

# مجموعة أدوات لمناصرة الحماية



سام و عمر في مخيم السويدان , مآرب





# قائمة المحتويات

05

## مجموعة أدوات لمناصرة الحماية

- 08 1. تحديد أهداف مناصرة الحماية
- 16 2. رسم خرائط أصحاب المصلحة وتحليل السلطة ونظرية التغيير
- 26 3. نهج وتكتيكات مناصرة الحماية
- 34 4. قياس نتائج المناصرة
- 39 5. مناصرة المخاطر والحماية
- 44 6. المزيد من المراجع ومواد القراءة والموارد والأدوات

47

## دراسات الحالة

- 48 تعزيز حقوق المعلمات في شمال غرب سوريا
- 52 تنظيم استخدام الأسلحة المتفجرة في المناطق المأهولة بالسكان
- 57 التصدي للعنف القائم على النوع الاجتماعي في جنوب السودان
- 61 إطار قانوني جديد للأعمال المتعلقة بالألغام في أوكرانيا
- 65 حماية حقوق المرأة في الأراضي الفلسطينية المحتلة

68

## الأدوات والأدلة الإرشادية

- 69 الأداة رقم 1: تعريف مشكلة مناصرة الحماية وهدفها
- 71 الأداة رقم 2: تحديد أهداف مناصرة الحماية
- 72 الأداة رقم 3: رسم خرائط أصحاب المصلحة
- 73 الأداة رقم 4: ما قد يعنيه تحليل سلطتكم وتحليل أصحاب المصلحة بالنسبة لاستراتيجيتكم
- 74 الأداة رقم 5: قالب خطة جمع البيانات
- 76 الأداة رقم 6: دليل استخلاص المعلومات بعد أحداث المناصرة
- 81 الأداة رقم 7: عرض إنجاز سياسي مهم
- 85 الأداة رقم 8: تقييم المساهمة في التغيير
- 87 الأداة رقم 9: دليل السياسة والاقتصاد والاجتماع والتكنولوجيا والقانون والبيئة
- 90 الأداة رقم 10: منظمة أو كسفا، مصفوفة مخاطر سريعة وبسيطة
- 91 الأداة رقم 11: نظام إشارات المرور لمنظمة أو كسفا
- 92 الأداة رقم 12: نظرة عامة على المخاطر
- 93 الأداة رقم 13: مصفوفة المخاطر - القيم المرجعية: الاحتمال / الأثر

95

## ملاحظات



# مجموعة أدوات لمناصرة الحماية



عمر عبيدي مع خمسة من أطفاله الثمانية خارج منزلهم. الصورة: خديجة فرح



امراتان في مخيم دار أيج للنازحين. الصورة: بابلو توسكو

## مقدمة

لا تزال الحاجة العالمية إلى المساعدات الإنسانية والحماية في تزايد مستمر. ففي وقت إعداد هذا التقرير، من المتوقع أن يحتاج 339 مليون شخص - أي واحد من كل 23 شخصًا يعيشون على هذا الكوكب - إلى مساعدة طارئة للبقاء على قيد الحياة في عام 2023، فيما يشكل النزاع محركًا رئيسيًا لهذه الاحتياجات. وفيما تُعتبر حماية الأشخاص المتضررين من النزاعات والأزمات جزءًا حاسمًا ومنقذًا للحياة من العمل الإنساني، فإن النزاعات الجديدة والممتدة والإفلات من العقاب وتجاهل حقوق الإنسان والحياة البشرية لا تزال جميعها مسائل تشكل تحديات كبيرة.

وليست الأطراف المسؤولة عن ضمان الحماية دائمًا قادرة على الوفاء بمسؤولياتها أو راغبة في ذلك. لذا فإن المناصرة في سبيل هذه الأطراف من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان حماية الناس في النزاعات والأزمات هو جزء حاسم من عمل الحماية. وتتخذ مناصرة الحماية أشكالًا عديدة وتنفذها العديد من الهياكل والمنظمات المختلفة، وتتراوح من مجموعات المجتمع التي تؤثر في السلطات المحلية إلى المناصرة على المستوى الوطني لدى المسؤولين إلى الحشد على المستوى العالمي. ويمكن تعزيز تأثير هذه الإجراءات عندما يقوم جميع من يناصرون في مجال الحماية بطرق مختلفة وفي أماكن مختلفة - كل منهم باستخدام خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وشبكاتهم المميزة - بتشبيك أعمالهم في المناصرة الجماعية وتنسيقها.

إن مجموعة الأدوات هذه مخصصة للأفراد والمنظمات والهياكل التي تنفذ حملات المناصرة لتحقيق نتائج الحماية.

وقد جرى تقسيمها إلى خمسة أقسام، تصف الخطوات المختلفة لدورة مناصرة الحماية وتوفر الأدلة أو الأدوات الرئيسية اللازمة للتنقل في كل خطوة. ولا ينبغي اعتبار هذه الوحدات ذات ترتيب تسلسلي صارم، فالمناصرة هي عملية تكرارية حيث تتغير مناهجنا أو تكتيكاتنا أو تحليلات المخاطر أو حتى الاستراتيجية نفسها لاستيعاب الواقع المتغير.

وقد تبدو مناصرة الحماية مهمة شاقة، ولكن لا يجب أن تكون كذلك. لذا نأمل أن تساعد مجموعة الأدوات هذه في إزالة الغموض عن الأعمال الداخلية للمناصرة، وتشجيع المنظمات على العمل بشكل جماعي، وتعزيز إشراك مجموعة واسعة من الأفراد والمنظمات في جهد مشترك لتعزيز بيئة الحماية على جميع المستويات، من العالمي إلى المحلي.

تم تطوير مجموعة الأدوات هذه بمساهمات من شبكة الاستجابة التمكينية للمعونة (NEAR) ومجموعة الحماية العالمية وفريق مهام المناصرة وفريق العمل الإنساني العالمي التابع لأوكسفام ومجموعة السياسات الإنسانية (HPG) في ODI. كما مؤل مجموعة الأدوات هذه منظمة الاتحاد الأوروبي للمساعدات الإنسانية (منظمة أوكسفام) بدعم من شبكة المفوضية للاستجابة للمساعدات التمكينية.

## تحديد أهداف مناصرة الحماية

تعدّ الحماية مجالاً حاسماً من مجالات العمل الإنساني، إذ تتصدى للمخاطر المتعددة التي تواجهها المجتمعات المتنوعة في جميع أنحاء العالم. وفي حين أن النطاق المحتمل لمواضيع المناصرة غالباً ما يكون شاقاً على الجهات الفاعلة في مجال الحماية، فمن المهم البدء في أي جهد للمناصرة من خلال تحديد قضية واضحة. ويمكن معالجة هذه المسألة كلياً أو جزئياً من خلال جهود المناصرة. وفي نهاية المطاف، غالباً ما يأتي التأثير الأكبر باستخدام المناصرة بالاقتران مع تدخلات أخرى، بهدف "تغيير الوضع" بشأن مخاطر الحماية من خلال مجموعة من إجراءات البرامج التي تركز على المناصرة والتي تعكس التهديدات ونقاط الضعف والقدرات المحددة المعنية<sup>2</sup>.

ومن المهم كذلك استخدام تحليل الحماية للمساعدة في فهم أين وكيف يمكن أن تكون جهود المناصرة أكثر فاعلية وإرشادها وتشكيلها لاحقاً. وتستكشف هذه الوحدة استخدام التحليل كأساس لصياغة استراتيجية المناصرة، بدءاً من مخاطر الحماية المحددة، وتطوير أهداف مناصرة محددة بوضوح.

ويوضح الرسم البياني أدناه الخطوات الرئيسية في عملية تطوير استراتيجية مناصرة الحماية، والعمل بشكل مثالي بالتعاون الوثيق مع العديد من شركاء الحماية والحلفاء طول الوقت كي تتجذر في نهج جماعي.

### أهمية التحليل في نجاح المناصرة

وفقاً لسياسة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن الحماية في العمل الإنساني (2016)<sup>3</sup>، يجب أن يوفر تحليل الحماية "[...] قاعدة أدلة للبرامج والمناصرة والحوار لغرض التأثير في السلوكيات والسياسات لدعم بيئة حماية أكثر ملاءمة"

كما أنّ تحليل الحماية الجماعية هو أساس مهم لإجراء المناصرة الجماعية للحماية.



. ويرسي تحليل الحماية الأساس لنهج مناصرة الحماية الجماعية: فهو يولّد فهماً مشتركاً لمخاطر الحماية (والعوامل المرتبطة بها مثل التهديدات ونقاط الضعف والقدرات والأسباب الجذرية)، بالاعتماد على مصادر بيانات متنوّعة وذات مصداقية، ويتيح نهجاً يمكن فيه للعديد من الحلفاء إدارة المخاطر بشكل جماعي والتحدث بصوت مشترك مع اتباع مناهج وتكتيكات المناصرة التكميلية.





يضع نهج المناصرة النسوي التحليل القائم على النوع الاجتماعي في صميم التصميم الاستراتيجي ويؤطر قضايا الحماية من حيث حقوق المرأة والإطار القانوني الدولي الذي يضمن هذه الحقوق.

كما يوفر التحليل القائم على النوع الاجتماعي فهماً ديناميكياً لمستوى الحماية الحالي للمجتمع. ولا يتعلق الأمر فقط بإشراك النساء والفتيات: بل يتعلق كذلك بحساب الاحتياجات والخبرات المحددة للنساء والرجال والفتيات والفتيان.

كما يدرس التحليل القائم على النوع الاجتماعي كيفية تأثير هويات الأفراد المتقاطعة (الطبقة، والجنس، والعرق، وما إلى ذلك) في الطرق التي يتمتعون بها بالسلطة والامتياز والطرق التي يواجهون بها مخاطر الإقصاء وأشكالاً معينة منه.

ويضمن التحليل القائم على النوع الاجتماعي فهم الخبرات والقدرات والمخاطر المتباينة التي تواجهها النساء والرجال والفتيات والفتيان وبالتالي إمكانية العمل بناءً عليها. ويمكن تطوير تحليل قوي للمساواة بين الأنواع الاجتماعية كجزء من الإطار التحليلي للحماية والأدوات التحليلية الأخرى الموجودة أو يمكن صياغته كتحليل قائم بذاته<sup>4</sup>.

وينبغي أن تشكل عملية تحليل الحماية ومخرجاتها استراتيجية المناصرة نفسها بشكل مباشر. ومن خلال عملية تحليل الحماية وتحديد التوصيات، سوف يظهر ما يلي:

- ◀ فكرة واضحة عن مخاطر الحماية وعواقبها والعوامل ذات الصلة التي تؤثر في الأفراد والمجتمعات.
- ◀ إشارة إلى الأهداف المحتملة بناءً على فهم مخاطر الحماية المحددة وأصحاب المصلحة الذين يملكون القدرة على إحداث تغيير ملائم ومرغوب فيه.
- ◀ قاعدة أدلة لإرشاد التوصيات والرسائل التي يمكن صياغتها وفقاً لمصالح وقيم أهداف معينة.
- ◀ أفكار أولية بشأن النهج والتكتيكات المحتملة للمضي قدماً بهذه الرسائل بطرق من شأنها أن تدعم أهداف المناصرة.



صافية في إيسيلو، كينيا

ويحتاج كل بعد من هذه الأبعاد الخاصة إلى مزيد من التطوير والتفكير مع الشركاء والحلفاء كجزء من عملية تطوير الاستراتيجية الجماعية. ويجب على الجهات الفاعلة في مجال الحماية استخدام التحليل للعمل مع الجهات الفاعلة الأخرى في مجال الحماية والحلفاء (بما في ذلك من القطاعات الأخرى) لتحديد "المسارات والمعالم لمعالجة عوامل الخطر المحددة وتحقيق النتيجة المرجوة من تقليل المخاطر"<sup>5</sup>.

ومن خلال وجود أساس تحليلي قوي ومشارك، تكونون في وضع مناسب للمضي قدماً. ويعني ذلك أنّ التحليل يشكل أساس ما ينتظرنا: كتشكيل الرسائل والسرديات وإجراءات المناصرة التي تسعى إلى معالجة مخاطر الحماية المحددة والهدف من الجهود في مجال المناصرة<sup>6</sup>.

يوجّه الإطار التحليلي للحماية تحليلًا قويًا للحماية محددًا بالسياق. وهو يدعم الاستنتاجات التحليلية للاسترشاد بها في وضع استراتيجيات الحدّ من مخاطر الحماية. ويمكن استخدامه في بداية الأزمة وأثناءها لضمان التحليل المستمر والتكيف الضروري للتدخلات. ويمكن أن تكون الموارد المحددة التي تشكل جزءًا من الإطار التحليلي للحماية مفيدة أيضًا أثناء عملية استراتيجية مناصرة الحماية، كما هو موضح أدناه.

المرفق 2: شرح عملية تحليل الإطار التحليلي للحماية

يقدم هذا المرفق إرشادات بشأن المسائل التحليلية التي تدعم عملية منظمة لتحليل الحماية. ويمكن أن تكون الأسئلة التوجيهية والعملية مفيدة في تحديد مشكلة مناصرة الحماية والفجوات المعرفية المحتملة لتطوير استراتيجية المناصرة ذات الصلة بشكل أفضل.

أدوات تحليل الإطار التحليلي للحماية: مصفوفة المفاهيم

توفّر هذه الأداة مصفوفة توضيحية لمشاكل الحماية الرئيسية وتربطها بما يلي: (أ) تصنيف الانتهاكات؛ و(ب) اعتبارات القانون الدولي الإنساني؛ و(ج) حقوق الإنسان.

## تحديد أهداف مناصرة الحماية وغاياتها

تتمثل الخطوة التالية في البدء بتطوير استراتيجية المناصرة نفسها. بالاعتماد على تحليلات الحماية المكتملة وتحليلات النوع الاجتماعي وغيرها من الأدلة القوية، يجب أن تعملوا مع الحلفاء والشركاء لتحديد مخاطر الحماية المحددة التي يجب معالجتها من خلال المناصرة وهدفكم النهائي منها.

وينبغي أن يسمح تحليل الحماية بفهم شامل للأسباب الجذرية، ومخاطر الحماية ذات الأولوية المحددة، والفئات الأشدّ تضررًا ومناطقها الجغرافية، والانتهاكات الرئيسية المحددة للقانون الدولي ذي الصلة وتهديدات الحماية الأخرى.<sup>7</sup>

ويمكنكم استخدام تحليل الحماية لتحديد تهديدات الحماية ذات الأولوية ووضع استراتيجيات الاستجابة، بما في ذلك المناصرة. ومن المحتمل أن يوفر كل ناتج من مخرجات العملية التحليلية (وفقًا للإطار التحليلي للحماية كما هو موضح في الرسم البياني أدناه) عناصر لكل من الأدلة والسردية اللازمة لتحديد أهداف المناصرة وغاياتها.



الرسم 1.2: تسلسل الاستنتاجات التحليلية للإطار التحليلي للحماية



وقد يركز تحديد أهداف وغايات مناصرتكم للحماية على أعلى الأولويات المحددة (أي مخاطر الحماية ذات الأولوية)، وأكبر درجة من الجدوى (ضمن قدرتكم وإطاركم الزمني)، ونقاط القوة المحددة لمنظمتكم أو ائتلافكم. وقد تعكس هذه الأهداف والغايات ما يلي<sup>8</sup>:



يُرجى الاطلاع على الجدول أدناه للحصول على بعض طرق تحديد أهداف وغايات المناصرة في مقابل مخاطر الحماية التي يجب معالجتها من خلال المناصرة .

أمثلة على مخاطر الحماية	مثال على أهداف وغايات المناصرة ذات الصلة
<p>الاهداف: وقف أي عمليات إخلاء قسري أخرى في منطقة حضرية معينة وتعزيز فرص حصول المجتمعات المحلية المتضررة على المساعدة والحقوق. تدميرها:</p> <p>الغايات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تؤدي عمليات الإخلاء القسري الجديدة المرتبطة بالجفاف، إلى نزوح ثانوي لسكان الصومال وتؤثر بشكل غير متكافئ في كبار السن والنساء والأطفال.</li> <li>تؤدّي عمليات الإخلاء القسري الجديدة المرتبطة بالجفاف، إلى نزوح ثانوي لسكان الصومال وتؤثر بشكل غير متكافئ في كبار السن والنساء والأطفال.</li> <li>تؤدّي عمليات الإخلاء القسري الجديدة المرتبطة بالجفاف، إلى نزوح ثانوي لسكان الصومال وتؤثر بشكل غير متكافئ في كبار السن والنساء والأطفال.</li> </ul>	<p>الاهداف: وقف أي عمليات إخلاء قسري أخرى في منطقة حضرية معينة وتعزيز فرص حصول المجتمعات المحلية المتضررة على المساعدة والحقوق.</p> <p>الغايات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>حضر رئيس البلدية على إصدار وقف فوري لأي عمليات إخلاء قسرية أخرى</li> <li>المضي قدمًا في تغيير السياسة التي تعزز حقوق المستأجرين/ات والقاطنين/ات غير النظاميين.</li> <li>ضمان إشراك المنظمات الإنسانية كبار السن والنساء والأطفال المتضررين في المساعدات الإنسانية.</li> <li>رصد وتوثيق البيانات المتعلقة بالإخلاء القسري لدعم قاعدة الأدلة اللازمة للمناصرة من أجل المضي قدمًا</li> </ul>
<p>الاهداف: ضمان ارتكاز أي عملية إغلاق للمخيمات على حقوق المجتمعات المتضررة.</p> <p>الغايات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لا تعترف عمليات إغلاق مخيمات النازحين داخليًا بقيادة السلطات الوطنية بحقوق المجتمعات النازحة ولا تدعم الحلول الدائمة.</li> <li>الحصول على التزامات من السلطات بإجراء مشاورات هادفة مع المجتمعات المتضررة لدعم اتخاذ قرارات عن علم وإطلاع.</li> <li>المضي قدمًا في إدخال تغييرات على الخطة الوطنية لإغلاق المخيمات بحيث تشمل الجوانب الرئيسية للمبادئ التوجيهية.</li> <li>توعية/زيادة وعي السلطات المحلية والوطنية في ما يتعلق بكيفية دعم النهج القائمة على الحقوق للحلول الدائمة والانتعاش الاقتصادي.</li> </ul>	<p>العوائق أو القيود غير القانونية على حرية التنقل والنزوح القسري:</p> <p>الاهداف: ضمان ارتكاز أي عملية إغلاق للمخيمات على حقوق المجتمعات المتضررة.</p> <p>الغايات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على التزامات من السلطات بإجراء مشاورات هادفة مع المجتمعات المتضررة لدعم اتخاذ قرارات عن علم وإطلاع.</li> <li>المضي قدمًا في إدخال تغييرات على الخطة الوطنية لإغلاق المخيمات بحيث تشمل الجوانب الرئيسية للمبادئ التوجيهية.</li> <li>توعية/زيادة وعي السلطات المحلية والوطنية في ما يتعلق بكيفية دعم النهج القائمة على الحقوق للحلول الدائمة والانتعاش الاقتصادي.</li> </ul>
<p>الاهداف: تعزيز التزام السلطات المركزية بضمان التقيد على مستوى المقاطعات باتفاقات السياسة العامة للسماح بوصول الموظفين الإناث.</p> <p>الغايات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لا تستطيع موظفات الحماية الإناث تقديم خدمات العنف القائم على النوع الاجتماعي بشكل مستقل نظرًا لشرط كونهن برفقة "ولي أمر" ذكر، ما يحد من وصول النساء والفتيات إلى الحماية.</li> <li>المضي قدمًا في تغيير السياسات المتعلقة بالقيود المفروضة لضمان الوصول الآمن ومن دون عوائق إلى المساعدة والحماية للناجين/ات.</li> <li>تطوير التفاهم والدعم مع المسؤولين على مستوى المقاطعات في ما يتعلق بأهمية ضمان مشاركة الموظفين عند أداء الأنشطة.</li> <li>توعية النقابات العمالية والمهنية وحشدها لصالح حرية حركة العاملات، بما في ذلك الموظفين في المجال الإنساني.</li> </ul>	<p>العنف القائم على النوع الاجتماعي والحرمان من الموارد أو الفرص أو الخدمات:</p> <p>الاهداف: تعزيز التزام السلطات المركزية بضمان التقيد على مستوى المقاطعات باتفاقات السياسة العامة للسماح بوصول الموظفين الإناث.</p> <p>الغايات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لا تستطيع موظفات الحماية الإناث تقديم خدمات العنف القائم على النوع الاجتماعي بشكل مستقل نظرًا لشرط كونهن برفقة "ولي أمر" ذكر، ما يحد من وصول النساء والفتيات إلى الحماية.</li> <li>المضي قدمًا في تغيير السياسات المتعلقة بالقيود المفروضة لضمان الوصول الآمن ومن دون عوائق إلى المساعدة والحماية للناجين/ات.</li> <li>تطوير التفاهم والدعم مع المسؤولين على مستوى المقاطعات في ما يتعلق بأهمية ضمان مشاركة الموظفين عند أداء الأنشطة.</li> <li>توعية النقابات العمالية والمهنية وحشدها لصالح حرية حركة العاملات، بما في ذلك الموظفين في المجال الإنساني.</li> </ul>

## هدف مناصرة الحماية والغايات ذات الصلة

يُحدّد هدف مناصرة الحماية والغايات ذات الصلة مع الأخذ في الاعتبار تحليل الاستجابة للآليات القائمة و/أو استراتيجيات المجتمع المحلي، ونتائج الحماية المرجوة، والأطر القانونية ذات الصلة، والمخاطر، وما إلى ذلك.

تعتمد الأهداف والغايات على نوع التغيير الضروري، سواء كان مرتبطاً بالسياسة (الصياغة والموافقة والتنفيذ و/أو المراقبة) أو الممارسات أو المعايير والمواقف والسلوك. كما تحتاجون إلى تحديد المستوى (أو المستويات) الذي يجب أن يحدث فيه التغيير (فرد أو أسرة أو مجتمع أو على المستوى دون-الوطني أو الوطني أو العالمي<sup>9</sup>).

ويجب أن يكون الهدف العام لاستراتيجية المناصرة موجزاً ومقنعاً وملهماً وأن تركز النتائج المرجوة من تأثيرنا على التحسينات في حياة الناس أو في بيئتهم. كما يجب أن يوفر الهدف بياناً رئيسياً شاملاً للتغيير المقترح الذي تسعى إليه استراتيجية التأثير والحملة.

ضعوا في اعتباركم أنّ وجود استراتيجية مناصرة شاملة - مثل استراتيجية متعددة السنوات تغطي جميع مخاطر الحماية - لا يكون في الغالب مفيداً مثل استراتيجيات المناصرة الأقصر أمداً والأكثر تحديداً التي تمكن حلفاء المناصرة من تركيز جهودهم ومضاعفة الإجراءات على هدف مشترك خلال فترة محددة. وقد تركز استراتيجية المناصرة هذه على "خطر" أو قلق رئيسي واحد فقط وقد تكون ذات إطار زمني أقصر.

فعلى سبيل المثال، قد تركز استراتيجية المناصرة على التأثير في السلطات للإفراج عن النازحين داخلياً المحتجزين في مخيمات في مقاطعة معينة في شمال إثيوبيا في غضون عام واحد، أو قد تركز استراتيجية ما على زيادة الوعي وتغيير سلوكيات الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية في ما يتعلق بالطبيعة المدنية لمخيمات النازحين داخلياً في المقاطعات الشرقية من جمهورية الكونغو الديمقراطية.

ويجب أن تقتصر الاستراتيجية على هدفين أو ثلاثة أهداف محددة.

ومن المهم جداً أن تكون الأهداف:

محددة زمنياً	معقولة	يمكن تعقبها	واضحة
أي تعمل وفقاً لإطار زمني محدد يمكن تعديله أثناء تنفيذ الاستراتيجية.	أي تستند إلى نظرية تغيير راسخة وتساعد على تحقيق النتائج، والتأثير المنشود، بالنظر إلى محدودية الموارد والوقت <sup>10</sup> .	أي من الممكن تحديد ما إذا كانت قد تحققت أو لا.	أي محددة جيداً، ولا يشوبها أي غموض، وتساعد على تركيز تأثيرنا.

- ◀ أن تعكس سياسة الحكومة الجديدة في ما يخص إغلاق مخيمات النازحين داخلياً أولويات وحقوق السكان المتضررين.
- ◀ تمرير الحكومة لمشروع قانون يعزز حماية النازحين داخلياً ومساعدتهم، بما يتماشى مع اتفاقية كمبالا، قبل الانتخابات المقبلة.
- ◀ تقديم جهة مانحة ما تمويلاً مباشراً أكبر بنسبة 15 بالمئة لمزيد من الجهات الفاعلة في مجال الحماية الوطنية في عام 2023.
- ◀ أن تتضمن استراتيجية الحماية الجديدة للفريق الإنساني في البلد أهدافاً وغايات وموارد مخصصة للحد من العنف الجنسي المرتبط بالنزاع.
- ◀ إنشاء الحكومة لآلية تسجيل الزيجات المبكرة/تزويج الأطفال بحيث يمكن جمع البيانات القائمة على الأدلة لتحديد تزويج الأطفال المبكر بين النازحين داخلياً.
- ◀ أن تعتمد عشر دول على الأقل وتنفذ قوانين وسياسات تعزز حماية النازحين داخلياً ومساعدتهم، بما يتماشى مع اتفاقية كمبالا.
- ◀ أن تدمج استراتيجية الحماية للفريق الإنساني في البلد أهدافاً وغايات تشمل تركيزاً صريحاً على تحسين حماية المرأة، ومن الناحية المثالية مع هدف محدد بشأن الحد من العنف الجنسي المرتبط بالنزاع في البلاد.



شفيقة هي رئيسة مجموعة نسائية في قريتها في فلسطين. الصورة: كلبان دوهرتي

## رسم خرائط أصحاب المصلحة وتحليل السلطة ونظرية التغيير

بعد تحديد "مشكلة" حماية المناصرة وتحديد الهدف والغايات، حان الوقت لإجراء عملية مسح لتحديد الجهات الفاعلة ذات الصلة التي لها مصالح على جميع المستويات في هذه القضية. كما ينبغي تحليل اهتمامها بالمسألة وتأثيرها فيها. ومن خلال هذه الخطوات، يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لحملة المناصرة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعميق الأفكار المهمة بشأن تأثير هذه الأهداف واهتماماتها في ما يتعلق بمشكلة المناصرة، مع تغذية راجعة نظرية عن كيفية حدوث التغيير أثناء عملية معالجة مشكلة معقدة ما.

وتسعى جهود المناصرة إلى التأثير في التغيير وتخفيف الضرر وإحداث فرق في القضايا وللأشخاص المتضررين من الأزمات. ولكن غالبًا ما تكون عمليات التغيير معقدة ولا يمكن التنبؤ بها، لذلك قد يصعب تحديد ما يجب فعله بالضبط وكيفية القيام بذلك. ويساعد رسم خرائط أصحاب المصلحة وتحليل السلطة وتطوير نظرية التغيير على ضمان التركيز الاستراتيجي لجهود المناصرة. كما تساعد نظرية التغيير على وجه الخصوص على إقامة روابط بين الأنشطة المخطط لها والأهداف والغايات التي جرى تحديدها. وغالبًا ما يكون الجمع بين ائتلاف أو شبكة من الشركاء والحلفاء من أجل هذه التدريبات كعنصر أساسية لعملية تطوير الاستراتيجية نشاطًا مثمرًا للغاية. ويمكن أن يساعد ذلك جميع الأعضاء على اكتساب فهم مشترك لمن تحاولون التأثير فيهم، ومن يؤثر فيهم، و"كيف يحدث التغيير" في ما يتعلق بهدف الحماية.

### رسم خرائط أصحاب المصلحة وتحليل السلطة

يُجرى مسح لأصحاب المصلحة بشكل عام عن طريق عملية مرئية يتم فيها تمثيل جميع أصحاب المصلحة المرتبطين بـ"المشكلة" المعنية التي تسعى استراتيجية المناصرة إلى معالجتها على "خريطة" أو شبكة واحدة. ويهدف هذا التمرين إلى تحديد جميع الجهات الفاعلة ذات التأثير في المشكلة، وكذلك كيفية ترابطها. وعادة ما يكون رسم خرائط أصحاب المصلحة مصحوبًا بتحليل السلطة، والذي يدرس المستويات المختلفة من الاهتمام أو المشاركة ودرجات السلطة التي يتمتع بها أصحاب المصلحة هؤلاء في ما يتعلق بالقضية المطروحة.

ولإجراء مسح لأصحاب المصلحة عبر المستويات ذات الصلة (أي المحلية والوطنية والعالمية) وتحليل السلطة المصاحب له، تتمثل الخطوة الأولى في قائمة أصحاب المصلحة المرتبطين بطريقة ما بـ"مشكلة" الحماية. وللحصول على مطالبات بشأن كيفية تحديد أصحاب المصلحة هؤلاء وتحليلهم، يرجى الاطلاع على الخطوة الأولى في قائمة أصحاب المصلحة المرتبطين بطريقة ما بـ"مشكلة" الحماية. وللحصول على مطالبات بشأن كيفية تحديد أصحاب المصلحة هؤلاء وتحليلهم، يرجى الاطلاع على الأداة رقم 3 في الصفحة 72.

ومجرد إعداد القائمة، سيكون ثمة حاجة إلى قدر معين من البحث لتوضيح اهتمامات وأدوار وولايات أو مهام كل جهة فاعلة في تعزيز التغيير المطلوب. ومن الأفضل أن يُجرى ذلك ائتلاف من الأشخاص والشركاء الذين يعملون في مبادرة المناصرة لكون كل طرف منهم سيجلب رؤى مختلفة في ما يخص سلطة أصحاب المصلحة المعنيين ومصالحهم.

كما يجب مراجعة الملفات التعريفية بأصحاب المصلحة بشكل دوري، إذ قد تتغير مواقفهم، وقد تظهر المزيد من المعلومات من خلال مشاركتهم، وقد يظهر أصحاب مصلحة جدد على الساحة فيما قد يغادروا آخرون.

وعند النظر في الملفات التعريفية لأصحاب المصلحة في ما يتعلق بـ"مشكلة" الحماية، أنظروا في كيفية قدرة أصحاب مصلحة على المساعدة في تحقيق الهدف أو الغايات. وما هي الموارد أو المعلومات التي سيحتاجون إليها من أجل المشاركة؟ وما الذي يحفزهم على التصرف؟ ولماذا يصغون إلى رسالتكم؟ ومتى ستتاح لهم الفرصة لاستخدام هذه المعلومات؟ فعلى سبيل المثال، يمكن تنظيم الإجابات على هذه الأسئلة في الجدول أدناه.

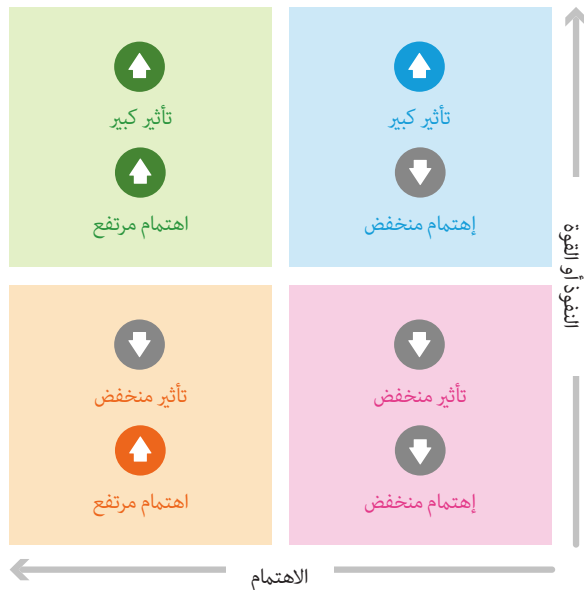


متى؟	لماذا؟	ماذا؟	من وكيف؟
متى يكون ثمة لحظات رئيسية للتأثير أو اتخاذ القرار؟	ما الذي يحفزهم ويثير اهتمامهم؟	ما هو هدفهم وما هو مستوى مشاركتهم؟	ما هي المنظمات والأفراد؟ كيف يتخذون القرارات أو يمارسون السلطة؟
<p>ما هي اللحظات الرئيسية لاتخاذ القرار أو المشاركة؟</p> <p>هل ثمة فرص محددة للتواصل معهم؟</p>	<p>ما سبب مشاركتهم/ انخراطهم أو عدمه؟</p> <p>ما الذي يحفزهم؟</p> <p>ما هي مصالحهم الفعلية/المحتملة في هذه القضية؟</p> <p>ما الذي يهتمون به وما هي القيم المهمة بالنسبة لهم؟</p>	<p>هل هم على دراية بالمشكلة التي تسعون إلى معالجتها؟</p> <p>ما هي اهتماماتهم أو مشاركتهم؟</p> <p>ما هو مستوى معرفتهم بالقضية/ المخاطر؟</p>	<p>هل لديهم سلطة اتخاذ القرارات أو حشد أولئك الذين يفعلون ذلك أو التأثير فيهم؟</p> <p>من الذي يؤثر فيه ومن يؤثر فيهم؟</p> <p>كيف يتخذون القرارات؟</p>

وتتمثل الخطوة الثانية في هذه العملية في إجراء تحليل السلطة. وستعتمد مواقف أصحاب المصلحة المختلفين في رسم الخرائط على اهتمامهم الفردي وتأثيرهم في موضوع المناصرة. وفي العادة، باستخدام المعلومات المتاحة بشأن اهتمامات أصحاب المصلحة وتأثيرهم، يجري إنشاء ملف تعريف عن طريق جدول ذي محورين يمثلان مواقع الاهتمامات والتأثير.

ويعرض أحد المحورين درجة التأثير أو السلطة، من الأدنى إلى الأعلى، بينما يعرض الثاني درجة الاهتمام أو المشاركة، من الأدنى إلى الأعلى.

الرسم 2.1 : شبكة تحليل القوة<sup>11</sup>



وتتيح عملية رسم الخرائط هذه الوضوح بشأن مستويات اهتمام جميع الجهات الفاعلة وتوضح ديناميات السلطة ذات الصلة، كما تيسر تحديد أهداف جهود المناصرة.

وتميل هذه الجهات إلى أن تكون جهات فاعلة ذات تأثير واهتمام كبيرين، لكن التمرين يوفر أيضاً فرصة مهمة لتحديد العوائق أو المعوقين المحتملين الذين قد يحتاجون إلى إقناعهم بحدوث أي تغيير ناجح أو الذين قد يصبحون أحد الأهداف الرئيسية.

كما يساعد هذا الجدول على تحديد الحلفاء والشركاء المحتملين، بما في ذلك أولئك الذين قد لا يتمتعون مباشرة بمستوى عال من السلطة أو التأثير في ما يتعلق بمشكلة المناصرة ولكنهم قد يكونون في وضع جيد للانضمام إلى جهود المناصرة الجماعية بأنفسهم أو لديهم القدرة على التأثير في حلفاء أو أهداف أخرى ذات تأثير أكبر. وأخيراً، يساعد التمرين في تخصيص الفاعل للوقت والطاقة والموارد من حيث الأهداف والجهود<sup>12</sup>.

وسيوّدي أي تمرين لرسم خرائط أصحاب المصلحة وتحليل السلطة إلى خلاقات والكثير من النقاش داخل المجموعة. ولكن ذلك مفيد جداً، إذ يمكن للحلفاء والشركاء المختلفين تقديم وجهات نظر مختلفة بناءً على فهمهم لسلطة أصحاب المصلحة المختلفين ومواقفهم. وينبغي أن يعكس التحليل النهائي هذه المنظورات الدقيقة. ومن المهم أيضاً إجراء هذه العملية بشكل دوري، إذ ستتغير مصالح أصحاب المصلحة وسلطتهم بمرور الوقت. ومن المهم أخيراً جعل هذا التحليل محدداً قدر الإمكان.

فبدلاً من مجرد تحليل مصالح وزارة ما وتأثيرها ككيان متجانس، على سبيل المثال، قد يكون من المفيد في كثير من الأحيان التعمق والنظر في مواقف إدارات معينة أو أصحاب القرار الأفراد داخل وزارة ما، الأمر الذي يعزز الطرق التي يمكنكم من خلالها توجيه الجهود.

ولدى تحليل أهداف المناصرة وإجراءاتها، تذكروا أنها تستند دائماً إلى سياق معين. وفي حين أن الإجراءات نفسها يمكن تكرارها من حملات أخرى، إلا أنه يجب دائماً تكييفها مع خصوصيات السياق المحلي والأهداف. وهذه خطوة أساسية تبرز من خلالها قوة ائتلاف المناصرة. وإذا كان الائتلاف يضم مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة، بما في ذلك الجهات الفاعلة الوطنية، فمن المرجح أن يكون رسم خرائط أصحاب المصلحة وتحليل السلطة حساسين لجهة الثقافة ومحددتين وملائمين. ويتجلى التكامل بين الجهات الفاعلة المحلية والدولية في المناصرة في مثل هذا النهج في البحث الذي أجرته مجموعة السياسات الإنسانية في معهد التنمية الخارجية<sup>13</sup>.

## أهداف مناصرة الحماية

ستكون كل استراتيجية مناصرة فريدة ومصممة خصيصاً، ولكن يتم تلخيص بعض الأهداف المشتركة لمناصرة الحماية في هذا القسم، بما في ذلك في الرسوم البيانية أدناه. وقد يكون العديد من المستهدفين من الجهات الفاعلة المحلية - من السلطات المحلية إلى أعضاء الجماعات المسلحة إلى الزعماء الدينيين في المجتمع المحلي. وقد تكون أطراف أخرى عالمية، من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة إلى الجهات المانحة إلى القادة داخل النظام الإنساني العالمي نفسه. والأهم من ذلك، يجب الاعتراف بالدور الذي يضطلع به الأشخاص المتضررون من النزاع ومجتمعاتهم وممثلو المجتمع المدني في ما يتعلق بمناصرة الحماية وتقديمها وإعطائها الأولوية في أي جهد لرسم خريطة أصحاب المصلحة وفهم نقاط الدخول وسلاسل التأثير ذات الصلة؛ إذ يملك هؤلاء رؤى خاصة بالإضافة إلى قنوات تأثير حاسمة وعلاقات مع مجموعة من أصحاب المصلحة المحليين، بما في ذلك أطراف النزاع.

وتُدرج روابط نحو مجموعة من الموارد مع مزيد من الإرشادات بشأن التعامل مع الجهات المانحة والفرق الإنسانية في البلدان وآليات حقوق الإنسان العالمية في قسم المراجع.

يُعدّ التعامل مع السلطات، سواء على المستوى المحلي أو الوطني، عنصراً حاسماً في معظم جهود مناصرة الحماية. ويعكس ذلك حقيقة تحمّل الدول للمسؤولية الأساسية بموجب القانون الدولي عن حماية المدنيين من آثار النزاع المسلح. وإلى جانب الالتزامات القانونية الدولية، تُعدّ أيضاً التزامات ومسؤوليات مهمّة على المستوى الوطني، فضلاً عن الواجبات السياسية والاقتصادية والأخلاقية للسلطات لحماية مواطنيها. ويمكن أن يؤدي إجراء تحليل للأطر القانونية المحلية والدولية ذات الصلة إلى إثراء استراتيجيات التعامل مع هذه الأهداف، استناداً إلى فهم واضح للالتزامات وتعهداتها القانونية. ومن بين من قد يشملهم استهداف السلطات ذات الصلة الممثلون المنتخبون على مستويات مختلفة، أو بعض الوزارات والإدارات وموظفي الخدمة المدنية، اعتماداً على القضية وكيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها. وعلى المستوى المحلي الضيق، قد يكون ضباط الشرطة أو موظفو الخدمة المدنية ممثلين لسلطات الدولة وفي الوقت نفسه أعضاء في المجتمع المحلي. وقد يكون لمجموعات ولجان الحماية المحلية والمجتمعية علاقات بأفراد المجتمع المحلي والأسر الذين يمكنهم ممارسة التأثير بشكل غير مباشر أو لديهم هم أنفسهم صلات بأهداف المناصرة. وعلاوة على الدراسة المتأنيّة من حيث أفضل المؤسسات والأفراد الذين يمكن التعامل معهم لإحداث تغيير في هدف معيّن من أهداف المناصرة، يجب أيضاً تطوير مبادئ واضحة وخطط لإدارة المخاطر، مع التعامل مع السلطات (بما في ذلك سلطات الأمر الواقع)، ولا سيما في السياقات المتنازع عليها<sup>14</sup>.





وتشكل المناصرة لدى الجماعات المسلحة عنصرًا آخر غالبًا ما يكون حاسمًا في استراتيجيات مناصرة الحماية، ولا سيما تلك التي يجري تنفيذها في سياقات النزاع النشط. وعلى غرار السلطات الوطنية، غالبًا ما تمثل الجماعات المسلحة هدفًا رئيسيًا بسبب سيطرتها المباشرة أو قدرتها على التأثير في السلوكيات والسياسات والممارسات الهامة التي تؤثر في حماية المجتمعات المحلية والأفراد. وثمة مجموعة من المنظمات المتخصصة في المشاركة والتفاوض مع الجماعات المسلحة، ويمكنها تقديم رؤى وفرص مفيدة للتعاون.

وقد أجرى معهد التنمية الخارجية مؤخرًا مراجعة للبحوث التي أجرتها لجنة الصليب الأحمر الدولية ونهجها مع الجماعات المسلحة كجزء من الجهود التي تبذلها هذه الجماعات لتعزيز الالتزام بالقانون الإنساني الدولي، وأشار إلى أهمية استكمال القانون بمجموعة أوسع من الحجج القائمة على الأعراف والقيم الاجتماعية<sup>15</sup>. كما أكدت النتائج التي توصل إليها المعهد على أهمية النظر في كيفية تنظيم الجماعات المسلحة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، لتقييم أفضل سبل التأثير فيها. كما يمتلك نداء جنيف مجموعة من الموارد التي يمكن أن تساعد في توجيه نهج التعامل مع الجماعات المسلحة بشأن اعتبارات الحماية<sup>16</sup>. وفي بعض السياقات، قد تكون بعض الجهات الفاعلة المسلحة غير الحكومية "منظمات إرهابية محدّدة"، وفي هذه الحالة ينبغي إجراء تقييم شامل للمخاطر لتحديد مخاطر الاشتباك (هما فيه الاشتباك غير المباشر) ووسائل إدارة تلك المخاطر، وتقييم الطرق المؤثرة التي قد تكون مجدية<sup>17</sup>.

وتشكل المناصرة لدى الدول الأعضاء عنصرًا حاسمًا آخر في العديد من استراتيجيات مناصرة الحماية. ويمكن أن تجرى المناصرة لدى الجهات المانحة، وأن تعمل على زيادة الحوار الهادف عن علم واطلاع داخل الحكومات الرئيسية بشأن تحديات الحماية الناشئة، وتحفيز المناقشات المفتوحة ودعم الجهود المؤثرة. وبالمثل، تُعدّ المناصرة لدى الدول الأعضاء مكملًا مهمًا للمناصرة لدى السلطات الوطنية والمحلية، نظرًا للتأثير والعلاقات الخاصة التي قد تتمتع بها الحكومات الأخرى مع السلطات على مختلف المستويات.

وضمن الأمم المتحدة، قد يكون التعامل مع الأعضاء الدائمين وغير الدائمين في مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة ذا أهمية خاصة لدى محاولة التأثير في قرارات مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة، وأدوار حفظ السلام، وأنظمة العقوبات، وسياسات الحظر، على سبيل المثال.

وتشمل الأهداف الرئيسية الدول الأعضاء على مستوى العواصم (حيث تتخذ عادة قرارات السياسة الخارجية) ومن خلال البعثات الدائمة في نيويورك وجنيف، والأعضاء الدائمين وغير الدائمين في مجلس الأمن، والأشخاص الذين يصيغون القرارات المختلفة، ورؤساء فرق الخبراء وأعضائها. وقد تعمق البحث الذي أجراه معهد التنمية الخارجية في نُهج المناصرة الفاعلة لدى الدول الأطراف الثالثة الأعضاء بشأن قضايا الحماية<sup>18</sup>.

يُعدّ التعامل مع الجهات المانحة عنصرًا حاسمًا في مناصرة معظم الجهات الفاعلة في مجال الحماية. وسواء كانت الجهات المانحة أهدافًا للمناصرة أو شركاء فيها، فغالبًا ما تكون لديها القدرة على أن تكون الصوت الحاسم بشأن سياسات وممارسات معينة أو أن تمارس درجة من التأثير في الجهات المسؤولة أو غيرها من أصحاب القرار ذوي الصلة.

إن تبادل المعلومات بانتظام مع الجهات المانحة - الذي غالبًا ما يتم في إحاطات مغلقة وخاصة - بشأن مخاطر الحماية واحتياجات البرامج وفجوات التمويل أمر مهم للغاية على المستويين المحلي والعالمية. وفي حين أنّ بعض المنظمات الدولية قد تكون قادرة على التأثير في الدول من خلال التمثيل في عواصم الجهات المانحة، تعتمد معظم الجهات الفاعلة في مجال الحماية على القرب من السفارات والبعثات في الميدان أو تمثيل الجهات المانحة في الفرق الإنسانية في البلدان للتواصل المباشر. ومن خلال فهم كيفية اتخاذ القرارات داخل الوكالات المانحة، بما في ذلك ما يتعلق بالميزانيات وأولويات البرامج، يمكن للجهات الفاعلة في مجال المناصرة أن تكيّف جهودها وفقًا لذلك للمساعدة في ضمان كون استجابة الحماية تعكس أولويات المجتمعات المحلية والمخاطر التي تواجهها. ويمكنها



أيضاً إعداد خطط طوارئ في حالة إغلاق خطوط التمويل أو فقدان الدعم السياسي لقضية الحماية، من بين تحديات محتملة أخرى.

ويمكن للآليات والمنظمات التي تركز على حقوق الإنسان أن توفر شراكات ومسارات حاسمة لتعزيز إجراءات مناصرة الحماية ودعم القيادة الإنسانية في بلد ما. ويضطلع خبراء حقوق الإنسان المستقلون، بما في ذلك أدوار الإجراءات الخاصة التي أنشأها مجلس حقوق الإنسان، بدور مهم في معالجة قضايا الحماية ويمكن أن يكونوا إما هدفًا أو حليفًا لمناصرة الحماية، فضلًا عن كونهم قناة قيمة لزيادة الوعي بحقوق الإنسان للأشخاص المتضررين من الأزمات الإنسانية، لا سيما الفئات الأشد ضعفًا.

ويجب أن تعمل الجهات الفاعلة في مجال الحماية بشكل استراتيجي مع الجهات الفاعلة في مجال حقوق الإنسان لتعزيز مناصرة الحماية من خلال قنوات خاصة وعامة مختلفة على المستويات المحلية والوطنية والعالمية، بما يعكس الدرجات المختلفة من تحمل المخاطر والحضور التشغيلي وشبكات المناصرة لجميع أصحاب المصلحة.

كم أن العمل مع المكلفين بأدوار في إطار الإجراءات الخاصة، بما في ذلك المقررون الخاصون في البلدان أو المسؤولين عن المواضيع، بما في ذلك عبر القنوات السرية، لإثارة قضايا الحماية ودعم المناصرة على مستوى البلد، و/أو المزيد من المناصرة العالمية العامة من خلال مخاطبة مجلس حقوق الإنسان في إحدى دوراته العادية الثلاث في السنة (عادة في مارس ويونيو وسبتمبر) أو دوراته الاستثنائية بشأن المخاوف العاجلة والخطيرة المتعلقة بحقوق الإنسان، يمكن أن توفر فرصًا مفيدة للمناصرة، من إثارة قضايا الحماية مباشرة مع الجهات المسؤولة إلى دعم المراقبة والإبلاغ إلى زيادة الوعي العام بالحاجة إلى تعزيز الحماية.

ويمكن أن تكون المراجعة الدورية الشاملة فرصة لإثارة قضايا الحماية على منصّة عامة بارزة، مع توفير قنوات للمناصرة السرية بشأن القضايا الحساسة مباشرة مع الدول.

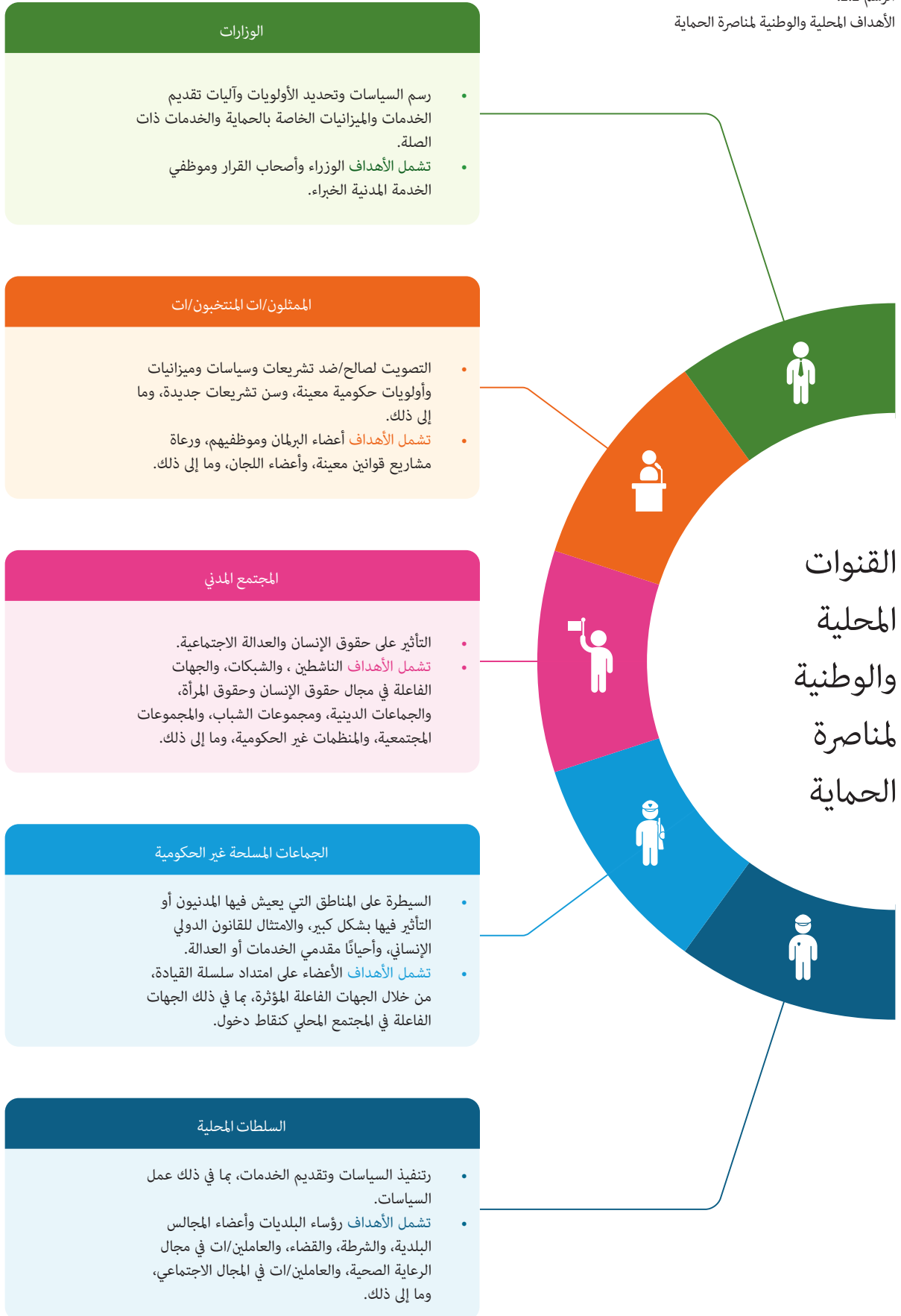
وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون آليات حقوق الإنسان بمثابة سبل استراتيجية للمناصرة لدى الدول ودعمها في صياغة وتنفيذ قوانينها وسياساتها المتعلقة بحقوق الإنسان، بما في ذلك ما يتعلق بحماية النازحين داخليًا، على سبيل المثال، من خلال إدماج المبادئ التوجيهية بشأن النزوح الداخلي (أو إدماج اتفاقية كمبالا للاتحاد الأفريقي في القوانين المحلية - حسب الاقتضاء) في التشريعات الوطنية.

وتحدد اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات السياسات والأولويات للاستجابات الإنسانية وحشد الموارد وقيادة المناصرة الجماعية التي تهدف إلى زيادة فاعلية الجهود الإنسانية. وهي تستفيد من النطاق الواسع لعضوية اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات، التي تجمع بين المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة وتشارك مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين داخل وخارج اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.

وتهدف جهود المناصرة التي تبذلها إلى تعزيز حماية المدنيين وضمان وصول المساعدات الإنسانية القائمة على المبادئ إلى السكان المتضررين والاستجابة لاحتياجاتهم. وتشمل الأهداف الرئيسية منسق(ة) الإغاثة في حالات الطوارئ، ومجموعة النواب، ومجموعة مديري/ات الطوارئ، ومجموعة السياسة التشغيلية والمناصرة.

وعلى مستوى البلد، يمكن أن يكون الفريق الإنساني، وهو منتدى استراتيجي تشغيلي لاتخاذ القرار والرقابة أنشأه ويقوده منسق(ة) الشؤون الإنسانية، إما هدفًا أو شريكًا استراتيجيًا لجهود مناصرة الحماية. ومن المتوقع أن تضطلع القيادة الإنسانية للأمم المتحدة على مستوى البلدان بدور حاسم في الوفاء بالالتزامات الواسعة المنصوص عليها في مناصرة العمل من أجل حقوق الإنسان<sup>19</sup>، وجدول أعمال<sup>20</sup> الحماية<sup>21</sup>، وسياسة الحماية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات<sup>22</sup>.







تُعدُّ وسائل الإعلام جهات فاعلة مهمة يجب مراعاتها كجزء من أي عملية لرسم خرائط أصحاب المصلحة وتطوير الاستراتيجيات، حيث تعمل كحليف محتمل أو كهدف.

وتتمثل قدرة وسائل الإعلام على التأثير في المقام الأول في تعزيز سرديات عامة معينة، أو في الضغط على أصحاب القرار من خلال الحشد العام والمحاسبة، بما في ذلك من خلال الصحافة الاستقصائية. ويمكن أن يساعد بناء علاقة ثقة مع الصحفيين الرئيسيين كجزء من (وكذلك خارج) استراتيجية مناصرة معينة على ضمان فهم أوسع من قبل الشركاء الإعلاميين للقضايا الإنسانية وقضايا الحماية، وفهم متبادل لطرق العمل وإحساس أفضل من قبل مناصري الحماية بكيفية وتوقيت استخدام وسائل الإعلام بفاعلية لدعم أهداف المناصرة. ويمكن أن يتضمن رسم خرائط أصحاب المصلحة الذي يشمل الجهات الفاعلة الإعلامية المتنوعة تحليلاً لخطوطهم التحريرية المختلفة ومواقفهم بشأن قضايا الحماية، للمساعدة في تحديد الجهات الفاعلة الإعلامية التي قد تكون حليفة وتلك التي يمكن أن تكون أهدافاً لجهود المناصرة.

وفي حين أن الصحفيين ووسائل الإعلام يمكن أن يكونوا حلفاء مهمين يلتزمون بمدونة أخلاقيات مهنية، فإن هذا ليس هو الحال دائماً، ويجب على المناصرين/ات تقييم المخاطر بشكل صحيح وضمان اتباع نهج متوازن لمشاركة وسائل الإعلام على أساس مبدأ "عدم إلحاق الضرر"، نظراً للطبيعة الحساسة في كثير من الأحيان للمعلومات والقضايا ذات الصلة.

ولدى النظر في المخاطر المرتبطة بمشاركة وسائل الإعلام، ثمة عدد من الطرق التي يمكن للجهات الفاعلة في مجال الحماية المشاركة من خلالها، حتى في السياقات الشديدة الحساسية، بما في ذلك:

- ◀ الاتفاق على إحاطة "غير رسمية" مع صحفي موثوق به لتزويده بمزيد من السياق والتحليل في ما يتعلق بمخاطر الحماية الرئيسية وتأثيرها في الناس. ويمكن أن يكون ذلك مفيداً بشكل خاص عندما لا يتمكن الصحفيون من الوصول إلى منطقة معينة على خلاف الجهات الفاعلة في مجال الحماية أو عندما تحاول هذه الأخيرة تعزيز سردية وفهم معينين لقضية ما.
- ◀ تقديم اقتباس مجهول المصدر للصحفي في ما يتعلق بحالة مثيرة للقلق، بناءً على اتفاق واضح بشأن كيفية الإشارة إلى مصدر هذا الاقتباس. ويمكن صياغة ذلك كالتالي: "ذكر أحد العاملين في المجال الإنساني عدم قدرة النازحين/ات داخلياً على التنقل بحرية والوصول إلى الأسواق المحلية والخدمات الأساسية، ما يؤدي إلى زيادة انعدام الأمن الغذائي والأمراض التي يمكن الوقاية منها"، مع الحرص على تجنب أي توصيفات محتملة يمكن أن تتيح تحديد المصدر.
- ◀ تحديد الحلفاء في البلاد أو في المنطقة أو على الصعيد العالمي الذين لديهم ملف تعريف عام (وقد يشمل ذلك ممثلين حكوميين سابقين وأكاديميين ومفكرين سياسيين) ودعمهم لكتابة مقال رأي في إحدى وسائل الإعلام يعكس الرسائل والتوصيات الرئيسية المشتركة.
- ◀ تسهيل الزيارات الإعلامية لمواقع المشاريع أو المناطق التي يصعب الوصول إليها حتى يتمكنوا من معرفة المزيد عن الموقف والاستماع إلى الأشخاص المتضررين مباشرة.

وأخيراً، فكروا بطريقة غير تقليدية. ففي حين أن الوصول إلى الجمهور المستهدف التقليدي لجهود المناصرة قد يكون أصعب، يمكن تحقيق التأثير من خلال نهج مبتكرة ومن خلال العمل مع مختلف الجهات الفاعلة ومن خلالها. وقد يؤدي استخدام الوسطاء أو الأطراف الثالثة، بما في ذلك دول أطراف ثالثة، إلى خلق فرص جديدة للتأثير في هدف معين ويساعد أيضاً في تخفيف المخاطر. وبالمثل، فإن الوصول إلى الجهات الفاعلة غير التقليدية، مثل الزعماء الدينيين والفنانين والمؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي أو أصحاب المصلحة في القطاع الخاص، قد يسمح بالتأزر و"نقاط الدخول" المختلفة للتأثير من أجل دعم نتائج الحماية.

## أهمية تطوير "نظرية التغيير"

نظرية التغيير هي خارطة طريق توضح على نطاق واسع الطريق إلى التغيير الذي ترغب الجهات الفاعلة أن تسلكه. وتحتوي معظم مقترحات المشاريع والسياسات الحكومية واستراتيجيات المناصرة على نظريات التغيير. وتسمح هذه الأداة المهمة بالتخطيط التفصيلي للإجراءات وتوفير أساسًا واضحًا لإبلاغ النظراء بالأنشطة ولمراقبة أنشطة المناصرة وتقييمها. كما ستسهم ممارسة تطوير نظرية التغيير مع أعضاء ائتلاف المناصرة في إنشاء مبادرات وملكية مشتركة.

وثمة العديد من الصياغات التي تُستخدم بشكل دوري لتوضيح نظريات التغيير. وتتراوح القوالب من سلاسل النتائج الخطية البسيطة إلى التسلسل الهرمي للنتائج وتنسيقات الصفوف أو الأعمدة الثلاثية والرسوم البيانية ذات النمط الحر. وبغض النظر عن الشكل، فإن أهم الجوانب في أي نظرية للتغيير هي رسالة شاملة واضحة وسردية متماسكة. ويمكن أن يكون التشاور داخليًا وخارجيًا بشأن أفضل طريقة لتمثيل نظرية التغيير مفيدًا، بالإضافة إلى التفكير في إصدارات مختلفة لجماهير مختلفة.

### نظرية التغيير: نهج خطوة بخطوة

#### الخيار 1

تنطوي نظرية التغيير السردية على التفكير في الإجابات عن الأسئلة التالية وكتابتها:

1. ما هو التغيير العام المطلوب؟
2. ما هي الشروط المسبقة للسياق؟
3. ما هي مساهمتكم في إحداث تأثير؟
4. ما هي النتائج المحتملة غير المقصودة؟
5. كيف يبدو التقدم؟
6. كيف يتم الحفاظ على النتائج؟

#### الخيار 2

نظرية التغيير: نهج تدريجي

- ◀ في هذا الإصدار من التمرين، أكتبوا الأهداف على الجانب الأيمن من ورقة ودونوا على الجانب الأيسر قائمة بالجهات الفاعلة المحتملة.
- ◀ ومقابل كل هدف، أرسمو سهمًا يشير إلى الجهة الفاعلة على الجانب الأيسر التي يجب عليها اتخاذ الإجراء اللازم لتحقيق الهدف. أشطبوا الإجراءات غير الواقعية أو غير العملية.
- ◀ ثم أكتبوا تباعًا كيفية التأثير في الجهات الفاعلة المدرجة على الجانب الأيسر، وارسموا سهمًا بين الإجراء المؤثر واسم الجهة الفاعلة.
- ◀ إستمروا في العملية حتى تظهر خريطة مسارات مختلفة. ثم يمكنكم اتخاذ قرار بشأن أفضل الإجراءات التي يجب اتخاذها.



تعتمد نظرية التغيير الجيدة على الأدلة، مثل تحليل الحماية، والبحث، والتقييمات، والوثائق الموجودة التي تدعم تدخل المناصرة، والسياسات والبرامج ذات الصلة. ومن الضروري تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين سيشاركون في صياغة نظرية التغيير، وكذلك تحديد أفضل وقت لإشراكهم (مثل التصميم المشترك لنظرية التغيير، والتشاور بعد المسودة الأولى، ومجموعات العمل). ويمكن أن يساعد إشراك الأشخاص المتضررين والفئات المهمشة والسكان الأصليين والمنظمات التي تقودها النساء والشباب والمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية في صياغة نظرية للتغيير من خلال عدسات الحماية أو وجهات النظر الشاملة والملائمة والمؤثرة.

ويمكن تعزيز فائدة نظرية التغيير من خلال إنشاء إطار منطقي. وفي حين تعكس نظرية التغيير الصورة الأوسع على المستوى الاستراتيجي، يوفر الإطار المنطقي لنظرية التغيير فهماً برنامجياً لعملية المناصرة. ويمكن وضع مسارات محددة لنظرية التغيير باستخدام إطار منطقي لنظرية التغيير، يجب أن يفصل الأهداف والغايات والآثار والنتائج والمخرجات والأنشطة. وتأخذ نظرية التغيير في حد ذاتها في الاعتبار الصورة المعقدة الكاملة للأسباب الجذرية، مثل العمليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمؤسسية، والتي قد تكون عوامل في التغيير المطلوب. وقد توضح نظرية التغيير، الإجراءات التي يجب أن يحققها أصحاب المصلحة الآخرون.

وتتضمن نظريات التغيير التقليدية أيضاً مبررات لكل خطوة وتظهر في النهاية سبب العملية وكيفية مع أساس منطقي واضح. ولكن بمجرد تكييف نظرية التغيير في إطار منطقي، تُدرج المكونات المتعلقة بالخطوات المحددة المخطط لها للجهات الفاعلة في مجال المناصرة فقط. ويجري تقديم التدخلات في أشكال منطقية ومتسلسلة، حيث تؤدي "أ" إلى "ب". وتستخدم الجداول وملفات إكسل بشكل شائع في الأطر المنطقية. كما أن بإمكان كل من نظريات التغيير والأطر المنطقية لنظرية التغيير عرض عملية التغيير بصورة موجزة والعمل استناداً إلى جداول زمنية محدّدة<sup>23</sup>.

كما سيساعد تحديد اللحظات الوطنية والإقليمية والعالمية ذات الصلة بالمناصرة على تحديد المعالم الرئيسية أثناء إنشاء نظرية التغيير وإطارها المنطقي. وسيتم تشكيل أنشطة المناصرة المخطط لها بناءً على فهم مكان وتوقيت إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في الماضي وأين يمكن إشراكهم مجدداً في المستقبل. وللتوصل إلى هذا الفهم، يجب طرح الأسئلة التالية: أين ومتى تم إنجاز القرارات الرئيسية في الماضي؟ وما هي الأحداث المهمة القادمة؟ وما هي التواريخ الدولية ذات الصلة؟ وما هي الاجتماعات الإقليمية ذات الصلة؟ وما هي أفضل الفرص للاستفادة من القضية أو لزيادة الوعي؟



امرأة تصطاد السمك في انهدا. الصورة: علي نجيب-FXAden \ اوكسفام

## نهج وتكتيكات مناصرة الحماية

تم الآن تحديد "مشكلة" مناصرة الحماية والنتائج أو الأهداف المرجوة. وقد حددت عملية رسم خرائط أصحاب المصلحة إلى جانب تحليل السلطة أهداف المناصرة الرئيسية، فيما تحدّد نظرية التغيير الأحداث والقرارات التي تتطلبها أهداف المناصرة لتحقيق النتائج المرجوة. وقد حان وقت العمل الآن!

من الأفضل إجراء كل خطوة في العملية، بدءًا من تحليل الحماية وتطوير استراتيجية المناصرة، بمدخلات من مجموعة متنوعة من الخبراء والمنظمات. وفي حال لم يكن ائتلاف المناصرة قد تشكل بعد، فقد حان الوقت للتواصل مع الشركاء المحتملين لحملة المناصرة. ويوصى بشدة باتباع نهج تعاوني، لأنه يعزّز شرعية إجراءات المناصرة ويعزز الأدوات المستخدمة في هذا المسعى. وتستكشف هذه الوحدة أسباب النهج التعاوني للمناصرة وكيفية.

وبالإضافة إلى اعتماد نهج تعاوني وضمان التعاون الناجح للمجموعة، يجب أن يتفق ائتلاف المناصرة على الطريقة التي يخاطب بها أصحاب القرار وأنواع فرص المناصرة التي سيعمل عليها - أي نهج المناصرة وتكتيكاتها.

### فوائد العمل التعاوني

حيثما تنشأ مخاطر تتعلق بالحماية، من المرجح أن يكون ثمة جهات فاعلة أخرى لديها الدافع أيضًا لإيجاد حلول. ويمثل ذلك فرصة مهمة لتشكيل ائتلاف للمناصرة، ويعزز التعاون بين الشركاء شرعية إجراءات المناصرة. إنّ وجود مجموعة الشركاء الذين يمكنهم المساهمة بمجموعة من الأدلة والتحليلات والقدرة على التوعية والوصول إلى أصحاب القرار يُعتبر أمرًا مثاليًا.

وتوضح البحوث الفشل المتكرر للجهات الفاعلة في مجال الحماية في تنسيق<sup>24</sup> أهدافها ونهجها. ويمكن أن يُعزى الافتقار إلى التعاون إلى التنافس على التمويل أو إلى المنظمات التي تقسم الأولويات على أساس أدوارها الخاصة. ويؤدي ذلك إلى ضياع فرص العمل الجماعي لتحسين حماية الأشخاص المعنيين.

الرسم 3.1 : مع من نشارك؟

المنظمات غير الحكومية الوطنية	المنظمات غير الحكومية الدولية الأخرى	المنظمات الشعبية	الحركات الاجتماعية	منظمات حقوق المرأة
المجتمعات المحلية	مراكز الفكر	الجامعات	الحكومات	الشركات
وسائل الإعلام	وكالات التسويق	صانعو/ات الأفلام والمصورون/ات	المشاهير	وكالات الأمم المتحدة
الزعماء الدينيين	الأحزاب السياسية	الجهات المانحة	الأشخاص المؤثرون	من غيرهم؟

دليل التأثير من أجل الأثر، منظمة أوكسفام

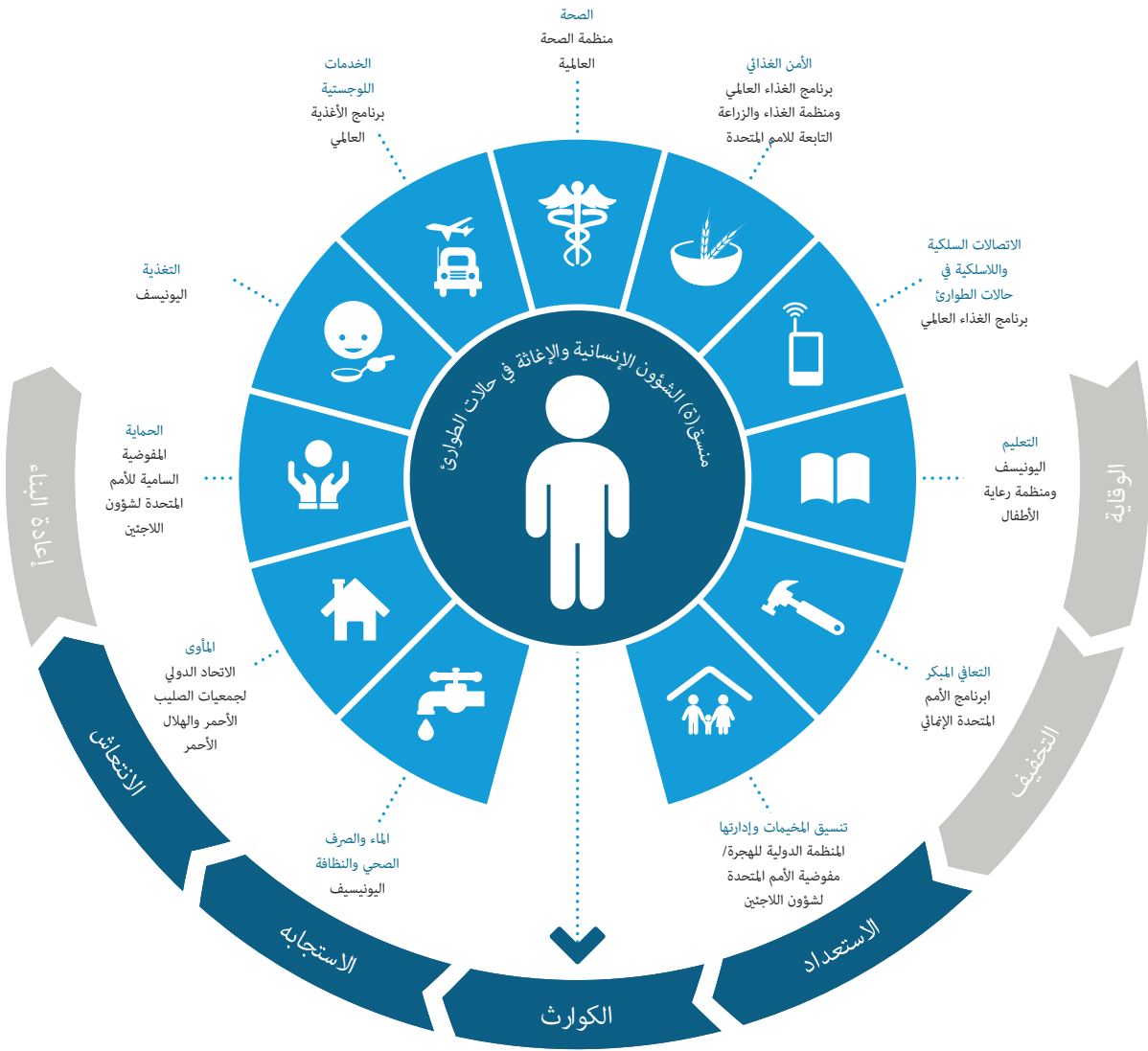
ومن المهم فهم ومطابقة مصالح كل شريك في حركة المناصرة. وثمة حاجة إلى الالتزام على المدى الطويل، ولا يمكن ضمان ذلك إلا عندما يشعر الشركاء أنه يمكن تلبية مصالحهم الفضلى من خلال التعاون، وأنهم سيتلقون المعاملة على قدم المساواة، وأنهم سيستفيدون إذا أثبتت المبادرة نجاحها.

وقد يواجه بعض الشركاء في الائتلاف عقبات في المشاركة على قدم المساواة، مثل الحواجز اللغوية أو بعد المسافات أو الموارد المالية. ويجب أن يلتزم الشركاء بتحديد أي عقبات منذ البداية وتذليلها.

كما يُوصى بالتفكير بشكل استراتيجي عند اقتراح الشركاء. فقد يكون بعض الشركاء في وضع أفضل من غيرهم لإيصال رسائل معينة. ولا يجب أن يكون جميع الشركاء في مركز الصدارة في الوقت نفسه.

كما توصي الأبحاث بالمناصرة التعاونية بين الجهات الفاعلة الإنسانية والحقوقية<sup>25</sup>.

الرسم 3.2: دليل التأثير الحقوق خلال الأزمات، منظمة أوكسفام



مقتبس من الوحدة المرجعية لتنسيق المجموعات التابعة للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات.

<https://interagencystandingcommittee.org/system/files/2020-11/Reference%20Module%20for%20Cluster%20Coordination%20at%20Country%20Level%20%28revised%20July%202015%29.pdf>

ويمكن للمجموعات أن ترسم خطط عمل لبناء القدرات على نطاق المنظومة لشركات المناصرة بين العاملين/ات في المجال الإنساني والجهات الفاعلة في مجال حقوق الإنسان.

وهما أن مناصرة الحماية قد تشكل أخطار متنوعة لمختلف الجهات الفاعلة، فمن المهم أن يقوم جميع الشركاء بتحليل المخاطر معاً، والاتفاق على خطط التخفيف وتحديد أفضل طرق للمشاركة. تذكروا أن منظمات حقوق المرأة يمكن أن تكون حليفة قوية، وأن تسهم في تحليلات النوع الاجتماعي التي توفر فهماً ديناميكياً لمستوى حماية المجتمع.

وبالإضافة إلى الشراكات الكاملة، ضعوا في اعتباركم الأبطال الذين قد يكونون من بين أصحاب المصلحة. والأبطال هم أفراد وجماعات يسكنون بالسلطة والنفوذ، ويمكنهم المساعدة في بناء شرعية قضية ما وتقديم تأييد قوي. وعادة ما يكون لدى الأبطال قصص شخصية أو وجهات نظر بشأن القضية المطروحة وهم على استعداد للتحدث علناً. ويمكن أن تفتح قوة شخصياتهم الأبواب أمام أصحاب القرار.

## أهمية العمل مع المجتمعات المحلية

من المبادئ التي ينبغي أن ترافق مناصرة الحماية في كل خطوة على الطريق هو إشراك المجتمع المحلي المالك للحقوق وتمكينه في هذه العملية. دعوا أعضاء المجتمع المحلي يتحدثون عن أنفسهم بقدر ما هو ممكن ومناسب وآمن لهم. وسيضمن ذلك تمثيل استراتيجية المناصرة وأهميتها بالنسبة للأشخاص الأشد تأثراً بالقضية. كما أن العمل مع المجتمع ضروري لتحقيق أهداف المناصرة على المدى الطويل. وفي حين أن المناصرة من دون مشاركة أصحاب الحقوق يمكن أن تحقق التغييرات السياسية والتشريعية المنشودة، إلا أنه لا يمكن ضمان التنفيذ الفاعل والهادف للقوانين والسياسات على المدى الطويل إلا من خلال مشاركة المجتمع المحلي.

تحدثوا مع أعضاء المجتمع المحلي، وشجعوهم على تقديم مدخلات في الاستراتيجية ونهجها وتكتيكاتها، واتخذوا قرارات عن علم واطلاع بشأن أشكال المشاركة التي يشعرون بالارتياح إليها.

## النُّهْج الجماعية للمناصرة

في حين أن حملات المناصرة عادة ما تتضمن عددًا قليلاً من الأحداث المصممة لجذب انتباه الجمهور ووسائل الإعلام، فإن غالبية أعمال المناصرة تتم بشكل خاص. وقد ينطبق ذلك على كل من أعضاء التحالف وحلفاء المناصرة الآخرين. وبسبب المخاطر أو الموارد المحدودة أو عوامل أخرى، قد تفضل الأغلبية عدم الكشف عن هويتها. وقد تكون قلة مختارة ذات ملامح أعلى وقدرة أكبر على استيعاب المخاطر بمثابة الواجهة العام لحركة المناصرة.

وهمة ثلاثة أنواع من النُّهْج المستخدمة عادة لإشراك أصحاب القرار في التدابير المطلوبة لضمان الحماية: الإقناع والحشد والتنديد. والطرق الثلاث هي جزء من إطار عمل "بيضة الحماية" الذي يدعم تصميم استراتيجيات متكاملة تتضمن إجراءات تهدف إلى وقف الآثار المباشرة للتهديدات أو تخفيفها، أو استعادة الظروف المعيشية الملائمة بعد انحسار التهديد، أو خلق بيئة تُحترم فيها الحقوق والظروف وتكون مواتية لحل مخاطر الحماية المتعلقة بالمشكلة.

و يعتمد اختيار النهج الذي يجب استخدامه على:

- ◀ استعداد أصحاب القرار وقدرتهم على العمل.
- ◀ قدرة الأشخاص المعنيين على التصرف بأنفسهم.
- ◀ قدرة الائتلاف على العمل ومدته المتوقعة.
- ◀ الدروس المستفادة من الإجراءات السابقة.
- ◀ تقييم المخاطر.

 <p>التنديد</p>	 <p>الحشد</p>	 <p>لاقناع</p>
<p>◀ منطق التنديد هو إحراج أصحاب القرار لاتخاذ إجراءات معينة من خلال التعرض العام أو الضمير الخاص أو الاهتمام الواضح.</p> <p>◀ لا يجب أن يكون التنديد صاخبًا وعلنيًا. ويمكن أن يكون أيضًا ضمن دائرة خاصة وهادئًا ومستهدفًا بعناية.</p>	<p>◀ الحشد هو فن بناء وإرشاد وتنشيط شبكة مناسبة من أصحاب القرار الأقوياء لاتخاذ أشكال معينة من العمل لحماية المدنيين.</p> <p>◀ يمكن أن يكون الحشد من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل أو كليهما في آن معًا.</p>	<p>◀ إقناع أصحاب القرار بالحاجة إلى التغيير وحاجتهم إلى العمل على إجراء هذا التغيير.</p> <p>◀ يعتمد الإقناع على قوة الحجة بدلاً من حجة القوة.</p>

مقتبس عن "الحماية: دليل للوكالات الانسانية من شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني" (ALNAP)

- ◀ إقناع: يجب طرح الحجة بنبرة مقبولة وعقلانية ومقنعة ويجب أن تتماشى مع وجهة النظر الأخلاقية لأصحاب القرار والمصلحة الذاتية. وتشمل تكتيكات الإقناع الاجتماعات المباشرة والتقارير المستهدفة والرسائل والوفود الرسمية.
- ◀ الحشد: تُنظم شبكة من الجهات الفاعلة - سواء كانوا أفرادًا أو مجموعات - لنقل رسالة واحدة إلى أصحاب القرار. يكون تأثير ذلك قويًا بسبب عدد الجهات الفاعلة التي تطالب باتخاذ إجراء معين. وتشمل تكتيكات الحشد المسيرات والإجراءات الجماهيرية على وسائل التواصل الاجتماعي وحملات كتابة الرسائل والعرائض.
- ◀ التنديد: ينطوي على الإدلاء ببيان قوي ضد إجراء ما أو غيابه، وإدانة تقدير أصحاب القرار. وقد يكون التنديد رد فعل فوري على حادث ما، أو وجهة نظر أكثر انعكاسًا على المدى الطويل. ويمكن أن يكون التنديد عامًا، ولكن يمكن أن يحدث أيضًا ضمن أماكن مغلقة. وتشمل تكتيكات التنديد البيانات الإعلامية و الخطابات في الأحداث والاجتماعات المباشرة والرسائل.

وقد تنطوي حملات مناصرة الحماية على مزيج من الإقناع والحشد والتنديد. ولكن يجب التفكير بعناية في احتمال أن يؤدي التنديد العام إلى نتائج عكسية<sup>28</sup>. وقد تشبث السلطات ببساطة بمواقفها الحالية كرد فعل على هجوم متصوّر وتبدي عدم رغبتها في لقاء المنصرين/ات.

ويوضح الرسم البياني أدناه المزيد من الاختلافات مع أمثاط المناصرة العامة والخاصة التي تستخدم نُهجًا جدلية، مثل التنديد، أو تلك التي تركز أكثر على الأساليب الإيجابية كالإقناع. وغالبًا ما تجمع الغالبية العظمى من استراتيجيات المناصرة في نهاية المطاف بين العديد من "أمثاط العمل" هذه في أوقات مختلفة ومع مختلف أصحاب المصلحة، ما يعكس طبيعة مخاطر الحماية، وتحليل أصحاب المصلحة، ونظرية التغيير، ومدى تحمل الحلفاء المعنيين للمخاطر.

 <p><b>عام إيجابي</b></p> <p>حدث عام مع الحكومة والمجتمع المدني والمجتمعات المحلية لتحديد حلول للمخاوف المشتركة</p>	 <p><b>عام جدي</b></p> <p>تقرير عام يدعو إلى إجراء تغييرات في السياسة أو الممارسة</p>
 <p><b>خاص إيجابي</b></p> <p>سلسلة من الاجتماعات غير الرسمية مع الجيش لتطوير سياسة للخسائر في صفوف المدنيين</p>	 <p><b>خاص جدي</b></p> <p>اجتماع غير رسمي مع لجنة برلمانية لمناقشة قانون ينظم الممارسة العسكرية</p>

من مركز المدنيين في النزاعات، الحماية معاً: منع الأضرار المدنية وتخفيفها ومعالجتها، دليل المناصرة، 2022، الصفحة 21.  
[https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)

وفي بعض السياقات، تنحصر مساحة المناصرة. ولكن يظل من الممكن التعامل مع الحكومة والتأثير في السياسة والممارسات. اختاروا بعناية قضايا المناصرة، واستهدفوا مكونات الحكومة التي قد تكون أكثر استعداداً للمشاركة في قضية محددة، وتأكدوا من العمل كجزء من ائتلاف للحد من المخاطر وتوسيع الشبكة.

## تكتيكات المناصرة

تكتيكات المناصرة هي الإجراءات المحددة المتبعة لتحقيق الهدف<sup>30</sup>.

- ◀ البحث وتطوير السياسات: على سبيل المثال صياغة وبيان موقف تنظيمي بشأن قضية ما وما ينبغي القيام به لمعالجتها؛ ونشر البحوث وأوراق السياسات.
- ◀ الضغط والمناصرة المباشرة: مثل بناء العلاقات وتنظيم الاجتماعات وحضورها وكتابة رسائل الضغط أو المشاركة في اتصالات مباشرة أخرى مع أصحاب القرار والأشخاص المؤثرين في الحكومة والأعمال والمؤسسات والمنظمات الأخرى.
- ◀ الدعوة إلى المشاركة والحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وأصحاب القرار في عملية التغيير وتيسيرهما.
- ◀ دعم المناصرة والمشاركة في القضايا التي تقودها المجتمعات المحلية: على سبيل المثال من خلال أنشطة التوعية الحاسمة، وأحداث التعلم التشاركية والمشاركة.
- ◀ دعم النساء والرجال المتأثرين بالأزمات ليصبحوا هم أنفسهم صناع التغيير وأصحاب النفوذ: على سبيل المثال من خلال برامج تنمية المهارات القيادية.
- ◀ الاتصالات والإعلام: على سبيل المثال التعامل مع وسائل الإعلام المحلية والوطنية والدولية ووسائل الاتصال ووسائل الإعلام الاجتماعية والرقمية وقنوات الاتصال الأخرى واستخدامها.
- ◀ الائتلافات وبناء الشبكات: على سبيل المثال دعم شبكات المجتمع المدني والشبكات النسائية والحركات الاجتماعية وتمويلها ودعوتها والمشاركة فيها لتحقيق الأهداف المشتركة.
- ◀ الأعراف الاجتماعية وتغيير السلوك: دعم التعلم الاجتماعي أو استخدام المبعوثين/ات المؤثرين/ات.
- ◀ تقديم الدعم لمنظمات المجتمع المدني: على سبيل المثال من خلال توفير التمويل الأساسي والمشورة الفنية والتدريب.

قد يكون من المفيد التفكير في الأنواع المختلفة من التكتيكات من حيث المساحات: المساحات المستضافة، والمساحات المطالب بها، والمساحات المغلقة. ما هي فرص المناصرة الموجودة أصلاً في هذه المساحات؟ وما هي الفرص التي يمكن إنشاؤها؟

#### مساحات لفرص المناصرة

المساحات المغلقة	المساحات المطالب بها	المساحات المستضافة
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ لقاءات مباشرة مع أصحاب القرار والأشخاص المؤثرين.</li> <li>◀ الاتصالات المباشرة غير المعلنة لأصحاب القرار.</li> <li>◀ الاستفادة من العلاقات الرئيسية مع الأشخاص المؤثرين لنقل المعلومات إلى أصحاب القرار بشأن هذه القضية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ فعاليات أو منتديات تُنظم من دون تأييد رسمي. توفر حيزاً للحوار مع الحلفاء وحتى الأشخاص المؤثرين، لكنها تحافظ على استقلالية حاسمة عن أصحاب القرار.</li> <li>◀ المنشورات: أوراق السياسات والتقارير البحثية ومذكرات الإحاطة.</li> <li>◀ وسائل الإعلام والاتصال ووسائل الإعلام الاجتماعية والرقمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ فعاليات أو منتديات ينظمها أو يحضرها أصحاب القرار. توفر دعوتكم إلى مثل هذا الحدث فرصة مهمة للتحدث عن الحاجة إلى تغيير السياسة "من الداخل" وتكوين العلاقات</li> </ul>

كونوا استراتيجيين ضمن الائتلاف بشأن عمل كل شريك. فقد يكون بعض الشركاء في وضع أفضل من غيرهم لقيادة تكتيكات معينة. فعلى سبيل المثال، قد تتفوق إحدى المنظمات في البحث وتطوير السياسات، في حين قد تتمتع منظمة أخرى بخبرة كبيرة في تسهيل الأحداث، وقد تكون منظمة ثالثة في وضع مثالي لعقد اجتماعات مباشرة مع أصحاب القرار، وقد تكون منظمة رابعة قادرة على زيادة الوعي في المجتمعات المحلية.

## استهداف الرسائل وتأطيرها

يعتمد أحد الجوانب الأساسية لعملية استراتيجية المناصرة على تطوير وتأطير الرسائل والتوصيات والروايات التي سيتم نشرها عبر مجموعة من التكتيكات والقنوات والإجراءات المحددة.

وتمثل تحليلات الحماية، التي استكشفتها في الفصل الأول، فرصة رئيسية للبدء في تشكيل السردية العامة والرسائل المحددة التي ستكون جزءاً من أي مبادرة أو استراتيجية للمناصرة. ويمكن أن تساعد التحليلات الموجزة، مثل تحديثات تحليل الحماية<sup>31</sup>. من قبل مجموعة الحماية العالمية، في تحديد "سردية الحماية"، فضلاً عن التركيز على التوصيات ذات الصلة أو "الدعوات إلى العمل" لمختلف الأهداف أو أصحاب القرار لمعالجة مشكلة الحماية.

ويوضح الرسم البياني أدناه اعتبارات صياغة توصيات الإجراءات المركزة والقابلة للتنفيذ. وبشكل عام، كلما أمكن تقديم مثل هذه التوصيات الأكثر تحدياً - ما يعكس مجال التأثير أو سلطة اتخاذ القرار للأهداف المختلفة وتقديم مقترحات واضحة من حيث الإجراءات المحددة التي تحتاجها هذه الأهداف المختلفة، وفي أي موقع، وضمن أي إطار زمني وما إلى ذلك - ساعد ذلك على ضمان إمكانية التصرف بناءً عليها (بسهولة أكبر).

ويمكن إدماج هذه التوصيات والرسائل في منتجات المناصرة، مثل موجز السياسة أو وثيقة الأسئلة الشائعة، أو في نقاط الحوار المستخدمة في اجتماعات مجموعات الضغط أو الإحاطات الشفوية أو المشاركات الأخرى. وبطبيعة الحال، فإن الرسائل والتوصيات ليست كافية، وقيمتها الحقيقية تكمن في كيفية المضي قدماً بها ومشاركتها مع أهداف متنوعة وعبر قنوات مختلفة من خلال النهج والتكتيكات المحددة كجزء من استراتيجية المناصرة.

الرسم 3.5: الإعتبارات لصياغة توصيات المناصرة



غالبًا ما تكون طريقة تأطيرنا للرسائل والتوصيات والسرديات الأوسع بنفس أهمية المحتوى الفعلي من حيث إلهام أهداف المناصرة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

ومن خلال تأطير الاتصالات والرسائل بطرق ترتبط بأولويات المناصرة وقيمتها وأهدافها، من المرجح أن نتمكن من تحفيز أولئك الذين نحاول التأثير فيهم وإلهامهم للعمل. وهذه نقطة معروفة جيدًا لدى الجهات الفاعلة في مجال الحماية التي تشارك في مفاوضات مع الجهات الفاعلة المسلحة، على سبيل المثال.



ويجب تكريس قدر كبير من الوقت والطاقة لإيجاد الطرق الأكثر فاعلية للتحدث مع أعضاء الجماعات المسلحة الحكومية وغير الحكومية (المرتبطة بقيمهم ومصالحهم الأساسية) بشأن الحاجة إلى وصول المساعدات الإنسانية أو احترام القانون الدولي الإنساني.

وتظهر أهمية تأطير رسائل مناصرة الحماية في كل من الأماكن العامة والخاصة بقوة في المشروع البحثي "مناصرة الدفاع عن الإنسانية" (2019) الذي أجراه معهد التنمية الخارجية<sup>32</sup>. وقد خلص هذا البحث إلى أدلة على نجاح كبير أحرزه مناصروا/ات الحماية الذين تعاملوا مع وزارة الدفاع الأمريكية عندما ابتعدوا عن المصطلحات القانونية التقليدية في حوارهم مع المسؤولين، واعتمدوا بدلاً منها مفاهيم ولغة "الضرر المدني" التي نقلت بشكل أكثر فاعلية آثار العمليات العسكرية الأمريكية على المدنيين<sup>33</sup>.

كما أبرز البحث كيف لاحظ الدبلوماسيون الذين يعملون مع عدد من الحكومات المختلفة فاعلية السرديات كجزء من رسائل الحماية التي ينقلها المناصرون/ات، والتي توضح بجلاء الأثر الإنساني الرهيب لانتهاكات القانون الدولي الإنساني وتساعد على تحفيز الإجراءات اللازمة.

ويمثل الاهتمام الدقيق بتأطير الرسائل والروايات مجالاً آخر يمكن أن يكون فيه النهج التعاوني ذا فائدة كبيرة لجهود المناصرة، بالنظر إلى الرؤى المختلفة التي تجلبها الجهات الفاعلة المتنوعة في مجال الحماية. وقد يكون لدى الجهات الفاعلة المحلية والوطنية في مجال الحماية فهم خاص للرسائل التي ستلقى دعم السلطات المعنية، في حين أن زملاء/زميلات المناصرة المقيمين في نيويورك قد يكونون قادرين على جلب خبراتهم إلى عملية التأطير من أجل كسب تأييد عضو معين في مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة. وقد يكون حليف في العاصمة قادراً على دعم هذا الجهد من خلال التأطير الأكثر ملاءمة وإقناعاً للرسائل الموجهة إلى أعضاء مجلس النواب الذين يتعاملون معهم بانتظام.

ويجب أن تركز الرسائل التي يقدمها هؤلاء المناصرون/ات المختلفون على نفس التحليل و"الدعوات إلى العمل" الأساسية ولكن يجب أن تكون مصممة خصيصاً لمختلف الجماهير المستهدفة التي يمكنها المساهمة في التغيير المطلوب.

## اعتبارات لدى التحدث مع أصحاب القرار

أصحاب القرار هم بشر أيضاً. حاولوا أن تفهموا أهدافهم وقبولهم. ولا يعني ذلك بالضرورة وجود أي اتفاق مع نهجهم أو أفعالهم، وإنما يعني ببساطة أنّ المناصرة الفاعلة غالباً ما تركز على فهم ما يحتاجه هدف معين حتى يتمكنوا من اتخاذ قرار معين وما الذي سيحفزهم على القيام بذلك.

لا تفترضوا أنّ أصحاب القرار يمتلكون كل المعلومات أو التفاصيل بشأن مشكلة المناصرة التي تحاولون معالجتها. لذا يمكن أن تكون مشاركة القصص والأمثلة بشأن كيفية تأثير المشكلة في حياة الناس عنصراً مهماً قد لا يمكنهم بالضرورة الوصول إليه عبر قنوات معلوماتهم العادية.

أجروا بعض الأبحاث الأساسية لمعرفة ما سبق أن قاله أو فعله صاحب القرار بشأن هذه القضية، ومن ذلك مثلاً مراجعة اللغة والمصطلحات التي يستخدمها. يمكن أن يساعد ذلك في ضمان معايرة الرسائل بدقة، بما في ذلك التعرف على الإجراءات الإيجابية الأصغر التي ربما اتخذت سابقاً والتي يمكن البناء عليها. وقد يكون من المفيد كذلك أن تعكسوا بشكل مباشر بعض اللغة التي يستخدمها صاحب القرار أو التي قد تكون ذات صلة، والابتعاد عن المصطلحات الخاصة بالمجال الإنساني.

تابعوا استمرار المشاركة وتطوير العلاقات واطمنوا استمرارها من خلال الاجتماعات اللاحقة والمشاركة المنتظمة للمعلومات والتحليلات، ووجهوا الدعوات إلى الأحداث ذات الصلة وغيرها من الإجراءات المناسبة، بناءً على السياق.

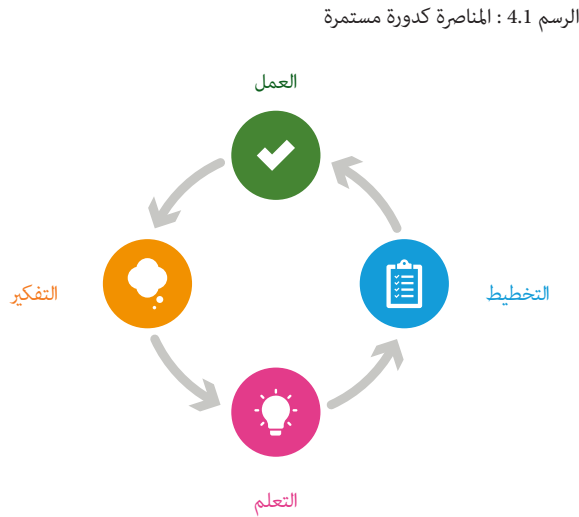
## قياس نتائج المناصرة

بالإضافة إلى خطة المناصرة التي ستساعد في توجيه أعمالنا، من المهم التخطيط لكيفية تقييم الآثار المحتملة أو المحققة لجهود المناصرة على المدى القصير والمتوسط. ويمكن أن يساعدكم ذلك على (1) فهم وقياس "المساهمات في التغيير" المختلفة لجهود المناصرة بمرور الوقت؛ و(2) تحديد مواطن تعديل الخطة للمضي قدماً إذا لزم الأمر؛ و(3) مشاركة تأثير المناصرة على نتائج الحماية مع حلفائنا في مجال المناصرة وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين، بما في ذلك المجتمعات المتضررة والقيادة التنظيمية والجهات المانحة لبناء المساءلة والدعم واستمرار الزخم.

### رسم خطة تقييم ومراقبة وتعلم للمناصرة

كما هو موضح في دليل مناصرة المدنيين في حالات النزاع<sup>34</sup>، فإن مراقبة فاعلية استراتيجية المناصرة طول مدّة تنفيذها لن تسمح فقط لمنظمة أو ائتلاف ما بمعرفة ما إذا كان قد نجح في تحقيق أهدافه ونتائج المقصودة ومدى مسؤوليته عن أي تغييرات ملحوظة، ولكنها تمثل أيضاً فرصة لتغيير المسار وتعديل التكتيكات طول عمر خطة العمل.

وتمّة العديد من الصيغ التي تسمح للمنظمات والائتلافات بتطوير خطط ونهج المراقبة والتقييم والتعلم، وستتضمن كل خطة من الخطط ما يلي<sup>35</sup>:



- ◀ مؤشرات هادفة وقابلة للقياس للتقدم المحرز في تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة.
- ◀ خطة لكيفية جمع بيانات المؤشرات وكجزء من قاعدة الأدلة من أجل التأثير.
- ◀ تحديد التحيزات والتفسيرات البديلة المعقولة للظواهر التي يمكن ملاحظتها والنتائج السلبية.
- ◀ الفرص المخطط لها والمخصصة لتقييم التقدم والتفكير والتعلم ثم تعديل الاستراتيجية والتكتيكات.

علاوة على ذلك، يمكن أن تكون خطة المراقبة والتقييم والتعلم مفيدة في الحفاظ على معنويات الفريق طول فترة الحملة. احتفلوا بكل نتيجة إيجابية قصيرة ومتوسطة الأجل للنجاح الذي تمثله هذه النتيجة!

المناصرة: مجموعة أدوات للمنظمات غير الحكومية الصغيرة

<https://intra-1.gitbook.io/advocacy/section-07-monitoring-and-evaluating-your-advocacy-strategy>

### القياس منذ البداية

يمكن للبدء بتقييم نتائج إجراءات المناصرة منذ اليوم الأول أن يسهم بشكل كبير في نجاح الاستراتيجية. ويخلق قياس النتائج مساحة للتفكير والتعلم من الأنشطة والفعاليات. كما يمكن للدروس المستخلصة من ذلك أن تؤكد مدى صحة الخطة للمضي قدماً أو تشير إلى التعديلات التي يجب إجراؤها في الخطة<sup>36</sup>.

## ما الذي يجب قياسه؟

قد يتم تحديد النتائج أصلاً من خلال الاستراتيجية. وهذه هي المعالم التي ستساهم في هدف مناصرة الحماية. "النتائج" تصف التغييرات المطلوبة بدلاً من الإجراءات المتخذة. وفي سياق تدخل المناصرة، تُقاس النتائج لفهم درجة التقدم الذي يتم إحرازه نحو الهدف النهائي. وقد لا تكون نتائج مناصرة الحماية ناجمة بالكامل عن جهودنا الخاصة. بل غالبًا ما يكون ثمة العديد من الجهات الفاعلة أو الظروف الإضافية التي تؤثر في النتيجة، ونادرًا ما يمكننا أن نعزو النتائج إلى عملنا وحده. يجب عليكم إبدأً قياس المساهمات في السياق الأوسع لما فعله الآخرون وإبراز كيف ساعدت المناصرة في تشكيل عملية ما ونتيجتها<sup>37</sup>.

وسيكون من السهل قياس بعض النتائج ومراقبتها، بينما قد يصعب قياس بعضها الآخر ومراقبتها<sup>38</sup>. ولكن في بعض الحالات، يمكن أن تكون النتائج الأصعب لجهة ملاحظتها أو قياسها هي الأكثر جدوى. فعلى سبيل المثال، يمكن قياس القوانين والسياسات الوطنية والممارسات الأمنية بسهولة وملاحظتها، في حين أن المبادئ والإجراءات والتدريب وتخصيص الموارد والقدرة المؤسسية قابلة للقياس ولا يمكن ملاحظتها إلا في بعض الأحيان. كما يصعب جدًا قياس ومراقبة المواقف والمعتقدات والثقافة المؤسسية ومدى تقبل التأثير. وتُجمع البيانات لتقييم نجاح النتائج، على الرغم من أن النتائج نفسها قد تختلف في مدى كونها ملموسة. وستكون البيانات التي تُجمع لنتائج المناصرة نوعية وكمية على حدٍ سواء.

الرسم 4.2 : الأثر < النتائج < المخرجات



مراقبة وتقييم وتعلم مجموعة أدوات التأثير، منظمة أوكسفام  
<https://melofinfluencing.org/>

### أمثلة على النتائج في مجال مناصرة الحماية

- ◀ قد تكون النتائج التي يمكن استخدامها لقياس تغير السياسة بشأن قضية ما هي صياغة مقترحات جديدة أو مبادئ توجيهية (تطوير السياسات)، أو السياسات المقدمة رسميًا (التنسيق في جدول أعمال السياسة)، أو السياسات الموضوعية رسميًا (اعتماد السياسة).
- ◀ قد تشمل النتائج التي يمكن استخدامها لقياس المشاركة العامة في قضية ما عدد الأشخاص الذين يحضرون مؤتمرًا أو يقرأون منشورًا على وسائل التواصل الاجتماعي (التعرّض العام)، أو الأشخاص المشاركين في مظاهرة ما أو يتفاعلون مع منشور على وسائل التواصل الاجتماعي (المشاركة العامة)، أو الأشخاص الذين يوقعون على عريضة أو يعيدون نشر تغريدة (تحويل عام).
- ◀ قد تشمل النتائج التي يمكن استخدامها لقياس التغيير السلوكي تجاه قضية ما عدد الأشخاص المشاركين في المعلومات المنشورة أو الدعم المقدم (زيادة الوعي)، والأشخاص الذين يعرفون كيفية التصرف بشأن القضية (زيادة المعرفة)، والإيجابية أو السلبية تجاه قضية أو درجة من الأهمية المنسوبة إلى القضية (تغيير المواقف).

مقتبس من دليل التأثير من أجل الأثر، منظمة أوكسفام

## كيفية القياس؟

سترسم نظرية التغيير و/أو استراتيجية المناصرة والمخرجات والنتائج المتوقعة. وينبغي أن تتضمن كذلك مؤشرات ذات صلة لتقييم الأداء. ويمكن من ذلك تشكيل خطة لجمع البيانات (يرجى الاطلاع على [الأداة رقم 5](#)). وستشمل خطة جمع البيانات ما يلي:

- ◀ النتائج التي يجب تعقبها
- ◀ البيانات التي يجب جمعها
- ◀ كيفية جمع البيانات
- ◀ وتيرة جمع البيانات (على سبيل المثال أسبوعيًا أو شهريًا أو بشكل ربع سنوي)
- ◀ الأشخاص المسؤولون عن عملية الجمع
- ◀ كيفية استخدام هذه البيانات.

وستوجه خطة جمع البيانات<sup>39</sup> الفريق في ما يتعلق بالمعلومات التي يجب مراقبتها. ركزوا على البيانات التي ستتيح فهمًا سليمًا للتقدم المحرز في جهود المناصرة. وفي الوقت نفسه، نظرًا لمحدودية الموارد والوقت، إجمعوا فقط البيانات التي يمكن استخدامها فعليًا. وضعوا في اعتباركم ما إذا كان أي أفراد أو منظمات أخرى يجمعون البيانات المطلوبة ويمكن مشاركتها.

وقد يكون تحليل الحماية والخطة ذات الصلة لجمع البيانات وتحليلها مفيدًا لتجنب تكرار الجهود. وقد تكون المراقبة والمتابعة المحددتان لمخاطر الحماية ذات صلة بمؤشرات معينة جرى تحديدها لتعقب نتائج المناصرة.

وعند جمع البيانات، من المهم جدًا أن يكون كل من يساهم بالمعلومات على علم واطلاع تامين في ما يخص اتخاذ قرار بشأن مشاركتها. وتقع على عاتق المنظمة مسؤولية ضمان خصوصية البيانات وحماية هوية الأشخاص الذين يقدمونها، ما لم يتم الاتفاق على خلاف ذلك في موافقتهم المستنيرة.

احرصوا على عدم تعريض المشاركين/ات لأي مخاطر أمنية نتيجة لجمع البيانات. وابدلوا كل جهد ممكن لضمان تمثيل الفئات الضعيفة عادة، بما في ذلك النساء، تمثيلًا كاملًا في جمع البيانات، وقدر الإمكان، تصنيف مجموعات البيانات الناتجة حسب النوع الاجتماعي والفئات الأخرى ذات الصلة. وتأكدوا كذلك من بذل كل الجهود المعقولة لضمان إدراج المشاركين/ات من الأفراد المهمشين.

وتعتمد تقييمات نتائج مناصرة الحماية اعتمادًا كبيرًا على البيانات النوعية المستمدة من الاستبيانات والدراسات التقييمية ومن التحليل الداخلي. وتوفر هذه الأساليب نظرة ثاقبة عن كيفية حدوث التغيير في السياق وما إذا كانت جهود المناصرة تساهم في هذا التغيير وكيفية مساهمتها، ما يتيح مراجعة الفاعلية الشاملة ودعم العمليات التكميلية.

وتتمثل طريقة أخرى مهمة لجمع البيانات النوعية داخليًا في استخلاص المعلومات مع الفريق. إن [الأداة رقم 6](#) هي دليل لاستخلاص المعلومات. وينبغي للفريق أيضًا أن يوثق توقيت تحقيق أي نجاح كبير في السياسة العامة في سياق جهود المناصرة. وتوضح [الأداة رقم 7](#) كيفية إبراز هذه الإنجازات ومشاركتها.

وأخيرًا، يعدّ حصاد النتائج منهجية وثيقة الصلة بالمراقبة والتقييم والتعلم في الحملات المستمرة لمناصرة الحماية. وفي حصاد النتائج، تُجمع النتائج ثم يجري العمل بشكل عكسي لتقييم المساهمات في هذا التغيير.

وقد يكون التغيير سلبيًا و/أو لا يمكن ربطه بمساهماتكم الخاصة بل بمساهمات الجهات الفاعلة الأخرى. ويمكن أيضًا الإشارة إلى هذه العملية باسم منهجية رسم خرائط النتائج. ويمكن العثور على برنامج تعليمي كامل عن حصاد النتائج على موقع "سيفيكوس" (CIVICUS) على الانترنت<sup>40</sup>. وللحصول على مزيد من الأفكار بشأن كيفية تقييم مساهمة المنظمة في التغيير الذي جرى تحقيقه، يُرجى الاطلاع على [الأداتين رقم 7 و8](#).

## التحديات في قياس نتائج المناصرة

يمثل قياس أنشطة مناصرة الحماية تحديات محددة. فعلى سبيل المثال، غالبًا ما تهدف المناصرة إلى تغيير التشريعات أو سن قوانين جديدة، وهي أهداف طويلة الأجل وقد لا تكون قابلة للقياس لبعض الوقت - ربما ليس حتى خلال عمر مبادرة المناصرة. وقد تعزز مناصرة الحماية أيضًا الصالح العام المجرد، مثل حقوق الإنسان. وفي بعض الأحيان، يكون الهدف من الحملة هو الوقاية أو عدم اتخاذ إجراء (ما يعني نتيجة "سلبية"). وأخيرًا، قد لا تكون المناصرة في الأماكن المغلقة (مثل الاجتماعات المباشرة) شفافة ويمكن أن يكون من الصعب تعقبها.

ومن المغري التأكيد على نتائج مناصرة الحماية التي تكون أكثر واقعية وأكثر وضوحًا، وبالتالي يسهل قياسها<sup>41</sup>. ولكن قد تكون المخرجات مثل نشاط وسائل التواصل الاجتماعي وحضور الاجتماعات مهمة فقط في سياق معين. لذا فإن التركيز على هذه النجاحات لن يقيّم التغيير الحقيقي. ويميل التأثير إلى الحدوث تحت سطح ما يمكن قياسه بسهولة. وهذا هو السبب في الأهمية الكبيرة لتسجيل وتحليل البيانات النوعية التي تقيّم المساهمات في النجاحات التي تحدث على طول الطريق وفي نهاية الحملة.

الرسم 4.3 : جبل جليد القيمة



مقتبس من شلانغن وروندا وجيم كو (2014). جبل جليد القيمة: تقييم فوائد المناصرة والحملة.

في كثير من الأحيان، تذهب معظم جهودنا الجماعية إلى تصميم استراتيجيات وخطط مناصرة قوية، ثم تنفيذها. وغالبًا ما يجري تطوير خطة مشتركة للمراقبة والتقييم والتعلم لقياس مساهماتنا في التغيير في وقت متأخر أو قد لا يتم ذلك على الإطلاق. ويعني ذلك ضياع الفرصة لإظهار قوة تأثيرنا كمناصرين/ات وكيف يساهم في نتائج حماية أقوى. كما يمكن أن يكون توفير الوقت والمساحة لتطوير خطة بسيطة للمراقبة والتقييم والتعلم منذ البداية مفيدًا جدًا من حيث بناء المساءلة والمصدقية والزخم الذي نحتاجه للحفاظ على المناصرة على المدى الطويل.

نصائح لمعالجة الأسئلة عن كيفية قياس نتائج مناصرة الحماية الأقل واقعية والتي ستنشأ في سياق تنفيذ خطة المراقبة والتقييم والتعلم

1. التحدي: كيف يمكن قياس النجاح قبل تغيير السياسة/القانون؟

نصيحة: لا تراقبوا أهداف السياسة فقط. بل انظروا إلى النتائج المحددة في استراتيجية المناصرة.

2. التحدي: من الصعب قياس التقدّم المحرز في المناصرة لأن النتائج ليست ملموسة.

نصيحة: سيكون ثمة دليل لإثبات نتائج المناصرة المهمة بغض النظر عن كون النتائج ملموسة. وبالنسبة للتحوّل في الرأي العام، قد يكون المؤشر مثلًا مقالات إيجابية في وسائل الإعلام الرئيسية أو استطلاعات الرأي.

وإذا كانت النتيجة هي إدراج القضية على جدول الأعمال السياسي، فقد يتضح ذلك من خلال زيادة المناقشات البرلمانية أو من خلال دعوة الحكومة لأصحاب المصلحة للتشاور بشأن هذه القضية. ويمكن تقديم دليل على وجود علاقة أقوى مع راسمي السياسات من خلال موافقتهم على الاجتماع أو توجيه دعوات لتقديم عروض لهم.

3. التحدي: من الصعب معرفة ما إذا كانت التغييرات الإيجابية ناتجة عن المناصرة أو عن عوامل أخرى.

نصيحة: قيّموا المساهمة بدلًا من نسبتها إلى جهة أو عامل ما. تشارك عدة عوامل في رسم السياسات والقوانين، ويحدث معظم العملية في الأماكن المغلقة. وقد يكون من المستحيل فهم دور أي منظمة بشكل كامل في القرارات أو السياسات أو القوانين النهائية.

- ◀ أجروا تقييمًا نقديًا لسبب وكيفية شعورك بمساهمتم، بناءً على الأدلة التي جرى جمعها ومراقبتها. سيسمح ذلك للآخرين بمناقشة النتائج ودعمها أو رفضها، حسب الاقتضاء.
- ◀ أجروا تقاطعًا ثلاثيًا للتقييم عن طريق طرح نفس مجموعة الأسئلة على أصحاب المصلحة المختلفين بشأن مساهمتكم. ثم ابحثوا عن التداخلات في وجهات نظرهم.
- ◀ سجّلوا واحتفظوا بجميع الرسائل والبيانات الصادرة عن راسمي السياسات التي تقرّ بالفرق الذي أحدثته المناصرة.
- ◀ أعدّوا تنبيهات غوغل أو أداة بحث مماثلة للإشارات عبر الإنترنت إلى مؤسستكم، أو التقرير، أو الشخص الرئيسي المذكور في البحث، وما إلى ذلك.

4. التحدي: عندما يجب تغيير الاستراتيجية أثناء التنفيذ بسبب الديناميات المتغيرة، يكون من الصعب مراقبة تقدّمها.

نصيحة: نظرًا لأن التغييرات ليست مسارًا خطيًا، فمن المهم تسجيل التغييرات التي أجريت على الاستراتيجية أو النهج أو التكتيكات المستخدمة. اجمعوا البيانات بعد كل اجتماع لتسجيل التفاعل وبعد كل حدث لتسجيل عدد مرات الظهور فور ظهورها. ستساعد هذه الملاحظات في التحليل المستقبلي للعوامل المساهمة.

مقتبس من المناصرة: مجموعة أدوات للمنظمات غير الحكومية الصغيرة<sup>42</sup> INTRAC

## مناصرة المخاطر والحماية

غالبًا ما يحدث العمل الإنساني في سياقات غير مستقرة ومتقلبة، يواجه الناس في إطارها مجموعة واسعة من تهديدات الحماية أو المخاطر من العديد من المصادر، بما في ذلك المخاطر الطبيعية والنزوح القسري والنزاع المسلح والعنف و/أو انتهاكات حقوق الإنسان. ويمكن أن تكون هذه السياقات مليئة بعدم اليقين مما يجعل الإدارة المستنيرة للمخاطر صعبة ولكن ضرورية أيضًا. وكثيرًا ما تتناول مناصرة المخاوف ذات الصلة بالحماية قضايا حساسة أو مثيرة للجدل. ولكن المخاوف بشأن المخاطر المحتملة على المنظمة والموظفين/ات والشركاء والأشخاص الذين تعمل معهم والبرامج لا ينبغي أن تمنع المناصرة وإنما يجب أن تدفع المنظمات إلى العمل معًا للمضي قدمًا في استراتيجيات وتكتيكات المناصرة المدركة للمخاطر من خلال تحديدها وتحليلها والاستجابة لها. وفي نهاية المطاف، يتعلق الأمر بتقييم المخاطر، وليس بوضع افتراضات بشأنها، وبالتالي إدارتها والتخفيف من حدتها بنشاط لتقليل الآثار السلبية المحتملة.

المخاطر وإدارتها: ما الذي يميز منع الأضرار المدنية والاستجابة لها؟

قد ينطوي إجراء المناصرة ذات الصلة بالوقاية والاستجابة للضرر على مزيد من المخاطر التي تتعرض لها المنظمات أو المستفيدين/ات المستهدفون/ات منها والتي تتبع من حساسية الموضوع أو مشاركة الجهات المسلحة، أو القرب من مناطق النزاع، أو أنواع المعلومات التي تنطوي عليها.<sup>43</sup>

من دليل المناصرة الخاص بمركز المدنيين/ات في النزاعات.

يمكن فهم المخاطر في ما يتعلق بالأحداث أو المخاطر الضارة المحتملة في المستقبل وآثارها المحتملة. وقد تبنت العديد من المنظمات (وكذلك الشركات) تعريف المخاطر الذي اقترحتته المنظمة الدولية لتوحيد المعايير (ISO) في عام 2018، الذي يعرف المخاطر بأنها تأثير عدم اليقين في الأهداف.<sup>44</sup> ومن المهم أن ندرك أن التأثير قد يكون إيجابيًا أو سلبيًا وأنه يمكن أن يتغير بمرور الوقت. كما يتغير عنصر عدم اليقين بمرور الوقت من حيث صلته بمعرفتنا المحدودة الحالية بالمستقبل. وعلاوة على ذلك، ترتبط المخاطر بالأهداف (الأشخاص، الأشياء، المنظمات، إلخ) التي تفصل المخاطر عن عدم اليقين العام، إذ لا تؤثر جميع حالات عدم اليقين في المنظمات ذات الصلة أو موظفيها/موظفاتها أو شركائها أو الأشخاص الذين تعمل معهم أو البرامج. لذلك، حافظوا على التركيز على أحداث المخاطر التي تؤثر في هذه الأهداف، وعند تحديد المخاطر بشكل جماعي، تذكروا أن ثمة اختلافات في الأهداف والقيم والنُهُج والأدوار وما إلى ذلك عبر الوكالات المختلفة، ما يجعلها تدرك المخاطر أو أحداث المخاطر وتتأثر بها بشكل مختلف.

وتشير إدارة المخاطر إلى محاولات إزالة أو تقليل مخاطر الضرر في المستقبل. وثمة العديد من النُهُج والأطر المتنوعة التي تساعد القطاعات المختلفة في هذا المسعى. وتعتبر إدارة المخاطر المؤسسية، على سبيل المثال، إطارًا مقبولًا عمومًا لإدارة المخاطر.<sup>45</sup> وثمة أيضًا مناهج أخرى تساعد على التخفيف من المخاطر،<sup>46</sup> مثل تعميم الحماية وهي عملية دمج مبادئ الحماية وتعزيز الوصول الهادف والسلامة والكرامة في المساعدات الإنسانية بالإضافة إلى طريقة لحدّ من مخاطر التمييز وسوء المعاملة والعنف والإهمال والاستغلال.

وتستخدم بعض المنظمات، على سبيل المثال، نهجًا يسمّى البرامج الآمنة<sup>47</sup> الذي يهدف إلى ضمان إدراج الاستجابات الإنسانية لتدابير استباقية تضمن عدم تسبّب الإجراءات والبرامج بأيّ ضرر غير متعمّد للأفراد، ولا تقوّض القيم والمعايير التي يقوم عليها عملها.

كما أنّ الحساسية تجاه النزاع وعدم إلحاق الضرر<sup>48</sup> هي طرق أخرى للتخفيف من الآثار السلبية غير المقصودة. ولا تستند هذه الوحدة إلى إطار أو نهج محددين ولكنها تسعى إلى معالجة العناصر والمزالق المشتركة لإدارة المخاطر عند الانخراط في مناصرة الحماية، وتبسيط الضوء على حقيقة أنّ إدارة المخاطر هي عملية مستمرة.

ويجب أن تكون عمليات تقييم المخاطر جزءًا لا يتجزأ من عملية تخطيط استراتيجية المناصرة ويجب أن تسعى إلى إدراج مجموعة متنوعة من الأفراد والمنظمات التي تمثل تجارب وخبرات مكتسبة مختلفة. ويجب أن يسعى التقييم النوعي للمخاطر إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ◀ ماذا يمكن أن يحدث؟
- ◀ ما هو احتمال حدوث ذلك؟
- ◀ ما هو التأثير المحتمل؟
- ◀ من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون المتأثرون (مثل الموظفين/ات والأفراد والمجتمعات والنشطاء والداعمين والشركاء)؟
- ◀ من هم الخصوم المحتملون (الذين يتسببون في تهديدات للأشخاص المشاركين في عمل المناصرة و/أو الأشخاص الذين نعمل معهم) والحلفاء في عملية المناصرة؟
- ◀ كيف يمكن منع المخاطر أو تخفيفها أو إدارتها؟
- ◀ هل تفوق الفوائد المخاطر المحتملة؟
- ◀ ما هي الإجراءات التي ستتخذ للتخفيف من المخاطر؟

## فهم السياق

تتمثل إحدى الخطوات الأولى في إدارة المخاطر في تحليل السياق والمجالات التي تتكشف فيها استراتيجية المناصرة. ويعتمد تحليل السياق هذا على رسم خرائط أصحاب المصلحة وتحليل السلطة من خلال التدقيق في العديد من العوامل المتعلقة بالسياق كما هو متاح، ويمكن أن تشمل هذه الاعتبارات المتعلقة ببعض العوامل التالية، التي من المرجح أن تختلف بين المناطق الجغرافية المختلفة، والسياقات الحضرية والريفية، وما إلى ذلك.

### عوامل لا بدّ من مراعاتها<sup>49</sup>

- ◀ شؤون الساعة والتاريخ والأطر القانونية والتقاليد الثقافية والدينية.
- ◀ التحالفات السياسية والاقتصادية والدينية والعرقية وغيرها من التحالفات واللامساواة والانقسامات.
- ◀ مستوى الأمن أو انعدامه والعوامل المساهمة.
- ◀ المواقف والتصورات تجاه مختلف الجماعات العرقية والجماعات الدينية والأجانب (الغربيين أو الشتات أو الإقليميين).
- ◀ المواقف والتصورات تجاه مجموعات المجتمع المدني ووكالات المساعدات وما إلى ذلك.
- ◀ قضايا الحوكمة، بما في ذلك الفساد.

خلال هذه العملية، قد يكون من المفيد الاعتراف بأن المصالح/الأهداف المعلنة والفعليّة لمختلف الجهات الفاعلة قد لا تكون متطابقة، وكذلك تحديد الصلات والتفاعلات بين الجهات الفاعلة من تحليل السلطة وتقييم كيفية تأثير هذه العلاقات في منظماتكم وحلفائكم، وفي نهاية المطاف، في استراتيجية المناصرة. وعند إجراء تحليل للسياق، قد يكون من المفيد تصنيف الفئات داخل هذا السياق، على سبيل المثال باستخدام نهج التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني والبيئي، وهو إطار إداري وأداة تشخيصية تساعد المنظمات في فهم العوامل الخارجية وتوفر فهمًا منهجيًا للسياق الأوسع.



عند إجراء هذا التحليل، من المفيد لكل فئة تحديد المشكلات والجهات الفاعلة والعلاقات والديناميات والسلطة والسيطرة والأهداف وما إلى ذلك وما هو التأثير المحتمل الذي يمكن أن تحدثه في الأهداف المختارة. يُرجى الاطلاع على [الأداة رقم 9](#) للحصول على دليل بشأن النهج السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني والبيئي.

## تحليل المخاطر

بالاستناد إلى تحليل السياق، يمكن أن يبدأ تحليل المخاطر المخصص بتقسيم العملية إلى ثلاث مراحل: تحديد المخاطر وتقييم المخاطر واستراتيجيات المخاطر (أي كيفية إدارة المخاطر).

وبعد رسم خرائط الجهات الفاعلة، وخرائط السلطة، وتحليل السياق (على سبيل المثال باستخدام النهج السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والقانوني والبيئي)، سيتم أصلاً تحديد بعض التهديدات والمخاطر. ويمكنكم المساعدة في التحقق من صحة هذا التحليل وزيادة الفروق الدقيقة من خلال إجراء عصف ذهني جماعي والمناقشة مع الشركاء والحلفاء الرئيسيين أثناء استخدام الأدوات الأساسية: على سبيل المثال، سيكون سرد المخاطر المحتملة باستخدام سجل مخاطر بسيط أو كتابة قائمة أساسية على لوح أبيض مفيداً في ضمان مراعاة جميع المخاطر. وتشمل أنواع المخاطر الأكثر شيوعاً المرتبطة بالتأثير أو المناصرة ما يلي:

- المخاطر الأمنية المباشرة: وتشمل المراقبة (الاتصالات والمادية): والأضرار التي لحقت بالأصول والممتلكات؛ والتهديدات والتخويف؛ والاحتجاز التعسفي أو الملاحقة القضائية؛ والهجمات العنيفة أو الخطف أو القتل.
- المخاطر السياسية: وتشمل ردود الفعل الحكومية ضد منظمكم و/أو شركائكم ومجتمعاتكم المحلية؛ والقيود المفروضة على القدرة على العمل؛ والتهديدات ضد استمرار الترخيص للعمل.
- مخاطر السمعة: وتشمل وسائل الإعلام العدائية أو ردود الفعل العامة؛ وفقدان الدخل المجتمعي أو المؤسسي؛ والإضرار بالعلاقات مع الجهات الفاعلة الأخرى في المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية.
- المخاطر القانونية: وتشمل التشهير (أي شيء يضرّ أو يمكن أن ينظر إليه على أنه يضرّ بسمعة شخص ما)؛ واتخاذ إجراءات قانونية ضد مؤسستكم أو شركائكم؛ ومطالبات التعويض.
- مخاطر المصدقية: إذا كان للتأثير أثر طفيف أو معدوم على التغييرات التي تريدونها، فثمة خطر التعرض للنقد والإضرار بالسمعة بين الموظفين/ات والدوائر الانتخابية والمناخين والشركاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

لن يواجه كل من يشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في حملة المناصرة نفس المستوى من المخاطر. ومن المرجح أن تؤثر عوامل مثل نوع الشخص الاجتماعي وعمره وعرقه وجنسيته ووضعه الاجتماعي والاقتصادي في احتمال مواجهته لرد فعل عنيف، بما في ذلك العنف وسوء المعاملة.

وعلى وجه الخصوص، تواجه المدافعات عن حقوق الإنسان والناشطات خطر الانتقام لأنهن يتحدّين اللامساواة في تخصيص السلطة والموارد، ولأن العديد من الناس يرون أنه من غير المقبول أن تتحدث النساء علناً وأن يطالبن بالأصغاء إليهن. والواقع أن نسبة كبيرة من العنف الذي تواجهه المدافعات عن حقوق الإنسان يأتي من أسرهن ومجتمعاتهن المحلية، وقد يكون غير مرئي إلى حد كبير للغرباء.

والوضع مشابه للمنظمات المشاركة في جهود المناصرة أو في أعمال الحماية بشكل عام. وستواجه المنظمات الوطنية مخاطر مختلفة عن تلك التي تواجهها المنظمات الدولية، تماماً كما قد تواجه وكالات الأمم المتحدة مخاطر مختلفة عن المنظمات غير الحكومية الدولية أو منظمات حقوق الإنسان. ويؤكد ذلك الحاجة إلى مجموعة متنوعة من الأفراد والمجتمعات والمنظمات للمشاركة في تصميم وتنفيذ كل من استراتيجيات تحديد المخاطر والتخفيف من حدّتها.

ثم يجب تقييم كل خطر يتم تحديده في ما يتعلق بالموقع، ومن/ما قد يكون في خطر، وما هو التأثير المحتمل، مع الأخذ في الاعتبار مرة أخرى أن وقوع حدث خطر لا يؤثر دائماً في المنظمات والمجموعات المختلفة بنفس الطريقة. كما أن نظام تصنيف المخاطر هو نهج شائع يساعد على تقييم احتمالية تحقق المخاطر ويقلل أيضاً من شدة التأثير إذا حدث ذلك. ويُعرف ذلك أيضاً باسم مصفوفة المخاطر (أنظروا الأدوات رقم 10 ورقم 13). وخلال هذه العمليات، يمكن الكشف عن العديد من المخاطر التي يحتمل أن تكون كثيرة جداً بحيث لا يمكن إدارتها. واعتماداً على السياق المحدد ورغبة الأطراف المعنية في المخاطرة، قد يتركز الاهتمام على الأحداث التي من المرجح أن تقع، أو المخاطر ذات التأثير الخطير، أو مزيج من الاثنين معاً: المخاطر العالية الاحتمال والشديدة التأثير.

## استراتيجيات تخفيف المخاطر

بمجرد تحديد المخاطر ومن/ما قد يكون في خطر، واتخاذ القرارات بشأن المخاطر التي يجب أن تكون هدفاً للتركيز، يجب صياغة استراتيجية المخاطر. وبشكل عام، ثمة أربع استراتيجيات مختلفة للاختيار من بينها: قبول/تسامح، وتجنب/إنهاء، ونقل، وتقليل/تخفيف.

عندما يبرز الخطر كفرصة إيجابية، قد تتعامل معه المنظمات بطريقة مختلفة من خلال استغلاله أو تجربته أو تعزيزه أو قبوله. فقبول المخاطر لن يقلل من آثارها وفي نفس الوقت لا يعني ذلك تجاهلها؛ كما يجب مراقبة جميع المخاطر بشكل مستمر.

أما تجنب الخطر أو إنهاؤه فهو عكس قبوله: وهنا تتمثل الاستراتيجية في إيقاف الإجراءات (استراتيجية المناصرة) وإيجاد طرق جديدة لتحقيق نفس الأهداف. ويعني نقل المخاطر نقل الملكية بطريقة ما إلى طرف ثالث.

فعندما تنخرط مجموعة من المنظمات في مناصرة جماعية، يمكن أن يتخذ نقل المخاطر أيضاً شكل تقاسم المخاطر داخلياً فيما بينها، إذ قد تكون بعض المنظمات في وضع أفضل لقيادة جهود المناصرة، وبعضها الآخر للتركيز على الاجتماعات الثنائية والدبلوماسية الهادئة، وبعضها الآخر للتركيز على مصادر البيانات وتحليلها. ويعني تقليل المخاطر أو تخفيفها استراتيجية لتقليل احتمالية و/أو تأثير حدوث الخطر إلى مستوى يمكن قبوله.

وبمجرد صياغة استراتيجية للتعامل مع المخاطر وتوثيقها في سجل المخاطر، قد تظل المخاطر المتبقية قائمة، وبنبغي تقييمها مرة أخرى. علاوة على ذلك، من المهم الاعتراف بأن أي استراتيجية يجري اختيارها أو تنفيذها قد تزيد من مخاطر أخرى أو تخلق مخاطر جديدة، لذا فإن المراقبة المستمرة للمخاطر المتبقية والإضافية، فضلاً عن فاعلية التدابير المتخذة هي جزء مهم ومستمر من دورة إدارة المخاطر.

إن مناصرة الحماية التي تستهدف الأطراف الممسكة بالسلطة وتنظيم حملات في سياقات صعبة ومقيدة هي بطبيعتها محفوفة بالمخاطر. ويجب موازنة المخاطر التي ينطوي عليها اتخاذ الإجراءات مقابل المخاطر التي تتعرض لها المنظمات والبرامج والشركاء والمواطنين/ات التي ستنشأ إذا لم يتخذوا أي إجراء والتزموا الصمت أو سمحوا بوقوع ظلم أو استمراره. ويتطلب التنقل في التعقيدات المحيطة بالمناصرة والمخاطر دعماً قيادياً لزيادة الحافز للعمل بنجاح ومواجهة تصورات المخاطر غير المستنيرة<sup>50</sup>.

وتتطلب الإدارة الجيدة للمخاطر تحليلاً وخطة قوين، يجري تطويرهما مع جميع شركاء المناصرة والحلفاء ذوي الصلة، مع إصدار أحكام مستنيرة بسرعة وفاعلية وبشكل مستمر، لإدارة المخاطر وتخفيفها كجزء من عملية مستمرة ومتكررة. وأخيراً، ثمة بعض الاعتبارات والإجراءات الأساسية الأخرى التي يمكن أن تساعد في تقليل المخاطر التي قد تبرز عند الانخراط في مناصرة الحماية.

- ◀ اتخاذ قرارات مستنيرة: عندما تختارون قضايا حماية المانصرة، اتخذوا قرارات مستنيرة بشأن مستوى المخاطر المقبول وما هو غير مقبول.
- ◀ التخطيط بعناية لاستراتيجية المانصرة: التخطيط الشامل والتحليل النوعي أمران حاسمان لإدارة المخاطر. يجب أن تهدفوا إلى الحصول على فهم عميق للسياق والجهات الفاعلة التي تتحرك في إطاره، بما في ذلك أهداف المانصرة. ومن المهم أن تكونوا على دراية بالعوامل الخارجية والداخلية الموجودة التي تؤثر في هذه الأهداف.
- ◀ المانصرة القائمة على الأدلة: هذا هو جوهر إدارة مخاطر المانصرة. يجب إجراء تحليلات البيانات ومخاطر الحماية التي تدعم المانصرة وفقاً لمعايير عالية ويجب ألا تتضمن افتراضات أو تصورات غير موضوعية للواقع.
- ◀ يمكن أن يساعد العمل بالتعاون مع الجهات الفاعلة ذات التفكير المماثل على تقليل المخاطر. سيساعد إدراج الأشخاص الذين نعمل معهم في العمليات الاستراتيجية على إنشاء الملكية وتوفير التحقق من صحة العمل، فضلاً عن المساعدة في ضمان أن تعكس المانصرة احتياجات الأشخاص المتضررين.

الرسم 5.1: اعتبارات في وضع خطة لتخفيف المخاطر<sup>51</sup>

على الرغم من أن القائمة ليست شاملة، فقد ترغب المنظمات في أخذ ما يلي في الاعتبار عند وضع خطة لتخفيف المخاطر.

اختيار الرسالة والواسطة: يمكن أن تكون الاستراتيجيات التي تعتمد على الرسائل العدائية فاعلة للغاية في بيئات معينة، لا سيما عندما يُنظر إلى الأمن على أنه منفعة عامة تخضع للرقابة العامة والتدقيق وحيث قد تكون الحكومة حساسة للانتقاد الصحيح ومستجيبة له.

وفي أماكن أخرى، قد تواجه منظمات المجتمع المدني أو الائتلافات أعباءً انتقامية من الحكومة أو ردود فعل عامة سلبية. وفي هذه الحالات، يمكن لمنظمات المجتمع المدني النظر في إعادة صياغة الرسائل لتتماشى مع تلك القيم المجتمعية أو المؤسسية التي من المحتمل أن تؤثر في السلوك، والمشاركة من خلال القنوات الخاصة لتطوير الثقة والاطمئنان. وكذلك العمل من خلال الحركات الشعبية؛ والتركيز على الرسائل الإيجابية والقائمة على الحلول؛ وحتى باستخدام أشكال إبداعية من الفن أو الوسائط المتعددة.

التخطيط الأمني: يجب أن يكون لدى منظمات المجتمع المدني خطة أمنية تغطي بشكل كاف المخاطر، وتشمل إدارة المخاطر الرقمية (بما في ذلك إدارة البيانات المسؤولة والتشفير وتكنولوجيا المعلومات الآمنة وبروتوكولات الاتصالات الآمنة) والمخاطر المادية (المرافق وسفر الموظفين والأمن والفعاليات أو الأنشطة).

وينبغي تدريب الموظفين/ات على الخطة الأمنية وأي إجراءات للاستجابة للطوارئ، وينبغي أن يكون لدى المنظمة استراتيجية للاتصالات في حالة حدوث أزمة.

بالضوابط الداخلية والشفافية والحكومة: في بعض البيئات، قد تواجه منظمات المجتمع المدني أعباءً انتقامية قانونية أو هجمات على سمعتها بسبب أنشطة المانصرة.

يمكن لضمان جودة وشفافية أساليب وأنشطة البحث والاهتمام بالحكومة التنظيمية والامتثال للوائح الشرعية أن يعزل المنظمة عن الهجمات التعسفية.

التحالفات والدعم الخارجي: في بعض البيئات، قد تكون منظمات المجتمع المدني قادرة على موازنة عملها مع المنظمات النظرية أو الحلفاء غير المتوقعين (مثل الشركات أو المجموعات التجارية) أو السعي للحصول على دعم من الداعمين الدوليين لعزل عملهم عن مخاطر معينة.



مقتبس من أحد رسوم دليل المانصرة المدنية

[https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)

# المزيد من المراجع ومواد القراءة والموارد والأدوات

## الفصل 1

- ◀ منظمة كير. مجموعة أدوات الطوارئ: تطوير استراتيجية المناصرة واتخاذ الإجراءات اللازمة.  
<https://www.careemergencytoolkit.org/topics-issues/2-advocacy/9-developing-an-advocacy-strategy-and-taking-action/>
- ◀ منظمة كير. (2014). دليل المناصرة الدولية لمنظمة كير.  
<https://www.care-international.org/files/files/Care%20International%20Advocacy%20Handbook.pdf>
- ◀ مجموعة الحماية العالمية. الإطار التحليلي للحماية.  
<https://www.globalprotectioncluster.org/2021/08/11/protection-analytical-framework/>
- ◀ المجلس النرويجي للاجئين. حزمة موارد حماية المجلس النرويجي للاجئين: الأطر القانونية والمعمارية
- ◀ منظمة أوكسفام. دليل التأثير النسوي، القسم 2 بشأن تحليل النوع الاجتماعي.  
[https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file\\_attachments/oxfams\\_guide\\_to\\_feminist\\_influencing\\_english.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/oxfams_guide_to_feminist_influencing_english.pdf)
- ◀ منظمة أوكسفام. (2020). دليل التأثير من أجل الأثر.  
<https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>
- ◀ اللجنة الدولية للصليب الأحمر- المجلس الدنماركي للاجئين. خارطة طريق تحليل الحماية  
<https://rescue.app.box.com/s/trfxly0dgsfp8msqw1vufggzil22ff/file/896292800720>
- ◀ اللجنة الدولية للصليب الأحمر- المجلس الدنماركي للاجئين. لوحة نهج حل المشكلات.  
<https://rescue.app.box.com/s/trfxly0dgsfp8msqw1vufggzil22ff/file/896279702440>

## الفصل 2

- ◀ بوند. نظرية التغيير للمناصرة والحملات.  
<https://www.bond.org.uk/resources/theory-of-change-for-advocacy-and-campaigns>
- ◀ منظمة كير. (2014). دليل المناصرة الدولية لمنظمة كير.  
<https://www.care-international.org/files/files/Care%20International%20Advocacy%20Handbook.pdf>
- ◀ مجموعة الحماية العالمية. (2020). المناصرة الجماعية لمجموعة الحماية العالمية من أجل التأثير الاستراتيجي - 22 سبتمبر 2020  
<https://www.globalprotectioncluster.org/2020/07/22/gpc-collective-advocacy-for-strategic-impact/>
- ◀ إنترناك. المناصرة: مجموعة أدوات للمنظمات غير الحكومية الصغيرة.  
<https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
- ◀ منظمة أوكسفام. (2019). دليل أوكسفام للتأثير النسوي.  
<https://www.oxfam.org/en/research/oxfams-guide-feminist-influencing>
- ◀ منظمة أوكسفام. (2020). دليل التأثير من أجل الأثر.  
<https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048/>

- ◀ منظمة أوكسفام (2014)، دليل سريع لتحليل السلطة.  
<https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/313950/ml-quick-guide-to-power-analysis-210214-en.pdf?sequence=1>
- ◀ المفوضية السامية لحقوق الإنسان. دليل مراقبة حقوق الإنسان. الفصل 31، "المناصرة والتدخل لدى السلطات الوطنية"  
<https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Chapter31-24pp.pdf>
- ◀ ج. ميتشل. (2022). إشراك أصحاب القرار في قضايا حقوق الإنسان: دليل عملي للمجتمع المدني. مركز دراسات اللاجئين في آسيا والمحيط الهادئ (CAPRS)، جامعة أوكلاند.  
[https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide\\_%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf?mc\\_cid=1158399763&mc\\_eid=8b4d4bfa2](https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide_%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf?mc_cid=1158399763&mc_eid=8b4d4bfa2)
- ◀ نظرية التغيير: الصحافة الحرة غير المحدودة للمنظمات غير الحكومية:  
<https://www.freepressunlimited.org/en/who-we-are>
- ◀ نظرية التغيير: وزارة الخارجية الهولندية.  
<https://www.government.nl/binaries/government/documenten/policy-notes/2019/11/28/policy-framework-strengthening-civil-society/Annex+5+%28Engels%29+-+Strengthening+Civil+Society+-+Theory+of+Change.pdf>
- ◀ نظرية التغيير: ندوة عبر الإنترنت من تنظيم اليونسف.  
[https://www.betterevaluation.org/resources/overview/UNICEF\\_Webinar\\_ToC](https://www.betterevaluation.org/resources/overview/UNICEF_Webinar_ToC)
- ◀ نظرية التغيير: مثال صندوق الأمم المتحدة للسكان:  
[https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/UNFPA\\_strategic\\_plan\\_2018-2021\\_Annex\\_2\\_Theory\\_of\\_change\\_FINAL\\_24Jul17.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/UNFPA_strategic_plan_2018-2021_Annex_2_Theory_of_change_FINAL_24Jul17.pdf)
- ◀ الصندوق العالمي للطبيعة.  
[http://awsassets.panda.org/downloads/Policy\\_and\\_Advocacy\\_Toolkit\\_300617.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/Policy_and_Advocacy_Toolkit_300617.pdf)
- ◀ اليونسف (الصفحات 40 و 42 و 44):  
[http://awsassets.panda.org/downloads/Policy\\_and\\_Advocacy\\_Toolkit\\_300617.pdf](http://awsassets.panda.org/downloads/Policy_and_Advocacy_Toolkit_300617.pdf)

### الفصل 3

- ◀ شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني، (2005). الحماية - دليل للوكالات الإنسانية.  
<https://www.alnap.org/help-library/protection-an-alnap-guide-for-humanitarian-agencies>
- ◀ معهد التنمية الخارجية/مجموعة السياسات الإنسانية. (2021). المناصرة التعاونية بين الجهات الفاعلة الإنسانية وحقوق الإنسان  
[https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy\\_IP\\_Collaborative\\_advocacy\\_web.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_Collaborative_advocacy_web.pdf)
- ◀ معهد التنمية الخارجية/مجموعة السياسة الإنسانية. (2022). التأثير في سياسات الدول وممارساتها بشأن حماية المدنيين.  
[https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing\\_states\\_policy.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf)
- ◀ منظمة أوكسفام. دليل التأثير في الحقوق خلال الأزمات  
<https://www.oxfam.org/en/research/rights-crisis-guide-influencing>
- ◀ منظمة أوكسفام. (2020). دليل التأثير من أجل الأثر.  
<https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>

### الفصل 4

- ◀ شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني. (2014). جبل جليد القيمة: وزن فوائد المناصرة والحملات.  
<https://www.alnap.org/help-library/the-value-iceberg-weighing-the-benefits-of-advocacy-and-campaigning>

- ◀ مركز المدنيين في النزاع. (2022). الحماية معًا: منع الأضرار المدنية وتخفيفها ومعالجتها. دليل المناصرة. [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
- ◀ سيفيكوس CIVICUS. مجموعة أدوات المراقبة والتقييم. <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/>
- ◀ إنترناك INTRAC. المناصرة: مجموعة أدوات للمنظمات غير الحكومية الصغيرة. <https://www.intrac.org/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
- ◀ منظمة أوكسفام. (2020). دليل التأثير من أجل الأثر. <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>
- ◀ منظمة أوكسفام. المراقبة والتقييم والتعلم من مجموعة أدوات التأثير. <https://melofinfluencing.org/>

## الفصل 5

- ◀ مجموعة أدوات الطوارئ منظمة كير. <https://www.careemergencytoolkit.org/>
- ◀ مركز المدنيين في النزاع. الحماية معًا: منع الأضرار المدنية والتخفيف من حدتها ومعالجتها. دليل المناصرة (القسم 5: إدارة المخاطر). [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
- ◀ لجنة المنظمات الراعية للجنة التجارة. إدارة المخاطر المؤسسية: فهم وتوصيل الرغبة في المخاطرة. <https://www.coso.org/Shared%20Documents/ERM-Understanding-and-Communicating-Risk-Appetite.pdf>
- ◀ المنتدى الأمني العالمي المشترك بين الوكالات. (2017). إدارة المخاطر الأمنية: دليل أساسي للمنظمات غير الحكومية الصغيرة. <https://gissf.ngo/resource/security-risk-management-a-basic-guide-for-smaller-ngos/>
- ◀ المنتدى الأمني العالمي المشترك بين الوكالات، (2020). الأمن: مجموعة أدوات إدارة المخاطر لوكالات الإغاثة الإنسانية. <https://gissf.ngo/resource/security-to-go/>
- ◀ فريق السياسات الإنسانية، (2011). المخاطر في العمل الإنساني: نحو نهج مشترك؟ <https://cdn.odi.org/media/documents/6764.pdf>
- ◀ التفاعل/النتائج الإنسانية، (2016). المنظمات غير الحكومية والمخاطر: كيف تدير الجهات الفاعلة الإنسانية الدولية. نيقولام ددع تالاح. [https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/02/ngos\\_and\\_risk\\_-\\_february\\_2016.pdf](https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/02/ngos_and_risk_-_february_2016.pdf)
- ◀ العمل التفاعلي/النتائج الإنسانية، (2019). المنظمات غير الحكومية والمخاطر: إدارة عدم اليقين في الشراكات المحلية الدولية. <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/03/Risk-Global-Study.pdf>
- ◀ معهد التنمية الخارجية (2019). التنمية الواعية بالمخاطر: من الأزمة إلى القدرة على الصمود. <https://odi.org/en/publications/risk-informed-development-from-crisis-to-resilience/>
- ◀ منظمة أوكسفام: البرامج الآمنة. <https://www.oxfamwash.org/en/communities/safe-programming>

# دراسات الحالة

# تعزيز حقوق المعلمات في شمال غرب سوريا

طورت دراسة الحالة هذه شبكة حراس وشبكة الاستجابة للمساعدات المعززة

## ملخص رئيسي للدراس المستفاد

- ◀ قادت مجموعة من المعلمات في شمال غرب سوريا مبادرة مناصرة رائدة دعت إلى حقهن في إجازة أمومة مدفوعة الأجر. وتمثل المعلمات 60 بالمئة من القوى العاملة في مجال التعليم في منطقة تأثرت بالنزاع منذ عام 2011 وغالبًا ما تكون هؤلاء المعلمات المعيلات الرئيسيات لأسرهن. ولسنوات طويلة، واجهت المعلمات اللواتي أصبحن أمهات - وكذلك أطفالهن حديثو الولادة - مخاطر حماية جسيمة بسبب اضطراهن للعودة إلى العمل بعد الولادة مباشرة.
- ◀ وجرى تمكين مبادرة المناصرة الجماعية من خلال التُّهَج التي ركزت على المعلمات المتضررات وعززت مشاركتهن المباشرة مع أصحاب القرار. وكانت المساءلة اللامركزية أمام هياكل السكان المتضررين حاسمة، فضلًا عن الدعم الذي قدّمته الجهات الفاعلة المحلية في إجراء تقييم المخاطر، وتحليل أصحاب المصلحة، والتواصل وبناء القدرات لمجموعة من عشر معلمات ناصرن المبادرة.
- ◀ بعد أشهر من المفاوضات مع السلطات المحلية والجهات المانحة، والتأثير في الجهود الموجهة إلى قادة المجال الإنساني، نجحت جهود المناصرة في تحقيق أهدافها. كما ساهمت في تعزيز المشاركة الهادفة على مستوى المنظومة في آليات التنسيق من قبل الأشخاص المتضررين، فضلًا عن إنشاء هياكل مبتكرة لإعادة تركيز الاستجابة الإنسانية في شمال غرب سوريا حول التجارب الحية وإدماج أصحاب الحقوق.

## الخطوط العريضة للمشكلة المناصرة ونهج/استراتيجية الجهات الفاعلة المعنية

إنّ غالبية المعلمين في 1070 مدرسة في شمال غرب سوريا من النساء اللواتي يمثلن 60 بالمئة من القوى العاملة في قطاع التعليم. وقد تأثرت هذه المنطقة بالنزاع منذ عام 2011 وتستضيف حاليًا أكثر من أربعة ملايين نازح داخليًا. والمعلمات هن أيضًا أمهات - وفي كثير من الحالات هن المعيلات الرئيسيات لأسرهن. وفي السنوات الأخيرة، ومع بقاء المنطقة خارج سيطرة الحكومة السورية، لم تحصل المعلمات الحوامل على إجازة أمومة، ولا حتى ليوم واحد بعد الولادة. ويعني ذلك أن هؤلاء المعلمات لا يحظين بالوقت الكافي للتعافي بشكل صحيح بعد الولادة ولا لترتيب مكان آمن يقدم الرعاية لأطفالهن حديثي الولادة.

وتتعرض هؤلاء الأمهات وأطفالهن وأسرهن لمجموعة واسعة من مخاطر الحماية بما في ذلك الإصابة الجسدية والضيق العاطفي والصحة العقلية والضيق النفسي بالإضافة إلى مخاطر حماية الطفل. وغالبًا ما يعشن ويعلمن في خيام، ويواجهن صعوبات وظروفًا محفوفة بالمخاطر تزداد سوءًا بسبب الأمطار الغزيرة والعواصف الثلجية كل شتاء. وفي أسبوع واحد في يناير 2021 وحده، تضرّر ما يقرب من 120 مدرسة<sup>51</sup>. ومن أجل معالجة هذا الوضع، جرى إطلاق مبادرة مناصرة شعبية جماعية في أغسطس 2021، بقيادة المعلمات ومديري/ات المدارس بدعم من منظمة شبكة حراس الطفولة لحماية الأطفال وحملة سوريا والمجلس الاستشاري للمرأة السورية، وهي جزء من الهياكل القيادية للأمم المتحدة



في استجابة شمال غرب سوريا<sup>52</sup>. وفي وقت لاحق من عام 2022، شاركت فرقة العمل المعنية بالمساءلة أمام السكان المتضررين أيضًا كصاحب مصلحة رئيسي في المبادرة. واعتمدت ثلاثة تكتيكات رئيسية في البداية هي: توثيق قصص المعلمين وتقديمها كقصص إنسانية؛ وإجراء دورات تدريبية لتعزيز مهارات المناصرة لدى المعلمين؛ ورسم خرائط لأصحاب القرار وأصحاب النفوذ على المستويين المحلي والدولي (مثل فرق عمل لجنة التعليم المدني، ومديريات التربية والتعليم في المنطقة، والجهات المانحة التي تمول قطاع التعليم).

## أدوار وإجراءات وتكتيكات محددة في مجال المناصرة اعتمدها مختلف الجهات الفاعلة

وتبع ذلك سلسلة من اللقاءات الرئيسية الأخرى، بما في ذلك مناسبة حضرت فيها المعلمين اجتماعًا شهريًا لمجموعة الاتصال الإنسانية وتحدثن مباشرة إلى منسقي مجموعة الحماية والتعليم بشأن المخاطر التي تواجهها المعلمين الحوامل، وأخرى مع منسق(ة) الشؤون الإنسانية وقيادة مكتب تنسيق الشؤون الإنسانية. كما قام مستشارو المساءلة أمام السكان المتضررين لشمال غرب سوريا بتيسير اجتماعات للمجموعة مع ممثلي صندوق سوريا الإنساني ونائب(ة) منسق(ة) الشؤون الإنسانية الإقليمي(ة). علاوة على ذلك، وتحت رعاية مشروع مناهل الذي تديره شركة التنمية الدولية الخاصة "كيمونيكس" - وهي مبادرة محلية تدعم 470 مدرسة - اكتسبت المجموعة صوتًا ومساحة لتطوير خطتها الاستراتيجية.

وبالإضافة إلى الأفعال، ازداد العمل على أرض الواقع مع اكتساب مبادرة المناصرة لمزيد من الزخم. وأنشئت رابطة للمعلمين في مجال التعليم من أجل الدفاع عن حقوق المعلمين والتعامل مع أصحاب القرار المحليين. وتمكنت ممثلة عن الجمعية الجديدة من حضور أحد الاجتماعات الدورية التي تعقد مرتين سنويًا بين مديرية التربية<sup>53</sup> ومنظمات المجتمع المدني والمعلمين وجمعية أولياء أمور الأطفال ذوي الإعاقة. وتهدف هذه الاجتماعات على المستوى المحلي إلى المساعدة في صياغة استراتيجيات لسياسة التعليم في مناطق ريف حلب وإدلب. وتحدثت ممثلة المجموعة في ديسمبر 2021. وفي الوقت نفسه، جنبًا إلى جنب مع منظمات المجتمع المدني المحلية، تفاوضت المجموعة بلا كلل مع مديرية التعليم للحصول على إجازة أمومة للمعلمين.

وقد استغرقت هذه الجهود ما يقرب من عام كامل، وتراوح ذلك من تقديم المعلمين لقصصهن إلى التدريب على مهارات التفاوض والتحدث والاجتماعات مع أصحاب القرار. واستغرقت فترة الإعداد، بما في ذلك كتابة الرسائل الرئيسية والتدريب وإنتاج القصص، حوالي شهرين. وجرى استخدام تكتيكات مختلفة بما في ذلك المقابلات الصحافية الوطنية والدولية، والضغط على الجهات المانحة وأصحاب القرار، والتواصل، والاجتماع مع أصحاب المصلحة الرئيسيين للمساعدة في الحفاظ على أهداف المناصرة الجماعية وتنسيق الإجراءات حتى تحقق هدف مبادرة المناصرة في يناير 2022.

وقررت الجهات المانحة ومديرية التربية أخيرًا منح المعلمين إجازة أمومة لمدة ثلاثة أشهر يكون شهر واحد منها فقط مدفوع الأجر. وتمت موافقة السياسات المحلية وسياسات التمويل لمشاريع التعليم لدفع رواتب المعلمين/ات البدلاء لتغطية فترة إجازة أمومة مدتها شهر واحد. وعلى الرغم من أن رسائل المناصرة دعت إلى إجازة لمدة ثلاثة أشهر، فإنها لم تطلب على وجه التحديد تغطية كامل الفترة ماليًا. وعلى الرغم من أن قصص المعلمين استخدمت بفاعلية للتأثير، إلا أنه كان ثمة نقص في الأدلة الدامغة، مثل التقارير الرسمية، لإعلام أصحاب القرار بمخاطر الحماية التي تواجهها المعلمين/ات والأمهات وأطفالهن.

## اعتبارات المخاطر وإدارتها

خلص تحليل للمخاطر أجرته شبكة حراس الطفولة<sup>54</sup> وحملة سوريا إلى أنه لو كانت المعلمين هن من أطلقن المبادرة بأسمائهن الخاصة، لكان ثمة احتمال كبير أن يتعرضن للمضايقة ولخطر انتقام السلطات المحلية بفضلهن من مناصهن ومنعهن من العمل في المدارس. لذلك، عندما أطلقت مبادرة المناصرة، شرعت بادئ الأمر في نقل قصة نجاح تركز على مرونة وصمود المربيات وسط حالة الحرب التي طال أمدها في شمال غرب سوريا، من دون إدراج مسألة إجازة الأمومة

في البداية. وتمكنت المعلومات من تقديم مطالبتهن بحقهن في الحصول على إجازة الأمومة في الاجتماعات مع أصحاب المصلحة التي تلت ذلك. ولم تُسجل هذه الاجتماعات المغلقة، التي طبقت عليها قواعد السرية (أي عدم إعلان أي من المعنيين في وسائل الإعلام أو منشورات وسائل التواصل الاجتماعي).

وشاركت جميع المعلومات اللواتي كن جزءًا من المبادرة في عملية تقييم المخاطر وساعدن في اتخاذ قرار بشأن الاستراتيجيات الفضلى لتخفيف المخاطر. وأبلغن جميعهن بالمخاطر التي تنطوي عليها المبادرة وتعلمن كيف يمكنهن معالجة هذه المخاطر إذا أصبح ذلك ضروريًا.

## العملية والتكيفات والنتائج، مع التركيز على العناصر الجماعية/التعاونية

لقد لعبت المنظمات المحلية دورًا رئيسيًا في إتاحة الفرصة للمعلومات لتحديد من هم أصحاب القرار والاجتماع بهم، كما قامت بتدريب النساء ودعم تمكينهن. وقدمت المشورة حملة سوريا، وهي منظمة مقرها المملكة المتحدة متخصصة في الدفاع عن المتضررين من الحرب السورية. وعلى وجه التحديد، أسهمت من خلال إجراء تحليل لأصحاب المصلحة وشحن رسائل حماية المناصرة.

وساعدت المنظمات غير الحكومية المحلية والجهات الفاعلة في المجتمع المدني على المشاركة في تصميم مبادرة المناصرة، التي وضعت المعلومات في صلبها، وبالتالي أصبحن شريكات فيها. وجرت مواءمة جميع التكتيكات، من الصياغة المشتركة لرسائل المناصرة إلى دعوة المعلومات إلى الاجتماعات وأخذ زمام المبادرة فيها، بينما اضطلعت المنظمات غير الحكومية وهيئات التنسيق بدور ثانوي كمضيفين وميسرين. وتغلغل مفهوم أصحاب الحقوق كعوامل للتغيير في كل جانب من جوانب مبادرة المناصرة هذه، ولم تكن بعض الإجراءات ممكنة إلا بفضل الأساليب المبتكرة التي دعمت المشاركة المباشرة مع أصحاب القرار والمشاركة الهادفة من قبل الأشخاص المتضررين في المنتديات الإنسانية الرئيسية. كما أسهمت المبادرة في إنشاء هياكل جديدة، وتوسيع هذه الديناميات وتعزيزها.

وكذلك سمحت قنوات المساءلة الموجودة أصلاً أمام السكان المتضررين والتي تقودها وكالات الأمم المتحدة للأشخاص المتضررين بالتعامل مع منصات التنسيق الإنساني والمشاركة فيها، وقد لعب ذلك دورًا محوريًا في تنسيق الاجتماعات بين مجموعة المعلومات وأصحاب القرار المعنيين. وبشكل منفصل، سمحت قنوات أخرى للمساءلة أمام السكان المتضررين بالمناصرة لدى الجماعات المسلحة غير الحكومية وسلطات الأمر الواقع بشأن التخفيف من عمليات إجلاء النازحين داخليًا من أحد مخيمات شمال غرب سوريا.

وبهدف توسيع هذه الآليات وإنشاء هيكل جماعي للمساءلة أمام السكان المتضررين، قادت مجموعة عمل المساءلة أمام السكان المتضررين في نهاية عام 2021 عملية تشاور واسعة مع المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية ووكالات الأمم المتحدة التي وضعت "خطة عمل للتغيير" مدتها عام واحد مع ثلاثة أهداف رئيسية هي: الاضغاء بعناية إلى الأشخاص المتضررين؛ والاستجابة بفاعلية؛ والتواصل بطريقة حساسة. وفي إطار هذه الأهداف، تمه نية في اتخاذ عشرة إجراءات رئيسية من قبل عشر فرق عاملة منفصلة<sup>59</sup>، مقترنة بعشر فرق عاملة أخرى تراقب كل إجراء وتقيمه. ويشمل أعضاء مجموعة العمل وكالات الأمم المتحدة والمنظمات غير الحكومية المحلية والوطنية والدولية ومنظمة الإنسانية والادماج (Humanity & Inclusion) ومنظمة ريتش (Reach) ومشروع القدرات الاحتياطية للمساواة بين الانواع الاجتماعية التابع للمجلس النرويجي للاجئين/ات (NORCAP's GenCap) والوكالة السويسرية للتنمية والتعاون ووزارة الخارجية والكونولث والتنمية في المملكة المتحدة.

وتتمثل لحظة حاسمة أخرى في تعزيز المناصرة التي تحمي الأشخاص المتضررين أثناء قيادتهم لها، وقد تزامنت مع إنشاء المجلس الاستشاري للمرأة السورية في نهاية عام 2021.

وكجزء من آليات تنسيق الشؤون الإنسانية التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية، ناصر منسق الشؤون الإنسانية المجلس الاستشاري للمرأة السورية، وشارك في عدد من مبادرات المناصرة، بما في ذلك حماية العاملات في مجال التعليم. وتضم المجموعة نساءً من قطاعات مختلفة داخل سوريا ومن عدد من منظمات المجتمع المدني السورية المختلفة.

وقد ساعدت جهود المناصرة بشأن قضايا حماية النساء والأطفال على كسب أبطال محليين متمكنين وعلى تأسيس المناصرة رسمياً. كما لاحظت الجهات الفاعلة على أرض الواقع أنه منذ بدء مشاركة أعضاء من المجلس الاستشاري للمرأة السورية في الاجتماعات، بدأت المناقشات و"لغة" فريق الاتصال الإنساني في تضمين اقتباسات من الأشخاص المتضررين والقضايا التي أثاروها. ويعكس ذلك تأثير المجموعة ويشير إلى تغيير السلوك في الاجتماعات من نهج تقني بحث إلى نهج قائم على الاصغاء إلى أصوات الأشخاص المتضررين.



فوج، 47 عامًا، يجلس على الأرض التي كان يمتلكها والتي كانت في يوم من الأيام كلها خضراء. الصورة: إسلام مراديني

## تنظيم استخدام الأسلحة المتفجرة في المناطق المأهولة بالسكان

جرى تكييف دراسة الحالة هذه من ج. دايفيس و أ. سينسر، (-2022ب) المناصرة التعاونية لحماية المدنيين: الأطفال والنزاع المسلح والأسلحة المتفجرة في المناطق المأهولة بالسكان. مذكرة إحاطة إعلامية من مجموعة السياسات الإنسانية. لندن: معهد التنمية الخارجية:

[www.odi.org/en/publications/collaborative-advocacy-on-the-protection-of-civilians-children-and-armed-conflict-and-explosive-weapons-in-populated-areas](http://www.odi.org/en/publications/collaborative-advocacy-on-the-protection-of-civilians-children-and-armed-conflict-and-explosive-weapons-in-populated-areas)

### ملخص رئيسي للدروس المستفادة

- ◀ إن الاستخدام الواسع النطاق للأسلحة المتفجرة في المناطق المأهولة بالسكان، ومستوى الضرر الذي يلحق بالمدنيين (90 بالمئة من جميع ضحايا الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان هم من المدنيين من "العمل بشأن العنف المسلح"، 2021)، ومسألة عدم كفاية القانون الدولي الإنساني لمعالجة الضرر الناجم عن استخدام الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان، تستدعي جميعها الحاجة إلى تنظيم استخدام الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان. وقد أدى ذلك إلى التركيز على المناصرة الجماعية عبر المجتمع المدني واللجنة الدولية للصليب الأحمر والأمم المتحدة والدول الأعضاء الداعمة التي تعاونت جميعها لتحديد المعايير والسياسات الدولية وتطويرها. وكانت الجهات الفاعلة المشاركة في البداية قد عملت معًا في الماضي من خلال المناصرة الجماعية السابقة بشأن جداول أعمال أخرى متعلقة بالأسلحة مثل الذخائر العنقودية والألغام الأرضية وما إلى ذلك، وتم تطوير الثقة - وهو عامل رئيسي للمناصرة الجماعية. وقد جرى تعلم الدروس بعد المشاركة السابقة في إعلان المدارس الآمنة (2014).
- ◀ كان الهدف الرئيسي لعملية وضع معايير جديدة هو تطوير إعلان سياسي دولي، مع التزامات عملية تتطلب تغييرات في السياسة والممارسة من قبل الدول التي توقع عليه.
- ◀ توجت جهود المناصرة هذه بمصادقة 82 دولة رسميًا على الإعلان السياسي بشأن حماية المدنيين من استخدام الأسلحة المتفجرة في المناطق المأهولة بالسكان في نوفمبر 2022. وستركز جهود المناصرة الآن على تحقيق عالمية هذا الإعلان السياسي من خلال تشجيع توقيع المزيد من الدول الأخرى عليه، والتنفيذ العملي لالتزاماته، ومراقبة ممارسات الدول بشأن استخدام الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان، ودعم الدول وجيوشها للابتعاد عن استخدام الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان.

### مشكلة المناصرة والنهج المتبع

تجري النزاعات بشكل متزايد في البلدات والمدن وغيرها من المناطق المأهولة بالسكان. وقد شوهد هذا في سوريا والعراق واليمن ومؤخرًا في أوكرانيا، ما أدى إلى مقتل وإصابة عشرات الآلاف من المدنيين بالأسلحة كل عام. وعندما تُستخدم الأسلحة المتفجرة في المناطق المأهولة بالسكان، يكون حوالي 90 بالمئة من الضحايا من المدنيين (العمل على العنف المسلح، 2021). وفي عام 2021 وحده، جرى الإبلاغ عن مقتل أو إصابة أكثر من 11000 مدني باستخدام الأسلحة المتفجرة (الشبكة الدولية للأسلحة المتفجرة، 2022 أ).<sup>2</sup>

ويمكن أن يكون للدمار الذي لحق بالبنية التحتية والخدمات الحيوية مثل الكهرباء والماء آثار شديدة وطويلة الأمد. ويواجه المدنيون آثارًا نفسية وصحية طويلة الأجل، غالبًا في سياقات تكون فيها خدمات الدعم غير كافية (المرجع نفسه).

وقد جرى توثيق هذا النمط المدمّر من الضرر بشكل مستمر على مدار العقد الماضي (العمل على العنف المسلح، 2021).

ومنذ أكثر من عشر سنوات، بدأت مجموعة من الخبراء من المجتمع المدني واللجنة الدولية للصليب الأحمر ومكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية - الذين كان بعضهم يعمل أصلاً في مجال نزع السلاح وحماية المدنيين منذ عقود - في إثارة المخاوف بشأن الأثر الإنساني القصير والطويل الأجل للنزاع الحضري المتزايد على المدنيين ومدى كفاية القانون الدولي الإنساني لحماية المدنيين في مثل هذه السياقات. وكان التوصل إلى توافق في الآراء بشأن المشكلة والحلول المنشودة خطوة حاسمة بالنسبة للمجتمع المدني والأمم المتحدة واللجنة الدولية من أجل العمل المشترك للمناصرة في سبيل تحقيق هدف مشترك. وقد أنشأت منظمات المجتمع المدني تحالفًا عالميًا - هو الشبكة الدولية للأسلحة المتفجرة التي أصدرت في عام 2011 "نداء الشبكة الدولية للأسلحة المتفجرة" (الشبكة الدولية للأسلحة المتفجرة، 2011).<sup>3</sup>

واستدعى ذلك أن تتخذ الدول والجهات الفاعلة الأخرى إجراءات فورية لمنع المعاناة الإنسانية الناجمة عن استخدام الأسلحة المتفجرة في المناطق المأهولة بالسكان من خلال: الاعتراف بأن هذا الاستخدام يسبب أضرارًا جسيمة ويضر بالبنية التحتية؛ وتجنب مثل هذا الضرر ومراجعة وتعزيز السياسات والممارسات الوطنية بشأن استخدام الأسلحة المتفجرة، وجمع البيانات ذات الصلة وإتاحتها؛ والعمل من أجل الأعمال الكاملة لحقوق الضحايا والناجين/ات؛ ووضع معايير دولية أقوى، بما في ذلك بعض المحظورات والقيود المفروضة على استخدام الأسلحة المتفجرة في المناطق المأهولة بالسكان. (المرجع السابق).

وقد ركزت المناصرة بشأن جدول أعمال الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان على تطوير معايير سياسية دولية جديدة تهدف إلى إحداث تغييرات في ممارسات الدول لتنظيم استخدام الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان ووضع قيود عليه. وقد حدّد التعاون بين مجموعة من الجهات الفاعلة المختلفة جدول الأعمال وجعله مقبولًا اجتماعيًا وطوره مع أصحاب المصلحة الآخرين، ولا سيما الدول والقوات المسلحة. وكان الهدف الرئيسي للعملية هو وضع إعلان سياسي دولي، مع التزامات عملية تتطلب تغييرات في السياسة والممارسة من قبل الدول التي توقع عليه.

وقد وقع الاختيار على إعلان سياسي، بدلاً من معاهدة ملزمة قانونًا، على وجه التحديد اعترافًا بالتعقيدات والجوانب التقنية للمسألة فضلًا عن البيئة السياسية. فالأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان هي خطة سياسة فضفاضة بشكل متعمد وتفتقر إلى خصوصية جداول الأعمال الأخرى المتعلقة بالأسلحة، ونتيجة لذلك يُنظر إليها على أنها أقل قابلية لوضع قوانين لتعزيز التغيير، كما حدث في ما يتعلق بالذخائر العنقودية والألغام الأرضية. وذكر أحد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلة أنّ "البداية بطعن قانوني [كما حدث سابقًا] ينطوي على خطر حدوث تغيير طفيف فقط أو حتى إلحاق الضرر بجدول الأعمال".

وقد صيغت مشكلة الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان عمدًا من الناحية الإنسانية بدلاً من اعتبارها مسألة امتثال قانوني، لا سيما وأنّ القانون الدولي الإنساني لم يكن كافيًا للتصدي لاستخدام الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان. وقد أتاح الزاوية الإنسانية اتباع نهج أكثر شمولًا يركز على الآثار البشرية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية الأوسع نطاقًا. وقد استخدم نهج مماثل في تأطير استخدام الأسلحة النووية: "فقد أُجبر التركيز على هذه القضايا الناس على التساؤل عن مدى صحة الأمر" (مويس، 2022).<sup>4</sup> ويُعتبر الاستخدام المتعمد والاستراتيجي للكلمات وتأطير المسألة أمرًا حاسمًا لإحراز تقدّم من جانب المعنيين.

## الأدوار والمسؤوليات والإجراءات والتكتيكات

لقد جمعت الشبكة الدولية المعنية بالأسلحة المتفجرة عمدًا بين الأفراد والمنظمات ذوي المهارات المحددة في مجال تكنولوجيا الأسلحة، وتطوير القانون والسياسات، والاستجابة التشغيلية، والمراقبة وجمع البيانات، والدبلوماسية، والمناصرة ومجموعات الضغط، والمساعدة الإنسانية ومساعدة الضحايا - عملوا جميعهم من أجل هدف مشترك. وإلى جانب أعضاء الشبكة الدولية المعنية بالأسلحة المتفجرة، تعاونت المجموعة بفاعلية مع اللجنة الدولية للصليب الأحمر والأمم المتحدة في البداية - وتمكنت من الاستفادة من خبراتها الميدانية للتعبير عن خطورة الضرر المرتبط باستخدام الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان.

وبالإضافة إلى ذلك، تحظى اللجنة الدولية للصليب الأحمر بتكليف بموجب اتفاقيات جنيف، وتُجري حوارًا منتظمًا مع الدول والجهات الفاعلة المسلحة بشأن سير الأعمال العدائية، في حين أن مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية مكلف من قبل الدول ومجلس الأمن التابع للأمم المتحدة ولديه إمكانية الوصول إلى هذه الأخيرة بانتظام وبدرجة لا تكون متاحة دائمًا للجهات الفاعلة في المجتمع المدني. وكان التعاون الاستباقي بين هذه المجموعات من الجهات الفاعلة أساسيًا في إرساء المصادقية والحوار مع الدول.

وكان أحد الشروط الأساسية لإحراز تقدّم في الحوار بشأن استخدام الأسلحة المتفجرة في المناطق المأهولة بالسكان هو مشاركة الدول الأعضاء، ولا سيما تلك التي لديها وجود عسكري نشط ويمكنها إحداث تغيير في سياستها العسكرية. كما أنّ تحديد الدول ذات الاهتمام الكبير والمواءمة العالية مع الأهداف التي يناصر في سبيلها جدول أعمال الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان وإشراك هذه الدول في وقت مبكر كان أمرًا أساسيًا. وقد شغلت كل من الترويج والنمسا وأيرلندا مناصب قيادية رئيسية في تقدّم جدول الأعمال في مراحل مختلفة من العملية، في البداية للتعامل مع القضية، وجذب اهتمام الدول الأخرى وتمويل منظمات المجتمع المدني، يليها إنشاء مجموعة أساسية من الدول مقرها جنيف، وأخيرًا للحض على إعلان سياسي وتطوير صياغته.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن إشراك مجموعة متنوعة إقليميًا من الدول هو أمر ضروري، بما في ذلك تحقيق عالمية الإعلان المستقبلي - وهو هدف رئيسي للشبكة الدولية المعنية بالأسلحة المتفجرة. وتحقيقًا لهذه الغاية، أشركت منظمة الإنسانية والادماج، بدعم من الشبكة الدولية للأسلحة المتفجرة، الدول المهتمة مثل موزمبيق وشيلي اللتين عقدتا بشكل مشترك مؤتمرات إقليميين في مابوتو (2017) وسانتياغو (2018) اللتين كان دورهما فاعلاً في تطوير الكتل الإقليمية لموقف مشترك وتعزيز المشاركة.

وقد تباينت استراتيجيات مناصرة جدول أعمال الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان المستخدمة للتأثير في مواقف الدول. وعلى وجه الخصوص، كانت منظمات حقوق الإنسان في كثير من الأحيان أكثر صراحة. وقام آخرون بمزيد من المشاركة المباشرة مع الدول و/أو الجيوش التي ركزت على الحوار البناء والموجه نحو الحلول. كما عبّر العديد ممن أجريت معهم المقابلات عن ضرورة الابتعاد عن استخدام التنديد، والتركيز عوضًا عنه على الحجج المقنعة التي تركز على العواقب الإنسانية لاستخدام الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان، فيما تحدّث آخرون عن الحاجة إلى ضمان حوار بناء من دون تنازل الحجج المقنعة عن الخطوط الحمراء. وكانت المناصرة الذكية سياسيًا وعسكريًا التي تستوعب المنظورات السياسية والعسكرية وتأخذها في الاعتبار مفتاحًا للتقدّم. وكان من المهم لتحقيق ذلك اعتماد نهج براغماتي ومتعمّد لمطالبتها بالسياسات. وكان يُنظر إلى استخدام مصطلحات "الامتناع عن" و"تجنب"، بدلاً من "وقف" استخدام الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان على أنه أكثر تقبلًا للعديد من الدول وجيوشها ولم "يخلق فرضية قانونية قد ترفضها الدول". ومن المهم تحديد الإدارات والأفراد ذوي الصلة داخل الدول الذين يدعمون جدول الأعمال أو يتعاطفون معه ويمكنهم العمل على إشراك أجزاء أخرى من الحكومة.

وقد استخدمت المجموعة بشكل حاسم بحثًا محددًا للسياق لإثبات وجود نمط معيّن يمكن التنبؤ به من الضرر المرتبط باستخدام الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان. كما وفّرت أدلة قوية دامغة الأساس للمشاركة المستمرة للجهات الفاعلة مع الدول في مجال نزع السلاح والسياسة والإنسانية وحقوق الإنسان وبناء السلام. وارتباطًا بذلك، كان استخدام خبراء متخصصين لعرض القضايا - خاصة عند إشراك موظفي الدولة أو الجيش - أمرًا أساسيًا أيضًا، وكذلك تطوير فهم اللغة والتفكير العسكريين. ويساعد فهم اللغة العسكرية ونشر الحجج القائمة على المعرفة التقنية على التخفيف من خطر إضعاف جدول الأعمال من قبل الجهات الفاعلة السياسية أو العسكرية ذات المصالح الخاصة ضد هدف المناصرة. أو الاستلاب بسبب اللغة التقنية المتعمّدة.

## الحواجز والتحديات والمخاطر التي تواجه جدول أعمال المناصرة

يمكن للمواقف المتنوعة وغير المنحازة والمتضاربة في بعض الأحيان أن تعرّض للخطر النتيجة المنشودة وأن ترسل رسائل مختلطة ومربكة إلى أهداف المناصرة. ومن دون مواقف مناصرة متوائمة وذكية سياسيًا، يوجد أيضًا مخاطر أن تلعب مواقف المناصرة دورًا في المصالح السياسية. وغالبًا ما تدعو المنظمات الإنسانية إلى احترام القانون الدولي الإنساني أثناء حدوث الأعمال العدائية، لكن غالبًا ما تستخدم الدول القانون الدولي لصالحها. وفي ما يتعلق باستخدام الأسلحة في

المناطق المأهولة بالسكان، كان موقف بعض الدول القوية عسكرياً مفاده أنّ القانون الدولي الإنساني كاف واختلقت مع الحاجة إلى مزيد من المعايير. وتسلب مثل هذه التوترات بين الجهات الفاعلة الضوء على التفاوت في استعداد بعض المنظمات للترويج لقضايا لا تحظى بشعبية أو ذات احتمال نجاح ضئيل. وكانت المنظمات المؤسسة تعلم أنّ الدول ستتردد في قبول القيود المفروضة على استخدام الأسلحة بما يتجاوز تلك الموجودة أصلاً في القانون الدولي الإنساني، والتي كانت كافية. ولكن كان من المهم رفض هذا الموقف أو الافتقار الواضح لاهتمام الدولة في المراحل المبكرة، وخصوصاً عن ذلك اتخاذ وجهة نظر بعيدة المدى هي: العمل على الاعتراف بالقضية والمضي قدماً في تطوير السياسات. وكما قال أحد الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلة: "يجب أن تكونوا مستعدين للفشل وأن تحافظوا على مبادئ قوية وألا تخضعوا مطالبكم اللغوية للهياكل القائمة". وبالمثل، تتمتع الدول النشطة عسكرياً بتأثير قوي في تنفيذ التزامات الإعلان. وكان الفرق ضئيلاً بين إشراك هذه الدول في الحوار، وبين ضمان عدم استخدام نفوذها لإضعاف أهداف السياسة ونص الإعلان ومن ثم عدم القبول بالانضمام إلى إعلان ضعيف، وتكلفة الفرصة البديلة لعدم انضمام دول نشطة عسكرياً وما ينتج عن ذلك من تغيير محدود في السياسة والممارسات.

علاوة على ذلك، تطلب جدول أعمال الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان مثابة المنظمات عبر المجموعة وقدرتها على اعتماد وجهة نظر بعيدة. ويحتاج هذا المستوى من الالتزام إلى شبكة مزودة بموارد جيدة مع الوقت وتتحلى بالقدرة والمرونة للحفاظ على الزخم الناتج عن عملها والعوامل الخارجية والبناء عليه. ويعتمد النجاح على هذه العوامل التمكينية الرئيسية.

## العملية والتكيفات والنتائج مع التركيز على العناصر الجماعية/التعاونية

كان أحد الدروس الرئيسية المستفادة من جدول أعمال الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان هو الحاجة إلى مشاركة أفضل للناجين/ات، أو المجتمع المدني، في الدول المتضررة؛ وتمثيل الدول المتضررة، وبدرجة أقل مشاركة دول الجنوب العالمي وحشد المجتمع المدني في الجنوب العالمي. إنّ تحديث الدول المتأثرة بالنزاع بشكل مباشر عن عواقب الأسلحة في المناطق المأهولة بالسكان يمكن أن يزيد من مصداقية القضية ويعزز الشعور بمدى إلحاح المسألة. فعلى سبيل المثال، تم الاستشهاد بالمشاركة النشطة لفلسطين كمثل قوي على مشاركة الدول المتضررة. فهي توفر فرصة للدول لإجراء حوار بين الأقران، وتضع القضية في سياق النزاع.

التعلم الرئيسي والتوصيات لمبادرات المناصرة الجماعية:

- ◀ النظر في إنشاء شبكات أو تحالفات أو تعاون بين منظمات المجتمع المدني الدولية والوطنية والمنظمات الدولية لدعم مبادرات المناصرة الخاصة بأهداف المناصرة ومواضيعها وبلدانها. والمساعدة في دعم تطوير وتنسيق الاستراتيجية ومواقف المناصرة والمبادرات البحثية والمشاركة عبر أصحاب المصلحة المعنيين بالمناصرة لدى الدول وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.
- ◀ حشد ودعم مجموعات المجتمع المدني الوطنية والمحلية للمشاركة في الشبكات والتحالفات، فضلاً عن إشراك حكوماتها على مستوى العواصم.
- ◀ تسهيل المشاركة المتسقة بين الجهات الفاعلة الرئيسية، بما في ذلك المجتمع المدني الوطني والدولي مع الجهات الفاعلة في الأمم المتحدة واللجنة الدولية للصليب الأحمر حسب الاقتضاء، بما في ذلك من خلال الاجتماعات المنتظمة وتبادل المعلومات بشأن مواقف الدول ومناقشة الاستراتيجية والتكتيكات لإشراك الدول.
- ◀ حشد مجموعة متنوعة من الدول من مختلف التجمعات الإقليمية، وتشجيع ودعم دور بارز لمشاركة وقيادة دول الجنوب العالمي، والدول المتأثرة حيثما كان ذلك ممكناً ومناسباً، بما في ذلك مشاركتها كدول بطلية.
- ◀ ضمان الاتساق بين مواقف المناصرة والمبادرات في مختلف المنابر والمنتديات على المستويات الدولية والإقليمية والوطنية؛ وتعزيز الروابط بين مختلف المنتديات عند الاقتضاء، بما في ذلك مع المنتديات الإقليمية؛ والنظر في توفير شراكات طويلة الأجل و/أو دعم مجموعات المجتمع المدني على الصعيدين الإقليمي والوطني لتسهيل ذلك.
- ◀ كون الاطراف استراتيجية في كيفية نشر مواقف المناصرة ومن يطلع بذلك. ويشمل ذلك كيفية تأطير مواقف المناصرة، ومن يقدمها، مع التحلي بالدرابة الكافية بفن إبراز فرص المصداقية وتعظيمها؛ وتقييم من يمكن أن يكون في وضع أفضل لتحقيق أقصى قدر من التأثير في أهداف المناصرة المحددة؛ ودعم التنوع بين أولئك الذين يقدمون المناصرة المباشرة.

- ◀ العمل مع الشركاء الوطنيين وشبكات المناصرة لتحديد نقاط الدخول الحكومية المحتملة (الأفراد والإدارات) التي قد تكون داعمة لهدف المناصرة - أو على الأقل متعاطفة معه؛ والعمل مع نقاط الدخول هذه لمزيد من فهم عمليات اتخاذ القرار ذات الصلة وأصحاب المصلحة/المواقف الرئيسية، وإشراك الأفراد/الإدارات الأخرى، بما في ذلك أولئك الذين يعارضون هدف المناصرة؛ وعدم الخوف من إثارة قضايا غير مرحّب بها؛ والاستعداد للانتكاسات ولفشل.
- ◀ ضمان مواقف متماسكة ومتآزرة عبر شبكات المناصرة و/أو الشركاء؛ والتحلي بالذكاء السياسي، وضمان اتخاذ تدابير التخفيف بحيث لا يقوّض التأطير والمواقف هدف المناصرة.

1. العمل بشأن العنف المسلح (2021) عقد من أضرار العنف المتفجر، 2011-2020. لندن: العمل على العنف المسلح

<https://aoav.org.uk/2021/a-decade-of-explosive-violence-harm-2011-2020/>

2. الشبكة الدولية للأسلحة المتفجرة (2011) "التعليق على دعوة الشبكة الدولية للأسلحة المتفجرة". صفحة انترنت. الشبكة الدولية المعنية بالأسلحة المتفجرة

[www.inew.org/about-inew/inew-call-commentary/](http://www.inew.org/about-inew/inew-call-commentary/)

3. الشبكة الدولية للأسلحة المتفجرة (2022) "الاجتماع الأخير لاعتماد الأسلحة المتفجرة يمثل علامة فارقة في حماية المدنيين" صفحة انترنت. الشبكة الدولية المعنية بالأسلحة المتفجرة

[www.inew.org/final-meeting-to-adopt-explosive-weapons-declaration-marks-milestone-in-protection-of-civilians](http://www.inew.org/final-meeting-to-adopt-explosive-weapons-declaration-marks-milestone-in-protection-of-civilians)

4. مويس، ر. (2022) "قضايا التأطير". تعليقات في ندوة "إنجاح الدبلوماسية المتعددة الأطراف - التفكير الاستراتيجي والشراكات والابتكار والخوف من أجل النجاح"، 10 مايو. أوسلو: المادة 36

<https://article36.org/wp-content/uploads/2022/05/Framing-issues-comments-at-a-seminar.pdf>



آثار الحرب في سوريا. الصورة: بابلو توسكو



## التصدي للعنف القائم على النوع الاجتماعي في جنوب السودان

جرى تكييف دراسة الحالة هذه من ج. دايفيس و أ. سينسر، (2022) "التكامل بين مناصرة الحماية الدولية والمحلية: لا تحدثوا نيابة عني، فسأحدث أنا عن نفسي". مذكرة إحاطة إعلامية من مجموعة السياسات الإنسانية. لندن: معهد التنمية الخارجية:

<https://odi.org/en/publications/complementary-approaches-between-international-and-local-protection-advocacy-dont-speak-for-me-ill-speak-for-myself/>

### ملخص رئيسي للدروس المستفادة

- ◀ تسلط جهود المناصرة بشأن العنف الجنسي في جنوب السودان الضوء على قدرة الاهتمام الدولي بقضايا الحماية على خلق مساحة للجهات الفاعلة الوطنية والأشخاص المتضررين للمشاركة في حوار بشأن القضايا التي تؤثر فيهم.
- ◀ في نوفمبر 2018، أصدرت منظمة أطباء بلا حدود تقريرًا عن الزيادة الهائلة في حالات العنف الجنسي التي كانت تعالجها في عيادتها في بانتيو (أطباء بلا حدود، 2018). وفي حين أدى ذلك إلى طرد إحدى موظفات منظمة أطباء بلا حدود، حشدت منظمات حقوق المرأة جهودها لمواصلة زيادة الوعي بشأن المستويات المرؤعة للعنف الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي في جنوب السودان، بالتعاون مع المنظمات الإنسانية الدولية ومنظمات حقوق الإنسان. وقد أدى ذلك إلى تنامي ثقة المجتمع المدني والناجيات من العنف الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي في إثارة هذه القضايا والمطالبة بالتغيير، وهو ما نُسب إلى زيادة بروز هذه القضية.
- ◀ أدت الزيادة في دعم الناجيات - سواء من خلال الدعم الصحي أو النفسي والاجتماعي أو القضائي - إلى تغييرات ملموسة في حياة الناس من خلال المشاركة المستدامة وتمويل منع العنف القائم على النوع الاجتماعي والاستجابة له. وتُجري الناجيات الآن حوارًا مباشرًا مع المسؤولين الحكوميين المعنيين كما في وزارة العدل مثلاً، وقد أسفرت المناصرة التعاونية المستمرة عن إنشاء أول محكمة للعنف القائم على النوع الاجتماعي والأحداث في جوبا في عام 2020 والتي نجحت في إدانة المرتكبين.

### الخطوط العريضة لمشكلة المناصرة ونهج/استراتيجية الجهات الفاعلة

لقد أدت المستويات المتزايدة من العنف القائم على النوع الاجتماعي، وارتفاع مستويات القلق من استخدام الاغتصاب كسلاح حرب، إلى تزايد الدعوات العامة لمنع العنف القائم على النوع الاجتماعي والاستجابة له، مما في ذلك تعزيز آليات المساءلة. وكان حشد الاهتمام الدولي والوطني بالعنف الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي عاملاً رئيسيًا في وضع القضية على خط الاهتمام الأول في جنوب السودان. وفي حين كان يُنظر إلى تسليط الضوء على القضية كضرورة ملحة لحشد الاهتمام والدعم للمستويات المرؤعة للعنف الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي في جنوب السودان، فقد تم تنفيذ مجموعة من مبادرات المناصرة العامة والخاصة - بما في ذلك مع حكومة جنوب السودان والمجتمع الدبلوماسي ومجلس الأمن التابع للأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي (يُرجى النظر أدناه).

وقد شملت الجهات الفاعلة في مجال الحماية أعضاء المجموعة الفرعية المعنية بالعنف القائم على النوع الاجتماعي، والتي

تحتضن فيها المنظمات الوطنية والدولية بالتمثيل، إلى جانب نشطاء حقوق المرأة وجماعات حقوق الإنسان. وقد تشكلت المنصات الرئيسية للتنظيم من التعاون من خلال الشراكات الرسمية فضلاً عن الحشد غير الرسمي للجهات الفاعلة التي تسعى إلى تحقيق أهداف مماثلة لزيادة المساءلة عن العنف القائم على النوع الاجتماعي. كما شكلت المساءلة موضوع المناصرة للمجموعة الفرعية للعنف القائم على النوع الاجتماعي في ذلك العام التي استفادت من بروز وزخم العنف القائم على النوع الاجتماعي في النزاع على مستوى العالم وفي جنوب السودان.

وكان دعم حلفاء الحكومة الأقوياء أمراً أساسياً في الماضي قديماً في المساءلة. وشمل ذلك وزيرة شؤون النوع الاجتماعي والطفل والرعاية الاجتماعية التي قدمت الدعم للجهود الرامية إلى التصدي للعنف الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي؛ وكذلك كانت مسؤولة رفيعة المستوى في قوات الدفاع حليفة قوية. إلا أن غياب أبطال ذكور ذوي النفوذ قد شكل عائقاً أمام الماضي قديماً بجدول الأعمال هذا.

وقد أنشأت مبادرات تعاونية دولية ووطنية أخرى في جنوب السودان مجموعات دعم الناجيات وبدأت حواراً مباشراً بين الناجيات من العنف الجنسي وأصحاب القرار داخل الحكومة، في حين خلق الدعم من الحلفاء الدوليين ضغطاً إضافية على الحكومة للتحرك. وقد تضمن جزء من هذه المبادرة مؤتمر "الناجيات يتحدثن" المدعوم دولياً في جوبا في سبتمبر 2021، حيث أشركت الناجيات من العنف الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي المسؤولين وصانعي السياسات، بما في ذلك من الحكومة، بشأن تأثير العنف الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي (الحقوق من أجل السلام، 2021). ويواصل المجتمع المدني ومجموعات الناجيات العمل مع المنظمات غير الحكومية الدولية لتسليط الضوء على العنف الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي في جنوب السودان للفت انتباه أصحاب المصلحة الإقليميين والدوليين، بما في ذلك مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي، مع التأكيد على أهمية إصغاء أصحاب المصلحة هؤلاء إلى الأشخاص المتضررين مباشرة.

## الخطوط العريضة لمشكلة المناصرة ونهج/استراتيجية الجهات الفاعلة

تطورت الأدوار والشراكات بشكل كلي من خلال مجموعة من الجهات الفاعلة ذات الهدف المشترك لمعالجة مستويات العنف القائم على النوع الاجتماعي في جنوب السودان. ويُنظر إلى منظمة أطباء بلا حدود، وهي جهة فاعلة ذات مصداقية تتحدث علناً عن مستويات عالية من العنف القائم على النوع الاجتماعي كأداة لزيادة بروز هذه القضية.

ويتمتع جنوب السودان بمجتمع مدني قوي يضم منظمات حقوق المرأة واتتلاف المجتمع المدني النسائي. وقد دعمت المنظمات الدولية الجهات الفاعلة الوطنية للوصول إلى المنصات الوطنية والإقليمية والدولية وأصحاب القرار. فعلى سبيل المثال، عملت مجموعة غير رسمية من المنظمات غير الحكومية الدولية، بما في ذلك منظمة (Crisis Action) ومنظمة "أفريقيا العدالة" (Justice Africa) ومنظمة أوكسفام ومنظمة "العون الشعبي النرويجي" (Norwegian People's Aid)، بشكل تعاوني لدعم المجتمع المدني للمشاركة مباشرة في عملية السلام. كما دعمت المنظمات غير الحكومية الدولية منظمات المجتمع المدني في جنوب السودان للعمل بشكل جماعي ووضع استراتيجيات بشأن النهج المؤثرة، والحصول على تمويل المناصرة والمشاركة مع الآليات الوطنية والإقليمية والدولية.

وقد سعى الائتلاف النسائي للحصول على الدعم من منظمة أوكسفام ومن منظمة Crisis Action ومن منظمة العون الشعبي النرويجي لاستخدام الزخم بشأن عملية السلام للفت الانتباه إلى حقوق المرأة وتمكينها (منظمة أوكسفام، 2020). كما دعمت منظمة Crisis Action الائتلاف النسائي لعقد أول قمة عبر الإنترنت بشأن القضايا ذات الصلة بالمرأة والسلام والأمن في جنوب السودان (سوا جنوب السودان، 2018). وقد ساهمت هذه الحملات والحملات ذات الصلة في إحداث تحول في السردية عن أدوار النساء والفتيات وحقوقهن، مع تحدي المعايير الأبوية في مجتمع جنوب السودان. وتشمل النجاحات زيادة التمويل وتسهيل الضوء على العنف الجنسي والعنف القائم على النوع الاجتماعي في جنوب السودان ما يؤدي إلى زيادة الدعم الصحي والنفسي والاجتماعي وسبل العيش والدعم القضائي. وكان النجاح الرئيسي هو إنشاء محكمة العنف القائم على النوع الاجتماعي والأحداث في جوبا في عام 2020. وكذلك الحوار المباشر بين الناجيات من العنف الجنسي وأصحاب القرار داخل الحكومة كما نوقش أعلاه. وقد تحققت بعض أعظم النجاحات في مجال مناصرة الحماية من قبل مجموعات غير رسمية لم تتلق أموالاً ذات صلة بالبرنامج والتي استطاعت أن تعزز الزخم والحشد والاستجابة في الوقت المناسب.

وتشمل الإخفاقات إدارة التوقعات والحشد التفاعلي، لا سيما عندما تكون الشراكات السابقة قد بنيت ونشأ مستوى معين من الثقة. فعلى سبيل المثال، في أعقاب سلسلة من هجمات الاغتصاب الفظيعة، حشدت مجموعة نسائية لتنظيم احتجاج. واتصلت بشريك دولي كانت قد عملت معه سابقاً ولكنه لم يتمكن من تقديم الدعم المالي بسبب القيود البيروقراطية. ومع ذلك، حضر ممثلو هذه المنظمة الدولية للاحتجاج ووثقوه ونشروه لاحقاً. إلا أنّ أعضاء المجموعة النسائية اعتقدن أنّ المنظمة الدولية قد دعمت الاحتجاج ماليًا، ما أدى إلى انقسامات بين النساء، ونتيجة لذلك، جرى حلّ المجموعة. وتثير مثل هذه الحادثة قضايا العواقب غير المتوقعة والمحملة للأضرار المترتبة على تصرفات الجهات الفاعلة الدولية، فضلاً عن التحديات المتعلقة بالتمويل غير المرن.

## اعتبارات المخاطر وإدارتها

مخاطر الانتقام من الناجيات أو المناصرين/ات. في هذا المثال، تعرضت ناشطة في مجال حقوق المرأة للتهريب والتهديد والتعقب من قبل أجهزة الأمن في جنوب السودان - بما في ذلك الأمن القومي. وغالبًا ما تكون المنظمات الإنسانية الدولية غير مجهزة لدعم نشطاء حقوق الإنسان عند وجود مخاطر في بلادهم. في هذه الحالة، سهلت الروابط الشخصية بين أفراد المنظمات الإحالة إلى منظمة دولية لحقوق الإنسان يمكنها دعم الشخص الناشط للقيادة في البلاد، وتقديم المشورة بشأن كيفية التغلب على المخاطر. وعندما تعمل الجهات الفاعلة الإنسانية مع الجهات الفاعلة الوطنية للمشاركة في المناصرة المباشرة والبارزة، فإنها تثير تساؤلات بشأن كيفية دعم المنظمات الدولية المشاركة في المناصرة لشركائها الوطنيين - بما في ذلك التخفيف من المخاطر المحتملة والاستجابة لها. وغالبًا ما تكون الجهات الفاعلة الإنسانية الدولية ضعيفة في التخطيط لهذا الدعم وتزويده بالموارد، مقارنة بالدعم الذي تقدّمه الجهات الفاعلة الدولية في مجال حقوق الإنسان للمدافعين/ات عن حقوق الإنسان. ويجب على الجهات الفاعلة الإنسانية الدولية أن تنظر في واجبها في الرعاية والمسؤولية الأخلاقية تجاه الشركاء الوطنيين، وأن تتعلم من النُهج التي يتبناها نظراؤها في مجال حقوق الإنسان. وكحد أدنى، ينبغي عليها أن تنشئ بشكل استباقي نظام إحالة إلى المنظمات التي تقدم الدعم المباشر للمدافعين/ات عن حقوق الإنسان.

## العملية والتكيفات والنتائج مع التركيز على العناصر الجماعية/التعاونية

يجب على المجتمع الدولي الالتزام بفهم ما إذا كان في وضع أفضل لقيادة جهود المناصرة، أو الاضطلاع بدور داعم من خلال تضخيم أصوات منصات المناصرة المحلية، أو الانكفاء لبيتج للجهات الفاعلة الوطنية مجال قيادة جهود المناصرة. ولا يجب أن تفترض المنظمات الدولية أنها في وضع أفضل من الأشخاص المتضررين أو من المنظمات الوطنية لجهة معرفة قضايا الحماية التي يجب إعطاؤها الأولوية للمناصرة أو كيفية التأثير في التغيير. ومن المستحيل وجود نهج واحد يناسب الجميع، ومن هنا تأتي الحاجة إلى المرونة والمشاركة المستدامة، مع الملكية المتبادلة والنظر في الميزة النسبية للجهات الفاعلة الدولية والوطنية في تنفيذ مناصرة الحماية.

وتشمل التوصيات الواردة في التقرير ما يلي:

- ◀ توفير منصات للجهات الفاعلة الوطنية للمشاركة في مناصرة الحماية، بما في ذلك على مستويات اتخاذ القرار أو مباشرة مع أصحاب القرار؛ وضمان المشاركة المتساوية للجهات الفاعلة الوطنية، مع تحليل مواقف وأولويات الجهات الفاعلة الوطنية لتوجيه النهج بشكل ملائم. ويمكن أن يجري ذلك من خلال التمثيل في الفرق الاستشارية الاستراتيجية المعنية بالحماية، أو قيادة منتديات الحماية، أو الملكية المشتركة لاستراتيجيات المناصرة في مجال الحماية. كما يجب التأكد بشكل استباقي من أنّ هذه الجهود ليست رمزية فقط ومن عدم تهميش الأصوات الوطنية.
- ◀ بناء شراكات متكافئة، بما في ذلك من خلال إشراك الجهات الفاعلة الوطنية في وضع استراتيجيات التحليل والمناصرة. وينبغي أن يشمل ذلك تحليلاً مشتركاً لأدوار الجهات الفاعلة الوطنية والدولية في مجال المناصرة؛ والتزام الجهات الفاعلة الدولية بفهم متى تكون في أفضل وضع ممكن لقيادة جهود المناصرة، ومتى تقدّم الدعم من خلال تضخيم أصوات المناصرين/ات الوطنيين/ات ومتى تتراجع لتتيح للجهات الفاعلة الوطنية مجال قيادة جهود المناصرة؛ كما يجب أن تبدي بعض التواضع وأن تكون مستعدة للإصغاء للآخرين.

- ◀ ضمان التحليل المشترك للمخاطر والتخفيف من حدّتها مع الجهات الفاعلة المحلية والوطنية؛ ودعم استراتيجيات التخفيف والتخطيط المشترك للطوارئ؛ والتأكد من أن جميع الشركاء على علم كاف بالمخاطر المحتملة ومستعدون لها.
- ◀ المشاركة في العلاقات والسبل المستمرة لإحالة قضايا المدافعين/ات عن حقوق الإنسان إلى منظمات الحماية، والعكس بالعكس؛ والنظر في سبل تأمين الموارد لذلك.
- ◀ الاستثمار في الشراكات المتعدّدة السنوات والقدرة الوطنية على المناصرة، وبناء تمويل مرن في مبادرات المناصرة لتمكين دعم المناصرة التفاعلية.
- ◀ ضمان إدماج الجهات الفاعلة الوطنية إدماجًا كاملاً في الاستجابة الإنسانية، بما في ذلك على المستوى الاستراتيجي ومستوى اتخاذ القرار.
- ◀ الالتزام بمعالجة هادفة للحواجز التي تحول دون مشاركة الجهات الفاعلة الوطنية على قدم المساواة في مناصرة الحماية. ويشمل ذلك التعرّف على ديناميات القوة وتفكيكها، إلى جانب الأنظمة والعمليات والمصطلحات التي تدعمها.



في مشروع التعليم من أجل الحياة ، يتم تدريب المعلمين على تقديم الرعاية النفسية والاجتماعية للطلاب - وهم الآن مهتمون بشكل خاص بالفتيات المعرضات لخطر كبير للتسرب بعد الإغلاق. الصورة: مصطفى عثمان

## إطار قانوني جديد للأعمال المتعلقة بالألغام في أوكرانيا

### ملخص رئيسي للدروس المستفادة

- ◀ تعاونت الجهات الفاعلة الإنسانية الدولية العاملة في مجال الإجراءات المتعلقة بالألغام في أوكرانيا كجزء من المجموعة الفرعية للإجراءات المتعلقة بالألغام في إطار مجموعة الحماية، لتوعية الجهات الفاعلة الحكومية وأصحاب المصلحة ذوي النفوذ مثل الحكومات المانحة بالحاجة الملحة إلى إدخال تعديلات على التشريعات القائمة المتعلقة بالألغام بهدف تلبية المعايير الدولية وكذلك إنشاء هيكل مؤسسي. ويتمثل التحدي الأول في تأمين فصل قانوني ومجموعات مختلفة من القوانين للتمييز بين إزالة الألغام لأهداف عسكرية وإزالتها لأهداف إنسانية. ويتمثل التحدي الثاني في فصل إزالة الألغام للأغراض الإنسانية عن سلطة/اختصاص وزارة الدفاع.
- ◀ لقد ساعدت المناصرة الجماعية، المدعومة بتحليل مقارنة للمعايير الدولية وأفضل الممارسات، على الدفاع عن قوانين جديدة. وتشكل المنشورات التي تحلل وضع التشريعات ذات الصلة وآثار هذه التشريعات على الإجراءات المتعلقة بالألغام أداة رئيسية للمناصرة لدى الحكومة وللتنوعية العامة.
- ◀ نتيجة لجهود المناصرة هذه، أنشئ إطار قانوني جديد للإجراءات المتعلقة بالألغام، وعولجت ثغرات في قانون الإجراءات الحالي المتعلق بالألغام، وصدرت أوامر تنفيذية بشأن الترتيبات المؤسسية بموجب القانون الجديد.

## الخطوط العريضة لمشكلة المناصرة ونهج/استراتيجية الجهات الفاعلة المعنية

نتيجة للنزاع الذي نشب في شرق أوكرانيا في عام 2014، هدد وجود الألغام الأرضية والذخائر غير المنفجرة السلامة الجسدية للجميع في المنطقة وسبل عيش المزارعين الذين تضررت حقولهم. ولا تملك حكومة أوكرانيا خبرة سابقة في حماية المدنيين من هذه الأخطار، ولا في تنظيم إزالة الألغام والذخائر غير المنفجرة من الممتلكات المدنية من جانب جهات غير عسكرية، ولا في تعويض ضحايا الألغام والحوادث المتصلة بالذخائر غير المنفجرة.

وقد تولى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تنسيق المجموعة الفرعية المعنية بالإجراءات المتعلقة بالألغام التي ضمت ممثلين عن منظمة الأمن والتعاون في أوروبا، والصندوق الائتماني لمنظمة دعم الحياة في المناطق الخطرة، والمؤسسة السويسرية لإزالة الألغام، واليونيسيف، والمجلس الدائم للاجئين (بما في ذلك الفريق الدائم لإزالة الألغام). كما شاركت ثلاث من أكبر الجهات المانحة لأنشطة الأعمال المتعلقة بالألغام في أوكرانيا في ذلك الوقت - سفارتا الولايات المتحدة والمملكة المتحدة والمكتب الإنساني للجماعة الأوروبية - عن كذب في المجموعة الفرعية وأعمال المناصرة التي تضطلع بها.

وقد سلم أعضاء المجموعة الفرعية للإجراءات المتعلقة بالألغام بالحاجة إلى حث الحكومة على سنّ تشريع على سبيل الأولوية بشأن الإجراءات المتعلقة بالألغام وفقاً للمعايير الدولية. وكأداة للحملة، استخدمت هذه المنظمات رسالة إخبارية إعلامية منتظمة، هي "التنبيه القانوني" (Legal Alert)، لجمع وتحليل جميع التطورات التشريعية ذات الصلة بالإجراءات المتعلقة بالألغام. وجرى استكمال ذلك بتعقب الحوادث المتصلة بالألغام والذخائر غير المنفجرة التي أسفرت عن وقوع إصابات بين المدنيين في مناطق النزاع السابقة. كما جرى تجميع خريطة باستخدام مصادر مفتوحة وإتاحتها للجمهور عبر وسائل التواصل الاجتماعي، مع التأكيد على الحاجة إلى حماية المدنيين.

وعقد الائتلاف اجتماعات مغلقة مباشرة مع وزارة الدفاع واللجنة البرلمانية ذات الصلة ووزارة الداخلية وأصحاب المصلحة الآخرين. وكانت المفاوضات مع وزارة الدفاع حساسة بشكل خاص لأن الوزارة تمسكت بدورها وسلطتها - وكذلك بتحويلها - باعتبارها الهيئة القانونية المسؤولة عن إزالة الألغام. وكان لا بد من إقناعها بالتخلي عن دورها من أجل الأنشطة الإنسانية. وقد تمكن الائتلاف من الاستفادة من خبرته الدولية وقدرته على الاضطلاع بجوانب معينة من أعمال إزالة الألغام الإنسانية بمجرد سنّ التشريعات المطلوبة. كما استفاد من علاقته القوية مع الجهات المانحة للإجراءات الإنسانية المتعلقة بالألغام التي أصرت على أنها لن تمّول أي أنشطة عن طريق وزارة الدفاع؛ وقد ساعد ذلك على إقناع الوزارة بالموافقة على التخلي عن دورها. وبالإضافة إلى ذلك، أقام ائتلاف المناصرة علاقة بناءة مع المشرّعين، وبالتالي دعا إلى مراجعة مشروع القانون.

## أدوار وإجراءات وتكتيكات محدّدة في مجال المناصرة اعتمدها مختلف الجهات الفاعلة

قام المجلس الدائم لاجئين، وهو منظمة إغاثية إنسانية تضم الفريق الدائم لإزالة الألغام، في سياق عمله المتعلق بالحماية القانونية للنازحين داخليًا، وبالتزامن مع التوعية بالإجراءات المتعلقة بالألغام، قام بتحليل جميع التشريعات المتعلقة بالحماية في أوكرانيا وتعقب التقدم المحرز باستخدام مؤشر الإطار التشريعي الخاص به. وهو عبارة عن أداة تصنف وتسجل جودة التشريعات لجهة ما، من حيث مدى تلبيتها للمعايير العالمية لحماية حقوق النازحين داخليًا والأشخاص المتضررين من النزاع. وقد أجرى المجلس الدائم لاجئين تحليلًا للقوانين والسياسات والأحكام القضائية والأدوات التشريعية الأخرى في أوكرانيا بشكل شهري ونشر النتائج التي توصل إليها في نشرة التنبيه القانوني الشهرية التي يمولها بالاشتراك مع المكتب الإنساني لعمليات الحماية المدنية والمساعدات الإنسانية الأوروبية. كما جرى تقييم كل أداة قانونية مقابل مؤشرات اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات الثمانية للحلول الدائمة للنازحين داخليًا.<sup>66</sup> وقد جرى استخدام المؤشرات الفرعية لزيادة تكييف التقييم مع السياق في البلد. وفي نهاية التقييم، أعطيت درجة تتراوح بين 2.5- و2.5، تبعًا لأهمية واحتمال تنفيذ الأداة القانونية المعيّنة.

ويوفّر مؤشر الإطار التشريعي تحليلًا قويًا لتشريعات الحماية ويساعد على تحديد أولويات قضايا الحماية. والجدير بالذكر أنه لا يشمل فقط التشريعات ذات الصلة المباشرة بالنازحين داخليًا والأشخاص المتأثرين بالنزاع، بل يشمل أيضًا التشريعات التي قد تؤثر بشكل غير متعمّد على هذه المجموعات. ويجري استخدامه كأداة داخلية ولكن مع استكماله بالتنبيهات القانونية الشهرية التي تقدّم سلسلة من التحديثات والتحليلات القانونية المكتوبة الموجهة للمحامين وغير المحامين على حدّ سواء وتوزع على المجتمع الإنساني والجهات المانحة الإنسانية ومسؤولي الدولة لإبقائهم على اطلاع بالاتجاهات القانونية الناشئة وتبسيط الضوء على المجالات التشريعية التي قد تكون إشكالية. ولا تملك سوى قليل من المنظمات القدرة الداخلية على تحليل قانوني منظم من هذا النوع في بلد ذي مشهد تشريعي ديناميكي للغاية، وتخدم التنبيهات القانونية المجتمع بأكمله. وقد تمكن المجلس الدائم لاجئين من تركيز بعض إصدارات الرسالة الإعلامية على التشريعات ذات الصلة بالإجراءات المتعلقة بالألغام، وأصبحت هذه النشرات أداة للحملة، بموافقة ائتلاف المناصرة.

بالإضافة إلى ذلك، سهّل تنسيق وكالة تابعة للأمم المتحدة للمجموعة الفرعية حصول الائتلاف على اجتماعات مباشرة مع الوزارات وأعضاء البرلمان.

## اعتبارات المخاطر وإدارتها

كان ثمة ثلاثة مخاطر رئيسية لحملة المناصرة: (1) خطر أن تصبح بيدقًا في صراع على السلطة بين الوزارات في مجال الإجراءات المتعلقة بالألغام؛ (2) مصالح شركات إزالة الألغام الخاصة ذات الوزن الثقيل التي تأمل في أن يتيح لها أي تشريع الاستيلاء على السوق وتحقيق الأرباح؛ (3) خطر على سمعة الوكالات الإنسانية في حال النظر إليها على أنها تعمل بشكل وثيق مع وزارة الدفاع، لا سيما في سياق نزاع نشط.

وجرى تخفيف المخاطر من خلال التركيز على الأماكن المغلقة (مثل المناقشات الثنائية مع الوزارات ذات الصلة وكذلك الجهات المانحة الحالية والمحتملة لأنشطة إزالة الألغام في البلاد) للمناصرة المباشرة، ما أتاح الحفاظ على السرية. وفي الوقت نفسه، وُقِر تعميم التنبيهات القانونية على نطاق واسع وخريطة الحوادث المتصلة بالألغام والذخائر غير المنفجرة قاعدة أدلة قوية على الحاجة إلى التفاوض على إطار قانوني جديد.

## العملية والتكيفات والنتائج، مع التركيز على العناصر الجماعية/التعاونية

يجب أن تكون المناصرة عملية نشطة ومرنة دائماً، إذ من المرجح أن تتغير الاستراتيجيات أثناء تنفيذها ومع اختبار الأساليب المختلفة، كما قد تتغير الظروف الخارجية. وقد تتطلب الأدوات المستخدمة المرونة أيضاً. وفي البداية، ركزت التنبيهات القانونية على مسائل الحماية الأخرى، ولكن جرى تعديل التركيز لتوطيد توافق آراء المجتمع المحلي حول الحاجة إلى إطار قانوني جديد للإجراءات المتعلقة بالألغام، وبهذا المعنى، لم يكن المنشور أداة للتحليل القانوني فحسب، بل عزز أيضاً موقف المجموعة الفرعية المعنية بالإجراءات المتعلقة بالألغام، بما يتضمنه من تحليل مقارن يسمح بطرح آراء ائتلاف المناصرة.

وعلاوة على ذلك، أصبح مؤشر الإطار التشريعي أكثر استجابة، إذ أعيد تشكيله لدعم مبادرة المناصرة. لتحليل الإطار التشريعي والهيكل المؤسسي في البلد وقياس مدى ملاءمته لضمان أمن الناس وحريرتهم في التنقل وجبر الضرر أو الإصابة. كما نهبت نتائج تحليل مؤشر الإطار التشريعي المجموعة الفرعية إلى الثغرات التشريعية المتبقية التي تتطلب المزيد من المناصرة.

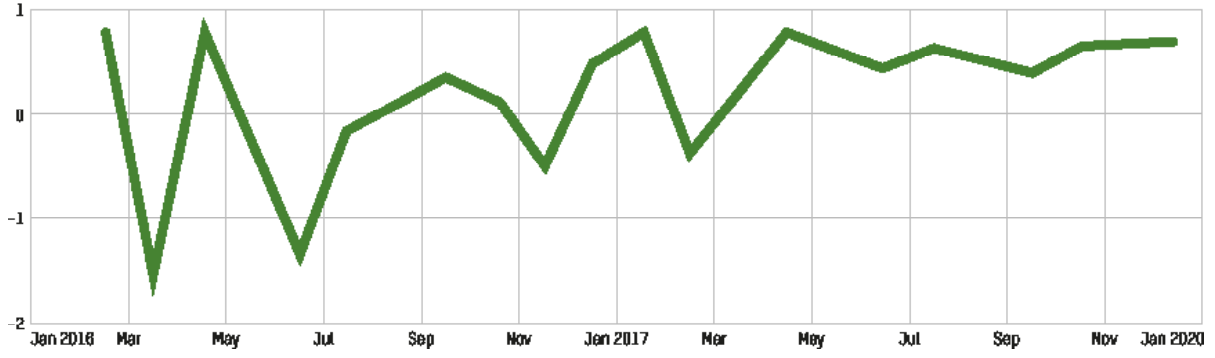
ولغاية الآن، كانت معظم المناصرة في أوكرانيا تتعلق بمناصرة الأنظمة، والتي تتطلب حتماً تغييرات في القوانين واللوائح الداخلية. وتشمل المناصرة الجماعية عدداً كبيراً من الجهات الفاعلة، إلا أنه لم يكن من العملي إجراء الجهات الفاعلة في مجال المناصرة التحليل القانوني داخلياً. وعندما قدم أحد شركاء المناصرة - وهو المجلس الدنماركي للاجئين - تحليلاً قانونياً لجميع الشركاء الآخرين، أطلق العنان لقدرة المجموعة.

وفي نهاية المطاف، أنشئ إطار قانوني جديد للإجراءات المتعلقة بالألغام، وعلجت الثغرات في قانون الإجراءات المتعلقة بالألغام الحالي، وصدرت أوامر تنفيذية بشأن الترتيبات المؤسسية بموجب القانون الجديد. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن هذه النتائج الإيجابية التي حققتها المجموعة الفرعية للإجراءات المتعلقة بالألغام قد عززت شرعيتها في نهاية المطاف. وقد لفتت جهودها انتباه العديد من المنظمات غير الحكومية الوطنية التي لم يسبق أن شاركت في هذه الأنشطة إلى الإجراءات الإنسانية المتعلقة بالألغام، وازداد العمل في هذا المجال منذ ذلك الحين بين الجهات الفاعلة المحلية.

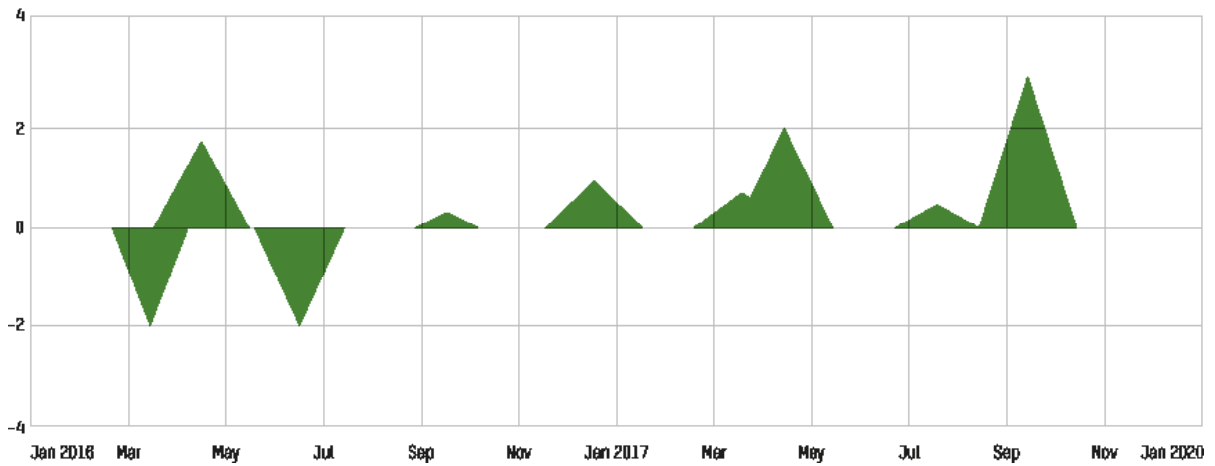


عائلة نزحت بسبب الحرب في أوكرانيا، التقطت الصورة في بولندا. الصورة: جي بي راسل / بانوس / أوكسفام

الرسم 6.1: أمثلة على مؤشر الإطار التشريعي للمجلس الدنماركي للاجئين في أوكرانيا



J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
-	-	-	-	-	-	-0.66	-	-	-0.83	-	-
-	1	-1.16	-	-	-0.83	0.66	-	0.66	-	1.16	0.50
-	-	-1.16	-	-	-0.63		-	-	-	-	0.26
-	-	-2	0.88	-	-2	-	-	0.2	-	-	0.45
-	1.06	-	0.83	-	-	-0.25	-	-	-	-	0.60
-	0.50	-	-	-	-	0.66	-	-	1	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-2	-
-	0.46	-1.83	0.5	-	-2	0.5	-	0.2	-	-	0.75
-	0.75	-1.54	0.74	-	-1.36	-0.08	-	0.35	0.09	-0.42	0.51





# حماية حقوق المرأة في الأراضي الفلسطينية المحتلة

طورت دراسة حالة هذه شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية وشبكة الاستجابة للمساعدات المعززة

## ملخص رئيسي للدروس المستفادة

- ◀ على الرغم من أنّ منظمات المجتمع المدني متجذرة في الضفة الغربية وقطاع غزة وهي ذات مكون قوي لجهة حقوق الإنسان، فإن المواقف الاستبدادية المتزايدة التي تتخذها السلطات الفلسطينية إلى جانب حملات الاعتقالات والقمع المنتظمة من قبل القوات الإسرائيلية، قد حدّت تدريجيًا من مساحّة مشاركة المجتمع المدني.<sup>57</sup>
- ◀ يواجه المدنيون في الأراضي الفلسطينية المحتلة منذ عقود هجمات متكررة وانتهاكات صارخة لحقوق الإنسان في حالة انعدام للأمن طال أمدها. واستجابة لذلك، ظهرت العديد من منظمات المجتمع المدني وتراكت لديها خبرة فريدة في مجال المناصرة الجماعية، بما في ذلك المفاوضات مع هيئات مثل الأحزاب السياسية والزعماء الدينيين والجماعات المسلحة.<sup>58</sup>
- ◀ وعندما فرض الزعماء الدينيون حظر سفر قيّد حقوق المرأة وحرية تنقلها، سارع المجتمع المدني الفلسطيني إلى الحشد وواصلت شبكات المنظمات غير الحكومية وجماعات حقوق الإنسان شهورًا من جهود المناصرة، بقيادة مجموعات من النساء والشباب. وشملت الجهود المبذولة لتأمين التراجع السريع عن الحظر بناء مشاركة وسائل التواصل الاجتماعي والضغط العام، بدعم من الأحزاب السياسية ووسائل الإعلام.
- ◀ أتاحت المناصرة الجماعية التي اضطلع بها على المستوى المحلي أصحاب المصلحة ذوي الخبرة السابقة في الحشد المشترك إجراء أول حوار من نوعه مع الزعماء الدينيين وتعديل حظر السفر في نهاية المطاف وصولًا إلى إلغائه.

## الخطوط العريضة لمشكلة المناصرة ونهج/استراتيجية الجهات الفاعلة المعنية

فرض قرار أصدرته في أوائل عام 2021 أعلى محكمة إسلامية في غزة هي المجلس الأعلى للقضاء الشرعي، حظر سفر كان من شأنه أن قيّد بشدة حقوق المرأة وحريتها في التنقل.

ووفقًا لأحد بنود هذا القرار، لم يُسمح للنساء الفلسطينيات غير المتزوجات بالسفر من دون إذن من "أولياء أمورهن الذكور" (أي الأب أو الابن أو أي قريب ذكر آخر). وينص حكم آخر على أنه في حالة الأزواج المطلقين، لا يمكن سفر الأطفال إلا بإذن الأب، ما ينفي سلطة الأم على أطفالها. وقد أثار القرار ردّ فعل فوري من المجتمع المدني الفلسطيني. واعتبر المدافعون عن الحقوق هاتين المادتين وثلاث مواد أخرى انتهاكًا للقانون الأساسي الفلسطيني لعام 2003 وللتزامات الأراضي الفلسطينية المحتلة بموجب القانون الدولي، ولا سيما اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة (سيداو).

وكانت النظرة إلى المجلس الأعلى للقضاء الشرعي أيضًا أنه يسيء استخدام سلطته بشأن مسائل خارجة عن نطاق اختصاصه. فقد جرت العادة على أن يصوّت المجلس التشريعي الفلسطيني على التدابير المتعلقة بأنظمة السفر أو إعلانها لمجلس القضاء الأعلى.<sup>59</sup>

## أدوار وإجراءات وتكتيكات محدّدة في مجال المناصرة اعتمدها مختلف الجهات الفاعلة

لقد أثار القرار ردّ فعل قوي<sup>60</sup>، إذ سرعان ما حشدت شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية، وهي واحدة من أكبر شبكات المنظمات غير الحكومية في الأراضي الفلسطينية المحتلة، أعضائها حول محورين رئيسيين للاستجابة السريعة، فجمعت بين المناصرة بالشراكة مع منظمات حقوق الإنسان المحلية والضغط الاجتماعي من خلال الاحتجاجات العامة. وكان الهدف هو الضغط على السلطات المحلية لإلغاء هذا القرار.

وعقدت شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية عددًا من الاجتماعات مع منظمات المجتمع المدني ذات الصلة. ولقيادة الحملة، أشركت الشبكة مجموعات من النساء والشباب يُنظر إليها على أنها تمثل أشخاصًا معينين هم أصحاب مصلحة يمكنهم اجتذاب دعم واسع النطاق وتقديم رسائل قوية في مجال المناصرة.

وإلى جانب منظمات حقوق الإنسان والهيئة المستقلة لحقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية المحتلة، أنشأت شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية لجنة تمثيلية لصياغة وتنفيذ خطة مناصرة جماعية لضمان حماية حرية التنقل وحقوق النساء والأطفال. كما سمح لها تشكيل هذه اللجنة بالإسراع في صياغة الحجج الأساسية وتنظيم عدد من الاجتماعات مع ممثلي الأحزاب السياسية لتأمين دعمهم وزيادة الضغط على مجلس المحكمة لإلغاء القرار.

## اعتبارات المخاطر وإدارتها

في حين أدرك ممثلو المجتمع المدني أنّ الحوار مع الزعماء الدينيين سيكون تحدّيًا، إلا أنهم لم يروا أنّه يشكل في حدّ ذاته أي مخاطر خاصّة. وبدلًا من ذلك، جرى تحليل المخاطر وتحديدتها في ما يتعلق بالديناميات الداخلية لمنظمات المجتمع المدني ومشاركتها مع السياسيين. وكان من الضروري تحديد المخاطر المحتملة بسرعة واتخاذ إجراءات وقائية. ومن بين هذه المخاطر تلك التي تهدّد سمعة الشبكة ومنظمات المجتمع المدني في ما يتعلق بالجهات المانحة وعملائها (أو الأشخاص المعنيين): إذ تعتمد كيفية تلقيهم للمبادرة على إقامة اتصالات واضحة وتقديم قيادة جماعية تعتبر حماية النساء والأطفال همّها الأول والوحيد.

كما كان بنفس القدر من الأهمية إعداد تحليل قانوني متين وتقاسم إطار قانوني موثّق مع أصحاب القرار، ليس فقط للإبلاغ بشكل صحيح عن أي إجراءات متخذة ولكن أيضًا لتجنب خطر التضليل. وقد استرشدت عملية المناصرة بالتجارب السابقة لشبكات منظمات المجتمع المدني في الأراضي الفلسطينية المحتلة، فضلًا عن الحوار بشأن استراتيجية المناصرة وتدابير التخفيف على مستوى اللجنة المكونة حديثًا. ولم ير أصحاب المصلحة المعنيون في المجتمع المدني أي خيار آخر لهم سوى المشاركة في المناصرة، ولا سيما مجموعات النساء والشباب، التي اعتبرت أنّ خطر إسكانها أكبر بكثير من أي خطر ينطوي عليه التحدث علنًا. وأخيرًا، ونظرًا للعديد من القضايا الخلافية والمخاوف الأمنية التي تنطوي عليها المناصرة بشكل عام في الأراضي الفلسطينية المحتلة، سعت منظمات المجتمع المدني هناك تقليديًا إلى العمل ضمن شراكات لتقاسم المسؤوليات والمخاطر المحتملة. وعلى مرّ السنين، تطورت الطرق التي تبني بها منظمات المجتمع المدني علاقاتها المتبادلة وتعمل معًا في شراكات، ما يجعلها مواتية للتنظيم السريع لمبادرات المناصرة.

## العملية والتكيفات والنتائج، مع التركيز على العناصر الجماعية/التعاونية

كان تيسير الاتصال السريع بين الأعضاء المشاركين في مبادرة المناصرة عاملاً رئيسيًا في الحفاظ على زخم المناصرة. وقد تحقق ذلك من خلال الاجتماعات الشخصية والمكالمات الهاتفية اليومية والمحادثات الجماعية عبر خدمات المراسلة الفورية (الرسائل القصيرة وواتساب وما إلى ذلك) والاجتماعات عبر الإنترنت. وبعد شهر من جهود المناصرة المكثفة التي

بذلتها المنظمات غير الحكومية ومجموعات المجتمع المدني - بما في ذلك اجتماعات أصحاب المصلحة المتعددين، والبيانات الصحافية المختلفة، ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي والرسائل الخاصة إلى المحكمة الشرعية - أصدر المجلس الأعلى للقضاء الشرعي تعديلاً على القرار<sup>6</sup>، على الرغم من أنه لم يصل إلى حد إلغاء مادتين من أكثر المواد إشكالية ذات الصلة بالقيود المفروضة على سفر النساء والأطفال.

وعقدت شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية اجتماعاً عاجلاً دعت فيه جميع أصحاب المصلحة بشكل جماعي وعلني إلى إلغاء القرار المعدل. وبعد يوم واحد، أعلن مجلس المحكمة تعديلاً آخر يعترف بحق جميع النساء في السفر بحرية. ومع ذلك، بقيت مواد أخرى مثيرة للجدل، ولم تُسحب إلا بعد عدة أسابيع أخرى من الحشد. وفي نهاية المطاف عقد اجتماع شخصي بين وفد من ممثلي المنظمات غير الحكومية، بما في ذلك القطاع الذي تقوده النساء في شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية وممثلي الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، مع رئيس المجلس الأعلى للقضاء الشرعي. وقد صاغت لجنة المناصرة رسالة تسلط الضوء على الانتهاكات التي لا تزال واردة في القرار، وكان ذلك حاسماً لممارسة الضغط الجماعي المستمر من المجتمع المدني ووسائل الإعلام والأحزاب السياسية. وعلى الرغم من أن القرار لم يُسحب بالكامل، فقد أدخلت تغييرات كبيرة على المواد المتعلقة بتقييد سفر النساء.

وفي حين أن المنظمات غير الحكومية في فلسطين كثيراً ما انضمت إلى جماعات حقوق الإنسان للمناصرة عند حدوث انتهاكات للحقوق، كانت هذه الحملة استثنائية إذ حشدت شبكة المنظمات غير الحكومية الفلسطينية أيضاً دعم الأحزاب السياسية كنتيكتك رئيسي في المفاوضات مع الزعماء الدينيين. ومن العناصر الحاسمة الأخرى في جهود المناصرة الجماعية نهج الحشد عبر الإنترنت، لا سيما من قبل مجموعات النساء والشباب، والذي تضمن منشورات منتظمة على وسائل التواصل الاجتماعي تقدّم تحديثات عن القرارات القضائية وتدين انتهاكات الحقوق، باستخدام لغة واضحة بعيدة عن المصطلحات القانونية التقنية تتبع تفاعل الجمهور الأوسع معها.



غروب الشمس على شاطئ غزة. الصورة: كبران دوهرتي

# الأدوات والأدلة الإرشادية



## الأداة رقم 1: تعريف مشكلة مناصرة الحماية وهدفها

شرح موجز (3-5 جمل) - مرجع المستندات الموجودة، بما في ذلك تحليل الحماية، إن وجد	ما هي "المشكلة"؟  (تحليل الحماية)
جملة واحدة بشأن ما نريد تحقيقه	ما الذي نريد تغييره؟  (الهدف)
الرسائل الرئيسية: الحد الأقصى 3 إلى 5 (3 جمل كحد أقصى لكل واحدة)	ما ضرورة هذا التغيير؟  (ماذا سيحدث إذا لم نتخذ إجراءً)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

<p>نقاط لكل خطر حماية يتعلق بالمشكلة التي جرى تحديدها</p>	<p>ما هي مخاطر الحماية ذات الصلة؟  (تحليل الحماية)</p>
<p>التحديات: جملة قصيرة عن كيفية مساهمة التغيير في تقليل التهديدات (إن حدث ذلك)</p>	<p>كيف يساهم التغيير في الحد من مخاطر الحماية؟  (تحليل الحماية)</p>
<p>التأثيرات: جملة قصيرة عن كيفية مساهمة التغيير في الحد من آثار التهديدات (إن حدث ذلك)</p>	
<p>القدرات: جملة قصيرة عن كيفية مساهمة التغيير في زيادة القدرات (إن حدث ذلك)</p>	



## الأداة رقم 2: تحديد أهداف مناصرة الحماية

### الهدف العام لاستراتيجية التأثير

بيان العنوان العام للتغيير المقترح المطلوب من خلال حملة الاستراتيجية والتأثير. يجب أن يكون موجزاً ومقنعاً وملهماً، وأن يركز على نتائج تأثيركم من حيث التحسينات في حياة الناس أو البيئة.

### الأهداف المحددة

أدرجوا التغييرات المحددة التي تحتاجون إلى تحقيقها على مختلف المستويات كمساهمة في تحقيق الهدف العام.

.1

.2

.3

مقتبس من دليل أوكسفام للتأثير من أجل الأثر.







#### الأداة رقم 4:

ما قد يعنيه تحليل سلطتكم وتحليل أصحاب المصلحة بالنسبة لاستراتيجيتكم

الموقع على الخريطة	وصف الممثل	ما يجب القيام به
بين الربعين العلويين	الجهات الفاعلة المؤثرة المحايدة بشأن هذه القضية	اقناعهم بالاتفاق معكم
حول مركز الرسم البياني	الحلفاء المحتملون الذين لديهم مصلحة هامشية في القضية	اقناعهم بأن القضية مهمة
الربع العلوي الأيمن	حلفاء مؤثرون	بناء تحالفات معهم
الربع السفلي الأيمن	حلفاء أقوياء مع تأثير منخفض	بناء نفوذهم
الربع العلوي الأيسر	معارضون ذوو تأثير مرتفع	السعي للتأثير فيهم أو تقليل تأثيرهم
الربع السفلي الأيسر	معارضون مع تأثير منخفض	تجاهلهم والسعي لعزلهم

تأثير السلطة	تأثير كبير	اهتمام مرتفع
تأثير كبير <td>تأثير كبير<td>اهتمام منخفض</td></td>	تأثير كبير <td>اهتمام منخفض</td>	اهتمام منخفض
تأثير منخفض <td>تأثير منخفض<td>اهتمام مرتفع</td></td>	تأثير منخفض <td>اهتمام مرتفع</td>	اهتمام مرتفع
تأثير كبير <td>تأثير كبير<td>اهتمام مرتفع</td></td>	تأثير كبير <td>اهتمام مرتفع</td>	اهتمام مرتفع

الاهتمام

المصدر: INTRAC.







الأداة رقم 6:

دليل استخلاص المعلومات بعد أحداث المناصرة

## دليل استخلاص المعلومات

### أساسيات استخلاص المعلومات

تسمح جلسات استخلاص المعلومات لأعضاء الفريق بتقييم فترة مكثفة من العمل أو حدث كبير. وتكون هذه العملية أفضل بعد انتهاء الحدث مباشرة حين تكون المعلومات لا تزال حاضرة في ذهن المشاركين/ات. ويمكن أن تتراوح من جلسة سريعة مدتها نصف ساعة إلى نصف يوم أو أكثر. ويمكن للفرق أيضًا إجراء استخلاص المعلومات "تلخيصي" يستحضر فترة زمنية أطول، مثل عام أو جهد حملة كاملة. وتُجري الفرق استخلاص المعلومات لتقييم مدى تحقيق الأهداف واستخلاص الدروس لتحسين نتائج الإجراءات المستقبلية. وعلى وجه الخصوص، يُعدّ استخلاص المعلومات فرصة للفريق للنظر إلى الوراء من أجل تقييم ما حدث وطرح السؤالين التاليين: "هل حققنا ما كنا نأمل؟" و"ما هي الفرص الجديدة المتاحة؟"

وثمة أيضًا فرصة لإيجاد طرق تكون أكثر فاعلية وكفاءة من خلال طرح السؤال في ما يخص "ما الذي سار بشكل جيد؟" و"ما الذي يجب أن نفعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟". وأخيرًا، يُعدّ استخلاص المعلومات فرصة لتوثيق وتوصيل الإنجازات والتعلم و"عائدًا استثماريًا".

### أساسيات استخلاص المعلومات

- ◀ ابدأوا بالأهداف. هل حققنا ما كنا نأمل؟ هل حدث ما لم يكن متوقعًا؟
- ◀ أعدوا الأدلة لإرشاد التقييمات. ما الذي نريد تقييمه؟ (مثل التغطية الإعلامية، ونتائج الاجتماعات، وعدد الحضور، ومن حضر، وما إلى ذلك).
- ◀ خصصوا وقتًا للحدث عن "النتائج" وكذلك "العملية" - فكلاهما مهم لتحسين الأداء.
- ◀ سجلوا النتائج والأدلة والتوصيات في تقرير نهائي أو في عرض PowerPoint أو وسائط أخرى لتوثيقها ومشاركتها.

توفر الأقسام التالية مزيدًا من التفاصيل بشأن كيفية تحضير وتشغيل ومتابعة استخلاص المعلومات. ستستخدم أنشطة منظمة أوكسفام أمريكا لليوم العالمي للمرأة 2010 كمثل يحتذى به في جميع أنحاء.

ملحة عن اليوم العالمي للمرأة لعام 2010

- ◀ شملت أنشطة اليوم العالمي للمرأة ما يلي:
- ◀ حضور 86 سفيرة من "أخوات على الكوكب" (Sisters on the Planet) إلى العاصمة لحضور قمة القيادة لمدة يومين
- ◀ أجريت 125 زيارة مجموعات الضغط إلى الكونغرس والإدارة، بما في ذلك سفراء "أخوات على الكوكب" (Sisters on the Planet) وموظفات من منظمة أوكسفام أمريكا
- ◀ أجريت عدّة محادثات، بما في ذلك حلقتنا نقاش
- ◀ أقيمت مأدبة توزيع الجوائز في الليلة الأولى من القمة.

## قائمة مرجعية:

من أجل تعظيم فاعلية جلسة استخلاص المعلومات، من المهم التخطيط لها جيداً مسبقاً. ويجب أن يستند استخلاص المعلومات إلى أهداف الحدث أو الإجراء، وتحديدًا ما إذا كان الفريق قد أنجز ما شرع في القيام به. ومن بين هذه الأهداف، حدّدوا الأدلة التي يمكن أن تساعد الفريق في تقييم التقدم المحرز نحو الأهداف، وكيفية جمعها، ومن سيفعل ذلك. ونظرًا لأنّ استخلاص المعلومات يجب أن يتم في غضون أسبوع واحد بعد الحدث أو النشاط، يلزم وقت استجابة سريع لجمع وتحليل البيانات ذات الصلة قبل استخلاص المعلومات. ويتمثل التحدي هنا في الوصول إلى التوازن الصحيح بين الحصول على بيانات غنية ووجود توقعات زمنية واقعية لجمعها وتحليلها.

قائمة مرجعية:	تشمل مصادر البيانات ما يلي:
<input type="checkbox"/> ما هي أهداف الحدث أو النشاط؟	استبيانات
<input type="checkbox"/> ما هي الأدلة أو البيانات التي ستساعد في تقييم النتائج؟	زيارات إعلامية
<input type="checkbox"/> كيف يمكننا جمع البيانات؟	رصد الميزانية
<input type="checkbox"/> من الشخص المسؤول عن جمع البيانات وتحليلها؟	تعقب المشاركين/ات
<input type="checkbox"/> أعدّوا جدول استخلاص المعلومات قبل بدء الحدث أو الفعالية.	بطاقات الالتزام
<input type="checkbox"/> حدّدوا من يجب أن يكون في استخلاص المعلومات.	فيديو/مقابلات
<input type="checkbox"/> أعدّوا حزمة من المواد لأعضاء الفريق مع تحليل موجز وأي تفاصيل ذات صلة وأرسلوها مسبقًا، إن أمكن.	ملاحظات زيارة مجموعة الضغط
<input type="checkbox"/> أعدّوا جدول الأعمال لاستخلاص المعلومات	
<input type="checkbox"/> عينوا شخصًا ليدوّن الملاحظات وآخر كميسر للجلسة	

### اليوم العالمي للمرأة لعام 2010: اختيار البيانات وجمعها

- ◀ جرى تحديد أهداف القمة في خطة المشروع، قبل انعقاد القمة بوقت طويل.
- ◀ بناءً على هذه الأهداف، حدّد قادة المشروع والزملاء والزميلات المعنيين بالمراقبة والتقييم والتعلم الأدلة ومصادر البيانات.
- ◀ تضمنت آليات التعقب استبيانين (واحد للموظفين/ات، وآخر للسفريات)، وملاحظات اجتماع "الكونغرس بلس".
- ◀ قبل الحدث، كان من المقرّر إجراء عملية استخلاص المعلومات في غضون أسبوع بعد القمة - وقد أبلغ الموظفون/ات بأنّ هذا الأمر إلزامي.
- ◀ بعد الحدث مباشرة، أرسل المقيّمون استبيانات وبدأوا في جمع البيانات.
- ◀ جرى توفير حزمة من المواد لأعضاء الفريق في جلسة استخلاص المعلومات.
- ◀ في هذا الحدث، جمع الموظفون/ات السرديات من السفريات قبل مغادرتهم وأحصوا الالتزامات التي تم التعهد بها.

## خلال جلسة استخلاص المعلومات - اقتراحات وأفكار

الأسئلة الأساسية هي:

- ◀ “ماذا حدث؟”
- ◀ “ما يعني ذلك؟”
- ◀ “وماذا بعد؟”

من يجب أن يكون في الغرفة؟

من الناحية المثالية، يجب أن يكون جميع أعضاء الفريق المشاركين في الحدث أو الإجراء في استخلاص المعلومات (ويشمل ذلك المشاركين/ات من الإدارات الأخرى أو أولئك الذين شاركوا فقط في جزء من العملية). قد يكون ذلك غير ممكن في بعض الأحيان، فتشارك مجموعة أصغر. ويمكن للفريق الفرعية أيضًا إجراء استخلاص المعلومات الخاصة بها.

كم من الوقت نحتاج؟

يعتمد ذلك على مستوى استخلاص المعلومات - يمكن أن يتراوح مقدار وقت الجلسة من نصف ساعة إلى يوم كامل. بشكل عام، إذا كان استخلاص المعلومات لحدث كبير أو حملة أو مشروع طويل الأجل، فقد يكون ثمة حاجة من نصف يوم إلى يوم كامل (يختلف كل فريق وكل عملية استخلاص معلومات، لذا يُترك التقدير لكم).

هل نحن بحاجة إلى ميسر(ة)؟

يعتمد ذلك على مستوى استخلاص المعلومات. بالنسبة لحدث كبير، مثل أنشطة اليوم العالمي للمرأة، يكون الميسر(ة) ذا قيمة كبيرة من حيث إبقاء الفريق على المسار الصحيح والسماح لجميع أعضاء الفريق بالمشاركة في المحادثة. ومن ناحية أخرى، إذا كان استخلاص المعلومات مخصصًا لنشاط صغير جدًا، فقد يشعر قائد الفريق بالراحة في تيسير المناقشة. كما يمكن تقاسم أدوار التيسير.

ماذا يجب أن يكون في الغرفة؟

جدول الأعمال، ولوح ورقي، وأقلام للوح، ونشرات معدة للتوزيع (مع البيانات)، وحاسوب وجهاز عرض ضوئي إذا لزم الأمر؛ وقصاصات لاصقة أو ورق.

كما ورد أعلاه، يجب تأطير جلسة استخلاص المعلومات حول الأهداف.

بالإضافة إلى مناقشة نتائج الحدث أو النشاط، يجب أن يتضمن استخلاص المعلومات مناقشة حول “العملية”. ويوفر كلا المكوّنين دروسًا قيمة ويمكن أن يساعد الفريق على تحسين جهوده في المستقبل. وقد يتضمن المخطط العام لجلسة استخلاص المعلومات ما يلي لمناقشة التأثيرات والعملية. يُرجى الانتباه إلى أن هذه مجرد مقترحات، وليست الطريقة الوحيدة لتنظيم استخلاص المعلومات.

ماذا حدث؟

- ◀ مراجعة البيانات المُجمّعة، والمهوّطة بالأهداف
- ◀ التغذية الراجعة والمعلومات الإضافية التي قدّمها الفريق
- ◀ مفاجآت ونتائج غير متوقعة ورؤى جديدة
- ◀ الأسئلة المحتملة: “هل حققنا ما كنا نأمل؟”؛ “ما الذي سار على ما يرام؟” “ما الذي سنفعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟”

- ◀ ما الذي يمكن أن نتعلمه من حيث مدى فاعليتنا في تحقيق الأهداف؟
- ◀ ما الذي تعلمناه من حيث تطوير هذه الأنواع من الاستراتيجيات؟
- ◀ ما الذي يمكن أن نتعلمه من حيث "عملية" تنفيذ هذا النوع من الأحداث أو الإجراءات أو الحملات؟

- ◀ كيف يمكننا ضمان تنفيذ هذه الدروس المستفادة في أحداث أو إجراءات أو أنشطة حملة مماثلة في المستقبل؟
- ◀ ما هي المتابعة المطلوبة؟ من سيكون مسؤولاً عن ذلك؟
- ◀ كيف سنوثق استخلاص المعلومات ونبلغ عنه بعد؟ من سيكون الجمهور (على سبيل المثال، موظفوات منظمة أو كسفام أمريكا، فريق القيادة التنفيذية، أحد الأقسام، أعضاء الفريق). وقد يكون من الضروري وجود طرق متعددة للإبلاغ. على سبيل المثال، منشور Padare و/أو تقرير و/أو عرض تقديمي في اجتماع و/أو عناوين رئيسية من استخلاص المعلومات.

يتم تعزيز جلسة استخلاص المعلومات من خلال تقديم ملخص لتحليل البيانات، ولكن من المهم أن تضعوا في اعتباركم ضرورة تخصيص متسع من الوقت ليتمكن الفريق من المناقشة - سواء استجابة لتحليل البيانات أو في ما يتعلق بالمعلومات التي لم يسجلها التحليل، مع كونها ذات قيمة. ومن المهم كذلك وجود شخص ليدون الملاحظات وتسجيل جميع التعليقات المقدمة. وأخيراً، ليس من الضروري ولكن يمكن أن يكون من المفيد تضمين مادة لكسر الجمود أو نوع من نشاط "إزالة التوتر"، مثل شرائح عرض من الحدث أو أبرز الإنجازات.

- |   |   |
|---|---|
| ◀ عيّنوا شخصاً لضبط الوقت وآخر لتدوين الملاحظات | ◀ أدرجوا في جدول الأعمال:   |
| ✓ الملاحظات                                     | ✓ نظرة عامة على أهداف الحدث أو النشاط   |
| ◀ المواد والمعدات الواجب وجودها في الغرفة:      | ✓ مراجعة بيانات التعقب لكل هدف  |
| ✓ جدول الاعمال                                  | ✓ تحليل العوامل المساهمة  |
| ✓ لوح ورقي                                      | ✓ تأكدوا من وجود متسع من الوقت للمناقشة والتغذية الراجعة من جميع أعضاء الفريق |
| ✓ أقلام للوح                                    | ✓ حدّثوا تحليل السلطة، إذا لزم الأمر  |
| ✓ نشرات للتوزيع                                 | ✓ أعيدوا بناء الجدول الزمني، إذا لزم الأمر                                    |
| ✓ حاسوب   | ✓ حدّدوا المجالات التي تتطلب المتابعة ومن سيكون الشخص المسؤول عن ذلك          |
| ✓ آلة عرض ضوئي                                  | ✓ قرّروا، بشكل عام، كيف سيجري الفريق عملية الإبلاغ                            |
| ✓ قصاصات لاصقة أو ورق                           | ✓ استبيانات   |
|   | ✓ زيارات إعلامية  |
|   | ✓ رصد الميزانية   |
|   | ✓ تعقب المشاركين/ات   |
|   | ✓ بطاقات الالتزام   |
|   | ✓ فيديو/مقابلات   |
|   | ✓ ملاحظات زيارة مجموعة الضغط  |

## بعد جلسة استخلاص المعلومات

بمجرد الانتهاء من جلسة استخلاص المعلومات، من المهم أن يتابع الفريق أي عناصر جرى تحديدها أثناء استخلاص المعلومات والتأكد من توثيق الدروس المستفادة بدقة ومشاركتها مع جميع أعضاء الفريق وغيرهم من الموظفين/ات المعنيين/ات في المنظمة.

### قائمة مرجعية:

- تأكدوا من اكتمال جميع عمليات المتابعة
- اجمعوا عناوين الملاحظات من الاجتماع، وقدموها لجميع أعضاء الفريق
- نفذوا خطة اتصال - أي تقرير، ندوة عبر الإنترنت، عرض تقديمي باستخدام برنامج باور بوينت، منشور Padare، إلخ
- تأكدوا من أن الإصدارات النهائية من المستندات المهمة مصنفة بوضوح ومخزنة على M:drive و/أو Padare. ويشمل ذلك:
  - ✓ جدول أعمال استخلاص المعلومات
  - ✓ ملخصات البيانات التي جرى جمعها، جنبًا إلى جنب مع البيانات الخام
  - ✓ ملاحظات من جلسة استخلاص المعلومات
  - ✓ التقرير (أو التقارير) النهائي (يمكن أن يكون مستندًا أو عرضًا تقديميًا).

### مثال: اليوم العالمي للمرأة 2010

- بعد استخلاص المعلومات، قام فريق اليوم العالمي للمرأة بما يلي:
- المتابعة مع المشاركات في الحدث وأعضاء الكونغرس (بعد زيارات اللوبي)
  - ملاحظات معممة من استخلاص المعلومات
  - تطوير تقرير





## الأداة رقم 7: عرض إنجاز سياسي مهم

### قالب عرض الانجاز

#### لماذا تُستخدم هذه الأداة؟

يتيح لكم هذا القالب عرض ومشاركة سريعين لإنجاز مهم في سياسة وحملة ومساهمات منظمة أو كسفام والدروس المستفادة.

#### كيف ومتى تُستخدم؟

يمكن أن تستخدم هذا القالب فرق السياسة والحملة بعد تحقيق إنجاز كبير في السياسة أو الحملة.

قد يكمل الفريق هذا النموذج بطرق متعددة ومستويات مختلفة من الدقة. فقد يختار الفريق الإجابة عن الأسئلة بناءً على معرفة الفريق و/أو جمع أدلة إضافية. وقد يجيب الفريق عن الأسئلة من خلال عقد استخلاص المعلومات من الفريق لمناقشة الموضوعات أو قد يكلف أعضاء الفريق بصياغة الكتابة أو استخدام مزيج من كلا النهجين.

#### كيف ومتى تُستخدم؟

1. إملأوا المعلومات التالية في القالب
  2. أرفقوا أي وثائق ذات صلة (مثل رسائل البريد الإلكتروني وتقارير العقب ونتائج زيارات الوسائط).
- ملاحظة: قد يجري الفريق تغييرات على القالب حسب الحاجة.

الإجاز

الاسم:

التاريخ:

الأهداف الأصلية:

ما الذي كنتم تأملون في تحقيقه في بداية المشروع؟ ما هي الأهداف الأكثر أهمية؟

الإجاز الرئيسي:

ما الذي حدث وأين تكمن أهميته؟

بماذا ساهمت منظمة أوكسفام<sup>52</sup>؟ كيف نعرف أن جهودنا ساهمت في النتيجة<sup>53</sup>؟

التواصل:

عوامل أخرى: السياق الخارجي ومساهمة الآخرين<sup>54</sup>: ”ما هي العوامل الأخرى التي أدت إلى هذه النتيجة وشكلتها؟ ما كان تأثير السياق الخارجي؟ هل شاركت مجموعات وأشخاص آخرون؟“

تفسيرات بديلة:

ما هي التفسيرات الأخرى لسبب حدوث ذلك؟ ما هو الدليل على أن النتيجة لم تحدث بسبب العوامل الأخرى؟

52- ما الذي فعلناه نحن وساهم في حدوث الأمر؟ ما هي العلاقات السابقة، والمنشورات، والعمل الإعلامي، والأحداث، وعمل الائتلاف، والمشاركة التأسيسية، وما إلى ذلك مما ساهم في حدوث الأمر؟ (إرفاق وإدراج أي مستندات داعمة ذات صلة مثل خطابات التوقيع، والإجراءات الإلكترونية، وإحصاء الإجراءات الإلكترونية المتخذة، وتحليل نتائج الوسائط، وما إلى ذلك)

53- أعدوا قائمة بالأدلة المحددة التي تدعم ادعاءاتنا بالمساهمة. على سبيل المثال: (1) البيانات العامة من قبل رسمي السياسات باستخدام تحليل سياساتنا (2) والتغطية الإعلامية التي تسلط الضوء على قيادتنا داخل الائتلاف في ما يخص هذه القضية، (3) ومعدل الاستجابة للإجراءات الإلكترونية التي تظهر أننا تسببنا بضغط كبير من قبل الناخبين/ات في الفترة التي تسبق تصويتًا محددًا، إلخ. أرفقوا أي بيانات أو تحليلات احتياطية ذات صلة.

54- ماذا فعل الآخرون؟ من شارك بشكل كبير سوانا؟ ما نسبة النتيجة التي يمكن أن نزعّم بشكل معقول أنها ترجح إلى جهودنا، مقارنةً بجهود الآخرين أو ببساطة القوى الخارجية الخارجة عن سيطرتنا؟ عادة ما تفي القضية المنطقية والمجدية والمعقولة والمدعومة بالأدلة بمعيار المطالبة بالمساهمة. وفي مناصرة السياسة، لا يمكننا أن ندعي أبدًا المسؤولية الكاملة عن نتيجة ما.

القيمة الأساسية مقابل المال:

ما هي الموارد، مثل وقت الموظفين/ات والأموال التي أنفقت، التي جرى استثمارها في هذا المشروع؟ ما مدى فاعلية هذه الموارد/التكتيكات في الوصول إلى الأهداف؟

الدروس المستفادة:

ما الذي تعلمناه؟ كيف يمكننا الحصول على هذا النوع من النتائج في مزيد من الأحيان؟



## الجدول الزمني لجلسة إعادة التشكيل دليل العملية

### لماذا تُستخدم هذه الأداة؟

تستُخدم لرسم خريطة كيفية حدوث التغيير وفهم مساهمة منظمة أوكسفام في التغيير.

### كيف ومتى تُستخدم؟

يمكن أن تستخدمها الفرق في جلسات المراجعة الاستراتيجية الدورية لتحديد مجالات التقدّم في بلوغ أهداف الفريق ومساهمة منظمة أوكسفام والدروس المستفادة.

ملاحظة: هذه عملية مخفّفة مصممة لتحفيز التفكير والمناقشة بين أعضاء الفريق ولا تحل محل التقييم.

### التوصيف:

الإعداد:

- لوحات ورقية على الحائط مع التواريخ والأنشطة والأحداث الرئيسية للربع الماضي (أو فترة زمنية أخرى) على جدول زمني، كوسيلة مساعدة للذاكرة.
- نسخة من الاستراتيجية أو الخطة التشغيلية كوسيلة مساعدة للذاكرة.

إعادة بناء السياسة والمكاسب في ما يخص السياسة: (45 دقيقة)

- ◀ إسألوا عن أولوية الفريق لجهة السياسة الرئيسية أو مكاسب السياسة\* خلال الربع الماضي. يستخدم الناس القصص الالصقة لطرح أفكارهم. (10 دقائق)
- ◀ حددوا قائمة مختصرة للتركيز عليها (3 - 5) باستخدام قصص لاصقة للتصويت. (10 دقائق)
- ◀ من خلال العمل في مجموعات من ثلاثة أو أربعة أشخاص، أعيدوا بناء "مسارات الأسباب" التي أدت إلى النتيجة. مثل إعادة بناء سلسلة من الأحداث أو سلسلة من الأدلة. بمجرد الانتهاء من ذلك، سلطوا الضوء على كيفية مساهمة منظمة أوكسفام في تحقيق المكاسب (على سبيل المثال، عمل مجموعات الضغط، والمساهمة بصياغة مسودة تشريع، وتشكيل منصة ائتلاف، وما إلى ذلك). (25 دقيقة)

استخلاص الدروس للمضي قدماً بالاستراتيجية (45 دقيقة)

- ◀ السير في المعرض: يبقى شخص واحد من كل فريق مع إعادة التشكيل، بينما يسير الآخرون بين عمليات إعادة البناء الأخرى. يشرح "المضيف" بإيجاز إعادة التشكيل، ويسلط الضوء على ما شعر الفريق أنه العوامل

- المساهمة الحاسمة والدروس الواجب استخلاصها. (15 دقيقة)
- ◀ يتراجع الفريق بأكمله، لمعرفة الدروس التي يمكن استخلاصها عبر المكاسب المحققة. هل ثمة قواسم مشتركة؟ هل ثمة مفاجآت؟ هل ثمة فرص ضائعة؟ هل ثمة ما يجب أن نفعل المزيد/أقل منه؟ هل كان ثمة تجارب مختلفة لعملية التغيير والنتيجة (النتائج) لمختلف الأنواع الاجتماعية أو المجموعات (الذكور مقابل الإناث، والمشاركين الأكبر سناً مقابل الأصغر سناً، وما إلى ذلك)؟ (30 دقيقة)

المخرجات:

- ◀ قائمة السياسة والمكاسب السياسية للربع الماضي
- ◀ توثيق مساهمة منظمة أو كسفاًم في أهم المكاسب
- ◀ التحليل الاستراتيجي للنهج الفاعلة لتغذية بقية جلسة الاستراتيجية
- ◀ التوثيق التقييمي (باستخدام مسجل صوت أثناء المناقشات المفتوحة والمشفي في المعرض العرض المحادثة والتحليل واستخدام الملصقات لتوثيق مسارات اسباب المكاسب التي تحظى بالأولوية).

#### \*مكاسب السياسة

- ◀ التغييرات في السياسة أو الممارسة (القطاع العام أو الخاص)، على المستوى الوطني أو الإقليمي أو العالمي والتي يمكننا ربطها بشكل معقول بمشاركة منظمة أو كسفاًم.
- ◀ تشمل كلاً من التغييرات الإيجابية وتجنب التغييرات السلبية. وتتضمن تغييرات فعلية في السياسة، وخطوات وسيطة، مثل سن التشريعات، وتحسينات قابلة للقياس في السياسة.

#### \*مكاسب السياسة

- ◀ زيادة في القوة السياسية وفي الوصول والنفوذ والأهمية ويحسن ذلك من قدرتنا على تحقيق المكاسب الآن وفي المستقبل.
- ◀ تشمل الوصول إلى راسمي السياسات، وتوزيع المنتجات، والتحولت من حيث النقاش، واختراق وسائل الإعلام، والتواجد على الإنترنت. البيانات والإجراءات العامة من قبل أصحاب القرار والمؤثرين، والعلاقات الجديدة أو المعززة، والأبطال، والاتفاقيات، والأحداث، وإطلاق التقارير، والشهادات، والإحاطات، وما إلى ذلك.



## دليل السياسة والاقتصاد والاجتماع والتكنولوجيا والقانون والبيئة

### كيف تُستخدم أداة السياسة والاقتصاد والاجتماع والتكنولوجيا والقانون والبيئة

1. لكل فئة من الفئات المذكورة أعلاه، اذكروا العوامل الخارجية التي يمكن أن تسبب مشاكل مباشرة أو تؤثر في عواقب المشاكل.
2. حدّدوا أهمّها - إما كفرص أو كتهديدات. فكروا في كيفية تأثير هذه الفئات في الناس بشكل مختلف في ما يخصّ العمر والنوع الاجتماعي والتنوع.
3. اتفقوا على الاتجاهات الخمسة الرئيسية الأهم بالنسبة للقضية.

#### السياسة

ملواضيع	نوع الدليل
استقرار الحكومة	سياسي: ما هي العوامل والاتجاهات السياسية ذات الصلة في البلاد، بما في ذلك الحكومة والسلطة التشريعية والسيطرة/عدم السيطرة على القضاء، فضلاً عن الحركات السياسية وجماعات الضغط الأخرى؟ أنظروا أيضاً في كيفية استجابتها للمعايير الدولية ذات الصلة (مثل الالتزامات بالمعاهدات أو عضوية الهيئات الإقليمية).
مستويات الفساد	أجروا بحثاً عمّا يقوله الوزراء ورؤساء الوزراء/الرؤساء. راجعوا خطاباتهم السابقة وراقبوا ما إذا كانوا قد قدموا التزامات ذات صلة في البيانات الانتخابية أو الخطط الحكومية وما إذا كانوا قد أوفوا بهذه الالتزامات. كما يجدر مراجعة منشورات الوزارة ذات الصلة مثل أوراق السياسات لمعرفة الأهداف التي جرى تحديدها، وما إذا كانت تتماشى مع جدول أعمال المناصرة وما إذا كان يتم الوفاء بها.
الرقابة	قد يكون للسياسة الحزبية أيضاً تأثير في اتخاذ القرارات. من المهم مراجعة المناقشات ذات الصلة في مجلس النواب لمعرفة ما إذا كان ثمة اتفاق على موقف الحكومة. ومن المهم كذلك تحديد الجهات الفاعلة السياسية التي من المرجح أن تعارض جدول الأعمال المقترح لائتلاف المناصرة والنظر في استجابته.
الفصائل والائتلافات	
السياسية	
الاضطرابات المدنية أو المظاهرات	
العلاقات الإقليمية والدولية	

ملواضيع	نوع الدليل
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ النمو الاقتصادي</li> <li>◀ معدل التضخم والحصول على السلع الأساسية</li> <li>◀ القيود التجارية</li> <li>◀ معدل البطالة</li> <li>◀ مستويات الفقر</li> </ul>	<p>اقتصادي: ما هي العوامل والاتجاهات الاقتصادية في البلاد (هما في ذلك من أين تحصل الحكومة على الأموال، وأرباب العمل الرئيسيون في القطاع الخاص، وتوزيع الدخل ومستويات الفقر)؟ غالبًا ما تكون الموارد متنازعًا عليها، لذلك من المهم تحليل المصادر والمستويات الرئيسية لإيرادات الحكومة أو في القطاع المستهدف لرسم اتجاهات الميزانية، وفي النهاية، ما هي الأمور المُجدية اقتصاديًا. كما يجدر النظر في القيود المحتملة على قدرات موظفي/ات الخدمة المدنية لمقدمي الخدمات، لأنهم هم الذين سيتعين عليهم تنفيذ التغييرات المقترحة.</p>

ملواضيع	نوع الدليل
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ النمو السكاني</li> <li>◀ التوزيع حسب السن</li> <li>◀ الوعي الصحي</li> <li>◀ السلوكيات والتقاليد الثقافية</li> <li>◀ التكوين العرقي أو الديني</li> </ul>	<p>اجتماعي: ما هي العوامل والاتجاهات الاجتماعية ذات الصلة في البلاد (هما في ذلك المعلومات السكانية، وإحصاءات التعليم والصحة، ومعدلات العمالة، وملكية الأراضي، وحرية وسائل الإعلام، والانتماءات الدينية، لأجزاء مختلفة من المجتمع)؟ النظر في العوامل الرئيسية التي تسهم في الفقر واللامساواة بين الأنواع الاجتماعية.</p>

ملواضيع	نوع الدليل
<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ مستويات الابتكار والمكننة</li> <li>◀ الوصول إلى الإنترنت وثقافة وسائل التواصل الاجتماعي</li> <li>◀ التغير التكنولوجي</li> <li>◀ بيئة أمن الانترنت</li> </ul>	<p>تكنولوجي: ما هي العوامل والاتجاهات التكنولوجية في البلد (هما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية والوصول إلى الاتصالات السلكية واللاسلكية ووسائل الإعلام الإذاعية، وما إلى ذلك)؟</p>



نوع الدليل	لمواضيع
<p>قانوني: ما هي العوامل والقيود القانونية ذات الصلة بعمل المناصرة؟ من المرجح أن يكون لجدول الأعمال المقترح بعض السوابق التشريعية، لذلك من المهم مراجعة مواد الدستور والقوانين والسياسات والخطط ذات الصلة بالقضية. ربما كان ثمة محاولات إصلاح سابقة، لذا يجدر تحليل تاريخ هذه الإصلاحات وتحديد العثرات الحالية. ومن المهم أيضًا تحديد ما إذا كان لهيئات الرقابة مثل لجان حقوق الإنسان أو أمناء المظالم سلطة اتخاذ إجراء، وما إذا كانت هذه الهيئات تنظر عمليًا في قضايا تتعلق بهذه المسألة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ قوانين مكافحة التمييز (العرق والجنس والدين)</li> <li>◀ قوانين العمل</li> <li>◀ قوانين الملكية والوصول</li> <li>◀ قوانين الصحة والسلامة</li> </ul>

نوع الدليل	لمواضيع
<p>بيئي: ما هي الاتجاهات البيئية الرئيسية في البلاد (بما في ذلك اجتثاث الغابات والتلوث والجفاف/الفيضانات والزراعة وما إلى ذلك)؟ إلى أي مدى يؤثر تغير المناخ في القضية التي يفكر ائتلاف المنظمات في الدفاع عنها؟ إذا كانت البيئة أحد العوامل، كيف يمكن لاستجابة الائتلاف أن تأخذه في الاعتبار؟</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◀ الطقس والمناخ</li> <li>◀ السياسات البيئية</li> <li>◀ الأخطار الطبيعية</li> <li>◀ حالة الموارد الأساسية (الماء والمحاصيل وما إلى ذلك)</li> </ul>



## الأداة رقم 10: منظمة أوكسفام، مصفوفة مخاطر سريعة وبسيطة

النشاط المقترح	الفوائد المتوقعة للمجتمع المحلي (اختياري: للشركاء و/أو أوكسفام)	المخاطر المحتملة أو الفعالية للمجتمع والشركاء و/أو منظمة أوكسفام	كيف يمكن الحؤول دون هذه المخاطر أو تخفيفها، أو إدارتها؟	الإجراءات/ التكتيفات المتفق عليه من قبل الإدارة (اختياري: من قبل من ومتى)

\*مقتبس من مصفوفة مخاطر أوكسفام

يجب تحديث المصفوفة على أساس منتظم لمراقبة المخاطر وسيحتاج ذلك مشاركة المديرين/ات الذين يمكنهم إصدار قراراتهم عن علم واطلاع بشأن الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها.



## الأداة رقم 11: نظام إشارات المرور لمنظمة أوكسفام

### هل تفوق الفوائد المخاطر المحتملة؟

تستخدم منظمة أوكسفام نظام "إشارات المرور" لتقييم المخاطر:

 أحمر	 برتقالي	 أخضر
المخاطر تفوق الفرص بكثير. تجنب المخاطر من خلال عدم المضي قدمًا في النشاط.	الوضع أكثر توازنًا بين الفرص والمخاطر. المضي قدمًا بحذر. ضرورة تخفيف ومراقبة أكثر صرامة.	الفرص تفوق المخاطر التي لا يُنظر إليها على أنها كبيرة. المضي قدمًا في التشغيل ولكن مع مراقبة المخاطر.

الهدف/الفرصة:

أصحاب المصلحة الرئيسيون المتأثرون:

أصحاب المصلحة الرئيسيون الذين يمكنهم التأثير في القرارات:

سيناريو المخاطر: ما يمكن أن يحدث/نوع الخطر:

الاحتمال: مرتفع أو متوسط أو منخفض

الأثر: مرتفع أو متوسط أو منخفض

الترجيح: هل ينظر إلى الفوائد على أنها تفوق المخاطر المحتملة - نعم أم لا؟

الحالة: ■ أخضر ■ برتقالي ■ أحمر

الإجراءات:



الأداة رقم 12:  
نظرة عامة على المخاطر

رقم	الخطر	هدف الخطر	الاحتمال	الأثر	تصنيف الخطر	الاجراءات
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



## الأداة رقم 13:

### مصنوفة المخاطر - القيم المرجعية: الاحتمال / الأثر

الأثر (انظروا الصفحة التالية للحصول على أمثلة)						
متطرف	شديد	معتدل	طفيف	لا يُذكر	الاحتمال	
5	4	3	2	1		
25	20	15	10	5	5	مرتفع جداً شبه مؤكد، محتمل جداً أكثر من 90 بالمئة
20	16	12	8	4	4	امرتفع محتمل جداً، سيحدث على الأغلب من 90 إلى 60 بالمئة
15	12	9	6	3	3	متوسط من المحتمل أن يحدث من 40 إلى 59 بالمئة
10	8	6	4	2	2	منخفض ممکن ولكن من غير المحتمل من 10 إلى 39 بالمئة
5	4	3	2	1	1	منخفض جداً يمكن تصوّره ولكن غير محتمل على الأغلب أقل من 10 بالمئة

## أمثلة على الأثر

لا يُذكر	طفيف	معتدل	شديد	متطرف
----------	------	-------	------	-------

### السلامة والأمن

لا تغييرات في السلامة والأمن.	آثار طفيفة على الموظفين/ات والبنية التحتية؛ زيادة التوترات في المخيمات عند وجود المنظمات.	نوبات عدوانية تجاه موظفي/ات المنظمة.	مظاهرات بسيطة ضد المنظمات؛ تهديدات ضد الزملاء/الزميلات؛ إلقاء حجارة صغيرة على المركبات.	مظاهرات عنيفة تسبب في إغلاق/ تجميد عمل المكاتب؛ اعتداءات جسدية على الموظفين/ات.
-------------------------------	---	--------------------------------------	---	---

### العمليات والبرامج والاستراتيجية

أثر طفيف على العمليات والبرامج.	إبقاء المخيمات مفتوحة والحفاظ على الوصول إليها، ولكن زيادة الحواجز أمام تصاريح السفر والتأشيرات. لا يوجد أي أثر على البرامج خارج مناطق النزاع.	منع الوصول إلى جميع المخيمات المحيطة بمناطق النزاع.	عدم القدرة على العمل في مناطق النزاع وصدور تعليمات بإغلاق المكاتب الميدانية.	عدم القدرة على العمل في البلد.
---------------------------------	--	---	--	--------------------------------

### السمعة والثقافة/القيم التنظيمية

أثر طفيف؛ إشارات أو شائعات عرضية على وسائل التواصل الاجتماعي.	تغطية إعلامية موجزة عن سلوك المنظمات المعنية؛ الأسئلة التي أثارها المانحون وغيرهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين ولكن من دون أثر فوري.	تغطية صحافية نقدية على مدى فترة زمنية أطول؛ فقدان الثقة في هياكل التنسيق داخل البلد؛ الخسارة المحتملة لفرص التمويل بسبب نقص الثقة.	تهديد من أصحاب المصلحة الرئيسيين بإزالة ارتباطهم بالمنظمات ودعمهم لها؛ فقدان التمويل في البلد.	نأي أصحاب المصلحة الرئيسيين بأنفسهم عن المنظمات؛ رأي عام سلبي للغاية عن المنظمات على مستوى العالم؛ فقدان التبرعات الخاصة.
---	--	--	--	---

### صحة أصحاب المصلحة الأساسيين

لا تغيير في الصحة العامة.	زيادة طفيفة في القضايا الصحية غير المميتة.	آثار صحية قابلة للعكس؛ تفشي طفيف من الأمراض غير الفتاكة.	أضرار صحية دائمة وزيادة الوفيات؛ تفشي كبير للأمراض.	تفشي كبير للأمراض الفتاكة. ارتفاع مستوى الوفيات.
---------------------------	--	--	---	--

# ملاحظات

## ملاحظات

1. <https://reliefweb.int/report/world/2023-global-humanitarian-overview-presentation-global-humanitarian-overview-under-secretary-general-humanitarian-affairs-and-emergency-relief-coordinator-martin-griffiths-geneva-1-december-2022>
2. لقراءة المزيد عن تحليل مخاطر الحماية كإطار لاتخاذ القرار ومعادلة المخاطر في الصفحة 9 من وثيقة المديرية العامة للحماية المدنية الأوروبية وعمليات المساعدات الإنسانية وهي وثيقة السياسة المواضيعية رقم 8 للحماية الإنسانية (2016) والتي يمكن العثور عليها عبر هذا الرابط:  
[https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/policy\\_guidelines\\_humanitarian\\_protection\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/policy_guidelines_humanitarian_protection_en.pdf)
3. يمكن الاطلاع على سياسة اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن الحماية في العمل الإنساني عبر هذا الرابط:  
<https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>
4. لمعرفة المزيد عن التأثير النسوي، يُرجى الاطلاع على دليل منظمة أوكسفام للتأثير النسوي عبر هذا الرابط:  
[https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file\\_attachments/oxfams\\_guide\\_to\\_feminist\\_influencing\\_english.pdf](https://oi-files-d8-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/file_attachments/oxfams_guide_to_feminist_influencing_english.pdf)
5. اللجنة الدولية للصليب الأحمر (2018). من الصفحة 21 من النسخة المختصرة للمعايير المهنية لأعمال الحماية للجنة الدولية للصليب الأحمر التي يمكن العثور عليها عبر هذا الرابط:  
<https://www.icrc.org/en/publication/4342-professional-standards-protection-work-2018-abridged-edition>
6. لمزيد من المعلومات بشأن كيفية استخدام أدلة مخاطر الحماية المحددة من خلال تحليل مشترك، يرجى الرجوع إلى الإطار التحليلي للحماية لمجموعة الحماية العالمية عبر هذا الرابط:  
<https://www.globalprotectioncluster.org/old/2021/08/11/protection-analytical-framework>
7. القانون الدولي الملثم الذي يشير على سبيل المثال إلى القانون الإنساني الدولي والقانون الدولي لحقوق الإنسان والقانون الدولي للاجئين
8. من مجموعة الأدوات المدنية: تعزيز حماية المدنيين في النزاعات والتي يمكن الاطلاع عليها عبر الرابط التالي:  
[https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
9. للرسم مقتبس من دليل منظمة أوكسفام للتأثير من أجل الأثر عبر هذا الرابط:  
<https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621048/gd-influencing-for-impact-guide-150920-en.pdf?sequence=1>
10. يتم شرح نظرية التغيير بمزيد من التفصيل في القسم 2.
11. الرسم مأخوذ عن صفحة  
<https://www.heatproject.eu/articles/stakeholder-mapping-for-advocacy-campaigns/>
12. يمكنكم كذلك استكشاف دليل منظمة أوكسفام السريع لتحليل السلطة عبر هذا الرابط:  
<https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/313950/quick-guide-to-power-analysis-210214-en.pdf?sequence=1>
13. يُرجى الاطلاع على مذكرة إحاطة مجموعة السياسات الإنسانية: النهج التكميلية بين مناصرة الحماية الدولية والمحلية عبر هذا الرابط:  
[https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy\\_IP\\_National-international\\_collaboration\\_web\\_mhVpyZK.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_National-international_collaboration_web_mhVpyZK.pdf)
14. لمزيد من الإرشادات بشأن المشاركة مع السلطات الوطنية، يرجى الاطلاع على هذه الوثائق التوجيهية من المفوضية السامية لحقوق الإنسان.  
<https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/Chapter31-24pp.pdf>  
أو مركز دراسات اللاجئين في آسيا والمحيط الهادئ  
[https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide\\_%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf](https://cdn.auckland.ac.nz/assets/education/about/research/CAPRS/Final%20Practice%20Guide_%20Engaging%20Decision%20Makers%20GM%20CAPRS%20May%202022.pdf)



15. يمكنكم العثور على ورقة السياسة عبر هذا الرابط:  
<https://odi.org/en/publications/protection-of-civilians-learning-from-icrcs-roots-of-restraint-in-war-study>
16. يمكنكم الاطلاع على الوثائق عبر هذا الرابط:  
<https://www.genevacall.org/documents>
17. يمكنكم قراءة المزيد عن إدارة مخاطر مكافحة الإرهاب عبر هذا الرابط:  
<https://www.nrc.no/toolkit/principled-humanitarian-action-managing-counterterrorism-risks>
18. على سبيل المثال يمكنكم قراءة:  
<https://odi.org/en/publications/advocating-together-to-strengthen-protection-collective-efforts-of-international-and-national-organisations>
19. [https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/2020\\_sg\\_call\\_to\\_action\\_for\\_hr\\_the\\_highest\\_aspiration.pdf](https://www.un.org/peacebuilding/sites/www.un.org.peacebuilding/files/documents/2020_sg_call_to_action_for_hr_the_highest_aspiration.pdf)
20. يمكنكم الاطلاع على الوثائق عبر هذا الرابط:  
<https://www.ipinst.org/wp-content/uploads/2022/03/UN-Agenda-for-Protection-PDF.pdf>
21. <https://interagencystandingcommittee.org/iasc-protection-priority-global-protection-cluster/iasc-policy-protection-humanitarian-action-2016>
22. على سبيل المثال انظروا إلى مجموعة أدوات السياسة والمناصرة الخاصة بالصدوق العالمي للطبيعة في الصفحات 29-31 عبر هذا الرابط:  
[https://awsassets.panda.org/downloads/Policy\\_and\\_Advocacy\\_Toolkit\\_300617.pdf](https://awsassets.panda.org/downloads/Policy_and_Advocacy_Toolkit_300617.pdf)
23. مجموعة السياسات الإنسانية (2022) التأثير في سياسة الدول وممارساتها بشأن حماية المدنيين. يمكن العثور على الوثيقة عبر هذا الرابط:  
[https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing\\_states\\_policy.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf)
24. مجموعة السياسات الإنسانية (2021) يمكن العثور على المناصرة التعاونية بين الجهات الفاعلة الإنسانية والحقوقية عبر هذا الرابط:  
[https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy\\_IP\\_Collaborative\\_advocacy\\_web.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Advocacy_IP_Collaborative_advocacy_web.pdf)
25. على سبيل المثال، انظروا الوحدة المرجعية للجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات لتنسيق المجموعات عبر هذا الرابط:  
<https://interagencystandingcommittee.org/iasc-transformative-agenda/iasc-reference-module-cluster-coordination-country-level-revised-july-2015>
26. اللجنة الدولية للصليب الأحمر (2001) المعيار المهني لأعمال الحماية، يمكن الاطلاع عليه عبر هذا الرابط:  
[https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/icrc\\_002\\_0999.pdf](https://www.icrc.org/en/doc/assets/files/other/icrc_002_0999.pdf)
27. يُرجى مراجعة مجموعة السياسات الإنسانية (2022) التأثير في سياسة الدول وممارساتها بشأن حماية المدنيين عبر هذا الرابط:  
[https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing\\_states\\_policy.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf)
28. الصور مقتبسة من الموقع: هذا الرابط:  
[https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
29. يرجى الاطلاع على دليل منظمة أوكسفام للتأثير من أجل الأثر: كيفية تقديم استراتيجيات تأثير فاعلة.  
<https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048>
30. يُرجى الاطلاع على الرابط التالي  
<https://www.globalprotectioncluster.org/emergencies/protection-analysis-updates>
31. يُرجى الاطلاع على الرابط التالي  
<https://odi.org/en/about/our-work/advocating-for-humanity-opportunities-for-improving-protection-outcomes-in-conflict>
32. يمكنكم الاطلاع على الرابط التالي  
[https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing\\_states\\_policy.pdf](https://cdn.odi.org/media/documents/Influencing_states_policy.pdf)

33. يمكن الاطلاع على دليل مركز المدنيين في مناصرة النزاعات عبر هذا الرابط:  
[https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
34. من دليل المناصرة المدنية
35. يمكن العثور على مجموعة أدوات INTRAC للمنظمات غير الحكومية الصغيرة عبر هذا الرابط:  
<https://www.intrac.org/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
36. يُرجى الاطلاع على مجموعة أدوات منظمة أوكسفام لمراقبة وتقييم وتعلم التأثير عبر هذا الرابط:  
<https://melofinfluencing.org>
37. يمكن الاطلاع على دليل المناصرة المدنية عبر هذا الرابط:  
[https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
38. على سبيل المثال، من مراقبة وتقييم وتعلم مجموعة أدوات أوكسفام للتأثير في هذا الرابط:  
<https://melofinfluencing.org>
39. يرجى زيارة الصفحة التالية:  
<https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/toolkit/outcome-harvesting>
40. يُرجى كذلك مراجعة شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء في العمل الإنساني (ALNAP) - جبل جليد القيمة: وزن فوائد المناصرة والحملات:  
<https://www.alnap.org/help-library/the-value-iceberg-weighing-the-benefits-of-advocacy-and-campaigning>
41. من الصفحة:  
<https://www.intrac.org/wp-content/uploads/2022/06/BA-Advocacy-Toolkit.pdf>
42. رسم من دليل مناصرة مركز المدنيين في النزاعات:  
[https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
43. يُرجى الاطلاع على الموقع:  
<https://www.iso.org/news/ref2263.html>
44. تعود جذور إدارة المخاطر المؤسسية إلى القطاع الخاص ولكنها ذات قيمة في جميع القطاعات، بما في ذلك كيانات منظومة الأمم المتحدة. وقد أُيدت الجمعية العامة، في قرارها 61/245 المعتمد في عام 2006، اعتماد إدارة المخاطر المؤسسية في منظومة الأمم المتحدة لتعزيز الإدارة والرقابة.  
 45. يُرجى الاطلاع على الموقع التالي:  
[https://www.globalprotectioncluster.org/themes/protection\\_mainstreaming](https://www.globalprotectioncluster.org/themes/protection_mainstreaming)
46. لمزيد من المعلومات عن البرامج الآمنة، يُرجى الاطلاع على الموقع:  
<https://www.oxfamwash.org/en/communities/safe-programming>
47. على سبيل المثال يُرجى الاطلاع على الموقع:  
<https://cdacollaborative.org/what-we-do/conflict-sensitivity>
48. قائمة من المنتدى الأمني العالمي المشترك بين الوكالات - الأمن: مجموعة أدوات إدارة المخاطر لوكالات المساعدات الإنسانية والتي يمكن العثور عليها عبر هذا الرابط:  
<https://gisf.ngo/resource/security-to-go>
49. رسم من دليل المناصرة المدنية:  
[https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC\\_Advocacy\\_Guide-English.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2022/08/CIVIC_Advocacy_Guide-English.pdf)
50. يُرجى قراءة المزيد عن الحوافر وتصورات المخاطر من تقرير معهد التنمية الخارجية الموجود عبر هذا الرابط:  
<https://odi.org/en/publications/protection-advocacy-by-ingos-in-armed-conflict-situations-breaking-the-barriers>
51. من الموقع:  
<https://reliefweb.int/report/syrian-arab-republic/nearly-120-schools-damaged-northwest-syria-floods-thousands-children>

52. المجلس الاستشاري للمرأة السورية هو جزء من مجموعة الاتصال الإنسانية، وهو ما يعادل الفريق القطري الإنساني في سياقات أخرى، ويقدم المشورة مباشرة لمنسق(ة) الشؤون الإنسانية. ويعتبر المجتمع الإنساني المحلي في سوريا مجموعة الاتصال الإنسانية أعلى حيز لاتخاذ القرار للاستجابة في شمال غرب سوريا.

53. مديريات التربية هي هيئات على المستوى المحلي مسؤولة عن سياسات التعليم وتنسيقه وإدارته في محافظات إدلب واللاذقية وحماة وحلب في شمال سوريا. ويديرها قادة محليون وسلطات الأمر الواقع وجماعات مستقلة، ولكن التنسيق بينها ضئيل.

54. من الموقع:

<https://hrs.ngo>

55. تتمثل الإجراءات العشر في ما يلي: الاستخدام المناسب للغات المحلية في جميع الاجتماعات والوثائق؛ ومشاركة الأشخاص المتضررين في المجالس الاستشارية لآليات التمويل؛ ومصادقة ممثلي الأشخاص المتضررين على نظرة عامة على الاحتياجات الإنسانية؛ وخطة الاستجابة الإنسانية؛ وتسهيل إدراج أصوات متنوعة، وإيلاء اهتمام خاص لاحتياجات النساء والأطفال والشباب وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة؛ وإعطاء الأولوية للمساواة بين الأنواع الاجتماعية في جميع آليات تنسيق الشؤون الإنسانية؛ وضمان مشاركة الأشخاص المتضررين في اجتماعات تنسيق الشؤون الإنسانية؛ وضمان المشاركة المباشرة لمنسقي/ات المجموعات مع المجتمعات المتضررة؛ وتيسير الاتصال في الاتجاهين بين الأشخاص المتضررين وقادة المساعدة الإنسانية وأصحاب القرار؛ وتعزيز المجتمع المدني السوري وضمان كون المنظمات الإنسانية السورية محورية في جميع الجهود الرامية إلى التعامل مع الأشخاص المتضررين؛ وتعزيز آليات التغذية الراجعة. لمزيد من التفاصيل، يُرجى الاطلاع على الرابط التالي:

<https://phap.org/PHAP/Events/OEV2022/OEV220503.aspx>

وعلى الرابط التالي كذلك:

<https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/stima/document/action-plan-change>

56. اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات. (2010). إطار اللجنة الدائمة المشتركة بين الوكالات بشأن الحلول الدائمة للنازحين داخليًا.

<https://interagencystandingcommittee.org/other/iasc-framework-durable-solutions-internally-displaced-persons>

وكذلك مكتبة مؤشرات الحلول الدائمة للنازحين داخليًا.

<https://inform-durablesolutions-idp.org/indicators-2>

57. المجلس الأوروبي للعلاقات الخارجية. (من دون تاريخ). رسم خريطة السياسة الفلسطينية. مقدمة: المجتمع المدني.

[https://ecfr.eu/special/mapping\\_palestinian\\_politics/introduction\\_civil\\_society](https://ecfr.eu/special/mapping_palestinian_politics/introduction_civil_society)

58. المفوضية السامية للأمم المتحدة لحقوق الإنسان. (2022). التقرير الدوري الرابع عشر عن حالة حقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية المحتلة (A/HRC/49/83) عملاً بقراري مجلس حقوق الإنسان د1/9- ود1/12- وهو يغطي الفترة من 1 نوفمبر 2020 إلى 31 أكتوبر 2021.

<https://www.ohchr.org/en/statements/2022/03/occupied-palestinian-territory>

59. لمزيد من المعلومات عن النظام القضائي في الأرض الفلسطينية المحتلة، يُرجى الرجوع إلى المجلس الأوروبي للعلاقات الخارجية. (من دون تاريخ). رسم خريطة السياسة الفلسطينية: نظام العدالة.

[https://ecfr.eu/special/mapping\\_palestinian\\_politics/justice\\_system](https://ecfr.eu/special/mapping_palestinian_politics/justice_system)

60. يُرجى مراجعة

<https://images.alwatanvoice.com/news/images/3911129616.jpg>

<https://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2021/02/14/1398515.html>

61. أصدر المجلس الأعلى للقضاء الشرعي بتاريخ 21 فبراير القرار القضائي رقم (02/2021) بتعديل القرار الأول رقم (01/2021).

تغطي هذه الوثيقة أنشطة المساعدات الإنسانية المنفذة بمساعدة مالية من الاتحاد الأوروبي. لا ينبغي أن تؤخذ الآراء الواردة فيها، بأي شكل من الأشكال، لتعكس الرأي الرسمي للاتحاد الأوروبي، كما أن المفوضية الأوروبية ليست مسؤولة عن أي استخدام قد يتم للمعلومات التي تحتوي عليها.

