

طريق المقاومة القصوى

دليل خطوة بخطوة
للتخطيط للحملات غير العنيفة



طريق المقاومة القصوى، الطبعة الثانية • ICNC • Marovic

بقلم إيفان ماروفيتش

ICNC

المركز الدولي لأساليب
الصراع غير العنيف

الطبعة
الثانية



صورة الغلاف: يظهر إيفان ماروفيتش محمولاً كأنه عارضة ثقيلة لكسر باب عمادة جامعة بلغراد خلال تظاهرات الطلاب في عامي 1996 و1997. تصوير ميروسلاف بتروفيتش

صورة صفحة حقوق الطبع والنشر: تظاهرات الميدان الأوروبي في كييف، أوكرانيا في 29 ديسمبر 2013. تصوير ماكسيمينكو أولكسندر. مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي CC BY 2.0. تم تعديل الصورة عن طريق الاقتصاص.
<https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

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

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

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

نُشر بواسطة المركز الصحفي التابع للمركز الدولي لأساليب الصراع غير العنيف (ICNC)

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 ماروفيتش
جميع الحقوق محفوظة.

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

طريق المقاومة القصى

دليل خطوة بخطوة للتخطيط للحملات غير العنيفة

الطبعة الثانية



جدول المحتويات

1.....	مقدمة بقلم هاردي ميريمن
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

الجدول والأشكال

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

أتذكر أنني 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 أخصامه السياسيين ثم حوكم 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 الديكتاتوري أسقط في أكتوبر عام 2000. إذ أطلق المجتمع الذي حكمه لأكثر من عقد من الزمان حركة شعبية غير عنيفة من أجل الديمقراطية أثبتت أنها أقوى من نظامه. وأدت مجموعة تسمى «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 وتمركزها 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 مبتكرة (بما في ذلك مجموعة واسعة من التظاهرات، وفي وقت لاحق، الإضرابات والمقاطعات) لجعل النظام الديكتاتوري 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 الديكتاتوري. كما أن لديه رؤية ودروساً مستفادة من كونه مدرباً ومفكراً رائداً في مجال المقاومة المدنية على مدى العقدين الماضيين، إذ انخرط في الحركات 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 الخاصة التي يجب عليه أن يتعامل معها بنفسه)، إلا أنه يشارك أسئلة وتمارين 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 إستراتيجيتكم 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 مباشرة بعد سقوط ميلوسيفيتش، وكان الغرض منها وضع حركة أوتبور في موقع الرقيب الذي يراقب من كتب أداء الحكومة الجديدة مع الحفاظ على استقلالنا عنها. كذلك حملة «Fist is the Salute» (القبضة 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 نسميها). 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 ووطورت إستراتيجية طويلة الأجل في غضون أشهر من تأسيسها، لكن الأمر استغرق منا بعض الوقت لتعلم كيفية إدارة الحملات.

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

تختلف الحملات عن ذلك. على عكس الإستراتيجية، يجب أن تكون الحملات مفصلة، وأهدافها محددة، وغاياتها محددة جيداً، ورسائلها واضحة ومباشرة. ويجب أن تتوافق الحملات مع البيانات المتغيرة، لكن يجب أيضاً أن تدعم الإستراتيجية طويلة المدى. ونظراً إلى أن الحملات تحتاج إلى وقت حتى تبدأ في إحداث تأثير، فمن الصعب تقييمها. وعلى النقيض من التكتيكات التي يمكن تعديلها بسرعة، يجب عليك الانتظار أشهر قبل إجراء أي تغييرات بناءً على تقييم فعالية الحملة.

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

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

1. ماذا الذي تريد تحقيقه (ما هدف الحملة)؟
2. ما الذي تريد إيصاله (ما رسالة الحملة)؟
3. ما الإجراءات التي ستتخذها (ما التكتيكات التي ستنفذها)؟
4. ماذا تحتاج من حيث الموارد والتنظيم؟

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

يتم تقديم كل أداة وشرحها بمزيد من التفصيل لأولئك الذين لم يستخدموها من قبل. ويتبع هذا الشرح شرح خطوة بخطوة لكيفية 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 مُصمم ليكون مفيدًا في جميع مراحل الحركة غير العنيفة من أجل الحقوق والعدالة والحرية.

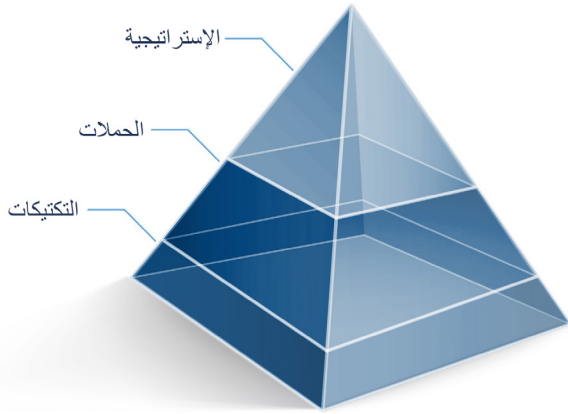
تأتي الأدوات مصحوبة بوحدات يستغرق إكمالها مجتمعة ما يقرب من 12 ساعة، على سبيل المثال، خلال ورشة عمل تخطيط حملة تستمر طوال عطلة نهاية الأسبوع. ويتم تحديد جميع المواد اللازمة لإجراء مثل هذه الورشة في الوحدات المعنية وهذه المواد متوفرة (أو بدائل مقبولة) بتكلفة مادية ضئيلة في أغلب مناطق العالم.

1. حملات المقاومة المدنية غير العنيفة

ماذا تعني كلمة «Campaigns» (الحملات)؟ ولماذا تُعد مهمة؟

جذر الكلمة الإنجليزية مشتق من الكلمة اللاتينية «campus» وتعني الميدان. تاريخيًا، 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 تتكون الإستراتيجية من عمليات مختلفة تتضمن الحملات؛ التي تتكون من عدد من التكتيكات؛ التي يُشار إليها عادةً أيضًا بالإجراءات أو المهام. تُشكل التكتيكات الحملات، وتُستخدم 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 إستراتيجيتك تعتمد على زيادة مشاركة العامة، وينطبق ذلك عادةً على الإستراتيجية السياسية.

ينطبق ذلك على السياسة المؤسسية (مثل ممارسة الضغط) ويكون ذا أهمية خاصة إذ 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،

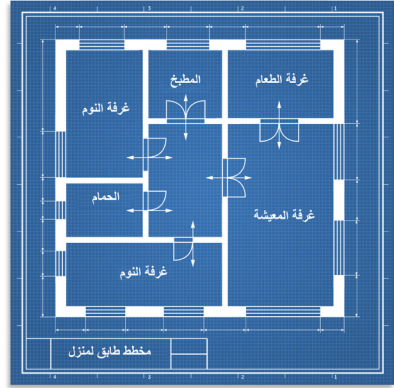
المقاومة المدنية هي وسيلة للأشخاص العاديين الذين ليس لديهم لقب أو مكانة أو امتياز خاص لممارسة السلطة دون استخدام العنف الجسدي أو التهديد به.

حتى عندما تُوضع إستراتيجية ما، غالباً ما يكون ثمة فجوة بين المستويين الإستراتيجي والتكتيكي، أو قد يخطئ الناشطون لشيء 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 المألوفة، وهذا يحول دون تنفيذ الخطة الإستراتيجية بشكل كامل.

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

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

تخيل الإستراتيجية منزلاً، والحملات غرفاً 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 وظيفة الغرفة. على سبيل المثال، عادةً ما يوجد باب بين المطبخ وغرفة الطعام، لكن قد لا يوجد باب بين المطبخ وغرفة النوم (انظر الشكل 2).



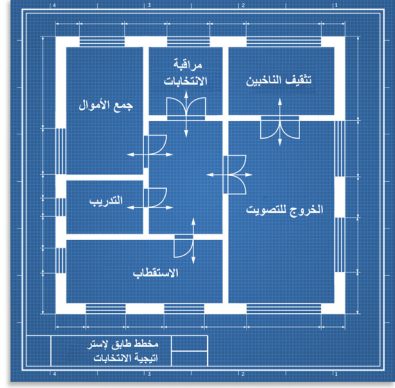
الشكل 2

بالمثل ينطبق الأمر نفسه على التكتيكات، يمكنك تنظيم تكتيكك دون إستراتيجية، لكن لن يكون ذلك مفيداً. حتى ضمن إستراتيجية أوسع، يجب أن تكون التكتيكات جزءاً من حملة معينة، يتم تنفيذها لتوصيل رسالة الحملة والتأثير في جمهور مستهدف محدد.

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

تخدم كل غرفة في المنزل غرضاً معيناً، لكنها مترابطة من حيث الوظيفة والبناء. يتجاور المطبخ وغرفة الطعام ليخدما وظيفتهما؛ فالطعام المحضر ينبغي ألا يتحرك مسافة طويلة قبل تقديمه. إن تصميم المنزل مقصود ويخدم أغراضاً محددة متصلة.

ينطبق الشيء نفسه على الحملات. في إستراتيجية أوسع نطاقاً، تتوالى 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).



الشكل 3

إذا أخذنا إستراتيجية الانتخابات كمثال، فإن حملة «الخروج للتصويت» تحتل المكانة المركزية في «مخطط الطابق» لكنها مدعومة بعمليات أخرى مثل مراقبة الانتخابات وتثقيف الناخبين. «السقف» هو رؤية الانتخابات الحرة والنزيهة، و«الأساس» هو مهمة تعزيز المشاركة الفعالة للمواطنين في العملية الانتخابية. يتألف «الأثاث» في هذا «المنزل» من تكتيكات مثل عقد الاجتماعات المفتوحة، وورش العمل لمراقبة الانتخابات، والزيارات لاستقطاب أصوات الناخبين، وما إلى ذلك.

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

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 تحليلاً دقيقاً وتفكيراً إبداعياً، كذلك ستساعدك الأدوات الموجودة في هذا الدليل في كلا الأمرين، وستفودك خطوة بخطوة نحو خطة الحملة، وبمجرد 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 أطلقتتهما حركة أوتبور

كانت حملة «Gotov Je» (لقد انتهى أمره) الحملة الأساسية -لكنها ليست الوحيدة- لتعبئة الناخبين التي قادتها حركة أوتبور. وتمثل الهدف العام للحملة في إسقاط ميلوسيفيتش 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، خصوصًا بين الناخبين غير التقليديين، والشباب بشكل عام. من الناحية النظرية، إذا ظهرت هذه المجموعات في يوم الانتخابات، فإنه ستدلي بأصواتها لصالح مرشح المعارضة، ومن ثم تنقص حصة ميلوسيفيتش من الأصوات إلى أقل من 50%. وقد كان الإقبال القوي على التصويت شرطًا أساسيًا لتحقيق الغاية الإستراتيجية الأوسع، لأنه كلما زاد عدد الذين سيحضرون للتصويت، أصبح من الصعب ملء صناديق الاقتراع. وكلم زاد عدد الحاضرين للتصويت، زاد الغضب عندما يحاول شخص ما سرقة الأصوات.

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

في خطوة أبعد من ذلك، لم تركز إستراتيجيتنا على تعبئة الناخبين فحسب، بل بذل الجهود لمنع تزوير بطاقات الاقتراع أيضًا. ولذلك قررنا أن نطلق حملة موازية تحت شعار «Vreme Je» (حان الوقت). استهدفت هذه الحملة الناخبين الأكثر حيادية الذين كانوا مهتمين بالتغيير لكنهم غير مباليين 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، وجولات المشاهير، وغيرها من الطرق للوصول إلى الجماهير المستهدفة الأقل انخراط في السياسة. وعلى عكس حملة «لقد انتهى الأمر» أيضًا -التي نفذتها حركة أوتبور بمفردها- كانت حملة «حان الوقت» جهدًا تعاونيًا شمل ائتلافًا واسعًا من المنظمات وكانت حركة أوتبور أحد أعضائه.

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

كيفية استخدام هذا الكتاب

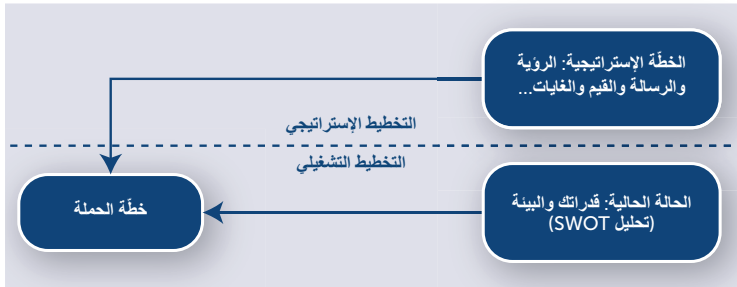
تحتوي الفصول الآتية على مقدمات موجزة لشرح أدوات تخطيط الحملة المختلفة، وكل منها مصحوبة بورقة تعليمات وعملية خطوة بخطوة لاستخدام الأداة في دورة تطوير الحملات. يجب على القراء الذين سينظمون دورة تطوير الحملات أن يبدؤوا بقراءة المقدمة الموجزة للأداة التي تسبق كل ورقة تعليمات. بمجرد الانتهاء من قراءة جميع 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 وغايتك الاستراتيجية المحددة في خطتك الاستراتيجية. بمعنى آخر، ستوجهك خطتك الاستراتيجية في تحديد أنواع الحملات التي يجب عليك القيام بها. إن تحديد هدف كل من هذه الحملات جزء من تخطيط الحملة، ويتطلب عملية منفصلة لا تعتمد على خطتك الاستراتيجية 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 والضارة، قبل أن تتمكن من البدء في التفكير في هدف واقعي وذو صلة بغايتك الاستراتيجية.



الأداة التي ستساعدك على تحديد هذه العوامل تُسمى تحليل SWOT، وSWOT هي اختصار للكلمات Strengths (نقاط القوة) وWeaknesses (نقاط الضعف) وOpportunities (الفرص) وThreats (التحديات)، وتُنسب إلى ألبرت همفري من معهد ستانفورد للأبحاث، على الرغم من أنه نفى 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 أعدائك وعرفت نفسك، فيمكنك الفوز في مائة معركة دون أن تخسر معركة واحدة. وإذا كنت تعرف نفسك فقط، ولا تعرف أخصامك، فقد تفوز وقد تخسر. أما إذا كنت لا تعرف نفسك ولا تعرف عدوك، فسُتعرض نفسك للخطر دائماً.

-سون تزو، فن الحرب

الجدول 1: مصفوفة SWOT

العوامل	مفيدة	ضارة
داخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
خارجية	الفرص	التحديات

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

نقاط الضعف هي الثغرات 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 أيضاً، 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 لحملك، وتكون موجودة بغض النظر عما تفعله، إلا أن الاستفادة منها لمصلحتك في أثناء الحملة متروكة لك. يمكن أن تكون الفرص نقاط ضعف لدى أخصامك، وتتضمن افتقارهم إلى الشرعية والانقسامات الداخلية، كذلك عدم الرضا العام أو المظالم بين السكان، ووجود حلفاء محتملين والموارد المتاحة.

إن التهديدات أيضًا عوامل خارجية تضر بحملك، فهي مخاطر محتملة قد لا تتحقق أبدًا، لكن إذا حدثت، ولم تخطط لها أو لم تستجب لها بالشكل المناسب، فقد تؤثر سلبيًا في جهودك أو قد تكون كارثية. يمكن أن تشمل التهديدات قدرة أخصامك على إيذائك 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 جدًا 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 عما تفعله. في بعض الأحيان يُدرج الناشطون الشباب الساخون بشكل خطأ على أنهم إحدى حد نقاط القوة على الرغم من أن هؤلاء الشباب ليسوا جزءًا من منظماتهم، ومن ثم فإنهم يمثلون فرصة كناشطين محتملين وليسوا إحدى نقاط القوة. وعلى نحو مماثل، فإن انعدام الثقة بين المنظمين والانقسامات الداخلية يتم إدراجها 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 أحيانًا على أنها فرص أو العكس. على سبيل المثال، قد يُنظر إلى القمع على أنه فرصة، لكن بعد تحليل أعمق يتبين 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 تُشكل فرصة لإحداث هذا الشعور بالاستياء العام، كذلك لا يزال احتمال تعرضك للقمع في أثناء الحملة يشكل تهديدًا.

في الحملة، يمكنك استغلال الفرص وتجنب التهديدات (أو التخفيف من آثارها)، لكن ضع في حسابك 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 أمرًا مسلمًا 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. استنادًا إلى هذا المنطلق نفسه، فإن التهديد بالقمع أو اتخاذ إجراءات قمعية ضد منظمتي الحملة قد لا يتحقق أبدًا، لكن من المهم التخطيط له في حال حدوثه.

حدود هذه الأداة

تحليل SWOT ليس أداة مثالية وله حدوده. أولاً وقبل كل شيء، ليست كل العوامل على القدر نفسه من الأهمية، ونظرًا إلى إدراجها بشكل منفصل، فلا يمكنك 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 يتحول أو يتغير من خلال التنفيذ الناجح لخطة إستراتيجية تركز على الصورة الكبيرة والعملية الطويلة المدى.

الجدول 2: أمثلة على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

<p>نقاط القوة</p> <ul style="list-style-type: none"> • فريق ماهر ومتحمس • رؤية جذابة للجمهور • رسالة مناسبة وإملاك القدرة على توصيلها 	<p>نقاط الضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> • نقص الأموال • الوجود المحدود في أجزاء معينة من البلاد • الانقسامات الداخلية وأجواء الخلاف
<p>الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> • وجود منظمات شعبية محلية • تظاهرات غير مخطط لها بسبب نقص الغذاء • انخفاض الرواتب في البيروقراطية الحكومية 	<p>التهديدات</p> <ul style="list-style-type: none"> • احتمال اعتقال منظمي الحملة • وسائل الإعلام المتحيزة والتغطية السلبية للحملة • ارتفاع التوترات وخطر العنف المفاجئ

إن البيئة التي تُنفَّذ 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

تحليلي	عمل في مجموعات صغيرة	دون مذكرة	60 دقيقة
ملخص سريع			
المحتوى	النشاط	الوقت (بالدقائق)	
1. تقديم الأداة	عرض تقديمي	5	
2. تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة	تمرين التقسيم	5	
3. قائمة العوامل (نقاط القوة والضعف وما إلى ذلك)	عمل في مجموعات صغيرة	15	
4. تعليقات من المجموعات الصغيرة	عرض تقديمي للمجموعة وملاحظات سريعة	30	
5. إنهاء التمرين	تلخيص	5	
المجموع:		60	

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

قبل الجلسة	قبل ورشة العمل
<ul style="list-style-type: none"> احسب عدد المشاركين وقرر كيف ستقسمهم إلى مجموعات صغيرة، باستخدام الاصطفاف أو التبعثر أو أي تمرين تقسيم آخر (انظر أدناه). 	<ul style="list-style-type: none"> 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 تقديمي	5 دقائق
-----------------	------------	---------

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

اشرح كل عامل وأعط مثلاً 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 المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة	تمرين التقسيم	5 دقائق
---	---------------	---------

بناءً على حجم المجموعة، قد ترغب في استخدام أساليب مختلفة لتقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة. تكون الاصطفافات فعالة إذا كان عدد المشاركين صغيراً (أقل من 20 شخصاً)؛ اطلب من المشاركين الوقوف في صفوف بناءً 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 للمشاركين تقريباً. بالنسبة إلى الأعداد الكبرى (أكثر من 20 مشاركاً)، يمكنك اتباع طريقة التبعثر ويتم فيها توزيع المشاركين في الأركان الأربعة 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 إدراج نقاط القوة، والثانية نقاط الضعف، والثالثة الفرص، والرابعة التهديدات. أعط كل مجموعة ورقة كبيرة وأقلام تحديد، واسألهم 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 واسأل كل مجموعة هل هم بحاجة إلى أي توضيح، واطلب منهم استدعاءك 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 حددتها 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 والانتهاج منها لأنه لم يتبق سوى بضع دقائق. بعد مرور خمس عشرة دقيقة على بدء العمل في مجموعات صغيرة، استدعهم مرة أخرى واطلب منهم إحضار أوراقهم.

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

اطلب من أحد المتطوعين من المجموعة الأولى (المجموعة التي وضعت قائمة بنقاط القوة) أن يأتي ويقدم النتائج التي توصلوا إليها سريعاً، وبعد الانتهاء، اسأل أعضاء المجموعة هل يرغبون في إضافة شيء آخر، ثم اسأل المشاركين هل لديهم أي تعليقات أو أسئلة سريعة، خصوصاً إذا كانوا يريدون إضافة نقطة قوة غير مدرجة في القائمة. إذا كانت توجد عوامل تعتقد أنها ليست نقاط قوة، فاسأل 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 الحائط والانتقال إلى المجموعة التالية، وكرر العملية نفسها مع كل مجموعة.

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

5. إنهاء التمرين	تلخيص	5 دقائق
------------------	-------	---------

اشكر المشاركين 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 أسئلة أخرى.

الملحوظات الختامية

1. مصفوفة SWOT (انظر الصورة جهة اليسار).

2. إذا كان عدد المشاركين صغيرًا جدًا (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 له، ويجب على المجموعة كلها وضع قائمة بجميع العوامل، بدءًا من نقاط القوة ثم نقاط الضعف والفرص والتهديدات، وفي هذه الحالة، ستتطلب قائمة العوامل مزيدًا من الوقت، لكن لن تكون ثمة حاجة إلى إعداد التقارير والملاحظات.

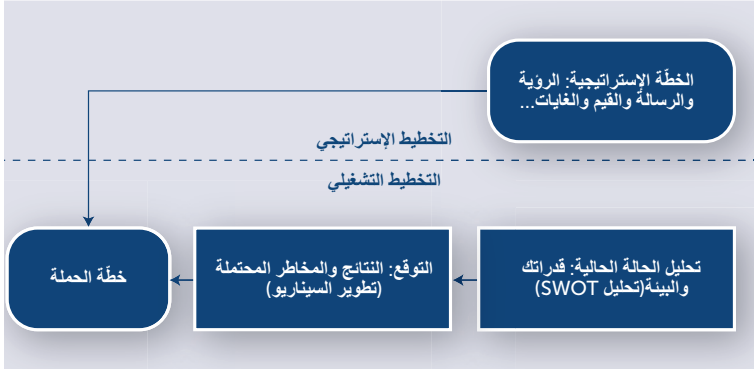
مفيدة	ضارة
نقاط القوة	نقاط الضعف
الفرص	التهديدات

إيجابية

سلبية

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 ستحددها على هذا التحليل، إضافة إلى خططك 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 لمحة 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 ويهرش 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 القوة	نقاط الضعف	
BC سيناريو أفضل حملة أو سيناريو التفكير المتفائل	MO سيناريو الفرص الضائعة أو سيناريو التبديد	الفرص
CT سيناريو التهديدات المضادة أو سيناريو التعبئة	WC سيناريو أسوأ حالة أو سيناريو الكابوس	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، ويتنبأ بالتطورات في حالة عدم حدوث التهديدات أبداً، وتكون نقاط الضعف غير مهمة نوعاً ما. على الرغم من أنه أمر غير واقعي، فإن هدفه وضع الحدود على الجانب الإيجابي، وهذا يمثل أفضل ما يمكنك توقعه. يتم وضع هذا السيناريو من خلال النظر إلى الفرص وكيفية استغلالها باستخدام نقاط قوتك.

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

نيكولو مكيافيلي،
الأمير

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

يتناول سيناريو التهديدات المضادة، الذي يُسمى أيضًا سيناريو التعينة، التهديدات ونقاط القوة، ويتنبأ بحالة لا توجد فيها فرص، بل توجد تهديدات فقط، ويتم التغلب على هذه التهديدات من خلال نقاط قوتك في حين لا تظهر نقاط ضعفك أبدًا. على الرغم من عدم واقعية ذلك أيضًا، 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 ونقاط 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 و أسوأ حالة، وكلاهما ممتع للغاية للكتابة عنه إذا كنترواني خيال علمي، 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 يُقابل القمع ضد منظّمي الحملات إلا بالانقسامات الداخلية، وهذا يؤدي إلى تضخيم تأثير القمع نتيجة لذلك. من ناحية أخرى، في سيناريو التهديدات المضادة، لا تتم مواجهة التهديدات إلا من خلال نقاط القوة. يواجه القمع فريق ماهر ومتحمس ولديه رسالة مناسبة قادر على إيصالها، وهذا يجعل القمع يأتي بنتائج عكسية.

ينبغي وضع السيناريوهات في شكل قصة، أي سرد لا يحتاج أن يكون حقيقيًا. في الواقع، المبالغة

موضع ترحيب لأنها تترك صورًا حية في ذاكرتك عن الكيفية التي يمكن أن تتطور بها الأمور في المواقف القصوى، بدءًا من سيناريو «أفضل حالة» الوردي وصولاً إلى سيناريو «أسوأ حالة» الكارثي. تساعدك السيناريوهات الأربعة 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 سيناريوهي أفضل حالة وأسوأ حالة أكثر وضوحًا، لكن السيناريوهين الآخرين ينطويان على مخاطر. في بعض الأحيان، لا يستطيع الناشطون إلا رؤية الفرص في سيناريوهات التهديدات المضادة أو استخدام نقاط القوة في سيناريوهات الفرص الضائعة، وهذا شيء ينبغي لك وضعه في الحسبان عند وضع هذه السيناريوهات. لهذا السبب من المهم أن نفهم أن سيناريو الفرص الضائعة يمثل قصة «خطونا» وأن سيناريو التهديدات المضادة يمثل قصة «التغلب على الصعوبات». إليك الشكل الذي يجب أن يبدو عليه هذان السيناريوهان.

الجدول 4: أمثلة على سيناريوهات أفضل حالة والفرص الضائعة والتهديدات المضادة وأسوأ حالة

نقاط القوة	نقاط الضعف	
<ul style="list-style-type: none"> فريق ماهر ومتحمس رؤية جذابة للجمهور رسالة مناسبة وامتلاك القدرة على توصيلها 	<ul style="list-style-type: none"> نقص الأموال الوجود المحدود في أجزاء معينة من البلاد الانقسامات الداخلية وأجواء الخلاف 	
أفضل حالة نتج عن حملتك تشكيل ائتلاف واسع النطاق من المنظمات الشعبية المحلية، وتعبئة الناس بشأن نقص الغذاء والتواصل مع البيروقراطيين الساخطين.	الفرص الضائعة تتورط حملتك في المناقشات القائمة بين المنظمات المحلية المختلفة، وتطغى عليها التظاهرات غير المخطط لها، وينتهي الأمر بتهميشها.	الفرص <ul style="list-style-type: none"> وجود منظمات شعبية محلية تظاهرات غير مخطط لها بسبب نقص الغذاء انخفاض الرواتب في البيروقراطية الحكومية
التهديدات المضادة تنتشر معلومات عن الاعتقالات بين السكان، وتأتي الإجراءات القمعية بنتائج عكسية، وتتجو حملتك من القمع وتواصل.	أسوأ حالة بعد الاعتقالات، دخلت الحملة في أزمة بسبب الصراعات الداخلية وتبادل الاتهامات، واندلعت أعمال عنف، وألقت وسائل الإعلام اللوم عليك، وفشلت حملتك.	التهديدات <ul style="list-style-type: none"> احتمال اعتقال منظمي الحملة وسائل الإعلام المتحيزة والتغطية السلبية للحملة ارتفاع التوترات وخطر العنف المفاجئ

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

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

نقاط القوة		نقاط الضعف	
أفضل حالة	الخطة (أ)	الفرص الضائعة	الخطة (ب)
		أسوأ حالة	

قوة

ضعف

القصص التي وضعتها هذه الأداة؛ الخطة الأولى هي خطة الحملة أو الخطة (أ)، التي تحدد جهودك للانتقال من سيناريو الفرص الضائعة 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) سابقًا لأنه إذا تحققت التهديدات، فلن يكون ثمة وقت للتخطيط للاستجابة.

يُعد التعامل مع نقاط الضعف جزءًا من الخطتين، ويعني ذلك أن **تقليل نقاط الضعف أمر ضروري لاكتساب القدرات في حملتك بغض النظر عن كيفية تطور الأمور**، وعلى الرغم من أن اكتساب القدرات 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 جاهزًا لاتخاذ الخطوة الأولى من خطة الحملة: أهداف الحملة، لكل من الخطة (أ) والخطة (ب).

ورقة التعليمات

تطوير السيناريو			
إبداعي	عمل في مجموعات صغيرة	توجد مذكرة	90 دقيقة
ملخص سريع			
المهمة	النشاط	الوقت (بالدقائق)	
1. تقديم الأداة	عرض التقديمي	10	
2. تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة	تمرين التقسيم	5	
3. تطوير السيناريوهات (أفضل حالة والفرص الضائعة والتهديدات المضادة وأسوأ حالة)	عمل في مجموعات صغيرة	15	
4. تعليقات من المجموعات الصغيرة	تمثيل ومناقشة	45	
5. كتابة السيناريوهات	عمل فردي	10	
6. إنهاء التمرين	تلخيص	5	
المجموع:		90	
المواد المطلوبة		متى	لماذا
ورقة مُعدة سابقًا 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 ورشة العمل		قبل الجلسة	
		- تأكد من أن المشاركين لديهم إمكانية الوصول إلى العوامل المدرجة في تحليل SWOT (من الأفضل لصق هذه القوائم على جدار الغرفة).	

العملية خطوة بخطوة

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

اشرح سبب قيامكم بتطوير السيناريو، وذكر المشاركين بأنكم تحددون هدف الحملة؛ وأنكم وضعت قائمة بجميع العوامل؛ الداخلية والخارجية، المفيدة والضارة، عندما أجريتم تحليل SWOT، والآن يتعين عليكم أن تعرضوا كيف تؤدي هذه العوامل دورها في المستقبل. اعرض شريحة أو ورقة توضح مصفوفة السيناريو أو ارسم واحدة على اللوح الورقي القلاب (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 الأربعة وأعط أمثلة عليها: سيناريو أفضل حالة والفرص الضائعة والتهديدات المضادة وأسوأ حالة (يوجد مثال في الملحوظة الختامية 2). وضح أن العوامل المختلفة من تحليل SWOT تؤدي إلى سيناريوهات مختلفة (نقاط القوة والفرص تنتج أفضل حالة، ونقاط الضعف والفرص تنتج الفرص الضائعة وهكذا)، وشرح 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 استجابتك 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.

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

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 الفرص، 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 بنقاط الضعف والفرص.

- ينبغي للمجموعة الموجودة في زاوية أسوأ حالة وضع سيناريو أسوأ حالة من خلال النظر إلى نقاط الضعف والتهديدات، مع تجاهل نقاط القوة والفرص.

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

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

بمجرد أن تبدأ المجموعات الصغيرة في العمل، جُلّ واسأل كل مجموعة هل هم بحاجة إلى أي توضيح واطلب منهم استدعاءك إذا احتاجوا إلى أي مساعدة، وقم بإجراء جولة أخرى بعد 5 دقائق، وأخبرهم أنهم 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 والانتهاؤ منها لأنه لم يتبق سوى بضع دقائق أخرى. بعد مرور خمس عشرة دقيقة على بدء العمل في مجموعات صغيرة، استدعهم مرة أخرى.

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

اشرح للمشاركين أنهم سيمثلون كل سيناريو ويناقشونه، بدءاً من سيناريو الفرص الضائعة، متبوعاً بسيناريو أفضل حالة، ثم سيجري مناقشة قصيرة، وبعدها سيستعرضون السيناريوهين المتبقين ويناقشونهما.

اطلب من أعضاء مجموعة الفرص الضائعة أن يصعدوا على المسرح ويؤدوا مسرحيتهم. بعد انتهائهم، اطلب من أعضاء مجموعة أفضل حالة فعل ذلك أيضاً. عندما تنتهي مجموعة أفضل حالة، اسأل المشاركين عن مدى إعجابهم بالمسرحيتين وهل لديهم أي أفكار عن ما رأوه للتو، واسألهم ما الاختلافات الرئيسية بين السيناريوهين؟ ولماذا تمكنت مجموعة أفضل حالة من استغلال الفرص؟ وما هي أكبر نقاط الضعف في مجموعة الفرص الضائعة؟ قم بإنهاء المناقشة بعد 20 دقيقة.

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

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

قم بتوزيع مذكرات تحليل SWOT والسيناريوهات على المشاركين، واطلب منهم كتابة العوامل من القوائم المعلقة على جدار الغرفة، ثم وصف السيناريوهات الأربعة التي شاهدوها للتو كتابةً، وشرح لهم أنكم ستستخدمون هذه المعلومات لاحقًا عندما تبدوون في تحديد أهداف الحملة.

6. إنهاء التمرين	تلخيص	5 دقائق
------------------	-------	---------

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

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، وتتمثل الفرصة في أن الفتاة تحبه، لكن التهديد أن والديها يرغبان في رؤية ابنتهما تتزوج شخصاً ثرياً... سيناريو أفضل حالة هو أن يكون ساحراً ووسيماً وهي تحبه، لذلك يتزوجان، وسيناريو الفرص الضائعة هو أنها تحبه، لكنه مفلس؛ لذلك لا يجرؤ على التقدم لها،

نقاط القوة نقاط الضعف

أفضل حالة	الفرص الضائعة
التحديات المضادة	أسوأ حالة

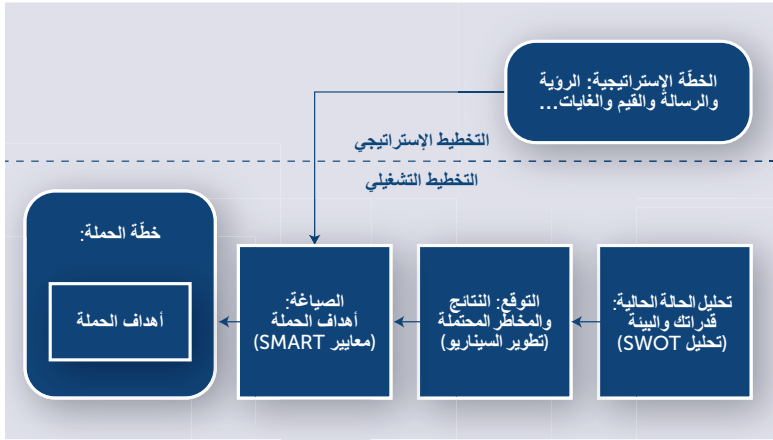
لا

ت

بل يبحث عن وظيفة، وسيناريو التهديدات المضادة هو أنه ساحر ووسيم وسيتمكن من سحر والديها، حتى لا يعارضا الزواج، وسيناريو أسوأ حالة هو أن يكون مفلسًا ويقنع الوالدان ابنتهما بأن تبحث عن شريك أفضل. كما تلاحظ، في سيناريو هي أفضل حالة والفرص الضائعة لا يُشكل والدا الفتاة مصدر قلق، وفي سيناريو هي التهديدات المضادة وأسو حالة لا تركز على الفتاة. في سيناريو هي أفضل حالة والتهديدات المضادة، لا يهتمك أن يكون الرجل مفلسًا، وفي سيناريو هي أسوأ حالة والفرص الضائعة، لا يهتمك أن يكون الرجل ساحرًا ووسيمًا. كل هذه السيناريوهات غير محتملة، لكنها تضع الحدود التي من المرجح أن يتطور ضمنها سيناريو أكثر واقعية.

4. معايير SMART: تحديد أهداف الحملة

يتمثل العنصر الأول في خطة الحملة في هدف الحملة. ويجب هذا عن السؤال «ما الذي تريد تحقيقه من خلال حملتك؟» يتم تحديد أهداف الحملة بناءً على خططك الاستراتيجية، وتحليلك للوضع الحالي، وقدراتك، والبيئة التي تعمل فيها. إن أهداف الحملة الجيدة تعمل على تعزيز إستراتيجيتك طويلة المدى، كما هو موضح في خططك الاستراتيجية، كذلك فهي تضع في الحسبان جميع العوامل الداخلية والخارجية، المفيدة والضارة (التي فهمتها باستخدام تحليل SWOT). يجب أن تكون أهداف الحملة الجيدة أيضًا قادرة على الخضوع للاختبار مقابل جميع التطورات المحتملة في المستقبل - بدءًا من سيناريو أفضل حالة إلى أسوأ حالة- التي يمكن أن تنشأ كتفاعل بين هذه العوامل المختلفة والتي يجب أن تكون قادرًا على توقعها (باستخدام تطوير السيناريو).



عند وضع أهداف الحملة، يمكنك استخدام معايير SMART للتوصل إلى أهداف SMART. SMART هو اختصار استخدمه جورج دوران لأول مرة في عام 1981، ومعايير SMART تُنسب عادةً إلى مفهوم الإدارة بالأهداف الذي وضعه بيتر دراكر. ارتبطت معايير مختلفة بهذه الأحرف على مر السنين، لكن الاستخدام الأكثر شيوعًا للأحرف في الاختصار كالاتي:

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

يؤكد المعيار «specific» (محدد) الحاجة إلى أهداف ملموسة وليست 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 لإنشاء 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 مثالاً 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 لقدراتك، وبينتك، 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).

نطلق 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 الإستراتيجي حتى تتمكن من معرفة سبب تنفيذ حملة معينة، إذ لن يقر أغلب الأشخاص ببيان مهمتك، لكنهم سيتعرضون 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 الإستراتيجية.

تحدد الأهداف المحددة زمنياً كيف ستنتهي الحملة ومتى. لا ينبغي أن تكون الحملات غير محددة المدة؛ بل ينبغي أن يكون لها بداية ونهاية منظمة 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 تنجح بشكل كامل، وهو ما يسمح لك بمعرفة ما كان فعالاً وما لم يكن كذلك ويعلمك دروساً للحملات المستقبلية.

مثال على معايير SMART: مسيرة الملح بقيادة غاندي

كانت مسيرة الملح 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 كيلومترًا سيرًا على الأقدام إلى المحيط الهندي لاستخراج الملح التي ترتب عليها كسر قوانين الملح، وذكر في هذه الرسالة هدف الحملة التي تحدثت الاحتكار البريطاني للملح وفي نهاية المطاف الحكم البريطاني على الهند:

«إذا لم تمس رسالتي قلبك، ففي الحادي عشر من هذا الشهر، سأقدم مع أكبر عدد ممكن من زملائي في الأشم لتحتدي أحكام قوانين الملح، إنني أعتقد أن هذه الضريبة هي الأكثر ظلمًا 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

دعونا نحلل مسيرة الملح التي قادها غاندي باستخدام معايير SMART.

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

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

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

إذا لم يعرف الإنسان إلى أيناء يبحر،
فلن يجد رياخامواتية.

سينيكا

يكون هدف الخطة (أ) محدداً 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 الخطة (ب) محدداً إذا كان يميز التهديدات الملموسة وبواجهه 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 تقاومت بسبب هذه التهديدات أم لا

يمكنك تحقيق هدف الخطة (أ) والخطة (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 (تواريخ دقيقة) أو بالقيمة النسبية (مرتبطة بأحداث خارجية أو حملات أخرى تخطط لها).

ملحوظة جانبية: من الممكن استخدام معايير SMART عند تحديد الغايات الإستراتيجية، إلا أن هذا ليس أفضل استخدام لهذه الأداة، لأن الخطة الإستراتيجية واسعة النطاق وبعيدة المدى، ومن ثم لا تتضمن أهدافاً محددة. يُعد قياس نتائج الخطة الإستراتيجية مشكلة أيضاً نظراً إلى أن الإستراتيجية تستغرق سنوات لتنفيذها. غالباً ما يمكنك قياس التقدم بسهولة أكبر من قياس النتائج. في البداية، قد لا تبدو الغايات الإستراتيجية دائماً قابلة للتحقيق لأن القدرة اللازمة لتحقيقها تتطور تدريجياً مع تقدم الإستراتيجية. ومن الصعب أيضاً تصور غاية محددة زمنياً وطويلة المدى، لأن المستقبل البعيد يصعب تحديده بفترة 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 برويتك ورسالتك وقيمك.

ورقة التعليمات

معايير Smart			
تحليلية	عمل فردي	توجد مذكرة	30 دقيقة
ملخص سريع			
المهمة	النشاط	الوقت (بالدقائق)	
1. تقديم الأداة	عرض تقديمي	10	
2. كتابة الأهداف	عمل فردي (باستخدام مذكرة معايير SMART)	15	
3. إنهاء التمرين	تلخيص	5	
المجموع:		30	
لماذا	متى	المواد المطلوبة	
الشرح مرئي	العرض التقديمي	ورقة من لوح ورقي قلاب مُعدة سابقاً تحتوي على قائمة بمعايير SMART	
مثال	العرض التقديمي	اقتباس من رسالة غاندي	
كتابة الأهداف	العمل الفردي	مذكرات معايير SMART	
		أقلام	
قبل الجلسة		قبل ورشة العمل	
- تأكد من أن المشاركين لديهم إمكانية الوصول إلى قائمة الأهداف العامة (من الأفضل تثبيتها على جدار الغرفة).		- اكتب اقتباساً من رسالة غاندي إلى اللورد إروين على ورقة كبيرة (انظر الملحوظة الختامية 1).	

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 اقتباسًا من رسالة غاندي على اللوح الورقي القلاب أو على الحائط خلفك (انظر الملحوظة الختامية 1)، وصف حملة مسيرة الملح بإيجاز وأخبر المشاركين أنكم ستنتظرون الآن في الرسالة التي كتبها غاندي إلى اللورد إروين. اقرأ المقطع الذي يوضح هدف الحملة بصوت عالٍ.

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، ومحددًا زمنيًا. ضع خطأ تحت كل جزء من الرسالة يلبي معيارًا، ثم أعلم المشاركين بأنهم سيقومون بوضع أهداف SMART الخاصة بهم.

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

وزع مذكرات معايير SMART، واطلب من المشاركين اختيار غرض وإعادة صياغته في صورة هدف من خلال الإجابة عن الأسئلة المدرجة في المذكرة (ماذا ومتى وكيف ولماذا). امنحهم 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 المذكرات الموزعة إذا كانوا يعتقدون أن الهدف يلبي أياً 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.

امنحهم 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 تلقوها.

3. إنهاء التمرين	مناقشة	5 دقائق
------------------	--------	---------

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 أسئلة 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 الضريبة هي الأكثر ظلمًا 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؟

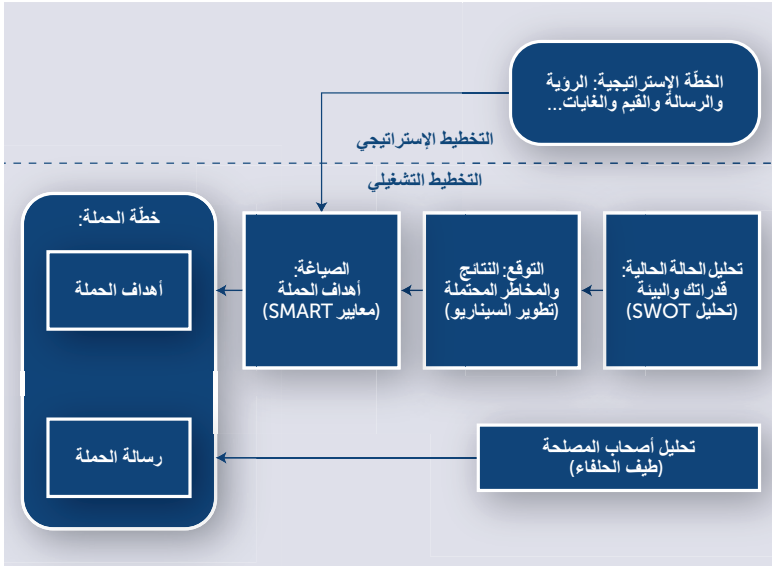
لماذا نريد أن نفعل ذلك؟

كيف سنفعل ذلك؟

- | | |
|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | محدد؟ |
| <input type="checkbox"/> | قابل للقياس؟ |
| <input type="checkbox"/> | قابل للتحقيق؟ |
| <input type="checkbox"/> | ذو صلة؟ |
| <input type="checkbox"/> | محدد زمنيًا؟ |

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 مرارًا وتكرارًا، والمُصممة خصوصًا 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 عادة) لضمان ترسيخ الرسالة وإحداث تغيير.

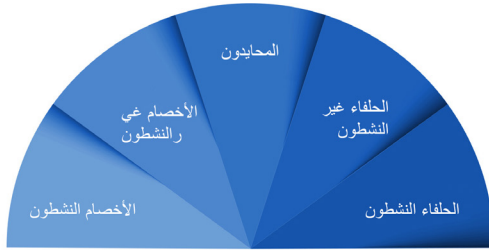


عند صياغة رسالة الحملة، يجب عليك أولاً تحديد الجمهور المستهدف، أي متلقي هذه الرسالة. لا يمكن لحملك أن تصل إلى كل فرد في المجتمع وتؤثر فيه، لذا عليك أن تحدد بوضوح أولئك المرتبطين بطريقة أو بأخرى بقضية الحملة، سواء كانوا يدعمون موقفك بشأن هذه القضية أم لا. على سبيل المثال، إذا كانت قضية الحملة هي التعليم، فإن الجمهور المستهدف سيكون الطلاب والمعلمين والإداريين، إضافة إلى أولياء أمور الطلاب، وإذا كانت القضية تتعلق بالإصلاح الزراعي، فستنظر إلى المزارعين والفلاحين الذين لا يملكون أرضًا، وملاك 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 يتخذون مواقف مختلفة بشأن تلك القضية ؛ فبعضهم يؤيدها، 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 مُصممة بدقة لكل فئة مستهدفة بحيث تتوافق مع تصوراتهم، وتناسب مع وضعهم، وتحفز الاهتمام والمشاركة، وتؤدي إلى التغييرات المرغوب فيها في سلوكهم.

توجد أداة تساعدك على التمييز بين مختلف الجماهير المستهدفة تُسمى طيف الحلفاء (انظر الشكل 5)؛ وضعها كل من جورج لاكي ومارتن أوبنهايمر من منظمة Training for Change منذ نصف قرن تقريباً، وتجسد فكرة أن هدف حملتك ليس كتلة واحدة، بل أنه مجزأ وموزع عبر طيف، ونتيجة لذلك، ينبغي أن تتكون رسالة حملتك من عدد من الرسائل الفرعية، كل منها مُصممة 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 النشيطون**؛ 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 وبمكثف الاعتماد عليهم في حملتك.

في الشريحة التالية ستجد ما يُسمى **الحلفاء غير النشيطين**؛ وهم أفراد ومجموعات تدعم حملتك بشكل غير نشط، أو تشاركك موقفك تجاه القضية فقط لكن لا 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 بصحة موقفك، لكنهم لم يشاركوا 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 مدركين أو غير مباليين، وفي كلتا الحالتين لم تتم تعيّنهم من قبلك أو من قبل أخصامك.

تتكون الشريحة على يسار الجزء المركزي من الأفراد والمجموعات المعارضة لك ولحملك 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 الشريحة في أقصى يسار الطيف **الأخصام النشطون**؛ وهم الأفراد والمجموعات الذين يبذلون كل ما في وسعهم لتقويض جهودك، فهؤلاء 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 تحليلًا على غرار «أسلوب طيف الحلفاء». وتوصلت إلى أن لديها الكثير من الحلفاء غير النشطين بين الطلاب في الشمال الذين كانوا متعاطفين، لكن يفتقرون 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 لنقل 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 آبائهم، الذين أصبحوا يشعرون فجأة بارتباط شخصي بالنضال. وقد أدى ذلك إلى تحول آخر، إذ أصبحت أسرهم حلفاء غير نشطين، وغالبًا ما استقطبو أماكن عملهم وشبكاتهم الاجتماعية معهم. في هذه الأثناء، عاد الطلاب إلى المدارس في الخريف وشرعوا في تنظيم جامعاتهم. الذي أحدث مزيدًا من التحولات. وقد نتج عن ذلك تحول عميق في المشهد السياسي في الولايات المتحدة. ومن المهم التأكيد على أن هذا التحول المتتالي في الدعم لم يكن عرضيًا؛ بل كان جزءًا متعمدًا من إستراتيجية الحركة، التي تقدم دروسًا عميقة 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 لحملك 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 الأخصام النشطين إلى حلفاء نشطين (أو تحويل الأخصام غير النشطين أو المحايدين إلى حلفاء نشطين)، بل تحريكهم خطوة واحدة فقط إلى يمين على الطيف، أي أنك بحاجة إلى تحويل الأخصام النشطين إلى أخصام غير نشطين، والأخصام غير النشطين إلى محايدين، والمحايدين إلى حلفاء غير نشطين، وأخيرًا الحلفاء غير النشطين إلى حلفاء نشطين، كذلك يجب أن تعلم أن أخصامك ليسوا راكدين وسيعملون على تحريك المجموعات في الاتجاه المعاكس.

من خلال تحقيق تحرك بسيط جهة اليمين للعديد من شرائح السكان، سيكون لديك تأثير كبير في إعادة التوازن العام لأصحاب المصلحة. إن التغييرات السلوكية التي تسعى إلى إحداثها صغيرة نوعًا ما ومن ثم فإنها واقعية، فإنك لست بحاجة إلى إقناع أخصامك النشطين بأنهم مخطئون، وبإمكانهم الاستمرار في التمسك بمعتقداتهم، لكنك تحاول تقويض معارضهم القوية لك. كذلك لا تحتاج أخصامك غير النشطين إلى تغيير آرائهم بشكل كامل والتخلي عن آرائهم وقبول آرائك؛ بل سيكون إضعاف مواقفهم والتحول إلى الحياد كافيًا. أما بالنسبة إلى المحايدين، فليس من الضروري أن يلبعوا دورًا فعالاً في حملتك، وكل ما عليك فعله أن تجعلهم أكثر تعاطفًا مع قضيتك. يتمثل ما تريده من الحلفاء غير النشطين في توفير الدعم والمشاركة الفعالة؛ إذ إنهم مقتنعون بالفعل بأن موقفك تجاه القضية هو الموقف الصائب.

عند استخدام طيف الحلفاء، من المهم وضع قائمة بجميع أصحاب المصلحة المعنيين أولاً قبل وضعهم على الطيف. من الأسهل تحديد الحلفاء النشطين والأخصام النشطين، إلا أن التحليل الدقيق سيكشف عن مجموعات وأفراد آخرين يبقون حاليًا على هامش الصراع حول قضية معينة، وقد يؤدي هؤلاء الأشخاص دورًا محوريًا في ترجيح كفة الميزان لصالحك من خلال تشكيل كتلة حرجة تتحدث بشأن القضية، أي تحشد حولها وتمارس ضغوطًا إضافية على المعارضين للاستسلام أو الرضوخ.

ثمة أمر مهم آخر يجب تذكره، وهو أنك تريد إحداث تغييرات تدريجية ومتزايدة في سلوك الأشخاص الذين تستهدفهم حملتك. ومن هذا المنطلق، فإنك لا تركز كثيرًا على أخصامك النشطين، إلا أنك ترغب في تقليل حماسهم واستعدادهم للمقاومة، ويجب أن يكون تركيزك منصبًا بشكل خاص على التأثير في شرائح الطيف الموجودة في المنتصف؛ وهم المحايدون والحلفاء غير النشطين والأخصام غير النشطين.

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

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

ورقة التعليمات

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

العملية خطوة بخطوة

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

ابدا بشرح سبب استخدام طيف الحلفاء. وذكر المشاركين بأنكم قد حددتم 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، وشرح 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 أسئلة.

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

وزع ملاحظات لاصقة على المشاركين واطلب منهم إخراج أقلامهم. شجعهم على التفكير في مجموعة -رسمية أو غير رسمية- مرتبطة بطريقة أو بأخرى بالقضية التي تركز عليها حملتكم. اطلب من المشاركين كتابة اسم المجموعة على الملاحظة اللاصقة، 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.

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

اطلب من المشاركين الوقوف واحداً تلو الآخر، والاقتراب من ورقة الطيف لتثبيت ملاحظاتهم اللاصقة على الشريحة المناسبة من الطيف. اسأل المشاركين عما إذا كانوا يوافقون على وضع كل مجموعة، وناقش بإيجاز إذا كانت ثمة خلافات قبل الانتقال إلى المشارك التالي. اذكر أنه في بعض الأحيان يتم تقسيم المجموعة ووضعها في شريحة أو شريحتين مختلفين مثل «الصحافة التقدمية» و«الصحافة السائدة» و«الصحافة التي تديرها 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 اللاصقة، اسأل المشاركين ما إذا كانت جميع الشرائح مكتملة وما إذا كانت ثمة أي مجموعات أخرى ينبغي أن تكون على الطيف.

4. إنهاء التمرين	تلخيص	5 دقائق
------------------	-------	---------

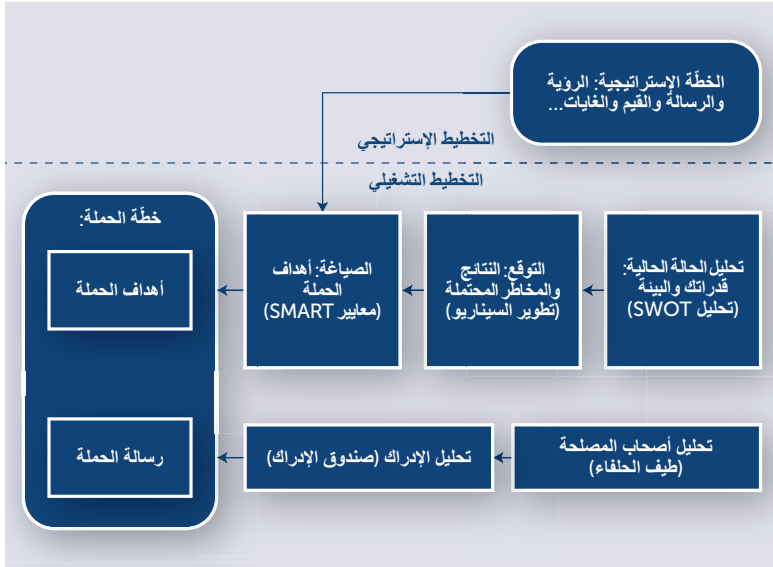
اشكر المشاركين على إسهاماتهم وشرح الغرض من طيف الحلفاء مرة أخرى، واستفسر عن وجود أي أسئلة أخرى.

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 وإنتاج الرسالة المثالية. يجب أن يتم تصميم الرسائل بمهارة لتتناسب كل جمهور مستهدف، ويُعد فهم تصورات الجمهور أمراً أساسياً لتصميم رسالة تحظى بصدى لديهم. بمعنى آخر، يجب أن تعرف من تتحدث إليه ومنشأه فيما يتعلق بقضية الحملة، وسيتمكنك ذلك من التحدث إليهم بطريقة من شأنها أن تجذبهم إليك.



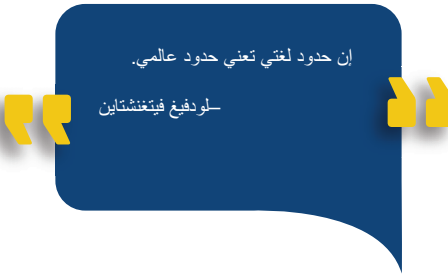
يُطلق على الأداة التي تساعدك على فهم هذه التصورات صندوق الإدراك. تُعد النسخة المستخدمة هنا تعديلاً لصندوق رسائل تولي الأصلي (سُمي على اسم الخبير الإستراتيجي السياسي بول تولي)، الذي يُستخدم غالباً في الحملات الانتخابية. يُستخدم صندوق الرسالة الأصلي لصياغة رسالة تساعد المرشح على تحقيق التميز بين المرشحين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

يحتوي **صندوق الإدراك** على أربعة أرباع. يتناول الربع الأول، الذي يُسمى «نحن عن أنفسنا»، كل ما نقوله عن أنفسنا وعن حملتنا، ويعكس عناصر الاتصال الإستراتيجي لديك، المتمثلة في هويتك بصفتك منظمة/انتلاقاً/حركة (علامتك التجارية)، وتأكيداتك المتعلقة بالحملة التي تطلقها. يسرد هذا الربع من أنت وماذا تريد ولماذا، إذ إنه لا يحدد رؤيتك الواسعة (غاياتك) ورسالتك (وسائلك) فحسب، بل يحدد مظالمك ومطالبك أيضاً.

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

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

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



في الربع الرابع والأخير، «هم عن أنفسهم»، يمكنك تناول تصورات الجمهور المستهدف عن أنفسهم، وخصوصًا الأسباب التي تجعلهم يشغلون شريحة معينة من الطيف. بالنسبة إلى المحايدين، تريد أن تعرف سبب حيادهم تجاه القضية، وما إذا كانوا على علم بها أم لا، وما إذا كانوا غير مباليين أم لا، وما إلى ذلك. وبالنسبة إلى الأخصام -سواء كانوا نشطين أو غير نشطين- عليك أن تفهم سبب اعتناقهم للمعتقدات التي يؤمنون بها، وسبب موقفهم تجاه القضية المعنية. أما بالنسبة إلى الحلفاء غير النشطين، فتريد معرفة سبب بقائهم 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 إدراج هذه التصورات ومناقشتها ووضع اللمسات الأخيرة عليها، يمكنك استخدام صندوق الإدراك لسد الفجوة بينك وبين الجمهور المستهدف المعني من خلال الرسالة التي توشك على صياغتها. إذ يُشكل تحليل الجمهور المستهدف وتصويراته الأساس لصياغة الرسالة، كذلك يزودك بالمعلومات اللازمة لصياغة رسالة الحملة، التي يجب أن تلبي معايير معينة:

- ينبغي أن تكون الرسالة واضحة، وينبغي أن تعرض المشكلة والحل المقترح 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 تحرك الهدف خطوة واحدة جهة اليمين على طيف الحلفاء.

يجب أن تتكون 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 الربع «هم بالنسبة إلينا» بل ومعالجته أيضاً.
- يربط الجزء الثاني حملتك بالهدف باستخدام منظور «نحن عن أنفسنا» ويعالج المفاهيم الخاطئة عنك في الربع «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 لحقوق الإنسان، لكن باعتبارها إساءة استخدام لقوة الشرطة التي انضم إليها الضباط لمحاربة الجريمة، وليس لقمع المعارضة الديمقراطية وضرب الأبرياء.

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

مثال على صندوق الإدراك: وحشية الشرطة	
<p>نحن عن أنفسنا: نحن متظاهرون سلميون يجب احترام حقوقنا الإنسانية نحن لا نفعل أي شيء غير قانوني عندما نتظاهر</p>	<p>هم بالنسبة إلينا: الشرطة وحشية وغير مسؤولة تهمل الشرطة دورها -مكافحة الجريمة- وتقوم بدلاً من ذلك بقمع المعارضة السلمية تمثل الشرطة الحرس الإمبراطوري</p>
<p>نحن بالنسبة إليهم: المتظاهرون مشاغبون وغير منضبطين المتظاهرون يجعلون عملنا أكثر صعوبة ينبغي للمتظاهرين استخدام القنوات القانونية للتعبير عن مطالبهم</p>	<p>هم عن أنفسهم: نحن نحمي الناس ونحافظ على السلام نحن نحارب الجريمة ونمنع الفوضى لكننا لا نحصل على الفضل في ذلك أبداً نحن نتبع الأوامر فقط</p>
<p>الرسالة (نقاط الحوار):</p> <ul style="list-style-type: none"> • نريد من الشرطة حماية المواطنين والحفاظ على السلام ومحاربة الجريمة ومنع الفوضى • نعلم أن الشرطة تريد الشيء نفسه ويجب السماح لها بالتركيز على ذلك، وليس إساءة استخدامهما ضد الأشخاص الذين لديهم مطالب سياسية أو مجتمعية مشروعة • المشكلة ليست في الشرطة، بل في الأوامر الصادرة للشرطة • نحن متظاهرون سلميون والاحتجاج السلمي يمثل قناة قانونية للتعبير عن مطالبنا ومطالبنا • ينبغي لنا أن نعمل معاً 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 بغرض دحضها. وتكون هذه النقاط الحوارية واضحة وموجزة، وغالبًا 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 الخطب.

يُعد صندوق الإدراك أداة تحليلية توفر لك معلومات كافية لبدء الجزء الإبداعي من صياغة الرسالة. على الرغم من ذلك، فإن صندوق الإدراك المحدد جيدًا 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 محددًا بشكل سيئ، فلن يمكنه إنتاج رسالة مثالية، بصرف النظر عن مقدار الإبداع الذي يمكنك توظيفه في المراحل اللاحقة من التخطيط.

ورقة التعليمات

صندوق الإدراك			
---------------	--	--	--

تحليلي	عمل جماعي	توجد مذكرة	30 دقيقة
--------	-----------	------------	----------

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

المواد المطلوبة	متى	لماذا
ورقة مُعدة سابقًا تحتوي على طيف الحلفاء	العرض التقديمي	الشرح مرئي
	التلخيص	
كرات زجاجة بألوان مختلفة	تمرين التقسيم	تقسيم المشاركين
أوراق كبيرة	العمل في مجموعات صغيرة	إنشاء صناديق الإدراك
أقلام تحديد		

قبل ورشة العمل	قبل الجلسة
- كرات زجاجة أو أغراض صغيرة أخرى بخمسة ألوان مختلفة، واحدة لكل مشارك، وينبغي أن يكون كل لون خمس العدد الإجمالي للأغراض تقريبًا.	تأكد من أن المشاركين لديهم إمكانية الوصول إلى الجماهير المستهدفة التي تظهر على طيف الحلفاء (من الأفضل لصق الطيف على جدار الغرفة).

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 يتردد صداها في كل هذه المجموعات. اشرح أنك لا تحتاج إلى معرفة وجهة نظرهم عنك وعن حملتك فحسب، بل وجهة نظرهم عن أنفسهم أيضاً. 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 وتخصيص 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 بمهمة إدراج تصورات المجموعات داخل الشرائح المخصصة لها في الطيف وتنظيمها في الأرباع الأربعة 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 أوراقاً كبيرة (ورقة لكل مجموعة صغيرة) وأقلام تحديد، واسألهم هل لديهم أي أسئلة، ثم أخبرهم أن لديهم 15 دقيقة لإعداد هذه القوائم في الورقة التي أعطيتها 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، جُلّ واسأل كل مجموعة هل هم بحاجة إلى أي توضيح، واطلب منهم استدعاءك إذا احتاجوا إلى أي مساعدة. وقم بإجراء جولة أخرى بعد 5 دقائق، وأخبرهم أنهم في منتصف الطريق. واسأل كل مجموعة صغيرة إذا كانوا بحاجة إلى المساعدة وقدم لهم التوجيهات إذا لزم الأمر. ثم قم بإجراء جولة أخرى بعد 5 دقائق، واطلب من كل مجموعة اختتام القائمة والانتهاء منه لأنه لم يتبق سوى بضع دقائق أخرى. بعد مرور خمس عشرة دقيقة على بدء العمل في مجموعات صغيرة، اطلب منهم إنهاء العمل واستدعهم مرة أخرى.

4. تعليقات من المجموعات الصغيرة	عرض تقديمي ومناقشة	30 دقيقة
---------------------------------	--------------------	----------

اشرح للمشاركين أنك ستناقش الآن 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 للمحايدون 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 الرئيسي 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 الرئيسي 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 المحايدة عرض صندوق الإدراك الخاص بها. بعد الانتهاء من عرضهم التقديمي، اطلب من المشاركين التعليق وتقديم الاقتراحات. اسأل عن الاختلافات الرئيسية بين الحلفاء غير النشطين والمحايدون، وما القاسم المشترك بينهما أيضاً. واطرح السؤال نفسه عن الأخصام غير النشطين والمحايدون. ثم اسأل كيف يمكنك تحويل المحايدون إلى حلفاء غير نشطين والأخصام غير النشطين إلى محايدون. بعد مرور 10 دقائق اختتم المناقشة.

5. إنهاء التمرين	تلخيص	5 دقائق
------------------	-------	---------

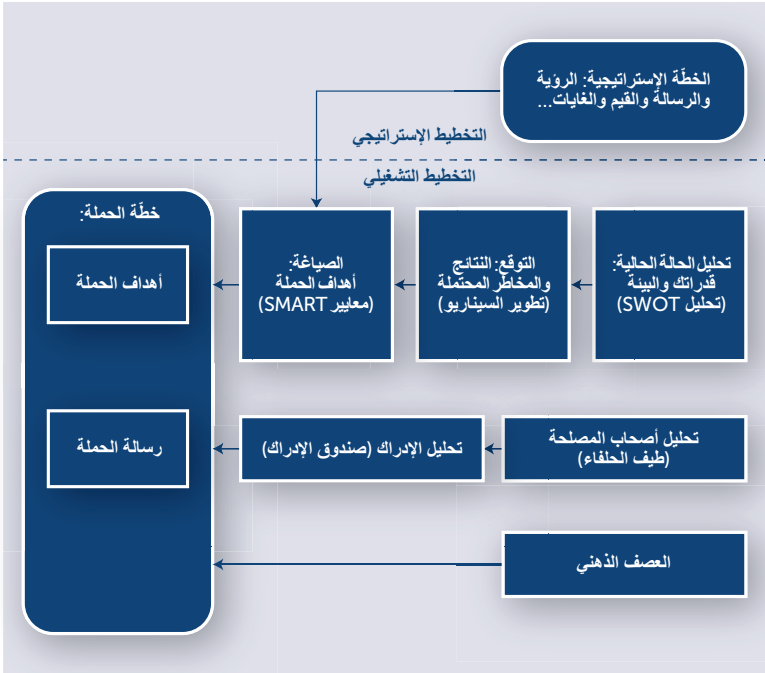
اشكر المشاركين على عروضهم التقديمية وأظهر طيف الحلفاء للمرة الأخيرة. اشرح أنك بحاجة إلى تحريك كل مجموعة بخطوة واحدة جهة اليمين واستخدام صندوق الإدراك للتوصل إلى الرسالة الصحيحة لكل مجموعة، ويجب أن تكون الرسالة مبنية على تصوراتهم عن أنفسهم مع العمل على ربط هذه التصورات بتصوراتك عن نفسك وحملتك، والتصدي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

1. صندوق الإدراك (انظر الصورة أدناه).

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

7. العصف الذهني: استحضار التكتيكات

أخيرًا، 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. رُوج أليكس فيكني أوزبورن لهذا المصطلح في كتابه *Applied Imagination* الذي نُشر عام 1953، وحدد أوزبورن مبدئين 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 أفكارهم لسببين رئيسيين؛ 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 مقترحات جديدة وغير تقليدية، معتقدين أنها ستقابل بنقد 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 تتحول أو تنقسم. مثلاً، يمكن أن تصبح الشعارات تكتيكات، ويمكن أن تتحول التكتيكات إلى ملصقات، ويمكن أن تصبح الملصقات مقاطع فيديو، وهكذا. كذلك يمكن للأفكار نفسها أن تنفرع من فكرة أولية، يقترحها أحد المشاركين، إلى عدة نسخ متحولة أو أشكال مختلفة من النسخة الأصلية، وكل منها يتطور 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 أوتبور الشهير: «لقد انتهى أمره.» لقد استخدم هذا الشعار في الحملة التي سبقت الانتخابات الرئاسية في عام 2000 -التي هُزم 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 GOTOV باللغة الصربية، التي تعني لقد انتهى أمره، وهكذا ظهر الشعار، ولا يزال أحد الشعارات التي لا تُنسى في تاريخ الحملات السياسية.

بعد توليد عدد كافٍ من الأفكار، يمكن للمجموعة أن تنتقل إلى صقل هذه الأفكار على نحو أوسع، وإعطائها شكلاً ووصفها بمزيد من التفصيل، ويمكن القيام بذلك بشكل فردي أو في مجموعات صغيرة، ويمكن للأشخاص اختيار أفكارهم الخاصة أو أفكار شخص آخر وتطويرها بشكل أكبر. بعد هذه المرحلة فقط يمكنك إصدار الحكم أخيراً؛ أي تقديم التعليقات 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 المُحسَّنة باستخدام تحليل التكلفة 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 وتتم صياغتها باستخدام أداتي طيف الحملة وصندوق الإدراك، في حين يجب تحديد التكتيكات الناتجة في أثناء العصف الذهني باستخدام تحليل التكلفة 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 هويتنا من خلال ما نفعله بشكل متكرر، ولذلك فإن التميز عادة، وليس مجرد فعل واحد.

-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.

ورقة التعليمات

العصف الذهني

تحليلي	عمل في مجموعات صغيرة	دون مذكرة	75 دقيقة
--------	----------------------	-----------	----------

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

المواد المطلوبة	متى	لماذا
دفاتر ملاحظات	العمل الفردي	صياغة الأفكار
أقلام		

قبل ورشة العمل	قبل الجلسة
	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، وذكرهم أنه بعد تحديد الجمهور المستهدف وتحليل تصوراتهم، يمكنهم الآن اللعب بأفكار مختلفة للتكتيكات والشعارات ومواد الحملة التي ستوصل رسالة الحملة إلى هذه الجماهير.

اشرح عملية العصف الذهني، وأخبر المشاركين أنهم سيقضون نصف ساعة أولاً في توليد الأفكار بهدف إنشاء كمية كبيرة، مع الامتناع عن الحكم والتعليقات والانتقادات، وسيتم تنفيذ هذه الخطوة الأخيرة لاحقاً في العملية، بعد إنشاء عدد كافٍ من الأفكار لتتمكن 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 وتكتيكاتها وموادها وما إلى ذلك. تابع المناقشة، وتدخل إذا علق أحد الأشخاص على الأفكار السابقة وشجعه على البناء على الأفكار السابقة بدلاً من ذلك، وذكر 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 تكتيك، أم أي شيء آخر؟

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

5. إنهاء التمرين	تلخيص	5 دقائق
------------------	-------	---------

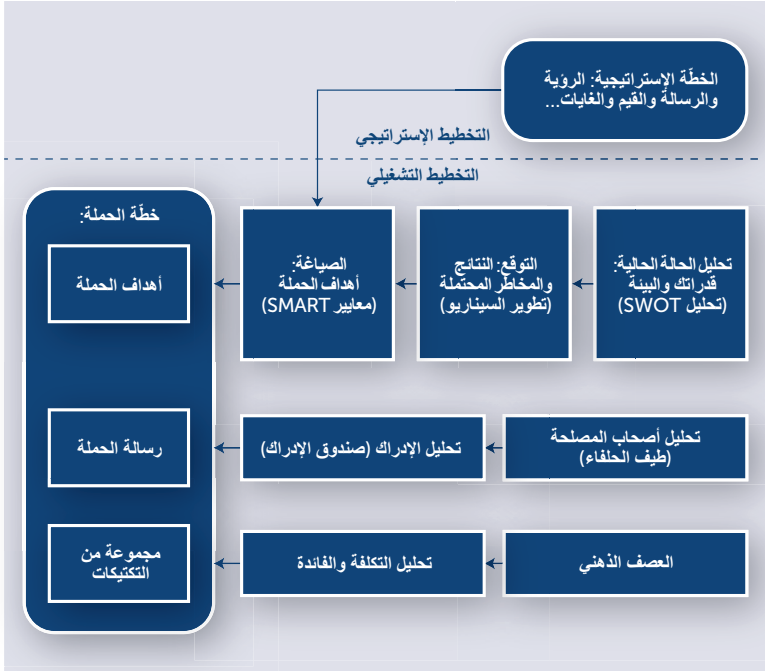
اشكر المشاركين على إسهاماتهم وشرح الغرض من العصف الذهني مرة أخرى. أعطِ مثالاً من تجربتك عن كيفية مساعدة العصف الذهني لك في عملك. وأكد على أن الإبداع الذي ظهر في هذه الجلسة مبني على العمل التحليلي الذي تم إجراؤه في الجلسات السابقة وأن الإبداع من دون تحليل يمكن أن يكون غير فعال أحياناً. واستفسر عن وجود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

الملحوظات الختامية

1. في بعض الأحيان يكون من المفيد تعيين أحد المشاركين 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 ويجب 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 الانخراط في التخطيط التكتيكي. ستعرف 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 المخاطر المرتبطة بالأفكار أو التكتيكات الأكثر فعالية للوصول إلى غايتك. على الرغم من أن هذه الأفكار الخاصة بالتكتيكات والشعارات وغيرها تنقل رسالة الحملة، فإنك لم تقم مدى نجاحها في القيام بذلك، خصوصاً من منظور المقارنة. لكن في أثناء تنفيذ الحملة، سيتعين عليك اختيار التكتيكات التي ستحقق تأثيراً أكبر بالتكلفة نفسها، لأن أغلب الحملات تعمل بموارد محدودة.

يمكن أن يكون تحليل التكلفة والفائدة شاملاً وتُظهر لك الأمثلة من عالم الأعمال مدى شموليته. تختلف الحملات في سياق الحركات عن تلك الموجودة في سياق الأعمال. إذ يمكن للحملات المتعلقة بالحركة أن تُجَمِّع المؤيدين والمتطوعين من الخارج لاستخدام مواردهم، ومن ثم تضخيم رسالة الحملة. عندما تطلق حملة ما، فإنك تأمل أن ينشر المؤيدون رسالتها على نطاق أوسع دون الانضمام رسمياً إلى فريق الحملة. وبهذه الطريقة يمكن للحملة أن تنتشر على نحو أكبر وتتجاوز قدرات المنظمة التي أطلقتها. على الرغم من ذلك، يجب عليك أن تكون لديك فكرة عن تكاليف التكتيكات وفوائدها، **وتنفيذ التكتيكات الأقل تكلفة أولاً**، وترك **التكتيكات الأعلى تكلفة لوقت لاحق**، عندما تنتج الحملة وتزداد قدراتك.

يُعد تحليل التكلفة والفائدة البسيط في حالتك تقريباً جماعياً للتكاليف والفوائد المترتبة على التكتيكات التي نشأت عن العصف الذهني. إذ يعتمد على حكمة الجماهير وعامة الشعب والآراء الجماعية لمجموعة من الأفراد وليس على رأي خبير واحد. وقد لوحظ أن هذا التقدير الجماعي يلغي تحيزات الأفراد وينتج تقديرات جيدة، وأحياناً تكون أفضل من التقديرات التي قدمها خبراء فرديون مؤهلون. وقد ورد وصف مثير للاهتمام لهذه 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 للتخطيط وتنفيذ التكتيك)؛
- القدرة التنظيمية اللازمة (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 تقدير فوائد التكتيك، فإنك تنتظر في المقام الأول إلى مدى فاعليته في حمل رسالة الحملة وإلى 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 فرصًا لاستقطاب ناشطين جدد؟
- هل يقوي المنظمة، وإذا كان كذلك، فإلى أي مدى؟
- هل يوفر فرصًا للتواصل مع المنظمات الأخرى وبناء ائتلافات محتملة معها؟
- بشكل عام، هل يسهم التكتيك الخاضع للبحث في تعزيز الإستراتيجية العامة للحركة؟

لن يكون الجميع على دراية بكل التكاليف وكل الفوائد المحتملة لتكتيك 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 التكتيكي. عند هذه النقطة، يمكنك توضيح التفاصيل كافة والاستخدام الأمثل للموارد وتقليل المخاطر وزيادة فوائد التكتيك. إلا أنه في هذه المرحلة، عندما تقوم أولاً بوضع مجموعة من التكتيكات المرتبطة بالحملة التي تخطط لها، فإنك بحاجة إلى أن تكون لديك فكرة تقريبية عن التكاليف والفوائد لمعرفة ما إذا كان يجب تضمين التكتيك بوصفه خيارًا يتم تنفيذه كجزء من الحملة.

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

– تكتيكات منخفضة التكلفة وعالية الفائدة

– تكتيكات منخفضة التكلفة ومنخفضة الفائدة

– تكتيكات عالية التكلفة وعالية الفائدة

– تكتيكات عالية التكلفة ومنخفضة الفائدة

من الواضح أن التكتيكات منخفضة التكلفة وعالية الفائدة تُعد التكتيكات المثالية؛ إذ إنها تقدم فوائد كثيرة مقابل تكلفة ضئيلة. وتليها التكتيكات منخفضة التكلفة ومنخفضة 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 لملكك لأن الفائدة عالية للغاية وتبرر التكلفة. ولن يفي البعض بالغرض وستستخلص منها لأن التكلفة لا تبرر الفائدة. وعادة لا يتم النظر في التكتيكات عالية التكلفة ومنخفضة الفائدة على الإطلاق.

لإجراء هذا التحليل، تحتاج أولاً إلى إنشاء مقياس للتكاليف والفوائد. يمكن استخدام خيار ثنائي بسيط (التكلفة 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 الثنائية في أنها تسهل عملية اتخاذ القرار من خلال دفعك للاختيار 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 المقاييس 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 و 6، مع عدم تقدير أي منها عند أقصى الحدود مثل 1 أو 2 أو 9 أو 10.

أيًا كان المقياس الذي تختاره، عليك أن تفهم أنه في نهاية التحليل، يجب أن تتدرج 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 ثمّ تضع كل تكتيك على الرسم البياني بعد التصويت عليه. والخط الفاصل -الذي 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 يستبعد 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 محدداً من التكتيكات التي حققت درجات معينة أسفل الخط. ولا يلزم أن يكون التصنيف مثالياً، لكن يجب إجراؤه حتى يمكن اتخاذ القرارات بعد ذلك.

بمجرد رسم الخط الفاصل، ستكون لديك مجموعة من التكتيكات التي يمكنك استخدامها لاحقاً في تمرين التخطيط التكتيكي. من المهم الاحتفاظ بالتكتيكات التي لم تنجح في الوصول إلى المجموعة، إذ يمكن إعادة صياغتها لاحقاً لتقليل تكلفتها. ويمكن أن تكون مصدر إلهام لبدائل منخفضة التكلفة. علاوة على ذلك، ربما تم استبعاد بعض التكتيكات من المجموعة بسبب تكلفتها العالية، بغض النظر عن حقيقة أنها ستفيد 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			
المحتوى	النشاط	الوقت (بالدقائق)	
1. تقديم الأداة	عرض تقديمي	10	
2. تقييم التكتيكات	تقييم جماعي	15	
3. إنهاء التمرين	تلخيص	5	
المجموع:		30	
المواد المطلوبة		متى	لماذا
سبورة صغيرة، واحدة لكل مشارك		التقييم الجماعي	تقييم التكتيكات
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

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

ابدأ بتوضيح سبب قيامك بإجراء تحليل التكلفة والفائدة. وذكّر المشاركين بأنك توصلت إلى عدد من التكتيكات وقمت بتحسينها. والآن عليك تقييمها. ثم استفسر عن وجود أي أسئلة.

15 دقيقة	تقييم جماعي	2. تقييم التكتيكات
----------	-------------	--------------------

اطلب من المشاركين تقديم تكتيكاتهم ومواد حملتهم وغيرها في جملة أو جملتين. ثم اطلب منهم أن يكتبوا رقمًا على السبورة للتكتيك المعروض: أولاً تكلفة التكتيك ثم فائدته. وبعد بضع ثوانٍ، اطلب منهم حساب القيم المتوسطة لكل من التكلفة والفائدة. وضع التكتيك على الرسم البياني للتكلفة والفائدة بحيث تمثل القيمة على المحور (س) التكلفة والقيمة على المحور (ص) الفائدة. ثم كرر العملية مع كل تكتيك.

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

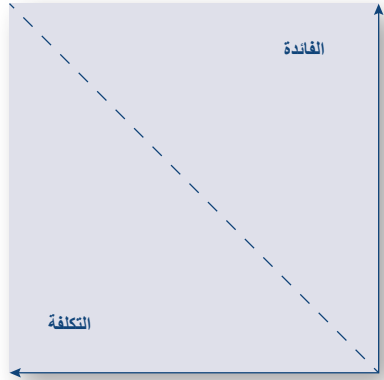
5 دقائق	تلخيص	3. إنهاء التمرين
---------	-------	------------------

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

اقرأ قائمة التكتيكات الموجودة فوق الخط الفاص. واطلب من أحد المتطوعين تدوين الملاحظات.

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

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

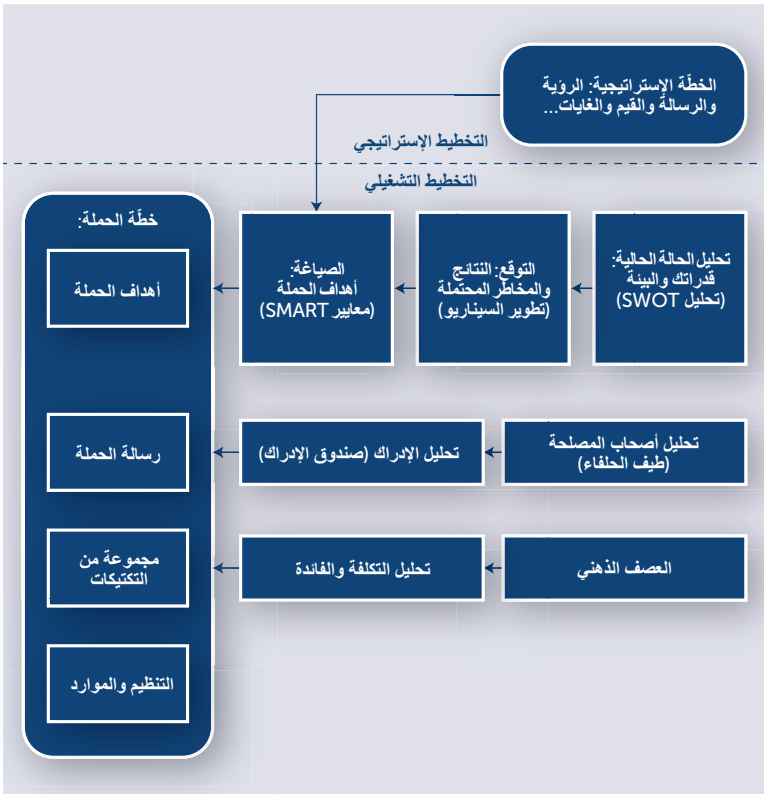


9. خطّة الحملة: تدوين كل شيء على ورق

مقدمة

إن خطة الحملة وثيقة داخلية يستخدمها فريق حملتك بوصفها مرجعاً، وتستخدم أيضاً لاستقطاب الأشخاص في حملتك، وطلب المساعدة والموارد، والتفاوض مع أصحاب المصلحة الآخرين، وبناء ائتلافات لحملتك. وهذه الوثيقة قصيرة نسبياً ويمكن تلخيصها في أربعة أقسام كالآتي:

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



يضمن القسم الأول -أهداف الحملة- أنها تفي بمعايير SMART. أي أنها يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنيًا. يحدد هذا القسم من خطة الحملة ما تريد 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 الخطة الإستراتيجية.

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

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

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

بمجرد اكتمال خطة الحملة، يمكن استخدامها لاحقًا لإعداد الوثائق الأخرى اللازمة 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 خطة الحملة. إذ إنها وثيقة فنية، وعادةً ما يُعدها العملاء لوكالات التسويق بوصفها نوعاً من التعليمات. وتحدد للوكالة ما تريد تحقيقه من خلال حملتك، والجمهور المستهدف، ورسالتك. كذلك المواعيد 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 مقترح وأي طلبات إضافية قد تكون لديهم من العميل.

خطّة الحملة (نموذج)

خلفية:

من يطلق الحملة وما قضيتها؟ وكيف ترتبط هذه القضية برويتك ورسالتك؟

الهدف:

ما الأهداف المحددة التي تريد تحقيقها من خلال حملتك؟ وكيف ستقيس نجاح الحملة؟ ولماذا تعتقد أن هذه الأهداف قابلة للتحقيق؟ وما مدى صلتها بإستراتيجيتك الأوسع؟ وكم من الوقت ستستمر الحملة؟

الرسالة:

من تستهدف بحملتك؟ وما المجموعات والتركيبية السكانية الاجتماعية التي تهدف إلى التأثير فيها؟ وما نوع التغيير السلوكي الذي تريد رؤيته لدى الجمهور المستهدف نتيجة حملتك؟

ما الذي ستقول؟ وما الرسالة التي ستوصلها؟ وما النبذة التي ستستخدمها؟ وكيف سيدعم ذلك اتصالاتك الإستراتيجية (رؤيتك ورسالتك وقيمك)؟

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

التكتيكات:

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

الموارد:

كم عدد المتطوعين والناشطين والمنظمين المطلوبين لتنفيذ الحملة بنجاح؟ وما الموارد المادية اللازمة 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 للناس لدعم الحملة من خلالها؟

قد تقرر المنظمات عدم طلب المساعدة من وكالات التسويق الخارجية، لكنها لا تزال قادرة على صياغة موجز حملة لتستخدمه فرقا 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 تقف وراء الحملة وعملية التخطيط التي تم 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 واختتامها. 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 تكلفة 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 أحياناً «حديث المصعد». ويُستخدم لإقناع الأفراد والمجموعات المتعاطفة (شريحة الحلفاء غير النشطين في طيف الحلفاء) بدعم الحملة. يرجع السبب في تسميته بحديث المصعد في أنه مختصر للغاية ويمكن تقديمه في أثناء رحلة قصيرة بالمصعد. تخيل أن تدخل مصعداً ويقف بجانبك حليف محتمل مهم. ولديك أقل من دقيقة لجذب اهتمامه لدعم الحملة.

تأتي جميع المعلومات الخاصة بحديث المصعد من خطة الحملة. إذ إنه يلخص الخطة في بضع 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 التدريب على حديث المصعد، وبمجرد إتقانه، يمكن استخدامه في مناسبات مختلفة، من التجمعات الرسمية والحفلات غير الرسمية وربما حتى في لقاءات المصعد الحقيقية.

خطة الحملة			
تحليلية	عمل جماعي	توجد مذكرة	30 دقيقة
ملخص سريع			
المهمة	النشاط	الوقت (بالدقائق)	
1. تقديم الأداة	عرض تقديمي	5	
2. تقسيم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة	تمرين التقسيم	5	
3. كتابة أجزاء من خطة الحملة	عمل في مجموعات صغيرة	30	
4. عرض خطة الحملة	عرض تقديمي ومناقشة	15	
5. إنهاء التمرين	تلخيص	5	
المجموع:		60	
المواد المطلوبة			
أفلام	متى	لماذا	
مذكرة خطة الحملة	العمل في مجموعات صغيرة	كتابة خطة الحملة	
قبل ورشة العمل			
قبل الجلسة			
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 خطة الحملة. وذكر المشاركين بأن لديهم هدف الحملة ورسالة الحملة ومجموعة من التكتيكات وأن هذه العناصر يجب وضعها في وثيقة واحدة؛ وهي خطة الحملة. وسيتم استخدام هذه الخطة بوصفها نقطة مرجعية في أثناء تطوير حملتك على نطاق أوسع، أو إنشاء المواد المتعلقة بالحملة، أو تنفيذ التكتيكات، أو تنظيم الأحداث.

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

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

اطلب من المشاركين 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، قسّم المشاركين إلى أربع مجموعات صغيرة وسيركز المتأخرون على هدف الحملة، والمجموعة التالية ستغطي رسالة الحملة، والمجموعة التي تليها ستغطي تكتيكات الحملة، والمجموعة الأخيرة من المشاركين الذين يستيقظون مبكراً سيغطون موارد الحملة وتنظيمها.

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

أخبر كل مجموعة بالجزء الذي ينبغي لهم العمل عليه في خطة 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 الخطة، سيقومون بعمل عرض تقديمي ويشاركون في مناقشة. أكد على أن هذه ليست النسخة النهائية لخطة الحملة، إذ سيتعين تجميع هذه الأجزاء في وثيقة واحدة ستحتاج على الأرجح إلى بعض العمل الإضافي بعد ذلك.

عندما تبدأ المجموعات العمل، تجول واسأل 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.

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

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

5. إنهاء التمرين	تلخيص	5 دقائق
------------------	-------	---------

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

10. التكتيكات

ماذا تعني كلمة «tactic» (تكتيك)؟ جذر الكلمة الإنجليزية مشتق من الكلمة اليونانية «taktikē» وتعني «فن ترتيب» القوات العسكرية. مثل كلمة «campaigns» (الحملة)، تأتي هذه الكلمة من المفردات العسكرية، وتستخدم بوصفها مفهومًا في عالم الأعمال والسياسة. يتحدث الجنود عن تكتيكات مثل الكفاءة، أو المناوشات، أو الحصارات. ويتحدث البائعون عن الخصومات والتخفيضات وعروض «اشتر واحد» وحصل على الثاني مجانًا». ويتحدث أعضاء البرلمان عن الاقتراحات والتعديلات والتعطيل.

تشكل تكتيكات المقاومة المدنية -مثل الإضرابات والمقاطعات والعصيان المدني والكثير من الإجراءات الأخرى- الجزء الأكثر إثارة في المقاومة المدنية، حتى عندما تكون أحداثًا مستقلة. لكن عندما يتم ترتيب التكتيكات بوصفها جزءًا 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. وتكمن قوتها في هذا التأثير التراكمي.

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

مع ذلك، بمجرد اختيار التكتيكات، يصبح التخطيط لها مسألة بسيطة نسبيًا. إذا كانت لديك خطة حملة مدروسة، فإنك تعرف بالفعل هدف الحملة ولديك رسالة الحملة وقد حددت الحلفاء المحتملين والقدرات والموارد التي يمكن الاستفادة منها في تكتيكات معينة. وبمجرد أن نفهم كيف يتناسب التكتيك الذي لدينا مع الحملة الأوسع نطاقًا، 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 ومباشرة، فإن ابتكارها يتطلب الإبداع والجهد والإلهام. يُعد البحث عن هدف التكتيك، ووضع هذا الهدف على طيف الحلفاء وفهم أسباب وضعه باستخدام صندوق الإدراك أمرًا بالغ الأهمية. إذ لن يساعدك هذا على فهم الهدف بشكل أفضل فحسب، بل سيعطيك أفكارًا عن التكتيكات أيضًا. وعندما تقوم بإجراء بحثك، سنكتشف مزيدًا من الخيارات ونقاط التدخل المحتملة. بمجرد قيامك بذلك، ثمة ثلاث ممارسات من شأنها أن تساعدك على التوصل إلى أفكار مبتكرة للتكتيكات. وتتمثل هذه الممارسات في:

- التجميع
- العصف الذهني
- التجريب

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

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

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

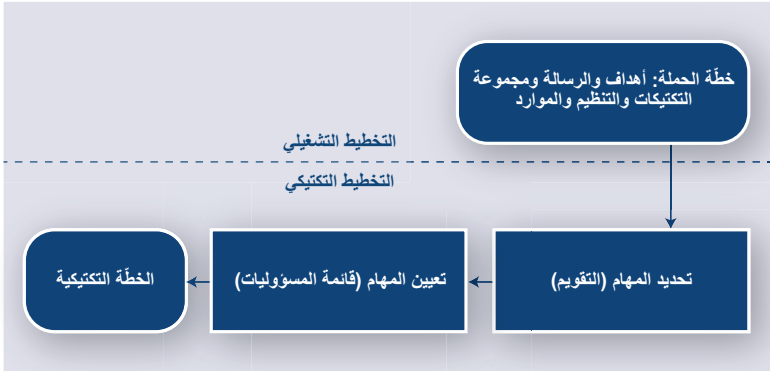
التسلسل التكتيكي

إننا نفهم بديهياً أن استخدام التكتيك نفسه مراراً وتكراراً ليس فعالاً في الواقع، عندما ندرس التنفيذ التكتيكي على مر الزمن، نكتشف أنه يشبه إلى حد كبير عملية التنفس. فكما ينبع الشهيق الزفير، فإن تكتيكات الحشد (التي تجمع الناس في مكان واحد بشكل وثيق) من الأفضل أن تتبعها تكتيكات التشتيت (التي تجري على مساحة واسعة)، والتكتيكات العالية المخاطر تتبعها تكتيكات منخفضة المخاطر. إن التجمعات الكبيرة في مكان واحد -مثل المسيرات والمظاهرات- قد تتبعها تكتيكات حيث لا يتجمع الناس في نفس المكان لكن يتجمعون في أحيائهم أو يشاركون أحياناً من منازلهم. إذا طلبت من الناس حضور المظاهرات كل يوم، فحتمًا ستكون ثمة أيام يكون فيها الإقبال أقل، وقد يبدأ الناس في التساؤل هل الحركة تتراجع. أم إذا طلبت من الناس التجمع في أحيائهم بعد تجمع ناجح، فسيكون لديهم القدر نفسه من الطاقة والحماس، وقد يستقطبون بعض جيرانهم أيضاً. كذلك تسهم تكتيكات التشتيت في إبقاء الأخصام تحت السيطرة، إذ إن إرسال وحدة خاصة من الشرطة لمحاولة قمع المقاومة المحلية الواسعة النطاق أصعب من سحق التظاهرات التي تجري في الساحة المركزية.

لهذا السبب، عندما نشارك في التخطيط التكتيكي، يتعين علينا أن نضع في الحسبان التكتيكات السابقة التي استخدمناها، ونسأل أنفسنا كيف سيتناسب التكتيك المخطط له مع التسلسل الحالي، وكيف سيسهم في هذا التسلسل، وكيف سيبنى الزخم ويعزز رسالة الحملة وغاياتها.

التخطيط التكتيكي

تحمل التكتيكات رسالة الحملة، لذا نحتاج إلى إيجاد أفضل تكتيك لأداء هذه المهمة، نبدأ باختيار تكتيك من مجموعة التكتيكات التي فكرنا فيها خلال العصف الذهني وصنفناها بناءً على تكلفتها وفوائدها المقدرة (كما هو موضح في فصلي العصف الذهني وتحليل التكلفة والفائدة). وعند الاختيار، نضع في الحسبان أهمية الابتكار والتسلسل أيضاً. 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 تنفيذها 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 يبدو التجمع الذي تخطط له حدث ليوم واحد بالنسبة إلى الحاضرين، لكن بالنسبة إلى المخططين والمنظمين، يبدأ «تكتيك التجمع» قبل أسابيع من «حدث التجمع»، وقد ينتهي «تكتيك التجمع» أيضاً بعد أيام أو أسابيع من «حدث التجمع» حيث نستمر في نشر مقالات عن الحدث وندرب الأشخاص الذين استقطبناهم في الحدث. تشكل كل هذه المهام مجتمعة «تكتيك التجمع» وتحدث تأثيراً، على الرغم من أن المراقب الخارجي قد لا يرى سوى «حدث التجمع».

عندما نحول تكتيكًا إلى سلسلة من المهام، نحتاج إلى التفكير في كل جانب من جوانب تنظيمه، بداية من المهام الأساسية ووصولاً إلى التفاصيل الهامشية. فمثلاً يُعد إحضار مكبرات الصوت إلى التجمع أمرًا ضروريًا، في حين أن إسقاط لافتة من مبنى قريب يُعد أمرًا هامشيًا، على الرغم من أن ذلك قد يضيف لمسة لطيفة. لتركيز طاقتنا ومواردنا، نحتاج إلى التمييز بين المهام الضرورية للغاية (التي سيفشل التكتيك من دونها) والمهام الأخرى التي ستجعل التكتيك 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 العكسي». ونبدأ هذه العملية بتحديد تاريخ الحدث المركزي الذي سيتمكن المراقبون الخارجيون من ملاحظته. إذا كان التكتيك يتركز حول حدث أو تاريخ رمزي مهم، فلنبدأ به. وإذا لم يكن كذلك، فيمكننا تحديد التاريخ بناءً على توفر الموارد والقدرة التنظيمية، أي إننا سنخطط للتكتيك عندما يتوفر 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 مباشرة في التقويم أولاً وتغطي 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. يبدأ التكتيك بهذه المهام الأولية التي قد تبدو غير مهمة للمراقب الخارجي، إلا أنها ضرورية من وجهة نظر المخطط على الأقل.

بعد الانتهاء من التخطيط العكسي 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 التكتيك قد انتهى، على الأقل من وجهة نظر المخططين والمنظمين.

تقويم التكتيكات

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

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 تليها أيام تعاني فيها منظمنا عبء العمل المفرط. من الجيد أن نكتب المهام على ملاحظات لاصقة حتى نتمكن من تحريكها على التقويم للتأكد من عدم وجود أيام مثقلة بالمهام وأيام أخرى فارغة.

بمجرد إدراج المهام في التقويم، نسندها إلى الأشخاص الذين سيكونون مسؤولين عن إكمالها. ويمكننا هنا 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 تنطوي على نوع معين من المخاطر؟

قائمة المسؤوليات

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

يُشكل التقويم إلى جانب المسؤوليات المُدرجة الخطة التكتيكية. إذ يحتوي على المعلومات الأساسية المشتركة التي نحتاج إليها بصفتنا فريقًا 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 متاحًا للفريق كله. ويجب أن يتولى شخص مسؤولية الإشراف على التنفيذ الشامل للخطة التكتيكية. ويراقب حالة المهام المختلفة ويشارك تحديثات التقدم مع المجموعة كلها بانتظام، وينبه الفريق عند وجود مشكلات. من المفيد أيضًا عقد اجتماعات قصيرة منتظمة مع الفريق المشارك في تنفيذ الخطة التكتيكية كله

أخيرًا، بعد الانتهاء من الخطة التكتيكية وقبل بدء التنفيذ، من المهم تنظيم محاكاة للتكتيك المخطط، ويسمح ذلك لأعضاء الفريق بالتدرب 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 هتاف جذاب أو لحظة مؤثرة تم التقاطها في مقطع فيديو ونشرها عبر الإنترنت، وعوامل أخرى غير ملموسة وبعيدة المنال وليست تحت سيطرتنا الكاملة. إن حقيقة أن التنفيذ بكل جوانبه غير خاضع للسيطرة بشكل كامل، لا تعني أنه لا يمكن التدريب عليه وتحسينه.

هنا تظهر فائدة المحاكاة، فالمحاكاة تقليد لموقف أو عملية يمكن استخدامها لتعليم شخص ما كيفية أداء مهمة معينة. وفي حالتنا، تمثل محاكاة التكتيك نوعًا 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 إحساسًا بكيفية تنفيذ التكتيك.

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

لا تحتاج المحاكاة 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 موقفًا مماثلاً في وقت لاحق.

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

إضافة إلى الإعداد التكتيكي، يمكن أيضاً استخدام المحاكاة لإعداد الأشخاص للمقابلات الإعلامية، والاعتقالات، والاستجوابات، والخطابات العامة في البيئات المعادية، والمفاوضات، وجميع أنواع المواقف التي يكون فيها الاستعداد بالغ الأهمية للاستجابة الفعالة.

التخطيط التكتيكي

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

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

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

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

العملية خطوة بخطوة

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

رَجِّب بالمشاركين في جلسة التخطيط التكتيكي، وقَدِّم التكتيك المختار من مجموعة التكتيكات الموجودة في خطة الحملة، وشرِّح كيف يتناسب هذا التكتيك مع الحملة الكبرى وكيف سينقل رسالة الحملة، استفسر عن وجود أي أسئلة أو تعليقات.

اشرح أننا نبدأ بتكتيك تم تطويره في جلسة العصف الذهني وخضع للفحص باستخدام تحليل التكلفة والفائدة، والآن علينا تحويله إلى سلسلة من المهام القابلة للإدارة، وبمجرد تنفيذ هذه المهام بالترتيب الصحيح، سيتم تنفيذ التكتيك.

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

قسِّم المشاركين إلى مجموعات صغيرة، وينبغي أن يكون عدد المشاركين في كل مجموعة زوجياً. اطلب من المجموعات أن تجلس على طاولات منفصلة أو أن تتفرق. بعد القيام بذلك، اطلب من كل مشارك أن يأخذ قلماً وورقة ويقضي 5 دقائق في وضع قائمة بالمهام الضرورية أو المفيدة لتنفيذ التكتيك بنجاح.

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

بعد 5 دقائق، اطلب من المشاركين مناقشة المهام في مجموعاتهم الصغيرة والتوصل إلى قائمة مهام لكل مجموعة، وامنحهم 10 دقائق لفعل ذلك. جُلِّ لتتحقق هل ثمة أي أسئلة أو حاجة إلى التوضيح. بعد مرور 10 دقائق ادعهم 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 اللاصقة ويضعها في وعاء.

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

اطلب من المشاركين أخذ ملاحظات لاصقة من الوعاء وتوزيعها على التقويم، وشجعهم على الاختلاط والتحدث معاً وتحريك الملاحظات اللاصقة ومناقشة سبب وجوب تنفيذ المهمة في تاريخ معين، لكن كن مستعداً أيضاً لإقناعهم بخلاف ذلك.

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

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

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 يتطوع 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.

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

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

6. إنهاء التمرين	تلخيص	5 دقائق
------------------	-------	---------

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

الملاحظات الختامية

1. مثال على التخطيط العكسي:

نفترض 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 الأساسيات 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 بدءًا من يوم العشاء رجوعًا 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							
<p>ضع قائمة بالمهام التي يجب إكمالها بوصفها جزءًا من التحضير المبكر:</p> <p>1. وضع قائمة بالضيوف _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>...</p>							المهام السابقة
الأحد	السبت	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	
	إنشاء قائمة طعام	دعوة الأشخاص					الأسبوع السابق لأسبوع الحدث
شكر الناس	طهي الطعام العشاء	شراء البقالة	شراء المشروبات	تذكير الأشخاص	تنظيف المنزل		أسبوع الحدث
						تناول بقايا الطعام	الأسبوع التالي لأسبوع الحدث
<p>ضع قائمة بالمهام التي يمكن إكمالها بعد أكثر من أسبوع:</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>...</p>							المهام اللاحقة

11. دورة تطوير الحملات

يستغرق تعليم الأشخاص كيفية التخطيط للحملات وقتًا وجهدًا، لكن الأمر يوتي 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.

تتقدم دورة تطوير الحملات تدريجيًا، خطوة بخطوة. وتستند كل خطوة إلى أهداف التعلم لدينا، والمهارات أو المعرفة المحددة التي نود أن يكتسبها المشاركون، والقيود من حيث الوقت المتاح للدورة، والموقع، وعدد المشاركين، وما إلى ذلك.

نظرة عامة سريعة على الدورة للمدرب (المربين)

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

بعد ذلك، ننظر إلى كل عنصر من عناصر هدفنا الرئيسي ونحدد ما المطلوب. لوضع أهداف الحملة، سيحتاج المشاركون إلى تحليل البيئة وقدراتهم، ويسمح لهم ذلك بفهم الحالة الحالية من حيث العوامل الخارجية والداخلية، ويوفر لمحة سريعة عن الحالة الحالية للأمور. إن القدرة على توقع التفاعل بين العوامل الخارجية والداخلية ستسمح لهم أيضًا 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 المشاركين:

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

من ثمّ ننقل إلى صياغة رسالة الحملة، ويحدد المشاركون مجموعات مختلفة، ويفهمون تصوراتها، ويبتكرون رسالة مناسبة. اختصارًا، من أجل صياغة رسالة الحملة بشكل صحيح، سيحتاج 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، سيتعين 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، سنحتاج إلى ثماني وحدات تقريباً، مدة كل منها 90 دقيقة، ويضمن طول الوحدات المتساوي أن تكون الدورة ذات وتيرة جيدة مع السماح بوقت كافٍ للاستراحات لمساعدة المشاركين على أن يكونوا أكثر انتباهاً وإنتاجية في أثناء الجلسات.

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

منهج دورة تطوير الحملات

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

الآن يمكننا استخدام هذه المعلومات لبناء نظرة عامة على الدورة الممتدة ليومين:

عنوان الدورة	دورة تطوير الحملة
الهدف	يتمثل هدف هذه الدورة في تعليم المشاركين كيفية استخدام أدوات التخطيط المختلفة للتخطيط لحملة.
أهداف التعلم	<p>في نهاية هذه الدورة، سيتمكن المشاركون من:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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
الوقت	<p>الوقت الكلي: 960 دقيقة (16 ساعة) وقت الفصل الدراسي: 720 دقيقة (12 ساعة) الاستراحات: 240 دقيقة (4 ساعات)</p>
المواد	<p>الشرائح المُعدة 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)</p> <p>المذكرات: CDC/1-HO (مصفوفة السيناريو) و CDC/2-HO (مذكرة معايير SMART) و CDC/3-HO (نموذج خطة الحملة)</p> <p>لوح ورقي قلاب وأقلام تحديد سبورة بيضاء وأقلام قابلة للمسح شريط لاصق دفاتر ملاحظات وأقلام ملاحظات لاصقة</p>

سيكون جدول أعمال الدورة على النحو الآتي:

جدول أعمال دورة تطوير الحملات الممتدة ليومين		
اليوم الأول		
90 دقيقة	مقدمة عن الحملات (عرض تقديمي 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 التقديمي 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 تقريبًا،

وسيكون جدول الأعمال على هذا النحو:

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

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 لتكتيك ما.
أهداف التعلم	<p>في نهاية هذه الدورة، سيتمكن المشاركون من:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تقسيم التخطيط التكتيكي إلى سلسلة من المهام القابلة للإدارة • استخدام أسلوب التخطيط العكسي لملاء تقويم التكتيكات • كتابة خطة تكتيكية
الوقت	<p>الوقت الكلي: 195 دقيقة (3 ساعات وربع) وقت الفصل الدراسي: 180 دقيقة (3 ساعات) الاستراحات: 15 دقيقة (ربع ساعة)</p>
المواد	<p>الشرائح المعدة سابقاً: TPW/1-PS (تقويم التكتيكات) و TPW/2-PS (قائمة المسؤوليات) المذكرات: TPW/1-HO (نموذج الخطة التكتيكية) لوحة ورقية وأقلام تحديد سبورة بيضاء وأقلام قابلة للمسح شريط لاصق دفاتر ملاحظات وأقلام ملاحظات لاصقة وعاء</p>

سيكون جدول أعمال ورشة العمل على النحو الآتي:

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

الخاتمة

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

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 فيها تنفيذ الحملة، أو تنشأ فرص جديدة، أو تتجسد التهديدات، أو تظهر نقاط ضعف خفية فجأة، ويؤدي ذلك إلى جعل خطة الحملة قديمة، لكن المعلومات التي يتم جمعها باستخدام أدوات مختلفة بوصفها جزءًا من عملية التخطيط تزود بالمهارات الإستراتيجية التي تسمح لنا بقراءة البيئة المتغيرة وفهمها، والتكيف معها، والاستجابة بسرعة وبشكل مناسب.

الخطط ليس لها قيمة إلا أن التخطيط هو كل شيء.

حدويات أيزنهاور

ربما تكون الحركة التي تنتمي إليها نشطة لمدة عام واحد فقط أو 5 أعوام أو 10 أعوام أو ربما لفترة أطول من ذلك بكثير، وقد تكون في موجة من النشاط بعد انتصار حديث ضد خصمها، سواء كان نظامًا استبداديًا أو نظامًا فاسدًا أو ظلمًا طويل 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 خلفيات متنوعة، أو قد تتألف من بضع عشرات من الناشطين الذين يكافحون من أجل زيادة أعداد المشاركين.

بغض النظر عن الحالة، فلا يوجد وقت مبكر أو متأخر، ولا توقيت مثالي أو سيئ، ولا ظروف قاسية أو موافقة، 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 عملي للناشطين والمنظمين على جميع المستويات، الذين يرغبون في تحويل أنشطة جهود المقاومة غير العنيفة إلى حملة أكثر إستراتيجية ومحددة المدة، فإنه يرشد القراء خلال عملية تخطيط الحملة، ويقسمها إلى عدة خطوات ويوفر الأدوات والتمارين لكل خطوة. عند الانتهاء من قراءة الكتاب، سيكون لدى القراء ما يحتاجون إليه لتوجيه أقرانهم خلال عملية التخطيط للحملة، ومن المقرر أن تستغرق هذه العملية -كما هو موضح في الدليل- 12 ساعة تقريبًا من البداية إلى النهاية.

كان إيفان ماروفيتش أحد زعماء أوتبور، وهي حركة المقاومة الطلابية التي لعبت دورًا مهمًا في سقوط سلوبودان ميلوسيفيتش في صربيا.



بعد التحول الديمقراطي الناجح في صربيا، بدأ ماروفيتش في تقديم المشورة إلى مختلف المجموعات المؤيدة للديمقراطية في جميع أنحاء العالم، وأصبح أحد الممارسين الرائدة في مجال الصراع الإستراتيجي غير العنيف.

