ ما الذي تريدون أن يفهمه الجمهور ويؤمن به؟ <p>إعرف جمهورك</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ من الذين تحاولون الوصول اليهم؟ ■ ما الذي يعرفه جمهوركم، يفكر به ويشعر به ازاء الموضوع؟ وما هي الأمور الأخرى التي يود معرفتها؟ 	<p>التخطيط لبطاقة الوقائع</p>
<p>أجب على الأسئلة التي غالباً ما يطرحها الناس</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ماذا يحصل بالنسبة إلى ما يشغلني أو المسائل المطروحة؟ ■ كيف أن ذلك يؤثر علي؟ 	<p>تسهيل إيجاد الناس للمعلومات التي يبحثون عنها</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ التركيز على الصورة العامة؟ عدم استخدام تفاصيل عديدة ■ الإبقاء على رسالة مباشرة ولغة بسيطة ■ عدم الإفراط في استخدام المصطلحات غير المألوفة ■ الحد من استخدام المختصرات وتحديد المختصرات المستخدمة 	<p>إستخدام نص ورسوم يسهل فهمها</p>
<p>إذا احتجتم استخدام الأرقام:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ تذكروا أن الأرقام ليست مألوفة جداً لمعظم الناس ■ فكروا في استخدام عمليات مشابهة لتفسير الكميات الصغيرة وربط الأرقام بشيء مألوف ■ إستخدموا أرقام كاملة والكسر عوضاً عن النقاط العشرية ■ إذا ما وجب إدراج ملاحظات علمية، فسّروها أولاً وثم حققوا الإتساق 	<p>إستخدام أقل عدد ممكن من الأرقام</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ إستخدموا الرسوم والرسوم البيانية والصور بقدر الإمكان لنقل الرسالة ■ إستخدموا نقاط على أسطر متعددة عوضاً عن فقرات فيها نصوص كبيرة ■ وزّعوا الجمل باستخدام شكل سؤال؟ جواب أو عبر استخدام عناوين مفيدة 	<p>تصميم بطاقة وقائع جذابة وتسهيل قراءتها</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ حدّدوا نقطة اتصال ■ زوّدوا بمصادر معلومات أخرى 	<p>تسهيل التزويد بالمعلومات المرتجعة أو طلب المزيد من المعلومات</p>

في ما يلي عينة عن بطاقة وقائع من دليل جمعية تلامذة الطب الأميركية لكتابة بطاقات الوقائع

(www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm)

عينة عن بطاقة وقائع

تدعم H.R 1228 و S. 952

للمحد من ساعات عمل الأطباء المداومين

يبحث الأطباء المتدربين ال ٤٠٠٠٠ الأعضاء في جمعية تلامذة الطب الأميركية (AMSA) بقوة على اعتماد التشريعين ١٢٢٨ و ٩٥٢ للمحد من ساعات عمل الأطباء المداومين. فمن المعروف أن الساعات الكثيرة التي يعمل فيها الأطباء المداومون تؤثر سلباً على أدائهم. فالأطباء يتخذون بشكل روتيني قرارات الحياة أو الموت في هذه الظروف، إلا أن الأسرة الطبية قد تردت عن معالجة هذه المسألة. وبالرغم من أن ال ACGME قد كان لها توجيهات طويلة الأمد بالنسبة إلى ساعات العمل فإن التطبيق كان محصوراً بالحد الأدنى. وتعد آخر الأنظمة الصادرة عن ACGME والتي دخلت حيز التنفيذ انطلاقةً من الأول من تموز/ يوليو ٢٠٠٣ بأن تكون خطوة في الإتجاه الصحيح، إلا أنه لا بد من اعتماد تشريعات اضافية من اجل ضمان سلامة المرضى والأطباء.

- أصدر معهد الطب تقريراً يكشف أن حوالي ١٠٠٠٠٠ وفاة سنوياً سببها الأخطاء الطبية.
 - يعزي ١٤٪ من الأطباء المداومين أخطاءهم الأكثر فداحة في العام السابق إلى التعب. ويقرّ ٤٥٪ من الأطباء المداومين الذين ينامون أقل من ٤ ساعات بالليل، بارتكاب اخطاء طبية.
 - إن الأسرة الطبية غير مجهزة كما يجب من أجل تطبيق قواعد ساعات العمل ولا يمكنها أن تضمن الإشراف المستقل على الإمتثال بهذه القواعد.
 - تظهر المسوحات أن ما بين ٣٠ و ٤٠٪ من وقت الأطباء المداومين يمضونه في الأنشطة غير التربوية. وإن الأنظمة المعتمدة حديثاً من ACGME تحدّ الساعات إلا أنها لا تزود بتمويل إضافي لتحرير الأطباء المداومين من واجباتهم الثانوية.
 - في الوقت الحالي، لا يمكن للجماهير النفاذ إلى معلومات الإمتثال، بما في ذلك تحديد المستشفيات غير الملتزمة وعدد ونوع الإنتهاكات.
 - تدعو أنظمة ACGME إلى التوقيع على كل الشكاوى الخاصة بالإنتهاكات. فإن لجان المراجعة الخاصة بالأطباء المداومين والمسؤولة عن تطبيق القوانين لن تقبل النظر في تقارير لا تُحدّد هوية صاحبها.
 - تحصر أنظمة ACGME ساعات العمل، إلا أنها تسمح بتحديد معدلّ متوسط خلال فترة شهر. وتسمح هذه المرونة للمستشفيات بالإستمرار بتحديد جداول زمنية للأطباء المداومين فيها عدد مفرط من الساعات في أي من الأسابيع، شرط تحقيق المعدلّ المتوسط المطلوب في الشهر.
 - بموجب أنظمة ACGME، يمكن لبعض البرامج التقدّم بطلب الإغفاء من الحظر الخاص ب ٨٠ ساعة (السماح بزيادة ١٠٪) إذا ما أظهرت منطقاً تربوياً سليماً.
- أن التشريع الفدرالي أمر ضروري من أجل حماية المرضى والأطباء في آن. ونحن نحثّ المشرّعين على دعم التشريعين ١٢٢٨ و ٩٥٢، بعنوان قانون حماية وسلامة المريض والطبيب. ولزيد من المعلومات، أو لتقديم الدعم، يمكن الإتصال ب:
- الإسم، رقم الهاتف (الساعات)، العنوان والبريد الإلكتروني.

الملف الصحفي

عادة ما يجري تحضير الملفات الصحفية من أجل مساندة المقابلات الشخصية مع الإعلاميين المهمين. وعادة ما تُوزع في المؤتمرات الصحفية التي ترافق أحداث محددة أو ذات أهمية أو في مناسبات لإطلاق منتج أو خدمة. أو أنها توزع في مناسبات ذات طابع اجتماعي أكثر يحضرها ممثلون عن الإعلام. ويتضمن الملف الإعلامي مجموعة كبيرة من الوثائق تتناول مسألة أو مسائل محددة.

وتدرج المنظمات بشكل متزايد «ملف صحفي افتراضي» يضم المعلومات حول المنظمة وخدماتها إضافة إلى بطاقات وقائع المناصرة على موقعها على الإنترنت. وهذا يتيح توافر المعلومات المحدثة عبر الإنترنت للصحافيين، فيحصلون على كافة البيانات الضرورية لدى كتابة مقالاتهم.

وإضافة إلى المواد المحددة بموضوع معين، عادة ما يتضمن الملف الصحفي مجموعة من المعلومات التالية. ومعظمها يتوافر في المنشورات الموجودة:

لمحة تاريخية عن منظمة اصحاب الاعمال

بيان رسالة المنظمة

البيانات المتعلقة بالأعضاء

لائحة بالخدمات التي تقدمها المنظمة وأهميتها بالنسبة إلى الشركات

لائحة بالمسؤولين وأعضاء الإدارة ورؤساء اللجان، والمعلومات الخاصة بهم

بطاقة وقائع حول إحصاءات الشركات الوطنية

الصور ذات الصلة

مجموعة من «القصص»/دراسات الحالة حول عمل المنظمة

لائحة بأسماء الأعضاء المستعدين للكلام عن المنظمة

أولويات المناصرة للمنظمة وأهدافها

لائحة ببطاقات الوقائع الحالية

البيانات الصحفية الحالية

لائحة بالمناسبات القادمة

معلومات للإتصال بالمنظمة

لائحة تحقق مواد المناصرة المستهدفة



- هل كَيْتَمَّ ممارسات أدوات دعم المناصرة الحالية على أساس المواد الواردة في هذا الدليل (تطوير جدول أعمال الشركات الوطني، ملخص المعلومات المركب ببطاقات، إدارة الاجتماعات مع السياسيين والمسؤولين الحكوميين، ما ينصح به ولا ينصح به بالنسبة إلى وسائل الإعلام، دليل وسائل الإعلام المرئية، بناء الائتلافات وتعبئة الأعضاء)؟
- هل أن لمنظمتكم توجيهات واضحة لإنتاج وتوزيع البيانات الصحفية؟
- هل لديكم عملية معتمدة لمعرفة أي من الصحافيين يعملون على بياناتكم الصحفية ويغطون المسائل الواردة على جدول أعمالكم؟ هل تستخدمون هذه العملية لمراجعة لوائح التوزيع وتطوير نقاط اتصال أساسية؟
- هل تصدرون وثيقة «المسألة باختصار» بصفحة أو صفحتين لكل من البنود على جدول أعمالكم، مع تضمينها كل العناصر الموصوفة في المثال؟
- هل تصدرون بطاقات وقائع حول مسائل أساسية تتضمن كل العناصر الموصوفة في المثال؟
- هل لديكم ملف صحفي متاح بنسخة مطبوعة وعلى موقعكم على الإنترنت؟
- هل تبقون المواد محدثة على موقعكم على الإنترنت؟

القسم السادس

قياس النجاح ونقله إلى الأعضاء

مراجعة ملخص المعلومات المركب بطبقات

تستوجب الوثائق في ملخص المعلومات المركب بطبقات «التحديث» الدائم. فبالنسبة إلى الكثير من المناصرين الأساسيين، سوف تكون هذه الوثيقة المفتاح الأساسي في عملية ممارسة الضغوط لديهم. لذلك لا بد من تحديثها بوقائع جديدة وبمعلومات لدى حدوث التغييرات. وستكون هذه عملية مباشرة نسبياً بالنسبة إلى الأفراد اللذين ينسّقون ملف المناصرة لكل من المواضيع المحددة. وعلى أية حال، لا بد من مراجعة وتقييم المواد الواردة في الملخص كل ستة اشهر، وإعادة اصدارها إلى الأفراد الأساسيين وإعادة نشرها على الموقع على الإنترنت من أجل التأكد من أن الأعضاء لديهم دائماً المعلومات المحدثة.

مراجعة تكتيكات المناصرة

لا بد من إخضاع تكتيكات المناصرة إلى مراجعة دائماً للأخذ في الحسبان الجداول الزمنية المتغيرة والتوجهات السياسية المتغيرة والفرص والتحديات المستجدة. وستكون هذه المراجعة من مسؤولية الشخص الذي ينسّق جهود المناصرة حول المسألة المعنية.

ولدى مراجعة فعالية المناصرة، تتضمن انواع الأسئلة الضروري طرحها ما يلي (وهي مقتبسة من لائحة تحقق CIPE):

- هل لا تزال هذه المسألة ذات صلة بالنسبة إلى أعضائكم؟
- هل تغيرت المسألة بشكل أو بآخر؟
- هل هناك من ضرورة لأبحاث إضافية؟
- هل لا تزال الغايات قابلة للتحقيق؟
- هل تغيرت المهل الزمنية؟
- هل قمنا بتحديث أنشطة المناصرة؟
- هل نستهدف الأشخاص المناسبين؟
- هل أننا نصل إلى تحقيق أهدافنا؟
- هل أننا الرسل المناسبين؟
- هل أن رسلنا يلتزمون بالأهداف المحددة؟
- هل هناك من حاجة إلى تعديل رسالتنا؟
- هل لدينا ما يكفي من الموارد؟

إذا ما أرادت منظمتم التأكد من أن جدول أعمال الشركات الوطني لا يزال ذات صلة وأنكم تقومون بتكييف تكتيكات المناصرة الأكثر فعالية على الأرض فستحتاجون إلى مراجعة جهود المناصرة بسبل شتى. فلا بد لنهج المناصرة ككل أن يجمع بين مجموعة من الأولويات الاستراتيجية، وكل منها سيستوجب مراجعة منفصلة.

مراجعة جدول أعمال الشركات الوطني

لا بد من مراجعة جدول أعمال الشركات الوطني على أساس سنوي وعلى مستوى مجلس الإدارة. وسوف يستوجب ذلك:

- عملية تحديث للبيئة الخارجية من اجل اضافة بعض البنود أو استثنائها (PEST / SWOT)
- التحقق إذا ما تم إيجاد الحلول للأولويات على جدول الأعمال، أو إذا لم تتغير إلى حد يستوجب مراجعة هدف السياسات، أو أن كانت الظروف قد تغيرت حيث بات من المستحيل حل المسألة
- إعادة التحقق مع الأعضاء بأن جدول الأعمال لا يزال ذات صلة بالنسبة اليهم

إن الأدوات الأساسية للمشروع في هذه المراجعة هي نفسها تلك المستخدمة في التمرين الاستراتيجي الأصلي. وسيكون هناك أوقات حيث تنشأ مواضيع استراتيجية جديدة وأساسية تستوجب إعطائها الأولوية بسرعة كبيرة. وغالباً ما سترافق ذلك بتغير كبير في البيئة التشغيلية من مثل أزمة في العملة، صدمة في اسعار النفط، كارثة طبيعية أو حدث غير متوقع. ومتى حصل ذلك، ستحتاجون إلى مراجعة استراتيجية المناصرة ككل، وذلك من اجل إدراج المسألة الجديدة في المكان المناسب على جدول الأعمال واستحداث الموارد الضرورية لمعالجتها.

الصعب لمنظمتكم الافتخار بذلك وبثه عبر الوسائل الإعلامية. فبالنسبة اليكم، أن تعلنوا عن «نجاح» واضح يعني بالضرورة «خسارة» لطرف آخر. وقد لا يساعدكم ذلك في الحفاظ على علاقات مع صانعي السياسات ومجموعات المصالح الأخرى من مثل النقابات.

ولهذه الأسباب، غالباً ما يحكم الأعضاء على نجاح المناصرة بناء على الجهود التي يرون أنكم تبذلونها وأهمية المسائل التي تعملون عليها لمنظمتهم، وحجم ولهجة التغطية الإعلامية. أي باختصار، هم يريدون أدلة واضحة على انكم تعملون جاهدين على المسائل المهمة لهم. وانطلاقاً من هنا، من المهم التأكد من أنكم:

- تشرعون بمشاورات مناسبة ومنتظمة مع الأعضاء حول جدول أعمال ممارسة الضغوط
- تتركون الأعضاء على اطلاع دائم بالأعمال التي تشرعون بها عبر النشرات والمجلات وتحديث المعلومات
- تبثون معلومات المناصرة «حية» على موقعكم على الإنترنت
- تتأكدون من أن الأعضاء يطلعون على أية تغطية إعلامية مفيدة تحصلون عليها في منشوراتكم المنتظمة وعلى موقعكم على الإنترنت.

وبالطبع، حين تحققون نجاحاً كبيراً يمكنكم أن تتكلموا عنه بالعلن - عندها يمكنكم تحقيق الاستفادة القصوى منه مع أعضائكم.

- هل اننا نستفيد من الفرص بالنسبة إلى عمل الائتلاف؟
- هل أن ائتلافاتنا تعمل بفعالية؟
- هل أننا ننسق مع المؤيدين خارج الائتلافات بفعالية؟

التواصل مع الأعضاء

لا بد من توفير معلومات محدثة بشكل منتظم إلى الأعضاء حول أهداف المناصرة للمنظمة والأنشطة التي تعمل عليها والأعمال التي قد تأتيها بالإفادة إذا ما شرعت بها، وكيفية إحراز التقدم بالنسبة إلى جهود المناصرة. وسوف يستوجب ذلك اتاحة آخر الوقائع حول المسائل الواردة على جدول أعمال المناصرة. فإن التواصل بين الأعضاء أمر أساسي إذا ما اردتم ضمان الإلتزام بأهدافكم وطلب مساعدة الأعضاء في أعمال المناصرة. فإن التواصل بشأن الأولويات والأعمال والنجاحات أمر يعني الإلتزام والدعم. فسوف يحكم الأعضاء وغير الأعضاء على نجاح منظمتكم ككل، بناء على مدى تأثير ونجاح جهود المناصرة. وحين يتم النظر إلى النجاحات، سوف تتوسع العضوية ويزداد الدخل.

غالباً ما يكون من الصعب جداً تفسير نجاح المناصرة. وفي مناسبات عديدة سيعني نجاح المناصرة للمنظمة أنه جرى تأجيل تشريع ما، أو بات أقل ضرراً مما كان سيكون عليه. وعادة ما يتم وصف نجاحات المناصرة، وقليلاً ما يجري تفسيرها بمصطلحات الربح/الخسارة. وحتى حين تكون هذه نسبياً من «النجاحات»، غالباً ما يكون من

لائحة تحقق قياس النجاح



- هل لديكم عملية لمراجعة جدول أعمال الشركات الوطني على أساس سنوي مع مجلس الإدارة؟
- هل يشمل إجتماع مجلس الإدارة مراجعة للبيئة الخارجية وإعادة تقييم لأهداف المناصرة الحالية وتحديث لكيفية نظر الأعضاء إلى أولويات المناصرة؟
- هل لديكم عمليات من أجل تحديث ملخص المعلومات المركب بطبقات والمواد الأخرى من نوع بطاقات الوقائع؟ هل تجري مراجعتها وتقيحها بشكل رسمي، أقله كل ستة أشهر؟
- هل تخضعون النهج التكتيكية بشكل منتظم للمراجعة من أجل تقييم فعاليتها والإستجابة فوراً إلى التغيرات التي ستطرح تهديدات أو فرص؟
- هل أن المعلومات التي تزودون بها أعضاءكم تكون محدثة دائماً؟
- هل لديكم عمليات منتظمة من أجل نقل أولويات المناصرة والأعمال والنجاحات إلى أعضائكم؟

القسم السابع

جمع كل العناصر - خطة للمناصرة الناجحة

وعلى الأرجح أن معظم منظمات اصحاب الاعمال سيكون لديها استراتيجيات قائمة لممارسة الضغوط والحملات. وبالنسبة اليها، فإن هذا الدليل هو أداة للتعرف على أية عناصر ناقصة ومراجعة النهج الحالية من أجل إيجاد أفكار تجعل من جهود المناصرة أمراً أكثر فعالية من ناحية الموارد.

وبالنسبة للذين يبدأون من الصفر، إن المخرجات الثلاثة الأساسية للعملية الموضوعية في هذا الدليل هي:

- بيان جدول أعمال الشركات الوطني
- تطوير ملخص المعلومات المركب بطبقات
- إنتاج خطط مفصلة للحملة بشأن المسائل التي تحظى بالأولوية.

وتشكل كل هذه الأمور منتجات قيمة يمكن أن تستخدم بشكل مستقل. ومن غير الضروري العمل على العملية برمتها في آن واحد، إذ يمكن إنجازها على مرّ الزمن وبمراحل مختلفة. وإضافة إلى ذلك، قد يكون للمنظمة أولوية مناصرة واحدة تشمل كل المواضيع وقد تودّ استخدام العمليات والمواد الواردة في هذا الدليل من أجل تطوير حملة فاعلة لهذه المسألة بالذات. ونشجعكم على القيام بذلك.

وفي الصفحة التالية، ترد خطة لنهج ناجح للمناصرة. وستساعد هذه المراجعة للدليل على تلخيص العملية كلّ.

في هذه المرحلة تكونون قد راجعتم كل العمليات التي تدخل في تطوير استراتيجية للمناصرة واعتماد حملات تكتيكية من أجل تطبيقها. وباختصار سوف تعرفون كيف:

■ تتعرفون على مسائل المناصرة وتختارون الأولويات... ونتيجة لذلك سوف تعرفون كيف تنتجون بياناً بأهداف المناصرة - وهو «جدول أعمال الشركات الوطني».

■ تعملون على أساس الأولويات على جدول الأعمال من أجل التعرف على الأفراد والمنظمات التي على الأرجح ستدعم أو تعارض جدول أعمالكم وتقيمون نقاط القوة المحتملة في دعمهم ومعارضتهم والحجج التي على الأرجح سوف يستخدمها خصومكم. وبفهم هذه العناصر، ستتمكنون من تطوير ثاني أداة أساسية للمناصرة وهي ملخص المعلومات المركب بطبقات.

■ تنتقلون من الاستراتيجية إلى التكتيكات. سوف تتمكنون من مراجعة المسار الذي على الأرجح ستسلكه كل مسألة على جدول أعمال المناصرة الخاص بكم. ويمكنكم ان تتعرفوا على «الجهات الداخلية» و«الجهات الخارجية» التي تحتاجون إلى العمل معها وتقرّرون متى على الأرجح ستكون تدخلاتكم الأكثر فعالية. كما ستتمكنون من التعرف على الرسل - الموظفين في منظماتكم والأعضاء أو الائتلافات. وعلى أساس هذه المعرفة، يمكن أن تجمعوا خطة لحملة بشأن كل مسألة واردة على جدول أعمالكم.

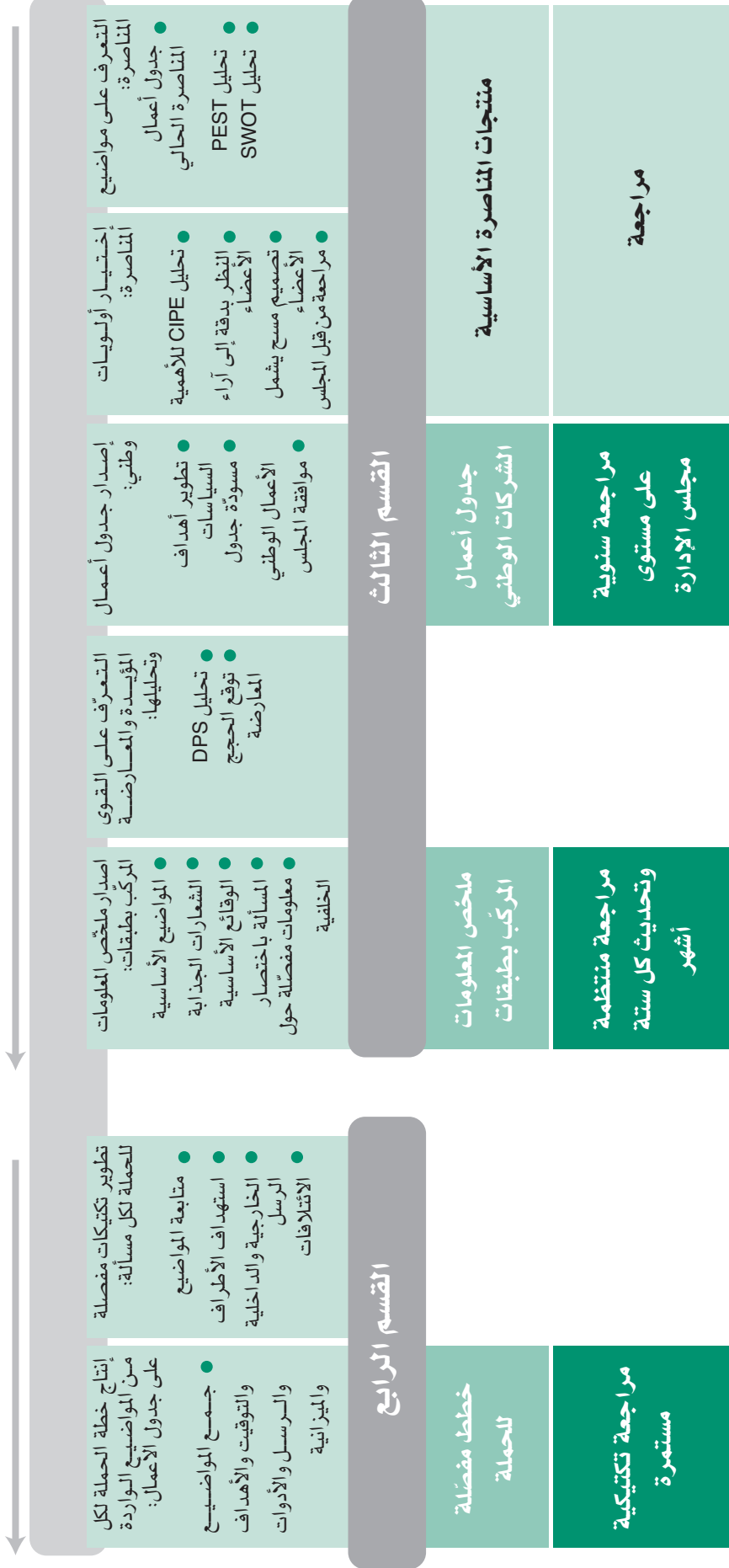
■ تستخدمون أدوات المناصرة الموصوفة في النص لمساعدتكم على ترجمة خطط الحملة على أرض الواقع.

■ تخططون لمراجعة سنوية لجدول أعمال الشركات الوطني ومراجعة دورية للملخص المعلومات المركب بطبقات، والمراجعة الدائمة لتكتيكات حملتكم.

تحقيق الصدى الأكبر لصوت الشركات – خطة نهج ناجح للمناصرة

التكتيكات

الاستراتيجية



القسم الثامن

تجميع لوائح تحقق المناصرة

لائحة تحقق جدول أعمال الشركات



- هل أن لدى المنظمة استراتيجية للمناصرة؟
- هل أن استراتيجية المناصرة تتضمن أهدافا واضحة؟
- هل أن أهداف المناصرة موصوفة على شكل «النتائج المرجوة للسياسات» (جدول أعمال الشركات الوطني)؟
- هل طُورت الأهداف نتيجة لبحث شامل للبيئة الخارجيّة باستخدام مثلا SWOT- PEST أو مثيلاتها؟
- هل تمّت دراسة آراء الأعضاء بالنسبة إلى أهداف المناصرة بدقّة وأخذت بعين الإعتبار؟
- هل وافق مجلس إدارة المنظمة على أهداف المناصرة؟
- هل تعرفون من هم المؤيدين والمعارضين الأهم لكل من الأهداف؟
- هل راجعتم نقاط قوة الحجج المؤيدة والمعارضة لكل من الأهداف الاستراتيجية؟
- هل بنيتم مجموعة منظمّة من وثائق المعلومات لكل من الأهداف (ملخص المعلومات المركّب بطبقات)؟
- هل تمّت إتاحة مواد المناصرة الأساسيّة في الوقت المناسب لكل الأعضاء؟

لائحة تحقق أهداف وتكتيكات المناصرة



- هل لديكم فهم واضح لعملية صنع السياسات والتوقيت لكل من الأولويات المدرجة على جدول الأعمال؟
- هل تعرفتم على أهداف المناصرة الداخلية والخارجية الأهم في كل من مراحل العملية، وهل تعرفون ما هي النهج التي ستكون الأكثر فعالية؟
- هل أن أهداف المناصرة صحيحة بالنسبة إلى مرحلة نمو المسألة، أي هل أنكم تتجاهلون بعض المراحل؟
- هل ركزتم بشكل خاص على المراحل الأولى لنمو المسألة، حين على الأرجح تكون الأفكار أكثر مرونة؟
- هل لديكم استراتيجية بالنسبة إلى الأهداف الداخلية بالانتقال من كونكم ناشطين في مجال الضغط نحو المشاركة في عملية صنع القرار؟
- هل لديكم استراتيجية مع وسائل الإعلام؟
- هل لديكم لائحة كاملة ومحدثة لوسائل الإعلام والصحافيين المعنيين؟
- هل لديكم استراتيجية من أجل جعل منظمكم «خيار وسائل الإعلام» لأجل التعبير عن آراء الشركات بالنسبة إلى البنود المدرجة على جدول أعمال المناصرة الخاص بكم؟
- هل انتقيتم الرسل المناسبين؟
- هل لديكم استراتيجية من أجل تعبئة دعم الأعضاء تحقيقاً لأهداف المناصرة؟
- هل لديكم خطة لبناء ائتلاف بالنسبة إلى جدول أعمال الشركات الوطني ككل، والبنود التي تحظى بالأولوية فيه؟

لائحة تحقق مواد المناصرة المستهدفة



- هل كَيْفْتُمْ ممارسات أدوات دعم المناصرة الحالية على أساس المواد الواردة في هذا الدليل (تطوير جدول أعمال الشركات الوطني، ملخص المعلومات المركب بطبقات، إدارة الاجتماعات مع السياسيين والمسؤولين الحكوميين، ما ينصح به ولا ينصح به بالنسبة إلى وسائل الإعلام، دليل وسائل الإعلام المرئية، بناء الائتلافات وتعبئة الأعضاء)؟
- هل أن لمنظمتكم توجيهات واضحة لإنتاج وتوزيع البيانات الصحفية؟
- هل لديكم عملية معتمدة لمعرفة أي من الصحفيين يعملون على بياناتكم الصحفية ويغطون المسائل الواردة على جدول أعمالكم؟ هل تستخدمون هذه العملية لمراجعة لوائح التوزيع وتطوير نقاط اتصال أساسية؟
- هل تصدرون وثيقة «المسألة باختصار» بصفحة أو صفحتين لكل من البنود على جدول أعمالكم، مع تضمينها كل العناصر الموصوفة في المثال؟
- هل تصدرون بطاقات وقائع حول مسائل أساسية تتضمن كل العناصر الموصوفة في المثال؟
- هل لديكم ملف صحفي متاح بنسخة مطبوعة وعلى موقعكم على الإنترنت؟
- هل تبقون المواد محدثة على موقعكم على الإنترنت؟

لائحة تحقق قياس النجاح



- هل لديكم عملية لمراجعة جدول أعمال الشركات الوطني على أساس سنوي مع مجلس الإدارة؟
- هل يشمل إجتماع مجلس الإدارة مراجعة للبيئة الخارجية وإعادة تقييم لأهداف المناصرة الحالية وتحديث لكيفية نظر الأعضاء إلى أولويات المناصرة؟
- هل لديكم عمليات من أجل تحديث ملخص المعلومات المركب بطبقات والمواد الأخرى من نوع بطاقات الوقائع؟ هل تجري مراجعتها وتقيحها بشكل رسمي، أقله كل ستة أشهر؟
- هل تخضعون النهج التكتيكية بشكل منتظم للمراجعة من أجل تقييم فعاليتها والإستجابة فوراً إلى التغيرات التي ستطرح تهديدات أو فرص؟
- هل أن المعلومات التي تزودون بها أعضاءكم تكون محدثة دائماً؟
- هل لديكم عمليات منتظمة من أجل نقل أولويات المناصرة والأعمال والنجاحات إلى أعضائكم؟

القسم التاسع

ما الذي يقوله مرشدو الأعمال

إلى بعض النهج المشتركة التي تتابعها جمعيات أعمال الناجحة في التمثيل الفاعل لأعضائها.

- وتتم مراجعة المقالات الأكاديمية حول الموضوع تحت أربعة عناوين: **The four I's** - المسائل والمصالح والمؤسسات والمعلومات التي تؤثر على عملية الاستراتيجية غير السوقية.
- **التوجه الجغرافي لأعضاء جمعية الأعمال.**
- **تطوير استراتيجيات غير سوقية - أي صياغة استراتيجيات لمعالجة المسائل المحتملة.**
- **التحليل التكتيكي - وهي التكتيكات التي قد تستخدمها جمعيات الأعمال لتطبيق استراتيجياتها المختارة.**

The four I's : المسائل والمصالح والمؤسسات والمعلومات

بالنظر إلى تأثير العوامل غير السوقية على الاستراتيجية، من المفيد اللجوء إلى مفهوم «دورة حياة المسألة» التي طورها يان ويلسون في الشركة الأميركية المتعددة الجنسية^١ «جنرال إلكتريك». ويميّز هذا النهج خمسة مراحل:

- التعرف على المسألة
- تشكيل مجموعات المصالح
- تطوير التشريعات
- إدارة القوانين
- تنفيذ القوانين

ولدى اختيار مسار التحرك الواجب الشروع به، لا بد لجمعيات الأعمال أن تتعرف أولاً على «المسائل» التي قد تؤثر على أعضائها، وثانياً على «المصالح» المهمة في هذه المسألة، وثالثاً يجب أن تقرر ما هي «المؤسسات» التي قد تلعب دوراً أساسياً في بعض المسائل المحددة وأخيراً يجب أن تحكم على «المعلومات» المتوافرة للأطراف المشاركين في المفاوضات.

المسائل - تتضمن المسائل السوقية والمشاكل غير السوقية التي قد

صُمم هذا القسم بعنوان «ما الذي يقوله مرشدو الأعمال» ليكون قسماً اختيارياً متعدد الاستخدامات ومنفصلاً من هذا الدليل. وهو يتضمن مراجعة مختصرة للمقالات الأكاديمية التي على الأرجح تُستخدم من قبل الذين يصوغون النهج الاستراتيجي ويطبّقونه في الإدارة في منظمات اصحاب الاعمال. وهو ينقل بعض النماذج والأفكار الخاصة بالمناصرة المستخدمة في دليل العمل ويضعها في سياق أكاديمي أكثر. ويمكن استخدامه كوثيقة خلفية عامة للذين يودون المشاركة في عملية تطوير المناصرة أو أنه قد يأتي بالإفادة في سياق تزويد الأعضاء بالمعلومات أو خدمات التدريب.

تعمل كل الشركات في ما يسمّى بيئة «السوق» و«غير السوق». وباختصار، فإن الشركات تبذل الجهود من اجل النجاح عبر استراتيجيات سوقية تركز على عناصر من مثل موقع المنتج وسعره. وفي الوقت نفسه، على الشركات ان تستجيب للبيئة السياسية والإجتماعية والقانونية التي تعمل فيها^٢. فتتطور البيئة «غير السوقية» على مرّ الزمن عبر أعمال السياسيين والمؤسسات السياسية والمحاكم ومجموعة من المنظمات غير الحكومية. وتطور الشركات الناجحة استراتيجيات وتكتيكات للعمل في البيئة السوقية وغير السوقية.

ومن الأسباب الأساسية لاستمرارية وتنمية جمعيات الأعمال، محاولة الشركات ممارسة النفوذ على البيئة غير السوقية. فتتواجد مجموعة من الجمعيات على المستويات المحلية والوطنية والدولية لتمثل مصالح الشركات في قطاعات محددة، شركات لديها مصالح اقتصادية محددة (مثلاً: المصدرين) والأعمال عموماً. ولأن تكون ناجحة، يجب ان تركز جمعية الأعمال على المسائل ذات الاهتمام المشترك لأعضائها. وبالطبع، لن يكون دائماً كل الأعضاء مستعدين لدعم كل نشاط لجمعية الأعمال. كما على الأرجح أن بعض الشركات تنتمي إلى أكثر من جمعية أعمال واحدة والكثير منها سوف يشرع بأنشطة غير سوقية خاصة به. إلا أنه من الممكن التعرف

(١) راجع بارون (٢٠٠٣) لنقاش مفصل لتعريف البيئة غير السوقية. فإن هذا القسم يركز على عمله إلى حد كبير.

(٢) راجع بارون (٢٠٠٣) ص ١٥ لنقاش حول عمل يان ويلسون

العالمي، مع نتائجه على مجموعة من الصناعات. ومن منظور استراتيجية المناصرة، قد يشكل بروز معلومات جديدة قاعدة للتوافق بين مختلف المجموعات.

التوجه الجغرافي

لدى استخدام Four I's لصياغة الاستراتيجيات غير السوقية، لا بد للجمعيات أن تحدّد المناطق الجغرافية المناسبة التي تعمل فيها الشركات الأعضاء المعنية. وقد تتضمن هذه المستويات الصعيدين المحلي والمناطقية داخل البلد، والصعيد الوطني والعمليات على مستوى ترتيبات التجارة الإقليمية في الإتحاد الأوروبي مثلاً، أو على المستوى العالمي. وفي كل حالة، لا بدّ أن يتناسب التعرّف على Four I's مع المنطقة الجغرافية الحالية والمحتملة^٣.

وعلى المستوى شبه الوطني، تهتم الشركات بالمؤسسات المحلية والإقليمية التي تؤثر على البيئة غير السوقية. وهذه تتضمن المسؤولين الحكوميين المحليين والمسؤولين المنتخبين والهيئات الإدارية.

وعلى المستوى الوطني، سوف تعمل جمعيات الأعمال مع المسؤولين الوطنيين والسياسيين والهيئات الإدارية. وعلى هذا المستوى، غالباً ما يجري العمل عبر منظمات «وطنية».

وبالرغم من أن أنشطة المناصرة داخل السياق الوطني هي أرضية مألوفة لمعظم جمعيات الأعمال، إلا أن التركيز الإقليمي والعالمي يخضع لتحليل أقل. ففي عالم يزداد فيها الطابع الإقليمي، إن رابطة أمم جنوب شرق آسيا والمنتدى الإقتصادي لبلدان آسيا والمحيط الهادئ واتفاقية التجارة الحرة لأميركا الشمالية والإتحاد الأوروبي أصبحوا من اللاعبين الأساسيين في بلورة البيئة التي تعمل فيها الشركات.

ويُقدّر أن ٨٠ من قوانين العمل في ٢٥ من الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي تتبع من التشريع الأوروبي. ولهذا السبب فإن منظمات أصحاب الاعمال في القطاع الخاص قد شكلت جمعية إقليمية (UNICE)، ومعظمها لديه مكاتب دائمة في بروكسيل.

تؤثر على أنشطة السوق. في السنوات الأخيرة، حمل الإهتمام العام بالمسائل من مثل البيئة وحوكمة الشركات وحقوق الإنسان وحقوق الحيوان، ومعايير التجارة والعمل المنصفة، مشاكل غير سوقية قد أثرت إلى حد كبير على استراتيجية السوق في شركات عديدة. وحتى أن الشركة المتعددة الجنسية قد بنت نموذجاً للأعمال يركز على أمثلة عملية لأرقى المعايير الأخلاقية.

ويمكن لجمعيات الأعمال أن تستطلع آراء أعضائها من أجل التأكد من المشاغل التي تكتسي أهمية خاصة بالنسبة إليهم. ويمكن أيضاً للجمعيات أن تجري أبحاثاً للمساعدة على استباق المسائل التي على الأرجح سوف تؤثر على أعضائها بشكل أكبر، ثم تعمل على ضمان مصالح الأعضاء ومشاركتهم في معالجتها.

المصالح - ما إن يتم التعرف على المسائل، يصبح من الممكن الحكم على أية مصالح على الأرجح ستؤثر عليها. فيتضمن ذلك مجموعة من الشركات في الجمعية، مجموعات العمل، والمنظمات غير الحكومية والناشطين والمستهلكين. وبشكل تقييم المصالح المحتملة التي ستكتسي أهمية وفعالية كبرى في الأعمال المختلفة جزءاً مهماً من صياغة استراتيجية للمساعدة على التعرف على الحلفاء والأخصام المحتملين.

المؤسسات - إن الساحة التي على الأرجح يتم حلّ هذه المسائل فيها أمر أساسي للمناصرة الناجحة. وقد يتضمن ذلك الهيئات التشريعية والوكالات التنظيمية والإدارية والهيئات القضائية والمنظمات غير الحكومية. وقد تعمل هذه الهيئات على الصعيد المحلي، الوطني، الإقليمي أو الدولي. وقد تركّز ممارسة الضغوط من قبل جمعيات الأعمال على إحدى هذه المجالات أو عدد منها، وقد تتضمن بناء الائتلافات لجمعيات الأعمال التي تفكر بالطريقة نفسها في بلد أو أكثر.

المعلومات - وهي تشير إلى «ما هو معروف عن المسائل». ويتضمن جمع المعلومات بحثاً مفصلاً. وقد يتضمن ذلك تطوير سبل جديدة للفهم، تركز على الإكتشافات العلمية والتكنولوجية. وفي بعض الحالات، قد يتم الإختلاف على «الوقائع» بحد ذاتها. فمثلاً، لا يزال الجدل قائماً حول التأثير المستقبلي المحتمل للإحتباس الحراري

المختلفة فاعلة في معالجة المسائل في تقاطع محددة من دورة الحياة.

تطوير الاستراتيجيات غير السوقية

تزد Four I's والمناطق الجغرافية سياقاً لصياغة الاستراتيجيات غير السوقية. ويُظهر نموذج دورة الحياة أن هذه المسائل تمرّ بمراحل عديدة من التحديد إلى التطبيق.

في المراحل الأولى، حين يتم تحديد مسألة ما، أو حيث لا تزال تتشكل مجموعات المصالح، يمكن توجيه استراتيجيات نحو تطوير هذه المسألة. وان الاستراتيجيات التي تزود بالمعلومات وتكتيكات مثل تقديم الشهادات والعمل عبر هيئات استشارية، ستأتي بفعالية كبيرة. أما في المرحلتين التاليتين للتشريع والإدارة، ستحتاج الجمعيات إلى ممارسة الضغط بشكل ناشط وبناء الائتلافات من أجل أن تمثل موقعها في الساحات التي على الأرجح سوف تصنع فيها السياسات. وأخيراً، على مستوى التطبيق، تركز الاستراتيجيات على أنماط الإمتثال والاستجابة لترتيبات قانونية محددة. وهنا قد تنجح التكتيكات القانونية وربما التمثيل عبر الوكالات الإدارية.

ومع أن تحديد المسألة في دورة حياتها يشكل خطوة أولى مهمة في إنتاج نهج استراتيجية، إلا ان الاعتراف بالمصالح التي على الأرجح سوف تدخل في الحسابان سيكون أساسياً. وبعد تحديد المجموعات التي على الأرجح سوف تشارك في أية مسألة خاصة، تكمن الخطوة التالية في تقييم المصالح المؤيدة والمعارضة. ومن المنهجيات المفيدة في هذا التلخيص، استخدام نهج لوحة توزيع السياسات.

تقيم لوحة توزيع السياسات DPS (الواردة في ما يلي) منافع وكلفة التأييد أو المعارضة لكل طرف، بالنسبة إلى مسار العمل المحدد للمسألة، والتي قد يكون لها تأثير على الأعمال. ومن النقاط التي تم تحليلها باستفاضة في الأدبيات حول مشاغل ممارسة الضغوط، المشاكل التي تواجهها الشركات والجمعيات والمستهلكين حين تحاول الشروع في عمل جماعي. ولأن غير المساهمين سيستفيدون أيضاً لا محالة، تمّ عرض مشكلة التأكد من إسهامهم في العمل الجماعي (مسألة «المستفيد بلا مقابل») في نموذج «معضلة السجن»^٤، وغيرها من النماذج المماثلة. ومن هنا، وعند تحليل أرجحية مشاركة مختلف مجموعات المصالح، لا تكفي دراسة محفزات اللاعبين للشروع في العمل الجماعي وحسب، ولكن أيضاً تجدر دراسة أرجحية قيامهم بذلك.

ومن هنا، وعلى أساس الأدبيات المعروفة بشأن سياسات مجموعات المصالح، تزود لوحة توزيع السياسات DPS بمنهجية لتقييم العمل

وفي مجال العمل الإبتكاري في ممارسة الضغوط في الإتحاد الأوروبي، يركز Cedric Dupont على مختلف خيارات الضغط ويشير إلى أن من بين المؤسسات الأربعة في الإتحاد الأوروبي، ثلاثة – المجلس والمفوضية والبرلمان – هي أهداف رئيسية لصانعي سياسات الضغط. وهو يظهر كيف أن الشركات تحتاج إلى تنظيم هذا الجهد (Dupont 2001).

أيضاً، في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، نظرت الدراسات الأخيرة إلى كيفية محاولة الشركات الأوروبية والأميركية واليابانية الضغط على دول المنشأ والدول المضيفة لتحسين البيئة للأعمال في هذه المنطقة: (Aggarwal, 2001; Aggarwal and Urata, 2002; Aggarwal, 2003) وبالتحديد، نظر (John Ravenhill 2001) في الخيارات المتاحة للشركات وجمعيات الأعمال في منطقة آسيا والمحيط الهادئ بالنسبة إلى ASEAN و APEC والعلاقات الإقتصادية الوثيقة بين أستراليا ونيوزيلاندا. وتؤثر هذه الترتيبات على استراتيجيات الشركات وعلى تصميم وتطبيق أعمال المناصرة الفاعلة.

وأخيراً، يجب أن تعمل الجمعيات على المستوى العالمي لخدمة مصالح أعضائها. وعلى المستوى العالمي غير السوقي، إن الإلتفاق العام حول التعريفات الجمركية والتجارة (GATT) وخليفه منظمة التجارة العالمية، قد أثاراً إلى حد كبير على استراتيجيات الشركة. فإن تحرير التجارة قد جلب عبر GATT ومنظمة التجارة العالمية ازدياداً ملحوظاً في التنافسية وأجبر الشركات لأن تصبح أكثر تنافسية على الصعيد الدولي. وفي قطاعات من مثل صناعة الطائرات والزراعة والفولاذ والإلكترونيات والخدمات المالية، يجب أن تأخذ الشركات في عين الإعتبار القوانين والتغيرات الجديدة الصادرة عن منظمة التجارة العالمية. وقد أدخلت جولة يوروغواي مجموعة من المسائل الجديدة التي تؤثر على الشركات، بما في ذلك التغيرات في حماية الملكية الفكرية والروابط بين التجارة والإستثمار عبر تدابير الإستثمار المرتبطة بالتجارة TRIMS. وأيضاً ذات أهمية بالنسبة إلى منظمات اصحاب الاعمال، منظمة العمل الدولية التي تبلور بيئة العمل الوطنية عبر تحديد ورصد تطبيق معايير العمل الدولية.

ولم يعد يمكن للشركات وممثليها في ممارسة الضغوط أن تركز وحسب على صنع السياسات في دول محددة، وتجاهل طبيعة صنع السياسات على المستويين الإقليمي والعالمي.

وتحتاج جمعية الأعمال إلى التعرف بالظبط على موقع كل مسألة تمّ تحديدها بالنسبة إلى دورة حياة المسألة. وستكون الاستراتيجيات والتكتيكات

(٤) راجع أولسون ١٩٦٥ ويمكن ايجاد معاملة حديثة لأنواع السلع والترتيبات من ناحية انشاء المؤسسات في Aggarwal and Dupont 1999

عن مزيج من قاعدة عضوية واسعة، ولكن منافع متدنية للفرد الواحد. وفي بعض الحالات، قد تتراكم منافع عمل ممارسة الضغوط لبعض الأعضاء وحسب، وهنا سيكون أيضاً من الصعب التوصل إلى توافق الآراء حول استراتيجية ما، أي أن المنافع المرتفعة للفرد الواحد متوافرة، إلا أن المكاسب الكلية متدنية.

ويركز العرض على قدرات اللاعبين المعينين وأعدادهم (كم من المجموعات أو الأفراد يمكن أن تشارك) وتغطيتهم من ناحية الدوائر السياسية ذات الصلة والموارد التي يمكن أن تخصص لهذا الموضوع. وعموماً، فإن الجمعيات التي لديها قاعدة وعضوية واسعة ستكون أكثر فعالية في إنتاج الأعمال، وسوف تعزز تغطية الدوائر البرلمانية وتلك الخاصة بمجالس الشيوخ هذه السلطة. وقد تفتقر بعض الشركات والجمعيات إلى الحجم والتغطية الكافية، إلا أن لديها تمويل أفضل، ومن هنا هي قادرة على انفاق مزيد من الموارد من أجل الشروع في النشاط السياسي. أما العنصر الأخير في كلفة التنظيم فهو على الأرجح الأهم بما أنه يعالج مشاكل الاستفادة بلا مقابل.

السياسي الفاعل الذي قد ينتج عن المجموعات في كل نواحي المسألة. ينظر الطلب إلى المحفزات لمجموعات المصالح المختلفة المرتكزة على البدائل والحجم العام للمنافع الناشئة عن النجاح والمنافع للفرد التي تحفز مجموعة مصالح محددة. وتركز البدائل على الخيارات البديلة التي قد تعتمد عليها الشركات أو منظمات الأعمال، ومقوماتها. فمثلاً، غالباً ما لا يكون المساهمون محفزين للشروع بعمل جماعي بما أنه لديهم الخيار البديل الكامن في بيع أسهمهم. الأمر سيان بالنسبة إلى منظمات الأعمال، سيما تلك التي لديها قاعدة واسعة، والتي سيكون لديها مجموعة من المسائل التي عليها معالجتها، إضافة إلى ضرورة الاختيار والتعامل مع الضغوط المختلفة الممارسة من الأعضاء لمعالجة مختلف المسائل المطروحة. ويشير الحجم والمنافع للفرد الواحد إلى ما ستكون عليه المنافع ككل، والمنافع المحددة للشركة أو جمعية الأعمال. وغالباً ما يجد ممارسو الضغوط لصالح جمعيات الأعمال أنه لا يمكن توليد مصالح كافية بين الأعضاء من أجل الشروع في العمل على السياسات، بالرغم من المكاسب الكلية الواسعة. وقد يكون ذلك ناتج

لوحة توزيع السياسات

التعرف على بعض شركاء الائتلاف المحتملين	المصالح المؤيدة للموضوع	الطلب			العرض				التوقع
	قيد النظر	منافع التأييد لكل مجموعة			قدرة كل مجموعة على إنتاج العمل السياسي				حجم التحرك السياسي الفاعل
تقييم المصالح المتضاربة	المصالح المؤيدة للموضوع	البدائل	الحجم	للفرد الواحد	الأعداد	التغطية	الموارد	كلفة التنظيم	حجم التحرك السياسي الفاعل
	المجموعة ١	
	المجموعة ٢	
	المجموعة ١	

١

٢

٣

٤

٥

٦

٧

٨

٩

١٠

على شاغلي المناصب. وهنا قد تتم تعبئة الموظفين أو غيرهم من المجموعات المعنية وحثهم على كتابة الرسائل أو الشروع في أشكال أخرى من التواصل من أجل إقناع صانعي السياسات أو الوكالات الإدارية على اتباع سياسة محددة. ومن المنظور الاستراتيجي، تشكل معرفة أي من المجموعات قد تكون مستعدة للمشاركة في هكذا حملة (إضافة إلى الإنتباه إلى تعبئة مضادة محتملة من قبل الأخصام) عنصراً أساسياً في هذا النهج. وتؤدي الحاجة إلى النظر في مصالحي أخرى إلى التفكير في بناء الائتلافات.

بناء الائتلافات: قد تشكل دراسة السلسلة الربعية للشركات المعنية خطوة أولى نحو بناء ائتلافات لجمعية الأعمال. فتتضمن هذه السلسلة الربعية شركات ولاعبين آخرين متأثرين بعملية الإنتاج لدى الشركات المذكورة. كما تتضمن المزودين بالمدخلات من مثل العمال والموردين والممولين والمجتمعات المحلية. إضافة إلى ذلك، فإن اللاعبين في قنوات التوزيع من مثل تجار الجملة والموزعين وتجار التجزئة، إضافة إلى المستهلكين النهائيين، جميعهم سيكون لديهم محفزات للشروع بأنشطة غير سوقية باسم الشركة أو جمعية الأعمال. وبالطبع ليس بناء الائتلاف بمسؤولية بسيطة، وقد يؤدي إلى نزاع كبير. ومن هنا، تسعى المؤسسات في الأعمال العامة إلى بناء «الائتلافات لتحقيق الحد الأدنى من النجاح» - أي مجموعات متخصصة تضمن النجاح في مسألة ما من دون التسبب بتكلفة أو نزاع إضافيين.^٦

الدعم الانتخابي: تشكل الاستراتيجيات الانتخابية إستراتيجية بديهية ورائجة الإستعمال تاريخياً. ويشير هذا المصطلح إلى توفير الاستراتيجيات المالية والمادية الأخرى لمساعدة السياسيين الذين يميلون نحو تأييد مسألة ما تهتم الشركة أو جمعية العمل. ولأسباب واضحة في إدارة الحكم والأخلاقيات، يجري تنظيم توفير الدعم بمختلف أنواعه بشكل متزايد في معظم الدول المتقدمة والكثير من الدول النامية مما يضع قيوداً على الاستراتيجيات التي يمكن الشروع بها. ويجري تطوير هذه المسألة أكثر في أقسام هذا الدليل.

يمكن إجراء تحليل لتوزيع السياسات للجهتين المؤيدة والمعارضة، حول أي موضوع. ويبقى تعريف ماهية المجالات التي تشمل المسائل، إضافة إلى تحديد المجموعات أو الأفراد التي تُعتبر على أنها من اللاعبين السياسيين ذات الصلة، رهن بالمشكلة قيد المعالجة والمنطقة الجغرافية المعنية. ومع أخذ هذه العناصر بعين الإعتبار، تزود اللوحة الجدولية بطريقة مناسبة لتقييم ارجحية العمل السياسي في كل من نواحي مسألة ما.

التحليل التكتيكي: تطبيق الاستراتيجية

يكمن آخر العناصر وأهمها في غالب الأحيان ضمن العمل غير السوقي الناجح للشركات والجمعيات في تطوير واستخدام نهج تكتيكية لتطبيق الاستراتيجية. وتتضمن العناصر الداخلة في هذا العمل أكثر من مجرد «ممارسة الضغط» أو «النقل الاستراتيجي للمعلومات ذات الأهمية لشاغلي المناصب العامة» (Baron 2003). وعموماً، إن التقنيات الثمانية لمعالجة المشاكل غير السوقية هي:

- ممارسة الضغوط
- النشاط على مستوى المجتمعات المحلية
- بناء الائتلافات
- الدعم الانتخابي
- الإدلاء بالشهادات
- التأثير على وسائل الإعلام
- الاستراتيجيات القضائية
- والمشاركة في الهيئات الإستشارية^٥

تتضمن عملية ممارسة الضغوط التزويد بمعلومات لشاغلي المناصب. وقد تكون المعلومات تقنية أو سياسية. وقد تعكس المعلومات التقنية الأبحاث والتحليل وأنواع أخرى من الدراسات التي قد تؤثر على شاغلي المناصب. وبالطبع، ما من ضمانة بأن هذه المعلومات لن تواجه من احتجاج، بما أن مجموعات أخرى قد تزود بمعلومات مضادة، نظراً للشكوك العلمية والتقنية بالنسبة إلى تأثير خيارات سياسية محددة. وتعكس معلومات السياسات جهداً للتأثير على النتائج عبر التركيز على تأثير السياسات على الدوائر الانتخابية لشاغلي المناصب، ومثلاً، خسارة الوظائف والمكاسب وأرباح الشركات، وما يشبهها.

ويشير النشاط على مستوى المجتمعات المحلية إلى جهود من أجل تحصيل الدعم العام الواسع النطاق وذلك بهدف ممارسة النفوذ

(٥) راجع بارون ٢٠٠٣ (الفصل الثامن للنقاش). يركز هذا القسم إلى حد كبير على مراجعة بارون الممتازة لتطبيق الاستراتيجية.

(٦) راجع ريكور (١٩٦٢) لمناقشة حول «ائتلافات الحد الأدنى من النجاح»

الإدلاء بالشهادات: يحدث ذلك أمام مختلف أنواع اللجان أو الهيئات الإدارية، وهو عنصر تكتيكي فائق الأهمية. وقد يتضمن توفير المعلومات المعيارية التقنية والعلمية أو السياسية - الاقتصادية من أجل التأثير على هذه الهيئات لتتخذ مبادرات مؤاتية. فمثلاً، قد أدلت صناعة السيارات في الولايات المتحدة بشهادات متكررة أمام لجان مختلفة وذلك في محاولة لتأخير فرض المتطلبات الدنيا حول التوفير في وقود السيارات. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تشكل هذه الشهادات جهداً للتأثير على الرأي العام عبر عروض تؤثر بدورها على التغطية الإعلامية.

التأثير على وسائل الإعلام: وهو يرتبط عن كثب بالتواصل واستراتيجيات المناصرة العامة. وفي حين تحتاج هذه الجهود الهادفة إلى التواصل مع الرأي العام (والمرتبطة في بعض الأحيان بصياغة استراتيجية موجهة نحو المجتمعات المحلية) إلى أن تمر عبر الإعلام، وبسبب الموارد المحدودة للشركات وجمعيات الأعمال، إن إشراك وسائل الإعلام لضمان التغطية الإعلامية المؤيدة أمر مهم بالنسبة إليها. وتملك معظم الشركات وجمعيات الأعمال مجموعة منظمة تكمن مسؤوليتها الأساسية في التواصل مع الجمهور ووسائل الإعلام والشركات الأخرى من أجل إلقاء الضوء بشكل أفضل على قضيتها وذلك بالنسبة إلى مجموعة من المسائل السوقية وغير السوقية.

تتضمن الاستراتيجيات القضائية جهوداً على مستوى ردادات الفعل وجهوداً استباقية. وقد تُقام دعاوى ضد الشركات والجمعيات في قضايا ضد أنشطتها، إلا أنها قد تستخدم أيضاً الاستراتيجيات القانونية من أجل التأثير على النتائج. فقد تتقدم الشركات والجمعيات بدورها بشكاوى ضد بعضها البعض بالنسبة إلى مسائل سوقية وغير سوقية. وفي السياق الدولي، يمكن أيضاً إتخاذ المبادرات من أجل متابعة القضايا عبر منظمة التجارة العالمية أو آليات تسوية النزاعات لمنظمات أخرى إقليمية أو دولية. وغالباً ما تُستخدم هذه الدعاوى بكل بساطة من أجل إزعاج الخصوم عبر إثارة الشكوك، كما يظهر ذلك من خلال الزيادة الهائلة في دعاوى مكافحة الإغراق المقامة ضد المصدرين من قبل الشركات في الدول النامية والمتقدمة.

المشاركة في الهيئات الاستشارية: قد تحاول الجمعيات وأعضاؤها المشاركة في مختلف اللجان الاستشارية التي تأسست، لتزويد الحكومات والوكالات بالمعلومات حول مسائل محددة. وبما أن الجمعيات غالباً ما سيكون لديها أكبر كم من المعلومات حول المسائل التي تهم أعضاءها، تكتسي هذه الاستراتيجية أهمية خاصة في مرحلة التعرف على المسائل وذلك في إطار دورة حياة المسألة.

القسم العاشر

قراءات إضافية ومراجع حول المناصرة ومنظمات اصحاب الاعمال

كتب ومقالات للأعمال حول المناصرة

Aggarwal, Vinod K. (Ed). (2003). *Winning in Asia, U.S. Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*. New York: Palgrave.

——— (Ed). (2001). *Winning in Asia, European Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*. New York: Palgrave.

——— and Cédric Dupont. (1999). “Goods, Games, and Institutions” *International Political Science Review*, vol. 20, no. 4, October 1999, pp. 393-409.

——— and Shujiro Urata (Eds). *Winning in Asia, Japanese Style: Market and Nonmarket Strategies for Success*, (New York: Palgrave, 2002). Translated into Japanese and published by Waseda University Press, 2004.

Atsuyuki, Suzuta. (1978). “The Way of the Bureaucrat.” *Japan Echo*, 5(3), 42–53. Reprinted in Okimoto and Rohlen (1988), 196–203.

Bagley, Constance E. (2002). *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century* (4th ed.). St. Paul, MN: West Publishing Co.

Baron, David P. (1999). “Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics,” *Business and Politics* 1 (1) (April), pp. 7-34.

———. (1995). “Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components.” *California Management Review*, 37(Winter), 47–65.

———. (1999). “Integrated Market and Nonmarket Strategies in Client and Interest Group Politics.” *Business and Politics*, 1(April).

———. (2003). “Private Ordering on the Internet: The eBay Community of Traders.” *Business and Politics*, 4: 245-274.

Becker, Gary S. (1983). “A Theory of Competition and Pressure Groups for Political Influence.” *Quarterly Journal of Economics*, 98, 371–400.

Bennett, Robert J. (1997). “The Impact of European Economic Integration on Business Associations: The UK Case.” *West European Politics* 20 (3), pp. 61-90.

Calingaert, Michael. (1993). “Government-Business Relations in the European Community.” *California Management Review*, Winter, 118–133.

Coen, David. (1999). “The Impact of U.S. Lobbying Practice on the European Business-Government Relationship.” *California Management Review*, 41, 27–44.

———. (1997). “The Evolution of the Large Firm as a Political Actor in the European Union.” *Journal of European Public Policy* 4 (1), pp. 91-108.

Dupont, Cédric (2001). “Euro-Pressure: Avenues And Strategies For Lobbying The European Union,” in Aggarwal (2001).

Evans, Fred J. (1987). *Managing the Media*. New York: Quorum Books.

Fowler, Linda L., and Ronald G. Shaiko. (1987). "The Grass Roots Connection: Environmental Activists and Senate Roll Calls." *American Journal of Political Science* , 31(August), 484–510.

Fox, J. Ronald. (1982). *Managing Business-Government Relations: Cases and Notes on Business-Government Problems* . Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Gale, Jeffrey, and Rogene A. Buchholz. (1987). "The Political Pursuit of Competitive Advantage: What Business Can Gain from Government." In Marcus, Kaufman, and Beam (1987), 31–42.

Greenwood, Justin, Juergen R. Grote, and Karsten Ronit (1999). "Introduction: Organized Interests and the Transnational Dimension." In *Organized Interests and the European Community*, edited by Justin Greenwood, Juergen R. Grote and Karsten Ronit. London: Sage.

———. (1999). *Organized Interests and the European Community*. London: Sage.

Handler, Edward, and John R. Mulkern. (1982). *Business and Politics* . Lexington, MA: Lexington Books.

Harris, Richard A., and Sidney M. Milkis. (1989). *The Politics of Regulatory Change: A Tale of Two Agencies* . Oxford, UK: Oxford University Press.

Lodge, George Cabot. (1990). *Comparative Business-Government Relations* . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Lord, Michael D. (2000). "Constituency-based Lobbying as Corporate Political Strategy: Testing an Agency Theory Perspective." *Business and Politics* , 2, 289–308.

Lynn, Leonard H., and Timothy J. McKeown. (1988). *Organizing Business: Trade Associations in America and Japan*. Washington, DC: American Enterprise Institute.

Marcus, Alfred A., Allen M. Kaufman, and David R. Beam (Eds.). (1987). *Business Strategy and Public Policy* . New York: Quorum Books.

Mazey, Sonia and Jeremy J. Richardson, eds. (1993). *Lobbying in the European Community* . Oxford: Oxford University Press.

Moe, Terry M. (1980). *The Organization of Interests* . Chicago: University of Chicago Press.

Olsen, M. (1965). *The logic of collective action* . Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Pijnenburg, Bert (1998). "EU Lobbying by ad hoc coalitions: an exploratory case study." *Journal of European Public Policy* 5 (2), pp. 303-321.

Posner, Richard A. (1974). "Theories of Economic Regulation." *Bell Journal of Economics* , 5 (Autumn), 335–358.

Ravenhill, John. (2001). "Nonmarket Strategies in Asia: The Regional Level", in Aggarwal, 2001.

Riker, William. (1962). *The Theory of Political Coalitions* . New Haven and London: Yale University Press.

Sargent, Jane A. (1993). "The Corporate Benefits of Lobbying: The British Case and its Relevance to the European Community." In *Lobbying in the European Community* , edited by Sonia Mazey and Jeremy J. Richardson. Oxford: Oxford University Press.

Weidenbaum, Murray L. (2004). *Business and Government in the Global Marketplace* , 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It* . New York: Basic Books.

Wolf, Charles, Jr. (1979). "A Theory of Nonmarket Failure." *Journal of Law and Economics* , 22(April), 107–139.

كتب وأدلة حول التخطيط الاستراتيجي ترتبط بمنظمات اصحاب الاعمال (ومثيلاتها)

The Center for
International Private
Enterprise

How to advocate effectively: A guidebook for business associations (Washington 2003)

Gonzalez Marroquin

Guide to management of entrepreneurial organizations (ILO Costa Rica 1997)

Jayemanne

The public relations function of an employers' organization (ILO Geneva 1991)

Kindon, D.

The Committee Bulletin's Guide to Lobbying (Lobbying Australia
(www.members.ozemail.com.au) 2005)

The European
Commission

A Style Guide for Press Releases (The European Commission 2001)

ويتضمّن موقع مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية على الإنترنت إحالة إلى مراجع لمنظمات اصحاب الاعمال الوطنية في كل دولة عضو في منظمة العمل الدولية.

منظمة اصحاب الاعمال الدولية

www.ioe-emp.org

منذ إنشائها عام ١٩٢٠، إعتبرت منظمة اصحاب الاعمال الدولية المنظمة الوحيدة على المستوى الدولي التي تمثل مصالح الأعمال في مجالي سياسات العمل والسياسات الاجتماعية. واليوم، هي تضم ١٣٩ من منظمات اصحاب الاعمال الوطنية من ١٣٤ دولة عبر العالم.

وتكمن مهمة هذه المنظمة في تعزيز مصالح اصحاب الاعمال والدفاع عنها في المنتديات الدولية، خاصة في منظمة العمل الدولية. ولهذا الغرض، تعمل المنظمة على ضمان تعزيز السياسات الاجتماعية وسياسات العمل الدولي باستدامة المؤسسات وإنشاء بيئة مؤاتية لتنمية المؤسسات واستحداث الوظائف. وفي الوقت نفسه، تعمل كأمانة لمجموعة اصحاب الاعمال في مؤتمر العمل الدولي لمنظمة العمل الدولية ومجلس الإدارة لمنظمة العمل الدولية وغيرها من الاجتماعات المتعلقة بمنظمة العمل الدولية.

ومن أجل ضمان إسماع صوت الأعمال على المستويين الدولي والوطني، تشرع منظمة اصحاب الاعمال الدولية ناشطة في عملية إنشاء وبناء القدرات للمنظمات التي تمثل اصحاب الاعمال خاصة في العالم النامي وفي بلدان التحول نحو اقتصاد السوق.

منظمات ومواقع ذات صلة على الإنترنت

مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية

www.ilo.org/actemp

يقيم مكتب أنشطة اصحاب الاعمال في منظمة العمل الدولية علاقات وثيقة مع منظمات اصحاب الاعمال في كل الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية. ويعمل هذا المكتب من مقرّ منظمة العمل الدولية في جنيف وعبر شبكة من المتخصصين من اصحاب الاعمال في الفرق التقنية لمنظمة العمل الدولية عبر العالم. وتكمن مهمته في إتاحة موارد منظمة العمل الدولية إلى منظمات اصحاب الاعمال، وإبقاء هذه المنظمة على اطلاع دائم بأرائهم ومشاكلهم وأولوياتهم. وهو يعمل على تعزيز التعاون الدولي بين منظمات اصحاب الاعمال ويدير برنامجاً للأنشطة عبر العالم.

ويشكّل هذا المكتب عبر منظمات اصحاب الاعمال الوطنية بوابة يمكن أن ينفذ عبرها اصحاب الاعمال إلى بعض المعلومات الفضلى المتاحة بشأن تنمية الموارد البشرية والعلاقات الصناعية ويستضيف مجموعة من مواضيع الإستخدام وتلك المتعلقة بسوق العمل الأخرى ذات الصلة.

ويدير المكتب أيضاً برنامجاً للتعاون التقني يقدم مساعدة على تنمية منظمات اصحاب الاعمال في الدول النامية وبلدان التحول نحو اقتصاد السوق. ويجرى هذا العمل بشكل أساسي عبر مشاريع ممولة من صناديق المساعدة على التنمية في الخارج والتابعة للدول المانحة.

جمعية تلامذة الطب الأميركية

www.amsa.org/legislativecenter/factsheet.cfm

دليل ممتاز لكتابة بطاقات الوقائع مع أمثلة جيدة.

مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)

www.cipe.org

يزوّد مركز المشروعات الدولية الخاصة بمجموعة من المواد بشأن تنمية قدرات جمعيات الأعمال.

Lobbying Australia

www.members.ozemail.com.au

وهو دليل مفيد بأربعة اجزاء حول ممارسة الضغوط الفاعلة في استراليا.

The Humane Society of the United States

www.hsus.org/legislation_laws/citizen_lobbyist_center/lobbying-101

إن لدى العديد من مجموعات المصالح أفكار ونصائح بشأن بناء المناصرة في المجتمعات المحلية. وهذه إحداها.

مركز الديمقراطية

www.democracyctr.org/resources/lobbying

«مساعدة الناس على بناء الديمقراطية من الصفر». منظمة لا تتوخى الربح تشجّع الأفراد والمنظمات على لعب دور في مناصرة السياسات العامة.

شبكة التنافس الدولي

www.internationalcompetitionnetwork.org/media_tips

دليل شامل للتعامل مع وسائل الإعلام على مستوى السلطات الوطنية التنافسية.

إتحاد اصحاب الاعمال الإيرلندي

www.ibec.ire

مثال جيد على الإعلان الابتكاري على الإنترنت لجدول أعمال المناصرة.

Research for Communication and Public Involvement

www.wpi.biz.rcpi

موقع مُصمّم بشكل جيد يتضمن معلومات زعمليةس وأمثلة واقعية عن تطبيق الأبحاث والتخطيط وأنشطة التقييم التي يمكن تطبيقها على مجموعة واسعة من ممارسات التواصل والمشاركة العامة والإختصاصات المختلفة.

القسم الحادي عشر

تذييل

«بناء جدول الأعمال الوطني ٢٠٠٣ - ٢٠٠٤»

مسح الأولويات - غرفة التجارة الأميركية

بناء جدول أعمال الشركات الوطني

مسح أولويات غرفة التجارة الأميركية - مسح عينة.



١- أولويات السياسات

رجاء الإشارة إلى ترتيب الأولويات الذي يجدر أن توليه غرفة التجارة الأميركية لكل من مسائل السياسات التالية:

السياسة الضريبية / الاقتصادية

لا رأي	منخفض	مرتفع نسبيا	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفعة للغاية	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١- الشطب الدائم للضريبة على الهبات والمقارنات
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢- زيادة مخصصات نفقات الشركات الصغيرة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٣- إصلاح القواعد الضريبية S-corporation
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٤- شطب/تقليص الضريبة الدنيا البديلة على الشركات والأفراد
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٥- شطب/تقليص الضريبة على المكاسب الرأسمالية للشركات والأفراد
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٦- تبسيط/توضيح قواعد تصنيف العمال (الموظف مقابل المتقاعد المستقل)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٧- إستبدال/إصلاح نظام الضريبة الفدرالية الحالي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٨- إصلاح العملية التي تستخدمها اللجنة المشتركة للضرائب لتقييم المقترحات الضريبية
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٩- تعزيز برامج الحكومة الفدرالية التي تزود الشركات الصغيرة بالتنفيذ إلى رأس المال
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٠- توسيع نطاق فرص التعاقد الحكومي

الإصلاح القانوني

لا رأي	منخفض	مرتفع نسبيا	مرتفع	مرتفع جدا	مرتفعة للغاية	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١١- وقف الملاحقات الحكومية ضد الصناعات القانونية (مثلا صناعة التبغ والمسدسات)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٢- وقف أضرار العقوبات المفرطة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٣- دعم الجهود الآلية إلى الحفاظ على حلول النزاعات البديلة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٤- ضمان تطبيق نفس القوانين على كل الأطراف في النزاع بما في ذلك الحكومة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٥- الحفاظ على مبدأ «قدسية العقد» من أجل تطبيق الكامل للإتفاق
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٦- إصلاح قوانين مسؤولية المنتجات والخدمات ليكون الأطراف مسؤولين عن الضرر الذي تسببوا به بالفعل
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٧- إصلاح قوانين الدعاوى الجماعية للحد من عدد ونطاق الدعاوى التي يرفعها محامو المدعين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٨- إصلاح النظام الحالي الخاص بمسؤولية الشركة في التعرض للأسبستوس
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	١٩- دعم الجهود لإصلاح النزاعات حول الأوراق المالية بشكل يحد من عدد ونطاق الدعاوى الجماعية الخاصة بالأوراق المالية
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	٢٠- دعم الإصلاحات التي تحد من رسوم المحامين

الإصلاح التنظيمي والبيئة السياسية

مرتفعة للغاية	مرتفع جدا	مرتفع	مرتفع نسبيا	منخفض	لا رأي
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○

السياسة الدولية

مرتفعة للغاية	مرتفع جدا	مرتفع	مرتفع نسبيا	منخفض	لا رأي
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○
○	○	○	○	○	○

البنى التحتية في مجال النقل

مرتفعة للغاية	مرتفع جداً	مرتفع	مرتفع نسبياً	منخفض	لا رأي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

٢ - آراء الأعضاء

بعد كل سؤال، رجاء وضع علامة في الدائرة التي تعبر عن رأيكم. ولا بد من أن تعكس الإجابات رأيكم في المسألة بغض النظر عن مدى أهميتها لكم.

مزايا العمال/الموظفين	نعم بالتحديد	نعم عموماً	كلاهما	لا رأي
١- هل يجب معارضة استخدام صناديق تعويضات البطالة لدفع أجور العمال في العطل العائلية؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٢- هل يجب معارضة الزيادة في الحد الأدنى للأجور الفدرالية؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٣- هل يجب أن وتسمح قوانين العمل الفدرالي لأصحاب الأعمال أن يقدموا إلى الموظفين إمكانية الاستفادة من ساعات العمل التعويضي المدفوعة لقاء ساعات العمل الإضافية التي ينجزونها؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٤- هل يجب تعديل قانون العطللة الصحية العائلية لمعالجة المسائل التقنية المرتبطة بالامتثال؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٥- هل يجب تقييد سلطات النقابات في جمع الرسوم الإلزامية من العمال لأغراض سياسية؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٦- في ما يتسق واعتبارات الأمن القومي، هل يجب تعديل قوانين الهجرة لمعالجة الافتقار إلى اليد العاملة؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٧- هل أن التقيد في قوانين المعاشات التقاعدية يحول دون تزويد أصحاب الأعمال موظفيهم بخطط للتقاعد؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٨- هل يجب تطوير البدائل للتأمين الصحي المرتكز على صاحب العمل مما يتيح للعمال امتلاك خطط صحية فردية قد يختار أصحاب الأعمال موظفيهم بخطط للتقاعد؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
٩- هل يجب معارضة أي توسع في المسؤولية عن الخطط الصحية؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

أنظمة الحكومة الاتحادية الأخرى

١٠- هل يجب أن تستمر الشركات بالنفاذ إلى الأراضي الفدرالية لقطع الخشب والمناجم ولرعي الماشية وإنتاج النفط والغاز الطبيعي؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
١١- هل يجب أن تستمر الحكومة الفدرالية بمساعدة المزارعين؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
١٢- هل يجب أن يمارس الكونغرس رقابة أوسع على القوانين المقترحة والقائمة من قبل الوكالات التنظيمية؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
١٣- هل يجب إصلاح قانون الضمان الاجتماعي ليتناسب والقرن الحادي والعشرين؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
١٤- هل يجب أن تضع الحكومة الفدرالية قيوداً أو أنظمة للإنترنت؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
١٥- هل يجب إخضاع التجار الذين يجمعون معلومات التسويق خارج إطار الإنترنت إلى نفس القوانين التي ترضى التجار الذين يجمعون معلومات التسويق على الإنترنت؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
١٦- هل يجب تجميع وظائف السلامة الغذائية في وكالة فدرالية واحدة؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
١٧- هل يجب أن يكون الناس مسؤولين شخصياً عن خياراتهم الغذائية وهل تجدر معارضة القوانين الحكومية الإضافية؟	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

٣ - معلومات عن الشركة

- ١ - الصناعية أو المجال - رجاء وضع علامة في دائرة واحدة وحسب -
- | | | | |
|--|--|--|---|
| <input type="radio"/> الاتصالات | <input type="radio"/> الشؤون المالية/التأمين/اعقارات | <input type="radio"/> الإنترنت/التجارة/الإلكترونية | <input type="radio"/> الخدمات |
| <input type="radio"/> البناء | <input type="radio"/> الأغذية/الأعمال الزراعية | <input type="radio"/> التصنيع | <input type="radio"/> الجمعيات التجارية |
| <input type="radio"/> التوزيع | <input type="radio"/> العناية الصحية | <input type="radio"/> المناجم | <input type="radio"/> النقل |
| <input type="radio"/> الكهرباء / الغاز | <input type="radio"/> المعلومات/التكنولوجيا | <input type="radio"/> البيع بالتجزئة | <input type="radio"/> غيرها |
- ٢ - عدد الموظفين :
- ٣ - كم عدد موظفيكم في الحرس الوطني :
- ٤ - نسبة شركاتكم الداخلية في نقابات :
- ٥ - هل تشارك مؤسستكم في أعمال دولية؟
 ه (أ) إذا كانت الإجابة نعم، رجاء الإشارة إلى نوع المشاركة : الإستيراد التصدير العمليات في الخارج المشاريع المشتركة الدولية تمثيل شركة أجنبية
- ٦ - هل تشارك مؤسستكم في التعاقد الحكومي؟ نعم كلا

