



# الموسوعة العربية للمطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة  
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for  
Philanthropy and Civic Engagement



# تمويل

## الدعوة

العطاء الاجتماعي في تغيير الآراء

جرانت كرافت  
الحكمة العملية للمانحين



© 2010 جرانٲ كرافٲ. جميع الحقوق محفوظة. تم النشر والترجمة بموافقة الناشر.

قام طوبني بروشيو بإعداد هذا الدليل. وهو جزء من سلسلة جرانٲ كرافٲ.

تم توفير التمويل لهذا الدليل من مؤسسة فورد.

لا تهدف المنشورات وملفات الفيديو الواردة في هذه السلسلة إلى تقديم تعليمات أو وصف حلول، بل إلى توليد أفكار وتحفيز نقاشات وطرح احتمالات. يمكن إرسال التعليقات بشأن هذا الدليل أو أي من مواد جرانٲ كرافٲ الأخرى إلى جان جيف، مديرة المشروع، على البريد الإلكتروني التالي: [j.jaffe@grantcraft.org](mailto:j.jaffe@grantcraft.org).

وفي حال رغبتكم بطلب نسخ من الدليل، أو إنزال نسخ من المنشورات على الحاسوب، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org). كما أننا نرحب بكم في حال رغبتكم بنسخ أو اقتباس أو الاقتطاف من أي من المواد التي تقدمها جرانٲ كرافٲ، شريطة أن تتم نسبة هذه المواد إلى جرانٲ كرافٲ حفظاً لحقوق النشر والتأليف.

## 5 لماذا تدعم المؤسسات الدعوة

إن السعي من أجل سياسة عامة أفضل هو عادة أمر حتمي بالنسبة للمؤسسات لتحقيق المهام الأساسية. ويمكن للدعوة أن تكون جزءًا قويًا من الإستراتيجية.

## 8 تحديد دورك كمولم للدعوة

ينبغي أن تتفق إستراتيجية الدعوة مع مهمة وقيم المؤسسة وأهدافها طويلة المدى. وينبغي أن تكون أيضاً متوافقة مع مستوى إصرارك وأسلوبك في تقديم المنح والتسامح لاهتمام الرأي العام.

## 14 المسموح به: المؤسسات والدعوة والقانون

يحظر القانون الفدرالي المؤسسات الخاصة من ممارسة الضغط أو من تمويل جماعات الضغط، بمعنى الترويج لموقف محدد حول التشريعات المعلقة. ولكن تترك هذه القيود المجال مفتوحًا للمانحين الذين يريدون أن يطوروا من السياسة العامة.

## 23 بناء المعرفة والإرادة: الأدوات والتقنيات

يساعد المانحون في مجال الدعوة في تحديد وشرح المشاكل التي يهتم بها الجمهور وأن يقوموا بتثقيف واضعي السياسات وناخبهم عن الحلول المحتملة.

## 29 تحديد القاعدة الشعبية ورعايتها: الأدوات والتقنيات

الدعوة هي عادة جهد تعاوني تقوم من خلاله المنظمات أو التحالفات أو التحركات بتسليم رسالتهما لجمهور أعرض. لذلك فإن تنظيم الناس والمجموعات الذين يتشاركون في كل من الاهتمامات العامة والإرادة لعمل تغيير يمكن أن تكون جزءًا من المهمة.

## 35 التحضير للمعارضة: عندما تقابل الدعوة بالمقاومة

عندما تصطدم الدعوة بالمعارضة، فإن خيارات التحرك ليست فقط للهجوم أو للتراجع. فقد يعتمد النجاح على عمل التوازن الصحيح بين المواجهة والتفاوض.

### 39 تحديد النجاح وقياسه: مقاربات لتقييم الدعوة

يعد التخوف الذي يجمع بين المانحين من تمويل الدعوة هو أن قياس النجاح أمر صعب. يقدم المانحون في هذا القسم الأساليب الخاصة بتقييم الدعوة.

### مقالات خاصة

- 43 ما يتمنى الممنوحون لو أن المانحين أدركوه  
47 مستويات العمل: الأفراد والمنظمات والتعاونيات أو الشبكات؟  
49 طرق أخرى لاستخدام هذا الدليل

### المحتويات

في هذا الدليل، يتحدث المانحون من المؤسسات الخاصة ومؤسسات المجتمع المحلي عن لماذا ومتى وكيف نجح تمويل الدعوة بالنسبة لهم. فهم ينصحون بأن تعرف القانون وأن تستفيد من المساحة التي يوفرها. لا تستبعد الإستراتيجية القانونية تماماً والتي يمكن أن تساعد في تقديم المهمة الخاصة بتقديم المنح.

## لماذا تدعم المؤسسات الدعوة

قليل جداً من المشاكل الكبيرة التي تلهم العطاء الاجتماعي يمكن حلها من خلال العطاء الاجتماعي فقط. ففي معظم الوقت، تدعم منح المؤسسات الأنشطة التي تعتمد على مساهمات أكبر بكثير من أماكن أخرى من المجتمع متضمنة المتطوعين والمساهمين الأفراد والمنظمات الغير هادفة للربح والأعمال و- في بعض الأحيان أعظمهم جميعاً - الحكومة. سواء كان الهدف هو مساعدة الفقراء أو العاطلين، أو الترويج للصحة أو التعليم، أو تحسين المواصلات، أو خلق فرص إسكان جديدة، أو مكافحة عدم المساواة، أو الحفاظ على البيئة أو دعم التجارة العادلة والنمو الاقتصادي، فإن دولارات المؤسسة تتضاءل عادة أمام تلك القادمة من مصادر أخرى، خاصة الميزانيات الفيدرالية والخاصة بالدولة والمحلية. وقد وجدت الكثير من المؤسسات ذلك مفيداً - وفي بعض الحالات ضروري - لدعم الممنوحين الذين يقومون بالدعوة من أجل تغيير السياسة. شعرت بعض المؤسسات بأنه قد تمت دعوتها للمشاركة في الدعوة بنفسها. يقدم هذا الدليل آراء وتجارب طائفة متنوعة من المانحين الذين قاموا بدعم الدعوة، حيث يتحدثون عن كيفية قيام الدعوة بدفع أهدافهم البرنامجية للأمام أو تعزيز أنشطة المنح الخاصة بهم، وعن الموارد التي كان عليهم توفيرها لممارسة الدعوة بفاعلية.

كما يشرحوا بعض المخاطر التي تنطوي عليها منح الدعوة. وفي بعض الأحيان يثير الجهد المعني بالدعوة للتغيير في السياسة العامة الجدل أو حتى المعارضة المنظمة؛ فرمما تثبت أنها تستغرق وقتاً طويلاً وتعمل ببطيء؛ وربما تُعرض المنظمات أو المانحين إلى دعاية أكثر جيدة أو سيئة عن ما سيفضلونه؛ وسيكون أمراً صعباً أن يتم تقييم الدعوة. ولكن هذا الواقع بشأن الكثير من المنح. وكما في مجالات أخرى، فإنه يجب أن تتم موازنة المكافآت التعويضية.

يعتقد الكثير من الناس أن المؤسسات الخاصة محظورة من تمويل الدعوة وهناك بالتأكيد بعض أنواع الدعوة الغير مسموح بها قانوناً، ولكنها قليلة ومن السهل تجنبها. قال أحد المانحين وهو يفكر في المواقف التي يواجهها في هذا المجال "أنا لا أعتقد أن القيود الأساسية هي قيود قانونية." "الموضوعات التي تعيق المؤسسات لها علاقة بفهم كيفية عمل الأشياء وأن يكون لديك الثقة في قدرتك على إحداث تغيير." وقال أحد المانحين "الانخراط في النقاش العام حول الموضوعات العامة هو جزء من مسؤوليتنا القانونية والأخلاقية" للبحث عن الدعم الشعبي من أجل أفكار وأساليب جديدة لحل المشاكل متضمنة متى يمكن لهذه الأفكار والأساليب أن تستتبع تغييرات في القانون والتنظيم وممارسات الحكومة.

إن منحة الدعوة ليست الاختيار الصائب لكل ممول. ولكن كل ممول تحدثنا إليه ذكر أن هناك مجادلات عامة ممتازة لصالحه ولا يوجد عامّة حجة سليمة ضده. السؤال المحدد الذي يواجه المانحين والمؤسسات هو ليس، هل الدعوة صواب أم خطأ؟ ولكن بدلاً من ذلك، فإن الأسئلة الحقيقية هي، هل ستستفيد الأهداف المحددة لمؤسستي من الدعوة؟ وهل لدى منظماتنا المعرفة والموارد لتقديم منح فعالة للدعوة أو للمشاركة في الدعوة بأنفسنا؟

## مصادر الأمثلة

من الجهود الكثيرة للدعوة التي يناقشها المانحون معنا، وتحتل هذه الحالات بالذات مكاناً بارزاً:

- مؤسسة خاصة قامت بدعم الدعوة من أجل حقوق الإنسان، ليس فقط من خلال تمويل التقاضي والتطبيق ولكن من خلال حشد منظمات الدعوة أيضاً.
- أحد المانحين الذي ساعد في إطلاق تحالف وطني مكرس لتحسين سياسة المواصلات والحد من التوسع في المدن.
- رئيس إحدى المؤسسات العائلية الذي نظم حملة قامت بتحدي المسؤولين في المراكز العامة إلى تغيير سياسة الدولة حول التشرد.
- فريق من المانحين الذين قاموا بدعم الممنوحين في حملة للحد من التدخين من خلال مزيج من تغيير السياسات وتوسيع برامج الإقلاع عن التدخين.
- مؤسسة خاصة جذبت انتباه العامة إلى عواقب العنف المرتبط بالأسلحة وندرة التأمين الصحي بين الكثير من سكان الدولة ومشاكل سياسات أخرى مرتبطة بالصحة.
- مؤسسة مجتمعية قدمت جهوداً على مستوى الدولة حول تحسين المدارس والحفاظ على البرية، من خلال العمل مع حكومة الدولة والتي كانت جهود مؤسستها معدومة الثقة في البداية.

من الجدير بالذكر أن مؤسسات المجتمع المحلي لديها مجال على نطاق أوسع بكثير لعمل أنشطة خاصة بالدعوة عن المؤسسات الخاصة. ومع ذلك فإن مجموعة من الأمثلة الموجهة عمداً من نقاط مختلفة عن الطيف الأيديولوجي والسياسة، توضح كيف إن مانحين مختلفين من مؤسسات مختلفة تنتهج الاختيار الخاص بالدعوة، وما يتمنون أن يحققوه، وكيف أنهم يوازنون بين الإيجابيات والسلبيات على طول الطريق.

## ما هي الدعوة؟

وصف المانحون الذين تحدثنا معهم "الدعوة" بأنها فئة من الأنشطة - والتي عادة يقوم بها الممنوحون، ولكن في بعض الأحيان تقوم بها المؤسسات نفسها - والتي غرضها الأساسي هو التأثير على آراء الناس أو تحركاتهم حول الموضوعات التي تحظى باهتمامهم أو الخاصة بالسياسة العامة. شرح مساهمونا في نقاط عريضة ثلاثة أنواع من الدعوة للسياسة العامة:

- تقديم فكرة. عندما تكون الفكرة جيدة ولكنها ليست معروفة ولذلك لا تمثل جزء كافي من المناظرة العامة. يمكن للدعوة أن تكون ذات فائدة في إثبات أن الفكرة يمكنها تنفيذ وحشد الدعم لها وتشجيع صناعات السياسات على الالتزام بها.
- الجدل على موقف. عندما تواجه الفكرة الجيدة المعارضة، يمكن للمنح الموجهة إلي داعين فاعلين أن تساعد في توضيح الجانب الخاص بهم من الموضوع والبحوث ذات الصلة والإجابة على المعارضة.
- إثراء المناقشة. عندما تكون المناقشة الخاصة بمشكلة عامة تبدو أنها لا يوجد لها أي حل واضح، أو عندما تتضمن المناقشة عددًا قليلاً جداً من الأطراف المعنية، يمكن للمانحين أن يساعدوا في تطوير معلومات جديدة، والمجيء بأصوات أكثر للمائدة أو بتشجيع مداولات أكثر فاعلية - حتى بدون تأييد وجهة نظر معينة.

وفيما يلي مثال من كل واحدة مأخوذة من تجارب ثلاثة مؤسسات مختلفة تماماً:

عن تقديم فكرة. شرح أحد المانحين الذي يدعم مكافحة الفقر في الولايات المتحدة الأمريكية، الجهد المتضافر لمؤسسته ومجموعة من الممنوحين لتقديم فكرة حسابات التوفير الخاصة بالأطفال - وهي آلية تقوم الحكومة من خلالها بإنشاء حساب توفير لكل طفل عند ولادته، ثم تقدم مساعدة خاصة وحوافز لمساعدة العائلات ذات الدخل المنخفض لأن يقوموا بالتوفير لمستقبل أطفالهم. كما قاموا بصياغة مشروع البحوث والعرض الخاص بالتجربة الرائدة لتفاصيل النظام، فقاموا أيضاً بتصميم خطة اتصالات والتي ستقوم بالدعاية للفكرة والقاء الضوء على جاذبيتها العريضة. ولقد شرح: "إن إمكانية قيام ذوي الدخل المنخفض بالتوفير والاستثمار في الأصول الإنتاجية برهن على أنها فكرة شعبية تتخطى الحدود الحزبية والأيديولوجيات. إن قيام الناس بوضع الأهداف ومتابعة خططهم لتحقيق أهدافهم والاستثمار في أنفسهم بطرق إنتاجية، يعطي صدى لكثير من القيم التقليدية الخاصة بالاعتماد الذاتي والتمكين، وفكرة أنه يمكن للحكومة أن تقوم بتسهيل أو تشجيع هذا السلوك الذي يشبه حوافز التوفير المختلفة المقدمة إلي الناس ذات الدخل المتوسطة، تظهر أنها عادلة لكثير من الناس."



عن الجدل حول موقف. يتذكر أحد الموظفين في مؤسسة وطنية تدعم الدعوة لمكافحة التدخين: "كان هناك أعداد كبيرة من الناس الذين كانوا يريدون تشريعاً خاصاً (لحظر التدخين في الأماكن المغلقة) والذين كانوا لا يريدون العمل وتناول الطعام وهم غارقين في الدخان. وكان هناك بحث يكشف عن الضرر المادي للموظفين في المطاعم والبارات من الدخان الغير مباشر حولهم، والذين كانوا في الواقع مضطرين لتنفس المواد المسرطنة من الآخرين أو أن يفقدوا وظائفهم. ولكن شركات الدخان تنفق ملايين الدولارات للزعم بأنه لا يوجد هناك ضرر من التدخين السلبي ولا يوجد اهتمام في قطاع الصحة العامة ببقاء الهواء في الأماكن المغلقة، ولا يوجد دعم عام للتحكمات فتم إغراق الرغبة إلي وجود هواء نظيف تماماً. أكدت المنح الخاصة بنا أن المعلومات وصلت للجمهور ولصانعي القرار: بحوث المنح ومنح المعلومات العامة والدعم لإنتاج إعلانات للخدمة العامة وحملات على مستوى الولاية للخروج بالكلمة."

عن إثراء المناقشة. أوضحت إحدى الممولات المحليات التي تدعم الجهود لإنهاء التشرذم - من خلال كل من الخدمات المباشرة والدعوة - أنه في ولايتها "يوجد لدينا مجتمع محلي قوي في مجال الدعوة، ومجتمع قوي في مجال القوى العاملة، ومجتمع محلي قوي في الإسكان ذوي المنخفض الدخل، ومع ذلك لم نكن نرى أي نجاح باهر على مستوى السياسات والذي يتطلب التعاون عبر كافة المجموعات. تتضمن الكثير من المناظرات الخاصة بالسياسات في الولاية جمهوراً محدوداً من الخبراء الذين يتحدثون نفس اللغة. ومن خلال العمل الخاص بمكافحة الفقر فإنه من غير المشجع أن لا يكون لديك قاعدة شعبية أكبر تعني بهذه الموضوعات. ... لذا أول شيء حاولنا أن نفعله هو أن نأتي بأصوات أكثر حول مائدة عامة ليتحدثوا عن ما سيتطلبه الأمر لإنهاء التشرذم وكيف أننا سنقوم بتحريك هذه الأجندة عند حصولنا عليها."

## تحديد دورك كممول للدعوة

عادة يتطلب تقديم المنح الخاص بالدعوة قيادة قوية من الممولين والالتزام بالمثابرة في الجهد على مدى سنوات عديدة. ويعتمد القرار الخاص بسواء سيتم الأخذ بالدعوة، جزئياً على كم الوقت والخبرة الذي سيتطلبه هذا الجهد. قررت إحدى المنظمات الشروع في الموضوع فقط بعد أن كان مؤسس المؤسسة العائلية التي تعمل بها متفقاً معها حول تقييمها الخاص لثلاثة عوامل: أن سياسات ولايتهم في حاجة للتغيير، وأن العطاء الاجتماعي لن يكون مؤثراً بدون هذا التغيير وأن هذا الدعم المتضافر للدعوة يستحق الالتزام بوقت من المؤسسة ومواردها. فهي تقول، إنه بدون هذا الاختيار المتعمد للمعلوم، فمن غير المرجح أن يكون هذا الجهد بهذا المدى الواسع والمستدام وبهذه الفاعلية.

وقد جادل كل من تحدث إلينا تقريباً بأن جهد الدعوة يحتاج إلى أن ينشأ من المهمة والمبادئ القوية للمؤسسة وممولها ومجلس إدارتها وموظفيها. قال أحد المانحين "إن الدعوة ليست شيء يمكنك أن تفعله جيداً إذا قمت بعمله بنصف إخلاص. أنه ليس جهداً بسيطاً يمكنك من أن تقوم بعمل صغيرة وتري ماذا سيحدث بعد ذلك. تعني احتمالات الخلاف أو المفاجآت التي تظهر في منتصف الطريق أو ظهور أسئلة قانونية بين الحين والآخر أنك يجب أن تهتم بها، ويجب أن تلتزم بها حقاً. بهذه الطريقة، إذا ظهر الخلاف ستتذكر لماذا وقعت في هذا في المقام الأول، ولماذا من المهم أن تلتزم به للنهاية. وأهم من ذلك، إذا أخذت وقتاً طويلاً في الوصول إلى نقطة حقيقية للتعرف على التغيير فإن قيمك ومهمتك هي التي ستساعدك على المثابرة على المدى الطويل."

**"الدعوة ليست شيء يمكنك أن تفعله جيداً إذا قمت بعمله بنصف إخلاص. ...**

**يجب عليك أن توليه الاهتمام"**

## **أن تمويل أو أن تتحرك؟**

- يقوم بعض المانحين بتمويل الدعوة، وبعضهم أنفسهم دعاة. الكثير يفعلون الاثنين معاً. ويعتمد الاختيار بين قيام المانح بالترويج مباشرة لنهج خاص بالموضوعات العامة أو تمويل آخرين لعمل ذلك، يعتمد على عدة اعتبارات:
- إذا كان المانح أو الممنوح لديه معرفة أفضل بالمسائل الموضوعية وعملية السياسة العامة ووسائل التأثير على القرارات العامة (معظم المانحين قالوا أن تجربتهم الخاصة تتضاءل مع تلك الخاصة بالممنوحين).
  - إذا كانت القيود القانونية حول أنشطة المانح مختلفة عن تلك الواقعة على الممنوح، وما إذا كانت هذه الاختلافات تؤثر على نوع الدعوة التي يمكن القيام بها.
  - إذا كان الممول أو الممنوح لديه قدرة أفضل على أن يكرس الموظفين والوقت والتحمل لأخذ دور عام حول الموضوع (في بعض الأحيان يأتي كل حزب بأحد تلك الضروريات أو أكثر، لذلك يختارون أن يتشاركوا في المسؤولية).
  - إذا كان سيأتي الممول أو الممنوح سيأتي بثقل أو سلطة أكبر - فنية أو سياسية أو أخلاقية - إلى الآراء التي يتم الإعراب عنها.
  - إذا كان الممول أو الممنوح مستعدان ولديه القدرة على قبول الدعاية - وربما الجدل - التي يمكن أن تنتج عن دور معروف علناً.

وقد وجد الكثير من المانحين أن الاختيار ليس مجرد إما/أو. فرأت على سبيل المثال إحدى المؤسسات أن ممنوحها كانوا أفضل في جمع المعلومات وصياغة الحجج المقنعة والاتصال بصانعي السياسات الأفراد عنهم في الوصول إلي جماهير عريضة برسالة واضحة. قررت المؤسسة أولاً أن تدعم الممنوحين في الأنشطة التي كانوا فاعلين فيها ومساعدتهم على بناء الخبرة في المجالات التي كانوا ضعفاء بها. ولكن مع الوقت، انتهى الأمر أيضاً بأنها قامت بأداء بعض أجزاء العمل الخاص بالدعوة مباشرة مثل استضافة الاجتماعات ونشر التقارير والتماس الدعم من شخصيات عامة بارزة.

أنه لأمر يدعو للانتباه أن معظم المانحين الذين ساهموا في هذا الدليل لم يلعبوا دوراً قيادياً في وضع الإستراتيجية أو صياغة الرسالة أو اتخاذ قرار بشأن كيفية تسليم هذه الرسالة إلي الجمهور، مع استثناء واحد أو اثنين، فإنهم اعتمدوا على خبرة وجبهة دهاء ممنوحهم. وحتى المانح الذي قامت مؤسسته بالقيام بدور عام مباشر في جزء من أحد جهود الدعوة، أكد على أنه تتبع قيادة الممنوحين: "كنت على استعداد للظهور في جلسات الاستماع أو استضافة اجتماع أو مقابلة المحللين أو التحدث مع الصحفيين، ولكنني عامة قمت بعمل هذه الأشياء فقط كجزء من خطة منسقة.... فلم أكن أملك الخبرة الكافية بمفردتي لمعرفة متى استخدم أي مورد في أي جزء من التحدي. كذلك معظم الناس الذين كانوا على هذه المائدة."

## الوقوف على مستوى تسامحك

ينطوي عادة تقديم المنح في مجال الدعوة، على خطر التعرض للإحباط والخلافات والذي يقلق بعض الممولين. تذكرت إحدى المانحات أن مؤسس المؤسسة العائلية التي تعمل بها "لم يكن يريد في الأصل أن يعمل أي شيء في تغيير النظام والسياسة العامة. فهو يكره أساساً عالم الحكومة؛ تغيب عيناه ويصاب بالإحباط " ولكن بعد ذلك التقى نفس هذا المؤسس ببعض المنتفعين من منح المؤسسة شخصياً وعلم كيف أن الممارسات المتواجدة منذ فترة طويلة والخاصة بحكومة الولاية كانت تقوض عن غير قصد بعض من ذات العمل الذي كانت تقوم المؤسسة بدعمه: "كان غضباً. هو كان بطبيعته يقوم بحل المشاكل ولم يتقبل فكرة أنه يتم خلق المشاكل افتراضياً، مع عدم وجود أحد يعيرها أي انتباه ولا يوجد أحد يقوم بفعل أي شيء حولها. وفجأة كان أكبر قوة دافعة لنا في تغيير السياسات."

من ناحية أخرى، قال أحد المانحين الآخرين صراحة "قرر أوصيائنا أن دورهم كان دعم العمل الجيد وهم يفضلون أن يتركوا الجمهور أن يقرر بنفسه. أعتقد أنهم يشعرون بأننا ليس لدينا الخبرة لأن نقوم بعمل جيد في مجال الدعوة، وربما

يريدون أن يكونوا بعيدين عن أي احتمال للجدال. وعلى أية حال، فإنهم يصدقون أن عملنا يتحدث عن نفسه ويفضلون أن يتركوه هكذا."

وجد رئيس إحدى المؤسسات المجتمعية في ولاية صغيرة معظمها ريفي أن موليه وأمناءه كانوا يشعرون بالقلق العميق من "الدعوة" عندما تم عرض الموضوع في الملخص. ومع ذلك، بالنسبة للموضوعات التي كانوا يشعرون بقوة تجاهها، كانوا أكثر من مرتاحين حول التوجه لصانعي السياسات والمشاركة في المناظرة العامة والمساعدة في تكوين وتنظيم التغييرات في سياسة الحكومة.

فقال " إن أول شيء تعلمته أنه قد يكون من الخطأ أن تتم تسميتها 'سياسة عامة'. فيمكنها أن تسقط عاصفة نارية. عندما توليت هذه الوظيفة في البداية، تحولت في جميع أنحاء الولاية، في عدة اجتماعات صغيرة وتحدثت عامة عن (تعميق المؤسسة بشكل أكبر) في السياسة العامة. و قال جميعهم تقريباً "بالطبع لا، بماذا تفكر؟" ولكن بعد ذلك، قامت المؤسسة بتقديم بعض المنح في مجال الحفاظ على الأرض وإصلاح التعليم، وهما موضوعان كان مانحي المؤسسة ملتزمين بهما إلى أقصى درجة، وكان بعضهم ذوو نفوذ. وسرعان ما كنا نقوم بدور نشط جداً في الاجتماعات مع المحافظ والقيادة التشريعية، في صياغة المقترحات وفي التحدث إلى جانب الممنوحين الخاصين بنا إلى الإعلام. ... ونفس الناس الذين شعروا بالرعب من فكرة السياسة العامة، قاموا بالتهليل لهذا التورط الطبيعي جداً مع القطاع العام حول موضوعات مثل هذه. إذا كنت قد قمت لتسمية هذا 'سياسة عامة' كنت سأواجه معارضة."

اعترف أحد المانحين الآخرين أن التعامل مع قلق الزملاء وغيرهم هو جزء ثابت من تمويل الدعوة: "عندما أذكر الدعوة - حتى في بعض الأحيان في هذه المؤسسة - يميل الناس إلى حالة من الذعر كأنني أتحدث عن الذهاب إلى (عاصمة الولاية) والقيام بلوي الأذرع أو تأييد الساسة أو تمويل الإعلانات السياسية على التلفزيون. أنني أفكر على الإطلاق في عمل ذلك." جادل، أنه إلى حد ما، "يوجد لدي مهمة ضخمة في مجال الدعوة يجب أن أقوم بها والتي هي ليست جدلية، أو على الأقل لا يجب أن تكون جدلية. فإنها تتكون من تحديد وشرح مشكلة لكي يفهمها الناس، حتى يتمكنوا من هضم ما هو معروف عنها، وما يمكنهم أن يفعلوه حيالها إذا اختاروا ذلك. فهي تتكون من طرح البحث والتحليل والمنحة الدراسية بطريقة يمكن للناس أن تفهمها، والتأكيد على أنه يتم ترجمتها إلى أشياء يمكننا فعلها حقاً."

أشار رئيس إحدى المؤسسات المجتمعية الكبيرة آسفاً إلى أن "العديد منا اتجه نحو التركيز على المقاييس إلى درجة أننا نتفادى الأشياء - مثل الدعوة - والتي ليس من الضروري أن يتم إثبات فاعليتها." وشرح أن التسامح تجاه عدم يقين الدعوة يمكن أن يكون أعظم عندما يكون مصدر المال هو "مانح حي ونشط لديه استعداد أكبر لعمل التغيير."

كما قال أحد الأشخاص، إن معظم المانحين يحددون إذا كان جهد الدعوة له ما يبرره من خلال اعتبار شغف "الأمناء" والموظفين بقضية ما، زائد حكمنا الجماعي على ما يمكن لجهد الدعوة أن يقوم به أو الوقت الذي سيأخذه ليكون له تأثير. إنني أتخيل الكثير من المؤسسات تقوم بعمل هذه القرارات بطريقة مختلفة عما كنا سنقوم به. إن بعضهم موضوعي إلى حد كبير - وهو ما يجب أن يكون- لأن عمل السياسة العامة يمكن أن تأخذ وقتاً طويلاً ويجب أن يكون لديك الالتزام والقدرة على تحمل ذلك." وقالت، أما الاختيار الخاص بموعد وكيفية الدعوة التي يجب أن تتم ملاحظتها فيجب أن يعتمد على إحساسك بالصواب والضرورة كما هو الحال مع أية تجربة علمية."

## محاسن منحة الدعم العام

قال الكثير من المانحين الذين تحدثوا إلينا عن الدعوة، إنهم لا يريدون أن يلعبوا دوراً عادياً في اختيار الجماهير والرسالة وتخطيط الأنشطة أو خلاف ذلك في إدارة تنفيذ عمل الدعوة. كما قال أحد الأشخاص بإيجاز، "لن يكون لدى الوقت أو حتى الخبرة أن أكون مفيداً ولكن إذا بدأت في المحاولة فيها بعض الوقت، سأصبح عائقاً في نهاية الأمر."

بدلاً من ذلك، قال الكثيرون إنهم يفضلون أن يختاروا منظمات ثبت أنها فاعلة في الدعوة كمننوحين، ثم عرض الدعم الجوهري عليهم للقيام بعملهم. هذه الملاحظة من أحد المانحين القدامى في مجال الدعوة كانت تشبه ما سمعناه:

"لدى اعتقاد راسخ أن الممنوحين هم الخبراء. وعندما تجد الممنوحين الذين لديهم القدرة، فإنهم يقومون باتخاذ قرارات أفضل عما كنت ستقوم به أنت حول كيف يجب أن يتم صرف النقود. فإنهم على دراية أكثر مني بما يجب أن يتم عمله في أي وقت. إن أفضل أسلوب لدعم هذا العمل هو إعطائهم نقوداً لا يوجد عليها قيود لصفها على الأمور التي تنفقون عليها عامة - ومع ما يرونه مناسباً. وقال لنا كل ممنوح فاعل بدون استثناء، إن أفضل نقود يمكن أن تعطوها لنا هي الدعم العام."

"إن زملائي ومسؤولي برامج آخرين هم الذين كانوا متشككين منها، لأنهم اعتقدوا أنها لم تكن إستراتيجية. وكان ردي عليهم: 'قم بإشراك المزيد من الممنوحين ولكن ضع قيود أقل على نقودهم.' إذا كانت النقود غير مقيدة، فلن تضطر لعمل أمور سخيفة حول

كيف قاموا باستيفاء خطاب العقد والخطاب الخاص بقوانين الضرائب، ويمكنك حقاً أن تشركهم حول كيف يمكنهم أن يكونوا فاعلين إلى أقصى درجة. إن أية منظمة مسجلة بموجب البند 501 (ج) (3) ولديها خبرة حقيقية في الدعوة ستعرف أفضل منك ما هي حدود الصرف القانوني، وما هي الأنشطة المسموح بها، وهكذا. أنك لست مضطر أن تنغمس في ذلك عندما توفر لهم الدعم العام. أو أحاديثك على مستوى عالٍ - أسئلة حول الصورة العامة للمفاهيم والاتجاه والتوجه. هذا هو ما تعنيه كلمة 'إستراتيجية' - وضع الغايات والأهداف وليس خطط العمل لكيفية الوصول إليهم."

## المصادر الواردة في هذا الدليل

- التحالف من أجل العدالة - [www.allianceforjustice.org](http://www.allianceforjustice.org)
  - الاستثمار في التغيير: دليل الممول لدعم الدعوة، 2004.
  - الضغط بلا قلق من أجل المنظمات غير الربحية: كيف تستخدم الخيار الوارد في البند 501 (هـ) (الخاص بتحديد نفقات الضغط) للتعظيم من الفاعلية، 1999.
  - الدعوة الإلكترونية للمنظمات غير الربحية: قانون الضغط والنشاط المرتبط بالخيار على الشبكة 2000.
- مركز حول العطاء الاجتماعي والسياسة العامة - [www.usc.edu/schools/sppd/philanthropy](http://www.usc.edu/schools/sppd/philanthropy)
  - المؤسسات الخاصة ووضع السياسات: مجال قانون الضرائب الفيدرالي. مايو 2002.
- الضغط لعمل الخير لتحقيق المصلحة العامة - [www.clpi.org](http://www.clpi.org)
  - خطاب خدمات الإيرادات الداخلية. ديسمبر 2004.
- مشروع تقييم الإعلام التابع بمركز اتحاد الاتصالات الإعلامية - [www.mediaevaluationproject.org](http://www.mediaevaluationproject.org)
  - تقييم حملة اتصالات عامة: مسح بيئي للتحديات والنقد والممارسة والفرص. مايو 2002.
- مانحون في مجال الصحة - [www.gih.org](http://www.gih.org)
  - تمويل الدعوة للصحة. بناء على المانحين في الحوار الخاص بالصحة. فبراير 2005.

## المسموح به: المؤسسات والدعوة والقانون

أولاً، تحذير هام: أهم شيء يجب أن تعرفه حول الموضوعات القانونية التي تتم مناقشتها في هذا الدليل هو أنه لا توجد معلومات كافية في هذه الصفحات لإعطاء التوجيه القانوني النهائي عن أية منحة أو نهج خاص بتقديم المنح أو عن كيف يمكن لقواعد محددة أن تطبق عليك. الغرض من هذا الجزء القصير هو بكل بساطة طرح بعض الموضوعات الأساسية الخاصة بالمانحين الذين لم يعتادوا على القانون أو بدءوا للتو في التفكير بشأن ما يمكنهم أو لا يمكنهم عمله في المجال العريض للدعوة.

هذا القسم يمكن أن يعطيك أفكار وإحساس عام بالاحتمالات التي هي أكبر من توقعات ناس كثيرين، ولكنها ليست بديل للنصيحة المباشرة من المستشارين القانونيين ومستشاري الضرائب الذين هم على دراية شاملة بالقواعد الخاصة بالدعوة والذين يضعون مصلحتك الخاصة في الاعتبار. (ينصح أحد المانحين، إن الخبرة في الدعوة شيء ضروري: "العديد من المحامين والمحاسبين غير ملمين بهذه القوانين واللوائح ولذلك، لكي يقوموا بحماية عميلهم فإنهم ينصحون بأكثر الطرق أماناً: بمعنى، ابق بعيداً عنها. ربما تريد المؤسسات.... أن تقوم بدفع تكاليف حضور محاميها أو محاسبها لورش عمل حول هذا الجزء من قانون ولوائح مصلحة الضرائب.")

## المؤسسات والضغط: القواعد والاستثناءات

إن حرية المؤسسة في المشاركة في منازرات عن السياسة العامة، وخاصة في العملية التشريعية يتم تحديده في الأغلب من خلال وضعها الضرائبي. إن قانون الموارد الداخلية للولايات المتحدة المسمى بقانون الضرائب يضع حدوداً للممكن أو الغير ممكن عمله، والذي يطبق على كل نوع من المنظمات المعفاة من الضرائب. الأشياء الغير ممكنة هي الأكثر شهرة ولكنها ليست جميعها "يجب الاتصال".

القواعد الأساسية للمنظمات. إن المنظمات المعينة كمؤسسات خاصة، لديها الحرية للتعبير عن رأيها بخصوص الموضوعات العامة وإعلام الناس (متضمنين واضعي القوانين) حول المشاكل العامة والحلول المحتملة، وتعبئة الجمهور على المبادئ التي يعتقدون فيها. ولكن لا يسمح لهم قانون الضرائب بالضغط - بمعنى أنه لا يمكنهم تحت معظم الظروف أن يقوموا بصرف أموالهم ومواردهم الأخرى للدعوة من أجل أو ضد أي جزء من التشريعات المعلقة. (هناك بعض الاستثناءات لهذه القاعدة والتي سنصل إليها بعد لحظات).

الجمعيات الخيرية العامة لديها حرية أكبر للضغط وتمويل الضغط داخل حدود موضوعه في قانون الضرائب. على سبيل المثال، يتم تنظيم معظم المؤسسات المجتمعية كجمعيات خيرية عامة تحت البند 501 (ج)(3) ومن ثم يمكن أن تشارك في كمية محددة من الضغط بنفسها، أو تدعم صراحة مثل هذا الضغط إلى حد ما من خلال ممنوحها. أما المنظمات المعينة كمؤسسات للرعاية الاجتماعية فلديها خط أعرض للتدخل المباشر في النشاط السياسي والتشريعي.

على الرغم من أن تعريف القانون "للضغط" واسع، ويعد بالنسبة لبعض العيون الخيرة مفتوحاً للتفسير، فهو يعني في المقام الأول الاتصال بالمسؤولين الحكوميين أو موظفيهم، حيث "يشير إلى" أو "يعكس رؤية" حول تشريعات محددة. في هذا المضمون، فإن التشريع يتضمن الحركة في الميزانيات والمصروفات بالإضافة إلى التعيينات والمعاهدات التنفيذية والقضائية ولكن ليس وضع القواعد الإدارية. فهي تتضمن القوانين التي صيغت ولكن لم يتم تقديمها بعد. وهي أيضاً تمتد إلى "التشريع النموذجي"، والتي تقوم مجموعات الدعوة في بعض الأحيان بالتحضير لأمثلة عن التشريعات التي سيقومون بالترويج لها.

### **"المؤسسات.... ربما تود أن تدفع تكاليف حضور محاميها أو محاسبتها ورش عمل حول هذا الجزء من قانون وتشريع مصلحة الضرائب"**

وبعبارة أخرى، في معظم الحالات قد لا تقوم المؤسسات بالضغط على المسؤولين العموميين ليدعموا أو يعارضوا قانوناً أو مصروفات مقترحة، ولا يجوز صراحة أن يمولوا آخرين للقيام بذلك. ولا يجوز أن يشاركوا في "كسب التأييد الشعبي" وهذا لأنهم قد لا يشجعون أفراد الجمهور بالاتصال بالمشرعين والإعراب عن رأيهم الخاص حول التشريع والميزانيات أو التعيينات التنفيذية. يمكن أن تكون العقوبة غرامة حادة أو حتى في الحالات القصوى، فقدان المؤسسة للإعفاء الضريبي.

تنشأ هذه المخاطر في المقام الأول عندما يكون هناك جزء محدد من صياغة التشريعات. وكقاعدة عامة: إذا كان لا يوجد هناك تشريع إذا كنت لا تقوم بالضغط. في نظر القانون هناك فرق كبير بين "حافظ على الغابات الممطرة" و "قم بدعم قانون الحفاظ على الغابات الممطرة". هذا الأخير هو كسب التأييد وعليه قيود مشددة. أما السابق فهو لعبة عادلة.



(من أجل مناقشة مقنعة وشاملة ومتطورة من الناحية القانونية حول تقديم المنح للدعوة، راجع الاستثمار في التغيير: دليل الممول لدعم التأيد ومواد أخرى متوفرة من أليانس فور جاستيس على الموقع الإلكتروني [www.allianceforjustice.org](http://www.allianceforjustice.org) . والمفيد أيضاً ورقة عمل من المحامين توماس تروير ودوجلاس فارلي، عنوانها "المؤسسات الخاصة وعمل السياسات: خط العرض تحت قانون الضرائب الفيدرالي"، بتكليف من مركز العطاء الاجتماعي والسياسة العامة والمتوفر على [www.usc.edu/schools/sppd/philanthropy](http://www.usc.edu/schools/sppd/philanthropy))

**دعم الممنوحين الذين يقومون بالضغط.** لا يسمح للمؤسسات الخاصة بالضغط، وغير مسموح لها بأن تقدم المنح التي تدعم أنشطة الضغط التي يقوم بها الغير. ومع ذلك، يتم السماح للمؤسسات الخاصة بأن تدعم الممنوحين الذين يقومون بالضغط. في الواقع، لا يوجد مبرر لعدم السماح للممنوحينهم من استخدام أموال المنح من أجل الضغط، مع الأخذ في الاعتبار بعض الضمانات.

- إن المنحة لا تدعم الضغط صراحة
- إن الدعم ليس (ولا يبدو أنه) "مخصص" وفقاً لشروط المنحة من أجل أنشطة الضغط
- حجم المنحة ليس أكبر من الجزء الخاص بالضغط في ميزانية المشروع

معظم ممنوحي المؤسسات مصنّفين كجمعيات خيرية عامة بموجب البند 501 (ج)(3) الخاص بقانون الضرائب. يتم السماح لهذه المنظمات بالمشاركة في بعض أنشطة الضغط طالما أن الضغط ليس جزءاً "جوهرياً" من أنشطة المنظمة. (تستخدم مصلحة الضرائب عدة تجارب لتحديد ما هو "جوهرى"). يمكن لهذه المنظمات أيضاً أن تسجل نفسها "كانتخاب الجمعيات الخيرية العامة" تحت حكم خاص من قانون الضرائب، والذي يسمح لهم بإنفاق المال على الضغط حتى مبلغ مالي محدد بناء على نسبة من ميزانيتهم.

يوجد ممنوحو غير تلك من الجمعيات الخيرية العامة والتي تسمح لهم بمخصصات الضرائب بوضوح بمساحة أكبر للضغط. ولكن عندما تقوم مؤسسة خاصة بدعم تلك المنظمات، فهي عادة تتكبد مسؤولية المصروفات وهي مسؤولية أعلي للتأكد من أن المال الخاص بالمنح يتم استخدامه بالتوافق مع اللوائح الإدارية المطبقة. عادة عندما يكون لدى منظمة خاصة "مسؤولية المصروفات" فيجب عليها بذل كافة الجهود المعقولة وإنشاء إجراءات مناسبة لتري أنه يتم صرف المنحة فقط من أجل الغرض الذي تم عملها من أجله. وتحظر الممنوح بوضوح من استخدام المنحة لأغراض الضغط.

## مخاطر عدم المعرفة بالقانون (جزء 1)

زيادة في الحذر.....

شرح أحد المانحين العاملين في تخطيط العاصمة إن عدم المعرفة بالقانون يعني علاقات لا تقوم على الصراحة بين المؤسسة وممنوحها:

"في كل مرة كنت أذكر أي شيء تضمن ممنوح مشارك في عملية التشريع - أياً كانت درجة حيادية المنحة التي نقدمها، وأي كان يمكن أن تكون عرضية كجزء من المشروع - كان مكتب الشئون القانونية لدينا يرد علينا مباشرة بالرفض. لم يكن الأمر أنهم قاموا ببحث النشاط المقترح وقرروا أنه غير مسموح به؛ لم يريدوا أن يستكشفوا إقليمًا غير معروف. كان مجرد غطاء، حظر مطلق. "لن نفعل هذا." إذن يمكنك أن تتخيل مع هذا الكم من الحكومات (المحلية) العاملة في كل منطقة في العاصمة التي كنا نعمل بها، كان هناك العديد من الحالات والتي كان يجب على ممنوحينا أن يتفاعلوا مع المجالس المحلية ولجان الولاية ومشروع الولاية. كان المحامين الخاصين بنا يقولون أنه من خلال جميع المناقشات حولها يجب على الممنوحين الخاصين بنا أن يتعاملوا من وراء ظهرنا ولم نكن نستطيع أن نناقش ماذا يفعلون أو التعلم منه. إنني على معرفة بأن هناك أساليب قانونية تماماً كان يمكن أن نتعامل بها. لقد فاتتنا الفرصة لعدم دراسة الخيارات المطروحة أمامنا."

ليس من الضروري أن يكون الممنوحين على معرفة بالقانون. بالرغم من أن الممنوحين عادة يوجد لديهم المساحة القانونية للدعوة أكبر من ممولهم، فإنه سيكون من الخطأ أن نفترض أن كل الممنوحين على علم بالقانون وكيفية تطبيقه. كتب أحد المانحين أن "أحد أهم الأشياء التي يمكن للمؤسسة أن تفعله إذا كانت عاقدة النية على المشاركة أكثر في عمل الدعوة فقط من خلال ممنوحها هو أن تتأكد أنهم جميعاً مدرين على المتطلبات القانونية في أنشطتهم وتلك الخاصة بالمؤسسة الشريكة." إن توفير استشارات قانونية جيدة، ودعم التكاليف الخاصة بهذه الاستشارات، ومساعدتهم على تعلم القواعد الخاصة بالدعوة المسموح بها والفاعلة هي طرق جيدة لضمان فاعليتها حول التعهد الذي تم. وهي أيضاً تساعد على بناء دعاة أكثر فاعلية للأهداف الموضوعية حتى بعد انتهاء منح الممولين.

(للاطلاع على الخطاب الموجه من مصلحة الضرائب إلي مؤسسة "الضغط الخاص بالجمعيات الخيرية ومن أجل المصلحة العامة" حول حقوق المؤسسات الخاصة في دعم الجمعيات الخيرية التي تقوم بالضغط، انظر [www.cipi.org](http://www.cipi.org)).

ماذا لو تعلم أن الممنوح يخطط للمشاركة في الضغط في إطار مشروع تنوي تقديم منحة من أجله؟ الرد القصير هو: طالما اتخذت بعض الاحتياطات البسيطة لتتأكد أن الضغط والمنحة مسموح بها، فلا بأس. ولا تحتاج المؤسسات التي تدعم المنظمات التي تدرج تحت بند 501 (ج)(3) إلي التظاهر بأنه لا يوجد الضغط، ولا تحتاج إلي حجب نفسها عن أية معلومات أو مناقشة خاصة بالضغط. وهي بالتأكيد لا تحتاج إلي حظه في خطابات المنح التي تصدرها. في حقيقة الأمر، يتفق المانحون والممنوحون عامة على أنه من الأفضل بكثير أن يعرفوا ويناقشوا خطط الضغط الخاصة بممنوحيهم بكل صراحة ووضوح. كما قال أحدهم، "إن آخر شيء أريده هو أن يشعر الممنوح أنه لا يستطيع مناقشة شيء كان ينوي مناقشته معي، وأنه يعرف أنه قانوني تماماً ومتفق مع الغرض من المنحة، ولكنه لم يفكر أننا نريد أن يتم خداعنا حوله. كل ما يفعله هذا هو أنه يقوض الثقة ويحدد قدرتنا على التفكير جيداً في المقاييس العامة للمشكلة. هذا يجعلنا نظهر كنوع من الأشخاص الذين لا نستطيع أن نتحدث لهم بصراحة دون أن يتضايقوا."

الاحتياطات التي يجب عليك أن تأخذها هي أولاً، أن تتأكد من إن المنحة التي قدمتها لم يتم تخصيصها من أجل الجزء الخاص بالضغط في المشروع وأن حجم المنحة ليس أكثر من التكلفة الكلية للأنشطة الغير مرتبطة بالضغط. بمعنى آخر، ينبغي أن تكون هناك إمكانية لأن تقوم بصرف المنحة كلها على الأنشطة الغير مرتبطة بالضغط حتى لو لم تكن هذه هي الطريقة التي يقوم الممنوح بتخصيص المال في النهاية لها. ثانياً، انظر بحرص على الميزانية المفسرة لفصل مصروفات أنشطة الضغط عن تلك الخاصة بالأنشطة الأخرى بطريقة يعتمد عليها. من المهم أن تحصل على معلومات كافية حتى يمكنك أن تقوم بعمل هذه الحسابات بثقة من أجلك. إنه ليس من المتوقع أن تنظم استخدام الممنوح النهائي للمال على الضغط من أجل المنح التي لا تتطلب صراحة "مسئولية المصروفات". يجب عليك التأكد مقدماً أنه كان يمكن أن يتم صرف أموالك تماماً على نشاط غير مرتبط بالضغط إذا اختار الممنوح ذلك.

ملاحظة هامة: لا يجب عليك أن تؤكد أن أموال الممولين الآخرين تفي بهذا الاختبار. إن الحسبة من أجل هذا الغرض تتضمن فقط المال الخاص بمؤسستك. إن الأمر منوط تماماً بالممنوح والممولين الآخرين ليقوموا بهذه التجربة بأنفسهم. إذا أنتهي الأمر إلي أن الدعم الكلي للمنحة الذي تم جمعه من المؤسسات يتعدى بكثير الجزء الخاص بعدم

الضغط من ميزانية الممنوح - بمعنى آخر حتى لو كان أمرًا حتميًا أن يتم صرف دولارات المنحة على الضغط - هذا مسموح به بموجب قانون الضرائب طالما لا يتعدى دعم مؤسسة واحدة المبلغ الكلي لميزانية عدم الضغط.

## مخاطر عدم المعرفة بالقانون (جزء 2)

..... أو أن يتم أخذك على حين غرة

استشهد مانح مهتم بتوفير فرص للسكن بأسعار معقولة بحالة اضطرروا فيها أن يغيروا مشروعًا في آخر دقيقة بسبب عدم وجود رؤية مستقبلية.

"كان أحد الممنوحين يعمل على الإسقاطات الخاصة بالعائدات والتكاليف الخاصة بمشروع للإسكان بأسعار معقولة، وتضمن جزء أساسي من هذا الحصول على تخفيض في الضريبة المحلية للحفاظ على الإيجارات منخفضة. كان الأمر روتينياً؛ قام هذا الممنوح بعملها طوال الوقت. ولكنه تطلب تصويتاً تشريعياً، لذلك تم اعتباره محاولة للتأثير على التشريع، وقد فاجئني ذلك تمامًا. فالأمر لم يكن أنه كان هناك قانون ضرائب معلق؛ ولكن كان الأمر هو الحصول على معالجة ضرائبية لهذا المشروع بالخصوص. والحقيقة هي، أنه كان من الممكن ألا يسمح لنا بالعمل عليها وأن نستخدم المنحة الخاصة بنا من أجلها. ولكنني لم أحذر محامينا، وعندما علموا بالأمر لم يكن هناك وقت لبحث الممكن والغير ممكن. لقد قاموا بإغلاق هذا الجزء من المنحة الذي كنت أقترحه، واضطر الممنوح للزحف من أجل طريقة أخرى لدفع تكلفة هذا الجزء من النشاط. وفي المرة القادمة سأكون أكثر ذكاءً بشأن ملاحظة هذا الأمر مسبقاً."

## ما بعد الضغط: أفق واسع للدعوة إلي العطاء الاجتماعي

تفرض المؤسسات الخاصة حظراً صارماً حول الضغط، ولكن الأنشطة التي تطبق عليها هذه المحظورات هي في الحقيقة محدودة للغاية. ولا يعد الأمر ضغطاً - ولذلك فهي مسموح بها تماماً - عندما تتخذ المؤسسات من كل نوع مواقف حول القضايا العامة، وأن تبحث وتناقش هذه المواقف صراحة، بل وفي حالات كثيرة لتوصيل وجهات نظر المؤسسة ونتائجها مباشرة لصانعي القوانين ومسؤولي الحكومة الآخرين. طالما إن الآراء المطروحة لا تتصل بجزء محدد من التشريع، فيمكن أن يتم طرح الآراء بصراحة أكثر.

وفي الواقع، يسمح قانون الضرائب للمؤسسات الخاصة بكل وضوح بملاحقة الأنواع التالية من الدعوة للسياسات:

- **التحليل، أو الدراسة أو البحث غير الحزبي.** عندما تقوم مؤسسة أو الممنوح الخاص بها بإنتاج دراسة تقوم بتحليل سياسة معلقة باستقلالية وموضوعية، فهذا لا يعتبر ضغطاً أن تتم المشاركة بهذه الدراسة مع واضعي القوانين أو الهيئات التشريعية. فيجب على المادة أن تنجح في اختبارين: يجب عليها أن تقدم عرضاً عادلاً وكاملاً للحقائق حتى يمكن للقارئ أن يقوم بتكوين رأي مستقل أو استنتاج، ويجب توزيع النتائج على نطاق واسع وليس بالأساس إلي أشخاص على جانب واحد من الموضوع. فمثل هذه الدراسات ربما تحتوي على رأي المؤسسة أو الممنوح أو استنتاج حول الموضوع - ولكن كن حذراً: مازال يجب أن يتم تقديم المعلومات بطريقة تسمح للقارئ بأن يقوم بتقييم الأدلة والخروج باستنتاج مختلف.

- **دراسة واسعة للمشاكل الاجتماعية والاقتصادية العامة وما شابهها.** يمكن لمؤسسة خاصة أن تقوم بمناقشة قضايا اجتماعية على نطاق واسع، وأن يكون لديها الحرية لتمويل الممنوحين ليفعلوا ذلك، إذا لم تتطرق المناقشات لمزايا أي من التشريعات المعلقة. ربما تقوم النشرات والأحاديث بتحفيز الحكومة لمد حماية الحياة البرية ورفع أو خفض الضرائب وتبني نهج خاص تجاه القضايا الاجتماعية أو تشجيع أو حظر التنقيب عن البترول. وفي الواقع قامت المؤسسات بدعم الدعوة القوية في جميع تلك المجالات.

- **الدعم الفني عند الطلب.** يتم الترحيب بالمناخين بصفتهم الرسمية لإعطاء نصائح فنية أو مساعدة الهيئات الحكومية مثل اللجان التشريعية أو لجان الكونجرس - حتى آراء واضحة حول تشريعات معلقة - إذا تمت دعوتهم لعمل ذلك من الهيئة المختصة. يمكنهم أيضاً تمويل الممنوحين لإعطاء مثل هذه النصائح، شريطة أن يكون قد تم طلبها بشكل صحيح. يجب أن يقوم رئيس اللجنة بعمل الطلب كتابة ويجب أن تقدم

المعلومات إلى الهيئة الكاملة التي يمثلها المسئول. وربما أيضا يقدم البلاغ آراء واضحة عن تشريع معلق، إذا تم طلب مثل هذه الآراء بوضوح. (لاحظ أن الطلبات من الأفراد الأعضاء باللجنة أو الهيئة التشريعية لا يكون لديهم نفس الوضع ولا يمكنهم أن يمنحوا الإذن بالضغط).

■ **الدفاع عن النفس.** إن المؤسسة الخاصة لديها الحرية أن تقوم بالاتصال بواضعي القوانين والهيئات التشريعية حول الإجراءات المقترحة -متضمنة تشريعاً محدداً- ربما تؤثر على "وجود المؤسسة الخاصة وسلطاتها وواجباتها وموقفها من الإعفاء الضريبي أو خصومات المساهمات إليها." ويسمح أيضاً للمؤسسات محاولة المبادرة بالتشريعات الخاصة بهذه الموضوعات.

■ **التقاضي.** أداة أخرى قوية للدعوة والتي لا يضع قانون الضرائب عليها أية محاذير هو التقاضي. كما أوضح عدة مانحين، فبالنسبة للموضوعات المفتوحة للحلول القضائية عنها التشريعية فإن المؤسسات لديها الحرية في دعم الدعاوى القضائية التي يمكن أن يكون لديها تأثيرات مباشرة أكثر على القانون والسياسة عن سنوات من التعليم العام والجدل المدني.

## بعد تمرير القانون: فرصة للتأثير

أحد المناطق التي تتمتع فيها المؤسسات والمنظمات غير الهادفة للربح بمساحة كبيرة من الحرية هي عملية السياسة العامة التي تحيط بكتابة اللوائح. وعند تمرير جزء من التشريع، فإن الكثير من القرارات الهامة حول تأثير التشريع ودرجة وصوله يتم تركها للوكالات التنفيذية والهيئات النظامية لتسويتها. يقول أحد المانحين والذي يعمل في مجال الدعوة للرعاية الصحية على نطاق واسع إنه "لا تقوم المؤسسات بتمويل هذا الكم." "ولكن إذا كنت تريد أن تمول الدعوة، فلا يوجد هناك أية قيود على تمويلها في العملية التنظيمية. بمجرد حصولك على تمرير لسياسة في التشريع فإن أهم سؤال هو: هل سيتم تنفيذ هذا في النطاق الذي صمم من أجله؟ إن مؤسسات المصالح الخاصة التي تشعر بانتكاسة في العملية التشريعية ضليعة في تعويض خسائرها عند وصول الأمر إلى مرحلة وضع القواعد. وبعد عدم إمضاء منظمات الدعوة وقتاً كافياً ولا توفير الموارد اللازمة في المجال التنظيمي، ضعفاً من جانبها. لا تقوم المؤسسات حقيقة بتمويل هذا النشاط - جزء من هذا بسبب أن الناشطين لا يسعون إلى تحقيق ذلك ولكن أيضاً لأن المؤسسات ربما لا تلاحظ الدور الهام الذي يلعبه التنفيذ في عملية السياسة العامة."

## أدوات الدعوة

بالنسبة للعديد من المانحين الذين ساهموا في هذا الدليل، تكونت الدعوة أساساً من سبعة أدوات أو أساليب والتي يمكن أن يقوم الممنوحون والممولون أو كلاهما باستخدامها:

- البحث والذي يهدف إلي إيضاح القضايا العامة، وقياس مزايا الاختيارات المتعددة، وثبات الحال من أجل الحلول التي تعمل بشكل أفضل.
- تنظيم وحشد الأطراف المعنية – بمعنى حشد الأشخاص الذين لديهم مصلحة في هذه القضية، ومساعدتهم في تكوين رؤيتهم والتعبير عنها، ودعم المنظمات والمشروعات التي تساعد تلك الأطراف في عرض هذه الآراء مقدماً في الساحة العامة.
- جعل الناشطين الحاليين أكثر فاعلية من خلال الدعم العام والتدريب المتخصص والتشبيك مع الناشطين الآخرين، والتطوير التنظيمي في مجالات لها علاقة بالدعوة مثل إدارة الاتصالات والمعلومات.
- تكوين واستدامة التحالفات فيما بين الأطراف المعنية والباحثين والخبراء في الاتصالات والسياسة العامة والمجموعات الأخرى التي يمكن أن تساعد في دفع المناظرة العامة.
- استخدام الإعلام للوصول إلي الجمهور الصحيح، ويشمل ذلك فرعين أساسيين من إستراتيجية الإعلام: التواصل مع الوكالات الإخبارية لعمل تغطية للموضوع وإنتاج المنشورات الخاصة بك، والإعلانات وأفلام الفيديو والفعاليات ومواد أخرى عامة خاصة بالتوعية.
- التقاضي حول الموضوعات الخاصة بالقانون الأساسي أو العدالة، خاصة في الحالات التي لا تطبق فيها السياسة القائمة كما يجب، أو عندما يكون الوضع عاجلاً مثل المسائل الدستورية.
- نهج مباشر لصانعي السياسات – وهو نشاط بالغ الأهمية، وقد يبدو وكأنه "ضغط" ولكن فعلياً يذهب في هذا القيد القانوني في الظروف التي من السهل تجنبها.

## بناء المعرفة والإرادة: الأدوات والتقنيات

أجمع المانحون الذين تحدثوا إلينا من أجل هذا الدليل على أن الجانب الأعظم من الدعوة هو التعليم – بمعنى تعريف الجمهور وصانعي القرار بالقضايا الهامة والمشاكل والحلول. والتعليم بهذا المعنى الواسع، هو أحد الأغراض الأساسية التي تقوم المؤسسات والمنظمات غير الربحية بخدمتها في الولايات المتحدة، وهو غرض منصوص عليه صراحة في قانون الضرائب. ويعد تعليم واضعي القوانين وغيرهم من المسؤولين الحكوميين جزءًا من هذه المهمة.

لاحظ أحد المانحين الذين دعموا السياسة العامة الوطنية لعدة سنوات أن "معظم ما فعلناه كان مكون من أشخاص يقومون بعمل زيارات إلى مقر الكونجرس الأمريكي، داعين أعضاء وموظفي الكونجرس لشرح الرؤية والمبادئ، ولشرح أهمية التفكير في قضايانا ومشاكلنا... وهذه المعلومات تدخل إلى وعي الناس وتفهمهم للقضايا. هناك كم رهيب من العمل الذي يعتقد الناس أنه ضغط ولكنه ليس كذلك."

آخذين ذلك في الاعتبار، فإن المانحين الذين تحدثنا إليهم قاموا بتحديد عدة تقنيات أساسية لبناء وإيصال رسالة قوية وقاهرة.

## تحديد جمهورك المستهدف وما يحتاج أن يعرفه

الاتصالات الفعالة تبدأ بمعرفتك للجمهور وتحديد رد الفعل الذي تنوي أن تشعله.

يمكن للجمهور أن يكون عدة أشخاص في اللحظة الصحيحة. يتذكر أحد المانحين الذين قاموا لعدة سنوات بتمويل الدعوة لإصلاح المواصلات، أن الجهد كله بدأ عندما قام بعض القادة من مجموعات بحوث السياسات بالتعرف على "لحظة سياسية فريدة، وهي فرصة للتغيير لم تتواجد من قبل." ما قام بخلق اللحظة أكثر من أي شيء آخر كان تشكيلة من قادة الكونجرس والموظفين، ومجموعة متزايدة من البحوث التي بدأ المسؤولون أنهم مهتمون بها، والضعف السياسي المتنامي فيما بين حماة الوضع الراهن. لذلك بدأ ما أصبح بعد ذلك حركة وطنية لإصلاح المواصلات-



متضمناً على الأقل جزأين كبيرين من التشريع الفيدرالي بملاحظة الجمهور المتلقي المحتمل - عدد صغير من الناس في مواقع مؤثرة الذين اهتموا بالأمر فعلاً.

كما قال عنها نفس المانح: "أهم شيء قامت المجموعة بإنجازه كان التعرف على لحظة السياسة، ومدى قبول الناس الذين يهتمهم، والتركيز على ذلك واستغلاله." فلم يكن يستطيع أحد آخر أن يفعل ذلك. كان يجب عليك أن تعرف البيئة الخاصة بواشنطن وخاصة هذه الفرعية الغامضة منها، وأن تقترب لكي تلاحظ هذه الفرصة وأن تستغلها".

عندما بدأ تشكيل تحالف الإصلاح، قام الأعضاء بصياغة نوع من البيان أو "بيان رؤية" في البداية للمساعدة في توضيح المفاهيم والمبادئ التي كانت لديهم. أصبح البيان المخطط الأساسي للإصلاح. تم توزيعه بعد ذلك - ليس من خلال حملة إعلامية واسعة ولكن داخل الكونجرس، حيث كانت المناقشات المبدئية حول إعادة تفويض الطريق السريع قد بدأت لتوها. يتذكر المانح أنه نتج عن التوزيع الضيق المستهدف مدخل إلى عملية السياسة التي ربما لم تكن ستحدث من خلال قاعدة عامة عريضة للدعوة "كما توقعوا"، كما قام رئيس لجنة رئيسي "فعلياً بالتمسك بهذا النهج وفي النهاية قام بدعوتهم للعمل علي صياغة لغة تشريعية. المدير التنفيذي (للتحالف) كانت أحد الأشخاص المطلعين السابقين في هذه العملية؛ كانت تعرف الناس الذين كانت تستهدفهم وكيف يعملون. وتمت دعوة المجموعة للعمل على القانون، وكثير من القيود على الضغط ذهبت لحالها قانونياً، وأصبح يمكنهم أن يشاركوا بعمق."

**حتى الجمهور الكبير ليس بالضرورة "عام".** في حالات أخرى، يمكن للإستراتيجية أن تنادي بالتوعية لعامة الجمهور أو لقطاعات كبيرة منها. ولكن حتى ذلك الحين، من المهم أن نعرف أية قطاعات من "عامة الجمهور" هي الأكثر حسماً وكيف تنادي لكل فئة من تلك الفئات. عرض عدة مانحين في مجالات مختلفة قصصاً مماثلة لذلك: "لقد قمنا بتقديم منحة إلي (تحالف دعوة) لتعيين أحد الاستشاريين ليقوم بمساعدتهم في التفكير في الاتصالات والوصول إلي جمهور أوسع.... لم يكن الموضوع فقط هو الخروج بشعار جذاب أو بعض التفاهات العامة والتي من المفترض أنها ستناشد الجميع. لقد جعلهم يتوصلون إلي الكثير من الناس برسائل مفصلة، أشخاص في مجالات رئيسية ممن سيكون لديهم رأي - أشخاص يعملون بمجموعات قيادية ومنظمات ذات تأثير ويقومون بدورهم بجمع جمهورهم والمشاركة في النقاش مع صانعي القرار بأسلوب سيؤثر عليهم."

يمكن أن يحتاج الممنوحين إلي المساعدة في الاتصال مع الجمهور غير المؤلف. قام ممول آخر بمساعدة تحالف خاص بالدعوة في توظيف نوعين مختلفين من الاستشاريين والذين يعملون ترادفياً. قام أحدهما باختيار الجماهير وتشكيل الرسالة المناسبة لكل منهم. شرح المانح أنه "حتى ذلك الوقت،" قام التحالف "بلعبة داخلية" حيث تحدثوا إلي صانعي السياسات بالمصطلحات الخاصة بالميدان عن المفاهيم المعقدة والأمور الفنية، وهي موضوعات خاصة فقط بالخبراء. وقد أصبحوا أكثر تطوراً مع هؤلاء الاستشاريين؛ وأدركوا أنه بالتأكيد أكثر بكثير من لعبة داخلية. وكان بالتأكيد تعليم عام في أوسع معانيه، مع الاعتراف بأن الناس في الداخل يحتاجون إلي أن يسمعو من جمهورهم، وكان يجب أن يتم إبلاغ الجمهور. وقد تطلب ذلك لغة خطاب ونهجاً جديدين."

أما الاستشاري الثاني فكان يركز في نفس الوقت على جمع وتعبئة وتغليف البيانات بالأسلوب الذي سيكون لديه أقصى تأثير مع الجمهور المستهدف. "لقد قاموا بتحليل البيانات المتاحة وقاموا بتفسير كيف يقوموا بعرض الآثار المترتبة على القرارات السياسية المختلفة على الناس في أماكن مختلفة. من خلال هذا النهج عرفنا كيف يمكن لسياسة معينة أن تؤثر على ناس حقيقيين، وما هي المخاطر بالنسبة لفئات الجمهور، وماذا ينتظر أن يكتسبه أو يفقدوه من الوضع الراهن أو البدائل." وقد ساعد النوعان من النصائح - أحدهما عن النمط والآخر عن الأسلوب - "جعل من الممكن أن يتم تقديم المعلومات التي تهم الناس فعلاً بأسلوب جعل الناس يشاركون."

## دعم البحث والمعرفة: بناء قضيتك

تدعم الكثير من المؤسسات البحث لخدمة أغراضها - بمعنى أنه من أجل توسيع المعرفة البشرية أو من أجل معالجة أو شفاء مرض ما، أو أملاً في تحقيق التقدم التكنولوجي. ربما يكون البحث الخاص بالدعوة ملتزماً وعلمياً مثله مثل تدريبات البحث "البحث" أو "الأساسي"، ولكن الغرض منه مختلف: ليس لاستكشاف حدود غير معروفة ولكن لشرح وإثبات نقطة محددة. (لكن من المهم أن نذكر أنه لا يمكن للبحث الخاص بالدعوة أن يكون من جهة واحدة تماماً. إن قانون الضرائب يتطلب أن يقدم البحث المدعم من المؤسسة مسجلاً متوازناً من الأدلة ويسمح للقارئ أن يكون رأياً مستقلاً). كما شرح عدة مانحين، أن تقوم بإثبات نقطة معينة ربما يعتمد أيضاً على العمل بحرص مع الباحثين الممنوحين للتأكد أنه لا يتم فقدان تأثيرات السياسات في سبر تحليلات فنية متكررة.

**الهدف هو التوصيات وليس البحث.** حتى عندما تعتمد جهود الدعوة على البحث الجديد والأصلي، تحتاج المنح إلي أن توضح أن الغرض من هذا البحث هو أن تضيء وتقدم حلاً للمشكلة. يتذكر أحد المانحين ويقول "لقد وجدنا أنفسنا غارقين في البحث الأكاديمي لأن الناس في (جامعة الممنوحين) صدقوا إلى حد كبير أنه كان يتم تمويلهم للاستمرار في التحقيقات العلمية والتي كانت واسعة النطاق، وجزءًا من جدول أعمال علمي كبير والذي لم يكن يعني أن يستخلص أية استنتاجات على المدى القصير. وهذا كان عكس ما كنا نحتاجه: شيء يمكن أن نستخدمه سريعاً في موضوعات الفائدة المباشرة. ولم تكن هذه قضية سوء نية بالنسبة للجزء الخاص بنا أو بالباحثين. نحن فقط لم نقم بتوضيح غرضنا بالقدر الكافي. فقد احترمنا الأجندة الخاصة بهم كثيراً ولم نكن دعويين بما فيه الكفاية بالنسبة لتلك الخاصة بنا."

عندما قامت إحدى المؤسسات بالاستثمار في الحماية من الأمراض المرتبطة بالتدخين والتبغ، وجدت أن الباحثين في الميدان يميلون إلى التركيز على الأمراض الوبائية - مثل أنماط الاستخدام ومعدلات الإصابة بالسرطان. قررت المانحة الرئيسية بدلاً من ذلك أن تركز الدولارات الخاصة ببحثها على تقييمات لسياسات القطاع العام والخاص والتي يمكن أن تؤثر على استخدام التبغ. وقد أدى دعم البحث بآثار السياسة المباشرة - على سبيل المثال، تأثير سعر السجائر على الاستهلاك أو إذا كان التبغ يوفي بالتعريف القانوني للمخدرات - أدى إلى فائدين سريعتين إلى حد ما. أولاً، حظي البحث المبدئي بتغطية مكثفة في الصحافة الأكاديمية، الأمر الذي قاد باحثين آخرين إلي أن يزيدوا من انتباههم إلي الأسئلة المرتبطة بالسياسة وأن يتوسع المجال ككل. وثانياً، أصبحت نتائج البحث محط الأنظار بين جهود الدعوة اللاحقة والتي قادت إلي حملات لرفع الضريبة على السجائر وللترويج لتنظيم النيكوتين كمادة إدمان.

وقد انتهت كل من الجهود - بالإضافة إلي عوامل أخرى كثيرة من عمل هذا المانح - انتهت إلي أن أصبحت مادة لمعارك تشريعية ضارية على المستوى الفيدرالي والولاية. وهذه ليست معارك كان سيتم السماح قانوناً للمؤسسة أن تقوم بدور مباشر بها ولا حتى محاولة القيام بذلك. (استثناء واحد هام: عند لحظة ما، تمت دعوة أحد الممنوحين الأساسيين للمؤسسة من قبل رئيس لجنة من الكونجرس للمساعدة في صياغة التشريع. يسمح قانون الضرائب بوضوح لهذا النوع من الضغط - من خلال - الدعوة وتم استخدام منح المؤسسة قانونياً لدعمه.) ولكن في أية حال، الدعاة الذين قاموا بأخذ دور قانوني مباشر في الترويج لهذا التشريع مستخدمين التمويل الذي لم يأت من المؤسسة كانوا مسلحين ببحث علمي عالي الجودة. وكان هذا على الأقل يرجع جزئياً إلي تيار المؤسسة المبكر والثابت الخاص بالمنح البحثية.

اكتبها لكي يقرءوها. في دعم البحث الذي هو موضوعي وفعال في ذات الوقت، فإن جزءاً من التحدي هو أن تتأكد أن النتائج مكتوبة بأسلوب واضح وجذاب. حتى البحث العلمي والسياسي الغير متحيز يمكن أن يكون لديه تأثير قوي على السياسة العامة لو تمت كتابتها لكي يقرأها غير الأكاديميين ويكونوا آراء، وتتولد لديهم الرغبة في المشاركة. يتذكر أحد المانحين العاملين في مجال الرعاية الصحية "عندما شرعنا في العمل، بدأنا بسلسلة من التقارير" من خلال برنامج بحوث صحية بارز في إحدى الجامعات الرئيسية. "وأصبحت نشرة سنوية تناول الحالات غير المؤمن عليها في هذه الولاية، وفي وقت لم يكن يوجد فيه تحليل متسق وعدة حقائق عن غير المؤمن عليهم. لكنه كان أكاديمياً وكثيفاً وبينما حصل على بعض الانتباه فلم يكن كثيراً. لذلك قمنا بتوظيف استشاري اتصالات ليقابل الناس الذين كانوا يقومون بضبط الأرقام وعمل التقرير لجعله أداة أكثر فاعلية. وبعد هذه العملية كانت الرسالة مازالت كما هي - لا تزال شاملة ومتوازنة - ولكن التقديم كان مختلفاً تماماً. لقد أصبحت اللغة المشتركة في حوض البحر المتوسط، حول غير المؤمن عليهم، لأن صانعي السياسات والصحفيين قرءوه فعلاً ويتوقعوه سنة تلو الأخرى.

يمكن للمنشورات العلمية في بعض الأحيان أن تكون ذات قيمة. يمكن للبحث العلمي "البحث" - النوع الذي يمر بالحشد الأكاديمي ويتم نشره في الجرائد العلمية - يمكن في بعض الأحيان أن يكون أداة دعوة أيضاً. كما شرح أحد المانحين " إذا كنت تقدم فكرة جديدة تماماً، فمن المفيد أن يكون لديك رخصة بالطبع أو النشر أنه تم نشرها في مكان مميز بحق. ثم عندما تبدأ في الحديث عن السياسة فمن المفيد أن يكون لديك هذا لتستشهد به."

*"أهم شيء قامت المجموعة بإنجازه كان التعرف على لحظة السياسة، ومدى قبول الناس الذين يهتمهم،  
والتركيز على ذلك واستغلاله."*

## البحث: أداة لا تقوم بالدعوة على نحو دقيق

وجد بعض الممولين أنه يمكنهم أن يحسنوا عمل السياسات العامة من خلال إثراء كم وجودة المعلومات المتوفرة لصانعي السياسات - حتى بدون تكوين رأي واضح حول أي موضوع مطروح. ومن المناهج المتبعة دعم برامج بحث مستقلة مكرسة لإنتاج حجية المعلومات العملية عن السياسة ولكن ليس الترويج لحلول معينة.

قادت إحدى المؤسسات المجتمعية إلي خلق مركز خاص ببحث السياسة العامة في ولايتها. عانت المؤسسة تقريباً فترة عشر

سنوات وخلال هذا الوقت أصبحت مصدر الولاية الأوسع احتراماً - والأوسع استخداماً - في تحليل المواضيع العامة.

قال الرئيس التنفيذي لأحد المؤسسات أن "المركز نادراً ما كان داعياً بالمعنى الدقيق للكلمة." "لقد كان ناقداً لتحليل سيء ولكنه نادراً ما أخذ موقف تمرير سياسة واحدة. إذا قال المركز إنه يوجد لدينا عجز بنصف مليون دولار يمكن أن يقوم ناس آخريين باستخدام هذه المعلومة لتقديم حل. إذا قامت بتحضير تحليل خاص بسكان السجون وقالت أن هناك مشكلة تعاطي مخدرات وها هو خليط من برامج معالجة تعاطي المخدرات، فهم لا يقومون بالدعوة لأساليب لحلها - ولكن هناك أحد آخر الآن لديه معلومات موثوق بها والذي يمكن له أن يأتي بحل."

"يكون المركز أقل فاعلية حول القضايا التي تكون المناظرة بها حامية وأخذ الجميع قرارهم. ثم، يأخذ الناس بياناتها ويقومون بإثباتها لاستخدامهم، ولا يثقون في أي شيء لا يتناسب مع وجهة نظرهم الخاصة. ولكن بالنسبة للمواضيع عبر الأفق والتي يكون اللاعبيين الأساسيين بها لم يأخذوا مواقعهم بعد فيمكنها أن تقدم معلومات حقيقية وتحليل لتحميله بأسلوب لم يكن لدينا أبداً - بمعنى إن كل من مستولي الولاية والدعاة لم يحصلوا عليه أبداً - في الماضي."

## تبدأ الدعوة بالكلمات الأولى القليلة

خبراء الاتصالات والمانحين كلاهما يشير إلي أنه في بعض الأحيان أهم قضية في الدعوة يمكن أن تكون كيفية شرح القضية. قال أحد المانحين "يقوم الناس بعمل افتراضات سريعة حول القضايا بعد سماع بعض العبارات القليلة التي تنقر داخل رؤوسهم. نحن نتعلم من مجموعات التركيز أنه عندما يسمع الناس 'إصلاح الرعاية الاجتماعية' أو 'الاستحقاقات'، أنهم يفكرون في أفراد كسالي لا يحاولون بما فيه الكفاية. ولكن عندما يبدأ الحديث بـ 'إن الناس يعملون ويحتاجون إلي دعم للنجاح' أو 'لا يجب أن يكون أي شخص عامل، فقيراً' يبدأ الحديث من مكان آخر.... يجب أن نحلل اللغة التي نستخدمها ونتأكد أننا لا نبتني أو نكرر لغة يتردد صداها على الفور ضدنا. مجموعات التركيز - بالرغم من أنهما باهظة الثمن - إلا أنها أسلوب مهم لمعرفة كيف يصغي الناس إلي قصصنا."

## تحديد القاعدة الشعبية ورعايتها:

### الأدوات والتقنيات

قد أن تكون النقطة واضحة، ومع ذلك فإنه يتم إغفالها كثيراً: لا يتم عمل القرارات في النظام الديمقراطي بناء على المعلومات فقط، مهما كانت المعلومات مقنعة. عادة تتكون الدعوة من ليس مجرد أن يكون لديك نقطة صلبة لعملها ولكن بتنظيم وتجهيز الناس الذين يعتقدون في هذه المسألة لتوصيلها إلى الجمهور الأوسع، ومع قادة الرأي العام، وفي نهاية المطاف مع المسؤولين المنتخبين والمعينين. إن نقطة الاختلاف الحاسمة بين تقديم المنح من أجل بحث "نقي" ومنح من أجل الدعوة هو أن الأخيرة تتضمن جهوداً لدعم آلية توصيل - بمعنى، حركات ومنظمات وتحالف أشخاص يتشاركون في اهتمامات عامة والتصميم على عمل تغيير.

**"كان مفتاح تغيير السياسة هو أن تجعل الناس يعتقدون أن هذه قضية تؤثر على حياة الجميع. ومن ثم لن تنجح في تغييرها إذا أتيت بصوت واحد فقط."**

### الإعداد والتنظيم

بعض المجالات منظمة بالفعل ومزودة بقوات الدعوة القوية. أما الآخرين فهم إما جدد أو لم يتم بلورتهم تماماً. في كلي الحالتين تأخذ المنح التي تقوم بتكوين حركة خاصة بالقاعدة الشعبية عادة عدة شهور أو سنوات لتؤتي ثمارها، وبالتالي تقوم للدعوة بالصبر والمثابرة. فهي تتطلب قيادة قوية ومستدامة من واحد أو أكثر من الممنوحين البارزين أو من الممولين أنفسهم. غالباً ما يطلبون الدبلوماسية المستمرة لكي يقوموا بإدارة التوترات والخلافات التي تنشأ بطبيعة الحال في التحالفات الخاصة بالمنظمات المختلفة والقاعدة الشعبية. وعادة يحتاجون إلى موظفين مهرة - ناس ليسوا فقط ماهرين في إدارة التحالفات ولكن لديهم مهارة في توجيه أعضائهم تجاه أهداف فعالة، مثل الصحفيين والمعلقين الإعلاميين ومجموعات مدنية وبحوث مؤثرة، والعناصر الحكومية الرئيسية متضمنة موظفي الكونجرس وموظفي الخدمة المدنية والمسؤولين المنتخبين.

ولتغذية القاعدة الشعبية الجديدة، ربما يحتاج المانحون أن يمولوا عملية إنشاء منظمة أو تحالف جديد - وهذه عملية ربما تتضمن تكاليف كبيرة إلى حد ما لبدء التشغيل والتوظيف. (لمزيد حول دعم منظمة جديدة انظر جرائد كرافت "العمل مع المنظمات الناشئة" متوفرة على [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org)). وربما تتضمن منح الدعوة الخاصة ببناء القاعدة الشعبية أيضاً دعم للتكاليف الإدارية الخاصة بالاجتماعات المنتظمة والمؤتمرات، وإنتاج النشرات ومواد إعلامية أخرى، والتكاليف المرتبطة بالمناسبات الخاصة والإعلانات أو أنشطة أخرى تم تصميمها لشرح القضية.

وقامت إحدى المانحات التي دعمت جهود السياسة بمكافحة التدخين، قامت بالعمل مع أنواع كثيرة من مجموعات الصحة العامة، بعض منها كان مستقلاً بشدة وأحياناً كانت لديهم مشاكل في العمل معاً. "ولكن جميعهم كان لديه دعم عام حقيقي - ليس فقط دعم مادي، بل قاعدة شعبية حقيقية تهتم بقضاياهم. جمعها معاً كانت خطوة تجاه حشد قاعدة شعبية. لم يكن هذا سهلاً؛ من بين أمور أخرى كنا نحتاج إلى مساعدة (كل تحالف) في توظيف موظفين لديهم خبرة وكانوا بارعين في التنقل في جميع معارك النفوذ بين الأعضاء. نحن ساعدنا في دفع تكاليف الاجتماعات الخاصة بهم، ومن أجل تحليل السياسات وحملات المعلومات العامة متضمنة الإعلانات التليفزيونية. ما لم نقم بدفعه كان عملهم المباشر مع مشرعي الولاية حول التشريعات المقترحة والتي من شأنها أن ترقى إلى كسب التأييد. وكانوا قد خصصوا مبالغ أخرى لذلك - وهو سبب آخر لأهمية اجتماع هذه المنظمات بمواردهم المستقلة على مائدة واحدة."

يقترح ممول آخر أنه حتى لو كانت اهتمامات المؤسسة الإقليمية أو وطنية، فمن الأساسي أن يتم دعم تنظيم القاعدة الشعبية المحلية كمصادر شرعية وأفكار لجهود أكبر للدعوة. جادل أحد المانحين الذين يعملون في قضايا المهاجرين أنه "يجب أن نمول طبقات من الدعوة على مستويات مختلفة بحيث أن الدعوة التي تحدث مرتبطة فعلياً في بناء الأساس - وتمكين الناس على المستوى الشعبي لكي يكونوا دعاة أنفسهم والمشاركة في مستويات أعلى من الدعوة والتي تنتمي إليهم." المانحين الذين سلكوا هذا الطريق يعترفون بأنها مفصلة، مكان من أماكن العمل، الأنسب للمؤسسات والوسطاء الذين يمكنهم أن يخصصوا الوقت والاهتمام للمجتمعات الفردية.

## الوصول إلى الجمهور العام

إذا كان أحد الجماهير التي تم اختيارها هو الناس بوجه عام - بدلاً من صانعي السياسات مثلاً أو قادة الرأي أو قاعدة شعبية مستترة - إذن غالباً ستحتاج إلي بعض المساعدة من المطبوعات على مستوى السوق الشامل، ووسائل بث، ولوحات إعلانية أو مزيج منها. (في الواقع، هذا الإعلام "المكبر للصوت" الكبير يمكن أن تساعد أيضاً في الوصول إلى المجموعات الأضيق تحديداً. سنعود لهذا الاحتمال بعد قليل).

أنه بالكاد أمر سهل ونادر وغير مكلف لتقوم بعمل حملة إعلامية فاعلة على نطاق واسع. هناك أيضاً عدة قواعد قانونية خاصة تطبق تحديداً على استخدام الإعلام لإبلاغ الرأي العام بالتشريعات أو السياسات المحتملة. (على سبيل المثال، تحفيز الناس على الاتصال بممثلهم حول جزء خاص من التشريع الذي يحتاج إلى الضغط). ولكن عندما يتم عملها بصورة صحيحة مع استثمار كافٍ والحرص على الالتزام بالحدود القانونية، يمكن أن يكون الإعلام عاملاً أساسياً في نجاح بعض جهود الإعلام العام.

وسائل الإعلام "المكتسبة" ضد "المدفوعة". يميل المتخصصون في العلاقات العامة إلى وصف الإعلام على أنه إما "مكتسب" أو "مدفوع". يتكون السابق بشكل رئيسي من اهتمام وكالات الأنباء، والذي هو "مكتسب" بمعنى أن الصحفيين والمحررين يستجيبون للأحداث والأفكار بناء على مزاياها (أو على الأقل هذه هي الطريقة التي يتمنون أن يتخذوا بها قراراتهم). على الرغم من ذلك يجب أن نضع في اعتبارنا إن "مكتسب" ليست مثل "مجانياً". أنه يمكن في بعض الأحيان أن يتكلف مبالغ كبيرة لكي "تكتسب" التغطية الإعلامية. أخبار الأحداث والنشرات الإعلامية والتوعية للإعلاميين والمحررين، جميعها تتطلب وقتاً ومهارة مهنية، والتي بدونها سيكون من الصعب أن "تكتسب" الاهتمام حتى بالنسبة لأكثر الأفكار القاهرة أو التمسك بهذا الاهتمام لمدة كافية لإحداث فرق.

يتم شراء معظمه الإعلام "المدفوع"، كما يوحي الاسم، صراحة وعادة في شكل من أشكال الدعاية. حتى عندما يكون وقت الهواء أو مكان المساحة الإعلانية مجاناً، كما هو الحال عندما تقوم شركات الإعلانات بتقديم مساحات زمنية لدعم البرامج والإدارة، أو "إعلانات الخدمة العامة"، ما زال يجب أن يتم إنتاج الإعلانات. هذا عادة معناه توظيف الكتاب، أو المصممين، أو الفنانين، أو المخرجين، أو الممثلين أو الموديلات، ووقت الاستوديو، والأجهزة. (ويأتي وقت الهواء المجاني يأتي بتكلفة إستراتيجية - لا يوجد لديك أي تحكم في وقت بث الإعلان على الهواء،



وبالتالي لا يوجد ضمان أن الجمهور الرئيسي سيكون متفجعاً. باختصار يمكن للإعلان أن يكون مكلفاً ويتطلب تقنيات فنية، والتي من أجلها يكون ضروري وجود ممنوحين أو استشاريين ذوي خبرة.

ولكن ضع في الاعتبار المزايا. كما قام أحد الممنوحين المعنيين بمبادرة مكافحة التدخين بشرحها "بدون دعم وسائل الإعلام، أشك في أن أحداً كان سيأخذنا على محمل الجد. حتى الإعلام المكتسب ارتفع بجدة عندما بدأ بث إعلاناتنا. فالأمر ليس أنه كنا نحتاج حقاً أن نقوم بتغيير آراء الناس (حول قوانين حظر التدخين في الأماكن المغلقة). أظهرت استطلاعات الرأي دائماً أغلبية لصالح الفكرة. وكانت المشكلة أن الجميع كان يعتقد أنه لا يمكن فعل أي شيء بشأنها. وكان علينا أن نظهر لهم أنه يوجد هناك تحرك حقيقي، وأن الناس كانوا يفعلون شيئاً وأنه كان هناك سبب للمشاركة وأن تجعل وجهات نظرك معروفة. وهذا هو الوقت الذي كانت لقطات التلفزيون فعالة فيه؛ حيث أظهرت جديتنا.... وكانت رسالتهم الحقيقية هي: نستطيع أن نفعل شيئاً. وهذه ليست قضية بلا نهاية."

تجدر الإشارة إلى أمرين حول التعليقات السابقة. أولاً، كان لدى الممول والممنوح مجموعتين من الجمهور في ذهنهم عندما قرروا استخدام الإعلام المدفوع: الجمهور العام ولكن أيضاً المسؤولين المنتخبين. ثانياً - كان المانح سريع الإشارة إلي هذا في حديث المتابعة - لم تقم الإعلانات بذكر جزء محدد من التشريع أو تحفيز الجمهور على الاتصال بممثلهم المنتخبين لطلب مثل هذا التشريع. وقد شرحت الإعلانات مخاطر التدخين السلبي على الصحة العامة في محل العمل والأماكن العامة. وقال إن ولايات أخرى قامت بحظر التدخين في مثل هذه الأماكن. بدأ المجلس التشريعي مرة واحدة في صياغة مشروع قانون "هواء داخلي نظيف"، يمكن تفسير الإعلانات بسهولة على أنها تدعم هذا القانون. غير أن الحملة كانت تبث في ذلك الوقت منذ فترة طويلة مما يدل على أنه لم يكن الهدف من الإعلانات "الضغط على المستوى الشعبي" لصالح مشروع قانون تشريعي ما.

**لدى الممولين أكثر من المال ليقدموه.** الكثير من المؤسسات لديها مسؤولي اتصالات أو استشاريين يمكنهم أن يقدموا الدعم للممنوحين في التقدم بإستراتيجية إعلامية. وربما تفوق التقنية الخاصة بكتابة وإصدار النشرات الإعلامية، وإقامة الإحاطات الصحفية، والاتصال بالصحفيين، وتوزيع التقارير ونتائج البحوث، خبرات العديد من الممنوحين.

عندما يقوم المانحين بدعم الممنوحين الأصغر والذين يعملون في قضايا الدعوة، وجد بعضهم أنه أمر مفيد أن تنظر داخل منظمتهم بحثاً عن الموارد الفنية. وهذه ليست فقط خدمة للممنوحين؛ بل يمكن أيضاً أن تكون أسلوباً للتأكد

من أن المنح التي تقدمها بقدر الإمكان. وحذر أحد المانحين من أن إستراتيجية الإعلام التي تتم متابعتها بشكل ينقصه الخبرة أو عشوائي "يمكن أن تكون أسوأ من عدم وجود جهد إعلامي بالمرّة. إذا فعلتها بطريقة خاطئة فيمكنك أن تخلق مشاكل أكثر من تلك التي تقوم بحلها."

## المثابرة والوصول: تكوين تحالفات قيادية

تقريباً لا يوجد أي شكل من أشكال الدعوة من شأنه العمل بسرعة أو دفعة واحدة. فحتى النجاح الكبير للعلاقات العامة - مؤتمر صحفي بتغطية جيدة، بضع دقائق في بث الأخبار المسائية، مقالة افتتاحية وضعت بشكل بارز، أو تجمع عدة آلاف من الأشخاص - نادراً ما يكفي في حد ذاته لتحقيق التغيير في المواقف العامة أو السياسة العامة. بل ينبغي أن تحدث هذه الأشياء على التوالي، بناء على بعضها البعض مع مرور الوقت، شاملة دوائر أكبر وأكبر من المشاركة والدعم.

يمكن لمائدة كبيرة أن تكون من الأصول الحقيقية. تتطلب عادة الدعوة الناجحة تحالفًا قياديًا فاعلاً، والذي يمكن أن يدمج قاعدة شعبية كبيرة في قضية مشتركة، وحشدهم من خلال سلسلة طويلة من الصعود والهبوط وكبح جماح الخلافات التي لا مفر منها. ويعتقد أحد المانحين المعنيين بتمويل أنشطة الدعوة الخاصة بالمواصلات، أن بناء تحالف كبير كان أحد العوامل الرئيسية في الحفاظ على سير المشروع وتحقيق بعض النجاحات في نهاية المطاف.

"بعد مشروع قانون (المواصلات) تشريعاً ضخماً، فهو كبير ومعقد؛ وكان حكرًا على دائرة صغيرة جداً من الفنيين ومصالح بناء الطرق العامة على مدى عقود. إن مفتاح تغيير السياسات هو جعل الناس يدركون أن هذه قضية تؤثر على حياة الجميع. ومن ثم لن تنجح في تغييرها إذا أتيت بصوت واحد فقط. من جوهر مبدئي يضم علماء البيئة ومخططي المواصلات فقد أصبحت حركة وطنية تتضمن سائقي الدراجات النارية والمتنزهين والمهنيين الصحيين الذين يشعرون بالقلق إزاء النشاط البدني، أشخاص يشعرون بالقلق تجاه الامتداد والعزل، المعمارين والمخططين الحضريين الذين يريدون مجتمعات أكثر جاذبية ومعيشة وهكذا."

يحتاج الممولون إلى الإصرار أيضاً. لاحظ أحد ممولي الدعوة أن "الدورات السياسية والاقتصادية تبدو أنها ورقة رابحة في كل شيء." "فجأة يمكن لتطور جديد أن يجعل الأولوية العليا تبدو أقل أهمية ويبدأ اهتمام الجميع

بالتحول تجاه الشيء الجديد. " نصيحة هذا المانح هو "معرفة طرق (للتمويل والقيادة) تستطيع أن تنجو من بعض هذه التغييرات. وهذه ليست فقط الدورات التي تؤثر على متوسط العمر المتوقع لبرنامج الدعوة. هناك أيضاً دورات حياتية لبرامج التمويل أيضاً، وتغييرات في قيادة المؤسسة والتي تؤثر بثبات على برامج وأهداف المؤسسة. تقوم مجالس إدارات المؤسسة بتطوير اهتمامات جديدة، وفجأة الشيء الذي كان هاماً بدرجة عالية أصبح قديماً. هذه كلها أشياء يحتاج الناس أن يفكروا بها عندما يفكرون في الدعوة. إذا بدأت بهذا، يجب أن تفكر في كيف ستستمر بها حيث أنها قد تستغرق وقتاً طويلاً.

## حوار فيما بين الممولين في مجال الصحة

تقول ربا باناريس من مؤسسة (Grantmakers in Health) أنه "على مدى عدة سنوات ماضية أصبح الممولين مهتمون أكثر بموضوع التخفيضات في الولاية وفي التمويل الفيدرالي الخاص بالصحة. فهم مهتمين بمعرفة ماذا يمكنهم أن يفعلوه لكي يكون لهم تأثير على السياسة العامة. "في نوفمبر 2004 قامت المؤسسة بعقد حوار لمدة يوم واحد لعدد 70 مانح تقريباً حول موضوع الدعوة كإستراتيجية لتقدم مهماتهم لتحسين الصحة. للاطلاع على ملخص للعدد متضمناً مقتطفات من المحادثة ومعلومات خلفية يرجى زيارة الموقع الإلكتروني [www.gih.org/usr\\_doc/issuebrief21\\_Funding\\_Advocacy.pdf](http://www.gih.org/usr_doc/issuebrief21_Funding_Advocacy.pdf).

## الأهداف الصغيرة مقابل الأهداف الكبيرة

غالباً ما ينشغل المانحون بمسألة ما إذا كانت ممارساتهم في مجال الدعوة ستجح إذا استهدفوا قضايا صغيرة ومحددة— أشياء يمكن تبنيها أو سنّها بسرعة من خلال مجموعة من الناس يتم استهدافهم بسهولة. وقد تضمنت الأمثلة التي ذكرت لنا تغيير سياسات إحدى الولايات من أجل الأهلية للمأوى وتغيير أحد الأحكام في قانون الولاية للسماح بتغطية عدد أكبر من الناس بتأمين الصحة العام.

وعمدت بعض المؤسسات إلى استهداف أهداف أكبر بكثير، مثل خفض نسب التدخين أو الحمل في سن المراهقة أو زيادة التقبل العام للقضايا المدرسية على مستوى الدولة. فهم يقولون إنه إذا اتبعت الأهداف الكبيرة بحكمة يمكن أن يكون لها مردود تاريخي. وجادل أحد المانحين الذي قامت مؤسسته بدعم حملة لتغيير سياسة الولايات المتحدة الخاصة بالمواصلات بنجاح، "نصحنا بعض الممولين بأن نلتقط شيئاً صغيراً وتقنياً ولمدة قصيرة. ولو كنا قد فعلنا، لما كنا حققنا ذلك التغيير الكبير الذي شهدناه. كان من المهم أن نتصدى لهذا الهدف الكبير حتى مع أننا نعلم أنه لا يمكن أن يتم الانتهاء منه خلال عشر سنوات، لأننا كنا على علم أن الآخرين لن يتصدوا له ويمكن أن تضع قضية يمكن كسبها بينما يتعامل معها الجميع فقط من على السطح.

## التحضير للمعارضة: عندما تقابل الدعوة بالمقاومة

معظم أنشطة الدعوة في مجال الغطاء الاجتماعي لديها روح إيجابية — وما يجرّكها هو دعم الأفكار الجيدة وليس فقط معارضة السيئ منها. ولكن مازالت هناك أوقات حتى عندما تكون أكثر الرؤى إيجابية لا يكون أمامها خيار سوى مواجهة ما يعادل جيش مُعارض: وابل من المعارضة القوية والممولة جيداً والمنظمة جيداً من أجل المواقع التي تم تضافر الجهود لتقديم المنح من أجلها. في هذه الحالات يمكن لأي شكل من أشكال الدعوة أن يصل، بقصد أو بدون قصد، إلى الطعن ضد الآراء المخالفة.

"يجب أن تدافع عن الأشياء التي تريد أن تدافع عنها، ولكن لا يمكنك أن تكون صلباً وجدلياً حول هذا

الموضوع."

## الموازنة بين التفاوض والمواجهة

يمكن للمعارضة أن تكون حزبية أو أيديولوجية، ولكنها لا تكون كذلك عادة. التمييز مثل "المحافظ" و"الليبرالي" لا تطبق على جميع القضايا. على سبيل المثال، لم يصدق المانح الذي دعم إصلاح المواصلات، أبداً أن هذه القضية حرضت المنظمات الليبرالية ضد المنظمات المحافظة. وفي حقيقة الأمر كانت هناك على الأقل مؤسسة سياسية محافظة ضمن تحالف التمويل الذي كان وراء أجندة الإصلاح. بدلاً من ذلك، جاءت المعارضة من مجموعات لديها في الأساس مصالح اقتصادية في الوضع الراهن: شركات ومجموعات مدنية مرتبطة بمشروعات إنشاء الطرق السريعة التقليدية. ولم تكن معارضتهم أيديولوجية في المقام الأول ولكنها كانت شديدة ذكوية وممولة جيداً. وقد شرح أنه "وإذا لم نقم بإدراك ذلك وفسرنا كيف نواجه هذا النوع من الجهد من الجانب الآخر، لم نكن لنحقق أي شيء. وفي المجالات التي قابلنا فيها خيبة الأمل كان في بعض الأحيان بسبب أننا استهنا بالجانب الآخر ولم نفعل كل شيء يمكننا فعله لتعبئة جماهيرنا الطبيعية."

ربما تكون المواجهة أفضل الطرق للتفاوض. كان هذا المانح، مثله مثل بعض الذين تحدثوا إلينا، سريعاً في الإشارة إلى إن اتخاذ قرار مواجهة المعارضة وجها لوجه ليس مثل إعلان الحرب على الجانب الآخر، كما أنه ليس بالضرورة بمثابة حكم حول دوافع الناس الآخرين. في واقع الأمر، فإن النجاح في نهاية المطاف يعتمد عادة على تقديم تنازلات وتقسيم الخلافات مع الناس والمنظمات في طبيعة المعارضة. قامت إحدى المناح في مجال حقوق الإنسان بشرح وجهة نظرها حول المعارضة والتفاوض بهذه الطريقة: "كانت أعمالي مزيجاً مستمراً من المعارك والمفاوضات، ولكنني أقول إن أكثر الأعمال نجاحاً بلغت مرحلة التفاوض مع التسامح العالي جداً من أجل المواجهة. هذا هو المكان الذي سقطت فيه في النهاية: " يجب تدافع عن الأشياء التي تريد أن تدافع عنها، ولكن لا يمكنك أن تكون صلباً وجلياً حول هذا الموضوع. يجب أن تساعد الناس على الشراكة معك حتى عندما تناضل معهم كمعارضين."

قال عدة أشخاص إنه هناك أوقات يصبح فيها التفاوض ممكناً فقط من خلال التظاهر بالاستعداد للدعوة بشدة وحدة ضد الرأي المعارض. كما قال أحد المناحين، في هذه الظروف "يوجد لديك خيارين: أن تأخذ المعارضة على عاتقك بوعي وواقعية أو أن تختار قضية أخرى. إذا كنت تعمل على قضية اعتاد جانب منها على أن يكون هو المسيطر على المناقشة لفترة طويلة، فلن يقوموا بالدخول في مفاوضات بكل سهولة وهدوء مع أشخاص لا يأخذونهم

مأخذ الجدل أو لا يعرفونهم، أو يجعلونهم غير مرتاحين، أو يشعرون أنهم في غير محلهم. إنها الطبيعة البشرية ألا تبحث عن التفاوض والحل الوسط إلا إذا كنت تعتقد أن البديل سيكون أسوأ. في بعض الأحيان تتكون الدعوة من خلق خطر مماثل - أي إظهار أن البديل يمكن أن يكون أسوأ. في بعض الأحيان يكون الاختيار الوحيد هو إما التقدم للأمام أو التقهقر، ولا يتفاوض معك أحد عندما تتقهقر.

لخص مراقب آخر عملية التوازن بهذا الأسلوب: "خط مستقيم من المواجهة، مع قنوات خلفية من التفاوض، تجعل التفاوض الكلي أكثر فاعلية."

## الاعتراف بإمكانية حدوث خلافات

أشار عدة مانحين إلي أن المؤسسات يمكن أن تكون متزدة في الدخول في خلافات علنية حول السياسة العامة، وليس نتيجة لعدم الاقتناع بأهدافهم، ولكن لأنهم يؤمنون بأن الخلافات يمكن أن تضر بهم بشكل عام.

معظم المانحين الذين تحدثوا إلينا حول الدعوة يؤمنون بأن الطريقة الفعالة الوحيدة للتعامل مع هذه الاهتمامات هو أن تناقشهم بوضوح وبمعلومات كافية، وأن تقرر بصراحة على مستوى مقبول من المخاطرة والخلافات ثم تقوم بتقديم المنح وفقاً لذلك. قال أحدهم: "يجب أن تكون على استعداد أن تقدم عملاً كاملاً لزملائك وفي النهاية إلى مجلس إدارتك. إذا رأوا أنك قمت بتقييم المخاطر بشكل فعلي وبتحديد الجانب السلبي بالإضافة إلى الجانب الإيجابي، فهم عادة أكثر استقبالية للمخاطرة التي تطالبهم باستيعابها. وما لا يريدونه هو المفاجآت أو الإحساس بالتضليل. وقد تحصل على الموافقة على بعض المنح المثيرة للخلافات إذا قمت بتغليفها بطبقة من السكر، ولكن الدعوة عمل طويل المدى، ودعمك سيكون قصير المدى إذا كان مبني على أساس معلومات غير كاملة."

**قم بإعداد نفسك ومؤسستك مقدماً.** شدد هذا المانح إن وجهة مثل هذه الصراحة هو إذا بدأ الخلاف في التأثير على المؤسسة سيكون لدى الزملاء والأمناء أدوار ليلعبوها - مثل شرح المنح والدفاع عن موقف المؤسسة - والذي يجب عليهم أن يكونوا مستعدين له ولديهم النية للمساعدة. بالإضافة إلى التظاهر بأنك قمت بتقييم المخاطر بعناية وأنت مستعد للمعارضة، أنه أمر مفيد أن تقوم بتذكير زملائك وأوصيائك أن المخاطرة جديرة بالدعم لأن منح الدعوة مرتبطة بالأهداف الأساسية للمؤسسة. إذا كان جهد الدعوة من المتوقع له أن يستمر لعدة سنوات كما يحدث عادة،

فيؤمن بعض المانحين أنه من المفيد أن تشرح بعض المعالم التي يمكن أن يتوقع المراقبون أن يروها على مر الطريق. بهذه الطريقة، يمكن للأمناء والمديرين أن يقيسوا فاعلية العمل وأهميته بشكل دوري، ويتم تذكيرهم لماذا يقومون بدعمها.

قم بحشد الحلفاء الذين يعرفون المنطقة وعلى استعداد للوقوف بجانبكم. يعد العثور على مجموعة من المستشارين بين المؤسسات الأخرى التي تدعم دعوة مماثلة، شكلاً آخر من التحضير والاستعداد الذي ذكره بعض المعلقين. تقوم دائرة من الحلفاء يُعتمد عليها بالحد من إحساس العزلة في حالة الصراع، وتساعد على إدراج وجهات النظر وتحليلات عديدة في قرارات تقديم المنح. قال أحد المانحين إن "الخوف من الخلافات هو عائق كبير للمؤسسات التي تتناول الدعوة. كيف يساعد الممولون ممولين آخرين في التعامل مع خوفهم من الخلافات؟ من الذي يقف ويشجع الآخرين للوقوف والتصدي لمخاطر أكثر؟ أحد الطرق لدعم الدعوة هو دعم المانحين الآخرين الذين يمولون الدعوة. إن جزءاً من التحدي هو دعم بعضهم البعض."

## عندما تكون أشد معارضة هي اللامبالاة

أوضح بعض المراقبين أن أكبر عائق لنجاح تغيير السياسات ربما لا يكون المعارضة الصريحة، بل شيئاً أكثر هدوءاً وأكثر صلابة: إنها اللامبالاة أو (الأسوأ عادة) القدرية. أشارت المانحة الذي تعنى بدعم إصلاح سياسة التشرذم إلى أن هذه أكبر مشكلة في المجال - وهي مشكلة كان من الصعب مكافحتها لأن حتى واضعي السياسات يميلون إلى أن يكونوا على غير دراية بها.

"نقول" إن الدعاة في هذا المجال كانوا فاعلين بطرق محدودة. "كان يمكنهم أن يأتوا بنقود من أجل جزء من شيء، من أجل نوع من أنواع الاستجابة الطارئة أو أخرى. كانت الوكالات على استعداد أن تسيل لعابها قليلاً من أجل هذا أو ذاك، لأنهم أحسوا أن أفضل شيء يمكن أن يفعلوه هو الاستجابة للطوارئ، وكانوا في بعض الأحيان على استعداد أن يقوموا بتجربة نهج جديد لهذا. ولكن كان هناك يقين في حكومة الولاية أن هذه المشكلة كانت مستعصية على الحل. لم تكن تستطيع أن تتحدث عن حلها ولم يكن حتى هناك أحد لديه مسؤولية أن يحلها.... تم اعتبارها مشكلة لا مفر منها لمدة طويلة حتى أن إثارة هذه المسألة (إنهاء التشرذم) قوبل نظرات فارغة فقط. كان هذا أول شيء يجب علينا أن نغيره."

في هذه الحالة وغيرها، كان التغلب على القدرة أمرًا صعبًا، مثله مثل التغلب على المعارضة الملتزمة. لقد نادى من أجل الأبحاث التي تظهر جذور المشكلة والفاعلية المرجحة للحلول المحتملة. تطلبت بناء تحالف واسع من هؤلاء الذين تأثروا بالمشكلة، متضمنة العائلات المشردة نفسها وهؤلاء الذين يحاولون أن يساعدهم. والأهم من ذلك كله، تطلبت الإصرار على تقديم البحث وتعليم العامة ومشاركة الناس في عشرات الوكالات في الولاية واللجان التشريعية ومؤسسات الفكر والرأي ومجموعات القيادة.

## تحديد النجاح وقياسه: مقاربات لتقييم الدعوة

يعتمد تقييم فاعلية تقديم المنح الخاصة بالدعوة، أولاً على توضيح ما كنت تنوي أن تنجزه، وكيف إن كل نشاط يتعلق بالنتيجة المرجوة، وكم من الوقت من المتوقع أن تأخذ هذه النتائج - عدة شهور أو عدة سنوات أو مدة أطول. بالنسبة لبعض جهود الدعوة، فهذه العملية مجرد خطوة لتوضيح استراتيجية تقديم المنح، في حين أنها بالنسبة للآخرين بمثابة علامات لبداية تقييم أكثر رسمية. وعادة ما تكون النقطة الحقيقية هي الوصول إلى العمل بتوافق الآراء - شيء صعب تحقيقه عندما تكون التغييرات التي تسعى إليها من الصعب قياسها كميًا، ويتضمن العمل نطاقًا واسعًا من المنظمات والأفراد، وشروط النجاح غير مشتركة على مستوى العالم.

شرح أحد المانحين كيف أن فريق من المقيمين بدأ في تعقب الجهد لتقوية التحالفات البيئية في عدة ولايات في أرجاء الولاية. شرحت أن المقيمين بدءوا "من خلال العمل معنا أن يكونوا واضحين عما كنا نعتقد أننا نفعله ونظرية التغيير الخاصة بنا، وفي نفس الوقت توقعاتنا بالنسبة للمنوحينا." ثم قام المقيمين بعد ذلك بالعمل مع مجموعات من منظمات الممنوحين "لتطوير المؤشرات التي وضعها الممنوحين، والتي سنعمل بها أيضاً حتى يكون هناك فهم مشترك حول التوقعات." على هذا الأساس، كانت المؤسسة والممنوح قادرين على أخذ قرار بشأن مجموعة من الأهداف القابلة للقياس في مجالات تتراوح من السياسة إلى قدرات الموظفين الميدانيين إلى الصحة المالية الخاصة بمنظمتهم.



في هذه الحالة بالذات، طُلب إلى المقيمين أن يقيموا عمل منح الدعوة الخاصة بالمؤسسة من أبعاد كثيرة. وأشار عدة مانحين إلي ثلاث مقاربات عامة، والتي يمكن استخدامها منفردة أو مجتمعة (كما في الموقف الذي تم شرحه بأعلى). ويمكن إجراء معظمها إما في نهاية سلسلة من المنح، أو بينما يكون الدعم مازال نشطاً للمساعدة في تقييم التقدم وتغيير المسار إذا استدعى الأمر.

(لمعلومات أكثر تفصيلاً عن التحديات الخاصة بتقييم جهد الدعوة انظر إلي سلسلة التقارير المتوفرة من خلال مشروع تقييم الإعلام التابع لاتحاد الاتصالات لمركز الإعلام على الموقع الإلكتروني [www.mediaevaluationproject.org](http://www.mediaevaluationproject.org)).

أول مقارنة هي **تقييم العملية**، وتهدف بشكل رئيسي لتحديد ما إذا كانت الحملة قد أنتجت الأنشطة والمنتجات التي كانت متوقعة منها. هذا هو أبسط نوع من أنواع التقييم لأي جهد خاص بتقديم المنح - وهو ما قام أحد المراقبين بشرحه على أنه "ما يعادل عد أوراق السياسات والقصاصات الصحفية. عند مستوى ما، تريد أن تعرف ما إذا كانوا قد قاموا بإنتاج البحث، أو قاموا بعقد التجمعات، أو قاموا بالاتصال بالصحفيين ومحلي السياسات إلي درجة أكثر أو أقل من التي قالوا أنهم سيفعلونها. أنها ليست معلومات مهمة ولكنها جزء من الذي تم الدفع من أجله، لذلك ربما كنت تريد أن تعرف إذا كان قد تم إتباع العملية المتوقعة. وفي بعض الأحيان إذا كان الرد 'لا، قمنا في النهاية بعمل شيء مختلف،' ربما لا تكون هذه علامة الفشل. ربما تتعلم شيئاً هاماً عن سبب قيام الممنوحين بتغيير خططهم وماذا اكتشفوا على طول الطريق."

**"ما لم تكن لديك ميزانية تقييم ضخمة، كل شيء تفعله سيكون القليل من الحل الوسط. الحيلة ليست**

**التخلي عن معرفة شيء فقط لأنك لا تستطيع معرفة كل شيء."**

ويعد **تقييم النتائج** مقارنة أكثر طموحاً: وهي محاولة لقياس تأثير الحملة على الجمهور المتوقع. إذا كان هذا الجمهور صغيراً (لنقول، كبار المسؤولين في وكالة تنفيذية أو أعضاء في لجنة كونجرس أو لجنة تشريعية) وهذا يمكن أن يكون عملاً مباشراً نسبياً وغير مكلف. يمكن أن يتم عمل مقابلات مع المسؤولين الحكوميين أو موظفيهم ويمكن لعملهم أن يتحمل نتائج واضحة بسهولة، مثل لجنة التصويت وتغيير إجراءات الوكالة، أو سن قوانين أو لوائح جديدة.

في حالات أخرى، يمكن أن يكون الجمهور المستهدف أكبر بكثير، مما يتطلب اقتراحاً متطوراً أو مسح للقياس. الاختيار الأقل تكلفة، وعلى حد قول أحد المانحين، هو أن "يتم عمل مقابلة مع بعض الأشخاص الذي يعرفون ماذا يجري - صحفيين، ربما، أو موظفين في مبنى الكابيتول أو ناشطين آخرين ليسوا جزءاً من برنامج المنح الذي تبناه. وبالطبع، ستواجه بعض أشكال التحيز في هذا، وهناك الكثير الذي لن تعرفه بالتأكيد، ولكن مازال يمكنك أن تتعلم كثيراً. ما لم يكن لديك ميزانية تقييم كبيرة، كل شيء تفعله سيكون بمثابة حل وسط. الحيلة هي عدم التخلي عن معرفة شيء ما فقط لأنك لا تستطيع معرفة كل شيء."

أما أكثر أنواع الجهود طموحاً فهي **تقييم الآثار** والذي يهدف إلى تحديد مدى تأثير مجموعة محددة من المنح أو الأنشطة على دورة السلوك العام، الرأي أو عمل السياسات. وهنا، كما في مناطق كثيرة معقدة من العطاء الاجتماعي نواجه مشكلة محيرة هي السببية: هل قامت مجموعة معينة من التدخلات بالحيء بنتيجة متوقعة أو ساهمت بما مادياً أو أثرت بنسبة X منها؟ هذه أسئلة يود تقريباً أي مانح أن يكون لديه القدرة على الرد عليها، ولكن في الدعوة أكثر من أي مجال آخر يمكن أن يكون من الصعب الوصول إلي جواب نهائي.

في الآونة الأخيرة، قام بعض أنصار العطاء الاجتماعي الخاص بالسياسة العامة، بالمجادلة من أجل **تقييم العائد من الاستثمار** - بمعنى تقييم مدى النفع العام الذي تم توفيره (أو باللغة المستخدمة في مجال التمويل "الرافعة المالية") من خلال استثمار العطاء الاجتماعي في نوع معين من الدعوة. وهذا ينجح عندما يكون (أ) الهدف من الدعوة العامة هو أن تأتي ببعض الزيادة المنفصلة أو تغيير في توزيع المال العام، و(ب) أن تكون الصلة ما بين الدعوة والتغيير في المصروفات العامة واضحة.

على سبيل المثال، قامت إحدى المؤسسات المجتمعية بتنظيم حملة دعوة عامة على مستوى الولاية لمضاعفة كمية البرية المحمية في الولاية خلال خمس سنوات. اقترحت المؤسسة كما قال المانح الرئيسي، "إن كونسورتيوم من القطاع الخاص سيقوم بجمع أموال الشركات والعطاء الاجتماعي ليقوم بالدفع لمجموعة من الناس لعمل مسح وأعمال هندسية ووثائق تخطيطية. (أظهرت البحوث أنه) سيكون لدى مالكي الأراضي النية لبيع حقوق الانتفاع على أرضهم، لذلك سيقوم القطاع الخاص بالدفع من أجل التفاوض وتوفير موظفين فنيين لتنظيم المبيعات. ولكن سيقوم القطاع العام بدفع الحق الفعلي للحصول على الانتفاع.... لم نقم فقط بتحقيق هدفنا ولكن لكل \$3 قام بجمعها القطاع الخاص من أجل تكاليف التشغيل، قام القطاع العام بتوفير \$20 من أجل الحصول على الانتفاع. لقد حققنا الهدف بأكثر من 100,000 فدان إضافي تحت حماية الولاية في خلال خمس سنوات.

على الرغم من أن المؤسسة لم تقم بعمل تحليل واضح العائد على الاستثمارات في شرح هذه التجربة سيكون من الصعب ألا تلاحظ تقريباً 7- إلى 1 - رافعة مالية من الدولارات العامة من أجل مجموع الاستثمار الخاص. وقال المانح إن سبب هذه الرافعة المالية العالية كان "أنا قمنا باستخدام تأثيرنا وقوة أفكارنا بأسلوب جعل استخدامنا لدفتر الشيكات ليس بأمر ضروري."

## لماذا يتم تقييم جهد الدعوة؟

على الرغم من صعوبات قياس فاعلية جهد الدعوة أو الإشارة إلى الاختلاف الذي تم من خلال نشاط أو منحة محددة، فقد جادل أحد المانحين ذوي الخبرة أن هناك منطقتاً آخر لدعم التقييم:

- تشجيع الممنوحين على التفكير على مدى أوسع. "التقييم بالنسبة لي يعني الكثير من مجموعات التقييم 'هل ربحنا أم لم نربح في نطاق سياسة محددة؟' سنتحدث عن التقييم وسيرسلون لنا سلسلة من قصاصات الصحافة: 'هل ترى، لقد فعلناها بالفعل.' ولكنهم لم يكونوا تحليليين في فهم ماذا يجب أن نفعله لربح. أعتقد أن هذا ربما يكون أكبر مساهمة قام بعملها المقيمون. (الممنوحين الخاصين بنا) أصبحوا أكثر تطوراً في فهمهم لمكونات النجاح."
- زيادة التركيز على التغيير الذي يمكن قياسه. " كنا نعلم المبلغ الذي كان لدينا، كنا نعلم كم من الوقت لدينا، وكنا نعلم أننا كنا نريد أن نحدث فرقاً. كنا نعلم أننا كنا نريد أن يكون لدينا القدرة أن نقول أن الأشياء اختلفت بسبب وجودنا، عما كانت عليه عندما لم تكن هناك بهذه الإستراتيجية."
- إشراك مجلس إدارة مؤسستك في الإستراتيجية الكلية. "إستراتيجيتنا محفوفة بالمخاطر وفي بعض الأحيان يصبح المجلس قلقاً. ولكن لأن التقييم جزء منتظم مما نقوم به، فإنه يرفع من مستوى الحديث. لذلك فإنه ليس قلق حول هذه المنحة أو تلك - بلا حول الإستراتيجية، والتي هي مفيدة أكثر لأنهم أشخاص أذكياء ومشاركين."
- أن تعقد نفسك للمساءلة وتقوم بتحسين عملك. "لدينا حجم لا بأس به من الاستثمارات، وهو المال الخاص (بمؤسسينا). أعتقد أنه كان يريد أن يكون لديه إحساس أفضل بما نفعله حقاً. عندما بدأ التقييم أعتقد أن الموظفين - كنا في حالة عصبية شديدة حول هذا. لأن من المحتمل أن يكون تقييم الإستراتيجية كما هو عن أداء الممنوحين. ولكننا بدأنا في رؤية كيف يمكن للتقييم أن يساعدنا في عملنا وأن المقيمين كانوا شركاء لنا أكثر من كونهم مقيمين لنا."

## ما يتمني الممنوحون لو أن المانحين أدركوه

- ليس من الضروري - وله نتائج عكسية في كثير من الأحيان - أن تمنع الضغط صراحة في خطابات المنح. إلا إذا قامت منحة محددة بطلب على وجه التحديد "مسئولية المصروفات" أو أن تظهر المنحة بأنه لديها أموال "خصصت" للضغط، لا يوجد هناك سبب أن تقوم خطابات المنح بمنع الأنشطة القانونية تماماً بالنسبة للممنوح والتي لا تعد مسئولية الممول. في حالات كثيرة، يكون الاتصال بواضعي السياسات مفيداً (وفي بعض الأحيان لا مفر منه) في السعي إلى الأهداف الحقيقية للمانح والممنوح. واستبعاد مثل هذه الاتصالات لا داع فقط إلى تقييد الممنوح ويضعف فعالية المنحة، ولكنه يفرض عبء إداري على الممول: أن تقوم بمراقبة الأنشطة التي هي في الحقيقة لا تحتاج إلى مثل هذه المتابعة.
- منح الدعم العام هي أسلوب مفيد لدعم عمل السياسة العامة مع تقليل المخاطر القانونية للمؤسسة. المؤسسات التي تدعم منظمات التغيير الاجتماعي غالباً ما تجد أنه من الأفضل لأسباب عملية وقانونية أن تعمل على الأقل بعض المنح لهذه المنظمات كدعم عام للتشغيل. أحد الأسباب الواضحة هي أنه يمكن استخدام المنحة الخاصة بالدعم العام من أجل أي نشاط قانوني من قبل الممنوح، ولا تحتاج المؤسسة أن تشغل بمسألة الجزء الذي سيتم استخدامه من أجل الضغط. يوجد منطلق آخر قوي للدعم العام، هو أنه يقدم المرونة للممنوح لضبط الإستراتيجية وإعادة توزيع الأموال خلال فترة ما هو تقريباً دائماً جهد سياسة سريع التغيير. كما قال أحد الممنوحين أنه عندما يكون الهدف هو تغيير بنود مناظرة عامة "فإن أهداف الفرصة تنشأ عادة فجأة، وهي تتغير طوال الوقت." إن البحث والعلاقات الصحفية والاجتماعات مع واضعي القوانين أو الموظفين التشريعيين وتعبئة الدوائر الانتخابية - أي من هذه الأنشطة "ربما تكون مفيدة في أية لحظة ولا تكون مفيدة عندما تمر هذه اللحظة." تسمح منح الدعم العام للممنوحين بعمل هذه القرارات التكتيكية سريعاً وبفاعلية دون طلب الإذن في كل خطوة.
- دعم التنظيم المحلي هو خطوة أولي رئيسية تجاه الدعوة على مستوى أعلي. قال أحد الممنوحين "إن تمويل مجموعات الدعوة الوطنية الكبيرة هو أمر هام ولكن لا يجب على الممولين أن يعتقدوا أن هذه المجموعات، في حد ذاتها في الحقيقة تأتي بأصوات جديدة ودوائر جديدة داخل المناظرة. هذه المجموعات تعظم وتتعاك من أجل الأصوات التي هي أصلاً منظمة والتي لا غني عنها. ولكن إذا أردت أن تأتي بناس ومجموعات جديدة إلى الداخل، وإذا أردت أن توسع من مناظرة السياسة وأن تقوم بتعظيم الديمقراطية يجب أن تبدأ محلياً في الجوار وعلى مستويات المجتمع. الناس الغير متورطين (في الشؤون العامة) لا يصبحون متورطين فجأة فقط لأن منظمة كبيرة لديها نفس الاسم مثل المجموعة العرقية الخاصة بهم.

- قم بإجراء مناقشات صريحة مع الممنوحين حول خططهم للدعوة. يأسف الممنوحون بشدة لميل بعض المانحين إلى الانغلاق على أنفسهم أو على مؤسساتهم، بعيداً عن المناقشات الخاصة بسياسة عامة أو بالسياسة. قال أحد الممنوحين أن التأثير "هو ليس فقط أننا ننتهي إلى أننا نلعب لعبة بلاغية صغيرة مع بعض، حيث يعرف كل منا أننا لسنا صرحاء تماماً. المشكلة الحقيقية هي أننا (الممنوح) نشعر أنه يجب علينا أن نلعب بالقواعد التي لم تتم مناقشتها بالكامل، ربما لا يكون هذا ضرورياً وأنا سنتجادل ضده إذا واتتنا الفرصة. في أسوأ حالة فهذا يجعلنا فقط نكبح جماح أنفسنا والذي يعني أننا لا نقوم بعمل ما نعتبره أكثر عمل ذو فاعلية لتحقيق الغرض من المنحة.
- لا تطالب بتعاون فيما بين الممنوحين أكثر مما يمكن للممولين أن يقوموا بإدارته فيما بين أنفسهم. رثي أحد الممنوحين في برنامج للدعوة "إن أول شيء يريده كل ممول هو أن كل منظمة لديها أجندة سياسية في هذا المجال أن تأتي إلي مائدة واحدة وأن تتوصل إلي خطة سياسة واحدة وأن تقوم بتنسيق كافة الاتصالات والنشاطات الخاصة بنا مع بعضهم البعض، وألا تعمل أي شيء يمكن أن يعتبر ازدواجية. هذه ليست دائماً أفضل طريقة للوصول إلي حلبة السياسة العامة والتي هي بطبيعتها فوضوية وفي بعض الأحيان تنغذي على التكرار. ولكن الشيء الرئيسي الخطأ به هو أنه من الصعب أن تنجح به. والدليل على ذلك هو: كم عدد المرات التي يقوم الممولون بها بعمل هذا الشيء؟ نعم أنه يحدث. ولكنه أمراً نادراً. أنه ليس الطبيعة البشرية." يعترف الممنوحون الذين لديهم خبرة بقيمة حملة الدعوة المنسقة بين العديد من المنظمات النشطة. وبعضاً من الحلقات الأكثر نجاحاً الخاصة بالعطاء الاجتماعي قاموا بالفعل بالاعتماد على مثل هذا التنسيق. لم يعترض الممنوحون إلا نادراً على محاولات الممولين لبناء التحالفات؛ فقط قاموا بطلب أن تكون الأهداف واقعية.
- التزم بها. يقوم الأشخاص الذين لديهم خبرة في مجال الدعوة الممنوحون والمانحين -دورياً برواية حكايات حول جهود السياسة العامة الناجحة التي أخذت سنوات، وفي بعض الأحيان عقود لأن يكون لها تأثير. قال أحد المانحين السابقين في مجال الدعوة "من الواضح أننا نرحب بمنح لمدة عام- أو عامين- لأننا لن نقوم برفض الدعم. سنأخذ حتى منحة لمدة ستة أشهر إذا وصل الأمر لذلك. ولكن لا يجب أن يكون عندك أي وهم أنه يمكن أن يكون لديك تأثير كبير على السياسة العامة في تلك الفترة الزمنية، إلا إذا كانت كل النجوم مصطفة في صالحك. وحتى عندما يحدث هذا، فهي عادة لأن ممول آخر أو مجموعة من الممولين أمضوا سنوات في مساعدتنا أن تأتي بهم إلي أول الصف."
- اعرف قواعد اللعبة. يقول العديد من الممنوحين إن المؤسسات تحتاج إلي قدامي المحاربين في السياسة العامة بين موظفيهم أو بين المستشارين القريبين منهم. إجراءات الدعوة كما قال أحد الممنوحين "تبدو نوع من البلاهة بالنسبة للناس الذين لا يعرفون كيف تعمل هذه العمليات. إذا كنت لا تعلم القواعد الداخلية إذن ستواجه صعوبات في معرفة ما يستحق التمويل وما هو فقط مواقف الحكومة الجيدة." يقوم الممنوحين أيضاً بالترحيب بالمولين كمستشارين

إستراتيجيين وحتى نقاد - بشرط أن يكون لديهم خبرة في المجال. " الوجود يوم بعد يوم في عاصمة الولاية والإدلاء بالاعترافات في الاجتماعات والتي لا يظهر بها ثلثي اللجنة وعمل إحاطة خاصة بالسياسة لأشخاص متفقين معنا أصلاً - ربما ينظر إليها بعض الممولين ويقولون 'إنكم مجانين'. أنت تعرف ماذا؟ نحن ربما نكون مجانين - في بعض الأحيان يكون هذا هو ما نحتاج إلي سماعه. ولكن نفس هذه الأنشطة يمكن أن تكون أجزاء ضرورية من العملية. نحن نحتاج إلي أن نستمع إلي ردود الفعل من الأشخاص الذين يعرفون حقاً ماذا يفعلون، والذين يمكن أن يفرقوا ما بين الجنون العادي والضروري وأي أخطاء استراتيجية ربما نكون قد نقوم بها.

■ لا تتوقع "مصفوفات" لحظية ولكن تعرّف على قيمة المضي قدماً في العملية. إذا كان هناك وقت كافٍ فإنه من المحتمل أن تقوم بتقدير تأثير بعض أشكال عمل الدعوة. ولكن يحذر الممنوحون أن (أ) في بعض الأحيان "قد يكون من غير المحتمل على الإطلاق أن تقول ما أنجزته أي مجموعة من المنح، في ومن أنفسهم،" و(ب) أنه من النادر احتمال أن تجعل هذا التصميم فقط في عدة سنوات. هذا لا يعني أن لا يحاول الممولين أن يقيموا فاعلية المنح الخاصة بهم أو عمل الممنوحين. ولكنه يعني كما قال أحد الممنوحين، "إنه يجب عليهم أن يتعرفوا على الأهمية التقييمية الخاصة بتحريك المناظرة وبناء الدعم وتوصيل الرسالة - حتى عندما لم تتم كتابة أية قوانين أو لوائح، لم يتم أي تغيير فعلي في السياسة ولكن على الأقل تدور بعض المناقشات، وهو ما لم يكن يحدث قبل ذلك. هذا هو التأثير. أنه فقط ليس من السهل قياسها".

## أهم الدروس المستفادة من المانحين

إن القيود القانونية المفروضة على ممارسة الضغط يمكن أن تكون خفية وتحتاج إلي دراسة متأنية. ولكنها تسمح بمجال واسع للدعوة التي تتضمن أخذ مواقف حول قضايا اليوم الهامة. ولا يقدم هذا الدليل المعلومات الكافية لتشكيل أساس شامل في الجوانب القانونية للدعوة الخاصة بتقديم المنح. فإنه يوضح مجال واسع من العطاء الاجتماعي القانوني الكامل والذي غرضه أن يؤثر على قرارات وإجراءات الحكومة. أيضاً في كثير من الأحيان تخجل المؤسسات من الدعوة بسبب خوف مبالغ فيه من انتهاك قواعد الضغط. ولكن يتفق كل من الممنوحين والمانحين والمستشارين القانونيين على أن هذه المخاوف تفرض حدود في غني عنها حول الفاعلية المحتملة للعطاء الاجتماعي. أسوأ من ذلك، ربما هذا يشكل فعلياً إهمالاً لأحد المسؤوليات الهامة للعطاء الاجتماعي: وهو تحفيز التوعية العامة ومناقشة القضايا التي تؤثر على رفاهية الناس.

أكثر الأشكال شيوعاً لمنح الدعوة هي التي تساهم في مناقشة عامة أكثر اطلاعاً وشمولاً. "الدعوة" لا تعني دائماً وجهة نظر محددة. فهي تعني في بعض الأحيان تسليط الضوء على مزيد من المعلومات حول مشكلة عامة أو مساعدة ناس أكثر للمشاركة في المناقشة، ذلك إن أي سياسة سيتم كتابتها سيكون لديها فائدة أفضل من المعلومات وأكثر تبادل حيوي للأفكار. وحتى عندما يكون الهدف فعلياً هو الترويج لحل محدد أو نصح لمشكلة، ربما تحتاج أول خطوة أن تقوم بتدوير معلومات أكثر وإشراك المزيد من المشاركة الشعبية. هذا ليس موضوع تمويل بحث أكثر وأفضل. فهو يعني أيضاً تقديم بحث بطريقة أكثر جذباً إلي الجمهور الصحيح، من حيث إن كل مجموعة فرعية من الجمهور ستفهم وتعني بذلك. ويجمع هذا التحدي بين فن المنح الدراسية والصحافة والإعلانات والإعلام وتنظيم الدوائر وبناء التحالفات والتحليل السياسي. جميعها كائنات محتملة من تقديم المنح الإستراتيجي، والدعوة الأكثر نجاحاً تتضمن بعض المزيج من العديد من هذه الميزات في الحال. قدمت هذا التوجيه في نشرة حديثة روث هولتون القائمة بتقديم المنح الخاصة بالدعوة من مؤسسة كاليفورنيا ويلنيس والذي رده العديد من الآخرين: "تحتاج الحملة التعليمية العامة الفاعلة أن يتم تصميمها من خلال خبراء يمكنهم أن يقوموا بتحديد رسالة فاعلة والسكان المناسبين لاستهدافهم من خلال عمل بحث تسويقي."

وجود جدال واحتمال لمواجهة المعارضة ليست أسباب لتجنب الدعوة. في الواقع، ربما يكونوا أهم سبب للمشاركة في الدعوة - مع اتخاذ الاحتياطات اللازمة. يؤكد المانحون أن مواجهة المعارضة والتفاوض لإيجاد حل وسط فعال لا تعد بالضرورة بدائل عكسية. هم عادة وجهين من عملية فردية. قال أحد المخضرمين في الدعوة "إن خط مستقيم من المواجهة مع قنوات خلفية من التفاوض تجعل التفاوض أكثر فاعلية." ينصح عدة مانحين إنه عندما تتضمن قضية سياسة مواجهة أو جدل بأنه يجب أن تكون صريح حول هذا الاحتمال مع الزملاء والتنفيذيين والأمناء وأن تخطط بعناية مقدماً كم الجدل الذي يمكن أن تتولاه. إنه أساسي أن تعرف كم من الاهتمام والجدل يمكن أن يقبلها كل مانح - وكل منظمة - وأن تقوم بتخطيط المنح والأنشطة بناء على ذلك. قال أحد المانحين أنه عادة، "لديك الاستعداد لتحمل بشكل كبير عندما تعتبر مؤسستك القضية هامة. اعرف ما كنت تعتقد فيه وستعرف بالتقريب ما يمكن أن تقوم بالدعوة له."

من المحتمل - إن لم يكن من السهل دائماً - أن تقوم بقياس فاعلية الجهد الخاص بالدعوة. ولكنه من الأفضل أن تكون صبوراً في البحث عن قياس النتائج. أصبح السؤال عن كيفية قيامك بتقييم منح الدعوة الآن مادة لتزايد مجموعة من التجارب والكتابة. قام ممولون مختلفين باستخدام مزيج من المقاربات: قياس العملية والنشاط؛

قياس النتائج (بدون ضرورة معرفة أية أنشطة سببت أية نتائج)؛ أو حتى قياس الأثر المباشر - بمعنى، السؤال هو عن مدى التأثير الذي نجم عن نشاط معين. أنه تقييم نادر لأي نوع من أنشطة العطاء الاجتماعي الذي يمكن أن يثبت نجاح أو فشل قاطع. ولكن فكرة أن منح الدعوة لا يمكن تقييمها أو أن قيمتها لا يمكن أن تقيم بسرية كمثال المنح الأخرى فهو أمر متنازع عليه بشدة وعلى مدى واسع.

هناك العديد من الأدوار للمانحين الذين يريدون أن يدعموا الدعوة. من الممكن أن يكون اختيار درجة تدخلك بنفس أهمية أخذ قرار بشأن ما تدعمه. يتضمن هذا الدليل ملاحظات من المانحين الذين قاموا شخصياً بكتابة مسودة مقترحات السياسات وأوراق المواقف والذين قابلوا المسؤولين العموميين وقاموا باستضافة منتديات السياسات وقاموا بعمل بيانات عامة مطبوعة أو في وسائل الإعلام التي تبث. ولكن الكثير من الآخرين، يفضلون أن يدعوا الممنوحين الخاصين بهم أن يأخذوا القيادة في كافة المجالات حتى إلى مدى الاحتفاظ بدورهم وباسم المؤسسة في الخلفية على قدر الإمكان. فيما بين هذين النقيضين يكمن العديد من المناصب المتوسطة المحتملة. كيف يقوم المانح بالاختيار بينهم سيعتمد على المهارة والقوة المتوفرة للممنوحين وخبرة المانح والوقت المتوفر وقابلية المؤسسة أن تلعب الدور العام. كانت الرسالة الرئيسية لجميع المانحين الذين ساهموا في هذا الدليل هي: أي من هذه المقاربات يمكن أن تكون متسقة مع الدعوة الفاعلة والقوية المشاركة الناجحة في عملية السياسة.

## مستويات العمل: الأفراد أو المنظمات أو التحالفات أو الشبكات؟

من بين الاختيارات المبكرة التي تواجه المانحين في مجال الدعوة - والسؤال الذي يمكن أن يتكرر عدة مرات - هو كيف يجب أن يتم تنظيم حملة الدعوة: ما هو نوع النشاط ويتضمن أية أنواع من العلاقات بين الناس سيقود الجهد للتغيير؟ إذا تم وضعها بطريقة أخرى فالسؤال هو: لكي تقوم بالترويج إلي القضية التي اخترناها هل نبحث عن تحفيز الأفراد وخلق أو دعم المؤسسات أو بناء شبكات من الناس والمنظمات للترويج لهذه القضية؟

تعبئة الأفراد مباشرة يمكن أن يكون أسهل نهج لفهمه، ولكنه عادة الأصعب في تحقيقه. لتحريك الأفراد بأن يقوموا بالتغيير أو بالدعوة له مباشرة، فربما يكون ضرورياً أن تطبق وسائل الإعلام بطريقة كافية مستدامة ومركزة للوصول إلي آلاف أو ملايين الناس برسالة مقنعة.

تمويل المنظمات للدعوة لأفكار جديدة هو أكثر نهج مستخدم على نطاق عريض بين المانحين وواحد لديه نجاحات كثيرة. ولكن استهداف المنح فقط عند المنظمات ذات النفوذ لديه حدود. على مر الوقت فإن المنظمات التي يتم احترامها على مدى



واسع والتي تحظى بشعبية كبيرة تأتي لاحتلال مكانة في مناقشات السياسة العامة. لقد قاموا بإنشاء دوائر انتخابية ووجهة نظر معترف بها حول بعض القضايا وعادة نوع من الحدود الطبيعية حول مدى الجاذبية والتأثير يمكن أن يمتد.

للتغلب على هذه الحدود، يقوم الدعاة والممولين في بعض الأحيان بتكوين تعاونيات - أو منظمات من المنظمات. يمكن أن تتضمن التعاونيات موظفين وتعيين رئيس ولجان وتقسيم للمسئولية وفي بعض الأحيان لجنة تنفيذية صغيرة أو مجموعة قيادية. قوة التعاونيات هي قدرتها على جمع دوائر مختلفة وطرق للتفكير حول قضية وأنماط من القيادة والدعوة كلها مركزة على قضية عامة. ولكن يمكن لهذه القوة أيضاً أن تحمل نقاط الضعف: كما قال أحد المانحين إن إدارة التوترات الفلسفية والمرج بين الأعضاء، "هو تحدى دائم للممولين - بمعنى عندما لا يكون الممولين مشغولون بإدارة خلافاتهم فيما بينهم." ولكن كل مانح تم عمل مقابلة معه من أجل هذا الدليل استشهد بقيمة تكوين مجموعات تعاونية في جانب من جوانب الدعوة على الأقل.

يبدأ الممولون ببحث نموذج مختلف من التعاون، أكثر وأكثر، متضمناً ليس فقط هياكل تعاونية رسمية ولكن شبكات اللامركزية. تميل هذه إلى ميزة فتح مسارات الاتصالات بين الممثلين على جميع المستويات متضمنة كل من الأشكال المخططة والعادية والتلقائية والمخصصة للاتصالات والمستمرة دائماً. يمكن للمشاركين أن يعملوا في أماكن بعيدة من الدولة، والتركيز على مستويات مختلفة من الحكومة وعمل السياسات، وتحتل مراتب متفاوتة أو أفرع داخل منظماتهم، وتهدى الكثير أو القليل من وقتهم للمشكلة التي تخاطبها الشبكة. أن يكونوا جزء من الشبكة يسمح لهم بتبادل المعلومات والبحث عن المساعدة أو النصيحة ورؤية العالم من منظور مختلف، والمقارنة بين الملاحظات والأفكار والتخطيط للأنشطة مع بعضهم البعض - في دوائر صغيرة أو كبيرة اعتماداً على احتياجاتهم والمفضلة بالنسبة لهم. يمكن أن يحدث كل هذا دون ضرورة أن تقيم اجتماعات رسمية أو خلاف ذلك في جذب أعضاء هيئة رسمية.

تميل الشبكات الناجحة إلى الاعتماد على بذل بعض الجهود المتضاربة لتقديم المشاركين المختلفين لبعضهم البعض على الأقل إلكترونياً. بالممارسة، عادة تحتاج الشبكة إلى اتصالات تعمل جيداً وربما تستفيد من اجتماعات الشبكة أو عقد المؤتمرات عن بعد. اختصاراً ربما تحتاج إلى دعم المنح لتبدأ ولتحتفظ على تدفق الاتصالات.

تؤمن إحدى المانحات في مجال الحقوق المدنية بأن معظم إنجازاتها المميزة والدائمة كانت في المساعدة في تشكيل شبكة من ناس ملتزمين في مجالات كثيرة ومرتبطين ارتباطاً فضفاضاً بالحقوق المدنية. تشرحها هكذا: "هؤلاء كانوا ناس من مجالات والذي كانت أهدافهم مترابطة بشكل موضوعي ولكن حركاتهم كانت في الحقيقة محتجزة بعضهم عن بعض: كان لدينا بيئيين وممثلي الاتحادات التجارية وممثلي الحقوق المدنية وأكاديميين ومتخصصين في التعليم ومتخصصين في تنمية المجتمع اقتصادياً ومتخصصين في مجال الأعمال وجميعهم ملتزم لبناء مجتمع أكثر عدلاً من نقاط أفضلية مختلفة.... في الأول، كانت الفكرة فقط هي إقامة علاقة فيما بينهم حتى يمكنهم الاتصال ببعضهم البعض عندما تتداخل تحركاتهم أو أن تكون احتياجاتهم مماثلة أو فقط عندما يكون شخص ما يقف في طريق شخصاً آخر. لقد أتت أشياء مدهشة بسبب أن الناس في هذه المجموعة كانوا يتصلون ببعضهم البعض ويقولون، "كيف يمكنني أن أقدم المساعدة؟"

## طرق أخرى لاستخدام هذا الدليل

نتمنى أن يحفز هذا الدليل التفكير المتداول حول دور الدعوة للسياسة العامة في المجالات التي تهتم بها بمؤسستك والنهج إلى العطاء الاجتماعي. قد تجد أنه من المفيد لوضع المناقشة في إطار بالطرق التالية:

مع مجلس إدارة مؤسستك أو مع كبار المديرين التنفيذيين، يمكن لهذا الدليل أن يفتح المجال للمحادثات حول ما هي اهتمامات السياسة العامة التي يودون أن يروها تتقدم، ما هي الاختيارات التي يجب اعتبارها وما هي المهارات والشركاء والموارد التي سيحتاجونها.

مع الممنوحين، يمكن لهذا الدليل أن يقوم بتسهيل المحادثات المتعمقة حول ما هي قضايا السياسة العامة التي لديها عواقب من أجل عملهم، وما هو الدور الذي يود أن يأخذه في مجال الدعوة (إذا كان هناك أي دور) وما هي الموارد التي يحتاجونها ليلعبوا هذا الدور بفاعلية.

مع الزملاء والمستشارين، يمكن لهذا الدليل أن يكون نقطة البداية للجدال حول دور السياسة العامة في مجال نشاطك، والايجابيات والسلبيات في السعي إلى أجندة الدعوة.

كأداة تدريبية للمانحين، يمكن لهذا الدليل أن يكون الأساس لفحص نهج الدعوة الخاص بمؤسستهم وكيف إن هذا النهج يؤثر على المجال المحدد للمانح.

## شكر وتقدير

نود أن نشكر المانحين والممنوحين الذين تقاسموا بخبراتهم والرؤى الخاصة بهم بسخاء، وكل هؤلاء الذين ساعدت مساهماتهم بالوقت والموهبة وآرائهم في إنجاز هذا الدليل.

نان آرون	ميليندا ماربل	آليانس فور جاستيس	مؤسسة ماساتيوستش
آن بارتلي	كريج مكجارجي	مؤسسة جينفر الثمان	للتكنولوجيا
هوبر بروكس	أنيتا ناجر	صندوق نقد بلدون	مؤسسة مينابولس
إيميت كارسون	هيلين نيوبورن	مؤسسة كاليفورنيا ويليس	مؤسسة نيوهامشير
شونا شاكرفاتي	ريا بيناريس	مؤسسة أني إي كيسي	الخيرية
روبرت كولير	ساره ريوس	مؤسسة مارجريت كيسي	مشروع نيويورك للمشاركة
دون كراي	فيكي روزنبرج	مجلس مؤسسات ميتشيغان	المدنية
داينا كانجهام	رون رويل	مؤسسة المجتمع المفتوح	
فرانك ديجيوفاني	جوري يادهواني	ديموس: شبكة للأفكار	مؤسسة سان فرانسيسكو
لويس فيلدستاين	كاري شلاشتن-هوفن	والحركة	مؤسسة سكيلمان
نانسي فيلر	ادوارد سكلوت	مؤسسة بول وفيليس	مؤسسة سوردا
سوزان هويشستيتز	ليز تاون	الخيرية لرجال إطفاء الحريق	
روث هولتون	أورفاشي فيد	صندوق فور فريدومز	
فرانسيس كونريوتر	لوز فيجا-ماركينز	مؤسسة فورد	
جارا لا مارش	لورا ويرنيك	المانحين في مجال الصحة	
مايكل لاراسي		كلية هارفارد للأعمال	

تم توفير التمويل لهذا الدليل من مؤسسة فورد. لمزيد من إصدارات جرانز كرافت، يرجى زيارة [www.grantcraft.org](http://www.grantcraft.org).