

# حقيية تدريبيية - كسب التأييد

مبنيية على حالات من السياق الأردني



**USAID**

من الشعب الأمريكي



New Tactics  
in Human Rights

**fhi360**  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

تم تطويرها من خلال برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بالتعاون مع مدربين وخبراء أردنيين في مجال كسب التأييد

يتشرف برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني. بأن يضع بين أيديكم "حقيبة أدوات كسب التأيد" والتي تعد إحدى الموارد المهمة سواء للمدربين في مجال كسب التأيد أو المنظمات غير الحكومية المهتمة بالموضوع. وتعد هذه الحقيبة ثمرةً لجهود ناشطين ومدربين أردنيين في مجال كسب التأيد والذين شاركوا بفاعلية في برنامج "خبراء في كسب التأيد" الذي أطلقه برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني. وانطلقت فكرة تطوير هذه الحقيبة من إدراك وقناعة المدربين والخبراء المشاركين. وبناءً على خبرتهم الواسعة في الأردن ومع مختلف المنظمات والجمعيات؛ بأن هناك حاجة ماسة إلى توفير حقيبة تدريبية فيما يتعلق بكسب التأيد على أساس منهجي ووفق خطوات علمية تناسب وخصوصية المجتمع الأردني ولذلك قام برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني وبالشراكة مع برنامج التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان التابع لمركز ضحايا التعذيب في الولايات المتحدة. بعقد ورشة عمل للمدربين الذين شاركوا في برنامج خبراء في كسب التأيد لتطوير إطار علمي لحقيبة كسب التأيد. (مرفق الاسماء، (مرفق قائمة باسماء المشاركين في ورشة العمل)

## 1. الهدف من حقيبة الأدوات

تم تصميم هذه الحقيبة لتلبي حاجة المنظمات والمدربين العاملين في مجال كسب التأيد وتزويدهم بمنهجية متكاملة وبأدوات جديدة تم إعدادها بما يلائم المجتمع المحلي.

## 1.2 لمن هذه الحقيبة؟

يستخدم من هذه الحقيبة التدريبية المدربين العاملين مع مجموعات ومنظمات ومجتمعات لإعداد مبادرات كسب تأيد

## 3 كيف تم تنظيم هذه الحقيبة؟

تضمن برنامج خبراء في كسب التأيد عدة وحدات تدريبية. وتم تصميم هذه الحقيبة بالاعتماد بشكل أساسي على إطار عمل منهجية "خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي" الذي أعده مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان.

تعكس العديد من دراسات الحالات الواردة في هذه الحقيبة مبادرات كسب تأيد فعلية طبقت في الأردن. وقد صممت هذه الحقيبة لتكون أداة تدريبية للمدربين في هذا المجال. وتسلط الضوء على التفاوت في الأدوات التي يمكن إعدادها من خلال المشاركة في مبادرات كسب التأيد أو متابعتها.

وتضم الحقيبة الخطوات الخمس الواردة في "خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي" ضمن منهجية التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان والتي تعد الأساس المرجعي للحقيبة بالإضافة إلى خطوة تحضيرية وأخرى مرتبطة بعمليات المتابعة والتقييم، وبالتالي تشتمل الحقيبة على الخطوات التالية:

المرحلة التحضيرية

الخطوة 1: تحديد المشكلة

الخطوة 2: بناء رؤيا مشتركة

الخطوة 3: تحديد منطقة العمل (البيئة المحيطة)

الخطوة 4: ابتكار التكتيكات واختيارها

الخطوة 5: إعداد خطة عمل

مرحلة المتابعة والتقييم

وتتكون كل خطوة من الخطوات السابقة من ثلاث أقسام وهي:

- 1) المقدمة : تبدأ كل خطوة واردة في الدليل بنبذة مختصرة حول هذه الخطوة من حيث الأمور التي تقدمها هذه الموارد وأهمية النظر إليها. بالإضافة إلى المصادر المقترحة
- 2) دليل التيسير: والذي يحتوى على الجلسات التدريبية لكل خطوة مقسمة حسب المواضيع
- 3) المرفقات التدريبية: وهي أي مستندات يحتاج لها المدرب/ة خلال الجلسات مثل العرض البصري، دراسة حالة، تعليمات التمرين، ورقة معلومات، الخ

ويعتبر دليل المنهجية ودليل التيسير الخاصين بـ "خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي" العمود الفقري الأساسي للحقيبة والتي تشكل بالتالي مجموعة من الأدوات الإضافية ضمن كل خطوة والتي اعتمداً عليها بناءً على دراسات حالات مستقاة من السياق الأردني. (مرفق دليل المنهجية ودليل التيسير)

#### 1.4 كيفية استخدام حقيبة الأدوات

تمتاز الحقيبة بانسياب الخطوات بشكل سلس. حيث تم وضعها بشكل متسلسل بحيث يتمكن المدرب/ة من وضع إطار منطقي عند العمل مع المجموعات والمنظمات والمجتمعات وتم تصميم حقيبة الأدوات ليستخدمها المدربون/المُدربون العاملون مع مجموعات تعمل في التطوير والتدريب في مجال كسب التأييد. يمكن للمُدربين/للمُدربات استخدام دليل التيسير لمساعدة المجموعات في تحديد الإجراءات الخاصة بهم. تم تصميم الأدوات الواردة في هذه الخطوات بحيث تُعطي المُدربين/المُدربات تعليمات عن كل خطوة على حدة. وتوفر ملاحظات حول كيفية التعامل مع كل دليل. سيجد المُدربون/المُدربات أن بإمكانهم استخدام وطرح مواد الدليل على عدة مراحل مختلفة خلال عملية الإعداد لعملية كسب التأييد مع المجموعات. ونشجع ونحث المُدربين/المُدربات على توثيق خبراتهم عند استخدام أي من هذه الأدوات، وإضافة تعليقاتهم وملاحظاتهم حول دليل التيسير. كما أننا نشجعهم على إعداد أدلة تيسيرية إضافية لاستخدامها في الخطوات العملية.

وبشكل عام، فإن القصد من حقيبة الأدوات هذه، هو المساعدة في تدريب المجموعات على فهم عملية كسب التأييد من أجل بناء قدراتهم الخاصة لاستخدام هذه الخطوات والأدوات لتنفيذ جهودهم في هذا المجال.

## شكر وتقدير

تشكل حقيبة أدوات كسب التأيد، نتاجاً لجهود وخبرات مدربين وناشطين أردنيين وخبراء دوليين في مجال كسب التأيد بالإضافة إلى جهود فريق عمل برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، ونخص بالشكر كل من:

- نانسي بيرسون، مديرة برنامج التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان التابع لمركز ضحايا التعذيب الذي يتخذ من الولايات المتحدة الأمريكية مقراً له، وساهمت السيدة بيرسون بشكل كبير في إعداد مواد هذه الحقيبة منذ البداية: حيث اضطلعت بدور ريادي في تصميم ورشة العمل، بالإضافة إلى دعمها المستمر للمدربين طوال هذه الفترة وخلال برنامج خبراء في كسب التأيد الأمر الذي كان مصدراً للإلهام والتشجيع ودافعاً للعمل والتميز.
- كما يشكر برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني كل من قام بمراجعة حقيبة الأدوات وقدم ملاحظات قيمة أثرت هذا العمل، ومنهم: إيمان النمري وندى الحيارى وإيمان الحدوة وفادي القاضي ونيبوشيا راديك ولانس لورانس. ولكل من نور زادة التي قامت بالمراجعة وديانا الملاحي التي قامت بالتصميم وخولة ياسين التي نسقت العمل.

شاركت نانسي بيرسون في التدريب وإعداد المواد من خلال منحة مقدمة من صندوق حقوق الإنسان التابع لوزارة الخارجية الهولندية لمركز ضحايا التعذيب - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان. وأعدت بدور الحيارى الترجمة لمنهجية التكتيكات الجديدة والتي تعتبر المرجع الرئيس لهذه الحقيبة من خلال منحة مقدمة من صندوق حقوق الإنسان التابع لوزارة الخارجية الهولندية لمركز ضحايا التعذيب - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان.

المحتوى الخاص بمنهجية التكتيكات الجديدة تم تطويرها بموجب ترخيص: كريتيف كومونز 2.0 - Creative Commons-2.0 ويدعوكم "مركز ضحايا التعذيب - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان" لاستخدام ومشاركة وتطوير محتوى هذه الحقيبة. وللحصول على معلومات أكثر حول مشروع التكتيكات الجديدة الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني عبر الرابط التالي [www.newtactics.org](http://www.newtactics.org)



## المشاركون

أسماء المشاركين في ورشة العمل واعداد ومراجعة الحقيبة:

- ١- أنعام العشا من معهد التضامن النسائي العالمي
- ٢- تغريد جبر من الإصلاح الجنائي الدولية
- ٣- جوليان كورسون من مشروع التكتيكات الجديدة لحقوق الانسان
- ٤- رجاء حيارى من شركاء الأردن
- ٥- سرين السيوف من الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية/معهد الملكة زين الشرف التنموي
- ٦- ضرار عسال من مؤسسة نهر الأردن
- ٧- علا المومني من الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية/معهد الملكة زين الشرف التنموي
- ٨- فتوح يونس من الشبكة العربية لحقوق الإنسان (أنهر)
- ٩- فيصل أبو السندس من الجمعية الملكية لحماية البيئة البحرية
- ١٠- محمود حشمة من مركز الشرق والغرب
- ١١- مجدي غزال من مؤسسة نهر الأردن
- ١٢- مهند العزة من برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني

\*\*الأسماء مرتبة حسب الترتيب الأبجدي

يعتبر دليل المنهجية ودليل التيسير الخاصين بـ "خمس خطوات نحو التكتيك الابداعي" الذي أعده برنامج التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان العمود الفقري الاساسي للحقيبة والتي تشكل بالتالي مجموعة من الادوات الاضافية ضمن كل خطوة والتي اعتمد اعدادها بناء على دراسات حالات مستقاة من السياق الاردني. (مرفق دليل المنهجية ودليل التيسير)

تم إعداد حقيبة أدوات كسب التأييد بدعم من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID. ويعتبر محتواها مسؤولية مؤسسة FHI360 و"مُعدي" هذه الوثيقة ولا تعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID أو الحكومة الأمريكية. توجد النسخة الإلكترونية من هذه الحقيبة باللغة العربية على الموقعين التاليين: [www.csp-jordan.org](http://www.csp-jordan.org) و [www.NGOconnect.net](http://www.NGOconnect.net)

© 2012 جميع الحقوق محفوظة لمنظمة FHI360 والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). يمكن تصوير مواد الحقيبة أو استخدامها بشكل كلي أو جزئي، وتوزيعها مجاناً دون مقابل شريطة أن يتم إسنادها إلى مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان وبرنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID.

# الخطوات

## الخطوة التحضيرية

الجلسة الأولى: مقدمة لكسب التأييد  
الجلسة الثانية: النهج المبني على الحقوق  
الجلسة الثالثة: خطوات كسب التأييد  
الجلسة الرابعة: مقدمة لمنهجية التكتيكات الجديدة

## الخطوة الأولى: تحديد المشكلة

الجلسة الأولى: كيف نحدد المشكلة  
الجلسة الثانية: استخدام الحقائق في تحديد المشكلة

## الخطوة الثانية: بناء رؤيا مشتركة

الجلسة الأولى: بناء رؤيا مشتركة

## الخطوة الثالثة: تحديد منطقة العمل (البيئة المحيطة)

الجلسة الأولى: بناء الخارطة التكتيكية  
الجلسة الثانية: طيف الحلفاء  
الجلسة الثالثة: خرائط القوة (جلسة بديلة للجلسة 1 و 2)  
الجلسة الرابعة: فهم طيف الحلفاء

## الخطوة الرابعة: ابتكار التكتيكات واختيارها

الجلسة الأولى: استكشاف الافكار التكتيكية  
الجلسة الثانية: حكايات تحت الشجرة  
الجلسة الثالثة: حكايات تحت الشجرة 2  
الجلسة الرابعة: العصف الذهني للتكتيكات  
الجلسة الخامسة: بناء التحالفات

## الخطوة الخامسة: إعداد خطة عمل

الجلسة الأولى: إعداد خطة العمل

## مرحلة المتابعة والتقييم

الجلسة الأولى: مراجعة خطة العمل  
الجلسة الثانية: وضع خطة المتابعة والتقييم



# المرحلة التحضيرية



**USAID**

من الشعب الأمريكي



New Tactics  
in Human Rights

**fhi360**  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

تم تطويرها من خلال برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بالتعاون مع مدربين وخبراء أردنيين في مجال كسب التأييد

### المرحلة التحضيرية: الاستعداد للعمل

#### المقدمة:

يمكن استخدام هذه المرحلة "التحضيرية" مع المتدربين كمقدمة لمفهوم كسب التأييد المبني على النهج القائم على حقوق الانسان الهدف هنا هو فهم الغاية من وراء كسب التأييد الرامي لإحداث تغيير. إذا كان المشاركون جدد على كسب التأييد. فينبغي أخذ بعض من الوقت لتعريفهم بالأفكار والمفاهيم الأساسية للنهج القائم على حقوق الإنسان والعناصر المكونة لكسب التأييد قبل البدء بإعداد حملة كسب تأييد. بالاضافة الى التعرف على الخطوات الخمس لمنهجية التكتيكات الجديدة.

وتتضمن المرحلة التحضيرية الجلسات التالية:

#### قائمة المحتويات

مقدمة المرحلة التحضيرية

الجلسات التدريبية:

الجلسة الاولى : مقدمة لكسب التأييد

الجلسة الثانية : النهج المبني على الحقوق

الجلسة الثالثة: تقديم الخطوات الخمسة لكسب التأييد

الجلسة الرابعة: منهجية التكتيكات الجديدة: الخلفية والمرادفات

المرفقات التدريبية:

مرفقات الجلسة الاولى :

• المرفق التدريبي رقم (٠,١,١): حالة دراسية بعنوان مدرسة صويلح الأساسية. مركز تطوير المجتمع المحلي

• المرفق التدريبي رقم (٠,١,٢): فلم الأخطبوط

مرفقات الجلسة الثانية:

• المرفق التدريبي رقم (٠,٢,١) : حالة دراسية بعنوان مدرسة صويلح الأساسية. مركز تطوير المجتمع المحلي

مرفقات الجلسة الثالثة:

• لا يوجد مرفقات

مرفقات الجلسة الرابعة:

• المرفق رقم (٠,٤,١): العرض البصري "مقدمة عن منهجية التكتيكات الجديدة"

• المرفق رقم (٠,٤,٢): ورقة المعلومات عن منهجية التكتيكات الجديدة"

• المرفق رقم (٠,٤,٣): الخطوات الخمس لمنهجية التكتيكات الجديدة

• المرفق رقم (٠,٤,٤): الدوائر الثلاث

• المرفق رقم (٠,٤,٥): بعض مقولات صن تزو

• المرفق رقم (٠,٤,٦): تمرين المرادفات

• المرفق رقم (٠,٤,٧): العرض البصري لتمارين المرادفات

المصادر:

كسب التأيد: قوة الناس ومشاركتهم - حملات الناس في كسب التأيد. الصفحات ٢١ - ٢٩



## المنهج القائم على حقوق الإنسان

- مقدمة حول النهج القائم على حقوق الإنسان ومبادئه
- أصحاب الحقوق ومن تقع على عاتقهم المسؤوليات
- أثر المنهج القائم على حقوق الإنسان على التنمية وحملات كسب التأييد
- مقارنات بين المنهج القائم على حقوق الإنسان والمنهج القائم على الاحتياجات
- التحديات التي تواجه تطبيق المنهج القائم على حقوق الإنسان
- أمثلة على تطبيقات المنهج القائم على حقوق الإنسان

## كسب التأييد:

- مقدمة حول كسب التأييد وتعريفه
- عناصر كسب التأييد وخصائصه الأساسية
- أنواع كسب التأييد

## المصادر:

كسب التأييد: قوة الناس ومشاركتهم - حملات المناصرة لأجل قوة الناس في كسب التأييد. الصفحات ١ - ٢٠

نموذج كسب التأييد لأجل قوة الناس

مقدمة حول منهجية التكتيكات الجديدة (منهجية التكتيكات الجديدة: نبذة عامة حول المنهجية ودواعيها والأهداف التدريبية ومسبباتها لعملية الخمس خطوات)

### المصادر:

الخطوات الخمس للتكتيك الإبداعي - دليل المنهجية - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب. الصفحات ٣ - ٦  
الخطوات الخمس للتكتيك الإبداعي - دليل التيسير - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب. الصفحات ١ - ٥  
تقدم مقالة الحاجة إلى التكتيكات الجديدة نسخة يمكن تحميلها بسهولة من النبذة حول كتاب التكتيكات الجديدة حول الحاجة إلى التفكير الاستراتيجي والتكتيكي:

[http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/Need\\_for\\_New\\_Tactics\\_Article.pdf](http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/Need_for_New_Tactics_Article.pdf)

## الجلسة التدريبية الاولى: مقدمة لكسب التأيد

### أهداف الجلسة:

- يصبح المشاركون قادرين على تحديد المكونات والعناصر الأساسية لكسب التأيد
- التفريق بين كسب التأيد ومصطلحات أخرى ذات صلة

الوقت: ١٠٥ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- جهاز العرض البصري
- جهاز حاسوب محمول

### المرفقات التدريبية:

- المرفق التدريبي رقم (٠,١,١): حوادث دهس الأطفال أمام مدرسة صويلح الأساسية/ مدخل صويلح الرئيسي
- المرفق التدريبي رقم (٠,١,٢): فلم الأخطبوط

### اسلوب التدريب:

- نقاش
- عصف ذهني
- عرض فلم
- عمل مجموعات

## نصائح تدريبية مهمة:

من الهام جداً أن يتم تأسيس هذا التمرين على خبرة المشاركين والبناء عليها. ومن الهام أيضاً أن يُشار للمشاركين أنّ هذه هي الجلسة الأولى من سلسلة الجلسات التدريبية، وبالتالي من المتوقع أن يتم طرح العديد من الأسئلة خلالها.

الطلب من المشاركين الاحتفاظ بالأسئلة التي قد تراودهم في هذه المرحلة - حيث أنّها مرحلة تعريفية تتضمن تزويد المشاركين بمقدمة عامة، وعلى الأغلب سيصبح المشاركون قادرين على الإجابة بأنفسهم عن العديد من الأسئلة التي راودتهم خلال الجلسة

الطلب من المشاركين تدوين أسئلتهم على ورقة أو على دفتر تدوين الملاحظات، فقد يتم الإجابة عن هذه الأسئلة خلال الجلسات اللاحقة، وإن لم تتم الإجابة عليها، بإمكانهم حينئذٍ طرح الأسئلة.

## خطوات التيسير:

(١) مقدمة : ١٠ دقائق

لدى الميسر/ة طريقتين لبدء هذه الجلسة وهما كالتالي:

الطريقة ١:

- طرح السؤال التالي على المشاركين: "من منكم سبق وأن سمع/ت ب"كسب التأيد" واستخدمها أو استخدمتها فعلياً؟
- تتم كتابة أمثلة من تجارب المشاركين السابقة على اللوح الورقي
- يتم التوضيح للمشاركين بأنه سيطلب منهم محاولة وضع تعريف مشترك لكسب التأيد يوافق الجميع عليه وفقاً للعناصر الأساسية لعملية كسب التأيد التي سيتم تقديمها
- يتم استخدام الأمثلة التي ذكرها المشاركون لتقديم عناصر كسب التأيد الفريدة من خلال وضع دائرة حول أبرز الكلمات التي تشير إليها في الأمثلة المذكورة.

الطريقة ٢:

- طرح المثال التالي: "لدي صديق اجنبي لم يرى جمل في حياته. ماهي المواصفات الذي يتوجب علي إطلاع صديقي عليها ليستطيع تمييز "الجمل/ الإبل" بمجرد رؤيته؟

- يستمع الميسر/ة لآراء المشاركين وتتم كتابتها على ورق اللوح القلاب
- يتم توضيح الوصف بشكل أكبر وصولاً إلى أدق التفاصيل

• من الصفات الفريدة التي تميز الجمل: شفاه غليظة. والرجل والقدم اليمنى تتحركان معاً والرجل والقدم اليسرى تتحركان معاً. وله حواف ورموش طويلة. لها سنامين.

(٢) عناصر كسب التأييد (٢٠ دقيقة)

يتم توزيع المرفق التدريبي رقم (٠,١,١) الحالة الدراسية بعنوان حوادث دهس الأطفال أمام مدرسة صويلح الأساسية/ مدخل صويلح الرئيسي على المشاركين ويُطلب منهم تحديد الأمور التي تميز كسب التأييد وعناصره التي يتفرد بها. مناقشة المجموعات (٣٠ دقيقة)

يطلب الميسر/ة من كل مجموعة تقديم نقطة واحدة من النقاط التي حددها (الأسلوب الدوري round robin) بحيث لا يتم اعادة طرح نقطة طرحت من قبل مجموعة سابقة.

يتم تدوين جميع النقاط التي يتم ذكرها على اللوح الورقي حتى تنفذ أفكار المشاركين

يناقش الميسر/ة هذه الأفكار مع المشاركين لاستيضاح فيما اذا اتفق جميع المشاركين عليها أم لا. مع تذكيرهم بالأمور اللازمة لتحديد العناصر والصفات التي بدونها لا نستطيع أن نسمي نشاط ما بأنه كسب تأييد

تتم الاشارة الى عناصر كسب التأييد التالية :

١. مشاركة الأشخاص وتمكينهم

٢. قضية عادلة وإيجابية

٣. توازن القوى

٤. تتضمن صنع القرار

٥. مشاركة صانعي القرار

٦. شاملة

ويمكن تدعيم كل عنصر بمثال كالتالي:

١. مشاركة الأشخاص وتمكينهم: يتم بناء حملات كسب التأييد على الأشخاص. ويقوم الأشخاص بإعدادها والقيام بها (فهي تمثل الأشخاص). فإن كان

هنالك قضية تمثل أشخاصاً. إذاً سأبدأ حملة كسب التأييد (مثال: استخدمت السيدة جيهان السادات. سيدة مصر الأولى السابقة. نفوذها لإصدار قانون

عرف فيما بعد في مصر بـ "الثقفة من حق الزوجة". استعانت السيدة جيهان السادات بنفوذها للتأثير على البرلمان لسن هذا القانون. لكن وبعد وفاة الرئيس السادات بستة أشهر تم إلغاء القانون. لأنّ صدوره منذ البداية جاء نتيجة جهود أحد صانعي القرار ولم يتم نتيجة جهود الناس الذين لم يتم إشراكهم هذه الحالة. بالتالي كان من السهل على الذين أصدروا القانون أن يقوموا بإلغائه دون ظهور ردود فعل رغم أنه قانون يميز يخدم النساء.

٢. قضية عادلة وإيجابية: في بعض الأحيان، بالإمكان إيجاد مجموعة من الأشخاص لديهم قضية تخصهم وتمثلهم إلا أنها قضية غير عادلة. ومثال على ذلك، نظام الفصل العنصري في الولايات المتحدة الأمريكية والذي كان مدعوماً من قبل مجموعة تدعى KKK Klu Klux Klan والتي تؤمن بأنّ للأشخاص من ذوي البشرة البيضاء منزلة أعلى من الأشخاص الآخرين. هذه مجموعة كبيرة تشترك بنفس الاعتقاد، إلا أنّ قضيتهم سلبية وذات أبعاد عنصرية.

٣. توازن القوى: يحدث التغيير في موازين القوى من خلال حملات كسب التأييد. ويتم لعب لعبة القوة بهدف مساعدة الأشخاص الذين لا يتم سماع آرائهم وقضاياهم ليصبحوا قادرين على إيصال قضاياهم وإسماع الآخرين بها لإحداث التغيير. على سبيل المثال، آلية لعبة "السي سو" تلخص في جلوس شخص على المقعد الحديدي أو الخشبي لأحد طرفي اللعبة والذي يمثل رافعة ونقطة ارتكاز. وتكمن اللعبة بشكل أساسي بأنّ الشخص الأثقل وزناً يرفع الآخر إلى أعلى ويبقيه في الأعلى محاولاً استعادة توازنه وقوته لرفع الشخص الأثقل وإبقائه في الأعلى بدلاً منه. وكذلك هي لعبة القوى.. يفوز الأقوى دائماً دون بذل أي جهد في اللعبة. بالإمكان أيضاً استخدام "المكيال/ الميزان" كمثال حيث يرفع الجانب الأثقل الجانب الآخر إلى الأعلى. يحتاج الأشخاص الذين لا يملكون قوة ضم أشخاص (حلفاء) لهم لتغيير ميزان القوى لصالحهم.

٤. تتضمن صنع القرار: الهدف هو إحداث تغيير في صنع القرار (على مستوى الأسرة أو المجتمع المحلي أو المؤسسات أو الحكومة) والذي قد يتضمن عمل سياسي وتغيير في السياسات أو القوانين بطريقة تخدم مصالحنا. مثال على ذلك، في آذار عام ١٩١١، اشتعلت النيران في مصنع Triangle Shirtwaist للألبسة في مدينة نيويورك (اشتهرت مدينة نيويورك لعقود طويلة بمصانع الألبسة التي تعمل فيها النساء لساعات طويلة). بددت النيران حياة ما يزيد عن ١٠٠ امرأة. الأمر الذي تمّ تصويره على أنه مأساة تسبب بها حادث الحريق. لكن أهالي الضحايا احتجوا وتظاهروا وقاموا بحملة كسب تأييد لمعرفة السبب الفعلي للوفاة، ونتج عن الضغط الذي قاموا به اكتشافهم أنّ السبب المباشر للوفاة لم يكن الحريق ولكنه كان نتيجة هيكلة بناء المصنع، وعلى وجه الخصوص الأبواب حيث كانت موصمة ليتم فتحها إلى الداخل فقط ولا يمكن فتحها إلى الخارج. بالإضافة لذلك، كانت الأبواب مقفلة لا يمكن فتحها مما أدى إلى حبس النساء العاملات في

الداخل بحيث لم يجدي نفعاً تدفقهن إلى الأبواب لمحاولة فتحها عند اندلاع النيران مما أدى إلى موتهن. بعد هذه الحادثة، تم وضع سياسة عامة جديدة في الولايات المتحدة تتضمن قانوناً للمباني يلزم تصميم الأبواب في المباني العامة بحيث يتم فتحها من الداخل والخارج مع عدم إقفالها. قامت الأسر بالدفاع عن حقوق قريباتهم وأدت حملتهم في كسب التأييد إلى تغيير السياسات المتعلقة بالبناء بشكل كلي كما أثرت بشكل كبير على القوانين العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية والتي خدمت آلاف المواطنين ومنعت حدوث حوادث مشابهه.

٥. مشاركة صانعي القرار: من المكونات الهامة لكسب التأييد إشراك صانع القرار. ويجب علينا معرفة الطريقة المناسبة والصحيحة لإشراك صانع القرار وواضع السياسات في العملية.

٦. شاملة: إن كسب التأييد نشاط مفتوح أمام الجميع مما يعني أنه يحق للأشخاص من مختلف جوانب القضية المشاركة في العملية. حتى أولئك الذين تختلف معهم!

• يقوم الميسر/ة بالتشديد على ضرورة عدم اللبس والخلط بين العناصر الأساسية لكسب التأييد وأدواته. (الإعلام والحشد والتفاوض والبحث) هي جميعها أمثلة على أدوات كسب التأييد

• تذكير المشاركين بأنّ عملية كسب التأييد قد تبدأ بشخص واحد. لكن من الهام أن لا تنتهي بشخص واحد

• هنالك نقاط تعتبر من أهم ميزات وعناصر كسب التأييد الرامي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية والديمقراطية. ويجب عليه وضع إشارة (✓)

### (٣) تعريف كسب التأييد (٢٠ دقيقة)

• تقديم مثالين لتعريف كسب التأييد وتدوينهما على اللوح القلاب. وهما كالتالي:

- كسب التأييد هي عملية مشاركة الأشخاص في عملية صنع القرارات التي تؤثر على معيشتهم وحياتهم. وأخذ مجموعة من الخطوات الموجهة نحو

صانعي القرارات لدعم أو حل قضية معينة. وتستهدف جذب اهتمام المجتمع ومؤسسات المجتمع المدني لهذه القضية من أجل إحداث التغيير

- كسب التأييد هي عملية سياسية يقوم بها الأفراد ويستطيع من خلالها الأشخاص الأقل حظاً والمهمشون منهم على وجه الخصوص. فهم



حقوقهم ونقاط القوة لديهم واستخدامهما للمشاركة بفعالية وعلى قدم المساواة في عملية صنع القرار على جميع المستويات بقصد التأسيس لعدالة

ومساواة منظمة والتأثير إيجاباً على مستوى معيشة الأشخاص "المصدر: المناصرة: قوة الناس ومشاركتهم ص ١٧ - ١٩"

• يُطلب من أحد المشاركين الراغبين بقراءتهما. ثم يطلب منهم تحديد العناصر الأساسية - أثناء قيامهم بذلك يقوم الميسر بتخطيط العناصر الأساسية

التي يتم تحديدها في كل تعريف (والتي قد تحتاج لمزيد من المناقشة حولها)

**ملاحظة:** من الممكن استخدام تعريف يتفق عليه المشاركون إن كان جيداً وفي الغرض حيث أنه لا يجب التمسك بالتعريف "الرسمي"

• بإمكان الميسر/ة استخدام توضيح أصل كلمة كسب التأيد ومرادفاتها في اللغة الإنجليزية

مثال. كلمة كسب التأيد باللغة الإنجليزية هي advocacy ويعود جذورها لكلمة يونانية تعني "طلب القيام ب to call to". وبالتالي. المعنى الأصلي

المصور بالكلمة هو: استدعاء الناس وطلبهم للوقوف بجانبك calling people to stand by your side."

\* المقطع ad (في اللاتيني): مقطع أول الكلمة بمعنى نحو أو إلى أو القرب أو باتجاه

\* المقطع Voc-, voca-, vocab-, vocat-, -vocation, -vocative, -vocable, vok-, voke (في اللاتيني: طالب. تحدث. قل. صوت. رأي).

(كلمة)

المصدر: المناصرة: قوة الناس ومشاركتهم (ص ٨)

يتم سؤال المشاركين عن كلمات باللغة العربية تشبه هذه الفكرة والمفهوم. يوضح الميسر/ة أنّ مرادفات أخرى مثل المناصرة والمدافعة هي جميعها

صحيحة

(٤) تلخيص (١٠ دقيقة)

• عرض المرفق التدريبي رقم (١،١،٢) فلم "الأخطبوط"

• بعد عرض الفيلم يطرح الميسر/ة الأسئلة التالية:

- ماذا شاهدت؟

- من أقوى الإنسان أم الإخطبوط؟

- ماذا حدث عندما حاول الرجل الإمساك بهم؟

- كيف يمكننا أن نكون أقوياء عندما نكون تحت تهديد أو نريد الدفاع عن حقوقنا؟

- إلى أي مدى تكون قوة أكثر من شخص فعّالة؟

• يتم ربط ما دار في الفلم بمفهوم كسب التأييد (من قبل الميسرة/ة)

٥) الفرق بين كسب التأييد وبعض المفاهيم الأخرى (١٥ دقيقة)

يقدم الميسرة/ة الجدول التالي (كسب التأييد والمفاهيم ذات الصلة) في محاولة لإيجاد أمثلة مع المشاركين للتمييز بين المفاهيم المختلفة المتعلقة بكسب التأييد

المفهوم	الجمهور المستهدف	الهدف	كيف نقيس النجاح؟
الإعلام والاتصال (حملات التوعية)	النساء/ الرجال/ الشباب/ سكان منطقة جغرافية محددة...إلخ	رفع الوعي وتغيير السلوك	خفض معدلات المدخنين أو رفع عدد مستخدمي وسائل تنظيم الأسرة
حملات العلاقات العامة	المستهلك	زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح	مبيعات أعلى من المشروبات الغازية
حملات حشد المجتمع	أعضاء وقادة من المجتمع	الحد من ظاهرة اجتماعية أو التقليل منها	وقف ظاهرة إطلاق الرصاص الحي في المناسبات الاجتماعية
حملات كسب التأييد	صانعي القرارات والسياسات	تغيير السياسات أو البرامج	اتباع سياسة أو قانون جديد لعاقبة مرتكبي العنف الأسري

## الجلسة التدريبية الثانية: النهج المبني على الحقوق

### أهداف الجلسة:

- التعرف على النهج المبني على الحقوق
- يصبح المشاركون قادرين على تحديد مبادئ حقوق الإنسان
- أن يصبح المشاركون قادرين على تمييز العلاقة ما بين كسب التأييد وحقوق الإنسان

الوقت: ٧٥ دقيقة (٢٠ دقيقة للتجهيز مع المشاركين المتطوعين، بالإضافة إلى ٥٥ دقيقة لتنفيذ التمرين)

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- جهاز العرض البصري
- جهاز حاسوب محمول
- بطاقات ملونة

### المرفقات التدريبية:

المرفق التدريبي رقم (٠,٢,١): الحالة الدراسية (مدرسة صويلح الأساسية، مركز تنمية المجتمع المحلي)

### اسلوب التدريب:

- لعاب ادوار
- نقاش

## خطوات التيسير:

(١) اختيار المتطوعين وتعريفهم بالمحاكاة (٢٠ دقيقة- تتم خلال الاستراحة او في بداية اليوم)

يتوجب اختيار (٥) مشاركين (متطوعين) مسبقاً من المجموعة للمشاركة في لعبة المحاكاة. والطلب منهم قراءة الحالة والاتفاق معهم على دورهم في المحاكاة.

(٢) توفير التعليمات للمجموعات: (٥ دقائق)

تقسيم المشاركين إلى ٣ - ٤ مجموعات استعداداً للمحاكاة

(٣) لعب الأدوار - المحاكاة (٥ دقائق)

الطلب من المتطوعين الخمسة أداء السيناريو على النحو التالي:

### (بدء المحاكاة):

عضوة في المجتمع (امرأة): تعرض ابني الشهر الماضي للدهس وهو يحاول قطع الشارع للذهاب إلى المدرسة. رقد ابني في المستشفى للعلاج لمدة أسبوع. والحمد لله بدأت حالته بالتحسن. أنا لا أستطيع حمل أعباء نقله إلى مدرسة بعيدة.... لن أدعه يذهب إلى المدرسة...سيبقى في المنزل. عضو في المجتمع (رجل): الحمد لله على كل حال. أنت محظوظ! لقد فقدنا ثلاثة أطفال العام الماضي وهم ذاهبون إلى مدارسهم نتيجة حوادث الطرقات.

معلمة: لاحظت أنّ هنالك عدد من الطلبة لا يأتون للمدرسة. وأخبرت المدير بذلك إلا أنه لم يتخذ أي إجراء. أنا أشعر بالأسف على هؤلاء الأطفال الذين ينسحبون من المدارس

عضو في المجتمع (رجل يمتلك متجر للحلوى على الشارع): أتذكر جيداً عندما تمّ بناء هذه المدرسة حيث كان عليهم البناء على هذه الأرض التي كانت مقدمة من الأمانة! لم يقم أحد آنذاك بالاعتراض على موقعها أو التفكير بكيفية وصول الأطفال إليها. أشاهد الأطفال كل صباح وهم يحاولون عبور الشارع الرئيسي وأؤكد لِنفسي أنني لن أجعل أطفالي يقوموا بذلك أبداً...إنه أمر بغاية الخطورة! يأتي أحد الأشخاص من الخارج ويقول: هل سمعتم بأنّ هنالك طفل آخر تعرض للدهس في الشارع؟؟

يقف الجميع ويقولون معاً: من المسؤول؟ ما الذي يجب علينا القيام به؟ حان الوقت لاتخاذ إجراء بهذا الشأن!!

ينضم المتطوعون إلى باقي المشاركين

**(انتهاء المحاكاة)**

(٤) المناقشة (٣٥ دقيقة)

أ. النقاش الأولي (قبل توزيع الحالة الدراسية) (١٥ دقيقة)

تقوم المجموعات بعمل نقاش حول ما تم ملاحظته خلال المحاكاة. إذا كان المشاركون في المجموعة مبتدئين، فبالإمكان طرح الأسئلة التالية:

- ما أنواع المشاكل أو القضايا التي تمت ملاحظتها في لعب الأدوار؟
- هل تم انتهاك حق من حقوق أي شخص؟ إذا كانت الإجابة نعم، فمن هو ذلك الشخص؟
- من المسؤول عن معالجة هذه المشاكل؟
- ما نوع الإجراءات المقترحة ليقوم بها أعضاء المجتمع المدني؟
- وإذا كان المشاركون أكثر خبرة، فبالإمكان طرح الأسئلة التالية:
- ما هي الحقوق المنتهكة التي تمت ملاحظتها؟
- ما هو الإجراء المقترح؟

• يتم تدوين الإجابات على ورق اللوح القلاب باستخدام الأسلوب الدوري round robin

كما يتم تدوين الإجابات الناجمة عن نقاشات المجموعات الصغيرة على ورق اللوح القلاب باستخدام الأسلوب الدوري round robin (والمقصود بهذه

الطريقة عدم تكرار الجواب الذي سبق وتم ذكره من قبل مشارك آخر) بعد ذلك،

مناقشة المشاركين كافة لملاحظاتهم حول تمرين المحاكاة.

ب. النقاش الثاني (٢٠ دقيقة)

توزيع الحالة الدراسية على جميع المشاركين لقراءتها (خلال دقيقتين). ومن ثم الطلب من المجموعات الصغيرة أن تستكمل النقاش. ومن ثم فتح باب النقاش:

- هل توفرت عناصر إضافية من عوامل حقوق الإنسان في الحالة لم يتم تحديدها مسبقاً في النقاش؟
- ما الذي تمت ملاحظته فيما يتعلق بأسلوب ومنهجية المؤسسة فيما يتعلق بعناصر حقوق الإنسان؟
- ما الأمور التي يسود الاعتقاد بوجود التركيز عليها في الخطوة اللاحقة؟

٥) الختام: (١٠ دقائق)

- يقدم الميسر/ة الشريحة التي تبين العناصر المرتبطة بمبادئ حقوق الإنسان وتربط كل واحدة منها بما جاء في الحالة وما تم مناقشته
- بإمكان الميسر/ة التركيز على عنصر أو عنصرين من هذه العناصر التي ظهرت بوضوح للمشاركين في هذه الحالة.

### ملاحظات تتعلق بالنهج الحقوقي (طرح القضايا بشكل قائم على النهج الحقوقي):

- يجب على الميسر/ة التأكد من أنه تم تناول المبادئ المتعلقة بحقوق الإنسان. إن لم يحدث ذلك من قبل المشاركين. ويجب التركيز على مبدأ أساسي واحد من بينها.
- يجب على الميسر/ة الاعتناء بكيفية تقديم العناصر الأساسية للنهج الحقوقي لزيادة فرص نجاح عملية تيسير هذا التمرين. ومن ضمن التوصيات هنا استخدام كلمة "عناصر" بدلاً من "مبادئ" عند تقديم النهج الحقوقي حيث أنّ كلمة مبادئ تعني حقيقة عامة لا يمكن مناقشتها. مثل: الشمس تشرق من الشرق. ولكن "العناصر" تقبل النقاش. ومن شأن ذلك أن يساعد على إيجاد تفاهم حول النهج الحقوقي. وكذلك، فإنّ تسلسل العناصر التي يقدمها الميسر أو الميسرة على درجة عالية من الأهمية. حيث يُنصح بالبدء بإيجاد توافق حول المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بحقوق الإنسان وكسب التأييد كخطوة أولى. ويمكن القيام بذلك باستخدام العصف الذهني. إنّ عناصر النهج الحقوقي متداخلة وضرورية. وبمجرد أن يتم الاتفاق عليها، يكون الميسر أو الميسرة قد أوجد أرضية وقاعدة صلبة يستطيع أن يبني عليها عناصر أخرى إضافية. وتُستخدم الحالة الدراسية كمثال لتوضيح وبيان المفاهيم "النظرية" مثل المفاهيم المتعلقة بكونها متداخلة مع بعضها البعض وأنها حقوق غير ممكن التصرف بها.
- يجب استخدام نماذج المحاكاة المذكورة أعلاه لإثارة العصف الذهني والمناقشة. بإمكان الميسر/ة ترتيب الأفكار بتسلسل وإطار منتظم مما من شأنه تيسير عملية التعلم للمتدربين من خلال تزويدهم بقاعدة متينة وواضحة حول النهج الحقوقي.

### ملاحظات تتعلق بالحالة الدراسية:

- تقدم الحالة الدراسية قضية حماية الحق في التعلم بالإضافة إلى الحق في الحياة/ الأمن والحق في الصحة
- ربط الحقوق ضمن نطاق التزامات الدولة: يكون من المفيد أن يقوم الميسر/ة بالإطلاع على الاتفاقيات الدولية الموقعة من قبل الدولة. مثال. قد تشير النقاط الأساسية التي يتم إثارتها في الحالة الدراسية إلى أنّ استراتيجيات وزارة التربية والتعليم الرسمية لتطوير التعليم لا تأخذ بعين الاعتبار الظروف المالية وغيرها للأسر. من الممكن إيجاد وبناء رابط مع الحق في التعليم الذي تنطوي عليه بالاعتماد على الاستشهادات ذات الصلة المقتبسة من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (المادة ٢٦ من الإعلان - غير ملزمة قانونياً).



إضافة إلى ذلك، يمكن الاستشهاد بالاتفاقيات والمواثيق الدولية التي تجعل من حماية هذا الحق واجب على الدولة (وأطراف أخرى غير الدولة). ومن ضمن هذه العهود العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية واتفاقية حقوق الطفل واتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة. يكون من الملائم، عند الإشارة إلى ارتباط الموضوع بهذه العهود والمواثيق، الاستشهاد برقم المادة تحديداً (باللغة العربية) لمساعدة المتدربين على تحديد الوضوح في الإلتزامات القانونية (للدولة)

• الحق في الأمن/ الأمان والصحة: من المهم هنا ملاحظة أنّ هذه القضية تتناول وتُظهر ممارسات وظواهر متعلقة بنواحي لم تكن المعاهدات والمواثيق الدولية واضحة بشأنها على الرغم من أنها هامة في تطوير حماية الحقوق كافة. مثال، قد تتم الإشارة هنا إلى العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كنقطة لفتح باب النقاش حول حقوق التعليم والصحة، وبالإمكان الاستطراد في النقاش وصولاً إلى مستوى مناقشة أساسيات حقوق الإنسان في غياب لغة تعاقدية (قانونية) تفصيلية. قد تتضمن الأساسيات مناقشة حقوق الإنسان في إطار حقوق الأفراد وما يُمكنهم من الاستفادة القصوى من وجودهم (الصحة والأمان على سبيل المثال)

• يجب على المُيسر/ة التأكيد على المبادئ الأساسية التي تمكن من وضع قضايا حقوق الإنسان المذكورة أعلاه في سياقها الصحيح. وهي المبادئ المكونة للمنهج الحقوقي - الترابط والمساواة.....إلخ.

• بإمكان المُيسرين مناقشة (من الممكن رسم جدول) الحق من الجوانب التالية (١) أصحاب الحقوق (٢) كافل الحق (٣) ربطهم بحقوق الإنسان موضوع النقاش والمعاهدات المذكورة أعلاه.

## الجلسة التدريبية الثالثة : خطوات كسب التأيد

### أهداف الجلسة:

- التعرف على خطوات كسب التأيد

الوقت: ٤٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

لوح قلاب  
اقلام تخطيط ملونة  
جهاز العرض البصري  
جهاز حاسوب محمول  
بطاقات ملونة  
جوائز ( قطعة حلوى أو هدية بسيطة)

### المرفقات التدريبية:

لا يوجد مرفقات تدريبية لهذه الجلسة

### اسلوب التدريب:

لعب  
نقاش

## خطوات التيسير:

لعبة " البحث عن الكنز Treasure hunt" لتحديد خطوات كسب التأييد (٣٠ دقيقة)

- تحضير مسبق قبل الجلسة: إعداد ٣ مجموعات من البطاقات (من قبل الميسر أو الميسرة) بحيث تتكون كل مجموعة من ٧ بطاقات ويكتب على كل بطاقة خطوة من خطوات كسب التأييد مع كتابة تعريفها على الجهة الخلفية للبطاقة وهي كالتالي:

مرحلة الاستعداد والتحضير

الخطوة ١: تحديد المشكلة

الخطوة ٢: بناء رؤيا مشتركة

الخطوة ٣: تحديد منطقة العمل (البيئة المحيطة)

الخطوة ٤: ابتكار التكتيكات واختيارها

الخطوة ٥: إعداد خطة عمل

مرحلة الرصد والتقييم

- يتم توزيع ٣ مجموعات من البطاقات في مناطق مختلفة من القاعة. ويتم تقسيم المشاركين الى ٣ مجموعات
- يُطلب من كل مجموعة البحث عن ٧ بطاقات مختلفة. ثم وضعها على اللوح القلاب بالترتيب الذي يرونه صحيحاً
- تفوز بالجائزة المجموعة التي تنتهي أولاً من جمع البطاقات مع أكبر عدد من البطاقات المرتبة والمرقمة بالشكل الصحيح. بمجرد أن تُعلن إحدى المجموعات إتمامها المهمة تنتهي اللعبة. وتقوم المجموعات بإحضار اللوح القلاب الخاص بكل منها ووضعه أمام الجميع
- القيام بمراجعة ترتيب البطاقات على اللوح القلاب - المجموعة التي لديها أكبر عدد من البطاقات ذات الترتيب الصحيح تعتبر الفائزة ويتم منحها الجائزة

• التلخيص (١٠ دقائق) بعد الانتهاء من التمرين. يتم تبين الهدف من وراء استخدام تمرين " البحث عن الكنز للأسباب التالية:

أهمية قيام نشطاء كسب التأييد في البحث عن المعلومات بأنفسهم

أهمية التعاون وروح الفريق خلال القيام بحملات كسب التأييد

أهمية التحلي بالصبر والتفاؤل بالأمل

القدرة على تخطي الصعاب والتواصل مع أفراد آخرين

أهمية الحصول على جزاء عند تحقيق الإنجاز والنظر إلى الاهتمامات في كسب التأييد

شرح ملخص خطوات كسب التأييد، والغاية وراء عملية كسب التأييد وترتيب خطواتها التي على أساسها سيتم تقديم باقي الدورة

التدريبية

ملاحظة : يتم ايضاح أنه ستنتم مناقشة هذه النقاط (الخطوات) بشكل أكثر تفصيلي تباعاً خلال الجلسات القادمة التي تلي هذه الجلسة. كما وتتم الإشارة الى أن كسب التأييد هو فن وعلم يتبع خطوات منظمة.

## الجلسة التدريبية الرابعة : مقدمة لمنهجية التكتيكات الجديدة

### أهداف الجلسة:

- التعرف على منهجية التكتيكات الجديدة
- التعرف على المصطلحات الأساسية التي تستخدم في هذه المنهجية

الوقت: ٤٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- جهاز العرض البصري
- جهاز حاسوب محمول
- بطاقات ملونة

### المرفقات التدريبية:

- المرفق رقم (٠.٤,١): العرض البصري "مقدمة عن منهجية التكتيكات الجديدة"
- المرفق رقم (٠.٤,٢): ورقة المعلومات عن منهجية التكتيكات الجديدة"
- المرفق رقم (٠.٤,٣): خطوات منهجية التكتيكات الجديدة
- المرفق رقم (٠.٤,٤): الدوائر الثلاث
- المرفق رقم (٠.٤,٥): بعض مقولات صن تزو
- المرفق رقم (٠.٤,٦): تمرين المرادفات
- المرفق رقم (٠.٤,٧): العرض البصري لتمرين المرادفات

### اسلوب التدريب:

- عرض بصري
- تمرين الأزواج
- نقاش

## خطوات التيسير:

### (١) مقدمة عن منهجية التكتيكات الجديدة (٢٠ دقيقة)

- يقوم الميسر/ة بتحضير القاعة التدريبية وطباعة المرفق رقم (٠,٤,٣): خطوات منهجية التكتيكات الجديدة والمرفق رقم (٠,٤,٤): الدوائر الثلاث. والمرفق رقم (٠,٤,٥) بعض مقولات صن تزو وتعليقها في القاعة التدريبية
  - يستخدم الميسر/ة المرفق رقم (٠,٤,٧): العرض البصري "مقدمة عن منهجية التكتيكات الجديدة" لتوضيح منهجية التكتيكات الجديدة للمشاركين
  - يوزع الميسر/ة المرفق رقم (٠,٤,١): ورقة المعلومات عن منهجية التكتيكات الجديدة" على المشاركين للاطلاع على المنهجية بشكل معمق لاحقاً
- ### (٢) تمرين المرادفات (٢٠ دقيقة)

- يتم إعداد حزمة من البطاقات بحيث يُكتَب على بعضها مصطلحات معينة ويُكتَب على البعض الآخر التعريفات المرادفة لكل مصطلح من هذه المصطلحات

- يتم اختيار المصطلحات وتعريفاتها من المفاهيم التي سيتم استخدامها بطريقة أو بأخرى خلال الدورة التدريبية ككل. مثال. تم استخدام المصطلحات التالية والتعريفات المرادفة لها في "الخطوات الخمسة للإبداع التكتيكي" التابع للتكتيكات الجديدة
- التوضيح للمشاركين بأنهم جميعاً سيحصلون على بطاقات. بعضها يحتوي على مصطلحات معينة والبعض الآخر يحتوي على تعريفات. سيطلب من كل مشارك اختيار بطاقة والبحث على بطاقة تحتوي على المصطلح أو التعريف المرادف لما هو موجود على بطاقته
- يتم توزيع بطاقة واحدة لكل مشارك
- سيجد كل مشارك ومشاركة في القاعة مشاركاً أو مشاركةً آخرًا يمتلك البطاقة التي تحتوي على مرادف ما هو موجود على بطاقته أو بطاقتها. مثال. إذا كانت بطاقة مشارك/ة ما تحتوي على مصطلح "استراتيجية". يجب عليه أو عليها البحث عن المشارك/ة الذي يحمل البطاقة المكتوب عليها تعريف مصطلح استراتيجية. بعد ذلك، يقوم كلا المشاركين (من يملك بطاقة المصطلح ومن يملك بطاقة التعريف المرادف لها) بقراءة بطاقتيهما ومناقشتيهما معاً.
- عندما ينتهي جميع المشاركين من إيجاد المشارك/ة المقابل له، يطلب الميسر من كل زوج ثنائي قراءة بطاقتيهما بصوت مرتفع للآخرين

## نصائح تدريبية :

يمثل هذا التمرين أسلوب تفاعلي وترفيهي "للتوفيق بين الأشخاص" ومساعدتهم على تحديد زملائهم في التدريب. يعتبر هذا التمرين مفيداً في الحالات التي لا يعرف فيها أفراد المجموعات بعضهم البعض ويكون مفيداً عندما يرغب الميسر ببناء الثقة بين المشاركين وتوطيد روح العمل بينهم. يستطيع الميسر/ة إذا رغب أو رغبت بتطوير هذه العملية الطلب من كل زوج من المشاركين التعرف على بعضهم البعض. ومن ثم يقوم كل منهم بتقديم الآخر لباقي أفراد المجموعة بذكر أهم صفاته. تستغرق هذه الإضافة ٤٥ دقيقة وذلك بحسب حجم مجموعة المشاركين وحجم التعارف المرغوب به والوقت المتاح

## قائمة المصطلحات:

- الاستراتيجية - مخطط يتألف من خطوات أساسية وطرق لتحقيق الهدف
- التكتيك - إجراء محدد أو مجموعة منظمة من الإجراءات التي يتم القيام بها للتأثير على الموقف
- المشكلة - الموقف أو الظرف أو القضية أو العائق الذي يجعل من الصعب تحقيق الهدف المرغوب
- الرؤيا - مصدر الإلهام الذي يركز على ما سيكون عليه الحال في المستقبل
- الهدف - الغاية التي من أجلها يتم بذل الجهود وتوجيهها
- النطاق Terrain - يستخدم للإشارة إلى البيئة المادية والجغرافية المحيطة بعملية كسب التأييد
- الحلفاء - أشخاص أو مجموعات أو مؤسسات تنضم معاً للحصول على منفعة متبادلة أو لتحقيق نفس الهدف
- الخصوم - أشخاص أو مجموعات أو مؤسسات هدفهم هو منعك من تحقيق هدفك
- المستهدف - الفرد أو المجموعة أو المؤسسة أو الشريحة من المجتمع التي يتم توجيه النشاط أو الإجراء نحوهم للتأثير على القضية
- خطة العمل - مجموعة منظمة من الأنشطة والإجراءات المقصودة التي يتوقع تحقيق هدف معين من خلالها
- كسب التأييد - عملية إشراك الناس في عملية صنع القرار في الشؤون التي تؤثر على حياتهم



1

# تحديد المشكلة



**USAID**

من الشعب الأمريكي



New Tactics  
in Human Rights

**fhi360**  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

تم تطويرها من خلال برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بالتعاون مع مدربين وخبراء أردنيين في مجال كسب التأييد

### الخطوة الأولى: تحديد المشكلة

#### المقدمة:

أي إجراء يتم القيام به أو رحلة يتم التخطيط لها يجب أن تبدأ من حيث نحن الآن. تبدأ رحلة كسب التأييد عندما يكون هنالك إدراك بأنّ أمراً ليس على ما يرام في الوضع الحالي وأنّ التغيير مطلوب أو لازم. تبدأ عملية التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان "خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي"، والمدمجة في هذه الحقيبة لكسب التأييد. من خلال اكتشاف ثلاثة مصادر هامة للمعرفة والتي يعود أصلها الى صن تزو. المشهور بعلم الاستراتيجيات الصيني قبل ٢٠٠٠ عام. وهذه المصادر هي: "اعرف نفسك" و "اعرف خصمك" و "اعرف نطاق العمل"

تساعد الخطوة (١) المشاركين في "معرفة أنفسهم" من خلال اكتشاف القضايا التي يؤمنون بأنها هامة في الوقت الحالي. وأساس هذه الخطوة هو مساعدتهم على تأطير القضية وأخذ جزء محدد من المشكلة يرغبون بمعالجته وتتضمن الخطوة الأولى الجلسات التالية:

#### قائمة المحتويات

مقدمة الخطوة الأولى

الجلسات التدريبية:

الجلسة الأولى: : كيف نحدد المشكلة؟

الجلسة الثانية: استخدام الحقائق في تحديد المشكلة

المرفقات التدريبية:

مرفقات الجلسة الأولى:

• المرفق التدريبي رقم (١,١,١): عرض بصري عن الخطوة الأولى : تحديد المشكلة

• المرفق التدريبي رقم (١,١,٢): فلم شارع سمسم

مرفقات الجلسة الثانية:

• المرفق التدريبي رقم (١,٢,١):دراسة حالة بعنوان افتقار المدارس المستأجرة في لواء المزار الشمالي إلى البيئة التعليمية الآمنة

• المرفق التدريبي رقم (١,٢,٢): ادوار المشاركين في لعب الأدوار

#### الموارد:

- خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي - دليل المنهجية - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب. الصفحات ٨ - ٩
- خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي - دليل التيسير - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب. الصفحات ٦ - ٨

## الجلسة التدريبية الأولى: كيف نحدد المشكلة؟

### أهداف الجلسة:

- أن يستطيع المشاركون تحديد مشكلة / قضية بشكل محدد وواضح

الوقت: ٧٥ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

اقلام رصاص وحبير للمشاركين

ورق ابيض

لوح قلاب

اقلام تخطيط ملونة

بطاقات ملونة

جهاز العرض البصري

جهاز حاسوب محمول

سماعات صوت

### المرفقات التدريبية:

المرفق التدريبي رقم (١,١,١): عرض بصري عن الخطوة الأولى : تحديد المشكلة

المرفق التدريبي رقم (١,١,٢): فلم شارع سمس

### اسلوب التدريب:

نقاش

عصف ذهني

عمل مجموعات

تمرين تفاعلي

فلم

## نصائح تدريبية مهمة:

من الجيد تقديم ملخص عن الخطوات السبع والتوضيح للمشاركين أين هم الآن "الخطوة الأولى: تحديد المشكلة" تنقسم هذه الجلسة الى مرحلتين, تفيد المرحلة الأولى كثيراً في الحالات التالية:  
عندما يكون هناك عدد من المؤسسات والمنظمات تشارك في التدريب.

حين يسود الاعتقاد لدى الميسر/ة بإمكانية وجود أكثر من قضية/ مشكلة هامة قد ترغب المجموعة بالتطرق إليها وتناولها خلال التدريب خلال هذه الجلسة سوف يتم توزيع المشاركين الى مجموعات. وللتعامل مع مشكلة ظهور مجموعات غير مكتملة أو وجود اختلاف كبير في عدد أفراد المجموعات. بإمكان الميسر/ة تحديد مدى معين لعدد أفراد المجموعة بدلاً من ضم المشاركين إلى المجموعات غير المكتملة أو الأقل عدداً. على سبيل المثال قد يتم تحديد عدد المشاركين في المجموعة ما بين ٥ - ٧ مشاركين أو أن يحدد الحد الأقصى للمجموعة ب ٥ مشاركين. وهنا يطلب/تطلب الميسر/ة من المشاركين الإسراع في إيجاد المجموعات ذات المواضيع التي يرغبون بها لأنه بمجرد انضمام ٥ مشاركين إلى المجموعة. سيتوجب على المشارك/ة البحث على مجموعة أخرى تتناول القضية الثانية من حيث زاوية الاهتمام. قد ينتج عن ذلك وجود أكثر من مجموعة تعمل على قضايا متشابهة جداً. يرجى النظر إلى "تحديد المشكلة" أدناه حيث تحدد كل مجموعة ناحية مختلفة من القضية أو اهتمام أوسع أو أشمل لها المرحلة الثانية مصممة للمساعدة في تضيق المشكلة وتحديدها بشكل أكبر من خلال "تحديد القضية". والذي يُشكل فرصة لمساعدة المجموعات الصغيرة على "تأطير القضية" بشكل أضيق. حيث كلما كانت القضية أكثر تحديداً. كلما كانت قدرة المجموعة أفضل على تحديد الأفكار الملائمة لمعالجتها وإحداث تغيير. مثال: تأطير قضية "حقوق المرأة" وجعلها أكثر تحديداً. يجب تحديد جزئية تتناول جانب من جوانب حقوق المرأة مثل العنف الأسري أو الزواج المبكر أو جرائم الشرف أو الحق في العمل....إلخ

## خطوات التيسير:

خلال هذه الجلسة يستخدم/تستخدم الميسر/ة تمرين "Creating Villages". كالتالي:  
(١) المرحلة الأولى: اختيار القضية/ المشكلة (٢٠ دقيقة)

- خلال هذه الجلسة يتم استخدام المرفق التدريبي رقم (١,١,١): عرض بصري عن الخطوة الأولى: تحديد المشكلة
- يتم توزيع بطاقات ملونة مع أقلام فلوماستر للكتابة عليها على جميع المشاركين
- يطلب من المشاركين أن يتأملوا القضايا/ المشاكل التي يعتقدون أنها هامة لبضع دقائق (٥ دقائق كحد أقصى). ثم تدوين أهم ثلاث مشاكل/ قضايا من حيث الأولوية على ورقة

- على كل مشارك/ة اختيار عنوان للمشكلة ذات الأولوية التي قاموا بتحديد لها للعمل عليها خلال التدريب وكتابتها على بطاقة ملونة
- بعد الانتهاء على المشاركين التجول في القاعة وإيجاد مشاركين آخرين مهتمين بقضايا أو مشاكل مشابهة
- على المشاركين، وبناءً على قضاياهم المشتركة، أن يقوموا بتشكيل مجموعات بحيث تقوم كل مجموعة بإعداد التالي:

اختيار اسم لمجموعتهم

انتخاب ميسر لها

اختيار قضية/ حالة للعمل عليها خلال مدة التدريب

كتابة اسم مجموعتهم وبيان المشكلة على اللوح الورقي

(المرحلة الثانية: كتابة المشكلة/ القضية والإفصاح عنها (٤٠ دقيقة))

- بالاستعانة بالمرفق التدريبي رقم (١,١,١): عرض بصري عن الخطوة الأولى: تحديد المشكلة اعرض صورة "الغرفة المليئة بالماء، والناس يحاولون إزالة الماء" يتم

توجيه

الاسئلة التالية للمشاركين:

ما الذي ترونه في الصورة؟

ما هي المشكلة؟ وكيف يقوم الناس بحلها؟

هل برأيكم قاموا باختيار الطريقة الصحيحة؟ ولماذا

- يتم توضيح ان الصورة تمثل ضعف فهم الأشخاص لأصل المشكلة، وأن المشكلة تبقى وتستمر بسبب تركيز الاهتمام على قضايا هامشية او على النتائج وليس السبب على حساب القضية الأساسية (عدم القدرة على تحدي المشكلة) -

- في مجموعات يطلب من المشاركين تطبيق هذه الفكرة في عملهم معاً مستخدمين نفس مجموعات العمل لتوضيح وبيان القضية بشكل أوضح خلال ١٥ دقيقة لإعداد العبارات الواضحة التي تصف قضيتهم

- سوف تقوم كل مجموعة بعرض القضية لمجموعة المشاركين باستخدام طريقة لعب الأدوار على النحو التالي:

- سيتم اختيار أفراد من مجموعة المشاركين الكلية ليكونوا "صانعي القرار"

- يتم اختيار مشاركين من المجموعات الصغيرة ليكونوا "المقدمين". بحيث يتاح للمقدم مدة ٣٠ ثانية لتحديد القضية بوضوح وجذب انتباه صانع القرار
- يحدد/تحدد الميسر/ة طريقة اختيار "صانعي القرار" من مجموعة المشاركين الكلية حسبما هو مناسب.
- فيما يلي بعض الاقتراحات والتوصيات:

أن يقوم/تقوم مشارك/ة مختلف بدور صانع القرار لكل عرض تقديمي خاص بكل مجموعة لدى مجموعة المشاركين ولصانعي القرار فرصة طرح أسئلة على "المقدم" مما يتيح لهم توضيح وتحديد المشكلة بشكل أفضل

- تقديم عروض المجموعات: خمس دقائق لكل مجموعة

عند انتهاء المجموعات من العمل. عليهم التجمع مجدداً في مجموعة واحدة يقوم/تقوم مشارك/ة واحدة/ة من كل مجموعة بتقديم القضية لصانع القرار يطرح صانع القرار والمشاركون أسئلة للحصول على المزيد من الإيضاح يحدد/تحدد الميسر/ة ويبين النقاط الرئيسية الخاصة بتقديم كل مجموعة

(٣) ختام الجلسة (١٥ دقيقة)

- استخدام المرفق التدريبي رقم (١,٢,٣): فلم شارع سمسم ( <http://www.youtube.com/watch?v=15nvXYWcGls> ) وعرضة على المشاركين. وطرح الأسئلة التالية:

عن ماذا يتحدث الفيلم؟

ماذا يريد الشخص الذي يسأل؟

كيف قام بالتصرف؟

اين المشكلة؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

- يتم ربط الفيلم ب "تحديد المشكلة" - حيث أنه كلما كنا محددين أكثر. كلما كنا قادرين على تركيز جهودنا نحو المشكلة وتحقيق الأهداف المرجوة.

## الجلسة التدريبية الثانية: استخدام الحقائق في تحديد المشكلة

### أهداف الجلسة:

- أن يكون المشاركون قادرين على فهم كيفية استخدام الحقائق والأرقام والبيانات لتحديد مشكلة ما بوضوح بحيث تستند وتقوم على أساسها أهداف كسب التأيد

الوقت: ٧٥ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

لوح ورقي

اقلام تخطيط ملونة

بطاقات ملونة

### المرفقات التدريبية:

المرفق التدريبي رقم (١,٢,١): دراسة حالة بعنوان افتقار المدارس المستأجرة في لواء المزار الشمالي إلى البيئة التعليمية الآمنة

### اسلوب التدريب:

عمل مجموعات

دراسة حالة

لعاب ادوار

نقاش



## خطوات التيسير:

## (١) المقدمة وتقسيم المجموعات: (٥ دقائق)

- يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعتين وتوزيع الحالة الدراسية عليهم
  - أعطاء كل مجموعة سؤال من السؤالين التاليين حول الحالة الدراسية:
  - المجموعة ١: ما هي البيانات والحقائق والأرقام التي استخدمت في الحالة الدراسية لتحديد المشكلة؟ وكيف تم استخدامها في القيام بذلك؟
  - المجموعة ٢: إذا كنت من الأفراد القائمين على هذه الحملة. هل كنت ستحدد/ين نفس المشكلة التي تم تحديدها؟ يرجى توضيح الإجابة مع بيان السبب
- (٢) قراءة تتعلق بالحالة الدراسية - نشاط المجموعات الصغيرة (٣٠ دقيقة)
- يقوم/تقوم كل مشارك/ة بقراءة الحالة الدراسية على انفراد (١٠ دقائق)
  - تقوم كل مجموعة بتدوين إجابتها المتعلقة بالسؤال المعطى لها (الأسئلة المذكورة أعلاه) تقوم كل مجموعة بتعليق ورق اللوح القلاب الذي يحتوي إجاباتها بحيث يمكن لأفراد جميع المجموعات رؤيتها
  - تقوم كل مجموعة بعرض إجاباتها. ويطلب من المجموعات الأخرى التعليق والإضافة
- (٣) تطبيق الحالة - "تمثيل/ تقديم حالتهم" - نشاط لعب الأدوار:

- يتم توضيح فكرة "لعب الأدوار" التي من خلالها يقوم ممثل/ة عن كل مجموعة بتقديم حالته/ا باستخدام المعلومات الواردة في الحالة الدراسية. (دقيقتين)
- يجب على كل مجموعة "تمثيل حالتها". من النواحي المتعلقة بسبب اعتبار هذه القضية مشكلة يجب تناولها بالنسبة لمجموعة محددة من الجمهور المستهدف. من خلال استخدام المعلومات المتوفرة لديهم في الحالة الدراسية.
  - الفئات المستهدفة هي: الوالدين والطلاب والعلميين وصانعي القرار وأي فئة أخرى تتعلق بالحالة ومن الجيد تسليط الضوء عليها
  - تختار كل مجموعة ورقة من القبعة أو الصندوق أو الوعاء. يجب على كل مجموعة إبقاء الجمهور المستهدف الخاص بها سراً
  - يتم إعطاء كل مجموعة ١٠ دقائق لاختيار ممثل/ه عن كل منها ومساعدته/ا في تحديد المعلومات الواردة في الحالة الدراسية واللازمة لإقناع الجمهور المستهدف بأنّ هذه المشكلة هامة بالنسبة لهم ليتم معالجتها. (ملاحظة: من شأن ذلك أن يهد ويسهل على الأشخاص مهمة تحديد التكتيكات لاحقاً ومعرفة سبب انضمام الناس للحملة)

- سيتم إعطاء كل مجموعة دقيقتين "لتقديم حالتهم" للفئة المستهدفة الخاصة بهم
- يجب على المشاركين الآخرين خلال لعب الأدوار محاولة معرفة "من هي الفئة المستهدفة"

#### ٤) لعب الأدوار

- يتم إعطاء ممثل/ة كل مجموعة دقيقتين كحد أقصى لمخاطبة الجمهور المستهدف
- بعد انتهاء ممثل كل مجموعة، يقوم/تقوم الميسر/ة بتحفيز وتشجيع المشاركين على طرح أسئلة لإثارة النقاش (٥ دقائق لكل ممثل) مما يساعدهم على معرفة الفئة المستهدفة

بعض النواحي المقترحة لإثارة النقاش والبحث والتفكير:

- أ. **المسؤولية:** من يتحمل مسؤولية هذه القضية؟ (مثال: من المسؤول في حالة المزار الشمالي عن الإشراف على المدارس وإدارتها؟ ومن المسؤول عن النظام والأمور المالية؟ فكر في الحكومة/ القطاع الخاص/ الجهات غير الحكومية/ الأهالي/ المجتمع...إلخ)
- ب. **الاتصال:** ما هي الاتصالات والبنية الإدارية المتوفرة للوصول للمسؤولين عن هذه القضية؟ (مثال: ما طبيعة/ بنية العلاقة بين هذه الجهات والمدارس؟ من المسؤول في هذه المدارس عن التواصل واستلام التوجيهات وبنفس الوقت إيصال التغذية الراجعة لهذه الجهات؟ هل تسمح بنية الاتصال وإجراءاتها المتبعة لك وللآخرين العاملين في فريقك الاتصال مع الأشخاص المسؤولين أو المهتمين من المجموعات التي ذكرت في الأعلى؟)
- ت. **الأمن:** من المسؤول عن أمن وأمان الأطفال والمجتمع؟ (مثال: من المسؤول عن أمن وأمان السكان - بما فيهم الأطفال - في منطقة المزار الشمالي وما هي الجهة الأعلى المسؤولية عنهم/ الجهة المشرفة؟ ما هي إجراءات الاتصال المتاحة؟ وهل هي متوفرة للعامة؟)
- ث. **التوثيق:** ما أنواع التوثيق اللازمة أو المطلوبة؟ (مثال: ما التوثيق المطلوب لكل جانب من الجوانب التي تمت مناقشتها أعلاه؟ هل جمع المعلومات (قضايا خاصة) بشكل مباشر من مدارس الأطفال أمر قانوني ومسموح به؟ هل جمع المعلومات بشكل مباشر من أهالي الأطفال الذين تعرضوا لحوادث مسموح به أو قانوني خلال فترة زمنية معينة؟ هل يتم جمع المعلومات من قبل جهات أخرى؟ إذا كانت الإجابة نعم، فما هي هذه الجهات؟)
- ج. **الحلفاء:** من هم الحلفاء المحتملون والمهتمون في هذه القضية؟ (مثال: هل تعرف/ين أي جهة خارجية سواء كانت فردية أو مؤسسة قامت بعمل تعليقات عامة حول مشكلة الأمن في هذه المدرسة من قبل؟ هل يوجد أي "مختصين" في منطقتك بإمكانهم تقديم مساعدة حول المشكلة وفقاً للمعايير الموافق عليها بشكل واسع وضمن القانون؟ هل تعرف كيفية تحديد أماكنهم والاتصال بهم؟)

- يوضح/توضح الميسر/ة: إذا استطاعت المجموعات معرفة "المستهدف" بشكل فوري عليهم تحديد المعلومات التي قُدمت لهم والتي ساعدتهم بتحديد المستهدف بسهولة. كلما كانوا أسرع في معرفة المستهدف كلما كان ذلك أفضل. ويظهر ذلك إلى أنهم قاموا باستخدام البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمجموعة. إذا لم تستطع المجموعة معرفة "المستهدف/ون" تأكد من الحصول على معلومات من الحالة الدراسية التي قد تستخدمها المجموعة في جعل المستهدف أوضح.

### (٥) الختام (٥ دقائق)

- يتم سؤال المشاركين عن الأمور التي تعلموها خلال عملية تحديد المشكلة
- إن أمكن، يستخدم/تستخدم الميسر/ة تعليقات المشاركين السابقة لتلخيص أهمية تحديد المشكلة وكيف يمكن جعل البيانات والمعلومات والأرقام أدوات مفيدة لبيان المشكلة بشكل أوضح واستخدامها أيضاً لكسب التأييد والحصول على حلول
- في حال لم يتم المشاركون بذكر هذه النقاط كدروس مستفادة، يتم تسليط الضوء عليها وتلخيصها لاختتام هذا التمرين وانتهائه

عودة لصفحة  
الخطوات

2

# بناء رؤيا مشتركة



**USAID**

من الشعب الأمريكي



New Tactics  
in Human Rights

**fhi360**  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

تم تطويرها من خلال برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بالتعاون مع مدربين وخبراء أردنيين في مجال كسب التأييد

### الخطوة الثانية: بناء رؤيا مشتركة

#### المقدمة:

في الخطوة الثانية، نواصل إرشادات صن تزو في إطار "اعرف نفسك" من خلال عملية تتضمن رؤية المستقبل خالياً من المشكلة أو القضية التي تم تحديدها. من الهام جداً أن يكون لديك رؤيا حول الهدف النهائي الذي تريد تحقيقه. إن لم تكن تعرف إلى أين وجهتك، سيكون من الصعب عليك ليس فقط الوصول إلى هنالك، بل أيضاً معرفة أنك وصلت!

#### قائمة المحتويات

مقدمة الخطوة الثانية

الجلسات التدريبية:

الجلسة الاولى: بناء الرؤيا المشتركة

المرفقات التدريبية:

مرفقات الجلسة الاولى :

• المرفق التدريبي رقم (١،١،٢): عرض بصري عن الخطوة الثانية: بناء رؤيا مشتركة

الموارد:

خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي - دليل المنهجية - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب، صفحة ١٠

خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي - دليل التيسير - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب، صفحة ٩ - ١٠

Source: Center for Victims of Torture – New Tactics in Human Rights ([www.newtactics.org](http://www.newtactics.org)) adapted this “short version” from a resource that was also adapted by George Lakey from Resource Manual for a Living Revolution, by Virginia Coover, Ellen Deacon, Charles Esser, and Christopher Moore, published by New Society Publishers and now out of print. The exercise is also available as the “Vision Gallery Exercise” on New Tactics website and the Training for Change website. ([www.trainingforchange.org](http://www.trainingforchange.org)).

## الجلسة التدريبية الاولى: بناء رؤيا مشتركة

### أهداف الجلسة:

- مساعدة المشاركين على فهم الحاجة إلى الرؤيا بهدف تحديد الاتجاه والغاية
- توسعة آفاق المشاركين في تصور الهدف الذي يودون تحقيقه. بتخطي القيم المبهمة نحو خصائص محددة
- تسهيل تطوير رؤية مشتركة على المجموعة. وتوضيح القيم المشتركة بين الأعضاء.
- مساعدة المشاركين على اكتشاف أفكار خاصة بهم. ومدى تداخل الرؤى (أو مدى تعارضها) فيما بينهم

الوقت: ٦٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- جهاز العرض البصري
- جهاز حاسوب محمول

### المرفقات التدريبية:

المرفق التدريبي رقم (٢,١,١): عرض بصري عن الخطوة الثانية: بناء رؤيا مشتركة

### اسلوب التدريب:

- نقاش
- عمل مجموعات

## خطوات التيسير:

### (١) التأمل الفردي (٥ دقائق)

- يطلب من المشاركين أن يضعوا نصب أعينهم المشكلة التي قررت كل مجموعة العمل عليها خلال ورشة العمل.
- على كل مشارك/ة أن يأخذ بضع دقائق في التفكير. وتدوين أفكاره/ا حول شكل العالم بعد حل هذه المشكلة
- يناقش الميسر/ة المشاركين باستخدام الاسئلة التالية:  
ما هو التغيير الذي تأمله؟

- كيف يمكن أن يتغير مجتمعك؟

- ما التغيير الذي يمكن أن يطرأ على العلاقات بين الناس؟

- ما الذي يمكن أن تشعر به أو تشهده ليدلك على تغير الأمور؟

- كيف يمكن أن تعرف أنك نجحت؟

### (٢) عمل مجموعات (١٥ دقيقة)

• يتم اعطاء المشاركين ١٠ دقائق للمناقشة

• بعد الانتهاء تُطرح الاسئلة التالية للنقاش:

- ما هي الأفكار المشتركة فيما بينكم؟

- ما هي الاختلافات؟

- هل هناك أفكار جديدة طرحتها مجموعتك؟

### (٣) التعبير بالرسم وبال كلمات (٢٠ دقيقة)

- على كل مجموعة ان تحضر لوحة تتضمن رسم " رؤيتهم " على اللوح الورقي مع تشجيعهم على الإبداع
- على افراد المجموعة على ان يتفقوا فيما بينهم على بضع كلمات. أو عبارة. أو شعار يصف رؤيتهم.
- يقوم المشاركون بعرض رسمهم الإبداعي لرؤيتهم وعبارتهم الدلالية.

# 3

# تحديد منطقة العمل



**USAID**

من الشعب الأمريكي



New Tactics  
in Human Rights

**fhi360**  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

تم تطويرها من خلال برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بالتعاون مع مدربين وخبراء أردنيين في مجال كسب التأييد



### الخطوة الثالثة: تحديد منطقة العمل

#### المقدمة:

تقدم الخطوة الثالثة أداتين لفهم الدوائر الثلاثة لصن تزو ضمن "اعرف منطقة العمل." وفهم كيفية استخدام هذه المعرفة بالإضافة إلى " اعرف نفسك " و"اعرف خصمك ". والأداتان هما:

(١) أداة الخارطة التكتيكية

(٢) أداة نطاق الحلفاء

تركز التكتيكات الجديدة ضمن منهجية "خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي" بالنسبة لأي قضية. على فحص العلاقات الإنسانية - الأشخاص والمجموعات والمنظمات والمؤسسات التي تدور حولها القضية أو المشكلة أو الانتهاك بالإضافة إلى الجهات التي تسعى لإحداث تغيير.

#### قائمة المحتويات

مقدمة الخطوة الثالثة

الجلسات التدريبية:

الجلسة الأولى: بناء الخارطة التكتيكية

الجلسة الثانية: طيف الحلفاء

الجلسة الثالثة: خرائط القوة (جلسة بديلة للجلسة ١ و ٢)

الجلسة الرابعة: فهم طيف الحلفاء

المرفقات التدريبية:

مرفقات الجلسة الأولى:

• المرفق التدريبي رقم (٣,١,١): فلم الفأر

<http://www.youtube.com/watch?v=w4wL0KWHRFE>

• المرفق التدريبي رقم (٣,١,٢): عرض بصري عن الخطوة الثالثة: تحديد منطقة العمل

• المرفق التدريبي رقم (٣,١,٣): تعليمات إعداد الخارطة التكتيكية

• المرفق التدريبي رقم (٣,١,٤): تمرين تحديد منطقة العمل

مرفقات الجلسة الثانية:

• المرفق التدريبي رقم (٣,٢,١): عرض بصري عن الخطوة الثالثة: طيف الحلفاء

• المرفق التدريبي رقم (٣,٢,٢): نموذج طيف الحلفاء

• المرفق التدريبي رقم (٣,٢,٣): تعليمات إعداد طيف الحلفاء

• المرفق التدريبي رقم (٣,٢,٤): أنواع العلاقات

مرفقات الجلسة الثالثة: لا يوجد مرفقات

مرفقات الجلسة الرابعة:

• المرفق التدريبي رقم (٣,٤,١): دراسة حالة مصنع الاسمنت

موارد إضافية للحالات الدراسية:

جُود: (تبلغ من العمر ١٠ سنوات ومطلقة) (توزيع الإناث من الأطفال في اليمن)

عرض بوربوينت - استخدام حالة جُود لمساعدة المشاركين على فهم كيفية استخدام الخارطة التكتيكية وأداة نطاق الحلفاء

الموارد:

خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي - دليل المنهجية - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب، الصفحات ١١ - ١٦

خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي - دليل التيسير - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب، الصفحات ١١ - ١٨

## الجلسة التدريبية الاولى: بناء الخارطة التكتيكية

### أهداف الجلسة:

- التعرف على الخطوة الثالثة وهي تحديد منطقة العمل
- القدرة على بناء خارطة تكتيكية
- تزويد المشاركين بأداه تمكنهم من رؤية الناس والمؤسسات وطبيعة العلاقات التي تتضمنها القضية

الوقت: ٩٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- اورق ملونة لاصقة ( Post It )
- شريط لاصق
- جهاز العرض البصري
- جهاز حاسوب محمول

### المرفقات التدريبية:

- المرفق التدريبي رقم (٣,١,١): فلم الفأر <http://www.youtube.com/watch?v=wεwL·KWHRFE>
- المرفق التدريبي رقم (٣,١,٢): عرض بصري عن الخطوة الثالثة: تحديد منطقة العمل
- المرفق التدريبي رقم (٣,١,٣): تعليمات إعداد الخارطة التكتيكية
- المرفق التدريبي رقم (٣,١,٤): انواع العلاقات

### اسلوب التدريب:

- نقاش
- عمل مجموعات
- لعب ادوار

## خطوات التيسير:

(١) مقدمة (١٠ دقائق)

- يتم عرض المرفق التدريبي رقم (٣,١,١) فلم الفأر على المشاركين
- يتم طرح الأسئلة التالية على المشاركين للنقاش من قبل الميسر/ة:  
ما هو رأيكم بالفلم؟ ما هي القصة التي يتحدث عنها؟  
عن ماذا كان يبحث الفأر؟ هل وصل اليه ؟ كيف؟  
هل نجح الفأر في تحقيق هدفه ؟ كيف ولماذا؟

• يتم ربط نتائج المناقشة مع أهمية التعرف على البيئة والمنطقة التي اعمل فيها قبل البدء بعمل اي خطوة

(٢) تمهيد للخطوة الثالثة (١٠ دقائق)

- يُستخدم المرفق التدريبي رقم (٣,١,٢) عرض بصري عن الخطوة الثالثة: تحديد منطقة العمل لإعطاء المشاركين مختصر: أين نحن الآن من الخطوات الخمس
- للتكتيكات الجديدة، وما هو المتوقع من هذه الخطوة.

(٣) اعداد الخارطة التكتيكية (٧٠ دقيقة)

• بالاستعانة بالمرفق التدريبي رقم (٣,١,٢) عرض بصري عن الخطوة الثالثة: تحديد منطقة العمل يتم عرض الخطوات السبع لإعداد الخارطة التكتيكية

الميسر/ة

وهي :

١. تحديد "العلاقة المركزية" في مشكلتك

٢. إضافة كافة الأشخاص الذين لديهم علاقة مباشرة بكل من الشخصين اللذين حددتهما في الوسط.

٣. لاحقاً، إضافة كافة الأشخاص الذين يمكن أن يخطرأ على الذهن من لا تربطهم علاقة مباشرة بالشخصين اللذين تم تحديدهما في الوسط. أو بالأشخاص

الآخرين على الخريطة التي تم رسمها.

١. تحديد "العلاقة المركزية" في مشكلتك

٢. إضافة كافة الأشخاص الذين لديهم علاقة مباشرة بكل من الشخصين اللذين حددتهما في الوسط.

٣. لاحقاً، إضافة كافة الأشخاص الذين يمكن أن يخطرأ على ذهن من لا تربطهم علاقة مباشرة بالشخصين اللذين تم تحديدهما في الوسط. أو بالأشخاص الآخرين على الخارطة التي تم رسمها.

٤. بعد ذلك إضافة كافة العلاقات المحيطة الدولية. هؤلاء يرتبطون مع الشخصين في العلاقة المركزية ولكنهم بنفس الوقت ابعده مقارنة مع الاشخاص ذوي العلاقة المباشرة وغير المباشرة. وتضمن العاملين على المستوى الدولي

٥. ضع/ي نفسك على الخارطة او ضع/ي مؤسستك على الخارطة. اسئل/ي: اين جد/ين نفسك ! ومن يرتبط بك في الخارطة التي رسمتها؟

٦. عندما تعتقد/ين أنك فكرت بكل من قد تكون له علاقة بالمشكلة. وهو مرتبط بالشخصين في الوسط – عندها فأنت مستعد/ة لإضافة طبيعة العلاقات التي قمت بتحديدتها. وتكون أنواع العلاقات هي :

**علاقة قوة:** شخص لديه سلطة أو نفوذ على الآخرين.

**علاقات متبادلة:** كل من الطرفين يكسب بصورة متكافئة.

**علاقات استغلالية:** شخص ليست لديه القوة فحسب. ولكنه يستغل شيء آخر. مثل الفساد (المال، المصالح – سواء كانت مادية، أو جنسية إلى آخره)

**علاقات نزاعية:** نزاع بين الأشخاص. أو المؤسسات

علاقات تريد أن تعرف عنها أكثر – مجال لمزيد من البحث في المستقبل.

٧. اختر/ي الفئة المستهدفة

• عند الانتهاء من شرح كل خطوة على حدة باستخدام العرض البصري، يقوم الميسر/ة باستخدام اللوح الورقي لعرض مثال (يكون هنا البناء تراكمي) فيطبق الميسر/ة والمشاركين معا ما تم شرحه. من المفيد جدا إعطاء مثال. "العنف الأسري" حيث انه من السهل تحديد "العلاقة المركزية" وهي "الزوج والزوجة".

- عند الوصول الى الخطوة السادسة (تحديد العلاقات) يقوم الميسر/ة بتقسيم المشاركين الى خمس مجموعات، ويتم إعطاء كل مجموعة نوع من العلاقات عليها أن تقوم بعرضها بمشهد صامت تبين نوع العلاقة. على باقي المجموعات محاولة معرفة نوع العلاقة. يتم استخدام المرفق التدريبي رقم (٣،١،٣): أنواع العلاقات من خلال قصص المعلومات الى ٥ قصصات ورقية
- يتم تقسيم المشاركين الى مجموعات صغيرة ٣- ٥ مشاركين للحصول على أكبر قدر من المشاركة
- يتم توزيع المرفق التدريبي رقم (٣،١،٤): تعليمات إعداد الخارطة التكتيكية على المشاركين ويطلب منهم إتباع الخطوات الموضحة في التعليمات
- ثم يطلب منهم البدء برسم خارطة مشكلتهم. يتم تذكير المجموعة بوضع المشكلة التي قررت مجموعتهم العمل عليها نصب أعينهم خلال ورشة العمل (٣٠ دقيقة)
- تقوم كل مجموعة بعرض النتائج التي توصلت لها ، ويقوم الميسر/ة بإعطاء المشاركين التغذية الراجعة

## الجلسة التدريبية الثانية: طيف الحلفاء

### أهداف الجلسة:

- توفير خبرة جسدية وتجريبية لما يعنيه طيف الحلفاء في فهم المجموعة
- تحديد أصحاب العلاقة الناس، المجموعات، المنظمات، والمؤسسات المنخرطة في هذه المسألة (حلفاء محتملين).
- مساعدة المشاركين على الإدراك بأن التكتيكات بحاجة إلى أن يتم التخطيط لها من حيث مدى علاقتها بجذب أو عدم جذب الحلفاء الرئيسيين.
- يفهم المشاركون بأن ذلك لا يعني بالضرورة الفوز على الخصوم ليكونوا قد حققوا النجاح في المسألة.

الوقت: ٨٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

لوح قلاب

اقلام تخطيط ملونة

اورق ملونة لاصقة ( Post It )

شريط لاصق

جهاز العرض البصري

جهاز حاسوب محمول

### المرفقات التدريبية:

المرفق التدريبي رقم (٣,٢,١): عرض بصري عن الخطوة الثالثة: طيف الحلفاء

المرفق التدريبي رقم (٣,٢,٢): نموذج طيف الحلفاء

المرفق التدريبي رقم (٣,٢,٣): تعليمات إعداد طيف الحلفاء

### اسلوب التدريب:

نقاش

عمل مجموعات

تمرين تفاعلي

### خطوات التيسير:

(١) مقدمة "تمرين طيف الآراء" (٢٠ دقائق)

• التحضير للتمرين: يتم وضع شريط لاصق على الأرضية. وثم تقسيم الشريط عن طريق وضع أوراق على النحو الآتي:

+ ١٠٠ ٧٥ ٥٠ ٢٥ ٠ ٢٥ ٥٠ ٧٥ ١٠٠ -

• يتم إعطاء المشاركين التعليمات التالية:

- اطلب/ي من الجميع التجمع عند نقطة الصفر

- يتم شرح مبدأ الطيف عن طريق الطلب من الأشخاص الاصطفاف باتجاه واحد من ٠ إلى ١٠٠ حسب "العمر" أو "حسب الطول" . أو أية مواصفات تختارها أنت

- يتم توضيح ان الطيف يمثل معارضون ومؤيدون



### مؤيدون

### معارضون

- اطلب/ي من الجميع التجمع عند نقطة الصفر مرة أخرى.

- يُبين/تُبين الميسر/ة أن التمرين يتضمن طرح بعض العبارات وعليهم ان يقفوا بمحاذاة الشريط حسب مستوى تأييدهم أو معارضتهم للعبارة

نصيحة: يجب اختيار عبارات توفر طيفا كاملا للآراء

- الغرض من التمرين ليس مناقشة العبارة ولكن إظهار مدى تباين الآراء الموجود بين أفراد المجموعة

- يتم اطلاع المجموعة انه سيتم سؤال بعض المشاركين عن سبب اختيارهم للوقوف في هذا المكان.

- بعد طرح عبارتين مختلفتين على الأقل. وعدد من المقابلات بخصوص المواقع. يتم مناقشة هذه التجربة مع المجموعة.

• كيف بدأ الأمر بمجرد الاستماع إلى الأسباب التي دفعت الأشخاص إلى اختيار مواقعهم؟



• ماذا تعلمتم بشأن الطيف، بحيث يمكن أن يطبقوا ما تعلموا على الاستراتيجيات والتكتيكات؟

• ما هي الافكار الأخرى التي يودون مشاركتها بشأن هذه التجربة؟

٢) تمرين تحديد منطقة العمل باستخدام أداة "طيف الحلفاء" (٦٠ دقيقة)

• يستخدم/تستخدم الميسر/ة المرفق التدريبي رقم (٣,٢,١): عرض بصري عن الخطوة الثالثة: طيف الحلفاء.

• من المفيد استخدام نفس المثال الذي قمت/ي بالعمل عليه في الخارطة التكتيكية واستكماله مع المشاركين

• يتم رسم نصف قمر على اللوح القلاب وتقسيمه الى خمس خانات

### طيف الحلفاء

١. المؤيدون النشطاء: تعتقد/ين بأنك قادرة/فعالاً على الاعتماد عليهم ليساعدوك. إذا جاء هدفك ضمن هذه المساحة من الطيف - ستكون تكتيكاتك بحاجة لإيجاد وسائل لجعل حلفائك للعمل معك بفاعلية أكبر نحو الغاية.

٢. المؤيدون غير النشطاء: تعتقد/ين أن لديهم الاهتمام نفسه، أو الاستثمار أو الحاجة نفسها لحل المشكلة مثلك تماماً؛ أو حتى قريبون للاتفاق معك بشأن رؤيتك. إذا كان هدفك ضمن هذه الخانة من الطيف، ستكون تكتيكاتك بحاجة إلى مساعدته على التحرك نحو خانة مؤيد نشط؛ بزيادة اهتمامه ورغبته بالعمل.

٣. محايد: أولئك أشخاص، منظمات، مؤسسات قد لا تكون على علم بالمشكلة، أو لا يعلمون عنك، ولا عن عملك، وليس لديهم استثمار معين في هذا الشأن.

إذا كان الهدف الذي وضعته يقع في هذه الخانة من الطيف، ستكون تكتيكاتك بحاجة إلى إيجاد وسائل لإخبارهم أو تثقيفهم بشأن المشكلة وموقفك بهدف تحريكهم الى خانة حليف سلبي. تفحص تكتيكاتك لتتأكد من عدم تحريكهم نحو خانة المعارضين.

٤. معارضون غير نشطاء: أولئك أشخاص، منظمات، مؤسسات، تعتقد/ين أن لديهم بعض المصالح التي من الممكن أن تتعارض مع رؤيتك؛ ومن الممكن أن يكون لديهم علاقات مع أشخاص يعارضونك بصورة نشطة.

٥. معارضون نشطاء: أولئك أشخاص، منظمات، مؤسسات لديها استثمارات كبيرة في معارضة موقفك (وهي تتعلق بالقوة، والمركز، والمال، والعلاقات، إلى آخره). إذا كان المستهدف متركزاً في هذه الخانة من الطيف، فإن الهدف من التكتيك هو الحاجة إلى وضعهم في معضلة كبيرة، بحيث أن أي عمل يقومون به ضدك سيكون كافياً بالنسبة لهم. إن الهدف من تكتيكك سيكون تحريكهم إلى خانة معارض سلبي.

- يتم إيضاح انه في معظم حالات التغيير الاجتماعي هنالك نزاع بين أولئك الذين يريدون التغيير المقترح، وأولئك الراضين له. يتم تمثيل أولئك الذين يريدون التغيير (الحلفاء/ المؤيدون) إشارة زائد + على أحد أطراف الورقة، لنقل على الجانب الأيسر من الورقة، ويتم تمثيل أولئك الذين لا يريدون التغيير (المعارضين) إشارة ناقص، على الطرف الآخر من الورقة.
- ايضا في معظم حملات التغيير الاجتماعي ليس من الضروري الفوز على المعارضين لصالح وجهة نظرك، حتى وإن كان المعارضون هم أصحاب القوة. ولكن من الضروري فقط تحريك بعض الخانات او جميعها خطوة واحدة في اتجاهك. فعلى سبيل المثال، بالإمكان استخدام مثال لعبة أطفال، "السي-سو" والذي يوضح مبدأ إحداث التوازن. إذا حركنا كل خانة من الطيف خطوة واحدة في اتجاه الحلفاء، على الأرجح أن نفوز، على الرغم من أن الأشخاص على الطرف الآخر لم يتزحزحوا.
- احيانا يحدث الاستقطاب، ويتحرك الناس، والمنظمات، والمؤسسات في الخانات الأقرب للمعارضين بعيدا عنك، ونحو المعارضين. ما إلا أن الفوز مازال ممكناً، إذا كان هنالك عددا لا بأس به من أفراد المجتمع – الناس، المنظمات، والمؤسسات في الخانات، الذين يمكن أن يتخذوا خطوة في اتجاهك.
- على المشاركين استخدام خارطتهم التكتيكية التمثيلية، وملصقات العلاقات التي تم تطويرها، يتم اختيار احد الملصقات، ومناقشة المجموعة فيما إذا كان ينبغي لصقها على الطيف. يتم اختيار عددا من العلاقات من خارطتك التكتيكية والتي سوف تُظهر كيف سوف يتم وضعها ضمن خانة مختلفة على أداة طيف الحلفاء (مؤيدون نشطون، مؤيدون غير نشطون، محايدون، معارضون غير نشطون، ومعارضون نشطون)
- يسأل/تسأل الميسر/ة فيما إذا كانت هنالك أية أسئلة أو مناقشة حول الأداة
- يقوم المشاركون بالعمل على طيف الحلفاء الخاص بهم
- عرض عمل المجموعات أمام باقي أفراد المجموعة، يقوم الميسر/ة بإعطاء تغذية راجعة
- يطلب الميسر/ة من المجموعات مراجعة ومناقشة الهدف الذي اختاروه من خارطتهم التكتيكية، اطلب/ي منهم مراعاة ما يلي:
- هل ما يزال هذا يبدو الهدف الأفضل؟ هل يرون إمكانية أفضل تركز على هذه المعلومات الإضافية؟
- تشير كل مجموعة إلى الهدف المختار من خلال رسم دائرة على الملصق

## الجلسة التدريبية الثالثة: خرائط القوة (جلسة بديلة للجلسة ١ و ٢)

### أهداف الجلسة:

- استخدام خارطة القوة لتحديد مؤيدي ومعارضى قضية ما
- تحديد الجمهور المستهدف الأساسي والثانوي وتحليل اهتمامهم في القضية

الوقت: ١٤٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- اورق ملونة لاصقة ( Post It )
- شريط لاصق
- مجلات وصحف
- مقصات
- جهاز العرض البصري
- جهاز حاسوب محمول

### المرفقات التدريبية:

لا يوجد

### اسلوب التدريب:

- نقاش
- عمل مجموعات
- تمرين تفاعلي

**ملاحظة:** قد يتم استخدام هذه الجلسة كبديل للجلسة الأولى والثانية من الخطوة الثالثة.

## خطوات التيسير:

(١) مقدمة (٣٠ دقيقة)

• يتم تقديم بعض المعلومات حول خرائط القوة:

- لضمان فعالية حملة كسب التأييد، يجب أن يقوم الناشطون في عملية كسب التأييد بتوجيه الجهود نحو تحقيق النجاح. لذلك نرى من الهام إيجاد وسائل عملية لتمكيننا من تحديد الموارد المتاحة التي يمكن استخدامها. وإحدى هذه الطرق/ الأدوات هي الخرائط التي يتم رسمها لكسب التأييد على المستوى الفردي ومستوى المؤسسات.

- تهدف خرائط القوة الخاصة بكسب التأييد إلى مساعدة الأفراد والمنظمات العاملة على قضية معينة في تحديد جميع العلاقات التي يمكن استخدامها والمتعلقة بالقضية.

- تكون الخرائط على نوعين: الأفراد والمنظمات، ولا يتم عزل هذين النوعين حيث أنّ كل نوع يشكل همزة الوصل للنوع الآخر. فخارطة القوة للفرد توافق خارطة فرد آخر وهكذا وصولاً إلى أن تتمكن مجموعة ما من وضع خارطة موحدة يمكن استخدامها للوصول إلى التأثير والتغيير الممكن في السياسات والقرارات. تشتمل هذه الخرائط على بعدين يجب أخذهما بالاعتبار:

(أ) بُعد يمثل الجمهور المستهدف الأساسي: والذي يتضمن الأفراد والمنظمات التي لها سلطة مباشرة على القرارات أو السياسة

(ب) بُعد يمثل الجمهور المستهدف الثانوي: الذي يمثل الأفراد والمنظمات القادرة على التأثير على صانعي القرارات وواضعي السياسات

• يتم تقديم بعض المحتويات حول النقاط والخطوات التي من الهام متابعتها عند إعداد خرائط القوة:

- تحديد الجمهور المستهدف لكل هدف أو غاية (الجمهور الأساسي والثانوي)

- توثيق هذه الخرائط والبيانات المتعلقة بها لدعم حملة كسب التأييد التي نقوم بها

- الأخذ بعين الاعتبار الفرق بين مختلف فئات الجمهور المستهدف (سياسيين أو حكومة محلية أو مقدمي خدمات أو إعلاميين...إلخ) إن تحديد هذه المجموعات بشكل دقيق يمكننا من إعداد آليات خاصة للتواصل مع كل منهم.

- تحديد مستوى وحجم الدعم أو المعارضة المتوقعة من كل جمهور مستهدف (أساسي أو ثانوي)

- كلما كان عدد الأشخاص العاملين على كسب التأييد أو يدعمونها أكبر. كلما كانت فرص النجاح أكبر. وهنا تتضح أهمية خرائط كسب

التأييد مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية تنظيم جهود هذه الأفراد بطريقة تحول دون تكرار الأدوار أو تضييع الجهود - يمكن للأفراد والمنظمات المشاركة بمختلف الوسائل والأشكال، مثل القيام بالاستشارات أو الإبلاغ عن الانتهاكات أو التعاون أو التنسيق. هذه هي التكتيكات التي نستخدمها لإشراك مختلف "المكونات والشرائح" - وهذا هو الذي يزيل الستار عن الخطوة الرابعة ويوضحها وهي خطوة ابتكار التكتيكات واختيارها. ولأجل ذلك أنت تريد القيام بهذا التحليل للجمهور المستهدف لاختيار التكتيكات التي تلائم هذا الجمهور.

- لا يمكن تجاهل الأفراد والمنظمات المحايدة حيث يمكن نقلهم إلى مؤيدين أو معارضين وذلك في حالة عدم القيام بتكتيكات وآليات مناسبة للتواصل معهم

• يتم استخدام الجدول التالي كمثال حول خارطة القوة. (١٠ دقائق)

هدف حملة كسب التأييد: رفع الحكومة التحفظات على المادة ٩ من معاهدة سيداو (معاهدة الأمم المتحدة للقضاء على كافة أنواع التمييز ضد المرأة) - وعلى وجه الخصوص منح المرأة الأردنية الجنسية لأطفالها

معارضون	المحايدون	المؤيدون
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وزارة الداخلية - وعلى وجه الخصوص دائرة المتابعة والتفتيش والدوائر الأمنية الأخرى</li> <li>- دائرة الإفتاء وبعض شيوخ الدين</li> <li>- معظم البرلمانيين (من الذكور)</li> <li>- شيوخ العشائر</li> <li>- الجامعة العربية والسلطة الفلسطينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الفنانون</li> <li>- الشباب</li> <li>- الإعلاميون</li> <li>- القطاع الخاص</li> <li>- معظم قطاعات المجتمع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملكة رانيا</li> <li>- منظمات حقوق الإنسان والمرأة</li> <li>- البرلمانيات</li> <li>- بعض شيوخ الدين المعتدلين</li> <li>- النساء المتزوجات من غير أردنيين</li> <li>- النشطاء القانونيين</li> <li>- المنظمات الدولية</li> </ul>

**ملاحظة:** تم إعداد هذه الخارطة للغايات التدريبية فقط. ويتبع هذه الخطوة جميع بيانات ومعلومات مفصلة حول هذه المجموعات ويجب تحليلها بعمق للتأكد من أنه تم وضع هذه المجموعات في فئتها الصحيحة.

أداة أخرى مفيدة في فهم الجمهور المستهدف مع وضع الهدف نصب الأعين:

الأثر	الأهمية / التأثير	مالذي يريدونه؟	المجموعة
القدرة على التأثير وتعزيز تجربتهم مع البرلمانين والعامه	يعملون على هذه الحالات منذ سنوات ولديهم توثيق لأعداد للنساء والأطفال المتأثرين بهذه العقبة	قانون يمنح المرأة الأردنية حق إعطاء الجنسية لأبنائها  أخبار وقصص مثيرة للاهتمام تجذب القراء والمشاهدين	<b>المؤيدون</b> منظمة معينة معينة بحقوق المرأة تعمل على هذه القضية (اختر منظمة تعرفها تعمل على هذه القضية - يساعد ذلك المجموعة على فهم الجمهور المستهدف (على وجه الخصوص
القدرة على نقل الرأي العام والرأي السياسي نحو الهدف	للإعلاميين القدرة على الوصول إلى شريحة عريضة من الناس حول هذه القضية - إذا تم صياغتها بشكل جيد لتحقيق الهدف		<b>المحايدون</b> الإعلاميون
إذا حصلنا على دعمهم، فإن ذلك يزيل عقبة هامة على المستوى المحلي لتحقيق الهدف، وبإمكان هؤلاء الشيوخ التأثير على من هم في الحكومة لتغيير موقفهم ودعم الهدف	على درجة عالية من الأهمية لأنهم يملكون تأثير على مجتمعاتهم	الاهتمام بالحفاظ على الوضع الحالي مع إرث المواطنة الآتي من الذكور	<b>المعارضون</b> شيوخ القبائل والعشائر

٢) تمرين المجموعة – (٤٥ دقيقة)

- يتم تقسيم المشاركين إلى ثلاث مجموعات، ويطلب منهم إعداد خارطة قوة خلال ٤٥ دقيقة، لتوضيح الجمهور المستهدف ويتضمن ذلك المؤيدين والمعارضون والمحايدين بالنسبة لهدف حملة كسب التأييد
- يتم إعطاء كل مجموعة عدد من الصحف والمجلات لأخذ قصاصات منها ووضعها على خريطة القوة بشكل صور ورموز
- على المشاركين اختيار شخص/ مجموعة (من المؤيدين والمحايدين والمعارضين) لاستهدافهم في الخطوة التالية أو مجموعة من الأشخاص/ المجموعات، ويعتمد ذلك على الوقت المتاح في التدريب وحسب هدف التدريب واحتياجات المجموعة، ويفضل تخصيص وقت كافي للمرور بمختلف أنواع الجمهور المستهدف.

٣) مشاركة خارطة القوة – (١٠ دقائق)

- عقب انتهاء المجموعات من خرائط القوة، يطلب منهم العودة إلى مجموعة المشاركين الكلية، ويتم طرح بعض الأسئلة الهامة لمساعدتهم على تحديد القوة ومكان تمركزها.
- فيما يلي بعض هذه الأسئلة:

- هل يوجد أي داعمين يجب إضافتهم إلى الخارطة؟ من هم؟
- هل يوجد أي معارضين يجب إضافتهم إلى الخارطة؟ من هم؟
- هل توضح الخارطة العلاقات والصلات التبادلية بين مختلف اللاعبين؟
- أين تتمركز على الخارطة معظم نقاط القوة والتأثير؟
- من لا نعرف عنه بالقدر الكافي – حيث يكون إجراء المزيد من الأبحاث مفيداً؟

٤) تحليل الجمهور المستهدف – (٢٥ دقيقة)

- تحتاج خرائط القوة في هذه المرحلة في العادة إلى بحث إضافي وبيانات إضافية لجعلها أكثر دقة، يجب على المشاركين القيام بالواجبات المسندة اليهم بعد التدريب للحصول على المزيد من البيانات الدقيقة، ومن ثم تحليل خرائط القوة مجدداً.

يقدم التمرين نبذة حول كيفية استخدام الأداة للقيام بمزيد من التحليل للجمهور المستهدف.

• يتم تقديم بعض المعلومات حول تحليل الجمهور المستهدف:

- خطوة تحليل الجمهور المستهدف هي إحدى أهم الخطوات التي يعمل عليها الناشطون. مجموعة الجمهور المستهدف هي مجموعة من الأفراد أو المنظمات التي تهدف إلى التأثير على قراراتها وسياساتها للوصول إلى حلول لقضية معينة. تتضمن عملية كسب التأييد قرارات وقد لا تصل إلى مستوى "السياسات" لكنها قرارات تسيّر نحو إحداث التغيير الذي تسعى إليه المجموعة.
- لإجّاح كسب التأييد يجب علينا محاولة معرفة جميع الأفراد والمجموعات التي قد تدعم قضية ما، وهؤلاء الذين قد يعارضونها. ونعيد هنا ذكر أنواع الجمهور المستهدف من خلال الأبعاد التالية:

- (أ) بُعدٌ يمثل الجمهور المستهدف الأساسي: والذي يتضمن الأفراد والمنظمات التي لها سلطة مباشرة على القرارات أو السياسة
- (ب) بُعدٌ يمثل الجمهور المستهدف الثانوي: الذي يمثل الأفراد والمنظمات القادرة على التأثير على صانعي القرارات وواضعي السياسات
- لتعزيز عملية تحليل مجموعات الجمهور المستهدف، يجب أخذ النقاط التالية بعين الاعتبار:
- يجب على مجموعات كسب التأييد تحليل جميع الأفراد والمجموعات التي قد تدعم أو تعارض قضية ما، وتحديد بوضوح
- تحديد كلتا المجموعتين (مجموعات الجمهور المستهدف الأساسي والثانوي)
- توثيق البيانات والمعلومات المتعلقة بمجموعة الجمهور المستهدف
- تختلف مجموعات الجمهور المستهدف من حيث المستوى والأهداف، فعلى سبيل المثال، هنالك صانعي القرارات وواضعي السياسات والمسؤولين الحكوميين والقيادات والإعلاميين...إلخ
- يجب علينا محاولة رفع عدد الأفراد والمنظمات الداعمة من خلال الرسائل الواضحة وتقليل عدد الخصوم
- يجب أن لا نُهمل آراء الأفراد المحايدين، ويجب إعداد أدوات وطرق لكسب دعمهم
- يوجد عدة نماذج مستخدمة لتحليل مجموعات الجمهور المستهدف مثل:



نموذج تحليل الجمهور المستهدف الأساسي والثانوي  
(١ - ٥) ١: منخفض ٥: مرتفع

المخاطر المحتملة	المنافع التي سيتم اكتسابها	المحايدون (أو أولئك الذين لا نعرف موقفهم)	مستوى المعارضة	مستوى الدعم السابق للقضية	مستوى المعرفة بكسب التأييد القضية	الجمهور المستهدف
تغيير الديموغرافيا قد يزيد الفرص المستقبلية للسكان الأصليين من اكتساب البرلمان والحكومة		0	5	0	4	الجمهور المستهدف الأساسي (الحكومة الأردنية)
إثبات النجاح للمجتمع والجهات المانحة والمساهمة في تحقيق القيم الإنسانية التي يعملون لأجلها		0	0	5	5	الجمهور الثانوي: الأفراد والمنظمات التي قد تؤثر على الجمهور المستهدف الأساسي (منظمات حقوق الإنسان والمرأة)

(٥) مجموعات عمل - (١٥ دقيقة)

• يتم توزيع جدول تحليل الجمهور المستهدف على المشاركين ويطلب منهم العمل في مجموعاتهم السابقة واستخدام المعلومات الواردة في التمرين السابق لاستخدام الأداة وتحليل الجمهور المستهدف

- بعد التمرين يطرح/تطرح الميسر/ة بعض الأسئلة ويتم فتح باب النقاش مع المشاركين
- بإمكان الميسر/ة تلخيص الجلسة من خلال التحدث عن أهمية وفائدة المعلومات في اختيار التكتيكات وذلك بالأخذ بعين الاعتبار مصالح واهتمامات الخصوم الذين ينتقلون إلى داعمون، والمحافظة على مصالحهم، والانتباه إلى المخاطر التي قد تتعرض لها مختلف المجموعات. وعلى وجه الخصوص إعداد التكتيكات لتقوية المؤيدين على المساعدة في نقل المحايدين والمعارضين نحو تحقيق الهدف وإشراكهم بذلك.

## الجلسة التدريبية الرابعة: فهم طيف الحلفاء

### أهداف الجلسة:

- يصبح المشاركون قادرين على تحديد جميع اللاعبين في طيف الحلفاء وواقعهم الحالي
- استيعاب مفهوم "الجمهور المستهدف" وتحديد كيفية اختيار الجمهور المستهدف للقيام بإجراء معين

الوقت: ٦٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- شريط لاصق
- غراء
- جهاز العرض البصري
- جهاز حاسوب محمول

### المرفقات التدريبية:

- المرفق التدريبي رقم (٣,٤,١): دراسة حالة مصنع الاسمنت

### اسلوب التدريب:

- نقاش
- عمل مجموعات
- تمرين تفاعلي

### خطوات التيسير:

- بيان الهدف من التمرين والعملية (٥ دقائق)
- تقسيم المشاركين إلى ٤ - ٥ مجموعات (٢ دقيقة)
- توزيع الحالة الدراسية، وتقديم التعليمات التالية:
  - قراءة الحالة - بشكل فردي مع وضع دائرة حول أكبر قدر من "المستهدفين" الذين أمكن تحديدهم وتمييزهم (٥ دقائق)
  - رسم نطاق الحلفاء (باستخدام عدد ٢ من اللوح القلاب الملصقين ببعضهما البعض) (٣ - ٥ دقائق)
  - تحديد مختلف اللاعبين في الحالة الدراسية ومناقشتهم وفق مواقعهم التي تعتقد المجموعة أنهم يقعون ضمنها "نطاق الحلفاء" (١٥ دقيقة)
  - تحديد "المستهدف" الذي تم اختياره في هذه الحالة حيث يكمن تركيز الحملة (٥ دقائق)
- يقوم المشاركون بأخذ جولة حول الجدران لتفحص عمل المجموعات الأخرى (٥ دقائق)
- النقاش: أسئلة ومناقشة (١٠ - ١٥ دقيقة)
- ما الاختلاف الذي تمت ملاحظته بين المجموعات في تحديد موقع اللاعبين وتحديد المستهدفين؟
- ما رأيك في اختياراتهم للمستهدفين من الحملة؟
- رأيك، أي التكتيكات كانت أكثر فاعلية في توجيه المستهدفين نحو الهدف من الحملة؟
- ما الأمور التي يجب نصحهم بالتركيز عليها إن قاموا بحملة أخرى مع بيان الأسباب

# 4

## ابتكار التكتيكات واختيارها



**USAID**

من الشعب الأمريكي



New Tactics  
in Human Rights

**fhi360**  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

تم تطويرها من خلال برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بالتعاون مع مدربين وخبراء أردنيين في مجال كسب التأييد

### الخطوة الرابعة: ابتكار التكتيكات واختيارها

هذه الخطوة من أهم الخطوات المتبعة في منهجية التكتيكات الجديدة. حيث أنه وبعد الانتهاء من خطوات تحديد المشكلة وبناء الرؤيا وفهم منطقة العمل، يحين موعد الاستعداد للعمل. وفي هذه الخطوة تكون معرفة التكتيكات أمر هام. ستظهر التكتيكات نفسها بشكل مختلف وفقا للفئة المستهدفة وحجمها وقدرات المؤسسة التي تنفذ التكتيك ومواردها المتاحة. ومن الهام جدا هنا تذكر أن نجاح التكتيكات يعتمد إلى حد كبير على "الخليط المنظم للتكتيكات" التمارين في هذه الجلسة تساعد المجموعة على تعلم الأفكار التكتيكية، وعلى مشاركة تجاربهم في تطبيق التكتيكات تقدّم قاعدة أفضل لاستنتاج الأفكار التكتيكية عن طريق العصف الذهني حول تكتيكات محتملة لتطبيقها على مشكلتهم المطروحة. ويعتبر الكشف عن التكتيكات ومشاركتها جزء أساسي من منهجية التكتيكات الجديدة. مع الأخذ بعين الاعتبار التكتيكات التي من الممكن أن تحركنا نحو الغاية والهدف.

#### قائمة المحتويات

مقدمة الخطوة الرابعة

الجلسات التدريبية:

الجلسة الاولى: استكشاف الافكار التكتيكية

الجلسة الثانية: حكايات تحت الشجرة

الجلسة الثالثة: حكايات تحت الشجرة ٢

الجلسة الرابعة: العصف الذهني للتكتيكات

الجلسة الخامسة: بناء التحالفات

المرفقات التدريبية:

مرفقات الجلسة الاولى :

• المرفق التدريبي رقم (٤,١,١): العرض البصري للخطوة الرابعة

• المرفق التدريبي رقم (٤,١,٢): تعليمات المشاركين "اكتشاف الأفكار التكتيكية"

• المرفق التدريبي رقم (٤,١,٣): اخذ دراسات الحالة من كتاب التكتيكات الجديدة في حقوق الانسان المتوفر

<http://www.newtactics.org/en/tactics/database>

مرفقات الجلسة الثانية:

• المرفق التدريبي رقم (٤,٢,١): تعليمات المشاركين "حكايات تحت الشجرة"

مرفقات الجلسة الثالثة: لا يوجد مرفقات

مرفقات الجلسة الرابعة: لا يوجد مرفقات

مرفقات الجلسة الخامسة: المرفق التدريبي رقم (٤,٥,١): دراسة حالة بعنوان "بناء جبهة موحدة" من كتاب التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الانسان -

صفحة ١٩٥

الموارد:

- خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي - دليل المنهجية - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب. صفحة ١٧ - ١٩

- خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي - دليل التيسير - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب. صفحة ١٩ - ٢٨

التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان: مرجع للممارسين. كتاب يحتوي على ١٠٠ حالة. يتوفر الكتاب باللغتين العربية والإنجليزية وعدة لغات أخرى للتحميل

المجاني على الرابط التالي: (<http://www.newtactics.org/en/workbook>)

## الجلسة التدريبية الاولى: استكشاف الافكار التكتيكية

### أهداف الجلسة:

- استكشاف وتعلم ومشاركة وتبادل أكبر قدر ممكن من الأفكار التكتيكية.

الوقت: ١٠٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

لوح قلاب  
اقلام تخطيط ملونة  
شريط لاصق  
جهاز العرض البصري  
جهاز حاسوب محمول

### المرفقات التدريبية:

المرفق التدريبي رقم (٤.١.١): العرض البصري للخطوة الرابعة  
المرفق التدريبي رقم (٤.١.٢): تعليمات المشاركين "اكتشاف الأفكار التكتيكية"  
المرفق التدريبي رقم (٤.١.٣): اخذ دراسات الحالية من كتاب التكتيكات الجديدة في حقوق الانسان المتوفر  
<http://www.newtactics.org/en/tactics/database>

### اسلوب التدريب:

نقاش  
عمل مجموعات



### خطوات التيسير:

#### (١) المقدمة (١٠ دقائق)

- باستخدام المرفق التدريبي رقم (٤,١,١) العرض البصري للخطوة الرابعة. تتم مراجعة الدوائر الثلاث لإطار عمل صن تزو. بالاضافة الى الخطوات الخمس.
- توضح ماهية الخطوة الرابعة وأهدافها.

#### (٢) عمل مجموعات (٢٠ دقيقة)

- يقسم المشاركون الى ازواج او مجموعات. وتعطي لكل مجموعة دراسة حالة من المرفق التدريبي رقم (٤,١,٣)
- يتم توزيع المرفق التدريبي رقم (٤,١,٢): تعليمات المشاركين "اكتشاف الأفكار التكتيكية". والذي يوفر تعليمات للمشاركين واسئلة للاجابة عليها خلال ٣٠ دقيقة.
- يُطلب من المشاركين تحضير نتائج مناقشتها باستخدام الوح القلاب لمشاركتها مع باقي المجموعة.

#### (٣) عرض عمل المجموعات (٥٠ دقيقة)

- كل مجموعة ستحظى بـ٥ دقائق لمشاركة أفكارها مع الآخرين.
- بعد إنهاء كافة العروض التقديمية. تُطرح الاسئلة التالية على المجموعة بأكلمها للتعرف على أفكارهم وانطباعاتهم:
- هل كانت أي من الأمثلة التكتيكية مثيرة بصورة خاصة؟
- هل اكتسبوا أية خبرة من خلال استخدامهم للتكتيكات؟
- هل حصلوا على أي من الأفكار التي تساعد على مواصلة الاستكشاف؟

#### (٤) الختام (٢٠ دقائق)

- تتم الإشارة ان هناك ٦ أسباب لتوسيع صندوق أدوات التكتيكات لأي منظمة:
- (١) إن ما نعرف القيام به يؤثر على ما نعتقد أنه ممكن وتساعد التكتيكات في تحديد الاستراتيجية
- (٢) تعتبر التكتيكات المختلفة فعالة تجاه أهداف مختلفة

٣) تختلف جاذبية التكتيكات حسب اختلاف المستهدفون

٤) إن المرونة التكتيكية هي مصدر المفاجأة

٥) تُرشد التكتيكات المشاركين والمراقبين إلى كيفية الانخراط في العالم من حولهم

٦) إن التكتيكات هي الخطوات المتبعة لضم المشاركين والحلفاء إلى عمل المنظمة

• بإمكان الميسر/ة عرض عدد من الصور التي تم استخدامها من قبل حملات مختلفة كأمثلة على تكتيكات ناجحة (يشجع الميسر/ة البحث عن قضايا حديثة لعرضها على المشاركين)

## الجلسة التدريبية الثانية: حكايات تحت الشجرة

### أهداف الجلسة:

- مشاركة مخزون الخبرات المتوفرة لدى المشاركين ومنظماتهم.

الوقت: ٩٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

لوح قلاب

اقلام تخطيط ملونة

شريط لاصق

أجزاء مختلفة من الورق الملون أو الملصقات - (أخضر، أصفر/برتقالي، أحمر، أو أي لون آخر يمثل ثمار الشجرة)  
عدد من الأشجار مرسوم على ورق كبير أو مقصوص من كرتون ملون أخضر وبني

### المرفقات التدريبية:

المرفق التدريبي رقم (٤،٢،١): تعليمات المشاركين "حكايات تحت الشجرة"

### اسلوب التدريب:

نقاش

عمل مجموعات

### خطوات التيسير:

#### (١) المقدمة (١٠ دقائق)

- يتم التوضيح للمشاركين "لقد كنا جميعاً جزءاً من أعمال أو حملات ناجحة، وحين الوقت الآن لتبادل هذه التجارب والتحديات والتعلم من بعضنا البعض"
- يُطلب من المشاركين التفكير بالتجارب التي عاشوها:

حملات شاركوا فيها.

اجتماعات أو مظاهرات شهدوها.

أعمال أو تفاعلات.

- يتم عرض صورة شجرة كبيرة ويتم إبلاغ المشاركين باننا سوف نجلس في ظلها ونشارك حكاياتنا عن أعمال ناجحة، وأعمال وحملات غير ناجحة.
  - تتم الإشارة الى انه في الطقس الحار في مختلف المناطق يبحث الناس عن ظل ليجلسون تحته ويتحدثون ويروون خبراتهم واخبارهم
- #### (٢) عمل مجموعات (٣٠ دقيقة)

- يقسم المشاركون الى مجموعات.
- يتم توزيع الاشجار والاوراق الملونة على المشاركين
- يتم توزيع المرفق التدريبي رقم (٤,٢,١): تعليمات المشاركين "حكايات تحت الشجرة" والذي يوفر تعليمات للمشاركين
- على كل مجموعة اختيار قصة نجاح واحدة يودون مشاركتها مع الجميع.
- على المشاركين تحضير نتائج مناقشتها باستخدام اللوح القلاب لمشاركتها مع باقي المجموعة.
- وباستخدام مثال تكتيكي واحد، اطلب/ي من كل مجموعة مشاركة المعلومات التالية:

الأوراق الخضراء: ماذا كان العمل؟

الفروع: من كان منخرطاً ضمن العمل؟

الأوراق الصفراء: هل كانت هنالك تحديات كان عليك تجاوزها؟

الجذع: ما الذي دعمك في المضي بالعمل؟ (قيم، تقاليد، مهارات، معرفة).

الثمار: كيف تعرف/ين أنك نجحت في جهودك؟ ما هي التغييرات الناجمة عن أعمالك؟

الأرض: كيف يؤثر عملك على الآخرين؟

(٣) عرض عمل المجموعات (٤٠ دقيقة)

- يقوم المشاركون بإضافة شجرتهم الى الغابة
- كل مجموعة ستحظى بـ ١٠ دقائق لمشاركة أفكارها مع الآخرين
- بعد إنهاء كافة العروض التقديمية. يسأل الميسر/ة المجموعة بأكلمها عن أفكارهم وانطباعاتهم
- هل كانت أي من الأمثلة التكتيكية مثيرة بصورة خاصة؟
- هل اكتسبوا أية خبرة من خلال استخدامهم للتكتيكات؟
- هل حصلوا على أي من الأفكار التي تساعد على مواصلة الاستكشاف؟

(٤) الختام (١٠ دقائق)

- يتم تذكير المشاركين 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.

## الجلسة التدريبية الثالثة: حكايات تحت الشجرة ٢

### أهداف الجلسة:

- مشاركة مخزون الحكمة والخبرات المتوفرة لدى المشاركين ومنظماتهم.

الوقت: ٤٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

لوح قلاب

اقلام تخطيط ملونة

شريط لاصق

رسما كبيرا لشجرة جرداء، بالكثير من الفروع. ومساحة كبيرة على الأرض

ملصقات خضراء وصفراء (البرتقالي جيد أيضا) لكافة المشاركين

### المرفقات التدريبية:

لا يوجد

### اسلوب التدريب:

نقاش

تمرين جماعي

## خطوات التيسير:

(١) يتم تعريف المشاركين بفكرة مشاركة "حكايات تحت شجرة" (راجع الجلسة الثانية)

(٢) يُطلب من المشاركين التفكير بالحمولات، والتكتيكات، والسلوكيات التي كانت ناجحة من حيث أهداف التغيير الاجتماعي، وأخرى قد تكون غير ناجحة بالقدر نفسه، ولكنها كانت مصدراً للاستفادة المهمة

- يتم توضيح للمشاركين بأننا سوف نستخدم مبدأ الشجرة للكشف عن ثروات الخبرات في هذه الغرفة، وما هي بعض عناصر الحملات الناجحة
- يشير/تشير الميسر/ة الى أننا سوف نضع الأوراق على الشجرة.

- الأخضر. أوراق سليمة. أعمال ناجحة. سوف تُعلق على فروع الشجرة

- الأوراق الصفراء (أو البرتقالية) سوف تمثل أعمال وحملات لم تسر على النحو المطلوب. ولكن كما تعلمون، أحياناً تكون بعض أفضل الدروس

المستفادة من تحويل الفشل إلى قصة نجاح. وسيتم وضع الأوراق الصفراء أو البرتقالية على الأرض وسوف تغذي الشجرة. وهنا، سوف تتحول الأوراق إلى سماد - هنالك العديد من الدروس التي يمكن استخلاصها من محاولات تبدو بالنسبة لنا اخفاقات أحياناً. حتى أنه في بعض الأحيان نعتقد أننا فشلنا، ولكننا في الحقيقة حققنا نجاحاً هائلاً نسبةً إلى الأهداف التي ربما لم نعبر عنها بوضوح، هنا، سوف تتحول الأوراق إلى سماد - هنالك العديد من الدروس التي يمكن استخلاصها من محاولتنا

• في هذه الجلسة سيتم النظر للحملات والإشارات، والأفكار والسلوكيات الفعالة، التي شاركنا فيها، أو شهدناها في الماضي

• على المشاركين أن يكتبوا لقباً (بكلمة أو اثنتين) على ملصق بشأن عمل أو تكتيك فعال (ورقة خضراء) أو أقل فعالية (ورقة صفراء، أو برتقالية). واطلب منهم

التفكير بمثال محدد، واخبرهم بأننا نفضل تجربة من واقع الحياة

• سوف يتم وضع الأوراق إما على الشجرة (خضراء) أو أسفل الشجرة (صفراء أو برتقالية)

• على المشاركين اختيار قصة لمشاركتها مع المجموعة بأكملها

• بالاعتماد على حجم المجموعة، يتوجب ابلاغهم بأنه لا تتاح الفرصة للجميع لمشاركتهم قصتهم ولكن سيتمكن الجميع من وضع أوراق على الشجرة

٣) يُطلب من المشاركين كتابة بضع مفردات على ملصقات ملونة:

• يتم اعطاء المشاركين ٤ أو ٥ دقائق لرواية قصصهم وكتابة عناوينها على الملصقات

- ملصقة يُفضل أن يكون لونها أخضر لعمل أو حملة فعالة

- ملصقة قد تكون برتقالية أو صفراء للتعبير عن عمل أو حملة غير فعالة بالقدر نفسه

٤) يُطلب من المشاركين الراغبين بالصعود إلى الشجرة لوضع الملصقة حيث تنتمي (الفروع أو الأرض) وأن يروون قصة قصيرة عن خبراتهم عندما يضعون أوراقهم على الشجرة (قصة واحدة لكل شخص)

• ضمن مجموعة كبيرة، قد ترغب/ين بإخبار المشاركين بأن لديهم دقيقة واحدة لتوضيح تجربتهم

• التباين: يمكنك أن تقابلهم، بحيث تتمكن من البحث عن أمور أعمق لديهم

• بينما تُقال القصص وتُروى الحكايات، يعمل/تعمل الميسر/ة على استخلاص وتدوين "عوامل النجاح الأساسية" على اللوح القلاب ولكن لا يمكن للمشاركين رؤيتها (فليكن لديك لوح معاكس لوجهتهم)

٥) بعد رواية ما يكفي من القصص، يعرض/تعرض الميسر/ة للمشاركين عناصر النجاح.



## الجلسة التدريبية الرابعة: العصف الذهني للتكتيكات

### أهداف الجلسة:

- اختيار التكتيكات الملائمة التي سوف تعمل على تحريك الغاية قدما

الوقت: ٤٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

لوح قلاب

اقلام تخطيط ملونة

### المرفقات التدريبية:

لا يوجد

### اسلوب التدريب:

عصف ذهني

نقاش

عمل مجموعات

### خطوات التيسير:

(١) المقدمة (٥ دقائق)

• تتم الإشارة انه وبعد التعرف على هذا العدد الكبير من التكتيكات، سواء المحلية او العالمية، علينا الآن النظر الى اهداف الحملة التي نعمل عليها. ووضوح

تكتيكات تساعدنا على تحقيق هذه الاهداف

• تُقدم الارشادات حول عملية العصف الذهني والتي تتضمن التالي:

- من غير المسموح لأي شخص إعطاء أية تغذية راجعة بشأن الفكرة (على سبيل المثال، لا يمكننا القيام بذلك، حيث لا تتوفر لدينا الإمكانيات، ولا نعرف أحد هناك، إلى آخره؛ ولا حتى التغذية الراجعة الإيجابية). قد تود إيجاد وسيلة لتذكير المشاركين بالبقاء بعيدا عن الانتقاد الشديد
- على سبيل المثال، استخدم قواعد كرة القدم يسمح بإعطاء المشاركين الكرت الأصفر مرتين (أي تحذير)
- والمرّة الثالثة يتم إعطاءهم الكرت الأحمر – أي أنهم أصبحوا خارج اللعبة، وعندها لا يصح لهم سوى المشاهدة.
- التدفق الحر للأفكار – القيام بإدراج كافة الأفكار التي تخطر على ذهن الأفراد خلال فترة وجيزة من الزمن، ومن ثم تحديد الفتره الزمنية، (بين ١٠ إلى ١٥ دقيقة) للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار. ولا بد من العمل على إدراج التكتيكات الكامنة، حتى تلك التي يعتقد الناس أنها راديكالية أو مستحيلة لأبعد الحدود. قد تكون تلك راديكالية للغاية الآن، ولكن قد تتمتع بجذور مناسبة في فترة لاحقة من الزمن.

### ٢) عمل المجموعات (٣٠ دقيقة)

• عصف ذهني لمدة ١٠ إلى ١٥ دقيقة

• مراجعة الافكار التكتيكية التي تم توليدها واختيار الافكار التكتيكية التي تناسب:

قدرات المجموعة (الموارد، الأشخاص، إلى آخره).

المقدرة على تحمل المخاطر (درجة من الخطورة).

تحليل الخصوم (رد محتمل على التكتيك).

السياق الذي سوف يتم استخدام التكتيك فيه.

### ٣) عرض التكتيكات المختارة (٢٠ دقيقة)

## الجلسة التدريبية الخامسة: بناء التحالفات

### أهداف الجلسة:

- مشاركون قادرين على تحديد العناصر اللازمة لبناء التحالفات والمحافظة عليها من خلال التمارين التجريبية
- مشاركون قادرين على ربط المثال الوارد في الحالة الدراسية بالتجربة المحلية أو أمثلة بناء التحالفات
- مشاركون قادرين على تحديد التشابهات والاختلافات لتحديد عناصر بناء التحالف التي تكون ملائمة للتعامل مع احتياجاتهم حسب الموقف

الوقت: ٧٥ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- ورق A4
- شريط لاصق
- جائزة للفريق الفائز

### المرفقات التدريبية:

المرفق التدريبي رقم (٤,٥,١): دراسة حالة بعنوان "بناء جبهة موحدة" من كتاب التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الانسان - صفحة ١٩٥

### اسلوب التدريب:

- دراسة حالة
- عمل مجموعات

## الجزء الاول: تمرين التنشيط (جزيرة القروش). (٣٠ دقيقة)

### خطوات التيسير:

#### (١) الإعداد والتجهيز لتمرين التنشيط

- تحديد نقاط البداية والنهاية باستخدام الشريط اللاصق، والتأكد من جاهزية المواد قبل إعطاء التعليمات لمجموعة المشاركين (٢ - ٥ دقائق)
- يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعتين متساويتين - (للحصول على أفضل النتائج يجب أن لا يتجاوز أفراد المجموعة ١٢ مشارك) وفي حال تبقي مشاركين لم تتسع لهم المجموعتين، ينبغي الطلب منهم القيام بدور سمك القرش في المحيط

#### (٢) شرح تعليمات هذا التمرين لتنشيط المشاركين على النحو التالي:

- تمثل خطوط الشريط اللاصق (عدها ٢) حدود أو حافة كل جزيرة على المياه
- المنطقة الواقعة بين الخطين تمثل المحيط
- الأوراق الفارغة تمثل الصخور التي بإمكان المشاركين استخدامها في حركاتهم لعبور المحيط
- يمتلئ المحيط بسمك القرش الخطير (يقوم بدور القرش الميسرون والمشاركون الذين لم تتسع لهم المجموعات)
- هدفهم: أن تنتقل كل مجموعة من جزيرة إلى الأخرى بأمان وبأقل عدد ممكن من الحسائر
- بإمكانهم التنقل مع التنبه للشروط التالية:
  - بإمكان المشاركين استخدام الصخور (قطع الورق) فقط عندما يقوم ثلاثة من الأشخاص بلمس الورقة بإطرافهم وإلا فسيقوم القرش بافتراس الصخرة والشخص.
  - يأكل القرش أية صخور فارغة أو تحتوي على أطراف أشخاص يقل عددهم عن ثلاثة
  - ينهي الفريق مهمته بنجاح عندما يدخل أفراد الجزيرة الأخرى مرة واحدة كمجموعة واحدة بخطوة واحدة مشتركة

- (٣) بعد الانتهاء من توضيح التعليمات، يُطلب من المشاركين طرح أسئلتهم واستفساراتهم إن كان لديهم أي منها. عند الانتهاء من الإجابة على استفساراتهم، يتم تزود كل مشارك بورقة حجم A٤ وتخصص مدة ٥ دقائق لكل فريق للتخطيط

٤) يبدأ التمرين (يُنح المشاركون مدة ٢٠ دقيقة لتنفيذ خططهم)

٥) بعد مرور ٢٠ دقيقة يتم إعلان الفريق الفائز

٦) يتم تلخيص التمرين باستخدام الأسئلة التالية:

• ذكر العناصر التي ساهمت في النجاح؟

• ما هي العناصر التي عملت على الوقوف أمام النجاح وعرقلته؟

• وصف الشعور الذي راود المشاركين عند إجراء هذه اللعبة

• إذا قمنا بإعادة التمرين مرة أخرى. ما هي الأمور التي يجب العمل على تغييرها في خطة العمل؟

٧) هناك عناصر أساسية مهمة في التمرين والمتعلقة بعمل الفريق (مثل: التعاون والانتباه لأعضاء الفريق الآخرين وتنوع الأدوار والقيادة... إلخ)

٨) في حال لم ينجح أي من الفريقين في مهمته. ينبغي إبلاغهم بأن حل اللعبة يكمن في مبدأ العمل الجماعي (عمل الفريق) - توزيع الأدوار

وتنسيق جيد بين أفراد الفريق. وتعتمد على كيفية وتوقيت وضع المشاركين لأطرافهم على الورقة من أجل ضمان وجود ثلاثة أطراف على الورقة

في أي وقت. استخدمت بعض الفرق حواجبها وبعضهم استخدموا رؤوسهم لإتمام التمرين.

## الجزء الثاني: الحالة الدراسية (٤٥ دقيقة)

### خطوات التيسير:

١) مقدمة حول تمرين الحالة الدراسية "بناء جبهة موحدة" - ٥ دقائق

• تقسم المشاركين إلى مجموعات تتألف من ٣ إلى ٥ مشاركين كحد أقصى. (مثال. يمكن للميسر/ة تقسيم المشاركين إلى مجموعات باستخدام طريقة

توزيع أرقام من ١ إلى ٣ أو ٥ (حسب عدد أفراد المجموعة الواحدة) على المشاركين - ثم الطلب من المشاركين الذين يحملون نفس الأرقام تكوين مجموعة)

• توزع نسخة من الحالة الدراسية على كل مشترك/ة من كل مجموعة ثم القيام بما يلي:

- تحديد شخص واحد لتدوين ما يجري من نقاش على الورق القلاب

- قراءة الحالة (بشكل منفرد)

- تحليل الحالة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية (ملاحظة: على الشخص الذي يقوم بمهمة التدوين في كل مجموعة تلخيص أهم الإجابات

المقترحة عن كل سؤال): ٢٠ دقيقة (٥ دقائق لقراءة الحالة، و١٥ دقيقة لمناقشة الأسئلة)

حدد/ي العناصر التي ساعدت على بناء خالف ناجح في هذه الحالة؟

كيف يمكن أن يتم تطبيق هذه الأفكار على الأمثلة المحلية للمجموعات التي تبني خالفات؟

كيف يمكنك تطبيق هذه الأفكار على موقفك (وضعك) أنت؟

ما هي نقاط التشابه أو الاختلاف التي يمكن تحديدها بين الحالة الدراسية والأمثلة المحلية التي ذكرتها؟

٢) وضع النتائج وإلصاقها: ٥ دقائق

• يُطلب من المشاركين العودة إلى المجموعة الكلية. ووضِع نتائجهم على الحائط الأمامي. ومقارنة إجاباتهم بإجابات المجموعات الأخرى

٣) ملخص التجربة: ١٥ دقيقة

• يشجع الميسر/ة المجموعات على تسليط الضوء على نقاط التشابه والاختلاف التي تم تحديدها في التمرين. قم بالتعليق على الإجابات المقترحة أو الإضافة

عليها

• يختتم التمرين من خلال سؤال المشاركين فيما إذا لاحظوا وجود تشابه أو علاقة بين تمرين جزيرة القروش وتمرين الحالة الدراسية

# 5

## وضع خطة العمل



**USAID**

من الشعب الأمريكي



New Tactics  
in Human Rights

**fhi360**  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

تم تطويرها من خلال برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بالتعاون مع مدربين وخبراء أردنيين في مجال كسب التأييد

### الخطوة الخامسة: وضع خطة العمل

في هذه الخطوة من عملية التكتيكات الجديدة تضع المجموعة (أو المجموعات الصغيرة) الخطوات السابقة لتطوير خطة عمل. ويتخذون ههنا خطوة بالغة الأهمية نحو جعل رؤيتهم حقيقة. حيث تعمل المجموعات على قاعدة استذكار نصيحة صن تزو القائلة بأن "التخطيط بلا عمل لا يجدي، والعمل بلا تخطيط يمكن أن يكون مصيرياً" هنا سوف تعمل كل مجموعة على جمع الخطوات الخمسة الخاصة بالابتكار التكتيكي معاً باستخدام الشكل الآتي:

#### الاستراتيجية

المشكلة: مسائل تم حديدها في السابق ليتم حلها.

الرؤيا: كيف من الممكن أن يكون شكل العالم بعد حل المشكلة.

#### التكتيك

المستهدف: الشخص القادر على إيصالك إلى مرادك.

الغاية: الخطوة الإضافية التي تتخذها/تتخذينها نحو وصولك إلى الرؤيا.

التكتيك المختار: مجموعة الأعمال التي تقوم/ين بها بحيث يعطيك الهدف ما تحتاج/ين إليه للوصول إلى الغاية (من العصف الذهني للأفكار التكتيكية).

الفئة المستهدفة: قائمة بالأشخاص والمؤسسات المتأثرة (أو من الممكن أن تكون متأثرة) بتكتيكاتك (من الخارطة التكتيكية ونطاق الحلفاء).

المخاطر والفرص: ما الذي يمكن ان يحدث كنتيجة لخطة العامل الخاصة بك؟

#### العمل

خطة عمل: مهام محددة تقوم بها لإكمال تكتيكاتك، والوصول إلى غايتك.

#### قائمة المحتويات

مقدمة الخطوة الخامسة

الجلسات التدريبية:

الجلسة الاولى: إعداد خطة العمل

المرفقات التدريبية:

مرفقات الجلسة الاولى :

- المرفق التدريبي رقم (١,١,٥): العرض البصري للخطوة الخامسة



- المرفق التدريبي رقم (٥,١,٢): تعليمات إعداد خطة العمل
- المرفق التدريبي رقم (٥,١,٣): نموذج خطة العمل
- المرفق التدريبي رقم (٥,١,٤): ملخص الاستراتيجية والتكتيكات

### الموارد:

- خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي - دليل المنهجية - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب. صفحة ١٧ - ١٩
- خمس خطوات نحو التكتيك الإبداعي - دليل التيسير - مشروع التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب. صفحة ١٩ - ٢٨

## الجلسة التدريبية الاولى: إعداد خطة العمل

### أهداف الجلسة:

- تطوير خطة عمل متماسكة: لتحديد الأدوار والمسؤوليات، والموارد، وتقييم المخاطر والفرص. ووضع جدول زمني للتنفيذ الفعلي.

الوقت: ٦٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- شريط لاصق
- جهاز العرض البصري
- جهاز حاسوب محمول

### المرفقات التدريبية:

- المرفق التدريبي رقم (٥,١,١): العرض البصري للخطوة الخامسة
- المرفق التدريبي رقم (٥,١,٢): تعليمات إعداد خطة العمل
- المرفق التدريبي رقم (٥,١,٣): نموذج خطة العمل
- المرفق التدريبي رقم (٥,١,٤): ملخص الاستراتيجية والتكتيكات

### اسلوب التدريب:

- نقاش
- عمل مجموعات

## خطوات التيسير:

### (١) المقدمة (١٠ دقائق)

• يُستخدم المرفق رقم (٥,١,١) العرض البصري للخطوة الخامسة

• يتم تذكير المشاركين ان نقطة العمل هي تحريك المستهدف خانة واحدة أو شريحة واحدة نحو خانة "حليف نشط" على طيف الحلفاء. على سبيل المثال: إذا كان المستهدف يقع في الوقت الراهن في مركز "الحياد". ينبغي بالتكتيك أن يحرك المستهدف إلى موقع "الحلفاء السلبيين".

### (٢) عمل مجموعات (٣٠ دقيقة)

• يتم توزيع: المرفق التدريبي رقم (٥,١,٢): تعليمات إعداد خطة العمل والمرفق التدريبي رقم (٥,١,٣): نموذج خطة العمل والمرفق التدريبي رقم (٥,١,٤): ملخص الاستراتيجيات والتكتيكات. على المشاركين

• يتم التأكد من أن كل اعضاء المجموعة (أو كل مجموعة صغيرة) منخرطين بالكامل في تطوير خطة عمل. ولدى كلٍ منهم دورٌ في العرض التقديمي في الخطة. ويتوجب تشجيع المشاركين على أن يكونوا مبتكرين في عروضهم التقديمية.

• اثناء عمل المجموعات يكون/تكون الميسر/ة مستعدا لمساعدة المشاركين في الكشف عما يلي وأخذه بعين الاعتبار:

- ما هي الإجراءات التي يريدونها من المستهدف القيام بها فيما يتعلق بالمسألة المحددة؟

- ما هي المخاطر المتعلقة بالأمر؟

- هل يعمل الهدف والتكتيكات التي قمت بتحديددها على توليد مخاطر لم تأخذها بعين الاعتبار؟ إذا كان الجواب نعم. هل تفوق هذه المخاطر المنافع المحددة؟

- هل التكتيكات متوفرة. وفعالة (مجربة أو غير مجربة) في تقويض الأخطار؟

- ما هي التكتيكات الأخرى التي يمكن توظيفها والتي ستشمل الحلفاء. ولا تولد أخطارا؟

- ما هي الفرص المتاحة؟

- هل يولد الهدف المحدد فرصا إضافية لتفعيل دور الحلفاء المحتملين؟

- ما هي التكتيكات الأخرى التي قد تكون هنالك حاجة لها قبل اختيار التكتيك بهدف تفعيل دور حلفاء آخرين لتحريك الهدف أقرب إلى الغاية؟

- كيف من الممكن أن يؤثر التكتيك على العلاقات ضمن خانات المعارضين المحايدين والسليبين في الطيف؟

٣) عرض عمل المجموعات (٥٠ دقيقة)

تقوم المجموعات بتحضير عرض تقديمي مع مراعاة الشروط التالية:

• أن يضعوا معا جميع الخطوات بأسلوب مبدع لمشاركته مع المجموعة بأكملها، وكل من في المجموعة بحاجة إلى دور في العرض التقديمي.

- الخطوة الأولى: مشاركة المشكلة التي يتم البحث لها عن حل.
- الخطوة الثانية: مشاركة الرؤيا التي تتكون لدى الأفراد عندما يتم حل المشكلة.
- الخطوة الثالثة: بيئة العمل - مشاركة خارطة التكتيكية وطيف الحلفاء.
- الخطوة الرابعة: تحديد التكتيك المختار والمعلومات الرئيسية من نشرة ملخص الاستراتيجية التكتيكية.
- الخطوة الخامسة: شارك العناصر الرئيسية من خطة العمل الخاصة بهم.

• تقوم كل مجموعة بعرض خطة العمل الخاصة بها امام باقي المشاركين

• يتم توفير التغذية الراجعة على شكل

اعجبنى.....

اقترح .....

عودة لصفحة  
الخطوات

# مرحلة المتابعة والتقييم



**USAID**

من الشعب الأمريكي



New Tactics  
in Human Rights

**fhi360**  
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

تم تطويرها من خلال برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني بالتعاون مع مدربين وخبراء أردنيين في مجال كسب التأييد

## مرحلة متابعة وتقييم خطة العمل

لان الهدف من خطة العمل هو إحراز تقدم نحو الرؤيا - صعود "الجبل" والوصول إلى الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى؛ تساعد هذه المرحلة مجموعتك في جميع المعلومات اللازمة لمتابعة عملية تنفيذ الخطة التي قاموا بوضعها. هل يقومون بتنفيذ خطتهم وفقا للجدول الزمني الذي حددوه؟ إن كانت الإجابة لا، فما هي التحديات التي تواجههم؟ وهل كانوا قادرين على تطبيق الموارد الضرورية؟ وما هي التعديلات والتغييرات اللازمة؟

### قائمة المحتويات

مقدمة

الجلسات التدريبية:

الجلسة الاولى: مراجعة خطة العمل

الجلسة الثانية: وضع خطة المتابعة والتقييم

الجلسة الثالثة: استخدام حالة دراسية لتفحص خطوات المتابعة والتقييم

المرفقات التدريبية:

مرفقات الجلسة الاولى :

• لا يوجد مرفقات

مرفقات الجلسة الثانية:

• المرفق التدريبي رقم (١,٢,١): صورة وحيد القرن

• المرفق التدريبي رقم (١,٢,٢): صورة العربة التي تصعد الجبل

• المرفق التدريبي رقم (١,٢,٣): نموذج خطة المتابعة والتقييم

المصادر:

- ورقة معدة من قبل السيد لانس لاورنس بعنوان المؤشرات: التعريف وكيفية وضعها
- دليل منظمات المجتمع المدني حول المتابعة والتقييم ، مؤسسة هرنش الالمانية ضمن مشروع الحياة ممكنة دون عنف وتمييز. الحملة الاقليمية لنهاضة العنف ضد النساء. شبكة سلمى

## الجلسة التدريبية الاولى: مراجعة خطة العمل

### أهداف الجلسة:

- التفكير في خطة عملهم بهدف متابعة عملية التنفيذ وتقييم فعالية خطة العمل في السير قدماً نحو تحقيق هدفهم
- دراسة مدى فعالية التكتيكات التي تم اختيارها لكل مستهدف
- بناء فهم حول تجربتهم وقدرتهم المتعلقة بالإجراءات والتعاون وتبادل الخبرات المستقبلي

الوقت: ١٢٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- شريط لاصق
- اوراق ملونة
- جهاز العرض البصري
- جهاز حاسوب محمول

### المرفقات التدريبية:

لا يوجد مرفقات تدريبية

### اسلوب التدريب:

- نقاش
- عمل مجموعات



## خطوات التيسير:

### (١) المقدمة (١٠ دقائق)

- إن اخذ الوقت لمتابعة وتقييم خطة العمل من حيث تحقيق الهدف (الاهداف) أمرٌ هام جداً، ليس فقط بالنسبة للسير قدماً نحو رؤيتنا؛ بل أيضاً من أجل مساعدتنا على معرفة نقاط القوة والضعف لدينا بما يمكننا من اتخاذ قرارات إستراتيجية والقيام بتعديلات تكتيكية.

#### رصد وتقييم التقدم



- وبالعودة إلى رسم الجبل نرى أن هذا الرسم هو أحد الطرق التي من

شأنها توضيح ومساعدة المجموعة على استيعاب أن الغاية من خطة عملهم هي الصعود بهم إلى أعلى الجبل للوصول إلى رؤيتهم. ما مقدار المسافة التي تم قطعها بدءاً من أسفل الجبل؟ من الهام هنا إدراك أن الوصول إلى نقطة camp ١ (على الرسم) هو انتصارٌ هام. لذلك ينبغي أخذ بعض الوقت للاحتفاء بذلك.

- يحتاج الميسر/ة إلى تحضير صورة لجبل ما

- سيكون من الهام جداً بالنسبة للميسر/ة مراجعة نتائج عملية

الخطوات الخمس الخاصة بالمجموعة وإعداد المعلومات التالية. ولكن وقبل إضافة هذه المعلومات إلى صورة الجبل، ينبغي الطلب من المجموعة تذكر

ومناقشة النقاط التالية. ومن ثم يتوجب اضافة هذه الأسئلة والمعلومات إلى الخطوات التالية:

#### - الخطوة ١: تحديد المشكلة

السؤال الذي يُطرح على المجموعة: الخطوة أ ما هي المشكلة التي قمتم بالعمل عليها؟

الميسر/ة: إضافة البيان كنقطة البداية على صورة الجبل، وتوضيح أن "هذا كان الموقف الذي تم تحديده عندما قامت المجموعة

بإعداد خطة عملها" حيث شكل البيان نقطة الانطلاق ومكان بدء المجموعة

#### - الخطوة ٢: الرؤيا

سؤال يُطرح على المجموعة: ما هو بيان الرؤيا الذي قمتم بإعداده؟ ويشكل ذلك قمة الجبل - الرؤيا التي نريد تذكرها.

الميسر/ة: وضع البيان الخاص بالرؤيا على قمة الجبل . ويمثل ذلك التغيير الضخم الذي ترغب المجموعة بتحقيقه

- الخطوات ٣ و٤ و٥: المستهدف (ون) (محيط العمل ) والتكتيكات وخطة العمل

أسئلة تُطرح على المجموعة:

- من هو المستهدف (ون) الذي تم تحديده من خلال أداة خارطة التكتيكات وأداة نطاق الحلفاء؟

- ما هو الهدف الذي تم تحديده بالنسبة لكل مستهدف؟

- ما هي التكتيكات والأنشطة الواردة في خطة العمل؟

خضيرات إضافية يتوجب على الميسر/ة القيام بها:

قبل الجلسة، يتوجب القيام بإعداد "رموز معاني الألوان" التي ستطلب من المشاركين استخدامها. مثال - ضع/ي على الورق اللاصق وفق الألوان التالية ما يلي:

• أخضر: التكتيكات/ الأنشطة التي تم تنفيذها

• أصفر: التكتيكات الأنشطة التي لم يتم تنفيذها

• الزهري: التحديات (عوامل خارجية تتعلق بنطاق العمل) - ما الذي أثر على قدرة المجموعة على تنفيذ التكتيكات/ الأنشطة أو خطة العمل الكلية؟ ("عواصف"

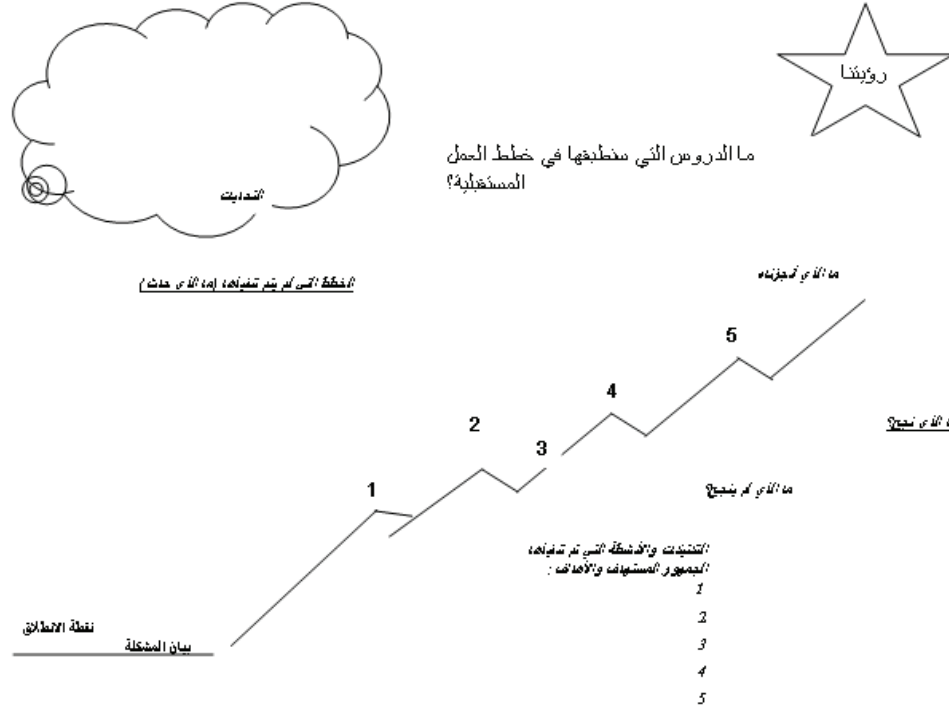
الجبل)

• البرتقالي: التكتيكات/ الأنشطة التي تم تنفيذها - ما الذي لم يتم بنجاح؟

• الأرجواني: التكتيكات/ الأنشطة التي تم تنفيذها - ما الذي تم بنجاح؟

• الأزرق: الاحتفال بما تم إنجازه

• الأصفر الفاقع: ما الدروس المستفادة والتي يمكن تطبيقها في خطط العمل القادمة؟



### مقدمة حول العملية ونقاش المجموعة: (٢٠ - ٣٠ دقيقة)

#### ١. مقدمة - مرحلة متابعة وتقييم استراتيجية العمل

يتوجب ابلاغ المجموعة بأننا سنقوم بمراجعة خطة العمل التي تم إعدادها من أجل متابعة تنفيذها، وتقييم إلى أي مدى تساعد خطة العمل الوصول إلى تحقيق الهدف والتقدم بنا صعوداً نحو الرؤيا. المعلومات التي يجب جمعها من حيث الكيفية والنوعية المتعلقة بالمؤشرات على مستوى الهدف. سننظر إلى الأمور التي نعرفها والمتعلقة بالاستراتيجيات والتكتيكات الفعالة من خلال مراجعة التنفيذ الفعلي للخطة كما قامت به المجموعة.

- القيام بعرض صورة الجبل وطرح السؤال التالي: "ما الذي تذكرونه من عملنا بالسابق معاً على هذه الصور؟"
- تسليط الضوء على أهم النقاط: نحن لا نقفز من موقعنا أسفل الجبل إلى أعلاه، إنما نمر عبر عملية بحيث تكون كل نقطة على الجبل محطة مختلفة. كما أنه قد تأتي عواصف على الجبل لا يمكننا التحكم بها.

• ابلغ المجموعة بأننا سنقوم ببناء جبل خاص بنا. وبالتالي يمكننا رؤية مدى نجاح خطة عملنا في الصعود بنا نحو الرؤيا.

٢. استخدام الأسئلة الواردة أعلاه لتذكير المجموعة بنتائج عملية الخمس خطوات الخاصة بهم والبدء في بناء المعلومات على صورة الجبل

إذا كانت المنظمة كبيرة وتم تكليف أقسام مختلفة في المنظمة لتنفيذ تكتيكات/ أنشطة مختلفة – يمكن تقسيم المجموعة إلى مجموعات عمل أصغر

للقيام بهذه المراجعة والتحليل

٣. مرحلة المتابعة والتقييم : ٣٠ - ٤٥ دقيقة

مراجعة محددة لخطة العمل: سنقوم بالنظر إلى ما نعرفه حول الإستراتيجيات والتكتيكات الفعّالة من خلال مراجعة تنفيذ خطة عمل المجموعة. سنقوم

بمراجعة الأسئلة التالية لكل مستهدف وتكتيك/ نشاط:

○ هل حققنا الهدف من خطة العمل

○ هل جمعنا المعلومات الخاصة بالمؤشرات على مستوى الهدف؟ وكيف؟

○ هل حققنا الهدف من التكتيك

○ هل قمنا بتنفيذ هذا التكتيك/ النشاط وفقاً لخطة عملنا؟

○ إن لم يتم تنفيذ النشاط، فما سبب ذلك؟ ما العوامل التي ساهمت في عدم القدرة على تنفيذها؟

○ إن تم تنفيذها، ولكن لم تنجح بشكل جيد، ما هي العوامل التي ساهمت في ذلك؟

○ إذا كانت الإجابة نعم: تم تنفيذ التكتيك/ النشاط بنجاح، فما العوامل التي ساهمت في تحقيق ذلك؟

○ ما هي الأنشطة التي نحتاج لتغييرها من أجل العودة إلى المسار الصحيح أو الاستفادة من الظروف الجديدة والعلاقات التي تم تطويرها.. إلخ؟

ملاحظة تتعلق باليسير:

إذا كانت المجموعة في مرحلة تنفيذ خطة العمل – يجب الانتقال مباشرة إلى الختام.

## مرحلة المتابعة والتقييم

إذا أتمت المجموعة خطة عملها. يتوجب اذن الانتقال إلى التقييم مع الهدف المحدد وهو إجراء تقييم كلي لخطة العمل. وبيان كيف أنّ هذا التقييم يساعد المجموعة في العودة إلى الخطوة ١: لمراجعة تحديد مشكلتهم والانتقال خلال العملية مجدداً لإعداد خطة عملهم التالية.

نريد أيضاً أن نخصص بعض الوقت لتقييم تقدمنا الكلي. نحتاج إلى تحديد الدروس المستفادة من تنفيذ خطة عملنا والتي يمكننا تطبيقها في الخطط المستقبلية لتحسينها. من الهام جداً أن:

○ نحتفل بما قمنا بإجازه والأهداف التي وصلنا إليها

○ نحدد ما هي الدروس المستفادة من هذه الإنجازات؟ ما هي العوامل التي ساهمت في هذا النجاح؟

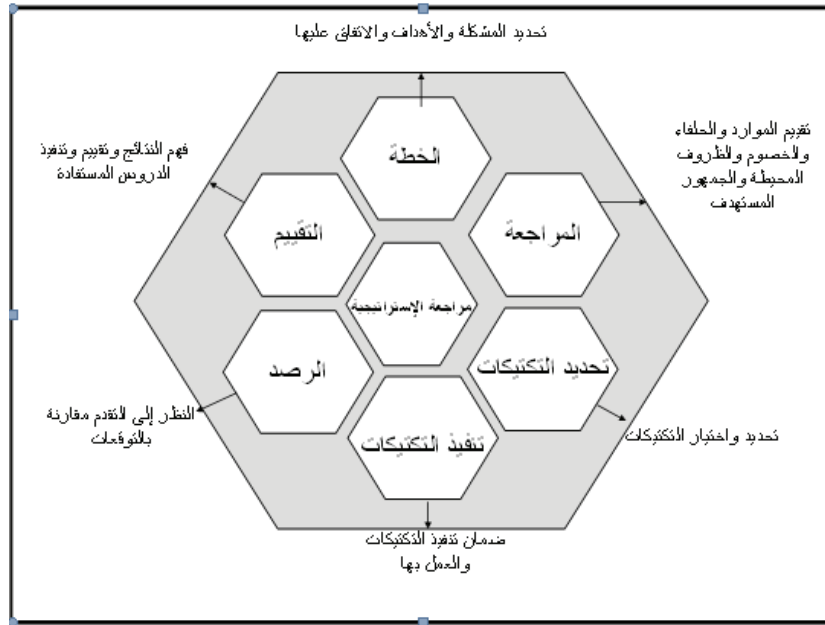
○ نحدد ما الذي يجب أن يتم تعديله في خطة عملنا الحالية؟ أو ما الذي يجب أن يتم تغييره لمساعدتنا في تنفيذ الأجزاء المتبقية من خطة العمل بشكل أفضل؟ أو ما الذي نحتاج أن نأخذه بعين الاعتبار عند إعداد خطة عمل قادمة؟

٤. الختام: ١٠ - ١٥ دقيقة

اسأل/ي المجموعة: ما الذي لاحظتموه أو تعلمتموه من هذه العملية؟

الميسر/ة: إضافة ملاحظات المجموعة والقيام بتسليط الضوء على الدروس المستفادة للإجراءات القادمة واكتشاف التغييرات والتعديلات التي يجب القيام بها

لإتمام خطة العمل أو إعداد خطة عمل جديدة



## الجلسة التدريبية الثانية: وضع خطة المتابعة والتقييم

### أهداف الجلسة:

- التعرف على ماهية المتابعة والتقييم، وأهميتها لخطة كسب التأيد
- وضع مؤشرات الأداء لخطة كسب التأيد

الوقت: ١٢٠ دقيقة

### الوسائل التدريبية:

- لوح قلاب
- اقلام تخطيط ملونة
- شريط لاصق
- اوراق ملونة
- جهاز العرض البصري
- جهاز حاسوب محمول

### المرفقات التدريبية:

- المرفق التدريبي رقم (١,٢,١): صورة وحيد القرن
- المرفق التدريبي رقم (١,٢,٢): صورة العربة التي تصعد الجبل
- المرفق التدريبي رقم (١,٢,٣): نموذج خطة المتابعة والتقييم

### اسلوب التدريب:

- نقاش
- عمل مجموعات

(١) المقدمة

- تتم الإشارة انه مع العديد من الجهود والعمل على قضايا مختلفة يتبادر الى ذهننا عدد من الاسئلة مثل هل شكلنا فارقاً فيما يخص القضية التي نعمل من اجلها؟ وكيف تطور الأداء؟ وما هي الأساليب الواجب اتباعها. لذلك من الهام جداً ان نقوم بالمتابعة والتقييم لاي خطة عمل نقوم بها.
- يتم خضير ورقتي لوح قلاب واحد تحتوي على مميزات المتابعة والاخرى على مميزات التقييم ويتم عرضها على المشاركين (وتعرض كشريحة باستخدام جهاز العرض البصري):

المتابعة	التقييم
عملية مستمرة	عملية مرحلية
تتعقب وتخلل سير خطة العمل او المشروع وتوثق العملية	تقدم تحليل معمق وموسع لمقارنه ما تم تخطيطه وما تحقق وقد تشمل فحص الملائمة للاحتياجات
تركز اكثر على الاداء ومتابعة مؤشرات الاجاز	تركز اكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الاثر والاستمرارية
تجيب على اي من الانشطة تم تنفيذها واي من النتائج يتم تحقيقها	تجيب على لماذا وكيف تم تحقيق النتائج ، وتساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير

يتم التقييم لخطة العمل في :

- نهاية الخطة
- مرحلي
- دوري

خطة المتابعة والتقييم تحتوي اربع عناصر اساسية وهي :

المصطلح	التعريف	توجيه الأسئلة	مثال
بيان الهدف /الأهداف	التغيير المتوقع من التنفيذ الناجح لبرنامج معين، أو مشروع، أو تدخل.	ما الذي نحاول تحقيقه؟	
مؤشر الأداء	خاصية ملحوظة أو قابلة للقياس تبين أو "تشير إلى" مدى تحقيق هدف ما .	كيف لنا أن نقرر فيما إذا كنا نحقق هدفنا؟ ما الذي سنبحث عنه؟ وما الذي سوف نقيسه؟	
بيانات خط الأساس	الظرف الذي يكون موجوداً قبل بدء البرنامج/ العمل. ولأن المستويات المستهدفة للأداء تحدد كمية التغيير المتوقعة، نحن بحاجة إلى بيانات خط الأساس لإنشاء نقطة البدء.	كيف كان حال الأشياء عندما بدأنا تدخلنا؟	
المستوى المستهدف للأداء	المستوى المتوقع لتحقيق الهدف، كما هو موضوع من حيث مؤشرات الأداء ضمن فترة زمنية محددة.	ما هي كمية ما نحققه من الهدف، ومتى؟	

#### خطوات التيسير:

- ١) عرض فيلم تكافؤ واستخلاص مثال يوضح العناصر الاساسية اعلاه (٦٠ دقيقة)
- تعطى مقدمة حول الهدف من التمرين (٥ دقائق)
- عرض الفيلم القصير (٨- ١٠ دقائق)
- التفكير والتأمل الفردي (٣ - ٥ دقائق)
- الطلب من المشاركين تأمل ما شاهدوه وتعبئة العمود الرابع من الجدول اعلاه باستخدام فيلم تكافؤ كمثال (٢٠ دقيقة)
- عرض نتائج عمل المجموعات ومناقشة النتائج (١٥ دقيقة)
- عرض الجدول ادناه كمثال للمشاركين (٥ دقائق)

١ البيانات من مؤشرات الأداء لهدف معين تخبرنا فقط فيما إذا كان هدف معين تحقق أو لا، ولا تخبرنا بالسبب الذي جعل الهدف يتحقق أو لا!

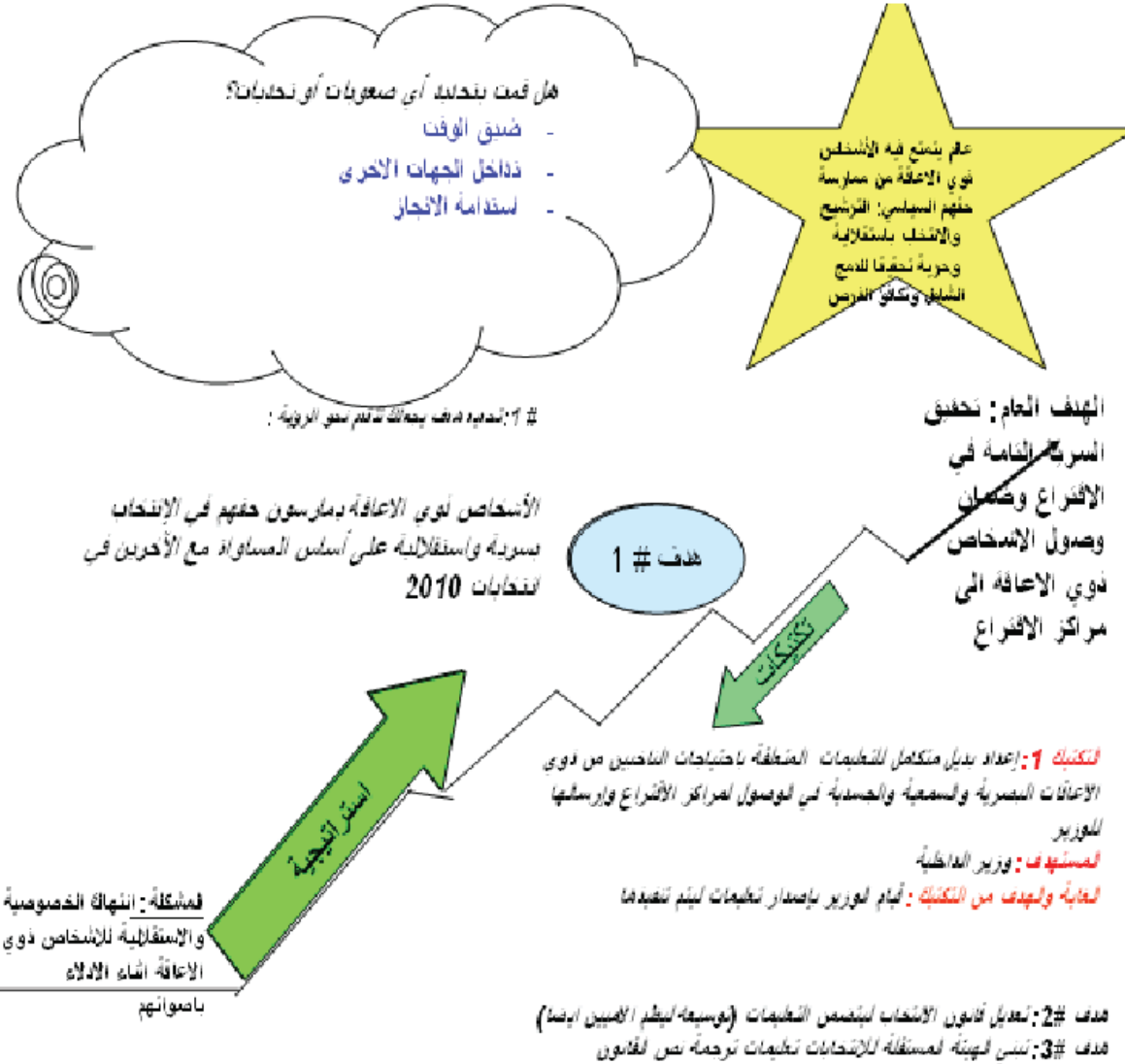


المصطلح	التعريف	توجيه الأسئلة	مثال
بيان الهدف /الأهداف	التغيير المتوقع من التنفيذ الناجح لبرنامج معين، أو مشروع، أو تدخل.	ما الذي نحاول تحقيقه؟	يمارس الأشخاص ذوي الاعاقة حقهم في الانتخاب بسرية واستقلالية على أساس المساواة مع الآخرين في انتخابات 2010
مؤشر الأداء	خاصية ملحوظة أو قابلة للقياس تبين أو "تشير إلى" مدى تحقيق هدف ما .	كيف لنا أن نقرر فيما إذا كنا نحقق هدفنا؟ ما الذي سنبحث عنه؟ وما الذي سوف نقيسه؟	عدد الاشخاص ذوي الاعاقة الذين تمكنوا من الاقتراع باستقلالية وسرية في اماكن الاقتراع المهينة في الانتخابات البرلمانية لعام 2010
بيانات خط الأساس	الظرف الذي يكون موجوداً قبل بدء البرنامج/ العمل. ولأن المستويات المستهدفة للأداء تحدد كمية التغيير المتوقعة، نحن بحاجة إلى بيانات خط الأساس لإنشاء نقطة البدء.	كيف كان حال الأشياء عندما بدأنا تدخلنا؟	اماكن الاقتراع غير مهينة ويتم الاقتراع من خلال ذكر اسم المرشح امام اللجنة (مثل اقتراع الامي للشخص ذوي الاعاقة السمعية والبصرية)
المستوى المستهدف للأداء	المستوى المتوقع لتحقيق الهدف. كما هو موضوع من حيث مؤشرات الأداء ضمن فترة زمنية محددة.	ما هي كمية ما نحققه من الهدف. ومتى؟	اماكن الاقتراع المتفق عليها مهينة للاشخاص ذوي الاعاقة الحركية وقدرة الاشخاص ذوي الاعاقة البصرية والسمعية على اصطحاب مرافق شخصي

- يتم التأكيد على ان مؤشرات الاداء يجب ان تكون على مستوى الهدف
- اهمية تحديد المعلومات التي يجب جمعها للتحقق من مؤشر الاداء وكيفية جمعها
- يتم عرض المرفق التدريبي رقم (١,١): صورة وحيد القرن. وتتم الاشارة انه علينا وضع مؤشرات الاداء بطريقة ذكية ومدروسة وبناء على عدد من المعايير. وليس فقط بناء على ما نراه امامنا.
- على مؤشرات الاداء ان تكون SMART تماما كما هي في وضع الاهداف
- يتم عرض المرفق التدريبي رقم (١,٢): صورة العربة التي تصعد الجبل. وتتم الاشارة ان هناك مؤشرات اداء فعالة واخرى ليست فعالة. يجب دائما ان نحدد ماهي المؤشرات المناسبة على مستوى الهدف ؟ وما هو المؤشر المناسب للوضع الحالي؟

- يقوم الميسر/ة بعرض الصورة التالية ليبين مجموعة الاهداف التي توصلنا الى قمة الجبل

- يطلب الميسر من المشاركين تعبئة الجدول ادناه (المؤشر على مستوى الهدف)



العنصر	البيان	المؤشر
الرؤيا	عالم يتمتع فيه الأشخاص ذوي الاعاقة من ممارسة حقهم السياسي: الترشيح والانتخاب باستقلالية وحرية حقيقيا للدمج الشامل وتكافؤ الفرص	
الهدف العام	تحقيق السرية التامة في الاقتراع وضمان مراكز اقتراع مهيئة للأشخاص ذوي الاعاقة	
الهدف ١:	الأشخاص ذوي الاعاقة يمارسون حقهم في الإنتخاب بسرية واستقلالية على أساس المساواة مع الآخرين في انتخابات ٢٠١٠	
الهدف ٢:	تعديل قانون الانتخاب ليتضمن التعليمات (ويتضمن الاميين ايضا)	
الهدف ٣:	تبني الهيئة المستقلة للانتخابات تعليمات ترجمة نص القانون	
الهدف ١:	الأشخاص ذوي الاعاقة يمارسون حقهم في الإنتخاب بسرية واستقلالية على أساس المساواة مع الآخرين في انتخابات ٢٠١٠	نسبة الاشخاص ذوي الاعاقة (الحركية والسمعية والبصرية) الذين انتخبوا في الانتخابات السابقة الاخيرة من المجموع الكلي زيادة نسبة الاشخاص ذوي الاعاقة الذين مارسوا حقهم بالانتخاب في ٢٠١٠ زيادة في عدد الاشخاص ذوي الاعاقة السمعية والبصرية الذين حضروا مرافق شخصي تغير ملحوظ في سلوكيات اعضاء اللجنة القائمة على الانتخابات
التكتيك ١:	إعداد بديل متكامل للتعليمات المتعلقة باحتياجات الناخبين من ذوي الاعاقات البصرية والسمعية والجسدية في الوصول لمراكز الاقتراع وإرسالها للوزير	
الهدف من التكتيك:	قيام الوزير باصدار التعليمات	

العنصر	البيان	المؤشر
التكتيك ٢	تدريب الراصدين على الانتخابات من المركز الوطني لحقوق الانسان	
تكتيك ٣	تدريب متطوعين من الميدان لتعبئة استبيان حول فعالية التعليمات الصادرة يوم الانتخابات	
المهمة ١	اعداد التعليمات	
الخطوات	عقد اجتماع للاتفاق على التعليمات البديلة	
	تحديد شخص قانوني لصياغة التعليمات	
	مراجعة التعليمات من قبل الفريق	
	انهاء التعليمات	
	ارسال نسخة التعليمات الى الوزير وطلب اجتماع	
المهمة ٢	عقد الاجتماع مع الوزير وفريقه	
	طلب اجتماع مع وزير الداخلية لتقديم التعليمات المقترحة	
	تحديد الفريق الذي سيحضر الاجتماع وتوزيع الادوار والمهام	
	الاجتماع مع الوزير ومناقشة المطالب	
	وضع خطة عمل لمتابعة ما تم الاتفاق عليه	