

خارطة العمليات والتكتيكات

الدليل الإرشادي لاستخدام أسلحة حرب اللاعنف

وائل عادل

هشام مرسي

أحمد عادل عبد الحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

حقوق هذه المادة محفوظة لأكاديمية التغيير. ولا يجوز طباعتها للنشر إلا بعد موافقة أكاديمية التغيير، ولا مانع من نشرها على مواقع الإنترنت شريطة ذكر المصدر.

للتواصل مع أكاديمية التغيير (AOC)

هاتف: +44 773 3399748

تيليفاكس: +43 1 2649024

بريد إلكتروني: info@taghier.org

الموقع الإلكتروني: www.aoc.fm

المحتويات

6.....	مقدمة
7.....	التمهيد
17.....	الفصل الأول: خارطة عمليات حرب الالعنف
18.....	1. خارطة الصراع
19.....	2. خارطة عمليات حرب الالعنف
20.....	3. رسم خارطة العمليات
23.....	4. خطوات رسم خارطة العمليات
23.....	1.4. الأداة الأولى (العلاقات)
25.....	أولاً: تحديد الأطراف المختلفة
29.....	ثانياً: تحديد طبيعة العلاقات
31.....	ثالثاً: تحديد التكتيكات
36.....	رابعاً: التقييم
37.....	سليبات أداة العلاقات
38.....	2.4. الأداة الثانية "مرآة التكتيكات"
38.....	خطوات رسم الخارطة
39.....	أولاً: رسم الهيكل العام
41.....	ثانياً: رسم البنية الداعمة والمعادية لطرفي الصراع
44.....	ثالثاً: رسم الشكل المستقبلي
46.....	رابعاً: تحديد التكتيكات
46.....	خامساً: التقييم
49.....	5. وظيفة خارطة العمليات
51.....	أدوات مساعدة لرسم خارطة العمليات
52.....	جداول الأطراف
52.....	جدول الشخصيات
56.....	جدول المنظمات
59.....	الفصل الثاني: إرشادات
61.....	قبل النشاط
61.....	الاستراتيجية
62.....	تحديد الأهداف

62.....	تحديد الفاعل الرئيس
63.....	تحديد المستهدف بدقة
64.....	حماية النشاط
65.....	التدريب
66.....	أثناء النشاط
66.....	التجربة
66.....	الإعلام
67.....	بعد النشاط
67.....	الشكر
67.....	التقييم
68.....	ملحق التجارب
69.....	ليبريا: مقاومة الفوضى الشعبية
70.....	الخطة البديلة "ب" لحركة أتبور في صربيا في عام 2000
75.....	الخاتمة
76.....	قائمة المصادر
77.....	إصدارات أكاديمية التغيير

فهرس الأشكال

15.....	شكل 1: المستويات المختلفة لعملية إدارة حرب اللاعنف والتأثيرات المتبادلة بينها
22.....	شكل 2: نموذج مبسط يوضح موقع الخريطة العملية من الرؤية الكلية للصراع
27.....	شكل 3: تحديد المستوى الأول من العلاقات في ثلاث دوائر، دائرة التأثير الأولى والثانية والثالثة
30.....	شكل 4: تحديد المستوى الثاني من العلاقات في شكل أسهم توضح طبيعة العلاقات بين الأطراف
32.....	شكل 5: وضع التكتيكات على خارطة العملية
33.....	شكل 6: نموذج توضيحي: في نوفمبر 2006، قام مركز ضحايا التعذيب بشرك كيفية رسم خارطة العمليات ل 13 منظمة
40.....	شكل 7: الهيكل العام لخارطة العمليات باستخدام أداة مرآة التكتيكات
42.....	شكل 8: البنية الداعمة والمعادية لطرفي الصراع
46.....	شكل 9: الخارطة المستقبلية المنشودة
48.....	شكل 10: وضع التكتيكات على خارطة مرآة التكتيكات
50.....	شكل 11: دور خارطة العمليات في وضوح الرؤية

فهرس الجداول

- جدول 1: مستويات التخطيط المختلفة التي تشملها عملية إدارة حرب الالاعنف 10
- جدول 2: نموذج لخطة عمل لنشاط تكتيكي واحد فقط. وهو النموذج الذي يتم تكرار بحسب عدد التكتيكات المستخدمة في العملية 35
- جدول 3: جدول زمني لمجموع التكتيكات المستخدمة في العملية 36
- جدول 4: جدول الشخصيات 55
- جدول 5: جدول المنظمات 58

مقدمة

شهدت المجتمعات على مدار العصور - ولا زالت - حالات من الحراك تتجلى بوضوح في الفعل السياسي والرغبة في التغيير، وتتلور في إحساسها بحقها في أن تنعم بحياة، عمادها العدل والحرية واحترام حقوقها الإنسانية وكرامتها البشرية. وتنتفض بين الحين والآخر طلائع تمثل ضمير شعوبها، بلحثة عن دورها الذي وجدت من أجله، وراسمة حلمها التغييري، عازمة على أن تطيح بالديكتاتوريات التي تسببت في قعود مجتمعاتها عن مواكبة التطور الإنساني العلمي. وتأتي إسهامات أكاديمية التغيير العلمية في إطار تقديم الخبرة الإنسانية التراكمية للشعوب، تنميةً للعقل التغييري، وتعزيزاً للفكر الاستراتيجي، ونشراً لثقافة التغيير على أسس علمية، مستفيدة في ذلك من التجارب الإنسانية على مر العصور، لاستكمال وصقل طرق الكفاح والتطوير التي بدأها أحرار الإنسانية الصامدون.

كتاب "خارطة العمليات والتكتيكات"

ويأتي كتاب "خارطة العمليات والتكتيكات" في سلسلة تكتيكات حرب اللاعنف كدليل إرشادي لأسلحة حرب اللاعنف. ويحتوي الكتاب على:

الباب الأول: خارطة عمليات حرب اللاعنف.

الباب الثاني: إرشادات عامة.

يليهما ملحق ببعض التجارب التغيرية.

قسم الدراسات والأبحاث

أكاديمية التغيير

التمهيد

أحد أوجه الاختلاف بين حرب اللاعنف والحرب العنيفة يمكن في طبيعة الأسلحة المستخدمة. فبينما تتميز الأسلحة المستخدمة في الحروب العنيفة - سواءً كانت دفاعية أو هجومية - بالقدرة التدميرية المادية العالية للأشخاص والمعدات والمنشآت، تتميز منظومة أسلحة حرب اللاعنف الدفاعية والهجومية بالقدرة التدميرية المعنوية العالية، وهو ما يعني قدرتها العالية على تدمير معنويات الخصوم والتأثير في وعي أطراف الصراع بموازين القوى.

فبخلاف الفوارق الفلسفية الرئيسة بين الحربين - وهي التي تناولناها في كتاب حرب اللاعنف.. الخيار الثالث - وبخلاف هذا الفارق الجوهرى في طبيعة ونوع التسلح بينهما تبقى هناك الكثير من أوجه التشابه فيما يتعلق بفنون إدارة الحرب العنيفة أو اللاعنيفة. ففن إدارة حرب اللاعنف - مثلها في ذلك مثل الحرب العنيفة - تشمل أربع مساحات كبرى:

1. الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: ومجال الاستراتيجية هو الصراع ككل. فالاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يعالجان جملة من المسائل مثل: تحديد عقدة الصراع، والأسلوب الأمثل لحل هذه العقدة، ونظرية بناء الحركة وتنظيمها وتدريبها وتركيزها وتوزيعها، وتحديد السياسات العليا للحركة، واختيار الأهداف الحاسمة، وتحديد اللحظة المناسبة لإنزال الضربة القاضية بالخصم، وتحديد الاستراتيجيات المضادة لاستراتيجيات الخصم، ورسم خارطة العلاقات الموجودة والمطلوبة (سيتم شرحها لاحقاً)، وغيرها من القضايا التي تؤدي إلى تحقيق الهدف السياسي للحركة.

وفن الإدارة الاستراتيجية يحتاج إلى قدرات فكرية ومعرفية وبراعة في التحليل وقراءة الموقف السياسي.

2. **العمليات والتخطيط العملياتي:** أما مجال التخطيط العملياتي فهو مجمل الحملة السياسية اللاعيفة التي

تشنها الحركة التغييرية ضد خصومها لتحقيق هدف استراتيجي محدد. وهو يشمل أساليب وأشكال إعداد العمليات وخوضها من أجل تحقيق هذا الهدف الاستراتيجي. وفيها تقوم القيادة بتحديد فكرة العملية وتحديد الموارد اللازمة لها، وتحديد الشكل الأفضل لاستخدامها لتحقيق أهداف العملية. كما تشمل عملية الدمج بين أسلحة حرب اللاعنف المختلفة لتتحول عمليات الحركة من عمليات محدودة ذات طبيعة واحدة يغلب عليها استعمال وسيلة واحدة يسهل على الخصم التعامل معها إلى عمليات شاملة معقدة تستخدم فيها أسلحة وتكتيكات متعددة مما يجعل التعامل معها أصعب. والقدرة على التخطيط لمثل هذه العمليات وقيادتها يعد من أحد الركائز الأساسية لنجاح الحركات اللاعيفة.

وهنا ينبغي الإشارة إلى أن خارطة العمليات التي يتم رسمها والتخطيط لها لا بد أن تكون مناسبة لطبيعة الأهداف الموضوعية وكافية لتحقيقها، ومتسقة مع الأهداف الاستراتيجية العليا.

وإدارة العمليات تحتاج إلى عقل مبدع قادر على دمج موارد الحركة مع احتياجاتها لينخرج بحلول إبداعية، تتمثل في حملات وعمليات قادرة على تحقيق عنصرى المبادرة والمفاجأة. كما تحتاج إلى عقل سريع البديهة قادر على الاستجابة السريعة للإخفاق الذي قد يصادف بعض جزئيات الحملة أو العملية لتحديد ما يجب عمله لجعل العملية قادرة على تحقيق أهدافها.

3. **التكتيك والتخطيط التكتيكي:** مجال التكتيك هو ساحة المواجهة اللاعيفة. ويشمل الإجراءات الصغرى

التي يتم تنفيذها في ساحة الفعل لضمان تحقيق أكبر تأثير ممكن. فالتكتيك هو فن إدارة القوات والأسلحة، ويشمل إجراءات تنظيم واستخدام الموارد المختلفة للحركة داخل

العملية الواحدة. والإدارة التكتيكية تحتاج إلى قدرة عالية على التعامل مع الدقائق والتفصيلات، وإلى عقل سريع البديهة، يملك القدرة والجرأة على اتخاذ قرارات حاسمة وسريعة، وإلى قدرة نفسية عظيمة على تحمل الخسائر المباشرة التي يعرف أنه سيتكبدها جراء قرار واجب أخذه لمواجهة موقف كارثي استجد على ساحة المواجهة.

4. **التخطيط اللوجستي:** وهو يحتل مساحة واسعة في حرب اللاعنف. إذ يغطي مرحلة التحضير الاستراتيجي ومرحلة التنفيذ العملي والتكتيكي في الوقت نفسه. فالتخطيط اللوجستي يعني تنظيم وتعبئة كل مصادر الحركة البشرية والاقتصادية والتقنية والبحثية والفكرية والمعلوماتية بما فيها الوضع القانوني للحركة وأشكال التضامن الاجتماعي بين أفرادها وتحضير الأفراد لمعركة أو سلسلة معارك لاعنيفة طويلة أو قصيرة الأمد. بمعنى أن التخطيط اللوجستي يشمل تأمين كل ما تحتاجه العمليات، فهو بمثابة التخطيط للبنية التحتية للحركة التغييرية.

مساحات التخطيط	أسباب استخدامها	نطاق عملها
الاستراتيجية	الإعداد للحرب اللاعنيفة	الدولة (ساحة الصراع السياسي)
العمليات	الإعداد للحملة	مسرح العمليات (المساحات التي تستهدفها الحملة)
التكتيك	الإعداد للمواجهة في عمليات محددة	موقع أو ساحة المواجهة الميدانية
اللوجستي	الإعداد للحرب وما تتضمنه من حملات ومواجهات	الدولة - مسرح العمليات - موقع المواجهة

جدول 1: مستويات التخطيط المختلفة التي تشملها عملية إدارة حرب اللاعنف

مثل لتوضيح المستويات الأربعة:

إذا افترضنا وجود صراع سياسي في دولة ما بين نظام حكم استبدادي ومجموعة من الحركات المقاومة التي تسعى للتغيير، فإن أول خطوة ينبغي القيام بها هي عملية التقييم الاستراتيجي للصراع السياسي القائم، وهو التقييم الذي ينتهي باستنباط مجموعة من السمات الرئيسة للصراع هي:

1. حكم استبدادي مركزي يسيطر على الأداة التنفيذية والتشريعية، ويؤثر بدرجة من الدرجات على الأداة القضائية.

2. القمع العسكري هو أداة وأد الحراك التغييري الأساسية.

3. عزوف الجماهير عن المقاومة رغم المعاناة خوفاً من أداة القمع أولاً وتشككاً في قدرات الحركات التغييرية ثانياً.

هذه السمات تحكم عملية الفعل السياسي المقاوم وتحكم استراتيجيات وتكتيكات حرب اللاعنف. ومن ثم تصبح القوانين الاستراتيجية الرئيسة لحرب اللاعنف في هذه الحالة هي:

1. **حراك لاعنيف فوق دستوري مقاوم: لاعنيف..** أولاً لتجنب مواجهة الخصم من نقاط قوته والمتمثلة في امتلاكه وسيطرته على القوة العسكرية، ولفتح الباب أمام عموم الجماهير للمشاركة، إذ أن الفعل العنيف يستقطب فئات قليلة بمهارات وقدرات محددة. وثانياً لبناء مجتمع جديد يؤسس على تمدين الصراع السياسي. أما فوق دستوري فللخروج من نفق القنوات الدستورية، نظراً لسيطرة الخصم على الأدوات التشريعية والتنفيذية، وتأثيره على الأداة القضائية.

2. حراك لامركزي يعتمد على وجود تيارات وحركات متعددة: لامركزي لتشتيت أداة القمع، ولتشجيع الجماهير على المشاركة. أما التيارات والحركات المتعددة فلاستيعاب أكبر قدر ممكن من الجماهير التي تختلف وتتشعب معتقداتها وانتماءاتها ومزاجها السياسي.

3. تحييد آلة القمع العسكري: لإفقاد الخصم أداة التحكم والسيطرة الرئيسة التي يعتمد عليها، وللتخلص من سبب رئيس من أسباب إحجام الناس عن المشاركة في المقاومة السياسية، ولتوسيع مجال حركة التيارات والمجموعات المقاومة وتخفيف الضغط عليها.

4. الفوز بالنقاط عبر تحقيق لمجالات صلبة جزئية متتالية: لعدم الدخول في مواجهة حاسمة مع نظام مركزي يمتلك أداة القوة العسكرية، ولزرع الثقة في نفوس الجماهير بإمكانية الفعل وقدرة الحركات على تحقيق التغيير.

بعد الانتهاء من عمليتي التقييم الاستراتيجي وبناء منظومة القوانين الاستراتيجية الكبرى الحاكمة للصراع؛ يعكف القادة الاستراتيجيون على اختيار مجموعة الأهداف الاستراتيجية التي لا بد أن تستهدفها الحركة إما بالتفكيك أو الإضعاف أو التحييد أو غيرها حسب طبيعة الصراع، وهي الأهداف التي يتم ترتيب عملية استهدافها في ضوء القوانين الكبرى (قواعد اللعبة) والمسارات الرئيسة التي اعتمدها الحركة.

هنا ينتهي دور الاستراتيجية ودور القادة الاستراتيجيين لبدأ دور التخطيط العملي والقيادة الميدانيين. فإذا اخترنا أحد هذه الأهداف الاستراتيجية، ولنفترض أنه صيغ في الشكل التالي: "تحييد آلة القمع العسكري" فإن قيادة العمليات تقوم بتحديد مجموعة من الحملات والعمليات المختلفة التي من شأنها في النهاية تحييد أو إضعاف

دور آلة القمع العسكري في الصراع الدائر بين المقاومة وجهاز الحكم الاستبدادي. وفي إطار العمل على تحقيق هذا

الهدف الاستراتيجي سنجد أنفسنا أما نوعين من العمليات:

إما عملية محدودة: وقد تكون عبارة عن حملة قانونية من خلال رفع دعاوى قضائية ضد القائمين على

التعذيب والاعتقال. وهذه العملية تحتاج قدرات قانونية وموارد مالية.

أو عملية شاملة: تشمل مجموعة من الحملات وتستخدم أكثر من سلاح من أسلحة حرب اللاعنف. فقد

تشمل هذه العملية:

- حملة إعلامية: تصوير وتسجيل عمليات الاعتقال والتعذيب وعرضها على مواقع خاصة، أو رفع صور

المعتقلين والقائمين بعمليات الاعتقال على شبكة الإنترنت.

- حملة قانونية: رفع دعاوى قضائية.

- حملة تدمير معنوي: وتشمل ملاحقة المسؤولين والمراقبة الضاغطة ومقاطعة الأشخاص وإرسال أغراض

رمزية إليهم.

- حملة الرد المرن¹: وتشمل الغارات اللاعنيفة والإعاقة اللاعنيفة والتجمعات أمام مقر التعذيب أو

الاعتقال وعدم التعاون مع رجال الشرطة والمورور.²

1 يقصد بحملة الرد المرن تصميم مجموعة من العمليات التي تستهدف ردع الخصم السياسي عن استخدام أداة القمع دون تصعيد حدة الصراع السياسي، ودون تحويل المشهد السياسي إلى حرب مفتوحة بين الطرفين. وتحدد الحركة طبيعة العمليات في ضوء قدراتها وبناء على طبيعة الموقف السياسي. وللإطلاع على المزيد حول فكرة الرد المرن يمكن الرجوع إلى سلسلة استراتيجيات حرب اللاعنف.

2 للتعرف على طبيعة هذه الأسلحة المذكورة هنا وللإطلاع على المزيد من أسلحة حرب اللاعنف المختلفة وكيفية عملها واستخدامها؛ يمكن الرجوع إلى: أحمد عادل عبد الحكيم، د. هشام مرسى، م/ وائل عادل، أسلحة حرب اللاعنف، الدار العربية للعلوم - أكاديمية التغيير، الطبعة الأولى، 2010.

ومثل هذه العملية المتكاملة تحتاج إلى موارد ومهارات كثيرة. وهي عملية معقدة من ناحية التخطيط والتنسيق والتنفيذ إلا أنها تمثل ذروة التطور في أداء الحركة التغييرية التكتيكي والعملياتي.

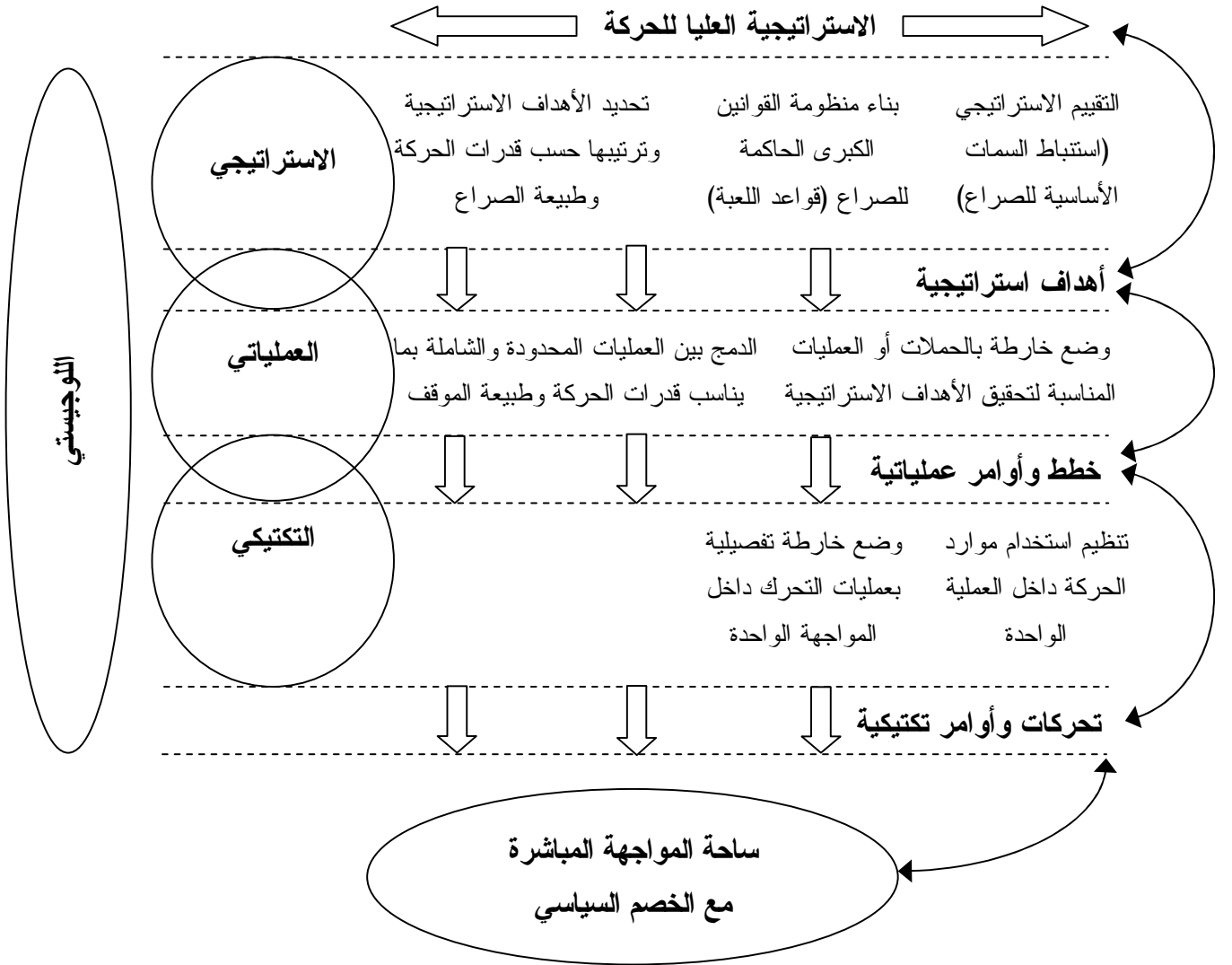
ويعد كل نشاط من أنشطة هذه الحملة أو العملية معركة أو مواجهة قائمة بذاتها، تحتاج إلى تخطيط تكتيكي. فمثلاً إذا قررت الحركة عمل تجمعات أمام مقار التعذيب والاعتقال؛ يبدأ القادة الميدانيون في النظر في التفاصيل الدقيقة لتلك المواجهة ووضع قائمة بالاحتياجات البشرية والمادية وربطها بخطة عمل محددة.

ويغطي التخطيط اللوجستي جميع احتياجات الحركة البشرية والمادية والفنية والتقنية وغيرها على مستويات التخطيط والتنفيذ المختلفة.

وبالعودة إلى ما ذكرناه من التشابه القائم بين فن إدارة حرب اللاعنف وإدارة الحرب العنيفة يمكن القول بأن صفة الاحتراف - أي التفرغ للنشاط واتخاذ حرفة - الملازمة للحرب العسكرية قد أدت إلى اكتمال قدرات الجيوش العسكرية سواء على مستوى الفكر الاستراتيجي أو العملياتي أو التكتيكي، أو على مستوى تطوير الوسائل ومضاعفة القدرات التدميرية المادية، أو على مستوى الدعم اللوجستي. وهو الوضع المقابل تماماً لحرب اللاعنف التي تقوم أساساً على التطوع. ومن هنا نلاحظ التحدي الكبير الذي يواجه قادة الحركات في إدارة حرب اللاعنف. فإذا قلنا مثلاً بأن بعض الحركات التغييرية قد استطاعت رسم ملامح استراتيجية معينة لعمليات التغيير السياسي التي هي بصددها، واستطاعت تحديد السمات الرئيسة للصراع والقوانين الاستراتيجية الحاكمة له؛ إلا أنها لا تزال تفتقد إلى الرؤية العملية الكفيلة بتحقيق الرؤية الاستراتيجية على أرض الواقع، ولا تزال عاجزة عن إدارة عمليات شاملة معقدة بفاعلية واقتدار، ولم تخطُ إلى الآن خطواتها الأولى نحو التطوير التكنولوجي لأسلحة حرب اللاعنف. ويمكن القول بأن مستوى التنفيذ التكتيكي - وليس التخطيط التكتيكي

- لدى الحركات المقاومة في العالم العربي على وجه الخصوص هو الأكثر نضجاً بين مستويات إدارة حرب اللاعنف المختلفة.

مستويات إدارة حرب اللاعنف



شكل 1: المستويات المختلفة لعملية إدارة حرب اللاعنف والتأثيرات المتبادلة بينها

ومن أجل المساهمة في سد ثغرة التخطيط العملياتي، فإن هذا الكتاب يحاول سد فجوة كبيرة في بناء الحراك التغيري. فهو محاولة لتطوير الفكر العملياتي والتكتيكي لقادة الحركات التغيرية، وهو الفكر الذي بدونه تصبح التصورات الاستراتيجية أحلاماً سياسية واجتماعية صيغت بمهارة واقتدار في عالم العقل، ولكنها تفتقر إلى ما يحولها إلى حقائق في عالم الواقع.

الفصل الأول: خارطة عمليات حرب الاعنف

المحتويات

1. خارطة الصراع.
2. خارطة عمليات حرب اللاعنف.
3. رسم خارطة العمليات.
4. خطوات رسم خارطة العمليات.
4. 1. الأداة الأولى (العلاقات).
4. 2. الأداة (مرآة العمليات).
5. وظيفة خارطة العمليات.

1. خارطة الصراع

إن المتتبع لظاهرة التدافع السياسي في المجتمعات، يدرك أن لهذا التدافع خارطة تشمل عدداً من الأطراف، والعديد من العلاقات المتشعبة بين هذه الأطراف. ويتوقف النجاح في التخطيط لإدارة الصراع بشكل كبير على قدرة القيادة على رؤية الصورة التفصيلية للصراع بشكل واضح، وتشمل هذه الرؤية:

- تحديد الأهداف العامة للصراع.
- تحديد أطراف الصراع المباشرة وغير المباشرة بدقة، والتعرف على طبيعة كل طرف من هذه الأطراف. والاستراتيجيات والتكتيكات التي يستخدمها.
- تحديد الاستراتيجيات الكبرى والمسارات المحتملة والتحالفات الممكنة لتحقيق الأهداف المرحلية والنهائية للصراع.

• تحديد المراحل التي يمر بها الصراع وأهداف كل مرحلة واستراتيجيات تحقيقها، بالإضافة إلى تحديد

نقاط الارتكاز التي تركز عليها الأطراف المتصارعة في كل مرحلة من هذه المراحل.

وهذه الرؤية هي ما نطلق عليها في الأكاديمية "خارطة الصراع"، وستعرض لها بالتفصيل في سلسلة

الاستراتيجيات.

بعد رسم خارطة الصراع وتحديد الخطوط العريضة الكبرى لإدارة الصراع تكون ساحة التفكير والتخطيط

الاستراتيجي قد انتهت، وتبدأ خطوة التفكير والتخطيط العملياتي. لتحويل الأفكار الكبرى في خارطة الصراع إلى

خطط عملية وحملة تنفيذية تحقق الأهداف الكبرى شيئاً فشيئاً.

وبذلك يمكن التمييز بوضوح بين التخطيط الاستراتيجي والعملياتي. فالتخطيط الاستراتيجي يسبق

التخطيط العملياتي. حيث يهدف الأول إلى خلق رؤية شاملة للصراع، ورسم الاستراتيجيات الكبرى التي سيتم من

خلالها خوض الصراع، بينما يسعى الثاني إلى تحديد مجموعة الأنشطة والفعاليات ومن ثم الأدوات والسبل القادرة

على تحويل هذه الاستراتيجيات الكبرى إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. فن إدارة العمليات هو فن تنفيذ

الاستراتيجية. وكما أن التصور الاستراتيجي يتم بلورته في "خارطة الصراع"، فإن التصور العملياتي لإدارة

الحملة يتطلب رسم "خارطة العمليات".

2. خارطة عمليات حرب الاعنف

وتُعرف "خارطة العمليات" بأنها الأداة التي تُستخدم لرسم أطراف الصراع، وتوضيح العلاقات المتشعبة

بين هذه الأطراف، وتحديد طبيعتها، ومن ثم تحديد العمليات و الحملات الفعالة الواجب استخدامها لتحقيق

الأهداف الاستراتيجية المرسومة.

فخارطة العمليات تُستخدم لتحديد طبيعة الحملات والفعاليات التي يرجى من خلالها تحقيق أهداف محددة، كمنش فكرة أو مصطلح جديد في المجتمع، أو إيقاف التعذيب في قسم شرطة محدد. وبذلك فإن خارطة العمليات لا ترسم بالضرورة مجمل الحملات أو العمليات المستخدمة في الصراع بأكمله؛ وإنما قد تقتصر على التخطيط لحملات محددة.

وسوف نعرض في هذا الفصل كيفية رسم خارطة العمليات عبر مثال عملي، بالإضافة إلى الأمثلة الموجودة في الملحق.

3. رسم خارطة العمليات

تنبع خارطة العمليات من الرؤية الشاملة للصراع. وللتعرف الدقيق على موقعها في الرؤية الكلية لا بد من تحديد عدد من النقاط قبل البدء في رسمها، مما يدعونا إلى التطرق لنموذج افتراضي مبسط للرؤية الكلية لصراع مُجتمَع مع نظامه الديكتاتوري الحاكم.

لنفترض أن خارطة الصراع الكلية تتكون من ثلاثة أطراف: الحاكم الديكتاتوري، والمجتمع المقاوم، والمجتمع الدولي الداعم، ولنفترض أن قادة المقاومة نجحوا في تحديد ثلاث عقد أساسية هي المسئولة عن بقاء المجتمع تحت سطوة تسلط النظام الديكتاتوري، ولنقل أنها: القمع، والخوف، وتهديد عملية التغيير لمصالح المجتمع الدولي مما يجعله يدعم النظام الديكتاتوري، ولنفترض أن حل هذه العقد يتطلب:

1- إفقاد آلة القمع الدكتاتورية فاعليتها.

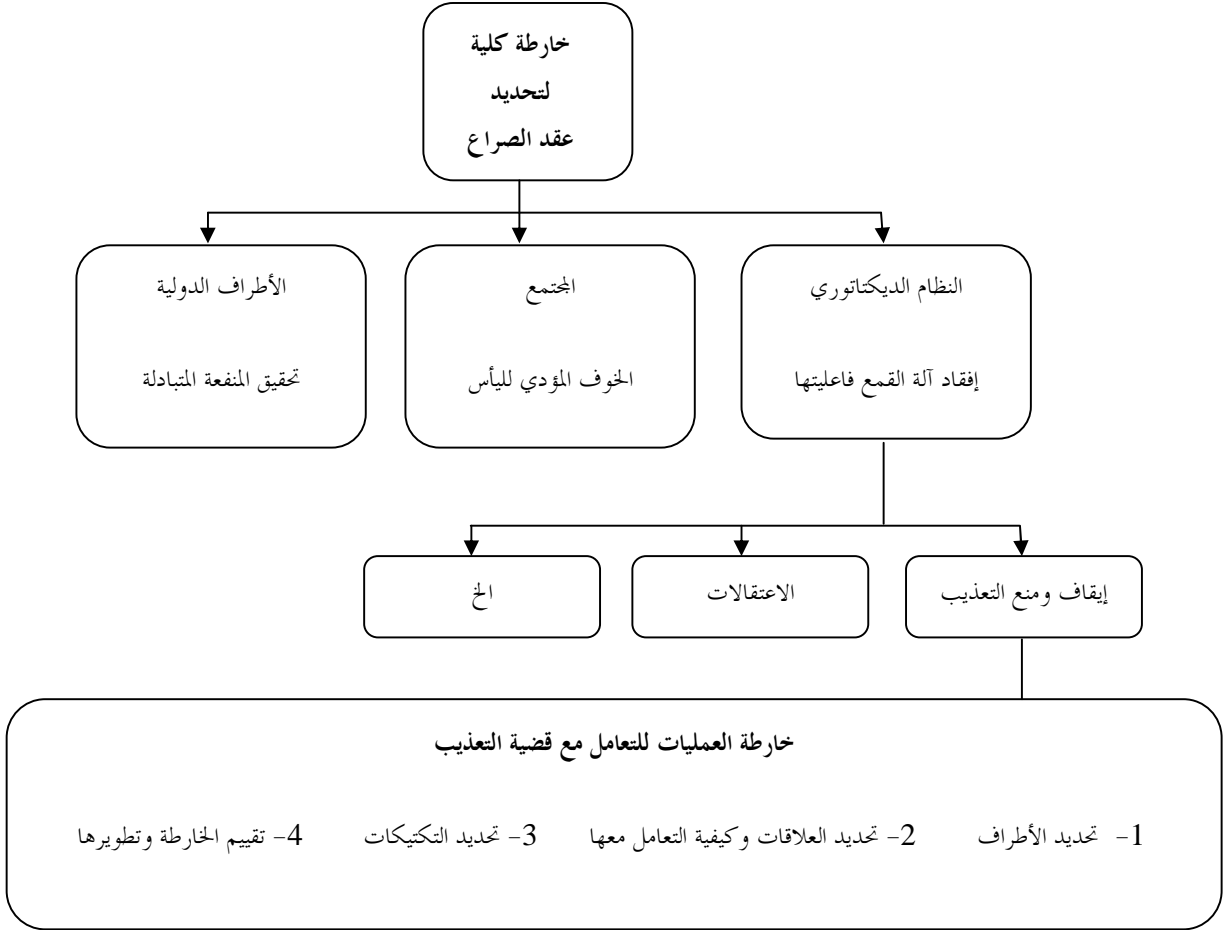
2- علاج مشكلة الخوف لدى المجتمع والتي تحول بينه وبين من ممارسة حقوقه السياسية الطبيعية.

3- إظهار إجماع أغلب الشعب على التغيير وأن أحداً لن يوقف هذا المشروع، والنجاح في تحقيق المصلحة المتبادلة بين المجتمع والأطراف الدولية الداعمة.

كل ما سبق تحديده يُفترض أنه تم عبر جهد من التخطيط الاستراتيجي من أجل رسم خارطة الصراع وتحديد الأهداف الاستراتيجية.

فإذا اخترنا هذا الهدف الاستراتيجي المتمثل في "إفقاد آلة القمع فاعليتها" فإن هذا الملف يشمل العديد من القضايا مثل: التعذيب، والاعتقالات السياسية، و دفع المقاومة إلى ردود الأفعال،... الخ. الآن تجد الحركة نفسها أمام خيارين: أولهما التخطيط لعملية شاملة لتحقيق هذا الهدف، وهي العملية التي لا بد أن تشمل القضايا الفرعية المختلفة المتضمنة داخل ملف القمع. وثانيهما التخطيط لعملية محدودة تستهدف إحدى القضايا الفرعية. ويتوقف واختيار أحد المسارين على موارد وإمكانات الحركة التغييرية المقاومة، وعلى وضعها داخل العملية السياسية، وعلى الموقف السياسي القائم وقت اتخاذ القرار، وعلى جاهزية الحركة لاستيعاب نتائج النصر الحاسم أو تجاوز الهزيمة (في حالة العملية الشاملة)، وعلى جاهزية سلم الفعل لدى الحركة (وضوح الخطوة التالية بعد النصر أو الهزيمة)، وعلى عناصر القوة والضعف لدى النظام الاستبدادي الحاكم.

وستنتج في هذا الكتاب لرسم خريطة عملياتية مبسطة ليسهل التعامل معها، مما يدعونا لافتراض أن الحركة قررت القيام بعملية محدودة تتعلق بقضية التعذيب في قسم شرطة كمثال عملي.



شكل 2: نموذج مبسط يوضح موقع الخريطة العملية من الرؤية الكلية للصراع، حيث يتم تحديد القضايا التفصيلية التي يجب التعامل معها لإدارة الصراع بشكل علمي مدروس. ويستدعي رسم كل خارطة عملية تحديد الأطراف والعلاقات والتكتيكات، مع ضرورة المراجعة المستمرة لخرائط العملية للتعرف على المستجدات والمتغيرات في واقع الصراع.

4. خطوات رسم خارطة العمليات

اعتمدنا في هذا الكتاب أداتين لرسم خارطة العمليات، بوسع المخطط أن يختار أيّاً منهما أو يدمج بينهما.

هاتان الأداتان هما:

- الأداة الأولى (العلاقات)
- الأداة الثانية (مرآة العمليات).

1.4. الأداة الأولى (العلاقات)³

تعتمد هذه الأداة على تحديد أطراف الصراع، ورسم العلاقات المتنوعة بينها من خلال أسهم ذات ألوان وأشكال مختلفة، بحيث يشير كل نمط من الأسهم إلى نمط محدد من العلاقات. ويتم رسم خارطة العمليات من خلال:

أولاً: تحديد كل الأطراف المشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر في الصراع.

ثانياً: تحديد طبيعة العلاقات المختلفة بين تلك الأطراف وكيفية التعامل معها.

ثالثاً: تحديد التكتيكات المناسبة للتأثير الفعال في كل من هذه العلاقات.

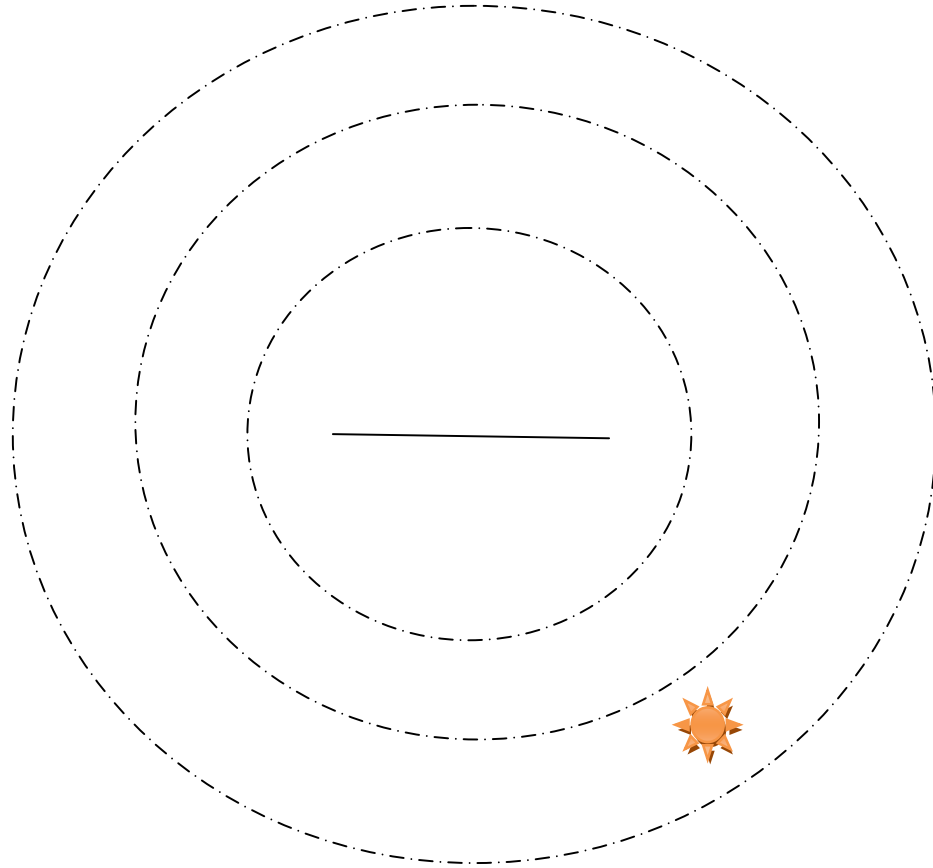
رابعاً: تقييم الخارطة وتطويرها.

³ هذه الأداة مستوحاة من ورقة كتبها كل من نانسي بيرسون مديرة مشروع (New Tactics) ودوجلاس جونسون المدير التنفيذي لمركز (Center of Victims of Torture) وهي الورقة التي طرحت في ورشة عمل أقيمت في مركز سياسات حقوق الإنسان. تحت عنوان:

“Measuring Impact in Human Rights: Models for a Path Forward” at the Kennedy School of Government, in May 2006.

أولاً: تحديد الأطراف المختلفة

ويتم ذلك من خلال رسم هيكل الخريطة المتكون من خط وثلاث دوائر وشعار، كما في الشكل التالي :



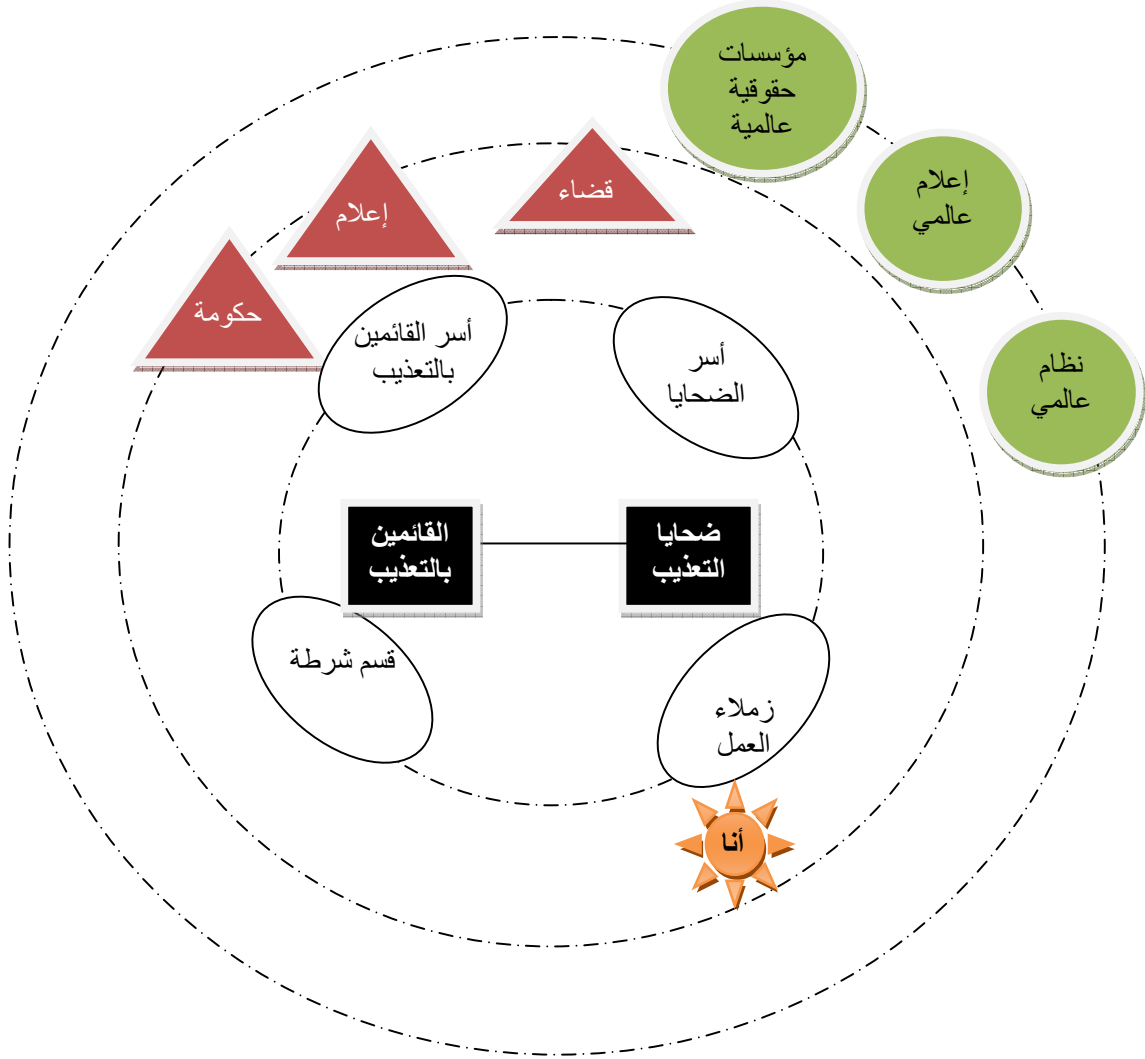
ثم تحدد عناصر الخارطة التفصيلية من خلال الخطوات الست التالية:

1. رسم الطرفين المباشرين في الصراع⁴ (العلاقة المركزية المباشرة) ويرسمان كصندوقين على طرفي الخط

المستقيم (الضحية — الجلاد)

⁴ نُذَكِّرُ بأننا نتناول هنا التخطيط العملي والتكتيكي لا الاستراتيجي، فالتخطيط العملي يتعرض لقضية محددة، لذلك يتم التخطيط في الضيق والعلاقات المرتبطة بالقضية بشكل مباشر أو غير مباشر، وطرفا الصراع هنا هما الطرفان المباشرين في القضية.

2. تحديد الأطراف ذات الاتصال الدائم المباشر بكل طرف (العائلة، الأصدقاء، زملاء العمل، رؤساء العمل، الشركاء،... الخ) وترسم هذه الأطراف كأشكال بيضاوية في الدائرة الأولى (المدار الأول) بلون يميزها.
3. تحديد الأطراف غير المباشرة على المستوى المحلي (الإعلام، القضاء، مراكز حقوق الإنسان،... الخ) وترسم هذه الأطراف على شكل مثلثات في الدائرة الثانية بلون آخر يميزها.
4. تحديد الأطراف غير المباشرة على المستوى الدولي (وسائل الإعلام العالمية، المؤسسات العالمية لحقوق الإنسان، لجان هيئة الأمم المتحدة... الخ)، وتُرسَم هذه الأطراف على شكل دوائر داخل حدود الدائرة الثالثة بلون ثالث يميزها.
5. تحديد "أنت" (فريقك أو منظمته... الخ) وموقعك على الخريطة بحسب قربك أو بعدك من طرفي الصراع. وترسم من خلال شكل يعبر عنك ويميزك عن بقية الأشكال كشعارك (رمزنا له هنا بالشمس).
6. تحديد الأطراف المرتبطة بك بشكل مباشر أو غير مباشر ولم تُكتب سابقاً.



شكل 3: تحديد المستوى الأول من العلاقات في ثلاث دوائر، دائرة التأثير الأولى والثانية والثالثة

ويراعى في مرحلة تحديد الأطراف استخدام أسلوب العصف الذهني⁵ من أجل حصر كل الأطراف الممكنة،

حيث قد يتطلب الأمر لاحقاً استثمار أي طرف يمكن الاستفادة منه.⁶

تدوين كل ما يتبادر إلى الذهن: تسجيل أي طرف مهما بدا أنه لا يهم في هذا الموضوع. والمطلوب في هذه المرحلة فقط هو التدوين، مع تجنب نقد الأفكار والاقتراحات، حيث سيتم النقد لاحقاً. تقييم الأفكار: الوقوف على كل نقطة دونت وتقييم مدى صلاحيتها فترفض أو تُقبل أو تُطوّر. تسجيل الأفكار النهائية: وهي في هذه الحالة الأطراف التي اتفق على تسجيلها.

⁶لا يشترط التقيد بنفس الأشكال الهندسية (الدوائر والمربعات) التي رمزنا لها لكل مستوى من الأطراف، فقد يكتفي المخطط بتحديد ألوان مميزة لكل مستوى. فالفكرة الرئيسة هي تحديد الطرفين المباشرين بدقة، ثم تحديد الأطراف المتعلقة بهما بشكل مباشر وغير مباشر على المستوى الشخصي والمحلي والعالمي. كما يمكن الاستغناء عن المدارات الدائرية بأخرى مستطيلة في حالة كثرة الأطراف، أو الاستغناء عن رسم المدارات، والاكتفاء بنسق التفكير المتدرج في تحديد الأطراف.

ثانياً: تحديد طبيعة العلاقات

وتنقسم العلاقات إلى عدة أنواع:

علاقة سلطة ونفوذ ويُرمز لها **بالسهم الأحمر في اتجاه واحد** (مثل علاقة قسم الشرطة بالقائمين على التعذيب، وعلاقة الحكومة بقسم الشرطة).

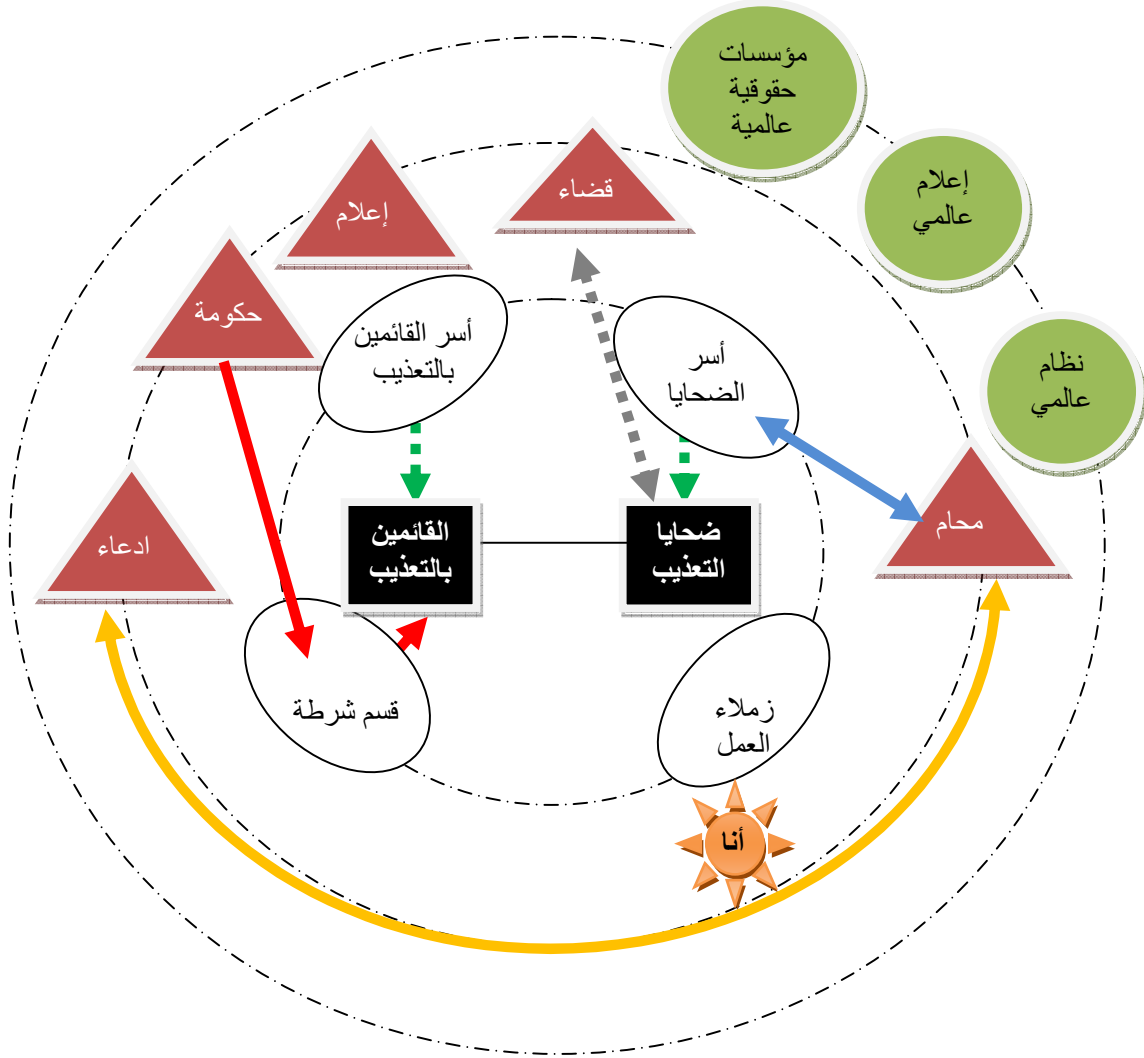
ب) علاقة منافع ومصالح متبادلة ويُرمز لها **بالسهم الأزرق في اتجاهين** (مثل علاقة المنفعة المتبادلة بين محامي الدفاع وأسرة المعتقل).

ج) علاقة مؤثرة غير مفعلة بعد ويُرمز لها **بالسهم الأخضر ذي الخط المتقطع** (مثل علاقة ضحايا التعذيب بذويهم، والتي يمكن من خلالها أن تقوم الأسرة بالكثير لصالحهم).

د) علاقة محتملة ويُرمز لها **بالسهم الرمادي في اتجاهين وخط متقطع** (مثل العلاقة الإنسانية المحتملة إقامتها مع سير المحاكمة بين ضحايا التعذيب وهيئة القضاء).

هـ) علاقة خلاف ويُرمز لها **بالسهم الأصفر في اتجاهين** (مثل علاقة التضاد بين محامي الدفاع ومحامي الادعاء العام).

في ضوء أنواع العلاقات السابقة يتم مد الأسهم بين الأطراف للتعبير عن طبيعة العلاقات الموجودة بالفعل.



شكل 4: تحديد المستوى الثاني من العلاقات في شكل أسهم توضح طبيعة العلاقات بين الأطراف

بعد ذلك يتم تحديد الهدف المطلوب إزاء كل علاقة، فبعض العلاقات سيكون المطلوب استثمارها، أو

تنشيطها وتفعيلها، أو تحييدها، أو تدمير فاعليتها، أو تجاهلها واستبعاد فاعليتها.⁷

⁷ عند التعامل مع العلاقات يراعى كيفية عمل العلاقات مع بعضها البعض، فبعض العلاقات أساسية والبعض الآخر هو نتيجة أهدافها، فبعض العلاقات الأساسية بحسب الأولويات. كما قد تستهدف بعض العلاقات على التوازي في حين تستهدف أخرى على التوالي.

ثالثاً: تحديد التكتيكات

بعد ذلك يتم تحديد العلاقات التي سٌستهدف مع تحديد التكتيكات المناسبة، ويتطلب هذا:

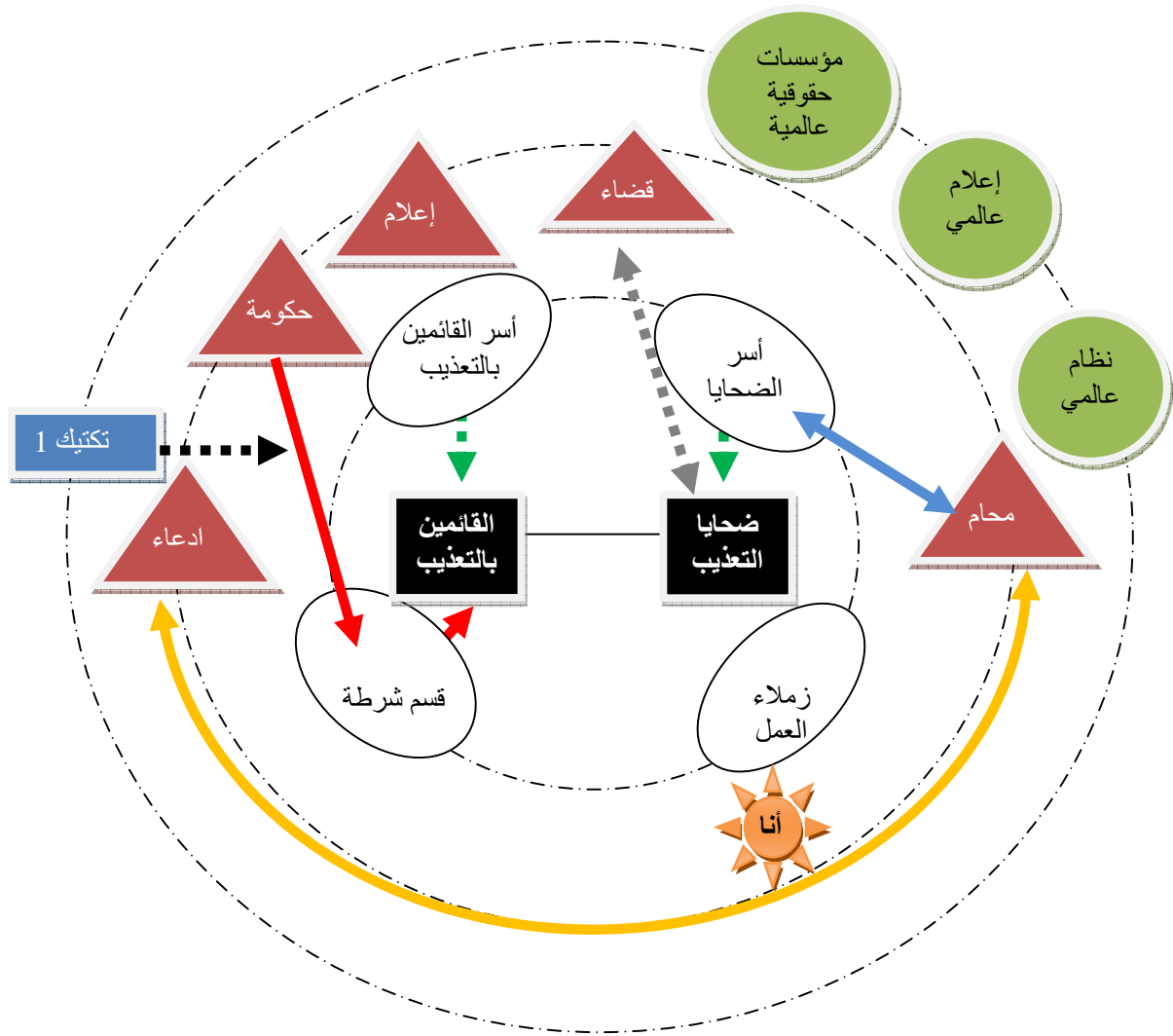
- إدراك جيد لطبيعة التكتيكات.⁸
 - مراجعة قاعدة بيانات ترسانة التكتيكات للاختيار منها أو استلهاهم أفكار لابتكار تكتيكات أخرى.
 - توفير عدد كاف من التكتيكات يتناسب مع السلوك المطلوب إزاء كل علاقة (تعزيز - تدمير - تحييد).
 - اختيار التكتيكات القادرة على التأثير في المساحات الفارغة والعلاقات غير المستهدفة بعد في الخارطة.
- ويتم رسم التكتيكات على الخارطة في شكل هندسي كالمستطيلات الزرقاء ويمد منها سهم أسود متقطع.
- يجب ألا يغفل النشاط ومجموعات العمل عن رسم أدوارهم على الخارطة، وتحديد علاقاتهم التي سيستثمرونها، والمخاطر التي سيتعرضون لها.

⁸ يجب مراعاة العلاقات المختلفة بين التكتيكات المختارة:

فبعضها يعمل مستقلاً بذاته لا يحتاج إلى تكتيك آخر مساعد.

وبعضها يعمل جنباً إلى جنب مع البعض الآخر.

وبعضها يتعارض مع البعض الآخر.



شكل 5: وضع التكتيكات على خارطة العملية

(تكتب في هذه المساحة أهداف التكتيك وتوصيف مختصر له)					التكتيك 1
5	4	3	2	1	خطوات التنفيذ
.....	المستول عن التنفيذ
					الملى الزمنى (موعد الانتهاء)
					المتاحة
					المطلوبة
					من؟
					طبيعة المقاومة
					كيفية التغلب على المقاومة
					من؟
					كيف؟
					نتائج التكتيك
					تحليل النتائج
					التقييم

جدول 2: نموذج لخطة عمل لنشاط تكتيكي واحد فقط. وهو النموذج الذي يتم تكرار بحسب عدد التكتيكات المستخدمة في العملية

باستمرار، والخصم في حالة ديناميكية من الفعل ورد الفعل، وقد تظهر علاقات جديدة، أو تطراً ظروف مستجدة، أو يُكتشف خطأ ما في معلومات راسمي الخارطة حول الأطراف أو العلاقات، أو تظهر تكتيكات أخرى يمكن استثمارها. وفي النهاية نؤكد أن مجرد رسم الخارطة ليس ضماناً للنجاح، فالمطلوب هو رسم الخارطة الأكثر واقعية وفاعلية، وهنا تأتي عبقرية العقل المخطّط، ومدى إلمامه بواقعه وقدراته. وحرصه على التقييم المستمر وتطوير الخارطة في ضوء التجربة الميدانية.

سلبيات أداة العلاقات

- التخطيط بناء على فكرة العلاقات ينقصه تحديد درجة قوة العلاقة، فإن قلنا أن هناك علاقة سلطة ونفوذ بين الحكومة والقائمين على التعذيب يرمز لها بالسهم الأحمر، فما هي درجة قوة العلاقة؟ وكيف يمكن التمييز بينها وبين علاقة أخرى من فئة السهام الحمراء لكنها أقل قوة؟
- العلاقات تكون أحياناً من الكثرة والتشعب بحيث تتشابك الأسهم وتصبح قراءة الخارطة عملية صعبة وشاقة.
- الخارطة لا توضح الشكل المستقبلي المنشود من العلاقات، فهي توضح العلاقات الراهنة ونمط التعامل المطلوب مع كل منها، وشكل التدخل للتأثير في كل علاقة.

2.4. الأداة الثانية "مرآة التكتيكات"

وللتغلب على السلبيات السابقة قامت أكاديمية التغيير بابتكار الأداة (ب)،¹⁰ وهي تتميز بالتالي:

- لا تعتمد على فكرة العلاقات، ولكن تعتمد على فكرة درجة الدعم. حيث يتم رسم الطرفين الأساسيين، وتحديد موقف الأطراف الأخرى منهما من حيث الدعم.
- تحدد مستوى دعم الجهات المختلفة بحيث يمكن التمييز بينها.
- توفر رؤية أفضل للمشاهد دون أن تشغب عليه كثرة الخطوط.
- تعرض الشكل الحاضر والمستقبلي.

خطوات رسم الخارطة


أولاً: رسم الهيكل العام.

ثانياً: رسم البنية الداعمة والمعادية.

ثالثاً: رسم الشكل المستقبلي للبنية الداعمة.

رابعاً: تحديد التكتيكات.

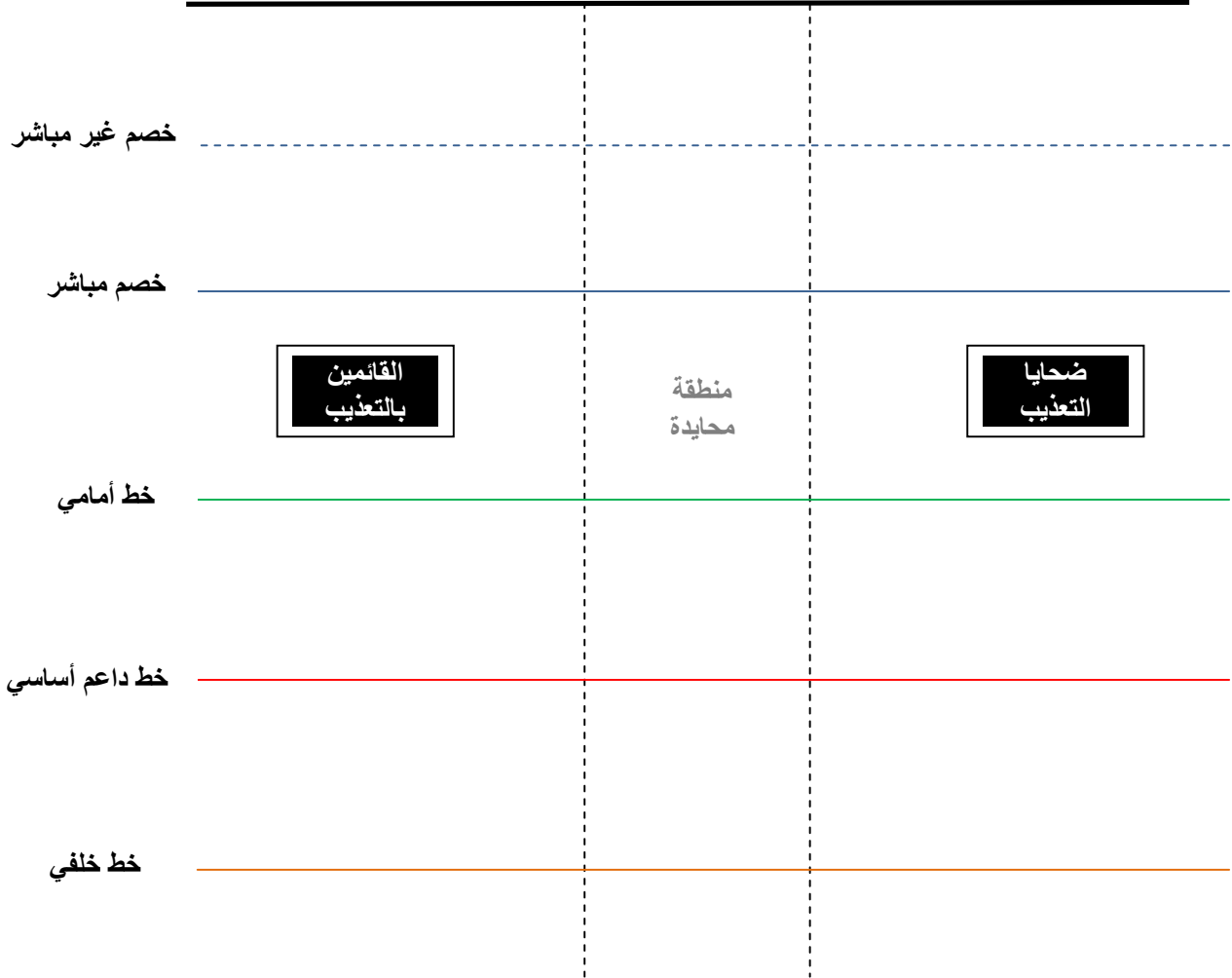
خامساً: التقييم.

¹⁰ ترجع فكرة تطوير هذه الأداة إلى إشارة من الباحث سعد بحار، الذي رأى أهمية عدم الاكتفاء بفكرة العلاقات، وقدم تصوراً تم تطويره لاحقاً. حيث رجح استخدام نموذج البنية التحتية للحركة التغييرية، وهو النموذج الذي تستخدمه الأكاديمية لشرح بنية أي حركة تغييرية.  لخطوط دعم وخطوط أمامية وخطوط خلفية.

أولاً: رسم الهيكل العام

يتم رسم الهيكل العام للخارطة من خلال:

- 1- رسم الطرفين المباشرين.
- 2- رسم ثلاثة خطوط أسفل طرفي الصراع، يمثل أحدها الخط الأمامي (باللون الأخضر)، يليه الخط الداعم الأساسي (باللون الأحمر)، يليه الخط الخلفي (باللون البرتقالي).
- 3- رسم خطين أعلى طرفي الصراع، يمثل الأول الخصم المباشر (باللون الأزرق)، يليه الخصم غير المباشر (باللون الأزرق المنقط).
- 4- رسم خطين (منقطين) رأسيين في المنتصف، تمثل المسافة بينهما منطقة الأطراف المحايدة.



شكل 7: الهيكل العام لخارطة العمليات باستخدام أداة مرآة التكتيكات

ثانياً: رسم البنية الداعمة والمعادية لطرفي الصراع

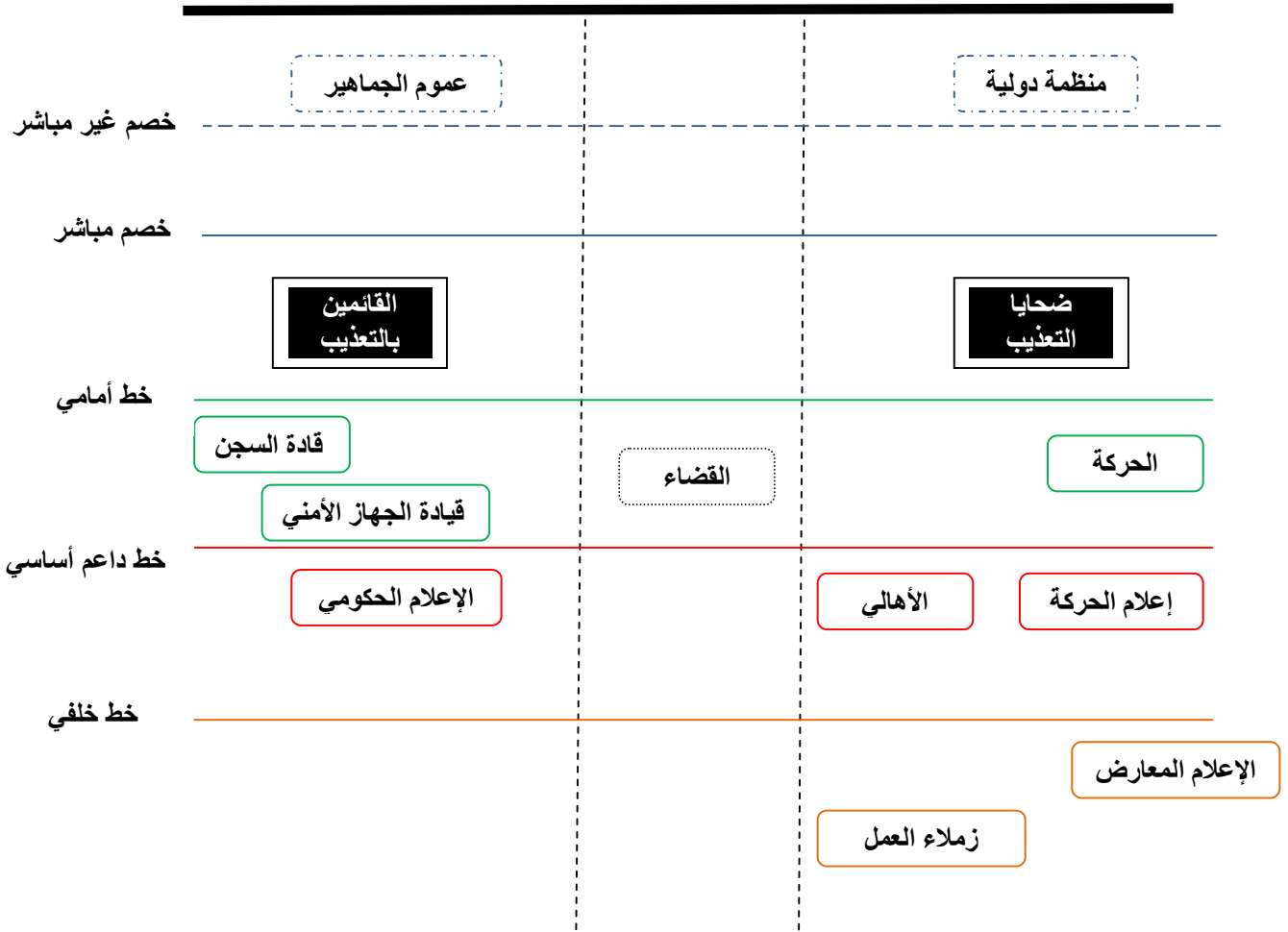
من خلال الخطوط الثلاثة (الخضراء والحمراء والبرتقالية) يتم رسم البنية التي يرتكز عليها كل طرف، وهي

بنية تتمثل في:

- خط أمامي: تقف فيه الجهات والأفراد والمؤسسات التي يعتمد عليها كل طرف، وتمثل الركيزة الأساسية التي يقف عليها، وأدوات الفعل الرئيسة المباشرة لديه التي ينجز من خلالها أعماله. (مثال: القائمون على التعذيب تشمل خطوطهم الأمامية أولئك الذين يصدرون الأوامر المباشرة بالتعذيب، وقيادة الجهاز الأمني التي تسمح لهم بذلك).
- خط داعم: تقف فيه الجهات والأفراد والمؤسسات الداعمة لكل طرف (لكنها ليست أداة فعل مباشرة). كالحامين بالنسبة لمن يتعرضون للتعذيب، والجهاز الإعلامي الخاص بالحركة التي ينضم إليها الأفراد الخاضعين للتعذيب. وفي حالة القائمين بالتعذيب يمكن اعتبار الإعلام الحكومي في الخطوط الداعمة.
- خط خلفي: يمثل الدعم الأقل حدة، مثل دعم الجماهير، والمنظمات الدولية.. الخ
- ومن خلال الخطين الأزرقين يتم تحديد خصوم طرفي الصراع، وهم الخصوم الذين لا يمكن وضعهم كطرف داعم للطرف الآخر، فيمكن أن نجد - على سبيل المثال - خصوماً للضحايا، لكنهم ليسوا داعمين للقائمين على التعذيب.
- الخط الأزرق: يرسم بعده الخصوم المباشرين الذين يتدخلون بشكل مباشر في الصراع، مثل الأحزاب المنافسة.
- الخط الأزرق المنقط: يرسم بعده الخصوم غير المباشرين كبعض المنظمات الدولية والحكومات الأجنبية.

- أما المنطقة الحيادية: فهي التي تقف فيها أطراف على الحياد مثل القضاء، والمؤسسات التي لم يتمكن بعد أي طرف من استقطابها.

ويتم رسم أطراف الخط الأمامي في المساحة بين الخطين الأخضر والأحمر، أما الأطراف الداعمة الأساسية فتُرسَم بين الخطين الأحمر والبرتقالي، بينما تُرسَم أسفل الخط البرتقالي الأطراف الداعمة بشكل أقل حدة. أما الخصوم غير المباشرين فيرسَمون في المساحة بين الخط الأزرق والخط المنقط، بينما الخصوم غير المباشرين فيرسَمون بين الخط الأزرق المنقط والخط الأسود.



شكل 8: البنية الداعمة والمعادية لطرفي الصراع

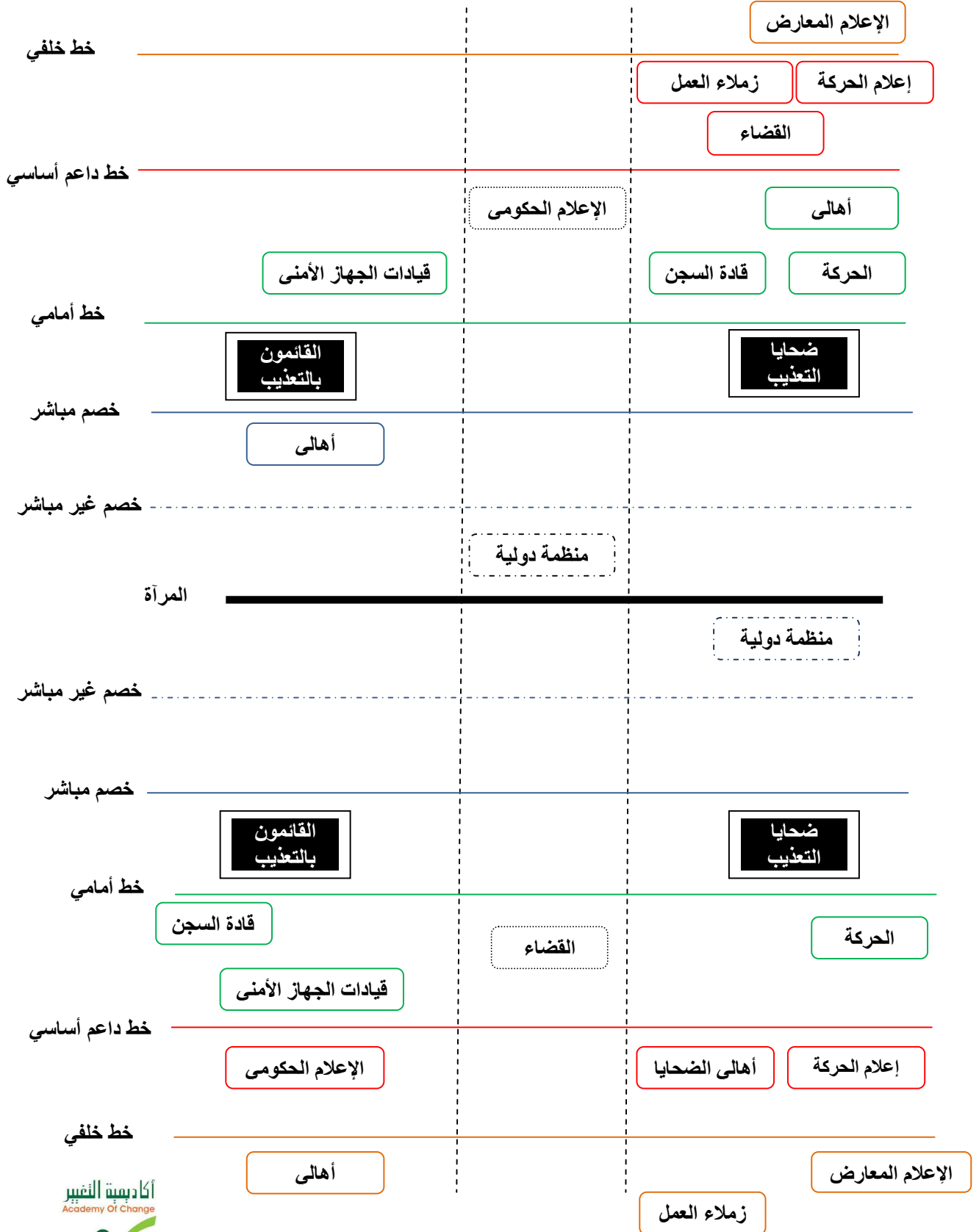
ومن الشكل السابق يتضح الآتي:

- حدود رسم خارطة البنية الداعمة لكل طرف هي الخط الرأسي المنقط المجاور له. فبالنسبة لصندوق الضحايا يعد الخط المنقط الرأسي الذي على يساره هو آخر المساحة المخصصة لرسم البنية الداعمة الخاصة به. وفي حالة صندوق "القائمون بالتعذيب" فإن المساحة تمتد حتى الخط المنقط الرأسي الذي على يمينه. أما المساحة البينية بين الخطين الرأسين المنقطين فمخصصة للجهات الحيادية.
- يتم رسم الأطراف بنفس لون الخط الذي تنتمي إليه (انظر قادة السجن باللون الأخضر، وإعلام الحركة باللون الأحمر).
- يتم رسم الأطراف بحسب قربها من الطرف الأساس، فرغم أن قادة السجن والإعلام الحكومي يعدان أداتان رئيسيتان، إلا أنه يمكن تحديد أيهما يملك التأثير المباشر على القائمين بالتعذيب، لذلك تم رسم صندوق "قادة السجن" بحيث يكون مقدماً على صندوق "قيادة الجهاز الأمني".
- يفضل رسم الأطراف التي يمكن تحويلها إلى الحيادية بجانب الخط الرأسي المنقط. فعلى سبيل المثال يمكن لزملاء العمل أن يتم تحييدهم من خلال الضغط عليهم بحيث لا يتضامنون مع الضحايا.
- ترسم الأفراد المحايدة بحسب قابليتها للاستقطاب لكل طرف، فيمكن رسم المنظمات الدولية في اتجاه أقرب للخط المنقط الأيمن، حيث إنها مرشحة أكبر لدعم الضحايا. وهناك مؤسسات وجهات أخرى لا يمكن رسمها سوى في المنتصف، حيث تتساوى احتمالات انضمامها لأي من الطرفين.

ثالثاً: رسم الشكل المستقبلي

يرسم الشكل المستقبلي من خلال تفعيل المرآة العاكسة، وهي هنا الخط الأسود الداكن الأفقي المرسوم فوق الخط الأزرق المنقط. لكن المرآة لن تعكس الخارطة بشكل حرفي، بل ستعكس الشكل المستقبلي الذي يراد أن تكون عليه الخارطة. وبصفة عامة تهدف الرؤية المستقبلية إلى زيادة وتفعيل دعم طرف "الضحايا"، وسحب الدعم من "القائمين على التعذيب"، إما بتحييد بعض الأطراف أو تحويل ولائهم ليصبحوا داعماً للضحايا. أي أن الفكرة الرئيسة هنا هي تقوية بنية أحد الأطراف، وتقويض بنية الطرف الآخر عبر خلخلة أركان الدعم له.

فعلى سبيل المثال مطلوب رفع درجة دعم "زملاء العمل"، والتأثير في ضمائر "القضاة" ليتحول صندوقهم إلى المسلحة الحمراء، وتحييد الإعلام الحكومي بحيث يتوقف عن دعم القائمين بالتعذيب، واستقطاب قادة السجن وإرغامهم على التضحية بأولئك القائمين بالتعذيب وجعلهم كبش فداء، والتبرؤ من أعمالهم.



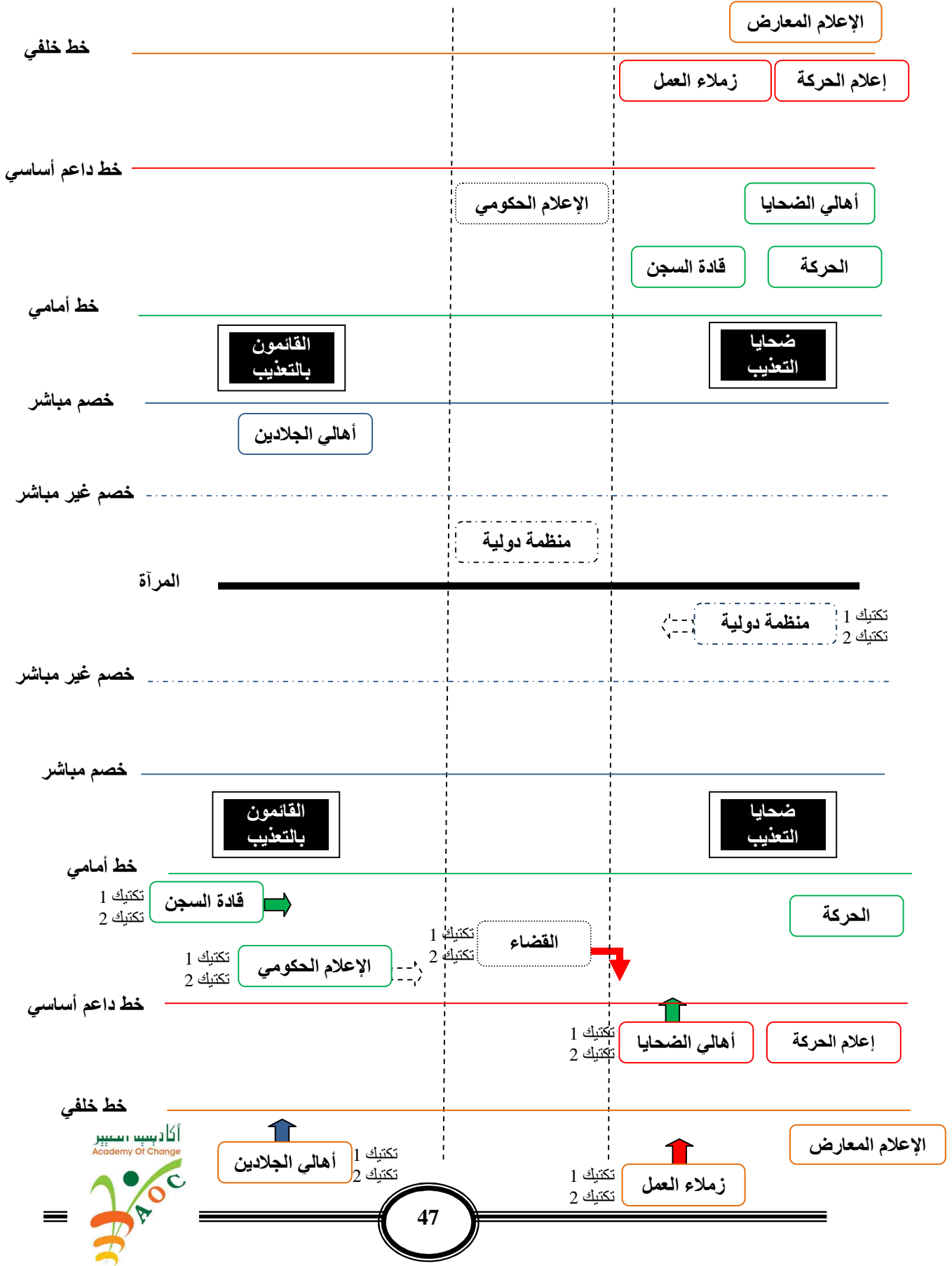
رابعاً: تحديد التكتيكات

بعد استعمال المرأة ورسم الشكل المستقبلي؛ تتم العودة إلى الشكل الراهن، والقيام بالآتي:

- رسم اتجاهات الحركة المطلوبة لكل صندوق. ويتوقف لون السهم على المكان الجديد الذي يرجى تحريك الصندوق إليه. فإن أردنا تحريك صندوق "الإعلام الحكومي" إلى مساحة الحيادية، سنرسم سهماً رمادياً منقطعاً متجهاً يميناً، وإن أردنا تحريك صندوق "زملاء العمل" إلى مساحة الداعمين المباشرين الحمراء، يتم رسم سهم أحمر متجهاً لأعلى. وإذا أردنا تحريك صندوق "أهالي الجلادين" من منطقة الخط الداعم إلى منطقة الخصوم - بحيث يشكلون ضغطاً مباشراً على الجلادين - يتم رسم سهم أزرق متجهاً لأعلى. وإذا أردنا تحريك صندوق "القضاء" من مساحة الحيادية إلى مساحة الداعم الأساسي للضحايا، يتم رسم سهم أحمر متجه لأسفل ثم لليمين.
- تحديد التكتيكات التي ستقود إلى الحركة المطلوبة. وتكتب التكتيكات بجوار الصندوق المراد تحريكه.

خامساً: التقييم

مثلاً تحدثنا في أداة العلاقات، يعتبر التقييم خطوة أساسية في تطوير الخارطة.



شكل 10: وضع التكتيكات على خارطة مرآة التكتيكات

بعد رسم الخارطة في نسختها النهائية قبل الشروع في التنفيذ يتم تحويلها إلى خطة عمل Action Plan من خلال استخدام أي شكل مناسب من الجداول التي تستخدم في هذا المجال والتي أشرنا لها من قبل عند استعراضنا لخارطة العلاقات.

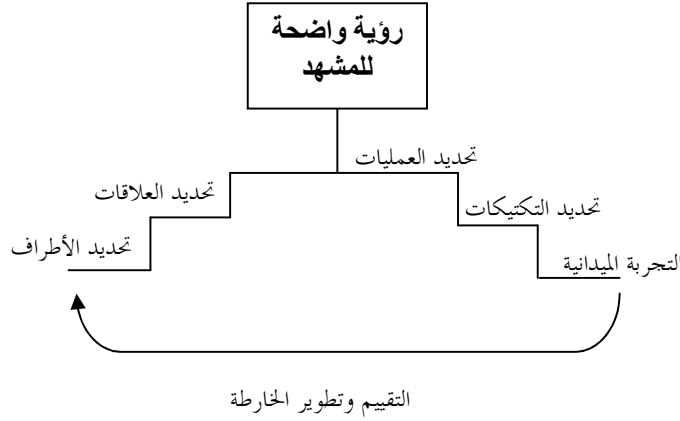
5. وظيفة خارطة العمليات

أيًا كانت الأداة المستخدمة في رسم خارطة العمليات؛ يمكن القول أن دور خارطة العمليات هو:



- إعطاء صورة واضحة للمشهد.
- تحديد مفاتيح العلاقات والأطراف التي يجب أن تستهدفها التكتيكات لتنفيذ استراتيجية المقاومة، ومن ثم دفع المشروع التغيير إلى الأمام.
- التحليل الدقيق لإمكانات ومرتكزات الفعل والدعم التي يقوم عليها طرفا الصراع.
- التحديد الدقيق والواضح للمشهد المستقبلي المراد تحقيقه.
- تحديد الكيفية التي ستمكن العمليات من تحقيق أهداف المقاومة والتأثير في مسار الصراع واستهداف العلاقات والمنظمات الحيوية.
- تحديد التكتيكات التي تستخدم بالفعل في الصراع الجاري، والتكتيكات التي لم تستخدم بعد ولكنها متاحة لدى المقاومة، والتكتيكات التي يجب استحداثها في الصراع.
- تحديد المساحات التي لم تُستهدف بعد، والتي يجب أن تسترعي المزيد من الانتباه والجهد، واستحداث العمليات والتكتيكات التي يمكن استخدامها للتأثير في هذه المساحات الفارغة.
- تحديد الفرص الممكنة للتدخل الفعال، وتحديد أفضل العمليات والتكتيكات لهذا التدخل.

- تحديد التحالفات الممكنة، وتوسعة نطاق التعاون بين المؤسسات. فكل مؤسسة قد تحسن نوعاً أو أكثر من التكتيكات، وتجدد التعامل مع بعض العلاقات دون الأخرى، فتكون محدودة الأثر إذا عملت منفردة. لذلك يعظم تأثيرها إذا دُعمت بإمكانات وتكتيكات مؤسسة أخرى. وهنا تلعب التحالفات دوراً حيوياً لمضاعفة القدرات، حيث تركز كل مؤسسة أو مجموعة وسائلها المحدودة على العلاقات والأطراف التي تحسن التعامل معها. فيتم من خلال التحالفات مهاجمة أكبر عدد ممكن من العلاقات لضمان القيام بما هو مطلوب، لا بما تعتقده المؤسسة الواحدة ممكناً وفق قدراتها.
- تقديم أداة فعالة للتقييم وإعادة النظر في المشهد بعد تجربة العمليات والتكتيكات ووضعها محل التنفيذ.



شكل 11: دور خارطة العمليات في وضوح الرؤية بعد إدخال المدخلات للخريطة (خطوي تحديد الأطراف والعلاقات)، بعد ذلك توضع التكتيكات ثم تبدأ التجربة الميدانية، التي تعيد بدورها تطوير مدخلات الخارطة من أطراف وعلاقات

ملاحظة:

يراعى عند رسم خرائط العمليات أن يكون من السهل قراءتها لأي شخص، وذلك بوضع مفتاح توضيحي للخارطة يبين دلالات الأسهم والألوان والخطوط.

أدوات مساعدة لرسم خارطة العمليات

جداول الأطراف

يساعد هذا الجدول في التوصيف الجيد لكل طرف، وعمل أرشفة تاريخية لكل ما يتعلق به، بحيث يمكن الاستفادة منه عند الحاجة لتقييم كيفية التعامل معه. وتنقسم هذه الأطراف إلى:

- مؤسسات وجهات.
- شخصيات.

جدول الشخصيات

تسجل فيه بيانات الشخصيات التي لها صلة بموضوع الصراع، والتي يمكن أن تكون أداة أو دعامة لأحد الأطراف، وتشمل الإعلاميين، والسياسيين، والفنانين، والرموز العامة .. الخ. ويتم تسجيل بيانات كل شخص في جدول يحتوي على الأقسام التالية:

قسم البيانات العامة: كالاسم، والعنوان، ووسائل الاتصال بالشخص، وطبيعة العمل الذي يمارسه، والمستوى الاقتصادي الذي يعيش فيه.

قسم الصفات الحركية: كمدى تأثيره في الرأي العام، ورد فعله تجاه العنف إن مورس ضده، ودرجة الإحجام عن ممارسة العنف (ويفيد التعرف على الصفتين السابقتين تجنب استخدام الشخص الذي له ميول عنفية في بعض المواقف التي يتوقع معها استخدام القمع من قبل الخصم)، ومدى القدرة والرغبة في التصدي للتحديات التي تواجه المجتمع كالرشوة والفساد، وتحديد طبيعة تفاعله مع الأنشطة اللاعنفية من حيث الحماس، والخوف، ومدى التزامه بتنفيذ المهام التي يكلف بها.

قسم المهارات والتكتيك: وتكتب فيه أهم المهارات التي يمتلكها الشخص، مثل مهارات تنفيذ أنشطة لا عنيفة. وتسجل الخبرات السابقة.

القسم الاستراتيجي: ويكتب فيه الجهات التي ينتمي إليها، ومدى اتفاق أهدافه مع كل من طرفي الصراع، وموقفه من طرفي الصراع ودرجة دعمه لكل منهما، وتسجيل أهم ممارساته ومواقفه التاريخية، كتواطئه المستمر مع الطرف الظالم، أو خذلانه المتكرر للمعارضة أو العكس.

بيانات عامة	
اسم الشخص	
العنوان	
وسائل الاتصال	
العرق	الخصائص
الدين	
الجنس	
السن	
العمل	
المستوى الاقتصادي	
الصفات الحركية	
التأثير في الرأي العام	
رد الفعل تجاه العنف	
درجة الإحجام عن استعمال العنف بشكل شخصي	
الاستعداد للقيام بالدور المدني كمكافحة الفساد والرشاوي	
درجة الحماس	الطبيعة تجاه الأنشطة
درجة الخوف	
درجة الالتزام بالعمل	

مستوى المهارات والتكتيك	
	أهم المهارات التي يتمتع بها (مثل الكتابة الجيدة، التواصل الجماهيري، الخ)
	القدرة على القيام بالأنشطة اللاعنفية المتنوعة
	القدرة على القيام بالعمليات المعقدة اللاعنفية
	القدرة على العمل في الأنشطة السياسية كإدارة الانتخابات
	القدرة على مواجهة القمع بكل أشكاله
	رصيد التجارب السابقة
المستوى الاستراتيجي	
	الجهات التي ينتمي إليها سياسياً أو اجتماعياً
	الأهداف
	درجة توافقها مع أهداف الخصم
	درجة توافقها مع أهداف المقاومة
	الموقف تجاه الخصم
	درجة دعمه للخصم
	درجة اعتماد الخصم عليه
	درجة اعتماده على الخصم
	درجة الحماس لدعم الخصم
	درجة الخوف من الخصم
	الموقف تجاه المقاومة
	درجة دعمه للمقاومة
	درجة اعتماد المقاومة عليه
	درجة استفادته من المقاومة
	درجة الحماس لدعم المقاومة
	درجة الخوف من المقاومة
	أهم المواقف والممارسات التاريخية

خارطة التكتيكات

	الدوافع التي تحركه (أيديولوجية - شخصية - انتهازية- ثورية..)
	ملاحظات أخرى

جدول 4: جدول الشخصيات

جدول المنظمات

تسجل فيه بيانات المنظمات التي لها صلة بموضوع الصراع، والتي يمكن أن تكون أداة أو دعامة لأحد الأطراف، وتشمل الهيئات، والمؤسسات، والحركات، والجمعيات، ومجموعات العمل، والصحف، .. الخ. ويتم تسجيل بيانات كل منظمة في جدول يحتوي على الأقسام التالية:

قسم البيانات العامة: تشمل اسم المنظمة، ونوعها، واسم القيادة، الخ

القسم الاستراتيجي: ويكتب فيه الجهات التي تنتمي إليها، أو تدين لها بالولاء، ومدى اتفاق أهدافها مع أهداف كل من طرفي الصراع، وموقفها من طرفي الصراع ودرجة دعمها لكل منهما، وتسجيل أهم ممارساتها ومواقفها التاريخية، كتواطئها المستمر مع الطرف الظالم، أو دعمها المتكرر للمعارضة. والاستراتيجيات التي عادة تستخدمها في التعامل مع مختلف الأطراف.

قسم المهارات والتكتيك

بيانات عامة	
اسم المنظمة	
نوع المنظمة (حركة/ شركة/ جمعية/...)	
العنوان	
وسائل الاتصال	
جنسية المؤسسة	الخصائص
نطاق العمل (محلي/ دولي/	
عمر المؤسسة	
طبيعة نشاط المؤسسة	
اسم قائد المؤسسة	
الأعضاء	عدد الأفراد

	الأُنصار	
		أسماء أهم الأعضاء والعاملين
		الخصائص التنظيمية
		التأثير في الرأي العام
		نمط اتخاذ القرار (الإجماع/ الأغلبية/ فردي/..)
		الاستعداد للقيام بالدور المدني كمكافحة الفساد والرشاوي
	درجة الحماس	الطبيعة تجاه الأنشطة
	درجة الخوف	
	درجة الالتزام بالعمل	
		مستوى المهارات
		أهم المهارات التي تتميز بها
		القدرة على القيام بالأنشطة اللاعنفية المتنوعة
		القدرة على القيام بالعمليات المعقدة اللاعنفية
		القدرة على العمل في الأنشطة السياسية كإدارة الانتخابات
		القدرة على مواجهة القمع بكل أشكاله
		رصيد التجارب السابقة
		المستوى الاستراتيجي
		الجهات التي تتبع لها سياسياً أو اجتماعياً
	درجة توافقها مع أهداف الخصم	الأهداف
	درجة توافقها مع أهداف المقاومة	
	درجة دعمها للخصم	الموقف تجاه الخصم
	درجة اعتماد الخصم عليها	

	درجة اعتمادها على الخصم	
	درجة الحماس لدعم الخصم	
	درجة الخوف من الخصم	
	درجة دعمها للمقاومة	الموقف تجاه المقاومة
	درجة اعتماد المقاومة عليها	
	مدى استفادتها من المقاومة	
		الاستراتيجيات المستخدمة عادة
		أهم المواقف والممارسات التاريخية
		الدوافع التي تحركها (أيديولوجية - شخصية - انتهازية- ثورية..)
		ملاحظات أخرى

جدول 5: جدول المنظمات

الفصل الثاني: إرشادات

نستعرض في هذا الفصل مجموعة من الإرشادات حول استخدام أسلحة حرب اللاعنف، وهي في مجملها نتاج استقراء تجارب الإنسانية في الكفاح اللاعنيف، كما طُعمت بروح النظرة الاستشرافية لمستقبل اللاعنف. وقد قمنا بتقسيم الإرشادات بحسب المجالات التالية.

قبل النشاط

الاستراتيجية

الأهداف

الفاعل الرئيس

الجمهور المستهدف

حمية النشاط

التدريب

أثناء النشاط

التجربة

الإعلام

بعد النشاط

الشكر

التقييم

قبل النشاط

الاستراتيجية

إن حركات المقاومة التي تمكنت من التغلب على نظمها السياسية التي كانت تحكمها، نجحت ابتداءً في توصيف خارطة الصراع بأطرافها المختلفة: النظام الديكتاتوري، حركات المقاومة، شرائح المجتمع، العوامل المساعدة.¹¹ وفي ضوء ذلك تمكنت من وضع استراتيجيات ثم تكتيكات فعالة.

وهنا ينبغي علينا تذكر أن النجاح التكتيكي لا يجبر الفشل الاستراتيجي.¹² فاستعمال تكتيك التظاهرات ببراعة قد يعني الهزيمة المحققة إن كان المسار الاستراتيجي يرجح استخدام الإضرابات. وبذل الجهود الرائعة في حشد الطلبة وإقناعهم بالتصويت في الانتخابات لا يقي الهزيمة إن كان المسار الاستراتيجي يتطلب حشد العمال في إضراب شامل.

كما لا يمكن لمقاومة ما أن تنتصر معتمدة على تكتيكات دفاعية فقط؛ بل يجب أن تبني قدرتها كي تنتقل ببراعة إلى الفعل الاستباقي وتسدد ضرباتها عبر تكتيكات هجومية.

ويجب أن تلتزم التكتيكات باستراتيجية اللاعنّف، فالقول بأن العنف الشعبي يمكن أن يطيح بديكتاتورية في ظل الدولة الحديثة أمر يتطلب التريث قبل قبوله، وتَوَهُّم "أن السلطة على مرمى بندقيتنا إنما هو أمر أخرق، طالما أن خصومنا يمتلكون البنادق كلها".¹³

¹¹ أحمد عبد الحكيم، د. هشام مرسي، م. وائل عادل، حرب اللاعنّف الخيار الثالث، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، ط1، 2007.

¹² د. حاسم سلطان، قواعد في الممارسة السياسية، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، مصر، ط1، 2008، ص138.

¹³ جان - ماري مولر، معنى اللاعنّف، مركز اللاعنّف وحقوق الإنسان، جمعية العمل الاجتماعي الثقافي، بيروت، ط1، 1995، ص55.

تحديد الأهداف

عندما تكون المقاومة في البدايات ولم تكتسب بعد تفاعلاً جماهيرياً يفضل أن تعرض نشاطاً محدداً تدعو إليه الجماهير لتختبر تفاعلها معه، ويجب ألا تشتت جماهيرها بطرح سلسلة من الأنشطة مطالبةً إياها أن تختار منها، كأن تدعو الجماهير للاختيار بين المشاركة في تظاهرة أو إضراب أو مقاطعة اقتصادية لمنتج محدد، فذلك أدمى إلى حدوث فوضى القوات،¹⁴ فتشتت القوى ويظهر كل نشاط في شكل ضعيف.

كما ينبغي بدايةً القيام بحملات جزئية تهدف إلى خلق حوار مع الجمهور لنقله من مقعد المتفرج إلى الفاعل، وتدريبه بحيث يكون مستعداً لحملة شاملة حاسمة،¹⁵ إذ أنه (من الصعب تفكيك مصادر قوة نظام الحكم الدكتاتوري بشكل كامل وسريع في المراحل الأولى من النضال، لأن هذا يتطلب أن يقوم المجتمع ومؤسساته - والتي كانت تعاني في الماضي من السلبية - برفض تام وتحدٍ مفاجئ للنظام عن طريق استخدام اللاتعاون الجماهيري الواسع. لذلك فإن محاولة القيام بحملة سريعة من اللاتعاون الكامل أو التحلي الشامل يعد نوعاً من الإستراتيجية غير الواقعية).¹⁶

تحديد الهدف الخطأ لن تسعفه في الغالب روعة الوسيلة. وبذل الجهد في تحديد الهدف خير من إضاعة الجهد في نشاط عابث.

تحديد الفاعل الرئيس

من المهم أن يحدد بشكل واضح الطرف الفاعل الذي سيكون في بؤرة الحدث. وهنا يجب التمييز بين المتضامين والمناطق بهم الفعل.

¹⁴ فوضى القوات هو مصطلح ذكره سان تسو في كتابه "فن الحرب".

¹⁵ أحمد عبد الحكيم، د. هشام مرسي، م. وائل عادل، حلقات العصبان المدني، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 2007

¹⁶ جين شارب، من الدكتاتورية إلى الديمقراطية، منقول بتصرف.

مثال: إذا نظرنا إلى الإضرابات التي يقوم بها العمال في مكان محدد ثم نتضامن معهم قطاعات أخرى، سنجد أن الفاعل في هذا المثال هو عمال منطقة أو قطاع أو مصنع بعينه، والداعم المتضامن هو عموم الشعب - أو قطاعات منه. وبذلك يمكن القول أن أي نشاط يجب أن يركز على فاعل محدد. فقد يتحول كل الناس إلى متضامين، لكن يفتقد مسرح الأحداث الفاعل الرئيس الذي سيُراهن عليه ويتم تسويق فعله إعلامياً.

و يجب ألا تعتمد المقاومة في تحديد التكتيكات المناسبة إلا على نفسها، فلا تبني خططها على احتمال تلقي الدعم من الطرف الثالث (المحلي أو العالمي) أو على تحول المتضامين إلى فاعل رئيس.

تحديد المستهدف بدقة

في مرحلة بناء القدرة يُوجّه النشاط للجمهور بالدرجة الأولى وليس للخصم، بهدف تحرير العقول وتأكيد إمكانية الفعل لديه. ولذلك قد تقوم مجموعات من النشطاء بتعزيز السلوك المقاوم لدى الجماهير عبر إبداع طرق للاحتجاج والإقناع تهدف إلى حث الجماهير على القيام بدورها اتجاه مظاهر السلبية في المجتمع، والتي لن تضطربهم للاحتكاك مباشرة بالنظام، مثل تجاوز الدور في الطوابير ووسائل المواصلات، والضغط على رؤساء الأحياء إزاء قعودهم عن القيام بدورهم،... الخ.

وفي مرحلة متقدمة يتم اختبار القوى عبر وسائل اللاتعاون كالإضرابات، والتأكد من قدرة النشطاء على حشد الجماهير للمطالبة بقضايا محددة تتعلق بالنظام مباشرة. وهنا يكون المستهدف بالنشاط هو الجمهور والنظام معاً. فيُختبر مدى استجابة الجمهور وفاعليته، ويُقاس رد فعل الخصم. وهذا الاختبار يجب أن يتوفر له خط رجعة في حالة اكتشاف ضعف قوة الحشد لدى النشطاء. ويتمثل خط الرجعة في استمرار بعض المجموعات في القيام بالأنشطة التي

كانت تمارسها في مرحلة بناء القدرة في خلق حوار مع الجمهور. وبذلك فإن المجموعات التي نادت بالتصعيد قد تفقد جمهورها، بينما تظل المجموعات الأخرى تتحرك بفاعلية.

بعد اختبار القوى ووصول المقاومة إلى حالة من القوة تعتقد بأنها كفيلة بدخولها في ساحة الصراع المفتوح مع الخصم، فإنها تبدأ بتجربة وسائل التدخل المباشر، مثل احتلال مبان حكومية مؤثرة. وعادة ما تكون هذه الأنشطة في مراحل متقدمة. حيث تصادف اللحظة التاريخية التي يمكن حشد الجماهير فيها لفعل حاسم.

حمية النشاط

وتتم من خلال:

التخطيط الجيد للنشاط: والتخطيط يمثل خطين للحماية، الأول هو حمايته من القصور في حالة عدم توفر الإمكانيات الكافية لإتمامه (الموارد - الوقت)، والثاني هو حمايته من الفشل عبر وضع خطة بديلة في حالة زهد الجماهير في التفاعل معه.¹⁷

الاستشارة: استشارة أهل الخبرة في هذا المجال خاصة إن كان النشاط سيحدث تغييراً جذرياً في استراتيجية المقاومة.

استخدم أدوات الحماية: من إعلام وعلاقات ومال الخ.

عنصر المفاجأة: مهم جداً لحماية النشاط من الإجهاض، لذلك يجب التنوع في اختيار الأنشطة، بحيث لا تتم الدعوة في كل مرة إلى نفس النشاط، فنجاحه في المرات السابقة قد يكون سببه الجلة والمفاجأة، لذا من المهم جداً حماية النشاط من الفشل من خلال حرص المقاومة على تعزيز مكاسبها عبر تنوع أنشطتها، التي لا يدري الخصم بعد ماذا يفعل

¹⁷ يرى جوستاف لوبون أن الجماهير كثيراً ما خذلت توقعات القادة، لذلك من المهم ألا يسرف الشطاء في التخطيط المتفائل الذي يتلوه الجماهير حتماً ستستجيب للنشاط.

حيالها، فتارة تكون الدعوة إلى تظاهرة، وتارة أخرى إلى حفل، وهكذا. كذلك يحول هذا التنوع دون إصابة الجمهور - فضلاً عن المشاركين والمنظمين بالملل.

عبقرية الاستراحة: عادة لا يظل الجمهور مستنفراً لفترة طويلة، لذلك يعتمد جزء من حماية النشاط من الفشل على فن الاستراحة. فتتوزع أعباء النضال على قطاع أو أكثر من المواطنين خلال تنفيذ حملات المقاومة، ثم يتحول عبء النضال إلى مجموعات أخرى في مراحل لاحقة، بحيث تحصل أقسام من المواطنين على فرصة للاستراحة والتقاط الأنفاس، بينما تستمر المقاومة بجهد قطاعات أخرى، فمثلاً يقوم الطلاب بتنفيذ إضرابات احتجاجاً على قضايا تعليمية، ثم يقوم القادة الدينيون بالتركيز على قضايا الحريات الدينية، ثم يقوم عمال سكك الحديد بإبطاء حركة القطارات، ويقوم سائقو التاكسي والحافلات بإبطاء حركة المواصلات وسيارات البوليس والأمن المركزي، ثم يقوم الصحفيون بتحدي الرقابة من خلال نشر المقالات المنوعة، وتقوم الشرطة بتقديم تقارير حول فشلها في إيجاد واعتقال أشخاص مطلوبين من أعضاء المعارضة. إنه تقسيم مدروس لحملات المقاومة حسب نوع القضية المطروحة وحسب مجموعات السكان.¹⁸ ويتيح ذلك استمرار الحملة دون أن يرهق كل فئات وشرائح المجتمع في نفس الوقت. فحماية النشاط قبل أن يبدأ تتطلب عدم الدعوة في كل مرة لأنشطة تتطلب مشاركة جماهيرية كبيرة.

التدريب

بذل الجهد في التدريب يزيد فرص النجاح أثناء التنفيذ. ومن الضروري أن تقوم المقاومة بين الحين والآخر بمناورات تدريبية لتجريب تقنياتها الجديدة ومدى فاعليتها.

أثناء النشاط

التجربة

عادة ما يلجأ نشطاء اللاعنفا إلى وضع أفكارهم في بوتقة التجربة، فكثيراً ما لا يتسنى اكتشاف الممكن إلا

بالتجربة، فهي وحدها من يقرر، وقبل الحكم على فاعلية الوسائل يجب التأكد من أمرين:

أولاً: استخدام الوسيلة في الزمان والمكان الصحيحين.

ثانياً: استخدامها بشكل سليم يحقق أفضل النتائج.

الإعلام

حضور الجانب الإعلامي يزيد فاعلية الوسائل، وهو أدعى لضبط النفس وعدم الوقوع في فخ العنف،

والاهتمام بالصورة الحضارية للمقاومة والمبرر الأخلاقي لنضالها، كما أنه يلهم الأحرار في مواقع مختلفة أساليب

جديدة للنضال.

بعد النشاط

الشكر

التوجه بالشكر إلى كل المشاركين في النشاط، وتفقد المعتقلين والمطلق سراحهم، من أجل الحفاظ على تمسكهم بالاستمرار في مسار المقاومة.

التوجه بالشكر إلى الأحزاب المساندة والمنظمات المحلية والعالية التي ساهمت في النشاط.

التقييم

تقييم التجربة وتدوينها وأرشفتها لتستفيد منها المقاومة في كل أرجاء العالم.

التفكير في نشاط جديد يختلف عن طبيعة النشاط الأول، فتكرار الأنشطة يصيب المشاركين بالملل، كما يصيب المقاومة بالجمود، فتفقد المرونة والسبق التكتيكي الذي تفاجيء به الخصم.

ملحق التجارب

ليبريا: مقاومة الفوضى الشعبية

في عام 2006 قامت إحدى منظمات المجتمع المدني بوضع خارطة العمليات لقضية التعدي الجماعي على القانون. كانت نقاط الضعف الأساسية في المجتمع هي ضعف الثقة في نظام مكافحة الجريمة لدى قطاع واسع من الأفراد، الكثيرون يفضلون أن يأخذوا حقوقهم بأيديهم متجاوزين القانون أو اللجوء إلى الشرطة، نظراً لاعتناهم بعدم فاعلية الشرطة وأنها لن تجلب لهم حقوقهم. وحتى لو اعتقل المشتبه بهم، ستتأخر المحاكمة، وغالباً ما يتم الإفراج عنهم بكفالة، مما أفقد الناس الأمل في القضاء. يضاف على ذلك التكاليف المالية الباهظة التي يتكبدها المواطن الذي يلجأ للقضاء. مما يجعل الناس تزهّد في القضاء. كذلك كانت برامج إصلاح الجناة في السجن من الضعف بمكان.

من خلال رسم خارطة العمليات تم التركيز على بعض المساحات التي يمكن استهدافها بالتكتيكات مثل:

- تفعيل النظام القضائي لمحاربة الجريمة في ليبريا، وجبر نقاط ضعفه.
- زيادة وعي المجتمع بالقانون وخطورة انتهاكه.
- بناء مؤسسات اجتماعية قوية وفعالة لمنع الجريمة، واحترام القانون، مثل إيجاد فرق مدنية للرقابة على الجريمة.
- تدريب أفراد المجتمع على مراقبة وتدوين أي انتهاك لحقوق المجتمع.
- تطوير وتفعيل نماذج للشرطة الشعبية.
- معاقبة العصابات المتحكمة في المجتمع للقضاء على الممارسات البلطجية لهذه التجمعات.

الخطة البديلة "ب" لحركة أتبور في صربيا في عام 2000¹⁹

التغلب على القمع

كانت فكرة الخطة "ب" تتركز في إجابة سؤال.. ما الذي يمكن فعله بعد أن تعتقل الشرطة أفراداً من

المقاومة؟؟

تمكنت حركة أتبور من تحويل كل قمع يقوم به النظام إلى حدث سياسي يحطم شرعية النظام، ويبني الدعم الشعبي للحركة، ويقدم الدعم المادي والمعنوي للنشطاء المعتقلين. لدفعهم للاستمرار في الحركة.

لم تكن الشرطة تتميز بالإبداع الذي لدى حركة أتبور، كان القمع بالنسبة إلى الشرطة عادة، فلم تكن

تستخدم سواه لمواجهة أي نشاط للمقاومة، بينما استخدمت أتبور التظاهرات ومسرح الشارع، الخ.

لم يكن الإعداد للخطة "ب" عفويًا وليد اللحظة، بل تم بشكل احترافي، حيث دعمت بالجدول الخاصة

بكل نشاط وعدد المشاركين فيه والمسؤولين عنه وتوقيته. وتم عمل قاعدة بيانات تحدد فيها عدد النشطاء الذي يجب أن

يتحركوا مباشرة فور الاعتقال، وعدد الذين يجب أن يظلوا في حالة تأهب، والآخرين الذين سيقفون في مكاتب

الحركة. والحامين الذين سيتم التواصل معهم. والأحزاب المقاومة الأخرى، والمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام

بكل أنواعها، بل تم إعداد قاعدة بيانات خاصة بالفرق الموسيقية والمغنين والشعراء الذي قد يدعموا المقاومة. وبذلك

تم بناء قاعدة بيانات قوية وتفصيلية، واستغرق بناء هذا النظام القوي والسريع للتضامن والحشد سنتين من الإعداد.

واهتمت الحركة بحماية النشاط من خلال حماية قاعدة البيانات، وعدم الاحتفاظ بها في مكتب الحركة حيث

داهمته الشرطة من قبل مراراً، قام كل فرد بتسجيل من 10-15 اسم في هاتفه الخليوي، فإن سألته الشرطة عنهم

سيخبرهم أنهم أصدقاء.

فلسفة الخطة "ب":

كانت فلسفة الخطة "ب" تقوم على التالي:

- الخوف أمر طبيعي، لكن بإمكاننا التحكم فيه.
- النشاط ناجح دائماً.. فالرسالة الإيجابية هي السمة الأساسية للنشاط.
- مراعاة الاحتياجات النفسية والعاطفية للنشطاء قبل وأثناء وبعد العمل. فالنشاط يجب أن ينتهي بتقوية النشطاء لا إضعافهم، وإصرارهم على مواصلة العمل لا الاستسلام واليأس.
- عدم الاستسلام للقمع باعتباره قَدْر المقاومة، إذ الرضوخ الدائم للقمع يضعف المقاومة وينفر الناس منها، فالناس لا تتبع الضحية الضعيفة.
- أفضل طريقة لمواجهة القمع ليس الدفاع، بل الهجوم وقلب الطاولة على النظام، وتغيير قواعد اللعبة. فيؤدي القمع إلى تقوية المقاومة ورسالتها القائلة بعدالة قضيتها وقدرة المقاومة على جعلها امتلاك أدوات فعالة لجعلها واقعاً.

مضمون الخطة "ب":

وكان مما اشتملته الخطة "ب":

طورت حركة أوتبور وسائل للسيطرة على الخوف من خلال إكساب النشطاء المزيد من الثقة، فقد قامت الحركة بتعريفهم بما قد يتعرضون له في حالة اعتقالهم، وإلى أين سيؤخذون. كما أعدت الحركة لهم ورقة تحتوي قائمة بأهم التعليمات حول ما يجب أن يُقال في الاستجابات لتجنب عنف الشرطة.

يوجد شخص في كل نقطة سيتم فيها النشاط، هذا الشخص لا يشارك في التظاهرة، بل يقف على مقربة واحدة، وظيفته الوحيدة ألا يعتقل، حيث أنه سيكون الشاهد على ما يحدث، يتواصل مع القيادات وينقل المعلومات حول النشاط المعتقلين.

في حالة حدوث اعتقالات يبدأ الاتصال بكل وسائل الإعلام وإخبارهم بالحدث، من أجل دعم المقاومة، والفوز بتصريحات النشاط عقب الإفراج عنهم.

الاتصال الفوري بالمخمين الذي يتجهون مباشرة إلى قسم الشرطة الذي تم احجاز النشاط فيه لإجراء التفاوضات. بعد ذهاب المخمين يبدأ توجه النشاط للاحتشاد أمام قسم الشرطة الذي اعتقل فيه النشاط. وقد كانت هذه قاعدة أساسية في الخطة "المخمون أولاً". فوجود المخمين يمنع الاعتقالات الفردية أمام القسم.

يسير المتظاهرون ببطء وثبات إلى قسم الشرطة، فذلك أدمى إلى جذب الانتباه. حيث كانت حركة أتبور معروفة بشعاراتها ورموزها لكل الناس.

الاتصال بكل نشاط الحركة للتجمع خلال ساعة في تظاهرة أمام قسم الشرطة.

الاتصال بكل الأحزاب والقوى المقاومة الأخرى لتدين الاعتقالات، وتدعو أفرادها للتجمع أمام قسم الشرطة. الاتصال بمنظمات المجتمع المدني المحلية لتتواصل مع المؤسسات العالمية لإرسال خطابات إدانة واحتجاج على الاعتقالات.

عند التجمع أمام قسم الشرطة يجب عدم سد الشارع العام، بل يقف المحتجون على الرصيف. لعدم إعطاء مبرراً للشرطة كي تتدخل بعنف. والمخمون فقط هم الذين سيدخلون إلى قسم الشرطة ليطمئنوا على المعتقلين.

قد يستمر الاحتجاج لساعات تستثمرها المقاومة في خلق جو من الإيجابية والتفاؤل، تأكيد لاعنفها ووجهها الحضاري من خلال الأغاني والأشعار والتمثيل المرح، ولعب الكرة الطائرة أحياناً. الخ يبدو ذلك بالنسبة لهم مرحاً.. لكن ترى ماذا ستفعل الشرطة؟؟ هل ستتصدى لأناس يقفون على الرصيف يلعبون ويسمعون الأغاني؟؟!! كان واضحاً جداً لدى كل النشطاء أن هدفهم إطلاق سراح النشطاء لا دفع الشرطة لإوجاعهم ضرباً.

حضور وسائل الإعلام له دور كبير في الحد من قمع الخصم، فوسائل الإعلام ستصور نشطاء لا يرتكبون أي عنف وتواجههم الشرطة بقمع لا معنى له.

التواصل لمدة يوم أو اثنين مع النشطاء بعد إطلاق سراحهم بحيث يعرضون تجربتهم وخطتهم المستقبلية وموقف أسرهم منهم، تجنباً لإصابتهم بالإحباط جراء ما تعرضوا له في قسم الشرطة. خاصة مع ضغط أهلهم وخوفهم عليهم. كان الهدف تشجيع النشطاء وتجنب الآثار السلبية للاعتقال. كذلك يتم التواصل مع أسر النشطاء المطلق سراحهم لدعمهم معنوياً.

كان هدف الخطة أن يشعر النشطاء أن يشعر النشطاء والعمامة في نهاية اليوم أنهم بالفعل نجحوا في إنجاز شيء. وبذلك قسمت حركة أتبور في الخطة "ب" أنشطتها إلى قسمين أساسيين، المسيرات الشعبية التي تضم المئات أو الآلاف أو مئات الآلاف من الناس، والأنشطة الإعلامية اليومية التي تتطلب عدداً أقل من النشطاء، الدعم المعنوي للنشطاء وذويهم.

نتيجة الخطة:

النجاح في القيام بتظاهرة بأعداد ضخمة.

التحكم في الخوف، لم تقل حركة أتبور بوجود غياب الخوف كلية، كانت خطتها تعتمد على التحكم فيه عبر اقتراب المتظاهرين من بعضهم البعض، وإعداد المتظاهرين لكما يجب فعله في حالة الاعتقال. وكانوا يعلمون أنه في حالة اعتقالهم؛ سيتدخل الحامون والنشطاء والإعلام.

نجاح الحاميين في إطلاق سراح النشطاء المعتقلين.

خرج المعتقلون كأبطال خاصة بعد المؤتمر الصحفي أمام قسم الشرطة.

ازداد ارتباط النشطاء الذين اعتقلوا بالحركة، فرغم أنهم عاشوا حالة من الخوف والإجهاد، إلا أنهم شعروا بقيمتهم وأن كل هذه الجموع تجمعت من أجلهم ولم تتركهم لمصيرهم المجهول. أثبتت حركة أتبور أنها لن تترك أسراها أبداً. كذلك لن يتخلى عنها نشطاؤها.

أصبح للنشطاء المطلق سراحهم دور في تدريس خبرتهم لغيرهم من النشطاء الذين لم يروا بمثل هذه التجربة.

الخاتمة

إن التخطيط العملياتي يتصدر الخطوط الأمامية في معركة المقاومة، ويتطلب عبقرية في تحريك قطع الشطرنج وفق الاستراتيجيات العامة المعتمدة. وتأتي دور الخارطة لتظهر مسرح العمليات بوضوح، بحيث يتمكن المخطط من رؤية صورة أقرب ما تكون للواقع.

والمخطط الفطن يوقن أنها ليست هي الواقع، ولكنها صورة ما يدور في عقله وتخيله للواقع، وبالتالي يجب أن يكون دائماً في شك منها، وأن يعيد رسمها كلما اكتشف ثغرة، لأنه بذلك يعيد بناء صورة أدق لتصوره عن الواقع.

قائمة المصادر

الأدبيات الأجنبية

- Kurt Schock (2005): Unarmed insurrections. people power movements in non-democracies, publisher.
- Sharp, Gene (2005): The Politics of Nonviolent Action, eighth printing, USA, extending horizons books.

الأدبيات العربية

- أحمد عادل عبد الحكيم، د. هشام مرسي، م/ وائل عادل، حرب اللاعنف الخيار الثالث، الدار العربية للعلوم – أكاديمية التغيير، بيروت، الطبعة الأولى، 2007.
- أحمد عادل عبد الحكيم، د. هشام مرسي، م/ وائل عادل، حلقات العصيان المدني، الدار العربية للعلوم – أكاديمية التغيير، بيروت، الطبعة الأولى، 2007.
- جان - ماري مولر، استراتيجية العمل اللاعنفي، حركة حقوق الناس، بيروت، الطبعة الأولى، 1999.
- جان - ماري مولر، معنى اللاعنف، مركز اللاعنف وحقوق الإنسان، جمعية العمل الاجتماعي الثقافي، بيروت، ط1، 1995.

إصدارات أكاديمية التغيير

سلسلة حرب اللاعنف

حرب اللاعنف... الخيار الثالث

حلقات العصيان المدني

الدروع الواقية من الخوف

أسلحة حرب اللاعنف

خارطة العمليات والتكتيكات

الجدران تتحدى

سلسلة ثورة العقول

زلزال العقول (1)

زلزال العقول (2)

زلزال العقول (3)

ثورة الأفكار

إصدارات أخرى

فلسفة التغيير