مشروع إعلام مجتمعي | تغيير فعال

ورشة عمل التكتيكات الجديدة في كسب التأييد

15، 22/شباط-فبراير و1، 8 /آذار- مارس 2014

**خمس خطوات للابتكار التكتيكي – مرشد المنهجية**

**(ملاحظة: راجع الدليل المرافق "مرشد تسهيل التمرينات ")**

يدعوك مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الانسان التابع لمركز ضحايا التعذيب إلى استخدام، ومشاركة، والمساهمة في تطوير هذه المعلومات بموجب ترخيص: كرييتيف كومونز 2.0 – Creative Commons-2.0.

**قائمة الإسناد** this work requires author attribution "مركز ضحايا التعذيب – مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان" هو مصدر لكافة المعلومات المستخدمة في هذه الوثيقة وكذلك أية عزو أو إسناد حقيقي تزوده هذه الوثيقة.

**غير تجارية** this work can only be used non-commercially إن المعلومات المتوفرة في هذه الوثيقة غير مستخدمة لأغراض الربح.

**حق مشاركة متساوٍ** you may not make derivative works from this work إذا قمت بتغيير، أو نقل، أو الإضافة على هذا العمل، يمكنك توزيع العمل الناتج فقط بموجب الترخيص نفسه، أو ترخيص مماثل، أو آخر ملائم له.

**قائمة المحتويات**

|  |
| --- |
| **كيف تستخدم مرشد المنهجية ومرشد التسهيل 2** |
| **منهجية التكتيكات الجديدة: الخلفية والأساس المنطقي 3** |
| **أهداف التمرين والأساس المنطقي لعملية الخطوات الخمسة 4** |
| **مصطلحات رئيسية لفهم منهجية التكتيكات الجديدة 5** |
| **عملية الخطوات الخمسة للابتكار التكتيكي 6** |
| **إيجاد بيئة تعليمية 7** |
| **الخطوة الأولى: حدد المشكلة 8** |
| **الخطوة الثانية: أوجد رؤية مشتركة 9** |
| **الخطوة الثالثة: حدد ساحة اللعب 10** |
| **حدد ساحة اللعب – حد العلاقات (أداة الخطة التكتيكية) 11** |
| **حدد ساحة اللعب – حدد الحلفاء (أداة نطاق الحلفاء) 13** |
| **الخطوة الرابعة: ابحث عن واختر التكتيكات 15** |
| **الخطوة الخامسة: طوّر خطة عمل قابلة للتنفيذ 18** |
| **طبّق وقيّم نتائج تكتيكك 19** |
| **الملحق الأول – موارد تسهيل إضافية 20** |
| **استخدام أداة الخطة التكتيكية – حدد العلاقات 22** |
| **حدد طبيعة العلاقات – (أداة الخطة التكتيكية) 24** |
| **استخدام أداة نطاق الحلفاء – حدد الحلفاء 26** |
| **الملحق الثاني – موارد أخرى 27** |
| **التكتيكات الجديدة تود الاطلاع على آرائكم 28** |

# كيف تستخدم مرشد المنهجية ومرشد التسهيل

طورت التكتيكات الجديدة هذه المادة لتزويدك بعملية الخطوات الخمسة والتي تعمل على تحسين التفكير الاستراتيجي والابتكار التكتيكي. إن العاملين على كسب التأييد في مجال حقوق الانسان اتفقوا على أن منهجية التكتيكات الجديدة كانت مفيدة للغاية في المساعدة على تحديد، وتطوير، وتعديل التكتيكات الابتكارية لمعالجة أوسع نطاق ممكن من قضايا حقوق الانسان – والتي تمتد من النوع الجنسي إلى البيئة، ومن الفقر إلى العولمة، ومن التعليم إلى العمل وأسباب العيش. لقد تم تطوير هذا المصدر بصورة رئيسية للعاملين على كسب التأييد في مجال حقوق الانسان، ومنظماتهم، وائتلافاتهم، وشبكاتهم ليساعدهم على إيجاد فهم أفضل لأهمية، والحاجة إلى التفكير الاستراتيجي، وتزويدهم بالأدوات التي تساعد في دراسة وتحديد أفضل التكتيكات التي يمكن أن تساعد على تقدم الجهود لتحقيق التغيير.

**يقدم مرشد المنهجية معلومات حول:**

* الخلفية والأساس المنطقي لاستخدام العملية
* ملاحظات المراجع زالمصادر: توفير مصادر يُنصح الاستعانة بها.
* أمثلة توضّح الفائدة من الأدوات
* نشاطات جماعات مختارة (بالرجوع إلى مرشد التسهيل)

**يزودك الدليل المرافق "مرشد التسهيل" بـ:**

* ملاحظات موجزة عن المنهجية.
* توجيهات محددة حول تمارين تجريبية ونشرات عن الأدوات بملاحظات تسهيلية (تحت عنوان "ملاحظة تسهيل") لمساعدة المشرف المساعد على استخدام العملية مع المجموعات والمنظمات.
* نشرات للمشاركين

**هنالك عدد من الرموز في مرشدي المنهجية والتسهيل والتي نأمل أن تكون مفيدة في التنقل بين المصدرين. عندما ترى الرموز التالية، سوف يتم توجيهك نحو المعلومات ذات العلاقة.**

|  |  |
| --- | --- |
| **GearsNTUsers** | **ملاحظات التسهيل:** إن هذا الرمز يوجد بصورة رئيسية في مرشد التسهيل. وإن هذه الملاحظات هي اقتراحات على المساعدين عندما يقومون بالتعريف بأي نشاط، حيث تعمل المجموعة على تطبيق جانب من عملية الخطوات الخمسة، أو أي نشاط تجريبي للتوصل إلى فهم أفضل حول التفكير الاستراتيجي والتكتيكي. |
| **LightUser** | **ملاحظات المنهجية**: إن هذا الرمز يوجد في مرشد التسهيل وهو يدل القارئ على نقاط رئيسية ومراجع إلى مرشد المنهجية، حيث توجد أسس وأسباب منطقية للنشاط التجريبي. |
| **LightArrow - UpRight** | **لمزيد من القراءة**: إن هذا الرمز يوجد في كل من مرشد المنهجية ومرشد التسهيل ليقود القرائ إلى المزيد من القراءة في العمق، أو أية مراجع إضافية حول الموضوع المطروح. |
| **GearsNTArrow - UpRight** | **تمرين:** يوجد هذا الرمز في مرشد المنهجية وهو يقود القارئ إلى مرشد التسهيل للتعرف على نشاطات تجريبية ذات علاقة بالأمر |

**ملاحظة:** هنالك العديد من الأدوات الممتازة والمراجع المتوفرة من منظمات مختلفة. وتشجع التكتيكات الجديدة المنظمات بشدة على الكشف عن هذه المراجع، واختيار العمليات التي من الممكن أن تتميز بمساعدتها الفائقة لمنظماتها. راجع المحلق الثاني.

**منهجية التكتيكات الجديدة: خلفية وأسس منطقية**

إن مشروع التكتيكات الجديدة لحقوق الانسان ركّز منهجيته على فلسفة وتعاليم صن تزو – الذي عاش قبل 2,000 سنة في الصين. فقد قال صن تزو أن الاستراتيجية الجيدة ترتكز على 3 مصادر من المعرفة:

* اعرف نفسك (الأهداف، الموارد، نقاط القوة والضعف، والحلفاء).
* اعرف خصمك (الأهداف، الموارد، الاستراتيجية، ونقاط الضعف والقوة، والحلفاء).
* اعرف ساحة لعبك (علاقات ومؤسسات اجتماعية، وسياسية، وثقافية، وهيكلة مكان وقوع المعركة).

*استراتيجية بلا تكتيكات هي الطريق الأقصر إلى النصر.*

*وتكتيكات بلا استراتيجية هي الضجيج الذي يسبق الهزيمة – صن تزو*

ومنذ عام 1999، ابتكر مشروع التكتيكات الجديدة لحقوق الانسان مراجع فريدة من نوعها – تنتظم حول تحليل الحلول الكامنة بدلاً من تحليل القضايا بحد ذاتها، والأقاليم الجغرافية أو المجموعات المستهدفة – والتي تساعد العاملين على كسب التأييد في إدراك العناصر الفريدة للموقف الذي يمرون فيه بوضوح، والبحث عن أساليب ومناهج واعدة نجحت في أماكن أخرى لتطبيقها على مناطق ومسائل جديدة. وهي تعمل كذلك على تحسين قدرة العاملين على كسب التأييد في دمج التكتيكات المتنوعة بالاستراتيجية المعقدة.

ويناضل الناشطون المحليون في مجال حقوق الانسان في كافة أنحاء العامل بحس من العزلة، فهم مجبورون "على إعادة الابتكار" واختيار تكتيكات لا تتناسب بشكل أفضل مع الوضع الاستراتيجي، ولكنها التكتيكات الوحيدة التي يعرفونها. وفي الوقت ذاته، فإن المتمرسين الابتكاريين استنبطوا مجموعة متنوعة من الأساليب المبدعة لتطوير حقوق الانسان، ولكنها معروفة إلى حدٍ كبير فقط من قبل حلفاءهم الوطيدين.

لا يوجد شيء غامض يتعلق بالاستراتيجية، برغم أنه من الصعب في الغالب التفكير بصورة استراتيجية. إن الاستراتيجية ليست قراراً فردياً، ولكنها على الأغلب التقاء قرارات: اختيار الغايات الرئيسية وأنسب الأهداف، وإدراك الموارد والحلفاء اللازمين، واتخاذ قرارات تتعلق بالتكتيكات التي ينبغي استخدامها ومتى.

بينما يكون التركيز على التكتيكات أمراً مهماً، فإنه ليس الأولوية الأولى للمنظمات. على المنظمات أولاً أن تضع أهدافاً واسعة النطاق بحيث تعكس قيم ومعتقدات المؤسسين، والقادة، أو الأعضاء، وبحيث تجمع بين المهمة والغاية. ولابد أن تكون تلك الأهداف واضحة بهدف التركيز على التخطيط. وستحتاج المنظمات كذلك ترسيخ أهداف قصيرة ومتوسطة المدى تصرّح بصورة وطيدة أكثر عما سوف يتم إنجازه مع مرور الوقت، ويشمل ذلك رؤية استراتيجية حول ما هو ممكن. تزودك الخطوات الخمسة للتكتيكات الجديدة نحو الابتكار التكيكي بإطار، وعملية، وأدوات للمنظمات لتستخدم مصادر المعرفة الثلاثة الخاصة بصن تزو والمتعلقة بتعزيز القدرة الاستراتيجية والتكتيكية.

لقد انبثق مشروع التكتيكات الجديدة من تجربة مركز ضحايا التعذيب الخاصة كمولد للتكتيكات الجديدة، وكقائد للائتلافات، وكمركز يقدم الدعم والتأييد لحماية حقوق الانسان من موقع فريد – موقع يسمح له بتضميد الجراح واستصلاح القيادة المدنية.

ومن المهم خلال الخطوات الخمسة للتكتيكات الجديدة والابتكار التكتيكي، الإشارة إلى أن تعليمات صن تزو حول "اعرف نفسك" لا تنحصر في عكس أهداف منظماتنا، ومواردها، ونقاط قوتها وضعفها، وحلفاءها، إلى آخره. علينا أن نعير اهتماماً كبيراً لأكثر الموارد قيمة، وهي نحن انفسنا. فبقيامك بالعمل الصعب لتطوير وحماية حقوق الانسان من الممكن أن تعمل لساعات طويلة في مواقف خطرة. وقد تكون معرضاً لمشاهد وأصوات، وقصص يصعب على المرء تحملها. إن ما تقوم به من الممكن أن يعرضك للصدمة أو التوتر، سواء كنت تعاني من الأمر بصورة مباشرة أو من خلال آخرين. لتحافظ على قوتك، فإن التزامك، ومتعتك للقيام بالأمر يتطلب منك تعلم ادراك وتدبر التوتر غير الصحي. قد يكون من المفيد للغاية بالنسبة لكافة المنظمات أخذ فترة من الوقت لمناقشة والتبادل فيما بينهم أساليب التعامل بصورة فردية أو جماعية مع توتر القيام بعمل يتعلق بحقوق الانسان. إن كل الأعمال التي تقوم بها لإيجاد مجتمع أفضل لن يكون ذا أهمية إذا لم تجرب الروابط الإيجابية والسليمة على طول الطريق نحو هذا المكان الأفضل. وأن تعي باللحظة التي تخسر فيها تواصلك مع الناس هو أمر مهم، حيث يقدم لك فرصة للتفكير، وأخذ الإجراءات اللازمة التي ستعيد التوزان إلى حياتك من جديد.

|  |  |
| --- | --- |
| **LightArrow - UpRight** | **لمزيد من القراءة:**   * التكتيكات الجديدة لحقوق الانسان: مرجع للمتمرسين، صفحة رقم 8 إلى 23، و"العناية الذاتية: الاعتناء بأثمن مورد لديك"، صفحة رقم 164 و165. * الحاجة إلى التكتيكات الجديدة (مقالة) تقدم نسخة سهلة للتحميل تتحدث عن النظرة العامة لكتاب التكتيكات الجديدة - الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي والتكتيكي: <http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/Need_for_New_Tactics_Article.pdf> * الحاجة إلى التكتيكات الجديدة (مرشد) وهي نسخة مبسطة عن المقال بأمثلة تكتيكية محددة:<http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/Need_for_New_Tactics_Guide.pdf> |

## 

## أهداف التدريب والأساس المنطقي لعملية الخطوات الخمسة

**أهداف تدريبات التكتيكات الجديدة:**

* تأسيس معرفة وفهم حول سبب أهمية الاستراتيجية والتكتيكات للعاملين في كسب التأييد (مثل القادة) ومؤسساتهم ومجتمعهم.
* مشاركة وتعزيز الوعي حول نطاق واسع من التكتيكات.
* بناء مهارات في استخدام الأدوات التي يمكن أن تساعد العاملين في كسب التأييد في تحديد الاستراتيجية والتكتيكات المناسبة لمعالجة مخاوف المجتمع، وتدريب الآخرين .
* استخدام عملية مؤلفة من خمس خطوات يمكن تكرارها من قبل العاملين في كسب التأييد ومؤسساتهم من أجل تطوير خطط عمل

فعالة.

**تستخدم منهجية التكتيكات الجديدة تقنيات تعلم البالغين على التشجيع والدعم:**



* مشاركة المعرفة والخبرات بين النظراء.
* الكشف عن، وتعلم، وتنمية المهارات في التفكير الاستراتيجي والتكتيكي.
* التدريب العملي باستخدام أدوات بناء المهارات، وتجارب يمكن تطبيقها على قضايا ومخاوف من واقع الحياة.
* تعليم لكل مشترك على حدة (يتم ترتيب المشتركين ضمن أزواج) لمساعدة أولئك الذين بطبيعتهم يشعرون بالخجل، أو يحبون أن يأخذوا وقتهم في التفكر بـأفكارهم ومعالجتها قبل مشاركتها.
* التعليم على مستوى المجموعات الصغيرة (من 3 إلى 7 أشخاص) للتشجيع على تبادل وتزويد الجميع بخبرات عملية مباشرة أكثر عن طريق الأدوات والتمارين.
* التعليم على مستوى المجموعة الكبيرة (كل من يحضر ورشة العمل) لتزويد فرصة لتعميم الخبرات وفرص التعلم.

### مصطلحات أساسية لفهم منهجية التكتيكات الجديدة

**الاستراتيجية –** تحدد ما هو مهم للقيام به – وتوجهك على طول عملية التخطيط، والبحث، وتنفيذ التكتيكات، وفي مراقبة التقدم، وتقييم، وتقدير مدى الكفاءة والفعالية.

**التكتيك –** هو إجراء محدد أو مزيج منهجي من الإجراءات المتخذة للتأثير على وضع معين.

* يعتمد نجاح تكتيك منفرد في الغالب على كيفية استخدامه بالترابط مع غيره من التكتيكات.
* من المهم التذكر بأن التكتيك أداة إجرائية تساعد في تحريك استراتيجيتك إلى الأمام للوصول إلى الرؤية أو الهدف النهائي.

**المشكلة –** وضع، أو ظرف، أو مسألة، أو معضلة تجعل من الصعب تحقيق الغاية أو الغرض أو الهدف.

**الرؤية –** هي مصدر الإلهام والذي يركز على الشكل المحتمل للعالم في المستقبل. وتصبح هدفاً عندما تُتخذ الخطوات الإجرائية لتحقيقها. وهي توفر معايير لصنع القرار.

**ساحة اللعب –** وهي تستخدم في العادة للإشارة إلى جغرافية طبيعية أو "الشؤون قيد النظر". على أية حال، فإن هذا "الشأن الخاضع للنظر" في منهجية التكتيكات الجديدة يعزو إلى العلاقات الاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والمؤسسات، والهيكلة التي يتم إيجادها وتدبر أمرها من قبل البشر.

**الحلفاء –** هم أناس، مجموعات، أو مؤسسات اتحدت مع بعضها البعض لتبادل المنافع المشتركة، أو لتحقيق بعض الأغراض المشتركة. وإن هذا الاتحاد من الممكن أن يكون قصير أو طويل المدى بالاعتماد على المنافع أو حجم المصلح المشتركة.

**المعارضون أو الخصوم –** هو شخص أو مجموعات أو مؤسسات هدفهم منع شخص ما من تحقيق هدفه.

**المجموعة الانتخابية –** هم أشخاص من منظمة تأمل بجذب الدعم.

**الهدف –** هو الشخص أو المجموعة، أو المؤسسة، أو الشريحة المقصودة من المجتمع، حيث يتم توجيه عملك التكتيكي. ومن المهم تحديد، وتحليل، وتقييم ملائمة التكتيك المراد نحو الهدف بوضوح، وكذلك العواقب الكامنة قبل أن تعوم نهائياً على العمل بالتكتيك.

**خطة العمل –** هي مجموعة منتظمة من الإجراءات المستهدفة، حث يتوقع المرء أن يحقق بها الغاية أو الغرض المحددين.

# 

# عملية الخطوات الخمسة للابتكار التكتيكي

**إيجاد بيئة تعليمية**

يتعلم الناس بأساليب شتى، فالبعض يتعلم على أفضل وجه عندما يرى، أو يسمع، أو يرسم، أو يجرب بنفسه. تسعى منهجية التكتيكات الجديدة إلى إمداد المشاركين بخبرات تتفق مع أفضل أسلوب تعليمي بالنسبة لهم.

وقد يكون من المفيد إلى حدٍ كبير أن يلقى المساعد (سواء كان شخص، أو مجموعة، أو منظمة) الاحترام من قبل الآخرين، وأن تكون لديه القدرة على القيادة، وإفشاء روح من الانفتاح، والاستكشاف، والتعليم المتبادل طوال فترة العملية. ومن الأساسي كذلك إيجاد حيز، حيث يشعر الناس بالراحة، والأمان، لمشاركة خبراتهم، والكشف عن أفكار جديدة، وتجربة مهارات جديدة. ومن المهم كذلك، أن يعيروا الانتباه إلى البيئة الملموسة من حولهم حيث ستحدث عملية التعليم والتبادل – بأن يتوفر حيز كاف، وإنارة، وهدوء (بعيداً عن الضوضاء الخارجية).

|  |  |
| --- | --- |
| GearsNTArrow - UpRight | **تمرين: ارجع إلى مرشد تسهيل التكتيكات الجديدة، والذي يقدم 3 عمليات لإيجاد بيئة تعليمية.**   1. عملية للاتفاق على "القواعد الأساسية". ومن المهم هنا ضم المجموعة في عملية إيجاد القواعد الأساسية الخاصة بهم. وستكون تلك قواعد المشاركة والتي سيوافق المشاركون على الالتزام بها، واحترامها.  * تمرين وضع القواعد الأساسية، صفحة 3 (أو بإمكانك استخدام الرابط الإلكتروني لموقع التكتيكات الجديدة:   <http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/Creating_Ground_Rules.pdf>   1. عملية التعريف بكل مشارك، وتوقعاتهم عن التدريب   هنالك جانب آخر بالغ الأهمية في عملية إيجاد بيئة تعليمية، وهو اختيار وسيلة للتعريف بالمشاركين والتي ستبدأ بتعزيز التبادل المنفتح للخبرات وترسيخ فكرة بيئة مشاركة تعاونية.   * تمرين إيجاد بيئة تعليمية – التعريف بالمشاركين، صفحة 4.  1. عملية اختيار رفيق ورشة العمل لمشاركة الأفكار، والرؤى، والخبرات.   تدرك هذه العملية أن لدى الناس أساليب وحاجات تعليمية مختلفة. وهي توفر وسيلة لاختيار "شريك مقابل آخر" لمناقشة والتفكر بالعمليات معاً.   * تمرين إيجاد بيئة تعليمية – اختيار "الأقران الصديقة"، صفحة رقم 5. |

## 

## الخطوة الأولى: حدد المشكلة

هذه هي الخطوة الأولى للبدء بعملية الكشف عن مصادر صن تزو الثلاثة المهمة للمعرفة، وذلك لاتخاذ قرارات استراتيجية جيدة. إن هذه الخطوة تساعد المشاركين على "معرفة أنفسهم" من خلال الكشف عن مسائل ومشاكل يعتقدون بأنها مهمة في العمل الذي يحاولون القيام به في الوقت الراهن.

**أهداف الخطوة الأولى:**

* تحديد والتركيز على مشكلة رئيسية سيعمل المشاركون على حلها خلال فترة التدريب.
* تشكيل "مجموعات عمل" صغيرة" لتطبيق منهجية وأدوات التكتيكات الجديدة.
* زيادة الوعي بين المشاركين (ومنظماتهم إن أمكن) عن القواسم المشتركة فيما بينهم لتحديد المجالات المحتملة لجهود التعاون المستقبلية.

**أن يكون لديك استراتيجية يساعدك في:**

* الحفاظ على زمام المبادرة بين يديك.
* تعزيز قدرتك على رؤية الفرص.
* استخدام نقاط القوة لديك حتى أقصى درجة.
* تقويض نقاط الضعف لديك
* الحفاظ على مرونتك وإدراك لحظة النجاح.

يمكنك في العادة أن تتوقع بأن بعض المشاكل التي يواجهها المشاركون سوف تكون قد عانى منها البعض الآخر كذلك. برغم أن إحدى المشاكل التي قد يختارها أحد المشاركين قد لا تكون أولوية بالنسبة للآخر. فإن هذه الخطوة تتيح الفرصة لرؤية مدى تنوع القضايا التي من الممكن أن تتم إثارتها، وإن عملية الخطوات الخمسة سوف تبيّن كيف على المشاركين أن يعالجوا كل من هذه القضايا المطروحة.

ومن المهم للغاية تحديد المسألة أو المشكلة والتي سوف تركز عليها المجموعة بوضوح قدر الإمكان، حيث يصعب وضع خطة عمل لمعالجة مسألة واسعة النطاق وممتدة لغاية. ومن الضروري تضييق التركيز، واختيار نقطة للبدء ببذل الجهد.

|  |
| --- |
| **أمثلة على قضايا واسعة النطاق**   * **الأيدز** * **عمالة الأطفال** * **تجنيد الأطفال** * **الفساد** * **التفرقة** * **الانحطاط البيئي** * **العولمة** * **الاحتباس الحراري** * **حقوق الانسان** * **حقوق الإسكان** * **حقوق الأرض** * **العمالة المهاجرة** * **العسكرة** * **الفقر** * **العنصرية** * **اللاجئون** * **التعذيب** * **تجارة المخدرات** * **العنف ضد المرأة** |

فعلي سبيل المثال مسألة واسعة النطاق مثل "العمالة المهاجرة" تشمل العديد من المشاكل المختلفة وهي تتضمن التشغيل القانوني وغير القانوني، والأجور، والدول المرسلة والمستقبلة، وما ذلك سوى غيض من فيض (راجع "أمثلة على مشاكل واسعة النطاق"). وبهدف وضع خطة عمل، يستلزم الأمر نقطة ضيقة، وملموسة وأكثر تحديداً للبدء بها. فإحدى جوانب التركيز هي "الإساءة إلى عاملات المنازل المهاجرات". إذا كان التعليم هو المشكلة واسعة النطاق فمن الممكن تحديدها بصورة أضيق للتركز على جانب واحد من التعليم، فعلى سبيل المثال، "المعدل المرتفع لتسرب الإناث من المدرسة". وإن ذلك لا يعني بأن المسألة واسعة النطاق لم تعد مهمة، على أية حال، نحن نختار بصورة استراتيجية جزء من المسألة، حيث يمكننا رؤية إمكانية التغيير والعمل.

|  |  |
| --- | --- |
| **GearsNTArrow - UpRight** | تمرين: ارجع إلى مرشد تسهيل التكتيكات الجديدة، لعدد من التمارين المختلفة لإيجاد مجموعات عمل صغيرة، يتراوح عدد أفرادها بين 3 إلى 7 أفراد. ومن الضروري بالنسبة لكل مجموعة صغيرة التوصل إلى اتفاق يتعلق بالمشكلة الرئيسية التي يودون التطرق لها باستخدام منهجية وأدوات التكتيكات الجديدة   * تمرين حدد المشكلة – سيناريو فردي/ جماعي، صفحة رقم 7. * تمرين حدد المشكلة – سيناريو جماعي 2 – ابتكر قرية، صفحة رقم 8. |
|  |  |
| **LightArrow - UpRight** | **لمزيد من القراءة:** أمثلة إضافية عن مجالات تركيز المجموعات الصغيرة من ورشات التكتيكات الجديدة السابقة والتي يمكن إيجادها في:   * ورشة عمل التدريب الإقليمية في آسيا ([Asia Regional Training Workshop](http://www.newtactics.org/en/TraininginPractice/AsiaWorkshop/Methodology) – أغسطس 2005)، حيث حددت المجموعات 4 قضايا – حاجات التعليم للأطفال العاملين المحليين؛ العنف المنزلي، وجانب أكثر تحديداً عن العنف المنزلي – الاغتصاب الزوجي؛ والإخلاء (من المنزل والأرض) من أجل المشاريع التنموية. * ورشة عمل التكتيكات الجديدة الإقليمية في ليبيريا ([New Tactics regional workshop in Liberia](http://www.newtactics.org/en/node/1859) – فبراير 2007) حيث حددت المجموعات مشاكل ما بعد انتهاء النزاع تواجه المجتمعات مثل إعادة دمج الجنود الأطفال في المجتمع، وعلاج الناجين من الصدمات، إلى آخره. |

## 

## الخطوة الثانية: أوجد رؤية مشتركة

وتواصل الخطوة الثانية من تعليمات صن تزو الحديث عن جانب "اعرف نفسك" من خلال عملية تصور مستقبل خالي من المشكلة أو المسألة المحددة. ومن الضروري أن يكون لدى المرء رؤية حول الهدف النهائي حول ما تود إنجازه. إذا لم تكن تعرف أين تقف بعد، وإلى أين تريد الذهاب، فإنه ليس من الصعب أن تصل إلى هناك فحسب، ولكن سيصعب عليك معرفة ما إذا كنت قد وصلت حقاً.

**أهداف الخطوة الثانية:**

* مساعدة الأفراد على الفهم بأنهم بحاجة إلى رؤية بهدف تحديد الاتجاه والغاية.
* مساعدة المشاركين على تحديد الجوانب المشتركة في رؤاهم (أو غير المشتركة).
* مساعدة المشاركين على تحديد مؤشرات ملموسة تساعدهم على رؤية التقدم.
* إعطاء المشاركين فرصة للحلم والأمل – بالتخلص من كل العقبات أمام إيجاد عالم أفضل.

ومن الأمثلة البسيطة على توضيح أهمية الرؤية هي صورة لسلسلة جبال، حيث من المهم إدراك قمة سلسلة الجبال والتي تمثل المحطة التي يطمح المشاركون في الوصول إليها.



**لماذا يُعد من المهم أن تكون لديك رؤية؟**

* لتطوير استراتيجية (وهي الطريق الأمثل للتسلق إلى القمة) وتكتيكات للوصول إلى الهدف (كيفية الوصول إلى كل هدف متوسط على طول الطريق نحو القمة).
* لمساعدتكم في العمل معاً بشكل أفضل (حيث يستلزم الأمر عملاً جماعياً للوصول إلى القمة).
* لضم الآخرين في العمل معنا (فهم يدركون الآن أي القمم نحاول الوصول إليها).
* لمساعدتنا على أن نكون مرنين، وأن نتخطى الصعاب (فعندما تتغير الظروف، يمكن أن تُتخذ القرارات لصالح التوقف أو المواصلة قدماً).
* تساعدنا على معرفة اللحظة التي نصل فيها إلى الهدف.

|  |  |
| --- | --- |
| GearsNTArrow - UpRight | **تمرين: ارجع إلى مرشد تسهيل التكتيكات الجديدة.**   * تمرين أوجد رؤية مشتركة، صفحة رقم 10. |

## الخطوة الثالثة: حدد ساحة اللعب

إن الخطوة الثالثة تزودك بأداتين لفهم تعليمات صن تزو الثلاثة، بدءاً بـ "اعرف ساحة لعبك" (باستخدام أداة الخريطة التكتيكية) ومن ثم فهم كيفية استخدام هذه المعرفة عن ساحة اللعب عبر التعليمات المتعلقة بـ "اعرف نفسك" و"اعرف خصمك" (باستخدام أداة نطاق الحلفاء).

وفيما يتعلق بأية مسألة، فإن منهجية التكتيكات الجديدة تركز على دراسة العلاقات الانسانية "ساحة اللعب" – الأشخاص، والمنظمات، والمؤسسات التي لها علاقة في مواصلة الإساءة، أو الوضع الراهن، وكذلك أولئك الذين يسعون إلى إحداث تغيير.



**أهداف الخطوة الثالثة:**

* تزويد المشاركين بوسيلة لتصور الأشخاص، والمجموعات، والمؤسسات، وطبيعة العلاقات ذات العلاقة بالمسألة.
* مساعدة المشاركين على توسعة آفاق تفكيرهم بشأن الأهداف المحتملة للتدخلات التكتيكية.
* مساعدة المشاركين على تحديد الأهداف الملموسة لاتخاذ الإجراءات.

**تستخدم التكتيكات الجديدة أداة الخريطة التكتيكية لتوفير وسيلة مساعدة للعاملين على كسب التأييد في:**

* تصور العلاقات والمؤسسات (ساحة اللعب) التي تستمر في انتهاك حقوق الانسان والمشاكل؛
* متابعة طبيعة وفعالية التكتيكات (في السابق وفي الوقت الراهن)؛
* مراقبة تنفيذ الاستراتيجية.

إن انتهاك حقوق الانسان يُواصل من قبل أنظمة معقدة من العلاقات والتي تعزز دور المنتهك بصورة متبادلة. وإن بعض هذه العلاقات تتسم بالهرمية أو بعضها بالهيكلية، والآخر بغير الرسمية. وكل من هذه العلاقات هي نقطة كامنة للتدخل، والتي من الممكن تجاوبها مع تكتيكات مختلفة.

أما في الوقت نفسه، فمعظم المنظمات التي تسعى إلى التقدم بحقوق الانسان لا يمكنها التكيّف سوى مع تكتيك واحد رئيسي أو اثنين ضمن إطار العمل المؤسسي الخاص بها، وذلك بسبب منحنى التعلم المنحدر، والاستثمار في طواقم الموظفين، ومعايير الأداء والفعالية، وصعوبة جمع الأموال. وما يؤكد على هذا النمط هي نزعة البشرية إلى "القيام بما تعرف القيام به".

وإن لم تتجاوب انتهاكات حقوق الانسان مع أي من التكتيكات، وإذا كانت معظم المنظمات غير قادرة سوى على تفعيل تكتيك أو تكتيكين، عندها يصبح من الإجباري تطوير قدرة لتنمية المعرفة والوعي بالكثير من التكتيكات وكذلك المهارات للتعاون على استراتيجية شاملة تهدف إلى تعديل نظام العلاقات الراسخ في انتهاكات حقوق الانسان.

### حدد ساحة اللعب – حدد العلاقات (أداة الخريطة التكتيكية)

**تشمل منهجية التكتيكات الجديدة استخدام أداة "الخريطة التكتيكية" لتحديد ساحة اللعب. وهي تشمل الخطوات التالية بإيجاز:**

1. تحديد الأشخاص، والمجموعات، والمؤسسات التي لها علاقة بمشكلتك المطروحة (باستخدام أداة الخريطة التكتيكية – أنظر إلى المثال على يمين الصفحة):
2. علاقة مركزية: وهي نقطة البدء بالخريطة - وهي علاقة مباشرة تمثل المشكلة المحددة على أفضل وجه.
3. علاقة مباشرة: أشخاص، ومجموعات، ومنظمات، ومؤسسات لها علاقات مباشرة مع كل من الأشخاص الذين تم تحديدهم في نقطة الوسط (محلية، وقومية، ودولية).
4. علاقة غير مباشرة: أشخاص، ومجموعات، ومنظمات، ومؤسسات لها علاقة غير مباشرة مع أولئك الذين تم تحديدهم فعلياً على خريطتك (محلية، وقومية، ودولية).
5. طبيعة العلاقات: بأي طريقة يرتبط الأشخاص، والمجموعات، والمنظمات، والمؤسسات مع بعضهم البعض من حيث السلطة، والمنافع، والاستغلال، والنزاع.
6. حدد الحلفاء والمعارضين (باستخدام أداة نطاق الحلفاء): مساهمين رئيسيين، وكيفية ردهم على التدخل التكتيكي.
7. حدد الهدف: نقطة الإنطلاق بإجراءات معينة.



|  |  |
| --- | --- |
| **GearsNTUsers** | **ملاحظة التسهيل:**  لمزيد من المعلومات المتعمقة راجع الملحق الأول في هذا المرشد، "استخدام أداة الخريطة التكتيكية – حدد العلاقات" لفهم،و تسهيل، واستخدام أداة الخريطة التكتيكية (صفحة رقم 23 إلى 28). |
|  |  |
| **LightArrow - UpRight** | **لمزيد من القراءة:**   * تتوفر المزيد من المراجع الإضافية حول الخريطة التكتيكية على موقع التكتيكات الجديدة الإلكتروني (<http://www.newtactics.org/en/tactical-mapping>) وهي تشمل المرجعين المذكورين أدناه: * الرسم التخطيطي التكتيكي: كيف يمكن لغير المستفيدين تحديد وسائل التغيير - *Tactical Mapping: How Nonprofits Can Identify the Levers of Change ، تأليف دوجلاس أيه جونسون، ونانسي إل بيرسون، مقالة من 8 صفحات في مجلة نونبروفيت كوارترلي ماجزين (*www.npqmag.org - Summer 2009*) ؛* <http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/nprofits_Can_Identify_the_Levers_of_Change-1_0.pdf>. * *نظرة عامة وجيزة مؤلفة من صفحتين حول الرسم التخطيطي التكتيكي:* <http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/Tactical_Mapping_Article.pdf> |
|  |  |
| **GearsNTArrow - UpRight** | **تمرين: ارجع إلى مرشد تسهيل التكتيكات الجديدة**  لخوض تجربة جسدية تساعد على فهم "ساحة اللعب" وإيجاد استراتيجية وتكتيكات لتخطي المشكلة:   * تمرين التعليم التجريبي للاستراتيجية والتكتيكات (اقلب البطانية)، صفحة رقم 12.   لاستخدام مرشد التمارين عند استخدام أداة الرسم التخطيطي التكتيكي:   * تمرين حدد ساحة اللعب باستخدام أداة "الخريطة التكتيكية"، صفحة رقم 13 إلى 14 (توجد نشرة المشاركين على صفحة رقم 34). |

### حدد ساحة اللعب – حدد الحلفاء (أداة نطاق الحلفاء)

تُستخدم أداة نطاق الحلفاء*[[1]](#footnote-1)* لفهم تعليمات صن تزو أكثر فيما يتعلق بـ "اعرف ساحة لعبك"، و"اعرف نفسك" و"اعرف خصمك".

إن الانسان بطبيعته غير قادر على العمل على كل علاقة محددة على الخريطة التكتيكية في الوقت نفسه. ونحن كمنظمات كذلك، لقدراتنا حدود تتعلق بالوقت، والطاقة، والموارد. ولهذا السبب فإن أداتي الخريطة التكتيكية ونطاق الحلفاء يمكن أن تكونا مفيدتين في عملية اتخاذك للقرارات، حيث تعطيك الخريطة المصورة "نظرة ثاقبة" للكثير من العلاقات المحتملة والمشمولة، وقد تكون كل واحدة منها هدفاً محتملاً للعمل.

وتوفر لك أداة نطاق الحلفاء فرصة بالغة الأهمية لتحديد أصحاب المصلحة الذين تشملهم المسألة. بالإضافة إلى ذلك، في الغالب ما نفترض أن كل من في المؤسسة، أو المجموعة، أو المجتمع سوف يرد بالطريقة نفسها. في الواقع، هذا ليس صحيحاً. إن أداة "نطاق الحلفاء" تساعدنا على فهم الواقع بصورة أفضل، ودراسة مجرى العمل المحتمل الخاص بنا.

**الأهداف:**

* التشجيع على جهود أكثر تفاؤلية وواقعية بتضيق نطاق التركيز.
* تحديد أصحاب المصلحة – الأشخاص، المجموعات، المنظمات، والمؤسسات التي تشملها المسألة فعلياً.
* تحديد أولئك الذين على الأغلب أن يكونوا حلفاء ومعارضين.
* مساعدة المشاركين على إدراك التكتيكات اللازمة ليتم التخطيط لها بالعلاقة مع مدى جاذبيتها أو عدمها للحلفاء الرئيسيين.



* أن نفهم أنه من غير الضروري "الفوز على" المعارضين ليتحقق لنا حركة ناجحة فيما يتعلق بمسألتنا.
* تضييق نطاق التركيز ليشمل الإجراءات الواقعية (الموراد، القدرات، والزمن، إلى آخره).
* تحديد والاتفاق على هدف محدد بصورة واضحة للعمل عليه.

تجمع التكتيكات الجديدة بين الخريطة التكتيكية وأداة نطاق الحلفاء الملائمة لتوفير وسيلة ملموسة لاستخدام كافة العلاقات المحددة على الخريطة التكتيكية والأخذ بعين الاعتبار كيف يمكن لكل منها مركزة نفسها على خانات النطاق – والتي تمتد من حليف نشط إلى معارض نشط. لقد وجدت التكتيكات الجديدة أن أداة النطاق مفيدة إلى حدٍ كبير في زيادة الوعي حول تنوع المواقف، وإمكانية الفوز بحلفاء جدد.

وتساعد أداة نطاق الحلفاء العاملين على كسب التأييد بكونها محددة قدر الإمكان بشأن هدفهم. وهذا في المقابل يجعل تحديد التكتيكات الكامنة أمراً أكثر واقعية. فعلى سبيل المثال، من الممكن أن تحدد مجموعة مؤسسة معينة ليتم استهدافها ( على سبيل المثال مديرية التعليم). من المهم هنا التذكر بأن أي مؤسسة تتألف من أشخاص. ويمكن استخدام أداة الخريطة التكتيكية مرة أخرى "لوضع المؤسسة على الخريطة" وتحديد الأشخاص الذين لديهم:

* مركز سلطة ونفوذ.
* تأثير على أولئك الذين لديهم السلطة*.*
* علاقات شخصية مع أولئك المحددين على الخريطة التكتيكية السابقة*.*
* علاقات شخصية مع العاملين على كسب التأييد لمساعدتهم في الحصول على معرفة بـ ، ووصول إلى الاشخاص داخل المؤسسة*.*

**يمكن أن تكون هذه العملية أكثر توضيحاً حول مدى تعاون الجهود المبذولة فيما بين المنظمات. فيمكن للمنظمات أن تكتشف معاً:**

* هدف استراتيجي مربك للغاية (ولكن حتى هذا غير أساسي بالنسبة للجهود التعاونية).
* أهداف مختلفة تناسب استراتيجية كل منظمة والموارد المتوفرة لديها.
* أهداف تنظيمية حول المسألة، والأساس المنطقي لاختيار أهداف محددة.
* كيف يمكن أن تتخطى تكرار الجهود وكذلك تعزيز قدرة المنظمات الأخرى على توفير الدعم والموراد لبعضها البعض حين يستدعي الأمر.

**ملاحظة: يُدرج تحديد هدف للعمل في تمريني الخريطة التكتيكية، ونطاق الحلفاء في مرشد التسهيل.**

الشكل رقم 11: يمكن أن يوفر أداة مساعدة لتحديد منافع ومساوئ الأهداف المحتملة.



* في العمود الأول: ادرج كل هدف محتمل تأخذه المجموعة بعين الاعتبار.
* في العمود الثاني: اكتب أين يقع هذا الهدف ضمن "نطاق الحلفاء" – على سبيل المثال أولئك الذين تم إدراجهم في الخانة الأولى هم الحلفاء النشطين، وأولئك الذين تم إدراجهم في الخانة الخامسة هم معارضين نشطين.
* في العمود الثالث: تفقد من مستوى تأثير هذا الهدف على تحفيز غرضك إلى الأمام أو إلى بالعكس.

إن نتيجة الخطوة الثالثة هي التفكر فيما إذا كان الهدف المختار لديه القوة الكامنة لتحريك رؤية المسألة بأكلمها خطوة واحدة صغيرة على الأقل إلى الأمام.

|  |  |
| --- | --- |
| GearsNTUsers | **ملاحظات التسهيل**:  لمزيد من المعلومات حول "استخدام أداة نطاق الحلفاء" – حدد الحلفاء والمعارضين، راجع الملحق رقم 1 في مرشد المنهجية، صفحة رقم 29 إلى 31. |
|  |  |
| LightArrow - UpRight | **لمزيد من القراءة:**  تتوفر المزيد من المراجع عن نطاق الحلفاء على موقع التكتيكات الجديدة الإلكتروني؛ ويمكنك الدخول إلى ما يتم نشره من مدونات على "إنتر تاكتيكا بلوج" فيما يخص استخدام أداة "نطاق الحلفاء:   * باللغة الإنجليزية: المقاومة المدنية تستمد قوتها من الشعب: كيف تحول الولاءات: (<http://www.newtactics.org/en/blog/philippe-duhamel/civil-resistance-runs-people-power-how-shift-allegiances>). * باللغة الفرنسية: *La résistance civile carbure au pouvoir populaire : influencer les transferts de loyauté* (<http://www.newtactics.org/fr/blog/intertactica/la-r%C3%A9sistance-civile-carbure-au-pouvoir-populaire-influencer-les-transferts-de-loy>). * باللغة الإنجليزية: حرّك حلفاءك: تمرين مجموعة جديدة على الاستراتيجية: (<http://www.newtactics.org/en/blog/philippe-duhamel/move-your-allies-new-group-exercise-strategy>). * باللغة الفرنسية: *Influencez vos alliances: un nouvel exercice de réflexion stratégique* (<http://www.newtactics.org/en/blog/tran0449/influencez-vos-alliances-un-nouvel-exercice-de-r%C3%A9flexion-strat%C3%A9gique>).   **لمزيد من المدونات الأرشيفية على إنتر تاكتيكا بلوج المتوفرة باللغتين الإنجليزية والفرنسية:**   * الإنجليزية:( (<http://www.newtactics.org/en/blog/philippe-duhamel> * الفرنسية: (<http://www.newtactics.org/fr/blog/interTactica>) |
|  |  |
| GearsNTArrow - UpRight | **تمرين: ارجع إلى مرشد تسهيل التكتيكات الجديدة:**   * تمرين تحديد الحلفاء – أداة "نطاق الحلفاء"، من صفحة 15 إلى 17، (تتوفر نشرات المشاركين على صفحة رقم 36 و37. * تمرين الفهم التجريبي للنطاق، صفحة رقم 18. |

## الخطوة الرابعة: ابحث عن واختر التكتيكات

## تُعد هذه خطوة بالغة الأهمية في استخدام منهجية التكتيكات الجديدة. فبعد التطرق إلى خطوات تحديد المشكلة، وتصور المستقبل، وفهم ساحة اللعب، حان الوقت للتحضير للعمل. ولتبق في ذهنك الرحلة إلى قمة الجبل، فمن الضروري ترسيخ أهداف متوسطة تحدد بصورة وثيقة أكثر حول ما سيتم إنجازه، وتشمل تلك رؤية استر اتيجية (الوصول إلى القمة) لما يمكن تحقيقه خلال فترة محددة من الزمن (أسبوع، أو شهر، أو عام، أو عقد من الزمن، إلى آخره).

## وهنا تكمن أهمية معرفة التكتيكات. فسوف توضح التكتيكات نفسها بنفسها وبصورة متباينة بالاعتماد على حجم، وقدرة، وموارد المنظمة. وتجسد التكتيكات كيف يمكن للمرء أن يحقق التغيير، بينما تشمل الاستراتيجية قرارات حول أي التكتيكات التي ينبغي استخدمها، وما هي الأهداف التي تستحق التركيز عليها، وما هي الموارد التي يمكن استخدامها. وتؤثر معرفتنا بالتكتيكات كذلك على الاستراتيجية التي نختارها. وبهذه الطريقة، فإن التفكير الاستراتيجي أمر أساسي في النضال الفعال من أجل حقوق الانسان.

**أهداف الخطوة الرابعة:**

* الكشف عن، وتعلم، ومشاركة وتبادل أكبر قدر ممكن من الأفكار التكتيكية.
* مشاركة مخزون الحكمة والخبرات المتوفرة لدى المشاركين ومنظماتهم.
* اختيار التكتيكات الملائمة للهدف المحدد والذي سوف يعمل على تحريك الغاية قدماً.

**فيما يلي 6 أسباب تؤيد تكبير حجم صندوق أدوات التكتيكات لأي منظمة:**

1. إن ما نعرف القيام به يؤثر على ما نعتقد أنه ممكناً؛ وتساعد التكتيكات في تحديد الاستراتيجية.
2. تعتبر التكتيكات المختلفة فعالة تجاه أهداف مختلفة.
3. تختلف جاذبية التكتيكات حسب اختلاف الدوائر الانتخابية من الناس.
4. إن المرونة التكتيكية هي مصدر المفاجأة.
5. تعلم التكتيكات المشاركين والمراقبين على كيفية الانخراط في العالم من حولهم.
6. إن التكتيكات هي الأنظمة التدريبية لضم المشاركين والحلفاء إلى عمل المنظمة.

ومن المهم بغض النظر عن العملية المستخدمة للكشف عن التكتيكات، أن تتأكد من العمل على تعزيز بيئة غير انتقادية لتشجيع مساحة منفتحة من التدفق الحر للأفكار.

ومن خلال تمريني الخريطة التكتيكية ونطاق الحلفاء، ستكون المجموعة قد حددت مجموعة متنوعة من العلاقات الرئيسية – وهي تشمل الأشخاص، والمنظمات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، والمجموعات والمنظمات والأجهزة المجتمعية والمدنية، وهدفاً محدداً للعمل عليه. ومن المفيد والمُلهم بالنسبة للمشاركين التأمل في إنجازاتهم الخاصة، ومشاركة معرفتهم بما تم القيام به فعلياً – من قبل المشاركين، أو منظماتهم، ومن قبل الآخرين، لمعالجة والتأثير على المشكلة المطروحة. والآن فقد حان الوقت للأخذ بعين الاعتبار التكتيكات الكامنة والتي من الممكن أن تحرك الهدف المحدد نحو الغاية والهدف.

**ومن المهم جداً التذكر بأن على الخيارات التكتيكية أن تكون متأثرة بـ :**

* قدرات المجموعة (الموارد، والأشخاص، إلى آخره).
* الاستعداد لتحمل المخاطر (درجة من الخطر).
* دراسة الخصم (رد محتمل على التكتيك).
* والسياق الذي من الممكن أن يُستخدم فيه التكتيك.

ولقد حان الوقت الآن كذلك للأخذ بعين الاعتبار ليس التكتيكات فحسب، ولكن الأهمية الاستراتيجية كاملةً بالنسبة للهدف. وبالعودة إلى تعليمات صن تزو "اعرف نفسك"، فقد حان الوقت للأخذ بعين الاعتبار قدرة، وموارد المجموعة لتشغيل خطة عمل باتجاه الهدف المختار.

**تذكير بأهم المصطلحات:**

إن التكتيك عبارة عن إجراء محدد أو ملموس يُتخذ للتأثير على موقف معين (مثل الهدف الذي قمت بتحديده).

* ويعتمد نجاح التكتيك الفردي في الغالب على كيفية استخدامه بالترابط مع غيره من التكتيكات.
* إن التكتيك أداة إجرائية وهي جزء من الاستراتيجية.

وإذا تم تحديد أكثر من علاقة رئيسية كهدف، قد ترغب أولاً بالتفكير مرة أخرى فيما إذا كان الهدف ما يزال واسع النطاق إلى حدٍ كبير. فعلى سبيل المثال، من الممكن اختيار "الإعلام" كهدف، أو مؤسسة حكومية كبيرة. استعن بالمجموعة لتكون أكثر تحديداً قدر الإمكان بشـأن الهدف من أجل تسهيل عملية اختيار التكتيك الأمثل.

في الشكل رقم 12، فورم آيجا – Form Asia ، وهي منظمة في تايلاند، عرّفت ببرنامج تدريبي محوسب وتفاعلي للشرطة في مؤسسات تدريب الشرطة في تايلاند، وغيرها من الدول في المنطقة. على أية حال، فقد أدركوا الحاجة أولاً إلى تحديد أي من مجالات الشرطة التي قد تكون الأكثر انفتاحاً على تأسيس شراكة تعاونية مع منظمة غير حكومية فيما يتعلق بمثل هذه الجهود. وقد كان المجال الأكثر منطقية لتصويب مثل هذه المحاولات هو بالتأكيد مؤسسات تدريب الشرطة نفسها. وقد قامت بتحديد مؤسسة واحدة تتسم بتأثير هائل على الآخرين كنقطة جيدة لتركيز الجهود. وكذلك كانت هنالك حاجة بأن تكون المنظمة أكثر تحديداً فيما يتعلق ليس بالمؤسسة وحدها فحسب، ولكن تحديد البروتوكول المستخدم كذلك، وبالأخص عند التعامل مع مؤسسات تتسم بالهرمية كالشرطة، وأن تعرف بأنها كانت بحاجة للحصول على إذن منها أولاً. (هذا مثال على خطوط سهمية الشكل حمراء اللون على الخريطة التكتيكية والتي تشير إلى علاقة "سلطة ونفوذ" . ولمزيد من الأمثلة راجع الملحق الأول). وكانت فورم آيجا قادرة على الحصول على نصيحة جيدة من علاقاتها الودية مع رجال الشرطة للفوز بمثل هذه المعلومة المهمة كذلك، وهي "كيفية" تقديم مقترحها على هذا الشخص (صاحب النفوذ) لمضاعفة نسب النجاح.

وبتفكيك الهدف يساعدك ذلك على تحديد أي التكتيكات التي لابد من أن تمتثل لجدول زمني متسلسل لتحقيق غايتك. وفي المثال المذكور، احتاجت فورم أيجا لضم علاقاتها الودية مع الشرطة بهدف البدء بعملية تأسيس شراكة تعاونية مع مؤسسة تدريب الشرطة.

**الشكل رقم 12**

**الاستراتيجية: اعرض برنامج ابتكاري لتدريب الشرطة على مؤسسات تدريب الشرطة على الصعيد الوطني.**

**الأهداف:**

**الشرطة**

**مؤسسات تدريب الشرطة.**

**هدف بنطاق أضيق:**

**مؤسة تدريب معينة لها تأثير كبير.**

**التكتيك:**

**تأسيس شراكة تعاونية مع مؤسسة رئيسية.**

**هدف على مستوى أعلى:**

**رئيس أو ضابط المؤسسة الرئيسية (مذكوراً بالاسم).**

**الخطوة أو الخطوات الأولى:**

**ضم حلفاء وديين معروفين من الشرطة ممن لديهم علاقة واتصال بالرئيس أو الضابط للحصول على المشورة، ولمساعدتهم في تطوير برنامج تدريب الشرطة، وتقديم المنظمة غير الحكومية على الضابط المسؤول.**

|  |  |
| --- | --- |
| **LightArrow - UpRight** | **لمزيد من القراءة:**   * التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الانسان: كتاب مرجع للمتمرسين – A Resource for Practitioners، والذي يقدم 100 مثال تكتيكي ناجح من حول العالم. وتُدرج التكتيكات فيقائمة **وفقاً للهدف المقصود منها:** * تكتيكات احترازية. * تكتيكات تدخلية. * تكتيكات تصحيحية. * بناء ثقافة ومؤسسات تقوم على حقوق الانسان.   يمكنك تحميل الكتاب بأكمله أو أمثلة بعينها من موقع التكتيكات الجديدة الإلكتروني باستخدام هذا الرابط الإلكتروني (متوفر باللغة الإنجليزية، والعربية، والفرنسية، ولغات أخرى):  <http://www.newtactics.org/en/ToolsforAction/TheNewTacticsWorkbook/Readordownloadfiles>   * يمكنك استخدام قاعدة بيانات البحث عن التكتيكات والتابع للتكتيكات الجديدة للحصول على المزيد من الأمثلة التكتيكية الوجيزة: <http://www.newtactics.org/en/tactics/database> * تدريب الشرطة: فتح الأبواب أمام شرطة محترفة ومتكيفة مع المجتمع": <http://www.newtactics.org/en/PoliceTraining> * هنالك 45 كتيب إضافي حول التكتيكات (دراسات في العمق):   <http://www.newtactics.org/en/Notebooks/Grid>   * كتاب مثال على ذلك: استخدام الخريطة التكتيكية ، حيث يعطي المشاركين فكرة حول كيف يمكن أن تكون عملية الرسم التخطيطي مفيدة لمجموعتك. وتسلط الضوء على العلاقات التي تشملها مسألة التعذيب، والتكتيكات المستخدمة تجاه العلاقات المستهدفة.   <http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/a_case_in_point_en.pdf>   * فهم الاستراتيجية والتكتيكات، هو مرشد موجز عن الاستراتيجية والتكتيكات على شكل وثيقة PDF. (<http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/Understanding_Strategy_Tactics.pdf>) * مراجع على التكتيكات والتفكير التكتيكي: <http://www.newtactics.org/en/node/5265> * لمزيد من أدوات التدريب، والتمارين الجماعية: <http://www.newtactics.org/en/TrainingTools> * لائحة جين شارب لـ 198 وسيلة للعمل السلمي   (<http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/198_nonviolent_action_methods.pdf>) ومرجع إضافي آخر من جين شارب متوفر لدى مؤسسة ألبرت آينشتاين: <http://www.aeinstein.org/>  ومراجع باللغة العربية - <http://www.aeinstein.org/organizations38fa.html> . |
|  |  |
| **GearsNTArrow - UpRight** | **تمرين: ارجع إلى مرشد تسهيل التكتيكات الجديدة**  **لمجموعة متنوعة من التمارين الهادفة إلى الكشف عن الأفكار التكتيكية:**   * تمرين للنظراء – الكشف عن الأفكار التكتيكية من مراجع التكتيكات الجديدة، صفحة رقم 20 و21 (تتوفر نشرات المشاركين على صفحة رقم 39). * تمرين مشاركة التكتيكات المستخدمة من قبل المشاركين (حكايات تحت الشجرة)، صفحة رقم 22 و23. * تمرين "المسح السريع" للتكتيكات (حكايات تحت الشجرة، صفحة رقم 24 و25). * تمرين العصف الذهني السريع للتكتيكات، صفحة رقم 26. * تمرين الأسطورة، الواقع، القيمة: استخدام قيم مشتركة لتصميم حملة، صفحة رقم 27 (تتوفر نشرة المشاركين على صفحة رقم 38). * تمرين الكشف عن الرعاية الذاتية، والوعي الشخصي، صفحة رقم 28. |

## الخطوة الخامسة: طوّر خطة عمل للتنفيذ

تذكر نصيحة صن تزو – التخطيط بلا عمل غير مجدٍ، والعمل بلا تخطيط يمكن أن يكون كارثي.

هذه هي الخطوة النهائية في عملية الخطوات الخمسة للتكتيكات الجديدة. فكل الخطوات السابقة ستجتمع معاً لتطوير خطة عمل. وهنا سوف يتخذ المشاركون خطوة في جعل رؤيتهم حقيقة.

**أهداف الخطوة الخامسة:**

* جمع العمليات السابقة جميعها ضمن خطة عمل ملموسة.
* إتاحة افرصة لتحديد الأدوار، والمسؤوليات، والموارد، والجدول الزمني لتنفيذ الخطة.
* إيجاد قاعدة أساسية للتنفيذ، والتي يمكن مراجعتها وتقييمها.

**جمع الخطوات الخمسة للابتكار التكتيكي معاً باستخدام الشكل التالية:**

**الاستراتيجية:**

* المشكلة: المسألة التي حددتها لتتم معالجتها.
* الرؤية: كيف يمكن أن يصبح شكل العالم بعد حل المشكلة.

**التكتيك:**

* الهدف: الشخص القادر على مساعدتك على تحقيق غايتك.
* الغاية: الخطوة المكتسبة التي تتخذها نحو الوصول إلى رؤيتك.
* التكتيك المختار: مجموعة الإجراءات التي تقوم بها بحيث يعطيك الهدف ما تحتاج إليه للوصول إلى الغاية (من العصف الذهني للأفكار التكتيكية).
* الدائرة الانتخابية: لائحة بالأشخاص والمنظمات المتأثرة بالتكتيك (من الخريطة التكتيكية ونطاق الحلفاء).
* المخاطر والفرص: ما يجدر بك أن تعرفه كنتيجة لهذا العمل.

**العمل أو الإجراء:**

* خطة عمل: مهام محددة تقوم بها لإتمام تكتيكاتك والوصول إلى غايتك.

بالعودة إلى تعليمات صن تزو "اعرف نفسك"، تزودك هذه الخطوة بفرصة لاستخدام نظرة واقعية لاختيار التكيكات الأكثر قابلية للقيام بها (نظراً إلى الموارد والقدرات) وعلى الأرجح أن تحرك هدفك باتجاه الغاية المباشرة وكذلك باتجاه الغرض الاستراتيجي طويل الأمد من هذه المسألة.



**الشكل رقم 14:** يقدم لك أمثلة للبدء بعملية جدولة للمعلومات إلى جانب العديد من المهام التي لابد من القيام بها بهدف تنفيذ خطة العمل. والآن قد حان الوقت لتحديد الخطوات الملموسة اللازمة للقيام بالخطة: خطوات التكتيكات (المهام)؛ وما هي الموارد اللازمة؛ ومن سيكون منخرطاً ضمن عملية التأكد من تنفيذ التكتيكات (المساءلة)؛ وأين ومتى (حدود زمنية) للتأكد من أن خطة العمل سوف تتحرك قدماً.

**نفّذ، وقيّم نتائج تكتيكك**

الآن تبدو المجموعة مستعدة لتنفيذ خطة العمل بالفعل. إن الخطوات الخمسة للابتكار التكتيكي لا تكتمل إلى أن يتم تنفيذ خطة العمل. ومن المهم إلى حدٍ كبير تقييم جودة تحرّك الغرض المحدد من الهدف قدماً، وكذلك مدى فاعلية خطة العمل هذه في تحريك الاستراتيجية كاملةً إلى الأمام نحو حل المشكلة وتحقيق الرؤية.

**الشكل رقم 14**، يزودك بلمحة بصرية على عملية استعراض الاستراتيجية بصورة مستمرة. إن الخطوات الخمسة للابتكار التكتيكي هي خطوات مستمرة. راجع الخريطة التكتيكية، ونطاق الحلفاء لترى كيفية تأثير خطة العمل على الهدف والعلاقات المحيطة به.

أضف المزيد من العلاقات كلما توفرت لديك المزيد من المعلومات ولترى أين من الممكن أن تكون التكتيكات قد اختلقت نوعاً من التحول أو التبدّل.



استخدم هذا المرشد الذي يوجهك خطوة بخطوة لتتمكن من تحديد العلاقات المتغيرة باستمرار وبصورة متواصلة، وكذلك السياق المتغير والمتعلق بمسألة حقوق الانسان. إن هذا التفكر والتمحص سوف يساعدانك على التزود بمعلومات وأفكار جديدة لاختيار أهداف وتكتيكات جديدة تتجاوب مع الحاجات والمتطلبات المتغيرة لساحة اللعب. ومن المهم مواصلة تقييم النتائج، وتقييم عملي لحركة التقدم باتجاه الهدف العام، وبالأخص تطبيق الدروس المستفادة بهدف التعديل على استراتيجيتك، وتعزيز فرصك بشكل أفضل في إيجاد التغيير الذي تعمل على تحقيقه.

**بعض أسئلة للتفكّر:**

* ما مدى فعالية التكتيك في الوصول إلى الغاية المحددة للهدف؟
* هل كان اختيار الهدف والتكتيكات فعالاً في تحقيق أي تقدم في تحريك الاستراتيجية نحو الهدف؟
* ما هي المخاطر التي لابد من أخذها بعين الاعتبار، أو التي تم التعرض لها بالفعل؟
* ما الذي يمكن القيام به لتعديل التكتيك بهدف تقليص الخطر؟
* إذا لم تكن قادراً على تقليص الخطر، فهل أنت بحاجة إلى وقف التكتيك؟ هل بالإمكان استخدام تكتيك آخر بدلاً منه؟
* ما الدرس المستفاد من هذه التجربة وما الذي يمكن أن يفيدك في المستقبل؟

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| GearsNTArrow - UpRight | **تمرين: ارجع إلى مرشد تسهيل التكتيكات الجديدة**  لمجموعة متنوعة من التمرينات للكشف عن الأفكار التكتيكية:   * تمرين تطوير خطة عمل، صفحة رقم 31 و 32 (تتوفر نشرات المشاركين في صفحة رقم 42 إلى 44). |

# الملحق الأول – مراجع تسهيل إضافية

استخدام أداة الخريطة التكتيكية – تحديد العلاقات

إن المعلومات التالية تزودك بتوضيح أكثر عمقاً لعملية استخدام أداة الخريطة التكتيكية، وهي تشمل أمثلة على خرائط تُظهر كيفية تحديد "ساحة اللعب".

إن إيجاد "مركز" الخريطة" أمر بالغ الأهمية، ويستحق بذل الوقت للكشف عن الخيارات المحتملة الكامنة لدى المجموعة. ومن المهم إلى حدٍ كبير، أن تكون العلاقة المركزية مؤلفة من "شخصين". إن المؤسسات، والمنظمات، والحكومات (أجهزة، وبرامج، ووكالات)، مؤلفة من أشخاص. ومن المفيد أكثر إذا كانت المجموعة قادرة على ذكر أسماء الشخصين في الوسط، حيث يتيح ذلك مثالاً على علاقة ملموسة والذي يمكن أن يُظهر بكل وضوح علاقة محددة، حيث ترغب المجموعة برؤية التغير يحدث فعلاً.

وفي العديد من القضايا المتعلقة بحقوق الانسان هنالك علاقة "مرتكب الجريمة – والضحية"، على أية حال، فإن هذه ليست هي الحال دوماً. إن أولئك الموجودين في الوسط، ممن يُعتقد أنهما ضمن علاقة مرتكب الجريمة والضحية، قد يكونا بالفعل شخصين في معسرة تم وضعهما ضد بعضهما البعض. ومن الممكن أن يكون أولئك الذين يملكون السلطة يستخدمون التكتيك القديم "فرّق تسد". وبالتالي يمكن أن تساعد عملية الخريطة التكتيكية المجموعات على رؤية هذا التكتيك "فرق تسد"، وبصورة أوضح لكي يفهموا ما هي العلاقات ذات الصلة بالحفاظ على حقوق الانسان.

فعلى سبيل المثال، انظر إلى الشكل رقم 1: قضية "عمال محليون مهاجرون". وفي الوسط رب عمل العامل المحلي المهاجر. وبالاعتماد على هذا الجزء من المشكلة التي تم التطرق إليها، فإن نقطة الوسط يمكن أن تكون "المشغّل"، أو "العامل المحلي المهاجر".



لن يكون من المفيد وضع "وكالة توظيف" في وسط الخريطة، لأن العامل المحلي المهاجر لن يتواصل مع وكالات. إن هدفك هو تحديد "علاقة مباشرة (وجهاً لوجه)" تمثل قضيتك على الوجه الأمثل. وإن هذه العلاقة الشخصية سوف تسمح لانبثاق العديد من العلاقات الأخرى.

حاول أن تكون محدداً ودقيقاً قدر الإمكان، بحيث يمكنك تحديد العلاقة المركزية التي تمثل مسألتك المطروحة. ففي مجتمعات تعلم فيها الأشخاص المشمولين في المسألة فعلاً، باستخدام اسماء الأشخاص، أمر يوصى به بشدة، وهو مفيد إلى أبعد حد في اتباع الخطوات اللاحقة من التخطيط التكتيكي.

وتقدم التكتيكات الجديدة للمجموعات أوراق كبيرة يمكنها مواصلة لصقها ببعضها البعض لتصبح خرائط كبيرة. وهنالك أسلوب مفيد يساعد المجموعة في تحديد العلاقات الرئيسية (أشخاص، منظمات، ومؤسسات، إلى آخره) وهو أن تتوفر لدى المجموعة أجزاء من الورق التي يمكن تحريكها، مثل الملصقات الملونة، أو مجرد قصاصات من الورق، بحيث يمكن للمشاركين كتابة الاسماء عليها، ووضعها على الورقة الأكبر حول العلاقة المركزية. ويسمح ذلك للمجموعة بمناقشة مختلف العلاقات، وتحريكها حول العلاقة الرئيسية كيفما شاؤوا إلى أن يشعروا بالرضا حيال موقعها النهائي.



وعندما تكون المجموعة قد حددت أصغر علاقة مباشرة ، وجهاً لوجه" والتي تمثل القضية المطروحة على أفضل وجه، عندها ضع العلاقة في وسط خريطتك. وتصبح هذه نقطة الانطلاق على خريطتك.

(يزودك الشكلان 1 و2 بمثالين عن نقطة الوسط أو المركز).

أما الأشكال 3، و4، و5 تزودك بأمثلة حول كيفية المضي قدماً، بأن تعمل المجموعة على تحديد المستوى الأول، والثاني، والثالث من العلاقات المحيطة بالعلاقة المركزية.

وتعزو كلمة "مستوى" إلى ما إذا كانت العلاقة وثيقة أم لا، مباشرة أو غير مباشرة نسبةً إلى الشخصين اللذين تم تحديدهما في الوسط، وغيرها من العلاقات التي قمت بتحديدها.



أما المستوى الأول من الخريطة هي الدائرة الداخلية للعلاقات المباشرة، أولئك إما أن يكونوا أشخاصاً، مجموعات، أو منظمات، أو مؤسسات، إلى آخره، وهي الأقرب إلى المركز الذي قمت بتحديده (أنظر إلى الشكل رقم 3).

أما المستوى الثاني من الخريطة يوضح العلاقات غير المباشرة – وقد تكون تلك ما تزال محلية، ولكن ليس لها علاقة مباشرة مع العلاقة المركزية التي حددتها. ويشمل المستوى الثاني كذلك هيئات وطنية لها تأثير على المركز. وقد تكون تلك وكالات وطنية، أو مؤسسات، أو غيرها من أجهزة المجتمع المدني. (أنظر إلى الشكل رقم 4).

أما المستوى الثالث من الخريطة فيمثل العلاقات غير المباشرة والتي تبعد عن نقطة الوسط التي حددتها، ولكن قد يكون ما يزال لديها تأثير مهم أو محتمل على العلاقة المركزية. ويمكن أن تشمل تلك منظمات، أو مؤسسات، أو هيئات دولية، إلى آخره (أنظر الشكل رقم 5).

**والآن بغض النظر عن المستوى، راع ما يلي:**

* ما هي العلاقة الرئيسية (أشخاص، منظمات، مؤسسات، إلى آخره) تشملها ضمن القضية المطروحة؟
* ضع هذه العلاقة حول العلاقة المركزية التي تم تحديدها. وضعها بالقرب من المركز إذا كان لها تعامل مباشر مع الشخص أو الشخصين في الوسط. وتُعد هذه العلاقة المركزية نقطة انطلاق خريطتك – بالعمل من المركز، إلى النطاق المحلي، ومن ثم الوطني، ومن ثم الدولي.



فعلى سبيل المثال، قارن الشكل رقم 6 بالشكل رقم 7، لترى أين تلتقي العلاقات المباشرة مع العلاقات المحلية، والوطنية، والدولية. ففي الشكل رقم 6، يرتبط منجم فورمان بقوات تعدين أمنية محلية ، وكذلك مرتبط بشركة مراقبة محلية، التي هي في المقابل مرتبطة بشركة تعدين دولية. وترتبط الشركة الدولية بالحكومة الوطنية، ومختلف الوكالات الحكومية، بينما ترتبط أيضاً بشركة المراقبة المحلية. وعلى ذلك النحو، فإن العلاقات تسير في اتجاهين – من المحلي إلى الوطني إلى الدولي، ولكن كذلك من الدولي إلى الوطني إلى المحلي.

أما في الشكل رقم 7، والذي يتعلق بقضية العاملين المحليين المهاجرين، فإن عدد المنظمات والمؤسسات على الصعيدين الوطني والدولي يمكن أن يكون أكثر تعقيداً. وهذه هي النقطة بالضبط. فهنالك فرصة لرؤية الشبكة المعقدة من العلاقات والتي يمكن أن تكون لها علاقة في استمرار القضية التي تتسبب بانتهاكات حقوق الانسان، ومساعدتنا على الأخذ بعين الاعتبار أين يمكننا أن نصب مواردنا (شخصية، موارد المنظمة، ائتلافات، إلى آخره) بهدف تحقيق الفرق.

وبمجرد أن تشعر المجموعة بأنها حددت أكبر قدر ممكن من العلاقات، عندها أطلب منهم الانتقال إلى الخطوة الثانية من العملية – أسهم توجيهية وملونة – لمزيد من التوضيح فيما يتعلق بطبيعة ارتباط هذه العلاقات مع بعضها البعض.

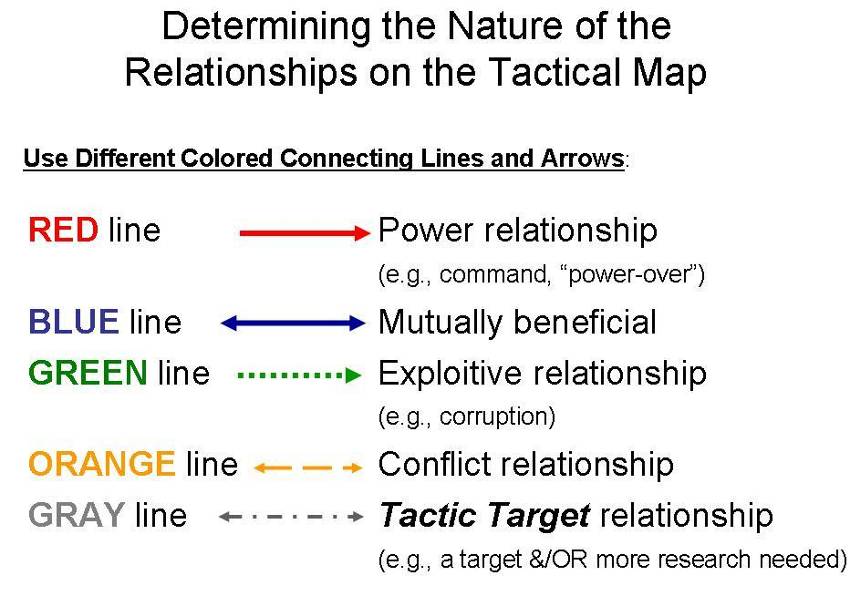
وبالعودة إلى الشكل رقم 6، فإن هذه الخريطة تحدد أسهم تدل على علاقات تسير في اتجاه شركة التعدين الدولية ومنها إلى الحكومة الوطنية إلى الدوائر والمكاتب الحكومية للتعدين والتجارة. بالإضافة إلى ذلك، فإن أسهم شركة التعدين الدولية تسير في اتجاه شركة المراقبين المحلية ومنها، وكذلك إلى نقابات العمال، وحتى إلى القوات العسكرية الحكومية. على أية حال، فإنك لا تحظى بأية معلومات حول نوع وطبيعة العلاقة التي يتم أخذها بعين الاعتبار.



**ملاحظة مهمة:** تأكد من أن تطرح السؤال الآتي: "أين تنتمي على هذه الخريطة؟" إن المشاركين بحاجة إلى إلى أن يتأكدوا من إضافة أنفسهم إلى الخريطة. فإذا لم يكونوا قد شملوا أنفسهم (كأفراد، وكمنظمات، أو انتماء) على الخريطة، فقد حان الوقت الآن للقيام بذلك قبل الانتقال إلى الخطوة التالية.

### حدد طبيعة العلاقات – (أداة الخريطة التكتيكية)

إن إضافة رموز الألوان إلى الأسهم يساعدك في إيجاد حس بالأنماط المختلفة للعلاقات. فهي تساعد الأشخاص على رؤية الأساليب المختلفة التي تربط الأشخاص، والمنظمات، والمؤسسات ببعضها البعض. ويزودك الرسم "تحديد طبيعة العلاقات" بدليل بسيط على الألوان والأسهم التي وج مشروع التكتيكات الجديدة أنها مساعدة ومفيدة. أنظر إلى الشكل رقم 8 والذي يبين تخطيطاً للمستوى الأول الذي قام به مركز ضحايا التعذيب فيما يتعلق بمسألة التعذيب في خليج غوانتنامو والذي يُظهر أمثلة على رموز الألوان.



**تساعد الألوان على التركيز على ما يلي:**

1. من لديه النفوذ في العلاقة؟



تتم الإشارة إلى هذه العلاقات من خلال سهم واحد باللون الأحمر. على سبيل المثال، أنظر إلى الشكل 8 فيما يتعلق بمسألة التعذيب، ضابط مخفر الشرطة المحلي مثال جيد على "الهيمنة" أو "السلطة على" العلاقة. ولكن قد يكون ذلك صحيحاً أيضاً في المنظمات والوكالات، والمؤسسات حيث مشرف الدائرة أو مسؤول الدائرة يحظى بسلطة على باقي الموظفين.

1. أين يكمن استغلال القوة (مثل الفساد، التحرش الجنسي، أو غيرها من جوانب الانتهاك أو الإساءة أو التلاعب بالسلطة)؟

يتم التعبير عن هذه العلاقة بسهم منقط واحد باللون الأخضر. ففي الشكل رقم 8، ترى سهماً أخضراً يشير إلى علاقة استغلالية بين المعذب والمدعي العام. طالما أن هنالك فرصة لاستغلال المعلومات التي تتم حيازتها من المعذب في المحكمة لمحاكمة الضحية، يمكن للمدعي العام استغلال هذه العلاقة لصالحه. ثانياً، جد العلاقة بين القاضي وعائلة الضحية. في هذه القضية، يستغل القاضي منصبه بطلب رشوة من عائلة الضحية للخروج بحكم أكثر ملائمة لهم داخل المحكمة.

1. أين يمكن أن نشهد علاقة بمنفعة متبادلة؟

تتم الإشارة إلى هذا النوع من العلاقات بسهم ثنائي الاتجاه باللون الأزرق. ففي الشكل رقم8، قم بالبحث عن الضحية، ومحامي الضحية. يمكنك أن ترى السهم الأزرق ثنائي الاتجاه. وهنالك علاقة بمنفعة متبادلة في هذا المثال بين الضحية وبرنامج علاج التعذيب؛ وبين مخفر الشرطة والمدعي العام.

1. أين يمكن أن يكون هنالك نزاع بين أفراد أو مؤسسات تشملها هذه القضية؟

تتم الإشارة إلى هذا النوع من العلاقات بسهم أصفر منقط ثنائي الاتجاه. ففي الشكل رقم 8، يمكنك أن تجد برنامج علاج التعذيب والطبيب، حيث من غير الأخلاقي بالنسبة للطبيب أن يتدخل بالتعذيب، وهذا يمثل نزاعاً بين الطبيب وأخصائيي العلاج الذين يعملون ضمن برنامج علاج التعذيب.

1. علاقة يمكن استهدافها من قبل تكتيك معين - هي علاقة يمكن استهدافها، وتعبر عن الحاجة إلى المزيد من المعلومات قبل اتخاذ الإجراءات.

تتم الإشارة إلى هذه العلاقات بسهم منقط رمادي اللون ثنائي الاتجاه. قد لا يتوفر ما يكفي من المعلومات لمعرفة طبيعة العلاقة، ولكن نعتقد أنه من الممكن أن تكون هذه نقطة جيدة لتصويب الجهود. وعلى الأرجح أنه ستكون هنالك حاجة إلى المزيد من المعلومات والبحث. على سبيل المثال، في الشكل رقم 8، ابحث عن فريق التعذيب، والشرطي الآخر في المخفر. قد يكون هنالك بعض رجال الشرطة المهتمين بوقف ممارسة التعذيب في مخفرهم. قد تكون هذه معلومات مهمة لمعرفتها قبل اختيار تكتيك الإجراء، حيث تزودك بفرصة لدراسة المكامن الضرورية لمزيد من البحث والدراسة قبل المضي قدماً.

### استخدام أداة "نطاق الحلفاء – حدد الحلفاء

تزودك المعلومات التالية بتوضيح أكثر عمقاً عن عملية استخدام أداة نطاق الحلفاء بالإضافة إلى أداة الخريطة التكتيكية، وهي تشمل أمثلة تساعد المشاركين على فهم ساحة اللعب من منظور مختلف أصحاب العلاقة أو المصلحة الذين تشملهم المسألة المطروحة.

باستخدام قصاصة كبيرة من الورق، ولوح أبيض أو أسود اللون، وضّح بأن المجتمعات، (البلدات، أو المحافظات) تضم في العادة فئات من المجموعات التي يمكن وضعها على نوع من النطاق بدءً من النقطة الأقرب إلى وجهة نظر العاملين على كسب التأييد إلى أقصى نقطة ضد وجهة النظر تلك، ورسم خط أفقي لتمثيل ذلك.



ومن ثم قم برسم نصف قمر أو نصف كعكة مقسمة إلى خانات (أنظر الشكل رقم 9). لا تقم بتوزيع النشرة على المشاركين بعد. اطلب منهم أن يضربوا مثالاً عن مسألة استخدمتها المجموعة في عملية رسم الخريطة التكتيكية. واقترح عليهم أن يتخيلوا لو قمنا بطرح أسئلة على أفراد المجتمع، من منهم سيكون أكثر ميلاً للدعم، والأقل دعماً ومن هو بين بين.

صف الفكرة التي تقول بأنه في معظم مواقف التغير الاجتماعي هنالك نضال أو نزاع بين أولئك الذين يريدون التغيير الذي طُرح عليهم، وغير الراغبين به.



فأولئك الذين يريدون التغيير (الحلفاء أو المؤيدون) يتم تمثيلهم بحرف أ + (بالإضافة إلى إشارة زائد) على طرف الورقة، لنقل على يسار الورقة، وأولئك الذين يعارضون التغيير (المعارضون) حيث يتم تمثيلهم بحرف أ – (بالإضافة إلى إشارة ناقص) على الطرف الآخر من الورقة.

**وأنبئهم بالأخبارة السارة:**

ففي معظم حملات التغيير الاجتماعي، ليس من الضروري الفوز على وجهة نظر المعارضين، حتى وإن كان المعارضون هم أصحاب النفوذ والقوة. ولكن من الضروري فقط تحريك بعض أو جميع خانات الكعكة خطوة واحدة في اتجاهك. ملاحظة: على سبيل المثال، يمكنك أن تستخدم توضيح لعبة الطفولة، اللوح الهزاز (السيس سو)، والذي يوضح هذا المفهوم لإيجاد التوزان. أنظر إلى الشكل رقم 10، فإذا قمنا بتحريك إحدى خانات النطاق خطوة واحدة باتجاه الحلفاء أو المؤيدين، فعلى الأرجح أن نفوز، برغم أن الناس الذين ما يزالون على الجانب الآخر لم يتزحزحوا.

عندها، عقّد الصورة قليلاً إلى حدٍ ما: غالباً ما يحدث نوع من الاستقطاب، والأشخاص، والمنظمات، والمؤسسات في الخانات الأقرب إلى المعارضين يبتعدون عنك وباتجاه المعارضين. ما تزال أمامك فرصة للفوز، إذا أخذ جزء كبير من المجتمع – أفراد، ومنظمات، ومؤسسات، خطوة باتجاهك.

غالباً ما يخطئ الناشطون في فهم الفكرة بأنهم بحاجة إلى الفوز بالجميع (الدعوة إلى اليأس). أو أن اهتمامهم بجب أن ينصب بالكامل على أصحاب النفوذ (الدعوة إلى اليأس مرة أخرى). عندما يتمكن المنظمون من إيجاد موقف متفائل تجاه مهمة التحريك تلك، عندها سيكون من الأسهل بكثير جذب الناس للعمل معك. ويساعد ذلك أيضاً في توضيح الحاجة إلى تعدد الأدوار والأفعال، لأن هنالك حاجة إلى أنواع متعددة من الإجراءات (التكتيكات) للوصول إلى علاقات مختلفة توجد ضمن خانات النطاق. ويفسح هذا التنظيم مجالاً أمام الناس للمشاركة في حل مشكلة أو حملة، بدلاً من أن يعمل الجميع على الضغط على السياسيين، على سبيل المثال، أو زجهم في السجون.



استخدم الشكل 11 كنشرة نموذجية لرسم النطاق على قصاصة كبيرة من الورق للمجموعة (أو المجموعات الصغيرة) للعمل عليها معاً.

(للحصول على النشرات، راجع مرشد التسهيل، صفحة رقم 36 إلى 38).

واطلب من كل مجموعة رسم النطاق الخاص بها، وتعبئة الخانات باستخدام كافة العلاقات التي حددوها على خرائطهم التكتيكية. ونبّه المجموعة بألا تنسى الهدف الذي اختارته، والغاية من الهدف.

فلابد من تقييم كل علاقة موجودة على الخريطة التكيكية من حيث مدى قربها من الحليف أو المعارض نسبة إلى الهدف، ووضعها على إحدى من الخانات.

ووجدت التكتيكات الجديدة أنه من المفيد استخدام "الملصقات" أو صنع أجزاء من الورق قابلة للتحريك، بحيث تكون قادراً على تحريك أفكارك والمناقشة مع الآخرين عن أفضل خانة يمكن وضع العلاقة فيها. وباستخدام كافة العلاقات التي تم الخروج بها من خلال العصف الذهني أثناء عملية الخريطة التكتيكية، اصنع نسخة من كل علاقة موجودة على الخريطة التكتيكية، وضعها على نطاق الحلفاء – على ألا تنسى هدفك أو غايتك المحددة والمتعلقة بالمشكلة التي حددتها مسبقاً.

**ملاحظة:** إن استغراق الوقت في التفكر بالخانة التي يمكن وضع مثل هذه العلاقات فيها، يمكن أن يحقق فرقاً بين أنواع التكتيكات التي ستقرر اختيارها، والتي من الممكن أن تحقق خطوات صغيرة أو كبيرة باتجاه نجاحك. ومن المهم أن تعيد وتؤكد على المجموعة بأنك لا تحاول تحريك المعارضين الذين وضعتهم في الخانة رقم 5 إلى الخانة رقم 1 التي فيها الحلفاء. وسيتطلب الأمر تكتيكاً جيداً لتحريك الهدف المحدد خطوة واحدة فقط إلى اليسار. على سبيل المثال، قد يصعب التكتيك الجيد على المعارضين أن يعارضوك بقوة، وبالتالي سيحركهم ذلك إلى الخانة رقم 4 (معارضون سلبيون). وسيكون هذا مهم للغاية من جديد. وقد يكون هنالك تكتيك آخر فعال في تحريك الهدف من النقطة رقم 2 (حلفاء سلبيون) إلى الخانة رقم 1 (حلفاء نشطون) وذلك لزيادة عدد جنودك الناشطين للعمل على المشكلة المطروحة. أما أولئك الذين يوجدون في خانة المحايد سيبقون على الأرجح محايدين إلى أن تتخذ قرار معين يتعلق بتكتيكاتك. وعندها، على المجموعة أن تقيّم ما إذا كان عليها أن تبقيه محايداً أو تحركه إلى خانة الحلفاء أو تحريكه باتجاه خانة المعارضين كنتيجة للتكتيك المختار. تذكر أن الهدف هو زيادة عدد الحلفاء.

ارسم 5 خانات لتمثيل العناصر التالية (ابدأ من اليسار إلى اليمين). أنظر إلى الشكل رقم 11. استخدم نشرة نطاق الحلفاء (راجع مرشد التسهيل، صفحة رقم 37 و38).

جانب إشارة +:

1. حلفاء ناشطون: تعتقد أنك قادر بالفعل على الاعتماد عليهم في مساعدتك. إذا وقع اختيار الهدف على هذه الخانة – على تكتيكاتك أن تجد وسائل لضم حلفاءك بنشاط أكبر في العمل معك باتجاه الغاية.
2. حلفاء سلبيون: تعتقد أن لديهم الاهتمام نفسه، أو الغرض، أو الحاجة لحل هذه المشكلة مثلك تماماً؛ وقد يكون قريب من الاتفاق معك بشأن الرؤية. إذا وقع اختيار الهدف على هذه الخانة من النطاق – ستكون تكتيكاتك بحاجة إلى مساعدته على التحرك نحو "حليف نشط"؛ وبزيادة اهتمامه ورغبته بأن يكون فعالاً.
3. محايد: أولئك أشخاص، ومنظمات، ومؤسسات قد لا تكون على علم بالمشكلة؛ وقد لا تكون على علم بك، ولا بعملك؛ وليس لديهم أية حاجة معينة في حل المشكلة. إذا وقع خيار الهدف على هذه الخانة من النطاق – ستكون تكتيكاتك بحاجة إلى إيجاد وسائل لإبلاغهم، وتثقيفهم بشأن المشكلة، وعن موقفك بهدف تحريكك إلى "حليف سلبي". ادرس

تكتيكاتك لتكن مطمئناً من أنك لن تحركهم باتجاه خانة المعارضين.

جانب إشارة - :

1. معارضون سلبيون: أولئك أشخاص، ومنظمات، ومؤسسات، تعتقد أن لديهم بعض المصالح التي قد تكون مخالفة لرؤيتك؛ وقد تكون لديهم علاقات مع أشخاص معارضين لك بقوة ونشاط. إذا وقع خيار الهدف على هذه الخانة من النطاق – ستكون تكتيكاتك بحاجة إلى إيجاد الشك بموقفهم، وإثارة المخاوف من أن يكون موقفهم مكلفاً بالنسبة لهم إلى حدٍ ما. فأنت تريد أن تعمل تكتيكاتك على تحريكهم من خانة محايد وليس إلى خانة معارض نشط.
2. معارضون نشطون: أولئك أشخاص، ومنظمات، ومؤسسات، لديها مصالح كبيرة في معارضة موقفك (تتعلق بالسلطة، بالمنصب، بالأموال، أو بالعلاقات، إلى آخره). إذا كان هدفك يقع في هذه الخانة من النطاق، فستكون تكتيكاتك بحاجة إلى وضعهم في معضلة كبيرة، بحيث تجعل أي عمل يقومون به ضدك مكلفاً جداً بالنسبة لهم. إن الهدف من التكتيك سيكون تحريكهم إلى خانة "معارض سلبي".

# الملحق الثاني – مراجع أخرى

مراجع أخرى على تمارين رائعة وتكتيكات، وأدوات تدريب، ومراجع تكنولوجيا رائعة:

* التدريب على التغيير – لمجموعة متنوعة من التمارين الجماعية التفاعلية:

[www.trainingforchange.org](http://www.trainingforchange.org).

* الموقع الإلكتروني تاكتيكال تكنولوجي كوليكتيف، لتكتيكات مجانية تتعلق بالتكنولوجيا ومراجع التكنولوجيا الأمنية: <http://www.tacticaltech.org/>
* موقع موبايل أكتيف دوت أورج الإلكتروني لأفكار وأمثلة رائعة عن كيفية استخدام الهواتف النقالة للتأثير الاجتماعي: <http://mobileactive.org/>
* مركز عدم العنف التطبيقي للعمل والاستراتيجيات (CANVA) حيث تتوفر مراجع مفيدة حول النزاع السلمي الاستراتيجي: <http://www.canvasopedia.org/>.
* أنظمة توثيق ومعلومات عن حقوق الانسان الدولية – ( HURIDOCS)، لمراجع وعلاقات ممتازة: <http://www.huridocs.org/>
* هيرا – شبكة التثقيف في مجال حقوق الانسان العاليمة – تتوفر المراجع باللغة العربية: <http://www.hrea.org/>

**التكتيكات الجديدة تود الاطلاع على آرائكم**

الرجاء ارسال آراءك بخصوص تجربتك في استخدام منهجية ومرشد تسهيل الخطوات الخمسة للتكتيكات الجديدة والابتكار التكتيكي. معرفة تجربتك تساعدنا على تقييم وتعديل هذه المادة لتكون أكثر فعالية للآخرين.

اتصل بنا

البريد الإلكتروني: [newtactics@cvt.org](mailto:newtactics@cvt.org)

رقم الهاتف: 001.612.436.4800

رقم الفاكس: 001.612.436.2606

العنوان البريدي:

مركز ضحايا التعذيب - مشروع التكتيكات الجديدة في حقوق الانسان

717 إيست ريفير باركواي

مينابوليس، مينيسوتا 55455 الولايات المتحدة الأمريكية

المواقع الإلكترونية:

[www.newtactics.org](http://www.newtactics.org)

[www.cvt.org](http://www.cvt.org)

1. حدد "نطاق الحلفاء" الأصلي من التدريب على التغير ([www.trainingforchange.org](http://www.trainingforchange.org)) 7 فئات من الناس: 1) حلفاء نشطون، و2) حلفاء سلبيون، و3) ومحايدون وديون، و4) محايدون غافلون، و 5) محايدون عدائيون، و6) معارضون سلبيون، و7) معارضون نشطون. وعدلت التكتيكات الجديدة ليصبح النطاق مؤلفاً من 5 فئات فقط بضم فئة واحدة من المحايدين. [↑](#footnote-ref-1)