

برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن

الدليل الى "المراجعة التي تسبق اتخاذ الاجراءات"

PRE ACTION REVIEW

دليل منظمات المجتمع المدني حول كيفية تحسين وبناء فرص نجاح أفضل لمبادرات كسب التأييد

" لم نكن لنستطيع وضع عملية تدخل فعالة لمواجهة المخاطر التي تهدد بقاء الغابات في الأردن دون دراسة الماضي "

يحيى خالد، المدير التنفيذي للجمعية الملكية لحماية
الطبيعة، واصفاً مدى استفادة الجمعية من عمليات مراجعة
الاجراءات

جدول المحتويات

I. خلفية عن الدليل

1. أنشطة برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن في مجال دعم كسب التأييد
2. الهدف من تطوير هذا الدليل
3. أنموذج المراجعة التي تسبق اتخاذ الإجراءات الذي طوره ببرنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن
4. الفئات التي يمكنها استخدام هذا الدليل
5. طريقة ترتيب محتوى الدليل

II. نبذة مختصرة عن مراجعة الإجراءات

1. ما هي المراجعة اللاحقة للإجراءات؟
2. من يستخدم عملية مراجعة الإجراءات؟
3. متى تتم عملية مراجعة الإجراءات؟
4. ميزات عملية مراجعة الإجراءات
5. المبادئ التوجيهية للمراجعة اللاحقة للإجراءات

III. طريقة تنفيذ المراجعة التي تسبق اتخاذ الإجراءات

1. تحديد النوع المناسب لطبيعة عمل وقضية وتكوين وتحالفات المنظمة
2. الأسئلة الأربعة الأساسية حول عملية مراجعة الإجراءات
3. التحضير لعملية المراجعة
 - 3.1. القضية
 - 3.2. المشاركون
 - 3.3. وضع إطار عمل مرحلة ما قبل المراجعة
 - 3.4. التحضير لعملية المراجعة

4. تنفيذ عملية المراجعة

4.1. المراجعة المكتبية

4.2. مخزون البرنامج

4.3. التحليل

- مثال توضيحي لشرح كيفية تطبيق المراحل الثلاث السابقة.

4.4. اعداد التقرير

5. متابعة نتائج عملية المراجعة

I. خلفية عن الدليل

1. أنشطة برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن في مجال دعم كسب التأييد

أظهرت نتائج أولية لبحوث أجراها برنامج تطوير وتعزيز المجتمع المدني في الأردن الممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، حول استخدام آليات كسب التأييد في الأردن، ضرورة وجود مزيد من مبادرات منظمات المجتمع المدني على الصعيد الاستراتيجي والساعية لإحداث تغييرات على الصعيد القانوني والإجتماعي والسياسي وبشكل أكثر استدامة. وعليه، واستجابةً لهذه الضرورة الملحة، قام برنامج تطوير وتعزيز المجتمع المدني في الأردن بتطوير برامجه الخاصة حول كسب التأييد لدعم منظمات المجتمع المدني الأردنية لتخطيط مبادرات على نحو استراتيجي لكسب التأييد، بحيث تشمل القيام ببحوث شاملة ومرجعية حول العديد من القضايا، وتحديد ما تم انجازه سابقاً والجهات التي قامت بذلك، وسبب المضي قدماً بالعمل على القضية المعنية أو عدم تحرك مجراه، ومن ثم تحديد خطة العمل للمضي قدماً في مجالها.

وقامت ثلاث منظمات مجتمع مدني على الصعيد الوطني، وضمن برنامج المنح المالية الخاصة بعملية "المراجعة اللاحقة للإجراءات" والذي يتكون من مرحلتين، بتبني هذا التوجه منذ بداية شهر يوليو/تموز من عام 2010 إلى شهر يوليو/تموز من عام 2013. حيث وفرت المنحة المالية في المرحلة الأولى دعماً فنياً ومالياً لمنظمات المجتمع المدني لمساعدتها في تنفيذ المراجعة اللاحقة للإجراءات بخصوص القضايا التي تم تحديدها من قبلهم، ووضع خطة استراتيجية لكسب التأييد مدتها ثلاث سنوات مبنية على أنشطة ونتائج عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات. أما في المرحلة الثانية من البرنامج، فقد تم توفير الدعم للمنظمات التي أكملت وضع خطط استراتيجية متكاملة للبدء بتنفيذ هذه الخطط. وعليه، قام برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن بتوفير المساعدة الفنية والتقنية للفرق العاملة في منظمات المجتمع المدني الشريكة في مجال اكتساب المهارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات من خلال عمليات المراجعة اللاحقة للإجراءات، دون إغفال أهمية بناء قدرة هذه المنظمات الشريكة بالشكل الذي يمكنها من تحليل وتنفيذ التخطيط الإستراتيجي اللازم.

وفي المرحلة الأولى من برنامج المنح الخاص بمساعدة المنظمات على القيام بتنفيذ "مراجعة لاحقة للإجراءات"، قامت منظمات المجتمع المدني بتقديم ملخص فكرة المشروع والذي حدد قضية كسب تأييد معينة ذات علاقة بالمهمة الأساسية للمنظمة، وتبياناً للتصور العام حول القيام بعملية التخطيط والتحضير وتنفيذ عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات. أما في المرحلة الثانية، فتم توفير الدعم للمنظمات لتنفيذ مشاريع كسب التأييد ذات طابع إستراتيجي تتمحور حول الملخص السابق ذكره؛ والمبنية على أولويات يتم تحديدها من خلال التحالفات التي تنشأ في المرحلة الأولى. ومن المهم الإشارة إلى أن إمكانية الانتقال للمنافسة في المرحلة الثانية للإستفادة من المنح المالية الخاصة ببرنامج كسب التأييد المذكور انحصت فقط في المنظمات التي أتمت بنجاح تنفيذ المرحلة الأولى.

2. الهدف من تطوير هذا الدليل

قام برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن خلال سنوات نشاطه الخمس بتطوير وتقديم العديد من الأدوات وأطر العمل التي استفاد منها مُتلَقوا المنح وشركاء البرنامج وشريحة كبيرة من منظمات المجتمع المدني العاملة في إطار السعي إلى دعم تحولات اجتماعية واقتصادية وسياسية في الأردن. كما تتجاوز هذه الأدوات وأطر العمل التصور الذي تفرضه النظريات الكلاسيكية والمعاصرة التي تطرح تصوراً عاماً عن ما يمكن لمنظمات المجتمع المدني فعله. إلى كيفية الوصول إلى ذلك بطريقة فعالة ومنه إلى التطبيق العملي في سياق تطوير مبادرة تتلائم مع الوضع المحلي، لتصبح بالتالي مبادرة تستجيب لاحتياجات وغايات الفئات المستهدفة.

وفي الوقت الذي لا شككت فيه أنشطة كسب التأييد عماداً لبرامج المنح المالية المقدمة من قبل برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، فإن هنالك العديد من الجهود المبذولة التي تهدف إلى تعزيز قدرة منظمات المجتمع المدني على تحقيق أهداف كسب التأييد الخاصة بها من خلال بناء القدرات، والمساعدة الفنية وتطوير الموارد المتمحورة ضمن السياق الذي يفرضه الحال الراهن في الأردن، حيث تأخذ هذه الجهود شكلاً أوسع من ضمنها تكوين مصادر كسب التأييد التي عمل شركاء برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني على تطويرها، واستخدامها، وتحسينها، والإستفادة منها لتحقيق أهداف عمليات كسب التأييد الخاصة بهم. وجاءت فكرة هذا الدليل استجابة لعملية فحص فعالية وجدوى جهود منظمات المجتمع المدني فيما يخص عمليات كسب التأييد على الصعيد الوطني.

ومن أوجه النقد الموجهة لمبادرات كسب التأييد التي تنفذها منظمات المجتمع المدني في الأردن؛ أنها مبنية على جهود عشوائية تستجيب للتحديات قصيرة المدى في إطار البيئة المحيطة، وتعطي اهتماماً أقل للتخطيط، وفي كثير من الأحيان، تعتمد على الجهات المانحة، بسبب العديد من العوامل الداخلية والخارجية والسياسية والاجتماعية، بل وربما الإقتصادية والهيكلية أيضاً. ويضاف إلى ذلك، انتقادات تتعلق بالعديد من التحديات والعيوب الأساسية التي تشمل ضعف العمل الجماعي، وندرة البحوث الدقيقة والشاملة، وإهمال فحص الجهود المبذولة سابقاً في نفس المجال وعدم تحديد الشخصيات المفتاحية في المشهد السياسي واللاعبين الرئيسيين بشكل فعال – سواء في إطار الجهود الماضية أو في الوقت الحاضر – وتحديد أولئك الذين ساهموا أو من الممكن أن يساهموا في تحقيق أهداف مبادرات كسب التأييد ذات العلاقة. وبالرغم من الإعراف بوجود العديد من التحديات التي تقف حائلاً دون دفع منظمات المجتمع المدني في الأردن للعمل سوياً والتعلم من خبراتها المشتركة ووضع الحلول للمشاكل التي تواجهها، فيلتزم برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن من ناحيته، بتقديم الدعم الكافي والهادف إلى تحسين مستوى التطور الحاصل في مجال المبادرات الإبداعية المرتكزة على أنشطة كسب التأييد في القضايا الحقوقية.

ويقوم هذا الدليل بشرح عملية المراجعة التي تسبق اتخاذ الإجراءات خطوة بخطوة، حيث تقوم منظمات المجتمع المدني قبل الإنتهاء من وضع استراتيجيات كسب التأييد الخاصة بها بتنفيذ المراجعة والتشاور وتحليل الوضع الحالي والمبادرات والاجراءات التي تم اتخاذها سابقاً فيما يتعلق بقضية معينة.

3. نموذج المراجعة الذي طوره برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن

المراجعة التي تسبق اتخاذ الإجراءات ليست "تقييماً"

لا يوجد أي مساحة في هذه العملية لإطلاق الأحكام فيما يتعلق بالنجاح أو الفشل، كما أنها لا تهدف إلى القاء اللوم أو إشعار المجموعات أو الأفراد بالخرج بسبب مستوى أدائهم السابق. ولا تهتم هذه العملية أيضاً بالأنماط المتعارف عليها في تقييم المشاريع أو التقييم التنظيمي والتي يتم فيها استخلاص التغذية الراجعة للتوصل إلى الحكم بنجاح أو فشل المشروع.

تستفيد منظمات المجتمع المدني حول العالم من عملية المراجعة التي تسبق اتخاذ الإجراءات في تحديد الدروس المستفادة، والأمور التي تنجح أو قد تفشل ضمن سياق معين و/أو فيما يخص قضية معينة، وذلك ليتسنى لها استخدام الموارد المتاحة بالشكل الأمثل وتحسين مخرجات المبادرات المستقبلية. وباختصار، "تدرس عملية المراجعة التي تسبق اتخاذ الإجراءات الماضي لتتمكن من تحديد المستقبل" كوسيلة لوضع الإستراتيجيات والتخطيط وتوفير الموارد وتسهيل العمل.

4. الفئات التي يمكنها استخدام هذا الدليل

يهدف هذا الدليل إلى خدمة منظمات المجتمع المدني والناشطين الذين يُطلقون مبادرات كسب التأييد لفضايا معينة، وعلى قناعة بضرورة مراجعة مبادراتهم السابقة ضمن نهج تشاركي مع المنظمات الأخرى التي تركز اهتمامها على نفس القضية التي تعنيهم.

وفي الوقت الذي لا يعتبر فيه هذا الدليل مرجعاً تدريبياً؛ فإنه يُقدّم شرحاً منهجياً يزود المنظمات بمعلومات عن كيفية تنفيذ عملية المراجعة التي تسبق اتخاذ الإجراءات، وخطواتها الرئيسية، والعناصر والمراحل التي تتضمنها. كما لا يتضمن هذا الدليل أي تمارين ذات علاقة بالتخطيط الاستراتيجي وكسب التأييد، حيث تم إيراد هذه التمارين في أدلة تدريبية متخصصة أخرى، والتي يمكن استخدامها جنباً إلى جنب مع هذا الدليل. [\(أنقر هنا للمزيد\)](#)

5. طريقة ترتيب محتوى هذا الدليل

ينقسم هذا الدليل إلى ثلاثة أقسام: القسم الأول يتضمن المقدمة، أما القسم الثاني فيقدم خلفية ومعلومات عن عمليات مراجعة الإجراءات بشكل عام، والتعاريف ذات العلاقة، والأنواع والمبادئ التوجيهية بينما يتناول القسم الثالث إطار عمل المراجعة وتطبيقه.

II. نبذة مختصرة عن عمليات مراجعة الإجراءات

I. ما هي المراجعة اللاحقة للإجراءات؟

لقد قام برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن بتصميم برنامجه الخاص بدعم مبادرات المراجعة استناداً للمفاهيم الأساسية المرتبطة بإطار "المراجعة اللاحقة للإجراءات". وتختلف التعريفات ذات العلاقة بشكل طفيف، وربما بشكل أساسي فيما يتعلق بالغاية الأساسية لاستخدام عملية المراجعة هذه والتخصص أو القطاع الذي تعمل به المنظمة التي تقوم بعملية المراجعة. فعلى سبيل المثال: يذكر الدليل الإرشادي الفني للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تعريفاً لعملية المراجعة اللاحقة للإجراءات باعتبارها: "نقاش مهني حول حدث معين يركز في مضمونه على معايير الأداء ويسمح بتطور المهنيين والزلاء في العمل ممن لديهم اهتمامات متشابهة أو مشتركة".¹ كما يستحضر النقاش الذي يتم التركيز عليه تعريفاً ضمناً آخر، وقد تم اقتباسه وذكره في العديد من وكالات الأمم المتحدة مثل منظمة الأغذية والزراعة التابعة للأمم المتحدة والتي تُعرّف عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات على أنها "نقاش حول مشروع معين أو نشاط معين يُمكن الأفراد المعنيين من التعلم"². من الملاحظ أنّ التعريفين السابقين، بالإضافة إلى العديد من التعاريف الأخرى، تتفق على وجود خصائص مشتركة بين كافة عمليات المراجعة اللاحقة للإجراءات، ويمكن تلخيصها بما يلي:

- تشكل أداة تعليمية لأولئك المعنيين
- تبحث في ما حدث وسبب حدوثه
- تُشكل أداة معرفة تشاركية
- تُمكن من الحصول على الدروس المستفادة
- تعزز انفتاح بيئة العمل
- تهدف إلى تحسين الأداء المستقبلي للمبادرات
- توفر فهماً أفضل للأنشطة والبرامج الهامة
- تلهم التعلم أثناء العمل

هي "عملية" يتم فيها النقاش والتفكير والفحص والتحليل وبناء الإستنتاجات حول الإجراءات السابقة التي حصلت على المستوى الجماعي بين النظراء في المنظمة الواحدة، أو في تركيبة تستطيع جمع العديد من المنظمات (مثل التحالفات) و/أو في القطاعات أو مجتمعات ممارسة المهنة الواحدة. إن الهدف من هذه العملية، وبالرغم من اختلاف ذلك ما بين تركيبة وأخرى، هو تفحص سبل التغيير وتحسين الإجراءات ذات الصلة المحتملة، في المستقبل.

**ما هي
المراجعة
اللاحقة
للإجراءات؟**

¹ After Action Review, Technical Guidance, United States Agency for International Development (USAID), 2006, found online: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadf360.pdf

² ABC of Knowledge Management, NHS National Library for Health, 2005, found online of FAO website: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf

2. من هم مستخدمو عملية مراجعة الإجراءات

لا تعتبر عملية مراجعة الإجراءات حكراً على بعض القطاعات أو التخصصات المحددة، بل يستطيع الجميع استخدامها. وقد تم استخدامها لأول مرة من قبل الجيوش بهدف التعرف على مستوى الأداء العسكري. ولقد شهدت عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات توسعاً ملحوظاً في مجال التطبيق لتشمل بذلك الشركات التجارية، والأقسام المتعددة في الشركات الكبيرة أو المصانع، والعديد من المنظمات غير الحكومية على المستوى المحلي والدولي.

إنّ الكثير من الأوصاف المتاحة عن هوية المستخدمين الفعليين (المشاركين) في هذه العملية تولي اهتماماً كبيراً لمسألة إشراك قادة المنظمات لما يملكونه من تأثير قوي.

ويعتبر الأفراد الذين شاركوا في تنفيذ أي إجراء قيد المراجعة؛ جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط، بل ويعتبرون جزءاً من عملية المراجعة نفسها. وعليه، يجب استشارتهم في ما يتعلق بعملية التخطيط وإشراكهم في المراجعة بشكل كامل، بما أنّ العملية تعتمد على تفاصيل ما حدث، وبغض النظر عن الدور الذي لعبه هؤلاء الأفراد في الإجراء المعني الخاص بعملية المراجعة اللاحقة للإجراءات.

منظمات المجتمع المدني المشاركة في عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات

يمثل الأفراد الذين يشغلون منصب المدير التنفيذي أو المدير، أو الرئيس أو المدير العام، المشاركون الرئيسيون في عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات، لكن ذلك لا يكفي! فيما يلي قائمة توضيحية تتضمن الأشخاص الذي يتوجب جذبهم للمشاركة في هذه العملية:

- مدراء / منسقي المشاريع
- المنسق الميداني
- منسقي التواصل / الإعلام / كسب التأييد
- المستشارون الفنيون
- المستشارون القانونيون
- مدراء المحتوى / المنسقين

3. متى تتم عملية مراجعة الإجراءات؟

إنّ الإفتراض الأكثر شيوعاً عن توقيت حدوث عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات يفترض بأنها تحدث "بعد نهاية النشاط أو الإجراء أو المشروع"، ولكن بالرغم من دقة الترجمة الحرفية التي يقوم عليها هذا الإفتراض المتعارف عليه، إلا إنه لا يوضح بشكل تقدي يمكن من خلاله، وبشكل عملي وواقعي، تحديد الزمن الحقيقي لإجراء هذه العملية. على سبيل المثال، تقوم الشركات والمؤسسات التجارية بتنفيذ عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات عند استحداثها لخطوط إنتاج جديدة في منشآت إنتاجية، أو يمكن أن يكون ذلك بغرض استخلاص ممارسات عمل فضلى في أي وقت. وأشارت مجلة هارفارد للأعمال إلى بدايات تنفيذ المؤسسات والمنشآت التجارية عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات، حين قامت شركة شل للبتترول بتجربة هذه العملية في عام 1998. كما نوهت المجلة إلى قيام شركات مثل شركة كولجيت بالموليف، دي تي في للطاقة، هارلي ديفيدسون، جي إم هوبر، باستخدام هذه المراجعات لتحديد أفضل الممارسات (التي ترغب بتعميمها) والأخطاء (التي لا ترغب بتكرارها)³.

أما على الصعيد الدولي، فقد تم استخدام عمليات المراجعة اللاحقة للإجراءات، لتفحص مدى فاعلية الإستجابة لآثار الكوارث وحالات الطوارئ والنكبات (الناجمة بسبب البشر أو الطبيعة). وشهد شهر مايو/أيار من عام 2005 تعاوناً شمل أربع منظمات إغاثة إنسانية دولية رائدة في تنفيذ عملية مراجعة لاحقة للإجراءات للتعرف على مدى إستجابتها لكارثة تسونامي التي ضربت دول جنوب آسيا في شهر ديسمبر/كانون الأول من عام 2004. وبحثت منظمة كير الدولية، ومنظمة خدمات الإغاثة الكاثوليكية، ومنظمة أوكسفام، ومنظمة امترناشونال فيجين، سبل التعاون فيما بينها لتحسين مستوى أداء وجودة عمل هذه المنظمات من خلال دراسة أنشطة وإجراءات والمساعدات التي قامت بها وقدمته تلك المنظمات في حالات الطوارئ والإغاثة. (الإطلاع على التقرير الكامل حول تعاون هذه المنظمات لإجراء عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات لفحص فاعلية الاستجابة لأزمة تسونامي، الرجاء زيارة الرابط التالي:

³ `Learning in the Thick of It`, Marilyn Darling, Charles Parry, and Joseph Moore, Harvard Business Review, 2005- found online: <http://hbr.org/2005/07/learning-in-the-thick-of-it/ar/1>

<http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/FC4003368F0378D6C12570180039867F-care-tsu-17may.pdf>

ويوجد هناك القليل من الأمثلة في الأردن على مدى تطبيق المجتمع المدني لعملية المراجعة اللاحقة للإجراءات خارج اطار الدعم الذي وفره برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن. ومن الأمثلة التي لعب دعم البرنامج دوراً في اطلاقها، مسار مراجعة الاجراءات اللاحقة التي نفذتها الجمعية الملكية لحماية الطبيعة، ضمن برنامج منح برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني. وقامت الجمعية بالتعاون مع المجلس الأردني للأبنية الخضراء بمراجعة الإجراءات المتخذة في مجال حماية الغابات في الأردن خلال فترة خمس أعوام ماقبل عام 2010، وهو الوقت الذي تمت فيه المراجعة. وفي الوقت الذي لم تكن هنالك أي مخاطر كبرى فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة، إلا أن المبادرات ذات الصلة كانت نادرة الحدوث أو تقتصر إلى الفعالية في تحفيز نطاق أكبر من الجماعات والمنظمات البيئية في البلاد.

4. مزايا عملية مراجعة الإجراءات

إنّ المراجعة اللاحقة للإجراءات عملية تعليمية تهدف إلى خلق فهم مشترك حول ما حدث وما لم يحدث لإنتاج تجربة جماعية مشتركة عن الطريقة التي ينبغي اتباعها للقيام بالإجراءات. وتوفر مراجعة الاجراءات العديد من المزايا للمنظمات المشاركة فيها، ومن ضمنها:

- توفر التغذية الراجعة الناتجة عن عملية المراجعة مقارنةً للنتائج الفعلية للعملية مع النتائج المتوقعة.
- يستطيع المشاركون من خلال عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات تحديد نقاط الضعف والقوة على الصعيد البني والتظيمي، والتمكن من العمل سوياً وتحديد الطريقة المناسبة لتحسين أدائهم في المستقبل.
- تساهم تجربة المعرفة التشاركية في تحسين كفاءة أداء المهمات وتعزز العلاقة الجيدة بين أعضاء المنظمات وأولئك الذين يمتلكون التزاماً تجاه نفس القضايا.

5. المبادئ التوجيهية للمراجعة اللاحقة للإجراءات

كما هو الحال في كثير من العمليات ذات الطابع المنهجي، تحكم عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات مبادئ تعكس جوهرها وهدفها وسبب استخدامها، وقد تم التطرق لهذه المبادئ في الأقسام السابقة من هذا الدليل عندما تم ايراد التعريفات المتاحة لهذه العملية، ووقت حدوثها والفئات التي تستخدمها.

ينبغي أن تقدم المبادئ التالية التوجيه اللازم لقادة منظمات المجتمع المدني والناشطين عند تفكيرهم جيداً بتطبيق عملية مراجعة الإجراءات، بغض النظر عن ما إن كان تم ذلك قبل أو خلال أو بعد مبادرة كسب التأييد.

- **المشاركة الفعالة للقادة:** تتطلب العملية التزاماً من المنظمات بهذه العملية من خلال المشاركة الفعالة وتواجد قادة ورؤساء الوحدات في المنظمات ومجالس الإدارة، حيث تعكس مشاركة القادة في هذه العملية مدى التزامهم واستعدادهم لتنفيذ للخطط المستقبلية.
- **المشاركة المتساوية بين أعضاء الفريق:** يعتبر الأفراد الذين شاركوا في تنفيذ أي إجراء جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط وتنفيذ عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات، حيث ينبغي استشارتهم في كل ما يتعلق بعملية التخطيط والحرص على المشاركة الكاملة لهم في العملية بما أنّ العملية تعتمد على تفاصيل ما

حدث، وذلك طبعاً بغض النظر عن الدور الذي لعبه هؤلاء الأفراد في الإجراء المعني الخاص بعملية المراجعة اللاحقة للإجراءات.

- **إشراك أصحاب المصلحة:** ينبغي على عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات إشراك أصحاب المصلحة في العملية على أسس المساواة والإحترام المتبادل، وبهدف تعزيز القدرات وتنمية الحس بالملكية لديهم من خلال اعطائهم الفرصة لتقديم التغذية الراجعة والتمعن فيما حدث سابقاً. لكن نظراً لوجود نوع من التنافس بين أصحاب المصلحة، فإنه ينبغي التأكد من اعطاءهم مقداراً متساوياً من الأهمية طوال مدة العملية.
- **بيئة إيجابية للتغذية الراجعة:** تشجع البيئة الإيجابية المشاركين على الإنخراط في العملية بشكل إيجابي مع وجود الرغبة لديهم للتعلم من الماضي لتحسين الأداء عند تنفيذ الإجراءات في المستقبل، حيث لا يمكن التعلم دون وجود الحافز والاهتمام الشخصي لديهم بالعملية، فضلاً عن وجود الإحترام المتبادل بين المشاركين.
- **إنتاج معرفة مشتركة:** ينبغي أن تدور عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات حول تمكين الناس من معرفة كيفية حدوث الأشياء من خلال التعرف على التجارب التي خاضها أعضاء فريق معين أو منظمة معينة أو مجموعة منظمات، ومن ثم بمشاركتها مع غيرهم. وعليه، ينبغي نقل هذه المعرفة لتصبح معرفة جماعية ومشاركة على المستوى الجماعي ومستوى المنظمة لتصبح المعرفة التي تمتلكها المنظمة الواحدة جزءاً من تجربة التعلم المنهجي التنظيمي وحتى يصبح بالإمكان تحديد الخطط المستقبلية ومعرفة مستوى الأداء في المستقبل. وعلى سبيل المثال، ينبغي الاستفادة من النتائج التي تم التوصل إليها حول التوقيت الأنسب لتنفيذ الأنشطة عند القيام بالتخطيط للأنشطة المستقبلية، وينبغي أن تؤثر النتائج المستخلصة عن نقاط القوة والضعف لدى أعضاء المنظمة على طريقة توزيع العمل في المستقبل، وما إلى ذلك.

III. طريقة تنفيذ عملية المراجعة التي تسبق اتخاذ الإجراءات

1. تحديد النوع المناسب لطبيعة عمل وقضية وتكوين وتحالفات المنظمة

لا تعتبر عمليات مراجعة الإجراءات، سواء حدثت قبل اتخاذ الإجراء أو بعده، نوعاً من العلوم أو التخصصات غير المرنة، ولكن الخبرة والممارسات في هذه المضمار ساهم في تصنيفها إلى ثلاث أنواع رئيسية، هي:

- مراجعة ذات طابع رسمي
- مراجعة ذات طابع غير رسمي
- مراجعة ذات طابع شخصي

المراجعة ذات الطابع الرسمي: يهتم هذا النوع، والذي سوف يكون محور البحث في الأقسام اللاحقة من هذا الدليل، بالمراجعات التي تحدث في العادة في نهاية المشروع أو النشاط، وتتسم بكونها تتطلب التنسيق والتخطيط وفقاً لنطاق وحجم والغرض من تنفيذ عملية المراجعة.

المراجعة ذات الطابع غير الرسمي: يتميز هذا النوع بتعامله مع المشاريع والأنشطة التي تعمل على نطاق أصغر، حيث يتطلب هذا النوع من المراجعات تخطيطاً وتنسيقاً أقل، ويمكن القيام به عند الإنتهاء من النشاط مباشرة، أو في نفس الموقع كما هو الحال في بعض الأحيان.

المراجعة ذات الطابع الشخصي: هي أداة تخطيط تختص بمراجعة الأفراد لمسار الإجراءات أو الأنشطة التي حصلت في الماضي القريب (أو حتى الأنشطة ذات المدى الأكثر طولاً) والتي تشغل اهتمامهم.

مقارنة بين المراجعة ذات الطابع الرسمي والمراجعة ذات الطابع غير الرسمي ⁴	
المراجعة الرسمية	المراجعة غير الرسمية
يتم تيسير مجراها من قبل طرف خارجي موضوعي	يتم تيسير مجراها من قبل أولئك الذين يرتبطون بشكل أو توثق بالنشاط
تحتاج إلى وقت أطول	تحتاج إلى وقت أقل
تستخدم أساليب وأدوات مراجعة أكثر تعقيداً	تستخدم أساليب وأدوات مراجعة بسيطة
يتم تحديد موعدها مسبقاً	يتم تنفيذها متى ما دعت الحاجة لذلك
تتعدّد خلال إجتماعات أو أي إطار "رسمي" آخر.	تتعدّد في موقع الحدث
تتطلب إعداد تقرير أكثر شمولية ومعيارية	يمكن تغطيتها بتقرير أقل شمولية

⁴ Based on 'After-Action Review Key Features', After Action Review, Technical Guidance, United States Agency for International Development (USAID), 2006.; Appendix B= found online: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadf360.pdf

2. الأسئلة الرئيسية الأربع حول مراجعة الإجراءات

إنّ توفر إطار عمل عام لأي نوع من عمليات المراجعة يقود إلى طرح أربعة أسئلة وغايات رئيسية عند "تفحص الماضي من أجل استكشاف المستقبل"

تفحص الماضي...

- مالذي كان من المفترض أن يحدث؟ يمثل هذا السؤال الوضع المثالي الذي كان من الممكن أن يكون حلاً لمشكلة أو قضية معينة.
- مالذي حصل فعلاً؟ يمثل هذا السؤال الواقع الحقيقي للأحداث التي حصلت فيما يتعلق بالقضية، والإجابة على هذا السؤال لا بد أن تكون مبنية على الأدلة ولا يمكن بحال من الأحوال أن تعتمد فقط على الذاكرة الجماعية.
- ما هو سبب حدوث تلك الاختلافات؟ يصف هذا السؤال الإنحرافات والخلل الحاصل بشكل منطقي وملائم، ويقدم هذا السؤال تحليلاً لما كان من المفترض حدوثه وما حدث فعلاً.
- ما هو الدرس المستفاد؟ يشير هذا السؤال إلى القدرة على توثيق واستخدام العناصر السابقة ضمن سياق التخطيط.

من أجل استكشاف المستقبل...⁵

- ما هي النتائج المرجوة والتدابير؟
- ما هي التحديات التي يمكن توقعها؟
- ما هي الدروس التي تم تعلمها من مواقف مشابهة؟
- ما الذي سوف يؤدي إلى حدوث النجاح هذه المرة؟

3. التحضير للمراجعة

3.1. القضية

إنّ نقطة البدء في إعداد التحضيرات الخاصة بالمراجعة المقترحة تفترض أنّ الموضوع أو القضية واضحة المعالم ومحددة. وكما رأين في المثال السابق؛ فقد توفر لدى المنظمات الدولية الإنسانية الأربعة التي اتحدت لمواجهة كارثة تسونامي قضية مشتركة دفعتها للبدء بعملية المراجعة الجماعية. لكن وبالرغم من ذلك، توجد هنالك بعض الحالات التي تعتبر من القضايا

⁵ Adopted from: Fact Sheet: After Action Reviews and the Action Review Cycle™ (ARC), Signet Research & Consulting, LLC., 2007- found online:

<http://www.signetconsulting.com/downloads/AAR%20Fact%20Sheet.pdf>

الشائعة بين مجموعة من المنظمات (أو بين أقسام المنظمة نفسها)، خصوصاً عندما تكون من القضايا الأكثر عموماً، حيث قد يصبح من الصعب الإتفاق على قضية محددة ليقوموا معاً بتنفيذ عملية المراجعة. أما بالنسبة للمشاريع و/أو الحملات ذات الصلة بكسب التأييد، فتوجد هنالك بعض العوامل التي قد تساعد في اختيار موضوع محدد لمراجعتها، وتشمل هذه العوامل ما يلي:

- وجود أو تواجد العديد من المنظمات أو التحالفات التي تعمل على نفس القضية
- التطرق للقضية لمدة من الزمن، ويفضل أن يكون ذلك لمدة لا تقل عن سنة واحدة.
- هناك برامج متنوعة متعلقة بكسب التأييد تم اطلاقها لمعالجة القضية مثل برامج التغيير السلوكي، والسياسات، والتشريعات الخ.
- اختيار الموضوع يعالج -بحد ذاته- العديد من المشاكل المتداخلة ببعضها البعض
- الموضوع يستهدف مجموعة محددة، مثل النساء أو الأطفال أو العمالة الوافدة وما إلى ذلك.

3.2. المشاركون

بشكل عام، من المقترح أن يتم التشاور مسبقاً مع المنظمات والمجموعات والأفراد الذين يحتمل أن يكونوا جزءاً من عملية المراجعة. وينبغي التشاور بشكل رئيسي لاستكشاف مدى جاهزية المنظمات ومستوى مشاركتها المحتملة، وأنواع الخبرات التي

قائمة تحقق مقترحة لتحديد المنظمات المشاركة في عملية مراجعة الإجراءات

<input checked="" type="checkbox"/> تمتلك المنظمة مهاماً وأهدافاً مرتبطة بالقضية	<input checked="" type="checkbox"/> تشترك المنظمة بشكل نشط وتمتلك برامج خاصة بها لكسب التأييد في القضية
<input checked="" type="checkbox"/> تشترك المنظمة بشكل كاف في التحالفات و/أو المنتديات و/أو الشبكات.	<input checked="" type="checkbox"/> بدأت المنظمة العمل على كسب التأييد في القضية منذ مدة لا تقل عن سنة واحدة
<input checked="" type="checkbox"/> يوجد لدى المنظمة الخبرة اللازمة للقيام بعملية المراجعة	<input checked="" type="checkbox"/> المنظمة على استعداد لإطلاع الجميع على خبرتها ومشاركتها معهم
<input checked="" type="checkbox"/> تستطيع المنظمة تخصيص الوقت والموارد من أجل القيام بعملية المراجعة	<input checked="" type="checkbox"/> يمكن أيضاً أن تكون العديد من المنظمات قد تنبّهت إلى وجود حالة ما ضمن بيئة عملها مما يستدعي بدء التعاون سوياً للقيام بعملية المراجعة.

3.3. وضع إطار عمل مرحلة ما قبل المراجعة

إنّ عملية وضع إطار العمل في هذه المرحلة وتوضيحه لأولئك الذين سيشاركون في عملية المراجعة تتشابه مع عملية صياغة "التعاقدات" وكتابة "بيان الغايات". وهي خطوة توضح طبيعة ونطاق عملية المراجعة، والأهم من ذلك؛ من شأنها حصر توقعات الأعضاء المشاركين في العملية .

تمثل النقاط التالية دليلاً توجيهياً لصياغة "التعاقد":

عملية المراجعة لا تستمر إلى الأبد وهناك كلف تترتب على إجرائها

يستطيع المشاركون في عمليات مراجعة الإجراءات القيام بمراجعة القدر الذي يرغبونه من القضايا، ولكن ذلك يعني ضرورة تخصيص الموارد والوقت ليتمكنوا من القيام بذلك. لذلك، عند عدم توفر أي قواعد تضبط الفترة الزمنية التي تستغرقها عمليات المراجعة والتكاليف المترتبة على ذلك، ينصح وبشدة أن يتم التعامل مع موضوع واحد فقط في كل مرة.

تقوم معظم المنظمات التي تنفذ عمليات مراجعة رسمية بعقد ورشات عمل تستمر مدتها لمدة يومين أو ثلاثة أيام في المتوسط، لكن ذلك يفترض سلفاً امتلاك جميع الشركاء المتواجدين كل الموارد التي يحتاجونها للبدء في النقاش.

- يتوجب مناقشة أهداف عملية مراجعة الإجراءات بهدف الوصول إلى اتفاق بالإجماع على الأهداف الرئيسية للعملية
- تصحيح وتعديل القضية المستهدفة (في العادة، ينبغي تحديد القضية)
- يتوجب تحديد المشاكل التي ينبغي مراجعتها ضمن القضية
- يتوجب تحديد المنهجية المتبعة في عملية المراجعة
- يتوجب وضع جدول زمني للمراجعة
- يتوجب تخصيص الموارد لكل خطوة من خطوات المراجعة
- يتوجب تحديد المسؤوليات

3.4. التحضير لعملية المراجعة

إنّ نقطة البداية هنا تكون بتجهيز وإعداد عملية المراجعة، وذلك لأنّ الأنشطة التي لا تزال قيد التحضير تختلف عن بعضها البعض، فهناك أنشطة تتعلق بالترتيبات اللوجستية وهناك أنشطة متعلقة بتنسيق محتوى مساهمات المشاركين المتوقعة وعملية التيسير.

تتضمن الجوانب المشتركة بين تحضيرات عملية المراجعة ما يلي:

- اختيار الميسر/ة لتولي مهمة تيسير العملية: في الوضع المثالي، ينبغي على الميسرين التحلي ببعض الموصفات، وهي: (أ) عدم وجود أي علاقة لهم بالأنشطة والإجراءات التي تركز عليها عملية المراجعة ، (ب) أن يكونوا على صلة بالقضية المعنية، (ج) يمتلكون الخبرة في مجال كسب التأييد والبيئة المحيطة وسباق القضية. كما سيتضمن ذلك تحديد المنهجية و دليل النقاش الخاص بعملية مراجعة الإجراءات.
- تخصيص وتعيين وتوفير الموارد والقوى البشرية لتنفيذ أنشطة مراجعة الإجراءات، بما في ذلك القيام بالمراجعة المكتبية للمواد ذات العلاقة، وإجراء التحليلات وتولي أمور الترتيبات اللوجستية والمتابعة.
- تدريب الفريق الأساسي أو ممثلي المنظمات على منهجية المراجعة كعملية تعليمية، والخروج بالمبادئ التوجيهية للعملية للتأكد من تمكن كافة المشاركين في العملية من فهم جوهر عملية المراجعة.

- تعريف الفريق الأساسي بالمهارات الأساسية اللازمة للقيام بعملية المراجعة، حيث لا بد من التأكد من امتلاك الفريق الأساسي للمهارات اللازمة لتنفيذ عملية المراجعة. إن تدريب الفريق الأساسي أو المشاركين على تحليل إجمالي ما نشر عن الموضوع وتسهيل النقاش الجماعي يعتبر أمراً مهماً وضرورياً في حال عدم امتلاك المنظمة مثل هذه الخبرة.
- تحديد وسائل الإتصال والتواصل بين أعضاء الفريق أو بين المشاركين أثناء عملية المراجعة، حيث يترتب على ذلك الخروج بخطة تقدم تفصيلاً عن طرق الإتصال التي يمكن من خلالها تواصل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض مثل الإجتماعات الأسبوعية، والرسائل الإلكترونية الجماعية.
- اختيار أماكن عقد الإجتماعات والمرافق الضروري توافرها عند عقد الإجتماع، وتحديد الشخص الذي سيتولى إدارة إجتماع الفريق، والأشخاص الذين سيقومون بعملية التحضير لهذه الإجتماعات.

4. تنفيذ عملية المراجعة

4.1. المراجعة المكتبية

ما هي المواد المنشورة عن الموضوع التي يجب مراجعتها؟

لا يتوقع من المنظمة القيام بمراجعة المواد الشعرية والفنية النقدية، حيث أن المواد المنشورة عن الموضوع تشير إلى الفكر والمعرفة المتاحة حول الموضوع أو القضية ذات العلاقة، حيث تأخذ هذه المواد العديد من الأشكال، منها على سبيل الذكر لا الحصر:

- الدراسات البحثية التطبيقية والدراسات الكمية والدراسات النوعية
- القوانين والتشريعات أو مسودة من كليهما ذات صلة بالقضية
- أوراق السياسات والمواقف التي تعدها المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات الفكرية أو المؤسسات العامة.
- التقارير الإعلامية التي تركز بشكل أساسي على مناقشة أو التحقيق في القضية.

• مراجعة التقارير والأبحاث المتوفرة عن القضية المعنية: ما هي الأمور الأساسية التي يدور حولها الجدل وتتمحور حولها البحوث التي تم إعدادها على الصعيد النظري؟

• تحديد ما إن كان هنالك ارتباط بين البحوث التي تم إعدادها خلال فترة السنوات 5-10 الماضية ومبادرات كسب التأييد التي حدثت في نفس الفترة الزمنية: تهدف عملية مراجعة إجمالي ما نشر عن الموضوع - والتي تعتبر جزءاً من عملية مراجعة الإجراءات - إلى تحديد ما تم فعله لغاية هذه اللحظة وإظهار الأجزاء التي يتوجب تدعيمها بالمعلومات، حيث يتطلب ذلك النظر إلى الإستراتيجيات المعدة من خلال تقارير وبيحوث المنظمة أو المنظمات الأخرى، وتحليل ما إذا تم تطبيق نتائج البحث على المستوى العملي أو إن كان هنالك عدم ارتباط بين البحث والنشاط ولا سيما على مستوى أنشطة كسب التأييد المتعلقة بالقضية المعنية.

• ما هي المفاهيم والمصطلحات المستخدمة لوصف (جدل نقاشي أو نقاش أو عرض) القضية؟ ما هي المفاهيم التي يتوجب استخدامها ولماذا؟

• يتوجب على المنظمة وضع نفهسا في جدل نقاشي لتحديد موقف المنظمة من المصطلحات والمفاهيم التي نوقشت في إجمالي ما نشر عن الموضوع: ما هو الموقف تجاه مجرى الجدل السابق؟ إن تحديد موقف المنظمة ضمن الجدل النقاشي يتطلب النظر إلى الجدل الأوسع على الصعيد الدولي، وخصوصاً ضمن السياق الذي نتجت بسببه هذه النظرية أو الجدل الدائر حول المفاهيم، حيث يمكن عندئذ تطبيق فحوى الجدل على مبادرات كسب التأييد من أجل تحديد مدى ملائمة التعريف، وما إن كان هذا التعريف يحتاج إلى بعض التعديل، حيث يجب أن توجد مبررات للقيام بأي تعديل على التعريف.

4.2. حصر البرامج والأنشطة

تبدأ هذه المرحلة من مراحل عملية مراجعة الإجراءات بوضع لائحة بجميع البرامج التي ستتم مراجعتها، وينبغي أن يتم ذلك من خلال تعاون المشاركين في عملية المراجعة اللاحقة للإجراءات المستندة على القضية. إن من المعايير الرئيسية لاختيار البرامج بهدف مراجعتها هي محاولة إحداث تغيير معين في التصورات أو السياسات أو التشريعات. كما ينبغي أيضاً ذكر المبادرات أو البرامج التي ستقوم المنظمة بإدراجها على وجه التحديد ضمن قائمة حصر البرامج الخاصة بها؟ لماذا اختارت هذه البرامج بالتحديد وما هي الطريقة التي اتبعتها لاختيارها؟

يتوجب القيام بتحليل هذه البرامج والأنشطة بمجرد اختيارها، وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:

- هل يوجد هناك أي صلة تربط بين مراجعة اجمالي ما نشر عن الموضوع والبرنامج الذي تقوم المنظمة (المنظمات) بمراجعتها؟ أثناء الجواب على هذا السؤال يجب إيجاد الرابط بين نتائج البحث الحالية والبرنامج المنفذ، وينبغي التطرق لبحث ما إن كانت هذه البرامج قد جاءت كاستجابة للتحديات أو الإحتياجات المقترحة من قبل البحث عن النشاط المدني أو ما إن كان هناك انقطاع بين البحث والبرمجة التي تتعلق بقضية المنظمة المعنية.
- الصلة بين السياسات الوطنية والإستراتيجيات والبرامج: هل استجابت أي من هذه البرامج لأوراق السياسات والإستراتيجيات والتقارير الوطنية التي تمت مراجعتها في مراجعة المواد المنشورة عن الموضوع التي قمت بها (على سبيل المثال: كيف تمكنت السياسة الوطنية للعنف الأسري من إثراء البرامج المطبقة في هذه القضية)
- كيف تم تصميم هذه البرامج؟ هل كانت هذه البرامج جزءاً من خطة استراتيجية للمنظمة أم جزءاً من مشاريع مستقلة منفصلة؟ هل تم تخطيط هذه البرامج بشكل استراتيجي؟ ما هي الأساليب التي تم استخدامها في تصميم الخطة الإستراتيجية (الأسلوب المرتكز على احترام حقوق الإنسان)؟
- ما هي عناصر كسب التأييد التي تم إدراجها في هذه البرامج (مثل: بناء التحالفات، الحشد والضغط)؟
- هل تم رصد وتقييم أي من هذه البرامج؟ ما مدى فعالية عملية الرصد والتقييم المطبقة؟
- بشكل عام، ما هي النتائج التي تم الحصول عليها من هذه البرامج؟ يتوجب عليك القيام بمقارنة بين هذه البرامج والأهداف المبدئية، وما هي الأهداف التي تم تحقيقها؟ وما تم تحقيقه؟
- ما هي التحديات غير المحددة في البرامج؟
- ما هي الفرص الضائعة؟
- هل كان هناك خطط متابعة لهذه البرامج؟
- هل كانت هذه البرامج تشاركية؟ هل تم إشراك جميع أصحاب المصلحة من مرحلة التصميم إلى مرحلة التطبيق؟

4.3. التحليل القانوني والسياسي الإجتماعي

يتوجب الأخذ بعين الإعتبار السياق السياسي والإجتماعي والثقافي الذي يحيط بمبادرات كسب التأييد: ما هي الفرص والتحديات التي نتجت عن السياق السياسي الإجتماعي؟ كما ينبغي الأخذ بعين الإعتبار المستوى الكلي (الذي يتميز بكونه أكبر وأشمل) والمستوى الجزئي (الذي يتميز بكونه محدداً بشكل أكثر ويقدم تفاصيل مرتكزة على المجتمع).

- ما مدى تأثير القرارات السياسية الأخيرة أو المستقبلية على قدرة المجتمع المدني لكسب التأييد من أجل التغيير؟

- ما هي أبرز العقبات والفرص التي تواجه المجتمع المدني في سعيه لأن يصبح قوة إيجابية في هذه المجالات.
- ما هي استراتيجيات المجتمع المدني لتجاوز وحل هذه المشاكل، وما هي الجهود التي تقوم بها المجتمعات المدنية لتعزيز مشاركة وتأثير المجموعات الأضعف فيما يتعلق بالقضايا ذات الأهمية بالنسبة لهم؟
- ما نوع المؤسسات - سواء كانت على مستوى القطاع الحكومي والخاص أو على مستوى المجتمع - الأكثر ملائمة لدعم التغيير الإيجابي؟

يحتوي القسم التالي على مثال حول اجراء المراحل الثلاث السابقة كجزء من عملية مراجعة الإجراءات

إنقاذ غابات الأردن مراجعة الإجراءات: الجمعية الملكية لحماية الطبيعة

قامت الجمعية الملكية لحماية الطبيعة في الفترة ما بين أواخر عام 2010 وربيع عام 2011، بإجراء عملية مراجعة الإجراءات بهدف دراسة الوضع الحالي والماضي للمبادرات التي حدثت كاستجابة للتقارير المرفوعة حول شدة تدهور وضع الغابات في الأردن والناجمة عن الاستخدام غير المستدام للأراضي، حيث كانت الجمعية الملكية لحماية الطبيعة – في ذلك الوقت - وبصفتها منظمة رائدة تنشط في مجال الحفاظ على البيئة، على دراية بوجود العديد من الإجراءات التي تم اتخاذها في تلك الفترة. وفي تلك الفترة من الزمن، ظهر غياب واضح لعنصرين أساسيين في أجندة عمل المنظمات البيئية، هما:

1. حصر الجهود المبذولة والوضع العام الراهن كنتيجة لاتخاذ اجراءات، وبشكل شامل وواضح وكلي.
2. نظرة أكثر شمولية لاجراءات كسب التأييد السابقة وما تم تحقيقه بسبب ذلك، وتحديد ما لم تتمكن هذه الجهود من تحقيقه والسبب وراء ذلك.

قامت الجمعية الملكية لحماية الطبيعة خلال قيامهم بتنفيذ عملية اجراء المراجعة بتطبيق ثلاث خطوات هي: (1) المراجعة المكتبية (2) حصر البرامج والأنشطة (3) التحليل، حيث يستعرض القسم التالي وبشكل مختصر كيفية تعامل الجمعية الملكية لحماية الطبيعة مع هذه الخطوات الثلاث:

(1) المراجعة المكتبية:

يوضح الجدول التالي خمسة أنواع من اجمالي ما نشر عن الموضوع والتي قامت الجمعية الملكية لحماية الطبيعة بمراجعتها:

نوع المواد (الوثائق)	بحث / دراسة	وثائق الأمم المتحدة	أوراق السياسة الخاصة بالمنظمات غير الحكومية	تقارير الحكومة الأردنية	تقارير إعلامية
الرقم		1		1	45

ملخص التقارير الإعلامية التي تم حصرها

السنة	سياسات	سياسي	اجتماعي - اقتصادي	قانوني	توعية
2005	3	3	6	7	3
2006	4	3	1	5	5
2007	3	4	1	4	4
2008	3	6	3	6	3
2009	2	6	2	9	5
2010	2	4	4	6	7
2011	8	11	7	10	7

على سبيل المثال، قامت الجمعية الملكية لحماية الطبيعة بمراجعة التقارير الإعلامية التي تطرقت بشكل أو بآخر للغابات والصادرة ما بين عامي 2005 و 2011، والتي نشرت في الصحف الرئيسية باللغتين العربية والإنجليزية. ويعتبر هذا الأمر جهداً عظيماً يتطلب وجود موظفين مخصصين للبحث في المئات من أعداد الصحف الإلكترونية والورقية، وتحديد كلمات مفتاحية للمساعدة في عملية البحث، وتبويب القصصات ... الخ.

(2) حصر البرامج والأنشطة

قامت الجمعية الملكية لحماية الطبيعة بتحديد أربع حملات كسب تأييد ذات صلة بحماية الغابات وحدثت خلال الفترة الزمنية التي غطاها حصر البرامج ما بين عامي 2005 -2010. يتضمن الحصر تقديم ملخص عن كل حملة كسب تأييد بكشل منفصل كما هو الحال في المثال التالي:

حملة أنقذوا أشجار الأردن

أطلقت حملة أنقذوا أشجار الأردن في كانون الثاني من عام 2006، للحفاظ على الأشجار في الأردن والتي تشكل الأراضي الحرجية فيها ما نسبته أقل من 1% من الأردن. وعليه إذا تم إقرار التعديل ليصبح قانوناً دائماً فإن ذلك يعني تعريض ما تبقى من الأشجار والتي لا تتعدى نسبتها 1% من الأردن إلى الخطر. لمواجهة هذا التعديل ومنع إقراره، قامت لجنة كسب التأييد في الجمعية الملكية لحماية الطبيعة بوضع خطة عمل متعددة الأوجه.

في البداية، أنشأنا مجموعة عمل تتكون من أخصائيين في المجالات البيئية والقانونية والبحثية والدعائية والتسويقية للعمل تحت مظلة الجمعية الملكية لحماية الطبيعة، ثم وضعنا خطة عمل لحملة أنقذوا أشجار الأردن والتي استهدفت مختلف الجهات في الأردن.

أدركت الجمعية الملكية لحماية الطبيعة ضرورة وصولها لقاعدة أكبر من الجمهور تتعدى أعضاء الجمعية، مما دفعها إلى دعوة كافة المنظمات البيئية غير الحكومية في الأردن لحضور اجتماع خاص لبحث هذا الموضوع وقد حضر هذا الاجتماع 12 منظمة، حيث تم تأسيس لجنة عمل تتولى الجمعية الملكية لحماية الطبيعة زمام القيادة فيها.

كما تم إطلاق حملة إعلامية للقيام بنشر المعلومات عن الآثار السلبية لهذا التعديل المزمع، وتم إرسال خطابات لجميع أعضاء البرلمان الأردني بهذا الخصوص، وتم توزيع عريضة للتوقيع عليها حيث نشرت على شبكة الإنترنت، وضعنا العديد من الإعلانات مدفوعة الثمن في الصحف الرئيسية في الأردن، حيث لاحظنا ازدياداً ملحوظاً في عدد التواقيع التي حصلت عليها هذه العريضة بعد نشر هذه الإعلانات. وقد استمر هذا الزخم والحشد بالتزايد مع وجود أكثر من 6000 توقيع يدعم هذه العريضة ونشر العريضة في المدونات وغرف المحادثة، مما دعا مجلس الأعيان لعقد اجتماع غير اعتيادي كانت نتائجه رفض هذا التعديل.

من العوامل التي ساهمت في تعزيز الحملة هو التفصيل التنظيمي لها والنجاح في حشد جميع الجهات المعنية للعمل سوياً، ففي شهر شباط من عام 2006، وبعد إطلاق حملة إعلامية نشطة ونشر عريضة لجمع التواقيع، قام مجلس الأعيان برد التعديل ورفضه. للإطلاع على المزيد من المعلومات عن هذه الحملة، الرجاء زيارة الرابط التالي: www.savejordantrees.org

(3) التحليل

قامت الجمعية الملكية لحماية الطبيعة باستخدام منهجية محددة من اختيارها لتحليل نتائج المراجعة المكتبية وبيانات حصر البرامج، حيث تقوم هذه المنهجية على أساس المعايير التالية:

أ. المراجعة المكتبية

- فحص مدى تمثيل المواد المنشورة في الموضوع للقضية التي يتم بحثها ضمن نطاق حقوق الإنسان.
- مناقشة ما إن كانت المواد المنشورة في الموضوع تمثل القضية بشكل موضوعي أو غير موضوعي، أو كلي أو جزئي.
- تحديد الثغرات في المواد المنشورة في الموضوع.

ب. حصر البرامج

- تحديد ما كانت البرامج تعتمد على الأسلوب التشاركي أم لا.
- بحث تنوع الأدوات المستخدمة في هذه البرامج
- تحديد الثغرات ونقاط الضعف في هذه البرامج
- تحديد ما إن كانت هذه البرامج تمثل القضية التي يتم بحثها من وجهة نظر حقوق الإنسان

4.4 إعداد التقرير

ينبغي أن تطرح المراحل الثلاث المذكورة أعلاه، والتي تشمل مرحلة المراجعة المكتبية والتحليل وحصر البرامج اسئلة تمت الإجابة عليها من خلال النقاش والمشاورات التي حدثت طوال فترة عملية المراجعة.

يتوجب في هذه المرحلة صياغة هذه الأسئلة، والإجابات التي تم الحصول عليها والتحليل ووضعها في تقرير خاص لاستكمال المرحلة، وفيما يلي الملخص التوضيحي المقترح لهذا التقرير والذي يمكن استخدامه، والإعتماد عليه أو الاستفادة منه بشكل كلي أو جزئي:⁶

⁶ Adapted from `After Action Review`, Technical Guidance, United States Agency for International Development (USAID), 2006, Appendix G- found online: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadf360.pdf

نموذج مقترح للتقرير

الملخص التنفيذي

- الخلفية
- النجاحات
- النتائج غير المتوقعة
- التوصيات

١. الخلفية

٢. ماذا قررنا أن نبدأ؟

٣. ما الذي حدث فعلاً؟

٤. ما الذي جرى بشكل جيد، ولماذا؟

٧. القضايا والتوصيات

- القضية
- النقاش
- التوصيات
- (يعاد ذكر ذلك لكل نتيجة، حسب الحاجة)

٦. النتائج غير المتوقعة

٧. الاستنتاجات

الملاحق: ملحق أسماء أعضاء الفريق، ملحق الميزانية /التكاليف الفعلية، وملحق إدارة تقييم الملاحظات أو الأدوات الإدارية، وملحق المنتجات، وغيرها من الوثائق والتوثيقات)

5. متابعة نتائج عملية المراجعة

كما هو موضح في الأقسام السابقة من هذا الدليل، إن نقطة البداية الأساسية للإنطلاق هي دراسة المستقبل في أثناء القيام بعمل مراجعة منهجية لما حدث في الماضي أو ما يحدث الآن، وذلك بغض النظر عن وقت حدوث عملية المراجعة (قبل أو خلال أو بعد).

ما يتوجب فعله بالنتائج التي تم الحصول عليها من عملية المراجعة قد يشمل واحدة أو أكثر من النقاط التالية:

- بدء أنشطة وبرامج تستجيب لنتائج المراجعة مع التخطيط الكافي لمبادرة متابعة فورية محتملة
- بناء استراتيجية جديدة تعتمد على الدروس المستفادة طيلة فترة العملية، حيث أن بناء استراتيجية تعتمد على نتائج عملية المراجعة عادة ما تكون في غاية الثراء والمضمون النقدي، وموجهة بالشكل الكافي للتعامل مع المشاكل والإجراءات الماضية.
- تصحيح وإصلاح الممارسات والإجراءات المطبقة في مجال الأنشطة ذات العلاقة بالإجراء أو القضية التي يتم فحصها.
- وضع تكتيكات جديدة لمواجهة التحديات الطارئة في البيئة، والتي أشارت إليها عملية المراجعة بأنها كانت مصدراً للتهديد وأثرت سلباً على الإجراءات المتخذة في السابق.
- صقل الابتكارات وتحسين أداء فرق المنظمات وأعضاء مجتمع الممارسات المهنية

ما هي الخطوة التالية؟

يعود المشاركون في عملية المراجعة التي تسبق اتخاذ الإجراءات، وبعد انقضاء العملية، بالعديد من الأمور القيمة والمهمة. لا يخفى أن المعرفة أصل ثمين يمكن البناء عليه، ولكن ذلك وحده لا يكفي لخصوص مثل هذه العملية بهذا الشكل الشامل والكامل.

يملك قادة المنظمات الفرصة لصنع أشكال جديدة من العمل الجماعي والذي يمتد إلى أبعد من قدرات المنظمة الواحدة، وذلك من خلال التعامل مع نتائج عملية المراجعة كما لو كانت جزءاً من المهمة الأساسية للمنظمة والالتزام بالسعي لتحقيق ما أفرزته

حول هذا الدليل

يهدف هذا الدليل الى توفير أدوات مبسطة من شأنها تشجيع منظمات المجتمع المدني على مراجعة ما حصل في الماضي قبل المضي قدماً في التخطيط لبرامجها وأنشطتها، من خلال استخدام منهجية واضحة وبسيطة للبحث في مبادرات كسب التأييد و مراجعتها قبل الشروع في فعاليات أي حملة. وتتخلص المنهجية في قيام المنظمات المعنية بوضع اطار يستند الى اجراء عمليات مراجعة تشاورية ، ويوضح مخطط الجهات المشاركة والأعمال التي قامت بها (من قام بعمل ماذا)، و مدى التغيير الذي تم احرازه، والجاهزية لتنظيم حملات أكثر كفاءة من شأنها الاستجابة للتحديات والفرص القائمة.

وهذا الدليل جزء من "حقيبة أدوات نشطاء المجتمع المدني في الأردن" التي تعرض مجموعة مختارة وغنية من التجارب والدروس المستفادة والمصادر المتوفرة من خلال دليل فريد من نوعه يُسلط الضوء على مبادرات المجتمع المدني الأردني في الفترة ما بين أعوام 2009 و 2013 والتي قادتها العديد من المجموعات المسجلة وغير المسجلة، والأفراد الناشطين، والتحالفات بين مجموعات من المواطنين؛ والتي هدفت الى تنظيم حملات كسب التأييد بهدف حماية حقوق الانسان وتطوير مجتمع قائم على الادمج، و تعزيز سيادة القانون، وضمان حق الوصول الى المعلومات، وضمان حرية الافادة من المرافق العامة، وغيرها من المبادرات التي جمعها كلها قاسم العمل الجاد لرفع سوية الحياة في المجتمعات المحلية و بناء الأردن ليصبح بلداً مزدهراً يتمتع بسيادة القانون والحريات والحقوق والتنوع.

تم إنتاج هذا الكتيب بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). إن المحتوى هو من مسؤولية منظمة صحة الأسرة الدولية (FHI360)، ولا يعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) أو آراء حكومة الولايات المتحدة.

يسمح بتصوير هذا الكتيب والاقتباس منه، كلياً أو جزئياً، على أن يتم توزيع المواد المصورة أو المقتبسة مجاناً، وأن يتم إعطاء الفضل في العمل على إخراج هذا العمل وإعداده إلى برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن الممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID).