

# الفصل السادس



وضع الإستراتيجية

# وضع الإستراتيجية

## مقدمة

لقد عرضنا الاستراتيجية في الأسبوع الثالث من هذه الدورة بالشكل التالي:

يبدأ المنظمون بطرح سؤال حول من هم أصحاب المصلحة من حيث قيمهم ومصالحهم ومن هم الذين نريد تنظيمهم؟

أولاً، حددوا الناس الذين تريدون تنظيمهم، أي بكلمات أخرى قاعدتكم الجماهيرية.

ثانياً، تخيلوا التغيير الذي يمكن أن يحدثه لمواجهة هذا التحدي، والهدف الذي يمكن لهم التنظيم من أجله.

ثالثاً، تخيلوا كيف يمكن لقاعدتكم الجماهيرية أن تحول مواردها إلى القوة التي تحتاجها لتحقيق هذا الهدف: نظرية التغيير.

ومع أن الإجابات على هذه الأسئلة، وبشكل خاص السؤالين الثاني والثالث، ستتجلى في حوار مع القاعدة الجماهيرية، وقد يتغير الكثير منها مع الوقت، إلا أنه وبدون خارطة طريق أولية توضح التوجه والمقصود وكيف تأمل أن تصل إلى هناك، أو فرضية ما، لا يمكن لرحلتك أن تبدأ.

يكمن التحدي الآن - ونحن وصلنا إلى منتصف الدورة - في إعادة قراءة هذه الأسئلة، وفحص الفرضية في ضوء الخبرات، ومواءمة الاستراتيجية لتحقيق أهدافك. تمتلك الآن معلومات جديدة: لقد استكشفت قيمك وقيم قاعدتك الجماهيرية من خلال عمالك على القصة، وتعلمت عن الموارد والمصالح من خلال بناء العلاقات الذي قمت به، وأعدت النظر في السؤال المتعلق بالغايات المشتركة من خلال تشكيل فريق القيادة.

• هل لديك فكرة واضحة عن الناس الذين تقوم بتنظيمهم، أي قاعدتك الجماهيرية، واللاعبين الآخرين؟

• ماذا عن خليك للتغيير المطلوب؟ ما هي بالضبط المشكلة التي حاول حلها، لماذا لم تحل بعد، كيف يمكن للتنظيم المجتمعي أن يساعد في حل المشكلة؟

• ماذا عن هدفك الاستراتيجي؟ هل يمكنك من تركيز موارد قاعدتك الجماعية نحو العمل الفعال؟

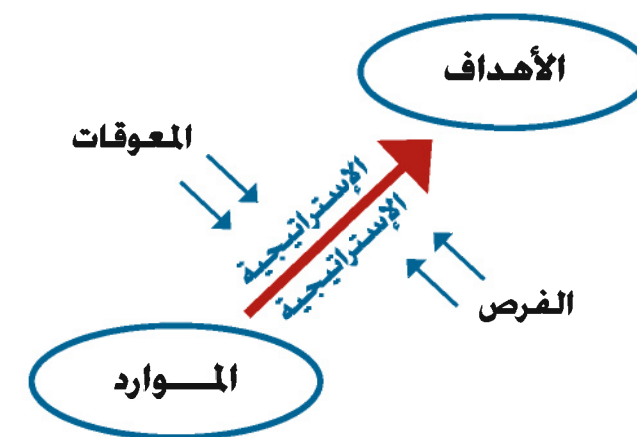
• ماذا عن التكتيك؟ هل تقوم بمواءمته وفقاً للحاجة المرتبطة بالواقع المتغير بينما حافظ على تركيزك على الهدف؟

• ماذا عن الإطار الزمني لرحلتك؟ هل تعمل نحو الوصول إلى قمم؟ هل تحتاج لإعادة تعريف القمم؟

هذه هي الأسئلة التي سنتفحصها هذا الأسبوع ونحن نُشارف على منتصف الفصل، وهي مرحلة حرجة، كما يوضح بحث غيرسك، للتقييم والتعلم والتأقلم.

إن وضع الاستراتيجية، مثل رواية القصص، هي طريقة نمارس فيها قدرتنا على الفعل، واتخاذ خيارات قسدية في مواجهة الجهول. وبينما تشكل رواية القصص طريقة تمكننا من التعبير عن غايتنا، فإن وضع الاستراتيجية هي الطريقة التي تساعدنا على خطّ طريق لتحقيق هذه الغاية. كلاهما قدرات طبيعية، فنحن نبدأ برواية القصص حالما نبدأ بالحكي، ونبدأ بوضع استراتيجيات حالما نستطيع صياغة غايات، وتحبب تلك الغايات، ويصبح لزاماً علينا أن نفكر في كيف يمكن لنا تحقيقها، أما التحدي الذي يكمن في تعلم التنظيم المجتمعي فيكمن في أخذ خطوة إلى الوراء بعيداً عن هذا النشاط اليومي، التأمل فيه بعمق، وزيادة القسدية في عملنا لكي يصبح عنصراً من عناصر حرفة القيادة.

تتمثل الاستراتيجية في كيف يمكن أن نستفيد من الموارد التي نملكها لتسد حاجتنا في سبيل تحقيق ما نريد - كيف يمكن أن نحول الموارد إلى قوة، كما يوضح الرسم البياني رقم 1 إذا اعتبرنا ان القوة هي التأثير الذي يمارسه طرف على آخر بسبب خلل في الموارد والمصالح. كما يوضح الرسم البياني للاستراتيجية رقم 2، ويشكل جميع مزيد من الموارد إحدى الطرق لتعديل هذا الخلل، لهذا يشكل الناس نقابات، ومنظمات مناصرة، أو أم، إلا أن هناك طريقة أخرى لتعديل هذا الخلل ألا وهي نقل مركز الثقل والتوازن لتعظيم نفس الموارد، ويتعلم واضعو الاستراتيجيات الجيدون كيف يمكنهم تعظيم الموارد المتاحة من خلال



مخطط الإستراتيجية 1  
وضع الإستراتيجية

تغيير مركز الثقل، تتعلق القوة إذا بالموارد والابتكار. ولأن المنظمين المجتمعيين يحاولون تحقيق التغيير، فإنهم غالباً ما يضطرون للاعتماد على دهايمهم للتعويض عن غياب الموارد. لماذا برأيك كان داود صانع استراتيجية جيداً؟ ما هو الدور الذي لعبته الدافعية؟ ما هو الدور الذي لعبته الموارد؟ ما هو الدور الذي لعبه الخيال؟

إن وضع الاستراتيجية هي طريقة للتخيل ووضع النظريات والفرضيات، وهي الرابطة المفاهيمي ما بين الأماكن والأوقات والأنشطة التي نستخدمها لنشد ونشر الموارد والأهداف التي نسعى لتحقيقها، هي الطريقة التي نؤطر فيها الخيارات المحددة التي نتخذها ضمن الإطار الأوسع للغايات النهائية.

نشقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية التي تعني "الجنرال" -strategos، حين كانت الجيوش على وشك الاشتباك في ساحة المعركة، كان الجنرال (الرسم البياني رقم 2) يقف على أعلى التلة ويضع النصر نصب عينيه وبناء على ذلك يقوم بتقييم الموارد لدى كلا الطرفين، ويتأمل في الفرص والمحددات التي تفرضها ساحة المعركة، وكيف يمكن نشر القوات بطرق يمكن أن تساعد على تحقيق غايته، ولا يكتفي الجنرال الجيد بمنظور واضح لساحة المعركة، بل يجب أن يكون لديه معرفة وثيقة بقدرات رجاله وقدرات خصمه، وتفصيل الجسور والأنهر في المنطقة، والفرق بين النظر إلى الأشجار أو إلى الغابة ككل، ولكن حال بدء المعركة يعود الجنرال إلى الميدان لكي يقوم بتعديل الخطة بناء على تغير الظروف.

أما التكتيكات taktikas فهم جنود الصف الذين يمتلكون قدرات معينة يستخدمها الجنرال للقيام بمهام محددة في أوقات وأماكن محددة، التكتيكات إذا هي أفعال محددة يتم من خلالها تطبيق الاستراتيجية، ولا تقل التكتيكات أهمية عن الاستراتيجية إلا أنها مختلفة، فمن الأرجح أن يضع الجنرال الذي يمتلك رؤية متنازة لكن يسري تقدير قدرات جنوده، ويتطلب الحصول على نتائج، وأخذ المبادرات بشكل ناجح، تطوير القدرات في مجال الاستراتيجية والتكتيك.

والاستراتيجية ليست شيئاً "كبيراً" بينما التكتيك "صغيراً"، ففي أي سياق، إن كان وطني أو على صعيد الدولة أو محلي أو طويل أو قصير أو متوسط الأمد نلتزم فيه بهدف معين، ونفكر فيه بالسياق،



مخطط الإستراتيجية 2

ونحدد كيف يمكن لنا أن نحول مواردها وأنشطتنا (التكتيكات) إلى وسيلة لتحقيق أهدافنا، تكون نضع استراتيجية.

## الإستراتيجية محفزة: ما هي المشكلة؟

نحن نضع استراتيجيات بالسليقة، ولكن، ومع أن الإستراتيجية أمر بديهي، إلا أننا بحاجة أن نحفزنا مشكلة ما لكي نضع إستراتيجية، كم من مرة قمت بوضع إستراتيجية اليوم؟ نحن بالأغلب نحدد غايات، ونواجه عقبات في تحقيق هذه الغايات، ونفكر بطرق كي نتخطى هذه العقبات، ولكن، ولأننا محكومون بالعادة، فإننا نضع إستراتيجية فقط حين نكون مجبرين على ذلك: حين نواجه مشكلة، أو يحدث شيء ما، أو هناك ما يجبرنا على تغيير خططنا، حينها نولي الأمر اهتماماً، وننظر من حولنا، ونقرر ما علينا القيام به، وكما يسكن فهمنا الشعوري قصصنا التي نرويها، يسكن فهمنا العقلي الاستراتيجية التي نقوم بوضعها.

هذا يعني أننا ربما يجب أن نتخطى روتيننا الاعتيادي، كل ما نقوم به بارتياح، كل ما نعرف كيفية القيام به، لنفكر بمسارات جديدة، قد يخيفنا هذا بعض الشيء، لكنه في نفس الوقت قد ينطوي على بعض الإثارة، وغالباً ما لا يكون السبب في غياب الاستراتيجية كوننا لا نعرف كيفية وضعها، بل لأنها يمكن أن تكون عملية صعبة، حين نضع استراتيجية نعطي صوتاً للمستقبل لكي يؤثر على الحاضر، وقد يتطلب هذا الجرأة الكافية لرفض بعض المتطلبات الآنية والالتزام بمستقبل مجهول، وحين يتوجب علينا اتخاذ قرار بخصوص كيفية التي سنقوم بها باستثمار مواردها المحدودة، يكون صوت القاعدة الجماهيرية الحالية عالياً، على الرغم من كون هذه القاعدة تشكلت بسبب قرارات اتخذت في الماضي، أما صوت القاعدة الجماهيرية المستقبلية فهو صامت.

قد تغير خياراتنا بناء على رغباتنا، وقد لا تتغير، وقد يتطلب محاولة صياغة المستقبل اتخاذ خيارات تتضمن مخاطر آنية، إلا أن الخطوة الأولى في صياغة المستقبل تتمثل في تخيله، ومن ثم إضافة بعض الجرأة لكي نتصرف وفقاً لخيالنا هذا.

## الإستراتيجية مبدعة: كيف يمكن أن نحل المشكلة؟

تتطلب الاستراتيجية أن نطور فهمنا للأسباب وراء عدم حل المشكلة حتى الآن، بالإضافة إلى نظرية حول ما يمكن القيام به لحل المشكلة، أي نظرية التغيير، (ولأن أولئك الذين يقاومون التغيير والذين لا يواجهون المشكلة غالباً ما يستطيعون الوصول إلى كميات أكبر من الموارد) فإن أولئك الذين يسعون إلى التغيير (ويواجهون المشكلة يجب أن يكونوا خلاقين في ابتكار الموارد، وعلينا أن نستخدم قدرتنا الخلاقة لتنمية القدرة - القوة - لحل المشكلة، ولا تتعلق المسألة بالحصول على "مزيد" من الموارد بقدر ما هي تتعلق باستخدام الموارد المتاحة، الإستراتيجية المبدعة تربط الموارد بالخارج عن طريق اختيار واع ومقصود للتكتيكات.

تتعلق الإستراتيجية بتحويل "ما تملكه" إلى "ما تحتاج إليه" لتتحصل على "ما تريد" - أي كيفية استخدام الموارد التي تمتلكها لتحقيق أهدافك بالنظر إلى العوائق والفرص الموجودة، وهي نشاط مستمر، فالأمر لا ينحصر ب"وضع خطة استراتيجية" في بداية الحملة ليقوم الآخرون بتنفيذها، يمكن للتخطيط (النظرة الشمولية لساحة المعركة) أن يساعد المسؤولين عن الحملة للوصول إلى رؤية مشتركة حول مسارهم وأين يريدون الوصول، وكيف يأملون بالوصول إلى تلك النقطة، وتوضيح الخيارات والقرارات التي عليهم اتخاذها لكي تبدأ العملية، إلا أن الإثارة الحقيقية في الاستراتيجية كما عبر عنها (أينسكي) تتمثل في ردود الفعل من اللاعبين الآخرين، من الخصوم، والتحديات والفرص التي تبرز في الطريق، ما يجعل منها "استراتيجية" وليس "رد فعل" هو التفكير الذي يؤثر على خياراتنا بارتباطها بما نريد تحقيقه، بالضبط مثل صانع الخبز وهو يتفاعل مع الطين على دولاب الخبز كما وصفه مينتيرغ، ومع أن هدفنا يبقى واضحا، إلا أن الاستراتيجية تتطلب التأقلم المستمر بناء على المعلومات المستجدة، فهل نجح أمر ما بشكل أفضل من توقعاتنا؟ هل فشلنا في أمر لأسباب غير متوقعة؟ تغيرت الأمور هناك من يعارضون جهودنا بالتالي علينا أن نستجيب لأفعالهم، بشكل إطلاق حملة استراتيجية البداية فقط لعملية وضع الاستراتيجية، ولهذا السبب من الأهمية يمكن أن يتكون فريق القيادة من أشخاص يملكون مهارات ومعلومات متنوعة والاهتمام المطلوب لتحقيق الهدف، ونسعى ذلك ب"القدرة الاستراتيجية" (2) إذا، لا يشكل وضع الاستراتيجية نشاطا لمرة واحدة، بل صيرورة أو عملية متكررة طوال حياة المشروع (أنظر الرسمة ٤)، نحن نخطط، نتصرف، ونقيم نتائج عملنا، ثم نخطط للمزيد، ونتصرف، الخ... نضع الاستراتيجية بينما ننفذ الخطة، وليس قبل ذلك.

## الإستراتيجية متموضعة:

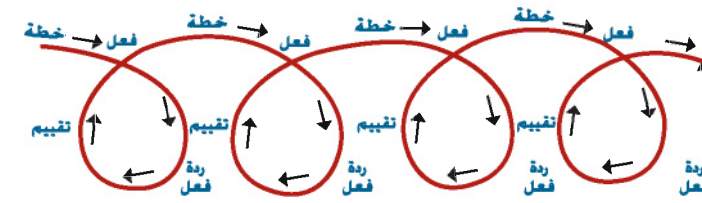
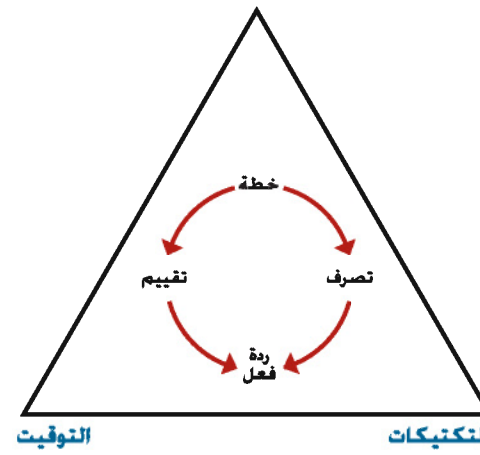
### الربط ما بين المنظور من قمة التلة

### والمنظور من الوادي

تتجلى الإستراتيجية في سياق محدد أهم ما فيه خصوصيته، ومن الأمور الأكثر إشكالية في وضع الاستراتيجية كونها تتطلب إلاما كاملا بتفاصيل "الساحة" التي يتم فيها تطبيق هذه الاستراتيجية بالإضافة إلى القدرة على التوجه إلى قمة الجبل لتكوين صورة شمولية عن الوضع، يمكن أن تحقق القوة التخيلية للاستراتيجية فقط حين تكون متجذرة في فهم عميق للأشجار والغابة في نفس الوقت.

وإحدى الطرق لتشكيل "ساحة العمل" هي بترسيم "اللاعبين" الذين سيملاون هذه الساحة، كما كان الحال في الأسبوع الثالث، قد يكون أن الألوان لإعادة التدقيق في تلك الصورة، من هي قاعدتك الجماهيرية؟ من أين ستستقي قيادتك؟ من هم اللاعبون الآخرون من لديهم مصلحة في ان يصحبوا خصومك، حلفائك، منافسك، أو محايدين؟ في عملية التنظيم، يتعلق وضع الاستراتيجية بكيفية التأثير على خيارات اللاعبين بالتالي يمكن أن يساعدك رسم خارطة لهؤلاء اللاعبين ومصالحهم ومواردهم وعلاقاتهم على تخيل الملعب، إلا أن الموارد قد لا تكون دائما واضحة، والإستراتيجية الجيدة غالبا ما تتضمن اكتشاف الموارد في أماكن غير متوقعة: عليك أن تقوم بالحكم على القيود والفرص داخل "ملعبك".

## الهدف



### مخطط الإستراتيجية ٣ العمل الإستراتيجي

## خمسة أسئلة استراتيجية

### ١- من هم ناسي؟

حان الوقت لاستعراض الاسئلة التي طرحناها في الأسبوع الثالث: من هم قاعدتي الجماهيرية الحقيقية- الناس الذين لديهم مشكلة ويجب تنظيمهم لكي يستخدموا مواردهم بطرق جديدة لحل المشكلة، تتمثل مهمة المنظم في تحويل مجموعة ما - أشخاص يشتركون بقيم أو مصالح مشتركة - إلى قاعدة جماهيرية - أشخاص يستطيعون العمل من أجل هذه القيم والمصالح.

من هي القيادة؟ هل يوجد لديك فريق قيادة حقيقي؟ هل تم تجنيدهم من ضمن القاعدة الجماهيرية نفسها - الناس الذين يستطيعون مثلك أن "يتقبلوا مسؤولية تمكين الآخرين من تحقيق غايتهم في مواجهة الجهول." هل تقوم بتمكينهم من تعلم الممارسات التنظيمية الخمسة التي تعلمتها أنت: بناء العلاقات، رواية القصص، الهيكلية، وضع الاستراتيجية، والفعل؟

هل يوجد مناصرون؟ أشخاص لا تتأثر مصالحهم بشكل مباشر أو ليسوا متأثرين بشكل واضح ولكن من مصالحهم دعم عملك ماليا، سياسيا، أو تطوعيا، الخ... هل واجهت منافسين أو وجدت متعاونين؟ هل هم من الأشخاص أو المؤسسات الذين قد نشترك معهم ببعض المصالح ولكن ليس ببعض الآخر؟ قد يستهدفون نفس القاعدة الجماهيرية، نفس الموارد الدعم، أو يواجهون نفس المعارضة، قد تتنافس أو تتعاون مجموعتان منظمتان تحاولان خدمة نفس القاعدة الجماهيرية لحشد التمويل، هل هناك معارضة؟ قد تجد نفسك في خضم السعي نحو تحقيق أهدافك في صراع مع مصالح أفراد أو مؤسسات أخرى، وفي بعض الأحيان قد لا تكون المعارضة واضحة من البداية بل تتجلى تدريجيا في سياق الحملة.

### ٢- ما هي المشكلة؟

ما هي المشكلة الحقيقية، بارتباطها بحياة الناس اليومية؟ من يملك الموارد لحل هذه المشكلة؟ لماذا لم يستخدموها لتحقيق ذلك؟

ما هي نظرية التغيير الخاصة بك حول كيف يمكن لقاعدتك الجماهيرية أن تحل المشكلة؟ كيف انطلقت نظرية التغيير هذه بارتباطها بتراكم الخبرة لديك؟ يركز المنظمون المجتمعيون على الطرق التي يمكن للمجتمع بنفسه أن يطور قدرته على حل مشاكله لأنه خلافا لذلك من الأرجح أن تبقى هذه المشاكل دون حل لفترة طويلة، فإذا لم يبدأ المجتمع - والأفراد الذين يشكلون هذا المجتمع - باختبار القدرة على الفعل - والتي لم يختبروها من قبل- لن يتغير الكثير، لا تنطلق القوة التي نركز على بنائها من مكان بعيد، بل من الناس أنفسهم، وتنمو من الطرق التي تؤثر فيها على بعضنا البعض، إذا كانت مصلحتك في موارد أكبر من مصلحتي في موارد فإن هذا يعطيني سلطة عليك -ويمكن أن أستخدم مواردك لتحقيق أهدافي، من جهة أخرى، إذا كان لدينا مصلحة متساوية في موارد بعضنا البعض يمكن لنا أن نتعاون لكي نخلق قوة أكبر مع بعضنا البعض لتحقيق غاياتنا بما لو عمل كل واحد منا بمفرده، بالتالي، تذكروا الأسئلة الأربعة التي طرحناها في الفصل الثالث:

- ما هو التغيير الذي نريده؟
- من يملك الموارد لإحداث هذا التغيير؟
- ما الذي يريدونه؟
- ما هي الموارد التي نمتلكها نحن ويريدها أو يحتاجونها هم؟

بالتالي، يصبح السؤال هو كيف يمكن لقاعدتنا الجماهيرية أن تستخدم مواردها بطرق جديدة تخلق القدرات التي تحتاجها لحل مشاكلها، ثم قم بصياغة سؤال افتراضي يبدأ ب"ماذا لو؟"، وتخيّل الطرق التي يمكن لقاعدتك الجماهيرية فيها ان تستخدم مواردها لتحقيق هذه الغاية، إذا قمنا بكذا، من الأرجح أن يحدث كذا وكذا.

لكي نبدأ باستخدام مواردنا لحل مشاكلنا علينا أن نقرر أين سنركز: ما هي الغاية التي يمكن أن نسعى إليها والتي قد لا تحل المشكلة بأكملها لكنها ستضعنا على الطريق الصحيح لحل المشكلة، لا يمكن لهدف استراتيجي واحد أن يحل كل المشاكل، ولكن ما لم نختار "هدفا" محددا نركز عليه فإننا سنغامر بهدر مواردنا الثمينة بطرق لن نحقق لنا الغاية المنشودة، وفي ضوء التحليل، فكر بالمعايير التي تحدد الهدف الاستراتيجي الجيد:

- يركز على استخدام مواردك من أجل نتيجة استراتيجية واحدة
- يقوم ببناء موارد وقدرات قاعدتك الجماهيرية
- يستخدم قوة قاعدتك الجماهيرية كثقل مرجح لكم مقابل ضعف المعارضة
- هدف منظور ذو مغزى، وهام بما يكفي لتحفيز مشاركة قاعدتك الجماهيرية
- ينتقل كالعدوى ويمكن تقليده.

بعد الإتفاق على معايير الهدف الإستراتيجي الجيد، قوموا بالعصف الذهني مرة ثانية لتوليد أكبر قدر ممكن من الأهداف، ومن ثم قوموا بتقييم كل واحد منها بناء على المعايير التي وضعتموها.

بعد أن تنفقوا عليه تكونون على استعداد لصياغة جملتكم التنظيمية: نحن ننظم (من) لتحقيق (ماذا) وذلك من خلال (كيف) وبحلول (متى)

### ٣- ما هو هدفك الإستراتيجي؟

حان الوقت لفحص هدفك الإستراتيجي الذي التزمت بتحقيقه بحلول نهاية الفصل، لكي نبدأ باستخدام مواردنا لحل مشاكلنا علينا أن نقرر أين سنركز: ما هي الغاية التي يمكن أن نسعى إليها والتي قد لا تحل المشكلة بأكملها لكنها ستضعنا على الطريق الصحيح لحل المشكلة، لا يمكن لهدف استراتيجي واحد أن يحل كل المشاكل، ولكن ما لم نختار "هدفا" محددا نركز عليه فإننا سنغامر بهدر مواردنا الثمينة بطرق لن نحقق لنا الغاية المنشودة.

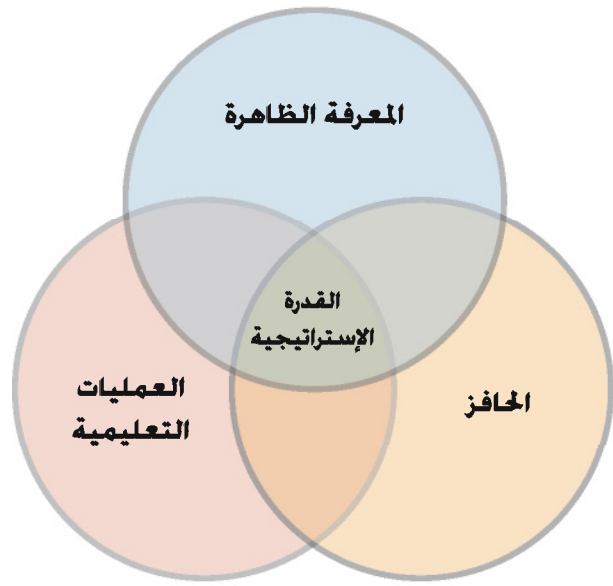
التركيز مهم للغاية: قرر فريق مونتغمري للقيادة، وانطلاقا من وعيهم لمعاناتهم من أزمة "القوة/السلطة"، أن يركز على قضية إلغاء الفصل في باصات مجتمعهم، كان بإمكانهم التركيز على أي من التحديات الكثيرة التي واجهوها: أماكن الإقامة العامة، المدارس، حق الاقتراع، الإسكان، التوظيف، الخ، لماذا اختاروا الباصات؟ كان لدى الحكومة الفدرالية اهتماما بالمواصلات ما أقنعهم بأنهم يمكن أن يستخدموا المحاكم الفدرالية لتأمر بإلغاء الفصل في الباصات، كما حدث في قضية براون ضد مجلس التعليم، فالغاية في هذه الحالة منظورة وواضحة، بالإضافة لكونها مكانا لاختبار الإساءة بشكل يومي، إذ كان على السود أن يسيروا بين صفوف من البيض ليأخذوا مكانهم في القسم الخلفي من الباص، وأن يتخلوا عن مقعدهم إذا طالب به راكب أبيض، وأن يخضعوا لسلطة سائق الباص المسلح - أي صورة مصغرة عن نظام الفصل برتمته، وكما تبين لاحقا، تمكنوا من استخدام الموارد المتاحة لدى قاعدتهم الجماهيرية -العديد وتذكرة الباص- وبهذه الطريقة وضعوا ضغوطا اقتصادية على شركة الباصات، وليس ذلك فحسب، بل زادوا من قدرة قاعدتهم الجماهيرية على العمل المشترك، ومن الجدير بالذكر هنا أن المقاطعة استمرت ٢٨١ يوما وشارك الكثيرون من البيض والسود في مساعدة الناس على التنقل دون استخدام الباصات مثل سائقي التاكسيات وأصحاب السيارات الخاصة، كما قرر الكثيرون المشي أو ركوب الدراجات الهوائية أو الحمير، لربما كان بإمكانهم أن يطوروا قدرة على التأثير بالتركيز على هدف آخر، لكنهم اختاروا هذا بالتحديد، والتزموا به، كما أنهم لم يحاولوا أن يتصدوا لكافة المشاكل دفعة واحدة، لقناعتهم بأن هذا النصر سوف يشكل أساسا لانتصارات أخرى، وهذا ما تبين في النهاية.

التحديد أيضا هام: كلما كان الهدف ملموسا، ومحددا، ويمكن تخيله، كلما تمكنت أنت وآخرون ترغب بضمهم إلى صفك من تركيز إبداعاتكم على تحقيقه، وهذا يتطلب بالتالي الالتزام بنواج محددة لكونها الطريقة الوحيدة لوضع التركيز الحقيقي على أمر ما، وفي نفس الوقت الحفاظ على المرونة في الوسائل المستخدمة.

ولا تشكل القائمة المطولة حول "ما سنحاول القيام به" استراتيجية بل قائمة بالتكتيكات المحتملة، ولا تشكل ثلاثة أو أربعة مسارات مثل تجنيد الأموال، التواصل المجتمعي، والبحث، استراتيجيات إلا إذا ارتبطت بهدف محدد لتزمنون بتحقيقه، فعلى سبيل المثال، وفي الاجتماعات الجماهيرية في حملة مقاطعة الباصات كان استخدام السيارات الخاصة لنقل المشاركين في مجموعات والذهاب سيرا على الأقدام للعمل تكتيكات وليست استراتيجية، كان الهدف واضحا، محددا، ومستداما - إنهاء الفصل في الباصات، أما التكتيكات فتم مواهمتها حسب مقتضيات الضرورة، وكما اعتاد سيزار شافيز القول فإن الاستراتيجية لا تتعلق باتخاذ القرار الصحيح بل باتخاذ قرار بأنك اتخذت القرار الصحيح، كيف تعرف متى علينا أن نأقلم أنفسنا مع المتغيرات، أو متى يجب أن نبقي على نفس المسار؟ تكمن إحدى المسؤوليات الرئيسية للقيادة الرئيسية في إدارة التوتر ما بين الالتزام والتكيف.

## القدرة الإستراتيجية

إن وضع استراتيجية جيدة هي عملية إبداعية مستمرة لتتعلم كيف يمكن أن نحقق أهدافنا من خلال التأقلم مع الظروف المتغيرة. وهي نتيجة للمدخلات من الناس الذين يمتلكون خبرات متنوعة - أشخاص تعلموا "المعرفة الواضحة"، و"التفاصيل الدقيقة" للأوضاع التي يتم وضع استراتيجيات بخصوصها. والذين أيضا تعلموا أن هناك أكثر من زاوية للنظر إلى الأمور. يتطلب الأمر مشاركة أشخاص تعلموا كل ما يمكن معرفته عن الأشجار في نفس الوقت الذي يستطيعون فيه تخيل الغابة بأكملها. أشخاص ربطتهم خبرتهم الحياتية، وشبكاتهم، وفهمهم، مع قواعد جماهيرية متنوعة سيكون لحشدهم في هذه الحملة مساهمة كبيرة في نجاحها.



### مخطط الإستراتيجية ٥

وتكون الإستراتيجية ديناميكية حين تتكون المجموعة المسؤولة عن الإستراتيجية من خبرات وخلفيات وموارد متنوعة. ومن العناصر الرئيسية في الإستراتيجية الجيدة استخدام العمليات المقصودة التي تيسر التعلم من خلال الاستماع للأراء المختلفة. تشجيع الاختلاف، وحل الإشكالات من خلال التفاوض بدلا من إصدار أمر أو التوافق. الخ... من المسؤول عن وضع الإستراتيجيات في منطقتك؟ كيف يمكن أن تزيد من تنوع (قدرات) هذه المجموعة لوضع الإستراتيجيات بشكل إبداعي؟ هل يقوم فريق وضع الإستراتيجية بالتداول والحوار بشكل جيد؟ (هل يوجد مساحة واضحة للعصف الذهني المفتوح والمبدع كجزء من عملية وضع الإستراتيجية، قبل اتخاذ القرارات؟) هل يمكن لفريق وضع الإستراتيجية التحرك بسرعة؟ (هل هناك عرف مرتبط باتخاذ القرارات بطريقة تشمل الجميع لكن تضمن الاستجابة السريعة في حال وجود وضع ملح؟)

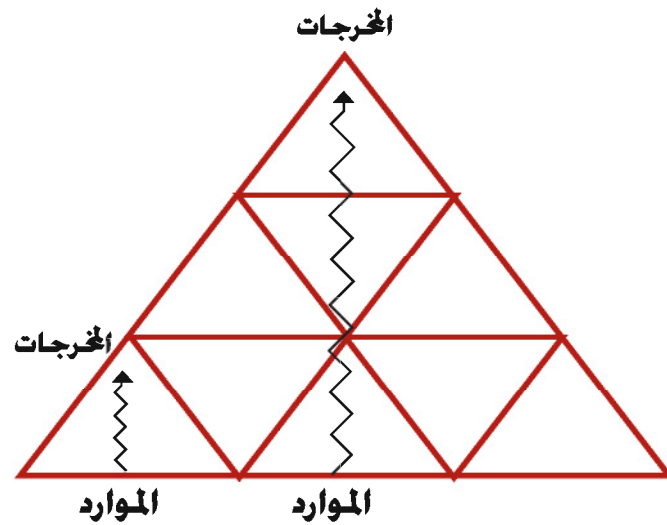
أخيرا، كلما كانت فرق القيادة متحفزة كلما زادت احتمالية أن يخرجوا باستراتيجية مبدعة. ومن العناصر التي تشجع الدافعية النظر إلى العمل كواضع أو حرفة، والمشاركة في اتخاذ القرار وبعض الاستقلالية للتصرف وفقا للقرارات. الخ.. ومع أن الإستراتيجية الجيدة قد تكون ثمرة عبقرية إستراتيجية، إلا أنها غالبا ما تكون نتيجة فريق إستراتيجي جيد جمع بين أعضائه قائد جيد.

يحتوي الخط الزمني لأي حملة على مراحل واضحة، وقمة في نهاية كل من هذه المراحل - يوم محدد تقوم فيه منظمك بفحص قدراتها المشتركة، وبعد كل قمة، يحتاج الموظفون والمتطوعون والأعضاء إلى وقت للراحة، والتعلم، وإعادة التدريب، والتخطيط للمرحلة التالية. كثيرا ما تقول المنظمات "لا يوجد لدينا وقت لذلك!". إلا أن الحملات التي لا تخصص وقتا للتأمل والتأقلم وإعادة التدريب ينتهي بها اللطاف إلى استنفاد طاقة مواردها البشرية وتتحول للتعامل برد الفعل مع الوقت.

### الاستراتيجية، النطاق، المدى

هناك خلط كبير حول في أي مرحلة من المشروع تلعب الاستراتيجية دورا، هل نركز على الاستراتيجية في مرحلة التخطيط لحملة تمتد على مدار سنة، ونركز على التكتيكات فقط حين نخطط لإجتماعنا العام التالي؟ هل نركز على الاستراتيجية حين نعمل على الصعيد الوطني، و فقط على التكتيكات على الصعيد المحلي؟ الإجابة هي أن الاستراتيجية تلعب دورا في كل مستوى من مستويات المشروع، وفي كل المراحل، ما يختلف هو نطاق "النواج" التي تنوي الاستراتيجية تحقيقها.

كما يوضح الرسم ٤، النطاق الاستراتيجي، تتطلب كل مرحلة من مراحل الحملة وضع توقعات ونواج، وتقييم الموارد المتاحة لتحقيق النتيجة المطلوب، وتقييم العوامل البيئية ذات الصلة، ورسم استراتيجية (استهداف، توقيت، تكتيكات) لترجمة الموارد المتاحة إلى تلك النتيجة المطلوبة. بالتالي، يتطلب اجتماعك العام وضع استراتيجية بقدر ما تتطلبه خططك السنوية، ومن الأرجح أن يكون هناك أشخاص مختلفين مسؤولون عن النطاق الإستراتيجي المختلف في مستويات مختلفة من المنظمة أو في مراحل زمنية مختلفة، إلا أن هناك حاجة لاستراتيجية جيدة في كل مستوى - وكلما كانت المنظمة لا مركزية كلما زادت الحاجة لوضعي استراتيجيات جديدين. أخيرا، فإن الإستراتيجيات التي تتطور في حملة منظمة بشكل جيد والمتداخلة مع بعضها البعض تحقق الاتساق وتقوي بعضها البعض ولا تتعارض أو تتصارع مع بعضها البعض.



### مخطط الإستراتيجية ٤

شاغرة في مقدمة الباص (القسم المخصص للبيضا)، وتتحول المشكلة إلى قضية حين يكون هناك حل محدد يمكن أن يتولاه لاعبون محدون، على سبيل المثال، الطلب من شركة الباصات بإلغاء الفصل (كحل للقضية) أو أن تواجه المقاطعة، القضية الجيدة هي قضية يمكن كسبها، وفي نفس الوقت تكون ذات مغزى، هناك خيار حرج آخر يتعلق بتحديد هوية صانعي القرار والمسؤولين الذين ستطالبهم باتخاذ خطوات وقرارات ملموسة بخصوص قضيتك.

قد يكون من المفيد تطوير قائمة من المعايير لتقييم التكتيكات التي ستستخدمها، وفيما يلي بعض الأفكار (هناك المزيد في القراءات المصاحبة لشارب، بوبو، وألينسكي):

- تعظيم استخدام مواردك بأكبر قدر ممكن مقابل موارد خصمك.
- العمل باستخدام تجارب قاعدتك الجماهيرية خارج إطار تجارب الخصم.
- اختيار التكتيكات التي توحد قاعدتك الجماهيرية بينما تقسم المعارضة.
- اختيار تكتيكات مناسبة مع قيمك.
- اختيار تكتيكات مسلية، محفزة، وبسيطة.

### ٥- كيف تقوم باستخدام تكتيكاتك مع الوقت كحملة لبناء زخم وقوة بدلا من فقدانها؟

هناك طريقتان للعمل في العالم - يمكن أن تتعامل برد فعل، كما هو حال الكثير من المنظمات، أو أن تكون مبادرا للفعل، ولكي تكون مبادرا للفعل عليك أن تضع أهداف وإطار زمني خاص بحملة، وتنظيم تكتيكاتك لكي تبني القدرة والزخم مع الوقت، ويتعلق التوقيت بتنظيم أنشطتك في إطار زمني تتابعي للحفاظ على المبادرة، وتعزيز قدرتك على السير قدما، وبناء الزخم، والاستفادة من الفرص التي قد تظهر في الطريق.

على سبيل المثال، من التكتيكات الأولية المفيدة تلك التي تنتج موارد إضافية تخلق قدرات أكبر للخطوات التالية، و"القمة" هي النقطة التي تقوم فيها بخلق قدرة جديدة يمكنك من استخدام تكتيكات جديدة، ويترتب على أغلب الحملات أن تتركس جزءا كبيرا من الوقت في البداية لتجنيد عدد كاف من المتطوعين لخلق "كتلة حرجية" تسمح لهم بالوصول إلى الأناصر على صعيد واسع، وهذا هو ما يبني الزخم، مثل كرة الثلج (وليس بلورة الثلج)، كل نجاح يساهم في موارد إضافية تزيد من إمكانية تحقيق النجاح التالي.

وتتمثل مسألة أخرى تتعلق بالتوقيت في متى يجب "مواجهة" المعارضة، أو في حملة تعاونية، متى يجب مواجهة أصعب التحديات، كتب أيلينسكي يقول بأنه من المهم أن لا تسعى لمواجهة لا يمكن لك أن "تكسبها"، وقد يساعد الصبر والثبات في بناء القدرات التي تحتاج إليها لإطلاق حشد معقول للمعارضة على جنب المواجهة - ذلك إذا اقتنعوا بأنكم أقوياء، يمكنك أن تحافظ على زمام المبادرة بيدك من خلال عدم إنهاء نشاط ما حتى تتضح الكيفية التي سيقود فيها إلى النشاط التالي، كما يمكنك أن تحافظ على زمام المبادرة أيضا من خلال توقع رد الفعل الذي سينتج عن كل فعل ستقوم به والتفكير باستجابتك لرد الفعل هذا، الحملة إذا هي طريقة لهيكلة الوقت.

وكما ناقشنا في الفصل الثالث، يتم هيكله توقيت الحملة على شاكلة قصة أو رواية تتجلى مع الوقت، تبدأ بالفترة التأسيسية (الإستهلالات)، ثم تنطلق بنضارة (ترتفع الستارة)، فتبني بشكل تدريجي بطيء عدة قمم (الفصل الأول، الفصل الثاني)، وتتوج بقمة القمم التي تحدد النتيجة (حل العقدة)، وتنتهي باحتفالنا بالنتيجة النهائية (الخاتمة)، تولد جهودنا زخما ظاهرا كما هو حال كرة الثلج، وكلما حققنا هدفا معيننا تولد موارد اضافية يمكن أن نستخدمها لتحقيق هدف أكبر يتبعه، وتنمو دافعيتنا مع كل نجاح صغير يقنعنا بأن النجاحات المقبلة ممكنة - ويزيدنا التزاما.

وكذلك الأمر ينطبق على الحافزية: فهدفنا الاستراتيجي يصبح جزءا رئيسيا من "قصة الآن"، يوجهنا حشد ملح، ونبحث عن الأمل في قدرتنا على مواجهة هذا التحدي، ولنتزم بمسار محدد للعمل، أي هدفنا الاستراتيجي، ويكون الأمل ملهما في العادة، ليس فقط من حيث القيم المتجذرة فيه، بل لكونه يطرح مسارات محتملة، فرؤية د. كينغ للديمقراطية الأمريكية والتي عبر عنها في حديثه في الكنيسة المعمدانية في شارع هولت هي رؤية قوية ومؤثرة، بالضبط كما هي قيم الإيمان التي يستثيرها، إلا أنه يحدد مصدرا للأمل يساعد على التصدي للمشاكل - قرار المحكمة العليا الأمريكية حول إلغاء الفصل في المدارس، الأمل الذي تعبر عنه "قصة الآن" لا تشكل صورة مزهرة فحسب، بل مسارا للمستقبل، تعبر الرؤية المحفزة إذا عن حاجة ملموسة، وملحة، وتغيير أخلاقي (الظلم) واستراتيجي (باصات الفصل بين البيض والسود)، وتحدث في نفس الوقت عن مصدر للأمل، يعبر عنه أيضا بكلمات أخلاقية (العدل) واستراتيجية (إلغاء الفصل في الباصات).

بالتالي، ونحن نحدد هدفك الاستراتيجي، عليك أن تضع قائمة بالمعايير التي يجب أن يلبها - يحل المشكلة المطروحة، يستخدموا القاعدة الجماهيرية بصورة مبتكرة، منظور، يطور القدرات القيادية، الخ. بعد ذلك، عليك أن تقوم بالعصف الذهني لوضع قائمة بأكبر عدد ممكن من الأهداف، ومن ثم التأمل فيها، توليفها، وتكرار العملية مرة أخرى، ثم عليك أن تختار، وتلتزم بهدف تؤمن بأنه من الأرجح أن يمكنك من حشد الموارد (ما تملكه) بشكل قوي ومؤثر (ما تحتاجه) لتحقيق الهدف (ما تريده)، لا يوجد خيار مثالي، لهذا نجد أن وضع الاستراتيجية أمر صعب.

### ٤- ما هي التكتيكات التي ستستخدمها لتحقيق هدفك الاستراتيجي؟

هل تذكرون ما هو التكتيك؟ التكتيكات هي أنشطة محددة تستخدمها لتطبيق الاستراتيجية - موجهة بطريقة محددة ويتم تنفيذها في أوقات محددة، وهي النشاط الذي يحقق استراتيجيتك، الاستراتيجية بدون تكتيك عبارة عن مجموعة من الأفكار اللطيفة، والتكتيك بدون استراتيجية هدر للموارد، يكمن فن التنظيم في العلاقة الحيوية بين الاستراتيجية والتكتيك، استخدام الاستراتيجية لوضع التكتيك والتعلم من التكتيك لمواءمة الاستراتيجية.

وبينما نعمل بإجاه تحقيق هدفنا نتعلم من نجاحاتنا وفشلنا الكيفية التي يمكننا من مواءمة تكتيكاتنا لتصبح أكثر فعالية مع الوقت، حملة مقاطعة الباصات ركزت على "التكتيك الرئيسي" الذي يمثل بالمقاطعة، إلا أنهم استخدموا القضاء أيضا، ونظموا التشارك بالسيارات، واستخدموا معارفهم في وسائل الاعلام، ونظموا الدعم الخارجي، الخ. وفي الواقع فإن وضع الاستراتيجية يتضمن سلسلة مستمرة من الابتكارات التكتيكية المبدعة والتأقلم مع تغير الظروف والفرص الناشئة والتقلبات التي يمكن أن تعاني منها الحملة.

من الجوانب الرئيسية لاتخاذ القرارات بخصوص التكتيك الاستهداف - المعرفة الدقيقة بكيف يمكن أن تركز الموارد المحدودة للقيام بما يمكن أن يعطي نتائج أكبر، ومن الخيارات الحرجة اتخاذ قرار حول أي مشكلة ستحولها إلى "قضية" تحشد الناس حولها، يفرق مايك ميلر، وهو منظم من كاليفورنيا، بين "الموضوع" مثل التعليم و"المشكلة" مثل مدرسة سيئة، و"القضية" مثل استبدال مدير مدرسة ما بمدير آخر، تصبح المواضيع مشاكل حين يواجهها الناس في واقعهم وخبرتهم، وتتحول إلى "قضية" حين يتم تحديد الحلول لهذه المشكلات، يصبح موضوع الفصل العنصري مشكلة حين يصير "لزما علي أن أستقل الباص من الباب الأمامي، أدفع الأجرة، ثم أنزل وأستقل الباص من الباب الخلفي، وأجلس (أو أقف) في الخلف حتى لو كان هناك مقاعد

لا يتعلق التنظيم فقط بتغيير العالم، ولا بتغيير معتقدات الناس بخصوص هذا العالم - إنه يتعلق بالرباط ما بين الاثنين. ويقول المنظمون بأن أخذ الناس إلى خلوة لمدة أسبوع "لتغيير إطار تفكيرهم" لن يغير شيئاً إذا كانوا سيعودون إلى نفس السياق "الهيكل" الذي تركوه وراءهم. من جهة أخرى، يؤكد المنظمون بأن تغيير السياق "الهيكل" دون تغيير الناس الذين يعملون ضمن هذا السياق لن يغير الكثير أيضاً. حين يتغير الناس، قد يبدأون بامتلاك القوة الضرورية لتغيير ظروفهم - وكلما امتلك الناس هذه القوة، كلما بدأوا بالتغيير. لهذا السبب نسمي هذا المساق "الناس، القوة، والتغيير".

من جهة، يتحدى المنظمون الناس لتفسير خبراتهم بشكل مختلف. وهنا تكمن قيمة المنظور "الخارجي". فلا يوفر المنظمون "معلومات" فحسب، بل يطرحون أسئلة تتحدى الناس للقيام بإعادة تأطير فهمهم لأنفسهم وخبراتهم من خلال وجود سياق للعلاقات التي تبنى بتبادل قصصي يمنحهم الفرصة لإعادة تأطير الأمور من منظور الرؤيا الأوسع والأشمل، وعمليات تشاورية، وتكتيكات عملية، من جهة أخرى، على المنظمين أيضاً أن يعطوا الناس القدرة على فهم العالم من خلال تعديل الأطر التي يستخدمها الناس (تكبير الإطار، جسر الإطار، تمديد الإطار). وهنا تكمن قيمة المنظور "الداخلي": فالأشخاص من الخارج لا يقومون ب"تأطير" الأمور لأن هذه مهمة الأشخاص من الداخل، ولا تبنى عملية "إعادة التأطير" على قيام

طرف ب"مجاملة" الطرف الآخر، بل على عملية حوارية ما بينهم وفي داخلهم، إن عملية تحويل "المشاكل" إلى "فضايا" (إعادة تأطير المشكلة لتصبح أمراً يمكن القيام بعمل بشأنه) تقع في المسافة ما بين هذين المنظورين. . ويكمن الكثير من العمل التفسيري المرتبط بعملية التنظيم في عنونة التجارب القديمة تحت عناوين جديدة، فإذا وجد الناس أنه اعجبهم قد يقررون طرحها بهذا الشكل.

ومع أن رواية القصص عملية خفية بينما وضع الاستراتيجية عملية خفية، فإن الرواية المفعمة بالأمل، وتفسير عملية وضع الاستراتيجية المعقولة بدا بيد مع رواية قصة محفزة، وعادة ما يكون لدى الحملات الأكثر فعالية "قصة" و"خطة". كيف يمكن أن نبني على الموارد التي نمتلكها، كيف يمكن أن نستفيد من الفرص المتاحة، لماذا لن نقيدنا العقبات، كيف تقود كل خطوة لتلك التي تليها - كل هذه هي عناصر في استراتيجية معقولة، وكما تعطي الاستراتيجية الجيدة معنى للتكتيكات الفردية من خلال تحويلها من فعاليات منعزلة إلى خطوات على الطريق لتحقيق الهدف، فإن القصة الجيدة تعطي أفعالنا معنى من خلال تحويلنا إلى مشاركين في رواية مؤثرة. يمكن أن يساعدنا التحليل على "تفكيك" قصة قديمة في طريقنا نحو تعلم كيفية رواية قصة جديدة، وفي عملية التنظيم نجد أن قصتنا واستراتيجيتنا لا تتمثلان فقط في كيف نفتح أنفسنا بأن هذا المسار يستحق المغامرة بل كيف نحشد الآخرين الذين، بدون مشاركتهم، لا يمكن لنا أن نقوم بشيء على الإطلاق.

## أسئلة حول الإستراتيجية

### وضع الاستراتيجية

- ١- من هم أهلك (قاعدتك الجماهيرية)؟ لماذا؟
- ٢- ما هي المشكلة: نظرية التغيير؟ لماذا؟
- ٣- ما هو هدفك الاستراتيجي؟ لماذا؟
- ٤- ما هي التكتيكات التي ستستخدمها؟ لماذا؟
- ٥- ماهو الخطة الزمنية التي توضح كيف ستستخدمها؟ لماذا؟

### قوة جيتسو- تكتيكات إبداعية من الماضي - ربيع ٢٠١٢

من المهم أن نتذكر بأن الاستخدام المبدع للموارد يعتمد على السياق الذي نجد أنفسنا فيه، علينا أن ننظر حولنا ونحاول أن نفهم علاقات القوة الحالية وأن تطور تكتيكات تسمح لنا بتحويل علاقات القوة هذه، قد لا تتكرر هذه الأمثلة من الماضي، لأن سياق اليوم مختلف تماماً. إلا أن استخدامهم المبدع للموارد يمكن أن يلهم تفكيرنا الإبداعي، بالضبط كما استلهمت فريدا كالدو من أعمال ديغو ريفيرا ومن ثم قامت برسم أعمالها الخاصة من إبداعها الشخصي.

حج عمال المزارع في كاليفورنيا، ١٩٦٦: قام ٥١ عضواً من الجمعية الوطنية لعمال المزارع (والتي أصبحت لاحقاً اتحاد عمال المزارع) بالسير ٣٠٠ ميل من ديلانو إلى ساكرامنتو لتسليط الضوء على الصعيد الوطني وعلى صعيد الولاية على نضالهم ضد صناعات شينلي وهي شركة توزيع وطنية للمشروبات الكحولية، وصاحب مزارع عنب في ديلانو كان لدى الجمعية نزاع طويل معه، هذه المسيرة التي خطط لها أن تحدث في نفس وقت صيام الفصح الكاثوليكي أضافت طاقة لهذه الحملة الطويلة الأمد، وأجبر خروج آلاف المشجعين ليعبروا عن دعمهم للمشاركين في المسيرة صناعات شينلي على إعادة النظر في رفضهم للتفاوض مع الجمعية، وقبل ثلاثة أيام من وصولهم إلى ساكرامنتو وافقت صناعات شينلي على كافة الشروط في أول عقد نقابي يتم توقيعه في تاريخ عمال الزراعة في كاليفورنيا، وهكذا انطلقت الحركة.

فيضان في المتجر (سول أليينسكي): تعبيرا عن الاحتجاج على سياسات التوظيف العنصرية في متجر كبير هدد المنظمون بجلب ٣٠٠٠ زيون أسود بالباصات يرتدون أفضل لباس لديهم ليملاؤا المتجر بهم، كذلك كان من المقرر أن يشغل الزبائن السود الموظفين من خلال طرح أسئلة تفصيلية حول البضاعة، وثم قبل ساعة من موعد الإغلاق يطلبوا شراء كل شيء تحت ناظرهم ويطلبوا شحنه بناء على طلبية "الدفع عند الاستلام"، ولدى استلامه يقوموا برفضه وإعادته إلى البائع، ولأن هذا التهديد كان ممكناً ومعقولاً، اكتفى المتجر به لتغيير ممارساته في التوظيف، ما هو المغزى هنا: قد يكون التهديد باستخدام تكتيك معين أكثر تأثيراً من التكتيك بحد ذاته.

الاعتصام جلوسا في الحمام: قامت مؤسسة وودلون (سول أليينسكي) في شيكاغو، وإقناع السلطات بالحفاظ على التزاماتهم بالاستثمار في غيتو وودلون، بالترتيب لتنظيم اعتصام جلوسا في حمامات المطار. قرر المعتصمون أن يجلبوا معهم الكتب والصحف واحتلال المقاعد والمبولات والبقاء هناك لساعات وساعات، مرة ثانية، أجبر التهديد باستخدام هذا التكتيك، والذي كان في ذلك الوقت قانونياً، المؤسسة السياسية على إعادة الالتزام بالاستثمار في وودلون.

مقاطعة باصات مونتغومري: تم تحويل خليط من الموارد الفردية البسيطة (أجرة الباص) إلى قدرة جماعية مؤثرة (انقطاع أجرة الباص بشكل جماعي كبير). هذا الوضع الذي بدا في البداية وكان القوة جانب النخبة من البيض، حول لوضع وجد المجتمع الأمريكي من أصول أفريقية فيه طرقاً لتحويل ضعفهم الفردي إلى قوة جماعية ومع الوقت تمكنوا من تغيير توازن القوى في حملة مشهود لها من أجل المساواة في الحقوق.