



New Tactics  
in Human Rights

## تحديد ساحة المناصرة

إنّ خطوة "تحديد ساحة المناصرة" لطريقة الاستراتيجية الفعالة للتكتيكات الجديدة هي خطوه ثالثة توفر أداتين لفهم مصادر المعرفة الثلاثة لدى صن تزو، حيث تبدأ بـ"اعرف ساحة المناصرة" (باستخدام أداة الخريطية التكتيكية)، ومن ثمّ فهم كيفية استخدام هذه المعرفة المتعلقة بساحة المناصرة من خلال "اعرف نفسك"، و"اعرف خصمك" (باستخدام أداة طيف الحلفاء). تركز منهجية التكتيكات الجديدة على اختبار العلاقات الإنسانية في ساحة المناصرة – الأفراد والمجموعات والمؤسسات المشاركين بأي شكل في استمرارية حدوث الانتهاكات أو المحافظة على الوضع الراهن أو السعي نحو إحداث تغيير. ومن خلال هذه الخطوة، سنقوم بإعداد أدوات تساعدك في عملية تحديد هذه الشبكة من العلاقات وكيفية استهدافها تكتيكياً.

### الأهداف:

- ✓ توفير وسيلة للمشاركين لتصور الأشخاص والمجموعات والمؤسسات، وطبيعة العلاقات المتعلقة بالمشكلة أو القضية الحقوقية.
- ✓ مساعدة المشاركين على توسعة آفاق تفكيرهم بشأن الفئات الممكن استهدافها من خلال التكتيكات
- ✓ مساعدة المشاركين على تحديد فئات مستهدفة حقيقية للبدء في إجراءات موجهة لها

تحدث انتهاكات حقوق الإنسان نتيجة منظومة معقدة من العلاقات التي تعزز وتقوي الدور الذي يقوم به منتك هذه الحقوق. وتتسم بعض هذه العلاقات بكونها علاقات هرمية وبعضها الآخر علاقات هيكلية، كما أنها قد تكون علاقات غير رسمية. وكل نوع من هذه العلاقات يمثل فرصة لنا لنطلق منها للقيام بإجراءات تتناسب مع التكتيكات المختلفة.

وفي الوقت نفسه، فإن معظم المنظمات والمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق تقدم في مجال حقوق الإنسان يكون بمقدورها استخدام تكتيك واحد رئيسي أو اثنين فقط ضمن إطار العمل المؤسسي الخاص بها، ويعزى (يستند) ذلك إلى عدة أمور منها: الوقت المستغرق لتعلم كيفية تناول القضية والاستثمار المحدود في طاقم الموظفين، ومستوى معايير الأداء والكفاءة، والصعوبات التي تواجهها المؤسسة في جمع الأموال. ومما يعزز هذا السلوك من قبل المؤسسات وتقيداً باستخدام تكتيك واحد أو أكثر هو أنّ الإنسان في طبيعته يميل عادة إلى "القيام بما يعرف القيام به".

وطالما أنّ انتهاكات حقوق الإنسان لا تُحل باستخدام تكتيك واحد بعينه، وفي نفس الوقت فإنّ معظم المؤسسات والمنظمات تستطيع استخدام تكتيك واحد أو اثنين فقط لوقف الانتهاكات، بالتالي فإنه من الضروري إعداد قدرات تعمل على تنمية وتطوير المعرفة والوعي بالكثير من التكتيكات المتنوعة والمهارات المتعلقة بها للتعاون بشكل جماعي في العمل على استراتيجية شاملة تهدف إلى وقف منظومة العلاقات التي تساهم في حدوث واستمرار هذه الانتهاكات.

التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب

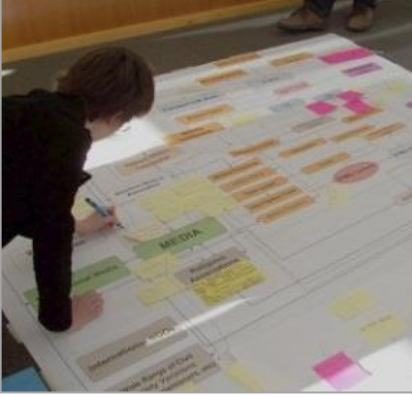
[www.newtactics.org/ar](http://www.newtactics.org/ar) • [www.cvt.org](http://www.cvt.org)

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

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



## أداة الخريطة التكتيكية: ربط العلاقات بين الأفراد<sup>1</sup>



تتضمن منهجية التكتيكات الجديدة نحو استراتيجيات فعّالة استخدام أداة "الخريطة التكتيكية" لتحديد "ساحة المناصرة". قام فريق التكتيكات الجديدة بإعداد عملية رسم الخارطة الذهنية التكتيكية لمساعدة المؤسسات على تقييم السياق الخاص بهم وسياق العمل بشكل أوسع من منظور مختلف. لقد قمنا باستخدام هذه العملية مع المئات من الأفراد من مختلف أنحاء العالم. تساعدنا خريطة التكتيكات المستخدمة في هذه المنهجية على التفكير بما يلي:

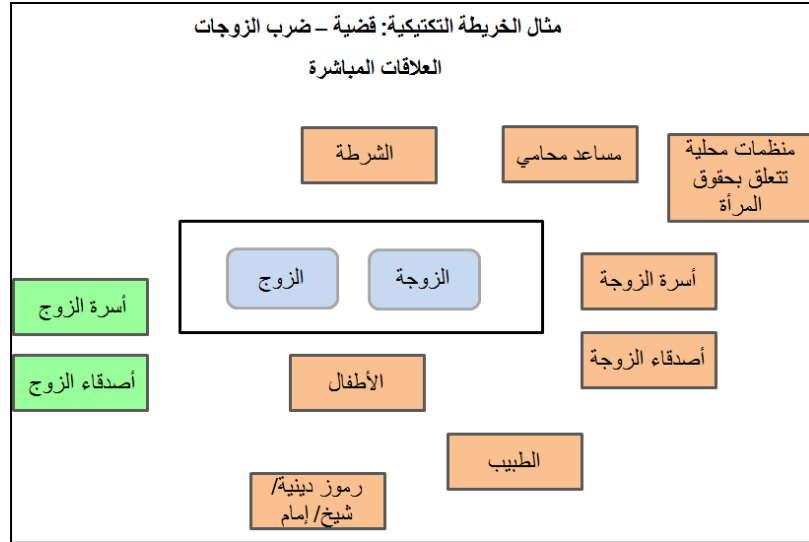
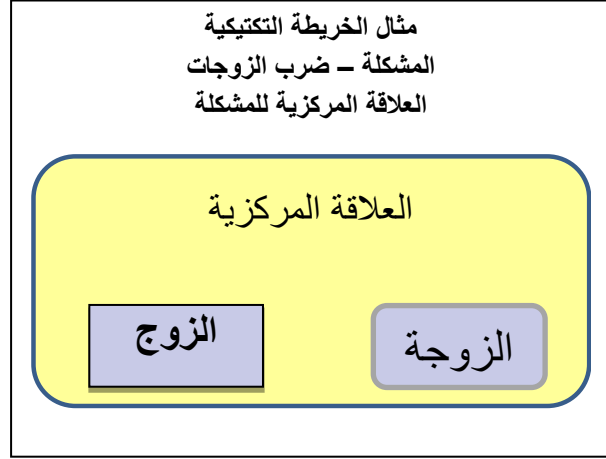
- ✓ العلاقات الأساسية التي قد تساعد في التحرك قدماً في القضية والإستراتيجية
- ✓ فعالية التكتيكات المتبعة حالياً
- ✓ العلاقات والمؤسسات والمجموعات غير المتأثرة بالتكتيكات المستخدمة حالياً
- ✓ التكتيكات التي قد تضم المجموعات غير المتأثرة بالمشكلة للمشاركة
- ✓ الحلفاء المحتملون لبناء استراتيجية أكثر شمولية وفاعلية

### إنّ رسم الخريطة التكتيكية يمهد لمرحلة وضع الاستراتيجية وتحديد التكتيكات

تتضمن خطوات وضع خريطة تكتيكية ما يلي:

تحديد الأفراد والمجموعات والمؤسسات المتعلقة بالقضية مثل:

أ. تحديد العلاقة المركزية: وهي نقطة البداية في رسم الخريطة "علاقة وجه لوجه" - وهي العلاقة الرئيسية التي تمثل المشكلة المحددة بين المخالف أو مرتكب الانتهاك وبين ضحية الانتهاك. تمثل الصورة على الشمال العلاقة المركزية في مثال حول قضية ضرب الزوجة حيث العلاقة المركزية هي بين الزوج والزوجة

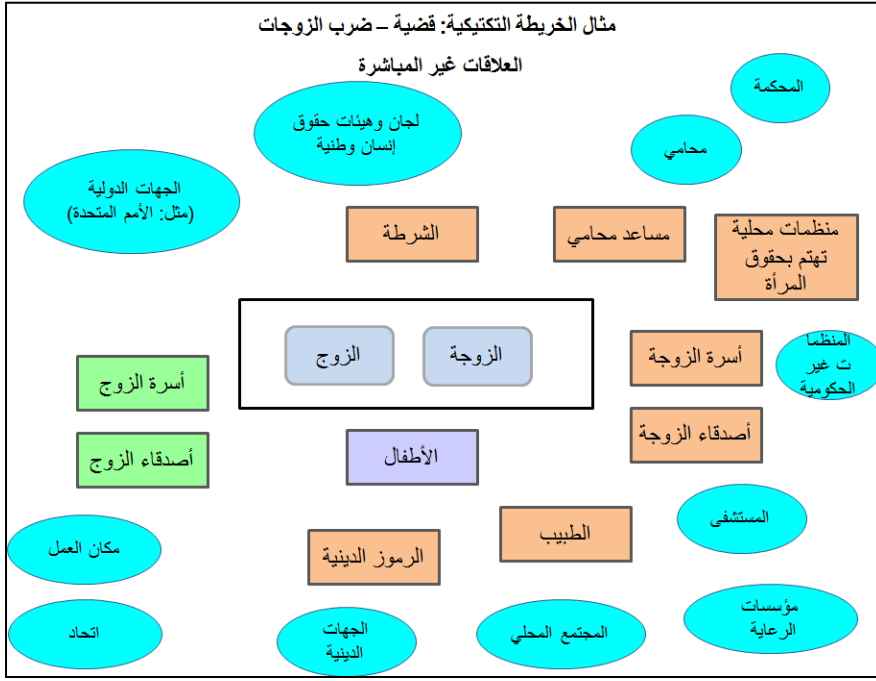


ب. علاقات الاتصال المباشرة: الأفراد والمجموعات والمنظمات والمؤسسات التي لها علاقات مباشرة مع الأشخاص الذين تم تحديدهم في المركز (على مستوى المجتمع المحلي أو الوطني أو الدولي). في المثال، ان عملية الربط قد حددت بشكل اولي تم إيجاد علاقات مباشرة مع الزوجة أكثر من الزوج.

<sup>1</sup> الخريطة التكتيكية هي أداة قام برنامج التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان-أحد برامج مركز ضحايا التعذيب بتطويرها.



أ. تحديد العلاقات غير المباشرة: الأفراد والمجموعات والمنظمات والمؤسسات التي لها علاقات غير مباشرة مع جميع الجهات التي تم تحديدها ووضعها على الخريطة (على مستوى المجتمع المحلي أو الوطني أو الدولي). في نفس المثال المذكور، ستلاحظ في الصورة على الشمال علاقات لا يوجد بينها وبين الزوج أو الزوجة تعامل مباشر لكنها قد يكون لها تأثير على المشكلة وعلى العلاقة المركزية بشكل مباشر.



د. تحديد طبيعة العلاقات: تحديد طبيعة العلاقة التي تربط الأشخاص والمجموعات والمنظمات والمؤسسات مع بعضها البعض من حيث أنها تتصف بكونها علاقة قوة أم علاقة منفعة متبادلة أم علاقة استغلال أم علاقة نزاع. لا تكتمل الخريطة التكتيكية إلا بفهمنا لطبيعة العلاقات التي تربط ما بين الأفراد والمؤسسات على الخريطة التكتيكية. في الصورة على الشمال، يوجد أسهم بالوان للإشارة إلى طبيعة العلاقة التي تربط الأطراف على الخريطة التكتيكية وأين يمكن القيام بتكتيك يستهدف علاقة معينة.



التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب

[www.newtactics.org/ar](http://www.newtactics.org/ar) • [www.cvt.org](http://www.cvt.org)

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

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



طورت جبهة الدفاع عن متظاهري مصر آلية لتشجيع النشطاء الذين يواجهون خطر الاعتقال أو الاحتجاز للتواصل مع شبكة متطوعين للدعم الطبي والقانوني والمساعدة.

**خلفية:** جبهة الدفاع عن متظاهري مصر هي شبكة من المتطوعين تتشكل من منظمات حقوق إنسان ومحامين وأطباء وباحثين التي تعمل على توفير الدعم الطبي والقانوني للمشاركين في التجمعات السلمية مثل الاعتصامات والمظاهرات. تشكلت جبهة الدفاع في القاهرة في عام 2008 بمبادرة من مركز هشام مبارك للقانون، وهي منظمة حقوقية معروفة تعمل في مجال التقاضي، في الوقت الذي كانت فيه مصر دولة بوليسية قوية وعنيفة في مواجهة النشطاء والمجتمع المدني. تشكلت جبهة الدفاع لأسباب عديدة من بينها:

- لتنظيم الاستجابة والتصدي للاعتقالات العشوائية التي تقوم بها قوات الشرطة والاحتجاز الغير القانوني والمعاملة الغير إنسانية للمعتقلين من المتظاهرين.

- لتنسيق الجهود والعمل بين منظمات حقوق الإنسان والمحامين.

**التكتيك:** تتكون جبهة الدفاع من عدة فرق من بينهم الفريق القانوني والفريق الطبي وفريق المنسقين وفريق الترجمة وفريق الاتصالات وفريق التوثيق وفريق الإعاشة (وهو الفريق المسئول عن توفير الطعام والأدوية والاحتياجات الأساسية للمحتجزين والمعتقلين) ويتم تفعيل كل فريق أو الاستعانة به وفقا لكل حالة.

في أبريل 2010، قام فريق الاتصالات بجبهة الدفاع بتجربة آلية لتمكين المحتجزين من التواصل مع جبهة الدفاع عن طريق إرسال الاسم الكامل والعمر ورقم البطاقة الشخصية والحالة الصحية وموقع الاحتجاز. ويقوم فريق الاتصالات بدوره بتمرير البيانات للفريق المناسب لاتخاذ الإجراء اللازمة والتحرك.

وللقيام بهذا، اعتمدت جبهة الدفاع على مصادر أساسية للمعلومات:

1. عدد من خطوط الطوارئ التي يستخدمها النشطاء للإبلاغ عن حالات الاعتقال والاحتجاز والإصابة وطلب محامين.
2. ممثلين ميدانيين لمراقبة الوضع على الأرض من موقع الحدث وتحديث غرفة عمليات بجبهة الدفاع.

فور ورود معلومات حول إلقاء القبض في مظاهرة أو وقفة احتجاجية، يقوم المحامين في جبهة الدفاع بالتحرك لعدد من المواقع التي من المحتمل أن ينقل إليها النشطاء مثل أقسام الشرطة المحيطة بموقع المظاهرة أو مقر أمن الدولة أو مكاتب النيابة العامة. وفي هذه المرحلة يحرص المحامين على أن لا يتعرض المحتجزين لأي شكل من أشكال التعذيب أو العنف وحضور التحقيقات مع المحتجزين، وقد يتم احتجاز المتظاهر 4 أيام على ذمة التحقيق أو أكثر على حسب عوامل مختلفة. في أثناء هذه الفترة، يقوم المحامي بتحديث فريق الاتصالات بحالة المحتجزين ويقوم فريق الإعاشة بتوفير الأدوية والملابس والطعام للمحتجزين.

قامت جبهة الدفاع عن متظاهري مصر بتنفيذ هذا النموذج من خلال استخدام الرسائل النصية وأدوات الخرائط بالإضافة إلي مواقع التواصل الاجتماعي، لنشر البيانات. ومنذ نشأتها تمكنت جبهة الدفاع عن متظاهري مصر من توفير الدعم الطبي والقانوني للمئات من المتظاهرين كما قامت بتوسيع نطاقها الجغرافي لتشمل مدن أخرى تشهد انتهاكات مماثلة على نطاق واسع. إن إنشاء جبهة الدفاع عن متظاهري مصر كانت خطوة هامة نحو توفير الدعم والمساعدة للذين يتعرضون لانتهاكات حقوق الإنسان، وسعت لتقليل المخاطر والمشاكل التي يتعرض لها الأفراد من قوات الشرطة.

رسم توضيحي

صورة - استخدام التطبيقات الإلكترونية والأدوات الرقمية لمساعدة المحتجزين يوم 6 أبريل 2010 :

<http://flic.kr/p/7V1evG>

المصدر:

<http://goo.gl/pT8gVG>



## تحديد ساحة المناصرة – تحديد الحلفاء (طيف الحلفاء<sup>2</sup>)

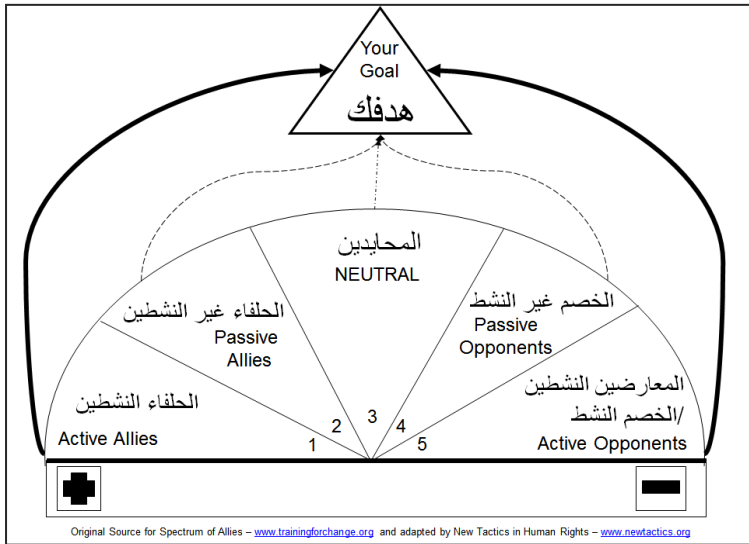
تُستخدم أداة نطاق الحلفاء لتساعدنا على فهم مصادر المعرفة الخاصة بصن تزو بشكل أكبر من حيث "اعرف ساحة المناصرة"، و"اعرف نفسك" و"اعرف الخصم".

الإنسان بطبيعته غير قادر على العمل على جميع العلاقات التي يتم تحديدها على خريطة التكتيكات في ذات الوقت، حيث أننا كأفراد وكمؤسسات مقيدون بالوقت المتاح والموارد المتاحة وطاقة العمل، لذلك فإن استخدام كل من أداة خريطة التكتيكات وأداة نطاق الحلفاء يساعد في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن وضع صورة الخريطة أمام عينيك يعطيك "نظرة ثاقبة" وشاملة عن الكثير من العلاقات المحتملة التي قد تكون كل واحدة منها هدفاً محتملاً للعمل عليه.

كما تساعد أداة نطاق الحلفاء بشكل كبير في تحديد الجهات المعنية في القضية. بالإضافة إلى ذلك، فإننا في العادة نفترض أن جميع الجهات سواء الأفراد أو المنظمات أو المجموعات سيكون لها نفس ردة الفعل فيما يتعلق بالإجراء أو التكتيك الذي نقوم به، وهذا ليس صحيحاً. بالتالي، تساعدنا أداة "نطاق الحلفاء" على فهم الواقع بصورة أفضل، ودراسة مجرى وسباق العمل الذي سنقوم به.

### الأهداف:

- ✓ التشجيع على القيام بجهود عمل وإجراءات أكثر تفاعلية وأكثر واقعية بنفس الوقت من خلال تركيز وتضييق نطاق ساحة المناصرة.
- ✓ تحديد المعنيين بالموضوع – الأشخاص والمجموعات والمنظمات والمؤسسات التي تلعب دوراً في القضية.
  - تحديد الحلفاء والخصوم المتوقعين.
  - مساعدة المشاركين على معرفة التكتيكات التي يجب أن يخططوا للقيام بها ومعرفة مدى قدرتها على استقطاب وجذب الحلفاء الرئيسيين
  - معرفة أن القيام بخطوة ناجحة في القضية التي نعمل لأجلها لا يعني بالضرورة "الفوز على" الخصم.
- ✓ تضييق نطاق ساحة المناصرة والتركيز على الإجراءات الواقعية في ضوء ما هو متاح من حيث الموارد والقدرات والوقت وما إلى ذلك من أمور.
- ✓ تحديد الفئة المستهدفة بشكل واضح والاتفاق عليها للبدء باتخاذ الإجراءات التي تناسبها.



تجمع منهجية التكتيكات الجديدة بين أداة خريطة التكتيكات وأداة نطاق الحلفاء لتوفير وسيلة حقيقية تستخدم جميع العلاقات المحددة في خريطة التكتيكات مع وضع كل منها في مكانها المناسب في النطاق الذي يمتد من حليف نشط وصولاً إلى خصم نشط. وهنا تكمن أهمية أداة نطاق الحلفاء حيث أنها توضح التنوع الحقيقي في المواقف المختلفة اتجاه القضية كما توضح سبل الفوز بحلفاء جدد.

<sup>2</sup> أداة "طيف الحلفاء" الأصلية جاء بها مارتين اوبنهيمر وجورج لافي، وهو كتيب من أجل العمل المباشر-كتب كوادرانجل 1965، ومن الممكن إيجاده في – التدريب على التغيير على الموقع الإلكتروني: (<http://www.trainingforchange.org>). ان الطيف الأصلي قد حدد سبعة أجزاء وهي: (1) حلفاء نشطون، (2) حلفاء غير ناشطون، (3) محايدون لطيفون، (4) محايدون غافلون، (5) محايدون عدائيون، و(6) خصوم سلبيون، (7) خصوم نشطون. وقام برنامج التكتيكات الجديدة بتعديل الطيف ليشمل خمسة أجزاء، وتحتوي فقط على جزء "حيادي واحد".



تساعد أداة نطاق الحلفاء العاملين في مجال المناصرة في أن يصبحوا قادرين على تحديد الفئات المستهدفة بشكل أوضح وأفضل. ومن شأن ذلك أن يجعلهم أيضاً أكثر واقعية في تحديد واختيار التكتيكات الممكنة. فعلى سبيل المثال، قد يتم الاتفاق على استهداف مؤسسة ما مثل وزارة التعليم، وبالتالي من الهام هنا التنبيه إلى أنّ أي مؤسسة تتألف من أفراد يعملون بها، ويأتي هنا دور خريطة التكتيكات لوضع المؤسسة على الخريطة وتحديد الأفراد الذين لديهم:

- ✓ مركز قوة ونفوذ.
- ✓ تأثير على أولئك الذين لديهم القوة أو السلطة.
- ✓ علاقات شخصية مع الذين تم تحديدهم في خريطة التكتيكات السابقة.
- ✓ علاقات شخصية مع العاملين في مجال المناصرة حول القضية ممن بإمكانهم المساعدة في وصول المنصرين إلى الأفراد في تلك المؤسسة والتعرف عليهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإنّ هذه العملية توضح بشكل أكبر كيفية التعاون بين المنظمات التي تعمل على القضية وتوحيد الجهود المبذولة نحوها حيث بإمكانها العمل معاً في تباحث:

- ✓ الهدف الاستراتيجي الجوهري
- ✓ الفئات المختلفة التي يمكن استهدافها ومدى ملائمة كل فئة مع استراتيجية كل منظمة ومواردها المتاحة.
- ✓ الأهداف التنظيمية المتعلقة بالقضية والسبب وراء اختيار الفئة المستهدفة.
- ✓ إيجاد آلية لتجنب تكرار الجهود المبذولة، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المنظمات الأخرى على تقديم الدعم والموارد فيما بينها عند الحاجة إلى ذلك.

التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب

[www.newtactics.org/ar](http://www.newtactics.org/ar) • [www.cvt.org](http://www.cvt.org)

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

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

