



New Tactics
in Human Rights

ابتكار واختيار التكتيكات

تمرين: إعداد "مسار الإستراتيجية"

المنهجية

يساعد هذا التمرين مجموعتك على تطبيق مصادر المعرفة لدى صن تزو من خلال تحديد الاستراتيجية والتكتيكات اللازمة للمضي قدماً في قضية ما. ستقوم المجموعة بتجميع المعلومات التي عملوا عليها خلال الخطوات السابقة لإعداد "مسار الإستراتيجية" وهي الخطوة التي تسبق وضع خطة عمل. يوفر تمرين مسار التغيير للمشاركين فرصة ل:

- ✓ مراجعة بيان المشكلة والرؤية.
- ✓ تحديد هدف (SMART) يتعلق بالمشكلة من أجل إعداد استراتيجية.
- ✓ إعادة التفكير بالفئة المستهدفة والتكتيكات بحيث تتناسب مع الهدف المحدد.
- ✓ تحديد حلفاء محتملين لبناء استراتيجية أكثر فاعلية وشمولية للمضي بالهدف قدماً.

الأهداف:

1. تطبيق مصادر المعرفة الثلاث لدى صن تزو لإعداد استراتيجية وتكتيكات.
 2. اختيار هدف محدد (SMART) للمشكلة التي تم تحديدها. (ملاحظة: قد يتطلب ذلك مراجعة بيان المشكلة)
 3. إعداد استراتيجية للوصول إلى الهدف المحدد (انظر إلى الصورة التوضيحية لإعداد مسار التغيير).
- ✓ مراجعة الفئات المستهدفة المختارة والتكتيكات المختارة على خريطة التكتيكات وطيف الحلفاء وفقاً للهدف الذي تم تحديده.
 - ✓ التأكيد على الفئات الأساسية المستهدفة للوصول إلى الهدف المحدد.
 - ✓ اختيار تكتيكات ملائمة لتحريك الفئات المستهدفة نحو "حلفاء نشطون" على طيف الحلفاء للوصول إلى الهدف المحدد.

الاستعداد والتحضير:

يستغرق هذا التمرين ساعة. للقيام بهذا التمرين، يجب أن يكون المشاركون قد أتموا:

- 1) بيان المشكلة
- 2) بيان الرؤية
- 3) الخريطة التكتيكية (انظر إلى تمرين تحديد ساحة المناصرة باستخدام الخريطة التكتيكية)
- 4) طيف الحلفاء (انظر إلى تمرين تحديد الحلفاء – أداة طيف الحلفاء)

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/>



يحتاج المشاركون إلى المواد التدريبية التالية :

1) "ورقة تلخيص الاستراتيجية والتكتيك"

2) تحديد الأهداف والتكتيكات من أجل المضي قدماً في الهدف المحدد (SMART Objective).

زود المشاركين بورق اللوح القلاب وأوراق صحف وأقلام تخطيط ملونة وشريط لاصق غير شفاف. تحتاج إلى طاولة كبيرة أو مساحة للعمل ومساحة واسعة على الحائط لعرض الأعمال الكاملة ورقة مع المشاركين.

ملاحظة تتعلق باليسير:

من الهام والمفيد توضيح مسار التغيير باستخدام مثال في مجال المناصرة. (ملاحظة: المثال أدناه يوظف مثال يتعلق بحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة).



1. قبل البدء بهذه المهمة، يكون من المفيد تحضير المشاركين من خلال الطلب منهم أخذ دقيقتين للتفكير بالأمور التي يتطلعوا ويحلّموا للقيام بها بعد 10 سنوات من الآن:

• اطلب من المشاركين التحدث وإطلاع الآخرين بما فكروا به.

• اختر مثال يسلط الضوء على الخطوات اللازمة للوصول إلى الهدف المحدد بعد 10 سنوات (مثل: أن يكون صحفي في مجلة عالمية مشهورة نيويورك تايمز).

• وضح أنه بالنسبة للهدف طويل المدى المراد تحقيقه بعد 10 سنوات وهو أن يصبح صحفي في صحيفة عالمية، يوجد في الحقيقة العديد من الأهداف المرحلية المحددة التي يجب القيام بها للسير في مسار التغيير الذي يقودنا نحو الهدف. مثال، قد تكون الخطوة/ الهدف الأولي البدء في مدونات أو الكتابة بصحيفة محلية. القرار المتعلق بأي خطوة أولى يجب البدء فيه هو قرار يجب حسابه بحذر وبناءً على الموارد المتاحة وفي ضوء التغييرات المحتملة ومرتبطة بالهدف طويل المدى المراد تحقيقه وهو أن يصبح صحفي في صحيفة عالمية ما كنيويورك تايمز.



2. بعد تمهيد مفهوم وجود سلسلة من الأهداف التي تصنع مسار التغيير، وضح للمشاركين مسار التغيير من خلال توضيح صورة الجبل (الخطوة 2) وكيف أنّ هذا المسار يمكن تطبيقه على الصعيدين الشخصي والعملي.

ذكر المشاركين وراجع معهم أهمية مراجعة بيان المشكلة من أجل اختيار هدف محدد يساعد المجموعة في التقدم نحو الرؤية. تذكر: وجود بيان محدد للمشكلة يساعد بتركيز انتباهنا حول الأجزاء الفعلية من القضية التي نعمل على تغييرها. (مثال، تم تحديد قضية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بشكل محدد بحقهم في التصويت والانتخاب).

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/>



ملاحظة: هناك مصادر من أجل كتابة الأهداف الذكية - استخدم الرابط التالي كمثال من مؤسسة WITNESS :

<http://goo.gl/5qoltZ>

“SMART”	يجب أن يتميز بآته
(Strategic/ Specific)	S إستراتيجي / استراتيجي / محدد
(Measurable)	M يمكن للقياس
(Achievable)	A يمكن تحقيقه
(Realistic)	R واقعي
(Time bound)	T ضمن إطار زمني

3. اعرض على المشاركين مثال يبين كيف أن نقاش بيان المشكلة والهدف يساعد في تحسين كل من المشكلة والهدف المحددان. (انظر إلى مثال الأشخاص ذوي الإعاقة وحققهم في التصويت كما هو موضح في الصورة أعلاه). باستخدام هذا المثال (أو مثال آخر تقترحه أنت)، شجع المشاركين على مراجعة كيفية تحديد وتضييق بيان المشكلة ليتم التركيز على أمر محدد. أكد على المشاركين أن يقوموا بالتفكير بأي معلومات جديدة قد تتطلب منهم تحديد أكثر بينما هم يقومون بتحديد هدف ما لمعالجة المشكلة.

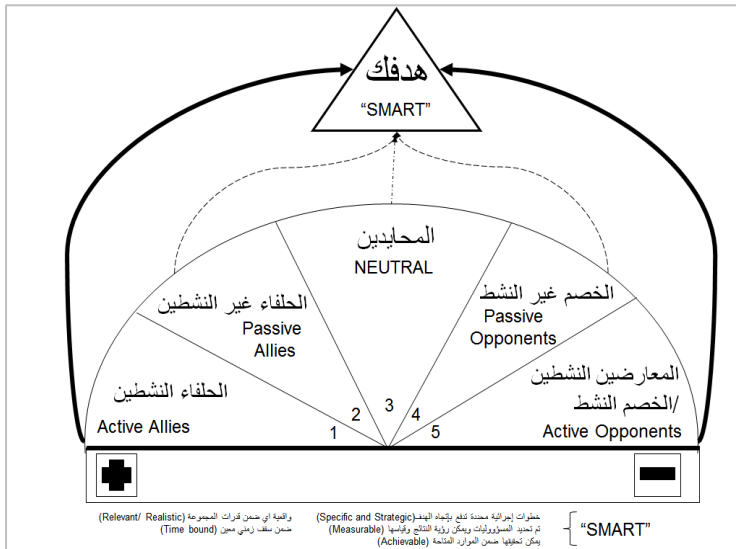
4. آخر خطوة في مسار التغيير هي تحديد الفئة المستهدفة التي ستوجه نحوها الجهود. لتحديد هذه الفئة، من المهم مراجعة الخريطة التكتيكية وظيف الحلفاء. مثال، استخدم قضية الأشخاص ذوي الإعاقة لتبسيط الضوء على الأمور المتعلقة بالمشكلة التي ستناقشها وتحددها كل مجموعة. (المثال في الصورة التوضيحية يبين تحديد وزير الداخلية).



بالنسبة لهذه الخطوة من هذا التمرين، تحتاج كميسر إلى توضيح أداة طيف الحلفاء. خلال هذا الجزء من التمرين، يكون من الهام تذكير المشاركين بما يلي:

- نقطة العمل بهدفنا هو نقل الفئة المستهدفة من مكانها إلى خانة أقرب باتجاه الحليف النشط. مثال، إذا كانت الفئة المستهدفة الآن تقع في خانة المحايد، يكون الإجراء المراد القيام به هدفه تحريك الفئة المستهدفة من مكان المحايد إلى مكان الحليف غير النشط.
- تأكد من أن جميع أفراد المجموعة يشارك

ويساعد في عملية تقييم واختيار الفئة المستهدفة من الإجراء.



ملاحظة: كميسر، تحتاج لتوضيح عملية اختيار الفئة المستهدفة باستخدام أداة طيف الحلفاء لذلك يساعدك وجود مثال مُعد مسبقاً. في المثال، استخدم قلم تخطيط للإشارة بسهم الاتجاه المراد نقل الفئة المستهدفة نحوها في طيف الحلفاء (يجب أن يشير السهم إلى تحرك الفئة المستهدفة بخانة واحدة فقط من موقعها الحالي باتجاه الحليف النشط، مثل اختيار صحفي لينتقل من موقع المحايد إلى موقع الحليف غير النشط).

يكون من المفيد اختيار مثل يستهدف مؤسسة ما، وهنا ذكر المشاركين بأن هذه المؤسسة تتألف من أفراد. قد تحتاج للمزيد من المعلومات حول هذه الأفراد داخل

المؤسسة لتحديد أفضل مستهدف للقيام بالإجراء. قد تستخدم أداة الخريطة التكتيكية مجدداً لرسم المعرفة المتوفرة لدى المجموعة حول المؤسسة (بما في ذلك طبيعة العلاقات). يساعد ذلك المشاركين على استيعاب القيمة الفعلية لأداة الخريطة التكتيكية وأداة طيف الحلفاء في مساعدتهم في وضع خطة عمل فعّالة.

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/>



عملية التمرين الجماعي:

1. اطلب من كل مشارك مراجعة بيان المشكلة والرؤية وتحديد هدف معين لمعالجة مشكلتهم. اعط المشاركين المادة التدريبية :

- ورقة تلخيص الاستراتيجية والتكتيك
 - تحديد الأهداف والتكتيكات من أجل المضي قدما في الهدف الذكي.
- قد تراجع المجموعات بيان مشكلتها مرة أخرى وهو أمر طبيعي وكيميسر قم بوضع هذا الإجراء في إطار إيجابي حيث يساعدهم ذلك على تحديد الفئة المستهدفة والتكتيكات بشكل أفضل.
- بعد قيام المجموعات بتعبئة جميع المعلومات ووضع ملخص العمل الذي قاموا به في الدورة التدريبية، اطلب منهم إجراء عصف ذهني لوضع قائمة بالأهداف الأولى لمسار التغيير الخاص بكل منهم. ذكرهم أنه من المستحيل وضع جميع الأهداف التي ستقودهم نحو الرؤية لأنّ ساحة المناصرة وأطرافها تكون دائما بتغيير مستمر. والتركيز هنا يكون على إجراء عصف ذهني حول الأهداف الأولى وليس جميع الأهداف.

2. الإشراف على عمل المجموعات

- بعد انتهاء المجموعات من وضع قائمة بالأهداف الأولى المحتملة، اطلب منهم تقييم أي منها أكثر فاعلية في ضوء المعطيات الموجودة على ورقة تلخيص المعايير (SMART). يجب أن يكون هذا النقاش نقاش هام بين جميع أفراد المجموعة. الهدف الفعال (SMART) هو هدف يجمع ما بين كونه يمكن تحقيقه في ضوء الموارد والقدرات المتاحة وبنفس الوقت هو إجراء يعالج المشكلة.

3. بعد أن تقوم المجموعات بتحديد والاتفاق على الهدف، تنتقل المجموعات إلى تحديد الفئة المستهدفة التي سيتم توجيه جهودهم نحوها لتحقيق الهدف. وضح هنا عملية اختيار الفئة المستهدفة من خلال تقديم مثال أداة طيف الحلفاء: اعرض عليهم مثال هدف خاص بفئة مستهدفة معينة. اطلب من المشاركين التفكير بأنّ تحريك هذه الفئة المستهدفة على وجه التحديد يساعد في حل المشكلة المتعلقة بحقوق الإنسان والتي يعمل عليها أفراد المجموعة. اطلب من المشاركين تحديد مخرجات ملموسة سنشير إلى أنّ الفئة المستهدفة تساعد المجموعة في السير باتجاه الرؤية (مع توضيح العلاقة ما بين الفئة المستهدفة والهدف). اطلب من المشاركين استخدام الهدف المحدد وأداة طيف الحلفاء لتحديد الفئة المستهدفة. اطلب منهم التفكير بالأسئلة التالية خلال القيام بذلك:

- كيف تساعد هذه الفئة المستهدفة في تحقيق الهدف (SMART Objective)؟
- هل هذه الفئة هي أكثر فئة فعّالة لاستهدافها لتحقيق الهدف؟ لماذا لا ؟ أو لماذا؟
- هل يوجد فئة أخرى على الطيف لم تفكر مسبقاً ولكن قد تكون تساعد في تحقيق التغيير المراد؟

التفكير بعملهم والمشاركة:

من الهام إعطاء المشاركين فرصة لمناقشة الأهداف. في العادة، تكون للمؤسسات موارد محدودة (مالية وبشرية ووقت). وبالتالي، من الهام تحديد أهداف تمتاز بكونها ذكية (SMART) للإشارة إلى أنها استراتيجية ويمكن قياسها ويمكن تحقيقها وواقعية ومحددة بوقت زمني ، بحيث يمكنها التأثير في المشكلة والسير قدماً نحو الرؤية.

اطلب من المجموعات عرض أسباب اختيارهم لهذه الفئة المحددة وهذا التكتيك أو هذه التكتيكات لتحقيق الهدف والسير بخطوة صغيرة نحو الرؤية.

المصدر: حصلت التكتيكات الجديدة على مفهوم مسار التغيير بشكل اولي من منظمة التغيير

(<http://www.thechangeagency.org/campaigners-toolkit/training-resources/political-analysis/>) لتطوير عملية تسهل استيعاب الحاجة لإعداد مسار للتغيير.

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/>

