



New Tactics  
in Human Rights



# اعداد خطة العمل

تذكر نصيحة صن تزو:

"التخطيط بلا عمل لا يأتي بنتيجة، كما أنّ العمل بلا تخطيط قد يأتي بنتائج كارثية."

إن وضع خطة لعملك من أجل تنفيذها في مؤسستك هو تنويع لطريقة الاستراتيجية الفعالة للتكتيكات الجديدة، في هذه الخطوة تجتمع جميع الخطوات السابقة لتتبلور لدينا خطة عمل لمؤسستك. ويكون هنا الوقت مناسب للتفكير بمصادر المعرفة الثلاث لدى صن تزو وجميع ما قمت به خلال الدورة التدريبية من أجل تطوير مسار الإستراتيجية والحصول على هدف فوري ووضع خطة عمل لمجموعة العمل الخاصة بك.

في هذه الخطوة تستخدم المجموعه المعلومات التي جمعوها من الخطوات السابقة لمناقشة وتحديد الهدف الفوري المحدد الذي تعتقد المجموعة أنه من المهم تنفيذه لمعالجة المشكلة المحددة. بهذه الطريقة تسعى المجموعة إلى التقيذ وتحويل رؤيتهم إلى حقيقة.

## الأهداف:

- ✓ عرض مسار الإستراتيجية من أجل تحديد الهدف المباشر لمعالجة المشكلة.
- ✓ مراجعة الفئة المستهدفة لهذا الهدف.
- ✓ إجراء مراجعة للتكتيكات المتبعة لتحقيق الهدف.
- ✓ ضم جميع الخطوات السابقة في خطة عمل ملموسة.
- ✓ اختبار وتحديد الأدوار، والمسؤوليات، والموارد المتاحة، والمخاطر والفرص.
- ✓ وضع إطار زمني من أجل تنفيذ الخطة.
- ✓ توفير فرصة لتحديد الأدوار والمسؤوليات والموارد المتاحة والمخاطر والفرص والوقت الزمني للتنفيذ.
- ✓ ممارسة تقييم للأهداف الاستراتيجية كما تم تطويرها وتنفيذها في خطة العمل.

من الهام جمع المعلومات المحددة من قبل المجموعة خلال عملهم كمجموعات في الخطوات السابقة. تراجع المجموعة مسار الإستراتيجية والهدف الفوري الذي حدده لتوجيههم نحو الرؤية. وتتم هذه المراجعة لوضع خطة عمل ولتحديد خطوات إجرائية يجب القيام بها. للقيام بذلك، تقوم المجموعة أولاً بمراجعة الهدف ثم مراجعة الفئة المستهدفة والتكتيكات التي سيتم المضي قدماً بها. وأخيراً، تقوم المجموعة بتحديد ووضع خطة عمل لتنفيذ التكتيكات الأكثر فاعلية وعملية (بالنسبة لفئة المستهدفة وفي ضوء الموارد والقدرات) من أجل تحقيق هدفهم.

## أولاً: مراجعة الهدف الفوري الذكي (SMART)

قبل إعداد خطة عمل، تأتي هنا فرصة مناسبة لمراجعة المعلومات التي حصلنا عليها من الخطوات السابقة. وخلال إعداد مسار الإستراتيجية، قامت المجموعة بمراجعة بيان المشكلة وبيان الرؤية وأدوات تحليل ساحة المناصرة والفئات المستهدفة على الخريطة التكتيكية وظيف الحلفاء والتكتيكات التي تم الإطلاع عليها في الخطوة 4. وقاموا بتحديد هدف أول فوري ليكون خطوة

التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب

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

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

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



فعالة لأخذهم نحو رؤيتهم. هنا يستطيع المشاركون التفكير استراتيجياً بجميع هذه المعلومات، ومراجعة التكتيكات في ضوء الموارد المتاحة وقدراتهم لإعداد خطة عمل.



إذا عدنا لمثال صورة الجبل، تذكر أن هنالك العديد من المحطات خلال طريق صعود الجبل. وللانقال من نقطة إلى أخرى، نحتاج إلى التخطيط والتفكير استراتيجياً وتنفيذ التكتيكات المختارة بعناية والتي تساعدنا في التقدم خطوة للأمام نحو رؤيتنا.

وحيث أنّ مسار الإستراتيجية و الذي سيأخذك للأعلى، يكون من الهام تذكر أنه يوجد أهداف عديدة خلال الطريق، لكن من المستحيل رؤية جميع هذه الأهداف من البداية. كذلك، إذا لم يتفق الجميع على الهدف الأول الفوري للمجموعة، سيكون من الصعب بدء العمل كفريق بشكل فعال. وهنا تأتي فرصة أخرى للتأكد أنّ المجموعة اتفقت على الهدف الأول الفوري.

### مراجعة الفئة المستهدفة.

الآن وبعد أن حدد المشاركون الهدف الأول في مسار الاستراتيجية حان الوقت لإعادة تقييم الفئة المستهدفة المختارة. في كل مرة نحدد فيها هدف جديد، يتوجب علينا العودة إلى ساحة المناصرة وطيف الحلفاء للتأكد من أننا نستهدف الفئة الأكثر فاعلية في الوصول إلى هدفنا وأنها لا نهمل أو تغفل عن الفئة الأكثر فاعلية في قدرتها على تحقيق هدفنا. لا تكمن أهمية مسار التغيير في تحديد الأهداف فقط، بل في اختيار فئات مستهدفة استراتيجية تساعدنا في الوصول إلى هذه الأهداف.

### ثالثاً: مراجعة التكتيكات استراتيجياً.

لا تنجح جميع التكتيكات مع جميع الفئات المستهدفة. بعد قيام المشاركين بتحديد الفئة المستهدفة الاستراتيجية والأنسب يكون من الضروري مراجعة الخيارات التكتيكية. يجب تقييم التكتيكات استراتيجياً بشكل مستمر في ضوء الفئة المستهدفة المختارة وفي ضوء قدرة المجموعة من حيث الموارد وفي ضوء فعاليتها في تحقيق الهدف المحدد. في هذه المادة، يساعدك "تمرين التقييم الاستراتيجي للتكتيكات" على توجيه المجموعات في تقييم واختيار التكتيكات التي اطلعوا عليها في الخطوة 4.

### رابعاً: وضع خطة تنفيذه من أجل العمل

وضع خطة تنفيذه من أجل العمل هي أداة تساعد المجموعات على تحديد سلسلة المهام التي يحتاجون للقيام بها وإتمامها لتنفيذ التكتيك المختار. في الخطوة 5، تستخدم المجموعة خطة العمل كأداة تساعد على تحقيق الهدف الأول في مسار الإستراتيجية، وتساعد هذه الأداة في التخطيط والمسائلة، فهي تحدد المهام التي يجب أن تتم والموارد اللازمة لإتمام كل منها. والمسؤول عن القيام بها، والفترة الزمنية التي يجب انجازها خلالها. بعد انتهاء الدورة، من الجيد أن تقوم المجموعة بمراجعة خطة العمل كنوع من التقييم الذاتي حيث أنّ ساحة المناصرة التي يعملون بها تتغير وتتحول.

### وضع خطة من أجل العمل

استخدم ورقة عمل استكشاف التكتيكات : ملخص التكتيك والاستراتيجية

#### الاستراتيجية:

- المشكلة: المسألة التي تم تحديدها ليتم معالجتها والتعامل معها.
- الرؤية: الكيفية التي سيصبح عليها العالم بعد حل القضية المشكلة.
- الهدف: خطوة تعقبها خطوات أخرى والتي تتخذها في مسار الاستراتيجية باتجاه الوصول الى الرؤية

#### التكتيك:

- الفئة المستهدفة: الشخص القادر على مساعدتك على تحقيق غايتك.

التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب

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

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

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



- التكتيك الذي يتم اختياره: مجموعة الإجراءات التي تقوم بها بحيث يمنحك تطبيقها على الفئة المستهدفة ما تحتاج إليه للوصول إلى الهدف تمنحك (من خلال إجراء عصف ذهني للأفكار التكتيكية).
- الأشخاص والأطراف المعنية: قائمة بالأشخاص والمنظمات المتأثرة أو التي قد تتأثر بالتكتيك الذي ستقوم به (يتم ذلك باستخدام خريطة التكتيكات ونطاق الحلفاء).
- المخاطر والفرص: الأمور التي ستنتج عن قيامك بهذا الإجراء والتي يجب عليك معرفتها

## الإجراءات

- وضع خطة من أجل العمل: مهام محددة تقوم بها لإتمام التكتيك وتحقيق الهدف

يبين الشكل بداية العملية من حيث جمع المعلومات مع المهام التي يجب تنفيذها لتطبيق وضع خطة من أجل العمل. يأتي الآن الوقت لتحديد الخطوات الملموسة اللازمة لتنفيذ خطة عمل: فئة مستهدفة وتكتيكات مختارة للدفع بالهدف للأمام، والخطوات التي تنفذ التكتيك (المهام)، والموارد اللازمة، ومن سيقوم بالمهام (المسؤولية)، والمكان والزمان (وقت محدد) لضمان أن خطة العمل ستسير بنا للأمام،

## العمل المستقبلي والتخطيط: نفذ وقيم نتائج تكتيكك

تكون المجموعات الآن جاهزة لبدء تنفيذ وضع خطة من أجل العمل لا تكتمل الخطوات الخمسة نحو استراتيجيات فعالة إلا بتنفيذ خطة العمل. ومن الهام جداً تقييم كيف ستقوم التكتيكات المختارة بتحريك الفئة المستهدفة لتحقيق الهدف، ومدى تأثير خطة العمل على الهدف الاستراتيجي في معالجة القضية والسير نحو الرؤية.

## تطلب الاستراتيجية الفعالة والإبداع التكتيكي مراجعه ثابتة ومستمرة

ان عملية جمع ثلاثة مصادر المعرفة لصن تزو عملية مستمرة، المعلومات والظروف تتغير بناء على أفعال وتصرفات خصومك، خذ بعض الوقت لتقييم تنفيذ خطتك وما هي التغييرات التي حدثت مع المشكلة التي تم تحديدها. ثم استخدام حقيبة الأدوات الإستراتيجية مرة أخرى.

كما أنّ التكتيكات تحتاج على عملية مراجعة، كذلك الاستراتيجية. يبين الشكل 2 صورة للعملية المستمرة لمراجعة الاستراتيجية. تم تصميم منهجية الخمس خطوات نحو استراتيجيات فعالة بحيث يتم مراجعتها بشكل مستمر خلال نشاط مجموعتك. بينما أنت تتقدم في حملة المناصرة أو في عملك، يكون من الضروري مراجعة كل خطوة والأدوات – الخريطة التكتيكية وطيف الحلفاء – لتقييم كيفية تأثير خطة العمل على الفئة المستهدفة والعلاقات التي تحيط بها، وعلى المشكلة نفسها. من الضروري إضافة علاقات جديدة حيث مع التقدم في العمل تظهر معلومات جديدة، وبالتالي يجب معرفة النواحي التي أحدثت فيها التكتيكات تغيير.

استخدم دليل خطوة بخطوة لمواصلة تحديد العلاقات والسياقات المتغيرة والمتعلقة بقضيتك في حقوق الإنسان. إن عملية المراجعة والتقييم هذه توفر معلومات جديدة تمكن من تحديد أهداف فورية جديدة في مسار الاستراتيجية وبالتالي فئات مستهدفة جديدة وتكتيكات جديدة تستجيب بشكل أكثر فعالية للمعلومات الجديدة في ساحة المناصرة ومن ثم وضع خطة من أجل العمل. ومن الهام إجراء عملية تقييم مستمرة للنتائج. طبق الدروس المستفادة وقيم مدى التقدم للتمكن من إجراء تعديلات على استراتيجيتك وتعزيز فرص تحقيق التغيير الذي تعمل على إحداثه.

التكتيكات الجديدة في حقوق الإنسان - مركز ضحايا التعذيب

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

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

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



خطة عمل		مشكلتك
S	خطوات إجرائية محددة (Specific and Strategic) تفادى بلغة الهدف	غايتك (بالتنسبة للهدف)
M	تم تحديد المسؤوليات ويمكن رؤية النتائج وقياسها (Measurable)	الهدف
A	يمكن تحقيقها ضمن الموارد المتاحة (Achievable)	
R	واقعية أي ضمن قدرات المجموعة (Realistic)	
T	ضمن إطار زمني محدد (Time bound)	

ما هو الإجراء أو المهمة؟	كيف ستقوم بتنفيذ التكتيك أو الإجراء؟			ما هي الموارد اللازمة؟ (بشرية، اقتصادية، مادية).	
	ما هي الخطوات اللازمة؟	أين ومتى ستحدث؟	من المسؤول؟	ما الذي تحتاج إليه؟	ما هي مسؤوليتك؟

الشكل 2

