

# إطار عمل منهجية التكتيكات الجديدة لكسب التأيد

قام برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن ومنذ العام ٢٠٠٩، بتأطير منهجية "التكتيكات الحديثة" ليتم استخدامها في الأردن من خلال إدراجه لـ "مرحلة تحضيرية" و"مرحلة متابعة وتقييم" وعدد من حالات الدراسة من الأردن لتوضيح المفاهيم والخطوات الوارد ذكرها في الدليل. بحلول العام ٢٠١٣، أصبحت المنهجية مستخدمة من قبل مجموعة من المدربين الأردنيين والمنظمات غير الحكومية، والذين قاموا بادماجها في برامجهم التدريبية والتخطيط للحملات.

## ١.١ مقدمة

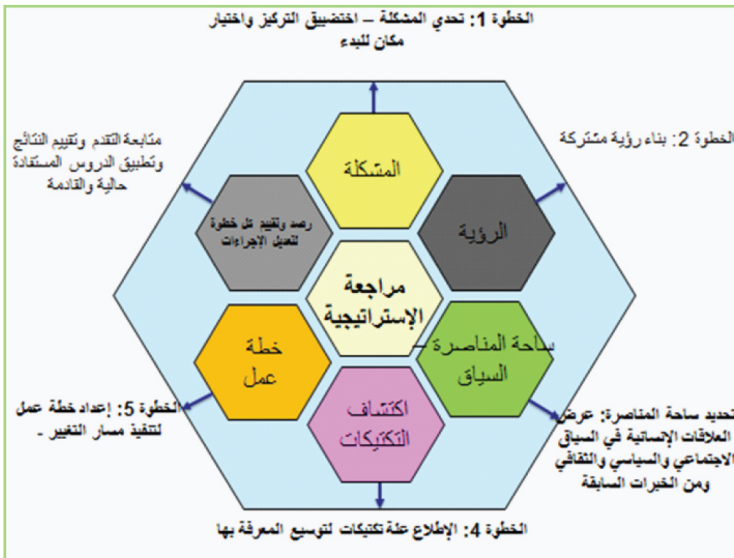
تستند منهجية التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان على فلسفة وتعاليم صن - تزو الذي عاش في الصين قبل أكثر من ٢٠٠٠ سنة، والذي قال ان اي استراتيجية جيدة تستند الى ثلاث مصادر للمعرفة هي:

- ان تعرف نفسك (من حيث الأهداف، والموارد، ونقاط القوة، والمحددات، والحلفاء)
- ان تعرف خصمك (من حيث الأهداف، والموارد، واستراتيجيته، ونقاط القوة والضعف لديه، وحلفاؤه)
- ان تعرف السياق العام او البيئة المحيطة (العلاقات الاجتماعية والسياسية والثقافية، المؤسسات والهيكل الموجودة- حيث سيتم خوض "معركة").

ومنذ العام ١٩٩٩، طورت التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان، موارد فريدة من نوعها تركز على تحليل الحلول الممكنة بدلاً من القضايا المحددة، والناطق الجغرافية، أو المجموعات المستهدفة، وتساعد هذه المصادر الناشطين في كسب التأيد على التعرف بوضوح على العناصر المتميزة المتعلقة بوضعهم القائم، والسعي إلى تبني منهجية واحدة نجحت في مكان آخر من أجل تطبيقها في مناطق أو قضايا جديدة، كما أنها تساهم في تحسين قدرة دعاة كسب التأيد على الجمع بين تكتيكات متنوعة ضمن استراتيجيات مركبة.

وعلى الرغم من أنه غالباً ما يكون من الصعب التفكير بشكل استراتيجي، فليس هناك هناك في الواقع أي غموض يتعلق بمفهوم الاستراتيجية والتي توصف في معظم الأحيان باعتبارها لا تقوم على مجرد قرار واحد، وإنما هي حاصل جمع مجموعة من القرارات تتضمن اختيار الغايات الرئيسية والأهداف والنتائج المناسبة، ومعرفة الموارد المطلوبة والحلفاء المطلوبين، واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية اختيار التكتيكات ومتى تستخدم، وفي الوقت الذي يُعد فيه التركيز على التكتيكات أمر ضروري، إلا أنه لا يُعتبر الأولوية الأولى لأي مؤسسة أو منظمة، ويتوجب على المنظمة أولاً تحديد الأهداف الرئيسية العريضة التي تعكس قيم ومعتقدات مؤسسيها، وإفادتها، أو الأعضاء فيها؛ والتي تترجم مهمتها ورسالتها الأساسية، وفي هذا السياق، يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة من أجل القيام بتخطيط مركز، كما تحتاج المنظمة أيضاً الى وضع أهداف قصيرة ومتوسطة المدى من شأنها أن تحدد بشكل واضح ما تنوي المنظمة ان تحقّقه خلال فترة زمنية محددة وتنتج عن نظرة استراتيجية لما يمكن تحقيقه، وتوفر منهجية التكتيكات الجديدة نحو فعالية استراتيجية إطار عمل وآلية عمل وادوات لتمكين المنظمات من استخدام مصادر المعرفة الثالية التي حدث عنها صن-تزو من اجل بناء قدرات المنظمة الاستراتيجية والتكتيكية الخاصة بها.

## ١.٢ منهجية التكتيكات الجديدة نحو فعالية استراتيجية



**الخطوة الأولى: تحديد المشكلة.** ماذا الذي تريد تغييره؟ ما هو انتهاك حقوق الإنسان الذي ترغب في معالجته؟

**الخطوة الثانية: بناء رؤية مشتركة من أجل تحديد الأهداف.** ماذا الذي تريد ان تراه بشكل مختلف في المستقبل؟ ما الذي يلهمك للقيام بهذا العمل؟ وكيف ستعرف انك نجحت؟

**الخطوة الثالثة: تحديد السياق.** كيف تقييم وضعك الحالي؟ ومن هم الأشخاص والجماعات على صلة بهذه المشكلة؟ كيف يتصل هؤلاء الأفراد والجماعات فيما بينهم وكيف يتفاعلون مع بعضهم البعض؟ وما هي أهدافهم؟

**الخطوة الرابعة: استكشاف وتحديد التكتيكات التي تساعدك على تحقيق هدفك.** ما الذي تركز عليه؟ أي من التكتيكات يمكن أن يكون لها أكبر الأثر؟

**الخطوة الخامسة: صياغة خطة عمل.** كيف ستجمع هذه التكتيكات معاً ضمن خطة تمكنك من تحقيق هدفك؟

# إطار عمل منهجية التكتيكات الجديدة لكسب التأيد

## منهجية للفعالية الاستراتيجية:

من المهم ملاحظة ان منهجية التكتيكات الجديدة نحو فعالية استراتيجية تُبرز أن توجيهات صن تزو المتعلقة بـ "اعرف نفسك" لا تقتصر على التفكير في اهداف منظمتنا ومواردها. ونقاط القوة لدينا والمحددات. والحلفاء. الخ... بل تؤكدُ على ضرورة الانتباه لاهم وأثمن مورد لدينا، وهو أنفسنا. فخلال قيامنا بعمل مهم وقيم وصعب في الدفاع عن حقوق الإنسان ومحاولة تحسين وإقّع حقوق الانسان فاننا قد نعمل لساعات عمل طوية وفي ظروف واطواع خطيرة. قد تكون عرضة لرؤية مشاهد او سماع اصوات او قصص يصعب جدا حملها. و ربما كان ما تقوم به مفرعا ومؤملا او مجهدا لك. سواء كنت تختبر ذلك شخصا او من خلال آخرين. لذلك ومن اجل الحفاظ على عزيمتك وقوتك. والتزامك بعملك ومعتك في القيام به فانك تحتاج الى ان تتعلم كيفية التعرف على مشكلة الاجهاد غير الصحي وكيفية التعامل معه. وربما يكون من المفيد جدا لك ولؤوسستك تخصيص بعض الوقت للنقاش وتبادل الاراء حول الوسائل التي يمكن القيام بها فرديا وجماعيا في التعامل مع الإجهاد الناتج عن العمل في مجال حقوق الإنسان. فكل العمل الذي تقوم به من اجل خلق مجتمع افضل لن يكون ذو معنى اذا كنت خلال قيامك بذلك تفقد الاتصال الايجابي والطبيعي مع من حولك. ومعرفة متى تفقد الاتصال بالاشخاص المهمين في حياتك يمنحك فرصة من اجل اعادة التفكير و القيام بالخطوات اللازمة لاعادة التوازن مجددا الى حياتك.

## ١.٣. منهجية التكتيكات الجديدة في الأردن

في عام ٢٠١٠. وفي اطار شراكة مع برنامج تطوير وتعزيز المجتمع المدني في الاردن. الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية باشر برنامج التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان بالعمل مع مجموعة مكونة من ١٣ مدربا من الأردن. ومن بين هذه المجموعة. تم اختيار أربعة مدربين يتقنون اللغتين العربية والانجليزية للقيام بتسيير اعمال ورشة عمل اقليمية جديدة عن التكتيكات الجديدة والتي تم عقدها باللغة العربية.

واستندت مقارنة البرنامج الى توفير تدريب معمق لمجموعة اساسية من الشركاء حول منهجية التكتيكات الجديدة ومصادرها. ومن ثم العمل معهم للاستفادة من هذه المصادر وتبني المنهجية في اطار حملات معينة. وتطوير شبكة تركز على استخدام تكتيكات مبتكرة. وان تكون الشبكة قادرة على التوسع والاستمرار.

وخلال عامي ٢٠١١ و ٢٠١٢ وبدعم من برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الاردن. قام المدربون الاربعة الذين تم اعتمادهم بتطبيق منهجية التكتيكات الجديدة داخل منظماتهم في عدد من المبادرات المدنية في الأردن. كما استمر هؤلاء المدربون بالتعاون مع ادارة منهجية التكتيكات الجديدة في تطوير افاق تطبيق المنهجية في عدد آخر من البلدان ومنها مصر. تونس. لبنان. المغرب. المملكة العربية السعودية واليمن .

ومن بين دراسات الحالة التي يشملها هذا الدليل فان ثلاثاً من دراسات الحالة وهي (حملة شواطئنا ليست للبيع. وحملة شباب في مواجهة العنف الجامعي وحملة حق الأمهات في منح الجنسية الأردنية لأطفالهم) قد استخدمت منهجية التكتيكات الجديدة سواء في التخطيط أو في مرحلة تحليل في الحملة.

وفر التعاون بين برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن ومشروع التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان في مركز ضحايا التعذيب. فرصة غير مسبوقة لخلق نموذج متميز في بناء قدرات مدربين متخصصين في التدريب على قضايا كسب التأييد للدفاع عن حقوق الانسان في منطقة الشرق الأوسط عبر منهجية تدريب تركز على التوجيه والارشاد الفردي لكل مدرب.

كما ساعدنا هذا التعاون على العمل مع مجموعة من المدربين على مدار أكثر من عام. وجعل من الممكن لهؤلاء للمدربين اختبار وتكييف قدراتهم التدريبية في منهجية التكتيكات الجديدة داخل مجتمعاتهم والمجموعات التي يعملون معها والقضايا التي يتناولونها. وساعد هذا النموذج التدريبي المستند الى بناء المهارات وتبادل الخبرات في توسيع فهمهم لنطاق كسب التأييد الذي يمكن القيام به داخل مجتمعاتهم ومؤسساتهم التي يعملون فيها.

وترجم هؤلاء المدربين هذا الفهم من خلال نجاحهم في تبني استراتيجيات وتكتيكات ناجحة في عملهم انتزعوا فيها الاعجاب والتقدير. لدرجة انها خلقت رغبة كبيرة لتوثيق هذا الجهد لمشاركة اخرين داخل وخارج الاردن بهذه التجارب الناجحة. وبالإضافة إلى ذلك. فان بعض هؤلاء المدربين نجح بالفعل في نقل منهجية التكتيكات الجديدة وادواتها. وغيرها من المهارات التي تعلموها عبر برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني الى خارج الاردن. ونقلوها إلى مجموعات ومنظمات في بلدان أخرى في المنطقة.

فرانسيس أبو زيد.

مديرة برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني في الأردن

# إطار عمل منهجية التكتيكات الجديدة لكسب التأيد



## ١,٤. نبذة عن التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان

تساعد التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان المدافعين عن حقوق الإنسان على العمل بفعالية أكبر حتى يتمكنوا من تحقيق أهدافهم وان يتصدوا بشكل افضل للانتهاكات التي ترتكب ضد حقوق الإنسان في جميع أنحاء العالم.

وبدأت التكتيكات الجديدة كبرنامج لمركز ضحايا التعذيب (CVT). الذي تنبه الى مدى التعقيد الذي تتسم به الانظمة التي تسمح باستمرار التعذيب وغيرها من اشكال الانتهاكات ضد حقوق الإنسان. ولذلك ومن اجل التصدي للتحديات التي تفرضها هذا الانتهاكات ضد حقوق الإنسان كان على مركز ضحايا التعذيب وغيرها من المؤسسات العمل بشكل استراتيجي واستخدام مجموعة واسعة من التكتيكات والشراكات. وقاد ذلك مركز ضحايا التعذيب الى إطلاق مشروع التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان رسميا في عام ١٩٩٩ وإنشاء لجنة استشارية دولية. ومجموعة عمل وشركاء في تركيا. ومنذ ذلك الحين. ركزت مشروع التكتيكات الجديدة على ثلاث مبادرات رئيسية هي:

انتاج معلومات وتطوير مواد مرجعية ومشاركتها مع الآخرين: نجح مشروع التكتيكات الجديدة في تطوير مجموعة من المواد الالكترونية ووفرها على شبكة الانترنت للمدافعين عن حقوق الإنسان من اجل استخدامها في عملهم. وهذه المطبوعات والمواد متوفرة في [مكتبة الموارد](#) الخاصة بالبرنامج وتشمل [كتاب حائز على جائزة](#) تم فيه توثيق ٨٠ تكتيك مبتكر في مجال حقوق الإنسان. و [دراسة حالة مفصلة](#) عن التطبيقات العملية للتكتيكات الجديدة ويوفر [آلية بحث الكترونية](#) تشمل أكثر من ٢٠٠ تكتيك مبتكر.

التدريب والتوجيه: في السنوات الأولى للمشروع. ركز التدريب على إنشاء منتدى وطرق تساعد على مشاركة وتبادل التكتيكات. ومنذ عام ٢٠٠٥ ركز التدريب على الأدوات والمنهجية لخلق استراتيجية ونتم ربط الاستراتيجية مع التكتيكات بشكل يساعد المنظمات أن تكون أكثر فعالية في عملهم لتحسين واقع حقوق الإنسان. ونفذ مشروع التكتيكات الجديدة ورش عمل في اقاليم العالم الستة. بما في ذلك حلقة نقاشية دولية عقدت على مدار مدة خمسة أيام وشرك فيها قرابة ٤٥٠ مشاركا من ٨٩ بلدا.

بناء مجتمع على الانترنت: نجحت الحوارات الثنائية الشهرية عبر الانترنت التي نظمها المشروع في بناء وتعزيز مجتمع عالمي من المدافعين عن حقوق الانسان. ومكنت النشطاء من الاتصال بنظرائهم. ومشاركتهم ما تعلمونه وطرح الاسئلة. كما ان نشط مشروع التكتيكات الجديدة على مواقع التواصل الاجتماعي وخاصة الفيسبوك وتويتر حتى يتمكن المدافعون من التفاعل مع بعضهم عبر وسائل وطرق متعددة. كما قام مشروع التكتيكات الجديدة ايضا بـ:

- عقد أكثر من ٥٠ حوار عبر الانترنت شارك فيها أكثر من ٥٥٠ من المدافعين من ذوي الخبرة
- بناء شبكة مجتمعية على الانترنت تضم أكثر من ٤٥٠٠ من المدافعين عن حقوق الإنسان في أكثر من ١٢٠ دولة

نجح مشروع التكتيكات الجديدة في تعزيز وتقوية عمل الآلاف من المدافعين عن حقوق الإنسان ومنظمات حقوق الانسان في جميع أنحاء العالم. ويقر العديد من [الشركاء والمشاركين](#) في أنشطة المشروع بشكل مستمر أن الأدوات والموارد والمنهجيات التي يقدمها خُدت فرقا كبيرا في منهجيات عملهم ومقارباتهم. ويعترف مدافعون عن حقوق الإنسان في بلدان مختلفة مثل أوزبكستان وكمبوديا وألبانيا بفضل مشروع التكتيكات الجديدة وبانه ساهم بشكل رئيسي في نجاح العديد من مبادرات حقوق الانسان التي نفذوها في بلدانهم.

## ١,٥. معلومات إضافية

الموقع الالكتروني لمشروع لتكتيكات الجديدة

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/about>

باللغة العربية: <http://goo.gl/CKDJB>

تدريبات مشروع التكتيكات الجديدة:

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/training>

باللغة العربية: <http://goo.gl/2vjw7>

منهجية الفعالية الاستراتيجية:

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/training/strategic-effectiveness-method>

باللغة العربية: <http://goo.gl/H5dl1>

الحوار الالكتروني:

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/conversation/schedule>

باللغة العربية: <https://www.newtactics.org/ar/conversation/schedule>

مكتبة المصادر:

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/toolsforaction>

باللغة العربية: <https://www.newtactics.org/ar/toolsforaction>

استكشاف تكتيكات:

باللغة الإنجليزية: <https://www.newtactics.org/tactics>

باللغة العربية: <https://www.newtactics.org/ar/tactics>