



طريقة الخمس خطوات نحو استراتيجيات فعالة تأطير للمنهجية- نظره عامه

لقد انبثق مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان من تجارب مركز ضحايا التعذيب لكونه أوجد تكتيكات جديدة، وقاد التحالفات كمركز يقدم الدعم والتأييد لحماية حقوق الانسان من موقع متخصص – موقع يسمح له بتصميم الجراح وإسترجاع الدور الريادي للمجتمع المدني .

ومنذ عام 1999، قام مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان بإعداد مجموعة مميزة من المراجع- والتي تم تصنيفها وتنظيمها وفقاً لآلية الحل المتبعة وليس وفقاً لنوع القضية أو المشكلة أو موقعها الجغرافي – والتي تساعد العاملين في مجال المناصرة على معرفة العناصر الفريدة التي تميز الموقف الذي أمامهم بوضوح، والبحث عن أساليب ومنهجيات لاقت النجاح عندما استخدمت في أماكن أخرى ليتم تطبيقها في مناطق جديدة وعلى قضايا ومسائل أخرى. قام مشروع التكتيكات الجديدة بوضع **طريقة الخمس خطوات نحو استراتيجيات فعالة**، والتي تعمل على تحسين قدرة العاملين في مجال المناصرة على الجمع بين مختلف التكتيكات ودمجها مع الاستراتيجيات المعقدة. كما أنها تعمل على تحسين قدرة العاملين في مجال المناصرة على الجمع بين مختلف التكتيكات ودمجها الاستراتيجيات المعقدة.

يناضل الناشطون المحليون في مجال حقوق الانسان في جميع أنحاء العامل من أجل قضاياهم وهم بعزلة عن العالم الخارجي، فهم مجبورون على تكرار الجهود واختيار تكتيكات لا تتناسب استراتيجياً مع السياق أو الموقف، ولكنها تبقى التكتيكات الوحيدة التي يعرفون كيفية تطبيقها واتباعها. وفي الوقت ذاته، قام النشطاء المبدعين بابتكار مجموعة متنوعة من الأساليب المميزة للتقدم في مجال حقوق الإنسان، ولكنها تكون في معظم الأوقات معروفة فقط من قبل حلفاءهم الوطيديين. على الرغم من أنه لا يوجد غموض فيما يتعلق بمفهوم الإستراتيجية، إلا أنه من الصعب في الغالب أن نقوم بالتفكير بشكل استراتيجي. الإستراتيجية ليست قراراً فردياً، بل هي التقاء لمجموعة من القرارات تتعلق باختيار الغايات والأهداف الرئيسية واختيار الفئات المستهدفة المناسبة، تحديد الموارد والحلفاء، واتخاذ قرارات تتعلق بالتكتيكات التي سيتم استخدامها وتوقيت استخدامها.

على الرغم من أن التركيز على التكتيكات هو أمر هام جداً، إلا أنه ليس على رأس قائمة الأولويات حيث يتوجب على المنظمات أولاً أن تضع أهدافاً عامة رئيسية تعكس قيم ومعتقدات مؤسسي المنظمة وإداريتها وأعضائها وتجمع بين رسالتها وغايتها. ولا بد أن تكون هذه الأهداف واضحة حتى يتم وضع خطط واضحة لتحقيق هذه الأهداف. تحتاج المنظمات أيضاً إلى وضع أهداف قصيرة

ومتوسطة المدى تُبين بوضوح أكثر ما سيتم إنجازه مع مرور الوقت، ويشمل ذلك رؤية استراتيجية لما يمكن تحقيقه. تزودكم هذه المنهجية التي تتألف من خمس خطوات حيث تقودك نحو الإبداع في وضع التكتيكات واختيارها بإطار عمل وخطوات وأدوات تسهل استخدام نقاط ومصادر المعرفة الثلاثة الخاصة بصن تزو والمتعلقة في بناء وتعزيز قدراتكم الإستراتيجية والتكتيكية.

**استراتيجية بلا تكتيكات هي الطريق
الأبعد إلى النصر.**

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

قام مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الانسان بوضع **طريقة الخمس خطوات نحو استراتيجية فعالة** بالاعتماد على فلسفة صن تزو ومصادر المعرفة لديه. عاش صن تزو في الصين قبل 2,000 سنة، حيث قال أن الإستراتيجية الجيدة تركز على 3 مصادر من المعرفة، وهي:

التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب

www.newtactics.org/ar • www.cvt.org

هذا الملف مُرخص تحت رخصة المشاع المبدع نسبة المصنف إلى مؤلفه – المساهمة الغير ربحية 4.0 الرخصة العالمية

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



- معرفة نفسك (من حيث الأهداف، والموارد، ونقاط القوة والضعف، والحلفاء).
- معرفة خصمك (من حيث الأهداف، والموارد، والإستراتيجية، ونقاط الضعف والقوة، والحلفاء).
- معرفة ساحة المناصرة (من حيث طبيعة العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والمؤسسات وهيكلية مكان وساحة المناصرة).

?? 1- تحديد المشكلة :

تبدأ هذه الخطوة عملية استكشاف ثلاثة مصادر مهمة للمعرفة والخاصة بصن تزو لصنع القرارات الاستراتيجية الجيدة. هذه الخطوة تساعد المشاركين على "اعرف نفسك" من خلال استكشاف القضايا والمشاكل التي يعتقدون أنها مهمة حالياً من أجل تحديد تركيزهم لاتخاذ إجراءات فعالة.

👁️ 2- بناء رؤية :

تستكمل هذه الخطوة توجيه صن تزو ل"اعرف نفسك" من خلال عملية تصور مستقبل من دون مشكلة أو قضية . فمن الضروري أن يكون هناك رؤية حول الهدف النهائي من ما تسعى لتحقيقه. إذا كنت لا تعرف أين تريد أن تذهب، فإنه من الصعب، ليس فقط للوصول الى هناك وإنما سيكون أيضاً من الصعب أن تعرف ما إذا كنت قد وصلت فعلاً.

📍 3- تحديد ساحة المناصرة :

توفر خطوة "تحديد الساحة" أداتان لفهم التوجيهات الثلاثة الخاصة بصن تزو، التي تبدأ ب "تعرف على الساحة" (باستخدام أداة خريطة التكتيكات) ثم فهم كيفية استخدام هذه المعرفة بالساحة من خلال توجيهات "اعرف نفسك" و "اعرف خصمك" (باستخدام أداة طيف الحلفاء). وتركز طريقة التكتيكات الجديدة على دراسة العلاقة الإنسانية "الساحة" : الناس، والجماعات والمنظمات والمؤسسات المعنية في الحفاظ على التجاوزات أو الوضع الراهن فضلاً عن أولئك الذين يسعون لإحداث التغيير. في هذه الخطوة، سيتمكن المشاركون من استخدام هذه الأدوات لمساعدتهم في عملية التحديد والوصول تكتيكياً الى هذه الشبكة من العلاقات.

🔍 4- ابتكار واختيار التكتيكات :

تبدأ هذه الخطوة لتعزيز المعلومات التي يتعلمها المشاركون من الثلاثة توجيهات الخاصة بصن تزو من خلال أخذ المشكلة التي تم تحديدها، ورؤية للمستقبل، وفهم ساحة المناصرة التي تم تطويرها لإعداد المشاركين للعمل. تقوم هذه الخطوة على استكشاف الاختلافات بين الاستراتيجية والتكتيك لمساعدة المشاركين على تحديد المسار الاستراتيجي، وتحليل دراسات الحالة للأفكار التكتيكية ، ومساعدتهم على اختيار التكتيكات التي من شأنها أن تكون أكثر فعالية في المضي قدماً نحو الهدف الاستراتيجي في عمل المناصرة الخاص بهم .

📅 5- اعداد خطة العمل :

تساعد هذه الخطوة الخامسة من طريقة الاستراتيجية الفعالة المشاركين على وضع خطة لاتخاذ إجراءات لتنفيذ جهود المناصرة الخاصة بهم. ان جميع الأعمال المنجزة في التدريبات السابقة تجتمع معا لوضع خطة لاتخاذ الإجراءات اللازمة للمضي قدماً في الهدف الاستراتيجي . هذه هي الطريقة التي سيقوم بها المشاركون بأخذ خطوة الى الامام نحو جعل رؤيتهم حقيقة واقعه.

ومن المهم خلال الخطوات الخمسة للتكتيكات الجديدة والابتكار التكتيكي، الإشارة إلى أن مصادر المعرفة الخاصة بصن 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، والتي هي نحن انفسنا. فبقيامك بالعمل الصعب لتطوير وحماية حقوق الانسان من الممكن أن تعمل لساعات طويلة في مواقف خطيرة. وقد تكون معرضاً لمشاهد وحالات، وقصص انسانيه يصعب على المرء تحملها. إن ما

التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب

www.newtactics.org/ar • www.cvt.org

هذا الملف مُرخص تحت رخصة المشاع المبدع نسبة المصنف إلى مؤلفه - المساهمة الغير ربحية 4.0 الرخصة العالمية

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



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، ودافعيتك للقيام بالأمر يتطلب منك تعلم كيفية التعامل مع أجواء التوتر. قد يكون من المفيد للغاية بالنسبة لكافة المنظمات أخذ فترة من الوقت لمناقشة أساليب التعامل بصورة فردية أو جماعية مع الضغوط الناتجة عن القيام بعمل يتعلق بحقوق الإنسان. إن كل الأعمال التي تقوم بها لإيجاد مجتمع أفضل لن يكون ذو أهمية إذا لم تجرب الروابط الإيجابية والسليمة على طول الطريق نحو هذا المكان الأفضل الذي تسعى للوصول إليه. وأن تعي باللحظة التي تخسر (تحدد) فيها تواصلك مع الناس هو أمر مهم، حيث يقدم لك فرصة للتفكير، وأخذ الإجراءات اللازمة التي ستعيد التوازن إلى حياتك من جديد.¹

من المفترض ان تقوم خلال نشاط مجموعتك باعادة مراجعه دوريه لـ **خمس خطوات نحو استراتيجية فعالة**. وكلما تحركت الى الامام في اعمال (برنامج) المناصرة، انه من الضروري اعادة زيارة كل خطوة ومراجعة الأدوات (مثل طيف الحلفاء والخريطة التكتيكية) لرؤية كيف وضعت الخطة من اجل اتخاذ اجراءات لها تأثير على المشكلة نفسها وعلى الهدف وعلى العلاقات المحيطة بالهدف.

انه من الضروري إضافة علاقات جديدة كلما زاد جمع المعلومات، او من أجل رؤية أين أسهم التكتيكات باحداث تغييرات او تحولات.

استخدم دليل خطوة بخطوة من أجل استمرارية التعرف على العلاقات المتغيرة والسياق المتعلق بقضية حقوق الانسان الخاصة بك. وسوف يساعد هذا الانعكاس والفحص على توفير المعلومات ورؤى جديدة لاختيار الأهداف المباشرة الجديدة في إطار الطريق الاستراتيجي، والأهداف والتكتيكات الجديدة التي تستجيب للاحتياجات والمطالب المتغيرة لساحة المناصرة، من أجل وضع خطة جديدة لاتخاذ إجراءات التنفيذ . انه من المهم القيام بعملية تقييم مستمرة للنتائج، ومراجعته وتطبيق الدروس المستفادة، وتقييم تقدمك من أجل إجراء تعديلات على الاستراتيجية الخاصة بك وتعزيز أفضل فرصك في خلق التغيير الذي تعمل من أجله.

¹ المصدر: "أدوات لتطوير تكتيكات واستراتيجيات ابداعية - العناية الشخصية: رعايتك واهتمامك باكثر الموارد قيمة"، الصفحات 164-165، التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان: مصدر للممارسين

<https://www.newtactics.org/resource/arabic-collection-tactics-book>



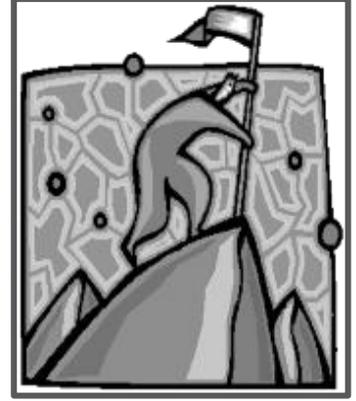
أهمية وفوائد التفكير التكتيكي: الحاجة إلى تكتيكات جديدة

المصدر: مقتبس من التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان – مورد للمارسين² صفحة 12-18

حركات حقوق الإنسان المدني

خطت حركة حقوق الإنسان المدني خطوات واسعة خلال العقود القليلة الماضية لتحقيق التقدم باتجاه حقوق الإنسان المثلى ووضع أسس حماية محددة. ومن الأمثلة على ذلك:

- التنديد بالتعذيب
- حماية حقوق الأطفال والمرأة
- تحديد الأنشطة السياسية المشروعة
- حماية السجناء السياسيين وإطلاق سراحهم
- اتباع معايير حقوق الإنسان الدولية



لا يمكننا تجاهل أهمية هذه الإنجازات أو مدى الصعوبات التي تمت مواجهتها لتحقيقها

التكتيكات في حركات حقوق الإنسان:

أدت ثلاث تكتيكات على المستوى الدولي إلى تحقيق هذا التقدم، وهي:

1. وضع معايير دولية أدت إلى إبرام معاهدات ومواثيق وقواعد دولية
2. مراقبة مدى الالتزام بهذه القواعد
3. التنديد بالإجراءات التي تتخذها أو لا تتخذها الحكومات فيما يتعلق بخرق هذه المعايير



المقيدات (العقبات)

من الواضح أنّ هذه التكتيكات حققت تقدماً ملحوظاً وكبيراً مما يتقضي دعمها ومتابعتها، ومن الواضح أيضاً وجود معوقات كثيرة لما يمكننا تحقيقه بهذه الطريقة وأنّ هذه الأساليب غير كافية بحد ذاتها لحل مشاكل حقوق الإنسان الأعقد.

توسيع نقاط الحركة

يؤمن مشروع التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان أنّ تحقيق تقدم في مجال حقوق الإنسان يتطلب خلق مجال حقوقي أوسع يشارك به العديد من الأشخاص وقطاعات مختلفة من المجتمع غير المنخرطة حالياً. كما يتطلب أيضاً تطوير أساليب استراتيجية أشمل، والتي لا يمكننا إيجادها إلا من خلال استخدام منظومة أوسع من منظومة التكتيكات المستخدمة حالياً.

رؤية للتكتيكات الجديدة

بدأ هذا العمل نشطاء مخلصون في حقوق الإنسان من حول العالم:

- تطوير أساليب جديدة إبداعية
- بناء تحالفات استراتيجية غير متوقعة
- الاستفادة والتعلم من قطاعات غير متوقع منها ذلك

² التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان: مصدر للممارسين هو كتاب فاز بجائزة، ويضم مجموعة من 80 تكتيكا من جميع أنحاء العالم. وقد ترجم الكتاب إلى 13 لغة بما فيها اللغة العربية



تهدف التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان إلى نشر أعمال هؤلاء المبدعين ونقلها للآخرين. هذه القصص الفردية ملهمة ، ومع بعضها البعض تمثل رؤية لما يمكن تحقيقه في مجال حقوق الإنسان.

مناخ التفكير التكتيكي³

هنالك ستة أسباب تبيين سبب اعتقادنا بأن التفكير التكتيكي ضروري لتحسين فعالية حركة حقوق الإنسان:

1. يؤثر الذي نعرفه على اعتقادنا بما يمكننا القيام به. إذا كان لديك مثلاً كتاب لتعلم الطهي يحتوي على وصفة واحدة، فستكون هي الوجبة الوحيدة التي بإمكانك إعدادها. ولكن إن احتوى على المئات من الوصفات، فسيكون لديك خيارات عديدة لما يمكنك أكله.



2. تكون التكتيكات المختلفة فعالة وفقاً لاختلاف المستهدفين والسياقات المختلفة. إن محاولة إحداث تغيير في قسم الشرطة يتطلب طريقة مختلفة عن تلك المتبعة عند إحداث تغيير في مدرسة.

3. التكتيكات المختلفة تلائم مجموعات ومجتمعات مختلفة. إن اهتمامات طلاب الجامعات وأنشطتهم تختلف عن اهتمامات وأنشطة لمحامين.

4. إن وجود خيارات واسعة من التكتيكات يعطيك مرونة واستجابة لإمكانية مفاجئة خصمك. المقصود هنا كما في المقولة التالية: "عندما تكون أداتك الوحيدة هي المطرقة، ستبدو لك كل مشكلة على أنها مسمار".

5. تزيد التكتيكات معارف الأفراد على كيفية الإنخراط في العالم من خلال التفكير في الموقف والمساهمة بعدة طرق لتغييره. عندما يتعلم الموسيقي معزوفة جديدة، فإنها تصبح أسهل كلما مارسها.

6. تتيح التكتيكات فرصة لعدد أكبر من الأفراد في المشاركة والمساهمة في إحداث التغيير. تصنع التكتيكات فرصاً للعديد من الأفراد للتعلم والمشاركة والإلتزام بالعمل.

³ انظر إلى "استكشاف التكتيكات – نظرة عامة على المنهجية" للحصول على أمثلة محددة لكل سبب من الأسباب الستة المذكورة أعلاه .

