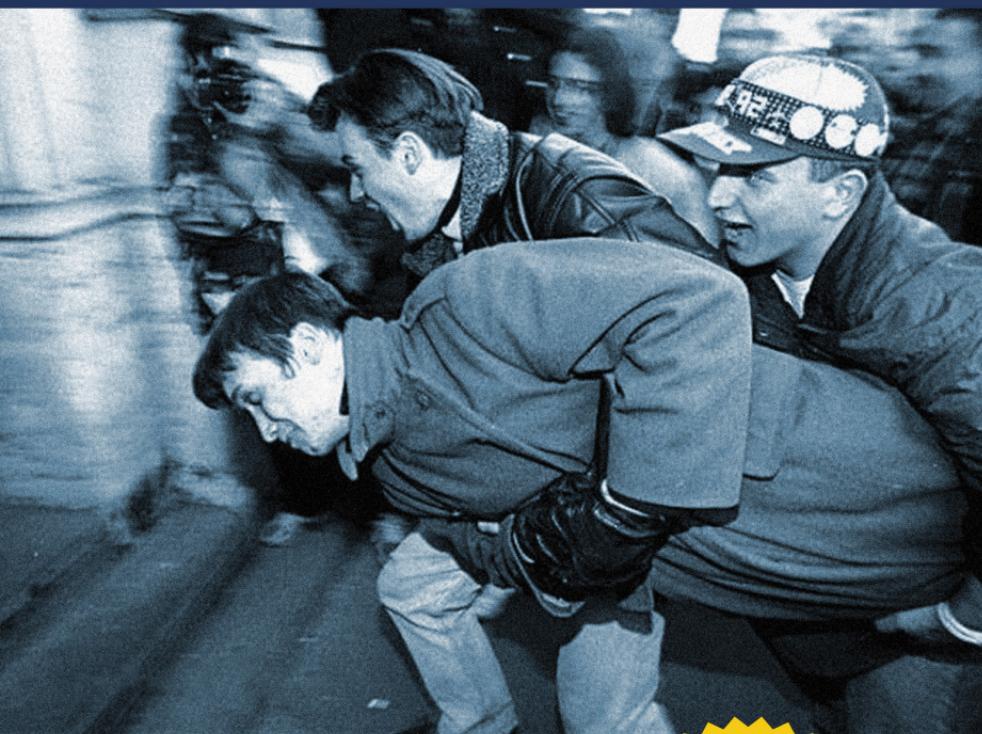


طريق المقاومة القصوى

دليل خطوة بخطوة
للخطيط للحملات غير العنيفة



بقلم إيفان ماروفيتش

ICNC

المركز الدولي لأساليب
الصراع غير العنيف

الطبعة
الثانية



صورة الغلاف: يظهر إيفان مارو فيتش محمولاً كأئمه عارضة تقبيله لكتاب باب عادة جامعة بلغراد خلال تظاهرات الطلاب في عامي 1996 و1997. تصوير ميروسلاف بتروفيتش

صورة صفحة حقوق الطبع والنشر: تظاهرات العيدان الأوروبي في كييف، أوكرانيا في 29 ديسمبر 2013. تصوير ماكسيم ينوك أو لكسندر. مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي CC BY 2.0. تم تديل الصورة عن طريق الأقصاص. <https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/by/>

إخلاء المسؤولية عن المؤلف: إن التسميات المستخدمة والمواد المقدمة في هذا المؤلف لا تعكس أي رأي من جانب المركز الدولي لأساليب الصراع غير العنيف (CNC)، وينتمي المؤلف مسؤولية اختيار الحقائق الواردة في هذا العمل وتقديمها، وكذلك جميع الآراء المعبّر عنها فيه، والتي لا تتعارض بالضرورة أراء المركز الدولي لأساليب الصراع غير العنيف (CNC) ولا تلزم المنظمة بأي شكل من الأشكال.

المركز الصحفي التابع للمركز الدولي لأساليب الصراع غير العنيف (CNC))

المحررون: هاردي ميريمان
وأمير فرنشن
جهة الاتصال: icnc@nonviolent-conflict.org
المصمم: جو جارسيا

نشر بواسطة المركز الصحفي التابع للمركز الدولي لأساليب الصراع غير العنيف (CNC))
المركز الدولي لأساليب الصراع غير العنيف
710 .New Hampshire Ave. NW, Ste 600
USA 20037 .Washington, D.C

© 2018, 2021 المركز الدولي لأساليب الصراع غير العنيف، إيفان مارو فيتش
جميع الحقوق محفوظة.

الطبعة الأولى: 2018
الطبعة الثانية: 2021
الرقم الدولي المعياري للكتاب
(ISBN) (الغلاف الورقي): 978-1-943271-37-5

طريق المقاومة القصوى

دليل خطوة بخطوة للتخطيط للحملات غير العنيفة

الطبعة الثانية



جدول المحتويات

1.....	مقدمة بقلم هاردي ميريمان.....
3	مقدمة.....
5	1. حملات المقاومة المدنية غير العنيفة.....
13	2. تحليل SWOT: فهم قدراتك الحالية والبيئة.....
23.....	3. تطوير السيناريو: توقع النتائج المحتملة.....
35.....	4. معايير SMART: تحديد أهداف الحملة.....
45.....	5. طيف الحلفاء: تحديد أصحاب المصلحة.....
55.....	6. صندوق الإدراك: تحليل معتقدات أصحاب المصلحة ومشاعرهم
67.....	7. العصف الذهني: استحضار التكتيكات.....
75.....	8. تحليل التكلفة والفائدة: اختيار أفضل فكرة.....
85.....	9. خطة الحملة: تدوين كل شيء على ورق.....
95.....	10. التكتيكات.....
109.....	11. دورة تطوير الحملات.....
117	12. ورشة عمل التخطيط التكتيكي.....
121	الخاتمة.....

الجدوال والأشكال

16	الجدول 1: مصفوفة SWOT
18	الجدول 2: أمثلة على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
25	الجدول 3: تطوير السيناريو
28	الجدول 4: أمثلة على سيناريوهات أفضل حالة والفرص الضائعة والتهديدات المضادة وأسوأ حالة
7	الشكل 1: الإستراتيجية والحملات والتكتيكات
9, 8	الشكلان 2 و 3: مخططات
29	الشكل 4: الخطة (أ) والخطة (ب).
48	الشكل 5: طيف الحلفاء

أذكر أنتي سمعت اسم المستبد الصربي سلوبودان ميلوسيفيتش في تسعينيات القرن العشرين. وكان هذا الاسم يُذكر عادةً في الأخبار في الولايات المتحدة. وكان يُشار إليه أحياناً باسم «جزار البلقان»، إذ اضطهد أخوامه السياسيين ثم حُكم بعد ذلك بتهمة الإبادة الجماعية وجرائم الحرب والجرائم ضد الإنسانية. وعندما انخرط جيشه في التطهير العرقي في كوسوفو عام 1999، قاد حلف الناتو حملة قصف ضد يوغوسلافيا. لقد أجبرت القنابل ميلوسيفيتش على سحب قواته، لكنها لم تتمكن من الإطاحة به.

إلا أن نظامه الدكتاتوري أُسقط في أكتوبر عام 2000. إذ أطلق المجتمع الذي حكمه لأكثر من عقد من الزمان حركة شعبية غير عنيفة من أجل الديمقرطية اثنتي أنها أقوى من نظامه. وأدت مجموعة تسمى «أوتبور (المقاومة)» -التي بدأها الشباب الصربي وتوسعت سريعاً- دوراً حاسماً في هذه العملية.

لقد تأسست حركة أوتبور على يد مجموعة صغيرة من الناشطين الشباب، ونمت على مدار عامين لتشمل عشرات الآلاف من الأشخاص من جميع أنحاء صربيا. وبفضل انتشارها بطريقة لامركزية وتمريرها في مجتمعات محلية في مختلف أنحاء البلاد، نجحت أوتبور في نقل الناس من اللامبالاة السياسية إلى التعبئة السياسية. وقد ركزت الحركة على تدريب الأشخاص الجدد الذين تم استقطابهم، ونقل ثقافة النشاط، وبدء تحركات غير عنيفة متكررة (بما في ذلك مجموعة واسعة من التظاهرات، وفي وقت لاحق، الإضرابات والمقاطعات) لجعل النظام الدكتاتوري الخاص بميلوسيفيتش غير قابلة للاستمرار. كذلك اتسمت الحركة بالجرأة والذكاء واتساع الحيلة، وقد نجحت.

كان إيفان ماروفيتش أحد القادة الأصليين لحركة أوتبور، ولديه القصص والحكمة والخبرة الحية التي اكتسبها من تلك السنوات المحورية من المقاومة المدنية غير العنيفة ضد النظام الدكتاتوري. كما أن لديه رؤى ودروسًا مستفادة من كونه مدرّباً ومفكراً رائداً في مجال المقاومة المدنية على مدى العقدين الماضيين، إذ انخرط في تحركات التي تكافح القمع في عدة بلدان حول العالم.

أوصي بشدة بهذا الكتاب المؤثر. إذ يتسم عرض إيفان بالمنطقية والتنظيم. ففي حين أنه لا يقدم أي صيغة محددة للنجاح (فكل ناشط لديه ظروف خاصة التي يجب عليه أن يتعامل معها بنفسه)، إلا أنه يشارك أسلنته وتجاربه رئيسية لمساعدة القراء على اكتشاف إجاباتهم الخاصة عن كيفية تنظيم حملات غير عنيفة فعالة. وإذا كنت على استعداد لبذل الجهد، فإن هذا الكتاب سيساعدك وزملاءك الناشطين على صقل إستراتيجياتكم وتعزيز نضالكم من أجل الحقوق والحرية والعدالة.

إذا سألتني عن الحركة التي كنت جزءاً منها؛ أوتبور، والحملات التي قمنا بها، فيمكنني أن أخبرك كثيراً عن حملتي «Gotov Je» (لقد انتهى أمره) و«Vreme Je» (حان الوقت)، اللتين كانتا تهدفان إلى زيادة نسبة المشاركة في الانتخابات الرئاسية التي جرت في صربيا في 24 سبتمبر 2000. وكانت هذه الانتخابات مقدمة للسقوط النهائي لسلوبودان ميلوسيفيتش في 5 أكتوبر من العام نفسه. أستطيع أن أخبركم أيضاً عن حملة «We're Watching You» (نحن نراقبكم) التي أطلقناها مباشرةً بعد سقوط ميلوسيفيتش، وكان الغرض منها وضع حركة أوتبور في موقع الربيب الذي يراقب من كثب أداء الحكومة الجديدة مع الحفاظ على استقلالها عنها. كذلك حملة «Fist is the Salute» (القضية هي التحية)، التي كانت تهدف إلى زيادة الاستقطاب في حركة أوتبور وانتهت بانضمام الآلاف إلى الحركة.

أستطيع أن أناقش كل ذلك بالتفصيل، لكنني لا أستطيع أن أذكر حملة واحدة قمنا بتنفيذها في عامنا الأول. أستطيع التحدث عن التكتيكات طوال اليوم (أو «الإجراءات» كما نسميتها). كذلك عن إعلان مستقبل صربيا؛ الذي كان بمنزلة الوثيقة الإستراتيجية لأوتبور. إلا أنني لم أتمكن من تذكر حملة واحدة من عامنا الأول.

لماذا؟ لأنه لم يكن يوجد شيء.

كانت حركة أوتبور مبتكرة للغاية من الناحية التكتيكية منذ البداية وطورت إستراتيجية طويلة الأجل في غضون أشهر من تأسيسها، لكن الأمر استغرق منها بعض الوقت لتعلم كيفية إدارة الحملات.

يرجع ذلك إلى صعوبة التخطيط للحملات وتنفيذها. وفي رأي، يتطلب التخطيط للحملة جهداً أكبر من التخطيط الإستراتيجي طويل المدى والتخطيط التكتيكي قصير المدى لعدة أسباب. أولاً، عادةً ما تكون الخطأ الإستراتيجية واسعة بما يكفي للتأقلم مع البيانات المتغيرة والتحولات غير المتوقعة للأحداث التي قد تحدث في أثناء طرح الإستراتيجية (عادةً ما تنتد سنتوات). من ناحية أخرى، فإن التخطيط التكتيكي قصير بما يكفي (عادةً أيام أو في بعض الأحيان أسابيع) لمراقبة النتائج وتقديرها، وإجراء التعديلات اللازمة، وإدخال تكتيكات جديدة ومبتكرة ومحسنة.

تختلف الحملات عن ذلك. على عكس الإستراتيجية، يجب أن تكون الحملات مفصلة، وأهدافها محددة، وغايتها محددة جيداً، ورسائلها واضحة و مباشرة. ويجب أن تتوافق الحملات مع البيانات المتغيرة، لكن يجب أيضاً أن تدعم الإستراتيجية طويلة المدى. ونظرًا إلى أن الحملات تحتاج إلى وقت حتى تبدأ في إحداث تأثير، فمن الصعب تقديرها. وعلى التقىض من التكتيكات التي يمكن تعديليها بسرعة، يجب عليك الانتظار أشهر قبل إجراء أي تغييرات بناة على تقييم فعالية الحملة.

عندما يودي التخطيط الضعيف إلى إنتاج حملات غير فعالة، فإنك تواجه خياراً صعباً، إما الاستمرار في حملة غير فعالة أو إلغاؤها. أمل أن يساعدك هذا الدليل على تجنب هذا الوضع غير المرغوب فيه.

يغطي دليل التخطيط هذا عدداً من الأدوات التي تساعدك في الإجابة عن أهم أسئلة الحملة:

1. ماذا الذي ت يريد تحقيقه (ما هدف الحملة)؟

2. ما الذي ت يريد إيصاله (ما رسالة الحملة)؟

3. ما الإجراءات التي ستتخذها (ما التكتيكات التي ستتخذها)؟

4. ماذا تحتاج من حيث الموارد والتنظيم؟

تهدف الأدوات الموجودة في هذا الدليل إلى مساعدة الناشطين والمنظّمين على فهم قدراتهم الداخلية وبيئتهم الخارجية بشكل أفضل، وصياغة الأهداف المناسبة، وتحديد الجماهير المستهدفة وتحليل تصوراتهم، وصياغة الرسالة، وتحديد التكتيكات المثلثي لنقل هذه الرسالة.

يتم تقديم كل أداة وشرحها بمزيد من التفصيل لأولئك الذين لم يستخدموها من قبل. ويتبع هذا الشرح شرخ خطوة بخطوة لكييفية استخدام الأداة في ورشة عمل، سواء كانت ورشة عمل تدريبية تهدف إلى تعليم المشاركين عن الحملات أو ورشة عمل تخطيطية بهدف تخطيط حملة محددة. ومن هذا المنطلق، فإنه مناسب للناشطين ذوي الخبرة وعديمي الخبرة على حد سواء، إذ إنه مصمم ليكون مفيدة في جميع مراحل الحركة غير العنيفة من أجل الحقوق والعدالة والحرية.

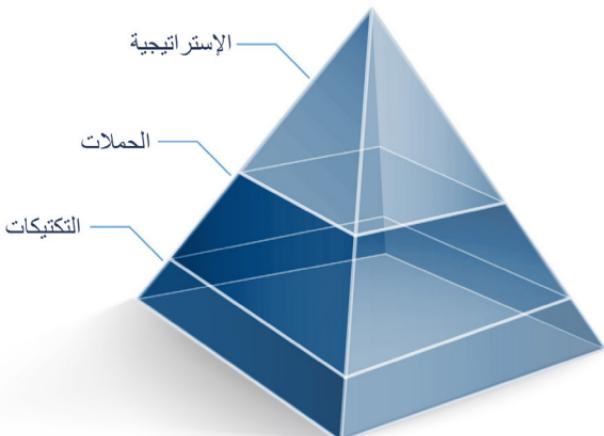
تأتي الأدوات مصحوبة بوحدات يستغرق إكمالها مجتمعة ما يقرب من 12 ساعة، على سبيل المثال، خلال ورشة عمل تخطيط حملة تستمر طوال عطلة نهاية الأسبوع. ويتم تحديد جميع المواد الازمة لإجراء مثل هذه الورشة في الوحدات المعنية وهذه المواد متوفّرة (أو بديل مقبول) بتكلفة مادية ضئيلة في أغلب مناطق العالم.

1. حملات المقاومة المدنية غير العنيفة

ماذا تغنى الكلمة «Campaigns» (الحملات)؟ ولماذا تُعد مهمة؟

جذر الكلمة الإنجليزية مشتق من الكلمة اللاتينية «campus» وتعني الميدان. تاريخيًّا، كانت الجيوش تخرج إلى الميدان في الربيع للقيام بحملات، وهي عمليات كبرى كانت تشكل جزءًا من جهد حربي أكبر، ولا يزال الجنود يستخدمون هذا المصطلح حتى يومنا هذا. حتى خارج المجال العسكري؛ في مجال الأعمال والتسويق والسياسة وما إلى ذلك، تشير الحملات إلى سلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق هدف معين ضمن إستراتيجية أكبر، ومن ثم ت تكون الإستراتيجية من عمليات مختلفة تتضمن الحملات؛ التي تتكون من عدد من التكتيكات؛ التي يُشار إليها عادةً أيضًا بالإجراءات أو المهام. تشكل التكتيكات الحملات، وُتُستخدم الحملات إلى جانب العمليات الأخرى - مثل الاستقطاب والتدريب والاتصالات الداخلية والخارجية - في خدمة الإستراتيجية (انظر الشكل 1).

الشكل 1: الإستراتيجية والحملات والتكتيكات



تعمل الحملات على تعبئة جماهير محددة وإشراكها، فهي تهدف إلى تغيير وجهات نظر وتصورات وسلوكيات العامة. ولذلك تكتسب الحملات أهمية بالغة إذا كانت إستراتيجيتها تعتمد على زيادة مشاركة العامة، وينطبق ذلك عادةً على الإستراتيجية السياسية.

ينطبق ذلك على السياسة المؤسسية (مثل ممارسة الضغط) ويكون ذا أهمية خاصة إذا كان النضال يجري خارج المؤسسات، كما هو الحال مع المقاومة المدنية وفق التعريف. من الملاحظ في كثير من الأحيان أن الناشطين يعطون الأولوية للتكتيكات على الإستراتيجية،

المقاومة المدنية هي وسيلة للأشخاص العاديين الذين ليس لديهم لقب أو مكانة أو امتياز خاص لمارسة السلطة دون استخدام العنف الجسدي أو التهديد به.



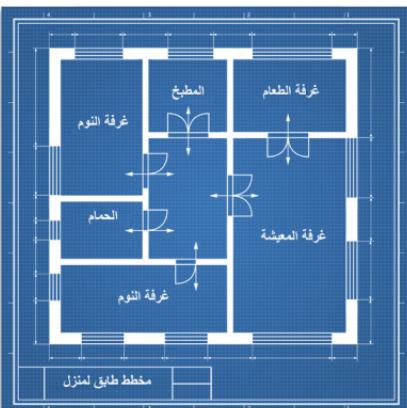
حتى عندما توضع إستراتيجية ما، غالباً ما يكون ثمة فجوة بين المستويين الإستراتيجي والكتيكي، أو قد يخطط الناشطون الشيء ما في غرفة الإستراتيجية، لكنهم يرتجلون في الشوارع. إن الناشطين الذين وضعوا إستراتيجية ما زالوا يتساءلون في كثير من الأحيان عن الخطوات المحددة التي ستقودهم نحو تلك الإستراتيجية، ونتيجة لذلك قد يستمرون في استخدام التكتيكات المallow، وهذا يحول دون تنفيذ الخطط الإستراتيجية بشكل كامل.

تُعد الحملات مفيدة لأنها يمكن أن تكون بمنزلة حلقة وصل بين الإستراتيجية والتكتيكات. بعد الانتهاء من خططك الإستراتيجية، لن تحتاج إلى الدخول في التفاصيل التكتيكية على الفور، يمكنك أولًا البدء بتحديد الحملات بوصفها مراحل أوسع من الإستراتيجية، وستكون أهداف كل حملة بمنزلة معلم على الطريق نحو الغاية الإستراتيجية، وسيجعلك ذلك قادرًا على تقسيم هذا الطريق إلى أجزاء أقصر.

ما العلاقة بين الإستراتيجية والحملات والتكتيكات؟ ولماذا يعتمد بعضها على بعض؟

تخيل الإستراتيجية منزلًا، والحملات غرفةً مختلفة في هذا المنزل، والتكتيكات عناصر البناء، الجدران والنوافذ والأبواب والأثاث. يمكن أن توجد هذه العناصر خارج المنزل، لكنها ليست مفيدة في ذاتها. أما داخل المنزل، فتُستخدم بشكل مختلف في كل غرفة بناءً على وظيفتها الغرفة. على سبيل المثال، عادةً ما يوجد باب بين المطبخ وغرفة الطعام، لكن قد لا يوجد باب بين المطبخ وغرفة النوم (انظر الشكل 2).

بالمثل ينطوي الأمر نفسه على التكتيكات، يمكنك تنظيم تكتيك دون إستراتيجية، لكن لن يكون ذلك مفيدًا. حتى ضمن إستراتيجية أوسع، يجب أن تكون التكتيكات جزءًا من حملة معينة، يتم تنفيذها لتوصيل رسالة الحملة والتاثير في جمهور مستهدف محدد.



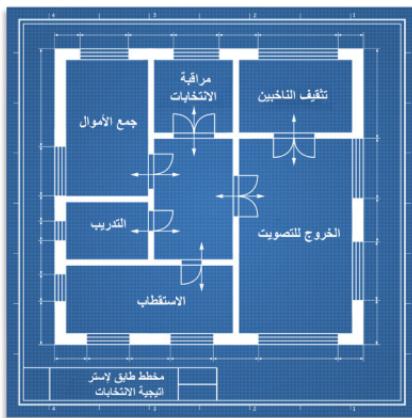
الشكل 2

على عكس التكتيكات، لا يمكن أن توجد الحملات دون إستراتيجية، مثلاً لا يمكن للغرف أن توجد دون المنزل، فحتى المنزل الذي يحتوي على غرفة واحدة يظل منزلًا، إذ يحتوي على أساسات وسقف. بنفس الطريقة، فإن الإستراتيجية ذات الحملة الواحدة تظل إستراتيجية، إذ يحتوي على رؤية ورسالة وغيابات محددة. من المؤكد أن المنزل المثالي هو المنزل المتبين، إلا أنه يجب أن يكون عمليًّا أيضًا، ولضمان تحقيق هذا الغرض، لا بد من وجود تخطيط مثالي للغرفة. تحتاج الإستراتيجية إلى رؤية ورسالة وغيابات، لكنها تحتاج أيضًا إلى حملات لتكون فعالة.

تخدم كل غرفة في المنزل غرضًا معيناً، لكنها متراصة من حيث الوظيفة والبناء. يتجاوز المطبخ وغرفة الطعام ليخدما وظيفتها؛ فالطعام المُحضر ينبغي ألا يتحرك مسافة طويلة قبل تقديمها. إن تصميم المنزل مقصود ويخدم أغراضًا محددة متصلة.

ينطبق الشيء نفسه على الحملات. في إستراتيجية أوسع نطاقاً، تتواли الحملات بوصفها خطوات نحو تحقيق الغاية طويلة المدى، ويعتمد بعضها على بعض أيضاً، إذ تستخدم الحملات اللاحقة المكاسب التي حققتها الحملات السابقة (انظر الشكل 3).

إذا أخذنا إستراتيجية الانتخابات كمثال، فإن حملة «الخروج للتصويت» تتحلّ المكانة المركزية في «مخطط الطابق» لكتها مدعاة بعمليات أخرى مثل مراقبة الانتخابات وتنقيف الناخبيين. «السقف» هو رؤية الانتخابات الحرة والنزاهة، و«الأساس» هو مهمة تعزيز المشاركة الفعالة للمواطنين في العملية الانتخابية. يتألف «الاثاث» في هذا «المنزل» من نكتيكات مثل عقد الاجتماعات المفتوحة، وورش العمل لمراقبى الانتخابات، والزيارات لاستقطاب أصوات الناخبيين، وما إلى ذلك.



الشكل 3

تتضمن أطول الإستراتيجيات وأكثرها تعقيداً «مخطط طابق» أكثر تفصيلاً تحتوي على الكثير من «الغرف» و«المرات» و«السلام» ، وتتضمن الإستراتيجيات البسيطة «غرفة واحدة» أو «غرفتين»، لكنها تتميز بالقدر نفسه من الترابط بين الإستراتيجية والحملات والنكتيكات.

تتمثل الغاية من هذا الدليل في مساعدتك على وضع خطة حملة لدعم إستراتيجيتك الأوسع نطاقاً (وهو موضوع سيتم تناوله لاحقاً في كتاب منفصل)، وستكون خطة الحملة هذه نتيجة لعملية تتضمن تحليلًا دقيقًا وتفكيرًا إبداعيًا، كذلك ستساعدك الأدوات الموجودة في هذا الدليل في كلا الأمرين، وستقودك خطوة بخطوة نحو خطة الحملة، وب مجرد الانتهاء من خطة حملتك، ستتمكن من الحصول على وثائق مفيدة أخرى، مثل ملخص الحملة والتقويم والميزانية والمخطط التنظيمي.

دراسة حالة: حملتا «لقد انتهى أمره» و«حان الوقت» اللتان أطلقتهما حركة أوتيور

كانت حملة Je «Gotov» (لقد انتهى أمره) الحملة الأساسية -لكتها ليست الوحيدة- لتعبئة الناخبين التي قادتها حركة أوتيور. وتمثل الهدف العام للحملة في إسقاط ميلوسيفيش من خلال الانتخابات، على الرغم من حقيقة أن الانتخابات في صربيا في ذلك الوقت لم تكن حرة ولا نزيهة.

كانت الغاية المحددة زيادة نسبة المشاركة في التصويت، خصوصاً بين الناخبين غير التقليديين، والشباب بشكل عام، من الناحية النظرية، إذا ظهرت هذه المجموعات في يوم الانتخابات، فإنه ستتدلى بأصواتها المصالح مرشح المعارضة، ومن ثم تنتقص حصة ميلوسيفيش من الأصوات إلى أقل من 50%. وقد كان الإقبال القوي على التصويت شرطاً أساسياً لتحقيق الغاية الإستراتيجية الأولى، لأنها كلما زاد عدد الذين سيحضرن للتصويت، أصبح من الصعب ملء صناديق الاقتراع. وكلما زاد عدد الحاضرين للتصويت، زاد الغضب عندما يحاول شخص ما سرقة الأصوات.

لقت نقلة رسالة الحملة، كما يظهر بوضوح في شعار «لقد انتهى أمره»، شعوراً باليقين، وهو ما كان مطلوباً بشدة بعد سلسلة من الهزائم الانتخابية التي تركت الناخبين المعارضين غير مبالين ومتشككين. وإضافة إلى المنشورات والنشرات والملصقات الشهيرة التي تحمل عبارة «لقد انتهى أمره» -التي تم وضعها على ملصقات ميلوسيفيش- تضمنت هذه الحملة أنشطة مسرحية في الشوارع.

في خطوة أبعد من ذلك، لم تركز إستراتيجيتها على تعبئة الناخبين فحسب، بل بذل الجهد لمنع تزوير بطاقات الاقتراع أيضاً. ولذلك قررنا أن نطلق حملة موازية تحت شعار «Vreme Je» (حان الوقت). استهدفت هذه الحملة الناخبين الأكثر حيادية الذين كانوا مهتمين بالتغيير لكنهم غير مبالين أو منزعجين من موقف المعارضة المتشدد المتمثل في شعار «لقد انتهى أمره».

على النقيض من حملة «لقد انتهى أمره»، ركزت حملة «حان الوقت» على حفلات موسيقى الروك، وجوالات المشاهير، وغيرها من الطرق للوصول إلى الجماهير المستهدفة إلاق انتخاط في السياسية. وعلى عكس حملة «لقد انتهى الأمر» أيضاً -التي نفذتها حركة أوتيور بمفردها- كانت حملة «حان الوقت» جهداً تعاونياً شمل ائتلافاً واسعاً من المنظمات وكانت حركة أوتيور أحد أعضائه.

لقد حققت الحملتان أهدافهما، ومع نسبة المشاركة القياسية (التي وصلت إلى 70% بين الناخبين الذين تقل أعمارهم عن 30 عاماً)، خسر ميلوسيفيش الانتخابات.

كيفية استخدام هذا الكتاب

تحتوي الفصول الاتية على مقدمات موجزة لشرح أدوات تخطيط الحملة المختلفة، وكل منها مصحوبة بورقة تعليمات وعملية خطوة بخطوة لاستخدام الأداة في دورة تطوير الحملات. يجب على القراء الذين سينظمون دورة تطوير الحملات أن يبدؤوا بقراءة المقدمة الموجزة للأداة التي تسبق كل ورقة تعليمات. بمجرد الانتهاء من قراءة جميع مقدمات الأدوات، وأوراق التعليمات، وشروحات العملية خطوة بخطوة، راجع «دورة تطوير الحملة» في صفحة 103 للحصول على تعليمات أكثر تفصيلاً عن التخطيط لدورة تطوير الحملات في إطار الحركات غير العنيفة.

لنبدأ!

2. تحليل SWOT: فهم قدراتك الحالية والبيئة

عند التخطيط لحملة ما، عليك أولاً وقبل كل شيء تحديد الهدف منها، ويجب أن يخدم هذا الهدف رؤيتك ورسالتك وغاياتك الإستراتيجية المحددة في خطتك الإستراتيجية. بمعنى آخر، ستوجه خطتك الإستراتيجية في تحديد أنواع الحملات التي يجب عليك القيام بها. إن تحديد هدف كل من هذه الحملات جزء من تخطيط الحملة، ويطلب عملية منفصلة لا تعتمد على خطتك الإستراتيجية فحسب، بل على فهم قدراتك الحالية والبيئة التي تعمل فيها أيضاً.

لتحديد هدف الحملة، عليك أولاً أن تعرف نفسك وبيئتك، وكذلك أخصامك؛ أي إنك بحاجة إلى فهم جميع العوامل الداخلية والخارجية والمفيدة والضار، قبل أن تتمكن من البدء في التفكير في هدف واقعي وذي صلة بغاياتك الإستراتيجية.



الأداة التي ستساعدك على تحديد هذه العوامل تسمى تحليل SWOT، وSWOT هي اختصار للكلمات Strengths (نقاط القوة) وWeaknesses (نقاط الضعف) وOpportunities (الفرص) و Threats (التهديدات)، وتُنسب إلى ألبرت همفري من معهد ستانفورد للأبحاث، على الرغم من أنه نفي أن يكون مؤلفها. منذ ستينيات القرن العشرين، لا تُستخدم هذه الأداة في التخطيط المؤسسي فحسب، بل في الحملات السياسية وتنظيم المجتمع من أجل التغيير الاجتماعي أيضاً.

لذلك يقال: أنه إذا عرفت أعداءك وعرفت نفسك، فيمكنك الفوز في مائة معركة دون أن تخسر معركة واحدة. وإذا كنت تعرف نفسك فقط، ولا تعرف أعدائك، فقد تفوز وقد تخسر. أما إذا كنت لا تعرف نفسك ولا تعرف عدوك، فستُعرّض نفسك للخطر دائمًا.

سون تزو، فن الحرب

الجدول 1: مصفوفة SWOT

العوامل	مفيدة	ضارة
داخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
خارجية	الفرص	التهديدات

نقط القوة هي القدرات الداخلية مثل الموارد (البشرية أو المادية) أو المهارات أو العوامل غير الملموسة مثل وحدة المجموعة أو الالتزام القوي.

نقط الضعف هي التغيرات الداخلية (التنظيمية) التي تؤدي إلى إبطائك أو تعرضك للمخاطر، ومن أمثلة ذلك وجود أعداد صغيرة من الناشطين أو نقص الموارد. كذلك تمثل عوامل مثل الافتقار إلى الحماس أو الخوف الشديد بين زملائك الناشطين نقاط ضعف أيضًا، وعلى الرغم من أن هذه المشكلات أقل وضوحاً من نقص الموارد، فهي لا تزال تحت سيطرتك بمعنى أنه يمكنك تغييرها بمرور الوقت.

الفرص هي العوامل الخارجية الخارجة عن سيطرتك لكنها مفيدة لحملتك، وتكون موجودة بغض النظر عما تفعله، إلا أن الاستفادة منها لمصلحتك في أثناء الحملة متروكة لك. يمكن أن تكون الفرص نقاط ضعف لدى أعدائك، وتتضمن افتقارهم إلى الشرعية والانقسامات الداخلية. كذلك عدم الرضا العام أو المظالم بين السكان، ووجود حلفاء محتملين والموارد المتاحة.

إن التهديدات أيضاً عوامل خارجية تضر بحملتك، فهي مخاطر محتملة قد لا تتحقق أبداً، لكن إذا حدثت، ولم تخطط لها أو لم تستجب لها بالشكل المناسب، فقد تؤثر سلباً في جهودك أو قد تكون كارثية. يمكن أن تشمل التهديدات قدرة أخصامك على إيدانك من خلال الدعاية السلبية أو الإجراءات القمعية التي تقوم بها الشرطة، كذلك قد تشمل عوامل أخرى مثل العناصر العنيفة، التي على الرغم من أنها خارجية، فهي قريبة جسدياً من حركتك.

عند إجراء تحليل SWOT، من المهم التمييز بين العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) التي تقع تحت سيطرتك، والعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات)، التي توجد بغض النظر عمّا تفعله. في بعض الأحيان يُدرج الناشطون الشباب السالطون بشكل خطأ على أنهم إحدى حد نقاط القوة على الرغم من أن هؤلاء الشباب ليسوا جزءاً من منظمتهم، ومن ثم فإنهم يمثلون فرصة كناشطين محتملين وليسوا إحدى نقاط القوة. وعلى نحو مماثل، فإن انعدام التفقة بين المنظمين والانقسامات الداخلية يتم إدراجهما في بعض الأحيان على أنها تهديدات للمنظمة، لكنها في الواقع نقاط ضعف لأنها داخلية في حركتك.

يوجد شيء آخر يجب وضعه في الحسبان، وهو التباين بين العوامل المفيدة والضارة. في أثناء إجراء تحليل SWOT، نادرًا ما يخلط الناشطون بين نقاط الضعف والقوة، لكن الأمر ليس بهذه البساطة عندما يتعلق الأمر بالعوامل الخارجية؛ إذ يُنظر إلى التهديدات أحياً على أنها فرص أو العكس. على سبيل المثال، قد يُنظر إلى القمع على أنه فرصة، لكن بعد تحليل أعمق يتبيّن أن الفرصة في الواقع تتمثل في الاستياء العام تجاه الأعمال القمعية التي يمارسها أخصامك، أو إذا لم يكن يوجد مثل هذا الاستياء، فإن حالات القمع السابقة قد تشكّل فرصة لإحداث هذا الشعور بالاستياء العام، كذلك لا يزال احتمال تعرضك للقمع في أثناء الحملة يشكّل تهديداً.

في الحملة، يمكنك استغلال الفرص وتجنب التهديدات (أو التخفيف من آثارها)، لكن ضع في حسبانك أن هذه العوامل لا يمكن إنشاؤها أو التخلص منها بشكل مباشر. على سبيل المثال، قد يشكل ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب فرصة لتعبئة الشباب، إلا أن تعبئة الشباب ليست أمراً مسلماً به بالتأكيد، وسيكون من الضروري الاستفادة من نقاط القوة التنظيمية مثل رسالة الحملة الجذابة والقدرة على استقطاب مزيد من الناشطين الشباب، من خلال شبكات الجامعات على سبيل المثال. استناداً إلى هذا المنطلق نفسه، فإن التهديد بالقمع أو اتخاذ إجراءات قمعية ضد منظمي الحملة قد لا يتحقق أبداً، لكن من المهم التخطيط له في حال حدوثه.

حدود هذه الأداة

تحليل SWOT ليس أداة مثالية ولها حدوده. أولاًً وقبل كل شيء، ليست كل العوامل على القدر نفسه من الأهمية، ونظرًا إلى إدراجهما بشكل منفصل، فلا يمكن رؤية التفاعل بينها. لهذا السبب، من المفيد مواصلة دراسة هذه العوامل باستخدام أداة تطوير السيناريو، باستخدام البيانات التي تم جمعها في تحليل SWOT. ثمة حد آخر يتمثل في أن تحليل SWOT يركز على الحالة الحالية، لكن هذا يمكن أن يتحوال أو يتغير من خلال التنفيذ الناجح لخطة إستراتيجية ترتكز على الصورة الكبيرة والعملية الطويلة المدى.

الجدول 2: أمثلة على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقط الضعف	نقط القوة
<ul style="list-style-type: none">نقص الأموالالوجود المحدود في أجزاء معينة من البلادالانقسامات الداخلية وأجواء الخلاف	<ul style="list-style-type: none">فريق ماهر ومحتمسرؤية جذابة للجمهوررسالة مناسبة وامتلاك القدرة على توصيلها
التهديدات	الفرص
<ul style="list-style-type: none">احتمال اعتقال منظمي الحملةوسائل الإعلام المتحيزه والتغطية السلبية للحملةارتفاع التوترات وخطر العنف المفاجئ	<ul style="list-style-type: none">وجود منظمات شعبية محليةتظاهرات غير مخطط لها بسبب نقص الغذاءانخفاض الرواتب في البيروقراطية الحكومية

إن البيئة التي تتفق فيها الحملة ديناميكية وتتغير مع مرور الوقت، وذلك نتيجة لأفعالك على الأرجح. وينطبق الأمر نفسه على قدراتك الداخلية. لهذا السبب، من المفيد إجراء تحليل SWOT بشكل دوري، خصوصًا قبل بدء كل حملة.

تحليل SWOT

60 دقيقة	دون مذكرة	عمل في مجموعات صغيرة	تحليلي
----------	-----------	----------------------	--------

ملخص سريع

الوقت (بالدقائق)	النشاط	المحتوى
5	عرض تقديمي	1. تقديم الأداة
5	تمرين التقسيم	2. تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة
15	عمل في مجموعات صغيرة	3. قائمة العوامل (نقاط القوة والضعف وما إلى ذلك)
30	عرض تقديمي للمجموعة وملاحظات سريعة	4. تعلقات من المجموعات الصغيرة
5	التلخيص	5. إنتهاء التمرين
60		المجموع:

لماذا	متى	المواد المطلوبة
الشرح مرئي	العرض التقديمي	مصفوفة SWOT مُعدة سابقاً (انظر الملحوظة الختامية 1)
إعداد قائمة بالعوامل	العمل في مجموعات صغيرة	4 أوراق فارغة
لصق القوائم على الحائط	التلخيص	4 أقلام تحديد شريط لاصق

قبل الجلسة	قبل ورشة العمل
- احسب عدد المشاركين وقرر كيف ستقسمهم إلى مجموعات صغيرة، باستخدام الاصطفاف أو التبعثر أو أي تمرين تقسيم آخر (انظر أدناه).	- فكر في مثال من تجربتك على كيفية مساعدة تحليل SWOT لك في عملك، ثم حوله إلى قصة قصيرة مدتها من دقيقتين إلى 3 دقائق.

العملية خطوة بخطوة

1. تقديم الأداة	عرض تقييمي	5 دقائق
-----------------	------------	---------

ابدا بتوسيع سبب إجرائك لتحليل SWOT، وذكّر المشاركون بأنكم تحدون هدف الحملة، وأن الخطوة الأولى تتمثل في فهم حالتكم الحالية؛ الداخلية والخارجية. سيساعدك ذلك على الحصول على لمحات سريعة عن قدراتك وبيئتك الحالية. اعرض الشريحة أو ورقة بها مصفوفة SWOT أو ارسم واحدة على اللوح الورقي القالب (مربع مقسم إلى أربعة أقسام متساوية تحتوي على الكلمات؛ نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في كل جزء، انظر الصورة في الملحوظة الخاتمية رقم 1 في صفحة 22).

اشرح كل عامل وأعطي مثالاً عليه، حدد نقاط القوة والفرص على أنها مفيدة، ونقاط الضعف والتهديدات على أنها ضارة، ثم قم بتحديد نقاط القوة والضعف على أنها داخلية، والفرص والتهديدات على أنها خارجية. اشرح الفرق بين كل زوج من العوامل (على سبيل المثال: «ما الفرق بين الفرص والتهديدات؟ الفرص مفيدة، والتهديدات ضارة. وما الفرق بين التهديدات ونقاط الضعف؟ نقاط الضعف داخلية والتهديدات خارجية»)، استفسر عن وجود أي أسئلة.

2. تقسيم المشاركون إلى أربع مجموعات صغيرة	تمرين التقسيم	5 دقائق
---	---------------	---------

بناءً على حجم المجموعة، قد ترغب في استخدام أساليب مختلفة لتقسيم المشاركون إلى أربع مجموعات صغيرة. تكون الاصطفافات فعالة إذا كان عدد المشاركون صغيراً (أقل من 20 شخصاً)؛ اطلب من المشاركون الوقوف في صفوف ببناء على تاريخ ميلادهم، أو الوقت الذي يستيقظون فيه عادةً في الصباح، أو أي معيار عشوائي آخر. بعد ذلك، قم بالسير على طول الخط وقسمهم إلى أربعة أجزاء، بحيث يحتوي كل جزء على ربع العدد الإجمالي للمشاركون تقريباً. بالنسبة إلى الأعداد الكبيرة (أكثر من 20 مشاركاً)، يمكنك اتباع طريقة التبعثر ويتبعها توزيع المشاركون في الأركان الأربع للغرفة، على سبيل المثال، عن طريق مطالبة الأشخاص الذين ولدوا بين يناير ومارس بالذهاب إلى ركن، والذين ولدوا بين أبريل ويونيو بالذهاب إلى ركن آخر، وهكذا.

3. وضع قائمة بالعوامل	عمل في مجموعات صغيرة	15 دقيقة
-----------------------	----------------------	----------

بعد اكتمال التقسيم، كلف كل مجموعة صغيرة بمهمة وضع قائمة بمجموعة العوامل الخاصة بها؛ أي يجب على إحدى المجموعات الصغيرة إبراج نقاط القوة، والثانية نقاط الضعف، والثالثة الفرص، والرابعة التهديدات. أعط كل مجموعة ورقة كبيرة وأقلام تحديد، واسأّلهم هل لديهم أي أسئلة، ثم أخبرهم أن لديهم 15 دقيقة لإعداد هذه القوائم وكتابتها على الورقة التي أعطيتها لهم.

بمجرد أن تبدأ المجموعات في العمل، جُلّ وسائل كل مجموعة هل هم بحاجة إلى أي توضيح، واطلب منهم استدعاك إذا احتاجوا إلى أي مساعدة، وقم بإجراء جولة أخرى بعد 5 دقائق، وأخبرهم أنهم في منتصف الطريق، واطلب من كل مجموعة صغيرة أن تشارك معك بعض العوامل التي حدّتها حتى الآن. قدم لهم التوجيهات إذا لزم الأمر، خصوصاً فيما يتعلق بالفرق بين العوامل الخارجية والداخلية، ثم قم بإجراء جولة أخرى بعد 5 دقائق، واطلب من كل مجموعة اختتام القائمة والانتهاء منها لأنّه لم يتبقّ سوى بضع دقائق أخرى. بعد مرور خمس عشرة دقيقة على بدء العمل في مجموعات صغيرة، استدعهم مرة أخرى واطلب منهم إحضار أوراقهم.

30 دقيقة	عرض تقديمي وملحوظات سريعة	4. تعليقات من المجموعات الصغيرة
----------	---------------------------	---------------------------------

اطلب من أحد المتطوعين من المجموعة الأولى (المجموعة التي وضعت قائمة بنقاط القوة) أن يأيّد ويقدم النتائج التي توصلوا إليها سريعاً، وبعد الانتهاء، أسأل أعضاء المجموعة هل يرثّبون في إضافة شيء آخر، ثم أسأل المشاركيّن هل لديهم أي تعليقات أو أسللة سريعة، خصوصاً إذا كانوا يرثّبون إضافة نقطة قوة غير مدرجة في القائمة. إذا كانت توجد عوامل تعتقد أنها ليست نقاط قوة، فسأل المجموعة لماذا أدرجتها على أنها نقاط قوة («هل هذه العوامل مفيدة؟ هل هي داخلية؟»). بعد مرور 6 إلى 7 دقائق، اطلب من المجموعة وضع الورقة التي تحتوي على العوامل المذكورة على الحاطن والانتقال إلى المجموعة التالية، وكرر العملية نفسها مع كل مجموعة.

تأكد من تأجيل أي مناقشة طويلة إلى وقت لاحق، واطلب من المشاركيّن تقديم تعليقات سريعة فقط؛ موضحاً أن هدف تحليل SWOT يتمثل في وضع قائمة بالعوامل، في حين ستتم مناقشة الآثار والتأثيرات المحتملة لهذه العوامل لاحقاً.

5 دقائق	تذخيص	5. إنتهاء التمرين
---------	-------	-------------------

اشكر المشاركيّن على إسهاماتهم وكرر شرح الغرض من تحليل SWOT، أعط مثلاً من تجربتك الخاصة على كيفية مساعدة تحليل SWOT لك في عملك، واستفسر عن وجود أي أسللة أخرى.

الملحوظات الخاتمية

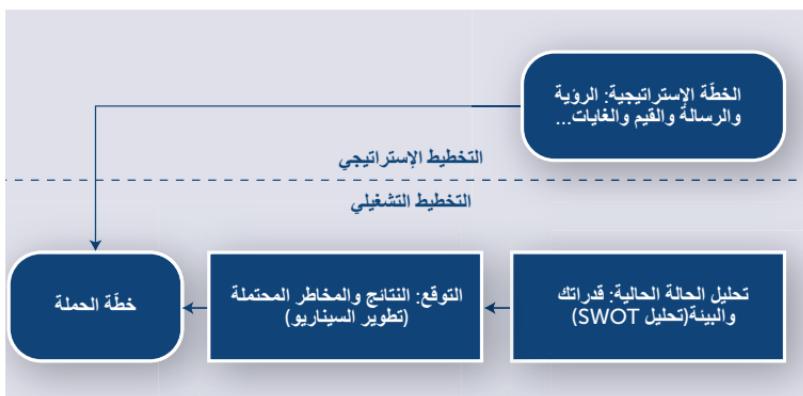
ضارة	مفيدة
نقاط الضعف	نقاط القوة
التهديدات	الفرص

1. مصفوفة SWOT (انظر الصورة جهة اليسار).

2. إذا كان عدد المشاركون صغيراً جداً (أقل من 8 أشخاص)، فقد ترغب في تقسيمهم إلى مجموعتين؛ واحدة تضع قائمة بالعوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) والأخرى للخارجية (الفرص والتهديدات). في حال وجود أعداد أصغر (أربعة مشاركون أو أقل)، فإن التقسيم إلى مجموعات صغيرة لا معنى لها، ويجب على المجموعة كلها وضع قائمة بجميع العوامل، بدءاً من نقاط القوة ثم نقاط الضعف والفرص والتهديدات، وفي هذه الحالة، ستتطلب قائمة العوامل مزيداً من الوقت، لكن لن تكون ثمة حاجة إلى إعداد التقارير واللاحظات.

3. تطوير السيناريو: توقع النتائج المحتملة

لتحديد أهداف الحملة، يجب عليك أولاً فهم الوضع الحالي؛ سواء من حيث قدراتك الداخلية أو البيئة، وستعتمد الأهداف التي ستحددتها على هذا التحليل، إضافة إلى خطأك الإستراتيجية. لكن قبل التركيز على الهدف، قد يكون من المفيد توقع التطورات المحتملة في المستقبل القريب إلى المتوسط.



يمكن استخدام أداة تطوير السيناريو لتوسيع نطاق تحليل SWOT، الذي أعطاك لمحه سريعة عن العوامل الداخلية والخارجية في وقت معين، لكنه لم يخبرك بالكثير عن التفاعل المحتمل بين هذه العوامل في المستقبل. للحصول على فكرة عن كيفية تطور الأمور، يجب عليك تطوير السيناريوهات باستخدام البيانات من تحليل SWOT.

تعتمد هذه الأداة بشكل واسع النطاق على تحليل TOWS الذي وضعه هاينز ويهريش من جامعة سان فرانسيسكو، كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية. ينتج عن تطوير السيناريو أربعة سيناريوهات قد لا تتحقق أبداً، لكنها تشكل الحدود التي يمكن أن يظهر من خلالها سيناريو أكثر واقعية، إذ ينظر تطوير السيناريو إلى العوامل المدرجة في تحليل SWOT ويحاول التنبؤ بتأثيرها معاً في تطور الأمور في المستقبل.

الجدول 3: تطوير السيناريو

نقاط الضعف	نقاط القوة	
MO سيناريو الفرص الضائعة أو سيناريو التبديد	BC سيناريو أفضل حملة أو سيناريو التفكير المتقابل	الفرص
WC سيناريو أسوأ حالة أو سيناريو الكابوس	CT سيناريو التهديدات المضادة أو سيناريو التعبئة	التهديدات

تضع هذه الأداة أربعة سيناريوهات محتملة: سيناريو أفضل حالة (BC)، وسيناريو الفرص الضائعة (MO)، وسيناريو التهديدات المضادة (CT)، وسيناريو أسوأ حالة (WC). ينظر كل سيناريو إلى زوج معين من العوامل الداخلية والخارجية فقط ويحاول التنبؤ بما سيحدث إذا كانت هاتان المجموعتان من العوامل فقط تؤثران في التطورات.

ينظر سيناريو أفضل حالة إلى نقاط القوة والفرص فقط، ويتتبّع بالتطورات في حالة عدم حدوث التهديدات أبداً، وتكون نقاط الضعف غير مهمة نوّعاً ما. على الرغم من أنه أمر غير واقعي، فإن هدفه وضع الحدود على الجانب الإيجابي، وهذا يمثل أفضل ما يمكن توقعه. يتم وضع هذا السيناريو من خلال النظر إلى الفرص وكيفية استغلاله باستخدام نقاط قوىك.

إن جميع مسارات العمل محفوفة بالمخاطر، لذلك فإن الحكمة ليست في تجنب الخطر (فهذا مستحيل)، بل في حساب المخاطر والتصرف بحزم.

نيكولو ميكافيلي،
الأمير

إن سيناريو الفرص الضائعة، الذي يُسمى أيضاً سيناريو التبديد، ينظر إلى نقاط الضعف والفرص فقط، ويتتبّع بالتطورات في حالة عدم تحقق التهديدات أو نقاط القوة، في حين تضخ نقاط الضعف، على الرغم من أنه غير واقعي أيضاً، فإن هدفه وضع الحدود على الجانب السلبي «خطونا»، وهذا هو السيناريو الذي ينبغي أن تلقى بشأنه. يتم وضع هذا السيناريو من خلال النظر إلى الفرص وكيفية ضياعها أو إهدارها بسبب نقاط ضعفك.

يتناول سيناريو التهديدات المضادة، الذي يُسمى أيضاً سيناريو التعبئة، التهديدات ونقطة القوة، ويتبناً بحالة لا توجد فيها فرص، بل توجد تهديدات فقط، ويتم التغلب على هذه التهديدات من خلال نقاط قوتك في حين لا تظهر نقاط ضعفك أبداً. على الرغم من عدم واقعية ذلك أيضاً، لكنه يضع الحدود على الجانب الإيجابي «التغلب على الصعاب». يمثل هذا السيناريو الحالة التي تتمكن فيها من البقاء والانتصار على كل الصعاب.

يتناول سيناريو أسوأ حالة التهديدات ونقطة الضعف فقط، فهو الحالة التي لا توجد فيها عوامل داخلية أو خارجية مفيدة، أي لا توجد فرص أو نقاط قوة، ويضع الحدود على الجانب السلبي «عدم التوفيق». يصف هذا السيناريو الحالة التي يسير فيها كل شيء على نحو خطأ أي كارثة كاملة.

المستقبل ليس مكتوبًا، فثمة سيناريوهات لأفضل حالة وأسوأ حالة، وكلها ممتنع للغاية للكتابة عنه إذا كنت رواي خيال على، إلا أن كليهما لم يحدث في العالم الحقيقي. ما يحدث في العالم الحقيقي دائمًا ما يكون سيناريو غير متوقع.

- بروس ستيرلنج

عند وضع السيناريوهات، من المهم النظر إلى العوامل المؤثرة في هذا السيناريو فقط وتجاهل العوامل الأخرى تمامًا. على سبيل المثال، في سيناريو أسوأ حالة، لا تتم مواجهة التهديدات إلا من خلال نقاط الضعف التي تجعل تأثير هذه التهديدات مدمرًا. لا يقابل القمع ضد منظمي الحملات إلا بالانقسامات الداخلية، وهذا يؤدي إلى تضخم تأثير القمع نتيجة لذلك. من ناحية أخرى، في سيناريو التهديدات المضادة، لا تتم مواجهة التهديدات إلا من خلال نقاط القوة. يواجه القمع فريق ماهر ومتخصص لديه رسالة مناسبة قادر على إيصالها، وهذا يجعل القمع ياتي بنتائج عكسية.

ينبغي وضع السيناريوهات في شكل قصة، أي سرد لا يحتاج أن يكون حقيقياً. في الواقع، المبالغة موضع ترحيب لأنها تترك صوراً حية في ذاكرتك عن الكيفية التي يمكن أن تتطور بها الأمور في المواقف القصوى، بدءاً من سيناريو «أفضل حالة» الوردي وصولاً إلى سيناريو «أسوأ حالة» الكارثي. تساعدك السيناريوهات الأربع على فهم أهمية عوامل معينة بشكل أفضل. على سبيل المثال، لماذا من المهم القضاء على نقطة ضعف معينة (لأنها تزيد من تأثير بعض التهديدات) أو لماذا ينبغي لك التركيز على فرصة معينة (لأنه يمكنك استغلالها باستخدام بعض نقاط قوتك).

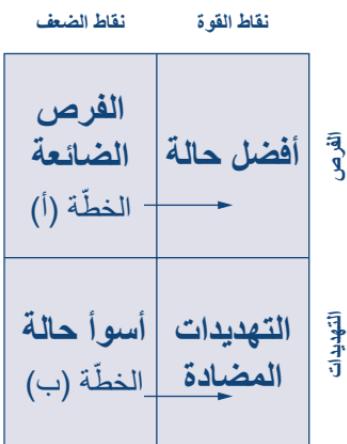
إن وضع سيناريوهـي أفضـل حالـة وأسوـا حالـة أكثر وضـوحاً، لكن السـينارـيوهـين الآخـرين يـنطـويـان عـلـى مـخـاطـر. فـي بعض الأـحيـان، لا يـسـتـطـيـع النـاشـطـون إـلـا رـؤـيـة الفـرـص فـي سـينـارـيوهـات التـهـيـدـات المـضـادـة أو استـخدـام نقاطـ القـوـة فـي سـينـارـيوهـات الفـرـص الصـانـاعـة، وـهـذـا شـيـء يـنـبـغـي لـكـ وـضـعـه فـي الحـسـبـان عـنـ وـضـعـ هذهـ السـينـارـيوهـات. لـهـذـا السـبـب مـنـ الـمـهـم أـنـ سـينـارـيوـ الفـرـص الصـانـاعـة يـمـثـل قـصـة «خـطـوـنـا» وـأـنـ سـينـارـيوـ التـهـيـدـات المـضـادـة يـمـثـل قـصـة «الـتـغلـب عـلـى الصـعـوبـات». إـلـيـكـ الشـكـل الـذـي يـجـب أـنـ يـبـدـو عـلـيـهـ هـذـانـ السـينـارـيوهـات.

الجدول 4: أمثلة على سيناريوهـات أـفضـل حالـة وأـسوـا حالـة وـالـفـرـصـ الصـانـاعـةـ وـالـتـهـيـدـاتـ المـضـادـةـ وـأـسوـاـ حالـةـ

نقاط الضعف	نقاط القوة	الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> • نقص الأموال • الوجود المحدود في أجزاء معينة من البلاد • الانقسامات الداخلية وأجزاء الخلاف 	<ul style="list-style-type: none"> • فريق ماهر ومحتمس • رؤية جذابة للجمهور • رسالة مناسبة وامتلاك القدرة على توصيلها 	<p>أفضل حالة</p> <p>نتج عن حملـتكـ تـشـكـيل اـنـتـلـافـ وـاسـعـ النـطـاقـ مـنـ الـمـنـظـمـاتـ الشـعـبـيـةـ الـمـحـلـيـةـ،ـ وـتـعـيـةـ النـاسـ بـشـانـ نـقـصـ الـغـذـاءـ وـالـتـوـاـصـلـ مـعـ الـبـيـرـوـقـراـطـيـيـنـ السـاخـطـيـنـ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • وجود منظمـاتـ شـعـبـيـةـ محـلـيـةـ • ظـاهـرـاتـ غـيرـ مـخـطـطـ لـهـاـ بـسـبـبـ نـقـصـ الـغـذـاءـ • انـخـفـاضـ الـرـوـاتـبـ فـيـ الـبـيـرـوـقـراـطـيـيـةـ الـحـكـوـمـيـةـ
<p>أسوأ حالة</p> <p>بعد الاعتقالات، دخلت الحملة في أزمة بسبب الصراعات الداخلية وتبادل الاتهامات، واندلعت أعمال عنف، وألقت وسائل الإعلام اللوم عليك، وفشلت حملـتكـ.</p>	<p>التهديدات المضادة</p> <p>تـنـتـشـرـ مـعـلـوـمـاتـ عـنـ الـاعـتـقـالـاتـ بـيـنـ السـكـانـ،ـ وـتـأـئـيـدـ الـإـحـرـاءـاتـ الـقـعـيـةـ بـنـتـائـجـ عـكـسـيـةـ،ـ وـتـجـوـ حـمـلـتكـ مـنـ الـقـعـمـ وـتـوـاـصـلـ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • اـحـتمـالـ اـعـتـقـالـ منـظـمـيـيـ الـحـمـلـةـ • وـسـائـلـ الـإـعـلـامـ الـمـتـحـيـزـةـ وـالـتـغـطـيـةـ السـلـيـعـةـ لـلـحـمـلـةـ • اـرـتـقـاعـ الـتـوـرـتـاتـ وـخـطـرـ • الـعـنـفـ الـمـفـاجـيـ 	

إن تطوير السيناريو له غرض محدود، ولا ينبعي النظر إليه على أنه أداة تنبئية، بل أداة تعمل على توسيع مخيلتك عن مجموعة النتائج المحتملة، وتظل السيناريوهات التي تم وضعها من خلال هذه الأداة في ذهنك أثناء تدمرك في حملتك وتضيع الحدود التي من المرجح أن تحدث الأشياء ضمنها. نظراً إلى أن التخطيط لا ينبع بالتنبؤ بنتائج واقعية، بل يتوقع جميع النتائج المحتملة، فإن أداة تطوير السيناريو تساعدك في هذه التوقع وتضعك في المكان المناسب عندما يتعلق الأمر بتطوير خطة الحملة.

في الواقع، يوجد خطتان يمكنك إنشاؤهما استناداً إلى **الشكل 4: الخطة (أ) والخطة (ب)**



الشخص الذي يضعها هذه الأداة، **الخطة الأولى** هي خطة الحملة أو **الخطة (أ)**، التي تحدد جهودك للانتقال من سيناريو الفرص الصائعة إلى سيناريو أفضل حالة، وتركز هذه الخطة على الاستفادة من الفرص من خلال استخدام نقاط قوتك وفي الوقت نفسه استخدام هذه الفرص للقضاء على نقاط ضعفك أو على الأقل تقليلها. **الخطة الأخرى** التي تحتاج إلى وضعها هي خطة الطوارئ أو **الخطة (ب)**، التي تحدد جهودك للانتقال من سيناريو أسوأ حالة إلى سيناريو التهديدات المضادة، وتركز على استخدام نقاط قوتك لمواجهة التهديدات مع تقليل نقاط الضعف.

إن **الخطة (أ)** خطة حملتك، عندما تحدد أهداف الحملة، فإنك تحدد أهداف **الخطة (أ)**، أما **الخطة (ب)** فتمثل الخطة الطارئة، ولا يتم تنفيذها إلا إذا بدأت التهديدات المدرجة في تحليل SWOT في الحدوث. في الوضع المثالي، ستحتاج إلى تنفيذ الحملة الموضحة في **الخطة (أ)** فقط، إلا أنه يجب إعداد **الخطة (ب)** سابقاً لأنه إذا تحققت التهديدات، فلن يكون ثمة وقت للتخطيط للاستجابة.

يُعد التعامل مع نقاط الضعف جزءاً من الخطتين، ويعني ذلك أن تقليل نقاط الضعف أمر ضروري لاكتساب القرارات في حملتك بغض النظر عن كيفية تطور الأمور، وعلى الرغم من أن اكتساب القرارات لا يمكن أن يكون الهدف الأساسي للحملة، فإنه يمكن استخدام الحملة لبناء قدرات حركتك أو منظمتك (استقطاب مزيد من الأشخاص، أو بناء الوحدة، أو زيادة التمويل أو الدعم، أو تثبيت الحضور في جزء معين من البلاد، على سبيل المثال).

بعد الانتهاء من تطوير السيناريو، ستكون جاهزاً لاتخاذ الخطوة الأولى من خطة الحملة: أهداف الحملة، لكل من **الخطة (أ) والخطة (ب)**.

ورقة التعليمات

تطوير السيناريو

90 دقيقة

توجد مذكرة

عمل في مجموعات صغيرة

إبداعي

ملخص سريع

الوقت (بالدقائق)	النشاط	المهمة
10	عرض التقديمي	1. تقديم الأداة
5	تمرين التقسيم	2. تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة
15	عمل في مجموعات صغيرة	3. تطوير السيناريوهات (أفضل حالة والفرص الصناعية والتهديدات المضادة وأسوأ حالة)
45	تثليل ومناقشة	4. تعليلات من المجموعات الصغيرة
10	عمل فردي	5. كتابة السيناريوهات
5	تلخيص	6. إنتهاء التمرين
90		المجموع:

المادة المطلوبة	متى	لماذا
ورقة معدة سابقاً تحتوي على مصفوفة السيناريو	العرض التقديمي	الشرح مرئي
	التلخيص	
عصي بأطوال مختلفة	تمرين التقسيم	تقسيم المشاركين
مذكرة تطوير السيناريو وتحليل SWOT	العمل الفردي	كتابة السيناريوهات

قبل الجلسة

قبل ورشة العمل

- تأكيد من أن المشاركين لديهم إمكانية الوصول إلى العوامل المدرجة في تحليل SWOT (من الأفضل لصق هذه القوائم على جدار الغرفة).

العملية خطوة بخطوة

5 دقائق	عرض تقديم الأداة
---------	------------------

اشرح سبب قيامكم بتطوير السيناريو، وذكر المشاركين بأنكم تحددون هدف الحملة؛ وأنكم وضعتم قائمة بجميع العوامل، الداخلية والخارجية، المفيدة والضار، عندما أجريتم تحليل SWOT، والآن يتبعن عليكم أن تعرضاً كيف تؤدي هذه العوامل دورها في المستقبل. اعرض شريحة أو ورقة توضح مصفوفة السيناريو أو ارسم واحدة على اللوح الورقي للقلاب (مربع مقسم إلى أربعة أجزاء تحتوي على الكلمات؛ أفضل حالة والفرص الضائعة والتهديدات المضادة وأسوأ حالة في كل جزء؛ انظر الملحوظة الختامية 1).

اشرح السيناريوهات الأربع وأعط أمثلة عليها: سيناريو أفضل حالة والفرص الضائعة والتهديدات المضادة وأسوأ حالة (يوجد مثال في الملحوظة الختامية 2). ويتضح أن العوامل المختلفة من تحليل SWOT تؤدي إلى سيناريوهات مختلفة (نقاط القوة والفرص تنتج أفضل حالة، ونقاط الضعف والفرص تنتج الفرص الضائعة وهكذا)، واشرح الفرق بين كل زوج من السيناريوهات (على سبيل المثال، «ما الفرق بين أسوأ حالة والتهديدات المضادة؟ في أسوأ حالة، كان كل شيء يسير على نحو خطأ، بما في ذلك استجاباتك للتهديدات، بينما في التهديدات المضادة، تمكنت من التغلب على هذه التهديدات باستخدام نقاط قوتك؛ أي إنك تمكنت من التغلب على الصعاب»). استفسر عن وجود أي أسئلة.

5 دقائق	تمرين التقسيم	تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة
---------	---------------	--

اطلب من المشاركين الانقسام إلى المجموعات الصغيرة نفسها التي كانوا عليها عندما وضعوا قائمة بالعوامل في تمرين تحليل SWOT. أولاً اذهب إلى مجموعة نقاط القوة واطلب منهم سحب عصي من مجموعة عصي، وأرسل نصف المجموعة التي تحمل أطول العصي إلى إحدى زوايا الغرفة (زاوية أفضل حالة) والنصف الآخر إلى زاوية التهديدات المضادة، ثم كرر الشيء نفسه مع مجموعة نقاط الضعف وأرسل نصف المجموعة إلى زاوية الفرص الضائعة والنصف الآخر إلى زاوية أسوأ حالة. بعد ذلك، انتقل إلى مجموعة الفرنس، وبناءً على العصي التي سحبوها، أرسل نصفهم إلى زاوية أفضل حالة والنصف الآخر إلى زاوية أسوأ حالة. أخيراً، وزع العصي على مجموعة التهديدات، وأرسل نصفهم إلى زاوية أسوأ حالة والنصف الآخر إلى زاوية التهديدات المضادة. سيعيد ذلك تنظيم المشاركين في أربع مجموعات صغيرة جديدة.

بعد اكتمال التقسيم، كلف كل مجموعة صغيرة بمهمة تطوير السيناريو الخاص بها:

- ينبغي للمجموعة الموجودة في زاوية أفضل حالة أن تعمل على وضع سيناريو أفضل حالة بالنظر إلى نقاط القوة والفرص فقط، مع تجاهل نقاط الضعف والتهديدات.
- ينبغي للمجموعة الموجودة في زاوية الفرص الضائعة أن تعمل على وضع سيناريو الفرص الضائعة بالنظر إلى الفرص ونقاط الضعف، مع تجاهل نقاط القوة والتهديدات.

• ينبغي للمجموعة الموجودة في زاوية التهديدات المضادة أن تقوم بوضع سيناريو التهديدات المضادة من خلال الاستفادة من نقاط القوة والتهديدات دون الاهتمام ب نقاط الضعف والفرص.

• ينبغي للمجموعة الموجودة في زاويةأسوأ حالة وضع سيناريوأسوأ حالة من خلال النظر إلى نقاط الضعف والتهديدات، مع تجاهل نقاط القوة والفرص.

اشرح أن الغرض من هذا التمرن ليس وضع سيناريوهات واقعية أو محتملة، بل سيناريوهات ممكنة، حتى لو كانت غير محتملة ومتطرفة تماماً، وذلك من أجل وضع حدود للأحداث التي قد يكتشف عنها المستقبل. اسأل المشاركون هل لديهم أي أسئلة ثم أخبرهم أن لديهم 15 دقيقة لوضع السيناريوهات والتوصل إلى مسحية سيمثلونها أمام المجموعة كلها عند التجمع مرة أخرى.

15 دقيقة	عمل في مجموعات صغيرة	3. تطوير السيناريوهات (أفضل حالة، والفرص الصناعية، والتهديدات المضادة، وأسوأ حالة)
----------	----------------------	--

بمجرد أن تبدأ المجموعات الصغيرة في العمل، جُلّ وسائل كل مجموعة هل هم بحاجة إلى أي توضيح واطلب منهم استدعائك إذا احتاجوا إلى أي مساعدة، وقم بإجراء جولة أخرى بعد 5 دقائق، وأخبرهم أنهن في منتصف الطريق. اسأل كل مجموعة عن التقدم الذي أحرزوه وقدم لهم التوجيهات إذا لزم الأمر، ثم قم بإجراء جولة أخرى بعد 5 دقائق، واطلب من كل مجموعة اختتام القائمة والانتهاء منها لأنه لم يتبق سوى بضع دقائق أخرى. بعد مرور خمس عشرة دقيقة على بدء العمل في مجموعات صغيرة، استدعهم مرة أخرى.

45 دقيقة	تمثيل ومناقشة	4. تعليقات من المجموعات الصغيرة
----------	---------------	---------------------------------

اشرح للمشاركين أنهم سيمثلون كل سيناريو ويناقشونه، بدءاً من سيناريو الفرص الصناعية، متى و/or سيناريو أفضل حالة، ثم ستجري مناقشة قصيرة، وبعدها سيسطّعون السيناريوهين المتبقين ويناقشونهما.

اطلب من أعضاء مجموعة الفرص الصناعية أن يصعدوا على المسرح ويؤدوا مسحيةتهم. بعد انتهاءهم، اطلب من أعضاء مجموعة أفضل حالة فعل ذلك أيضاً. عندما تنتهي مجموعة أفضل حالة، اسأل المشاركون عن مدى إعجابهم بالمسرحيتين و هل لديهم أي أفكار عن ما رأوه للتو، واسألهما ما الاختلافات الرئيسية بين السيناريوهين؟ ولماذا تمكنت مجموعة أفضل حالة من استغلال الفرص؟ وما هي أكبر نقاط الضعف في مجموعة الفرص الصناعية؟ قم بإنتهاء المناقشة بعد 20 دقيقة.

اطلب الآن من أعضاء مجموعة أسوأ حالة أن يمثلوا سيناريyo أسوأ حالة. بعد انتهاءهم، اطلب من مجموعة التهديدات المضادة الصعود على المسرح وتقدم عرضهم. بعد الانتهاء، اطلب من المشاركين مشاركة أفكارهم عن هاتين المسرحيتين، واسألهم عن الاختلافات الرئيسية بين السيناريوهين، ولماذا تمتكّن مجموعة التهديدات المضادة من مواجهة التهديدات؟ ولماذا كانت التهديدات مدمرة إلى هذا الحد في مجموعة أسوأ حالة؟ استخدم الوقت المتبقى المخصص لهذا النشاط في المناقشة.

10 دقائق	عمل فردي	5. كتابة السيناريوهات
----------	----------	-----------------------

قم بتوزيع مذكرة تحليل SWOT والسيناريوهات على المشاركين، واطلب منهم كتابة العوامل من القوائم المعلقة على جدار الغرفة، ثم وصف السيناريوهات الأربع التي شاهدوها للتو كتابة، وشرح لهم أنكم ستستخدمون هذه المعلومات لاحقاً عندما تبدون في تحديد أهداف الحملة.

5 دقائق	تلخيص	6. إنتهاء التمرين
---------	-------	-------------------

اشكر المشاركين على مسرحياتهم، وأظهر لهم مصفوفة السيناريyo مرة أخرى، وارسم سهمين؛ أحدهم من الفرص الضائعة إلى أفضل حالة واكتب عليه «الخطة (ا)» والآخر من أسوأ حالة إلى التهديدات المضادة واكتب عليه «الخطة (ب)»، وشرح أنكم جاهزون الآن لوضع خطتي الحملة: الخطة (ا) والخطة (ب). ستنقل الخطة (ا) من سيناريyo الفرص الضائعة إلى سيناريyo أفضل حالة، أما خطتك الثانية أو خطة الطوارئ؛ الخطة (ب)، فهي ما ستنتقل إليه إذا لم تنجح الخطة (ا). ستنقل هذه الخطة من سيناريyo أسوأ حالة إلى سيناريyo التهديدات المضادة. أسأل هل ثمة أي أسئلة أخرى وابداً.

الملحوظات الختامية

1. مصفوفة السيناريوهات (انظر الصورة في صفحة 34).

2. مثال على سيناريوهات أسوأ حالة والفرص الضائعة والتهديدات المضادة وأسوأ حالة:

لنفرض أن لدينا رجلاً يريد الزواج بفتاة. تتمثل نقاط قوته في أنه ساحر ووسيم، لكن نقطة ضعفه أنه مفلس، وتمثل الفرصة في أن الفتاة تحبه، لكن التهديد أن والديها يرغيبان في رؤية ابنتهما تتزوج شخصاً ثرياً... سيناريyo أفضل حالة هو أن يكون ساحراً ووسيماً وهي تحبه، لذلك يتزوجان، وسيناريyo الفرص الضائعة هو أنها تحبه، لكنه مفلس؛ لذلك لا يجرؤ على التقدم لها،

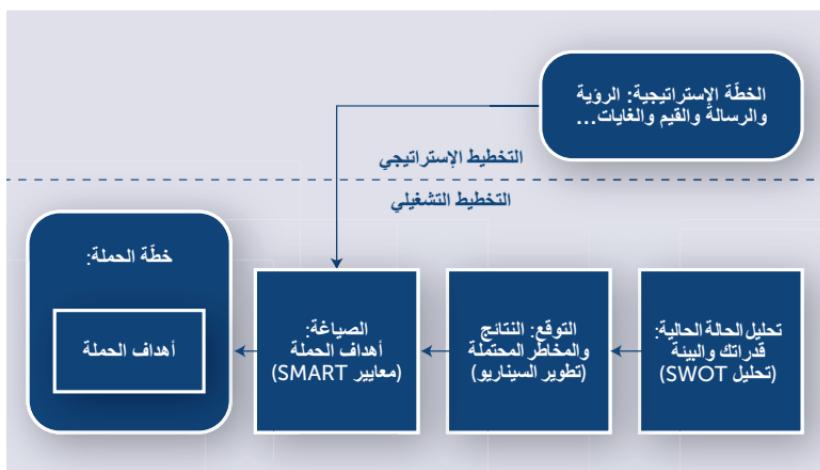
نقاط القوة نقاط الضعف

الفرص الصائعة	أفضل حالة
أسوأ حالة	التهديدات المضادة

بل يبحث عن وظيفة، وسيناريو التهديدات المضادة هو أنه ساحر ووسيم وسيتمكن من سحر والديها، حتى لا يعارض الزواج، وسيناريو أسوأ حالة هو أن يكون مفلساً ويقطع الوالدان ابنتهما بان تبحث عن شريك أفضل. كما تلاحظ، في سيناريوهي أفضل حالة والفرص الصائعة لا يُشكّل والدا الفتاة مصدر قلق، وفي سيناريوهي التهديدات المضادة وأسوأ حالة لا ترکز على الفتاة. في سيناريوهي أفضل حالة والتهديدات المضادة، لا يهمك أن يكون الرجل مفلساً، وفي سيناريوهي أسوأ حالة والفرص الصائعة، لا يهمك أن يكون الرجل ساحراً ووسيماً. كل هذه السيناريوهات غير متحتملة، لكنها تضع الحدود التي من المرجح أن يتتطور ضمنها سيناريو أكثر واقعية.

4. معايير SMART: تحديد أهداف الحملة

يتمثل العنصر الأول في خطأ الحملة في دف الحملة. ويجب هذا عن السؤال «ما الذي تريده تحقيقه من خلال حملتك؟» يتم تحديد أهداف الحملة بناء على خطأك الإستراتيجية، وتحليلك للوضع الحالي، وقرارك، والبيئة التي تعمل فيها. إن أهداف الحملة الجيدة تعمل على تعزيز إستراتيجياتك الطويلة المدى، كما هو موضح في خطأك الإستراتيجية، كذلك فهي تتضمن في الحسبان جميع العوامل الداخلية والخارجية، المفيدة والضارة (التي فهتم بها باستخدام تحليل SWOT). يجب أن تكون أهداف الحملة الجيدة أيضاً قادرة على الخوض للاختبار مقابل جميع النظورات المحتملة في المستقبل - بدءاً من سيناريو أفضل حالة إلى أسوأ حالة. التي يمكن أن تنشأ كتفاعل بين هذه العوامل المختلفة والتي يجب أن تكون قادراً على توقعها (استخدام تطوير السيناريو).



عند وضع أهداف الحملة، يمكنك استخدام معايير SMART للتوصيل إلى أهداف الإدارية بالأهداف الذي وضعه بيتر دراكر. ارتبطت معايير مختلقة بهذه الأحرف على مر السنين، لكن الاستخدام الأكثر شيوعاً للأحرف في الاختصار كالتالي:

- (محدد) specific - S
- (قابل للقياس) measurable - M
- (قابل للتحقيق) achievable - A
- (ذو صلة) relevant - R
- (محدد و منتهى) time-bound - T

يؤكد المعيار «specific» (محدد) الحاجة إلى أهداف ملموسة وليس غامضة. إن الأهداف المحددة تتعلق بتغيير السلوك لا بالرأي. يُعد رفع مستوى الوعي والدفع نحو الإصلاح مثالين على الأهداف غير الواضحة، أما الحصول على 10 آلاف توقيع لعريضة أو تقديم مشروع قانون إلى البرلمان فهما من الأمثلة على الأهداف المحددة.

إن المعيار الثاني يسلط الضوء على أهمية القياس. تُعد الأهداف التي يمكنك قياسها بعد انتهاء الحملة مهمة لإثبات سجل للفوز، كذلك من المهم أن تكون قادرين على قياس التقدم. يكون هذا ممكناً بالنسبة إلى بعض الحملات (على سبيل المثال، إذا قمت بإدارة حملة جمع توقيعات لعريضة، فيمكنك قياس تقدمها بسهولة)، في حين أنه في حملات أخرى، يمكنك القياس بعد انتهاء الحملة فقط (تُعد الحملات الانتخابية مثلاً جيداً على ذلك). لكن حتى في هذه الحالات، يجب عليك إيجاد طرق لقياس تقدمك وإجراء التعديلات اللازمة على حملتك إذا لزم الأمر.

يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق أيضاً بدلاً من أن تكون غير واقعية، ويعني ذلك أنه ينبغي اختيار الهدف بعد تحليل دقيق لقدرتك، وبينك، وأهم من ذلك، نقاط قوتك بوصفها عوامل داخلية مفيدة يمكنك التحكم فيها. إن إقناع الناس بدعم جهودك والانضمام إليها سيعتمد إلى حد كبير على هذا المعيار، فمن الأفضل بناء سجل الفوز من خلال الانتصارات الصغيرة (أهداف يمكن تحقيقها ويتم تحقيقها في النهاية).

نطقي على الهدف أنه ذو صلة إذا كان مرتبطاً بالغاية الطويلة المدى المذكورة في خطتك الاستراتيجية وإذا كنت تستطيع أن ترى كيف يخدم هذا الهدف إستراتيجيتك الطويلة المدى. يساعدك هذا المعيار على إبقاء جميع حملاتك ضمن إطارك الاستراتيجي حتى تتمكن من معرفة سبب تنفيذ حملة معينة، إذ لن يقر أغلب الأشخاص ببيان مهمتك، لكنهم سيتعارضون له من خلال أفعالك داخل الحملة. لذلك، يجب أن يكونوا قادرين على رؤية إستراتيجيتك وفهمها من خلال حملاتك. لهذا السبب يجب أن تكون ثمة صلة واضحة بين أهداف الحملة وغايات الاستراتيجية.

تحدد الأهداف المحددة زمنياً كيف ستنتهي الحملة ومتى. لا ينبغي أن تكون الحملات غير محددة المدة؛ بل ينبغي أن يكون لها بداية ونهاية منتظمة في إطار زمني واضح، وينطبق ذلك حتى لو لم تتحقق الأهداف أو لم تحدث النتائج التي تمنيتها. بمجرد انتهاء الحملة، يمكنك قياس نجاحها. نادراً ما تفشل الحملات بشكل كامل أو تنتهي بشكل كامل، وهو ما يسمح لك بمعرفة ما كان فعالاً وما لم يكن كذلك يعلمك دروساً للحملات المستقبلية.

مثال على معايير SMART: مسيرة الملحق بقيادة غاندي

كانت مسيرة الملحق واحدة من أهم الحملات في النضال غير العنيف في الهند من أجل الاستقلال عن الحكم البريطاني. كتب غاندي رسالة إلى نائب الملك قبل وقت قصير من بدء رحلة بلغ طولها 380 كيلومتر سيراً على الأقدام إلى المحيط الهندي لاستخراج الملحق التي ترتب عليها كسر قوانين الملحق، وذكر في هذه الرسالة هدف الحملة التي تحدث الاحتكار البريطاني للملحق وفي نهاية المطاف الحكم البريطاني على الهند:

«إذا لم تمس رسالتي قلبك، ففي الحادي عشر من هذا الشهر، سأتقدم مع أكبر عدد ممكن من زملائي في الأشترم لتجدي أحكام قوانين الملحق، إنني أعتقد أن هذه الضريبة هي الأكثر ظلماً من وجهة نظر الفقراء، وأن حركة السيادة والحكم الذاتي في الأساس لمصلحة الفقراء في هذه البلاد، فستكون البداية بمواجهة هذا الشر».

- رسالة غاندي إلى نائب الملك؛ اللورد إروين، في 2 مارس 1930

دعونا نحلل مسيرة الملحق التي قادها غاندي باستخدام معايير SMART.

محدد	«... تجاهل أحكام قوانين الملحق.»
قابل للقياس	«سامضي قدمًا [...] في تجاهل الأحكام...»
قابل للتحقيق	«سأذهب مع أكبر عدد ممكن من زملائي في الأشترم...»
ذو صلة	«أعتقد أن هذه الضريبة هي الأكثر ظلماً من وجهة نظر الفقراء، وأن حركة السيادة والحكم الذاتي في الأساس لمصلحة الفقراء في هذه البلاد، فستكون البداية بمواجهة هذا الشر.»
محددة زمنياً	«... في اليوم الحادي عشر من هذا الشهر سأقدم...»

من المهم أن نلاحظ الفرق بين هدف حملة مسيرة الملحق وتأثيرها. قام غاندي بالعصيان المدني وكسر قوانين الملحق في الساعة 6:30 صباحاً في 6 أبريل 1930، ويعني ذلك أن الهدف المحدد للحملة قد تحقق، ومع أن هذا الفعل كان رمزاً في ذاته إلى حد كبير، حققت الحملة تأثيراً كبيراً وواسع النطاق في تغيير مواقف الناس تجاه السيادة الهندية، وأدت إلى انضمام أعداد كبيرة من الهندود إلى النضال من أجل الاستقلال.

بعد استخدام تحليل SWOT وتطوير السيناريو في عملية التخطيط التشغيلي، يمكنك استخدام معايير SMART للتوصيل إلى أهداف خططة حملتك (الخطة (أ)) وخططة الطوارئ الخاصة بك (الخطة (ب)).

يكون هدف الخطّة (أ) محدّداً إذا كان يستغل فرصاً ملموسة لإبعادك عن سيناريو الفرص الضائعة إلى سيناريو أفضل حالة، ويُعد قابلاً للقياس إذا تمكنت من تقييم كيفية استخدام هذه الفرص وقياسها، كذلك إذا تمكنت من مقارنة نقاط ضعفك قبل بدء الحملة وبعد نهايتها وحددت هل تم تقليل تأثير بعض نقاط الضعف أم التخلص منها تماماً.

يكون هدف الخطّة (ب) محدّداً إذا كان يميز التهديدات الملموسة ويواجهها لإبعادك عن سيناريو أسوأ حالة نحو سيناريو التهديدات المضادة، ويُعد قابلاً للقياس إذا كان بإمكانك قياس كيفية تقليل هذه التهديدات، خصوصاً إذا تمكنت من قياس نقاط ضعفك وحددت هل تفاقمت بسبب هذه التهديدات أم لا

يمكّنك تحقيق هدف الخطّة (أ) والخطّة (ب) إذا استخدمت نقاط قوتك الواقعية، لأن نقاط قوتك تمثل عوامل إيجابية يمكن التحكم فيها، وتكون الأهداف ذات صلة إذا كانت مرتبطة بغاياتك الإستراتيجية، ومحددة زمنياً إذا كانت الحملة لها بداية ونهاية، إما بالقيمة المطلقة (تارikh دقة) أو بالقيمة النسبية (مترتبة بأحداث خارجية أو حملات أخرى تخطّط لها).

ملحوظة جانبية: من الممكن استخدام معايير SMART عند تحديد الغايات الإستراتيجية، إلا أن هذا ليس أفضل استخدام لهذه الأداة، لأن الخطّة الإستراتيجية واسعة النطاق وبعيدة المدى، ومن ثم لا تتضمن أهدافاً محددة. يُعد قياس نتائج الخطّة الإستراتيجية مشكلة أيضاً نظراً إلى أن الإستراتيجية تستغرق سنوات لتنفيذها. غالباً ما يمكن قياس التقدم بسهولة أكبر من قياس النتائج. في البداية، قد لا تبدو الغايات الإستراتيجية دائماً قابلة للتحقيق لأن القدرة اللازمة لتحقيقها تتتطور تدريجياً مع تقدم الإستراتيجية. ومن الصعب أيضاً تصور غاية محددة زمنياً وطويلة المدى، لأن المستقبل البعيد يصعب تحديده بفترات زمنية، وقد يستغرق تحقيقه 5 سنوات أو 10 سنوات أو أكثر. لكن الغايات الإستراتيجية يمكن أن تظل ذات صلة، بل ينبغي أن تكون كذلك، أي ينبغي أن تكون مرتبطة برؤيتك ورسالتك وقيمك.

إذا لم يعرّف الإنسان إلى أيدينا يبهر،
فلن يجد رياحه مواتية.

سيناريا

ورقة التعليمات

معايير Smart

30 دقيقة

توجد مذكرة

عمل فردي

تحليلية

ملخص سريع

الوقت (بالدقائق)	النشاط	المهمة
10	عرض تقديمي	1. تقديم الأداة
15	عمل فردي (باستخدام مذكرة معايير SMART)	2. كتابة الأهداف
5	تلخيص	3. إنتهاء التمرين
30		المجموع:

المواد المطلوبة

متى

لماذا

ورقة من لوح ورقي قلاب مُعدة سلفاً تحتوي على قائمة بمعايير SMART	العرض التقديمي	الشرح مرجي
اقتباس من رسالة غاندي	العرض التقديمي	مثال
مذكريات معايير SMART	العمل الفردي	كتابة الأهداف
أقلام		

قبل ورشة العمل

قبل الجلسة

- اكتب اقتباساً من رسالة غاندي إلى اللورد إروين على ورقة كبيرة (انظر الملحوظة الخاتمية 1).

- تأكد من أن المشاركين لديهم إمكانية الوصول إلى قائمة الأهداف العامة (من الأفضل تثبيتها على جدار الغرفة).

العملية خطوة بخطوة

1. تقديم الأداة	عرض تقديمي	10 دقائق
-----------------	------------	----------

اشرح الغرض من معايير SMART لإرشادك في تحديد أهداف واضحة ومفهومة، اعرض ورقة تحتوي على قائمة بالمعايير وشرحها، مع إعطاء أمثلة على كل حرف في الاختصار.

اعرض اقتباساً من رسالة غاندي على اللوح الورقي القلاب أو على الحاطن خلفك (انظر الملحوظة الخاتمية 1)، وصف حملة مسيرة الملح بليجاز وأخبر المشاركين أنكم ستنظرون الأن في الرسالة التي كتبها غاندي إلى اللورد إروين. اقرأ المقطع الذي يوضح هدف الحملة بصوت عالي.

اسأل المشاركين هل هذا الهدف محدد؟ واطلب منهم قراءة هذا الجزء من النص. اسأل هل هو قابل للقياس، وقابل للتحقيق؟ إذا أجابوا بنعم، فاسأل لماذا. اسأل عما إذا كان ذا صلة، ومحدداً زمنياً. ضع خطأ تحت كل جزء من الرسالة يلبي معياراً، ثم أعلم المشاركين بأنهم سيقومون بوضع أهداف SMART الخاصة بهم.

2. كتابة الأهداف	عمل فردي	15 دقيقة
------------------	----------	----------

وزع مذكرة معايير SMART، واطلب من المشاركين اختيار غرض وإعادة صياغته في صورة هدف من خلال الإجابة عن الأسئلة المدرجة في المذكرة (ماذا ومتى وكيف ولماذا). منحهم بضع دقائق لإكمال المهمة، ثم اطلب من كل شخص تمرير المذكرة إلى الشخص الموجود على يمينه والاستمرار في تمرير المذكرات التي يتلقونها (من الشخص الموجود على يسارهم) إلى الشخص الموجود على يمينهم حتى تقول لهم توقفوا.

بعد التوقف، اطلب من المشاركين قراءة الهدف الذي لديهم ووضع علامة في المربعات المناسبة الموجودة في المذكرة الموزعة إذا كانوا يعتقدون أن الهدف يلبي آلياً من معايير SMART، واطلب منهم تقديم اقتراحات عن كيفية تحسين الهدف الموجود في المذكرة إذا لم يضعوا علامات في جميع المربعات أو إذا كانت لديهم أفكار جديدة.

منحهم بضع دقائق ثم اطلب من كل شخص تمرير المذكرة للشخص على يمينه والاستمرار في التمرير حتى يستعيد الجميع مذكراتهم الأصلية.

اطلب من المشاركين إجراء تعديلات على أهدافهم إذا لزم الأمر، بناءً على الاقتراحات التي تلقواها.

اسأل المشاركين عما إذا كانت ثمة أي أهداف لم تستوف معايير SMART، وفي حال وجود أي منها، قدم اقتراحات بشأن كيفية تحسينها، ثم استفسر عن وجود أي أسلمة أخيرة.

1. اقتباس من رسالة غاندي إلى اللورد إروين:

«إذا لم تمس رسالتي قلبك، ففي الحادي عشر من هذا الشهر، سأقدم مع أكبر عدد ممكن من زملائي في الأشرم لتحدي أحكام قوانين الملح، إنني أعتقد أن هذه الضررية هي الأكثر ظلماً من وجهة نظر الفقراء، ولأن حركة السيادة والحكم الذاتي في الأساس لمصلحة الفقراء في هذه البلاد، فستكون البداية بمواجهة هذا الشر».

- رسالة غاندي إلى نائب الملك، اللورد إروين، في 2 مارس 1930

2. يظهر شكل المذكرة التي تحتوي على معايير SMART على النحو الآتي:

هدف الحملة

ماذا نريد أن نفعل؟

متى نريد أن نفعل ذلك؟

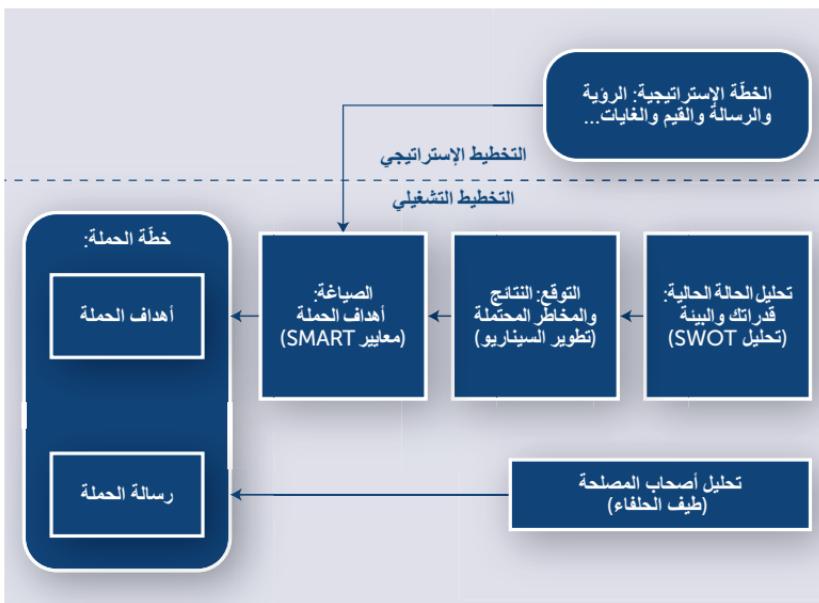
لماذا نريد أن نفعل ذلك؟

كيف سنفعل ذلك؟

- محدد؟
- قابل للقياس؟
- قابل للتحقيق؟
- ذو صلة؟
- محدد زمنياً؟

5. طيف الحلفاء: تحديد أصحاب المصلحة

الرسالة هي جوهر الحملة، بل يمكن القول إن الحملة كلها يتم وضعها بغرض إيصال رسالة الحملة. تحمل جميع التكتيكات، وجميع أنشطة الحملة، وجميع موادها الرسالة نفسها التي يتم التأكيد عليها مراراً وتكراراً، والمصممة خصوصاً لجمهور مستهدف محدد، وتهدف الرسالة في نهاية المطاف إلى تغيير سلوك الناس، وليس تصوراتهم ومعتقداتهم فقط. لهذا السبب يجب أن تستمر الحملات لفترات زمنية طويلة (أشهر عادةً) لضمان ترسيخ الرسالة وإحداث تغيير.



عند صياغة رسالة الحملة، يجب عليك أولاً تحديد الجمهور المستهدف ، أي متنافي هذه الرسالة. لا يمكن لحملتك أن تصل إلى كل فرد في المجتمع وتؤثر فيه، لذا عليك أن تحدد بوضوح أولئك المرتبطين بطريقة أو بأخرى بقضية الحملة، سواء كانوا يدعمون موقفك بشأن هذه القضية أم لا. على سبيل المثال، إذا كانت قضية الحملة هي التعليم، فإن الجمهور المستهدف سيكون الطلاب والمعلمين والإداريين، إضافة إلى أولياء أمور الطلاب، وإذا كانت القضية تتعلق بالإصلاح الزراعي، فستتطرق إلى المزارعين وال فلاحين الذين لا يملكون أرضاً، وملوك الأراضي، وكذلك عمال المزارع وغيرهم من المجموعات المرتبطة بالزراعة بشكل مباشر أو غير مباشر.

تناول أي قضية واستطلع آراء شريحة واسعة من السكان، وستجد أن الأشخاص يتذمرون مواقف مختلفة بشأن تلك القضية؛ فبعضهم يؤيدوها، وبعضهم يعارضها، وبعضهم محايد، حتى داخل كل شريحة من السكان، لا يؤيد جميع الأشخاص شيئاً ما أو يعارضونه بالمستوى نفسه من الإقناع والحماس. لهذا السبب يجب أن تكون رسالة الحملة مصممة بدقة لكل فئة مستهدفة بحيث تتوافق مع تصوراتهم، وتتناسب مع وضعهم، وتحفز الاهتمام والمشاركة، وتؤدي إلى التغييرات المرغوب فيها في سلوكهم.

توجد أدلة تساعدك على التمييز بين مختلف الجماهير المستهدفة تسمى طيف الحلفاء (انظر الشكل 5)؛ وضعاها كل من جورج لاكي ومارتن أوبنهايم من منظمة Training for Change منذ نصف قرن تقريباً، وتجسد فكرة أن هدف حملتك ليس كتلة واحدة، بل أنه مجزأً وموزع عبر طيف، ونتيجة لذلك ينبغي أن تكون رسالتك من عدد من الرسائل الفرعية، كل منها مصمم لجمهور مستهدف معين.

الشكل 5: طيف الحلفاء



المصدر: منظمة Training for Change

إذا كنت تستخدم الطيف لتحديد جمهورك المستهدف، فيمكنك تصنيفهم إلى عدة شرائح. في أقصى يمين الطيف يوجد ما يُسمى **الحلفاء النشطون**؛ وهم الأفراد والمجموعات الذين يشاركونك موقفك تجاه قضية الحملة ويكونون على استعداد لاتخاذ إجراء حيال ذلك (تقديم المساعدة أو الموارد، أو تأييد حملتك، أو المشاركة أو المساعدة بطريقة أخرى)، وهؤلاء هم الأشخاص الذين يشاركون بشكل نشط فعلياً ويمكنك الاعتماد عليهم في حملتك.

في الشريحة التالية ستجد ما يُسمى **الحلفاء غير النشطون**؛ وهم أفراد ومجموعات تدعم حملتك بشكل غير نشط، أو تشاركونك موقفك تجاه القضية فقط لكن لا ي يكونون على علم بوجود حملة تتناول هذه القضية، وهؤلاء هم الأشخاص الذين يمكن لحملتك أن تحولهم إلى حلفاء نشطين بأقل قدر من الجهد، لأنهم مقتنعون بالفعل بصحبة موقفك، لكنهم لم يشاركون بعد.

إن الشريحة المركزية -وفي أغلب الحالات تمثل الجزء الأكبر- تتكون من **أشخاص محايدين**؛ أي أنهم لا يدعمون موقفك تجاه القضية أو يعارضونه، وقد يكونون غير مدركون أو غير مبالين، وفي كلتا الحالتين لم تتم تعبيتهم من قبلك أو من قبل أحصامك.

ت تكون الشريبة على يسار الجزء المركزي من الأفراد والمجموعات المعاشرة لك ولحملتك لكنهم يظلون غير نشطين تجاهها، فإنهم لا يمارسون أي نشاط من شأنه أن يقوض جهودك، لكن هؤلاء الأشخاص ليسوا إلى جانبك ولا يتفقون مع موقفك، حتى ولو لم تكن عزيمتهم قوية للغاية، ويُطلق عليهم الأخصام **غير النشطين**.

يُطلق على الشريبة في أقصى يسار الطيف **الأخصام النشطون**؛ وهم الأفراد والمجموعات الذين يبذلون كل ما في وسعهم لتفويض جهودك، فهوّلء الأشخاص على الجانب الآخر من القضية ويحاولون بنشاط محاربة موقفك وجهودك.

دراسة حالة: حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة

في عام 1964، أجرت لجنة تنسيق الطلاب غير العنيفة (SNCC)، وهي المحرك الرئيسي لحركة الحقوق المدنية في جنوب الولايات المتحدة تحليلاً على غرار «أسلوب طيف الحلفاء». وتوصلت إلى أن لديها الكثير من الحلفاء غير النشطين بين الطلاب في الشمال الذين كانوا متعاطفين، لكن ينقرن إلى طريقة للدخول في الحركة. ولم يكونوا بحاجة إلى «التعليم» أو الإقناع، بل كانوا بحاجة إلى دعوة للمشاركة.

لتحويل هؤلاء الحلفاء من «غير نشطين» إلى «النشطين»، أرسلت لجنة تنسيق الطلاب غير العنيفة (SNCC) حافلات إلى الشمال نقل الناس للمشاركة في النضال تحت شعار «صيف الحرية». وجاء الطلاب بأعداد كبيرة، وأصبح العديد منهم متطرفين بشدة في هذه العملية، حين شهدوا عمليات إعدام خارج نطاق القانون، وانتهاكات عنيفة من جانب الشرطة، وحشود من البيض الغاضبين، كل هذا ببساطة نتيجة لقيام الناشطين السود بمحاولة التصويت.

لقد كتب الكثير من الطلاب رسائل إلى أبنائهم، الذين أصبحوا يشعرون فجأة بارتباط شخصي بالنضال. وقد أدى ذلك إلى تحول آخر، إذ أصبحت أسرهم حلفاء غير نشطين، وغالباً ما استقطبوا أماكن عملهم و شبكاتهم الاجتماعية معهم. في هذه الأثناء، عاد الطلاب إلى المدارس في الخريف وشرعوا في تنظيم جامعاتهم. الذي أحدث مزيداً من التحولات. وقد نتج عن ذلك تحول عريق في المشهد السياسي في الولايات المتحدة. ومن المهم التأكيد على أن هذا التحول المتنامي في الدعم لم يكن عرضياً؛ بل كان جزءاً متعيناً من إستراتيجية الحركة، التي تقدم دروساً عميقاً للحركات الأخرى حتى يومنا هذا.

(جوشوا كان راسل، «طيف الحلفاء»، كتاب *Beautiful Trouble*)

تتمثل الفكرة وراء طيف الحلفاء في تحديد جميع أصحاب المصلحة المعنيين ووضعهم على الطيف بناءً على موقفهم تجاه القضية واستعدادهم للمحاربة من أجل موقفهم. يجب أن يكون حملتك تأثير محدد للغاية في هؤلاء الأشخاص، لتحريكهم خطوة واحدة على الأقل أقرب إلى موقفك، أي خطوة واحدة إلى اليمين. بعبارة أخرى، فإن غايتك ليس تحويل الأشخاص النشطين إلى حلفاء نشطين (أو تحويل الأشخاص غير النشطين أو المحايدين إلى حلفاء نشطين)، بل تحريكهم خطوة واحدة فقط إلى يمين على الطيف، أي أنك بحاجة إلى تحويل الأشخاص النشطين إلى أشخاص غير نشطين، والأشخاص غير النشطين إلى محايدين، والمحايدين إلى حلفاء غير نشطين، وأخيراً الحلفاء غير النشطين إلى حلفاء نشطين، كذلك يجب أن تعلم أن أصحابك ليسوا راكيدين وسيعملون على تحريك المجموعات في الاتجاه المعاكس.

من خلال تحقيق تحرك بسيط جهة اليمين للعديد من شرائح السكان، سيكون لديك تأثير كبير في إعادة التموضع العام لأصحاب المصلحة. إن التغييرات السلوكية التي تسعى إلى إحداثها صغيرة نوعاً ما ومن ثم فإنها واقعية، فإنك لست بحاجة إلى إيقاع أصحابك النشطين بأنفسهم مخطئون، وبإمكانهم الاستمرار في التمسك بمعتقداتهم، لكنك تحاول تقويض معارضهم القوية لك. كذلك لا يحتاج أصحابك غير النشطين إلى تغيير آرائهم بشكل كامل والتخلص عن آرائهم وقول آرائك؛ بل سيكون إضعاف مواقفهم والتتحول إلى الحيد كافياً. أما بالنسبة إلى المحايدين، فليس من الضروري أن يلعبوا دوراً فعالاً في حملتك، وكل ما عليك فعله أن تجعلهم أكثر تعاطفاً مع قضيتك. يتمثل ما تريده من الحلفاء غير النشطين في توفير الدعم والمشاركة الفعالة؛ إذ إنهم مقتطعون بالفعل بأن موقفك تجاه القضية هو الموقف الصائب.

عند استخدام طيف الحلفاء، من المهم وضع قائمة بجميع أصحاب المصلحة المعنيين أولًا قبل وضعهم على الطيف. من الأسهل تحديد الحلفاء النشطين والأشخاص النشطين، إلا أن التحليل الدقيق سيكشف عن مجموعات وأفراد آخرين يقفون حالياً على هامش الصراع حول قضية معينة، وقد يؤدي هؤلاء الأشخاص دوراً محورياً في ترجيح كفة الميزان لصالحك من خلال تشكيل كلية حرجية تحدث بشأن القضية ، أي تحتشد حولها وتمارس ضغوطاً إضافية على المعارضين للإسلام أو الرضوخ.

ثمة أمر مهم آخر يجب تذكره، وهو أنك تريدين إحداث تغييرات تدريجية ومتزايدة في سلوك الأشخاص الذين تستهدفهم حملتك. ومن هذا المنطلق، فإنك لا تركز كثيراً على أصحابك النشطين، إلا أنك ترحب في تقليل حماسهم واستعدادهم للمقاومة، ويجب أن يكون تركيزك منصبًا بشكل خاص على التأثير في شرائح الطيف الموجودة في المنتصف؛ وهم المحايدين واللحفاء غير النشطين والأشخاص غير النشطين.

يختلف التغيير السلوكى المطلوب قليلاً وفق كل شريحة، ويجب أن تعكس رسالتك ذلك. يتمثل التغيير السلوكى المطلوب بالنسبة إلى الحلفاء غير النشطين في جعلهم أكثر نشاطاً، أي المشاركة في حملتك، وبالنسبة إلى المحايدين، فيعني ذلك جعلهم متعاطفين، وبالنسبة إلى الأشخاص غير النشطين، يعني ذلك جعلهم يشككون في موقفهم تجاه القضية. حتى داخل كل شريحة، قد تحتاج المجموعات إلى أساليب مختلفة لتقديم الرسائل. من الأمثلة على ذلك توصيل الرسالة للشباب المحايدين مقابل المتقاعدين المحايدين.

إن طيف الحلفاء هي الأداة الأكثر وضوحاً لكشف ديناميات المقاومة المدنية، إذ إنها تظهر المستويات المتفاوتة من الدعم الذي تتمتع به المجموعات المختلفة والتحول التدريجي في الولايات بالتحرك خطوة نحو اليمين وهو هدف النضال غير العنيف، لهذا السبب، وبصرف النظر عن استخدامها كأداة لصياغة رسالة الحملة، يمكن استخدام طيف الحلفاء لتقديم المقاومة المدنية على أنها وسيلة على نطاق أوسع.

طيف الحلفاء			
30 دقيقة	توجد مذكرة	عمل جماعي	تحليلي
المحتوى			
الوقت (بال دقائق)	النشاط		المهمة
5	عرض تقديمي		1. تقديم الأداة
10	عمل جماعي		2. وضع قائمة بأصحاب المصلحة
10	عمل جماعي		3. تحديد مواضع أصحاب المصلحة على الطيف
5	تلخيص		4. إنتهاء التمررين
30			المجموع:
المادة المطلوبة			
لماذا	متى		
إدراج أصحاب المصلحة			ملاحظات لاصقة
تحديد مواضع أصحاب المصلحة	العمل الجماعي		طيف الحلفاء المعد مسبقاً (انظر الملحوظة الختامية 1)
قبل الجلسة		قبل ورشة العمل	
توفير إمكانية الوصول إلى هدف الحملة، ومن الأفضل تثبيته على حائط الغرفة			

العملية خطوة بخطوة

5 دقائق	عرض تقديمي	1. تقديم الأداة
---------	------------	-----------------

ابداً بشرح سبب استخدام طيف الحلفاء. وذكر المشاركين بأنكم قد حدّدتم هدف الحملة بالفعل لكنكم لا تزالون بحاجة إلى صياغة رسالة الحملة. تتمثل الخطوة الأولى في صياغة الرسالة في تحديد الجمهور المستهدف بوضوح، وستساعدك هذه الأداة على فعل ذلك.

اعرض الورقة المعدة سابقاً التي تحتوي على شكل الطيف وارسم واحداً على السبورة البيضاء، واشرح كل شريحة من الطيف وأعط أمثلة. اشرح الفرق بين الحلفاء النشطين وغير النشطين، والأخصام النشطين وغير النشطين، والشريحة المحايدة من الطيف، ثم استفسر عن وجود أي أسلة.

10 دقائق	عمل جماعي	2. وضع قائمة بأصحاب المصلحة
----------	-----------	-----------------------------

وزع ملاحظات لاصقة على المشاركين واطلب منهم إخراج أقلامهم. شجعهم على التفكير في مجموعة رسمية أو غير رسمية. مرتبطة بطريقة أو باخرى بالقضية التي ترتكز عليها حملتك. اطلب من المشاركين كتابة اسم المجموعة على الملاحظة الاصقة، ثم اطلب منهم مشاركة أسماء المجموعات التي دونوها. اشرح لهم أنه إذا سمع شخص ما اسم المجموعة التي كان يفكر فيها ينادي بها شخص آخر، فيجب عليه محاولة التفكير في مجموعة أخرى وكتابتها.

10 دقائق	عمل جماعي	3. تحديد مواضع أصحاب المصلحة
----------	-----------	------------------------------

اطلب من المشاركين الوقوف واحداً تلو الآخر، والاقتراب من ورقة الطيف لتثبيت ملاحظاتهم الاصقة على الشريحة المناسبة من الطيف. اسأل المشاركين عما إذا كانوا يوافقون على وضع كل مجموعة، ونافقش بإيجاز إذا كانت ثمة خلافات قبل الانتقال إلى المشارك التالي. انكر أنه في بعض الأحيان يتم تقسيم المجموعة ووضعها في شريحة أو شريحتين مختلفتين مثل «الصحافة التقديمة» و«الصحافة السادنة» و«الصحافة التي تثيرها الحكومة»، أو «المسيحيين الأصوليين» و«المسيحيين من أتباع لاهوت التحرير»، إذ إنه من المهم رصد هذه الاختلافات ضمن الفئات الواسعة من السكان. بعد تثبيت جميع الملاحظات الاصقة، اسأل المشاركين ما إذا كانت جميع الشرائح مكتملة وما إذا كانت ثمة أي مجموعات أخرى ينبغي أن تكون على الطيف.

5 دقائق	تلاخيص	4. إنتهاء التمارين
---------	--------	--------------------

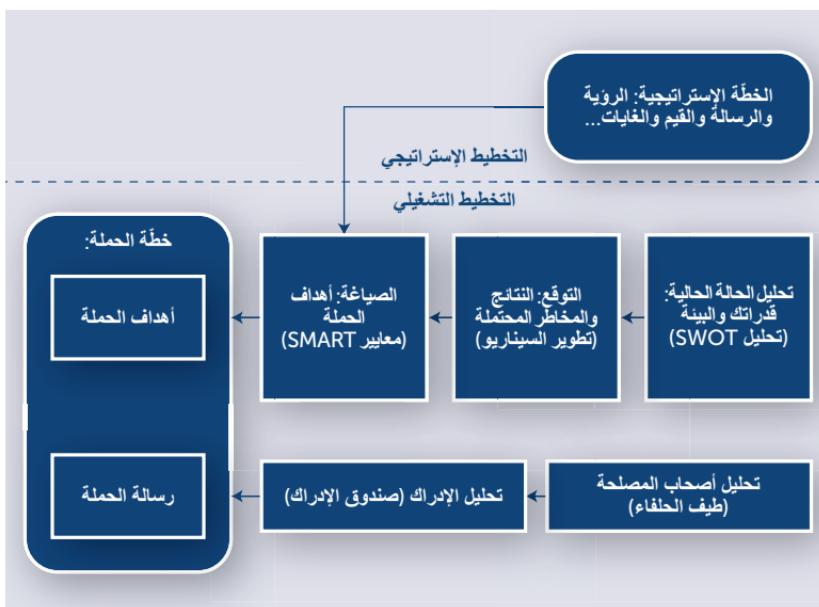
اشكر المشاركين على إسهاماتهم واشرح الغرض من طيف الحلفاء مرة أخرى، واستفسر عن وجود أي أسلة أخرى.

طيف الحلفاء (انظر الصورة أدناه).



6. صندوق الإدراك: تحليل معتقدات أصحاب المصلحة ومشاعرهم

تشكل الرسائل محوراً أساسياً في حملتك، وإذا تمت صياغتها بدقة، فسيكون لها تأثير أكبر. ولهذا السبب فإن فهم الجمهور المستهدف أمر بالغ الأهمية لنجاح الحملة. بمجرد تحديد أصحاب المصلحة المختلفين ووضعهم على طيف الحلفاء، يمكنك تحليل تصوراتهم لجعل عملية صياغة رسالتك مستنيرة بشكل أفضل وإنجاح الرسالة المثالية. يجب أن يتم تصميم الرسائل بمهارة لتناسب كل جمهور مستهدف، ويعُد فهم تصورات الجمهور أمراً أساسياً لتصميم رسالة تحظى بصدقى لديهم. بمعنى آخر، يجب أن تعرف من تتحدث إليه ومن شاء فيما يتعلق بقضية الحملة، وسيمكّنك ذلك من التحدث إليهم بطريقة من شأنها أن تجذبهم إليك.



يُطلق على الأداة التي تساعدك على فهم هذه التصورات صندوق الإدراك. تُعد النسخة المستخدمة هذه تعديلاً لصندوق رسائل تولي الأصل (سمى على اسم الخبر الإستراتيجي السياسي بول تولي)، الذي يُستخدم غالباً في الحملات الانتخابية. يُستخدم صندوق الرسالة الأصلي لصياغة رسالة تساعد المرشح على تحقيق التمييز بين المرشحين الآخرين، والنسخة المعدلة المقدمة هنا - التي تُسمى صندوق الإدراك - لا تنظر إلى أخصامك النشطين في الانتخابات فحسب، بل إلى كل شريحة حديتها في طيف الحلفاء.

يحتوي صندوق الإدراك على أربعة أرباع. يتناول الربع الأول، الذي يُسمى «نحن عن انفسنا»، كل ماتقوله عن نفسك وعن حملتك، ويعكس عناصر الاتصال الإستراتيجي لديك، المتمثلة في هويتك بصفتك منظمة/انتلافاً/حركة (علامتك التجارية)، وتأثيراتك المتعلقة بالحملة التي تطلقها. يسرد هذا الربع من أنت وماذا تري و لماذا، إذ إنه لا يحدد روًيتك الواسعة (غاياتك) ورسالتك (رسائلك) فحسب، بل يحدد مظالمك ومطالبك أيضاً.

يتناول الربع الثاني، الذي يُسمى «هم بالنسبة إليك»، تصوراتك عن الجمهور المستهدف المحدد. عند إنشاء صندوق الإدراك لأحصامك غير النشطين والنشطين، فإنك تملأ هذا الربع بتصورك عنهم، كما هو الحال في مربع رسالة تولي، أما عند إنشاء صندوق الإدراك للمحابين أو الحفاء غير النشطين، فإنك تسرد تصوراتك عن هذا الجمهور المستهدف المعنى، مع تضمين المفاهيم الخاطئة التي قد تكون لديك عنهم.

هم بالنسبة إليك	نحن عن أنفسنا
هم عن أنفسهم	نحن بالنسبة إليهم

يتناول الربع الثالث، الذي يُسمى «نحن بالنسبة إليهم»، تصورات جمهور مستهدف معين عنك وعن حماتك، بما في ذلك المفاهيم الخاطئة عند تعيين هذا الربع للمحابين أو الأحصام غير النشطين أو النشطين، يجب عليك ذكر جميع التحفظات التي لديهم عنك، أما عند تعيينه للحفاء غير النشطين، فيجب أن ترى المowanع والأسباب التي تمنعهم من المشاركة الفعالة في الحملة.

في الربع الرابع والأخير، «هم عن أنفسهم»، يمكنك تناول تصورات الجمهور المستهدف عن أنفسهم، وخصوصاً الأسباب التي تجعلهم يشغلون شريحة معينة من الطيف. بالنسبة إلى المحابين، تزيد أن تعرف سبب حيادهم تجاه القضية، وما إذا كانوا على علم بها أم لا، وما إذا كانوا غير مبالين أم لا، وما إلى ذلك. وبالنسبة إلى الأحصام -سواء كانوا نشطين أو غير نشطين- عليك أن تفهم سبب اعتناقهم للمعتقدات التي يؤمنون بها، وسبب موقفهم تجاه القضية المعنية. أما بالنسبة إلى الحفاء غير النشطين، فتزيد معرفة سبب يقائهم غير نشطين على الرغم من أنهم يشاركونك موقفك بشأن هذه القضية.

ملحوظة: لتبسيط التحليل وتيسير تطبيقه في ورشة عمل، يمكنك تخيل ما يشعر به الآخرون واستخدام أي معلومات لديك عنهم. وللحصول على مجموعة معلومات أكثر واقعية، يمكنك استخدام الاستبيانات أو استطلاعات الرأي أو مجموعات التركيز مع شرائح السكان التي تقوم بتحليلها للحصول على ملاحظات مباشرة بكلماتهم الخاصة.

بمجرد إدراك هذه التصورات ومناقشتها ووضع اللمسات الأخيرة عليها، يمكنك استخدام صندوق الإدراك لسد الفجوة بينك وبين الجمهور المستهدف المعنى من خلال الرسالة التي توشك على صياغتها. إذ يُشكل تحليل الجمهور المستهدف وتصوراته الأساسية لصياغة الرسالة، كذلك يزودك بالمعلومات الازمة لصياغة رسالة الحملة، التي يجب أن تلبي معايير معينة:

• ينبغي أن تكون الرسالة واضحة، وينبغي أن تعرّض المشكلة والحل المقترن أو «الطلب» للجمهور المستهدف بعبارات واضحة وبسيطة نسبياً.

• ينبغي أن تكون الرسالة جذابة، لجذب انتباه الجمهور المستهدف وترك انطباع دائم.

• وأخيراً، ينبغي أن تؤدي الرسالة إلى إحداث تغيير سلوكي ، أي أنها في النهاية تحرّك الهدف خطوة واحدة جهة اليمين على طيف الحلفاء.

يجب أن تكون رسالتك الموجهة إلى جمهور معين من جزأين:

• يوضح الجزء الأول من الرسالة قضية الحملة من منظور إدراك الهدف «هم عن أنفسهم»، مع تجنب مفاهيمك الخاطئة عن الهدف المدرج في الرابع «هم بالنسبة إلينا» بل ومعالجتها أيضاً.

• يربط الجزء الثاني حملتك بالهدف باستخدام منظور «نحن عن أنفسنا» ويعالج المفاهيم الخاطئة عنك في الرابع «نحن بالنسبة إليهم».

لا يوضح الجزء الأول من الرسالة المشكلة من وجهة نظرك فحسب، بل من وجهة نظر الجمهور المستهدف أيضاً. على سبيل المثال، إذا تمثلت قضية الحملة في وحشية الشرطة وكان الجمهور المستهدف ضباط الشرطة، فيجب عليك ذكر المشكلة ليس باعتبارها انتهاكاً لحقوقك الإنسانية، لكن باعتبارها إساءة استخدام لقوة الشرطة التي انضم إليها الضباط لمحاربة الجريمة، وليس لقمع المعارضة الديمقراطية وضرب الأبرياء.

يتضمن الجزء الثاني الحل المقترن أو «طلبك» للجمهور المستهدف، أي ماذا الذي ت يريد منهم أن يفعلوه أو يتوقفوا عن فعله؟ في المثال المذكور أعلاه، يتمثل الاقتراح الموجه إلى الضباط في الامتناع عن استخدام القوة ضد الناشطين، ويدعم هذا الاقتراح التأكيد على حقيقة أنكم متظاهرون سلميون وأن رغبتكم تتمثل في حفاظ على السلام والاستقرار.

مثال على صندوق الإدراك: وحشية الشرطة

<p>هم بالنسبة إلينا:</p> <p>الشرطة وحشية وغير مسؤولة</p> <p>تهمل الشرطة دورها -مكافحة الجريمة- وتقوم</p> <p>بدلاً من ذلك بقمع المعارضة السلمية</p> <p>تمثل الشرطة الحرس الإمبراطوري</p>	<p>نحن عن أنفسنا:</p> <p>نحن متظاهرون سلميون</p> <p>يجب احترام حقوقنا الإنسانية</p> <p>نحن لا نغفل أي شيء غير</p> <p>قانوني عندما نتظاهر</p>
<p>هم عن أنفسهم:</p> <p>نحن نحمي الناس ونحافظ على السلام</p> <p>نحن نحارب الجريمة ونمنع الفوضى لكننا لا</p> <p>نحصل على الفضل في ذلك أبداً</p> <p>نحن نتبع الأوامر فقط</p>	<p>نحن بالنسبة إليهم:</p> <p>المتظاهرون مشاغلون وغير</p> <p>منضبطين</p> <p>المتظاهرون يجعلون عمنا أكثر</p> <p>صعوبة</p> <p>ينبغي للمتظاهرين استخدام القوات</p> <p>القانونية للتعبير عن مظالمهم</p>
<p>الرسالة (نقاط الحوار):</p> <ul style="list-style-type: none"> • تزيد من الشرطة حماية المواطنين ونحافظ على السلام ومحاربة الجريمة ومنع الفوضى • نعلم أن الشرطة تزيد الشيء نفسه ويجب السماح لها بالتركيز على ذلك، وليس إساءة استخدامها ضد الأشخاص الذين لديهم مظالم سياسية أو مجتمعية مشروعة • المشكلة ليست في الشرطة، بل في الأوامر الصادرة للشرطة • نحن متظاهرون سلميون والاحتجاج السلمي يمثل قناة قانونية للتعبير عن مظالمينا ومطالباتنا • ينبغي لنا أن نعمل معًا للحفاظ على السلام ومنع الفوضى؛ إذ إنه غايتنا المشتركة 	

في هذه المرحلة، تأخذ رسالة الحملة شكل نقاط حوار، وهي عبارات تنقل الأفكار بشكل مستقل أو تعارض ادعاءات الخصم بغضّها. وتكون هذه النقاط الحوارية واضحة وموজة، وغالباً ما تأخذ شكل عبارات قصيرة أو جمل مفردة، وأحياناً يتم تقديمها على شكل نقاط، ولا يمكن استخدامها في مواد الحملة بشكل مباشر، لكنها بمنزلة أساس لاتصالاتك مع الجمهور في أثناء تقديم الحملة. يمكنك استخدام نقاط الحوار هذه لإنشاء الشعارات والمواد المرئية والمقاطع الصوتية، كذلك يمكنك استخدامها عند وضع التكتيكات أو كتابة المقالات أو إلقاء الخطاب.

يُعد صندوق الإدراك أداة تحليلية توفر لك معلومات كافية لبناء الجزء الإبداعي من صياغة الرسالة. على الرغم من ذلك، فإن صندوق الإدراك المحدد جيداً لا يضمن نجاح الحملة ورسالتها، إذ لا يزال ذلك يعتمد على الإبداع المستثمر في الشعارات والتكتيكات ومواد الحملة ونشر الرسالة. من ناحية أخرى، إذا كان صندوق الإدراك محدوداً بشكل سيء، فلن يمكنه إنتاج رسالة متماثلة، بصرف النظر عن مقدار الإبداع الذي يمكنك توظيفه في المراحل اللاحقة من التخطيط.

صندوق الإدراك

30 دقيقة

توجد مذكرة

عمل جماعي

تحليلي

ملخص سريع

الوقت (بالدقائق)	النشاط	المحتوى
5	عرض تقديمي	1. تقديم الأداة
5	تمرين التقسيم	2. تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة
15	عمل في مجموعات صغيرة	3. قائمة التصورات (نحن عن أنفسنا وهم بالنسبة إلينا ونحن بالنسبة إليهم وهم عن أنفسهم)
30	عرض تقديمي ومناقشة	4. تعليقات من المجموعات الصغيرة
5	تخيص	5. إنتهاء التمرين
60		المجموع:

المواد المطلوبة	متى	لماذا	الشرح مرئي
ورقة معدة سابقاً تحتوي على طيف الحلفاء	العرض التقديمي	كرات زجاجية بألوان مختلفة	تقسيم المشاركين
	التخيص		
أوراق كبيرة	تمرين التقسيم	العمل في مجموعات صغيرة	إنشاء صناديق الإدراك

قبل الجلسة

قبل ورشة العمل

تأكد من أن المشاركين لديهم إمكانية الوصول إلى الجماهير المستهدفة التي تظهر على طيف الحلفاء (من الأفضل لصق الطيف على جدار الغرفة).

- كرات زجاجية أو أغراض صغيرة أخرى بخمسة ألوان مختلفة، واحدة لكل مشارك، وينبغي أن يكون كل لون خمس العدد الإجمالي للأغراض تقريباً.

العملية خطوة بخطوة

1. تقديم الأداة	عرض تقديمي	5 دقائق
-----------------	------------	---------

اشرح سبب إنشاء صندوق الإدراك، واستعرض أصحاب المصلحة المختلفين في طيف الحلفاء ووضح أن كل مجموعة لديها تصور مختلف عنك وعن حملتك، وأنك بحاجة إلى فهم هذه التصورات إذا كنت تريد صياغة رسالة مناسبة يتزدّد صداقتها في كل هذه المجموعات. اشرح أنك لا تحتاج إلى معرفة وجهة نظرهم عنك وعن حملتك فحسب، بل وجهة نظرهم عن أنفسهم أيضًا. وفي الوقت نفسه، يجب عليك أن تذكر وجهة نظرك عن نفسك وتحدد تصورك الحالي لهم. ينبغي أن يتم ذلك لكل مجموعة في الطيف.

2. تقسيم المشاركين إلى خمس مجموعات صغيرة	تمرين التقسيم	5 دقائق
--	---------------	---------

اطلب من المشاركين رسم كرات زجاجية وتحصيص كل لون لشريحة معينة من طيف الحلفاء؛ واحدة للحلفاء النشطين، وأخرى للحلفاء غير النشطين وهكذا. ثم اطلب منهم تشكيل مجموعات صغيرة بناءً على لون الكرات الزجاجية التي رسموها. بعد اكتمال التقسيم، كلف كل مجموعة صغيرة بهمّة إبراج تصورات المجموعات داخل الشراحة المخصصة لها في الطيف وتنظيمها في الأربعاء الاربعة لصندوق الإدراك: «نحن عن أنفسنا»؛ وهي التصورات التي لديك عن نفسك، و«هم بالنسبة إلينا»؛ وهي التصورات التي لديك عن الهدف، و«نحن بالنسبة إليهم»؛ وهي تصورات الهدف عنك، و«هم عن أنفسهم»؛ وهي تصورات الهدف عن نفسه. أعطهم أوراقًا كبيرة (ورقة لكل مجموعة صغيرة) وأقلام تحديد، واسأّلهم هل لديهم أي أسئلة، ثم أخبرهم أن لديهم 15 دقيقة لإعداد هذه الورقة التي أعطينتها لهم.

3. قائمة التصورات (نحن عن أنفسنا وهم بالنسبة إلينا ونحن بالنسبة إليهم وهم عن أنفسهم)	عمل في مجموعات صغيرة	15 دقيقة
--	----------------------	----------

بمجرد أن تبدأ المجموعات الصغيرة في العمل، جلّ واسأّل كل مجموعة هل هم بحاجة إلى أي توضيح، واطلب منهم استدعاك إذا احتاجوا إلى أي مساعدة. قم بإجراء جولة أخرى بعد 5 دقائق، وأخبرهم أنهم في منتصف الطريق. واسأّل كل مجموعة صغيرة إذا كانوا بحاجة إلى المساعدة وقم لهم التوجيهات إذا لزم الأمر. ثم قم بإجراء جولة أخرى بعد 5 دقائق، واطلب من كل مجموعة اختمار القائمة والانتهاء منها لأنّه لم يتبقَّ سوى بعض دقائق أخرى. بعد مرور خمس عشرة دقيقة على بدء العمل في مجموعات صغيرة، اطلب منهم إنتهاء العمل واستدعاهم مرة أخرى.

اشرح للمشاركين أنك ستناقش الأن صناديق الإدراك لكل شريحة من الطيف، وأنك ستبدأ بالحلفاء النشطين، ثم الحلفاء غير النشطين. بعد ذلك ستجري مناقشة قصيرة، ثم ستعرض صندوق الإدراك للأخصام النشطين وغير النشطين وتناقشهما. وأخيراً، ستعرض صندوق الإدراك للمحابيدين وتناقشه.

اطلب من أعضاء مجموعة الحلفاء النشطين أن يصعدوا إلى المسرح ويعرضوا صندوق الإدراك الخاص بهم. بعد الانتهاء، اطلب من أعضاء مجموعة الحلفاء غير النشطين عرض صندوق الإدراك الخاص بهم. بعد العرضين، اطلب من المشاركين مشاركة أفكارهم بشأن صندوق الإدراك. اسأل عن الفرق الرئيسية بين الحلفاء النشطين وغير النشطين، وما القاسم المشترك بينهما، خلاف موقفهم المشترك بشأن قضية الحملة؟ وكيف يمكنك تحويل الحلفاء غير النشطين إلى حلفاء نشطين؟ بعد مرور 10 دقائق انتقل إلى المجموعتين التاليتين.

اطلب من أعضاء مجموعة الأخصام النشطين أن يصعدوا إلى المسرح ويعرضوا صندوق الإدراك الخاص بهم. بعد الانتهاء، اطلب من أعضاء مجموعة الأخصام غير النشطين عرض صندوق الإدراك الخاص بهم. بعد العرضين، اطلب من المشاركين مشاركة تعليقاتهم واقتراحاتهم. اسأل عن الفرق الرئيسية بين الأخصام النشطين وغير النشطين، وما القاسم المشترك بينهما، خلاف موقفهم المشترك بشأن قضية الحملة؟ وكيف يمكنك تحويل الأخصام النشطين إلى أخصام غير نشطين؟ بعد مرور 10 دقائق انتقل إلى المجموعة الأخيرة.

اطلب من المجموعة المحابيدة عرض صندوق الإدراك الخاص بها. بعد الانتهاء من عرضهم التقديمي، اطلب من المشاركين التعليق وتقييم الاقتراحات. اسأل عن الاختلافات الرئيسية بين الحلفاء غير النشطين والمحابيدين، وما القاسم المشترك بينهما أيضاً. واطرح السؤال نفسه عن الأخصام غير النشطين والمحابيدين. ثم اسأل كيف يمكنك تحويل المحابيدين إلى حلفاء غير نشطين والأخصام غير النشطين إلى محابيدين. بعد مرور 10 دقائق اختتم المناقشة.

5. إنهاء التمرين

تلخيص

5 دقائق

أشكر المشاركين على عرضتهم التقديمية وأظهر طيف الحلفاء للمرة الأخيرة. اشرح أنك بحاجة إلى تحريك كل مجموعة بخطوة واحدة جهة اليمين واستخدام صندوق الإدراك للتوصيل إلى الرسالة الصحيحة لكل مجموعة، ويجب أن تكون الرسالة مبنية على تصوراتهم عن أنفسهم مع العمل على ربط هذه التصورات بتصوراتك عن نفسك وحملتك، والتتصدي للمفاهيم الخاطئة التي لديهم عنك، والتي لديك عنهم. واستفسر عن وجود أي أسئلة أخرى.

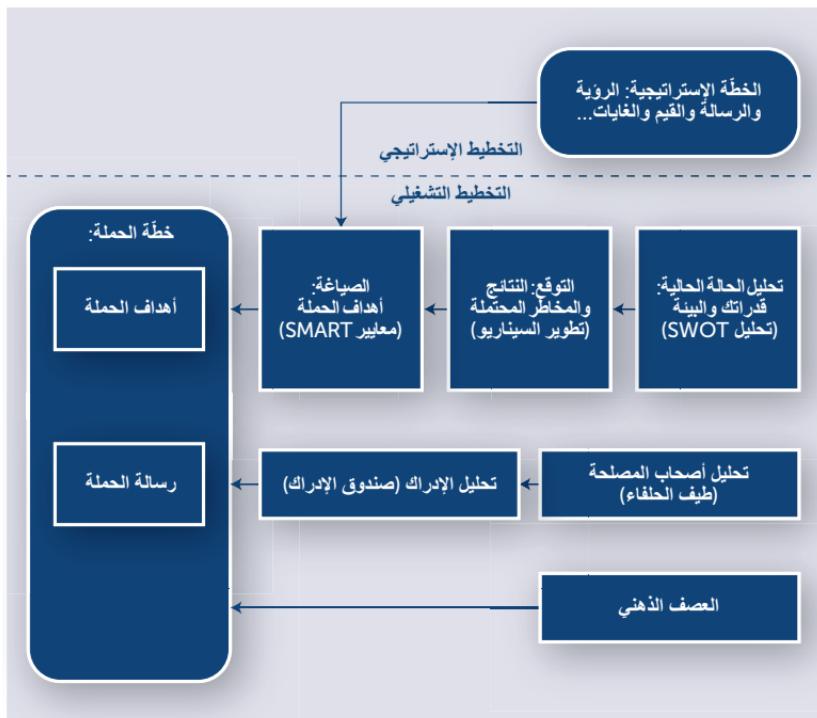
الملحوظات الختامية

1. صندوق الإدراك (انظر الصورة أدناه).

هم بالنسبة إلينا	نحن عن أنفسنا
هم عن أنفسهم	نحن بالنسبة إليهم

7. العصف الذهني: استحضار التكتيكات

أخيراً، بعد الانتهاء من العمل التحليلي لصياغة الرسالة، يمكن بدء الجزء الإبداعي من تطوير الحملة. إن الرسالة التي تمت صياغتها باستخدام صندوق الإدراك وعرضها في شكل نقاط حوار ليست جاهزة للتوزيع بعد. ويجب تحسينها وتعديلها حتى يمكن نشرها من خلال وسائل مختلفة: مواد الحملة والتكتيكات والمقالات والخطابات ووسائل التواصل الاجتماعي وما إلى ذلك. لذا، فإن إنشاء نقاط الحوار يجب أن تتبعه مناقشة جماعية عن الطرق التي يمكن من خلالها توصيل رسالتك إلى الجمهور المستهدف.



يُطلق على الأداة التي يمكن أن تساعدك في هذه العملية الإبداعية؛ العصف الذهني. روج أليكس ف يكنى أوزبورن لهذا المصطلح في كتابه *Applied Imagination* الذي نُشر عام 1953، وحدد أوزبورن مبادئ لنجاح العصف الذهني:

- تأجيل الحكم
- السعي إلى أكبر عدد من الأفكار

يرجع السبب في تأجيل الحكم في تمكين توليد الأفكار. لا يُنصح المشاركون في جلسة العصف الذهني بالحكم على أفكار الآخرين أو أفكار هم سببها رئيسين؛ أولاً، يحول الحكم التركيز إلى الأفكار التي تم إنتاجها بالفعل، بدلاً من التركيز على الأفكار الجديدة المحتملة، ثانياً، قد يؤدي الحكم إلى تثبيط عزيمة بعض الأشخاص عن تقديم مقتراحات جديدة وغير تقليدية، معتقدين أنها ستقابل بمنادٍ لاذع أو سخرية. يجب ألا يوجد مجال للنقد في أثناء جلسة العصف الذهني، بل ينبغي إرجاؤه إلى وقت لاحق. بدلاً من ذلك، ينبغي تحفيز الإبداع والتواصل، وينبغي على الأشخاص البناء على أفكار بعضهم.

يوضح أوزبورن أننا ينبغي أن نهدف إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، لأن الكمية -من وجهة نظره- ستؤدي لاحقاً إلى الجودة، إذ ستكون لديك مجموعة أكبر من الأفكار التي يمكنك اختيار الأفضل منها. ومن ثم يعتقد أوزبورن أنه خلال جلسات العصف الذهني، تحتاج إلى تقليل تحفظات الأشخاص، وتحفيز توليد الأفكار، وزيادة الإبداع العام للمجموعة.

ذكر أوزبورن أن العصف الذهني ينبغي أن يتناول مسألة محددة، إذ يعتقد بأن الجلسات التي تتناول أسئلة متعددة تكون غير فعالة. لهذا السبب فإن العصف الذهني يكون أكثر فعالية إذا جاء بعد تحليل دقيق لأصحاب المصلحة، وتصوراتهم، والرسالة الموجهة إليهم خصوصاً المقدمة في شكل نقاط حوار. ومن ثم، يجب استخدام العصف الذهني للنظر في كل نقطة من نقاط الحوار على حدة.

خلال الجلسة، يمكن للأفكار الناتجة في أثناء العصف الذهني أن تأخذ أي شكل أو اتجاه، ويمكن أن تتغير، ويمكن أن تتتحول أو تنقسم. مثلاً، يمكن أن تصبح الشعارات تكتيكات، ويمكن أن تتتحول التكتيكات إلى ملصقات، ويمكن أن تصبح الملصقات مقاطع فيديو، وهكذا. كذلك يمكن للأفكار نفسها أن تتفرع من فكرة أولية، يقتربها أحد المشاركين، إلى عدة نسخ متحولة أو أشكال مختلفة من النسخة الأصلية، وكل منها ينطوي في عملية الارتباط الحر.

لا يمكن التنبؤ إلى أين سيقودنا العصف الذهني، لأننا لا نستطيع أن نعرف نوع الروابط العقلية التي قد تنشأ بين الناس عندما يسمعون فكرة ما. على سبيل المثال، شكلت الارتباطات الحرة عنصراً أساسياً في صياغة شعار حركة أوتور الشهير: «لقد انتهى أمره». لقد استخدم هذا الشعار في الحملة التي سبقت الانتخابات الرئاسية في عام 2000 -التي هزم فيها الرئيس الصربي سلوبودان ميلوسيفيتش- الأمر الذي أدى في نهاية المطاف إلى سقوطه بعد بضعة أسابيع، وقد تمت صياغته في إحدى جلسات العصف الذهني إذ رأى أحد الناشطين الاختصار GOTV الذي يعني «الخروج للتصويت» يشبه je GOTv باللغة الصربيّة، التي تعني لقد انتهى أمره، وهكذا ظهر الشعار، ولا يزال أحد الشعارات التي لا تنسى في تاريخ الحملات السياسية.

بعد توليد عدد كافٍ من الأفكار، يمكن للمجموعة أن تنتقل إلى صقل هذه الأفكار على نحو أوسع، وإعطائهن شكلاً ووصفها بمزيد من التفصيل، ويمكن القيام بذلك بشكل فردي أو في مجموعات صغيرة، ويمكن للأشخاص اختيار أفكار هم الخاصة أو أفكار شخص آخر وتطويرها بشكل أكبر. بعد هذه المرحلة فقط يمكنك إصدار الحكم أخيراً؛ أي تقديم التعليلات والانتقادات والاقتراحات للتحسين.

تمثل مرحلة التحسين المرحلة التي يتم فيها تشكيل الأفكار إلى حلول قابلة للتنفيذ في عناصر مختلفة من حملتك. تحمل كل فكرة رسالة الحملة وتؤدي إلى تغييرات سلوكية -مهما كانت صغيرة- في شرائح مختلفة من طيف الحلفاء، ومن الممكن بعد ذلك تقييم هذه الأفكار المحسنة باستخدام تحليل التكافة والفائدة، بهدف تحديد التكاليف من حيث الموارد البشرية والمادية، والوقت الذي يستغرقه تنظيمها وتنفيذها والمخاطر المرتبطة بكل فكرة، ويتم تحديد الفوائد من خلال النظر إلى رسالة الحملة والتغييرات السلوكية المرغوب فيها لدى الجمهور المستهدف.

من غير المناسب استخدام العصف الذهني لاختيار التكتيكات أو اتخاذ قرارات عامة فيما يتعلق برسائل الحملة. تُعد رسائل الحملة نتيجة لعملية تحليلية وتم صياغتها باستخدام أداتي طيف الحملة وصندوق الإدراك، في حين يجب تحديد التكتيكات الناتجة في أثناء العصف الذهني باستخدام تحليل التكافة والفائدة، ومن ثم يعمل العصف الذهني بمنزلة فاصل إبداعي بين تحليل أصحاب المصلحة والاختيار، إذ تتم مقارنة هذه التكتيكات بتحليل أصحاب المصلحة الذي تم إجراؤه سابقاً.

تشكل هويتها من خلال ما نفعه بشكل متكرر، ولذلك فإن التمييز عادة، وليس مجرد فعل واحد.

ـ أرسطو

إن العصف الذهني يُظهر أفضل النتائج إذا تم إجراؤه بانتظام، حتى لو لم تكن أغلب الأفكار الناتجة عن هذا التمرين مفيدة للغاية. إلا أنه مع مرور الوقت، تنشأ فرص جديدة وتصبح بعض الأفكار أكثر فائدة وقابلية للتطبيق في ظل الظروف الجديدة.

العصف الذهني

75 دقيقة

دون مذكرة

عمل في مجموعات صغيرة

تحليلي

ملخص سريع

الوقت (بالدقائق)	النشاط	المهمة
5	عرض تقديمي	1. تقديم الأداة
20	عصف ذهني	2. توليد الأفكار
15	عمل فردي أو عمل في أزواج/مجموعات صغيرة	3. صياغة الأفكار
30	مناقشة جماعية	4. تحسين الأفكار
5	تلخيص	5. إنهاء التمرين
75		المجموع:

لماذا

متى

المواد المطلوبة

صياغة الأفكار

العمل الفردي

دفاتر ملاحظات

أفلام

قبل الجلسة

قبل ورشة العمل

توفير إمكانية الوصول إلى رسالة الحملة، ومن الأفضل تثبيتها على حائط الغرفة

العملية خطوة بخطوة

1. تقديم الأداة	عرض تقديمي	5 دقائق
-----------------	------------	---------

ابداً بإخبار المشاركين بأنه حان وقت الإبداع، ونذكرهم أنه بعد تحديد الجمهور المستهدف وتحليل تصوراتهم، يمكنهم الآن اللعب بأفكار مختلفة للنكتيكات والشعارات ومواد الحملة التي ستوصى رسالة الحملة إلى هذه الجماهير.

اشرح عملية العصف الذهني، وأخبر المشاركين أنهم سيقضون نصف ساعة أو لـأ في توليد الأفكار بهدف إنشاء كمية كبيرة، مع الانتباع عن الحكم والتعلقيات والانتقادات، وسيتم تنفيذ هذه الخطوة الأخيرة لاحظ في العملية، بعد إنشاء عدد كافٍ من الأفكار لتمكن من اختيار الأفضل من المجموعة.

استفسر عن وجود أي أسئلة، وكرر أن غاية العصف الذهني هو توليد الأفكار، مع الحرص على الكمية.

2. توليد الأفكار	عصف ذهني	20 دقيقة
------------------	----------	----------

شجع المشاركين على طرح أفكار بشأن شعارات الحملة ونكتيكاتها وموادها وما إلى ذلك. تابع المناقشة، وتنقل إذا علق أحد الأشخاص على الأفكار السابقة وشجعه على البناء على الأفكار السابقة بدلاً من ذلك، ونذكر المجموعة بأن الغاية تتمثل في توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار خلال نصف ساعة.

في منتصف العملية (بعد 15 دقيقة)، شجع الأشخاص الذين لم يتحدثوا بعد لمشاركة أفكارهم مع المجموعة.

3. صياغة الأفكار	عمل فردي/في مجموعات صغيرة	15 دقيقة
------------------	---------------------------	----------

اطلب من المشاركين إخراج دفاتر ملاحظاتهم والعمل بشكل فردي على أفكارهم، ومحاولة صياغتها بشكل أفضل، ويمكن للمشاركين الذين لديهم أفكار متشابهة للغاية العمل في أزواج أو في مجموعات صغيرة.

بعد مرور خمس عشرة دقيقة على بدء العمل في مجموعات صغيرة، استدعهم مرة أخرى واطلب منهم إحضار أوراقهم.

4. تحسين الأفكار	مناقشة جماعية	30 دقيقة
------------------	---------------	----------

اطلب من أحد المتطوعين أن يأتي ويقدم فكرته سريعاً. وبعد أن ينتهي، اسأل المشاركين هل لديهم أي تعليقات أو أسئلة سريعة، خصوصاً إذا كانوا يريدون إضافة شيء يمكن أن يحسن الفكرة. إذا لزم الأمر، فاطلب من المشاركين توضيح كيفية تنفيذ فكرتهم في سياق الحملة، هل في شكل ملصق أم شعار أم نكتيك، أم أي شيء آخر؟

تأكد من تأجيل أي مناقشة بشأن التكاليف والفوائد المترتبة على التكتيكات المقدمة إلى وقت لاحق من خلال مطالبة المشاركون بتقديم تعليقات سريعة فقط. وأكد على أن هدف العصف الذهني يتمثل في توليد الأفكار، بينما ستتم مناقشة جدوى هذه الأفكار وفائدتها لاحقاً.

5 دقائق	لتحصين	5. إنتهاء التمرير
---------	--------	-------------------

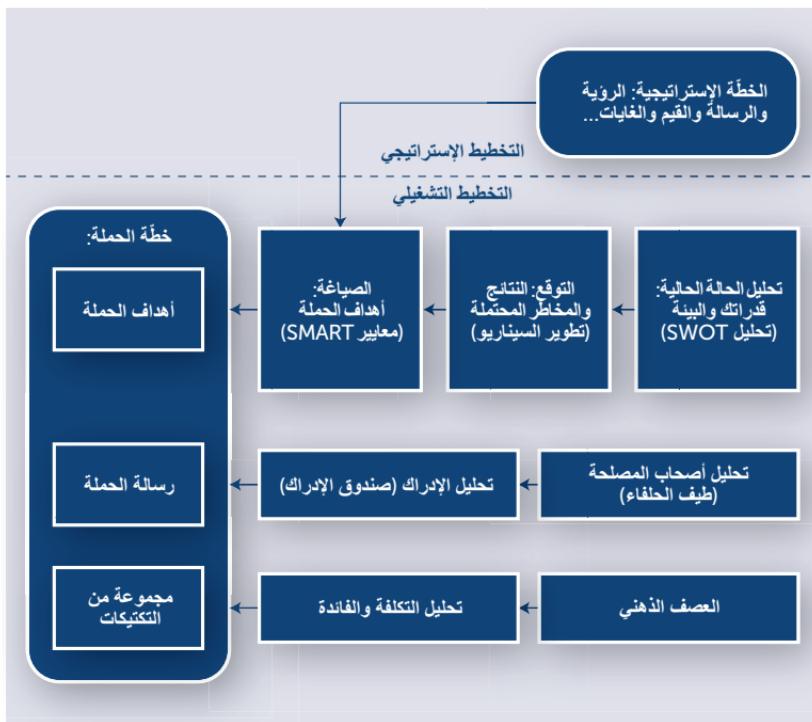
أشكر المشاركون على إسهاماتهم وشرح الغرض من العصف الذهني مرة أخرى. أعط مثالاً من تجربتك عن كيفية مساعدة العصف الذهني لك في عملك. وأكد على أن الإبداع الذي ظهر في هذه الجلسة مبني على العمل التحليلي الذي تم إجراؤه في الجلسات السابقة وأن الإبداع من دون تحليل يمكن أن يكون غير فعال أحياناً. واستفسر عن وجود أي أسئلة أخرى.

الملحوظات الختامية

1. في بعض الأحيان يكون من المفيد تعين أحد المشاركون لتدوين الملحوظات في أثناء العصف الذهني الأولي عند توليد الأفكار، إذ قد تضيع بعض الأفكار إذا لم يتم تسجيلها في تلك اللحظة.

8. تحليل التكلفة والفائدة: اختيار أفضل فكرة

يتم توصيل رسائل الحملة من خلال التكتيكات والمواد الخاصة بالحملة. يمكن استخدام كل تكتيك أو ملصق أو نشرة لنقل رسالة الحملة، لكن ليست كل التكتيكات والملصقات وغيرها مما تم التوصل إليه عن طريق العصف الذهني تؤدي هذه المهمة بالقدر نفسه. ولا تتطلب جميعها القدر نفسه من الموارد. كما تعلم أن الموارد محدودة و يجب استخدامها بعناية لتحقيق أقصى قدر من التأثير في الحملة. ولهذا السبب، يجب عليك تحديد أولويات التكتيكات التي سيتم استخدامها في الحملة وترتيبها. عند القيام بذلك، ستكون لديك مجموعة من التكتيكات التي يمكنك تطويرها فيما بعد بمجرد الانحراف في التخطيط التكتيكي. سترى سبب اختيارك لتكتيك معين من المجموعة بدلاً من غيره، لأنك قارنت بين تكاليفه وفوائده.



لهذا السبب ينبغي أن يتبع العصف الذهني تحليل التكلفة والفائدة. في أثناء العصف الذهني، كنت تستهدف الكمية وتوليد عدد كبير من الأفكار دون النظر إلى الموارد المطلوبة. ولم تقم بعد بالمخاطر المرتبطة بالأفكار أو التكتيكات الأكثر فعالية للوصول إلى غاياتك. على الرغم من أن هذه الأفكار الخاصة بالتكتيكات والشعارات وغيرها تنقل رسالة الحملة، فإليك لم تقم مدى لجاجها في القيام بذلك،خصوصاً من منظور المقارنة. لكن في أثناء تنفيذ الحملة، سيتبين عليك اختيار التكتيكات التي ستحقق تأثيراً أكبر بالتكلفة نفسها، لأن أغلب الحملات تعمل بموارد محدودة.

يمكن أن يكون تحليل التكلفة والفائدة شاملاً و ظهر لك الأمثلة من عالم الأعمال مدى شموليته. تختلف الحملات في سياق الحركات عن تلك الموجودة في سياق الأعمال. إذ يمكن للحملات المتعلقة بالحركة أن تُجمِع المؤيدين والمتطوعين من الخارج لاستخدام مواردهم، ومن ثمّ تضخيم رسالة الحملة. عندما تطلق حملة ما، فإنك تأمل أن ينشر المؤيدون رسالتها على نطاق أوسع دون الانضمام رسميًا إلى فريق الحملة. وبهذه الطريقة يمكن للحملة أن تنتشر على نحو أكبر وتجاوز قرات المنظمة التي أطلقها. على الرغم من ذلك، يجب عليك أن تكون لديك فكرة عن تكاليف التكتيكات وفائدتها، وتنفيذ التكتيكات الأقل تكلفة أولاً، وترك التكتيكات الأعلى تكلفة لوقت لاحق، عندما تنجح الحملة وتزداد قراراتك.

يُعد تحليل التكلفة والفائدة البسيط في حالتك تقديرًا جماعيًا للتكتيكات والفوائد المترتبة على التكتيكات التي نشأت عن العصف الذهني. إذ يعتمد على حكمة الجماهير وعامة الشعب والأراء الجماعية لمجموعة من الأفراد وليس على رأي خبير واحد. وقد لوحظ أن هذا التقدير الجماعي يلغى تحيزات الأفراد وينتج تقديرات جيدة، وأحياناً تكون أفضل من التقديرات التي قدمها خبراء فردية مؤهلون. وقد ورد وصف متبر للاهتمام بهذه الظاهرة في كتاب من تأليف جيمس سورويكي بعنوان *The Wisdom of Crowds*.

من أجل الحصول على فكرة عن التكاليف والفوائد المرتبطة بالتكتيكات التي تم تطويرها في جلسة العصف الذهني، يتم تقديم كل تكتيك على حدة للمجموعة التي تجري تحليل التكلفة والفائدة. ويقدر كل مشارك في التحليل تكلفة التكتيك المعروض وفائدته بشكل مستقل. وتغطي تقديرات التكلفة العناصر الآتية:

- الموارد الضرورية (الموارد البشرية والموارد المادية والوقت اللازم للتحفيظ وتنفيذ التكتيك)؛
- القدرة التنظيمية الالزامية (المهارات المطلوبة والتنسيق المطلوب لتنفيذ التكتيك)؛
- المخاطر المرتبطة بالتكتيك مثل العنف (احتمالية القمع، أو رد الفعل العنيف من جانب الجمهور المستهدف أو العنف الناجم عن الأجنحة المتطرفة داخل الحملة)؛
- التكاليف المتعلقة بسمعة فريق الحملة وتماسكه وحماسه، وما إلى ذلك.

عند تغير فوائد التكتيک، فإنك تنتظر في المقام الأول إلى مدى فاعليته في حمل رسالة الحملة والى أي مدى يؤثر في سلوك المجموعة المستهدفة نحو الاتجاه المطلوب (وفق طيف الحلفاء). ومن العوامل الأخرى التي يجب وضعها في الحسبان:

- هل هذا التكتيك له أي تأثيرات متتالية في مجموعات أخرى غير تلك المستهدفة بشكل مباشر؟
 - هل يوفر هذا التكتيك فرصاً لاستقطاب ناشطين جدد؟
 - هل يقوى المنظمة، وإذا كان كذلك، فللي أي مدى؟
 - هل يوفر فرصاً للتواصل مع المنظمات الأخرى وبناء ائتلافات محتملة معها؟
 - يشكل عام، هل يسهم التكتيك الخاضع للبحث في تعزيز الإستراتيجية العامة للحركة؟

لن يكون الجميع على دراية بكل التكاليف وكل الفوائد المحتملة لتكثيتك ما. لهذا السبب فإن الحكمة الجماعية مطلوبة. ثمة عامل آخر يجب وضعه في الحسبان وهو أنه يمكن خفض التكاليف بشكل أكبر وزيادة الفوائد بمجرد الدخول في التخطيط التكثيكي. عند هذه النقطة، يمكنك توضيح التفاصيل كافة والاستخدام الأمثل للموارد وتقليل المخاطر وزيادة فوائد التكثيكي. إلا أنه في هذه المرحلة، عندما تقوم أولاً بوضع مجموعة من التكثيكات المرتبطة بالحملة التي تخطط لها، فإنك بحاجة إلى أن تكون لديك فكرة تقريرية عن التكاليف والفوائد المعرفة ما إذا كان يجب تضمين التكثيكي بوصفه خياراً يتم تنفيذه كجزء من الحملة.

يتمثل الغرض من تحليل التكلفة والفائدة في التمييز بين التكتيكات المختلفة ووضع كل منها في واحدة من المجموعات الآتية:

ـ تكتيكات منخفضة التكلفة و عالية الفائدة

- تكتبات منخفضة التكلفة و منخفضة الفائدة

- تكتبات عالمة التكلفة و عالمة الفائدة

– تكتبات عالية التكلفة و منخفضة الفائدة

من الواضح أن التكتيكات منخفضة التكلفة وعالية الفائدة تُعد التكتيكات المثالية؛ إذ إنها تقدم فوائد كثيرة مقابل تكالفة ضئيلة. وتليها التكتيكات منخفضة التكلفة وانخفاض الفائدة، إذ إنها رخيصة من حيث التكلفة على الأقل، على الرغم من أنها ربما ليست الأكثر فائدة. وتتبعها التكتيكات ذات التكلفة العالية والفائدة العالية. وهنا تحتاج إلى رسم الخط الفاصل. ستوضع بعض هذه التكتيكات فوق الخط وستدرجها في مجموعة التكتيكات المحتملة لحملتك لأن الفائدة عالية للغاية وتبرر التكلفة. ولن يفي البعض بالغرض واستخلص منها لأن التكلفة لا تبرر الفائدة. وعادةً لا يتم النظر في التكتيكات عالية التكلفة وانخفاض الفائدة على الإطلاق.

لإجراء هذا التحليل، تحتاج أولاً إلى إنشاء مقياس للتكلفه والفوائد. يمكن استخدام خيار ثانٍ بسيط (التكلفه العالية مقابل التكلفة المنخفضة، أو فائدة ضئيلة أو معدومة مقابل فائدة كبيرة) أو مقياس أكثر تعقيداً (من 1 إلى 10، على سبيل المثال). تتمثل ميزة الخيارات الثانية في أنها تسهل عملية اتخاذ القرار من خلال دفعك لل اختيار بين طرفين متناقضين تماماً، ما يجعل الاختيار أسهل. لكنها تفتقر إلى التفاصيل والدقة، ولهذا السبب قد يكون المقياس الأكثر تعقيداً أكثر ملاءمة في بعض الأحيان. في الوقت نفسه، تكمن المشكلة في المقياسات الأكثر تعقيداً في أنها قد تضع النتائج حول النطاق المتوسط، لذا قد ينتهي بك الأمر إلى وجود الكثير من التكتيكات التي تقدر تكاليفها بين 4 و6، مع عدم تغير أي منها عند أقصى الحدود مثل 1 أو 2 أو 9 أو 10.

أيا كان المقياس الذي تختاره، عليك أن تفهم أنه في نهاية التحليل، يجب أن تدرج ضمن المجموعات الأربع المذكورة أعلاه، حتى لو كان هذا يعني أن التكتيك الذي بلغ تقديره 4.9 يقع ضمن الشريحة منخفضة التكلفة، بينما يقع تكتيك آخر تقديره 5.1 ضمن الشريحة مرتفعة التكلفة.

من المفيد إنشاء رسم بياني ذي محورين ؛ أحدهما للتكلفة والآخر للفائدة. ومن ثم تضع كل تكتيك على الرسم البياني بعد التصويت عليه. والخط الفاصل -الذى يفصل التكتيكات التي تستحق المتابعة عن تلك التي لم تنجح في الوصول إلى المجموعة- هو خط عشوائي يمكن رسمه لاحقاً، بعد وضع جميع التكتيكات على الرسم البياني. يمكنك رسم خط بطريقة تجعله يبتعد عن جميع التكتيكات التي تكون تكاليفها أعلى من قيمة معينة، أو التي تكون فوائدها أقل من قيمة معينة، أو أي مزيج من الاثنين. أو يمكنك رسمه بطريقة تترك عدداً محدوداً من التكتيكات التي حققت درجات معينة أسفل الخط. ولا يلزم أن يكون التصنيف مثاليًّا، لكن يجب إجراؤه حتى يمكن اتخاذ القرارات بعد ذلك.

بمجرد رسم الخط الفاصل، ستكون لديك مجموعة من التكتيكات التي يمكنك استخدامها لاحقاً في تمرير التخطيط التكتيكي. من المهم الاحتفاظ بالكتيكات التي لم تنجح في الوصول إلى المجموعة، إذ يمكن إعادة صياغتها لاحقاً لتنقليتها. ويمكن أن تكون مصدر إلهام لبدائل منخفضة التكلفة. علاوة على ذلك، ربما تم استبعاد بعض التكتيكات من المجموعة بسبب تكاليفها العالية. بعض النظر عن حقيقة أنها ستتفيد الحملة بشكل كبير. وهذه التكتيكات، التي يصعب تنفيذها في بداية الحملة، قد يكون من الأسهل تنفيذها إذا اكتسبت الحملة زخماً وظهرت خيارات جديدة غير متوقعة.

تحليل التكلفة والفائدة			
تحليلي	عمل جماعي	دون مذكرة	30 دقيقة
ملخص سريع			
الوقت (بالدقائق)	النشاط		المحتوى
10	عرض تقديمي		1. تقديم الأداة
15	تقييم جماعي		2. تقييم التكتيكات
5	تلخيص		3. إنتهاء التمرين
30			المجموع:
المواد المطلوبة			
	متى	لماذا	
تقييم التكتيكات	التقييم الجماعي	تقييم التكتيكات	سلبورة صغيرة، واحدة لكل مشارك
			طباشير
قبل ورشة العمل			
قبل الجلسة			
توفير إمكانية الوصول إلى التكتيكات التي تمت صياغتها في أثناء العصف الذهني. ومن الأفضل أن يكون لدى كل مشارك تكتيك واحد في دفتر ملاحظاته.			

العملية خطوة بخطوة

1. تقديم الأداة	عرض تقديم	10 دقائق
-----------------	-----------	----------

ابداً بتوبيخ سبب قيامك بإجراء تحليل التكالفة والفائدة. وذكّر المشاركون بأنك توصلت إلى عدد من التكاليف وقفت بتحسينها. والآن عليك تقييمها. ثم استفسر عن وجود أي أسئلة.

2. تقييم التكاليف	تقييم جماعي	15 دقيقة
-------------------	-------------	----------

اطلب من المشاركون تقديم تكاليفهم ومود حملتهم وغيرها في جملة أو جملتين. ثم اطلب منهم أن يكتبو رقماً على السبورة للتكاليف المعروض: أولاً تكاليف التكاليف ثم فائدته. وبعد بضع ثوان، اطلب منهم حساب القيم المتوسطة لكل من التكالفة والفائدة. وضع التكاليف على الرسم البياني للتكلفة والفائدة بحيث تمثل القيمة على المحور (س) التكالفة والقيمة على المحور (ص) الفائدة. ثم كرر العملية مع كل تكاليف.

بعد مرور 15 دقيقة أو بعد تقييم جميع التكاليف، اشكر الجميع على إسهاماتهم واعرض عليهم الرسم البياني للتكلفة والفائدة مع جميع التكاليف الموضوعة عليه.

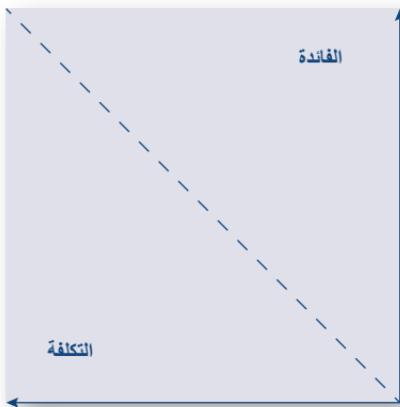
3. إنتهاء التمارين	تلخيص	5 دقائق
--------------------	-------	---------

ارسم خطأً على الرسم البياني للتكلفة والفائدة يقسم التكاليف إلى فئتين: الفئة ذات التكلفة الأعلى والفائدة الأقل والفئة ذات التكلفة الأقل والفائدة الأعلى. يمكن أن يكون الخط قطرياً وعلى مسافة متساوية من كل المحورين، وبشكل زاوية 45 درجة معهما (كما هو موضح أدناه)، أو يمكن أن تكون زاويته عشوائية تماماً. ومرسومة لنقسام جميع التكاليف إلى مجموعتين متساويتين نسبياً.

اقرأ قائمة التكاليف الموجودة فوق الخط الفاصل. واطلب من أحد المتطوعين تدوين الملاحظات.

اشكر الجميع وشرح لهم أن جميع العناصر الازمة لخطة الحملة أصبحت موجودة الآن. وهنئهم على عملهم. وأنه الجلسة.

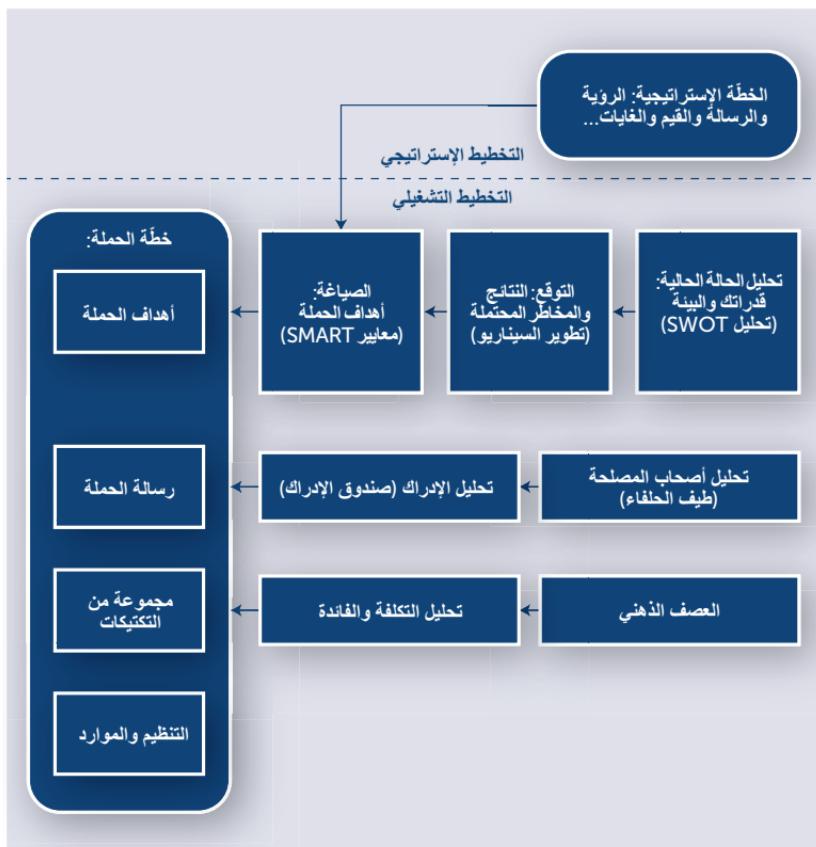
1. الرسم البياني للتكلفة والفائدة (انظر الصورة أدناه).



9. خطّة الحملة: تدوين كل شيء على ورق

إن خطّة الحملة وثيقة داخلية يستخدمها فريق حملتك بوصفها مرجعًا، وستُستخدم أيضًا لاستقطاب الأشخاص في حملتك، وطلب المساعدة والموارد، والتفاوض مع أصحاب المصلحة الآخرين، وبناء انتقادات لحملتك. وهذه الوثيقة قصيرة نسبيًا ويمكن تلخيصها في أربعة أقسام كالتالي:

1. أهداف الحملة
2. رسالة الحملة
3. التكتيكات
4. التنظيم والموارد



يضمن القسم الأول - أهداف الحملة- أنها يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ذات صلة ومحددة زمنياً. يحدد هذا القسم من خطّة الحملة ما تريده تحقيقه من خلال حملتك، إضافة إلى سبب رغبتك في تحقيق ذلك. كذلك يقيم مدى ارتباط هدفك بالإستراتيجية الأوسع، وكيف يقربك من غايتك طويلة المدى المحددة في الخطّة الإستراتيجية.

يركز القسم الثاني على الرسالة. ويحدد الجمهور المستهدف برسالتك، ونوع التغييرات السلوكية المطلوبة، وما الرسالة التي تريده توصيلها إلى هذه الجماهير على وجه التحديد وكيفية توصيلها. ويستند هذا القسم إلى تحليل أصحاب المصلحة الذي تم إجراؤه سابقاً ويستخدم رسالة الحملة التي تمت صياغتها في شكل نقاط حوار.

يتضمن القسم الثالث التكتيكات التي سيتم تنفيذها في أثناء الحملة، والمواد التي ستحتخدم، وأي أساليب أخرى يمكن استخدامها لنقل رسالة الحملة. كذلك يوفر هذا القسم معلومات عن الجدول الزمني للحملة ومراحلها وبنائها. ويحدد أيضاً كيف ستتهي ومتى.

يتناول القسم الرابع والأخير القرارات التنظيمية والموارد الازمة لتنفيذ الحملة. ويقدر كمية المواد الازمة للحملة، وعدد المتطوعين والمنظّمين المطلوبين لإدارة الحملة وتنفيذ التكتيكات، والوقت اللازم لإعداد الحملة وتنفيذها، فضلاً عن الموارد الأخرى، وتتضمن الأموال المطلوبة لدعم تنظيم الحملة. يتناول هذا القسم أيضاً عملية اتخاذ القرار، ومدى الاستقلال المحلي، والاتصالات الداخلية.

بمجرد اكتمال خطّة الحملة، يمكن استخدامها لاحقاً لإعداد الوثائق الأخرى الازمة لتحديد الحملة التي طورتها بالكامل. وتتضمن هذه الوثائق ما يأتي:

- ملخص الحملة
- تقويم الحملة
- ميزانية الحملة
- مخطط تنظيم الحملة

إن ملخص الحملة وثيقة أكثر تفصيلاً من خطّة الحملة. إذ إنها وثيقة فنية، وعادةً ما يُعدّها العمالء لوكالات التسويق بوصفها نوعاً من التعليمات. وتحدد الوكالة ما تريده تحقيقه من خلال حملتك، والجمهور المستهدف، ورسالتك. كذلك المواجه النهائية والمراحل الرئيسية والميزانية المتوقعة. تستجيب الوكالات لهذا الأمر من خلال ما يسمى بالموجز الإبداعي، الذي يمثل وجهة نظرهم بشأن جميع العناصر الموجودة في موجز الحملة (الهدف والغاية والرسالة وما إلى ذلك) بالإضافة إلى جدول زمني مقترن وأي طلبات إضافية قد تكون لديهم من العميل.

خطأ الحملة

(نموذج)

خلفية:

من يطلق الحملة وما قصتها؟ وكيف ترتبط هذه القضية برؤيتك ورسالتك؟

الهدف:

ما الأهداف المحددة التي ت يريد تحقيقها من خلال حملتك؟ وكيف ستقيس نجاح الحملة؟ ولماذا تعتقد أن هذه الأهداف قابلة للتحقيق؟ وما مدى صلتها باستراتيجيتك الأوسع؟ وكم من الوقت مستمر الحملة؟

الرسالة:

من تستهدف بحملتك؟ وما المجموعات والتركيبة السكانية الاجتماعية التي تهدف إلى التأثير فيها؟ وما نوع التغيير السلوكى الذي ت يريد رؤيتك لدى الجمهور المستهدف نتيجة حملتك؟

ما الذي ستقوله؟ وما الرسالة التي ستوصلك؟ وما النبرة التي ستستخدمها؟ وكيف سيدعم ذلك اتصالاتك الاستراتيجية (رؤيتك ورسالتك وقيمك)؟

ما الشعار الرئيسي للحملة؟ وما أمثلة الشعارات أو المواد المرئية الأخرى التي يمكن استخدامها؟

النكتيكات:

ما النكتيكات (أو أنواع النكتيكات) التي ستستخدمها في الحملة؟ وما مواد الحملة التي سيتم إنشاؤها؟ وكيف سيbedo انطلاق الحملة؟ وما المراحل التي ستلي الإطلاق؟ وما النكتيكات ومواد الحملة التي سيتم استخدامها في كل مرحلة؟ وكيف ستنتهي الحملة؟ وهل توجد أي نكتيكات محتملة يمكن استخدامها إذا ظهرت فرص جديدة؟

الموارد:

كم عدد المتطوعين والناشطين والمنظّمين المطلوبين لتنفيذ الحملة بنجاح؟ وما الموارد المادية الالزامية لتنفيذ الحملة؟ وما الجدول الزمني للحملة؟ ومتى ستبدأ ومتى ستنتهي؟ وما الدعم اللوجستي المطلوب لدعم الحملة؟

التنظيم:

ما الأدوار والواجبات والمسؤوليات وكيف يتم توزيعها؟ وكيف تجري عملية اتخاذ القرارات؟ وما قنوات الاتصال الداخلي؟ وما مستوى الاستقلال الذي يتمتع به الناشط داخل الحملة؟ وما الطريقة التي يمكن الناس دعم الحملة من خلالها؟

قد تقرر المنظمات عدم طلب المساعدة من وكالات التسويق الخارجية، لكنها لا تزال قادرة على صياغة موجز حملة لاستخدامه فرقها الإبداعية على أنه مرجع عند تطوير مواد الحملة والتخطيط التكتيكي. ويمكن استنباط موجز الحملة من خطة الحملة. يتمثل الفرق الرئيسي بين الاثنين في مستوى التفاصيل إذ إن موجز الحملة مخصص للأشخاص الذين لديهم معرفة قليلة أو معدومة عن المنظمة التي توقف وراء الحملة وعملية التخطيط التي تم من خلالها وضع خطة الحملة.

توجد وثائق أخرى يجب إعدادها بعد خطة الحملة، وهي تقويم الحملة التفصيلي. الذي يوضح تاريخ بدء الحملة وانتهائها، بالإضافة إلى مراحل الحملة بين إطلاقها وختامها. ويتم توزيع التكتيكات خلال هذه الفترة بطريقة تساعد على بناء زخم للحملة، كما يتم تحديد المواعيد النهائية لاستكمال مواد الحملة وتوزيعها.

تحدد ميزانية الحملة التكاليف المتوقعة للحملة، التي تتضمن كل شيء بدءاً من نكفة تنفيذ التكتيكات، وإنتاج المواد الخاصة بالحملة وتوزيعها، وشراء الوسائط ووصولاً إلى التكاليف اللوجستية لدعم تنظيم الحملة (الاتصالات والنقل والوجبات والمدفوعات، وغيرها).

يُعد مخطط تنظيم الحملة نوعاً من وثائق سير العمل توضح بصرياً من يتخذ القرارات في الحملة، وكيف تبدو قنوات الاتصال، ومن المسؤول عن ماذا داخل الحملة، مثل العمل مع المتطوعين، والعلاقات العامة، والشؤون المالية، والقضايا القانونية.

بصرف النظر عن هذه الوثائق، يمكن استخدام خطة الحملة لإنشاء عرض تقديمي قصير يُطلق عليه أحياً «حديث المصعد». ويُستخدم لإقناع الأفراد والمجموعات المتعاطفة (شريحة الحلفاء غير النشطين في طيف الحلفاء) بدعم الحملة. يرجع السبب في تسميته بحديث المصعد في أنه مختص للغایة ويمكن تقديمها في أثناء رحلة قصيرة بالمصدع. تخيل أن تدخل مصدعاً ويقف بجانبك حليف محتمل مهم. ولديك أقل من دقيقة لجذب اهتمامه لدعم الحملة.

تائي جميع المعلومات الخاصة بحديث المصعد من خطة الحملة. إذ أنه يلخص الخطأ في بعض جمل ذات نبرة جذابة ومثيرة للاهتمام. ويتم ذلك من خلال فهم تصورات جمهورك (انظر صندوق الإدراك للحلفاء غير النشطين).

إذا أثار حديث المصعد اهتمام الشخص وسعى لمعرفة المزيد، فيمكن العثور على جميع الإجابات عن الأسئلة المحتملة من خطة الحملة، وخصوصاً فيما يتعلق بكيفية مساعدته في الحملة ودعمها.

ينبغي التدرب على حديث المصعد، وب مجرد إنقاذه، يمكن استخدامه في مناسبات مختلفة، من التجمعات الرسمية والحلقات غير الرسمية وربما حتى في لقاءات المصعد الحقيقة.

خطّة الحملة

30 دقيقة	توجد مذكرة	عمل جماعي	تحليلية
----------	------------	-----------	---------

ملخص سريع

الوقت (بالدقائق)	النشاط	المهمة
5	عرض تقييمي	1. تقديم الأداة
5	تمرين التقسيم	2. تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة
30	عمل في مجموعات صغيرة	3. كتابة أجزاء من خطّة الحملة
15	عرض تقييمي ومناقشة	4. عرض خطّة الحملة
5	تخيص	5. إنتهاء التمرين
60		المجموع:

المواد المطلوبة	متى	لماذا
أفلام	العمل في مجموعات صغيرة	كتابة خطّة الحملة
مذكرة خطّة الحملة		

قبل الجلسة	قبل ورشة العمل
توفير إمكانية الوصول إلى هدف الحملة ورسالة الحملة ومجموعة من التكتيكات (من الأفضل تثبيتها على جدار الغرفة).	

العملية خطوة بخطوة

1. تقديم الأداة	عرض تقديمي	5 دقائق
-----------------	------------	---------

ابداً بشرح الغرض من خطّة الحملة. وذّكر المشاركون بأن لديهم هدف الحملة ورسالة الحملة ومجموعة من التكتيكات وأن هذه العناصر يجب وضعها في وثيقة واحدة؛ وهي خطّة الحملة. وسيتم استخدام هذه الخطّة بوصفها نقطة مرجعية في أثناء تطوير حملتك على نطاق أوسع، أو إنشاء المواد المتعلقة بالحملة، أو تنفيذ التكتيكات، أو تنظيم الأحداث.

وزع مذكرة خطّة الحملة اشرح كل قسم من الخطّة، بدءاً من الجزء الذي يوضح أهداف الحملة. ثم انتقل إلى جزء الخطّة الذي يتعامل مع الرسالة، يليه القسم الذي يسرد التكتيكات المحتملة، وأخيراً القسمين المتبقين اللذين يعطيان الموارد الازمة للحملة وتنظيم الحملة. أخبر المشاركون أنهم بحاجة إلى ملء كل قسم من خطّة الحملة من خلال الإجابة عن الأسئلة المدرجة في المذكرة المطبوعة مع مراعاة كل العمل الذي تم إنجازه سابقاً بشأن الأهداف والرسائل والتكتيكات.

2. تقسيم المشاركون إلى مجموعات صغيرة	تمرين التقسيم	5 دقائق
--------------------------------------	---------------	---------

اطلب من المشاركون الوقوف في صفوف وفق الوقت الذي يستيقظون فيه عادةً في الصباح. واجعل أولئك الذين يستيقظون مبكراً في أحد طرفي الصف وأولئك الذين يفضلون النوم إلى وقت متأخر في الطرف الآخر. بعد الانتهاء من الاصطفاف، قسم المشاركون إلى أربع مجموعات صغيرة وسيركز المتأخرون على هدف الحملة، والمجموعة التالية ستغطي رسالة الحملة، والمجموعة التي تليها ستغطي تكتيكات الحملة، والمجموعة الأخيرة من المشاركون الذين يستيقظون مبكراً سيغطون موارد الحملة وتنظيمها.

3. كتابة أجزاء من خطّة الحملة	عمل في مجموعات صغيرة	30 دقيقة
-------------------------------	----------------------	----------

أخبر كل مجموعة بالجزء الذي ينبغي لهم العمل عليه في خطّة الحملة. وشجعهم على إرسال مبعوث إلى المجموعات الأخرى للتشاور إذا احتاجوا إلى ذلك. وأخبرهم أن لديهم 30 دقيقة لهذا الغرض، وأنه بعد كتابة قسمهم من الخطّة، سيقومون بعمل عرض تقديمي ويشاركون في مناقشة. أكد على أن هذه ليست النسخة النهائية لخطّة الحملة، إذ سيعتبر تجميع هذه الأجزاء في وثيقة واحدة ستحتاج على الأرجح إلى بعض العمل الإضافي بعد ذلك.

عندما تبدأ المجموعات العمل، تحول وسائل إذا كانت ثمة أي أسئلة، وقدم التوجيهات إذا لزم الأمر. وقم بإجراء جولة أخرى بعد 10 دقائق وجولة نهائية قبل 10 دقائق من النهاية، واطلب من كل مجموعة أن تنهي عملها وتستعد للعرض التقديمي. بعد مرور 30 دقيقة، اطلب من المشاركين إنهاء عملهم وتقديم الخطة.

15 دقيقة	عرض تقديمي ومناقشة	4. عرض خطة الحملة
----------	--------------------	-------------------

اطلب ممثلاً من كل مجموعة لتقديم الجزء الخاص بهم من خطة الحملة، بدءاً بالأهداف، ثم الرسالة والتكتيكات، والموارد، والتنظيم. بعد أن تقدم كل المجموعات عرضها، افتح المجال للمناقشة. وأنه المناقشة بعد 15 دقيقة.

5 دقائق	تلخيص	5. إنتهاء التمارين
---------	-------	--------------------

اشكر المشاركين على إسهاماتهم وشرح الغرض من خطة الحملة مرة أخرى. واشرح أن الوثيقة ستحتاج بعض العمل الإضافي حتى تصبح كاملة. واستفسر عن وجود أي أسئلة أخرى.

10. التكتيكات

ماذا تعني الكلمة «tactic» (تكتيكي)؟ جذر الكلمة الإنجليزية مشتق من الكلمة اليونانية «taktikē» وتعني «فن ترتيب» القوات العسكرية. مثل كلمة «campaigns» (الحملات)، تأتي هذه الكلمة من المفردات العسكرية، وتُستخدم بوصفها مفهوماً في عالم الأعمال والسياسة. يتحدث الجنود عن تكتيكات مثل القيادة، أو المناوشات، أو الحصارات. ويتحدث البائعون عن الخصومات والتخفيفات وعروض «اشتر واحداً واحصل على الثاني مجاناً». ويتحدث أعضاء البرلمان عن الاقتراحات والتعديلات والتعديل.

تشكل تكتيكات المقاومة المدنية -مثل الإضرابات والمقاطعات والعصيان المدني والكثير من الإجراءات الأخرى- الجزء الأكثر إثارة في المقاومة المدنية، حتى عندما تكون أحاداً مستقلة. لكن عندما يتم ترتيب التكتيكات بوصفها جزءاً من حملة، فإنها تنتج أقصى قدر من التأثير. إذ إنها يعتمد بعضها على بعض، وتزيد من المشاركة، وتبني الزخم، وتؤثر في مجموعة متنوعة من الجماهير. وتكون قوتها في هذا التأثير التراكمي.

إن إنكار تكتيكات فعالة وتصميم تسلسلات تكتيكية قد يشكل تحدياً. ولا بد من تحفيز الناس على التفكير خارج الصندوق، لأنهم يميلون بشكل تلقائي إلى تكرار التكتيكات التي يشعرون بالراحة في استخدامها، وقد يتربدون في تجربة تكتيكات جديدة.

مع ذلك، بمجرد اختيار التكتيكات، يصبح التخطيط لها مسألة بسيطة نسبياً. إذا كانت لديك خطة حملة مدروسة، فإنك تعرف بالفعل هدف الحملة ولديك رسالة الحملة وقد حدّدت الحلفاء المحتملين والقدرات والموارد التي يمكن الاستفادة منها في تكتيكات معينة. وبمجرد أن نفهم كيف يتاسب التكتيكي الذي لدينا مع الحملة الأوسع نطاقاً، سيسمح ذلك لنا بالابتكار في اختيار التكتيكات.

الابتكار التكتيكي

كما ذكرنا، يتمثل التحدي الأساسي في التخطيط التكتيكي في الابتكار؛ أي التوصل إلى تكتيكات جديدة. وفي حين يتبع تطوير التكتيكات عملية بسيطة و مباشرة، فإن ابتكارها يتطلب الإبداع والجهد والإلهام. يُعد البحث عن هدف التكتيكي، ووضع هذا الهدف على طيف الحلفاء وفهم أسباب وضعه باستخدام صندوق الإدراك أمراً بالغ الأهمية. إذ لن يساعدك هذا على فهم الهدف بشكل أفضل فحسب، بل سيعطيك أفكاراً عن التكتيكات أيضاً. وعندما تقو بإجراء بحثك، ستكشف مزيداً من الخيارات ونقاط التدخل المحتملة. بمجرد قيامك بذلك، ثمة ثلاثة ممارسات من شأنها أن تساعدك على التوصل إلى أفكار مبتكرة للتكتيكات. وتنتمي هذه الممارسات إلى:

- التجميع
- العصف الذهني
- التجريب

التجمیع هو ممارسة جمع المعلومات عن التکنیکات المستخدمة في الماضي، في بلدان أخرى، أو في البلد نفسه على بدء مجموعة أخرى. ويمكن الحصول على الإلهام من المقالات الصحفية والكتب والأفلام. في الآونة الأخيرة أصبح العثور على أمثلة على التکنیکات أسهل من أي وقت مضى بفضل المشاركة عبر الإنترنت من خلال المدونات ومقاطع الفيديو وحتى البث المباشر. لكن ثمة خطر يمكن هنا يتمثل في أن الإلهام قد يؤدي في بعض الأحيان إلى مجرد النسخ، وعندما يتم نقل التکنیک من سياق إلى آخر دون إجراء أي تعديلات لتناسب السياق الجديد، قد يفشل أو يأتي بنتائج عكسية. ومن ثم، ينبغي تعديل كل تکنیک بما يتناسب مع السياق المحلي. من أجل إجراء هذا التعديل، تحتاج إلى فهم السياق الأصلي حيث تم استخدام التکنیک. على سبيل المثال، تحمل التکنیکات معانٍ رمزية مختلفة في البلدان المختلفة، لذلك بدلاً من نسخ التکنیک من بلد آخر، يجب علينا البحث وفهم الأهمية الرمزية التکنیک في سياقه التاريخي المحدد لهذا البلد. وبمجرد أن نفهم ذلك، يمكننا أن نحاول العثور على تکنیک مختلف يحمل معنى رمزياً مماثلاً في سياقنا.

إن العصف الذهني -كما شرحنا سابقاً في الكتاب- ينتج أفضل النتائج عندما يتم إجراؤه بانتظام. وهذا توکن أن الكمية تؤدي إلى الجودة؛ فالكثير من الأفكار التي يتم توليدها خلال جلسات العصف الذهني قد تكون عديمة الفائدة، لكنها تؤدي إلى أفكار جيدة أخرى قد تكون أكثر فاعلية في دفع الحملة إلى الأمام. ويساعد جمع التکنیکات السابقة أيضاً على جعل العصف الذهني ينتج تکنیکات أكثر إبداعاً؛ إذ تحسن بعض هذه الأفكار مع سفلها بمرور الوقت. من خلال العصف الذهني المستثير، تصبح الأفكار قابلة للتطبيق. ومع تحول السياق، قد تصبح بعض الأفكار التي كانت تبدو ضعيفة في البداية قابلة للتنفيذ فجأة.

يمثل التجربة ممارسة أخرى يمكن أن تجعل التکنیکات أكثر فاعلية على المدى الطويل. ولأن جميع التکنیکات لها سياق محلي، يمكننا تجربة تکنیکات معينة في المدن الصغيرة، وإذا نجحت، فيمكننا استخدامها مرة أخرى في المدن الكبرى؛ إذ ستعمل التغطية الصحفية على تضخيم تأثيرها. وإذا فشلت تکنیکات معينة، فما زال من الممكن التعلم من التجربة الفاشلة لفهم سبب عدم تحقيق التأثير المطلوب.

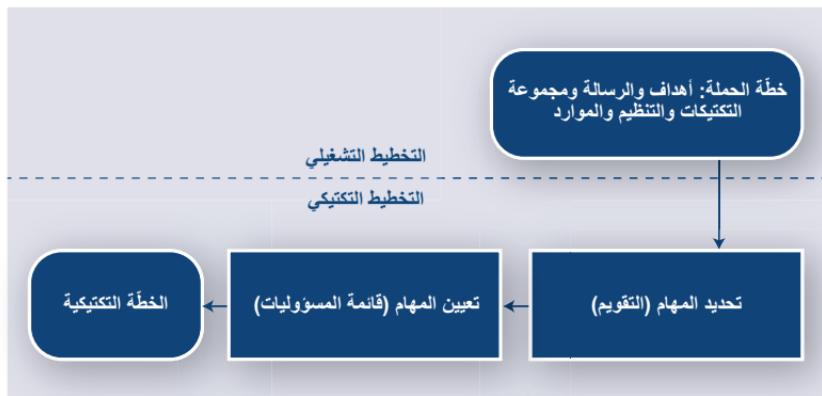
السلسل التکنیکي

إننا نفهم بدبيعاً أن استخدام التکنیک نفسه مراراً وتكراراً ليس فعالاً في الواقع، عندما ندرس التنفيذ التکنیکي على مر الزمن، نكتشف أنه يشبه إلى حد كبير عملية التنفس. فكما يتبين الشيق الزفر، فإن تکنیکات الحشد (التي تجمع الناس في مكان واحد بشكل وثيق) من الأفضل أن تتبعها تکنیکات التشتت (التي تجري على مساحة واسعة)، والتکنیکات العالية المخاطر تتبعها تکنیکات منخفضة المخاطر. إن التجمعات الكبيرة في مكان واحد -مثل المسيرات والمظاهرات- قد تتبعها تکنیکات حيث لا يتجمع الناس في نفس المكان لكن يتجمعون في أحياطهم أو يشاركون أحياط من منازلهم. إذا طلبت من الناس حضور المظاهرات كل يوم، فحتى تكون ثمة أيام يكون فيها الإقبال أقل، وقد يبدأ الناس في التساؤل هل الحركة تتراجع. أمّا إذا طلبت من الناس التجمع في أحياطهم بعد تجمع ناجح، فسيكون لديهم القدرة نفسه من الطاقة والحماس، وقد يستطون بعض جيرانهم أيضاً. كذلك تسمم تکنیکات التشتت في إبقاء الأخصام تحت السيطرة، إذ إن إرسال وحدة خاصة من الشرطة لمحاولة قمع المقاومة المحلية الواسعة النطاق أصعب من سحق النظاهرات التي تجري في الساحة المركزية.

لها السبب، عندما نشارك في التخطيط التكتيكي، يتعين علينا أن نضع في الحسبان التكتيكات السابقة التي استخدمناها، ونسأل أنفسنا كيف سيناسب التكتيك المخطط له مع التسلسل الحالي، وكيف سيسهم في هذا التسلسل، وكيف سيبني الرزم ويعزز رسالة الحملة وغايتها.

التخطيط التكتيكي

تحمل التكتيكات رسالة الحملة، لذا نحتاج إلى إيجاد أفضل تكتيك لأداء هذه المهمة، نبدأ باختيار تكتيك من مجموعة التكتيكات التي ذكرنا فيها خلال العصف الذهني وصنفناها بناءً على تكفلتها وفواندتها المقدرة (كما هو موضح في فصلي العصف الذهني وتحليل التكفلة والفائدة). وعند الاختيار، نضع في الحسبان أهمية الابتكار والتسلسل أيضًا. بعد ذلك نحتاج إلى التخطيط للتكتيك بمستوى من التفصيل أكبر بكثير من أي شيء خططنا له على مستوى الحملة.



أولاً، يتعين علينا تحويل التكتيك الذي لدينا من فكرة إلى سلسلة من المهام القابلة للإدارة، التي تنتج التأثير المقصود عند تفيذهَا بالترتيب الصحيح.

ثم نحتاج إلى وضع هذه المهام على التقويم، ونحدد متى يبدأ التكتيك ومتى ينتهي، مع العلم أنه من وجهة نظر المخطط، يبدأ التكتيك في وقت أبكر وينتهي في وقت متأخر مقارنة بوجهة نظر المراقب. على سبيل المثال، قد يbedo التجمّع الذي تخطّط له حدث ليوم واحد بالنسبة إلى الحاضرين، لكن بالنسبة إلى المخططين والمنظّمين، يبدأ «تكتيك التجمّع» قبل أسبوعين من «حدث التجمّع»، وقد ينتهي «تكتيك التجمّع» أيضًا بعد أيام أو أسبوعين من «حدث التجمّع» حيث تستمر في نشر مقالات عن الحدث وتدريب الأشخاص الذين استقطبناهم في الحدث. تشكل كل هذه المهام مجتمعة «تكتيك التجمّع» وتحدث تأثيرًا، على الرغم من أن المراقب الخارجي قد لا يرى سوى «حدث التجمّع».

عندما نحول تكتيًّا إلى سلسلة من المهام، نحتاج إلى التفكير في كل جانب من جوانب تنظيمه، بدايةً من المهام الأساسية ووصولاً إلى التفاصيل الهامشية، فمثلاً يُعد إحضار مكبرات الصوت إلى التجمع أمرًا ضروريًّا، في حين أن إسقاط لافتة من مبني قريب يُعد أمرًا هامشياً، على الرغم من أن ذلك قد يضيّف لمسة لطيفة. لتركيز طاقتنا ومواردها، نحتاج إلى التمييز بين المهام الضرورية للغاية (التي سيفشل التكتيُّك دونها) والمهام الأخرى التي ستجعل التكتيُّك أكثر فاعلية، أو أكثر تذكرًا، أو أكثر متعة. ويجب علينا تحديد المهام الأساسية في أثناء إنشاء قائمة «المهام»، إذ سيساعدنا ذلك لاحقًا عندما نضع المهام على التقويم ونسندها إلى الأشخاص الذين سيكونون مسؤولين عن تنفيذها.

عندما نجدول المهام على التقويم، فإننا نستخدم عملية تُسمى «التخطيط العسكري». ونبذًا هذه العملية بتحديد تاريخ الحدث المركزي الذي سيتمكن المراقبون الخارجيون من ملاحظته. إذا كان التكتيُّك يتركز حول حدث أو تاريخ رمزي مهم، فلنبدأ به. وإذا لم يكن كذلك، فيمكننا تحديد التاريخ بناءً على توفر الموارد والقدرة التنظيمية، أي إننا سنخطِّل التكتيُّك عندما يتوفّر لدينا الوقت والموارد البشرية والمادية. بمجرد تحديد تاريخ الحدث المركزي، نجدول المهام الأساسية الفورية التي يجب تنفيذها سابقًا المؤدية إلى الحدث. ويتم وضع المهام التي يجب أن تحدث في الأسبوع الذي يسبق الحدث مباشرةً في التقويم أولاً وتنطوي ما يُسمى « أسبوع الحدث ». بعد ذلك، بالعودة إلى الوراء، نجدول المهام التي يجب إكمالها في الأسبوع الذي يسبق أسبوع الحدث. ثم نقوم بإدراج المهام التي يجب تنفيذها في وقت أبكر. بينما التكتيُّك بهذه المهام الأولية التي قد تبدو غير مهمة للمراقب الخارجي، إلا أنها ضرورية من وجهة نظر المخطط على الأقل.

بعد الانتهاء من التخطيط العسكري وتوزيع جميع المهام التي يجب تنفيذها قبل الحدث على التقويم، نحدد المهام التي ستتم بعد الحدث. وتتضمن جميع الأنشطة التي سيتعين تنفيذها فورًا بعد الحدث وتلك التي قد تحدث بعد أسبوع أو أكثر لتعزيز تأثير الحدث. عندما تكتمل هذه المهام، يمكننا القول إن التكتيُّك قد انتهى، على الأقل من وجهة نظر المخططين والمنظّمين.

تقويم التكتيكات

ضع قائمة بالمهام التي يجب إكمالها بوصفها جزءاً من التحضير المبكر: .1 _____ .2 _____ .3 _____ ...	المهام السابقة						
الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت	ال الأحد	
							الأسبوع السابق لأسبوع الحدث
		الحدث	الخطيط العكسى				أسبوع الحدث
							الأسبوع التالي لأسبوع الحدث
ضع قائمة بالمهام التي يمكن إكمالها بعد أكثر من أسبوع: .1 _____ .2 _____ .3 _____ ...	المهام اللاحقة						

عندما نجدول المهام على التقويم يجب أن نلاحظ كيفية توزيع المهام. فسيتم تنفيذ بعض المهام هنا في وقت واحد، وستتبعها مهام أخرى بالتسلسل، إلا أنه ينبغي توزيعها جميعاً بالتساوي لتجنب أيام التعطل التي تليه أيام تعاني فيها منظمتنا عباء العمل المفرط. من الجيد أن نكتب المهام على ملاحظات لاصقة حتى نتمكن من تحريكها على التقويم للتأكد من عدم وجود أيام متقدمة بالمهام وأيام أخرى فارغة.

بمجرد إدراج المهام في التقويم، نسندها إلى الأشخاص الذين سيكونون مسؤولين عن إكمالها. وبمكانتنا هن أيضاً وضع ملاحظات عن أي تفاصيل مهمة تتعلق بالمهمة يجب أن يعرفها الشخص المكلف بها. على سبيل المثال، هل تتطلب المهمة موارد أو مهارات محددة، أم تتطوّر على نوع معين من المخاطر؟

قائمة المسؤوليات

المهمة	مُسندة إلى	معلومات مهمة
.1		
.2		
.3		
...		

يشكل التقويم إلى جانب المسؤوليات المدرجة الخطة التكتيكية. إذ يحتوي على المعلومات الأساسية المشتركة التي تحتاج إليها بصفتها فريقاً عند التخطيط وتنفيذ التكتيك. يمكن للأشخاص المسؤولين عن مهام محددة إنشاء خطط إضافية خاصة بهم لمساعدتهم في التنفيذ، إلا أن الخطة التكتيكية شيء يجب أن يكون ملائماً للفريق كله. ويجب أن يتولى شخص مسؤولية الإشراف على التنفيذ الشامل للخطة التكتيكية. ويرافق حالة المهام المختلفة ويشارك تحديثات القدوم مع المجموعة كلها بانتظام، وينبه الفريق عند وجود مشكلات. من المفید أيضاً عقد اجتماعات قصيرة منتظمة مع الفريق المشارك في تنفيذ الخطة التكتيكية كله

أخيراً، بعد الانتهاء من الخطة التكتيكية وقبل بدء التنفيذ، من المهم تنظيم محاكاة للتكتيك المخطط، ويسعى ذلك لأعضاء الفريق بالتدريب على تنفيذ المهام وتأدية أدوار مختلفة وتوقع ما قد يواجهونه عند تنفيذ التكتيك. في بعض الأحيان، يمكن أن تساعدنا هذه المحاكاة في تحديد الطوارئ المختلفة والتخطيط لها، وستتم مناقشة ذلك في القسم التالي.

المحاكاة

إننا ندرك أن التكتيكات تحتاج إلى التخطيط حتى تكون فعالة، لكن توجد الكثير من العوامل التي تزيد من فاعليتها ولا يمكن التخطيط لها، على سبيل المثال، خطاب عاطفي أو هناف جذاب أو لحظة مؤثرة تم التقاطها في مقطع فيديو ونشرها عبر الإنترن特، وعوامل أخرى غير ملموسة وبعيدة المدى وليس تحت سيطرتنا الكاملة. إن حقيقة أن التنفيذ بكل جوانبه غير خاضع للسيطرة بشكل كامل، لا تعني أنه لا يمكن التدرب عليه وتحسينه.

هنا تظهر فائدة المحاكاة، فالمحاكاة تقليل ل موقف أو عملية يمكن استخدامها لتعليم شخص ما كيفية أداء مهمة معينة. وفي حالتنا، تمثل محاكاة التكتيك نوعاً من التدريب العملي أو التشغيل التجريبي يمارس فيه المشاركون تنفيذ التكتيك وتجربة النتائج المحتملة ومعالجتها واستيعابها، ورغم أنها قد لا تحاكي التكتيك الفعلي بالكامل، فإنها توفر للمشاركين إحساساً بكيفية تنفيذ التكتيك.

لتحقيق محاكاة ناجحة، من المهم الإعداد وتقسيم الأدوار باستخدام الخطوة التكتيكية، حتى يمكن الأشخاص المسؤولين عن مهام مختلفة التدريب على تنفيذها. من المهم أيضاً تعين أدوار للأشخاص الذين قد تتفاعل معهم أو تلتقي بهم عندما تنفذ التكتيك، مثل أخصامنا وأنصار أخصامنا والصحفيين والمتفرجين، ويؤدي ذلك إلى إنشاء محاكاة أكثر ديناميكية.

لا تحتاج المعاكاة إلى وقت طويل لتنفيذها، ويمكن أن تكون مكثفة وحيوية، مع الكثير من الضحك واللحظات التي لا تنسى. تُعد كل هذه الأمور مهمة لأنها تسمح للمشاركين بتجربة مجموعة متنوعة من المواقف التي قد يواجهونها، ومعالجتها عاطفياً وفكرياً، واستيعابها حتى يكونوا مستعدين إذا واجهوا موقفاً مماثلاً في وقت لاحق.

لكي تنجح المعاكاة، من المهم أيضاً تخصيص بعض الوقت للمناقشة بعد انتهاء المعاكاة، ويسمح ذلك لكل المشاركين في المعاكاة بمشاركة تجاربهم ومقارنتها واستخلاص النتائج، كذلك يساعدهم على استيعاب هذه التجارب ويجهزهم للمواقف التي سيواجهونها عندما ينفذون هذا التكتيك.

إضافة إلى الإعداد التكتيكي، يمكن أيضاً استخدام المعاكاة لإعداد الأشخاص للمقابلات الإعلامية، والاعتقالات، والاستجوابات، والخطابات العامة في البيانات المعاذية، والمفاضلات، وجميع أنواع المواقف التي يكون فيها الاستعداد بالغ الأهمية للاستجابة الفعالة.

التخطيط التكتيكي

90 دقيقة	توجد مذكرة	عمل في مجموعات صغيرة	ابداعي
----------	------------	----------------------	--------

ملخص سريع

الوقت (بالدقائق)	النشاط	المهمة
10	عرض تقديمي	1. تقديم التكتيك
30	عمل في مجموعات صغيرة	2. وضع قائمة بالمهام
20	عمل جماعي	3. توزيع المهام على تقويم التكتيكات
15	عمل جماعي	4. إسناد المهام
10	عمل فردي	5. كتابة الخطة التكتيكية
5	تلخيص	6. إنتهاء التمرين
90		المجموع:

المادة المطلوبة	متى	لماذا
ورقة معدة سابقاً تحتوي على تقويم التكتيكات	العمل في مجموعات صغيرة	توزيع المهام
ملاحظات لاصقة		
وعاء (أو صندوق مفتوح)		
ورقة معدة سابقاً تحتوي على قائمة المسؤوليات	العمل الجماعي	إسناد المهام
مذكرة الخطة التكتيكية	العمل الفردي	تدوين الخطة التكتيكية
أقلام		

قبل ورشة العمل	قبل الجلسة
اختر تكتيكيًّا من مجموعة التكتيكات الموجودة في خطة الحملة قبل بدء ورشة عمل تخطيط التكتيك.	توفير إمكانية الوصول إلى خطة الحملة.

العملية خطوة بخطوة

1. تقديم التكتيكي	عرض تقديمي	10 دقائق
-------------------	------------	----------

رجب بالمشاركين في جلسة التخطيط التكتيكي، وقيم التكتيكي المختار من مجموعة التكتيكات الموجودة في خطة الحملة، وشرح كيف يناسب هذا التكتيكي مع الحملة الكبرى وكيف سينقل رسالة الحملة، استفسر عن وجود أي أسئلة أو تعليقات.

اشرح أننا نبدأ بكتيتك تم تطويره في جلسة العصف الذهني وحضور للفحص باستخدام تحليل الكلفة والفائدة، والآن علينا تحويله إلى سلسلة من المهام القابلة للإدارة، وبمجرد تنفيذ هذه المهام بالترتيب الصحيح، سيتم تنفيذ التكتيكي.

2. وضع قائمة بالمهام	عمل في مجموعات صغيرة	30 دقيقة
----------------------	----------------------	----------

قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، وينبغي أن يكون عدد المشاركين في كل مجموعة زوجاً. اطلب من المجموعات أن تجلس على طاولات منفصلة أو أن تترافق. بعد القيام بذلك، اطلب من كل مشارك أن يأخذ قلماً وورقة ويقضى 5 دقائق في وضع قائمة بالمهام الضرورية أو المفيدة لتنفيذ التكتيكي بنجاح.

بعد مرور 5 دقائق، اطلب من المشاركين أن يتجهوا إلى الشخص المجاور لهم ويناقشوا المهام التي دونوها في ثانية وبحاولوا التوصل إلى قائمة واحدة من المهام، وامنحهم 5 دقائق لفعل ذلك.

بعد 5 دقائق، اطلب من المشاركين مناقشة المهام في مجموعاتهم الصغيرة والتوصيل إلى قائمة مهام لكل مجموعة، وامنحهم 10 دقائق لفعل ذلك. جل لتحقق هل ثمة أي أسئلة أو حاجة إلى التوضيح. بعد مرور 10 دقائق أدعهم إلى العودة.

اطلب من كل مجموعة قراءة قائمة المهام التي توصلوا إليها، ثم اسألهم هل ثمة مهام متشابهة أو متطابقة ويمكن دمجها. اسمح ببعض التعليقات ثم اطلب من متطوعين أن ينقل أحدهما قائمة المهام إلى ورقة معدة سابقاً تحتوي على قائمة المسؤوليات، ويكتب الآخر المهام على الملاحظات الاصقة ويبعها في وعاء.

3. توزيع المهام على تقويم التكتيكيات	عمل جماعي	20 دقيقة
--------------------------------------	-----------	----------

اطلب من المشاركينأخذ ملاحظات لاصقة من الوعاء وتزكيتها على التقويم، وشجعهم على الاختلاط والتحدث معاً وتحريك الملاحظات الاصقة ومناقشة سبب وجوب تنفيذ المهمة في تاريخ معين، لكن كن مستعداً أيضاً لإقاعهم بخلاف ذلك.

خصص ما يصل إلى 20 دقيقة لهذا الغرض، لكن تابع من كتب ديناميات المجموعة في أثناء عملهم على التقويم وتدخل إذا بدا أنهم لا يحرزون تقدماً. قم بابنهاء التمرين مبكراً إذا لاحظت وجود إجماع في المجموعة، ثم انتقل إلى الخطوة التالية، وإذا لم ينتهوا بعد 20 دقيقة، فاطلب من المجموعة ترك المهام كم هي على التقويم، والانتقال إلى الخطوة التالية.

15 دقيقة	عمل جماعي	4. إسناد المهام
----------	-----------	-----------------

بعد أن أصبحت المهام الآن موجودة على التقويم، أخبر المشاركين أنه سيتم إسنادها إلى أشخاص مسؤولين عن تنفيذها. اطلب متطوعين على استعداد لتحمل مسؤولية مهمة، وفي كل مرة يتطلع فيها أحد المشاركين ليكون مسؤولاً عن مهمة ما، اكتب اسمه بجوار المهمة في قائمة المسؤوليات، واستمر بهذه الطريقة حتى يتم إسناد جميع المهام أو لا يبقى مزيد من المتطوعين. إذا بقيت مهام غير مسندة بعد مرور 15 دقيقة، فاقترح على المجموعة عقد اجتماع إضافي مخصص لاستكمال قائمة المسؤوليات، ويمكن إكمال هذا الاجتماع الإضافي في أثناء الاستراحة أو في جلسة إضافية في نهاية اليوم.

10 دقائق	عمل فردي	5. كتابة الخطّة التكتيكية
----------	----------	---------------------------

وزع مذكرة الخطّة التكتيكية، وشرح أقسام الخطّة، بدءاً من التقويم ووصولاً إلى قائمة المسؤوليات التي تحدد الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ كل مهمة، امنحهم 10 دقائق لإكمال الخطّة.

5 دقائق	تذخيص	6. إنتهاء التمرين
---------	-------	-------------------

اشكر المشاركين على جهودهم، وأخبرهم أن هذه هي الخطّة التكتيكية التي سيرجعون إليها عندما ينفذون التكتيك، والتي ستساعدهم في تنفيذ المهام المتعلقة بالكتيك وتحديد المسؤول عن تنفيذها.

الملحوظات الخاتمية

1. مثال على التخطيط العكسي:

لنفترض أننا نريد تنظيم حفل عشاء، وحددنا التاريخ ليكون يوم السبت بعد أسبوعين من الآن. أولاً نحتاج إلى إعداد قائمة بالمهام التي يجب تنفيذها لإقامة العشاء. ستكون بعض هذه المهام ضرورية (مثل دعوة الأشخاص)، وبعضها مهمة (مثل شراء المشروبات)، في حين أن بعضها الآخر سيكون لطيفاً (مثل تذكير الأشخاص بالحضور ثم شكرهم على الحضور لاحقاً). لكن من المهم وضع قائمة بها جميعاً وتحديد الأساسية منها:

- إنشاء قائمة طعام
- طهي الطعام*
- شراء البقالة*
- شراء المشروبات
- دعوة الأشخاص*

- وضع قائمة بالضيوف
- تذكير الأشخاص بالعشاء
- شكر الناس على الحضور
- تنظيف المنزل

بعد أن أصبحت لدينا قائمة بالمهام، يمكننا الآن جدولتها على التقويم بدءاً من يوم العشاء رجوعاً إلى الوراء، وبمجرد الانتهاء من المهام التي تسبق العشاء، يمكننا وضع المهام التي يجب أن تحدث بعد العشاء على التقويم، وفي النهاية ستكون النتيجة على هذا النحو:

تقويم التكتيكات

تقويم التكتيكات							المهام السابقة	
وضع قائمة بالمهام التي يجب إكمالها بوصفها جزءاً من التحضير المبكر:								
الأحد	السبت	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين		
	إنشاء قائمة طعام	دعوة الأشخاص					الأسبوع السابق للأسبوع الحدث	
شكر الناس	طهي الطعام العشاء	شراء البقالة	شراء المشروبات	تذكير الأشخاص	تنظيف المنزل		أسبوع الحدث	
						تناول بقايا الطعام	الأسبوع التالي للأسبوع الحدث	
وضع قائمة بالمهام التي يمكن إكمالها بعد أكثر من أسبوع:							المهام اللاحقة	
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. ... 								

11. دوره تطوير الحملات

يستغرق تعليم الأشخاص كيفية التخطيط للحملات وقتاً وجهداً، لكن الأمر يُؤتي ثماره، لأنه بمجرد أن يتعلموا هذه الأدوات، يمكنهم استخدامها بسهولة للتخطيط لحملاتهم. يمكن استخدام الأدوات المقدمة في هذا الكتاب في دورة تطوير الحملات التي تستمر مدة يومين وتهدف إلى تعليم الأشخاص كيفية وضع خطة لحملاتهم.

تتقمد دوره تطوير الحملات تدريجياً، خطوة بخطوة. وتنسند كل خطوة إلى أهداف التعلم لدينا، والمهارات أو المعرفة المحددة التي نود أن يكتسبها المشاركون، والقيود من حيث الوقت المتاح للدورة، والموقع، وعدد المشاركون، وما إلى ذلك.

نظرة عامة سريعة على الدورة للمدرب (المدربين)

نبدأ الدورة بذكر هدفها الرئيسي، وهو تعليم المشاركون كيفية استخدام أدوات التخطيط المختلفة لتطوير حملة. ثم نركز على تعليم المشاركون كيفية استخدام أدوات التخطيط المختلفة لتحديد أهداف الحملة، وصياغة رسالتها، ووضع التكتيكات، وأخيراً كتابة خطة الحملة.

بعد ذلك، ننظر إلى كل عنصر من عناصر هدفنا الرئيسي ونحدد ما المطلوب. لوضع أهداف الحملة، سيعتاج المشاركون إلى تحليل البيئة وقدراتهم، ويسمح لهم بذلك بفهم الحالة الحالية من حيث العوامل الخارجية والداخلية، ويوفر لمحنة سريعة عن الحالة الحالية للأمور. إن القررة على توقع التفاعل بين العوامل الخارجية والداخلية ستسلح لهم أيضاً بتحديد الخيارات المختلفة ووضع المخاطر في الحسبان قبل صياغة الأهداف، وذلك من شأنه أن يساعدهم على البقاء على المسار الصحيح في أي سيناريو مستقبلي. باختصار، لتحديد أهداف الحملة بشكل صحيح، يجب على المشاركون:

- وضع قائمة بجميع العوامل ذات الصلة
- تصور سيناريوهات مختلفة
- صياغة أهداف محددة

من ثم ننتقل إلى صياغة رسالة الحملة، ويحدد المشاركون مجموعات مختلفة، ويفهمون تصوراتها، وبيننرون رسالة مناسبة. اختصاراً، من أجل صياغة رسالة الحملة بشكل صحيح، سيعتاج المشاركون إلى:

- وضع قائمة بجميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة
- تحديد تصوراتهم
- التوصل إلى رسالة مناسبة

فضلاً على ذلك، يجب على المشاركين أن يتعلموا كيفية صياغة التكتيكات التي تنقل رسالة الحملة، ويجب عليهم أيضاً أن يتعلموا كيفية اختيار التكتيكات التي تحقق هذا الهدف على النحو الأكثر كفاءة، والتخلص من أي تكتيكات لا تحقق هذا الهدف. أخيراً، يجب عليهم أن يتعلموا كيفية كتابة خطة حملة لوضع كل ما أنشؤوه في شكل وثيقة متماسكة.

قبل أن يتمكنوا من تحقيق ذلك، سيعين على المشاركين فهم الحملات بوصفها مفهوماً، وفي حين أن هذه ليست مهارة عملية، إلا أنها ضرورية لبناء فهم قوي لكيفية عمل الحملات.

الآن بعد أن أصبح لدينا فهم أفضل للعملية، يمكننا تحديد أهداف التعلم:

- شرح دور الحملات في السياق الإستراتيجي الأوسع وأهميتها
- استخدام تحليل SWOT لسرد العوامل الداخلية والخارجية
- تطوير السيناريوهات لاستكشاف الخيارات وفهم المخاطر
- تحديد أهداف الحملة باستخدام معايير SMART
- تحليل أصحاب المصلحة وتصوراتهم
- صياغة رسالة الحملة في شكل نقاط حوار
- اختيار التكتيكات بناءً على تكاليفها وفوائدها
- كتابة خطة الحملة

تخطيط الدورة

من أجل تحقيق أهداف التعلم الثمانية، ستحتاج إلى ثمانى وحدات تقريرياً، مدة كل منها 90 دقيقة، ويضمن طول الوحدات المتساوي أن تكون الدورة ذات وثيرة جيدة مع السماح بوقتٍ كافٍ للاستراحات لمساعدة المشاركين على أن يكونوا أكثر انتباهاً وإنتاجية في أثناء الجلسات.

في الصفحة التالية ستجد منهاجاً تفصيلياً للدورة بعد أن نطبق الوحدات النمطية مع الوحدات. لاحظ أن هذا الجدول يتضمن وقتاً إضافياً في بداية الدورة لعمل أنشطة لكسر الصمت، وتعريف أنفسنا (المدربين والمشاركين)، وتقديم نظرة عامة على الدورة، وتعطية مهام التدبير المنزلي (الإدارية واللوجستية)، وما إلى ذلك، وتمت إضافة جزء في نهاية الدورة للسماح ببعض الوقت لطرح الأسئلة وتقدير الدورة ومناقشة الخطوات التالية. كذلك تم إدخال أنشطة لتسهيل تدفق المعلومات بسلامة والسماح للمشاركين بالاتخاذ الفعلي للحملة، وليس لتعلم كيفية استخدام أدوات التخطيط المختلفة فقط.

منهج دورة تطوير الحملات

الوقت	الوحدة النمطية	الوقت	الوحدة
30	أنشطة افتتاحية		
30	مقمة عن الحملات	90	مقمة عن الحملات
30	نظرة عامة على الخطّة الإستراتيجية/قضية الحملة		
15	أنشطة افتتاحية	90	نظرة عامة على العوامل الخارجية والداخلية
15	التحضير لتحليل SWOT		
60	تحليل SWOT		
90	تطوير السيناريو	90	استكشاف الخيارات وفهم المخاطر
30	وضع قائمة بأهداف الحملة الواسعة النطاق		
30	معايير SMART	90	أهداف الحملة
30	تحديد أهداف محددة للحملة		
30	طيف الحلفاء	90	تحليل أصحاب المصلحة
60	صندوق الإدراك		
30	نقاط الحوار	90	رسالة الحملة
60	العصف الذهني		
30	مقمة عن التكتيكات		
30	تطوير التكتيكات	90	التكتيكات
30	تحليل التكالفة والفائدة		
60	وضع خطّة الحملة	90	خطّة الحملة
30	التقييم واللاحظات والخطوات التالية		

الآن يمكننا استخدام هذه المعلومات لبناء نظرة عامة على الدورة الممتدة لـ 10 يومين:

عنوان الدورة	دورة تطوير الحملة
يتمثل هدف هذه الدورة في تعليم المشاركين كيفية استخدام أدوات التخطيط المختلفة للتخطيط لحملة.	الهدف
<p>في نهاية هذه الدورة، سيتمكن المشاركون من:</p> <ul style="list-style-type: none"> شرح دور الحملات في السياق الإستراتيجي الأوسع وأهميتها استخدم تحليل SWOT لسرد العوامل الداخلية والخارجية تطوير السيناريوهات لاستكشاف الخيارات وفهم المخاطر تحديد أهداف الحملة باستخدام معايير SMART تحليل أصحاب المصلحة وتتصوراتهم صياغة رسالة الحملة في شكل نقاط حوار اختبار التكتيكات بناءً على تكاليفها وفوائدها كتابة خطة الحملة 	أهداف التعلم
<p>الوقت الكلي: 960 دقيقة (16 ساعة) وقت الفصل الدراسي: 720 دقيقة (12 ساعة) الاستراحات: 240 دقيقة (4 ساعات)</p>	الوقت
<p>الشراحت المعدة سابقاً: CDC/1-PS (هرم الإستراتيجية) و CDC/2-PS (مصفوفة SWOT) و CDC/3-PS (مصفوفة السيناريو) و CDC/4-PS (رسالة غاندي) و CDC/5-PS (طيف الحلفاء) و CDC/6-PS (صندوق الإدراك) المذكرات: CDC/1-HO (مصفوفة السيناريو) و CDC/2-HO (مذكرة معايير SMART) و CDC/3-HO (نموذج خطة الحملة) لوح ورقي قلاب وأقلام تحديد سبورة بيضاء وأقلام قابلة للمسح شريط لاصق دفاتر ملاحظات وأقلام ملاحظات لاصقة</p>	المواد

سيكون جدول أعمال الدورة على النحو الآتي:

جدول أعمال دورة تطوير الحملات الممتدة ليومين

اليوم الأول		
90 دقيقة	مقدمة عن الحملات (عرض تمهيدي ومناقشة)	10:30-09:00
30	الاستراحة	11:00-10:30
90	نظرة عامة على العوامل الخارجية والداخلية (تحليل SWOT)	12:30-11:00
60	الغداء	13:30-12:30
90	استكشاف الخيارات وفهم المخاطر (تطوير السيناريو)	15:00-13:30
30	الاستراحة	15:30-15:00
90	تحديد أهداف الحملة (معايير SMART)	17:00-15:30
اليوم الثاني		
90	تحليل أصحاب المصلحة (طيف الحلفاء وصندوق الإدراك)	10:30-09:00
30	الاستراحة	11:00-10:30
90	صياغة رسالة الحملة (نقاط الحوار)	12:30-11:00
60	الغداء	13:30-12:30
90	تحديد مجموعة من التكتيكات (العصف الذهني وتحليل التكلفة والفائدة)	15:00-13:30
30	الاستراحة	15:30-15:00
90	تطوير خطة الحملة (العمل الجماعي والعرض التمهيدي والمناقشة)	17:00-15:30

يمكن أيضًا تقديم الدورة خلال ورشة عمل في عطلة نهاية الأسبوع، ويحدث ذلك عادةً مع الأشخاص الذين لديهم وظائف خلال أيام الأسبوع ومن ثم لا يستطيعون تحمل تكاليف حضور دورة خلال الأسبوع. في هذه الحالة، تبدأ الورشة مساء يوم الجمعة، وتنتهي يوم الأحد في وقت الغداء تقريرًا، وسيكون جدول الأعمال على هذا النحو:

جدول أعمال دورة تطوير الحملة في عطلة نهاية الأسبوع

اليوم الأول (الجمعة)		
90	مقدمة عن الحملات (عرض تدريسي ومناقشة)	21:30-20:00
اليوم الثاني (السبت)		
90	نظرة عامة على العوامل الخارجية والداخلية (تحليل SWOT)	10:30-9:00
30	الاستراحة	11:00-10:30
90	استكشاف الخيارات وفهم المخاطر (تطوير السيناريو)	12:30-11:00
60	الغداء	13:30-12:30
90	تحديد أهداف الحملة (معايير SMART)	15:00-13:30
30	الاستراحة	15:30-15:00
90	تحليل أصحاب المصلحة (طيف، الحفاء وصندوق الإدراك)	17:00-15:30
180	العشاء وفترة توقف	20:00-17:00
90	صياغة رسالة الحملة (نقاط الحوار)	21:30-20:00
اليوم الثالث (الأحد)		
90	تحديد مجموعة من التكتيكات (العصف الذهني وتحليل التكاليف والفائدة)	10:30-9:00
30	الاستراحة	11:00-10:30
90	تطوير خطة الحملة (العمل الجماعي والعرض التقديمي والمناقشة)	12:30-11:00
60	الغداء	13:30-12:30

12. ورشة عمل التخطيط التكتيكي

يمكن إجراء ورشة عمل التخطيط التكتيكي، التي تتكون من تطوير الخطة التكتيكية ومحاكاة التكتيك المخطط له، في فترة ما بعد الظهر، وتتمثل مكونات هذه الورشة في:

الجلسة	الوقت الإجمالي (بالدقائق)	الوحدة النمطية	الوقت (بالدقائق)
الخطة التكتيكية	90	تحديد المهام	60
		إسناد المهام	15
		كتابة الخطة التكتيكية	15
المحاكاة	90	إعداد المحاكاة	15
		تنفيذ المحاكاة	45
		استخلاص المعلومات	30

الآن يمكننا استخدام هذه المعلومات لبناء نظرة عامة على ورشة العمل:

عنوان الدورة	ورشة عمل التخطيط التكتيكي
الهدف	يتمثل هدف هذه الورشة في تعليم المشاركين كيفية استخدام أدوات التخطيط المختلفة للتخطيط التكتيكي ما:
أهداف التعلم	في نهاية هذه الدورة، سيتمكن المشاركون من: <ul style="list-style-type: none"> تقسيم التخطيط التكتيكي إلى سلسلة من المهام القابلة للإدارة استخدم أسلوب التخطيط العكسي لملء تقويم التكتيكات كتابة خطة تكتيكية
الوقت	الوقت الكلي: 195 دقيقة (3 ساعات وربع) وقت الفصل الدراسي: 180 دقيقة (3 ساعات) الاستراحات: 15 دقيقة (ربع ساعة)
المواد	الشرح المعدة سابقاً: TPW/1-PS (تقويم التكتيكات) و TPW/2-PS (قائمة المسؤوليات) المذكرات: TPW/1-HO (نموذج الخطة التكتيكية) لور ورقى قلاب وأقلام تحديد سبورة بيضاء وأقلام قابلة للمسح شريط لاصق دفاتر ملاحظات وأقلام ملاحظات لاصقة وعاء

سيكون جدول أعمال ورشة العمل على النحو الآتي:

ورشة عمل التخطيط التكتيكي المسائية		
90	الخطّة التكتيكيّة: تحديد المهام وإسنادها ووضع الخطّة	19:30-18:00
15	الاستراحة	19:45-19:30
90	المحاكاة: الإعداد والتنفيذ واستخلاص المعلومات	21:15-19:45

الخاتمة

تقسم الأدوات المقدمة في هذا الكتاب عملية تخطيط الحملة إلى خطوات واضحة، تغطي كل منها عنصرً من خطة الحملة النهائية: أهداف الحملة، والرسالة، والتكتيكات، وغيرها. تعمل هذه الطريقة على تبسيط مهمة تطوير الحملة الصعبة والمعقدة، دون المساس بجودة خطة الحملة الناتجة عن هذه العملية.

الخطط ليس لها قيمة إلا أن التخطيط
هو كل شيء.

دوايت أيزنهاور

تمثل خطة الحملة المنتج النهائي لعملية التخطيط، لكن بطريقة ما، العملية أكثر أهمية من النتيجة، إذ إنه في بعض الأحيان، تؤدي الأحداث غير المتوقعة إلى تغيير جذري في البيئة التي يتم فيه تنفيذ الحملة، أو تنشأ فرص جديدة، أو تتجدد التهديدات، أو تظهر نقاط ضعف خفية فجأة، ويؤدي ذلك إلى جعل خطة الحملة قديمة، لكن المعلومات التي يتم جمعها باستخدام أدوات مختلفة بوصفه جزءاً من عملية التخطيط تزوده بالمهارات الإستراتيجية التي تسمح له بقراءة البيئة المتغيرة وفهمها، والتكيف معها، والاستجابة بسرعة وبشكل مناسب.

ربما تكون الحركة التي تنتهي إليها نشطة لمدة عام واحد فقط أو 5 أعوام أو ربما لفترة أطول من ذلك بكثير، وقد تكون في موجة من النشاط بعد انتصار حديث ضد خصمها، سواء كان نظاماً استبدادياً أو نظاماً فاسداً أو ظلماً طويلاً الأمد، أو ربما تعاني الركود واليأس بعد أن تم قمعها بعنف (أو بطريقة أخرى). كذلك قد تتألف الحركة من مئات الآلاف من الرجال والنساء وكبار السن والأطفال من مختلفيات متنوعة، أو قد تتألف من بضع عشرات من الناشطين الذين يكافحون من أجل زيادة أعداد المشاركين.

بعض النظر عن الحالة، فلا يوجد وقت مبكر أو متأخر، ولا توقيت مثالي أو سيء، ولا ظروف قاسية أو مواتية، ولا أعداد كبيرة وأخرى صغيرة لبدء دمج تخطيط الحملة في النضال غير العنيف في مجتمعك من أجل الحقوق والحرية والعدالة.

طريق المقاومة القصوى هو دليل عملى للناشطين والمنظرين على جميع المستويات، الذين يرغبون في تحويل أنشطة جهود المقاومة غير العنيفة إلى حملة أكثر إستراتيجية ومحدة المدة، فإنه يرشد القراء خلال عملية تخطيط الحملة، ويفصلها إلى عدة خطوات ويوفر الأدوات والتمارين لكل خطوة. عند الانتهاء من قراءة الكتاب، سيكون لدى القراء ما يحتاجون إليه لتجهيز أفرانهم خلال عملية التخطيط للحملة، ومن المقدر أن تستغرق هذه العملية -كما هو موضح في الدليل- 12 ساعة تقريرًا من البداية إلى النهاية.



كان إيفان ماروفيتش أحد زعماء أوتيلور، وهي حركة المقاومة الطلابية التي لعبت دوراً مهماً في سقوط سلوبودان ميلوسيفوفيتش في صربيا.

بعد التحول الديمقراطي الناجح في صربيا، بدأ ماروفيتش في تقييم المنشورة إلى مختلف المجتمعات المزيدة للديمقراطية في جميع أنحاء العالم، وأصبح أحد الممارسين الراديكاليين في مجال الصراع الإستراتيجي غير العنيف.

