

# حمایت‌طلبی: دلایل و نحوه انجام اقدامات حمایت‌طلبانه

شبکه بین‌المللی توسعه (باند)

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی  
مرداد ۱۳۹۹

۱۲۲

ترجمه و  
تلخیص



# بنام خداوند جان و



## حمایت طلبی: دلایل و نحوه انجام اقدامات حمایت طلبانه

شبکه بین‌المللی توسعه (باند)  
مترجم: میلاد زمان

مجموعه ادبیات جهانی حمایت طلبی - ۲

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

مرداد ۱۳۹۹



## فهرست مطالب

۱	درآمد
۲	درباره شبکه بین‌المللی توسعه (باند)
۳	حمایت‌طلبی چیست؟
۳	تعریف حمایت‌طلبی
۳	۱. رویکرد الغاگر
۳	۲. رویکرد اصلاح‌گر
۴	دلایل انجام اقدامات حمایت‌طلبانه
۵	مزایا و خطرات احتمالی ناشی از اقدامات حمایت‌طلبانه گسترده‌تر
۵	نقطه آغاز فرآیند حمایت‌طلبی
۷	قوانین طلایی برای مدیریت یک پروژه حمایت‌طلبی
۷	چند نکته مهم
۸	حمایت‌طلبی مشارکتی
۸	تعیین دستورکار سیاسی
۹	ایجاد مشروعیت و پاسخگویی
۹	بیشترین استفاده از منابع موجود
۹	حمایت‌طلبی مشارکتی: از کجا باید شروع کرد؟
۱۰	ذینفعان چه کسانی هستند؟
۱۰	متحدان
۱۰	افراد بهره‌بردار
۱۰	مخالفان
۱۰	ذینفعان داخلی
۱۱	دسته‌بندی و اولویت‌بندی ذینفعان
۱۱	خطرات و مشکلات
۱۱	کابوس لجستیکی
۱۱	تعارض منافع
۱۱	پیدا کردن همکاران مناسب
۱۲	نظارت بر فرآیند حمایت‌طلبی و ارزیابی آن
۱۲	چرا فرآیند حمایت‌طلبی نیازمند نظارت و ارزیابی است؟
۱۳	چه نوع شاخص‌های نظارتی وجود دارد؟
۱۳	نظارت بر جامعه هدف
۱۳	نظارت بر روابط خود
۱۳	نظارت بر رسانه
۱۳	نظارت بر اعتبار خود
۱۳	نظارت بر افکار عمومی
۱۳	چه چیزی را ارزیابی کنیم؟
۱۴	چه کسی موفقیت را تعریف می‌کند؟
۱۵	نکات مهم
۱۶	کتاب‌شناسی



## درآمد

حمایت‌طلبی اجتماعی ابزاری قدرتمند برای انتقال پیام به مخاطبان هدف به منظور اثرگذاری بر فرآیندهای تصمیم‌گیری و رشد گفتمان چندوجهی در عرصه سیاست‌گذاری است. حمایت‌طلبی اجتماعی می‌تواند راه مفیدی برای ایجاد و اعمال تغییرات در موارد زیر تلقی شود:

- هیچ خط‌مشی، قانون یا مقرراتی در عرصه مورد نظر وجود نداشته باشد؛
- خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات فعلی ناکارآمد باشند و اثر منفی بگذارند
- خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات توانمندسازی موجود باشند، اما اجرا نشوند.

حمایت‌طلبی زمانی کاربرد دارد و مؤثر است که با جلب حمایت برای یک هدف، گردآوری پول یا جلب همکاری جمعی به شکل معمول به نتیجه نرسد و کارایی لازم را نداشته باشد. تعاریف صورت گرفته از مفهوم حمایت‌طلبی بسیار متنوع اند. اما همه آن‌ها دارای اشتراکات زبانی و مفهومی هستند. حمایت‌طلبی در درجه نخست یک فرآیند به حساب می‌آید. این فرآیند راهبردی (استراتژیک) است و انجام اقدامات هدفمندی را از سوی ذینفعان و تصمیم‌گیرندگان اصلی می‌طلبد و در نظر دارد بر خط‌مشی‌ها، قوانین و مقررات و برنامه‌ها در بالاترین سطوح تصمیم‌گیری در بخش عمومی و خصوصی تأثیر بگذارد. حمایت‌طلبی می‌تواند به شکل پویش‌های (کمپین‌های) موردی با زمان محدود یا کار مستمر حول دسته‌ای از مسائل باشد. این اقدامات ترویجی می‌توانند در سطح محلی، منطقه‌ای یا ملی انجام گیرند.

فعالیت‌های حمایت‌طلبی می‌تواند به شکل منفی (انجام ندادن کاری)، اصلاحی (تغییر در شیوه اجرای کاری) یا مثبت (شروع انجام کاری) باشد. این فعالیت‌ها اغلب به آنچه مردم می‌دانند، احساس می‌کنند یا انجام می‌دهند مربوط می‌شوند. در حمایت‌طلبی تصمیم‌گیرندگان اصلی همواره باید از مخاطبان باشند. همچنین همواره باید هدف اعمال تغییر در عرصه سیاست‌گذاری باشد و این تغییر باید از طریق تصمیم‌گیری مخاطبان هدف به دست آید.

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی در چارچوب برنامه‌ی توانمندسازی نهادهای مردمی و مدنی با معرفی و ترویج شیوه‌ی حمایت‌طلبی می‌کوشد توجه این نهادها را به لزوم به کارگیری روش‌های مدون و آزموده‌شده در مقیاس بین‌المللی برای پیشبرد اهداف خود در حوزه‌ی مسائل اجتماعی و فرهنگی جلب نماید. کتابچه‌ی حاضر به عنوان بخشی از تلاش مرکز توانمندسازی در راستای معرفی و ترویج ادبیات حمایت‌طلبی در ایران است. این کتابچه برگرفته از برنامه‌ی آموزشی شبکه بین‌المللی توسعه (باند) است که در سال ۲۰۰۵ تهیه و منتشر شده است و در منابع اینترنتی به زبان انگلیسی [در دسترس](#) است.

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

۱ مرداد ۱۳۹۹

## درباره شبکه بین‌المللی توسعه (باند)

«باند» شبکه‌ای است متشکل از بیش از ۴۰۰ سازمان مردم‌نهاد بریتانیا است؛؛ سازمان‌هایی که طیفی از نهادهای تخصصی کوچک تا نهادهای بین‌المللی بزرگ را در بر می‌گیرند. این شبکه در سال ۱۹۹۳ با ۶۱ عضو راه‌اندازی شده و در زمینه توسعه بین‌المللی و توسعه آموزش فعالیت می‌کند. هدف باند بهبود میزان و کیفیت مشارکت انگلیس و اروپا در توسعه بین‌المللی، ریشه‌کن کردن فقر جهانی و دفاع از حقوق بشر است. در این راهنما شمال و جنوب کشور انگلستان منظور است. در توضیح مأموریت‌های این شبکه آمده است:

طی دورانی که به شکل روزافزونی دشوار می‌شود، خیریه‌ها و نهادهای مدنی شرایط دشوارتری برای دستیابی به مأموریت‌های پیش رو می‌بینند.. ما (سازمان‌های خیریه و مردم‌نهاد) به یکدیگر پیوند می‌خوریم تا همدیگر را تقویت کرده و شبکه‌ای پویا از سازمان‌های مدنی متنوع برای کمک به ریشه‌کن کردن فقر، نابرابری و بی‌عدالتی جهانی پدید می‌آوریم.

این بنیاد علاوه بر جذب منبع از خیرین، حق عضویت اعضا و ارائه خدمات، از کمک‌های نهادهایی نظیر نهاد خیریه بیل‌گیتس نیز استفاده می‌کند.

این شبکه برنامه‌ی آموزشی وسیعی برای اعضای خود و عموم افراد در دسته‌بندی‌هایی شامل رصد و ارزیابی، جذب منابع، حمایت‌طلبی، برنامه‌ریزی، شفافیت، رهبری و خودمحافظة‌گری دارد. راهنمای پیش رو، کتابچه‌ی مختصری است که این شبکه در چارچوب برنامه‌ی آموزشی حمایت‌طلبی برای اعضای خود تدوین کرده است.



## حمایت طلبی چیست؟

حمایت طلبی فرایند استفاده استراتژیک از اطلاعات، برای تغییر سیاست‌هایی است که زندگی افراد محروم را تحت تأثیر قرار می‌دهند؛ در انگلستان، این فرآیند اغلب شامل رایزنی با نهادهای سیاسی و توسعه‌ای شمال کشور است. سازمان‌های مردم‌نهاد جنوب انگلستان، برای به چالش کشیدن سیاست‌های محلی، ملی و بین‌المللی، به‌طور فزاینده‌ای در حال توسعه مهارت‌های حمایت طلبی هستند.

حمایت طلبی شامل تقویت ساختارهایی است که افراد فقیر از طریق آن‌ها می‌توانند در تدوین سیاست‌هایی که زندگی آن‌ها را کنترل می‌کند، مشارکت داشته باشند؛ به‌عنوان مثال در توسعه شبکه‌های محلی قدرتمند و نمایندگی در نهادهای مدنی محلی و ملی. پروژه‌هایی که مشارکت افراد متأثر از تغییر سیاست‌ها را در زمینه توسعه، پیاده‌سازی و نظارت بر فرآیند حمایت طلبی برمی‌انگیزند، احتمال موفقیت بیشتری دارند.

حمایت طلبی  
عبارتست از:



## تعریف حمایت طلبی

ادواردز (۱۹۹۳) تعریف زیر را از حمایت طلبی ارائه می‌دهد:

هدف این فرآیند متحول ساختن روش‌های خلق قدرت، منابع و ایده‌ها، و تغییر نحوه توزیع و به‌کارگرفته شدن آن‌ها در سطح جهانی است؛ به‌طوری‌که مردم و سازمان‌های جنوب کشور شانس واقعی‌تری برای کنترل فرآیند توسعه خود داشته باشند.

او دو روش متفاوت را برای تغییر سیاست‌ها به سازمان‌های مردم‌نهاد پیشنهاد می‌کند. البته این دو روش منفک از هم نیستند و در واقع یک استراتژی مؤثر احتمالاً از هر دو روش استفاده خواهد کرد.

### ۱. رویکرد الغاگر

این رویکرد سطح سیاسی نهادها را هدف قرار می‌دهد و تلاش می‌کند تا بر روندها، ساختارها و ایدئولوژی‌های جهانی تأثیر بگذارد. این رویکرد باعث مقابله با تعداد زیادی از گروه‌های ذینفع می‌شود و برای رسیدن به اهداف خود به حمایت گسترده‌ای نیاز دارد. این رویکرد احتمالاً به انتقاد عمومی از ایدئولوژی غالب و رویارویی با آن می‌پردازد.

### ۲. رویکرد اصلاح‌گر

این رویکرد سطح فنی و منطقه‌ای نهادها را هدف قرار می‌دهد و سعی دارد تا بر روی سیاست‌ها، برنامه‌ها یا پروژه‌های خاصی تأثیر بگذارد. اهداف این رویکرد گشودگی بیشتری در برابر انتقادهای سازنده دارند، اما اگر قرار باشد دیدگاه‌ها و انتقادات سازمان‌های مردم‌نهاد جدی گرفته شوند، دستیابی به این اهداف نیازمند سطح بالاتری از دانش فنی است؛ دانشی که مبتنی بر یک تجربه عملی باشد. حمایت طلبی در این شکل احتمالاً به‌صورت پنهانی انجام می‌گیرد و حالتی مشارکتی دارد.

## دلایل انجام اقدامات حمایت‌طلبانه

در اوایل دهه ۱۹۹۰، سازمان‌های مردم‌نهاد پیشرو در شمال کشور، دریافتند که تأثیر کار آن‌ها موقتی و مقیاس این تأثیرات کوچک است. در نتیجه آن‌ها استراتژی‌هایی را برای افزایش مقیاس تأثیرگذاری خود تعیین کردند.

۱. توسعه و کار در شرایط اضطراری، بعید است به‌تنهایی بتواند پیشرفت‌های پایداری را در زندگی افراد فقیر ایجاد کند. حمایت‌طلبی ابزاری است که می‌تواند با استفاده از تجربه برنامه‌های اجراشده، تأثیر سیاست‌های عمومی موجود را بر زندگی فقرا نشان داده و گزینه‌های بدیلی را پیشنهاد دهد.

۲. حمایت‌طلبی، به‌ویژه حمایت‌طلبی در جنوب کشور، با مسئله توانمندسازی در ارتباط است. حمایت‌طلبی ابزاری است برای تسهیل فرآیندی که طی آن افراد می‌توانند با بیان نیازها و خواسته‌های خود، اعتماد به‌نفس و توانایی تأثیرگذاری بر تصمیماتی را که بر آینده آنان تأثیر می‌گذارد، به‌دست بیاورند.

۳. فرصت‌های سازمان‌های مردم‌نهاد برای تأثیرگذاری بر سیاست‌ها، به دلایل مختلف در حال افزایش است؛ ظهور رویکردهای توسعه مشارکتی، کار با شرکا و رویکرد مبتنی بر حقوق، کار با هم‌تایان جنوبی را آسان‌تر می‌کند. به‌علاوه، امروزه، بیش‌ازپیش از سازمان‌های مردم‌نهاد (در شمال و جنوب) انتظار می‌رود که در زمینه جبران کاهش هزینه‌ها به‌عنوان بازوی دولت عمل کنند و بنابراین دخالت مستقیم بیشتری در تدوین سیاست‌ها داشته باشند.

### استراتژی‌هایی برای افزایش مقیاس تأثیرگذاری

- همکاری با دولت
- گسترش عملیات‌ها
- رایزنی‌های ملی و بین‌المللی

### مزایا و خطرات احتمالی ناشی از اقدامات حمایت طلبانه گسترده تر

ریسک	مزایا
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ انحراف منابع کمیاب از هدف اصلی آن</li> <li>▪ استفاده بیش از حد از ظرفیت سازمان</li> <li>▪ غافل شدن از نقطه تمرکز سازمان</li> <li>▪ نسخه برداری و تقلید سازمان ها از تلاش های یکدیگر</li> <li>▪ از دست دادن حمایت های موجود به دلیل درگیر شدن بیش از حد در سیاست</li> <li>▪ تشکیل یک گروه الیت از حمایت طلبان در داخل سازمان</li> <li>▪ تحریف پیام سازمان به دلیل ساده سازی بیش از حد آن</li> <li>▪ تعارض منافع در میان شرکا</li> <li>▪ کاهش امنیت شراکت</li> <li>▪ آسیب دیدن اعتبار سازمان</li> <li>▪ از بین رفتن مشروعیت سازمان در داخل و بیرون از آن، در صورتی که فرآیند حمایت طلبی، دستورکار اصلی سازمان را متوقف سازد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ به چالش کشیدن علل ساختاری فقر و اجتناب از پرداختن به نشانه های آن</li> <li>▪ رویکردی پایدارتر برای برآورده ساختن رسالت سازمان</li> <li>▪ تأثیر بیشتر و مداوم بر شرایط زندگی ذینفعان</li> <li>▪ افزایش آگاهی از مسائل</li> <li>▪ برخورداری از هواداران مطلع تر و فعال تر</li> <li>▪ مشارکت در جامعه مدنی و عمل بر پایه اخلاق از طریق تشویق به عمل گرایی</li> <li>▪ برخورداری از یک هیئت حامی آگاه تر و متعهدتر</li> <li>▪ دستیابی به منابع مالی جدید</li> <li>▪ گسترش توجه عموم نسبت به سازمان</li> <li>▪ تقویت پیوند سازمان با سازمان های دیگر از طریق شبکه ها و ائتلاف ها</li> <li>▪ روابط گسترده تر و گفتگوی بهتر با نهادهای تصمیم گیرنده</li> <li>▪ درک بهتر از سازمان و نقش آن در مباحث گسترده تر در زمینه سیاست ها</li> </ul>

### نقطه آغاز فرآیند حمایت طلبی

برای طراحی استراتژی حمایت طلبی هیچ راه تماما «درستی» وجود ندارد و همه روش ها متفاوت از یکدیگر هستند. در این راهنما تعدادی ابزار مهم برای ساختارمند کردن تفکر شما در مورد اولویت ها و اقداماتتان در زمینه حمایت طلبی ارائه شده است و این ابزارها می توانند در کمپین شما مورد استفاده قرار گیرند. با این حال کمپین ها این ابزارها را در وضعیت های متفاوتی به کار می گیرند. به عنوان مثال، ممکن است یک کمپین مشارکتی «تحلیل مشارکت کنندگان» را نه صرفاً در یک زمینه، بلکه در تمامی حوزه های کار خود وارد کند. هم چنین درس هایی که در طی این فرآیندها می آموزید، اطلاعات جدیدی را برای شما به بار خواهد آورد. بنابراین فرآیند تدوین استراتژی حمایت طلبی یک فرآیند چرخه ای بوده و مستلزم بازنگری در فرضیات و تصمیماتی است که در مراحل قبل اتخاذ شده اند.

### ۱. سازمان خود را تحلیل کنید

انجام تحلیل اسوات<sup>۱</sup> (SWOT) از سازمان، یکی از راه‌های شناسایی موضوعاتی است که باید روی آن کار کنید. نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهایی را که پیشبرد اقدامات حمایت‌طلبانه، برای اهداف و رسالتان به بار می‌آورد، ارزیابی کنید.

### ۲. اهداف خود را مشخص کنید

موضوع کار خود را شناسایی و درباره آن تحقیق کنید. اهداف باید مشخص، قابل‌سنجش، قابل‌دستیابی، واقع‌بینانه و دارای یک بازه زمانی مشخص بوده و به اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تفکیک شده باشند.

### ۳. تحلیل ذینفعان

تمامی ذینفعان را مشخص کنید. چه کسی تحت تأثیر قرار خواهد گرفت؟ جامعه هدف، متحدین، مخالفان و ذینفعان داخلی را تعیین کنید. ذینفعان اصلی را در اولویت قرار دهید.

### ۴. ائتلاف‌سازی

ائتلاف‌هایی برای دستیابی به منابع و پشتیبانی بیشتر تشکیل دهید.

### ۵. برنامه‌ریزی مشارکتی

اجازه دهید شرکا در شناسایی مسائل و طراحی استراتژی مداخله کنند.

### ۶. نقش‌ها یا مسئولیت‌های هر یک از ذینفعان را تعیین کنید.

### ۷. جامعه هدف خود را مشخص کنید.

افرادی را که می‌توانند تغییرات موردنظر شما را ایجاد کنند با دقت شناسایی کنید.

### ۸. تحلیل جامعه هدف

آنان چگونه تصمیم می‌گیرند؟ آنان از چه کسی حرف‌شنوی دارند؟

### ۹. پیام موردنظر خود را تعریف کنید

در مورد اطلاعات موردنیاز خود تصمیم بگیرید. آیا برای اثبات ادعای خود به جامعه هدف به تحقیقات بیشتری نیاز دارید؟

### ۱۰. شناسایی رسانه

مفیدترین رسانه برای مخاطب قرار دادن جامعه هدف کدام است؟ برای رساندن پیام خود چه مسیری را باید طی کنید؟

1. SWOT(Strengths,Weaknesses, Opportunities ,Threats)

### قوانین طلایی برای مدیریت یک پروژه حمایت طلبی

- یک تیم همه فن حریف تشکیل دهید که در تمامی زمینه‌ها سررشته داشته باشند.
- حمایت مدیران ارشد و متولیان را جلب کنید.
- ذینفعان داخلی و خارجی را مطلع نگه دارید.
- نقش همه اعضای تیم را روشن کنید.
- به حامیان خود بازخورد نشان دهید؛ به آن‌ها بگویید که تأثیر آن‌ها چیست.
- از نقطه‌ای آغاز به کار کنید که افراد در آن قرار دارند؛ به همه آنان یک نقطه آغاز نشان داده و گام بعدی را با آنان مطرح کنید.
- از مزایای راه‌های میان‌بر بهره ببرید.
- برای کار خود اهداف روشنی تعیین کنید.
- از شبکه‌ها با دقت استفاده کنید؛ انتظارات و اهداف خود را به اشتراک بگذارید.
- بر مواردی که به اشتراک می‌گذارید و بر نحوه دستیابی به اهدافتان متمرکز شوید.
- در طول روند برنامه‌ریزی صبور باشید.
- اجازه ندهید برخی افراد، صداهای دیگر را به حاشیه ببرند.
- در مورد هم‌پیمانان و جامعه هدف خود، روی افراد تمرکز کنید، نه سازمان‌ها.
- بین فرآیندهای تحقیق، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی، تعادل برقرار کنید.



#### برنامه عمل

- یک جدول زمانی آماده کنید و لیستی از رویدادها و فرصت‌های خارجی و داخلی که می‌توانند به عنوان یک نقطه جهش عمل کنند، تهیه کنید.
- فهرستی از فعالیت‌هایی که باید انجام شوند تهیه کنید و ترکیبی از «ابزارهای» مناسب را برای خطاب قراردادن مخاطبان خود پیدا کنید. ابزارهایی از جمله رایزنی مستقیم، تبلیغات عمومی، رسانه‌ها و غیره.
- مسئولیت افراد در جهت انجام این اقدامات را تعیین کنید.
- مشکلات و موقعیت فعالان اصلی را تحلیل کنید. چه چیزی ممکن است در آینده تغییر یابد؟

#### چند نکته مهم

- آگاهی عمومی یک مؤلفه اساسی است. از هر فرصتی برای افزایش توجه عموم نسبت به مسئله خود استفاده کنید.
- اهداف باید واقع‌بینانه باشند. ممکن است موفقیت شما در گرو این باشد که یک مسئله معین را در دستور کار خود نگاه دارید.
- رایزنی باید چندین استراتژی را در همه سطوح در بر بگیرد و مخاطبان مختلف را هدف قرار دهد.

## حمایت‌طلبی مشارکتی

حمایت‌طلبی مشارکتی (که بعضاً به‌عنوان حمایت‌طلبی از جانب جنوب کشور یا حمایت‌طلبی دینفعان نیز شناخته می‌شود) روندی است که طی آن افراد از طریق بیان نیازها و خواسته‌های خود، اعتمادبه‌نفس و توانایی تأثیرگذاری بر تصمیماتی را که بر آینده آنان تأثیر می‌گذارد، به دست می‌آورند.

مشارکت یک فرآیند پیچیده است که باعث پیشبرد امر توسعه می‌شود. در اصل اعتقاد بر این است که بایستی روابط قدرت بین شمال و جنوب را به چالش کشید و بهترین راه حل مقابله با فقر و نابرابری توسط کسانی تعریف می‌شود که زندگی آن‌ها مستقیماً تحت تأثیر قرار گرفته است. با این حال، این تأثیرات به‌انحاء مختلف و برای افراد مختلف روی می‌دهند.

## تعیین دستورکار سیاسی

- حمایت‌طلبی از تمرکزگرایی و ساختار مبتنی بر سلسله‌مراتب بی‌نیاز است.
- مشارکت می‌تواند افرادی با منافع متفاوت را گرد هم آورد. با این حال، مشارکت همواره به معنای اجماع نیست و در مواقعی که افراد دیدگاه‌های مختلفی دارند، مشارکت به معنای موافقت با دیدگاه اکثریت است.
- در مواجهه با موقعیت‌های سیاسی حساس، مشارکت می‌تواند امکان‌های پیش‌اروینان را به شما نشان دهد؛ این که در عین حفظ یک ائتلاف حساس و شکننده، تا کجا می‌توانید پیش بروید و چه حرف‌هایی می‌توانید برای گفتن داشته باشید.

## ایجاد تغییرات پایدار

- تغییراتی که به نمایندگی از جانب مردم جنوب ایجاد شده‌اند، هرچند که به‌خوبی برنامه‌ریزی شده باشند، بدون اختیاراتی از جانب آنان، بعید است که تغییراتی پایدار باشند.
- ایجاد ظرفیت حمایت‌طلبی در جنوب، به افراد فقیر این امکان را می‌دهد تا مشکلات خود را تجزیه و تحلیل کنند، مسیرهای حل آن‌ها را شناسایی کنند و در درازمدت، انواعی از تغییرات پایدار را ایجاد کنند.
- اعتبار گروه حمایت‌طلب، عنصری کلیدی در جهت تأثیرگذاری پایدار آن است.
- تلاش‌های مشترک احتمالاً تأثیر بیشتری خواهند داشت، اما گروه‌های بزرگ به قدر کافی چالاک نخواهند بود و ممکن است غیرقابل کنترل باشند.
- بر خورداری از اطلاعات و انجام تحلیل، منابعی کلیدی برای حمایت‌طلبی در سازمان‌های مردم‌نهاد هستند.
- فرآیند حمایت‌طلبی نیازمند زمان و منابع قابل توجهی از جمله گروهی از پرسنل ماهر است.
- کمپین‌های موجود در شمال کشور باید سازمان‌های شریک در جنوب را نیز به کار بگیرند. این مسئله تنها به حفظ مشروعیت مربوط نیست، بلکه به معنای ارتباط مداوم با واقعیت‌های محلی نیز هست.
- مشارکت همواره به معنای جست‌وجو برای شرکای همکاری از جانب سازمان‌های مردم‌نهاد شمالی نیست. در جنوب کشور نیز اجتماعات و شبکه‌هایی وجود دارند که کار حمایت‌طلبی خود را انجام می‌دهند و به دنبال شرکای مستقر در شمال هستند تا در تغییر سیاست‌ها و افزایش آگاهی، آنان را یاری رسانند.

### ایجاد مشروعیت و پاسخگویی

- مشارکت سازمان‌های جنوبی برای کمپین مشروعیت و اعتبار به همراه می‌آورد، سیاست‌گذاران نشان داده‌اند که نسبت به آراء، نظرات و خواسته‌های جوامع جنوبی پذیرا تر هستند تا نسبت به کسانی که در شمال کشور مستقر بوده و تصور می‌کنند که نماینده جنوب هستند.
- به‌کارگیری سیستم‌های پاسخگویی متقابل بهترین راه برای ایجاد وضعیت برابر برای طرفین شراکت است، بدین ترتیب که هر دو شریک بتوانند با یکدیگر آزادانه و صادقانه درباره آنچه از این مشارکت به دست می‌آورند و نحوه استفاده از منابعی که توسط طرف دیگر فراهم شده است، صحبت کنند. بیان نشدن این مسائل اعتماد طرفین را نسبت به یکدیگر از بین می‌برد.

### بیشترین استفاده از منابع موجود

- هر چیزی در کلیت آن، اگر به‌درستی مدیریت شود، بیش از مجموع اجزای آن خواهد بود.
- شرکا مهارت‌های مختلفی دارند و نحوه دستیابی آن‌ها به چیزهای مختلف، متفاوت است.
- گروه‌های مختلف به سیاست‌گذاران مختلفی دسترسی دارند.
- همکاری با نهادها و افراد هم‌فکر باعث می‌شود که مزایای هر عضو شناسایی و بهره‌برداری شود و از تکرار و تکثیر مهارت‌های مشابه جلوگیری شود.
- مشارکت به گروه‌های مختلف افراد فرصت می‌دهد تا نقش‌های خود را تعریف کنند، و در مورد کارهایی که می‌خواهند انجام دهند، کارهایی که می‌توانند انجام دهند و آنچه فکر می‌کنند شما می‌توانید انجام دهید، با شما صحبت کنند.
- مشروعیت و فعالیت‌های مشارکت‌کنندگان نباید منبعی برای سوءاستفاده قرار بگیرد.
- سازمان‌های مردم‌نهاد شمالی از افراد با تجربه و ماهر در جنوب کشور، چیزهایی در زمینه حمایت‌طلبی می‌آموزند.

### حمایت‌طلبی مشارکتی: از کجا باید شروع کرد؟

۱. اهداف خود را با جزئیات کافی برای ارائه به ذینفعان مشخص کنید.
۲. لیستی از کلیه ذینفعان که ممکن است بخواهید از آن‌ها دعوت به عمل آورید، تهیه کنید.
۳. مزایا و مشکلات بالقوه کار با افراد تعیین شده را تجزیه و تحلیل کنید.
۴. حداقل در مورد یکی از ذینفعان اصلی (الف) انتظاراتی را که تصور می‌کنید ممکن است فرد ذینفع از فرآیند حمایت‌طلبی خود داشته باشد مشخص کنید (ب) مسئولیت‌هایی که تصور می‌کنید فرد ذینفع تمایل به انجام آن دارد، تعیین کنید.
۵. به‌منظور قدرت بخشیدن به کلیت کمپین، راه‌هایی را که می‌توان برای پشتیبانی از اقدامات حمایت‌طلبانه هریک از طرفین به کار گرفت، لیست کنید.
۶. کانال‌های ارتباطی لازم را برای مطلع ساختن ذینفعان از تمام مراحل پروژه و جلب مشارکت فعال آنان شناسایی کنید. (به‌عنوان مثال مطلع ساختن آنان از نحوه تنظیم جلسات، زبان به کار گرفته‌شده در جلسات، نحوه تأمین مالی جلسات، ایمیل، خبرنامه‌ها، فاکس و غیره).



۷. خود را برای نخستین جلسه آماده کنید؛ نقش سازمان خود و سهم آن در کمک به کمپین را ارزیابی کنید.
۸. در مورد چگونگی مدیریت جلسات و نحوه به اشتراک‌گذاری اطلاعات، و این که چه کسی مسئولیت جریان امور را بر عهده خواهد گرفت، تصمیم‌گیری کنید. (احتمالاً نیاز باشد که این مسئولیت به‌طور دوره‌ای میان افراد بچرخد).

### ذینفعان چه کسانی هستند؟



افراد ذینفع در فرآیند حمایت‌طلبی آن دسته از افرادی هستند که نسبت به دستیابی به اهداف فرآیند حمایت‌طلبی یا عدم دستیابی به آن حساس هستند. بهتر است که این گروه بزرگ را به گروه‌های کوچک‌تر از افراد همفکر تقسیم کنیم تا بتوانیم موقعیت شرکت‌کنندگان در این کمپین را تشخیص دهیم.

### متحدان

متحدان عبارت‌اند از افرادی که در کنار شما هستند؛ خواه به این دلیل که مستقیماً از تغییرات موردنظر شما بهره‌مند می‌شوند، خواه بدین خاطر که می‌خواهند به شما کمک کنند تا این تغییرات را به‌عنوان بخشی از یک حرکت گسترده‌تر انجام دهید.

### افراد بهره‌بردار

افرادی که موفقیت شما در دستیابی به اهداف فرآیند حمایت‌طلبی، زندگی آنان را بهبود می‌بخشد. افراد این گروه هم‌چنین می‌توانند متحدان خوانده شوند، چراکه به نتیجه‌نهایی توجه دارند. اما یک فرد بهره‌بردار، اغلب اوقات فرد ذینفعی است که در مقایسه با افراد متحد، منفعل‌تر است.

### مخالفان

افرادی که با اقدامات موردنظر شما مخالفت دارند. ممکن است این افراد با درک بیشتر از مسائل، به‌مرور زمان تبدیل به متحدین شما شوند، یا ممکن است در برابر کارهایی که می‌خواهید انجام دهید، بایستند. اگر قصد دارید مجموعه‌ای از اقدامات را برای جلب افراد پیرامون خود انجام دهید، مخالفان می‌توانند هدف پروژه حمایت‌طلبی شما قرار گیرند.

### ذینفعان داخلی

ذینفعان داخلی عبارت‌اند از افراد حاضر در سازمان یا شبکه یا ائتلاف شما که به‌طور جدی در طراحی، مدیریت و اجرای پروژه با شما همکاری می‌کنند. لزوماً همه این افراد با یکدیگر متحد نخواهند بود، زیرا برخی افراد در سازمان شما نسبت به انجام اقدامات حمایت‌طلبانه مردد هستند و تمایلی به صرف وقت برای این اقدامات ندارند. افراد این گروه معمولاً کسانی هستند که به‌طور منظم با آن‌ها در ارتباط هستید و گاه نیاز است که موقعیت این افراد را تغییر دهید. به‌عنوان مثال مخالفان و متحدان خود را به مشارکت‌کنندگانی در فرآیند حمایت‌طلبی بدل سازید. هرچند که گاه ممکن است افراد در بیش از یکی از این دسته‌ها قرار بگیرند.



## دسته‌بندی و اولویت‌بندی ذینفعان

پس از لیست کردن گروه‌های ذینفعان، میزان اهمیت هر یک از آن‌ها را رتبه‌بندی کنید. این کار باعث می‌شود که این گروه‌ها دیگر همچون چالشی هولناک / غیرقابل حل به نظر نرسند. این کار هم‌چنین برنامه کاری شما را شکل می‌دهد.

## خطرات و مشکلات

درگیر شدن افراد دیگر در فرآیند حمایت‌طلبی، هم مزایا و هم خطراتی را دربردارد. فرآیند حمایت‌طلبی به‌طور ویژه به زمان نیاز دارد و شما اغلب نمی‌توانید همه کارها را به روش خود انجام دهید و این مسئله باعث می‌شود که افراد امکان فرصت‌طلبی نداشته باشند. با این حال، کار مشارکتی یک ضرورت اخلاقی دربردارد، زیرا بیشتر اوقات اگر چه هدف شما از حمایت‌طلبی تغییر زندگی دیگر افراد نیست، ولی اقدامات و پیام‌های شما به نحوی زندگی آن‌ها را متأثر می‌سازد. علاوه بر این، حمایت‌طلبی مشارکتی اعتبار و مشروعیت کار شما را افزایش می‌دهد، منابع بیشتری را برای تحقق بخشیدن به اهدافتان در اختیار شما قرار می‌دهد و می‌تواند مخالفان را وارد بازی کند.

## کابوس لجستیکی<sup>۱</sup>

مشارکت در پروژه‌ای که منوط به فعالیت سایر شرکا در کشورهای مختلف، در سطوح متفاوت و با اولویت‌های مختلف است، ممکن است ناامیدکننده، دست‌وپا گیر و پرخرج باشد. در چنین مواقعی بر نقش خود متمرکز شوید و در مورد آنچه از دیگران می‌خواهید و آنچه در مقابل می‌توانید به فعالیت‌های آنان بیفزایید، روراست باشید.

## تعارض منافع

در یک سازمان، تعارض منافع می‌تواند بین مدیران، کسانی که حمایت‌طلبی را ابزاری برای ارتباط با سایر سازمان‌ها تلقی می‌کنند و کارمندان پروژه که حمایت‌طلبی را انحرافی خطرناک از اقدامات معین سازمان محسوب می‌کنند، اتفاق بیفتد. همچنین تعارض منافع بین سازمان‌های مختلف نیز رخ می‌دهد. در چنین شرایطی سعی کنید یک وضعیت متعادل ایجاد کنید.

## پیدا کردن همکاران مناسب

افرادی از جنوب کشور که در اقدامات حمایت‌طلبانه بین‌المللی شرکت می‌جویند، نیازمند برخی منابع و مهارت‌ها هستند. اگر پیشاپیش شریکی در جنوب ندارید، شناسایی همکاران احتمالی از راه دور می‌تواند دشوار بوده و رضایت‌بخش نباشد. برای ارتباط‌گیری، از شبکه‌ها و سازمان‌های موجود که از توانایی‌های افراد در زمینه‌های مختلف مطلع‌اند، استفاده کنید. نمایندگی کردن افراد و اجتماعات جنوب کشور، ممکن است از قدرت آنان بکاهد. پیش از انجام وظیفه و نمایندگی از جانب دیگران، اطمینان حاصل کنید که از اختیاراتی معین و روش‌های شفاف برای شناسایی پیام‌ها و اهداف برخوردارید.

۱. شرایطی که در آن برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی تدارکاتی سخت و دشوار است. (م)

### توصیه‌هایی مهم درباره رایزنی مناطق جنوبی - شمالی درباره شبکه‌های بین‌المللی حمایت‌طلبی

- اولویت‌ها و نقاط شروع متفاوت است.
- سرعت کار متفاوت است.
- سازمان‌های مردم‌نهاد بر نقاط متفاوتی متمرکز هستند (سازمان‌های مردم‌نهاد بزرگ شمالی معمولاً چند نقطه تمرکز دارند و نقطه تمرکز آن‌ها در زمینه اقدامات حمایت‌طلبانه و سیاستی، هر ۲ یا ۳ سال تغییر می‌کند).
- سازمان‌های مردم‌نهاد کوچک جنوبی غالباً بر نقطه واحدی متمرکز هستند؛ به‌عنوان مثال نقطه تمرکز آن‌ها عبارت است از کارگران، ماهیگیران، دهقانان کارگران مزرعه، یا یک منطقه یا اجتماع معین. به‌علاوه تمرکز آن‌ها خاصیتی بلندمدت دارد.
- اگر درصد حمایت مالی از یک سازمان هستید، بایستی توجه داشته باشید که ممکن است شرکای مالی شما متفاوت از شرکایی باشند که به اقدامات حمایت‌طلبانه می‌پردازند.
- اعتماد عنصری کلیدی در راستای توسعه یک استراتژی حمایت‌طلبی مشترک است. به‌یاد داشته باشید که مشاوره و مشارکت، دو مقوله مجزا هستند؛ ذینفعان کلیدی مانند کارگران، دهقانان و اجتماعات، صرفاً به ارائه اطلاعات در مورد چگونگی وضعیت منطقه نمی‌پردازند، بلکه در طرح پیشنهادهایی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای فرآیند حمایت‌طلبی نیز مشارکت دارند. فراموش نکنید که شما یک فرایند دوطرفه را طرح می‌ریزید که در آن درک متقابلی از الزامات فرآیند حمایت‌طلبی وجود دارد.

### نظارت بر فرآیند حمایت‌طلبی و ارزیابی آن

نظارت، عبارت است از جمع‌آوری اطلاعات مربوط به یک پروژه در طول زمان، و درک آنچه که در حال وقوع است. ارزیابی، برآوردی است از موفقیت‌ها و شکست‌ها در یک مقطع زمانی خاص و هدف آن فهم چرایی وقوع رویدادها است.

#### چرا فرآیند حمایت‌طلبی نیازمند نظارت و ارزیابی است؟

آغاز عملیات نظارت و ارزیابی کار حمایت‌طلبی ممکن است از انگیزه‌های مختلفی ناشی شود. دلایل شما برای ارزیابی اقدامات حمایت‌طلبانه خود، تکنیک‌های مورد استفاده شما را تعیین خواهد کرد.

۱. شما می‌توانید گزارش‌های قابل‌قبولی را برای تأمین اعتبار تهیه کنید؛
۲. می‌توانید به مدیران، همکاران و شرکای جنوبی نشان دهید که حمایت‌طلبی یک روش مقرون‌به‌صرفه برای بهبود زندگی افراد فقیر است؛
۳. می‌توانید از تجربه‌های خود یاد بگیرید.

## چه نوع شاخص‌های نظارتی وجود دارد؟

حداقل دو یا سه تکنیک را امتحان کنید و هدف خود را نظارت بر تغییراتی قرار دهید که در میان طیف وسیعی از ذینفعان رخ می‌دهند.

## نظارت بر جامعه هدف

تغییرات روی داده در اظهارات جامعه هدف خود را مشاهده و ثبت کنید. اظهارات آن‌ها در طول زمان را در پرونده‌ای نگه دارید. آن‌ها درباره شما و کمپین شما چه می‌گویند؟ آیا آن‌ها به موقعیت شما نزدیک‌تر می‌شوند؟ آیا آن‌ها بیان یا فلسفه شما را اتخاذ می‌کنند یا خود را با آن تطبیق می‌دهند؟

## نظارت بر روابط خود

تعداد و محتوای مکالماتی را که با منابع خارجی و مخاطبان هدف داشته‌اید، ثبت کنید. آیا در مورد ایده‌های جدید بحث می‌کنید؟ آیا شما در حال بدل شدن به یک محرم اسرار یا یک منبع اطلاعات و مشاوره هستید؟

## نظارت بر رسانه

تعداد ستون‌هایی را که در روزنامه‌ها و مجلات به مسئله شما می‌پردازند، زیر نظر بگیرید و تعادل نظرات مخالف و موافق را بررسی کنید. تعداد دفعاتی را که سازمان شما مورد اشاره قرار گرفته است، محاسبه کنید. بررسی کنید که آیا رسانه‌ها زبان شما را اتخاذ می‌کنند یا خیر.

## نظارت بر اعتبار خود

تعداد استعلام‌های مربوط به کار خود و منابع آن‌ها را ثبت کنید. آیا به افرادی که می‌خواستید، دسترسی یافته‌اید یا خیر. این افراد چگونه و از طریق چه منبعی از اقدامات شما مطلع گشته‌اند؟ پیش‌فرض‌های آنان درباره شما و اقدامات شما چقدر دقیق است؟

## نظارت بر افکار عمومی

اوضاع عمومی را از طریق نظرسنجی تلفنی و پیمایش تحلیل کنید.

## چه چیزی را ارزیابی کنیم؟

برای ارزیابی تأثیر پروژه خود، باید در مورد مدل یا روندی که می‌خواهید دنبال کنید، شفاف باشید و سپس تصمیم بگیرید که برای ارزیابی هر بخش از فرآیند چه اطلاعاتی در دست دارید. پیشنهاد بنیاد نوین اقتصاد در کار اخیرش این است که فرایند حمایت‌طلبی به‌عنوان زنجیره‌ای از روابط متقابل تلقی شود. در هر مرحله مجموعه‌ای از سیاست‌ها و فعالیت‌های توده‌ای وجود دارند که هر دو نیازمند نظارت هستند. رابطه بین این فعالیت‌ها نیز مهم است، بدین معنا که هر چه این فعالیت‌ها یکپارچه‌تر باشند پروژه موفق‌تر خواهد بود.

فعالیت‌های توده‌ای احتمالاً شامل فعالیت‌های ظرفیت‌سازی نیز می‌شود؛ مانند:

- تشکیل گروه؛
- فعالیت‌های گروهی؛
- تشکیل ائتلاف‌های گروهی فراتر از سطح روستا؛
- راه‌اندازی جنبشی برای منافع وسیع‌تر؛
- مشارکت گروه‌های فقیر در تدوین قوانین و کنترل منابع.

فعالیت‌های سیاستی بیشتر بر افزایش آگاهی و تغییر نگرش متمرکز می‌شوند. مثلاً:

- افزایش آگاهی در مورد یک موضوع؛
- مشارکت در بحث و گفتگو؛
- تغییر نظرات؛
- تغییر سیاست‌ها؛
- تغییر سیاست‌های اجرایی؛
- تغییر مثبت در زندگی افراد؛

### چه کسی موفقیت را تعریف می‌کند؟

ذینفعان مختلف بسته به جایی که در زنجیره روابط متقابل فرآیند حمایت‌طلبی دارند، نظرات مختلفی در مورد موفقیت خواهند داشت. برای دستیابی به یک نمای کلی از تعاریف موفقیت، بایستی نظرات طیف وسیعی از ذینفعان، مانند بهره‌برداران نهایی، افراد محلی و سازمان‌های آن‌ها، کارمندان درگیر، مخاطبان هدف، روزنامه‌نگاران و افراد خارجی را استخراج کنید.

یکی از سخت‌ترین مواردی که در ارزیابی فرآیند حمایت‌طلبی باید با آن روبرو شوید، عبارت است از فهمیدن این‌که دقیقاً چه عواملی باعث تغییر سیاست می‌شود و این تغییرات چه تأثیری در واقعیت دارند. در شرایط متفاوت، نیروهای مختلفی ایفای نقش می‌کنند.



## نکات مهم

- در مورد زمان مورد نیاز برای فرآیند حمایت طلبی واقع بین باشید. حمایت طلبی یک فرآیند طولانی مدت است و تغییر سیاست‌ها به کندی صورت می‌گیرد و همواره در معرض تغییر جهت قرار دارد.
- به صورت تیمی و گروهی کار کنید. یک فرآیند حمایت طلبی موفق به مهارت‌های مختلفی از جمله تحقیقات، ارتباطات، مدیریت پروژه و مهارت‌های سیاستی نیاز دارد.
- در مورد اهداف خود وضوح داشته باشید و فعالیت‌های خود را منطبق با آن اهداف انجام دهید.
- پیش از آن که به مقابله جویی با افراد برخیزید و وقت خود و سایرین را اتلاف کنید، مطمئن شوید که بایک مسئله پیشاپیش حل شده مواجه نیستید.
- از همان ابتدا همکاری با شرکای جنوبی را آغاز کنید. اگر قرار است اقدامات حمایت طلبانه شما ریشه در تجربیات و دیدگاه‌های افراد محروم داشته باشد و اگر می‌خواهید تأثیر سیاست‌های خود را در زندگی آن‌ها بفهمید و توضیح دهید، این همکاری، امری ضروری است.
- در مورد پیامدهای احتمالی کاری که برای شرکای خود انجام می‌دهید با دقت فکر کنید، به خصوص اگر آن‌ها را در معرض خطری جدی قرار می‌دهید.
- توجه داشته باشید که حمایت طلبی موفق، یک فرآیند پیچیده است. تعداد ذینفعان معمولاً بسیار زیاد است و هر کدام دیدگاه متفاوتی در مورد چگونگی نزدیک شدن به موضوع دارند. ضروری است بدون اتلاف وقت بررسی کنید که مطابق با برنامه چه کسی (جنوب یا شمال، درون یک ائتلاف و غیره) کار می‌کنید و این برنامه در عمل به چه معنا است.
- جامعه هدف اصلی خود را افرادی قرار دهید که در بهترین موقعیت برای دستیابی به اهداف مورد نظر شما هستند. اگر مسیر انتخابی شما برای خطاب قرار دادن تصمیم‌گیران کارآمد نیست، یک قدم به عقب بردارید و به دنبال راه جدیدی بگردید.
- زمان خود را به تقویت روابطتان با جامعه هدف اختصاص دهید. جامعه هدف‌تان مبتنی بر افراد باشد نه نهادها. تا جایی که می‌توانید، علاوه بر سازمان‌ها چیزهایی نیز درباره افراد بیاموزید.
- به الزاماتی که خود مردم به وجود آورده‌اند متعهد باشید؛ به عبارت دیگر از پیروزی‌های پوشالی و تلاش‌های ناموفق برای آغاز کار اجتناب کنید.

## كتاب شناسى

- Cleary, S. (1995) In whose interest? NGO advocacy campaigns and the poorest. An exploration of two Indonesian examples. International Relations, Vol. 12, pp. 935. (Useful critique of NGO advocacy with case studies).
- Clark, J. (1992) "Policy influence, lobbying and advocacy", pp. 191-202 in Edwards, M. and Hulme, D. (eds.) Making a difference: NGOs and development in a changing world. London: Earthscan.
- Dolan, C. (1992) "British development NGOs and advocacy in the 1990s", pp. 203-210 in Edwards, M. and Hulme, D. (eds.) Making a difference: NGOs and development in a changing world. London: Earthscan. .)
- Keck, M. and Sikkink, K. (1998) Activists beyond borders: Advocacy networks in international politics. London: Cornell University Press.
- Nelson, P. (1997) Conflict, legitimacy and effectiveness: Who speaks for whom in transnational NGO networks lobbying the World Bank? Non-Profit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 26, pp. 421-41.
- Nelson, P. (1996) Internationalising economic and environmental policy: Transnational NGO networks and the World Bank's expanding influence. Millennium, Vol. 25.
- Nyamugasira, W. (1998) NGOs and advocacy: How well are the poor represented? Development in Practice, Vol. 8, pp. 297-308.
- Smith, J. , Pagnucco, R. and Romeril, W. (1995) Transnational social movement organisations in the global political arena. Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-Profit Organisations, Vol. 5, pp. 121-54.
- Wapner, P. (1996) Environmental activism and world civic politics. Albany: State University of New York Press. Wilkinson, M. (1996).

منبع اين ترجمه:

BOND network for international development. "The How and Why of Advocacy". March 2005. Link :

[www.bond.org.uk](http://www.bond.org.uk)



پژوهشکده مطالعات توسعه

## حمایت‌طلبی: دلایل و نحوه انجام اقدامات حمایت‌طلبانه

مجموعه ادبیات جهانی حمایت‌طلبی - ۲

کد گزارش: ۱۲۲ - شماره مسلسل: ۹۹۱۶

شبکه بین‌المللی توسعه (باند)

مترجم: میلاد زمان

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی

