نحمي معاً

الحيلولة دون الضرر المدني وتخفيفه ومعالجته

المناصرة والمدافعة

CENTER FOR CIVILIANS IN CONFLICT
RECOGNIZE. PREVENT. PROTECT. AMEND.

SVENSKA POSTKOD STIFTELSEN

المقدمة

في عام 1999 ، اجتمع مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة لإصدار القرار 1265 ، الذي يحث الدول على توفير حماية أفضل للمدنيين في النزاعات المسلحة ، واخذ الضرر الذي يتعرض له المدنيون في الحرب بنظر الاعتبار ومعالجته بشكل أفضل. في كل تقرير من تقاريره السنوية حول حماية المدنيين منذ ذلك الحين، لفت الأمين العام الانتباه إلى القضايا ذات الاهتمام الدائم والناشئ، ولكنه سلط الضوء أيضًا على الابتكارات في ممارسات الدول وعمل المنظمات غير الحكومية التي عملت معًا على تحسين حماية المدنيين بشكل يمكن قياسه. يُظهر السجل أن الدول تقصر بشكل منتظم في الجهود المبذولة لحماية المدنيين والمساءلة عن الضرر، ومع ذلك فإن التقدم ممكن عندما تلتزم الدول بتطوير السياسات والممارسات اللازمة لمنع الضرر والاستجابة له بشكل أفضل. سيتطلب تحقيق مستوى أعلى من الحماية المحلية والعالمية - من خلال سياسة وممارسات محسنة تقوم بها الدولة - أن يعمل المجتمع المدني معًا بناءً على تقييم مشترك للاحتياجات وجدول أعمال مشترك لتعزيز التغيير.

تمثل مجموعة أدوات تعزيز حماية المدنيين في الصراع ("مجموعة الأدوات") جهدًا هو خلاصة عقدين من التحليل والممارسة والإجماع حول كيفية قيام الدول والقوات الأمنية بحماية المدنيين بشكل أفضل في إطار مبسط إلى حد كبير يمكن استخدامه من قبل المنظمات من أي قطاع في أي مكان في العالم. مستمدة من الخبرة العملية لـ CIVIC ، والرؤى المستمدة من عقدين من تقارير الأمين العام ، والتوجيهات حول تفسير القانون الدولي الإنساني ، والتوجيهات العملية من المنظمات العاملة في مجال الحماية في المناطق المتضررة من الصراع ، لا تهدف مجموعة الأدوات إلى صياغة أرضية جديدة بقدر ما تهدف إلى تحديد أهم الحالات النهائية وطرق تحقيقها .

تتضمن "مجموعة الأدوات" جزأين :

1. **إطار للتقييم** يمكن استخدامه لقياس التقدم مقابل مجموعة من الأهداف العملية والحالات النهائية التي تشير إلى التزام الدولة بمنع الضرر والاستجابة له بشكل أفضل.
2. **دليل مناصرة ومدافعة** يلخص خطوات تطوير استراتيجية المناصرة الخاصة بحماية المدنيين.

من بين طرق أخرى يمكن استخدام المصدرين - "مجموعة الأدوات:- "

- لتمكين المجتمع المدني من مختلف القطاعات للتركيز على جوانب محددة من ممارسات الدولة أو مجالات الاهتمام في البلدان التي تعاني من الصراع أو التعافي من الصراع.
- تزويد ممثلي المجتمع المدني بأساس مشترك لتعزيز مجموعة شاملة من السياسات والممارسات لحماية المدنيين قبل اندلاع الصراع.
- لتوحيد ممثلين من المجتمع المدني العالمي من خلال مجموعة مشتركة من الأهداف العملية والمفردات المشتركة التي يمكن استخدامها لتعزيز حماية المدنيين اليوم وفي المستقبل.

I. استخدام اطار التقييم

تم تصميم إطار التقييم للمساعدة في تقييم التزام الدولة بحماية المدنيين من خلال تقييم السياسات والممارسات عبر أربع فئات رئيسية وفي مراحل مختلفة من الصراع.

1. **الالتزام الوطني والبيئة الممَكِّنة:**
نظام وطني للقوانين والسياسات والمؤشرات السياسية الأخرى للدعم من جهة الحكومة لنجاح ممارسات حماية المدنيين. تشمل هذه الفئة أيضًا الشروط اللازمة لضمان أن القوات الأمنية مسؤولة عن السياسات على المستوى الوطني، وأن الأنشطة الحكومية شفافة وخاضعة للرقابة العامة ، لتشمل مشاركة المجتمع المدني.

2. **منع الضرر وتخفيفه:**
التدابير المتخذة أثناء التخطيط للعمليات واثناء العمليات لمنع الضرر وتخفيف الضرر الذي يحدث في سياق العمليات أو نتيجة لتواجد القوات ولأنشطتها.

3. **الاستجابة للأذى المدني (الإبلاغ ، والتحقيقات ، والتتبع ، والتدوين):**
الأنظمة والإجراءات المعمول بها للكشف عن الأضرار المدنية والتحقيق فيها وتتبعها.

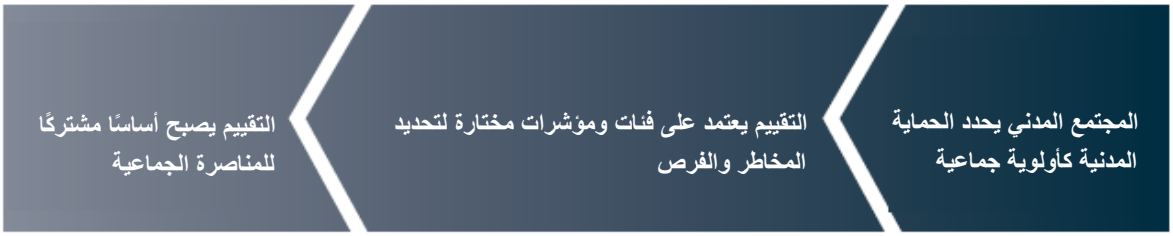
4. **جبر الضرر والتعويضات:**
الوسائل التي تضمن الدولة من خلالها التعويض المناسب والفعال عن الأضرار الناجمة عن السلوك غير المشروع، وكذلك جبر الضرر المتاح وفقًا لتقديرات الدولة، بما في ذلك التعزية بشكل تعويض نقدي والتعزية غير النقدية.

توفر كل فئة أيضًا ما يصل إلى خمسة "مؤشرات توضيحية"، أو النهايات المرغوبة والتي تنص على انها تشكل معًا انعكاسًا ذا مغزى لأداء الدولة في تلك الفئة. المؤشرات المقدمة في هذا الإطار مستمدة من التركيز المتكرر في العديد من مصادر التوجيه الموثوقة بشأن حماية المدنيين وتم التحقق من صحتها من قبل الخبراء الذين تمت استشارتهم لمجموعة الأدوات هذه. على الرغم من أنها تهدف إلى توفير أساس مشترك لتقييم ممارسات الدول، إلا أن المؤشرات ليست شاملة بأي حال من الأحوال للتدابير التي ينبغي أو يمكن أن تتخذها الدول وقواتها الأمنية لحماية المدنيين. يمكن للمستخدم تحديد ما إذا كانت المؤشرات المقدمة يمكن استكمالها بمؤشرات إضافية أو مختلفة أو أكثر تحديدًا أو حتى استبدالها تمامًا. علاوة على ذلك، قد يختار المستخدم التركيز على فئات معينة، بدلاً من التركيز عليها جميعًا. أخيرًا، يوفر إطار التقييم للمستخدم أساسًا نظريًا لتقييم مستوى التزام الدولة بكل مجموعة من المؤشرات، من كونها "رائدة" في حماية المدنيين إلى كونها "رجعية" وتتصرف بطرق تتعارض مع المصلحة لحماية المدنيين.

هناك نهجان:

1 يمكن استخدام إطار العمل من قبل المستخدم أو تحالف المستخدمين لتحديد طرق لتكييف ممارسات الدولة من أجل معالجة أفضل لواحد أو أكثر من أشكال الضرر أو الممارسات التي يمكن ملاحظتها والتي تخلق مخاطر الضرر.

(1) تقييم الاحتياجات على أساس الظواهر التي يمكن ملاحظتها:

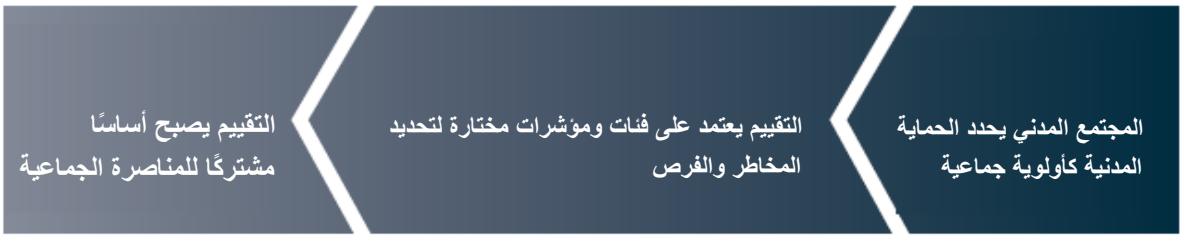


مثال

تلاحظ منظمات مجتمع مدني عاملة في أنشطة بناء السلام أن المدنيين في المناطق التي يعملون فيها يتأثرون عادة بالعمليات الأمنية (مثل حظر التجول)، بينما في أجزاء أخرى من البلاد ، تشعر منظمات المجتمع المدني التي تركز على حقوق الإنسان بالقلق من أن المدنيين لايمكنهم الإبلاغ عن الضرر الذي تعرضوا له نتيجة العمليات الأمنية في منطقتهم. باستخدام إطار التقييم ، تحدد مجموعة من منظمات المجتمع المدني معًا أهم العوامل المساهمة وتضع مجموعة واضحة من الأولويات المشتركة التي يمكن للجميع تعزيزها بغض النظر عن القطاع.

2 في أي وقت سبق وضع الاطار، أو حتى أثناء اخراط الدولة في الصراع ، يمكن تطبيق الإطار لفهم المواضع التي قد تشكل فيها الفجوات في ممارسات الدولة مخاطر على المدنيين ؛ أو ، على العكس من ذلك ، لإظهار ممارسة رائدة في حماية المدنيين في فئة واحدة أو أكثر – سواء دخلت تلك الدولة أو قواتها الأمنية في صراع أم لا.

(2) تقييم الثغرات والفرص:



مثال

تخطط عدة دول وبصورة نشطة لتعزيز وجود القوات الدولية في تحالف خاص بالشراكة مع القوات الأمنية المحلية لمحاربة جماعة معارضة مسلحة. تستخدم منظمات المجتمع المدني إطار عمل التقييم لتحديد المخاطر الأكثر أهمية التي تنبع من الوضع الراهن، والفرص المتاحة للتحالف لمنع الضرر والاستجابة له.

نظرًا لأن الإطار مصمم لتقييم ممارسات الدولة كإطار شامل للتدابير المتعاضدة ، فإن إطار التقييم **يكون أكثر فائدة لمعالجة الظواهر المتعددة التي يمكن ملاحظتها أو تطوير استراتيجيات المناصرة التي تغطي أكثر من فئة واحدة.**

بمجرد تحديد النهج الأساسي، يمكن استخدام إطار التقييم بإحدى الطرق العديدة ، اعتمادًا على الاحتياجات والسياق المحلي:

1. **كأساس لأداة قياس أو قاعدة لتقييم النتائج:** يمكن للمجتمع المدني ان يستعير او يقتبس من الفئات والمؤشرات لتطوير أداة يمكن من خلالها تقييم ممارسات الدولة على المستويات الوطنية أو المناطقية أو الموضوعية. لاستخدام إطار العمل كأداة لسجيل النتائج، يمكن للمستخدم تحديد الفئات والمؤشرات ذات الصلة وتعيين قيم لكل منها (على سبيل المثال ، 5 أو 10 نقاط) وتطوير ورقة درجات لجدولة "النتيجة" النهائية. من خلال "تقييم" الدولة أو قواتها الأمنية، يمكن للمجتمع المدني تحديد المجالات الأكثر احتياجًا إلى اهتمام إضافي في جهود المناصرة.

مثال

تستخدم منظمات غير حكومية إنسانية ومنظمات حقوق إنسان التقييم "لتسجيل" سياسات وعقيدة الدولة وقواتها الأمنية على مقياس من 100 (25 نقطة ممكنة لكل فئة من الفئات الأربع المحددة) لقياس الالتزام العام للحكومة الوطنية حماية المدنيين وتحديد كل من الثغرات ومجالات الفرص.

2. **كأساس للتقييم المقارن:** يمكن للمستخدمين استعمال أداة التقييم لإجراء تقييم مقارن للممارسات في دولة معينة بالنسبة لدول أخرى، أو لمقارنة ممارسات الدولة في مناطق جغرافية معينة بالنسبة إلى مناطق أخرى. باستخدام مؤشرات مشتركة ومنهجية متسقة لقياس الممارسة، يمكن للمستخدم تحديد نقاط القوة والضعف النسبية، وتركيز جهود الدعوة والمناصرة على المجالات ذات الاهتمام الأكبر.

مثال

تعمل منظمات مجتمع مدني من أربعة بلدان مختلفة، معًا ، باستخدام مؤشرات من أداة التقييم و "عينة مستويات الريادة" لإجراء تقييم مقارن لممارسات الدولة وتحديد الدول التي يمكن اعتبارها "رائدة او قائدة" في فئات معينة - و تلك التي من الواضح أنها "غير ملتزمة" في الآخرين - من أجل تعزيز مستوى أعلى من الممارسة عبر كل منهم.

3. **كأساس للتقييم النوعي أو المستهدف:** يمكن للمستخدمين أيضًا استخدام إطار التقييم جزئيًا أو كليًا كواحد من العديد من الموارد المتاحة لإجراء تحليل مستقل ومستهدف لواحد أو أكثر من جوانب ممارسات الدولة.

مثال

قرر ائتلاف منظمة غير حكومية تقييم سياسة الحكومة وممارساتها بشأن التحقيق وتقديم تعويضات عن الادعاءات الموثوقة بضرر المدنيين. بالاعتماد على إطار عمل التقييم والمراجع المستخدمة، يجري التحالف تقييمًا نوعيًا ويصدر تقريرًا بتوصيات تتعلق بالسياسات.

II. دليل المناصرة للوقاية من الضرر المدني والاستجابة له

على مدى السنوات العشرين الماضية، لعب المجتمع المدني دورًا متزايد الأهمية في حماية المدنيين في النزاعات المسلحة. يزود هذا الدليل المجتمع المدني بالموارد اللازمة لتطوير استراتيجية مناصرة تستند إلى تكتيكات واستراتيجيات مدروسة وموحدة لتحسين الوقاية من الضرر المدني والاستجابة له في سياقه وبيئته الخاصة.

ينقسم الدليل إلى سبعة أقسام، يمثل كل منها إحدى الخطوات نحو تطوير نظرية التغيير (أي شرح يتناول السبب الذي يجعل مشكلة ما مهمة وكيف ستؤدي مجموعة من الأنشطة إلى النتيجة المرجوة) واستراتيجية فعالة للدعوة والمناصرة . يحتوي كل قسم أيضًا على رؤى مفيدة حول ما الذي يجعل كل خطوة مختلفة عندما يتعلق الأمر بحماية المدنيين.

يتضمن الدليل أقسامًا موجزة، إلى جانب الرسوم التوضيحية والأمثلة من أجل:

1. تحديد المشكلة
2. تقييم السياق
3. التقييم الذاتي
4. تحديد أهداف وغايات واضحة
5. إدارة المخاطر
6. تطوير خطة عمل
7. تقييم التقدم

1 تحديد المشكلة: هناك نهجان

تعتمد الطريقة والنهج الذي يتبعه المجتمع المدني لتعزيز مستوى أعلى من الحماية بشكل كبير على الظروف المحلية التي ستتم فيها الدعوة والمناصرة. من بين الحالات الممكنة والمناسبة لتطوير استراتيجية مناصرة لمنع وتخفيف الضرر الذي يلحق بالمدنيين:

أ. الدول المتورطة بصورة نشطة في صراع في أراضي دول أخرى

ب. الدول التي تجري فيها القوات العسكرية بانتظام عمليات أمنية داخلية و / أو حيث تتنازع الدولة مع جماعات المعارضة المسلحة للسيطرة على الأراضي.

ج. الدول التي قد تنخرط في نزاع مسلح أو في جهود لمواجهة جماعات المعارضة المسلحة في وقت ما في المستقبل.

د. الدول التي تستضيف منظمات إنسانية عاملة في سياق نزاعات مسلحة.

هـ. الدول التي تقدم مساعدات أمنية أو تنقل أسلحة إلى دول أخرى.

تتمثل الخطوة الأولى في تطوير الإستراتيجية في تحديد نطاق المشكلة أو الفجوة التي تستحق المعالجة وفهم السبب المباشر والعوامل المساهمة. تعتمد طريقة تحديد النطاق على ما إذا كان الهدف هو معالجة ظاهرة أو مشكلة يمكن ملاحظتها حاليًا (ضرر مدني على سبيل المثال) ، أو منع مشكلة أو فجوة من الظهور في المستقبل من خلال تحديد الثغرات.

أ. منهج تحديد المشكلة 1

الظواهر التي يمكن ملاحظتها: أسئلة إرشادية

يمكن ان يتم تطوير بيان المشكلة من الضرر الذي تمت ملاحظته من خلال تحديد المشكلة والأسباب المحتملة والعوامل المساهمة.

ما هي المشكلة؟

- ما هي الأضرار أو القضايا التي يعاني منها المدنيون؟
- أين يحدث الضرر (أو في أي ظروف / بيئة)؟
- هل يؤثر الضرر على بعض الناس أكثر من غيرهم؟
- هل ان المشكلة تتحسن في أي منطقة مقارنة بالمناطق الأخرى؟
- ما هي الفئة المطابقة من فئات الحماية؟

ما هي العوامل التي تساهم في المشكلة؟

- من المسؤول عن الضرر أو الثغرات في الاستجابة؟
- ما هي العوامل التي تؤثر على السلوك أو الممارسة التي تؤدي إلى ضرر أو استجابة غير كافية؟
- ما هي العوامل التي تفسر الاختلافات في تجربة المدنيين؟

ب. نهج تحديد المشكلة 2
إيجاد الثغرات والفرص: أسئلة إرشادية

عندما يكون الهدف هو التأكد من أن السياسات والممارسات مصممة على النحو الأمثل لمنع الضرر والاستجابة له (على سبيل المثال ، العمليات يجري التخطيط لها أو جارية حيث لم يحدث ضرر بعد ، ولكن خطر حدوث الضرر كبير)، وتحديد نطاق المشكلة قد يتطلب أسئلة مختلفة أو إضافية:

ما هي الفجوات؟

- ما هي الأضرار التي لوحظ انها حدثت نتيجة الثغرات في الماضي؟
- ما هي الأضرار التي قد تحدث إذا لم يتم تكييف السياسات أو الممارسات؟
- أين ، أو في أي ظروف ، من المحتمل أن يحدث الضرر؟
- من هو الأكثر احتمالا ان يتعرض للأذى؟

ما هي العوامل التي تؤدي إلى الفجوات؟

- ما الذي تغفله السياسات أو الممارسات ويزيد من مخاطر الضرر أو مخاطر الاستجابة غير الكافية للضرر؟
- ما هي الممارسات الحالية، والتي إن لم يتم تكييفها، فإنها تؤدي إلى تفاقم خطر الضرر أو خطر الاستجابة غير الكافية؟
- ما هي العوامل التي تساهم في الوضع الحالي للممارسة (تشير عبارة "حالة الممارسة" إلى ما يُمارَس بشكل شائع في عمل معين؟.)

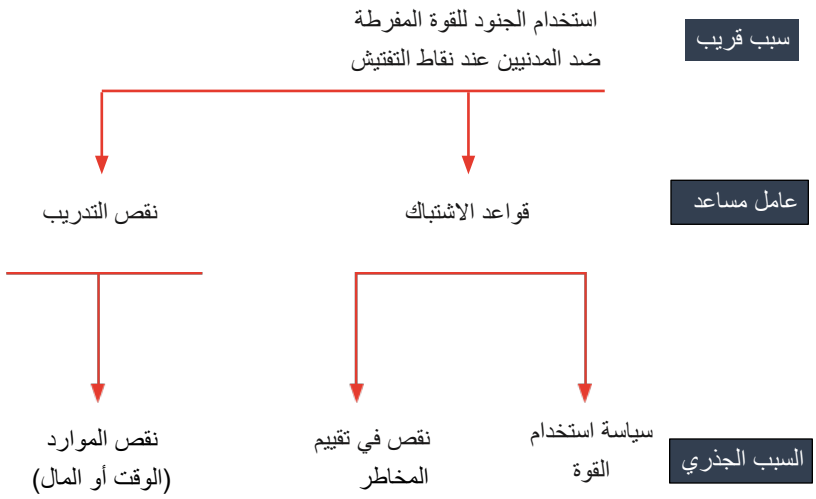
سواء كان الهدف هو معالجة الظواهر التي يمكن ملاحظتها أو سد الثغرات قبل حدوث الضرر، **يمكن إطار التقييم للوقاية من الأضرار المدنية والاستجابة لها** أن يوفر مجموعة ذات مغزى من المؤشرات الأساسية لتقييم إلى أي مدى تعمل سياسات الدولة وممارساتها على التخفيف من الأضرار أو تفاقمها، وكنقطة انطلاق لتحديد الحلول والتوصية بها. في حالات **الضرر الذي يمكن ملاحظته**، يتم تقييم المشكلة أولاً، ومن ثم يمكن استخدام إطار التقييم الخاص بمنع الضرر المدني والاستجابة له للمساعدة في تحديد الحلول المحتملة وأولويات المناصرة. في حالات تحليل الثغرات، يمكن استخدام إطار التقييم أولاً **لإجراء مسح أساسي للسياسات والممارسات.**

الجدول 1: تطبيق إطار التقييم: أسئلة توضيحية

النهج الاول: ضرر يمكن ملاحظته	النهج الثاني: الفجوات والفرص
هل تتعلق المشكلة بالفشل في منع حدوث الضرر أو وجود فجوة في الاستجابة للضرر؟	ما هو السياق الذي من المرجح أن تظهر فيه الحاجة إلى منع الضرر أو الحاجة للاستجابة له؟
ما هي الفئات والفئات الفرعية الأكثر صلة بالسياق الذي ينبغي فيه معالجة الفجوات أو تحقيق الفرص؟	ما هي الفئات والفئات الفرعية الأكثر صلة بالسياق الذي ينبغي فيه معالجة الفجوات أو تحقيق الفرص؟
ما هي المعلومات المتاحة لتقييم سبب وتأثير الضرر؟	ما هي المعلومات المتاحة لتقييم السياسات والممارسات؟
ما هي المؤشرات الأكثر ارتباطًا بالضرر، وما هي الطرق التي يؤثر بها عدم وجود مؤشرات معينة أو حالات الفشل في تلبية "الحالات النهائية المرغوبة" على حدوث الضرر أو انتشاره؟	إلى أي مدى يذهب موضوع التقييم (على سبيل المثال، الدولة أو الفاعل المسلح) في تلبية الحالات النهائية المرغوبة في كل فئة من الفئات والفئات الفرعية ذات الصلة؟
ما هي العوامل الأكثر ارتباطًا بالحالة الراهنة للمؤشرات المحددة؟ (على سبيل المثال ، يمتنع القادة عن استشارة المجتمعات لعدم وجود قنوات للقيام بذلك)	ما هي العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الوضع الحالي للسياسات والممارسات فيما يتعلق بالمؤشرات والأحوال النهائية؟

مثال توضيحي

أداة لإجراء تحليل المشكلات، والتي يشيع استخدامها من قبل منظمات وائتلافات الدعوة والمناصرة، هي "شجرة المشكلات"[1] (والتي يمكن استخدامها لاحقًا لتحديد الحلول.) توفر شجرة المشكلات وسيلة لتحديد المشكلات وتأثيراتها، وكذلك الأسباب والأسباب الجذرية.



1 يستمد هذا القسم إلهامه بشكل كبير من شجرة المشكلات المستخدمة في اللغة الإنجليزية ، ريتشارد. "دليل التأثير من أجل التأثير: كيفية تقديم إستراتيجيات فعالة للتأثير". أوكسفام ، سبتمبر 2020. https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048

2 تقييم السياق:

يعتمد تطوير استراتيجية فعالة لتعزيز التغييرات اللازمة لمعالجة أسباب وتأثيرات المشاكل أو لسد الفجوات أيضًا على فهم السياق الذي سيتم فيه تنفيذ استراتيجية الدعوة والمناصرة، والذي يتضمن تحديد العوامل الخارجية التي تمكن أو تقيد التغيير ، وتقييم من لديهم القوة والنفوذ لمقاومة التغيير أو تنفيذه.

أ. عوامل التمكين والمحددات:

مثلما قد تعمل مجموعة من العوامل كسبب جذري لمشكلة أو فجوة ، كذلك يمكن لمجموعة من العوامل البيئية إما تمكين أو تقييد فعالية الدعوة في تعزيز التغيير. يمكن لكل منظمة أو تحالف تحديد فئات العوامل البيئية الأكثر أهمية في الاعتبار ، بما في ذلك السياسية أو المؤسسية أو الثقافية والاجتماعية.

الجدول 1: تحليل السياق (الفرص والقيود او المحددات)

العوامل	الفرص (أمثلة)	القيود (أمثلة)
سياسية	التحولات السياسية (في القيادة أو فريق السلطة)، أو التقويمات الجديدة التي ينعقد فيها المجلس التشريعي	تكلفة سياسية منخفضة للحفاظ على الوضع الراهن
المؤسسية	ثقافة المشاركة المدنية الهادفة	ارتياب مؤسسات الدولة من المجتمع المدني أو الجمهور فيما يتعلق بقضايا الأمن
ثقافية / اجتماعية	تفويض شعبي عام للوقاية أو الاستجابة	الانقسامات العرقية أو الثقافية التي يتم فيها تهميش مخاوف الحماية التي تؤثر على مجموعة أو هوية واحدة
بيئية / سياقية	تلفت حوادث الضرر المدني الانتباه إلى الحاجة إلى إصلاحات	يخلق الهجوم الإرهابي دعمًا واسع النطاق للرد العدواني أو السياسات الضارة
مجال الاتصالات	تغطية إعلامية متسقة لقضايا الصراع / الأمن	قيود على التغطية الإعلامية، تغطية إعلامية منخفضة
خارجي	الفرص المتاحة للدولة لإظهار الريادة في حماية المدنيين في المنتديات الدولية	القضايا المنافسة الاخرى/ الأولويات الدولية الأخرى

أسئلة إرشادية لتقييم الفرص والقيود المهمة:

- ما هي العوامل (5 أو 6) الأكثر أهمية والتي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالقدرة على تغيير السياسة أو الممارسة المتعلقة ببيان المشكلة؟
- كيف ترتبط هذه العوامل ببيان المشكلة أو القدرة على معالجتها؟
- هل هناك أي اتجاهات أو تغييرات في هذه العوامل من المهم أخذها في الاعتبار؟ ما هي هذه الاتجاهات والتغييرات؟

ب. رسم خارطة أصحاب المصلحة

من الأمور الأساسية لفهم سياق استراتيجية الدعوة او المناصرة فهم مجموعة أصحاب المصلحة المتأثرين بالمسألة او المشكلة وديناميكيات القوة المرتبطة بالتغيير.

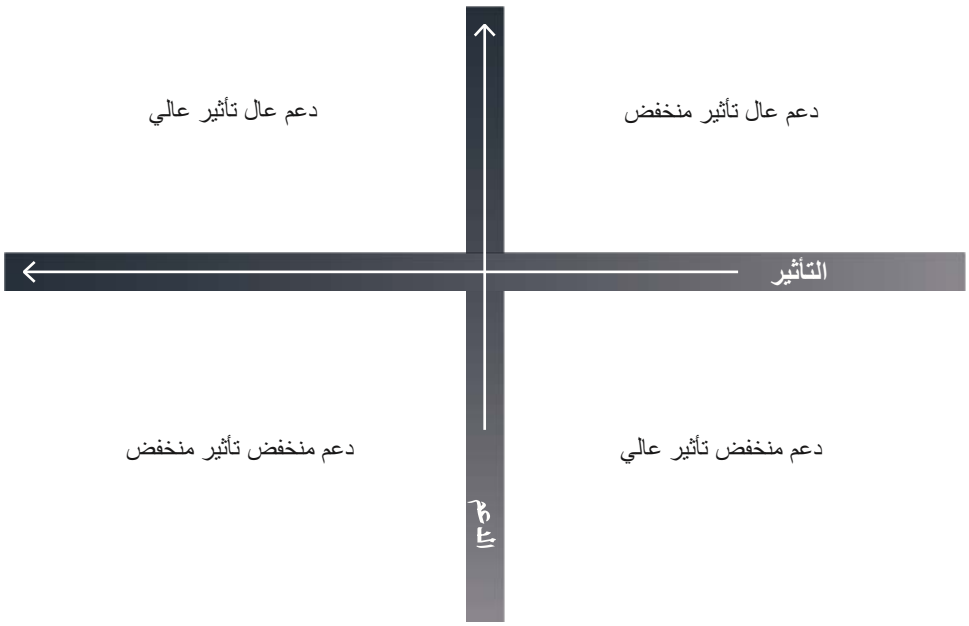
قد تتضمن الخطوة الأولى تطوير جرد حسب **مستوى وطبيعة الاهتمام**:

- **أصحاب المصلحة الأساسيون:** المشاركون بشكل مباشر في القضية والمتأثرون بها (صناع القرار، أو المدنيون، أو المجتمعات)، ومدى دعمهم أو معارضتهم لهدف المناصرة.
- **أصحاب المصلحة الثانويون:** أولئك الذين يشاركون أو يتأثرون بشكل غير مباشر، ولكن لديهم مصلحة (أولئك الذين يؤثرون على صانعي القرار، ومنظمات المجتمع المدني الأخرى التي تشترك في درجة معينة من الاهتمام بمنع الضرر المدني والاستجابة له)، وطبيعة دعمهم أو معارضتهم لهدف الدعوة.[2]

تتضمن الخطوة التالية فهم الدرجة التي يتمتع بها طرف معين بأي **تأثير أو سلطة** للتأثير على النتيجة او المحصلة النهائية.

تتضمن العديد من المقاربات لتطوير استراتيجيات المناصرة تقسيم أصحاب سلطة اتخاذ القرار حسب طبيعة الدعم أو المعارضة ومستوى القوة التي يمتلكونها في التأثير على النتيجة لتحديد الداعمين (الابطال) المعروفين، "الجالسون على السياج" (أو غير الملتزمين بأي اتجاه)، والمعارضون على سبيل المثال.[3]

شكل توضيحي 2: ديناميكيات القوة / مصفوفة أصحاب المصلحة



2 هذا النهج مستمد من منظمة CARE الدولية. "دليل المناصرة الدولية لهيئة كير". مايو 2014. https://www.care-international.org/what-we-do/advocacy-1

3 راجع المصفوفة الممتازة المستخدمة في اللغة الإنجليزية ريتشارد. "دليل التأثير من أجل التأثير: كيفية تقديم إستراتيجيات فعالة للتأثير". أوكسفام ، سبتمبر 2020.

3 تحديد الأهداف والغايات

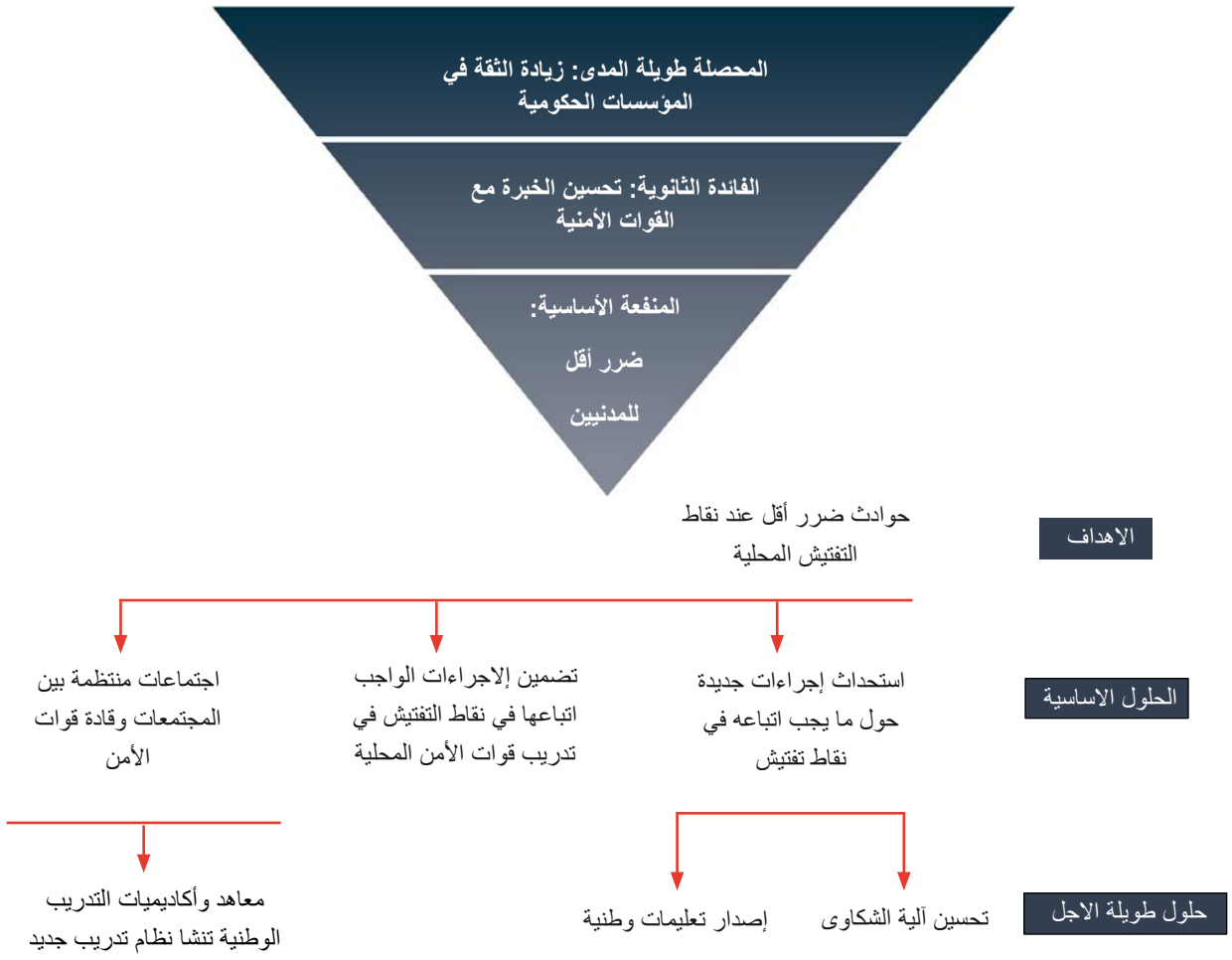
من الأمور الأساسية لجميع استراتيجيات المناصرة الفعالة هي صياغة أهداف وغايات دعوة واضحة.

وفقًا لأحد المصادر، تعتبر الغاية هي "الرؤية الأوسع للمستقبل والتي يراد تحقيقها"، والهدف هو "تغيير أكثر تحديدًا يمكنك تقييمه بمرور الوقت"[4]. يجب أن تحتوي الغايات والأهداف على سمات معينة تسمح بتقييم التقدم ونجاح استراتيجية المناصرة بشكل عام. قد تختلف الأهداف والغايات في استراتيجية لتعزيز الوقاية والاستجابة للضرر الذي يلحق بالمدنيين اعتمادًا على السياق المحدد، ولكن مثلها مثل الأهداف والغايات في أي نوع من إستراتيجيات المناصرة ، يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للانجاز وواقعية ومقيدة زمنيا.[5]

شجرة الحل:

تعتبر "شجرة الحل" إحدى طرق تحديد الأهداف والغايات ويمكن أن تكون مفيدة أيضًا في تحديد المسارات لإجراء التغيير من خلال أنشطة الدعوة والمناصرة. تعمل شجرة الحل بشكل أساسي على تحويل أسباب وتأثيرات شجرة المشكلة إلى حلول ونتائج هذه الحلول. لتطوير شجرة حل، ابدأ بوضع تصور للحالة (الحالات) النهائية المثالية التي تتوافق مع كل تأثير ناتج عن المشكلة التي ترغب في حلها.

شكل توضيحي 3: تصميم شجرة الحل



4 https://www.opensocietyfoundations.org/publications/evidence-messages-change-introductory-guide-successful-advocacy

5 (تستخدم منظمة أوكسفام واضح قابل للتتبع، يبدو معقولا او محتملا ، ومحدّد زمنيًا ، وتقترح منظمة CARE مهما، وقابلا للانجاز ، مزاياه مقنعة ، ويمثل قيمة مضافة ، وملائم تنظيميا).

تحديد الأهداف والغايات: ما هو الاختلاف في منع الضرر بالمدنيين والتخفيف من حدته والاستجابة له؟

مثل الأجندات الأخرى، قد تتضمن أجندة الوقاية من الأضرار المدنية والاستجابة لها أهدافًا وأهدافًا تتعلق بكل من السبب المباشر أو العوامل المساهمة التي تؤدي إلى المشكلة أو الفجوة. غالبًا ما يتضمن منع الضرر المدني والتخفيف من حدته والاستجابة له متغيرات خاصة بتأثير الجهات المسلحة على المجتمعات أو طريقة إدارة المؤسسات الأمنية أو تنظيمها أو تشغيلها. سيكون من السهل قياس بعض المتغيرات ومراقبتها، بينما يصعب قياس متغيرات أخرى وتصعب مراقبتها. في بعض الحالات، قد يكون الأكثر صعوبة في الملاحظة أو القياس هو الأكثر أهمية ، والعكس صحيح.

قابلة للقياس والملاحظة:	• القوانين • السياسات الوطنية • الممارسات الأمنية
قابلة للقياس ويمكن ملاحظتها في بعض الأحيان:	• العقيدة • التكتيكات والإجراءات • التدريب والتعليم • تخصيص الموارد • القدرة المؤسسية أو الكفاءة
لصعب في القياس, ولصعب في الملاحظة:	• السلوكيات والمعتقدات • الثقافة المؤسسية • القابلية للتأثير

قد يُستمد تحديد الأهداف والغايات من أعلى الأولويات، وأكبر درجة من الجدوى (في حدود قدرتك وإطارك الزمني)، ونقاط القوة المحددة لمنظمتك أو تحالفك.

ستتوقع الخطة الإستراتيجية الجيدة فائدة رصد التقدم من خلال تضمين مجموعة من المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم التقدم – وتقييم مساهمة استراتيجية الدعوة - (انظر الجدول 4.)

الجدول 4: رسم الأهداف والمؤشرات والنتائج

هدف المناصرة 1): تحسين استجابة الحكومة لمطالبات الضرر من المدنيين

هدف المناصرة 2): الحد من الآثار الجانبية السلبية للعمليات العسكرية على المدنيين

ألاهداف (النتائج المرجوة)	الأهداف الوسيطة (النتائج المرغوبة المتوسطة)	المؤشرات	مثال على النتائج المتعقبة
يتلقى المدنيون المتضررون من العمليات العسكرية في القطاع الشمالي الشرقي عروضًا مفيدة للتعزية في الضرر في 75٪ على الأقل من الحالات المبلغ عنها بشكل موثوق. (المؤشر التوضيحي لإطار التقييم 4.1)	يضع الجيش سياسة **وإجراءات لتقديم مدفوعات** التعزية في قطاع الشمال الشرقي.	عدد الإجراءات المحددة والهادفة التي اتخذتها الحكومة ردًا على الضرر	يقبل البرلمان مشورة ائتلاف المنظمات غير الحكومية لتطوير **اقتراح تشريعي.** يلتزم الجيش علنا بالنظر في **إجراء جديد**
تم تقليل الاضطرابات المبلغ عنها للتجارة المحلية من نقاط التفتيش بنسبة 50 ٪ في منطقتين على الأقل. (المؤشرالتوضيحي لإطار التقييم 2.4)	تؤدي ردود الفعل من المشاورات العسكرية مع المجتمعات المحلية إلى **تغييرات في الممارسة** عند نقاط التفتيش.	عدد الإجراءات المحددة والهادفة المتخذة لتخفيف الضرر.	بناءً على توصية من تحالف المنظمات غير الحكومية ، يوافق الجيش **على الاجتماع مع قادة المجتمع** من منطقتين. يوافق قادة المجتمع والمجتمع المدني **على 3 توصيات محددة للتغييرات** عند نقاط التفتيش نتيجة اجتماع أوصى به تحالف المنظمات غير الحكومية.

4 التقييم الذاتي

استراتيجيات المناصرة الناجحة تضع الوسائل بتوافق مع الغايات. لا تعتمد آفاق النجاح على العوامل الخارجية التي تمكّن النتائج أو تثبطها فحسب ، بل تعتمد أيضًا على مدى قدرة مؤسستك وائتلافك على تعزيز أجندة المناصرة بشكل فعال.

يوضح الرسم البياني أدناه اعتبارات التي يجب على مؤسستك تقييمها في مجال القدرات عند تطوير استراتيجية المناصرة الخاصة بك.

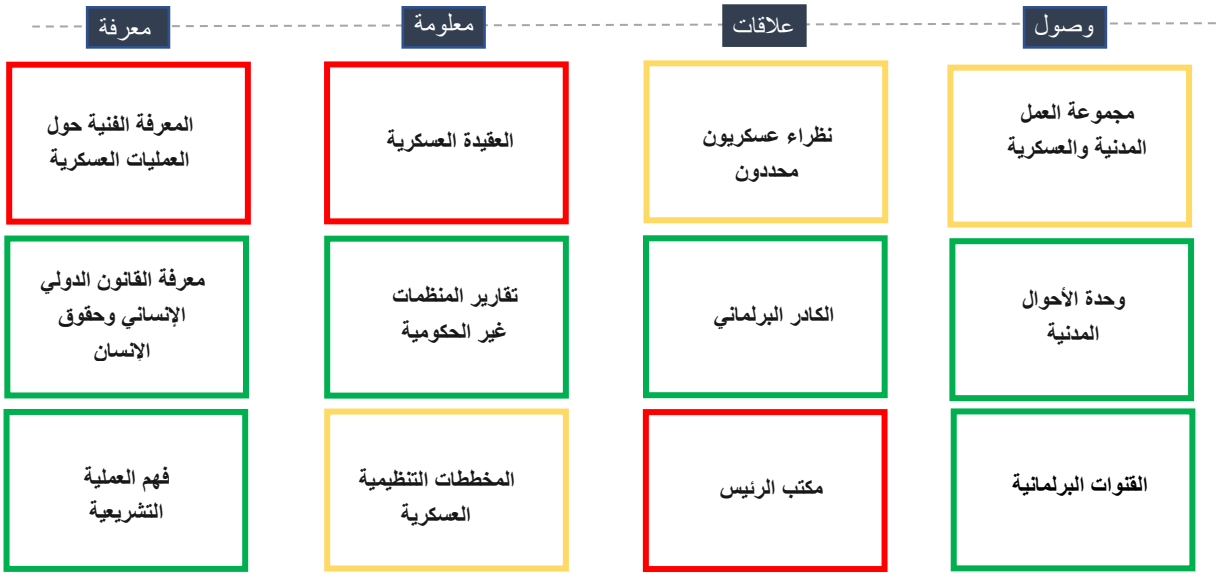
الجدول 5: التقييم الذاتي للقدرات والموارد

الفئة	مثال على القدرات
طريقة الوصول	القنوات او الوسائل التي انشات للاجتماع مع المسؤولين الحكوميين مثل التحالف / مجموعات عمل على مستوى المنظمة. نقاط اتصال مخصصة داخل الحكومة للانخراط في منع الضرر المدني والاستجابة له.
المعلومات	السجلات العامة والمعلومات حول السياسات والممارسات (على سبيل المثال ، الكتيبات العسكرية أو التقارير الحكومية). بشكل غير علني / دراسة مستقلة او بحث او تحليل للمؤسسات أو الظواهر (على سبيل المثال ، موجز سياسة من قبل مركز صناعة راي حول سياسة الدفاع).
التأثير	سلطة معترف بها مع سجل راسخ للتأثير في التشريعات أو السياسات.
العلاقات	جهات الاتصال وعلاقات العمل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، لتشمل صناع القرار والمجتمعات المتأثرة وأولئك الذين لديهم رؤى أو معلومات يمكن مشاركتها
المعرفة	الخبرة الفنية والمعرفة المتعلقة بالحكومة أو السياسات والممارسات الأمنية. الخبرة والمعرفة الفنية في مجال حماية المدنيين.
التعرف على الصوت / الاسم (تحليل بواسطة الكمبيوتر للصوت البشري، خاصة لأغراض تفسير الكلمات والعبارات أو تحديد صوت فرد.	سجل طويل ومعترف به من الدعوة العامة وغير العلنية بشأن منع الضرر المدني والاستجابة له و / أو القضايا ذات الصلة
الوقت	الوقت المتاح للمضي قدما في استراتيجية ما
الموارد	التمويل وفضاء العمل والمتطلبات اللوجستية الأخرى. الأشخاص ذوي المهارات المطلوبة والوقت اللازم للدعم.
الوحدة أو التوافق	رؤية مشتركة للأهداف والغايات. تعريفات أو اختصاصات مشتركة. التنسيق الفعال والتقسيم الواضح للأدوار والمسؤوليات
قبول حقيقة وجود تحيز او محاباة ومزايا نسبية	الاعتراف بوجود المزايا النسبية والتحيزات الضمنية والصريحة

إن عملية التقييم الذاتي مفيدة قبل وضع استراتيجية حشد التأييد وفي تحديد القدرات أو نقاط القوة التي ينبغي تطويرها لإحراز تقدم أفضل نحو أهداف المنظمة.

المثال التوضيحي 4: مثال التقييم الذاتي

تتمثل إحدى طرق إجراء التقييم الذاتي في تطوير قائمة جرد للقدرات المطلوبة لنجاح استراتيجية المناصرة ، وقياس قوة كل منها باستخدام الأحمر (ضعيف) ، أو الأخضر (قوي) ، أو الأصفر (متوسط). يمكن لمنظمة أو تحالف ، من خلال فهم نقاط القوة والضعف، إما بناء تلك القدرات بمرور الوقت ، أو تكييف استراتيجية المنظمة او التحالف لاستيعابها.



5 إدارة المخاطر

تواجه منظمات المجتمع المدني وحتى التحالفات العديد من المخاطر في القيام بعملها، من المخاطر المالية إلى المخاطر التي ينطوي عليها العمل في بيئات تفرض قيودًا أو محددات على المجتمع المدني تمامًا. يجب على منظمات المجتمع المدني إجراء تقييمات للمخاطر لتحديد النتائج أو الاستجابات المحتملة للحكومة أو السلطات المحلية لخطط المناصرة وتأثير هذه الاستجابة على عمل المنظمة، وسلامة الموظفين ومن تمثلهم المنظمة او يستفيدون من عملها وكذلك التأثير على استمرارية المنظمة.[6]

إدارة المخاطر: ما هو الاختلاف بين الوقاية من ألضرر المدني والاستجابة له؟

قد ينطوي إجراء المناصرة المتعلقة بالوقاية والاستجابة للضرر على مخاطر إضافية للمنظمات أو المستفيدين المستهدفين منها والتي تنبع من حساسية الموضوع أو مشاركة الجهات المسلحة ، أو القرب من مناطق الصراع ، أو أنواع المعلومات التي تتضمنها هذه المناصرة.

الاعتبارات:

على الرغم من أنها ليست قائمة شاملة، فقد ترغب المنظمات في أخذ ما يلي في الاعتبار عند تطوير خطة التخفيف من المخاطر.

اختيار الرسالة والوسط الناقل: يمكن للاستراتيجيات التي تعتمد على الرسائل التي تنطوي على عدائية أن تكون فعالة للغاية في بيئات معينة، لا سيما عندما يُنظر إلى الأمن على أنه سلعة عامة خاضعة للرقابة العامة ومناسبة للتدقيق وحيث قد تكون الحكومة حساسة ومستجيبة للمطالب الصالحة للتغيير. في أماكن أخرى، قد تواجه منظمات المجتمع المدني أو الائتلافات انتقامًا حكوميًا أو ردود فعل عامة سلبية. في هذه الحالات، يمكن لمنظمات المجتمع المدني النظر في إعادة صياغة الرسائل لتتماشى مع القيم المجتمعية أو المؤسسية التي من المحتمل أن تؤثر على السلوك، والانخراط من خلال قنوات غر علنية لتنمية الثقة؛ والعمل من خلال الحركات والمجاميع الشعبية ؛ والتركيز على الرسائل الإيجابية القائمة على الحلول؛ وحتى استخدام أشكال إبداعية من الفن أو الوسائط المتعددة.

التخطيط الأمني: يجب أن يكون لدى منظمات المجتمع المدني خطة أمنية تغطي بشكل كاف المخاطر ذات الصلة، لتشمل إدارة المخاطر الرقمية (بما في ذلك الإدارة المسؤولة للبيانات والتشفير، وتكنولوجيا المعلومات الآمنة، وبروتوكولات الاتصالات الآمنة) والمخاطر المادية (المرافق، وسفر الموظفين، والأمن للأحداث أو الأنشطة). يجب تدريب الموظفين على الخطة الأمنية وأي إجراءات استجابة للطوارئ، ويجب أن يكون لدى المنظمة استراتيجية اتصالات في حالة حدوث أزمة.

الضوابط الداخلية والشفافية والحوكمة: في بعض البيئات ، قد تواجه منظمات المجتمع المدني انتقامًا باستخدام القانون (بطرق قانونية) أو هجمات على سمعة هذه المنظمات بسبب أنشطة المناصرة. إن ضمان جودة وشفافية طرق وأنشطة البحوث ، والاتجاه نحو الحوكمة التنظيمية والامتثال للوائح القانونية يمكن أن يحمي المنظمة ويضعها بمعزل عن الهجمات التعسفية.

التحالفات والدعم الخارجي: في بعض البيئات ، قد تكون منظمات المجتمع المدني قادرة على مواءمة عملها مع المنظمات النظيرة أو الحلفاء غير المحتملين (مثل الشركات أو المجموعات التجارية) أو السعي للحصول على دعم المؤيدين الدوليين لعزل عملهم عن بعض المخاطر.

6 بيت الحرية. (2020 ، يونيو). المناصرة في الأماكن المقيدة: مجموعة أدوات لمنظمات المجتمع المدني. https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-06/FINAL_COMPLETE_Lifeline_Toolkit_for_CSO_Advocacy_in_Restrictive%20Spac es_June_2020.pdf

الجدول 6: سجل المخاطر

قد ترغب المنظمات في تطوير سجل للمخاطر لرصد وإدارة المخاطر في بداية تطوير إستراتيجية حشد التأييد. يمكن تقييم تأثير واحتمالية كل فئة من فئات المخاطر على أنها عالية أو متوسطة أو منخفضة ، مما يوفر للمؤسسة فكرة عن تدابير التخفيف التي تستحق أكبر قدر من الاهتمام. يجب تحديث السجل واستخدامه لإبلاغ القرارات طوال دورة حياة المشروع أو الاستراتيجية.

درجة الخطر	الوصف	التأثير	الاحتمالية	تدابير التخفيف	من المسؤول
قانونيا	العقوبة القانونية بحجة عدم الامتثال	●●● عالٍ	●●○ متوسط	تعزيز الحوكمة والضوابط الداخلية	موظف العمليات
السمعة	سوء توصيف عمل المنظمة أو الائتلاف	●●○ متوسط	●●○ متوسط	تأكد من شفافية طرق التمويل ومصدره	الرئيس/ المدير التنفيذي
أمن المعلومات	إفشاء أو سرقة معلومات حساسة	●●● عالٍ	●○○ قليل	تعزيز بروتوكول الأمن الرقمي	موظف الأمن

6 اجمع كل ذلك معًا: التخطيط للعمل

بمجرد تحديد المشكلة والحلول المحتملة وإجراء تقييم للسياق وأصحاب المصلحة والقدرة التشغيلية والمخاطر، فإن الخطوة التالية هي تطوير خطة عمل المناصرة.

أ. **تحديد الأولويات واختيار الأهداف والغايات:**
تحديد الهدف والغاية ذات الأولوية القصوى بناءً على التأثير والجدوى ونقاط القوة والقدرات التنظيمية أو الائتلافية.

ب. **التحليل التكميلي:**
ابحث عن نقاط البيانات والمعلومات واجمعها التي يمكن استخدامها لدعم التشخيص الأولي للمشكلة والحلول المقترحة.

ج. **حدد الرسائل الأساسية:**
باستخدام البيانات المتاحة وتحليل أصحاب المصلحة، حدد قيمة الحل الخاص بك لكل جمهور معين، وحدد من هو الأفضل لإيصال الرسالة بناءً على تحليلك للمؤثرين وأصحاب المصلحة.

رسائل المدآفعة والمناصرة: ما هو الاختلاف في الوقاية من ألضرر المدني والاستجابة له؟

دائما ما تتطلب صياغة المناصرة الفعالة فهم وجهة نظر الجمهور المستهدف. عندما يتعلق الأمر بمنع الضرر الذي يلحق بالمدنيين في الصراع والتخفيف من حدته والاستجابة له، فقد قد يكون للحجج المختلفة صدى أكثر فاعلية أو أقل فعالية مع الحكومات المختلفة أو الجهات المسلحة. قد تختار بعض الجهات المسلحة تحسين الحماية للمدنيين من منطلق التزامهم بالثقافة التنظيمية لهذه الجهات؛ قد يدرك الآخرون فائدة استراتيجية وسياسية في حماية حياة المدنيين وسبل عيشهم. تقدم الدراسة البحثية التي أجرتها اللجنة الدولية للصليب الأحمر "جذور ضبط النفس"[7] لمحة عامة مفيدة عن بعض الأسباب التي تجعل الجماعات المسلحة المختلفة تميل إلى الالتزام بالقانون الدولي الإنساني لأسباب مختلفة، بما في ذلك الأسباب الثقافية والقانونية والاستراتيجية.

7 المؤتمر الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر ، "جذور ضبط النفس" (جنيف: المؤتمر الدولي للصليب الأحمر والهلال الأحمر ، 2020), https://www.icrc.org/en/publication/4352-roots-restraint-war.

الجدول 7: منطق منع الضرر المدني والاستجابة له

نوع الرسالة	مكمن القوة	التحفظات/ المحاذير	مثال
القيم / الأخلاق	تعمل القيم المؤسسية كمصدر مهم للتأثير في الدفاع المسلح عن المجتمع ومصالحه.	قد تكون نسبية، وتعتمد بشكل كبير على مصدر الرسالة ، وقد تدعو إلى حجج أخلاقية مقارنة.	إن بذل جهد أكبر لمنع الأذى من شأنه أن ينعكس بقوة على شخصية وشرف الجيش.
استراتيجية	يربط منع الضرر المدني والاستجابة له بالالتزامات القانونية الإجبارية.	تخضع للحجج المضادة التجريبية وتعتمد إلى حد كبير على السياق الاستراتيجي.	يقوض الضرر المدني من فعالية القوات الأمنية ، بما في ذلك تحقيق الأهداف السياسية للدول.
قانوني	يوفق بين الوقاية والاستجابة للضرر مع الالتزامات القانونية الإجبارية.	بعض جوانب المنع والاستجابة غير منصوص عليها في القانون على وجه التحديد.	إن اتخاذ هذه الخطوة من شأنه أن يخدم الامتثال للالتزام بموجب القانون الدولي.
تجريبي (مايمكن التحقق منه بالملاحظة والتجربة)	لا يعتمد على السياق الاستراتيجي أو الثقافة المؤسسية ليكون موثوقا به. يمكن استخدامها لدعم أشكال أخرى من المنطق.	يتطلب توضيح سبب أهمية النتائج السلبية (أو الآثار الإيجابية).	يمكن أن يؤدي عدم الاهتمام الكافي بالضرر المدني (حتى لو كان الضرر ضمن اطار القانون) خلال الهجوم إلى آثار من الدرجة الثانية والثالثة، مثل النزوح ومشاكل اقتصادية كبرى.

يمكن أن يؤدي وضع الرسائل الرئيسية في شكل جدول إلى اتساق استراتيجية المناصرة. يمكن تتبع استراتيجيات الرسائل باستخدام مخطط يربط المشكلة أو الهدف والجمهور المستهدف بالرسالة ، والدعوة "المطلب" ، والأساس المنطقي ، والأدلة الداعمة.

الجدول 8: رسم الرسائل الرئيسية

المشكلة / الفجوة	المدنيون لا يثقون بقوات الأمن
نقاط البيانات	56٪ من المستطلعين لديهم تجربة سلبية مع جندي، في حين قال 75٪ أنهم لا يعتقدون أن الجيش سيحميهم من العناصر المسلحة.
ما هو المطلب	يجب على الجيش إقامة حوار منتظم في قطاعين مع المجتمعات المحلية
الأساس المنطقي / الرسالة	قد يساعد إجراء مشاورات هادفة الجيش على فهم الاحتياجات والمخاوف الأمنية بشكل أفضل ويكون ممكنًا بناءً على الخبرة السابقة.
الجمهور	وحدة الشؤون المدنية

د. **اختيار الاستراتيجيات:**

اعتمادًا على طبيعة المشكلة وتحليل أصحاب المصلحة والمخاطر التي تنطوي عليها، حدد ما إذا كانت استراتيجية المناصرة الخاصة بك ستعتمد على:

أ. ينطوي على عداء (من الخارج)، أو مشاركة إيجابية (من الداخل)، أو هجين: تفترض الاستراتيجيات العدائية أو "الخارجية" أن الحكومة أو الفاعل المسلح قد لا يقومان بالتغييرات المطلوبة أو يتخذ الإجراءات المرغوبة بدون مصدر ضغط خارجي ، مثل وسائل الإعلام أو جهة رقابية أو جهة دولية مؤثرة . يمكن أن يكون هناك مصدر ضغط خارجي داخل البيروقراطية، على سبيل المثال مصدر سلطة أعلى أو وكالة أو إدارة أخرى. تعتمد المشاركة الإيجابية (أو المشاركة "الداخلية") على مجموعة من الحوافز داخل المؤسسة أو الفاعل نفسه لاتخاذ إجراءات دون الحاجة إلى ضغط خارجي. يمكن اتباع نهج هجين حيث يتم خلط مجموعة الحوافز وحيث يمكن تطبيق أشكال الضغط الخارجية بالاقتران مع الاستراتيجيات الداخلية، على سبيل المثال يتم تمرير قانون من "الخارج"، لكن الائتلاف يعمل بشكل خاص مع الحكومة لتنفيذ متطلبات القانون.

ب. عام/علني أو غير معلن/خاص أو مختلط: قد تستخدم الاستراتيجيات أنشطة شفافة (مثل حلقة نقاش متلفزة) ورسائل عامة (مثل تقرير أو اقتباس في وسائل الإعلام) أو تعتمد كليًا على الرسائل الخاصة والأنشطة السرية. الأهم من ذلك ، يمكن القيام بالمشاركة العدائية أو الإيجابية بشكل علني أو خاص. على سبيل المثال قد تتضمن المشاركة العدائية مناقشات خاصة / غير رسمية مع البرلمان أو وسائل الإعلام أو أعضاء التحالف الآخرين ، في حين أن المشاركة الإيجابية قد تحدث في مكان عام ، مثل حدث لأصحاب المصلحة المتعددين بشأن الحماية المجتمعية التي تشمل الحكومة والمجتمعات والمجتمع المدني. غالبًا ما تجمع العديد من استراتيجيات المناصرة الناجحة بعض عناصر المناصرة الخاصة والعامة.

بغض النظر عن استراتيجية المناصرة التي تطبقها، ولكن بشكل خاص عندما تميل نحو نهج أكثر عدائية، فإن توضيح شروط العلاقة مع أهداف المناصرة في وقت مبكر (على سبيل المثال، إذا كان ينبغي عليهم ان يتوقعوا ان يروك أنت أو تحالفك تتحدث علنًا عن قضية ما) يمكن ان يضمن درجة معينة من الثقة المتبادلة والتوقعات الواضحة.

شكل توضيحي 5: رسم خرائط إستراتيجية المناصرة

هـ. **القيود والفرص:** باستخدام تحليلك للسياق، حدد بوضوح القيود والفرص التي ستؤثر على اختيارك للتكتيكات والتوقيت.

و. **اختيار التكتيكات:** حدد مجموعة تكتيكات المناصرة التي ستستخدمها منظمتك أو تحالفك للنهوض بأهدافك وغاياتك. من بين مجموعة الأنشطة المتاحة:

أ. كسب التأييد: المشاركة المباشرة مع صانعي السياسات أو المشرعين للتأثير عليهم للقيام بعمل معين.

ب. التعليم: تقديم نظرة ثاقبة لمجموعة من أصحاب المصلحة من أجل تشكيل النقاش العام والخاص.

ج. وسائل الإعلام: دفع القضية إلى المجال العام من خلال الأخبار ووسائل التواصل الاجتماعي.

د. الحملات: تركيز مجموعة من الأنشطة على قضية مناصرة واحدة لفترة زمنية محددة ، غالبًا بالشراكة مع منظمات أو شركاء آخرين .

هـ. دعم الآخرين: رفع مستوى مناصرة منظمات المجتمع المدني الشريكة أو المتحالفة معها والتنسيق معها حيثما أمكن ذلك

و. المشاركة المجتمعية: الاستفادة من قوة الجهات الفاعلة في المجتمع من خلال تنظيم وتسهيل جهودهم الفردية نحو هدف المناصرة.

ز. **جدول الانشطة:** بمجرد تحديد الإستراتيجية والتكتيكات والسياق، فإن الخطوة التالية هي تخطيط الأنشطة. قد يتضمن جدول الانشطة ما يلي:

أ. أهداف

ب. استراتيجية ليتم استخدامها

ج. التكتيكات الواجب استخدامها

د. أنشطة

هـ. توقيت

و . الطرف المسؤول (الذي سيقود)

ز. الموارد المطلوبة

ح. مؤشرات النجاح / البحث عن نتائج وسيطة

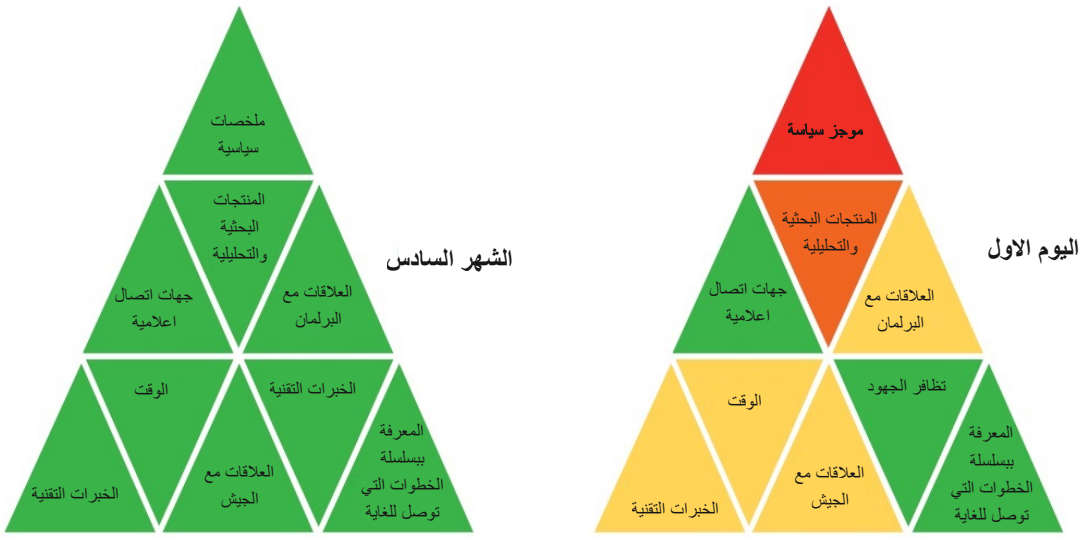
شكل توضيحي 6: تخطيط العمل

الاهداف	الاستراتيجية	التكتيكات	الانشطة	التوقيتات	المسؤولية	الموارد	مؤشرات النجاح / النتائج الوسيطة
الحكومة تتعقب الخسائر في صفوف المدنيين لمنع وقوع حوادث مستقبلية	بصوره غير علنية / إيجابي	ثلاث اجتماعات مع عسكريين يمثلون أقسام التخطيط والعمليات	اجتماع مع أقسام التخطيط والعمليات	كانون الثاني - آذار	CIVIC	الظروف أو الوضع السائد بخصوص تعقب الضرر المدني وموجز الساسة	يطلب النظراء العسكريون اجتماعا ثانيا. الالتزام اللفظي بدمج تتبع الضرر المدني في العمليات. تتخذ قرارات في السياسات. تغيير السياسات / قرارات

ح.

بناء قاعدة الموارد وتعزيز القدرات: قبل تنفيذ خطة العمل، قم بتقييم الموارد والقدرات اللازمة للنجاح. يمكن للمنظمات أو الائتلافات استخدام التقييم الذاتي وخطة العمل لتحديد المعلومات والقدرات والموارد التي ينبغي جمعها أو بنائها أو شرائها أو "استعارتها" (على سبيل المثال من المنظمات غير الحكومية الأخرى أو الخبراء). ينبغي اعتبار بعض القدرات والمعلومات "جوهرية" ، أي أساسية لنجاح خطة العمل ، وتستحق التركيز والتطوير المستمر ؛ بينما يجب النظر إلى الأشياء الاخرى على أنها ضرورية لنجاح تكتيكات وأنشطة محددة. علاوة على ذلك ، فإن بعض القدرات اللازمة لنجاح الاستراتيجية هي استثمارات طويلة الأجل (المعرفة والعلاقات) ويمكن تطوير البعض الآخر بسرعة. يمكن أن تساعد مواءمة الأنشطة من خطة العمل مع النضج النسبي للقدرة على تحقيق النجاح (على سبيل المثال ، إذا كانت هناك حاجة إلى علاقات قوية في الشهر التاسع ، فابدأ في بنائها الآن)

شكل توضيحي 7: هرم القدرات الإستراتيجية



7 تقييم التقدم

إن مراقبة فعالية إستراتيجية حشد التأييد خلال تنفيذ الاستراتيجية لن يسمح فقط لمنظمة أو تحالف بمعرفة ما إذا كان قد نجح في تحقيق أهدافه وغاياته (ومدى مسؤوليته عن أي تغييرات ملحوظة)، ولكنه يعرض أيضًا فرصة لتغيير المسار وتعديل التكتيكات طوال فترة خطة العمل.

يمكن أن يمثل قياس أنشطة المناصرة تحديات محددة، على سبيل المثال:

- المشاركة والتفاعلات الخاصة قد لا تكون شفافة، وبالتالي قد يكون من الصعب تتبعها.
- قد يكون الأفق الزمني لتحقيق التقدم طويلاً ولا يتماشى مع الفترة الكلية لحملة أو استراتيجية مناصرة.
- يمكن أن يكون من الصعب عزو نتائج المناصرة القائمة على التحالفات أو الحملات إلى حزب معين.
- يمكن أن تكون تأثيرات المناصرة هي غياب الفعل، أي نتيجة "سلبية."

تتوفر العديد من الموارد الفنية للمنظمات والائتلافات لتطوير خطط ونهج المراقبة والتقييم والتعلم (MEL) ، ولكن أي خطة MEL سليمة ستشمل ما يلي:

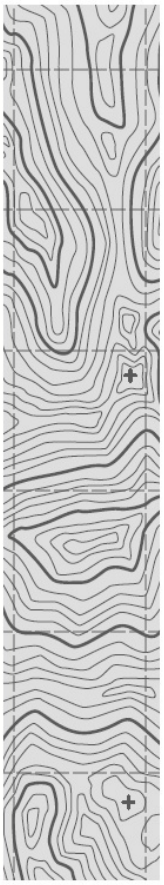
1. مؤشرات ذات مغزى وقابلة للقياس للتقدم مقابل النتائج والنتائج المرجوة (الغايات والأهداف).
2. وصف لكيفية جمع البيانات لغرض وضع المؤشرات وكجزء من قاعدة الأدلة بخصوص تحديد التأثير.
3. تحديد التحيزات والانحرافات والتفسيرات البديلة المعقولة للظواهر التي يمكن ملاحظتها وتحديد النتائج السلبية.
4. الفرص التي تم التخطيط لها مسبقا والفرص التي تتعلق بغرض ما بالذات لتقييم التقدم وتعديل الاستراتيجية والتكتيكات.

قياس الأثر: ما هو الاختلاف في الوقاية من أضرار المدنيين والاستجابة لها؟

على الرغم من أنها ليست فريدة من نوعها بين أنشطة المناصرة، إلا أن طبيعة الدعوة والمناصرة المتعلقة بمنع الضرر المدني والاستجابة له يمكن أن تكون معقدة ، نظرًا للطبيعة المتغيرة والمائعة للصراع، والآفاق الزمنية التي غالبًا ما تنطوي على التغييرات داخل المؤسسات والسياسات الأمنية، والمعدل العالي والسريع الذي يترك به أصحاب المصلحة مسؤولياتهم او يستبدلون بغيرهم، وكذلك الطبيعة المبهمة نسبيًا للمؤسسات الأمنية نفسها.

على هذا النحو، عند بناء أنظمة المراقبة والتقييم والتعلم (MEL)، ضع في اعتبارك تضمين ما يلي:

1. تحديد أهداف وغايات البرنامج التي تتعلق بالأهداف العامة على مستوى مؤسستك لتمكين التتبع عبر البرامج. غالبًا ما تكون هذه الأهداف عامة في نطاقها وتمثل تقدمًا نوعيًا (على سبيل المثال، المدنيون المتأثرون بالصراع يحققون حماية افضل لمجتمعاتهم.) يجب أن ترتبط هذه الأهداف بمؤشرات قابلة للقياس (مثل عدد الحكومات التي تشارك المنظمة معها فيما يتعلق بالدعوة والمناصرة بخصوص الحماية).
2. إسناد أهداف وغايات محددة وقابلة للقياس الكمي لكل برنامج (على سبيل المثال ، عدد الهيئات التشريعية التي تلتزم علنًا أو سرا بما يتعلق بحماية المدنيين.). غالبًا ما يتم وضع تصور لهذه الأهداف في عملية التقدم للحصول على تمويل للبرنامج، وبالتالي فهي أساسية لتحديد نغمة البرنامج ووتيرته بنجاح.
3. تتبع جميع أنشطة البرنامج [الاجتماعات مع أصحاب المصلحة (واضعي السياسات ، وأعضاء التحالف ، والوكلاء المحليين) ، والمراسلات بما في ذلك توصيات الحماية والخبرة (رسائل البريد الإلكتروني والوثائق التي تحتوي على مقترحات بشأن السياسات) ، أو الاتصالات الخارجية (البيانات الصحفية ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي) المتعلقة ببرنامجك.] مع تقدم البرنامج وبمرور الوقت ، ضع في اعتبارك استخدام أداة التتبع هذه لتحديد المعالم التي تؤدي إلى النتائج التي تم تحقيقها خلال عمر المشروع. يشجع هذا اطراف وأعضاء البرنامج على توثيق الأنشطة كل شهر لضمان مجموعة بيانات شاملة للتحليل.



ملخص + قائمة

مراجعة أسئلة إرشادية لتطوير إستراتيجية حشد التأييد:

- ما هي المشكلة أو الفجوة التي يمكن وينبغي معالجتها؟
- ما هي الأسباب المباشرة للمشكلة أو مصادر الفجوة؟ ما هي العوامل المساهمة؟
- ما هي الحلول التي تفيد في معالجة المشاكل أو الثغرات المحددة في تحليل المشكلة؟
- ما هي التغييرات اللازمة في القوانين أو السياسات أو الإجراءات أو العقيدة أو غيرها لتحقيق الغاية النهائية المنشودة؟
- ما هي العوامل التي قد تمكن من تحقيق النتيجة؟ ما هي العوامل التي قد تقف عائقا في طريق تحقيق النتيجة؟
- من المسؤول عن إجراء التغييرات اللازمة؟ من يمتلك القوة للتأثير عليهم؟ من غيرك سيدعم التغيير؟ من سيعارضها؟
- ما هي الإجراءات التي ينبغي اتخاذها؟
- ما هي المخاطر التي تنطوي عليها؟ كيف يجب ان ندير هذه المخاطر؟
- ماذا نحتاج لكي ننجح؟
- كيف سنعرف ما إذا كان التغيير قد تم، وكيف سنحدد ما إذا كنا قد ساعدنا في تحقيقه؟