

دليل المدربين

لمهارات تنظيم الحملات

الوحدة ٥

تحديد القضايا وإعداد السياسات

تحديد القضايا الهامة ومعالجتها





## دليل المدربين لمهارات تنظيم الحملات

### الوحدة ٥: تحديد القضايا وإعداد السياسات تحديد القضايا الهامة ومعالجتها

#### لمحة عامة عن الجلسة:

لبلوغ الناخبين بشكلٍ فاعل، يجدر بالمرشّحين والأحزاب عرض حلولٍ محدّدة للقضايا التي تهّم الناخبين. من هنا، تلقّن هذه الوحدة المشاركين كيفية تحديد القضايا التي تهّم الناخبين، وكيفية استخدام هذه القضايا في إطار حملتهم الانتخابية وبرنامجهم الحزبي. كما تتضمن أيضاً أدواتٍ تبين كيفية التوصل إلى حلولٍ تتخذ شكل سياساتٍ. لمعالجة المشكلات الأساسية، وكيفية الإعلان عن السياسات المقترحة بشكلٍ فعّال.

**ملاحظة:** إنّ الإحاطة بجميع جوانب هذا الموضوع قد يستغرق وقتاً طويلاً. لذا، يمكن إدارة هذا التدريب بطريقتين. فتتوفّر نسختان، «ألف» و«باء»، لتنفيذ قسم الإعلان عن السياسات. تعتبر النسخة «ألف» أكثر تفصيلاً وعمقاً في الموضوع، وبالتالي يستغرق إتمامها وقتاً أطول. أما النسخة «باء»، فأقصر رغم أنها تغطي النقاط الأساسية. ينبغي أن يختار المدربون بين هذين الاحتمالين استناداً إلى الوقت المتوفّر لهم، وما يريدون إنجازَه في نهاية المطاف. وعلى ضوء قدرات جمهورهم.

#### الأقسام:

١. ما هي السياسات؟
٢. تحديد القضايا وإجراء الأبحاث
٣. الأدوات اللازمة لإعداد خيارات السياسات
٤. الإعلان عن السياسات

#### الأهداف التعليمية:

- تحديد القضايا التي تحتل الأولوية بالنسبة للناخبين
- تطوير حلول في شكل سياسات للقضايا المحدّدة
- فهم كيفية الإعلان عن القضايا واستخدام ذلك من أجل تطوير رسالة الحملة

**الوقت:** ٢٤٠ دقيقة (النسخة «ألف») أو ١٩٠ دقيقة (النسخة «باء»)

#### المواد اللازمة:

- أوراق عرض وأوراق بيضاء، أقلام تأشير وشريط لاصق
- برنامج التدريب (يمكن تدوينه على ورقة العرض)

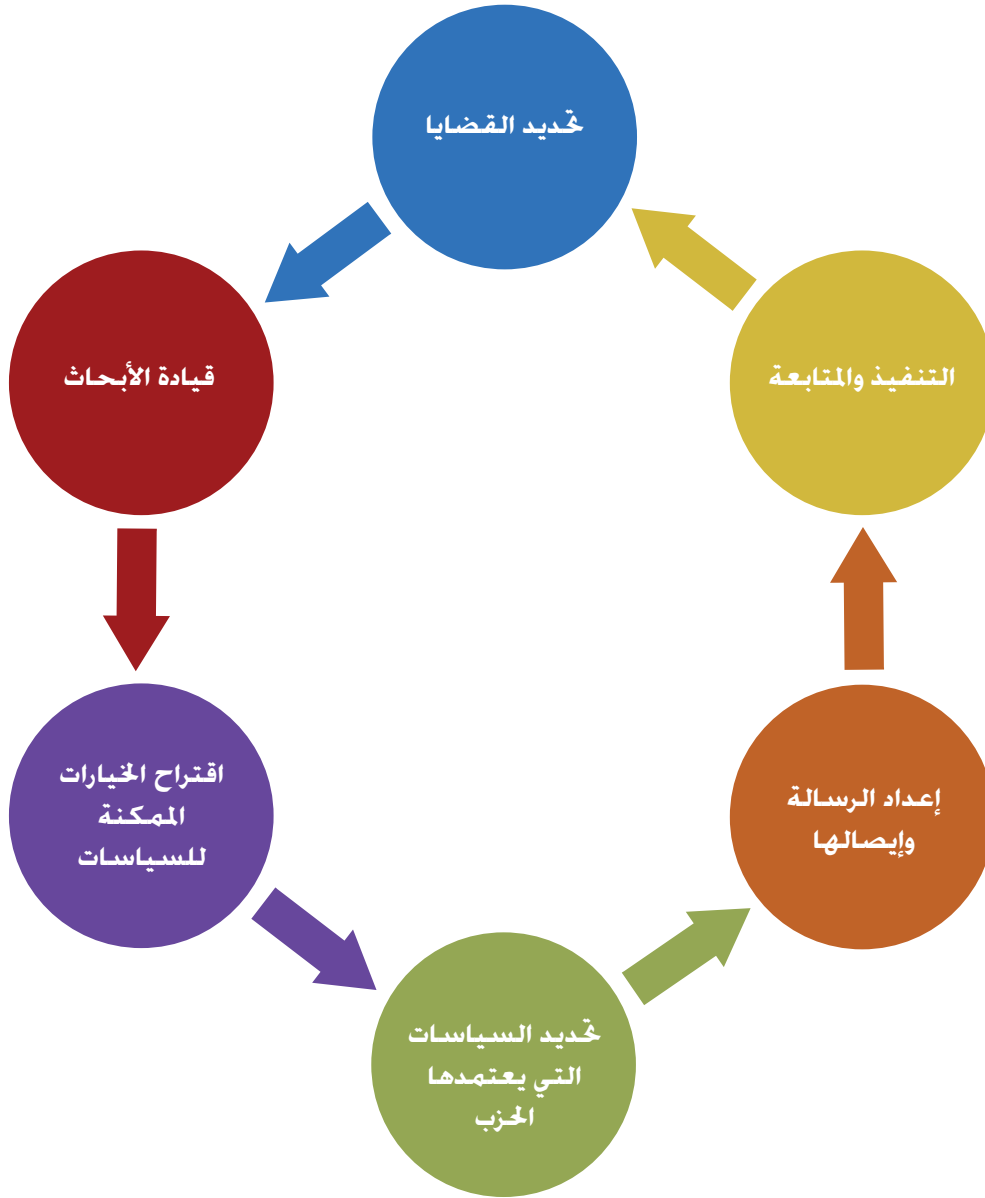
#### المواد الموزعة:

- كتيّب المدارس الإقليمية لتنظيم الحملات- منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا
- أسئلة لتحديد حلولٍ في شكل سياسات (القسم ٢، الخطوة الثانية)

#### التحضير:

دوّن على أوراق العرض في وقتٍ مسبق:

١. برنامج العمل (اختياري- إذا لم يكن مطبوعاً)
٢. الأهداف التعليمية



#### ٤. تحديد القضايا

- ما الذي تراه أو تسمعه ويبدو لك بمثابة مشكلة أو فرصة؟
- هل من أزمات يعاني منها المجتمع الآن؟
- هل من الأرجح أن تحدث أي مشاكل أو أزمات في المستقبل؟
- ما هي مصادر القوة أو الفرص التي لا تستخدم بالحد الكافي لمعالجة القضايا التي تم تحديدها؟

#### ٥. بناء قاعدة أدلة

- توضّح المشكلات
- تميّز الأسباب عن الأعراض
- تقدّم وجهة نظر مستقلة
- تزيد من أرجحية تطبيق السياسات بنجاح
- تمنح أصحاب المصلحة فرصة التعبير عن رأيهم
- تؤمّن استخدام الأموال العامة بطريقة أفضل

٦. ثلاث خطوات لإعداد الخيارات الممكنة للسياسات

- تحديد واضح للمحصلة التي تريد تحقيقها
- تحديد الوسائل للتوصل إلى هذه المحصلات وتحقيقها
- التحقق من أهلية الخيارات للنجاح

٧. وضع أهداف ذكية

- محددة- يمكن وصف الهدف بمصطلحات دقيقة
- قابلة للقياس- يمكن تحديد مدى التقدم المسجل في تحقيق الهدف
- قابلة للتحقيق- يمكن إنجاز الهدف في ظل الوقت والموارد المتوفرة
- واقعية- هدف معقول وعملي
- لها وقت محدد- تحديد وقت معين لإنجاز الهدف

٨. الاعتبارات السياسية للسياسات المقترحة

|               |  |
|---------------|--|
| البيئة        | ما هو الرأي العام السائد حالياً في ما يتعلق بهذه القضية؟<br>ما هو الرأي السائد حالياً في أوساط أبرز القوى الفاعلة السياسية في ما يتعلق بهذه القضية؟  |
| المناصرون     | من من الأرجح أن يدعم هذه السياسات؟ لماذا؟<br>هل سيكون دعم هؤلاء قوياً أو ضعيفاً؟<br>كيف لي أن أحصل على الحد الأقصى من الدعم منهم؟  |
| المعارضون     | من من الأرجح أن يعارض السياسات؟<br>هل ستكون المعارضة قوية أو ضعيفة؟<br>ما ستكون الحجج التي سيتقدمون بها حيال السياسات؟<br>كيف لي أن أحيد هذه الحجج؟  |
| أصحاب المصالح | من أكثر من سيتأثر على الأرجح بهذه السياسات؟<br>ما هي درجة التغيير التي عليهم التكيف معها؟<br>ما ستكون عليه على الأرجح ردة فعلهم الأولية؟<br>أي نوع من المعلومات أو التفاعل يحتاجونه لدعم السياسات؟ |

٩. أهداف نشر السياسات بشكل فاعل:

- إعلام العامة، لا سيما الأفراد المعرضة للتأثر بالسياسات
- حشد أصحاب المصالح الذين سيشاركون في عملية تطبيق السياسات
- المساهمة في تغيير المواقف أو السلوكيات التي تستهدفها السياسات
- تبسيط القضايا المعقدة ليتم فهمها على نحو أفضل
- تهيئة الدوائر والوكالات الحكومية للتقدم بالحلول

١٠. إطار العمل الخاص بالإعلان عن السياسات

- المشكلة
- السبب للتقدم بالمشكلة

- الأعراض
- التوسّع في الأعراض
- السياق
- التغيير المرغوب فيه (المحصّلة)
- توصية السياسات

١١. الإعلان عن السياسات (النسخة «ألف» فقط)

| المنافع   | الخصائص   | السياسات أو المنتجات   |
|---|---|--|
| موثوق بها   | ١,٨ لتر، ٤ اسطوانات، عمود كامات علوي مزدوج، ١٦ صماماً<br>محرك مزود بتوقيت الصّمام المتغيّر الذكي المزدوج                  | تويوتا كورولا  |
| شاي لذيذ ومنعش  | كيس من القماش بطبقات متعددة وبمئات الثقوب الإضافية، يتميز بشكلٍ مستدير يتيح توزيع المحتويات بدلاً من تكديسها في المركز    | أكياس شاي تيتليز   |
| وظائف ومستقبل أفضل للشباب                                       | استثمار هادف في المجالات الأساسية التي تشجّع على النمو الاقتصادي  | السياسات الاقتصادية الفائزة الصغر                            |
| طرق أكثر أماناً ونسبة أقل من الجرائم                            | استراتيجية التدخل المباشر لمنع الشباب من الانخراط في تصرفات عالية الخطورة من خلال تقديم بدائل إيجابية في التدريب والتوظيف | برنامج الإرشاد الشبابي                                       |
| سيتوافر لدى الأسر المزيد من المال وأعباء مالية أقل لبقية حياتهم | برنامج تحفيزي لإقناع الشباب وأسرهم بمتابعة تحصيلهنّ العلمي في المرحلة الثانوية  | التخفيف من ظاهرة انعدام المساواة بين الجنسين في قطاع التعليم |

## نشاطات التدريب

القسم ١- ما هي السياسات؟- ٣٥ دقيقة

| الخطوات | الوصف  | النوع  | الدقائق | ملاحظات للمدرّب   |
|---------|--|--|---------|---|
| ١       | قدّم الجلسة وراجع الأهداف التعلّمية  | عرض<br>المدرّب                                       | ٢       |   |
| ٢       | <p>كي تعرّف بالسياسات، أطلب من المشاركين أن يفكروا في تغييرٍ معيّن يرغبون في إجرائه من خلال مشاركتهم السياسية على صعيد الوطن أو المنطقة أو المجتمع المحلي. إمنحهم دقيقةً أو دقيقتين للتفكير وكتابة إجاباتهم.</p> <p>ثم أدعُ كلّ مشاركٍ إلى قراءة إجابته، بينما تدوّن الإجابات على ورقة العرض.</p> <p>لا ريب في أنّ بعض إجابات المشاركين ستتكرّر، فاحتسب كم مرّة تكرّرت كلّ إجابة كي تعرف، في نهاية الأمر، أيّ تغيير أتى المشاركون على ذكره أكثر من غيره. أكتب الإجابتين اللتين نالتا أعلى نسبةٍ من التصويت على ورقة عرض جديدة.</p> | النقاشات<br>الميسّرة،<br>العصف<br>الذهني<br>والتفكير | ١٠      | <p>عندما تسأل المشاركين عن تغيير واحد يودّون إجرائه، فإنّك تسألهم، بكلّ بساطة، عن القيم والأفكار السياسية التي يؤمنون بها. هذا هو الجوهر الذي تقوم عليه المنافسة السياسية، والأساس الذي تستند إليه العديد من السياسات المقترحة.</p> <p>عندما تكون الإجابة مبهمّة أو غير واضحة (مثلاً «أشخاص أكثر سعادة» أو «مجتمع أفضل»)، أطلب من المشاركين أن يوضّحوا ما الذي يمكن أن يساعد على تحقيق هذا الأمر. استمرّ بطرح الأسئلة حتى تحصل على إجابة أكثر تحديداً. إطرح أسئلة للاستقصاء، مثل: «ما الذي يمكن أن يجعل الأشخاص أكثر سعادة؟» أو «ما الذي قد يساعد على جعل المجتمع أفضل؟» إلى أن تحصل على إجابات مثل «وظائف أكثر» أو «عنف أقل».</p> <p>إذا كانت لائحة الإجابات متنوّعة جداً، وإذا لم يتحقّق الإجماع بشأن التغيير الذي يودّ المشاركون إجرائه، إسألهم عن القضية التي يعتبرونها الأهم بالنسبة للبلاد أو المجتمع، في الوقت الحالي، من ضمن القضايا المدرجة على أوراق العرض. بعد ذلك، أطلب من كلّ المشاركين التصويت مرّة واحدة، واختر الموضوعين اللذين نالا القدر الأكبر من الأصوات.</p> <p>في ما يلي بعضٌ من المشكلات المجتمعية، استخدم هذه اللائحة للإعداد للنقاش، متوقّعاً بعض القضايا التي يمكن أن يثيرها المشاركون. إذا كان الأمر مناسباً، يمكنك إضافة أيّ مشكلة ملحوظة أخرى تعتقد أنّ أهميتها خلال تمرين العصف الذهني.</p> |

|   |           |                                    |  |          |
|---|-----------|------------------------------------|--|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأمية</li> <li>• الحصول على التعليم، مستوى ضعيف من التعليم</li> <li>• الفقر</li> <li>• الحصول على مياه الشرب النظيفة</li> <li>• عدم توفر المساكن الرخيصة الكلفة</li> <li>• الأمن، الجريمة، العنف، أو انعدام السلامة الشخصية</li> <li>• العنف الأسري</li> <li>• مستوى متردٍ من خدمات الطوارئ</li> <li>• وظائف، انعدام الوظائف، أجور ضئيلة</li> <li>• الفساد</li> <li>• نقلات غير مناسبة</li> <li>• رعاية صحية متردية، غير كافية، أو</li> <li>• مرتفعة الثمن</li> <li>• التلوّث البيئي</li> </ul>   |           |                                    |  |          |
| <p>إنّ الهدف من تقسيم المشاركين إلى مجموعتين، من أجل العمل على القضية نفسها، هو الإثبات أنّه يمكن معالجة المشكلة نفسها بأكثر من طريقة واحدة، أو أكثر من سياسة واحدة. يرتبط عدد المجموعات التي ستوزع المشاركين عليها بعدد المشاركين أنفسهم، لكن من الضروري تخصيص مجموعتين على الأقل لكل قضية، على ألا يتجاوز عدد الأشخاص الخمسة مشاركين في كلّ مجموعة.</p> <p>حاول أن توكل للأشخاص أكثر قضية تهتمهم، بما أنّهم سيعملون، عند هذه المرحلة، على القضية التي اختاروها في مختلف مراحل التدريب.</p> <p>لكن لا بأس من نقل المشاركين من مجموعة إلى أخرى، إذا كانوا لا يمانعون ذلك، لإقامة نوع من التوازن في حجم المجموعات، جدير بالذكر أنّ الفرصة ستسنىح لك، في التمرين التالي، دمج بعض المجموعات العاملة على القضية نفسها، حتى وإن كان حجمها صغيراً جداً.</p> <p>بينما تعمل المجموعات على إيجاد الحلول، جُول بينها وأدر النقاش في كلّ مجموعة لتتأكد من أنها تطرح حلولاً ملموسة سهلة التطبيق. لا تشارك في عملية صنع القرار داخل المجموعة، ولا تمارس عليها الضغوطات؛ لكن إذا لاحظت أنّ حلولها نظرية جداً أو غير قابلة للتطبيق، إطرح الأسئلة الاستقصائية التي ستوجهها نحو إجابات أكثر تفصيلاً.</p> | <p>١٥</p> | <p>تجارب المشاركين أو التمارين</p> | <p>اطلب من المشاركين اختيار إحدى المشكلتين المذكورتين على ورقة العرض. يجدر بهم اختيار المشكلة الأهمّ بالنسبة لهم، ومن ثم العمل على معالجتها. وزع المشاركين الذين اختاروا القضية الأولى على فريقين أو أكثر. كرّر الأمر بالنسبة للمشاركين الذين اختاروا القضية الثانية. أطلب من كلّ مجموعة الجلوس معاً.</p> <p>أوكل إلى كلّ المجموعات المهمة التالية: أمامك مشكلة مجتمعية كبيرة، ومهمتك أن تحاول معالجتها. خلال الدقائق العشر التالية، تتمثل مهمتك كفريق بمحاولة طرح حل واضح من أجل معالجة المشكلة المطروحة.</p> <p>تأكد من أنّ جميع المشاركين قد فهموا ما هو مطلوب منهم. أعلم المشاركين أنهم يملكون ١٠ دقائق لإجاز هذه المهمة.</p> <p>عندما تنتهي المهلة المحددة لهم، أطلب من كلّ مجموعة كانت تعالج القضية الأولى أن تنتدب مثلاً عنها ليتقدّم المشاركون ويتلو عليهم الحلول. ومن ثمّ يكتبها على ورقة العرض. كرّر الأمر نفسه مع المجموعات التي كانت تعمل على القضية الثانية، بعد أن تكون كلّ المجموعات قد عرضت حلولها. ألصق أوراق العرض على الجدران. كي يتمكن المشاركون من رؤية الحلول بوضوح.</p> | <p>٣</p> |



إذا سُنح لك الوقت. أجر نقاشاً مع المشاركين لمعرفة إن كانوا يودون العيش في بلد. أو مجتمع محلي. تكون فيه الحلول المكتوبة على أوراق العرض هي سياسة الحكومة الرسمية. يهدف هذا النقاش إلى مساعدة المشاركين على فهم التأثير التي تحدثه قرارات الأحزاب السياسية والمسؤولين المنتخبين على السياسات.

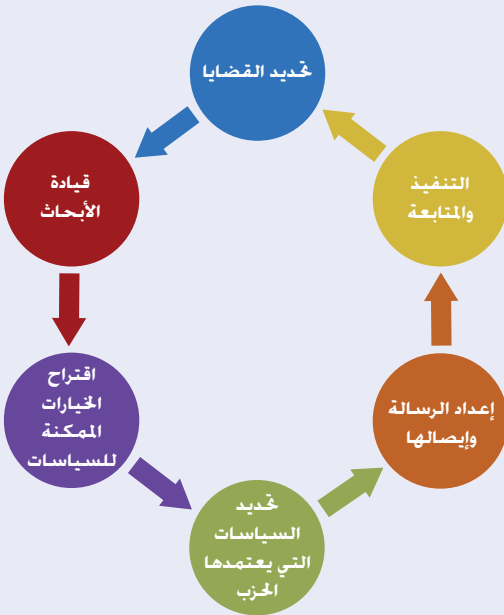
راجع الحلول التي اقترحها المشاركون على أوراق العرض. إحرص على القول إن هذه الحلول تمثل السياسات.

وضّح أنّ: السياسات هي خطط توضح كيفية تحقيق رؤيا سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية. وكيفية تمويلها، وكيفية تطبيقها كخطوات عمل محدّدة.

إسأل المشاركين إن كانوا يعتبرون حلولهم سياسات. فإن لم يفعلوا. كيف ينظرون إليها إذا؟

من المرجّح أن تقترح المجموعات المختلفة التي تعمل على القضية نفسها حلولاً مختلفة كلياً أو اختلافاً طفيفاً. في هذه الحالة، إسأل المشاركين عن رأيهم بهذا الأمر. وجّه النقاش نحو استخلاص نقطة رئيسية هي إمكانية معالجة كل مشكلة بطرق متنوّعة، وتوفّر أكثر من حل واحد في الأوقات كافة.

#### مراحل إعداد السياسات



كي تحوّل هذه الجلسة إلى نقاش أكثر تفاعلاً بين المشاركين. عوضاً عن كونها مجرد محاضرة مصغرة. سمّ كل مرحلة في الرسم البياني، واطلب من المشاركين، قبل أن تشرحها. أن يعبروا، بصوت عالٍ، عمّا يحدث في هذه المرحلة برأيهم. إذا تيسر لك الوقت، يمكنك كتابة اقتراحاتهم على ورقة عرض. ومن ثم إضافة أي عوامل أخرى يمكن أن يكونوا قد أغفلوا عنها.

عد مجدداً إلى المشكلات والحلول المكتوبة على أوراق العرض. وأشر إلى العمل الذي أجرته كل من المجموعات. إشرح للمشاركين أنهم تعرّفوا في المرحلة السابقة إلى بعض مراحل عملية صياغة السياسات.

إشرح أنّ:

إعداد السياسات هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلات المجتمعية، وعزل أسبابها، ووضع حلول ممكنة لها وتطبيقها.

عرض  
المدرّب

٨

إشرح أنّ إعداد السياسات يمرّ بست مراحل بشكل عام. إشرح للمشاركين الرسم البياني التالي على ورقة العرض. موضحاً المراحل كلاً على حدة.

#### ١. تحديد القضايا

تساعد عملية تحديد القضايا الحزب السياسي على التعرف على المشاكل الاجتماعية المحددة أو مجالات السياسات التي يمكنه ويجب عليه العمل عليها.

#### ٢. إجراء الأبحاث

تشمل الأبحاث جمع معلومات موثوق بها بقدر المستطاع حتى يتمكن الحزب من فهم القضية ومعالجتها. تركّز أعمال البحث الناجحة على المحصّلات: ما الذي أحتاج إلى تحقيقه وكيف يمكنني ذلك؟

٤

٣. اقتراح الخيارات الممكنة للسياسات  
نادراً ما يكون هناك خيار واحد متوافر لمعالجة قضية  
ما. وتتنوع الخيارات عادةً ما بين عدم التحرك إلى  
إطلاق مبادرات موسعة لمعالجة مشكلة ما. تبدأ  
المعالجة السليمة بتقييم كل هذه الخطوات عبر  
طرح الأسئلة التالية: ما هو الخيار الأكثر فعالية  
في ظل الموارد المتاحة. وهل تعالج هذه الطريقة  
المشكلة كما يحددها المجتمع المحلي الذي سيتأثر  
بها؟

٤. تحديد السياسات التي يعتمدها الحزب  
يتعين على الحزب السياسي أن يختار موقفه  
الرسمي استناداً إلى الخيارات المتاحة. وما عليه أن  
ينفذه في حال جرى انتخابه.

٥. إعداد الرسالة وإيصالها  
عند هذه المرحلة. يفترض بالحزب السياسي أن يعلم  
الجمهور المستهدف وأصحاب المصالح بالمواسفات  
المحددة لسياساته. وسبب اختياره لتلك السياسات.  
وفوائدها بالنسبة إلى المجتمع وما الذي سيحدث  
عندما توضع هذه السياسات في التطبيق.  
في حال تم إعداد السياسات في سياق حملة  
انتخابية، فغالباً ما يجري انعقاد الانتخابات في  
هذه المرحلة. ما بين الخطوتين الخامسة والسادسة.

٦. التنفيذ ومتابعة النتائج  
في حال فاز الحزب السياسي بالحكم. تتمثل المرحلة  
التالية بالنسبة إليه في تطبيق سياساته وتوثيق  
إنجازاته. وتقييم النتائج. وضمان عدم هدر الأموال  
العامة. وتنتقل حركات المعارضة عند هذه المرحلة  
إلى مراقبة سياسات الحزب الحاكم ومتابعة نتائجه  
وتستمر في تقديم أفكارها الخاصة لتناقض أفكاره.

إشرح أنه. في بعض الأحيان. قد تُنظّم مراحل  
إعداد السياسات كمراحل مختلفة عن بعضها.  
وتتقدّم العملية خطوةً بخطوة. لكن. عندما تكون  
البيئة السياسية أكثر حماسةً أو نشاطاً أو في  
حال استدعت إحدى القضايا استجابةً سريعةً. من  
الممكن أن تتداخل بعض هذه المراحل مع بعضها أو  
تتعاقب.

بعد أن تفرغ من مراجعة كل مراحل إعداد  
السياسات. تأكد من أنّ المشاركين قد فهموا  
كلّ مرحلة واسألهم متى يُرجح أن تحدث عملية  
صياغة السياسات. فمتى يجب أن يفكر حزب  
سياسي أو حملة معيّنة في إعداد السياسات؟

لخص المعلومات الناجمة عن النقاش من خلال التنبيه إلى النقاط أدناه. يمكنك كتابة الإطارين الأساسيين لإعداد السياسات (الانتخابات، ممارسة الحكم) على ورقة عرض، بينما تدلي بالمعلومات.

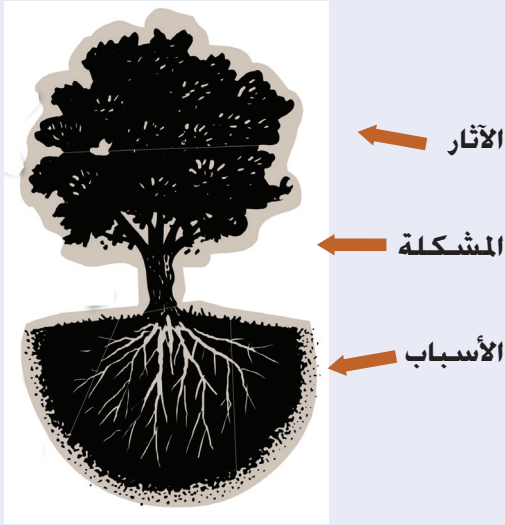
تعتبر عملية إعداد السياسات عملية حاضرة دوماً بطرق متعددة، لكنها تتم غالباً ضمن إطارين رئيسيين:

١. في إطار الاستعداد للانتخابات: ليعرض المرشّحون والأحزاب السياسية أفكارهم على جمهور الناخبين ومقارنة مقترحاتهم بمقترحات منافسيهم؛

٢. في إطار ممارسة الحكم: يتعين على الحزب الحاكم، أو الأحزاب الحاكمة، أن تضع برنامجاً واضحاً للسياسات والتشريع للبلاد، كما يتعين على الحزب المعارض، أو الأحزاب المعارضة، أن تتقدم بأفكارها الخاصة للطعن في أفكار الحكومة، وإخضاعها للمساءلة من خلال مراقبة نتائج سياساتها ونفقاتها.

| الخطوات | الوصف  | النوع  | الدقائق | ملاحظات للمدرّب   |
|---------|--|--|---------|---|
| ١       | <p>إسأل المشاركين كيف توصلوا إلى القضايا أو التغييرات التي عدّوها في بداية ورشة العمل. من الأرجح أن يجيبوا بأنهم قد سمعوا عن المشكلة أو قرأوا خبراً عنها، أو أنهم اختبروها بأنفسهم.</p> <p>لخص إجابات المشاركين قائلاً إنَّ تحديد المشكلة أو القضية يبدأ، بكلِّ بساطة، بالملاحظة أو المراقبة.</p> <p>اقرأ الأسئلة المذكورة على ورقة العرض بشأن كيفية الاستفادة من المراقبة لتحديد القضايا.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الذي تراه أو تسمعه ويبدو لك بمثابة مشكلة أو فرصة؟</li> <li>• هل من أزمات يعاني منها المجتمع الآن؟</li> <li>• هل من الأرجح أن تحدث أي مشاكل أو أزمات في المستقبل؟</li> <li>• ما هي مصادر القوة أو الفرص التي لا تستخدم بالحد الكافي؟</li> <li>• ما هي المشكلات التي تجعل حياة مناصرك الفعليين أو المحتملين أصعب؟</li> </ul> <p>أشر إلى ما يلي:</p> <p>تنصّ المراقبة، فعلياً، على إيلاء اهتمامنا لما يحدث في بلادنا، وجماعاتنا المحلية، ومجتمعاتنا. ويمكن الانطلاق منها لتحديد القضايا التي تحتاج إلى وضع حلولٍ على شاكله سياسات.</p> <p>لكنّ المراقبة تبقى آليةً غير رسمية لتحديد القضايا، وبالتالي فمن الممكن ألا ترسم صورةً واضحة عن واقع الحال. لذا، من الضروري تشخيص المشكلة قبل محاولة إعداد السياسات المحتملة. في هذا الإطار، يعتبر التحليل، بطريقة شجرة المشاكل، من الأدوات الهادفة إلى تحديد القضايا وفهمها.</p> | النقاشات<br>الميسّرة.<br>العصف<br>الذهني<br>والتفكير | ٥       | <p>أسئلة للمراقبة، مكتوبة على ورقة عرض في وقت سابق</p> <p><u>تحديد القضايا: المراقبة</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الذي تراه أو تسمعه ويبدو لك بمثابة مشكلة أو فرصة؟</li> <li>• هل من أزمات يعاني منها المجتمع الآن؟</li> <li>• هل من الأرجح أن تحدث أي مشاكل أو أزمات في المستقبل؟</li> <li>• ما هي مصادر القوة أو الفرص التي لا تستخدم بالحد الكافي؟</li> <li>• ما هي المشكلات التي تجعل حياة مناصرك الفعليين أو المحتملين أصعب؟</li> </ul> |

أرسم شجرة على ورق عرض. تشبه الرسم التالي:



تهدف هذه الجلسة إلى مساعدة المشاركين على التعمق في القضايا التي حدّوها، وتقسيمها إلى عدة مشاكل متجزئة، قبل المباشرة بإعداد السياسات المناسبة لمعالجتها.

١٠

عرض  
الدرب

عرّف بتمرين التحليل على أساس شجرة المشاكل، لتساعد على تحديد القضايا، وتنظيم المراحل الأولية لإعداد السياسات، وبالتحديد للتمييز بين أسباب المشكلة وتأثيراتها (أو أعراضها).

إشرح أنّ: هذا التحليل يساعدنا في تفكيك المشكلات المعقدة. كما يساعد في تحديد أجزاء المشكلة التي يمكننا رؤيتها، واستيعاب الأجزاء غير المنظورة منها، من خلال تمرين المراقبة البسيط. لتبيّن طريقة عمل هذه الأداة، أرسم شجرة على ورقة عرض، واشرح للمشاركين كلّ عنصر من عناصرها.

في نموذج التحليل على أساس شجرة المشاكل:

- المشكلة التي تستدعي المعالجة تمثّل جذع الشجرة:
- تأثيرات، نتائج أو أعراض المشكلة هي الأغصان والأوراق (الجزء الأكثر بروزاً):
- أسباب أو مصادر المشكلة هي الجذور (الجزء الأصعب رؤيته أو المظمور في الأعماق).

أرشد المشاركين إلى ما يلي:

للقيام بالتحليل على أساس شجرة المشاكل، نمذّ ما يلي:

١. دَوّن المشكلة أو القضية التي تستدعي التحليل، بحسب إدراكك الحالي لها.
٢. دَوّن ما تعتبره أسباب المشكلة أو مصادرها.
٣. دَوّن النتائج، التأثيرات، أو المحصّلات.

٢

إستخدم المثال التالي لمساعدة المشاركين على فهم الفرق بين الأسباب الجذرية للمشكلة وأعراضها. دَوّن هذا الأمر على نموذج الشجرة على ورقة العرض، معدّداً أولاً أعراض المشكلة أو تأثيراتها، ومن ثم المشكلات، بعد ذلك، أطلب من المشاركين أن يعرفوا بالمشكلة واعمل معهم من أجل التوصل إلى وصف مناسب.

|  |                            |
|--|----------------------------|
| انتشار ظاهرة الجريمة الصغرى، سرقة السياسات، تخريب الممتلكات العامة | الأعراض/الأثار<br>تصف ماذا |
| ازدياد نسبة استهلاك المخدرات، وانتشارها بشكل مكثّف                 | الأسباب<br>تصف لماذا       |
| انتشار ظاهرة الإخلال بالنظام العام                                 | السياسات<br>تعالج لماذا    |
| يعاني الشباب بين الثامنة عشرة والثلاثين من مشكلة البطالة           |                            |
| الأسباب وليس الأعراض   |                            |

|  |           |   |   |          |
|--|-----------|---|---|----------|
| <p>عند هذه المرحلة، يمكنك إما إعادة تنظيم المجموعات، في حال كانت صغيرة جداً، أو دمج المجموعات التي كانت تعمل على القضية نفسها، وإما إبقاء المجموعات على حالها، في حال كانت تضم ٥ أشخاص كحد أقصى.</p> <p>بعد ذلك، يمكنك ردّ المشاركين إلى المشكلات والحلول الأولية التي اقترحوها خلال التمرين الأول (الملصقة على الجدران)، فتسألهم إن كانوا سيقاربون المشكلة أو الحلول بشكل مختلف استناداً ما إلى يتعلّمونه أو ما تناقشته المجموعة.</p> <p>من شأن السؤال الأخير في جلسة استخلاص المعلومات أن يقود إلى النقاش التالي بشأن بناء قاعدة أدلة.</p> | <p>٣٠</p> | <p>تطبيق المعارف الجديدة</p>  | <p>أطلب من المشاركين العودة إلى مجموعاتهم (أو البقاء فيها). زوّد كل مجموعة بورقة عرض وقلم تأشير.</p> <p>أطلب من كل مجموعة إعداد تحليل على شاكلة شجرة مشاكل للقضية التي حددها المشاركون في بداية ورشة العمل. أطلب منهم التفكير ملياً في المشكلة وأسبابها. إذا تغيّر تعريفهم للمشكلة خلال مجرى نقاشهم وتحليلهم، أخبرهم أن لا بأس من تعديله من أجل هذا التمرين.</p> <p>إمنح المشاركين ١٥ دقيقة لاستكمال التحليل على شاكلة شجرة المشاكل، و١٥ دقيقة أخرى كي تعرض كل مجموعة نتيجة عملها.</p> <p>خلال جلسة استخلاص المعلومات، ركّز على الأسئلة التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>هل نصّب المشكلة، وفق التعريف الذي اعتمدته، في صلب الأسباب والتأثيرات التي حددها فعلاً؟</li> <li>هل تحتاج إلى تشذيب المشكلة أكثر، وجزئها إلى أقسام صغيرة أو استخدام لغة أكثر حديداً؟</li> <li>ما هي الأبحاث أو الأدلة التي تحتاج إلى الاستعانة بها لمساعدتك على فهم القضية بشكل أفضل؟</li> </ul> | <p>٣</p> |
| <p>يمكن تبادل عبارتي إجراء الأبحاث وبناء قاعدة الأدلة، كما تشاء، خلال هذه الجلسة.</p> <p>حصّر الجدول التالي على ورقة العرض:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>إنّ بناء قاعدة الأدلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يوضّح المشكلات</li> <li>• يميّز الأسباب عن الأعراض</li> <li>• يقدم وجهة نظر مستقلة</li> <li>• يزيد من أرجحية تطبيق السياسات بنجاح</li> <li>• يمنح أصحاب المصلحة فرصة التعبير عن رأيهم</li> <li>• يؤمّن استخدام الأموال العامة بطريقة أفضل</li> </ul> </div>                     | <p>٣٠</p> | <p>عرض المدرب + النقاشات الميسرة، العصف الذهني والتفكير + تجارب المشاركين أو التمارين</p> | <p>ذكّر المشاركين أنّ الخطوة التالية في عملية إعداد السياسات، بعد تحديد القضية، هي إجراء الأبحاث أو بناء قاعدة أدلة من أجل فهم المشكلة بشكل أفضل والمباشرة بتشذيب حلول أو اقتراحات محتملة.</p> <p>أوجز الأسباب التي تجعل من الأبحاث وبناء قاعدة الأدلة عنصراً مهماً:</p> <p>إنّ قاعدة الأدلة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• توضح المشكلات. تعتبر العديد من القضايا أكثر تعقيداً مما تبدو عليه في بداية الأمر. لكنّ الأدلة تساعد في تفكيك المشكلات المعقدة.</li> <li>• تميّز الأسباب عن الأعراض. في أغلب الأحيان، يحسب البعض أنّ أعراض المشكلة أو القضية هي الأسباب نفسها، لكنّ الأدلة تساعد صانعي السياسات في الوصول إلى الأسباب الجذرية للمشكلة- أي العوامل التي تسبّب المشكلة وأعراضها.</li> </ul>   | <p>٤</p> |

- تقدّم وجهة نظر مستقلة. قد تضيف الأدلة رأياً مستقلاً على القضية. بما يؤمن وجهة نظر جديدة أو حيوية يمكن أن يكون قد أغفل عنها بعض المشاركين أو همشتها بعض الآراء الشخصية.
- تزيد من أرجحية تطبيق السياسات بنجاح. عندما تُعدّ السياسات التي يُفترض بها حلّ المشكلات. من الأرجح أن تُكَلَّل بالنجاح إذا كانت مستندة إلى الأدلة وخبرات أولئك المتأثرين بالمشكلة.
- تمنح أصحاب المصلحة فرصة التعبير عن رأيهم. من أبرز أسباب فشل بعض السياسات المقترحة هي أنّ الأشخاص الأكثر تأثراً بها لا يحصلون على فرصة التعبير عن رأيهم بطريقة إعدادها. من هنا إنّ إعداد قاعدة أدلة يساعد في جمع آراء أصحاب المصلحة.
- تؤمّن استخدام الأموال العامة بطريقة أفضل. إنّ السياسات المقترحة غير المستندة إلى الأدلة تجازف بهدر الأموال العامة وبقية الموارد. لأنها لا تكون تعالج المشكلة بشكل كامل أو دقيق.

إسأل المشاركين: هل من أسباب أخرى تدفعهم إلى الاعتقاد أنّ بناء قاعدة أدلة عند إعداد السياسات أمرٌ ضروري؟

ناقش إجاباتهم بإيجاز. مضيفاً أيّ نقاط ذات صلة إلى اللائحة على ورقة العرض.

أطلب من المشاركين العودة إلى المجموعات التي ألّفوها في التمرين الأول (أو البقاء فيها). زوّد كلّ مجموعة بأوراق عرض وقلّم تأشير.

أعلم المشاركين أنهم بحاجة إلى التفكير في كيفية فهم القضايا التي حدّدها فهمهاً دقيقاً. والمباشرة ببناء قاعدة أدلة لعرض كيف فهموا القضية المذكورة.

أطلب من المشاركين العمل ضمن مجموعاتهم للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. على ضوء القضية التي حدّدها، ما هي المعلومات التي يجب أن تعرفها قبل إعداد الحلول على شاكلة سياسات؟
2. أين يمكن أن تجد هذه المعلومات؟

خصّص ١٠ دقائق كي تناقش المجموعات هذا الأمر في ما بينها. و١٠ دقائق أخرى لعرض إجاباتها على المجموعة الأكبر.

لما كان تمرين العصف الذهني سيتمحور حول قضايا مختلفة في كلّ مرة تنظّم فيها الجلسة التدريبية. ننصحك باستدراة أكبر قدر ممكن من الإجابات التي يمكن أن يدلي بها المشاركون. ينصّ دور كمنشّط على ما يلي:

1. التأكّد من أنّ المشاركين قد فهموا كيف تساهم كلّ معلومة، مطلوبة برأيهم. في فهم القضية.
2. إسأل المشاركين أين يمكن أن يجدوا كلّ نوع من أنواع الأدلة التي حدّدها. ودرّبهم على التفكير بشكل خلاق في مصادر المعلومات المختلفة.
3. إذا لم يذكر المشاركون الاستشارات المباشرة أو أيّ شكل آخر من أشكال الأدلة المستندة إلى أصحاب المصلحة. إسألهم إن كانوا سيراعون آراء أولئك المتضررين بالمشكلة أنفسهم.
4. التأكّد من أنّ المشاركين قد فهموا الفرق بين الأسباب الجذرية للمشكلة وأعراضها فهماً كاملاً.

إستخدم اللائحة التالية كدليل لمساعدة المشاركين على تحديد مصادر المعلومات أو الأدلة المحتملة. يمكن الاطلاع على شرح مفصّل لكلّ من هذه المصادر في الوحدة الخامسة من كتيّب المدارس الإقليمية لتنظيم الحملات. منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (المعهد الديمقراطي الوطني).

- البحث الأكاديمي
- المجلات بمواطن القوة
- تقارير المدققين
- مقاهي النقاش في قضايا المجتمع المحلي
- تقارير اللجان
- تحديد خصائص المجتمع المحلي
- تقارير المنظمات غير الحكومية والمنظمات الدولية
- مجموعات التركيز
- التحليل على أساس النوع الاجتماعي
- التغطية الإعلامية
- الإحصاءات الرسمية
- المشاورات العامة
- المقابلات مع أصحاب المصالح
- المسوح

| الخطوات | الوصف  | النوع       | الدقائق | ملاحظات للمدرّب   |
|---------|--|-------------|---------|---|
| ١       | <p>ذكّر المشاركين بما أجزوه حتى ذلك الوقت. لقد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عرفوا ما هي السياسة؛</li> <li>• عرّفوا بعملية إعداد السياسات؛</li> <li>• تعلّموا كيف يحدّدون القضايا؛</li> <li>• فكّروا في كيفية البحث عن الأدلة وإجراء الأبحاث؛</li> <li>• عرّفوا بالفرق بين الأسباب والأعراض؛</li> </ul> <p>تتمثّل الخطوة التالية بالتفكير في إعداد حلولٍ على شاكلة سياسات.</p> <p>من أفضل الطرق لإعداد خيارات السياسات هي تلك التي تقوم على خطوات ثلاث:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١. تحديد واضح للمحصّلة التي تريد تحقيقها</li> <li>٢. تحديد الوسائل للتوصّل إلى هذه المحصّلات وتحقيقها</li> <li>٣. التحقق من أهلية الخيارات للنجاح</li> </ol>  | عرض المدرّب | ٥       | <p>ثلاث خطوات لإعداد الخيارات الممكنة للسياسات:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١. تحديد واضح للمحصّلة. من خلال تحديد معايير الأهداف الذكية</li> <li>٢. تحديد الوسائل للتوصّل إلى هذه المحصّلات</li> <li>٣. التحقق من أهلية الخيارات للنجاح</li> </ol> |
| ٢       | <p>عرّف بالخطوة الأولى: تحديد واضح للمحصّلة أو المحصّلات التي تريد تحقيقها</p> <p>المحصّلات هي النتائج. ولعلّ أفضل طريقة لإعداد السياسات الممكنة إنما تتمثّل في الانطلاق من المحصّلات المتوخاة والعمل بالاتجاه المعاكس. بمعنى آخر، ما هو التغيير الذي تحتاج إلى تحقيقه كنتيجة لسياساتك؟ ما هي رؤياك؟ على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هو المستوى الأدنى من التعليم الذي يجدر بالأطفال والشبان بلوغه؟</li> <li>• ما هي نوعية الحياة التي على المتقاعدين أن ينعموا بها؟</li> <li>• ما هي درجة الصعوبة القصوى التي يمكن فيها لشركات الأعمال الصغيرة والمتوسطة أن تنطلق وتزدهر؟</li> <li>• ما النسبة التي يجب أن يكون عليها معدل وفيات الأمهات؟</li> <li>• ما الذي يجب أن يكون عليه معدل الأجل المتوقع للمواطنين؟</li> <li>• ما الذي يجب أن يكون عليه معدل العمالة؟</li> </ul> | عرض المدرّب | ٥       |   |



|  |           |                                    |  |          |
|--|-----------|------------------------------------|--|----------|
|  |           |                                    | <p>ومن الوسائل الأخرى للنظر في المشكلة كيفية عكس معطيات المشكلة التي وضحتها في مرحلة تحديد القضايا. ففي حال حددت المشكلة مثلاً في أنّ نسبة ٥١٪ من الفتيان المنتمين إلى أسرٍ أشدّ فقراً لا يكملون تحصيلهم العلمي في المرحلة الثانوية، ما هو مقابل ذلك بتعابير واقعية؟</p>   |          |
| <p>حضّر. في وقت سابق، المعايير التالية الخاصة بالأهداف الذكية على ورقة عرض:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● محددة- يمكن وصف الهدف بمصطلحات دقيقة</li> <li>● قابلة للقياس- يمكن تحديد مدى التقدم المسجل في تحقيق الهدف</li> <li>● قابلة للتحقيق- يمكن إنجاز الهدف في ظلّ الوقت والموارد المتوافرة</li> <li>● واقعية- هدف معقول وعمليّ</li> <li>● لها وقت محدد- تحديد وقت معيّن لإنجاز الهدف</li> </ul> <p>خلال عمل المجموعات، تذكّر أنه من الصعب تعريف بعض المحصّلات وفقاً لمعايير الأهداف الذكية، لكن شجّع المجموعات على استيفاء أكبر قدر ممكن من المعايير.</p> | <p>١٠</p> | <p>تجارب المشاركين أو التمارين</p> | <p>عد إلى ورقة العرض الخاصة بالأهداف الذكية التي حضرتها مسبقاً.</p> <p>انتقاء المصطلحات الواقعية يعني أنّ المحصّلات أو الأهداف التي تسعى إلى إنجازها ذكيّة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● محددة- يمكن وصف الهدف بمصطلحات دقيقة</li> <li>● قابلة للقياس- يمكن تحديد مدى التقدم المسجل في تحقيق الهدف</li> <li>● قابلة للتحقيق- يمكن إنجاز الهدف في ظلّ الوقت والموارد المتوافرة</li> <li>● واقعية- هدف معقول وعمليّ</li> <li>● لها وقت محدد- تحديد وقت معيّن لإنجاز الهدف</li> </ul> <p>أطلب من المجموعات أن تعرّف، ضمن خمس دقائق، بالقضايا التي كانت تعمل عليها، وتؤكد من أنها تستوفي معايير الأهداف الذكية. خصّص ٥ دقائق أخرى لاستخلاص إجاباتهم.</p> | <p>٣</p> |
|  | <p>٥</p>  | <p>عرض المدرب</p>                  | <p>عرّف بالخطوة الثانية: تحديد الوسائل للتوصل إلى هذه المحصّلات وتحقيقها</p> <p>في هذه المرحلة بالتحديد، يمكنك الاستفادة من قاعدة المعلومات أو الأدلة التي بنيتها إلى حدّ أمثل. ما الذي تعلمته من تحديد القضايا وإجراء الأبحاث؟ ما هي الوسائل الأكثر فاعليّة وفعاليّة لتحقيق المحصّلات التي حددتها في المرحلة الأولى؟ طبّق الأسئلة التالية على المعلومات التي قمت بجمعها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● في حال لم يتسنّ فعل أي شيء لمعالجة هذه القضية، ما الذي من الأرجح أن يحدث؟ هل من المتوقع أن تزداد الأمور سوءاً، من حيث التكاليف البشرية أو المالية؟ أم ستتحسّن الأمور؟ هل من المتوقع يحدث أي شيء على الإطلاق؟ هل من الصعب التحديد؟</li> </ul>  | <p>٤</p> |

|  |    |                             |   |   |
|--|----|-----------------------------|---|---|
|  |    |                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• هل تعالج السياسات المطبقة حالياً القضية على نحو فعال؟ هل يجب إحداث أي تغيير؟</li> <li>• أين يكون التغيير أشدّ إلحاحاً؟</li> <li>• ما هي مجالات السياسات الأخرى ذات القضايا المشابهة؟ كيف تمت معالجتها؟ هل نجح الأمر أم لم ينجح؟</li> <li>• ما هي الدول الأخرى التي تواجه قضايا مماثلة؟ كيف عالجتها؟ هل نجحت في مسعاها أم لم تنجح؟</li> <li>• لو أردنا أن نعالج هذه القضية بشكل مبتكر وإبداعي، كيف تبدو الحلول التي قد نعتمدها؟ ما الذي تسعى إليه المجموعات الأكثر تأثراً بالمشكلة؟</li> <li>• ما هي التدابير الممكنة اتخاذها لمعالجة أو تخييد أسباب المشكلة؟</li> <li>• ما هي التحركات التي يمكن القيام بها للتخفيف من أعراض المشكلة أو آثارها؟</li> <li>• ما هي المقاربات التي تلي على أفضل نحو احتياجات النساء؟ الرجال؟ الفتيات؟ الفتيان؟ مجموعات الأقليات المختلفة؟</li> </ul> <p>تفيد هذه الأسئلة كآلية غريبلية. ففيما تطبّق هذه الأسئلة على المعلومات التي تم جمعها في مرحلة تحديد القضايا وإجراء الأبحاث، تبرز الخيارات الممكنة للسياسات الهادفة إلى معالجة القضية أو المشكلة.</p> |   |
|  | ١٥ | تجارب المشاركين أو التمارين | <p>أطلب من المشاركين العودة إلى المجموعات التي ألّفوها (أو البقاء فيها). وزّع على كلّ مجموعة أوراق العرض التي أعدتها خلال التمرين الأول.</p> <p>أطلب من المشاركين مراجعة الحلول أو الخيارات المتمثلة بالسياسات التي كانوا قد اقترحوها في التمرين الأول من ورشة العمل. وتقييمها استناداً إلى المناقشات التي جرت بينهم حتى تلك اللحظة. ثم أطلب من المجموعات الإجابة عن الأسئلة التالية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١. هل تساعدهم هذه الحلول في التوصل إلى المحصّلات التي كانوا قد عرّفوا بها؟</li> <li>٢. ما هي التغييرات التي يمكن أن يجروها، في حال أرادوا إجراء تغييرات؟</li> </ol> <p>خصّص ٧ دقائق للتمرين و٨ دقائق لاستخلاص المعلومات.</p>   | ٥ |

عرّف بالخطوة الثالثة من عملية إعداد خيارات السياسات: التحقق من أهلية الخيارات للنجاح

تطبق السياسات الفعّالة مبادئ الحكم السليم على وقائع البيئة السياسية.

### الحكم السليم

تتطلب معايير الحكم السليم فحص كافة الخيارات من حيث المخاطر والقيمة مقابل المال. ومراعاة شؤون المرأة.

من المعروف أنّ القيام بأي أمر جديد يترافق دوماً بعنصر الخطر أو المجازفة. إفحص خياراتك من حيث درجة المجازفة أو نوع المخاطر المرافقة لها. أي من الناحية المالية، الجسدية، المادية، البيئية أو الاجتماعية. هل يعدّ حجم المخاطر المرافقة لها معقولاً وتسهل إدارته: هل يبرز المكافآت المحتملة؟

ولا بد أيضاً من تقدير قيمة الخيارات التي تتطلب استخدام الأموال العامة للتحقق من قيمتها في مقابل الأموال التي ستنفقها - ما إذا كانت المنافع بالنسبة إلى المجتمع تبرّر التكاليف.

فكّر في الخيارات التي تمثل استثماراً ذكياً للبلاد واستخداماً سليماً للأموال العامة. فكّر في ما إذا كان إنفاق المال على هذا النحو يمثّل إدارة مالية سليمة، وما إذا كانت هذه الطريقة تعكس قيم المجتمع كما قيم حزبك السياسي.

وتتطلب المعايير الحديثة للحكم السليم تحليلاً سليماً على أساس النوع الاجتماعي لمقترحات السياسات لضمان عدم وجود أي انحياز ضمني. تحقق من المقترحات التي تضعها في مقابل المعايير التالية:

- في ما يتعلق بقضايا الجنسين، ما هي المجموعات التي من الأرجح أن تتأثر أكثر من سواها بالسياسات المقترحة والتشريعات المطلوبة لتطبيقها؟
- ما هو الأثر المتوقع للسياسات و/أو التشريعات المقترحة على هذه المجموعات؟
- هل تغير هذه السياسات من أنماط النشاط لدى الرجال والنساء، وكيف؟

15

عرض  
المدرّب

1

|               |  |
|---------------|--|
| البيئة        | ما هو الرأي العام السائد حالياً في ما يتعلق بهذه القضية؟<br>ما هو الرأي السائد حالياً في أوساط أبرز القوى الفاعلة السياسية في ما يتعلق بهذه القضية؟  |
| المناصرون     | من من الأرجح أن يدعم هذه السياسات؟ لماذا؟<br>هل سيكون دعم هؤلاء قوياً أو ضعيفاً؟<br>كيف لي أن أحصل على الحد الأقصى من الدعم منهم؟  |
| المعارضون     | من من الأرجح أن يعارض السياسات؟<br>هل ستكون المعارضة قوية أو ضعيفة؟<br>ما ستكون الحجج التي سيتقدمون بها حيال السياسات؟<br>كيف لي أن أحيّد هذه الحجج؟   |
| أصحاب المصالح | من أكثر من سيتأثر على الأرجح بهذه السياسات؟<br>ما هي درجة التغيير التي عليهم التكيف معها؟<br>ما ستكون عليه على الأرجح ردة فعلهم الأولية؟<br>أي نوع من المعلومات أو التفاعل يحتاجونه لدعم السياسات؟ |

- هل تساهم هذه السياسات في زيادة أو تخفيض الأعباء الملقاة على عاتق النساء أو الرجال (الإيجابية أو الإنتاجية)؟
- من الذي يتخذ القرارات (الرجال أو النساء) ومن يؤدي الأعمال الأساسية من أجل تطبيق السياسات؟
- هل يتمتع الرجال والنساء بإمكانية وصول متساوية إلى اللقاءات، أو المنافع، أو الخدمات؟ من أكثر من سيستفيد من السياسات؟

قد ترغب في بعض الحالات في تقييم أثر المقترحات الناشئة. لا في ما يتناول قضايا الجنسين فحسب. بل في ما يتعلق بمجموعات أخرى أيضاً. بما في ذلك: الشباب، كبار السن، سكان المدن أو الأرياف، الناس الذين يعانون الفقر، والموظفون أو أصحاب الأعمال. وما إلى ذلك.

### البيئة السياسية

لا بد من الأخذ بعين الاعتبار أيضاً وقائع الحياة السياسية. فعندما تنتقل مقترحات السياسات من مرحلة الإعداد إلى عالم الإمكانات، تصطدم مباشرةً ببردود فعل الآخرين وآرائهم. من المهم استباق الأمور، وفهم ردات الفعل المرتقبة على أي مقترح والاستعداد لها. بما أن ردات الفعل هذه من شأنها أن تؤثر على نجاح هذه السياسات واستمراريتها.

### تمرين إضافي- النسخة "ألف"- ٢٠ دقيقة

| الخطوات | الوصف  | النوع                 | الدقائق | ملاحظات للمدرب |
|---------|--|-----------------------|---------|----------------|
| ٧       | استناداً إلى الرسم البياني الذي يتضمّن الأسئلة المكتوبة على ورقة العرض، أطلب من المشاركين أن يدرسوا البيئة السياسية على ضوء قضاياهم والسياسات التي اقترحوها. ثم أطلب منهم أن يثبتوا مدى فعالية أفضل هذه السياسات المحتملة. خصّص ١٥ دقيقة للتمرين و٥ دقائق أخرى لاستخلاص المعلومات. | تطبيق المعارف الجديدة | ٢٠      |                |

| الخطوات | الوصف   | النوع       | الدقائق | ملاحظات للمدرّب   |
|---------|---|-------------|---------|---|
| ١       | <p>إبدأ هذا القسم الأخير من خلال امتداح المشاركين على ما أجزوه من أعمال حتى تلك اللحظة. فعند هذه المرحلة، لم يكتفوا بتحديد المشكلات، بل بدأوا أيضاً بالعمل من أجل التوصل إلى حلول قابلة للتطبيق. جدر الإشارة إلى أنّ عملية إعداد السياسات شائكة وعسيرة، وبالتالي لا بدّ من تقدير جهود المشاركين.</p> <p>لكنّ عملية إعداد السياسات لا تنتهي عند هذا الحدّ. إبدأ هذا القسم بتذكير المشاركين بأهمية فكرة الإعلان في السياسة. فلا يخفى على أحد أنّ معظم هذا النشاط يحدث، كما لاحظ المشاركون في مراحل إعداد السياسات، بعيداً عن أنظار العامة. لذا، إذا بذل حزب سياسي أو مسؤولون منتخبون جهداً لإجراء تغيير ملحوظ في السياسات، ولم يعلم أحدٌ بذلك، فسيبدو الأمر وكأنّ هذا التغيير لم يحدث. زد على ذلك أنّ عدم الإعلان عن التغييرات بشكل مناسب يحول دون تطبيق الأفكار الجيدة لأنّ أحداً لم يفهمها جيّداً.</p> <p>يكتسب الإعلان عن السياسات أهمية كبرى خلال موسم الانتخابات. فالانتخابات تنطوي على المنافسة بين الأفكار، في الوقت الذي يطرح فيه المرشحون والأحزاب رؤياهم للبلاد أو لمنطقة محلية. وتحوّل هذه الرؤيا إلى واقع بواسطة السياسات. من هنا، يجب أن يتمكّن المرشحون والأحزاب من ترجمة اقتراحات السياسات التي يُحتمل أن تكون معقّدة إلى إعلانات سياسية موجّهة نحو الجمهور المستهدف.</p> <p>من هذا المنطلق، إشرح أنّ الإعلان عن سياسةٍ معيّنة وعن هدفها بشكلٍ فعّال هو عنصرٌ أساسي في عملية إعداد السياسات. فمن شأنه أن يساعد في حشد الدعم لسياسةٍ مقترحة وتأمين الزخم اللازم لإقرارها. كما يضمن هذا الأمر حصول الحزب أو المرشح أو المسؤول المنتخب على التقدير اللازم لقاء ما بذله من جهد.</p> <p>إشرح أهداف الإعلان عن السياسات بشكلٍ فعّال التي سبق وكتبتها على ورقة عرض.</p> | عرض المدرّب | ١٠      | <p>أهداف الإعلان عن السياسات بشكلٍ فعّال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كسب التأييد لسياسة معيّنة</li> <li>• نقل أفكار الحزب أو المرشح ورؤياه بالنسبة للمجتمع</li> <li>• إعلام العامة، ولا سيما الأفراد العرصة للتأثر بالسياسات</li> <li>• حشد أصحاب المصالح الذين سيشاركون في عملية تطبيق السياسات</li> <li>• المساهمة في تغيير المواقف أو السلوكيات التي تستهدفها السياسات</li> <li>• تبسيط القضايا المعقدة ليتم فهمها على نحو أفضل</li> </ul> |

إستخدم المخطط أدناه، الذي كتبه على ورقة عرض في وقت سابق، لشرح هيكلية العمل الخاصة بالإعلان عن السياسات:

### هيكلية عمل الإعلان عن السياسات

المشكلة  
السبب للتقدم بالمشكلة  
الأعراض  
التوسع في الأعراض  
السياق  
التغير المرغوب فيه (المحصلة)  
توصية السياسات

لتساعد المشاركين على فهم كيفية الاستفادة من سرد القصص بشكل أفضل، فكر في الإداء بالمثال التالي أو تأليف مثال جديد:

كان أحد الأحزاب السياسية الحاكمة يحاول طرح سياسات يمكن أن تولد فرص استثمار عالية في مجال بناء الطرق والجسور. فنشر رسالة مفادها أن ٢٥٪ من جسور البلاد حالتها متردية، لكنه لم يتلقَ، رغم ذلك، استجابة تُذكر.

إشرح للمشاركين أن هناك هيكلية عمل واضحة للإعلان عن السياسات. عرّف بهيكلية العمل هذه واشرح، باختصار، كل جزء منها:

- **المشكلة**- جملة أو اثنتان لتحديد المشكلة أو وصفها
- **السبب للتقدم بالمشكلة**- شرح الأسباب وراء طرح المشكلة
- **الأعراض**- شرح كيف تبرز المشكلة التوسع في الأعراض- لكل من الأعراض المدرجة، شرح ما الذي يجري والأثر المرافق للأعراض (سبب أهميتها)
- **السياق**- شرح خلفية المشكلة: ما هي التوجهات التي ساهمت في المشكلة؟ هل تواجه مواقع جغرافية أخرى الوضع نفسه؟
- **التغير المرغوب فيه (المحصلة)**- وصف التغيير المتوقع من السياسات (المحصلات) وتحديد المنافع التي من شأنها أن تنجم عن عملية تطبيق السياسات
- **توصية السياسات**- التوصية بمسار عمل محدد بما في ذلك وثائق السياسات المختارة ووصف السياسات التي تُوَطر كحلّ للمشكلة

إشرح للمشاركين أن هيكلية العمل الخاصة بالإعلان عن السياسات طريقة مفيدة جداً للتفكير في كيفية الإعلان عن السياسات.

لكنّ طريقة نقل هذه المعلومات تعتمد، في نهاية الأمر، على الجمهور المستهدف. فبما أن هذه العملية قد تكون معقدة جداً، قد يكون من الصعب الإعلان بشكلٍ فعّال عن القضايا الخاصة بالسياسات. إشرح للمشاركين أن هناك طريقتين يمكن أن تسهّل عليهما الأمر في هذا المضمار:

أكتب ما يلي على ورقة عرض:

١. سرد القصص
٢. الخصائص في مقابل المنافع

أطلب من المشاركين تحديد ما هو المقصود بكلّ من هاتين النقطتين. ناقش واشرح ما يلي:

نعتمد على القصص منذ الطفولة لنحاول فهم العالم من حولنا، ولا ريب في أنّ قدرتنا على معالجة المعلومات الجديدة سريعاً، من خلال القصص، تلازمنا في مختلف مراحل حياتنا.

جديرٌ بالذكر أنّ القصة الجيدة تسبغ طابعاً شخصياً على السياسات، فهي:

- تتيح فهماً إضافياً من الجمهور المستهدف بحيث يكون قادراً على استيعاب المشكلة وما سيبدو عليه الحل المقترح من حيث الممارسة
- تساعد في إضفاء طابع شخصي على سياسة أو قضية كي يتمكن الجمهور من فهم كيفية تأثيرها عليه بشكل أفضل
- قصيرة: (لا تتخطى الدقيقتين): لا يُتوخى التأثير من خلال نقل مقدار هائل من المعلومات، بل من خلال حُفيز الفهم
- تكون صحيحةً عادةً: تنتج عن الأبحاث أو التجارب في قضية معينة وتصف تأثيرها على الأفراد
- تتضمن على الأقل إحصائية واحدة تؤكد على النقطة الأساسية

إشرح أنّ سرد القصص يساعد في نقل المشكلة والسياسات المقترحة لحلّها، من خلال وضعها ضمن إطار قصة، مما يسهّل على الناس فهمها.

«الخصائص في مقابل المنافع» أداة تساعد في التركيز على ما سيستفيد منه المجتمع من السياسة الجديدة. وقد يميل صانعو السياسات إلى صب تركيزهم على ما يتضمنه البرنامج (خصائصه) لا على ما يجب أن يفعله أو يحققه (منافعه). ولكن ما يحتاج الجمهور إلى معرفته عادةً هو ما يمكن استخراجه من السياسات أو البرامج.

عابن جدول «الخصائص في مقابل المنافع» الذي حضرته مسبقاً. إشرح أنه يدرج عدداً من المنتجات والسياسات، إضافةً إلى خصائصها ومنافعها. اقرأ الجدول مع المشاركين وإسألهم إن كان الفرق بين الخصائص والمنافع واضحاً.

بعد ذلك، حاول استخدام تقنية سرد القصص للإعلان عن هذه القضية، مستعيناً بـ «لأسر تسافر معاً على متن سياراتها، ومورداً: «جسرّ واحد من أصل كلّ أربعة جسور تعبرها بسيارتك اليوم، برفقة أطفالك، غير آمن.»

على ورقة عرض، حضر الجدول التالي في وقت سابق للمقارنة بين الخصائص والمنافع. لا تتردد بتعديل السياسات أو المنتجات الواردة في الجدول، واستبدالها بأخرى قد تكون مألوفة أكثر بالنسبة للمشاركين.

| المنافع   | الخصائص   | السياسات أو المنتجات   |
|---|---|--|
| مؤثوق بها   | ١,٨ ليتر، ٤ اسطوانات، عمود كامات علوي مزدوج، ١٦ صماماً محرّك مزوّد بتوقيت الصّتام المتغيّر الذكي المزدوج                  | تويوتا كورولا  |
| شاي لذيذ ومنعش  | كيس من القماش بطبقات متعددة ومئات الثقوب الإضافية، يتميز بشكل مستدير يتيح توزيع المحتويات بدلاً من تكديسها في المركز      | أكياس شاي تينليز   |
| وظائف ومستقبل أفضل للشباب                                       | استثمار هادف في المجالات الأساسية التي تشجّع على النمو الاقتصادي  | السياسات الاقتصادية الفائقة الصغر                            |
| طرق أكثر أماناً ونسبة أقل من الجرائم                            | استراتيجية التدخل المباشر لمنع الشباب من الانخراط في تصرفات عالية الخطورة من خلال تقديم بدائل إيجابية في التدريب والتوظيف | برنامج الإرشاد الشبابي                                       |
| سيتوافر لدى الأسر المزيد من المال وأعباء مالية أقل لبقية حياتهم | برنامج حُفيزي لإقناع الشباب وأسرهم بمتابعة حصيلهم العلمي في المرحلة الثانوية  | التخفيف من ظاهرة انعدام المساواة بين الجنسين في قطاع التعليم |

إذا كان لديك ما يكفي من الوقت خلال جلسة النقاش، إسأل المشاركين إن كان باستطاعتهم اقتراح المزيد من الأمثلة، ثمّ جرّنها إلى خصائص ومنافع. إلجأ إلى صيغة المجموعة الكبرى لتنظيم هذا النقاش.

|  |    |                       |   |   |
|--|----|-----------------------|---|---|
|  | ٤٠ | تطبيق المعارف الجديدة | <p>أطلب من المشاركين العودة إلى مجموعاتهم (أو البقاء فيها).</p> <p>زود كل مجموعة بأوراق عرض وأفلام تأشير. اشرح أن عليهم إنجاز مهمتين:</p> <p>١. استكمال هيكلية العمل الخاصة بالإعلان عن السياسات على ضوء القضية التي اختارها المشاركون والمحصلة التي حدّوها.</p> <p>٢. تأليف قصة أو وضع تصميم «الخصائص مقابل المنافع» للتعبير عن أهداف السياسات بشكل أفضل.</p> <p>إمنح المجموعات ٢٠ دقيقة لتنفيذ المهمتين و٢٠ دقيقة أخرى لعرض عملها ومناقشته.</p> | ٢ |
|--|----|-----------------------|---|---|



| الخطوات | الوصف   | النوع   | الدقائق | ملاحظات للمدرّب  |
|---------|---|---|---------|--|
| ١       | <p>إبدأ هذا القسم الأخير من خلال امتداح المشاركين على ما أجزوه من أعمال حتى تلك اللحظة. فعند هذه المرحلة، لم يكتفوا بتحديد المشكلات، بل بدأوا أيضاً بالعمل من أجل التوصل إلى حلول قابلة للتطبيق. جدر الإشارة إلى أنّ عملية إعداد السياسات شائكة وعسيرة، وبالتالي لا بدّ من تقدير جهود المشاركين.</p> <p>لكنّ عملية إعداد السياسات لا تنتهي عند هذا الحدّ. إبدأ هذا القسم بتذكير المشاركين بأهمية فكرة الإعلان في السياسة. فلا يخفى على أحد أنّ معظم هذا النشاط يحدث، كما لاحظ المشاركون في مراحل إعداد السياسات، بعيداً عن أنظار العامة. لذا، إذا بذل حزب سياسي أو مسؤولون منتخبون جهداً لإجراء تغيير ملحوظ في السياسات، ولم يعلم أحدٌ بذلك، فسيبدو الأمر وكأنّ هذا التغيير لم يحدث. زد على ذلك أنّ عدم الإعلان عن التغييرات بشكل مناسب يحول دون تطبيق الأفكار الجيدة لأنّ أحداً لم يفهمها جيّداً.</p> <p>يكتسب الإعلان عن السياسات أهميةً كبرى خلال موسم الانتخابات. فالانتخابات تنطوي على المنافسة بين الأفكار، في الوقت الذي يطرح فيه المرشّحون والأحزاب رؤياهم للبلاد أو لمنطقة محلية. وتحوّل هذه الرؤيا إلى واقع بواسطة السياسات. من هنا، يجب أن يتمكّن المرشّحون والأحزاب من ترجمة اقتراحات السياسات التي يُحتمل أن تكون معقّدة إلى إعلانات سياسية موجّهة نحو الجمهور المستهدف.</p> <p>من هذا المنطلق، إشرح أنّ الإعلان عن سياسةٍ معيّنة وعن هدفها بشكلٍ فعّال هو عنصرٌ أساسي في عملية إعداد السياسات. فمن شأنه أن يساعد في حشد الدعم لسياسةٍ مقترحة وتأمين الزخم اللازم لإقرارها. كما يضمن هذا الأمر حصول الحزب أو المرشّح أو المسؤول المنتخب على التقدير اللازم لقاء ما بذله من جهد.</p> <p>إشرح أهداف الإعلان عن السياسات بشكلٍ فعّال التي سبق وكتبتها على ورقة عرض.</p> | <p>عرض المدرّب + النقاشات الميسّرة. العصف الذهني والتفكير</p> | ٢٠      | <p>أهداف الإعلان عن السياسات بشكلٍ فعّال</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كسب التأييد لسياسة معيّنة</li> <li>• نقل أفكار الحزب أو المرشّح ورؤياه بالنسبة للمجتمع</li> <li>• إعلام العامة، ولا سيما الأفراد العرصة لتأثر بالسياسات</li> <li>• حشد أصحاب المصالح الذين سيشاركون في عملية تطبيق السياسات</li> <li>• المساهمة في تغيير المواقف أو السلوكيات التي تستهدفها السياسات</li> <li>• تبسيط القضايا المعقدة ليتم فهمها على نحوٍ أفضل</li> </ul> <p>إستخدم المحطّط أدناه، الذي كتبه على ورقة عرض في وقت سابق، لشرح هيكلية العمل الخاصة بالإعلان عن السياسات:</p> <p><u>هيكلية عمل الإعلان عن السياسات</u></p> <p>المشكلة<br/>السبب للتقدم بالمشكلة<br/>الأعراض<br/>التوسّع في الأعراض<br/>السياق<br/>التغير المرغوب فيه (المحصّلة)<br/>توصية السياسات</p> |

إشرح للمشاركين أنّ هناك هيكلية عمل واضحة للإعلان عن السياسات. عرّف بهيكلية العمل هذه واشرح باختصار كل جزء منها:

- **المشكلة**- جملة أو اثنتان لتحديد المشكلة أو وصفها
- **السبب للتقدم بالمشكلة**- شرح الأسباب وراء طرح المشكلة
- **الأعراض**- شرح كيف تبرز المشكلة
- **التوسّع في الأعراض**- لكل من الأعراض المدرجة، شرح ما الذي يجري والأثر المرافق للأعراض (سبب أهميتها)
- **السياق**- شرح خلفية المشكلة:
  - ما هي التوجهات التي ساهمت في المشكلة؟
  - هل تواجه مواقع جغرافية أخرى الوضع نفسه؟
- **التغير المرغوب فيه (المحصلة)**- وصف التغيير المتوقع من السياسات (المحصلات) وتحديد المنافع التي من شأنها أن تنجم عن عملية تطبيق السياسات
- **توصية السياسات**- التوصية بمسار عمل محدد بما في ذلك وثائق السياسات المختارة ووصف السياسات التي تؤطر كحلّ للمشكلة

إشرح للمشاركين أنّ هيكلية العمل الخاصة بالإعلان عن السياسات طريقة مفيدة جداً للتفكير في كيفية الإعلان عن السياسات. ضمن المجموعة الأكبر، استخدم الوقت المتبقي لمناقشة كيف سيطبق المشاركون هيكلية العمل المذكورة على القضية التي اختاروا العمل عليها.

تبدأ عملية إعداد السياسات بتحديد القضايا وإجراء الأبحاث من أجل جمع الأدلة اللازمة للإحاطة بالقضية بشكلٍ كامل. تتمثل الخطوة التالية بتحليل القضية: أي فهم أسبابها والتعرف إلى أعراضها. يتم اختيار السياسة المقترحة النهائية من ضمن عدّة خيارات مطروحة لتحقيق المحصّلات المرجوة. مع ضرورة تطبيق مبادئ الحكم السليم على البيئة الانتخابية، والإيفاء بمعايير الأهداف الذكية. ينصّ الإعلان عن السياسات على استخدام اللغة التي يفهمها الجمهور المستهدف وعرض رؤيا بالتغييرات المرجوة التي ستحملها هذه السياسات.