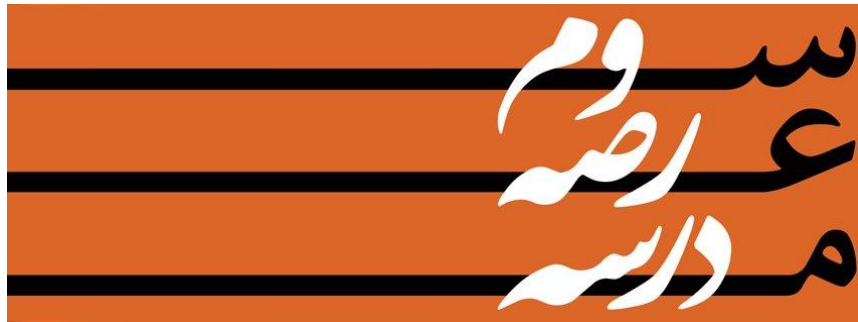


راهنمای آموزشی:

استراتژی‌های ترویج و حمایتگری برای
کنشگران جامعه مدنی

م
د
م
د
م

خرداد ماه ۱۳۹۲



مدرسه عرصه سوم، موسسه ای غیرانتفاعی، غیردولتی و مستقل است که توسط جمعی از فعالان مدنی با هدف ترویج، تقویت و ارتقای جامعه مدنی، دموکراسی، حقوق بشر و صلح در جامعه ایرانی تاسیس شده است. این موسسه ابتدا از سال ۱۳۸۰ با نام “کنشگران داوطلب” در ایران تاسیس و فعالیت خود را آغاز کرد. موسسه ی کنشگران داوطلب در روز ۲۳ اسفند ماه سال ۱۳۸۵ به صورت غیر قانونی توسط نیروهای امنیتی پلمپ شد و فعالیت های آن برای تقویت و ارتقای جامعه ی مدنی، دموکراسی و حقوق بشر ممنوع شد. اما پس از انتخابات مناقشه برانگیز دهمین دوره ریاست جمهوری و با مهاجرت تعداد زیادی از فعالین مدنی به خارج از کشور، جمعی از اعضای سابق موسسه ی کنشگران داوطلب با سازماندهی جدید، اقدام به تاسیس مدرسه ی عرصه ی سوم در حوزه جامعه ی مدنی ایرانی کردند.

رسالت این موسسه غیر انتفاعی و غیر تجاری عبارتست از:

- ارتقای دانش نظری، تولید ادبیات، ترویج و بسط اندیشه های مدنی، توسعه، دموکراسی و حقوق بشر در جامعه ایرانی،
- تسهیلگری بمنظور گذار موفقیت آمیز به جامعه دمکراتیک و تحکیم دموکراسی،
- ظرفیت سازی و توانمندسازی، تعمیق و بسط جامعه مدنی، ترویج و گسترش اخلاق مدنی، فرهنگ اقدام های داوطلبانه و زندگی انجمنی،
- گسترش و ارتقای پروفشنالیسم (حرفه گرایی) و شیوه اداره مطلوب بین سازمان های جامعه مدنی ایرانی،
- تسهیل در دسترسی، گردش و مبادله آزاد اطلاعات بین فعالان و سازمان های جامعه مدنی،
- ایجاد فضایی مناسب برای تبادل نظر و گفتگو بین فعالان جامعه مدنی ایرانی و جامعه مدنی جهانی



فهرست مطالب:

مقدمه	۵
فصل اول: چارچوب تحلیلی و تعاریف ترویج و حمایتگری	۶
الف: تعریف ترویج و حمایتگری	۶
ب: مزایا، منافع، خطرات و دغدغه‌های ترویج و حمایتگری	۷
ج: تعهدات بین‌المللی برای فراهم آوردن بستر مناسب برای فعالیت سازمان‌های جامعه مدنی	۸
د: ترویج و حمایتگری جامعه مدنی در برنامه‌های دموکراسی و حکمرانی	۱۱
ه: چرخه مؤلفه‌های استراتژی پایدار ترویج و حمایتگری	۱۱
ترویج و حمایتگری به مثابه توانمندسازی شهروندان و شهروندسازی با هدف ایجاد تحول	۱۲
ترویج و حمایتگری به مثابه تقویت جامعه مدنی وساختن سرمایه اجتماعی، هدفی توسعه‌ای	۱۳
ترویج و حمایتگری به مثابه تأثیرگذاری بر نتایج سیاست‌های کلیدی و دستیابی به اصلاحات: هدفی ابزاری	۱۵
استراتژی ترویج و حمایتگری، ارتقاء مردم‌سالاری، خلاصه و نتیجه‌گیری	۱۷
فصل دوم: انتخاب استراتژی مناسب ترویج‌گری	۱۹
الف: تدوین رهیافت و روش ارزیابی	۱۹
ب: تعریف نتایج: تدوین یک چارچوب وشاخص‌های ارزیابی برای ترویج و حمایتگری	۲۰
۱. مؤلفه تحول: شهروندان توانمند empowered citizenr	۲۱
۲. مؤلفه توسعه: جامعه مدنی قوی و قدرتمند	۲۱
۳. مؤلفه ابزاری: برپایی کمپین‌های موثر بر سیاست‌ها	۲۳
۴. ترویج و حمایتگری اثربخش و پایدار، کاری مستمر	۲۴
ج: سایر مواردی که استراتژی ترویج و حمایتگری را تحت تأثیر قرار می‌دهند	۲۵
۱. چه سیاست‌ها یا اصلاحاتی هدف هستند؟	۲۵
۲. در چه شرایط سیاسی می‌توان کار کرد؟	۲۶
۳. در چه نوع سازمان‌های جامعه مدنی سرمایه‌گذاری کنیم؟	۲۸
د: نتیجه‌گیری و پیشنهادات	۳۰
فصل سوم: تشخیص و تبیین نیازهای ظرفیت‌سازی برای ترویج و حمایتگری	۳۲
الف: توانمندسازی شهروندان برای شرکت در سیاست	۳۲



۱. پالایش مؤلفه‌های استراتژی و توالی آنها ۳۲
۲. مهارت‌های مشخص برای نقش‌ها و نیازهای ظرفیت‌سازی ۳۳
- ب: توسعه ظرفیت، روندی دائمی برای مشارکت مدنی ۳۵
۱. پالایش مؤلفه‌های استراتژی و توالی آنها ۳۵
۲. مهارت‌های مشخص برای نقش‌ها و نیازهای ظرفیت‌سازی ۳۶
- ج: دسترسی به نتایج کلیدی در خط مشی ۳۷
۱. پالایش مؤلفه‌های استراتژی و توالی آنها ۳۷
۲. مهارت‌های مشخص برای نقش‌ها و نیازهای ظرفیت‌سازی ۳۸
- فصل چهارم: جعبه ابزار ترویج و حمایتگری به عنوان یک ابزار توسعه برای تغییر ۴۴
۱. ترویج و حمایتگری برای تقویت و بهبود بستر فعالیت سازمان‌های جامعه مدنی ۴۵
۲. برنامه‌ریزی برای یک استراتژی ترویج و حمایتگری ۴۸
- گام اول: تعریف اثربخشی توسعه در سازمان جامعه مدنی ۴۸
- گام دوم: تعیین آنچه که می‌خواهید تغییر دهید ۵۵
- گام سوم: چه کسی می‌تواند عامل تغییر باشد؟ ۵۶
- گام چهارم: ساختن ائتلاف برای تقویت صدایتان ۵۷
- گام پنجم: طرح موضوع making your case ۵۹
- گام ششم: ارسال پیام ۶۰
- گام هفتم: تحکیم برنامه و فرآیند پیگیری ۶۲
- فصل پنجم: ضمایم ۶۳
- بخش اول، مثالی از یک برنامه ترویج و حمایتگری: ۶۳
۱. گروه ترویج و حمایتگر ۶۳
۲. چشم‌انداز تغییر ۶۳
۳. اهداف تغییر ۶۳
۴. تجزیه تحلیل بستر سیاسی اجتماعی ۶۳
۵. گروه هدف: ۶۳
۶. نقاط ورود و فرصت‌ها ۶۴



- ۶۵ پیام کلیدی: ۷
- ۶۶ تجزیه تحلیل تهدیدها ۸
- ۶۷ برنامه ترویج و حمایتگری (در طول ۱۲ تا ۱۸ ماه) ۹
- ۶۷ بخش دوم: اطلاعات پشتیبان ۹
- ۶۸ تجزیه تحلیل گروه هدف ۱
- ۶۹ ائتلاف ها و شرکا: ۲
- ۷۰ داده ها و شواهد: ۳
- ۷۱ چارچوب نظارت و ارزیابی ۴
- ۷۲ مثال هایی از شاخص های ترویج و حمایتگری: ۵
- ۷۳ شاخص های ترویج و حمایتگری ۵
- ۷۴ منابع: ۶
- ۷۶ فهرست مراکز آموزشی در مورد ترویج و حمایتگری ۶



مقدمه

هدف این راهنمای آموزشی کمک و یاری رساندن به کنشگران و سازمان‌های جامعه مدنی ایرانی در امر ترویج و حمایتگری (Advocacy) است تا با تأثیرگذاری بر مردم و ساختار قدرت، مشارکت فعالانه‌تر و کارآمدتری در جغرافیای جدید قدرت داشته و نقش فعال تری در توسعه، گذار و تحکیم دموکراسی ایفا نمایند. هدف دیگر این راهنمای آموزشی آنستکه که دانش و آگاهی‌های تئوریک و عملی مورد نیاز برای طراحی و اجرای برنامه‌های ترویج و حمایت‌گری را در اختیار کنشگران و فعالین مدنی قرار دهد. بدین منظور این راهنما نخست نگاهی سیستماتیک و فراگیر به استراتژی‌های مناسب ترویج و حمایتگری در لایه‌های متنوع و مراحل مختلف توسعه سیاسی در جامعه دارد و سپس اطلاعات و دانستنی‌هایی درباره روش‌های موجود آموزش و برنامه‌های مناسب در اختیار کنشگران مدنی قرار می‌دهد. این راهنما با توجه به تجارب بدست آمده از برنامه‌های ترویج‌گری در کشورهای مختلف تدوین شده است. راهنمایی که در اختیار شماست هم‌گزینه تعاریف مختلف ترویج و حمایت‌گری را برای درک و فهم بهتر استراتژی‌ها ارائه می‌دهد و هم تجربه‌های موفق (Best Practices)¹ را به اشتراک می‌گذارد.

توجه داشته باشید که این دفترچه راهنما مثل یک کتاب آشپزی نیست که گام‌های استاندارد طراحی و اجرای برنامه‌های ترویج و حمایت‌گری برای تأثیرگذاری بر تمام سیاست‌ها و یا برگزاری هر نوع کمپینی را توضیح دهد. در حال حاضر انواع روش‌های خودآموز ترویج و حمایتگری موجودند که بهترین آنها را انتخاب کرده‌ایم و در فهرست منابع آورده‌ایم. کشورهای مختلف از نظر تاریخی، فرهنگی و سیاسی متفاوت هستند و تعریف و تعیین یک روش ترویج و حمایت‌گری استاندارد ممکن نیست. بنابراین این راهنما بنا دارد تنها چکیده‌ای از آنچه در این مورد نوشته شده به همراه تجربیات عملی را جمع‌آوری و در اختیار کنشگر مدنی ایرانی قرار دهد.

در این راهنما درباره اهداف استراتژی ترویج و حمایتگری در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی یا اصلاحات سیاسی یا تغییر در خط مشی‌ها خواهید خواند. بدین منظور نگاهی به اهداف مختلف ترویج و حمایتگری، چگونگی تعریف آن و مجموعه‌ای از مهارت‌ها و تجربیاتی خواهید داشت که سازمان‌ها باید برای دستیابی به اهداف ترویج‌گری یا آموزش دیگران برای بهره‌گیری از آن توسعه دهند. آخرین فصل به راهنمای گام به گام برپایی کمپین و برنامه‌ریزی ترویج و حمایتگری برای پیشبرد و ارتقای ایده جامعه مدنی اختصاص داده شده‌است.

از آنجا که هر برنامه ترویج و حمایتگری به پشتوانه‌ای نظری نیاز دارد، در فصل اول این راهنما به مفاهیم پایه‌ای ترویج و حمایتگری پرداخته و با تمرکز بر سه مؤلفه استراتژی ترویج و حمایتگری می‌پردازیم. فصل دوم به مشکلات و مسائلی خواهد پرداخت که هر ترویج‌گری ممکن است در طول اجرای برنامه‌های توسعه و یا پس از طراحی استراتژی با آنها مواجه شود. از آنجا که فرآیند ترویج و حمایتگری فرآیندی زنده و پویا است، روش‌هایی برای سنجش عملکرد و پایش نتایج هم ارائه می‌شود.

فصل سوم به توانایی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز یک ترویج‌گر در انتخاب و اجرای هریک از سه مؤلفه استراتژی برای اجرای اثربخش برنامه‌ای که طراحی کرده‌است، خواهیم پرداخت.

فصل چهارم بخش عملی این راهنماست و می‌تواند به عنوان جعبه ابزاری در طراحی و اجرای برنامه‌های ترویج و حمایتگری بکار رود.

فصل پنجم فهرست منابع و برخی از ضمایم را شامل می‌شود.

¹ Best practices



فصل اول: چارچوب تحلیلی و تعاریف ترویج و حمایتگری

پژوهش‌ها و نظریه‌ها تنها وقتی مفید واقع می‌شوند که به کار عملی می‌رسند و شکل و کارکرد درست خود را می‌یابند. خواندن ده‌ها و صدها کتاب و پژوهش در زمینه مردم‌سالاری و حکمرانی و تجارب جامعه مدنی که ترویج و حمایت‌گری مهم‌ترین آنست، تا وقتی به بوته عمل گذاشته نشود، نتیجه‌ای ندارد. هرچند برنامه‌های ترویج و حمایتگری را می‌توان بواسطه تشابه در بستر و شرایط اجرا دسته بندی کرد، انتخاب استراتژی‌ها، با توجه به امکانات و مهارت‌های موردنیاز برای عملی کردن آنها برعهده سازمان‌های جامعه مدنی و ترویج‌گرانی است که از هر برنامه، تجربه‌ای منحصر بفرود می‌سازند. بنابراین پیش از هرچیز به مطالعه در مورد بستر سیاست‌های کلانی که بستر ترویج و حمایت‌گری هستند می‌پردازیم.

الف: تعریف ترویج و حمایتگری

کلمه ترویج و حمایتگری (Advocacy) در ابتدا به صورت یک واژه حقوقی مورد استفاده قرار می‌گرفت اما امروزه عموماً به صورت سخن گفتن در حمایت از یک فرد و یا اقدامی در جهت حمایت از یک هدف و آرمان تعریف می‌شود. ترویج و حمایتگری مجموعه‌ایست از تاثیر گذاری بر تغییر فرآیندهای سیاسی و بوروکراتیک به نفع افراد یا گروه‌ها، فرآیند استفاده استراتژیک از اطلاعات برای تغییر سیاست‌هایی که بر زندگی افراد محروم تاثیر گذار هستند و یا طرفداری به نفع گروه‌های حاشیه نشین و به حاشیه رانده شده که صدایشان به جایی نمی‌رسد. ترویج و حمایتگری یک فرآیند استراتژیک برنامه ریزی شده است که کنشگران و سازمان‌های جامعه مدنی می‌توانند برای ایجاد تغییر از آن استفاده کنند. رهیافت ترویج و حمایتگری که توسط بیشتر سازمان‌های جامعه مدنی مورد استفاده قرار می‌گیرد مردم محور (People-Centered) است. این به معنای وارد ساختن خود گروه‌های اجتماعی به ترویج و حمایت‌گری برای تغییر و مشارکت در فرآیند است تا این دسته مردم صرفاً در حد موضوع فرآیند تنزل پیدا نکنند. ترویج و حمایتگری در سطوح مختلفی به اجرا در می‌آید و تعاریف متفاوت آن نمایانگر رهیافت‌ها و ابعاد متعددی است که در استفاده از آنها بکار گرفته می‌شود و هیچ برداشت یا رویکرد منحصر بفردی معنا پیدا نمی‌کند.

ترویج و حمایتگری مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان‌یافته است که برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و صاحبان قدرت برای دستیابی به تغییر پایدار و مثبت است که مشارکت مردمی را جلب می‌کند. اما باید توجه داشت که ترویج و حمایت‌گری معمولاً با برخی اهداف دیگر اشتباه گرفته می‌شود. برای مثال با اینکه ممکن است یک کمپین اطلاع‌رسانی و آموزش در زمینه خشونت علیه زنان و دختران، رویکردی مناسب جهت تأثیرگذاری بر رفتارهای فردی بویژه در مورد خشونت‌های خانگی باشد، امکان تغییر در سیاست‌ها، قوانین یا خط مشی کلی در برخورد با این پدیده را نمی‌دهد و تنها این تغییر را تسهیل خواهد کرد.



ب: مزایا، منافع، خطرات و دغدغه‌های ترویج و حمایتگری

ترویج و حمایتگری اصولاً یک فرآیند تغییر آفرینی است و از اینرو اثرات مثبت و منفی دارد. تعیین منافع حاصل از ترویج و حمایتگری مبنای منطقی را برای جهت گیری‌های سازمان ارائه می‌دهد. با این وجود آگاهی از خطرات این کار نیز به همان نسبت حائز اهمیت است. تجزیه و تحلیل خطرات احتمالی بخشی اساسی و مهم در طراحی، برنامه ریزی و اجرای هر استراتژی ترویج و حمایتگری و پیکار اجتماعی است. مزایا و منافع ترویج و حمایت‌گری و نیز خطرات و دغدغه‌های آن در جدول زیر آمده‌است:

مزایا و منافع ترویج و حمایتگری	خطرات و دغدغه‌های ترویج و حمایتگری
تولید و اجرای راه حل‌ها و جایگزین‌های اخلاقی	سازمان‌هایی که حق به جانب‌تر می‌شوند و برای خود حقوق یا اعتبار ویژه‌ای قائلند
بدست‌آوردی فرصتی برای شنیدن صدای اقشار آسیب پذیر و حاشیه‌ای برای تصمیم‌گیرندگان	بکارگیری (و نه همکاری) اقشار فقیر و حاشیه نشین که منجر به احساس فریبکاری و نهایتاً از خودبیگانگی می‌شود
احساس همیاری و تعهد نسبت به شرکای توسعه	نامیدی اقشار فقیر و مستضعف با دل بستن به وعده و وعیدهای بسیار و سرخوردگی از عملکردهای اندک
همکاری	واکنش‌های غیر ارادی در برابر مشکلات و موضوعات
رضایت از عمل و دستاوردها	ناتوانی در تشخیص درست پیچیدگی و ارتباط بین موضوعات که ممکن است منتهی به راه حلی شود که خود عامل یک مشکل بزرگ دیگر است.
ابزارهایی برای پرداختن به علل بنیادین	عدم درک ارزش سایر چشم‌اندازهای فردی، فرهنگی، و ایدئولوژیکی
دسترسی به ترکیب ارزشمندی از ارزش‌ها به عنوان بخش مهمی از یک پروسه دموکراتیک	درگیر شدن با رسانه‌ها به ندرت قادر به رتق و فتق پیچیدگی‌ها و راهگشایی هستند.
فرصت‌هایی برای حل و فصل مبتکرانه مشکلات	در تنش بودن اصول سازمانی با عملگرایی
یک صدای جایگزین برای حکومت در پرداختن به نیازها	احتمال از دست دادن اعتبار و حتی از دست دادن سرمایه‌های حکومتی در صورتی که بسیار تهاجمی و ضد حکومتی دیده شود
راهی برای رسیدن به ریشه عوامل	



ج: تعهدات بین‌المللی برای فراهم آوردن بستر مناسب برای فعالیت سازمان‌های جامعه مدنی

سازمان‌های جامعه مدنی هم به عنوان ذینفعان (stakeholder) توسعه بین‌المللی و کمک‌رسانی نقش مهمی ایفا می‌کنند و هم به عنوان تأمین‌کنندگان منابع بین خود به تقویت جامعه مدنی جهانی، مستقل از دولت‌ها و حکومت‌ها یاری می‌رسانند. این استقلال در ایفای نقش در توسعه در فرورم High Level Forum on Aid Effectiveness در سال ۲۰۰۸ و در آکرای غنا به رسمیت شناخته شد. سازمان‌های جامعه مدنی به عنوان کنشگران توسعه، به شدت تحت تأثیر بستری هستند که در آن کار می‌کنند. در واقع سیاست‌ها و عملکرد کشورهای در حال توسعه و همچنین سیاست‌های کلی تأمین‌کنندگان منابع تا حد زیادی کارکرد و ظرفیت‌های جامعه مدنی را در این کشورها تعیین می‌کند.

۱. بیانیه پاریس و اصول پاریس Paris Declaration

بیانیه پاریس در مورد اثربخشی کمک‌ها، توافق‌نامه‌ای بین‌المللی بین تأمین‌کنندگان منابع و دولت‌های دریافت‌کننده است و بر پنج اصل بناست:

- مالکیت منوط به سیاست مدیریت کمک‌ها در کشور دریافت‌کننده است
- تنظیم نوع و جریان کمک با در نظر گرفتن برنامه‌های ویژه توسعه در کشور دریافت‌کننده صورت می‌گیرد.
- هماهنگی با الزامات تأمین‌کننده
- مدیریت نتایج
- پاسخگویی متقابل با توجه به تقسیم مسؤلیت‌ها برای بهبود اثربخشی کمک‌ها

درحالیکه بیانیه پاریس برای همکاری‌های بین دولت و سازمان‌های جامعه مدنی شرایطی را مهیا می‌کند، به دلیل تمرکز زیاد بر تأمین‌کنندگان و دولت‌ها مورد انتقاد قرار گرفت.

۲. دستور کار آکرا برای عمل (AAA) Accra Agenda for Action

- پاراگراف ۲۰ این دستور کار اهمیت سازمان‌های جامعه مدنی و حقوقشان را به عنوان بازیگران مستقل عرصه توسعه به رسمیت می‌شناسد و تعهدات به کار مشترک سازمان‌های مدنی، تأمین‌کنندگان منابع و دولت‌های کشورهای در حال توسعه را ارزش می‌دهد.
- پاراگراف ۱۳ AAA خواستار سطوح بالاتر تعهدات مبتنی بر گفتمان گسترده بین سازمان‌های جامعه مدنی، مجلس و سایر بازیگران توسعه، تأمین‌کنندگان منابع و دولت‌های کشورهای در حال توسعه در مورد خط مشی توسعه، شامل آماده‌سازی، اجرا و نظارت بر خط مشی‌ها و برنامه‌های توسعه است.
- پاراگراف ۲۴ AAA تأمین‌کننده و دولت‌های کشورهای در حال توسعه را به افزایش شفافیت و پاسخگویی در قبال یکدیگر و شهروندانشان متعهد می‌کند.



۳. توافق نامه مشارکت بوسان برای همکاری های توسعه اثربخش

این توافق نامه که ذینفعان متعددی را در بر می گیرد، حاصل چهارمین فرام فراغی اثربخشی کمک ها در بوسان است که در سال ۲۰۱۱ در بوسان جمهوری کره برگزار شد و برای اولین بار چارچوبی برای همکاری های توسعه محور بین سازمان های جامعه مدنی به عنوان شرکت کنندگان مستقل و رسمی و دولت های همکار، تأمین کنندگان سنتی، فعالان همکاری های بین کشورهای جنوبی و تأمین کنندگان خصوصی تعیین کرد. برای جامعه مدنی، توافق نامه بوسان اوج سه سال مشاوره دائم با هزاران سازمان جامعه مدنی را ثبت کرد تا بتواند به چارچوب جهانی استاندارد برای نقش منحصر به فرد سازمان های جامعه مدنی در توسعه برسد. هردو خروجی های فرام باز Open، اصول استانبول^۲ و چارچوب بین المللی برای اثربخشی سازمان های جامعه مدنی، به رسمیت شناخته شدند و مشروعیت جهانی یافتند:

پاراگراف ۲۲ توافق نامه بوسان:

سازمان های جامعه مدنی با پیشبرد رویکردهایی مبتنی بر حقوق و شکل دادن به سیاست ها و خط مشی های توسعه و همکاری و نظارت بر اجرای آنها، نقش حیاتی در توانمند سازی مردم برای مطالبه حقوق خود دارند. این سازمان ها همچنین خدمات مکمل خدمات دولتی و حکومتی برای مردم فراهم می کنند. با توجه به این موارد، ما:

- تمامی تعهدات خود را برای فراهم کردن بستری که سازمان های جامعه مدنی بتوانند در آن نقش خود را به عنوان کنشگران مستقل حوزه توسعه با تمرکز ویژه ای بر هماهنگی محیط با حقوق بین المللی که کمک های سازمان های جامعه مدنی را برای توسعه مدنی افزایش می دهد، اجرا می کنیم.
- سازمان های جامعه مدنی را تشویق می کنیم که فعالیت هایی را که موجب تقویت پاسخگویی و سهیم شدنشان در اثربخشی توسعه، مبتنی بر اصول استانبول و چارچوب بین المللی برای اثربخشی سازمان های جامعه مدنی انجام دهند.



اصول استانبول برای اثربخشی سازمان های جامعه مدنی برای توسعه هشت محور دارد:

۱. احترام و پیشبرد به حقوق بشر و عدالت اجتماعی
۲. تجسم برابری جنسیتی و برابری با ارتقای حقوق زنان و دختران
۳. تمرکز بر توانمندسازی مردم، مالکیت و مشارکت دموکراتیک
۴. پیشبرد پایداری محیط زیست
۵. شفافیت و پاسخگویی عملی
۶. ترغیب و تشویق همکاری ها و همبستگی های برابر
۷. تولید و به اشتراک گذاشتن دانش و تعهد به یادگیری متقابل
۸. تعهد به ایجاد تغییرات مثبت و پایدار

2 <http://www.cso-effectiveness.org/8-istanbul-development.067-.html>



پیشرفت سازمان‌های جامعه مدنی در اجرای «اصول استانبول» (Istanbul Principles) تا حد زیادی وابسته به سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولت و حکومت، قوانین و آیین‌نامه‌هایی دارد که با اصول استانبول هماهنگ هستند. در طول سال‌های اخیر بسیاری از سازمان‌های جامعه مدنی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه با محدودتر شدن بستر فعالیت‌ها و سخت‌تر شدن شرایط کاری روبرو بوده‌اند. برای این‌که جامعه مدنی بتواند به خوبی به مأموریت خود بپردازد، دولت‌ها باید شرایط زیر را مهیا کنند:

- الزام به تعهدات اصول حقوق بشر
- به رسمیت شناختن استقلال سازمان‌های جامعه مدنی به عنوان بازیگران عرصه توسعه
- گسترش و پرورش گفت‌وگو دموکراتیک سیاسی و خط‌مشی‌ها برای بهبود و افزایش اثربخشی توسعه
- پاسخگویی برای توسعه شفاف و خط‌مشی‌های هماهنگ با هدف توسعه
- فراهم آوردن امکانات تأمین منابع مالی برای توسعه اثربخشی سازمان‌های جامعه مدنی

۴. نمونه‌هایی از تمهیدات بین‌المللی

- قانون بین‌الملل از مقامات می‌خواهد از سازمان‌های جامعه مدنی و یا زندگی کارمندان و یا اعضایش در خطر است از آنها حمایت کند.
- میثاق بین‌المللی سازمان ملل متحد در مورد حقوق مدنی و سیاسی^۳ ICCPR: ماده ۲۱: حق تشکیل مجامع مسالمت‌آمیز به رسمیت شناخته می‌شود اعمال این حق نمی‌تواند تابع هیچ گونه محدودیتی باشد جز آنچه بر طبق قانون مقرر شده و در یک جامعه دموکراتیک به مصلحت امنیت ملی یا ایمنی عمومی یا نظم عمومی یا برای حمایت از سلامت یا اخلاق عمومی یا حقوق و آزادی‌های دیگران ضرورت داشته باشد.
 - ماده ۲۳: هر کس حق اجتماع آزادانه با دیگران را دارد از جمله حق تشکیل سندیکا (اتحادیه‌های صنفی) و الحاق به آن برای حمایت از منافع خود.

۵. نمونه‌هایی از تمهیدات منطقه‌ای:

- منشور عرب حقوق بشر^۴، شامل ماده ۲۴: هر شهروندی حق دارد آزادانه فعالیت‌های سیاسی داشته‌باشد، آزادانه با دیگران انجمن‌ها یا اجتماعاتی صلح‌طلبانه تشکیل دهد یا به آنها بپیوندد.
- آزادی انجمن‌ها در قانون دادگاه عدالت اروپا^۵
- مشارکت جامعه مدنی در متون قانونی دادگاه عدالت اروپا^۶
- منشور آسیایی^۷ که در آن بطور غیر مستقیم به آزادی انجمن‌ها اشاره شده است

3 <http://www2.ohchr.org/english/law/ccpr.htm>

4 <http://www.pogar.org/publications/other/laws/humanrights/acharter-04e.pdf>

5 <http://www.icnl.org/knowledge/ngolawmonitor/coe.htm>

6 <http://www.icnl.org/knowledge/ngolawmonitor/coe.htm>

7 <http://www.icnl.org/knowledge/ngolawmonitor/coe.htm>



د: ترویج و حمایت‌گری جامعه مدنی در برنامه‌های دموکراسی و حکمرانی

سازمان‌های جامعه مدنی مدت‌هاست که به این واقعیت واقف شده‌اند که با اجرای برنامه‌های توسعه، ترویج و حمایت‌گری در سطح محلی و محدود به مناطق مشخص و مرزبندی‌شده نمی‌توان تغییرات بزرگی ایجاد کرد و وجود بستر سیاسی و قانونی مناسب برای پیشبرد اهداف، تأثیرگذاری و پایداری نتایج برنامه‌ها حائز اهمیت است.

در سال ۱۹۸۹ با فرو ریختن دیوار برلین، جهان و به تبع آن بستر توسعه برای همیشه عوض شد. پارادایم جدید توسعه پایدار که در اواخر دهه ۸۰ شکل گرفت اهمیت اهداف توسعه سیاسی را در کنار اهداف اجتماعی و اقتصادی به رسمیت شناخت. «انقلاب آرام انجمنی» که هم علت و هم معلول باز شدن فضاهای دموکراتیک در این دهه بود، می‌تواند پیش‌زمینه آنچه که ما امروز جامعه مدنی مدرن می‌نامیم باشد. دهه اول توسعه، دهه «شکاف فن‌آوری» بین شمال و جنوب بود، دهه دوم توسعه بر بازسازی «حکومت» ها متمرکز شد و در دهه سوم بازسازی «بازار» اصل شد. دهه چهارم، بی‌تردید دهه بنای سازمان‌های شهروندی و مدنی به عنوان آخرین قطعه این پازل است.

تجربه بشریت نشان داده که یکی از اصول پایه‌ای توسعه پایدار، حکمرانی مردم‌سالارانه است؛ چرا که این امر حمایت از حقوق بشر، مشارکت آگاهانه مردم و پاسخ‌گویی بخش عمومی را تسهیل می‌کند. در سال‌های اخیر اولویت‌ها و اهداف جامعه مدنی از سویی بیش از پیش استراتژیک شده‌اند و از سویی دیگر به موضوع توسعه پایدار نیز اهمیت ویژه‌ای می‌دهند؛ استراتژیک از این لحاظ که تشویق جامعه مدنی را برای فعالیت و مشارکت سیاسی و پاسخگوتر کردن دولت و سازمان‌های دولتی در اولویت‌بندی برنامه‌ها و فعالیت‌هایشان هدف خود قرار داده‌اند تا مشارکت شهروندان را در فرآیندهای تصمیم‌گیری سیاسی در سطوح محلی و ملی گسترش دهند.

ه: چرخه مؤلفه‌های استراتژی پایدار ترویج و حمایت‌گری

سه مؤلفه اصلی یک استراتژی ترویج و حمایت‌گری - که از این پس بطور خلاصه آن‌را ترویج‌گری خواهیم نامید - ترویج‌گری تحول، ترویج‌گری توسعه‌ای و ترویج‌گری ابزاری^۸ هستند. این مؤلفه‌ها می‌توانند در طول یک برنامه ترویج و حمایت‌گری و در مراحل مختلف آن، از توانمندسازی شهروندان (تحول) تا تقویت جامعه مدنی (توسعه) و یا تأثیرگذاری بر سیاست و خط مشی‌ها (ابزاری) جداگانه یا مرتبط با هم استفاده شوند. هرکدام از این مؤلفه‌ها می‌توانند معیاری برای انتخاب نوع مداخله برای ایجاد تغییر مؤثر و پایدار در اصلاحات سیاسی و خط مشی‌ها باشند. بهره‌گیری از این استراتژی‌ها بسته به شرایط کشور، میزان حساسیت و آگاهی سیاسی شهروندان و نیز نقش سیاسی جامعه مدنی - این که اصلاً وجود داشته باشد یا نه و ضعیف باشد یا قوی - و میزان تأثیر کم، زیاد یا ناچیز شهروندان در تصمیمات عمومی متغیر است. یکی از مهم‌ترین اصول بهره‌گیری و اجرای برنامه‌های ترویج و حمایت‌گری اینست که در هر بازه زمانی با توجه به میزان توانمندسازی شهروندان، توانایی جامعه مدنی و میزان تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری‌ها باید بر یکی، دو و گاهی هر سه محورها متمرکز شد. هدف این گردش بین مؤلفه‌ها و پایش تمرکز بر آنها اینست که همه این مؤلفه‌ها به یک اندازه پیش روند تا چرخه ترویج‌گری متعادل حرکت کند.

درکی که از ترویج و حمایت‌گری داریم معمولاً به ترویج‌گری ابزاری - یا فرآیندی که منجر به تغییر سیاست‌گذاری‌ها یا اصلاحات می‌شود - محدود می‌شود. چرا که در این نوع ترویج‌گری گام‌ها کاملاً مشخص هستند و یک دسته مشخص از فنون و مهارت‌ها رسیدن به این اهداف را تضمین می‌کند. اگر «انجام ترویج‌گری» و یا ترویج‌گری اثربخش به آسانی پیروی از یک دستور مشخص با استفاده از مهارت‌های معین، برپایی

⁸ Transformational; developmental and instrumental



کمپین، استفاده از رسانه‌ها یا در دست داشتن « ترسیم روابط قدرت » - یعنی طرح دقیقی از بازیگران عرصه قدرت و روابط بین آنها - بود، دیگر چیزی برای تغییر دادن و ترویج و حمایتگری باقی نمی‌ماند، چرا که خیلی زودتر از این روزها به جهان آرمانی رسیده بودیم!

برای استفاده از این راهنما باید به برخی نکات توجه کرد. نخست این که همانقدر که ابزار و روش‌های ترویج و حمایتگری ابزاری برای رسیدن به سیاست‌گذاری مطلوب، مهم هستند، دو مؤلفه دیگر، یعنی توانمندسازی شهروندان و تقویت جامعه مدنی عناصر بنیادین و مورد نیاز اجرای یک استراتژی ترویج و حمایتگری اثربخش و پایدار هستند. دوم آنکه این دو عامل می‌توانند به عنوان پیش‌شرط‌های رسیدن به هدف ترویج‌گری ابزاری شناخته شوند. روشن است که پیگیری و اتخاذ استراتژی‌هایی برای رسیدن به اهداف، هم جامعه مدنی را تقویت می‌کند و هم در توانمندسازی شهروندان نقش مهمی دارد. همچنین می‌توان گفت که بدون شهروندان توانمند، احتمال وجود یک جامعه مدنی پر جنب و جوش هم زیاد نیست. بنابراین در ترویج و حمایتگری هم درست مانند توسعه، دستیابی به اهداف بنای یک مردم‌سالاری بیش از آنکه نتیجه یک فرآیند خطی و پله به پله باشد، حاصل یک چرخه چند مؤلفه‌ای دائماً در گردش است. آخرین و شاید مهمترین نکته این باشد که دنبال کردن اهداف ترویج‌گری ابزاری نه تنها موجب توانمندسازی شهروندان، تقویت جامعه مدنی و افزایش سرمایه اجتماعی می‌شود، بلکه آگاهی از چگونگی نگاه مردم به سیستم سیاسی به دست می‌دهد که خود معیاری برای مشروعیت نظام سیاسی حاکم نزد مردم است. توانایی و انگیزه شهروندان و یا سازمان‌های شهروندی برای اجرای برنامه‌های ترویج و حمایت‌گری ابزاری نشانگر نوعی اعتماد به رعایت قانون و تعهد به قانون اساسی باشد که راهی برای فرآیند مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و تغییرات سیاسی باز گذاشته‌است.

۱. ترویج و حمایتگری، به مثابه توانمندسازی شهروندان و شهروندسازی با هدف ایجاد تحول

تعریف: توانایی افشار به حاشیه رانده شده یا آسیب‌پذیر - اکثریت فقیر یا ضعیف - برای به چالش کشیدن دولت با شناخت قدرت و بهره‌گیری از ظرفیت خود، برای تشخیص و اولویت بندی مشکلات و نهایتاً تلاش برای حل و فصل آنها.

ترویج و حمایتگری به مثابه توانمندسازی شهروندان، بنیادی‌ترین اصل مردم‌سالاری را که چیزی جز سلامتی کلی و یکپارچگی شهروندان روشن و آگاه نیست، به رسمیت می‌شناسد. یکی از نقش‌های شهروندی اینست که به سیاست‌هایی که در منافع شخصی و اجتماعی‌اش موثر است آگاه باشد و انتخاب کند که می‌خواهد کدام فرآیند عرصه تصمیم‌گیری عمومی را دنبال کند. دستیابی به اهداف تحول، بعنوان مثال تغییر «فرد» به یک «شهروند فعال و آگاه» آسان نیست و نتیجه فرآیند طولانی‌مدت آموزش و یادگیری است که شهروندان در خانه، مدرسه و سازمان‌هایی که داوطلبانه برای منافع جمعی در آن دور هم گرد می‌آیند و مشکلات مشترک را حل می‌کنند و یا این‌گونه که سالامون (۱۹۹۵) می‌گوید «اهداف عمومی را دنبال می‌کنند.» می‌آموزند. این استفاده از حقوق شهروندی و ایفای وظایف و الزامات زندگی اجتماعی است که مردم را از اشخاص خصوصی (private individuals) به شهروندان عمومی (public citizens) تبدیل می‌کند. در بسیاری از کشورهای تازه به دموکراسی رسیده، احتمال یافتن تعداد گسترده‌ای از شهروندان آگاه و فعال با ظرفیت مناسب برای مشارکت اثربخش در تصمیم‌گیری عمومی زیاد نیست. لازم به یادآوری است که ترویج و حمایت‌گری ابزاری یا ترویج و حمایت‌گری تحول‌محور نمی‌تواند در غیبت بستری از شهروندان آگاه و فعال به موفقیت برسد. آموزش‌های شهروندی - من جمله آگاهی از حقوق شهروندی و وظایف و ابزارهای عملی، فنون و استراتژی‌هایی که آنها را تضمین و عملی می‌کنند - احتمال تغییر سیاست و موثر واقع شدن تلاش‌ها برای اصلاحات، توفیق و پایداری همه این‌ها را افزایش می‌دهد. بطور خلاصه، شهروندان توانمند بهترین کسانی هستند که می‌توانند تشخیص دهند کدام برنامه باید در تقویم اهداف عمومی جای گیرد و کدامیک برای منافع شخصی‌شان و جامعه مفیدتر است.



تلاش برای رسیدن به اهداف تحول و گام‌هایی که برای دستیابی به اهداف تغییر خط مشی برداشته می‌شوند، هر کدام در پیشبرد دیگری سهیمند، بدین معنا که هر دو اهداف استراتژی ترویج و حمایت‌گری برای رسیدن به تغییر سیاست را دنبال و تقویت می‌کنند. ترویج و حمایت‌گری ابزاری با نشان دادن بهبودهای واقعی، دقیق و مشخصی که بلافاصله در زندگی افراد رخ می‌دهد، به ترویج و حمایت‌گری تحول‌محور کمک می‌کند. مشارکت مردم و گروه‌هایی که پیش‌تر از فرصت مشارکت در فرآیند ترویج‌گری ابزاری محروم بوده‌اند، به تنهایی تجربه‌ای مهم و باارزش در راستای توانمندسازی شهروندی محسوب می‌شود. باید در نظر داشت که در صورتی که این استراتژی تحول به هدف خود نرسد، می‌تواند در عین توانمندسازی شهروندان به تجربه‌ای تلخ برای مشارکت‌کنندگان تبدیل شود و آنها را سرخورده کند! بسیاری از گروه‌هایی که در برنامه‌های توسعه در کشورهای مختلف فعالیت می‌کنند، اعتقاد دارند تمرکز بر توانمندسازی و ظرفیت‌سازی شهروندی یکی از مهمترین استراتژی‌های ترویج و حمایت‌گری و برنامه‌های آنها به شمار می‌آید. اما حتی پیشروترین این گروه‌ها هم اعتقاد دارند با نگاهی به برنامه‌های آموزشی‌شان روشن می‌شود که پیروزی در رسیدن به اهداف قابل اندازه‌گیری یکی از مهمترین اهداف برنامه‌های توانمندسازی شهروندی است.

۲. ترویج و حمایت‌گری به مثابه تقویت جامعه مدنی و ساختن سرمایه اجتماعی، هدفی توسعه‌ای

تعریف: توانایی شهروندان در سازماندهی گروهی خود برای تغییر روابط قدرت موجود از طریق ظرفیت‌سازی ماندگار در ساختار سازمان‌دهی شده‌ای که بتواند نگرانی‌ها، علاقه‌مندی‌ها و ایده‌ها را دسته‌بندی و اعلام کند و عملکرد مورد نیاز در هر مورد را پیش‌بینی و اجرا کند و نیز توانایی دسترسی به خروجی‌های سیاسی مشخص و تعریف‌شده

ترویج و حمایت‌گری با هدف تقویت جامعه مدنی و تولید سرمایه اجتماعی تلاش می‌کند به روابط نامتوازن قدرت هشدار دهد. در بیشتر کشورهای درحال توسعه، عدم تقارن تقسیم قدرت بین اداره‌کنندگان نهادهای دولتی و آنهايي که به عنوان زیرمجموعه یا وابسته توسط این نهادها اداره می‌شوند، کاملاً مشهود است. قدرت یک جامعه مدنی با میزان مردم‌سالاری سیستم حکمرانی کشورش رابطه‌ای مستقیم دارد. از آنجا که هم جامعه مدنی و هم مردم‌سالاری در عمل تعاریفی نسبی دارند، ترویج‌گری هم به عنوان پدیده‌ای در این بستر باید از این قانون پیروی کند. بطور خلاصه، جامعه مدنی (تلفیق انجمن‌های دواطلب و ارزش‌های مدنی)، ترویج‌گر و حامی جامعه (شهروندان و گروه‌هایی که آنرا می‌سازند) در برابر دولت (تلفیق مقامات سیاسی و تحکیم آنها) و بازار (تجارت و مبادله) قرار می‌گیرند. ترویج‌گری توسعه‌ای عدم برابری توازن قدرت بین سازمان‌ها و نهادهای سیاسی و جامعه را از پیش‌فرض‌های خود می‌داند. جامعه مدنی برای گروه‌هایی که از نظر سیاسی سازمان‌دهی نشده‌اند و یا ضعیف هستند، مجموعه‌ای از سازمان‌های مدنی میانی را، که معمولاً توسط خود آنها بنیان‌گذاری شده و قابلیت دسترسی به مراکز قدرت و تصمیم‌گیری را دارند، مهیا می‌کند تا از آن طریق صدایشان شنیده شود. تقویت جامعه مدنی منجر می‌شود ترازی نابرابر تقسیم قدرت بین جامعه و حکومت و بازار به توازن و برابری برسد و این یکی از ارزش‌ها، تعهدها و آرمان‌های جامعه مدنی است. باید توجه داشت که این بدان معنا نیست که در این تغییر وزن کفه‌های ترازو، جامعه مدنی قوی‌تر از دولت و حکومت است، بلکه حرکت‌های فردی یا هماهنگ جامعه مدنی در طول یک برنامه پیوسته که توسعه ظرفیت و سرمایه اجتماعی، مداخلات هدفمند آموزشی و همکاری‌های فنی را شامل می‌شود موجب می‌شود تقسیم قدرت بین جامعه، بازار و حکومت به یک نقطه بهینه برابر برسد. جامعه مدنی‌ای که نقش مبلغ یا منتقد حکومت و بازار را دارد، به خودی خود ضعف در ساختار سیاسی و مردم‌سالاری را نشان می‌دهد. در حالیکه وجود یک جامعه مدنی که مستقل عمل می‌کند و خود را در سطح محلی و ملی شریک برحق حکمرانی و اداره امور می‌داند، نشانه یک مردم‌سالاری قوی‌تر و سالم‌تر است.



ظرفیت‌سازی کارآمد برای ترویج‌گری مدنی که اثربخش و پایدار باشد به بنیان‌گذاری سازمان‌های شهروندی قوی، ماندگار و دموکراتیک با مجموعه‌ای از کارمندان آموزش‌دیده محدود نمی‌شود. هر جامعه‌ای می‌تواند با بهره‌گیری از صدای جامعه مدنی متشکل از سازمان‌های رسمی و غیررسمی دائماً در مورد عدم توازن تقسیم روابط و مناسبات قدرت و برتری بازار و حکومت هشدار می‌دهد و از افراد و سازمان‌های ترویج و حمایت‌گر دفاع می‌کند. اگر بخواهیم سازمان‌های جامعه‌مدنی، در ترویج‌گری اثربخش توانمند باشند، باید از وجود یک سازمان جامعه مدنی متخصص که در ظرفیت‌سازی قوی عمل کرده و همه نیازهای مرتبط با ترویج و حمایت‌گری، اجرای پژوهش‌ها و سیاست‌گذاری‌های مستقل از حکومت و بازار، تبلیغ کارهای داوطلبانه و عضوگیری تا تدوین و اجرا و پایش مدیریت مناسب، حمایت حقوقی و پیشبرد حقوقی حوزه مربوطه و جستجوی منابع درآمد و تأمین مالی برای جامعه مدنی را برآورده می‌کند، مطمئن باشیم.

احتمال دستیابی به یک ترویج‌گری اثربخش یا خروجی سیاست مشخص با وجود جامعه مدنی قوی و خودمختار (Autonomes) که قابلیت‌های زیر را داشته باشد بیشتر است:

1. دسترسی به مراکز قدرت و تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های عمومی
2. تبیین تغییرات و اصلاحاتی که مدنظر است برای تصمیم‌گیرندگان سیاست عمومی و پیشبرد آنها
3. تضمین اجرایی شدن و پایش اجرای تصمیماتی که گرفته می‌شود
4. تبیین دوباره سیاست‌هایی که دیگر برای هدف اولیه به کار نمی‌آیند در صورت لزوم.
5. دستیابی به ظرفیت مورد نیاز در هر دو سطح جامعه مدنی و کنشگران نیازمند صرف زمان است و به همین دلیل هم این فرآیند هدف توسعه‌ای (Developmental objective) نامیده می‌شود.

جوامع مدنی به یک باره به همه دانش و مهارت‌های لازم برای فعالیت‌های مدنی و نظارت و گسترش مشارکت مردمی در فرآیند سیاست‌گذاری دست نمی‌یابند و با مجموعه‌ای از پیش‌تعیین‌شده از هنجارهای مدنی و مردم‌سالاری به وجود نمی‌آیند. انتظار می‌رود تراکم و تنوع انواع سازمان‌ها، با دستیابی به تخصص در فعالیت و حوزه عملشان در طول زمان روندی رو به رشد و مستمر طی کند. در حالیکه تعدد این سازمان‌ها تا حد زیادی وابسته به فضای باز سیاسی برای بازیگران غیرحکومتی است، خیرین و منابع کمک‌های مردمی می‌توانند از این تخصص محوری سازمان‌های جامعه مدنی و مهارت‌های تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌ها تقویت و حمایت کنند.

درست همانطور که مؤلفه توسعه‌ای ترویج‌گری عنصری لازم برای رسیدن به سیاست‌گذاری‌های تعریف‌شده است، ترویج‌گری ابزاری به هدف بزرگتر تقویت جامعه مدنی و در ابعادی بزرگتر، به فراگیر شدن دموکراسی کمک می‌کند و این یاری‌رسانی با پیش‌بردن هنجارها و گسترش شبکه‌های همکاری مدنی، یا به گفته پوتنام (Putnam) وجود سرمایه اجتماعی میسر می‌شود. جامعه مدنی در فرآیند تلاش برای دستیابی به یک سیاست مشخص با برقراری پیوندهای درون‌بخشی (Intra-sectoral linkage)، نظیر تشکیل اتحادیه‌ها و ائتلاف‌ها با انگیزه رسیدن به آرمان و هدف مشترک و پیوند بین افراد و گروه‌ها در رسیدن به اهدافی که به تنهایی امکان دستیابی به آن نبود، مستحکم و تقویت می‌شود. تجربه نشان داده است که وقتی مشکلاتی که جامعه با آنها روبروست پیچیده‌تر و حل آنها سخت‌تر می‌شود، جامعه مدنی تلاش می‌کند این پیوندهای درون‌بخشی با فعالان اصلاح‌طلب در حکومت و بازار را بسازد یا تقویت کند. البته این کار چیزی نیست که بتوان آنرا آموزش داد و تنها نتیجه همکاری با یکدیگر برای دنبال کردن منافع عمومی مشترک است.

فرآیند ترویج‌گری ابزاری - فارغ از رسیدن یا نرسیدن به هدف مشخص و تغییر سیاست‌ها - هنجارهای اجتماعی اعتماد، همکاری متقابل، پذیرش دیگران و تعادل را بین افرادی که یاد می‌گیرند برای رسیدن به هدف مشترک با هم کار کنند، رشد می‌دهد. این ارزش‌ها زمینه اجتماعی



را برای تصمیم‌گیری و پیوستن افراد به سازمان‌های داوطلبانه تلاش‌گر برای رسیدن به اهداف شخصی و عمومی مشترک آماده می‌کند. توسعه و گسترش شبکه سازمان‌های شهروندی و تعمیق هنجارهای مدنی، به عنوان دستاوردهای هدفمند یا غیرهدفمند ترویج‌گری ابزاری، مواردی مهم و ضروری برای استمرار و توفیق جامعه مدنی خودگردان و قوی در رسیدن به اهدافش است. معمولاً جامعه مدنی نسبت به عموم جامعه از آگاهی سیاسی بالاتر و عمیق‌تری برخوردار است. در بسیاری از کشورها برغم تعدد و تنوع سازمان‌های جامعه مدنی، تنها تعداد محدودی افراد حقیقی و حقوقی از نظر سیاسی فعال هستند و آنها هم محدود به شهرنشین‌های روشنفکری می‌شوند که لزوماً در چارچوب سازمانی که عضوگیری آزاد دارد فعالیت نمی‌کنند. با این‌که این امر به تنهایی موجب عدم موفقیت در اصلاحات مورد نیاز و یا پیشرو در حوزه‌های اقتصادی و اجتماعی نمی‌شود، مشکلات عدیده‌ای را برای پیشبرد استراتژی‌های اثربخش و پایدار ترویج و حمایت‌گری بوجود می‌آورد.

از میان این مشکلات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

1. عدم وجود پیوندهایی سازمان‌های رسمی متخصص و دخیل در سیاست و در اقلیت کمی با سایر سازمان‌های جامعه مدنی با اهداف متنوع و انجمن‌هایی که مستقیماً با مردم سر و کار دارند و تعدادشان بسیار بیشتر است.
2. عدم اولویت‌دهی به تمرین مدیریت دموکراتیک.

تأثیر این عوامل بر اهداف ترویج‌گری ابزاری در بسیاری موارد موجب کاهش مشروعیت و اعتبار سازمان‌های ترویج‌گر بین سیاست‌گذاران از یک سو و گروهی که این سازمان‌ها مدعی هستند برای اهدافشان تلاش می‌کنند از سوی دیگر می‌شود. گسترش دامنه مشارکت سازمان‌های جامعه مدنی در فرآیند تصمیم‌گیری، سیاست‌گذاری و بهبود روش‌های دموکراتیک مدیریت در سطح خود سازمان‌های مدنی یکی از مهمترین عوامل تقویت اهداف استراتژی‌های ترویج‌گری است.

۳. ترویج و حمایتگری به مثابه تأثیرگذاری بر نتایج سیاست‌های کلیدی و دستیابی به اصلاحات: هدفی ابزاری

تعریف: فرآیندی که در آن گروه یا گروه‌هایی مهارت‌ها و فنونی را با هدف تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری در حوزه عمومی بکار می‌برند و نتیجه آن دستیابی به هدف مشخص یا اصلاحات سیاسی، اجتماعی یا اقتصادی است.

ترویج و حمایتگری به مثابه یک استراتژی ابزاری مجموعه‌ای از ابزار، تاکتیک‌ها و فنونی است که برای تأثیرگذاری بر خط مشی اصلاحات یا تغییر در این سیاست‌ها بکار می‌رود. عملاً بین انواع تغییر و کسی که عامل آنست تفاوت زیادی نیست و هدف ابزاری تنها برای رسیدن به سیاست مورد نظر طراحی و تعیین می‌شود. برای هر کسی که بخواهد نقشی در تغییر داشته باشد و آنچه را که انتخاب کرده پیش ببرد، به هر حال جایگاه و سطحی در میدان مبارزه پیدا می‌شود. آن چیزی که برنده و بازنده را در فرآیند ترویج‌گری مشخص می‌کند، توانایی در بسیج منابع و بدست آوردن مهارت‌ها و تجربیات مورد نیاز برای برپا کردن یک کمپین موفق است. از آنجا که ترویج و حمایتگری ابزاری ارزش ویژه‌ای را دنبال نمی‌کند و ابعاد تثبیت‌شده‌ای ندارد، ممکن است در راه پیش‌برد مردم‌سالاری مفید یا مضر باشد. به همین دلیل سازمان‌هایی که برای گسترش ارزش‌های مدنی فعالیت می‌کنند باید برای افزایش آگاهی و فعالیت شهروندان تلاش کنند و آنها را از محتوای سیاست‌هایی که راه آنها را به مراکز تصمیم‌گیری سیاسی باز می‌کند مطلع کنند.



در تعریف ترویج و حمایتگری ابزاری، فرض بر این است که فضای سیاسی به اندازه‌ای باز است که هم شهروندان و هم سازمان‌های جامعه مدنی امکان مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری را دارند. با این اوصاف هدف ترویج‌گری دستیابی به تحولات سیاسی، اهداف یا نتایجی است که مد نظر گروه یا گروه‌های مورد نظر (سازمان‌های جامعه مدنی، اتحادیه یا ائتلاف) است. علاوه بر این ترویج و حمایتگری می‌تواند فرآیندی باشد که گروهی مجموعه‌ای از مهارت‌ها، فنون و تاکتیک‌ها را برای تأثیرگذاری در تصمیم‌گیری‌ها که قدرت تعیین سیاست‌ها در دستشان است، بکار می‌برند. بنابراین طبیعت ترویج و حمایتگری به خودی خود خنثی است و تنها ابزار یا وسیله‌ای در اختیار گروهی است که از آن در چارچوب ارزش‌ها و اهداف و مأموریت خود برای تغییر در سیاست‌ها استفاده می‌کند. ترویج و حمایتگری اثربخش یا توانایی دستیابی به تحولات و خط مشی‌ها فرآیندی پیچیده است که نیازمند تحلیل کامل و گسترده فضای سیاسی، طراحی استراتژی مناسب برای کمپین و سپس بسیج منابع انسانی، مالی، اطلاعات و... برای به نتیجه رساندن آن است.

کیث دوس^۹ معتقد است که ترویج و حمایت‌گری در هدف باید کاملاً شفاف باشد. ترویج و حمایت‌گری برآمده از یک انگیزه خالص است. این امر به روش صحبت کردن با گروه هدف جهت می‌دهد و نحوه ارتباط برقرار کردن با کسانی که دیدگاه‌های متفاوت دارند را مشخص می‌سازد. همچنین ترویج و حمایت‌گری باید مبتنی بر تحقیقاتی باشد که اقتدار و مشروعیت کار را تضمین کند و اعتبار سازمان یا فرد ترویج‌گر در زمان بیان دیدگاه‌ها را تضمین کند. پیش از آغاز طراحی استراتژی‌ها باید با دیدگاه‌های متفاوت آشنا شد و توانایی موضع‌گیری و برخورد با آنها را با استفاده از منابع شناخته شده بدست آورد. بدین ترتیب سایر گروه‌ها و سازمان‌های جامعه مدنی می‌توانند از این حرکت حمایت کنند یا به نوبه خود با آن مخالفت داشته باشند.

در فصل‌های بعدی این راهنما بصورت مفصل به گام‌ها، مهارت‌ها و منابع مورد نیاز برای برپایی یک کمپین موفق ترویج و حمایتگری خواهیم پرداخت. اما باید به یاد داشت که در هر شرایطی رعایت نکات زیر نیز مهم است:

- احترام گذاشتن به دیگران
- احترام گذاشتن به دیگرانی که دیدگاه‌های مختلف دارند - حتی در گروه خود- و دشمن ندانستن آنها.
- پذیرش همیشگی تغییر دیدگاه‌ها و نقطه نظرات کسانی که دیدگاه‌های متفاوت یا مخالف دارند و یا کسانی که باید روی آنها تأثیرگذار بود.
- رعایت اصول و هنجارهای ظاهری (Dress Code)، برای اینکه تصمیم‌گیرندگان نتوانند شما را به دلیل عدم انطباق وضعیت ظاهری‌تان (و نه برنامه‌تان) از دایره خارج کنند.

برنامه ریزی فرآیندهایی که خواهان دستیابی به آنها هستید:

- انعطاف‌پذیری در هنگام کار با دیگران، شما نمی‌توانید فرآیندهای کاری دیگران را به آنها دیکته کنید و یا در اختیار خود بگیرید.
- در تمام موقعیت‌های جدید آگاهی خود را مدیریت کنید. بهتر است مسؤولیت‌هایی مثل یادداشت برداری، ارائه، تحقیق و... بر اساس فرآیندهای فرهنگی متفاوت بین افراد متفاوت تقسیم گردد.

در ارتباط با امور زیر به تصمیم برسید:

^۹ کیث دوس (Kate Dewes): عضو بنیاد صلح نیوزیلند، مرکز امنیت و خلع سلاح. کیث دارای مدرک Ph.D بوده و ۲۰ سال است که هماهنگ کننده اداره منطقه ای جنوب جزیره بنیاد صلح نیوزیلند است. وی بین سال‌های ۹۰-۱۹۸۸ در کمیته مشاوره عمومی کنترل و خلع سلاح خدمت کرد و در سال ۲۰۰۰ مجدداً به این سمت منصوب شد. کیث در کمیته راهیابی بین المللی طرح دادگاه جهانی نیز در سال‌های ۹۶-۱۹۹۲ کار کرده است. وی قائم مقام دفتر صلح بین المللی در سال‌های ۲۰۰۳-۱۹۹۷ بوده و در فاصله سال‌های ۲۰۰۲-۲۰۰۱ نیز به عنوان کارشناس دولتی نیوزیلند در مطالعات خلع سلاح و آموزش منع تکثیر سلاح‌های هسته‌ای در سازمان ملل فعالیت داشته است.



- ریسک پذیری به منظور به دست آوردن منافع
 - تنظیم امور اصلی
- ایجاد یک گروه حمایتی برای حضور در کنار شما که بتواند شما را در موارد زیر یاری دهد:
- یافتن راه هایی برای برآمدن از عهده امور خانوادگی، سازمانی و جنشی خویش
 - رعایت حساسیت ها در هماهنگ سازی امور خانواده و ترویج و حمایت گری - در اینجا خطر از خودبیگانگی خانواده وجود دارد.
- موارد زیر را یاد بگیرید:
- مقابله با سندرم 'Tall Poppy' ، ترس از موفقیت و سرکوب افراد موفق
 - مقابله با اتهامات

استراتژی ترویج و حمایتگری، ارتقاء مردم سالاری، خلاصه و نتیجه گیری

توانایی شهروندان و سازمان ها برای ترویج گری ابزاری طبق تعاریف و مباحث مطرح شده در این بخش، چه به عنوان حق و چه به عنوان ظرفیت، می تواند نشان گر و معیاری برای سنجش قدرت مردم سالاری در کشور باشد. تقویت جامعه مدنی کلید پیشرفت به سوی مردم سالاری در تمامی جوامع بشری است.

جامعه مدنی در ساده ترین تعریفش نماینده شهروندان است و ابزاری برای تبیین خواست افراد و تسهیل دستیابی شان به این اهداف و منافع مشترک، در چارچوب عملکردی گروهی است. این ابزاری مهم و بنیادین برای تمرین شهروندی و حقوق و مسؤولیت های شهروندی است. سازمان های جامعه مدنی یکی از مؤثرترین ابزاری هستند که شهروندان با استفاده از آن در تصمیماتی که در زندگی شخصی، گروهی و در ابعاد بزرگتر، در زندگی اجتماعی تأثیر دارد، مشارکت می کنند و می توانند هم یاری خود را با شهروندانی خارج از حوزه شخصی زندگی شان هم نشان دهند. با این رویکرد، ترویج و حمایتگری چیزی فراتر از یک ابزار یا وسیله برای رسیدن به اهدافش است، چراکه می تواند هم نمایانگر قدرت شهروندان و جامعه مدنی و هم عنصری حیاتی برای مردم سالاری و سلامت زندگی اجتماعی باشد.

در ترویج و حمایتگری تحول محور که یکی از استراتژی های ترویج گری است، شهروندان نقشی محوری در تعیین اولویت های تصمیم گیری در مجامع تصمیم گیر در مورد سیاست های عمومی و سپس اجرای آن ایفا می کنند. به عبارتی دیگر، نقش کسی که تعیین می کند راه چه مواردی از اهداف تحول به سوی مراکز تصمیم گیری باز شود، همانقدر مهم است که چگونگی رسیدن این موارد به دست تصمیم گیرندگان، یعنی هدف تقویت جامعه مدنی، و ابزار، فنون و تکنیک هایی که برای رسیدن به خروجی های مدنظر (اهداف ابزاری) اهمیت دارد. در مدلی که ما مد نظر داریم هر کدام از این سه مؤلفه ترویج و حمایتگری بر دیگری اثر می گذارند و تقویت یکی، دیگری را هم تقویت می کند. از آنجا که اهداف توسعه و تحول عناصر یا ابزار مهمی برای رسیدن به خروجی های سیاسی مطلوب هستند، ترویج گری ابزاری یکی از مهمترین ابزار توانمندسازی شهروندان و تقویت جامعه مدنی است. تسلط بر مجموعه فنون تجزیه و تحلیل، استراتژی، لجستیک و مدیریت مهارت ها و تجاری که موجب اثربخشی یک کمپین ترویج و حمایتگری می شود به راحتی به دست نمی آیند. شرایط در بسیاری از کشورها تا شرایط ایده آل فاصله زیادی دارد و توفیق در رسیدن به تغییرات و تحولات در سیاست یا اصلاحات ماندگار همچنان نیازمند تقویت جامعه مدنی و نیز ظرفیت سازی شهروندان

10 Tall poppy syndrome (TPS) is a pejorative term primarily used in the UK, Canada, New Zealand and other Anglosphere nations to describe a social phenomenon in which people of genuine merit are resented, attacked, cut down, or criticised because their talents or achievements elevate them above or distinguish them from their peers.



است. مطالعات نشان می‌دهند که ارتباط سه‌گانه و متقابلی که بین این سه مؤلفه ترویج و حمایتگری وجود دارد و همچنین کار همزمان بر هر سه این مؤلفه‌ها شروط حداقلی برای نتیجه‌بخشی ترویج‌گری هستند. علاوه بر این بر حسب کشور و شرایط نیز فضای سیاسی، وظایف و عملکرد جامعه مدنی، همچنین نوع سازمان‌هایی که انجام برنامه‌ها را به عهده می‌گیرند، متغیر است.

نتیجه ترویج و حمایتگری ابزاری با هدفی روشن و سازمان‌یافته برای تأثیرگذاری بر تحولات سیاسی، یکی از نتایج میانی است که موجب دستیابی به اهداف استراتژیک ترویج‌گری پایدار و اثربخش می‌شود. ترویج و حمایتگری که خود یک استراتژی برای تغییر سیاسی و فرآیندی دینامیک است، شهروندان و سازمان‌ها را در این تغییرات مشارکت می‌دهد تا به منافع مشترک و مطالبات جمعی دست یابند. به همین دلیل موارد دیگری هم در این فرآیند دخالت دارند که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

- توانمندسازی اقشار محروم و به حاشیه رانده شده، به رسمیت شناختن حق رأی آنها، تقویت سازمان‌های کنشگر داوطلبانه که مردم به آنها می‌پیوندند تا در فرآیندهای سیاسی در همه سطوح نماینده‌ای داشته باشند.
- تولید هنجارهای مدنی و ارزش‌های مردم‌سالاری روشنگر برای انتخاب سیاست‌ها و اصلاحات در حوزه عمومی

همانطور که پیش‌تر گفته شد، هدف این راهنما این نیست که روشی واحد برای ترویج و حمایتگری ارائه دهد، که در هر شرایطی بکار گرفته شود؛ بلکه هدف ارائه مجموعه‌ای از نکاتی است که باید هنگام کار با جامعه مدنی یا در گام‌های آغازین تفکر برای طراحی یک برنامه ترویج و حمایتگری مورد توجه قرار گیرد:

1. تشخیص مناسب‌ترین مؤلفه استراتژی ترویج‌گری برای شرایط موجود
2. تشخیص مجموعه‌ای از نیازها برای ظرفیت‌سازی
3. ایجاد رابطه با سازمان‌هایی که می‌توانند بصورت تخصصی خدمات آموزشی یا مشاوره در زمینه‌های مرتبط ارائه دهند

در فصل بعدی به موارد خاصی خواهیم پرداخت که احتمال دارد در طراحی و راه‌اندازی برنامه‌های ترویج و حمایتگری با آن برخورد کنیم.



فصل دوم: انتخاب استراتژی مناسب ترویج و حمایتگری

همانطور که اشاره شد، برای انتخاب بهترین استراتژی ترویج و حمایتگری برای رسیدن به بهترین نتیجه باید به موارد متعددی توجه داشت. آنچه که در انتخاب استراتژی‌ها مهم است، تشخیص درست شرایط موجود است. باید دانست چطور می‌توان شهروندان توانمند را شناخت، یک جامعه مدنی قوی چه خصوصیتی دارد و یک کمپین تأثیرگذار برای تغییر سیاست‌ها چه ویژگی‌هایی را داراست. از سویی دیگر باید این نکته را مد نظر داشت که نوع اصلاحات در سیاست‌ها، فضای سیاسی که تصمیم‌گیری در آن انجام می‌گیرد و نیز ساختار و نوع سازمان ترویج‌گر در این انتخاب مؤثر است. در این فصل به بررسی تمام معیارهای سنجش برای انتخاب یک استراتژی ترویج‌گری مناسب می‌پردازیم.

الف: تدوین رهیافت و روش ارزیابی

اولین گام برای انتخاب یک استراتژی مناسب ترویج و حمایتگری اینست که شرایط محلی را تجزیه تحلیل کنیم. در طول سال‌ها تعدادی روش ارزیابی «سیاست‌های کلان» برای تجزیه تحلیل شرایط کشور و تشخیص موانعی که موجب می‌شود اصلاحات در قوانین انجام نگردد استفاده می‌شدند. از آنجا که هر مأموریت باید با ضمیمه راهنمایی از نقاط قوت و نقاط ضعف هر کدام از روش‌های تجزیه تحلیل طراحی شود، در حال حاضر مراکز پژوهشی مهم‌ترین متودولوژی‌ها از قبیل اقتصاد سیاسی، تجزیه تحلیل نهادها و طراحی برنامه‌های ترویج‌گری را مطالعه می‌کنند. بحث بر سر اینست که آیا می‌توان برای حوزه دموکراسی و حکومت هم همانطور که برای رشد اقتصادی، محیط زیست، سلامت و جمعیت نسخه تجویز می‌شود، راه‌حلی از پیش آماده توصیه کرد؟

برخی مدل‌های موجود حاصل تحلیل ارزیابی‌های سیاسی هستند و برای شناخت و تشخیص تهدیدها و فرصت‌ها در همان زمان بکار می‌آیند. شاید پرستفاده‌ترین متودولوژی، مدل مرحله‌بندی‌های سیاسی و برنامه‌ریزی‌های متوالی (Political staging and program-sequencing model) باشد. به زبان ساده، این مدل به دنبال پاسخ این سوال است که آیا می‌توان برنامه‌های حکمرانی و مردم‌سالاری را برای یکی از مراحل توسعه سیاسی که کشور در حال گذار از آن است طراحی و اجرا کرد؟ یکی از مهم‌ترین نکات پایه‌ای این متودولوژی‌ها توانایی تشخیص یا تجزیه تحلیل موقعیتی است که کشور وارد یکی از فازهای توسعه سیاسی برای رسیدن به دموکراسی، یعنی دوران پیش از گذار (pre-transition)، عبور از دوران گذار به دموکراسی - با برگزاری اولین دور انتخابات آزاد- و نهایتاً تحکیم دموکراسی، می‌شود. در هر مرحله از توسعه سیاسی مجموعه‌ای از مداخلات استاندارد وجود دارند که هدفشان پشت‌سر گذاشتن تهدیدهای شناخته‌شده و یا حمایت از فرصت‌های موجود است.

برای مثال اگر کشوری در مرحله پیش از گذار باشد و ارزیابی‌ها نشان دهند که سابقه کوتاهی از مردم‌سالاری، جامعه مدنی ضعیف و حقوق شهروندی کمی وجود دارد، احتمال این که سازمان‌های جامعه مدنی برای مطالبه حقوق سیاسی و یا نظارت بر نحوه صرف منابع عمومی برای دسترسی به مراکز تصمیم‌گیری سیاسی مجبور به تحمل مخاطرات شود، زیاد است. بنابر این ارزیابی‌ها، استراتژی منطقی ترویج و حمایتگری استراتژی است که در آن تأمین‌کنندگان منابع برنامه‌ها، دولت‌ها را مجبور به بازکردن فضای سیاسی و مشارکت سیاسی دادن گروهی که پیش‌تر از این فضا محروم بوده‌اند، کرده، به فکر تحریم ناقضان حقوق بشر باشند، سازمان‌های غیردولتی ترویج و حمایتگری فعال در زمینه سلامت و توسعه را تشویق کنند، از نیروهای خواستار مردم‌سالاری حمایت کنند و برای برگزاری انتخابات آزاد تلاش کنند.



مدل‌های بر مبنای مرحله‌بندی سیاسی بویژه آنها که برای تعریف استراتژی‌های ترویج‌گری بکار می‌روند ابزار مناسبی برای تقسیم توسعه سیاسی به اجزای کوچک‌تر قابل فهم هستند، اما با وجود کارایی و توانایی‌شان در تجزیه تحلیل، تنها می‌توانند در طراحی فرآیند، بویژه زمانی که بدنبال چیزی فراتر از تجویز راه‌حلهایی آماده برای مرحله گذار به دموکراسی هستیم، بکار آیند. این برای ترویج‌گری استراتژی‌محور در حوزه وسیع‌تر برنامه‌ریزی‌ها و اولویت‌بندی‌ها برای مردم‌سالاری و حکمرانی هم صدق می‌کند.

این راهنما بنا دارد یک متودولوژی ارزیابی دیگر را مطرح کند. در شرایطی که آگاهی و مشارکت شهروندان بصورت فردی و یا سازمانی باید اولویت داده‌شده و بر منافع فردی و گروهی تأکید شود، ترویج و حمایتگری ابزاری در سیاست به احتمال زیاد موثرترین و پایدارترین است. همانطور که در بخش پیشین گفته شد، برنامه‌ریزی برای ترویج‌گری نمی‌تواند از بستر وسیع‌تر سیاسی و همین‌طور حوزه فعالیت برنامه ترویج‌گر مستقل دیده شود.

هر کدام از سه مؤلفه استراتژی ترویج و حمایتگری، چه وقتی به شکل مؤلفه‌هایی پیوسته و پله به پله به آنها نگاه کنیم و چه به شکل مؤلفه‌هایی مرتبط در یک چرخه که یکی دیگری را تقویت می‌کند، می‌توانند به عنوان شاخص‌های سنجش میزان توسعه مردم‌سالاری در کشور استفاده شوند. هرچقدر شهروندان از حقوق و مسؤولیت‌های مدنی بیشتری برخوردار باشند، توانایی جامعه مدنی برای تبیین منافع و ارزش‌های شهروندی در مجامع تصمیم‌گیری سیاسی بیشتر می‌شود و هرچه نگاه به ترویج‌گری ابزاری به عنوان آلترناتیو برای تأثیرگذاری بر تحولات خط مشی و اصلاحات سیاسی قوی‌تر باشد، احتمال این که کشور ارزش‌ها و عملکردهای دموکراتیک بیشتری از خود نشان دهد هم بیشتر می‌شود.

ب: تعریف نتایج: تدوین یک چارچوب و شاخص‌های ارزیابی برای ترویج و حمایتگری

سوال اصلی اینست که چطور می‌توانید استراتژی ترویج و حمایتگری مناسب را انتخاب کنید؟ مدل ترویج‌گری با مؤلفه‌های خطی وهم مدل ترویج‌گری با مؤلفه‌های چرخه‌ای، یک ترویج‌گری پایدار و اثربخش در عملکرد است. رسیدن به این پایداری و اثربخشی ترویج‌گری به خودی خود می‌تواند معیار سنجش قوت و سلامت دموکراسی باشد. این دو، یعنی پایداری و تداوم ترویج و حمایتگری و مردم‌سالاری سالم، در تئوری هم از هم جدانشدنی هستند.

طراحی و اجرای استراتژی‌های ترویج‌گری یکی از ابزار گسترش مردم‌سالاری است. پرسش مهم اینست که ما چطور می‌توانیم شهروند توانمند، جامعه مدنی قوی و کمپین اثربخش را تشخیص دهیم؟ اگر بدانیم نقطه‌نهایی یا نتیجه مطلوب ما در هر مورد چیست، می‌توانیم ابزار ارزیابی را با شاخص‌های مناسب طراحی کرده و شرایط موجود را با شرایط مطلوب و آرمانی مقایسه کنیم تا به ارزیابی درستی برسیم. از آنجا که شرایط آرمانی می‌تواند نشانگر ظرفیتی باشد که انتظار داریم در هر یک از سه مؤلفه ببینیم، می‌تواند به راحتی گام بعدی را برای طراحی و اجرای مداخلات بعدی در زمان مشخص روشن کند. در واقع باید «چارچوب نتایج مطلوب» و یا مجموعه‌ای از روابط علت و معلولی معطوف به اهداف استراتژیک (Strategic Objective) ترویج و حمایتگری اثربخش را با سه هدف میانی زیر طراحی کنیم:

1. شهروندان توانمند یعنی آگاه و فعال

2. جامعه مدنی قوی



3. برپایی یک کمپین اثربخش برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها که بتواند به کمک دو مورد اول، دستیابی به هدف استراتژیک را عملی کند.

تشخیص و تعیین مجموعه ویژگی‌های این سه مورد می‌تواند معیارهایی را که به دنبالش هستیم، به دست دهد. در ادامه به شناخت این خصوصیت‌ها، معیارهای سنجش و نیز تصویر شرایط آرمانی خواهیم پرداخت.

مؤلفه تحول: شهروندان توانمند (Empowered Citizenry)

این مؤلفه ترویج و حمایتگری یا هدف میانی، با پیشبرد و تقویت فرهنگ سیاسی دموکراتیک و اخلاق مردم‌سالاری با مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری و انتخاب راهبری در تمام سطوح سیاست‌گره خورده است. این امر تنها در صورتی رخ می‌دهد که شهروندان ارزش‌های دموکراتیک و هنجارهای مدنی را باور کنند و رفتارشان را در راستای این ارزش‌ها و هنجارها تغییر دهند. این امر فرایندی بلندمدت است که با آموزش مهارت‌های حل مسأله و اجرای راه‌حل‌ها برای رسیدن به نتایج ملموس بدست می‌آیند. این اولین گام برای افزایش اعتماد به نفس در افراد و خروج از شرایط انزوا، بی‌توجهی، بی‌عملی و سستی نسبت به شرایط موجود است. آموزش و توانمندسازی در سازمان‌هایی که افراد برای تبیین مشکلات مشترک و تلاش برای یافتن راه‌حل و منافع عمومی بنیاد می‌نهند صورت می‌گیرد.

این انجمن‌های داوطلبانه کارگاه‌هایی هستند که در آن «افراد» بواسطه کارهای گروهی داوطلبانه‌ای که به‌تنهایی امکان انجام آن را ندارد به «شهروند» ارتقا می‌یابند. این انجمن‌های داوطلب‌محور عموماً هدف‌محور هم هستند. این انجمن‌ها برای مثال برای حل مسائل روزمره زندگی، اقتصادی یا مدنی بوجود آمده‌اند و بهترین مکان برای «شهروندسازی» و آنطور که توکویل (Tocqueville) بیش از ۲۰۰ سال پیش گفته است، «مدارس رایگان مردم‌سالاری» هستند. شهروندان توانمند - یعنی آگاه و فعال - دارای مجموعه‌ای از دانسته‌ها و مهارت‌ها را در چارچوب ظرفیت‌ها و ویژگی‌های زیر هستند:

- شهروندانی با سواد خواندن و نوشتن و محاسبه عددی
- تسهیل‌گرانی ماهر با توانایی رهبری شهروندان در یک فرآیند خودآگاهی
- رهبرانی که برای منافع عمومی ارزش بیشتری نسبت به منافع شخصی قائلند
- درک برتری و شایستگی گردهم‌آبی در انجمن‌های داوطلبانه برای دستیابی به اهداف جمعی
- توانایی شناسایی، اولویت‌بندی و تعمیق درک مشکلات عمومی و مسائل مشترک
- درک فرآیند تصمیم‌گیری عمومی و سیاست‌گذاری
- آگاهی از به حقوق اقتصادی و مدنی، من جمله قوانین، سیاست‌ها و آیین‌نامه‌ها
- آگاهی از به حقوق سیاسی و مسوولیت‌های شهروندی
- آگاهی از ساز و کار مردم‌سالاری مطابق قانون اساسی، شامل هم سازمان‌های سیاسی و هم فرآیندها و رویه‌ها
- توانایی کنش و حل مشکلات در سطح محلی

مؤلفه توسعه : جامعه مدنی قوی و قدرتمند



نتیجه اصلی وجود یک جامعه مدنی قوی و قدرتمند اینست که می تواند از طرف و به نمایندگی شهروندان از منافع شهروندی نزد قدرت سیاسی دفاع کند. همانطور که در بخش آینده در این مورد صحبت خواهیم کرد، قدرت سیاسی شامل بازیگران عرصه بازار، مقامات سنتی و سازمان های بین المللی به علاوه دولت، در سطوح محلی و مرکزی می شود. جامعه مدنی فعال سیاسی هم یک نتیجه میانی و هم یکی از مؤلفه های مورد نیاز در یک برنامه ترویج و حمایتگری است. اجرای برنامه ترویج گری پایدار و ماندگار را نمی توان بدون فعالیت های سیاسی جامعه مدنی که یکی از اهداف میانی یا نتایج مقطعی است تصور کرد و این هدف نیز باید در راستای هدف بزرگ تر استراتژیک که شامل توانمندسازی شهروندان هم می شود مد نظر قرار گیرد. به عبارتی دیگر جامعه مدنی فعال سیاسی خود موجب افزایش توانمندی خود می شود و فعالیت هایی را که باید در برنامه های حل مشکلات جامعه و مسائل عمومی از قبیل مسائل اقتصادی، اجتماعی و یا سیاسی انجام شود، تعیین می کند.

در قلب جامعه مدنی قوی و قدرتمند، شهروندانی توانمند هستند که مجموعه ای از ظرفیت هایی را که در بالا اشاره شد در بر می گیرند. در این راستا، مؤلفه تحول، هردو مؤلفه توسعه و ابزاری را در چرخه استراتژی های ترویج و حمایتگری در بر می گیرد. از سویی دیگر، شهروندان با شرکت در سازمان ها و انجمن های محلی که خود می سازند تا به بررسی و حل مشکلات مشترکشان بپردازند، توانمند می شوند. آنها از این طریق می توانند در چارچوب کار با تصمیم گیرندگان سیاسی به اهداف سازمانی خود هم برسند. این یکی از روش هایی است که پیوندهای بین مؤلفه های استراتژی ترویج گری را مستحکم می کند.

سازمان های شهروندی سنگ بنای جامعه مدنی هستند و علاوه بر این روابط مستحکم و متقابل، یک جامعه مدنی قوی که بطور کلی از منافع شهروندان و در صورت لزوم در مجامع تصمیم گیری سیاسی حمایت می کند، موجب می شود مطالبات شنیده شده و در موردشان کاری انجام شود. بین حوزه کار جامعه مدنی با مجموعه ظرفیت های مختص آن و افرادی که در سازمان های جامعه مدنی فعالیت می کنند، باید تفاوت قائل بود. بدین معنی که بدون وجود تعداد مشخصی حوزه کاری یا ظرفیت های خاص، سازمان های جامعه مدنی امکان تبدیل شدن به نمایندگان و ترویج گرانی مؤثر برای اعضا، مراجعه کنندگان یا بطور کلی مخاطبانشان را نخواهند داشت. با این حال، جامعه مدنی قوی و فعال سیاسی در هر دو سطح جامعه مدنی و سازمانی باید دارای مجموعه ای از معیارها و ظرفیت ها باشد.

در سطح جامعه مدنی

جامعه مدنی قوی که توانایی حمایت از سازمان های فعال در جامعه مدنی را دارد، جامعه ای مدنی است که دارای ظرفیت ها و یا ویژگی های زیر باشد:

- سازمان های جامعه مدنی از نظر تنوع و تراکم به حد معناداری رسیده باشند
- به درجه قابل توجهی از تنوع و تخصص در ساختار عمودی و افقی رسیده باشد
- سازمان های جامعه مدنی متخصص مسئولیت هایی از قبیل نمایندگی، هماهنگی، تجزیه تحلیل سیاسی، تبیین و تحلیل و مدیریت تعارض و مناقشات را برعهده گیرند
- وجود شبکه های خودگردان ارتباطات متشکل از سازمان های جامعه مدنی و رسانه ها
- ظرفیت درون حوزه ای برای ارائه آموزش ها و مشاوره های فنی در زمینه های فنی و مدیریت
- دستیابی و پابندی به مجموعه ای از روش ها برای عملکرد داخلی



در سطح هر سازمان جامعه مدنی

یک سازمان جامعه مدنی فعال سیاسی و قوی، سازمانی است که دارای ظرفیتها و یا ویژگیهای زیر باشد:

- چشم‌انداز و مأموریت تأییدشده، شامل نمایندگی شهروندان و فعالیت‌های مدنی
- ساختار مدیریتی که اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب رهبری را بدهد
- برنامه استراتژیک با اهداف و نتایج مشخص و شاخص‌های اندازه‌گیری کارایی آن
- مهارت‌های بنیادین مدیریت توسعه و منابع (مالی، انسانی و اطلاعاتی) و تدوین فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی، مدیریت و ارزیابی
- پایداری ساختاری شامل استراتژی بسیج نیرو
- پیوند قوی دوجانبه، بین جامعه هدف و محیط عمل
- درک اهمیت پیوندهای درون‌حوزه‌ای (جامعه مدنی) من جمله شرکت در فدراسیون‌ها، اتحادیه‌ها، شبکه‌ها، ائتلاف‌ها
- توانایی برپاکردن کمپین‌های موثر ترویج‌گری

مؤلفه ابزاری: برپایی کمپین‌های موثر بر سیاست‌ها

شهروندان چه مستقیم و چه غیر مستقیم از طریق سازمان‌های جامعه مدنی، بر سیاست‌گذاری‌ها تأثیر می‌گذارند؛ آنچه که ما ترویج‌گری ابزاری نامیدیم. در چرخه ترویج‌گری، مؤلفه ابزاری در فهرست ظرفیت‌هایی که شهروندان و سازمان‌های جامعه مدنی برای تضمین دستیابی به استراتژی مؤثر ترویج‌گری نیاز دارند، در آخرین جایگاه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، به عنوان یک قانون کلی، ظرفیت توانایی برپا کردن کمپینی برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها یکی از آخرین مهارت‌هاییست که اکثر شهروندان و سازمان‌های مدنی در جوامع مدنی بدان دست می‌یابند. همانطور که گفته شد در طول زمان سازمان‌های جامعه مدنی متخصص در حوزه‌های مختلف، توانایی کنش و واکنش و ترویج‌گری را مستقل از میزان توانمندی شهروندان و فعالیت سیاسی جامعه مدنی بدست می‌آورند. با این که یک مجموعه محدود و منحصر به فرد از مهارت‌ها، فنون و رویکردها، تاکتیک و متودولوژی‌ها وجود دارند که می‌توانند این مؤلفه ترویج‌گری را مشخص کرده و ارزیابی و اندازه‌گیری پیشرفت آن را میسر کنند، شهروندان یا سازمان‌های جامعه مدنی باید در یک استراتژی کمپین مؤثر بر سیاست‌ها، به عنوان نمونه ای شاخص از مؤلفه ترویج‌گری ابزاری، این ویژگی‌ها را داشته باشند:

- درک هر مرحله در فرآیند کمپین ترویج‌گری یا کمپین موضوعی
- مشخص کردن و انتخاب تنها یک یا چند مورد مشخص از سیاست و یا اصلاحات به عنوان پیام کمپین
- توسعه گام به گام کمپین بر طبق یک فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک
- مهارت در ترسیم نقشه روابط و مناسبات قدرت و تجزیه تحلیل ذینفعان
- توانایی در بسیج منابع شناسایی شده (برای مثال رأی، پول، مردم، تخصص...)
- توانایی در تجزیه و تحلیل سیاست‌ها، شامل پژوهش و جمع‌آوری داده‌ها
- توانایی ساختن ائتلاف
- توانایی اجرا و نظارت بر سیاست‌ها و اصلاحات



- توانایی ارزیابی اجرای سیاستها و تبیین دوباره آن در صورت نیاز
- توانایی استفاده اثربخش از رسانه‌های عمومی و خصوصی
- توانایی برگزاری یک همایش عمومی
- توانایی انتخاب یک یا چند تاکتیک، فن و استراتژی عملی ترویج‌گری مناسب که اجرایی هم باشد

ترویج‌گری اثربخش و پایدار ، کاری مستمر

این امر باید روشن باشد که موضوع دیگر این نیست که کدامیک از سه مؤلفه ترویج‌گری را برای طراحی یک استراتژی ترویج‌گری انتخاب کنیم، بلکه اینست که کدام یک از ظرفیت‌ها یا عناصر را در یک زمان مشخص و در بستری خاص استفاده کنیم. متودولوژی ارزیابی که اینجا انتخاب کرده‌ایم مجموعه‌ای از ویژگی‌ها را در چارچوب هریک از سه عنصر در یک استراتژی جامع ترویج‌گری و در حالت آرمانی شناسایی کرده‌است. هیچ کشوری شرایط آرمانی توانمندی شهروندان، جامعه مدنی قوی و فعال سیاسی و یا ظرفیتی موثر برای تغییر سیاست‌ها را ندارد. این موضوع برای کشورهایی که سالهاست تحت حکومت‌های اقتدارگرا در انواع شکل‌های آن هستند عجیب نیست.

زمانی که ارزیابی جامعه با استفاده از این متودولوژی انجام شد و مشخص شد جامعه مورد نظر در چه فاصله‌ای تا مجموعه شرایط آرمانی قرار گرفته‌است، می‌توان یک استراتژی را انتخاب کرد. هم در این ارزیابی و هم در مراحل بعدی باید محدودیت زمان و منابع را در نظر داشت. به زبان ساده، چالش طراحی استراتژی می‌تواند تعیین اولویت و یا ترتیب ظرفیت‌های مورد نیاز برای هر یک از عناصر مورد نیاز باشد که باید به کمک مداخلات به سطح قابل قبولی برسند. بدین ترتیب هر کدام از سه مجموعه ظرفیت‌های بالا جایگاه خود را میابند. با این حال، مستقل از نتیجه ارزیابی اولیه و این که کشور در چه درجه‌ای از آمادگی برای تحول قرار دارد، هر سه مؤلفه باید هدف کار و تغییر قرار گیرند و این بواسطه عدم وجود جامعه آرمانیست. کار ترویج‌گری در هر کشور و جامعه‌ای کاری مستمر و دائمی است، چرا که شرایط هیچگاه شرایط آرمانی نیست! در کشوری چون ایالات متحده آمریکا و سایر کشورهای دموکراتیک صنعتی، مسأله بازسازی ظرفیت‌ها مطرح است، در حالیکه در کشورهای دیگر در مرحله ظرفیت سازی هستیم. در هر دو صورت توانمندسازی شهروندان و تقویت جامعه مدنی و ظرفیت‌سازی برای تحول در سیاست‌ها باید بصورت مداوم آموزش داده شود. حتی اگر اصول اولیه همواره یکسان باشد، متودولوژی‌ها و رویکردها تصحیح می‌شوند تا بتوان بهترین و اثربخش‌ترین مداخلات را برای خروجی‌های مناسب طراحی و اجرا کرد. از تجربیات جامعه مدنی کشورهای دیگر که سابقه بیشتری در ترویج‌گری دارند، می‌توان در آغاز طراحی روش‌ها و استراتژی‌های ترویج‌گری از تجربه آنها استفاده کرد.

علاوه بر این که باید در سطح گسترده‌ای بر هر سه این مؤلفه‌ها کار کرد، باید در نظر داشت که دامنه‌ای از سایر عوامل هم وجود دارند که تعادل را به هم می‌زنند. وجود سایر برنامه‌های ترویج‌گری با استراتژی‌های متفاوت که توسط سازمان‌های ترویج‌گری دیگری در حال اجرا هستند می‌تواند یکی از این عوامل باشند. برای پیش‌گیری از این تداخل می‌توان بر منطقه‌های جغرافیایی تمرکز کرد. ساکنان هر منطقه ممکن است اولویت‌ها و مشکلات محلی خود را داشته باشند که برای حل آنها باید با بهره‌گیری از استراتژی مناسب و با یاری متخصصان ویژه و با تکیه بر تجربیات محلی تلاش کرد.



ج: سایر مواردی که استراتژی ترویج و حمایتگری را تحت تأثیر قرار می دهند

در تدوین یک استراتژی ترویج و حمایتگری باید به سه مورد برنامه ریزی مرتبط به هم توجه کرد:

1. نوع سیاست اصلی یا اصلاحات که شهروندان یا سازمان های جامعه مدنی آنرا مد نظر قرار داده اند
2. فضای سیاسی مناسب و به اندازه کافی باز برای ورود شهروندان و سازمان های جامعه مدنی برای اجرای برنامه هایی به قصد تغییر
3. مناسب ترین شیوه برای فعالان عرصه جامعه مدنی برای فشار آوردن به سیاست گذاران و یا اصلاحات در فضای معین

چه سیاستها یا اصلاحاتی هدف هستند؟

آنچه که استراتژی برنامه های هر کشور را از دیگری متمایز می کند، تلفیق بعد سیاسی با ابعاد اجتماعی، اقتصادی و محیطی در زمینه سیاست گذاری و اصلاحات بویژه در طی دهه های اخیر است. این موضوع یکی از دلایلی است که احتمال موفقیت برنامه های ترویج و حمایتگری را بالا می برد. بطور کلی سیاست های کلان و یا تغییرات در سطح قانون اساسی، اصلاحات سیاسی، قانونی، آیین نامه ای و مالیاتی و نیز رویه های منطقه ای و یا اجتماعی، اقتصادی یا محیطی که بر اقشار اجتماعی تأثیر ویژه دارند، هدف تغییر و اصلاحات قرار می گیرند. اصلاحات سیستمیک یا در سطح سیاست های کلان و سیاست هایی که نوع حکمرانی و مدیریت جامعه را مشخص می کنند را شامل می شوند. قوانین موجود در هر سطحی بازتاب سیاست های کلان، قراردادهای نانوشته بین جامعه و حکومت در مورد تقسیم میزات و نوع قدرت است. اصلاحات سیستمیک چنین مسائلی را در بر می گیرد:

1. فرآیند انتخابات، قانون و غیرمتمرکزسازی قدرت
2. تخصیص قدرت و اختیارات بین نهادهای اصلی سیاسی
3. پذیرفتن اجرای یک قانون خاص و تضمین حقوق بنیادین بشر و آزادی های مدنی شامل آزادی انجمن ها، آزادی بیان، آزادی اجتماع و آزادی مطبوعات

از آنجا که برخی تصمیمات از قبیل بودجه بندی و تخصیص آن، بهره برداری از زمین و مالکیت، رفتار با اقلیتها یا اقشار محروم و یا تحت تبعیض (مانند زنان، کودکان و فقرا) منجر به تأثیرات سیاسی گسترده می شوند و یا موضوعات حساس اجتماعی هستند، معمولاً در سطح سیاست های کلان بررسی می شوند.

اصلاحات قوانین و سیاست های منطقه ای تحت الزامات و قوانین تصویب شده در سطح سیاست های کلان هستند. این قوانین چگونگی تخصیص و مدیریت منابع برای دستیابی به اهداف عمومی را مشخص می کنند. بنابراین یک تنش دائمی بین منافع عمومی و منافع خصوصی و همچنین منافع گروه های اجتماعی «ویژه» وجود دارد. سیاست های منطقه ای با موارد مرتبط با این مباحث سر و کار دارند:

1. نوع و روش تدوین شبکه های خدمات اجتماعی و حمایتی (مانند شبکه های سلامت و آموزش) و بویژه برای گروه های ویژه اجتماعی (مثل گروه های کم توان، یتیم ها و ساکنان آسایشگاه ها)
2. اقتصاد کلان و زیرمجموعه های اقتصادی و بنگاه های اقتصادی (وام های خرد، کارگری، کشاورزی، ماهیگیری)
3. عوامل محیطی، شامل تصمیمات در مورد بهره برداری، تخصیص و مدیریت جمعی منابع طبیعی .

سیاستها و برنامه های اصلاحات مربوط به هر کدام از این سه مورد، برنده ها و بازنده هایی دارد!



اولین نکته مهمی که در این زمینه برای طراحان برنامه مهم و پراهمیت است، مجموعه بایدهایی (چون سیاست‌ها، اصلاحات، قوانین و آیین‌نامه‌ها) است که باید در برنامه اجرایی از آنها تبعیت کرد. به زبان دیگر، هر تغییری در سیاست‌های کلان سیاسی یا منطقه‌ای در چارچوب بستر سیاسی موجود ممکن است. برای این امر دلایلی هم در ادبیات ترویج و حمایتگری و هم در تجربیات ترویج‌گران آمده است و بطور خلاصه به این موضوع اشاره می‌کند که در شرایطی که محیط اجازه تغییرات در سطح سیاست‌های کلان را نمی‌دهد، شاید احتمال کمی وجود داشته باشد که شهروندان و یا سازمان‌ها بتوانند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و مستقیماً در بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی تأثیرگذار باشند. بر عکس، استدلال دیگری هم مبنی بر این امر وجود دارد که اگر بستر سیاسی حضور و مشارکت غیر دولتی را در امور حکومتی محدود می‌کند و انعطاف‌پذیری کمی برای صداها و عقاید مخالف در مورد اصول بنیادین وجود داشته‌باشد، تأثیرگذاری بر سیاست‌ها و پیشبرد اصلاحات مربوط به حوزه مشخص استراتژی واقع‌بینانه‌تریست که می‌تواند منجر به مشارکت در فضای سیستمیک اصلاحات شود. عوامل زیر باید در زمان انتخاب نوع اصلاحات سیاسی در یک برنامه کشوری در قانون توجه قرار گیرند:

- آیا تأمین‌کنندگان مالی بین‌المللی اجازه حمایت از سازمان‌های جامعه مدنی با برنامه اصلاحات در سیاست‌های کلان که موضوعات مرتبط با حقوق بشر (مدنی و اقلیت) و یا مجریان قانون و حوزه‌های «خارج از قانون اساسی» (پلیس، ارتش) را در برمی‌گیرند، دارند؟ و در ابعاد کوچکتر، در مورد کم‌کارآمدی دولت در هزینه بودجه در حوزه‌های مختلف، تصمیمات مرتبط با تخصیص منابع عمومی؟ اگر نه، کارکردن در چارچوب سازمان‌های غیر دولتی بین‌المللی دارا یا فاقد شعبه در محل، بویژه برای تقویت جامعه مدنی امکان‌پذیر است. با توجه به همه این نکات، امنیت سازمان جامعه مدنی مورد نظر و فعالانش باید مورد توجه قرار گیرد و این مداخلات در هر استراتژی باید امنیت این کنشگران را تأمین کنند.
- جایی که اصلاحات سیاست‌های کلان امکان‌پذیر نیست، هر سه مؤلفه استراتژی می‌تواند در برنامه‌ای که هدفش پیشبرد تحولات سیاسی منطقه‌ایست مورد توجه واقع شوند. تخصیص منابع باید به درستی برای دستیابی به اهداف استراتژیک انجام گیرد و در این راستا باید برنامه‌های استراتژیک کشوری را هم در نظر گرفت. طبیعتاً در سایر حوزه‌ها هم موارد اصلاحی و یا سیاستگذاری وجود دارد. یک استراتژی خوب تلاش می‌کند در هر حوزه مواردی را برای اصلاح انتخاب کند که دستیابی و تأمین نیازها و منافع اکثریت را تضمین می‌کند و حد اقل مواردی را انتخاب می‌شوند که آسیب بیشتری به آنها می‌کند که صدایشان شنیده نمی‌شود وارد نشود.

در چه شرایط سیاسی می‌توان کار کرد؟

تصمیم‌گیری‌های عمومی - هم مربوط به تحولات سیاسی منطقه‌ای و هم اصلاحات سیاست‌های کلان - در مراکز سیاسی، از جامعه گرفته تا همسایگی موجب می‌شود مدیریت و حکومت فراگیر شود. این مراکز را مراکز سیاسی می‌نامیم، چرا که تصمیمات عمومی عموماً درمورد قدرت است. توانایی نیروهای غیرحکومتی و غیربازاری در دستیابی و دسترسی به این مراکز تا حد زیادی وابسته به عملکرد قدرت خود آنها در رابطه با سایر نیروهای سیاسی و همچنین اعتبار و همکاران مشروع آنها در فرآیند تصمیم‌گیری عمومی است. با این حال، علاوه بر این مورد، نوع تغییر سیاست و یا اصلاحات مطلوب با فضای سیاسی و یا محلی که فرآیند تصمیم‌گیری در آن رخ می‌دهد کاملاً مرتبط است. در طول مطالعه گسترده‌ای که انجام شد، چهار نوع متفاوت از دیدگاه شهروندان و سازمان‌ها بدست آمد:

الف: فضاهای سیاسی حکمرانی و مناصب مندرج در قانون اساسی

فضای سیاسی که رسمی ترین تصمیمات سیاسی در آن گرفته می شوند از نهادهای سیاست های کلانی تشکیل شده است که مأموریت هایشان در قانون اساسی مشخص شده است. این فضاها سه نهاد اصلی حکمرانی دموکراتیک را در بر می گیرد: انتخابات، همه پرسی ها و عزل و نصب ها، مدیریت دولت های غیر مرکزی یا محلی، چه بصورت دموکراتیک انتخاب شده باشند و چه انتصابی به سر کار آمده باشند. جامعه سیاسی، یا ترکیب فرآیند انتخاباتی و احزاب سیاسی، فضای اصلی تصمیم گیری های عمومی است. انتخابات، چه برای انتخاب یک نقش سیاسی باشد و چه برای تعیین سیاست های عمومی (مثل همه پرسی) شهروندان عادی را مستقیماً در فرآیند تعیین سیاست های کلیدی شرکت می دهد. فرآیند انتخاباتی شامل احزاب سیاسی برای لابی کردن های سازماندهی شده و کمپین های ترویج گری در چارچوب گروه های شهروندی، ائتلاف ها و اتحادیه ها، جمع بندی و تبیین منافع اجتماعی در حمایت از یک هدف مشترک یا اصلاحات گسترده سیاست گذاری های سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بستر بسیار مناسبی هستند. دولت محلی و بویژه شهرداری ها و حکومت های منطقه ای با روندی افزایش یافته اهمیت بیشتری پیدا می کنند و به منابع مهم تصمیم گیری برای اکثریت شهروندان تبدیل می شوند، بویژه جایی که قدرت و مسؤولیت حکومتی و منابع تقسیم شده اند و مقامات محلی هم بصورت دموکراتیک انتخاب شده اند. بطور کلی، دولت های محلی بازتر و پاسخگوتر از نهادهای دولت مرکزی هستند. اشکال جدید یا ویژه حکمرانی مانند مناطق خودمختار، با قوانین و آیین نامه های محلی مشتق از قانون اساسی مرکزی در حال شکل گیری هستند، چراکه کشورها همچنان با مشکلات اجتماعی، اقتصادی و سیاسی روبرو هستند و به جای راه حل های سنتی باید اشکال جدیدی از حکومت برای اداره کشورها طراحی شود.

ب: فضاهای سیاسی در بطن جامعه

باید میان اشکال سنتی و مدرن حکمرانی که از دامنه حکومت مرکزی خارج می شوند و بدون مجوزی منطبق بر قانون اساسی حقوقی نسبت به زندگی شهروندان عادی برای خود قائل می شوند تفاوت گذاشت. در این مورد که ممکن است مسجد یا سایر گروه های مشابه دینی، و یا نهادهای سنتی قدرت مانند حکام شرعی و یا مشابه آنها همچنان بر آن بخش از زندگی مردم که قانون اساسی برایش قوانینی تعیین کرده است تأثیر داشته باشند، تردیدی وجود دارد. تغییر سیاست ها، همواره بر رفتار و نگرش این نهادهای سنتی موثر بوده است و از این دست می توان به حقوق بشر، حقوق باروری و مالکیت زمین اشاره کرد. در عین حال اشکال جدیدی از حکمرانی را می بینیم که معمولاً نهادهای داوطلبانه با قوانین داخلی خود و هر روز بیش از پیش وظایف عمومی (public function) را که پیش تر مختص نهادهای حکومتی بود بر عهده می گیرند. با توجه به این موضوع دامنه گسترده ای از انجمن های بهره برداری از منابع طبیعی (برای مثال جنگل و آب)، سازمان های ارائه دهنده خدمات اجتماعی (انجمن های اولیا مربیان، داروخانه های روستایی با مدیریت زنان) و حتی برخی گروه های اقتصادی (مانند مؤسسات مالی و اعتباری و شرکت های تعاونی) با اتخاذ تصمیمات بر اعضا و در برخی موارد بر افرادی که در حیطه فعالیتشان هستند هم تأثیر می گذارند. در هر دو مورد، معمولاً میزان شفافیت و باز بودن فرآیند داخلی تصمیم گیری و انتخاب رهبری، دورنما و پاسخگویی مشخص می کند که آیا این گروه ها در ارائه خدمات به اعضا و پیشبرد منافع عمومی اثربخش هستند یا خیر.

ج: فضای سیاسی بازار و بخش خصوصی

بازار به عنوان یکی از فضاهای تصمیم گیری بطور مجازی تمامی بخش های جامعه را تحت تأثیر قرار می دهد. بسیاری از انجمن های تولیدات روستایی (برای مثال تعاونی های روستایی، مؤسسات مالی اعتباری و سازمان های کشاورزان)، کارهای سازمان یافته (شرکت های کوچک و بسیار



کوچک) و سایرین، بیشتر تحت تأثیر تجارت‌های خصوصی و نیمه‌دولتی (مثل حمل‌ونقل، بانک‌های توسعه و تجارت و واردات) هستند تا تحت تأثیر تصمیم‌گیرندگان حکومتی.

د: فضاهای بین‌المللی تصمیم‌گیری

فضای بین‌المللی شامل تأمین‌کنندگان مالی و نهادهای مالی بین‌المللی، سازمان‌های بین‌حکومتی (مانند سازمان ملل متحد، سازمان‌های منطقه‌ای) و همکاری‌های چند ملیتی در زندگی ساکنان جنوب و شرق به همان اندازه نهادهای ملی تأثیرگذار هستند. در جایی که دولت ملی یا نمی‌خواهند یا نمی‌تواند صدای شهروندان را بازتاب دهد و یا از حقوقشان حمایت کند، جامعه مدنی در سطح ملی، منطقه‌ای و جهانی یک راه حل مهم به نظر می‌رسد.

بطور خلاصه، طراح استراتژی‌های ترویج‌گری باید تمام فضاها و نهادهای تصمیم‌گیری را که می‌تواند بر تعداد مشخصی از مردم، بویژه آنها که از قدرت کمتری برخوردارند تأثیرگذار باشد را کانون توجه خود قرار دهد. در حالیکه موضوع سیاست یا اصلاحات ممکن است نقشی تعیین‌کننده در هر حوزه‌ای داشته باشد، باید مطمئن شد که تعاریف ما از دموکراسی بر سایر فضاها و مواردی که ممکن است هم در کوتاه‌مدت و هم در بلندمدت برای اکثریت مردم از اهمیت بالاتری برخوردار باشد، سایه نیافکند. دوم این که انتخاب فضای سیاسی که تأمین‌کنندگان منابع از آن حمایت می‌کنند می‌تواند تأثیر مهمی در تأثیر بر سیاست‌ها و تصمیم‌گیری‌های سیاسی، مشارکت شهروندان و حتی نوع سازمان‌های مدنی که در این فرآیند شرکت می‌کنند داشته باشد.

در چه نوع سازمانهای جامعه مدنی سرمایه‌گذاری کنیم؟

اگر جامعه مدنی را " فضای داوطلبانه مشارکت گروهی برای برقراری ارتباط بین خانه و حکومت " تعریف کنیم، باید گفت در طول دهه‌های اخیر تعداد و تنوع سازمان‌های جامعه مدنی در کشورها رشد فزاینده‌ای داشته‌است. با توجه به تعداد زیاد این سازمان‌ها این پرسش پیش می‌آید که چگونه باید برای سرمایه‌گذاری بر یک یا چند سازمان تصمیم گرفت؟ دوران پیش از تحول شرایط ویژه‌ای برای استراتژی ترویج‌گری مهیا می‌کند. در حالیکه ممکن است دامنه گسترده‌ای از سیاست‌های ویژه و اصلاحات در سایر حوزه‌ها (مانند سلامت، محیط زیست و رشد اقتصادی) اجرا شوند، در سطح سیاست‌های کلان کم و بیش در مورد تغییر رژیم، شامل حقوق انجمن‌ها، اجتماع، بیان و مطبوعات صحبت می‌شود. این حقوق پیش شرط ترویج‌گری ابزار است. در این شرایط، هر نیروی « طرفدار دموکراسی (pro-democracy) » می‌تواند با در نظر گرفتن خطری که این حمایت می‌تواند در بر داشته باشد، نیرویی مناسب برای سرمایه‌گذاری باشد.

چالش اصلی طراحی استراتژی ترویج‌گری جایی مطرح می‌شود که به عنوان اولین گام تحول دموکراتیک انتخابات آزاد برگزار شده باشد. مدل مرحله‌بندی که در مورد فازهای مقدم و مؤخر در مرحله گذار می‌گوید، در تعیین این که کدام فعالان را مد نظر قرار دهیم کمک کمی می‌کند. اصلاحات سیاسی در حوزه دموکراسی و مردم‌سالاری درست مانند اهداف استراتژیک بی‌شمارند. سازمان‌های جامعه مدنی که در دوران پیش از تحول فعالیت می‌کنند ممکن است بعد از برگزاری انتخابات منحل شوند و یا منافع و نگرانی‌هایشان با منافع گروهی که در انتخابات به قدرت رسیده‌اند، در تضاد باشد. اتحادیه‌های کارگری یا سازمان‌های دانشجویی مثال خوبی برای این امر هستند. معمولاً این فعالان که در دوران پیشاتحول نقش پررنگی در تغییرات بازی می‌کنند، پس از دوران گذار به موانعی سخت برای اصلاحات اقتصادی و اجتماعی مبدل می‌شوند. همچنین بسیاری از سازمان‌های جامعه مدنی - بویژه آنها که شهری، روشنفکری و دارای دامنه محدودتری از منافع هستند - ممکن است بر



تغییر سیاست‌ها یا اصلاحاتی که برای منافع عمومی حیاتی‌تر هستند، تأکید کنند. مواردی که باید هنگام انتخاب سازمان جامعه مدنی در نظر داشت عبارتند از:

- آیا تفاوتی می‌کند که مدیریت و ساختار سازمان جامعه مدنی فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب دموکراتیک رهبری را می‌دهد یا نه؟ در برخی از مأموریت‌ها این مهم نیست که چه کسی برای پیشرفت اصلاحات یا تغییر سیاست‌ها تلاش می‌کند. پرسشی که پاسخ دادن به آن مهم است اینست که این فعالیت‌ها در چه چارچوبی انجام می‌شود؟ آیا حمایت از یک سازمان جامعه مدنی که خود کمتر دموکراتیک، انعطاف‌پذیر، نماینده واقعی و یا قابل اعتماد است به توانمندسازی شهروندان و یا رسیدن به هدف تقویت جامعه مدنی کمک می‌کند؟
- آیا عاقلانه‌تر این است که منابع را در سازمان‌های غیردولتی سنتی هزینه کنیم که ممکن است اعضای از جامعه‌ای که حوزه کاری آنست و نمایندگی‌شان می‌کند نداشته باشد؟ و یا یک استراتژی بلند مدتی که بر مداخلات با تأکید بر پیوندهای افقی در سطح پایه‌ای مردمی (grassroot) و بعدتر متعهد کردن عمودی سازمان‌های جامعه-محور تا سطوح بالا معنادارتر است؟ انتخاب سرمایه‌گذاری تأثیر مستقیمی بر توانمندسازی شهروندان و هم تقویت جامعه مدنی دارد.



د: نتیجه گیری و پیشنهادات

آیا دموکراسی و حکومت حوزه‌های مجزا با مجموعه نتایجی مشخص هستند که منجر به دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف توسعه پایدار می‌شوند؟ یا این که این حوزه‌های آمیخته به سایر حوزه‌هاست که اهدافش باید از طریق حصول سایر اهداف استراتژیک مانند رشد اقتصادی، سلامت و جمعیت و یا محیط زیست به دست آید؟ یا هر دو؟

به نوعی این مسأله حول تعریف و واقعیت جامعه مدنی که خود جرئی دیگر در اجرای برنامه‌های ترویج‌گریست، می‌گردد. می‌توان گفت که فرآیند انتخابات و حکومت رابطه‌ای مستقیم با دستیابی به اهداف ترویج‌گری دارد، برای مثال حکومتی که پاسخگوست، در اجرای قانون قابل پیش‌بینی است و یا نقض حقوق بشر را کاهش می‌دهد راه رسیدن به اهداف را تسهیل می‌کند. بطور خلاصه می‌توان گفت اهداف استراتژیک سایر حوزه‌ها خود ابزاری برای رسیدن برنامه ترویج‌گری به نتیجه هستند. با این حال بسیاری از سازمان‌های جامعه مدنی خود مجموعه‌ای کاملاً متفاوت از خدمات اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی را برای اعضا، مشتریان و یا مخاطبان خود مهیا می‌کنند. این سازمان‌های جامعه مدنی معمولاً با همکاری با سایر سازمان‌ها و یا مشارکت در برنامه‌های دیگر به دستیابی به هدف برنامه ترویج‌گری کمک می‌کنند. احتمال این که سازمان‌های جامعه مدنی که وظایف دوگانه‌ای را برعهده می‌گیرند در برنامه‌های ترویج‌گری مربوط به حوزه کار خود مشارکت کنند بیشتر است، چرا که با این مشارکت می‌توانند توانایی بیشتری برای ارائه خدمات و هم‌پیشبرد مأموریت‌های خود بدست آورند. این لزوماً بدان معنا نیست که آنها علاقه‌ای به موضوعات سیاست‌های کلانی که مستقیم یا غیرمستقیم شرایط ارائه خدمات را برای آنها معین می‌کند ندارند. در برخی موارد دلیل عدم مشارکت می‌تواند مربوط به محدودیت دانش و مهارت و یا شاید فرصت‌های در دسترس باشد.

زمانی که برنامه‌های جامعه مدنی برای تمرکز بر دستیابی به تغییر در سیاست‌ها و اصلاحات در سطح سیاست‌های کلان طراحی شده باشند، گرایش بر تمرکز بر دامنه کوچکی از سازمان‌های جامعه مدنی متخصص و یا سازمان‌های شهروندی ترویج‌گریست که مأموریت ویژه‌ای برای ترویج‌گری ابزاری دارند. بر همین اساس سازمان‌های حقوق بشری، کانون‌های وکلا و رسانه‌ها نهادهایی هستند که می‌توانند از تحول در سیاست‌ها حمایت کنند. علاوه بر این سازمان‌های جامعه مدنی که منافع گروه ویژه‌ای چون اتحادیه‌های کارگری، انجمن‌های کاری و گروه‌های تجاری را نمایندگی می‌کنند در طول سالها به عنوان نیروهای پرودموکراسی حامی برنامه‌های ترویج‌گری با هدف ایجاد تغییر در سیاست‌گذاری‌ها و اصلاحات سیاسی شناخته شده‌اند. در برخی کشورها و در برخی مناطق، سرمایه‌گذاری بر دسته دوم جای سوال دارد. اصلاحات در سیاست‌های کلان به یکی از مهم‌ترین اهداف برنامه جامعه مدنی تبدیل شده است و سازمان‌های جامعه مدنی متخصص به عنوان بهترین ابزار برای دستیابی به آن و ترویج‌گری ابزاری روشی مناسب برای تمرکز استراتژی‌ها شناخته شده‌اند. بطور کلی میزان توسعه جامعه مدنی و بویژه تقویت سازمان‌های جامعه مدنی بستگی به موارد زیر دارد:

1. مهارت‌های ویژه برای انجام ترویج و حمایتگری موجود است
2. تأمین مالی مستقیماً به سازمان‌های محلی پرداخت شده است
3. ظرفیتی برای اندازه‌گیری کارایی و گزارش نتایج وجود دارد.

توانمندسازی جامعه مدنی معمولاً در این برنامه‌ها مد نظر قرار نمی‌گیرد. در برخی موارد معیارهای غیرقابل برنامه‌ریزی مانند وجود برنامه‌های ثابت در کشور یا عدم دسترسی به کشور می‌تواند بر ترویج‌گری ابزاری تأکید کند. بر خلاف آن، احتمال این که آن دسته از استراتژی‌های جامعه مدنی که با برنامه‌های توسعه کشور مرتبطند و اهداف چندگانه سازمان‌های جامعه مدنی را دنبال می‌کنند و باید خدمات ویژه‌ای ارائه دهند یا نقش‌های مشخصی ایفا کنند، استراتژی ترویج‌گری را تبیین کنند که علاوه بر ترویج‌گری ابزاری به تقویت جامعه مدنی هم بپردازد خیلی بیشتر است. درحالیکه اصلاحات سیاست‌گذاری تا حد زیادی بر موضوعات حوزه ای متمرکز هستند، سازمان‌های جامعه مدنی که موضوعاتی چون



غیرتمرکزسازی و دولت‌های محلی حاصل انتخابات دموکراتیک را نکاتی مهم و حیاتی برای برنامه‌های خود و رفاه حال اعضا یا مشتریان خود می‌دانند، همانگونه که پیشتر رخ داده است، می‌توانند به ترویج‌گران کلیدی در اصلاحات در سیاست‌های کلان تبدیل شوند.

در کشورهایی که مشارکت عمومی در طول چند دهه کلید رمز و یکی از مؤلفه‌های توسعه بوده است و بویژه جایی که روش‌های سنتی کارهای داوطلبانه در انجمن‌ها توانسته‌اند در دوران استبداد تاب بیاورند و حتی موجب حرکت جامعه به سوی یک جامعه مدرن، پرهاوت و پر تحرک شده‌اند و توانمندسازی شهروندان یکی از مؤلفه‌های مهم برنامه‌های جامعه مدنی و هم سایر برنامه‌های توسعه پایدار بوده است و شاید این نکته حیاتی را باید در مورد طراحی یک برنامه ترویج‌گری پایدار و اثربخش به ذهن سپرد. این برنامه‌ها را نمی‌توان از بستر استراتژی بزرگ‌تر برنامه‌ها جدا کرد. اگر هدف نهایی ما توسعه پایدار باشد، شهروندان آگاه و فعال باید در مرکز فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات باشند. از طرفی کسانی که می‌خواهند سیاست‌گذاران و مجریان اثربخشی باشند، باید با سازمان‌هایی که به درجه‌ای از تثبیت رسیده‌اند و هنجارهای مدنی و تمرین دموکراسی را با مشارکت داوطلبان توسعه می‌دهند همکاری کرد.

به این نکته پرداخته شد که اگر معیارها برای طراحی یک استراتژی در شرایط برابر باشند، چگونه می‌توان عناصر و مؤلفه‌های استراتژی و همچنین مجموعه عناصر مرتبط را که برای بستر جامعه مورد نظر مناسب هستند انتخاب کرد. معمولاً استراتژی که همه عناصر را در عین حال دربرگیرد، بهترین استراتژی برای دستیابی به اهداف حوزه دموکراسی و هم نتایج توسعه پایدار است. با این حال اگر ترویج‌گری ابزاری هدف خاص، خروجی یا نتیجه طراحی برنامه باشد، توانمندسازی شهروندان و تقویت جامعه مدنی، حداقل به عنوان فعالیت در حوزه دموکراسی نمی‌تواند حاصل شود. این کنش شهروند یا سازمان‌های جامعه مدنی است که تفاوت بین حکومت، بازار و یا شکل‌های سنتی حکومت - حتی ضعیف‌ترین رابطه موجود چالش‌برانگیز قدرت و یا سیاست - سیاست‌گذاری و یا تصمیم‌گیری در بخش دموکراسی و آنها را که می‌خواهند از طریق شهروندان و جامعه مدنی به سایر اهداف استراتژیک برسند مشخص می‌کند. بطور خلاصه، یک استراتژی ترویج‌گری اگر یک فعالیت در بخش دموکراسی باشد، باید جزئی از یک جامعه مدنی بزرگ‌تر تلقی شود که باید بخش‌های خاص خود را در عین اهداف شناور در بخش‌های مختلف مشخص کند.



فصل سوم: تشخیص و تبیین نیازهای ظرفیت‌سازی برای ترویج و حمایتگری

در این بخش این راهنما، نخست هریک از استراتژی‌های ترویج و حمایتگری را بررسی خواهیم کرد و سپس به مجموعه‌ای از مهارت‌ها و نیازها برای ظرفیت‌سازی و عملی کردن هر کدام از سه نوع استراتژی که در بخش‌های قبل مورد بررسی قرار دادیم خواهیم پرداخت. در راستای تشخیص نیازهای ظرفیت‌سازی برای هریک از سه جزء استراتژی ترویج‌گری که در این راهنما بررسی شد، پیش از هرچیز باید نگاهی به وظایف هر بازیگر، برای مثال شهروندان و سازمان‌های جامعه مدنی داشت که انتظار می‌رود در طول طراحی و اجرای استراتژی آنها را انجام دهد. اگر بدانیم هر کدام از این بازیگران چه وظایفی برعهده دارند، تعیین حوزه مهارت‌ها و تخصص‌هایی که باید داشته باشند آسان می‌شود. این مبحث ممکن است در مورد این که هر جز دقیقاً در عمل چه کاری می‌کند و طراحی گام به گام یک استراتژی بویژه استراتژی ترویج‌گری ابزاری چگونه رخ می‌دهد.

الف: توانمندسازی شهروندان برای شرکت در سیاست

ساختن یک دموکراسی پایدار که هدف استراتژیک است، تنها با وجود شهروندانی توانمند و آگاه که توانایی کنش‌گری فردی و دسته‌جمعی را برای تضمین منافع خود و دیگران دارند امکان‌پذیر و شدنی است. دستیابی به هدف استراتژیک ترویج‌گری و ترویج‌گری پایدار و اثربخش نیز تنها در صورت تکیه بر شهروندانی توانمند و فعال ممکن می‌شود. با این حال، یکی از نتایج میانی، پیوندهای پایدار ساخته‌شده به دست شهروندان است که استراتژی توانمندسازی شهروندان را از یک سو به اهداف کنشگر برای دستیابی به دموکراسی‌های پایدار و از سوی دیگر به هدف نهایی این راهنما، ترویج‌گری اثربخش و پایدار گره می‌زند. بنابراین یک بار دیگر بر این نکته تأکید می‌کنیم که استراتژی توانمندسازی شهروندان به خودی خود یک نتیجه سیاسی است که در دستیابی به سایر نتایج سیاسی در سطوح بالاتر نقش مهمی ایفا می‌کند.

۴. پالایش مؤلفه‌های استراتژی و توالی آنها

در تدوین استراتژی برای توانمندسازی شهروندان، پیش از هرچیز باید مد نظر داشت که تمامی شهروندان و همه سازمان‌های جامعه مدنی لزوماً خود یک ترویج‌گری ماهر نمی‌شوند، بلکه باید توانایی انجام «ترویج‌گری ابزاری» و کنش و واکنش در مورد هر موضوعی را که به روش حکومت مربوط است داشته باشد. آنچه که مهم است اینست که در حالت آرمانی همه شهروندان و سازمان‌های جامعه مدنی - و عملاً بخش قابل توجهی - دارای دانش و توانایی کنش و واکنش در حوزه گسترده‌ای از موضوعات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیط زیستی و سیاسی و در سطوح محلی تا ملی باشند. درحالی‌که صاحب‌نظران سیاسی از کاهش میزان رأی دهندگان در ایالات متحده امریکا و سایر کشورهای صنعتی خیر می‌دهند و آنرا به پایین بودن میزان مشارکت سیاسی مربوط می‌دانند، معمولاً این موضوع که شهروندان روش‌های دیگری هم برای ابراز عقاید سیاسی خود دارند و از آن جمله می‌توان به ده‌ها، صدها و هزاران انجمن‌های منطقه‌ای و محلی و سازمان‌های اجتماعی مردمی اشاره کرد که به ناکارآمدی سیستم آموزشی در مدارس، آب آلوده و یا افزایش بیکاری اعتراض دارند. انجمن‌ها تنها وقتی که در چارچوب قانونی، سیاسی، مالیاتی یا آیین‌نامه‌ای اقدام کنند، «سیاسی» می‌شوند و باید به این فکر کنند که چطور می‌توان بر تغییر سیاست‌گذاری‌های عمومی و یا اصلاحات سیاسی تأثیرگذار بود. بطور خلاصه، استراتژی آنها باید بر این فرضیه استوار باشد که هر فردی بصورت بالقوه یک شهروند فعال است. چالش عملی استراتژی توانمندسازی شهروندان اینست که چطور می‌توان افرادی را که علاوه بر شخصیت سیاسی، شخصیتی اجتماعی، اقتصادی، محیطی و فرهنگی هم دارند، هدف برنامه‌ها قرار داد و در ظرفیت‌سازی یاریشان داد، در حالی‌که این چندوجهی بودن خود بازتاب



توسعه پایدار است. دو موضوع عملی از این چالش و موضوع توالی حمایت‌ها پدیدار می‌شود. نخست این که آیا شهروندان خود شخصاً هدف هستند یا در چارچوب سازمان‌هایشان دیده می‌شوند؟ دوم این که طبیعت و محتوای مداخلات ظرفیت‌سازی که برای تسهیل توانمندسازی طراحی می‌شوند چیست؟ این دو موضوع به هم مربوطند و در عمل باید به هردو آنها همزمان پرداخته شود. در بیشتر کشورها هدف قرار دادن شهروندان در چارچوب سازمان‌هایشان بهترین و اثربخش‌ترین روش برای پیشبرد هدف توانمندسازی است. به غیر از تعداد نسبتاً کم سازمان‌های مدنی متخصص (مانند حقوق بشر، انجمن‌های قانونی زنان، نهادهای سیاست‌گذار) که هدف اصلی‌شان جلب تعهد و ایجاد تعامل با بازیگران حکومت در موضوعات مرتبط با سیاست‌های کلان است، اکثریت سازمان‌های شهروندی از متن جامعه، نسبتاً کوچک و متمرکز بر مشکلات محلی هستند. بنابراین زمانیکه مجموعه‌ای از مداخلات ظرفیت‌سازی را مانند توانمندسازی شهروندان که اهداف سیاسی هم دارند طراحی می‌کنیم، مخاطب سازمان‌هایی با اهداف چندگانه هستند که تمرکز اصلی‌شان حوزه‌های اجتماعی و اقتصادی است. شهروندانی که از نظر سیاسی توانمند شده‌اند (آگاه و فعال هستند)، شهروندانی هستند که کنترل زندگی خود را با مشارکت در تصمیماتی که آنها را شخصاً یا گروهی تحت تأثیر قرار می‌دهد در دست گرفته‌اند.

راه سریعی برای نمایش محتوا و توالی استراتژی توانمندسازی شهروندان، در نظر گرفتن همین نکته و تمرکز بر برنامه‌های آموزش‌های مدنی است. منطق استراتژی توانمندسازی شهروندان می‌تواند توالی مورد نظر در بخش ۳ را دربر گیرد. با این حال، برنامه سنتی آموزش مدنی که به توانمندسازی شهروندان به عنوان بخشی از یک استراتژی ترویج‌گری نمی‌نگرد، ممکن است در توالی مؤلفه‌های استراتژی بعد از این قرار گیرد که افراد در گروه‌های داوطلبانه عضو شدند، از روش‌های آموزش بزرگسالان چون ادبیات کاربردی بهره برده‌اند که به آنها کمک می‌کند مشکلات خود را تشخیص و اولویت داده و توانایی تدوین استراتژی‌هایی برای تبیین آنها را بدست آورده‌اند قرار گیرد.

در چرخه استراتژی ترویج و حمایتگری، آموزش مدنی با هدف آگاه‌سازی شهروندان، در اولین گام‌های فرآیند توانمندسازی شهروندان آغاز می‌شود. محتوای برنامه‌های آموزش مدنی بر یاری‌رسانی به شهروندان برای دست گرفتن زندگی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی خود با ارائه دانش، مهارت و تجارب مفید برای مشارکت در فرآیندهای تصمیم‌گیری در سطوح محلی و بالاتر متمرکز است. آموزش مدنی یک پیش‌درآمد برای فعالیت‌های مدنی است که شامل ترویج‌گری ابزاری و مجموعه‌ای از مهارت‌های شهروندان توانمند برای رسیدن به یک «شرایط آرمانی» می‌شود.

محتوای برنامه آموزش مدنی با موضوعاتی که مستقیماً رفاه شهروندان را تحت تأثیر قرار می‌دهد مربوط است و بر تقویت ظرفیت حل مسأله تمرکز دارد. بنابراین در اولین گام‌های توانمندسازی و ظرفیت‌سازی شهروندان، شهروندان عضو سازمان‌های جامعه مدنی برای مثال در مورد سیاست‌ها و قوانینی که توانایی حفظ اعتبار، راه‌اندازی مدارس خودگردان، مدیریت منابع طبیعی در جوامع خود و یا چگونگی دسترسی آنها به منابع مالی عمومی را به آنها می‌دهد آموزش می‌بینند. البته بسیار مهم است که بدانیم تصمیمات مرتبط با این موضوعات در چه شرایط سیاسی و توسط کدام بازیگر عرصه سیاست گرفته شده‌است. پیش از این که شهروندان بتوانند در این مورد کاری کنند، باید آگاه و مجهز باشند و این هدف نهایی مداخلات آموزش مدنی پیشنهادی در اینجا است. این نکته یک بار دیگر اهمیت محتوای «سیاسی» آموزش‌های شهروندی که لزوماً با توانمندسازی شهروندان گره نخورده‌اند، معمولاً شهروندان را شخصاً هدف قرار می‌دهند و اطلاعاتی نظیر بیانیه جهانی حقوق بشر و یا مواد قانون اساسی را مورد بررسی قرار می‌دهند، نشان می‌دهد.

۲. مهارت‌های مشخص برای نقش‌ها و نیازهای ظرفیت‌سازی

یکی از بنیادی‌ترین تأکیدهای استراتژی توانمندسازی شهروندان، تضمین توانایی شهروندان برای تشخیص و تعیین نگرانی‌ها و منافع، تبیین مجموعه‌ای از اولویت‌ها و بعد تلاش فردی یا گروهی در چارچوب سازمان‌ها برای رسیدن به آنهاست. این مؤلفه استراتژی به نگرانی‌های موجود

در مورد این که چه کسی، چه موضوعات سیاسی و یا اصلاحات سیاسی را در برای تصمیم‌گیری به صاحبان قدرت ارائه می‌دهد، می‌پردازد. استراتژی ترویج‌گری که از خواست و عمل شهروندان سرچشمه می‌گیرد از حمایتی پایدارتر برخوردار خواهد بود و نسبت به آنهایی که توسط یک سازمان یا ائتلاف بدون دخالت گسترده متن مردم راه‌اندازی شده‌اند، جدی‌تر گرفته خواهند شد. بطور خلاصه سازمان‌های جامعه مدنی که موضوع، سیاست یا اصلاحات را مطرح می‌کنند، درست مانند خود موضوع، سیاست یا اصلاحات، در هر جای فرآیند دستیابی به خروجی‌های کلیدی سیاست‌گذاری، اعتبار و مشروعیت لازم برای مقابله با مخالفان سیاسی را دارند.

استراتژی توانمندسازی و یا مشارکت شهروندان بر اساس تبدیل افراد، زنان و مردانی که معمولاً در زندگی روزمره از هم فاصله دارند و فرآیند بزرگ‌تر اجتماعی، سیاسی، اقتصادی به شهروندان آگاه و فعال نهادینه شده‌است. آنچه که در این مؤلفه استراتژی مرکزی و حیاتیست، این اصل عملیاتی است که شهروندان، مردم یا سازمان‌های اجتماعی - واحدهای بنیادین جامعه مدنی - نقطه تمرکز اصلی استراتژی باقی می‌مانند. چرا که همانگونه که نویسندگانی چون توکویل یا پوتنام گفته‌اند، اینها «مدارسی رایگان» هستند که شهروندی به خوبی آموزش و یاد گرفته می‌شود، احتمال این که شهروندی رشد و توسعه یابد بسیار زیاد است و ارزش‌های مدنی سرمایه اجتماعی تولید می‌شود. این سازمان‌های جامعه مدنی که با متن جامعه کار می‌کنند معمولاً برای بازتاب دادن مسائل مشترک و یا پیشبرد اهداف و منافع مشترک در حوزه اجتماعی یا اقتصادی تأسیس شده‌اند، اما هدف اصلی برنامه ترویج‌گری باید آموزش و گسترش مهارت‌های مدنی و ظرفیت‌های مورد نیاز برای مشارکت سیاسی باشد. همانطور که گفته شد، صفت «سیاسی» به عنوان رهیافتی به استراتژی توانمندسازی شهروندان مربوط می‌شود تا مردم بتوانند در قلب سیاست اهداف مدنی خود را دنبال کنند.

از آنجا که بسیاری از آموزش‌های مدنی و مهارت‌های عملی و ظرفیت‌ها توسط شهروندان در سایر حوزه‌ها (حل مسأله فردی یا گروهی در مورد مسائل اجتماعی، اقتصادی و حتی نیازمندی‌های بنیادین زندگی) هم بکار می‌آید، سازمان‌های جامعه مدنی و همکارانشان باید به این نکته توجه کنند که چطور می‌توانند چالش دستیابی به نتایج را با هم طی کنند و بویژه وقتی برنامه‌ها و اهداف استراتژیک دیگری هم وجود دارد که شهروندان توانمند باید در آنها مشارکت کنند.

بعد از اینکه این استراتژی عملیاتی را مورد بررسی قرار دادیم و «کارکرد» های یک شهروند توانمند را شناختیم، می‌توانیم فضاهای ظرفیت‌سازی را که مخاطب این آموزش‌های فنی هستند بشناسیم. می‌توان اشاره کرد که ترویج‌گری تحول‌محور سنگ بنای تقویت جامعه مدنی و هم ترویج‌گری ابزار است. اهداف آن سیاسی هستند و هدف نهایی هم توانایی شهروندان برای اجرای ترویج‌گری ابزاری از طریق سازمان‌های مدنی فعال است. بنابراین مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش و تجربه مختص این استراتژی شهروندان را که از نظر سیاسی هم توانمند شده‌اند را برای شرکت در برنامه‌های این سازمان‌های جامعه مدنی و در صورت لزوم کمپین‌هایی که برای ایجاد تحول در سیاست‌ها و دستیابی به خروجی‌های مشخص سیاست‌گذاری، آماده کند.

یک شهروند اثربخش و پایدار باید این دارای این ظرفیت‌ها باشد:

- با سواد خواند و نوشتن و محاسبه عددی
- توانایی درک تفاوت بین منافع عمومی و منافع شخصی
- درک مزیت‌های انجمن‌های داوطلبانه و دستیابی به اهداف گروهی
- اصول دموکراسی و تمرین درست مدیریت داخلی
- درک فرآیند تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری عمومی
- آگاهی نسبت به حقوق اقتصادی و اجتماعی شامل قوانین، سیاست‌ها و آیین‌نامه‌ها
- آگاهی از حقوق سیاسی و مسوولیت‌های خود به عنوان یک شهروند



- درک اولیه از عملکرد دموکراسی براساس قانون اساسی

ب: توسعه ظرفیت، روندی دائمی برای مشارکت مدنی

در زنجیره پیوسته استراتژی‌های ترویج‌گری تقویت جامعه مدنی بعد از توانمندسازی شهروندان قرار می‌گیرد. اشاره کردیم که مکان اصلی آموزش و توانمندسازی شهروندان سازمان‌هایی است که خودشان آنها را می‌سازند. تقویت این واحدهای اصلی جامعه مدنی منجر به ساخته شدن نهادهایی می‌شود که می‌توانند نسل‌های جدید شهروندان توانمند برای پیشبرد و دفاع از منافع خود را، که هدف این استراتژیست، آموزش و پرورش دهند. به همین دلیل هم هست که هر دو این عملکردهای جامعه مدنی و سازمان‌هایش استراتژی ظرفیت‌سازی است.

۱. پالایش مؤلفه‌های استراتژی و توالی آنها

عنصر توسعه‌ای ترویج‌گری بر این نکته تأکید می‌کند که ظرفیت جامعه برای متعهد کردن حکومت، بازار یا سایر فضاها سیاسی تصمیم‌گیری یک فرآیند تکاملی و توسعه‌محور است. بنابراین:

- از آنجا که این فرآیند تا حد زیادی وابسته به میزان مشارکت کمی و کیفی شهروندان است، فرآیند زمان‌بر است
- همانطور که حوزه جامعه مدنی به تنوع، تراکم و اثربخشی سازمان‌های تشکیل‌دهنده‌اش وابسته است، هیچ سازمان جامعه مدنی از اعضای که آنرا می‌سازند قوی‌تر نیست.

بنابراین، تمرکز ما بر استراتژی‌هایی که برای تقویت سازمان‌های جامعه مدنی و پیوندهای بین آنها در هر دو سطح بین انجمن‌ها و بین اندک سازمان‌های جامعه مدنی که فعالیت‌های مدنی تخصصی (در حوزه دموکراسی) دارند و اکثریت انجمن‌هایی که با اهداف متنوع کار می‌کنند، است. بطور خلاصه، هدف اصلی این جزء استراتژی ظرفیت‌سازی برای هر دو حوزه جامعه مدنی و سازمان‌های تشکیل‌دهنده آن به عنوان روشی برای توسعه ابزاری بلند مدت و پایدارتر برای شهروندان، بویژه اقشار کم‌درآمد و محروم، برای دستیابی به «صدا» و مشارکت در تصمیمی‌گیری‌ها در سطوح محلی و بالاتر است.

چالش اصلی تعیین توالی و چگونگی این دو مجموعه از ظرفیت‌هاست که به هم مربوطند. به عبارت دیگر چگونه واحدهای سطح اول (کار با مردم)، سطح دوم (میانی) و سطح سوم (حمایتی) جامعه مدنی را طوری تقویت کنیم که هر شهروند بتواند با آنها مرتبط باشد و مشارکت موثری در فرآیند سیاسی فراتر از حوزه محلی خود داشته باشد. برای دسترسی به افراد در متن جامعه (grassroot) سازمان‌های جامعه مدنی باید وجود داشته باشند و بتوانند با آنها کار کرده، تقویتشان کنند. ظرفیت‌سازی در سطح جامعه با سابقه‌ای تاریخی، یکی از حوزه‌های کاری سازمان‌های غیردولتی بوده است. نوع این مداخلات همواره وابسته به نیازهای برنامه‌ها در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی، محیط زیستی و سایر حوزه‌ها بوده است. یکی از رایج‌ترین مداخلات، ارائه مهارت‌های جدید و یا تقویت مهارت‌های مورد نیاز سازمان‌های غیردولتی تازه تأسیس، قدیمی یا متخصص در برخورد با بستر یا نیازهای متغیرشان بوده و هست.

همانطور که در فصل پیش گفته شد، موضوع استراتژیک اصلی اینست که آیا می‌توان از ظرفیت سازمان‌های غیردولتی سنتی استفاده کرده و از آنها حمایت کرد یا این که باید کار با ساختارهای پیچیده ائتلافی سازمان‌های غیردولتی را ترجیح داد. این نه تنها تصمیمی استراتژیک و توسعه‌محور است که بر اجرای عملی استراتژی‌های ظرفیت‌سازی هم اثرگذار است.



مجری کنش های مدنی چه یک سازمان غیردولتی سنتی توسعه باشد، چه ائتلافی از سازمان های جامعه مدنی برخاسته از متن جامعه، مهارت های ظرفیت سازی مورد نیاز، برای مثال مهارت های لازم برای ترویج گری ابزاری اصولاً یکی هستند. با این حال تفاوت اصلی در انواع سازمان ها به نوع ساختار مدیریتی آنها برمی گردد و این که آیا فرآیند تصمیم گیری در سازمان و انتخاب رهبری محدود به مدیر و هیأت مدیره است که خود را منصوب کرده اند یا مجموعه ایست که رهبران بصورت دموکراتیک توسط اعضا انتخاب می شوند، که این نوع دوم مدیریت سازمان خود موجب می شود مجموعه ای از ظرفیت سازی های داخلی برای اعضا مهیا شود. طبیعتاً عملکرد و کارایی نوع دوم سازمان در ترویج گری موثرتر است.

نهایتاً در سطح سوم سازمان های جامعه مدنی، گروه انگشت شماری از سازمان های حمایت کننده متخصص حضور دارند که:

1. عموماً به سازمان های جامعه مدنی سطح میانی و در برخی موارد به سازمان های سطح اول - مرتبط با متن جامعه - خدمات ارائه می کنند

2. نیازهای مختص هر حوزه را تبیین و تأمین می کنند.

بنابراین برخی سازمان های جامعه مدنی حمایتی ظرفیت سازی در سطح سازمان های میانی (ترویج گری تحول محور) را که خود با سایر سازمان های جامعه مدنی سطح اولیه (ترویج گری ابزاری) کار می کنند هدف خود قرار داده اند. برخی دیگر از سازمان های جامعه مدنی به عنوان حامی و پیش برنده حقوق جامعه مدنی در مقابل سایر بازیگران سیاست های کلان و در برخی موارد، در فضاهای گسترده تر سیاسی منطقه ای و جهانی ظاهر می شوند.

۲. مهارت های مشخص برای نقش ها و نیازهای ظرفیت سازی

استراتژی عملی سازمان های جامعه مدنی، چه در سطح اول باشند، چه میانی و چه حمایتی، می تواند ظرفیت سازی در دو حوزه بنیادین باشد: ظرفیت انجام آنچه خودگردانی دموکراتیک نامیده می شود و سپس کنش مدنی. این همان چیز است که سابقاً تحت انتقال داخلی مهارت ها، دانش و تجارب و سپس تأثیرگذاری بر ساختارهای خارجی تصمیم گیری انجام می شد. خودگردانی دموکراتیک، توسعه یک ساختار مدیریتی دموکراتیک و انتخاب رهبری، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت (برای مثال تبیین چارچوب نتایج و سیستم ارزیابی کارایی) مهارت های مدیریت منابع (مالی، اطلاعاتی و انسانی) و بسیج منابع را هم دربرمی گیرد. این ها مهارت های «سنتی» ظرفیت سازی هستند که در طول سال ها در برنامه های توسعه سازمان های غیردولتی حضور داشته اند. این مهارت ها همچنان برای توانایی سازمان جامعه مدنی برای انجام ترویج گری اثربخش و پایدار لازم هستند. در سطح ظرفیت سازی یا تقویت اقدامات مدنی در هر حوزه، توانایی سازمان های جامعه مدنی برای به مشارکت گرفتن سایر بازیگران عرصه سیاست در موضوعات عمومی چون سیاست گذاری و کارایی حکومت، باید مداخلاتی را در نظر گرفت. در مجموع استراتژی سازمان های جامعه مدنی، بر پیشبرد مؤلفه های دموکراسی و توسعه مشارکت شهروندان متمرکز است اما محدودیت های ایجاد و اجرای تغییرات تمام سطوح محلی را اذعان می دارد. استراتژی تقویت جامعه مدنی در راستای افزایش یا گسترش تأثیر انجمن های سطح اول (و با وسعت شهروندان عضو آن)، با پیشبرد شبکه های افقی همیاری در سازمان های مشابه و احتمالاً تشکیل ائتلاف هایی عمودی امکان پذیر است. سازمان های جامعه مدنی در هر کدام از سه سطح انجمن های جامعه مدنی باید دامنه ای از قابلیت ها را برای دستیابی به تقویت و توسعه جامعه مدنی و هم سرمایه اجتماعی داشته باشند. این قابلیت ها عبارتند از:

در سطح سوم، یا حمایت از جامعه مدنی



سازمان های جامعه مدنی باید در حوزه های زیر قابلیت های خود را نشان دهند:

- عملکردهای تخصصی در حوزه مربوطه مانند نمایندگی و هماهنگی، تحلیل سیاست ها، تبیین و تحلیل، مدیریت تناقضات و حل مناقشات
- توانایی ساختن ائتلاف ها، اتحادیه ها و شبکه های درون حوزه ای که انجمن های اولیه را به انجمن های ثالث ارتباط دهد و بدین ترتیب حمایت و مشروعیت بیشتری کسب کند
- توانایی ارائه خدمات آموزشی و فنی در زمینه های فنی و مدیریتی مرتبط با خودگردانی دموکراتیک و قابلیت های کنش های مدنی

در سطح سازمان جامعه مدنی

یک سازمان جامعه مدنی فعال سیاسی و قوی چه در سطح میانی و چه در سطح اولیه باید قابلیت های زیر را در حوزه های کاری اش داشته باشد:

- چشم انداز و مأموریتی که در آن نمایندگی شهروندان و کنش های مدنی را برعهده گرفته باشد
- ساختار مدیریتی با فرآیند مشارکتی تصمیم گیری و انتخاب رهبری
- برنامه استراتژیک با اهداف و نتایج معین و معیارهای ارزیابی کارایی
- مهارت های پایه ای مدیریت شامل مدیریت منابع (مالی، انسانی و اطلاعاتی) و طراحی برنامه عملیاتی، برنامه ریزی، مدیریت و ارزیابی
- پایداری سازمانی شامل استراتژی بسیج منابع
- پیوندهایی قوی با متن جامعه
- برنامه توسعه حوزه عملیاتی و آموزش
- درک نیاز پیوندهای درون حوزه ای (جامعه مدنی) شامل مشارکت در ائتلاف ها، اتحادیه ها، شبکه ها و ...
- درک اهمیت پیوندهای بین حوزه ای با بازیگران عرصه حکومت و بازار
- توانایی برپایی کمپین های اثربخش ترویج گری

ج: دسترسی به نتایج کلیدی در خط مشی

آخرین اصل در یک استراتژی اثربخش و پایدار ترویج گری، توانایی در دستیابی به نتایج کلیدی در خط مشی ها با استفاده از ظرفیت برپایی کمپین هایی اثربخش است. درحالی که این آخرین مؤلفه زنجیره یا چرخه ترویج گریست، شرایط معمولاً طوری پیش می روند که مجبور هستیم آنرا پیش از رسیدن به شرایط بهینه و اهداف دو مؤلفه دیگر ترویج گری، آغاز کنیم.

۱. پالایش مؤلفه های استراتژی و توالی آنها

2.

انتخاب و بهره گیری شهروندان و سازمان هایشان به ترویج گری ابزاری به عنوان وسیله ای برای تغییر در خط مشی ها و اصلاحات سیاسی، نشانگر آنست که آنها معتقدند تلاش هایشان ممکن است به نتیجه برسد. افزایش احتمال این پیروزی ها چیز است که ترویج گری ابزاری می خواهد. استفاده از این ابزار نیازمند مجموعه ای از مهارت ها، تاکتیک ها، فنون و روش های است که به کمپین مورد نظر مربوط است. با توجه به این که در بسیاری از کشورها این شرایط آرمانی در سیاست های کلان بوجود نمی آید، انتخاب موضوع مناسب، فضای سیاسی که بستر این کمپین است و سازمان جامعه مدنی که بهترین انتخاب برای اجرای کمپین است، همه نکاتی کلیدی و حیاتی در به نتیجه رسیدن و دستیابی به



هدف ترویج‌گری ابزار است. باید خاطر نشان کرد که دستیابی به نتایج برنامه‌های ترویج‌گری تحول و توسعه‌محور، به دلیل پیوند با ترویج‌گری ابزاری به میزان موفقیت در نتایج این ترویج‌گری وابسته هستند.

برای اکثر افراد در متن جامعه، سازمان‌های جامعه مدنی، مستقل از میزان فضای سیاسی موجود در روش حکومت، موضوعات «بخشی» (sectoriel issues) معمولاً به نیازهای فوری یا بلندمدت مربوط می‌شود. تنها استثنا ممکن است مربوط به نقض حقوق بشر یا آزادی‌های مدنی توسط مقامات سنتی، خارج از حیطه وظایف آنها و در فضاهای سیاسی غیررسمی باشد. این فضاهای غیررسمی تصمیم‌گیری، سازمان‌های جامعه مدنی برآمده از متن جامعه ممکن است بتوانند به خط‌مشی‌های مورد نظر خود در حوزه محلی فضای سیاسی، شامل دولت غیرمرکزی و بازار و تجارت در سطح محلی دست‌یابند. بالایی شانس دستیابی به خروجی‌های مطلوب سیاست‌گذارانی که در سطح محلی و سطوح بالاتر برای موضوعات مربوط به منافع سازمان‌های جامعه مدنی متن جامعه تصمیم می‌گیرند، به این بستگی دارد که سازمان‌های جامعه مدنی میانی تا چه میزان توانایی گسترش دادن منافع محلی و مشارکت دادن این فضاهای غیررسمی سیاسی را دارند. در صورتی که جامعه مدنی ضعیف یا بی‌تفاوت با دخالت کم شهروندان باشد، سازمان‌های غیردولتی که بصورت سنتی توسعه یافته‌اند، شانس بیشتری برای تبدیل شدن به بازیگرانی موثر خواهند داشت که ترویج‌گری ابزاری را به جای سازمان‌های جامعه مدنی و جوامعشان در تمامی سطوح انجام می‌دهند. در غیاب شهروندان توانمند و قوی و جامعه مدنی فعال سیاسی، ممکن است جامعه مدنی اصلاً انتخابی در مقابله با سیاست‌های کلان نداشته باشد. یا حقوق بنیادین سیاسی چنان نقض شده‌اند و یا تعداد اصلاحات سیاسی اساسی برای تغییر توازن قدرت بین حکومت و جامعه چنان زیاد است که تعداد کمی سازمان جامعه مدنی در سطح سیاست‌های کلان فعالیت می‌کنند. با این حال، دسترسی به موفقیت در این سطح، برای مثال تغییر در خط‌مشی و یا اصلاحات سیاسی پایدار بیش از آنکه وابسته به ظرفیت سازمان جامعه مدنی در برگزاری کمپین باشد، منوط به فشارهای خارجی است. انجمن‌های حرفه‌ای (برای مثال کانون وکلا، گروه‌های تجاری) اتحادیه‌های کارگری و بویژه رسانه‌های مستقل، با این که ممکن است در بازتاب و پیشبرد موضوعات حوزه‌ای مانند آلودگی‌های شهری و اصلاحات اقتصادی نقش موثری داشته باشند، معمولاً از طرف دولت و حکومت - اگر قربانی خشم نباشند - مشروعیت کمی می‌گیرند. کنسرسیوم‌های سازمان‌های غیردولتی و شبکه‌ها، همانند تعاونی‌ها، موسسات مالی و سایر سازمان‌هایی که سازمان‌های جامعه مدنی را نمایندگی می‌کنند احتمالاً تنها سازمان‌هایی هستند که برای قوانین آزادتر انجمن‌ها و افزایش منافع تلاش می‌کنند.

۲. مهارت‌های مشخص برای نقش‌ها و نیازهای ظرفیت‌سازی

برای مشخص کردن نیازهای ظرفیت‌سازی در مؤلفه ترویج‌گری ابزاری، نیاز داریم به دو حوزه از یک استراتژی عملیاتی شده که سازمان‌های جامعه مدنی ممکن است در تلاش برای تغییر یا تأثیرگذاری بر خط‌مشی یا اصلاحات سیاسی پیش گیرند، بنگریم. اولین حوزه، بر فرآیند تأثیرگذاری بر خط‌مشی و دومی بر دامنه ترویج‌گری یا تاکتیک‌های لابی کردن و استراتژی‌های استفاده شده در دستیابی به تغییر خط‌مشی تمرکز دارد.

الف: مراحل فرآیند تأثیرگذاری در خط‌مشی

هدف ما در این بخش اینست که بدانیم یک کمپین ترویج‌گری موضوعی چطور طراحی، راه‌اندازی و ارزیابی می‌شود. ادبیات، شامل مواد آموزشی سازمان‌های جامعه مدنی در طول فاز مطالعه بازبینی شد و یک چارچوب روشن از مراحل و گام‌های یک فرآیند تأثیرگذاری بر خط‌مشی ارائه داد. بطور کلی همه مدل‌ها از مرحله‌بندی‌های زیر پیروی می‌کنند:



مرحله اول: تدوین برنامه استراتژیک

یک کمپین موفق ترویج‌گری به خودی خود رخ نمی‌دهد. این نتیجه یک برنامه‌ریزی خوب، از انتخاب موضوعی که مورد تمرکز کمپین قرار می‌گیرد تا ارزیابی منابع مورد نیاز برای برپایی آن و انتخاب مناسب‌ترین استراتژی کمپین است. در ادامه گام‌های تدوین برنامه استراتژیک می‌آید:

تعیین موضوع و تنظیم برنامه:

اولین گام فرآیند معمولاً مهم‌ترین آنست. این سوال‌ها باید در ابتدای تدوین برنامه تأثیرگذاری بر خط مشی‌ها پاسخ داده شود: چه موضوعاتی، در چارچوب خط مشی مطلوب یا اصلاحات یا حتی مسائل، انتخاب شده، بر روی آنها کار می‌شود و در فضای سیاسی مربوط جایگزین می‌شود؟ چگونه انتخاب می‌شوند؟ چگونه اولویت‌ها از میان موضوعات، خط مشی‌ها، مسائل و... که در هر زمانی وجود دارد انتخاب می‌شوند؟ چه کسی موضوع و مجموعه برنامه خط مشی را انتخاب می‌کند؟ این که این فرآیند در طول اجرا تا چه حد باز و مشارکتی باشد، بسیار مهم است. همانطور که گفته شد، اینکه کدام مؤلفه استراتژی ترویج‌گری انتخاب شود، تا حد زیادی بر تعیین، اولویت‌بخشی و انتخاب خط مشی یا موضوع تأثیر دارد. نقشی که تأمین‌کنندگان مالی در این فرآیند بازی می‌کنند، نقشی حیاتیست. به عنوان یک قانون کلی، تهدیدها و ریسک‌هایی که سازمان جامعه مدنی در انجام استراتژی می‌پذیرد باید پیش از آغاز مداخله بررسی و محاسبه شود.

ارزیابی محیط خارجی مؤثر در خط مشی

تشخیص نهادهای متحد یا «دشمن» بالقوه، درست مانند تشخیص مناسب‌ترین فضای سیاسی برای موضوع مورد نظر یک گام حیاتیست. دامنه‌ای از ابزارهای تحلیل و متودولوژی‌ها، شامل «نگاشت قدرت» (power-mapping) و تحلیل ذینفعان (stakeholder analyses) در این گام استفاده می‌شوند. در این گام است که نهادهایی که در این کنش منافع مشترک می‌ابند، برای بنای ائتلاف، اتحادیه و یا تعاونی، همچنین بسیج اعضا یا مشتریان‌شان علاقه نشان می‌دهند. از طرفی گروه‌هایی که ممکن است مخالف این تغییر خط مشی یا اصلاحات باشند، مشخص می‌شوند.

تجزیه تحلیل خط مشی و تبیین آن

در بسیاری از -اگر نگوییم همه- موارد تأثیرگذاری بر خط مشی‌ها و کمپین‌های موضوعی، خط مشی یا قانون باید پیش از راه‌اندازی کمپین یا ترویج‌گری تجزیه تحلیل شود. پرسش اصلی بر سر تعیین موضع گروه در مورد خط مشی، قانون یا اصلاحات است. آیا قانون به خوبی تجزیه تحلیل شده است؟ آیا می‌توان به این تحلیل‌ها اتکا کرد؟ آیا تحلیل‌ها درست هستند؟ آیا موضع به خوبی و روشنی تبیین شده است و برای ارائه به نهاد تصمیم‌گیری (و فضای سیاسی) مناسب است؟ گروهی که کمپین را برگزار می‌کند باید جدی گرفته شود، باید ظرفیت پژوهش، تجزیه تحلیل و تبیین مطالبات قابل اعتمادی از خود نشان داده باشد و یا از کسانی که دارای مهارت‌های مورد نظر هستند کمک گرفته باشد.



ارزیابی منابع مورد نیاز

یکی از حیاتی ترین اجزای هر برنامه یا کمپین ارزیابی منابع مورد نیاز، شامل همه منابع موجود که در گروه یا گروه های موثلف وجود دارد و آنچه باید تأمین یا بسیج شود، است. نوع منابع مورد نیاز برای کمپین مشخص به تعداد معیارهای دخیل، من جمله فضای سیاسی و ترکیب گروه ترویج گر وابسته است. منبع مالی تنها و مهم ترین نوع منابع مورد نیاز در تمام استراتژی های کمپین نیست. بسیج داوطلبان، رأی و متحدان قوی می تواند به اندازه کمک های مالی اهمیت داشته باشد.

انتخاب و برنامه ریزی استراتژی درست کمپین

دستیابی به خروجی های مطلوب به نوع استراتژی کمپین یا تاکتیک ترویج گری وابسته است. دامنه این استراتژی ها گسترده است. در بخش بعدی با جزئیات بیشتری به آن پرداخته خواهد شد. اینجا باید توجه کنیم که انتخاب استراتژی شامل انتخاب روش ها و تاکتیک ها یکی از مواردیست که در گام های پیشین به آن پرداخته شده است. این موارد شامل نوع موضوع یا اصلاحات، فضای تصمیم گیری، ترکیب گروه یا ائتلاف برگزارکننده کمپین و مخالفان آن، همچنین ترویج گرانی که می خواهند اهداف خط مشی را دنبال کنند می شود.

مرحله دوم: برپایی کمپین و مدیریت نتایج

اجرا کردن برنامه دامنه ای از فعالیت ها را در بر می گیرد که نیازمند زمان بندی و هماهنگی دقیقی هستند. بنابراین در طول این دومین مرحله تأکید از مهارت های طراحی به مدیریت منابع و روابط بین همکاران، مشتریان و حتی مخالفان تغییر می کند. هدف این تلاش ها دستیابی به خط مشی مطلوب یا هدف کمپین است. اما با توجه به اینکه سازمان جامعه مدنی و یا ائتلاف معمولاً مجری خط مشی ها یا اصلاحات سیاسی تغییر یافته نیست و تلاش های این گروه عمدتاً محدود به ایجاد تغییرات است. ممکن است پس از برپایی یک کمپین موفق باید ظرفیت نظارت بر اجرا یا تقویت آن را هم داشته باشند. بطور خلاصه، کمپین موفق، کمپینیست که نتیجه یا تغییر مطلوب، در طول زمان پایدار باشد.

مرحله سوم: ارزیابی و بازبینی

حتی اگر تغییر در خط مشی یا اصلاحات با موفقیت اجرا شده و در طول زمان پایدار باشند، ممکن است شرایطی که موجب پدید آمدن آنها شده است تغییر کند. در برخی موارد، نتیجه کمپین یا ترویج گری پس از ارزیابی خود نیازمند تغییراتی هستند که با اهداف استراتژی اولیه متفاوت است. هر سازمانی باید صحت طرح و اثربخشی مدیریت کمپین را ارزیابی کند. ظرفیت های مورد نیاز در این مرحله نه تنها مهارت های ارزیابی را در بر می گیرند که مهارت تجزیه تحلیل و طراحی را هم شامل می شوند.

هر کدام از این سه مرحله و گام های متنوع آن، نیازمند مجموعه ای از مهارت هاست که سازمان جامعه مدنی باید دارای آنها باشد تا در تأثیر گذاری بر تغییر خط مشی و یا اصلاحات سیاسی موثر واقع شود. انتخاب «کمپین خاص یا استراتژی عملیاتی» برای دستیابی به خط مشی های کلیدی یا اصلاحات مهمترین در هر دو حالات مهم هستند.



ب: استراتژی های عملیاتی کمپین

دامنه وسیعی از استراتژی های کمپین یا ترویج گری وجود دارند که سازمان های جامعه مدنی در راستای تأثیرگذاری بر سیاست ها و پیگیری اصلاحات بکار برده اند. بیشتر این استراتژی ها - اگر نگوئیم همه - قسمتی از برنامه های آموزشی سازمان های جامعه مدنی بوده اند. والری میلر¹¹ مجموعه ای قابل درک از استراتژی های عملیاتی که سازمان های جامعه مدنی در این راستا بکار می برند ارائه می دهد. در ادامه خلاصه کوتاهی از مهمترین استراتژی ها می آید:

۱: استراتژی های همکاری

در صورت سازگاری و توافق بر سر خط مشی بین حکومت و جامعه مدنی، این استراتژی ها استفاده می شوند. این نوع همکاری ممکن است بین فضاهاى مختلف صاحب قدرت (بازار، دولت های محلی، مقامات سنتی) هم بوجود آید. در این نوع همکاری سازمان های جامعه مدنی با حکومت در اجرای خط مشی ها و بر سر ارائه خدمات عمومی به توافق می رسند. ممکن است سازمان های جامعه مدنی با نشان دادن توانایی شان برای همکاری با حکومت در عرضه خدمات عمومی، به همکاری و مشاوره دعوت شوند تا از آشنایی و تخصصشان در زمینه موضوع خدمات استفاده شود. در افریقا و در طی برنامه های حمایت از محیط زیست و مدیریت منابع، سازمان های غیر دولتی و انجمن های اجتماعی از این دعوت دولت ها به همکاری به عنوان موفقیتی بزرگ یاد می کنند. سازمان جامعه مدنی از طرف افراد صاحب قدرت متحد مهمی محسوب می شود و فعالیت های خود را برای ایجاد تغییرات دلخواه بر اساس اهداف ترویج و حمایت گری خود انجام می دهد.

۲: مدل سازی استراتژی ها

مدل سازی می تواند در طراحی و ارائه رویکردهای توسعه که حکومت بعدها می تواند برای رسیدن به خط مشی مطلوب از آنها بهره گیرد، مداخله کند. خدمات سلامت، آموزش ابتدایی (بویژه دختران) و شبکه های ایمنی حوزه هایی بوده اند که سازمان های غیردولتی توسعه با برنامه هایی بدیع و موفقیت آمیز، موفقیت های گسترده و قابل توجهی در تغییر سیاست گذاری ها داشته اند. برنامه آموزش ابتدایی در بنگلادش که توسط تعدادی سازمان غیردولتی بنگال آغاز شد، می تواند یکی از بهترین مثال ها برای این باشد که سازمان های غیر دولتی چطور می تواند هم دولت و هم خط مشی سازمان غیر دولتی را تحت تأثیر قرار داده و آنچه را که ابتدا یک برنامه راهبری بود، به یک برنامه ملی تبدیل کنند.

۳: استراتژی آموزش

سازمان های جامعه مدنی متخصص می توانند داده های پژوهش و اصول پشتیبان را برای تصمیم گیرندگان حکومتی و عام مردم مهیا کنند و پیش نویس قوانین را تهیه کنند. در نوار غزه، تعدادی از نهادهای سیاست گذار و مراکز پژوهشی، تحقیقات، تجزیه تحلیل و تبیین خط مشی هایی را برعهده دارند که در برخی موارد به شورای قانون گذاری فلسطین ارائه می شود که خود مرکز پژوهشی ندارد. نتایج برخی مراکز پژوهش، ارزیابی و نظرسنجی مورد توجه مقامات فلسطینی و هم عام مردم است. در این مورد که آیا خط مشی ها بصورتی واضح تحت تأثیر کار بی طرفانه و منصفانه آنهاست، تردیدهایی وجود دارد. سازمان جامعه مدنی در ارتباط با یک موضوع صاحب تخصص و اقتدار است و در پشتیبانی از موقعیت خود با استفاده از تجارب، تخصص ها و تحقیقاتش اطلاعات و داده های کامل و دقیقی را عرضه می دارد. تحقیقات و توصیه های سازمان مورد اعتماد بوده و پذیرفته می شود.

¹¹ Miller, Valerie, 1993. Policy Influence by Development NGOs: A Vehicle for Strengthening, prepared for the Arnova Conference, Toronto.



۴: استراتژی های پیگیری

سازمان های جامعه مدنی متخصص که سیاست های پژوهش، تحلیل و تبیین خود را دنبال می کنند، نتایج کارهای خود را در اختیار سایر سازمان های جامعه مدنی قرار می دهند تا بتوانند در فضای تصمیم گیری به بهترین نحو برای تغییر یا اصلاح سیاست و خط مشی ها به ترویج گری بپردازند. دو تاکتیک این استراتژی در ادامه می آید:

۱. تاکتیک ضربه ای Clout tactics: بسیج کردن حداکثری جمعیت از طریق ساختن ائتلاف ها، جلسات پرسش و پاسخ با قانون گذاران، استفاده از رهبران عقاید متنوع برای لابی کردن، و یا تلاش برای بدست آوردن حداکثر رأی ها در طول کمپین های انتخاباتی و... است. ایده این تاکتیک اینست که میزان اهمیت و توجه و هم حمایت گسترده از طرح پیشنهادی به تصمیم گیرندگان نشان داده شود. استفاده از این تاکتیک بسته به حمایت جمعی و بهره گیری از روش هایی برای باقی ماندن در بازیست!

۲. تاکتیک چانه زنی Negotiation tactics: توانایی گروه ها برای نمایش ضربه جایگاه بهتری نسبت به چانه زنی از جایگاهی برابر با سایر بازیگران عرصه سیاست در موضوعات متنوعی در فرآیند سیاست گذاری به خود اختصاص می دهد. سرخپوستان برزیل هر دو این مجموعه تاکتیک ها را استفاده کردند. این تاکتیک ها توسط اقلیت ها، فقرا و سایر گروه های به حاشیه رانده شده، در شهرهای فیلیپین و سایر نقاط روستایی در کشورهای آمریکای مرکزی استفاده شده است.

۵: استراتژی های قانون گذاری

استفاده از سیستم قضا برای برآمدن از چالش های موجود و قانون گذاری جدید و یا چالش برسر خط مشی پیشنهادی، یکی از استراتژی های مرسوم است. درحالی که از فضای سیاسی دستگاه قضا کمترین استفاده می شود، این دستگاه معمولاً تا حدی از دستگاه اجرایی مستقل است و می توان از آن برای اعتراض به سوءاستفاده یا به چالش کشیدن نقض قانون اساسی در عمل بهره برد. در استراتژی دادخواهی (Litigation) نیز سازمان از نظارت های سیاسی و حقوقی برای رفع چالش های قانونی پیش روی تفسیر قانون، اجرای قانون یا تغییر قانون استفاده می کند.

۶: استراتژی های استیناف

این استراتژی برای اعتراض و مقابله در انواع روش ها برای جلب توجه به تأثیرات منفی سیاست های دولت و فشار آوردن برای تغییر بکار می رود. این استراتژی ها در فضاهای سیاسی متنوعی برگزار می شود و تعداد زیادی از بازیگران عرصه های مختلف و اهداف ترویج گری را دخیل می کند.

۷: اعتراض / مقابله (Contestation/Confrontation):

استراتژی سازمان استفاده از نیروی حقوقی و فیزیکی برای ایجاد تغییرات است. سازمان از اقدامات مستقیم مرتبط، پوشش رسانه ای، ایجاد احساس خطر دادخواهی و تبلیغات و نیز خطر آشفستگی سازمانی و سیاسی استفاده می کند.

۸: استراتژی اقناع (Persuasion)

سازمان ها استراتژی های متعددی برای به دست آوردن حمایت، آموزش دادن، مباحث منطقی سازنده، تجزیه و تحلیل های سود و هزینه ای و مجاب سازی های اخلاقی و احساسی استفاده می کند. منطق مجاب سازی را می توان فضای حاکم بر این الگو داشت.



سایر نویسندگان و سازمان‌های جامعه مدنی در مورد استفاده از این استراتژی‌های مرتبط صحبت کرده‌اند. برای مثال: ساختن ائتلاف و اتحادیه و پیوندهای درون‌حوزه‌ای و بین‌حوزه‌ای، منابع تأمین بودجه و بسیج نیرو، کمپین‌های روابط عمومی و استراتژی‌های اطلاعاتی و رسانه‌ای. این مولفه ترویج‌گری نیازمند مجموعه مشخصی از مهارت‌هاست که سازمان‌های مربوطه باید برای دستیابی به اهداف خط مشی دارای آن باشند:

- آگاهی از مراحل ترویج‌گری و کمپین موضوعی
- انتخاب موضوع و برنامه‌ریزی
- ترسیم نقشه روابط و مناسبات قدرت (power mapping)
- بسیج منابع (رأی، پول، مردم، تخصص)
- تجزیه تحلیل خط مشی شامل پژوهش و جمع‌آوری داده‌ها
- تبیین خط مشی، تهیه پیش‌نویس قانون و چکیده‌های قانون
- ساختن ائتلاف
- نظارت بر اجرای خط مشی یا اصلاحات
- ارزیابی اجرای سیاست‌ها و تبیین دوباره و مناسب آن
- بهره‌گیری مؤثر از رسانه‌ها
- برگزاری یک جلسه عمومی اثربخش
- مهارت سخنرانی اثربخش در جمع
- دامنه تاکتیک‌ها، فنون، استراتژی‌های عملی، ترویج‌گری، کمپین‌های موضوعی و توانایی انتخاب از بین آنها



فصل چهارم : جعبه ابزار ترویج و حمایت گری به عنوان یک ابزار توسعه برای تغییر

در فصل های گذشته به اصول بنیادین و دانستنی ها درباره ترویج و حمایت گری پرداخته شد و دیدیم که ترویج و حمایت گری به عنوان یک ابزار برای تغییر در بر گیرنده گستره ای از فعالیت ها است. یادآوری می کنیم که:

- ترویج و حمایت گری می تواند در سطوح متفاوت محقق شود.
- از سطح فردی به سطح محلی و از سطح ملی به سطح بین المللی تسری پیدا کند. برای مثال افزایش ناگهانی سطح تغییرات در سطح محلی می تواند منجر به تغییرات سیاست ها در سطح ملی شود.
- ترویج و حمایت گری می تواند در مراحل مختلف فرآیند تصمیم گیری انجام شود.

ترویج و حمایت گری شامل اقدام برای تغییر آفرینی در هر یک از حوزه های زیر از طریق تاثیر گذاری می شود:

- تصمیم گیرندگان: نمایندگی اجتماع، مشارکت جامعه مدنی
- موضوع تصمیم گیری: قانون گذاری، سیاست ها، بودجه ها، عملکردهای برنامه ای
- نحوه تصمیم گیری: پاسخگویی و شفافیت، مشارکت اجتماعات محلی
- نحوه اجرای تصمیم گیری: پاسخگویی، افزایش آگاهی ها
- نحوه تحقق ترویج و حمایت گری مهم است.

ترویج و حمایت گری با هدف توانمندسازی شهروندان به معنای وارد ساختن نیروهای اجتماعی مورد نظر در فرآیند ترویج و حمایت گری برای انجام تغییرات است و این نیازمند بستریست که شهروندان توانمند باشند و بستر تغییرات، شرایط زیر را داشته باشند:

- پاسخگویی و شفافیت
- مشارکت شهروندان و اجتماعات مورد نظر
- حضور فعال آنها در ترویج و حمایت گری برای تغییر
- ترویج و حمایت گری مردم محور پویایی تغییر خود را دارد.

از آنجا که این جامعه است که فرآیند را کنترل می کند، قادر خواهد بود که صدای خود را ابلاغ کند و مهارت های جدیدی را فرا بگیرد که این خود به امور زیر خواهد انجامید:

- تقویت ظرفیت، سازماندهی، قدرت و مشارکت در تصمیم گیری
- افزایش مشروعیت مشارکت اجتماعی
- بهبود پاسخگویی نهادهای دولتی
- افزایش خود آگاهی آنان به عنوان شهروندان در قبال مسئولیت ها و وظایفشان

بیشتر سازمان های جامعه مدنی اصول راهنما و منشوری اخلاقی دارند که بنای استواری را برای هدایت کارهایشان فراهم می کند. همانطور که در فصل های اخیر ذکر شد، تهیه مأموریت و چشم انداز و منشور اخلاقی در هر سازمان جامعه مدنی و در عین حال یکپارچه در جامعه مدنی، برای انجام کارهای ترویج و حمایت گری در عین کسب اعتبار و مشروعیت نزد مردم و سایر نهادهای مستقل یا دولتی مفید است. طبیعتاً که هر



سازمانی باید درباره امور اساسی کار خود تصمیم بگیرد و اولویت های آن را مشخص سازد و همان طور که گفته شد هر سازمان از رهیافت خاصی برای فعالیت خود در هر مقطع زمانی استفاده می کند. استراتژی ها و فعالیت های سازمان برگرفته از الگوی کاری و جایگاهش در جامعه مدنی، بستر سیاسی اقتصادی و اجتماعی و سایر عوامل محیطی است. بیشتر سازمان ها در هر دوره زمانی از یک یا بیش از یک الگو یا مؤلفه استراتژی ترویج و حمایتگری استفاده می کنند. در ادامه این بخش به ارائه جعبه ابزاری برای مهیا کردن شرایط بهتر برای سازمان های جامعه مدنی و هم برپایی کمپین های موضوعی ارائه می شود.

۱. ترویج و حمایتگری برای تقویت و بهبود بستر فعالیت سازمان های جامعه مدنی

با توجه به آنچه در فصل های قبلی گفته شد، مهم است که هر سازمانی پیش از این که فرآیند ترویج و حمایتگری را آغاز کند، مفهوم ترویجگری را با توجه به ارزش ها، مأموریت و تاریخچه سازمانی خود به بحث باز میان اعضا بگذارد تا به «هویت ترویج و حمایتگری» خود دست یابد. در صورتی که این بحث باز و نتیجه گیری ها بصورت دموکراتیک و با شرکت حداکثری افراد صورت گیرد، احتمال بروز سوء تفاهم ها، تقابل رویکردها و تنش های فردی یا سازمانی در طول فرآیند اجرای استراتژی ترویجگری تا حد بسیار زیادی کاهش میابد. جدول زیر اهداف، مخاطبان و شاخص های ارزیابی موفقیت اطلاع رسانی و آموزش، روابط عمومی، جذب منابع مالی و ترویج و حمایتگری را مشخص می کند.

اندازه گیری موفقیت	هدف	مخاطب هدف	تعریف
تغییر در دانسته ها و یا مهارت ها (برای مثال تغییر در رفتارها) افزایش آگاهی و درک	افزایش آگاهی و درک برای تغییر در رفتارها (مثلاً استفاده از لوازم پیش گیری از بارداری، شستن دست ها، ترک سیگار)	افراد، خانواده ها و اقشار اجتماعی (مثل زنان، مردان، جوانان)	آموزش، اطلاع رسانی برای آگاهی و تغییر در رفتارها
بهبود تصویر سازمان نزد عموم، افزایش کمی و کیفی تأمین کنندگان منابع، پوشش گسترده برنامه ها و درک بهتر از سازمان	بهبود تصویر سازمان، افزایش اعتبار و پوشش برنامه ها	مصرف کنندگان، خیرین، عموم مردم و ذینفعان	روابط عمومی
افزایش تأمین مالی برای سازمان	افزایش منابع برای سازمان و برنامه ها	دولت، تأمین کنندگان منابع، بخش خصوصی	تأمین منابع مالی
توسعه، اصلاحات و اجرای خط مشی ها، تغییر در آیین نامه ها، برنامه ها، اجرای آنها و تخصیص منابع	تغییر خط مشی ها، قوانین و برنامه ها و تخصیص منابع	نهاد های عمومی و سیاست گذاران	ترویج و حمایتگری

ترویج و حمایتگری می تواند ابزاری قوی برای مشارکت دادن سازمان های جامعه مدنی در سراسر دنیا برای همکاری در سطح بین المللی باشد تا تهریک از این سازمان ها از حمایت های بین المللی برای پیشبرد اهداف محلی و ملی بهره مند شوند. اما برای طراحی و اجرای برنامه های استراتژیک ترویج و حمایتگری بستری لازم است. شرایط حداقل استاندارد برای امکان فعالیت سازمان های جامعه مدنی عبارتند از:



حوزه	حداقل شرایط مورد نیاز
تضمین حقوق بشر	<ul style="list-style-type: none"> ● آزادی انجمن ها و اجتماعات ● شرایط قانونی برای فعالیت سازمان های جامعه مدنی ● حق آزادی بیان ● حق حرکت، جابجایی و سفر ● حق فعالیت بر خلاف معیارها و عقاید حکمرانان ● حق جستجو و تأمین منابع مورد نیاز برای ایفای نقش های توسعه
سازمان های جامعه مدنی به عنوان بازیگران عرصه توسعه	<ul style="list-style-type: none"> ● مشارکت کامل سازمان های جامعه مدنی در فرآیند قانون گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی های سیاسی اجتماعی اقتصادی به عنوان نهادهای مستقل توسعه
گفت و گوی دموکراتیک سیاسی در مورد خط مشی ها	<ul style="list-style-type: none"> ● مشارکت سیستماتیک صاحب نظران از نهادها و سازمان های جامعه مدنی با رویکردهای متنوع، بویژه سازمان های جامعه مدنی در سطح اول که با متن جامعه در ارتباطند، گروه های فعال زنان و برابری جنسیتی ● شفافیت در اهداف و فرآیندها ● آزادی دسترسی به اطلاعات، شامل استراتژی های کشوری و برنامه های جاری و آینده ● آزادی استفاده از زبان هایی که مخاطبان به آن مسلط هستند، در اسناد ● مشاوره در زمان مناسب برای امکان تأثیرگذاری در تصمیمات ● شناخت و به رسمیت شناختن مسؤولیت و سهم سایر بازیگران، بویژه اعضای مجلس و دولت های محلی ● تخصیص مناسب منابع برای تأمین امکان مشارکت تمام ذینفعان
پاسخگویی و شفافیت برای توسعه	<ul style="list-style-type: none"> ● شفافیت کامل و پاسخگویی دولت در مورد اولویتهای توسعه، استراتژی ها و برنامه ها و همچنین در مورد عملکردها ● جایگاه و نقش سازمان های مدنی که به درستی در چارچوب استراتژی و برنامه های تأمین کنندگان منابع
تأمین مالی	<ul style="list-style-type: none"> ● چشم اندازی بلندمدت و نتیجه محور مبنی بر ارائه خدمات عمومی از جانب سازمان های جامعه مدنی که حمایت از این نهادها را در برگیرد.

	<ul style="list-style-type: none"> ● حساسیت و پاسخ‌گویی نسبت به فعالیت‌های سازمان جامعه‌مدنی ● دسترسی به سازمان‌های متنوع جامعه مدنی، شامل حمایت از سازمان‌های بزرگ و کوچک جامعه مدنی، حمایت از ائتلاف‌ها، اتحادیه‌ها و شبکه‌ها ● مهلت‌های زمانی مشخص، شفاف، قابل فهم و هماهنگ ● رویکرد پیشبرد و بسیج منابع محلی ● حمایت از دامنه گسترده‌ای از برنامه‌ها و فعالیت‌های سازمان‌های جامعه مدنی ● شامل تدوین خط مشی و ترویج و حمایت‌گری
--	---

ترویج و حمایت‌گری می‌تواند روشی مناسب برای ایجاد تغییر باشد، زمانی‌که:

- خط مشی، قانون و یا آیین‌نامه‌ای برای حمایت از توسعه اثربخشی سازمان‌های جامعه مدنی وجود ندارد یا سطح استانداردها بسیار پایین است.
- خط مشی‌ها، قوانین و آیین‌نامه‌های وجود دارند که برای فعالیت‌های سازمان‌های جامعه مدنی محدودیت‌زا هستند و اثربخشی آنها را کم می‌کنند.
- خط مشی‌ها، قوانین و آیین‌نامه‌هایی وجود دارند که شرایط فعالیت‌های جامعه مدنی را بهبود می‌بخشند ولی اجرا نمی‌شوند. فعالیت در بستر پیچیده سیاسی اجتماعی بر اهمیت فرآیند ترویج و حمایت‌گری و برنامه‌ریزی دقیق برای آن می‌افزاید. شکل زیر چرخه برنامه‌ریزی مستمر ترویج و حمایت‌گری را نشان می‌دهد.

Planning your advocacy



گام‌های برنامه‌ریزی و اجرای استراتژی‌های ترویج‌گری عبارتند از:



۱. تعریف توسعه اثربخش در سازمان جامعه مدنی

۲. تعیین آنچه می‌خواهید تغییر دهید

۳. شناخت کسی که می‌تواند عامل تغییر باشد

۴. ساختن ائتلاف برای تقویت صدای خود

۵. طرح موضوع

۶. رساندن پیام

۷. تحکیم برنامه و فرآیند پیگیری

۲. برنامه‌ریزی برای یک استراتژی ترویج و حمایت‌گری

در انتخاب هر کدام از مؤلفه‌های سه‌گانه استراتژی ترویج و حمایت‌گری و یا تلفیقی از آنها، این چرخه را نیاز خواهیم داشت هرچند ممکن است گام‌ها همواره با همین ترتیب انجام نگیرند. همانطور که در فصل‌های گذشته گفته شد، انتخاب استراتژی، بویژه در شرایط سختی که حداقل‌های مورد نیاز برای کار در بستر جامعه وجود ندارد، وابسته به شرایط محیطی است و کنشگران مجبور می‌شوند از فرصت‌های بدست‌آمده بهره‌برداری کنند و یا از گامی به جهت تأمین امنیت در مقابل تهدیدات بگذرند. با این حال مهم است که هر کنشگر و سازمان جامعه مدنی پیش از این که گامی را آغاز کند، تجزیه تحلیل و برنامه‌ریزی کاملی برای اجرای هر گام داشته باشد. در ادامه به تفصیل به توضیح این گام‌ها و ابزار مورد استفاده در هر گام خواهیم پرداخت.

۵. گام اول: تعریف اثربخشی توسعه در سازمان جامعه مدنی

برای اثربخشی باید پیش از هرچیز به جایگاه، نقاط قوت و ضعف خود در محیط آشنا بود. گروهی از افراد را از طیف وسیعی از افراد ذینفع گرد هم آورید. هر چه دامنه حضور افراد بیشتر و گسترده تر باشد کارآمدی این ابزار نیز بیشتر خواهد بود. مهم است که:

- گروه تشویق شود که تا جایی که مقدور است دیدگاه‌های متنوعی عرضه بدارد.
- تا به پایان رسیدن کار هیچ انتقاد یا قضاوتی درباره دیدگاه‌ها صورت نپذیرد.
- هر دیدگاهی نهایتاً باید مورد بحث، پذیرش، درجه بندی یا رد قرار بگیرد.



ابزار اول : جدول SWOT

تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها (Swot) تجزیه و تحلیلی شناخته شده است و ابزار مناسبی برای تجزیه و تحلیل سازمانی محسوب می شود.

تجزیه و تحلیل Swot برای بررسی محیط یک سازمان یا گروهی از سازمان ها استفاده شده است و می تواند در موارد زیر به کار گرفته شود.

- شناسایی تمام موضوعات حساس یا حوزه های اولویت داری که باید بدانها پرداخته شود.
- شناسایی موضوعات یا چالش های استراتژیک پیش روی گروه
- شناسایی انتظارات متفاوت گروه های ذینفع داخلی و خارجی
- شناسایی نقاط قوت و ضعف درون گروه
- ارزیابی فرصت ها و تهدیدهای خارجی
- تهیه نگرش ها و بینش هایی در ارتباط با عملکرد سازمان (ها)
- ارزیابی کارایی سیاست ها و رویه ها؛ و شناسایی تغییرات بارز سیاسی، حقوقی، اجتماعی، تکنولوژیکی، اقتصادی و جمعیتی در محیط سازمان (ها)

در این مورد از تجزیه و تحلیل SOWT برای نگاه کردن به نقاط قوت و ضعف سازمانهای جامعه مدنی به عنوان یک گروه و فکر کردن درباره فرصت ها و تهدیداتی که ممکن است آنها برای گروه یا عناصر آن داشته باشند، استفاده می شود.

Strength نقاط قوت	Opportunities فرصت ها
Weakness نقاط ضعف	threats تهدیدها



به منظور توسعه معنادار استراتژی های ترویج و حمایتگری در سطوح بین المللی، ملی و محلی، اولین گام اینست که محدودیت های خارجی اثربخشی توسعه سازمان جامعه مدنی را در بستر فعالیت ها تشخیص دهیم، تجزیه تحلیل و اولویت دهی کنیم. این محدودیت ها ممکن است مربوط به نقص گسترده و سازمان یافته حقوق بشر توسط مقامات دولتی و حکومتی باشد که طبیعتاً بر حقوق اعضا و داوطلبان سازمان هم مؤثر است. عدم به رسمیت شناختن سازمان جامعه مدنی از سوی مقامات رسمی هم می تواند خود عاملی برای کاهش و یا حذف کامل امکان گفتگو بر سر خط مشی ها و در نتیجه اثربخشی سازمان جامعه مدنی باشد. عدم شفافیت و پاسخگویی دولت و نیز عدم تأمین منابع و یا بستن راه های موجود برای تأمین مالی سازمان های جامعه مدنی محدودیت های دیگری برای اثربخشی سازمان است. هر یک از این محدودیت ها به تنهایی و یا با هم تأثیر مستقیمی بر اثربخشی توسعه سازمان جامعه مدنی دارد. ابزار زیر برای تجزیه تحلیل محیط بکار می آید:

ابزار دوم: تحلیل محیطی

به این نکته توجه کنید که پیش از عبور از هر مرحله و رفتن به مرحله بعدی از انجام کامل مرحله اطمینان حاصل کنید.

1. شناسایی: یک گروه کاری تشکیل دهید و تلاش کنید هر کدام از شرایط استاندارد برای بستر ترویج و حمایتگری را که در همین فصل آمده، بررسی کرده و میزان انطباقش با شرایط آرمانی را بسنجید.

2. اولویت بندی: برای هر کدام از معیارهایی که توسط دولت یا مقامات محلی رعایت یا اجرا نمی شوند، اولویتی بر اساس میزان اهمیت تأثیرات بر کار خود و اثربخشی نهایی تعیین کنید. این کار را می توانید با استفاده از شاخص های کیفی زیاد، متوسط و کم انجام دهید.

توجه داشته باشید که این شاخص ها نسبی هستند و در بسیاری از کشورها محیط جامعه مدنی تا شرایط آرمانی فاصله زیادی دارد:

- زیاد: محدودیتی که اهمیتی حیاتی برای سازمان جامعه مدنی دارد و استقلال و وضعیتش را همچون عملکرد یا تأمین منابع، و احتمالاً کارمندان و اعضا را بصورت بالقوه بطور جدی تحت تأثیر قرار می دهد.
- متوسط: محدودیتی که تأثیر مخربی بر برخی از جنبه های توانایی سازمان جامعه مدنی در اثربخشی توسعه دارد ولی می توان در کوتاه مدت یا بلندمدت از عهده آن برآمد.
- کم: محدودیتی که تنها بخشی نه چندان مهم از توانایی های سازمان جامعه مدنی را برای اجرای اصول استانبول تحت تأثیر قرار می دهد.

3. ارزش افزوده ترویج و حمایتگری: تمام مشکلاتی که شما با آن روبرو هستید در طول برنامه استراتژیک ترویجگری و با تأثیرگذاری بر سیاست ها حل نمی شوند و برخی از آنها نیازمند صرف زمان و کار بیشتری هستند. بر محدودیت هایی که با اهمیت «زیاد» سنجیده شده اند تمرکز کنید و سوال اصلی ترویجگری را مطرح کنید. این به شما کمک می کند تشخیص دهید کدامیک از این مشکلات از طریق ترویج و حمایتگری حل می شوند و احتمال موفقیت شما در اجرای آن چقدر است؟ وقتی در مورد احتمال موفقیت به نتیجه رسیدید، احتمال موفقیت برنامه را با معیارهای زیاد، متوسط و کم نمره بدهید:

- زیاد: تغییر به احتمال خیلی زیاد با یک برنامه ترویج و حمایتگری پایدار، کوتاه مدت یا متوسط به نتیجه می رسد
- متوسط: تغییر در طول یک برنامه ترویج و حمایتگری به نتیجه می رسد ولی در مدتی طولانی تر
- کم: تغییر به نتیجه می رسد ولی در پایان یک برنامه ترویج و حمایتگری بسیار بلند مدت



4. غربال و پالایش برنامه‌ها: باید بر محدودیت‌هایی که امتیاز اهمیت "زیاد" و آنهایی که احتمال "زیاد" برای پیروزی در ایجاد تغییر دارند تمرکز کنید. از بین فهرستی که بدست آمده است تنها دو مورد و نه بیشتر را انتخاب کنید. اگر در این انتخاب با مشکل مواجه شده‌اید، باید بر مواردی که اورژانس - یعنی اولویت زمانی - دارند متمرکز شوید. پرسش‌های راهبردی ترویج‌گری عبارتند از:

- آیا می‌توانیم از طریق ترویج و حمایت‌گری به تغییر مثبت در این مورد برسیم یا تغییر بهتر است از طریق دیگری ایجاد شود؟
- چه زمانی برای دستیابی به تغییر معنادار از طریق ترویج و حمایت‌گری مورد نیاز است؟ یک تا سه سال؟
- چه فرصت‌های استراتژیکی برای تغییر این مورد در کوتاه‌مدت و میان‌مدت وجود دارد؟
- مورد خاصی وجود دارد که بر محدودیت‌های دیگر تأثیر بگذارد و شرایط را بهتر کند؟ آیا این موردی استراتژیک است؟
- آیا ما در بررسی و کار روی این مورد مشروعیت داریم؟
- ارزیابی ما از حساسیت و تهدیدهای کار بر این مورد چیست؟
- آیا می‌توانیم ائتلاف‌های استراتژیکی را با دیگران برای جلب حمایت مد نظر قرار دهیم؟
- ظرفیت ما برای انجام برنامه ترویج و حمایت‌گری موفق در این موضوع چقدر است؟ به چه چیزهایی نیاز داریم؟

احتمال دستیابی به تغییر از طریق ترویج و حمایت‌گری : زیاد / کم / متوسط	اهمیت محدودیت بر اثربخشی سازمان جامعه مدنی : زیاد / کم / متوسط	شرح محدودیت اجرا می‌شود؟ بله یا خیر	معیار حداقلی
			آزادی انجمن‌ها و اجتماعات
			شرایط قانونی برای فعالیت سازمان‌های جامعه مدنی
			حق آزادی بیان
			حق حرکت، جابجایی و سفر
			حق فعالیت بر خلاف معیارها و عقاید حکمرانان
			حق جستجو و تأمین منابع مورد نیاز برای ایفای نقش‌های توسعه
			حق مشارکت کامل سازمان‌های جامعه مدنی در فرآیند قانون‌گذاری، تعیین خط



مشی و برنامه‌ریزی‌های سیاسی اجتماعی اقتصادی به عنوان نهادهای مستقل توسعه				
حق مشارکت سیستماتیک صاحب‌نظران از نهادهای و سازمان‌های جامعه مدنی با رویکردهای متنوع، بویژه سازمان‌های جامعه مدنی در سطح اول که با متن جامعه در ارتباطند، گروه‌های فعال زنان و برابری جنسیتی				
شفافیت در اهداف و فرآیندها				
آزادی دسترسی به اطلاعات، شامل استراتژی‌های کشوری و برنامه‌های جاری و آینده				
آزادی استفاده از زبان‌هایی که مخاطبان به آن مسلط هستند، در اسناد				
مشاوره در زمان مناسب برای امکان تأثیرگذاری در تصمیمات				
شناخت و به رسمیت شناختن مسؤولیت و سهم سایر بازیگران، بویژه اعضای مجلس و دولت‌های محلی				
تخصیص مناسب منابع برای تأمین امکان مشارکت تمام ذینفعان				
شفافیت کامل و پاسخگویی دولت در مورد اولویت‌های توسعه، استراتژی‌ها و برنامه‌ها و همچنین در مورد عملکردها				



جایگاه و نقش سازمان های مدنی که به درستی در چارچوب استراتژی و برنامه های تأمین کنندگان منابع قرار گرفته اند				
چشم اندازی بلندمدت و نتیجه محور مبنی بر ارائه خدمات عمومی از جانب سازمان های جامعه مدنی که حمایت از این نهادها را در برگیرد.				
حساسیت و پاسخ گویی نسبت به فعالیت های سازمان جامعه مدنی				
دسترسی به سازمان های متنوع جامعه مدنی، شامل حمایت از سازمان های بزرگ و کوچک جامعه مدنی، حمایت از ائتلاف ها، اتحادیه ها و شبکه ها				
مهلت های زمانی مشخص، شفاف، قابل فهم و هماهنگ				
رویکرد پیشبرد و بسیج منابع محلی				
حمایت از دامنه گسترده ای از برنامه ها و فعالیت های سازمان های جامعه مدنی شامل تدوین خط مشی و ترویج و حمایت گری				



ابزار سوم: مکعب قدرت

قدرت پدیده‌ای بی حرکت نیست و روابط و تقسیم قدرت بین صاحبان آن همواره در حال تغییر است. شناخت روابط بین تغییر و قدرت در فرآیند ترویج‌گری بسیار مهم است. اهمیت این شناخت و تجزیه تحلیل روابط قدرت یا **power mapping** در اینست که بدون انجام این فرآیند نمی‌توان پایداری و اثربخشی تغییر را تضمین کرد. این امر می‌تواند به درک بهتر عوامل اجتماعی و فرهنگی که در جهان‌بینی شهروندان تأثیری می‌گذارد، رفتارها و علت عدم اتخاذ فعالیت‌های مثبت توسط آنها نیز کمک کند. بنابراین باید ابعاد متنوع قدرت را که بر کار شما مؤثر هستند را بشناسید.

مکعب قدرت ابزاری مناسب برای شناسایی سطوح، فضاها و اشکال قدرت و تجزیه تحلیل روابط و کنش و واکنش‌های بین آنهاست. با استفاده از این ابزار می‌توانید نقطه ورود برنامه‌های ترویج و حمایت‌گری به این روابط و هم‌راهایی برای به چالش کشیدن آن را بیابید.

ابعاد قدرت:

● اشکال:

- آشکار: مکانیسم‌های آشکار تصمیم‌گیری مانند نهادهای سیاسی، قانون‌گذاران، شوراهای محلی...
 - پنهان: شکل‌دهندگان و تأثیرگذاران بر دستور کار سیاسی در پشت صحنه، مانند خارج کردن برخی امور از دستور کار
 - نامرئی: روش‌هایی که در آن با استفاده از بکارگیری ایدیولوژی‌ها، هنجارها، ارزش‌ها و رفتارهای مسلط دسترسی به آگاهی فرد از حقوق و منافعش قطع می‌شود
- فضاها:

فضاهای بسته که تصمیم‌گیری‌ها توسط گروهی بسته، پشت درهای بسته بدون دخالت یا با دخالت بسیار کم دیگران انجام می‌گیرد
فضاهای دعوتی که مردم برای مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری دعوت می‌شوند اما با محدودیت‌هایی ویژه
فضاهای مطالبه‌ای که اقلیت ضعیف فضایی را مطالبه می‌کنند که می‌توانند در آن دستور کار را خود تنظیم کنند

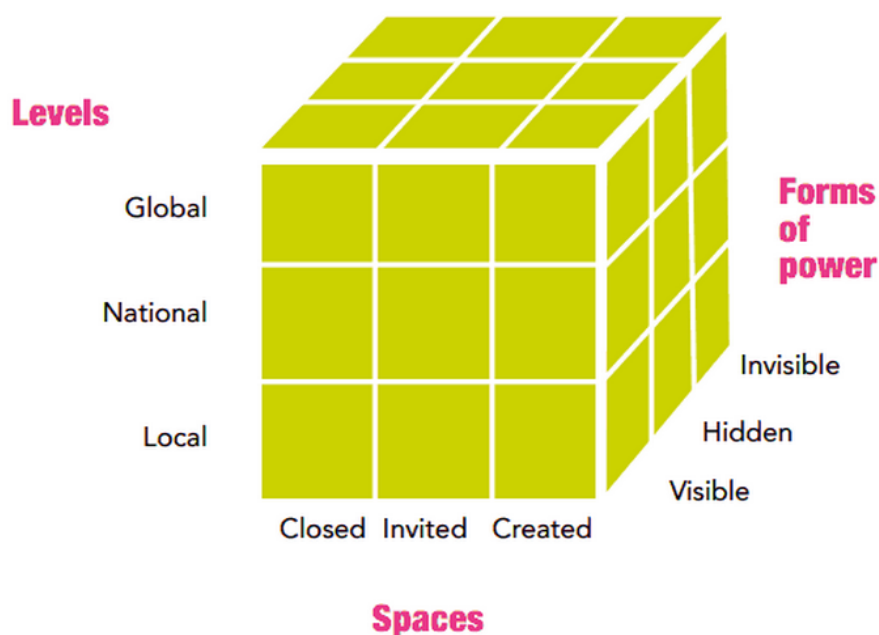
- سطوح:

- فراگیر: قدرت و حکمرانی در سطح بالاتری از کشور قرار می‌گیرد. مانند قدرت و تصمیمات اتحادیه اروپا
- ملی: دولت‌های ملی که معمولاً خود مانعی برای تغییر و کار سازمان‌های جامعه مدنی هستند
- محلی: سطوح پایین‌تر از سطح ملی مانند دولت‌های محلی

● روش‌های به چالش کشیدن قدرت:

- لابی کردن، ترویج‌گری و بسیج برای تأثیرگذاری بر فرآیند تصمیم‌گیری
- تقویت صدای مردم و ظرفیتشان برای بلند کردن صداهایشان، پشت سر گذاشتن سدها و محدودیت‌ها برای مشارکت از طریق بسیج کردن، استفاده از پژوهش و رسانه‌ها برای به چالش کشیدن روش چارچوب‌بندی مسائل
- افزایش آگاهی، آموزش بزرگسالان، پژوهش مشارکتی برای اعتباربخشی به دانش مردم، اطلاع‌رسانی عمومی برای به چالش کشیدن قضاوت‌ها و پیش‌داوری‌های مسلط
- درخواست شفافیت بیشتر، حق دسترسی به اطلاعات، پاسخگویی عمومی، درخواست فرصت بلندتر کردن صدا

- دست یافتن به دانش و تجربه در مورد موضوعات و آیین نامه‌ها، استراتژی‌های مذاکره و رسیدن به سازش بر مجموعه محدودیت‌های مشارکت
- اطمینان حاصل کردن از این که صداها و پیام‌هایی که از این فضاها ارسال می‌شود در فرآیند تصمیم‌گیری مؤثر است
- هدف قرار دادن نهادهای فرا ملی و فرا کشوری مانند سازمان ملل، بانک جهانی پول، اتحادیه اروپا و...
- تمرکز تلاش‌های ترویج و حمایت‌گری بر وزارت‌خانه‌های دولت و نهادهای اجرایی، احزاب سیاسی، دادگاه‌ها و...
- استراتژی‌هایی برای مشارکت در حکمرانی و مدیریت محلی مانند مشارکت در تخصیص منابع و نظارت بر بودجه...



برای استفاده از این ابزار، می‌توانید با هر کدام از این ابعاد کار را آغاز کنید. برای اطلاعات بیشتر در مورد روش کار با این ابزار به <http://www.powercube.net> مراجعه کنید.

۶. گام دوم: تعیین آنچه که می‌خواهید تغییر دهید

پیش از هر چیز باید آنچه را می‌خواهید تغییر دهید در یک گزاره خلاصه کنید تا بتوانید فعالیت‌های لازم را برنامه‌ریزی کنید. این گزاره هدف شما از طراحی و اجرای استراتژی ترویج‌گریست.

ابزار: اهداف هوشمندانه تغییر SMART

اهداف به ما نشان می دهند که چرا می خواهیم به سمت دستیابی به نتایج دلخواه حرکت کنیم، می خواهیم به کجا برسیم و سطوح عالی نتایج مورد نظر ما کدامند؟ شناسایی اهداف ارتباط مستقیمی با اطلاعاتی که در اثر تجزیه و تحلیل خود به دست آورده اید دارد. اهداف هوشمندانه (SMART) هستند، یعنی:

- مشخص و خاص هستند (Specific): می خواهید چه چیزی محقق شود؟
- قابل سنجش هستند (Measurable): آیا می توانید بفهمید که چه زمان به چه مقداری از هدف خود دست یافته‌اید؟
- قابل دسترسی هستند (Achievable): با در نظر داشتن زمان و منابع موجود امکان دسترسی به آنها فراهم است.
- مرتبط هستند (Realistic/ Relevant) با تمام طرف های ذینفع و مشکل واقعی مرتبط هستند
- محدود به یک زمان دستیابی هستند. (Timebound). چه زمانی برای رسیدن به هدف صرف خواهید کرد؟

۷. گام سوم: چه کسی می تواند عامل تغییر باشد؟

همانطور که در فصل های پیشین گفته شد، تشخیص این که چه کسی می تواند بهترین عامل تحول باشد یکی از کلیدی ترین نقاط انتخاب استراتژی ترویج و حمایت گریست.

ابزار: جدول قدرت و انگیزه





1. در یک گروه کاری با حداکثر تنوع و تعداد اعضای ممکن جمع شوید.
2. جدولی با چهارخانه رسم کنید که یک محور آن قدرت و محور افقی انگیزه است.
3. تمام ذینفعان حقیقی و حقوقی را با طوفان فکر فهرست کرده و نام هر کدام را روی یک کارت بنویسید.
4. به کمک یکدیگر هر کارت را در یکی از خانه های قدرت زیاد/انگیزه کم، قدرت زیاد/انگیزه کم، قدرت کم/انگیزه زیاد و قدرت کم/انگیزه زیاد جای دهید.
5. این جدول به شما گروه هدف، ائتلاف های رسمی و غیررسمی و حتی گروه های مقابل هم را نشان می دهد. بازیگرانی که بیشترین قدرت را دارند، یعنی ذینفعان دو خانه بالا، احتمالاً بازیگرانی با نفوذ بالا هستند و باید در مجموعه گروه هدف شما قرار گیرند. ذینفعانی که قدرت زیادی ندارند ولی انگیزه بالایی برای به نتیجه رساندن تغییر دارند، مثل بازیگران مشهور سینما یا همسران سیاستمداران رده بالا می توانند در عین کمی قدرت، سایر ذینفعان را تحت تأثیر خود قرار دهند. در عین حال کسانی که در ستون چپ هستند به عنوان افراد حقوقی و حقیقی که مخالف شما هستند شناخته می شوند و باید مراقب نفوذ آنها بود.
6. به بازیگران کلیدی برنامه استراتژی خود برای تمرکز بر آنها اولویت بدهید و فهرستی محدود از نظر تعداد تهیه کنید.
7. مقابل نام هر یک از بازیگران اصلی که مشخص کرده اید، تغییر دلخواه و آرمانی که در کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت از استراتژی شما انتظار دارند بنویسید.
8. این اطلاعات را به خوبی مستند کنید تا در برنامه ریزی و تعیین اهداف میانی مورد استفاده قرار گیرد.

ساخت مخاطبان

به عنوان بخشی از تجزیه و تحلیل ذینفعان، مهم است که مجموعه ای از ویژگی های مخاطبان را هم گردآوری کنید. شما باید بر این پرسش ها متمرکز شوید:

- آنها در مورد موضوع کار شما چه می دانند؟ آیا به اطلاعات و نتیجه پژوهش های شما دسترسی دارند؟
- چه موضعی در قبال موضوع برنامه شما دارند؟ این موضع گیری بابت چیست؟ چه چیزی ممکن است موضع آنها را عوض کند؟
- واقعاً چه چیز برایشان مهم است؟

8. گام چهارم: ساختن ائتلاف برای تقویت صدایتان

ائتلاف سازی

کنشگران و سازمانهای جامعه مدنی برای به حداکثر رساندن کارایی خود باید با یکدیگر همکاری کنند و با مشارکت در طرح های مشترک تعهد خود را در قالب یک گروه حفظ کنند.



مزایا:

- تهیه فرصتی برای تبادل تجربه، دانش، تخصص و درس های آموخته شده
- فراهم آمدن امکان دسترسی به سایر منابع نظیر سرمایه گذاری
- اگر چندین گروه با یک صدای واحد صحبت کنند امکان جدی گرفته شدنشان به مراتب بیش از زمانی خواهد بود که هر یک به تنهایی داد سخن بدهند.
- همکاری در قالب شبکه ها یا همکاری هایی که موجب بهبود روحیات، اتحاد و حمایت گروهی می شود.
- همکاری با جوانان راه خوبی برای تضمین به گوش رسیدن صداهایشان است.
- همکاری همچنین اولین گام به سمت تقویت جامعه مدنی و پیشبرد پروسه تغییر اجتماعی است که می توان آن را به مثابه یک هدف محوری برای کار ترویج و حمایت گری محسوب کرد.

عوامل اصلی موفقیت:

بدون رعایت این موارد ائتلاف به شکست خواهد انجامید.

- شفافیت: هر یک از شرکا باید اهداف سایر طرف ها را بشناسند حتی اگر آنها همکاری کاملی را ارائه نمی دهند.
- هدف مشترک: حتی اگر تکنیک ها و رهیافت ها متفاوت باشند، باید یک مبنای مشترک برای فعالیت طرفین وجود داشته باشد.
- پذیرش رهیافت های متفاوت: توانایی برای کار با رهیافت های متفاوت. تصمیم گیرندگان و صاحب نفوذان اصلی - شناسایی اهداف

ابزار: ائتلاف سازی و درک مشترک

مأموریت: مشخص کنید این گروه همکاری برای چه کاری تشکیل شده است

عضویت: ویژگی های کسی که می تواند به این ائتلاف بپیوندد چیست؟

مشارکت: تعیین کنید اعضا چطور و در چه زمانی در مشارکت سهیمند؟

رهبری: رهبر ائتلاف چگونه انتخاب می شود؟

مدیریت: قوانین تصمیم گیری، ارسال پیام عمومی و مدیریت تناقضات را مشخص کنید. اعضا چه زمانی می توانند یا باید فردی و چه زمانی

جمعی عمل کنند؟

روابط: گام هایی که باید برای نگهداری و پایش روابط محترم شمرده شوند کدامند؟



۹. گام پنجم: طرح موضوع **making your case**

برای مشروعیت بخشی و توجیه منطقی برنامه‌تان از شواهد قوی و نتایج پژوهش‌ها برای طرح موضوع و ارائه پیشنهاد برای ایجاد تغییر بهره بگیرید و از استفاده از نمودارهای واضح و دوری از متن‌های طولانی غافل نشوید.

ابزار: ده قانون طلایی برای پیام‌های اثربخش

1. مخاطب خود را بشناسید: مطمئن شوید او چه چیز می‌داند، چه چیز برایش مهم است، ارزش‌ها و اولویت‌هایش چه هستند و چه نوع زبانی استفاده می‌کند؟
2. محیط سیاسی و زمان را به خوبی بشناسید: بزرگترین ترس‌ها و موضوعات سیاسی اصلی روز چه موضوعاتی هستند؟ این موضوعات چه تأثیرات احتمالی بر پیام شما دارند؟ جناح بندی های سیاسی چگونه از هم متمایز می‌شوند؟
3. پیام‌های خود را ساده و کوتاه نگاه دارید: مطمئن شوید کسی که موضوع را به خوبی نمی‌شناسد می‌تواند به سادگی اطلاعاتی را که به او می‌دهید بفهمد. از بکارگیری کلمات و اصطلاحات تخصصی خودداری کنید. این یکی از مهمترین نکات مرتبط با اثربخشی ترویج و حمایت‌گری است.
4. داستان‌های واقعی و نقل قول‌های معروف بکار برید: همه موضوعات حول انسان است و تعریف کردن داستان‌های واقعی از زندگی افرادی که با مشکلات روبرو بوده‌اند، کار و برنامه شما را ملموس‌تر می‌سازد.
5. از ساختارها و افعال قدرتمند و دقیق استفاده کنید: برای مثال « حقوق زنان، حقوق بشر است»
6. از واقعیات و اعداد خلاقانه و بجا استفاده کنید: انتخاب با شماست که بگویید «از هر سه زن یکی قربانی خشونت است» یا «بیش از ۳۰٪ زنان قربانی خشونت هستند»، اما باید توجه داشته باشید تصویر و پیامی که با هریک از این جملات می‌دهید با دیگری متفاوت است و اولی واقعیت را واضح‌تر نشان می‌دهد. استفاده نکردن از اعداد هم روش مقایسه‌ای خوبیست. برای مثال «پولی که سالانه برای خرید شکلات در کشور ما صرف می‌شود از پولی که برای مبارزه با فقر هزینه می‌شود بیشتر است.»
7. پیام را برای رسانه طراحی کنید: هر رسانه‌ای امکانات و محدودیت‌های ویژه‌ای برخوردار است. برای مثال شما نمی‌توانید در رادیو تمام نمودارهای عددی را توصیف کنید، با این حال صدایی که ممکن است در پس‌زمینه صدای شما هنگام پخش در رادیو وجود داشته باشد، خود عاملی مهم شمرده می‌شود، مثلاً صدای تظاهرکنندگان وقتی درمورد مطالبه حقوق ویژه‌ای صحبت می‌کنید که راه‌پیمایی یا تجمع در همین رابطه برگزار شده است.



8. اجازه بدهید مخاطبان به درک ویژه خود برسند: اطلاعات بنیادین را در اختیار مخاطب قرار دهید تا از اشاره به موضوعات روشن پرهیز کرده و به نظر مخاطب خسته کننده نیایید.
9. مخاطب را تشویق کنید وارد عمل شود: شما باید در مورد کنشی که انتظار دارید مخاطبان به آن بپیوندند کاملاً شفاف باشید برای مثال پتیشن ما را امضا کنید.
10. راه حل احتمالی را ارائه دهید: همیشه به یاد داشته باشید باید راهکار پیشنهادی خود و سازمان جامعه مدنی را برای تغییر ارائه دهید. برای مثال « دولت باید تعهدش را نسبت به جامعه مدنی با تخصیص منابع بیشتر به سازمان های جامعه مدنی نشان دهد»

۱۰. گام ششم: ارسال پیام

بسیار مهم است که در ارسال پیام به موارد زیر توجه کنیم:

- منبع: با ارائه چه منبعی می خواهیم به مخاطب اطمینان دهیم که آنچه که می گوئیم درست و قابل اعتماد است؟ برای مثال شهادت یک قربانی نقض حقوق بشر می تواند مفید باشد
- چارچوب: برای دستیابی به حداکثر اثربخشی از چه طریقی پیامتان را ارسال می کنید؟
- زمانبندی: بهترین زمان برای ارسال پیام شما چه زمانیست؟
- مکان: آیا مکان مشخصی برای ارسال پیامتان در نظر گرفته اید؟

مخاطبان را دسته بندی کنید و با توجه به مکان و زمان ارائه پیامتان، از رسانه مناسب استفاده کنید.

هر روش یا ابزاری بر اساس موارد زیر جنبه های مثبت و منفی خود را دارد.

- ظرفیت آن در دسترسی به تعداد زیادی از افراد
- کارآمدی هزینه ای

برای مثال اخبار رادیویی و تلویزیونی رایگان بیش از سایر ابزارها در معرض سمع و بصر مردم قرار خواهند گرفت.

با این وجود پوشش تلویزیونی عموماً ملی در طی چند ثانیه و به سرعت انجام می شود حال آنکه در رادیو امکان طرح گزارش های اساسی تر مهیا خواهد گردید. (همین طور در روزنامه ها و مجلات).

پس از این نامه نگاری مستقیم و اعلامیه ها قابلیت جذب بیشترین مخاطب را دارا می باشند. اما وزن این ابزارها از طریق میزان اطلاعاتی که مردم به واسطه آنها دریافت می کنند نیز باید سنجیده شود.

ابزارها



نشست ها	رسانه های همگانی	رسانه های الکترونیکی	چاپ	صوتی / تصویری
چانه زنی	تلویزیون	وب	گزارش ها	تئاتر
جلسات		سایت	نامه ها	نوارهای صوتی
مذاکرات	رادیو		بروشورها	حلقه های فیلم
بازدید از طرح			خبرنامه ها	اسلایدها
تظاهرات /	روزنامه ها	ویدیو	مجله ها	
گردهمایی ها				

ابزار اول: سوالات چسبناک!

شما در طول ترویج و حمایت گری همواره از جانب مخاطبان، مخالفان و موافقان و رسانه ها مورد سوال قرار می گیرید. بنابراین باید خود را برای پاسخ دادن به هر سؤالی آماده کنید:

1. با همکارانتان فهرستی از پرسش هایی که ممکن است از شما بشود تهیه کنید. این فهرست باید شامل سوالاتی که مخالفان از شما می پرسند تا استراتژی یا هدف شما را به چالش بکشند هم بشود.
2. پاسخ هایی کوتاه و دقیق برای هر سوال آماده کنید. توجه داشته باشید که همیشه برای پاسخ هایی طولانی و چند پاراگراف جا ندارید.
3. این مجموعه سوالات را در اختیار همکاران خود قرار دهید و در طول زمان آن را کامل کنید.

ابزار دوم: پیام یک دقیقه ای

برای حضور در رسانه هایی چون رادیو و تلویزیون باید در حداکثر ۳۰ ثانیه پیام خود را ارسال کنید یا تصور کنید بان گی مون را در آسانسور یک هتل می بینید! باید در کوتاه ترین زمان همه چیز را درباره هدف خود بگویید. یک پیام یک دقیقه ای ۴ بخش دارد:

1. ایده اصلی پیام
2. شواهدی که برای ادعای شما وجود دارد
3. مثال بزنید و به مسأله خود چهره واقعی انسانی ببخشید
4. واکنش مطلوب خود را بیان کنید.



۱۱. گام هفتم: تحکیم برنامه و فرآیند پیگیری

تقسیم مراحل رسیدن به هدف به اهداف میانی هوشمند smart و فعالیت‌های زیرمجموعه آن برای برنامه‌ریزی نه تنها مفید که لازم و حیاتیست. این که چه کسی در چه زمانی چه کاری را انجام می‌دهد و توالی ورودی‌ها و خروجی‌ها در هر مرحله و هر فعالیت چگونه سازمان‌دهی می‌شود اصلی‌ترین بخش برنامه‌ریزی و ترویج‌گریست.

هدف	مرحله های برجسته	فعالیت‌ها	شرکای بالقوه	ریسک، چالش و یا ممنوعیت	زمان‌های مهم و برجسته
هدف ۱					
هدف ۲					
هدف ۳					
...					

برای اندازه‌گیری میزان پیشرفت برنامه باید شاخص‌هایی را تعیین کنیم و هر فعالیت و نتیجه را با توجه به این شاخص‌ها بسنجیم. شاخص‌ها برای اندازه‌گیری اهداف هوشمند که در گام‌های پیشین تعیین کرده بودیم بکار می‌آیند.



فصل پنجم: ضمایم

بخش اول، مثالی از یک برنامه ترویج و حمایت‌گری:

در کار گروهی این مراحل را گام به گام انجام دهید و در هر مرحله از حصول نتایج کافی و وافی در مرحله پیشین اطمینان پیدا کنید.

۱. گروه ترویج و حمایت‌گر

رهبری:

هسته مرکزی: افرادی که مستقیماً بر برنامه‌ریزی یا استراتژی‌های اجرایی کار می‌کنند .

گروه‌های اقماری: افرادی که به عنوان افراد اصلی و مرجع در مراحل مختلف دخالت دارند.

۲. چشم‌انداز تغییر

هدف کلی که می‌خواهید به آن به عنوان هدف نهایی ترویج و حمایت‌گری برای بهبود بستر جامعه برسید چیست؟

۳. اهداف تغییر

تغییرات مشخص، قابل اندازه‌گیری و معینی که نقش اهداف میانی برای رسیدن به اهداف کلی دارند کدام هستند؟

۴. تجزیه تحلیل بستر سیاسی اجتماعی

این تجزیه تحلیل باید بتواند استراتژی ترویج و حمایت‌گری شما را چارچوب ببخشد. همچنین باید بتواند شرایط و تحلیل سیاسی که مسأله‌ای که می‌خواهید بدان پردازید را تصویر کرده و راه‌حلی را که پیش‌رو می‌گیرید را بطور خلاصه بیان کند.

۵. گروه هدف:

بطور خلاصه نهادهای تصمیم‌گیری اصلی را که هدف برنامه ترویج‌گری شما در سطح ملی، منطقه‌ای یا محلی هستند شناسایی کنید.



۶. نقاط ورود و فرصت‌ها

در ادامه تجزیه تحلیل در گام قبلی که موجب می‌شود نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنید، باید بتوانید فرصت‌ها و نقاط ورودی را بشناسید. نقاط ورودی نوع پیام کلیدی را که می‌خواهید با گروه هدف در میان بگذارید و بر نوع تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها تأثیر بگذارید مشخص می‌کنند. جدول زیر می‌تواند شما را در برنامه‌ریزی بهره‌گیری از این نقاط ورودی کمک کند:

روشنی و تاکتیک تأثیرگذاری	گروه هدف	چه زمانی؟	نقاط ورودی / فرصت‌ها



۷. پیام کلیدی:

باید بطور خلاصه پیام اصلی خود را تبیین کنید. از جدول زیر برای تعیین پیام اصلی برای مخاطبان کلیدی (برای مثال سیاستمداران، کارشناسان فنی، متحدان و اعضای ائتلاف و عموم مخاطبان) استفاده کنید. شما باید همچنین چارچوب و روش ارسال پیام را برای مخاطبان تعیین کنید.

مخاطب	پیام کلیدی:	منابع:	چارچوب:
	این پیام باید به چهار پرسش زیر پاسخ دهد: - مسأله چیست؟ - این مسأله چرا مهم است؟ - فراخوان عملی چیست؟ - شما قرار است چه کنید؟	منابع برای جلب اعتماد رسانه‌ها و نهادهای فنی کارآمد و مهم هستند.	از میان انواع روش‌های ارسال پیام، یکی را که برای دستیابی به مخاطبان مناسب‌تر است انتخاب کنید. برای مثال گزارش، مستند تلویزیونی، ارتباط چهره به چهره...



۸. تجزیه تحلیل تهدیدها

تهدیدها، موانع و چالش‌های اصلی بر سر راه برنامه ترویج و حمایت‌گری را فهرست کنید و تصمیم بگیرید احتمال رخ دادن هر کدام از آنها چقدر است و برای پشت سر گذاشتن هر کدام چه کارهایی انجام خواهید داد؟

تهدید	تأثیر: زیاد/متوسط/کم	احتمال: زیاد/متوسط/کم	استراتژی مدیریت تهدید



۹. برنامه ترویج و حمایت‌گری (در طول ۱۲ تا ۱۸ ماه)

بطور خلاصه پیام کلیدی را مشخص کنید. سپس از جدول زیر برای تعیین اهداف میانی استفاده کنید:

اهداف	گام‌های اصلی	فعالیت‌ها	همکاران بالقوه	تهدیدها، چالش‌ها و موانع	زمان‌های مهم و حساس
هدف ۱					
هدف ۲					
هدف ۳					
هدف ...					

بخش دوم: اطلاعات پشتیبان



این بخش برای برنامه‌ریزان استراتژی‌های ترویج‌گری اطلاعات پشتیبانی ارائه می‌کند که مهم و بنیادین هم هستند. وقتی این جدول‌ها را پر می‌کنید باید به این نکته توجه داشته باشید که مهمترین و شاخص‌ترین گروه‌های هدف و فرصت‌ها را وارد کنید.

۱۰. ۱. تجزیه و تحلیل گروه هدف

با استفاده از این جدول، برای هر یک از گروه‌های هدف یک تا سه مولفه تأثیرگذار مشخص کنید و موضع آنها را نسبت به مسأله‌ای که می‌خواهید مطرح کنید، این که تا چه حدی تأثیرگذارند، این موضوع چقدر برای آنها مهم است و بطور خلاصه مشخص کنید می‌خواهید چه تغییری در رفتار یا تفکر یا عملکرد آنها ببینید.

چه تغییری می‌خواهیم در رفتار، تفکر یا عملکرد آنها ببینیم؟ - می‌خواهیم این تغییر حتماً رخ دهد. - آنچه که مایلیم ببینیم. - آنچه که رخ دادتش بسیار خوشحالمان می‌کند.	اهمیت مسأله برای آنها (زیاد/متوسط/کم)	قدرت ایجاد تغییر (زیاد/متوسط/کم)	موضع‌گیری نسبت به مسأله شما (تا چه حد حمایتگر، مخالف یا بی‌تفاوتند؟)	تصمیم‌گیرنده یا تأثیرگذاران
				گروه هدف ...
				تأثیرگذاران:
				گروه هدف ...
				تأثیرگذاران:
				گروه هدف ...
				تأثیرگذاران:
				...
				...



۲. ائتلافها و شرکا:

در این که شواهد و نتیجه پژوهشها برای ساخت و پرداخت برنامه‌ای برای آنچه می‌خواهید تغییر دهید، مهم و حیاتی هستند شکی نیست. اما در این راه باید از حمایت شرکا و یا شرکت در ائتلافهایی هم که پیش‌تر این پژوهشها را انجام داده‌اند یا در نوع مسأله متخصص به شمار می‌آیند، بهره‌برید. این کار موجب می‌شود برنامه ترویج‌گری شما مورد حمایت بیشتری واقع شود.

<p>بین ۳ تا ۵ فرد، سازمان جامعه مدنی، ائتلاف و... را که می‌توانند در برنامه ترویج و حمایت‌گری شما شریک باشند مشخص کنید.</p>	<p>میزان نفوذ بالا/متوسط/کم</p>	<p>موضوع در مورد مسأله</p>	<p>تاکتیک‌هایی برای همکاری موفق</p>



۳. داده‌ها و شواهد:

برای این که بتوانیم برنامه ترویج و حمایت‌گری موفق‌تری طراحی و اجرا کنیم باید برای تأثیرگذاری بر هرکدام از گروه‌های هدف برنامه‌ای داشته باشیم و این برنامه‌ها نیازمند استفاده و بهره‌گیری از شواهد ویژه‌ایست. شواهدی را که موجود است و شواهدی را که باید به دنبالشان بروید تا در بخشی از استراتژی بکار گرفته شوند، بشناسید.

شواهد مورد نیاز	شواهد موجود	هدف
		۱
		۲



چارچوب نظارت و ارزیابی

اهداف و فعالیتها	شاخص های اندازه گیری فرآیند: شاخص های هوشمند smart برای نظارت بر پیشرفت فرآیند ترویج گری در گام های اصلی برنامه برای مثال: انتشار مقاله در رسانه ها،	شاخص های اندازه گیری تأثیرگذاری: شواهدی مبنی بر مثبت بودن تغییرات از طریق دستیابی به اهداف میانمی برای مثال، تغییر در سیاستها بواسطه اجرای برنامه ترویج گری



۳. مثالهایی از شاخصهای ترویج و حمایتگری:

ابعاد کار	شاخصهای پیشرفت - خوب یا بد	شاخصهای تغییر و اثرگذاری بلندمدت
<p>تغییر در سیاستها، برای مثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تغییر در قوانین - تغییر در رفتار جمعی 	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش گفتگو در مورد مسأله‌ای خاص - مورد توجه واقع شدن مسأله - تغییر عقیده (چه کسی؟) - تغییر در گفتمان در فضای عمومی یا خصوصی - تغییر در انتشارات نوشتاری - پیشنهادهای تأمین مالی 	<ul style="list-style-type: none"> - سیاست‌گذاری‌های تغییر یافته - تغییر در قوانین - اجرای سیاستها یا قوانین تغییر یافته - افرادی با توانایی بالا در رأس اجرای سیاستهای تغییر یافته - تغییرات مثبت در زندگی افراد و جامعه در نتیجه تغییر سیاست‌گذاریها و خط مشی یا قوانین
<p>توسعه ظرفیت برای ترویج‌گری با کارکردن با:</p> <p>سازمانهای غیر دولتی</p> <p>جنبشها، شبکهها</p> <p>تعاونیها، فعالان و سازمانهای حقوق بشری، ژورنالیستهای محلی، دانشگاہیان و...</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تغییر در مهارت‌های فردی و ظرفیتها، دانش و اثربخشی؟ - تغییر در ظرفیت گروه‌های مدنی، مهارت‌های سازمانی، اثربخشی؟ - هم‌افزایی بیشتر در فعالیتها، شبکهها و جنبشها - یا شکسته شدن ائتلافها و شبکهها - تغییر در همکاریها، اعتماد یا اتحاد گروه‌های جامعه مدنی - آزادی بیان بیشتر - پذیرش یا به رسمیت شناختن بیشتر گروه‌های مدنی - مشروعیت بیشتر گروه‌های جامعه مدنی - نظارت کمیته‌های مردمی بر ارائه خدمات عمومی - مشاوره شرکتها با گروه‌های ذینفع 	<ul style="list-style-type: none"> - اثربخشی گسترده کار جامعه مدنی - فعالیت گروه‌های اجتماعی تأثیرگذار در تصمیم‌گیریها به نفع ضعفا - راه‌اندازی ساختار بهتر و کارآمدتر تصمیم‌گیری - افزایش مشارکت جامعه مدنی در تأثیرگذاری بر سیاستها - تغییر در پاسخ‌گویی و شفافیت نهادهای عمومی - تغییر در پاسخ‌گویی گروه‌های جامعه مدنی
<p>حمایت از مردم برای پیشرفت:</p> <p>برای مثال گروه‌های شهروندی برای ترویج و حمایت‌گری از خود</p>	<ul style="list-style-type: none"> - آگاهی بیشتر افراد از حقوق فردی و قدرت سیستم‌هایی که حقوق را محدود می‌کنند - تغییر در مهارتها، ظرفیتها و دانش شهروندان در بسیج کردن و نیز ترویج‌گری از سوی آنها - به رسمیت شناخته شدن حقوق از طرف تصمیم‌گیرندگان - تمایل به گوش فرا دادن به نگاه کودکان 	<ul style="list-style-type: none"> - دسترسی بهتر به حقوق بنیادین مانند سلامتی، اسکان، آب و غذا - کنش در متن جامعه که بازتاب نیازهای واقعی مردم است



۴. شاخص های ترویج و حمایت گری

همانطور که بالاتر به آن اشاره شد، شاخص ها باید به فعالیت های خاص و اهداف تغییری پیوند داده شوند که توانایی نشان دادن میزان پیشرفت درراه تغییر، تغییرات میانی و تغییرات مطلوب نهایی در نهادهای مخاطب را داشته باشند. شاخص های زیر مثال هایی از این شاخص ها هستند:

بر چه چیزی نظارت داشته باشیم؟	شاخص های ممکن
روابطان	<ul style="list-style-type: none"> - تغییر در تعدد و محتوای گفت گوها با منابع خارجی و مخاطب هدف. آیا در مورد ایده های جدیدی سخن می گویند؟ آیا در حال تبدیل شدن به یک منبع قابل اعتماد اطلاعات یا مشاوره هستید؟ - چهره به چهره. دامنه گسترده ای از ویژگی های میتینگ ها می تواند نشانگر دستیابی به اهداف یا تغییر باشد. عمومیت دادن کار مناسب یا درستی نیست اما بسیاری از مراسم با هدف برقراری اعتماد متقابل بین احزاب و گروه هایی باشد که در برنامه تغییر تأثیر گذارند.
رسانه ها شامل تلویزیون، رادیو، روزنامه ها و اینترنت	<ul style="list-style-type: none"> - تعداد، دامنه و حجم انتشارات - تحلیل محتوا و بازتاب در رسانه ها از نظر کمی
خوشنامی شما	<ul style="list-style-type: none"> - ثبت منابع و شماره های تقاضاهایی که دریافت می کنید. آیا کسانی که هدف شما هستند را جذب می کنید؟ آنها چطور و از چه طریقی با شما آشنا شده اند؟ - میزان مشروعیت سازمان شما برای اجرای برنامه های ترویج و حمایت گری می تواند خود یک شاخص باشد.
افکار عمومی	<ul style="list-style-type: none"> - تجزیه تحلیل فضای عمومی از طریق نظرسنجی های تلفنی که می تواند پرهزینه باشد.
نهادهای عضو گروه هدف	<ul style="list-style-type: none"> - تغییرات در آگاهی و رفتارهای کسانی که هدف برنامه های ترویج گری شما هستند خود شاخص مهمی است. - شاخص هایی که تغییرات را در فضاهای مختلف اندازه گیری می کنند، می توانند از کمپین های سابق به دست آمده باشند.
مراحل تغییر سیاست گذاری ها و اجرای آن	<ul style="list-style-type: none"> این مراحل می توانند شامل موارد زیر باشند: - تغییر در نوع سخن گفتن: در طول زمان آنچه را که در مورد شما و برنامه تان می گویند و می نویسند ثبت کنید و ببینید آیا در طول زمان موضعشان به شما نزدیک تر می شود؟ - تغییرات در سیاست ها یا قوانین. توجه داشته باشید که اهمیت تغییر در قوانین و خط مشی ها یکی نیستند و باید به سیاستمدارانی که در آن دخیلند و یا میزان تأثیر آن بر زندگی مردم توجه کرد. - بودجه بندی که یکی از مهمترین نکات یک خط مشی و سیاست و نشانگر میزان تعهد نسبت به انجام و اجرایی شدن آن سیاست است. - تغییر در رفتارها و اجرایی شدن سیاست ها - نظارت بر اجرای سیاست های تغییر یافته در سطح محلی - تعهد به ارائه گزارش از پیشرفت ها - تلاش برای یافتن توافق بر نظارت مستقل برای گزارش پیشرفت ها و همچنین نظارت داخلی - نظارت بر هزینه ها



منابع:

- "Participatory Learning and Action: A trainer's guide" Jules N Pretty, Irene Guijt, John Thompson, Ian coones, International Institute for Environment and Development, 1995
- "Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide" David Cohen, Rosa de la Vega, Gabrielle Watson, Oxfam/Advocacy Institute, 2001
- "Critical Webs of Power and Change: Resource Pack for planning, reflection and learning in people-centre advocacy" Jennifer Chapman, Almir Pereira Jr., Sarah Okwaare, Laya Prasad Uprety, Vincent Azumah, Valerie Miller, 2005
- "A New Weave of Power, People and Politics: The action guide for advocacy and citizen participation" Lisa VeneKlasen with Valerie Miller, World Neighbours, 2002
- "Advocacy Matters: Helping children change their world – An International Save the Children Alliance guide to advocacy", Louisa Gosling and David Cohen, 2007
- "Advocacy Toolkit: A collection of tools to help plan, implement, monitor and evaluate advocacy" Costanza de Toma and Louisa Gosling, Save the Children UK (unpublished), 2005
- "Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programmes" Sarah Earl, Fred Carden and Terry Smutylo, International Development Research Centre, 2001
- "Advocacy Tools and Guidelines: Promoting policy change" Sofia Sprechmann and Emily Pelton, Care International, 2001
- "Tax Justice Advocacy: A toolkit for civil society" Sally Golding, Matti Kohonen, Katrin McGauran, David McNair and Sophie Powell, Christian Aid, 2011
- "Making Change Happen: Power – Concepts for revisioning power for justice, equality and peace" Just Associates (US), 2006
- "Power Pack: Understanding Power for Social Change" Institute of Development Studies (UK), 2011
- "Mapping Political Context: A toolkit for civil society organisations" Robert Nash, Alan Hudson and Cecilia Luttrell, Overseas Development Institute (UK), 2006
- "Strengthening World Vision Policy Advocacy: A guide to developing advocacy strategies" Ajoy Datta, Overseas Development Institute (UK), 2011
- "Political-Process Monitoring: Activist tools and techniques" Kourtney Pompei and Lacey Kohlmoos, National Democratic Institute, 2010
- "Critical Stories of Change – United Behind the Right to Health: The story of the Action for Global Health Network Europe" ActionAid, 2011
- "Incidencia Política para la gobernabilidad democrática local" Eduardo Cáceres Valdivia y Julio Ernesto Díaz Palacios, 2009
- "Manual de Incidencia Política" Jorge Rodríguez Sosa, 2003
- "Manual Para La Facilitación De Procesos de Incidencia Política" Andrés McKinley y Patrick Baltazar, 2005
- "Campañas para la Movilización Social" Ingeniería sin Fronteras Asociación para el Desarrollo, 2010
- "Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones Ciudadanas" Karen Sirker, (date unknown)
- "Early Warning System Project - Full Implementation Phase - Information Paper and Toolkit", CIVICUS and ICNL, 2010
- "Global Call to Action Against Poverty (GCAP) Strategic Plan 2011-2014" <http://www.whiteband.org>
- "Pathways for Change – 6 Theories about how policy change happens" Sarah Stachoviak, Organizational Research Services
- "Compendium of International Legal Instruments and other Inter-Governmental Commitments Concerning Core Civil Society Rights" Compiled by Roberto Wohlgemuth J, Edited by Mandeep Tiwana and Michael Rubin - Civil Society Watch Programme, CIVICUS, 2010



- Bobo, Kim, Jackie Kendall and Steve Max (1991). Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s, Midwest Academy, Seven Locks Press, Minneapolis
- Bratton, Michael, 1990. Non-Governmental Organizations in Africa: Can They Influence Public Policy? In Development and Change, 21:12
- Brown, David L, and D. Ashman (1996). Participation, Social Capital and Intersectoral Problem Solving: African and Asian Cases,
- Carroll, Thomas F (1992). Intermediary NGOs: The Supporting Link in Grassroots Development. West Hartford, Connecticut, the Kumarian Press.
- Covey, Jane (1992). A Note on Policy Influence, IDR Reports, Volume 9, No. 2, Institute for Development Research, Boston, Massachusetts.
- Covey, Jane (1994). Accountability and Effectiveness of NGO Policy Alliances, IDR Reports, Volume 11, No. 8, Institutional for Development Research, Boston, Massachusetts.
- Clark, John (1992). Policy Influence, Lobbying and Advocacy, in Making a Difference, Edwards, M. and David Hulme, Earthscan Publications, Oxford, U.K.
- Crosby, Benjamin L. and Deborah M. Orsini (1996). Developing Lobbying Capacity for Policy Reform, Technical Notes 3.7, Management Systems International for USAID's Implementing Policy Change Project, Washington, D.C.
- Fox, Leslie (1995). Civil Society: A Conceptual Framework, Thunder and Associates, for USAID/Global Bureau, Center for Democracy and Governance, Washington, D.C.
- Gaventa, John (1995). Citizen Knowledge, Citizen Competence and Democracy Building, Working Paper for PEGS Conference on "Citizen Competence and the Design of Democratic Institutions," Washington D.C.
- Hansen, Gary (1996). Constituencies for Reform: Strategic Approaches for Donor-Supported Civic Advocacy Programs, USAID Program and Operations Assessment Report No. 12, Center for Development Information and Evaluation, USAID, Washington, D.C.
- Mathews, David (1996). Elements of a Strong Civil Society and a Healthy Public Life, The Kettering Foundation, Michigan.
- Miller, Valerie (1994). Policy Influence by Development NGOs: A Vehicle for Strengthening Civil Society, IDR Reports, Volume 11, No. 1, Boston, Massachusetts
- Miller, Valerie (1994). NGO and Grassroots Policy Influence: What is Success? IDR Reports, Volume 11, No. 5, Institutional for Development Research, Boston, Massachusetts
- VeneKlasen, Lisa (1995). The Challenges for Democracy Building: Practical Lessons on NGO Advocacy and Political Change, in NGOs and Civil Society, INTRAC, Oxford U.K. and written for Center for Development and Population Activity (CEDPA), Washington, D.C.



فهرست مراکز آموزشی در مورد ترویج و حمایت‌گری

- ADF America's Development Foundation
- AED Academy for Educational Development
- AF The Asia Foundation
- AI The Advocacy Institute
- CEDPA Center for Population and Development Activities
- PP The Policy Project: The Futures Group and CEDPA and Research Triangle Institute
- CAI Creative Associates International
- CCA Center for Citizen Advocacy
- IDR Institute for Development Research
- TSP The Third Sector Project - Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies
- IPPF International Planned Parenthood Federation
- KF Kettering Foundation
- MSI Management Systems International/Implementing Policy Change Project
- NDI National Democratic Institute
- POA Partners of the Americas
- PACT A Development Enterprise
- UI The Union Institute
- WOLA Washington Office on Latin America
- WL/PIDT World Learning, Inc: Projects in International Development and Training
WL/SIT World Learning, School for International Training