

خارطة الصراع

هشام مرسي

وائل عادل

أحمد عادل عبد الحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

الطبعة الأولى 2011

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: +447733399748

فاكس: +4319259334

بريد إلكتروني: info@taghier.org

الموقع الإلكتروني: www.aoc.fm

المحتويات

| | |
|---------|--|
| 1..... | خارطة الصراع |
| 5..... | مقدمة |
| 5..... | كتاب "خارطة الصراع" |
| 7..... | تمهيد: لماذا خارطة الصراع؟ |
| 8..... | مصطلح الاستراتيجية |
| 8..... | مكان خارطة الصراع في الاستراتيجية |
| 10..... | فوائد خارطة الصراع |
| 13..... | الفصل الأول: تحديد الحلم (الرؤية المستقبلية) |
| 14..... | الرؤية المستقبلية (الحلم) |
| 15..... | أولاً: توصيف المشهد الراهن |
| 17..... | ثانياً: توصيف المشهد المستقبلي |
| 18..... | ملاحظات حول كتابة الرؤية المستقبلية |
| 19..... | قواعد استراتيجية |
| 21..... | الفصل الثاني: تحديد عقلة الصراع |
| 28..... | الفصل الثالث: تحديد أطراف الصراع وطبيعته |
| 29..... | أولاً: تحديد أطراف الصراع ودوافعهم |
| 41..... | ثانياً: تحديد طبيعة الصراع |
| 45..... | الفصل الرابع: تحديد المسارات الاستراتيجية العامة |
| 46..... | 1. مسار اليأس |
| 47..... | 2. 5. 2. مسار الخلاص الفردي |
| 47..... | 2. 5. 3. مسار النضال السياسي |
| 53..... | الفصل الخامس: الاستراتيجيات والاستراتيجيات المضادة |
| 55..... | نقاط ضعف الديكتاتوريات |

خارطة الصراع

| | |
|---------|-----------------------------|
| 56..... | قواعد استراتيجية |
| 57..... | الفصل السادس: تحديد المراحل |
| 67..... | الختم |
| 69..... | ملحق: ملف رسم خارطة الصراع |
| 84..... | المراجع الأجنبية |
| 84..... | المراجع العربية والمترجمة |
| 85..... | إصدارات أكاديمية التغيير |

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

شهدت المجتمعات على مدار العصور - ولا زالت - حالات من الحراك، تتجلى بوضوح في الفعل السياسي والرغبة في التغيير، وتتبلور في إحساسها بحقوقها في أن تنعم بحياة، عمادها العدل والحرية واحترام حقوقها الإنسانية وكرامتها البشرية. وتتفرض بين الحين والآخر طلائع تمثل ضمير شعوبها، باحثه عن دورها الذي وجدت من أجله، وراسمة حلمها التغييري، عازمة على أن تطيح بالديكتاتوريات التي تسببت في قعود مجتمعاتها عن مواكبة التطور الإنساني العالمي.

وتأتي إسهامات أكاديمية التغيير العلمية في إطار تقديم الخبرة الإنسانية التراكمية للشعوب، تنمية 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 الصراع"

ويأتي كتاب "خارطة الصراع" في سلسلة استراتيجيات حرب اللاعنف مستعرضاً كيفية بناء صورة كلية للصراع. لتمكن الفاعل السياسي من تحديد أهدافه ورسم استراتيجياته، ورؤية الأطراف الفاعلة بشكل واضح، يمكنه من التعاطي معها بالطريقة التي تمكنه من تحقيق أهدافه.

ويحتوي الكتاب على:

- مقدمة حول التخطيط الاستراتيجي في الفعل السياسي.

خارطة الصراع

- كيفية رسم خارطة الصراع
- الختام.
- ملحق الجداول والأشكال.

ويقدم هذا الكتاب تصوراً تأسيسياً لكيفية رسم المشهد السياسي، وبناء تصورات استراتيجية خاصة به، سواء كان ذلك في مرحلة التخلص من الديكتاتورية، أو المرحلة الانتقالية من الديكتاتورية إلى تسلم الشعب السلطة. أو حتى في الحملات الجزئية التي تتطلب رسماً للواقع السياسي.

قسم الدراسات والأبحاث
أكاديمية التغيير

تمهيد: ماذا خارطة الصراع؟

مصطلح الاستراتيجية

ارتبط مصطلح "الاستراتيجية" بالصراعات العسكرية المسلحة قبل أن يُداول بعد ذلك في مجالات الإدارة، فمنذ قرون والضباط العسكريون يستخدمون التخطيط الاستراتيجي في الحملات العسكرية، وعلى مدار تاريخ الحروب قام كبار المفكرين من أمثال سون تسو وكلاوزفيتز وليدل هارت بتحليل وصقل وتطوير الاستراتيجية العسكرية، حتى أنها أضحت من أهم مستلزمات الحرب العسكرية التقليدية وحرب العصابات.

وكما يحتاج الصراع العسكري الفعال إلى استراتيجيات حكيمة وتخطيط وتطبيق، فإن حرب اللاعنف

الفعالة تحتاج إلى تخطيط استراتيجي سليم.¹

دور الاستراتيجية في الصراع السياسي

يتلخص دور الاستراتيجية في رسم مسار الفعل الذي ينقل الفاعل السياسي من الحالة الحاضرة (حيث لا زالت الأهداف تداعب أحلامه) إلى الحالة المستقبلية (حيث تصبح الأهداف حقيقة واقعة)²، وهي بذلك تجيب على سؤال.. "كيف؟"³.. كيف يمكن إحداث هذه النقلة؟ وما المسارات المحتملة للفعل؟ وما هو أفضل مسار؟

مكان خارطة الصراع في الاستراتيجية

ويأتي مخطط خارطة الصراع في قلب الاستراتيجية، فهو الأداة الاستراتيجية التي ترسم الصورة الكلية للصراع

من خلال تحديد النقاط التالية:

- رسالة المقاومة وأهدافها.

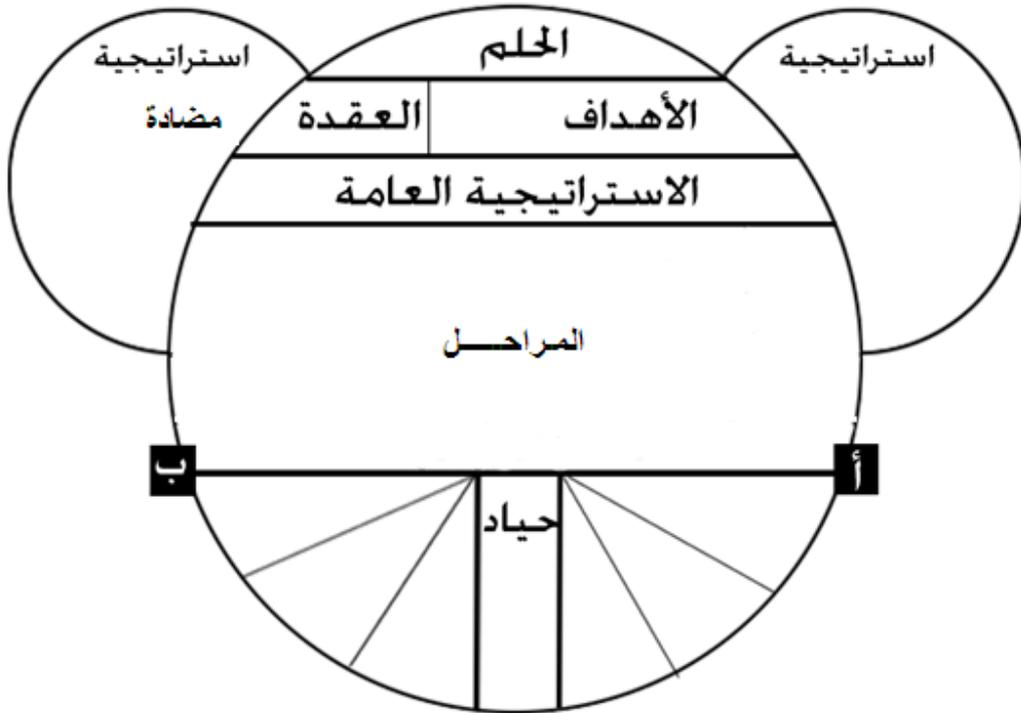
¹ حين شارب، البدائل الحقيقية.

² حين شارب، البدائل الحقيقية.

³ تجيب الفلسفة على أسئلة ماذا، بينما تجيب الاستراتيجية والتكتيكات على أسئلة كيف، راجع كتاب حرب اللاعنف الخيار الثالث لأكاديمية التغيير.

خارطة الصراع

- أطراف الصراع.
- استراتيجية كل طرف.
- عقدة الصراع.
- مراحل الصراع.
- ساحة التحركات.
- نقاط ارتكاز كل طرف.



فوائد خارطة الصراع

ومن فوائد خارطة الصراع:

على مستوى التخطيط

- **وضوح الرؤية:** من حيث توصيف دقيق لطبيعة الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المأمول، وتحديد الأهداف بدقة، وتحديد المراحل الكبرى التي سيمر بها الصراع. ورؤية الصورة الكلية التي يدور الكفاح في فلكها.
- **تنظيم التفكير:** حيث تساعد العقل في تكوين صورة واضحة عبر منهجية تفكير منظمة.⁴
- **الإجابة بعلمية وواقعية:** عن الأسئلة المتعلقة بأهداف المقاومة الصلبة بعيداً عن الشعارات. ووضع تصور لخارطة الصراع.

- **دراسة القضايا:** الموضوعية على طاولة التغيير دراسة موضوعية وعلمية والتميز بين جذور المشاكل وأعراضها.
- **وضع تصور للحيلولة دون عودة الديكتاتورية:** مرة أخرى بعد حدوث التغيير.⁵

على مستوى التنفيذ

- **حشد كل الموارد والطاقات** تجاه الهدف الأساسي، وحل عقدة الصراع، وتجنب الانشغال ببذل الجهد في قضايا ثانوية.⁶

⁴ لا توجد طريقة واحدة لرسم خارطة الصراع، وأي نموذج يُختار لرسم الخارطة يهدف إلى تنظيم التفكير، وقد اعتمدنا في الكتاب نموذجاً مجرباً في ورش العمل التي تديرها وتقدمها أكاديمية التغيير.

⁵ حين شارب، البدائل الحقيقية.

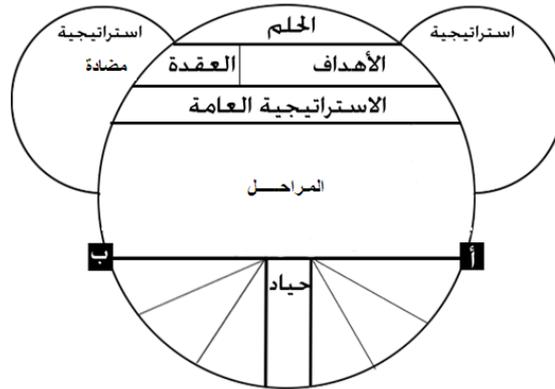
⁶ نفس المرجع السابق.

- تتعاضد فرص تحقيق الأهداف، حيث ترتفع احتمالات النجاح في الانتقال من الوضع الراهن للوضع المستقبلي نتيجة وضوح الرؤية والمسار.
- تجنب الوقوع في تحدي "وماذا بعد؟" أي ماذا بعد الخطوة التالية، فوجود خارطة كلية للصراع ومساره ومراحله يقي من فوضى الأنشطة والتحرك في فراغ استراتيجي.
- تجنب الانطلاق من بوابة العواطف والأحاسيس وما تميل النفس إليه، حيث يتم الانطلاق من دراسة حقيقة للمشهد السياسي وأفضل أدوات التعامل معه.
- السبق والمبادأة، وعدم تحول الفعل المقاوم إلى سلسلة من ردود أفعال يدير الخصم دفتها.
- تجنب الانهيار السريع للمقاومة أثناء الأزمات، أو أمام حملات القمع، عبر اختيار استراتيجيات مسبقة للتعامل مع القمع.
- اكتساب النشاط الثقة في وضوح المسار مما يؤدي إلى التحرك بفاعلية أكبر، ودعم جماهيري أكبر.
- تحديد موقع كل طرف في المجتمع من الصراع: من خلال تحديد طيف الحلفاء والخصوم والمسافة التي تقف فيها قوى المجتمع -قرباً أو بعداً- من طرفي الصراع.
- إكساب كل نشاط يتم في المجتمع بعداً استراتيجياً: ولغة مفهومة يمكن قراءته بها وفهم دلالاته من خلالها، فالمجتمعات تعج بأنشطة يومية، ودور خارطة الصراع هو وضعها ضمن رؤية كلية تكسيها معنى وأهمية. فهذا نشاط له دلالة رمزية ولا يجب تحميله أكثر من ذلك، وآخر يُعجّل من الانتقال إلى مرحلة جديدة في الصراع، وهكذا... وبذلك يتم إكساب معنى لكل تحرك تقوم به المقاومة، إذ النشاط الجزئي لا يكتسب معنى في ظل غياب الرؤية الكلية.

- تطوير استراتيجيات مضادة. تضع المجتمع في مقعد الفائز دائماً مع كل فعل أو رد فعل. فعلى سبيل المثال إذا تبين أن الخصم الديكتاتوري يسعى إلى تفتيت المقاومة وشق صفوفها، فإن الاستخدام الواعي لخارطة الصراع يمكن المقاومة من إجهاض هذا الفعل عبر تقنين طرق الانفصال وتشجيع استحداث كيانات مقاومة لامركزية.
- تركيز مجال المعركة وتجنب المعارك الجانبية: حيث يتحدد الخصم الأساس، وتتركز الجهود على الفوز في الحرب ضده، وحشد جميع القوى في المعارك الأساسية، دون الدخول في معارك جانبية مع قوى أخرى. فالخارطة تساعد في تحديد أولويات المعارك.
- توفير أداة للنقد والتطوير: فخارطة الصراع بمثابة وثيقة استراتيجية تشرح جذور الصراع، وتبين أسبابه ونشأته، وتوضح الخيارات التي جُربت للتعامل معه، مما يمكن صفوف المقاومة من مراجعتها، والتأكد من صحة الأسباب التي أدت إلى خوض الصراع، وسلامة المنهجية التي اتُخذت في التعامل معه، وبالتالي تكون هذه الوثيقة أداة للنقد والتطوير. كما يمكن مقارنة ما تحقق فعلياً بالأهداف المأمولة.

وستتناول في الفصول التالية كيفية رسم خارطة الصراع بالتفصيل.

الفصل الأول: تحديد الحلم [الرؤية المستقبلية]



الرؤية المستقبلية (العلم)

هي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بنهاية الصراع، فهي التي من أجلها نشب الصراع، وبتحققها ستكون أهدافه قد أُنجزت.

وعادة ما ينطلق المخطط من رؤية مبدئية تحكمه دون بذل الجهد في دراسة معمقة، فالعين ترى الظلم والفساد، وبالتالي فالرؤية بمنتهى البساطة هي إزالة الظلم والفساد.⁷ لذلك يسجل المخطط في هذه الخطوة الأهداف العامة التي يود أن تتحقق بنهاية الصراع بناء على ملاحظاته الأولية للواقع وتحدياته.⁸

ومن أمثلة الرؤى المستقبلية:

التحرر من الهيمنة الأجنبية.

العدالة الاجتماعية.

تمدين الصراع السياسي (مدنياً يتم تداول السلطة فيه وفض النزاعات بشكل سلمي).

وبتحديد مثل هذه الأهداف تكون الرؤية المستقبلية بدأت في التشكل، ويجب عند كتابتها وضع معايير أولية لاختبار مدى تحقق هذه الأهداف، فعند الحديث عن تمدين الصراع السياسي يمكن القول أن معيار النجاح هنا هو

⁷ لا نستطيع أن ننكر دور الملاحظة الأولية التي يلمسها أي إنسان يعيش في بلد يحكمه نظام ديكتاتوري، حيث يلمس الظلم والفساد دون أن يمتلك بالضرورة رصيلاً من الإحصائيات التي تدلل على ما يراه. وهذه الملاحظة هي التي تنقله إلى عالم الإيجابية والمقاومة، حيث يقرر أن ينضم إلى قوافل المقاومين المناهضين للظلم.

⁸ هذه النظرة الأولية الناتجة عن الشعور الحاد بالأزمة تدلل على وجود خطأ يجب مقاومته، وغياب صواب ينبغي استرداده واستعادته في عالم البشر. لكنها لا تكفي وحدها لعلاج الأزمة، إنما تدل على وجود الداء، لكنها لا تفسر أسبابه وجذوره ومدى توطئه، ومن ثم يصعب أن تقود إلى الدواء الصحيح، فليس كل سعال علاجه دواء للسعال، إذ قد تكون جذوره تتطلب ابتداء علاجاً لمرض السل. غير أنها خطوة مفيدة من أجل البدء من نقطة محددة في التفكير، يأتي بعدها التفكير في جذور الأمراض لا الأعراض.

اعتماد الديمقراطية كآلية للتداول السلمي للسلطة. وفي الحديث عن العدالة الاجتماعية قد يكون المعيار هو انخفاض معدل البطالة بنسبة... %، وارتفاع معدل الدخل بنسبة... % الخ.

وبهذه المعايير يكون هناك اتفاق بين العاملين للتغيير على مقدار النجاح في تحقيق الهدف. مما يجنب الحركات الدخول في فوضى الشعارات والكفاح في سبيل المجهول.

ويمكن كتابة الرؤية في صيغتها النهائية بعد توصيف المشهد الراهن والمستقبلي:⁹

أولاً: توصيف المشهد الراهن

يتم توصيف المشهد الراهن من حيث:

- كيف تشكل المشهد الراهن تاريخياً؟ (الأحداث المفصلية والأسباب التي قادت إليه)
- من الأطراف التي ساهمت في بقاء هذا الوضع؟ وما هو موقفها الراهن؟
- إلى أي اتجاه تسير الظاهرة المراد تغييرها (للتفاهم أم للانهيار) وما المؤشرات على ذلك؟
- ما الأسباب الرئيسة التي تعزز الوضع الراهن؟
- ما هو واقع الملفات (الاقتصادية - السياسية - الاجتماعية - الثقافية - الأمنية - ...) من حيث علاقتها بالمستقبل المنشود؟

⁹ Robert L.Helvey, On Strategic Nonviolent Conflicts: Thinking About The Fundamentals, The Albert Einstein Institution, 2002, p43.

| مصدر المعلومة | الاقتصاد |
|---------------|--|
| | المصادر التي يعتمد عليها الاقتصاد |
| | مستوى المعيشة |
| | أهم الحرف والصناعات |
| | النسبة المئوية لتوزيع السكان على أهم الوظائف (مثال: 25% عمال) |
| | درجة رضا كل قطاع وظيفي |
| مصدر المعلومة | السياسة |
| | طبيعة النظام السياسي (ديمقراطي - ديكتاتوري - الخ) |
| | أهم ملفات السياسة الدولية (الملفات المتعلقة بالخارج) |
| | درجة الحريات |
| | درجة فاعلية المجتمع المدني |
| | مصادر زيادة السلطة والنفوذ للخصم: |
| | مصادر الشرعية للخصم: |
| | الدعم الخارجي |
| | قوى الأمن |
| | المزاج العام |

وتشكل إجابات هذه التساؤلات المنطلق الذي تنطلق منه الحركة، وبالتالي يجب مراجعتها كل فترة والتأكد

من التوصيف الدقيق للواقع.¹⁰

¹⁰ يتم التأكد من المعلومات عن الواقع من خلال أربعة مصادر: الانطباع المبدئي: وهو أضعف مصادر المعلومات التي يمكن بناء خطة عليها، إلا أنه أحياناً يعتد به حين يتعلق بأشياء مؤكدة، مثل القول بأن النظام قمعي، فحتى إن غابت الإحصائيات إلا أن الملاحظة الأولية تقول بذلك. وربما يكون دور الدراسات هو فهم كيفية عمل آلة القمع والعوامل المؤثرة فيها، وموقف الداعمين للنظام من استخدام القمع. وهل يتطوع الجنود للقمع من تلقاء أنفسهم أم أنهم فقط يقمعون بقدر الأمر الموجه إليهم... وهكذا. الحصول على إحصائيات من مراكز الدراسات: مثل الإحصائيات المتوفرة عن الوضع الاقتصادي ومستوى الحريات، الخ. القيام بدراسات خاصة: تقوم بها الحركة أو مراكز الدراسات المتعاونة معها. من أجل الحصول على إحصائيات غير متاحة في مراكز الدراسات الرسمية.

ثانياً: توصيف المشهد المستقبلي

بعد رفع الواقع وتوصيف المشهد الراهن لكل ملف يتم تحديد الشكل المستقبلي الذي تسعى إليه قوى المجتمع. ولصيغة المشهد المستقبلي يتم الإجابة على السؤال التالي في كل ملف: ما الصورة المستقبلية المطلوبة تحديداً؟¹¹ ويجب أن تكون واضحة، فلا يمكن الاكتفاء بمعرفة ما لا نريده، كأن نقول لا نريد الفساد، يجب معرفة ما نود أن نحققه بشكل واضح، لذلك يفضل أن تكتب بصيغة إيجابية، إذ يصعب التخطيط لرؤية كتبت في صيغة (رؤيتنا أن يزول الفساد من البلد)، ولكن يحسن أن تكتب في صيغة إيجابية (رؤيتنا أن تطبق الشفافية والمحاسبة في كل المؤسسات). ففي الملف الاقتصادي قد يكون الشكل المستقبلي هو خفض معدل البطالة إلى 3%، وفي الملف السياسي قد يكون إيجاد نظام ديمقراطي يقوم على التعددية وحرية التعبير... وهكذا.

بذلك يتم صياغة شكل الرؤية المستقبلية بشكل أكثر دقة.

نريد على المستوى الاقتصادي

نريد على المستوى السياسي.....

نريد على المستوى.....

وبذلك يتضح للمخطط ماذا تريد الحركة في حالة تغيير الوضع القائم.. إلا أنها بعد لا تعرف كيف تصل

إلى ما تريد، لذلك تأتي خطوة تحديد عقدة الصراع.

التجربة: القيام بتجربة للتأكد من فرضيات محددة، مثل فرض أن الطرف (X) لا يقبل الحوار أبداً ولا يفهم سوى لغة العنف، أو أن المجتمع سلمي يرفض المشاركة في أي نشاط هذه الفرضيات قد لا توفر مراكز الدراسات معلومة تؤكدها، وبالتالي يتطلب الأمر القيام باختبار ميداني للتأكد من صحتها. وكلما أمكن الجمع بين أكثر من مصدر للمعلومة كلما كان ذلك أدعى لتأكيداتها والتحرك على بصيرة. وفي مراحل متقدمة تكون للدراسات الخاصة والتجربة دور كبير في توجيه مسار الصراع.

¹¹ في حالة أن المخطط ليس لديه رؤية مسبقة عن تفاصيل الشكل المستقبلي؛ يمكن الاستعانة بمعايير الحكم الرشيد في تقارير الأمم المتحدة.

ملاحظات حول كتابة الرؤية المستقبلية

- ليس مطلوباً في هذه المرحلة معلومات تفصيلية، تكفي فقط معلومات عامة حول كل ملف، يمكن في ضوءها تصور المستقبل. (ما الوضع الراهن؟ ما الوضع المستقبلي؟)¹²
- يجب تحويل الرؤية إلى أهداف محددة بعيداً عن العبارات الإنشائية من قبيل "تحقيق أفضل وطن"، يجب الاهتمام برسم صورة الوطن.
- من الضروري بعد صياغة الرؤية تعريضها للنقد من خلال استعراضها أمام آخرين من مختلف التخصصات من المهتمين بموضوع التغيير. فالرؤية هي الأساس التي سيصاغ بناء عليها مشروع التغيير، وتعرض الرؤية للنقد وعلاج الثغرات يقي من خوض معارك خاطئة قد يدفع المجتمع تكلفتها الباهظة لاحقاً.

¹² يقترح عمل جدول يقارن بين الوضع الراهن والمستقبلي.

قواعد استراتيجية

- تمثل الرؤية المستقبلية الحلم الذي يرافق المقاومين، ويهون عليهم وعثاء الطريق، ويبلغهم منزلة الصبر والبذل. وهي الحلم الذي يتم جذب الجماهير إليه، ووعدهم بتحقيقه إن واصلوا المسير، فهي الأمل الذي يسوغ للإنسان أن يضحى، وهي الفكرة المنقذة التي تتعطش لها النفوس.
- يجب التفكير في الشكل الجديد للمجتمع بعد التغيير، وعدم كتابة الرؤية من منظور رد الفعل، كالقول بأن الرؤية هي إيقاف القمع، ففي حالة التخطيط لتغيير شامل يجب تصور شكل الحكومة الجديدة وعلاقتها بالمجتمع، ومدى مشاركة الجمهور في اتخاذ القرار السياسي والاقتصادي، وعلاقة قوى الأمن بالمجتمع، الخ.¹³ وكلما تمكن المخططون من رؤية المستقبل بوضوح يكونون بذلك قد امتلكوا عنصراً مهماً من عناصر النجاح.
- الحركات التي لا تتمكن من رؤية المستقبل قد تنجح في انتزاع السلطة وقهر النظام، لكنها ستنشئ نظاماً جديداً مشوهاً يعكس الصورة الغامضة لديها. لذلك يجب بذل الجهد في صياغة الرؤية وتصور المستقبل بعيداً عن الشعارات، فالخطأ على المستوى الفلسفي عادة ما يكون مهلكاً.
- الرؤية الناجحة هي التي لا يستطيع خصمك أن ينافسك فيها، فهي طموح لا يملكه سواك. وإن تشدق به خصمك سيوضع في حرج. كأن تكون رؤيتك التعددية السياسية في بلد ديكتاتوري. فهي رؤية لن يستطيع خصمك منافستك فيها وادعاء أنه الأسبق إليها منك.

¹³ Robert L.Helvey, On Strategic Nonviolent Conflicts: Thinking About The Fundamentals, The Albert Einstein Institution, 2002, p49.

• سيحاول خصمك ادعاء أنه يحقق بالفعل رؤيتك، وهذا سيضطره إلى التخلي تدريجياً عن بعض الدعائم التي يركز عليها (كالقمع)، أو يفتح هوامش حرية تدلل على أنه سائر بالفعل في تحقيق الرؤية، فالرؤية تلعب دوراً كبيراً في التأثير على الخصم، ووضعه في موقع رد الفعل.

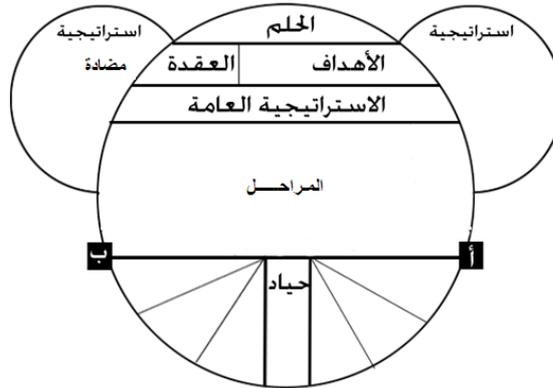
• الرؤية الناجحة هي القدرة على جلب عناصر الدعم، سواء التي يعتمد عليها الخصم (كالاعتراف الدولي أو رجال الأعمال الداعمين للنظام)، أو التي لم تدخل بعد في الصراع (مثل الجماهير).

• عندما تلامس الرؤية مطالب أكبر قطاع من الجماهير وتكون على علاقة وثيقة بأهداف المجتمع؛ تصبح قادرة على حشد أكبر قدر كماً ونوعاً. لذلك من الضروري التمييز بين الصياغة الإعلامية للرؤية والصياغة الفكرية، فالصياغة الفكرية قد تكون "تمدين الصراع السياسي"، بينما الصياغة الإعلامية ستختلف بحسب طبيعة الجمهور المخاطب.¹⁴

• عادة ما يعتمد التغيير على رأس حربة، شريحة أساسية هي التي ستحدث التغيير، كالعمال في الثورة الروسية والفلاحين في الثورة الصينية، ويجب أن تخاطب الرؤية (في صياغتها الإعلامية) هذه الشريحة تحديداً، والتي قد تكون عموم الجماهير، ثم أداة القمع التي ستلتحق بالجماهير.

¹⁴ يتحدث تشي جيفارا في كتابه مبادئ حرب الغوار عن الهدف المباشر الذي يتعد عن العموميات، فيكون من الواضح بحيث يستحق في أعين الناس التضحية في سبيله، قد يكون لدى الفلاحين حق امتلاك أرض بالإضافة إلى تحقيق وضع اجتماعي عادل، ولدى العمال الحصول على عمل وتقاضي أجر لائق، ووضع اجتماعي عادل، ولدى الطلاب وأصحاب المهن الحرة تكون أفكاراً أكثر تجريدية مثل الحصول على الحرية.

الفصل الثاني: تحديد عقدة الصراع



بعد تحديد الرؤية المستقبلية يأتي السؤال.. ما الذي يحول دون تحقيق هذا المستقبل؟ وتتم إجابة السؤال من خلال تحديد العقد الكامنة في كل ملف (السياسي - الاقتصادي - الخ)، وقد يشتبك فيها أحياناً أكثر من ملف، كارتباط التدهور الاقتصادي بالحروب. فيشتبك الملف السياسي مع الاقتصادي، وتكون العقدة الرئيسة للتدهور الاقتصادي هي خوض الدولة لحروب (أي الملف السياسي)، حيث تُوجّه معظم النفقات إلى الجيش على حساب القطاعات الأخرى كالصناعة والزراعة والخدمات، فيتدهور الاقتصاد. لذلك يتم معرفة عقدة كل ملف، التي إن حُلّت يسهل التعامل مع الملف.

صياغة الأهداف

بعد ذلك يمكن اختيار أحد المسارين التاليين:

- **المسار الأول:** تحديد العقدة (أو مجموعة العقد) في كل ملف، ثم صياغة هذه العقد في شكل أهداف، وبذلك يتم التعامل مع أكثر من ملف على التوازي. فقد تكون عقدة الملف الاقتصادي هي تفشي الفساد، وعقدة الملف السياسي هي وجود الحكم الديكتاتوري. وبالتالي تحدد المقاومة لها هدفين:
 - ✓ محاربة الفساد وتوفير أفضل الخدمات للجماهير.
 - ✓ إسقاط النظام الديكتاتوري.

- **المسار الثاني:** تحديد الملف الأهم الذي يجب أن يعطى أولوية أكبر، باعتبار أنه إذا تم فك عقده ستفك عقد الملفات التالية تلقائياً، أي إنه الملف القائد الذي تتركز فيه عقدة الصراع، كأن يكون حل عقدة

خارطة الصراع

الملف السياسي هو المدخل لحل بقية الأزمات. وبالتالي يمكن أن تصوغ المقاومة أهدافها السياسية

كالتالي:

الهدف العام: بناء نظام سياسي تعددي.

الأهداف الإجرائية:

- ✓ الإطاحة بالنظام الديكتاتوري.
- ✓ تسليم السلطة للشعب.
- ✓ الحيلولة دون عودة الديكتاتوريات.

تحديد معايير إنجاز كل هدف

هذه المعايير هي التي:

- تشرح الأهداف تفصيلاً لتوضح المقصود منها إجرائياً.
- تجعل الأهداف قابلة للقياس.
- يمكن من خلالها تحديد مدى النجاح أو الفشل.

| الهدف العام: بناء نظام سياسي تعددي | |
|---|---------------------------------|
| المعايير | الهدف الإجرائي |
| الإطاحة بالرئيس. تغيير الحكومة. تغيير بنية النظام. | الإطاحة بالنظام الديكتاتوري |
| إقامة نظام ديمقراطي. تقوية المجتمع المدني. | تسليم السلطة للشعب |
| إجراء تعديلات دستورية جذرية مناهضة للحكم الديكتاتوري. بناء مجتمع مدني قوي قادر على مقاومة أية تجاوزات. | الحيلولة دون عودة الديكتاتوريات |

ويراعى أن تكتب معايير الإنجاز بصيغة يمكن قياسها.

بعد انتهاء هذه الخطوة تكون الأهداف الكبرى للمقاومة قد حُددت، وهي الأهداف النهائية التي ستصل إليها بنهاية كفاحها. وهي التي ستبني عليها خططها العملية (وليس الأهداف العامة التي كُتبت في الرؤية المستقبلية).

إلى الآن يصعب بناء خطة تنفيذية تحقق هذه الأهداف مباشرة، لذلك يجب أولاً تحديد الاستراتيجية العامة للوصول إلى هذه الأهداف، ثم تحديد المراحل التي سيتم من خلالها إنجاز الأهداف.

قواعد استراتيجية

• في حالة النظم الديكتاتورية قد تكون عقدة الصراع هي آلة القمع العسكرية أو القانونية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، وقد يؤدي طول الفترة الزمنية للقمع إلى خلق عقد أخرى، كالخوف وسلبية الجماهير، ومن ثم يصبح واجب الحركات التغييرية الأول هو العمل على فك العقدين معاً، عبر محاولة تفعيل الجماهير في أنشطة متدرجة بسيطة، وعبر محاولة إنتاج أسلحة غير عنيفة جديدة تُفقد آلة القمع فعاليتها. وقد تكون عقدة الصراع في بعض الأحيان هي الدعم الخارجي المباشر للديكتاتوريات بالمال والسلاح والخبرات، وبذلك يجب العمل على حل تلك العقدة أيضاً.

وهكذا قد تتعدد العقد وتشابك، وعلى قادة الصراع أن يحسنوا تحديدها ومدى تأثير كل منها على الآخر. وتتحكم رؤية عقدة الصراع في رسم الخيارات الاستراتيجية المتعددة للمقاومة، والتي تحدد بدورها مشروع المقاومة الرئيسي.

• تحديد عقدة الصراع يفيد في عدم استدراك المقاومة إلى أهداف جانبية، فإن كانت العقدة في الحفاظ على أصوات الناخبين من السرقة، فإن الجهد يجب أن ينصب في حماية صوت الناخب، لا أن تتنافس قوى المعارضة حول أي الناخبين سيفوز. إذ أن اختيار المرشح الأفضل قد يكون عنوان معركة تالية.

• كل هدف يجب أن تحدد له معايير الانتصار، أو معايير النجاح، بحيث تتمكن قوى المجتمع من قياس مدى نجاحها. وتتمكن من محاسبة قادة التغيير. ولا يكون النصر ادعاء؛ بل واقعاً تحكمه معايير متفق عليها.

تحديد المشروع الرئيسي للمقاومة

بعد ذلك يتم اختيار المشروع الذي ستسلكه المقاومة:

- فقد يكتشف الاستراتيجيون بتحليل عقدة الصراع أن الوضع لا يتطلب خوض مواجهة مع الخصوم السياسيين، وأن درجة الصراع أو الخلاف - بشكل عام - مقبولة، شوهها خيال المقاومة قبل أن تقوم بالدراسة الموضوعية، وأن الأوضاع ستتحسن من تلقاء نفسها، كأن تحمل الدولة مشروعاً حضارياً، لكن المعارضة تختلف معه في بعض الملفات الثانوية، وتتفق معه في أكثر الملفات، حينها لا يتطلب الأمر خوض مواجهة، ويكفي هنا دعم الحكومة في الملفات المقبولة، ومعارضتها في الملفات الأخرى دون الحاجة إلى محاولة الإطاحة بها. أو أن دوافع الخصوم قائمة على مصالح شخصية يمكن تليبيتها بشكل أو بآخر من أجل تغيير ولائهم.

- أو قد يكتشفون أن الحالة غير مقبولة يجب علاجها، لكن عقدة الصراع يكمن حلها داخل النظام نفسه، فإذا أجريت بعض التطويرات الداخلية ستتحسن الأوضاع، ومن ثم يكون المشروع الذي ستسلكه المقاومة هو دعم النظام لمساندته لإحداث التغيير المأمول، وهذا ما يحدث في الكثير من الدول الديمقراطية، حيث يتم اللجوء إلى التغيير من داخل النظام نفسه عبر الوسائل المتفق عليها لتداول السلطة، أو قد تكمن العقدة في أن الحزب الحاكم يتجاوز به تياران من داخله، حينها يمكن أن يكون خيار المقاومة هو دعم التيار الذي يحقق رؤيتها.

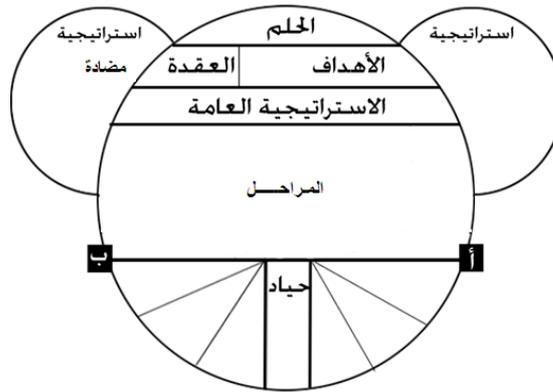
- وقد يكتشفون أن عقدة الصراع تنبئ بعدم جدوى محاولة إحداث التغيير من داخل النظام ذاته، وأن الوضع السائد غير مقبول ويتطلب تغييراً جذرياً، حينها لا بد من صياغة مشروع تغييرى يستهدف العقدة الرئيسة، وهذا يحدث عندما تكون الصراعات حادة وتتعلق بالقضايا المصيرية الكبرى، مثل إقامة العدل والحريات،

خارطة الصراع

وعندها تدير المقاومة صراعاً من أجل إحداث تغيير جذري في المجتمع لاستبدال النظام الديكتاتوري بنظام من نسيج المجتمع وطبيعته، يحمي مصالحه، وتسوده القيم الإنسانية كالعدل والحرية وتنمية المجتمع لصالح المواطنين، بدلاً من تحويل كل المقدرات لخدمة النظام.

ومن ثم تستطيع المقاومة تحديد المسارات الاستراتيجية المختلفة، لإدارة الصراع لصالح المجتمع بطوائفه المختلفة، وتركيباته المتنوعة، وثقافته المتعددة.

الفصل الثالث: تحديد أطراف الصراع وطبيعته



يتم تحديد أطراف الصراع وطبيعته وكيفية خوضه بناء على عقدة الصراع والأهداف التي صيغت في

ضوئها.

أولاً: تحديد أطراف الصراع ودوافعهم

يُعد تحديد الخصوم، ودوافع أطراف الصراع، من ضروريات تحديد خيارات التحرك والمقاومة، فعلى أساس

الإدراك الجيد لطبيعة الخصوم، تتحدد طبيعة الصراع ومساراته المحتملة.

وقد تناولنا هذا العنصر بالتحليل في كتاب "حرب اللاعنف.. الخيار الثالث"، ونكتفي هنا فقط بالقول

بأن دوافع أطراف الصراع قد تكون ثورية تغييرية، أو أيديولوجية، أو إجهادية، أو نقابية، أو شخصية / عائلية، أو

انتهازية.¹⁵

ويعد تحديد دوافع الأطراف من الأهمية بمكان، فالصراع مع حزب أيديولوجي يؤمن بامتلاكه الحقيقة ويقاوم

من أجل برنامجه، يكون أقسى من الصراع ضد حزب تدفعه المصلحة الشخصية، ومن ثم لا يقاوم بنفس الشراسة،

وحتى إن فعل فإنه سيبحث عن مكان في ظل النظام الجديد وفقاً لقواعد النظام، وفي حالات الثورات المضادة تكون

أعتى مع النظم الأيديولوجية.

كذلك في الحزب الواحد تتنوع المصالح، فقد ينضم شخص لحزب أيديولوجي لأنه الأكثر تنظيماً، أو لإيمانه

بأفكاره، أو لأنه انتهازى يبحث عن موقع فيه، هنا يمكن تفتيت معسكر الخصم بمراعاة أصحاب الدوافع المختلفة فيه،

15 للاطلاع على المزيد يمكن الرجوع إلى: أحمد عبد الحكيم، د. هشام مرسي، م/ وائل عادل، حرب اللاعنف.. الخيار الثالث، الدار العربية للعلوم

ناشرون، أكاديمية التغيير، بيروت، 2006، ط1، ص 71-73.

خارطة الصراع

وتصنيفهم بناء على دوافعهم، وقد يجمع الشخص أكثر من دافع، كأن يجمع الدافع الثوري والانتهازي، لكن في الغالب نجد أحد الدوافع هو الأساسي المحرك، والآخر ثانوي داعم.

طيف الحلفاء الخصوم

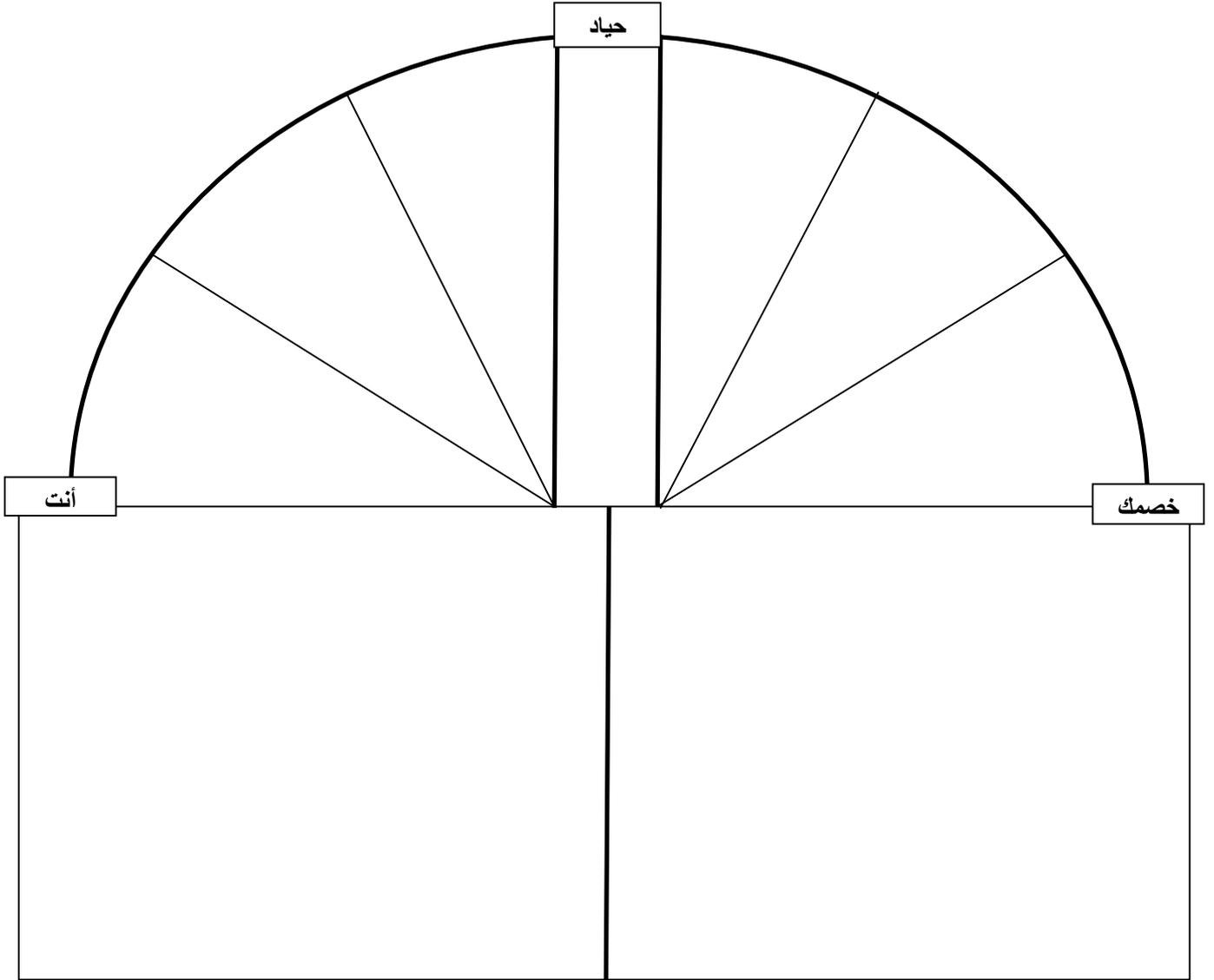
تستخدم هذه الأداة¹⁶ لرؤية أطراف الصراع، ومن ثم تحديد طبيعة الفعل المطلوبة إزاء كل طرف منها.

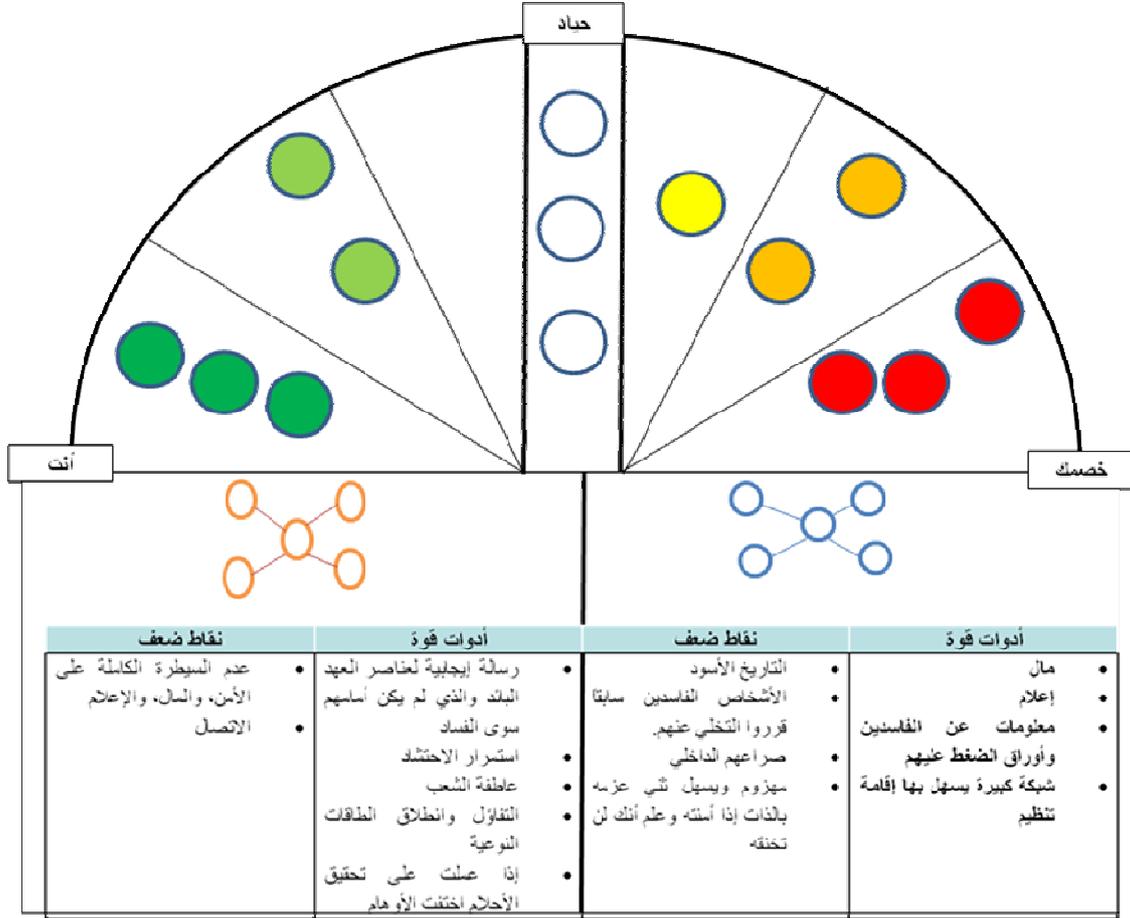
وتستخدم هذه الأداة كالتالي:

- حدد الخصم المباشر لك وضعه على الجانب الأيمن.
- سجل نفسك (مجموعتك) على الجانب الأيسر.
- حدد الأطراف بحسب دعمها لك أو لخصمك، النصف الأيسر يمثل المجموعات الداعمة لك بدرجات متفاوتة، والنصف الأيمن يمثل المجموعات الداعمة للخصم بدرجات متفاوتة. والمتنصف يمثل المحايدين.
- بعد رسم الخارطة حدد المطلوب، فليس المطلوب دائماً انتقال الداعمين للخصوم ليكونوا معك، لكن بإمكانك أن تنقلهم خطوة واحدة تجاهك. وأن تنقل من يدعمونك خطوة واحدة تجاه المزيد من الدعم.
- بعد ذلك يمكن العودة إلى هذا الرسم لتحديد شكل الخارطة المطلوب (الأطراف التي سيتم زيادة فاعلية دعمها، أو استمالتها، أو تحييدها، أو مقاومتها) بحيث يتم التخطيط لذلك.

¹⁶ قامت أكاديمية التغيير بتطوير الرسم وإضافة المنطقة المحايدة، وصندوق تسجيل الملاحظات حول كل طرف وطبيعة التدخل المطلوب لتحريك الأطراف. أما مصدر هذه الأداة فهو:

Martin Oppenheimer and George Lakey, *A Manual for Direct Action*, Quadrangle Books, 1965.





ومن الضروري عمل قواعد بيانات بأهم الأطراف من شخصيات وجهات ومؤسسات الخ، بهدف التوصيف الجيد لكل طرف، وعمل أرشفة تاريخية لكل ما يتعلق به، بحيث يمكن الاستفادة منها عند الحاجة لتقييم

كيفية التعامل معه. ويشمل الصراع الأطراف التالية:

الطرفين المباشرين: اللذين يدور الصراع بينهما.

الأطراف الداعمين بالفعل (أفراد - مجموعات - مؤسسات):

- للمجموعة أو الحركة المقاومة

خارطة الصراع

- للطرف الآخر (الخصم)

الأطراف التي يسعى الخصم والحركة لاكتساب دعمهما:

- عموم الجماهير
- أفراد ومجموعات محايدة.
- المجتمع الدولي.

ويتم عمل ملف خاص بكل تصنيف من هؤلاء يحتوي التالي:

- تعريف تفصيلي بالمجموعة أو الحركة المقاومة، والداعمين لها من أفراد ومجموعات وهيئات.
- تعريف تفصيلي بالخصم ومجموعته والداعمين لها من أفراد ومجموعات وهيئات.
- تعريف تفصيلي بالأطراف المحايدة.

ويمكن الاستعانة في بناء قاعدة البيانات بالجدول التالية

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.

خارطة الصراع

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 يُكلف 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.

| 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 | |

خارطة الصراع

| | | |
|--|-----------------------------------|--|
| | | 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 |
| | درجة توافقها مع أهداف الخصم | الأهداف |
| | درجة توافقها مع أهداف المقاومة | |
| | درجة دعمه للخصم | الموقف تجاه الخصم |
| | درجة اعتماد الخصم عليه | |
| | درجة اعتماده على الخصم | |
| | درجة الحماس لدعم الخصم | |
| | درجة الخوف من الخصم | |
| | درجة دعمه للمقاومة | الموقف تجاه المقاومة |
| | درجة اعتماد المقاومة عليه | |
| | درجة استفادته من المقاومة | |
| | درجة الحماس لدعم المقاومة | |
| | درجة الخوف من المقاومة | |
| | | أهم المواقف والممارسات التاريخية |
| | | الدوافع التي تحركه (أيديولوجية - شخصية - انتهازية- ثورية..) |
| | | ملاحظات أخرى |

سجل 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.

ويمكن الاطلاع على بقية الأقسام في الجدول التالي:

| 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 |
| الأنصار | |
| أسماء أهم الأعضاء والعاملين | |
| الخصائص التنظيمية | |
| التأثير في الرأي العام | |
| نمط اتخاذ القرار (الإجماع/ الأغلبية/ فردية/...) | |
| 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 | |

خارطة الصراع

| المقاومة | |
|----------|---|
| | الاستراتيجيات المستخدمة عادة |
| | أهم المواقف والممارسات التاريخية |
| | الدوافع التي تحركها (أيديولوجية - شخصية - انتهازية- ثورية..) |
| | ملاحظات أخرى |

ثانياً: تحديد طبيعة الصراع

بالنظر إلى أهداف الصراع وأطرافه، يتم تحديد طبيعة الصراع الذي سيُخاض من أجل تحقيق الأهداف؟ هل هو منخفض الحدة تنافسي يمكن إدارته عبر السبل الدستورية، أم أنه صراع صفري يتطلب مساراً فوق دستوري؟! وهل هناك أهداف يصلح لها المسار الدستوري، وأخرى يصلح لها المسار فوق الدستوري؟¹⁷

إن تحديد طبيعة الصراع شرط أساسي لضبط بوصلة النضال في المجتمع، وتجنب الأضرار التي تنتج عن

الخطأ في تحديد طبيعته.¹⁸

¹⁷ تحت هذا العنوان لا بد من معرفة طبيعة الصراع السياسي، ومن يملك حق تحديد شكل الصراع؛ المقاومة أم الأنظمة الديكتاتورية، ومدى إمكانية تحول الصراع من نوع إلى آخر، وطبيعة الأضرار والمشاكل الناجمة عن الخطأ في تحديد طبيعة الصراع. وقد تناولنا كل هذه النقاط في كتاب "حرب اللاعنف.. الخيار الثالث" بشيء من التفصيل. ونكتفي في سياق هذا الكتاب بالإشارة السريعة لأنواع الصراع السياسي.

الأول: صراع منخفض الحدة (تنافسي): حيث تكون القضايا التي يقوم عليها الصراع غير مصيرية لأطرافه المختلفة، وهي تلك القضايا التي يمكن التفاوض والحوار حولها، مثل قضايا تغيير بعض القوانين، أو زيادة الأجور والامتيازات، أو الدفاع عن البيئة، أو قضايا نزع السلاح، أو الدفاع عن اللاجئين، وغيرها من القضايا التي لا تمثل تهديداً مباشراً لوجود أحد طرفي الصراع.

الثاني: صراع مرتفع الحدة (صفري): حيث تكون القضايا المصيرية على المحك، وهي تلك القضايا التي تهدد وجود أو استقرار أحد طرفي الصراع، مثل قضايا الاحتلال، والاستبداد حين لا يقبل أي طرف التخلي عن أجدته.

الثالث: الصراع الصفري الكارثي: وهو الصراع الذي ينتهي بالقضاء على طرفي الصراع، حيث تنفكك بُنى ومؤسسات الدولة الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية. وتسود الفوضى العامة، التي لا تستطيع معها الحركة المقاومة فرض سيطرتها أو نفوذها على أرجاء الدولة¹⁷، ولا يتمكن النظام السابق من استعادة وجوده للحفاظ على الدولة.

18 لمزيد من التفاصيل انظر كتاب حرب اللاعنف... الخيار الثالث، أحمد عبد الحكيم، د. هشام مرسى، م. وائل عادل، أكاديمية التغيير، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، 2006، ط1 ص 63 - 65.

قواعد استراتيجية

- يقول سان تسو: " اعرف نفسك، اعرف خصمك، اعرف الأرض....عندما تعرف نفسك وتعرف خصمك لا تخش نتيجة مائة معركة.. عندما تعرف نفسك وتجهل خصمك فبعد كل نصر تحققه ستلحق بك هزيمة في المقابل... عندما تجهل نفسك وتجهل خصمك ستخسر في كل معركة"¹⁹ لذلك يجب دراسة دوافع أطراف الصراع وإمكاناتهم، واستراتيجياتهم حتى يمكن اختيار المسار الصحيح.
- لا تبالغ في قدرات خصمك فتحجم عن العمل، ولا تهون من شأنها فيسحقك.
- تجنب التفسير الأيديولوجي عند دراسة دوافع الأطراف، اجث عن الأسباب الحقيقية المحركة للأطراف. وأعلم أن المرء قد يحركه أكثر من دافع.
- كلما توفرت معلومات أكثر عن الأطراف ساعد ذلك في وضع خطط استراتيجية أنجح، واتخاذ قرارات أفضل. لذلك يجب مراجعة بيانات الأطراف باستمرار للتأكد من صحة التوصيف. كما تساعد المعرفة بالتفاصيل في تحديد المسارات المحتملة، وأي المجموعات السياسية والأفراد يمكن أن يشاركوا فيها، وبالتالي يمكن تحديد مخاطر كل مسار.²⁰
- احرص على تحديد خصم واحد مباشر، ولا تعدد الجبهات فتشتت قواتك ومواردك.
- لا تفكر في تدمير الخصم، بل اعمل جاهداً على الاستفادة من موارده وعناصره الداعمة بانتقالها إلى صفك.

¹⁹ فن الحرب، سان تسو، ترجمة خالد فهد الخاطر، الدوحة، ط1، 1995، ص18.

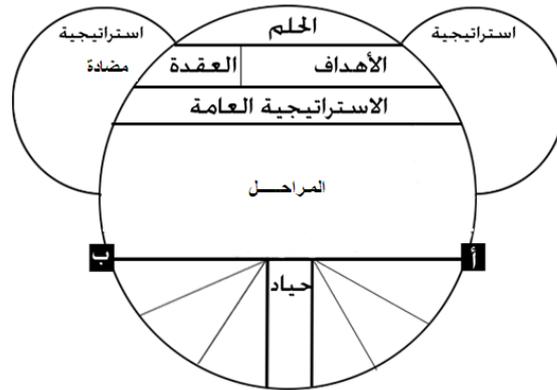
²⁰ يقول سان تسو في كتابه فن الحرب ص7: " المنصرون يدرسون في مركز قيادتهم عدداً كبيراً من العوامل قبل الدخول في الصراع، المنهزمون يدرسون في مركز قيادتهم عدداً قليلاً من العوامل قبل الدخول في الصراع، الحسابات الكثيرة تجلب النصر، والحسابات القليلة تجلب الهزيمة، فكيف إذا بمن لا يملك أبداً.

- ضع استراتيجية فعالة للتعامل مع معسكر الخصم.. هدفك هو أن يفقد الخصم دعمه من داخل معسكره، وأن يتوقف جنوده عن دعمه، ويمكن في مراحل متقدمة أن تكسبهم إلى صفك فيتحول دعمهم إليك.
- انطلق في حركتك من رؤيتك للخارطة المستقبلية التي تريدها أن تكون للحلفاء والخصوم، تحمل أخطاء شركائك في المشروع، لا تشهر بهم أو تفضح أخطاءهم، فكل مجموعة تبتعد عن معسكر الخصم تستحق التشجيع، حتى لو لم يرقها عملك، إن لم تبارك عملها فيسمعك الصمت عن أخطائها. واعلم أن خصمك بدوره يسعى لجذب الأطراف إليه أو تحييدها. ويسعى لإثارة الفرقة في صفوفك.
- احرص على كسب الرأي العام المحلي والعالمي، فأنت طيلة الصراع تسعى إلى تحريك مواقع الأطراف على الخارطة، إما تقربها منك لتدعمك، أو تحييدها.
- لا تعتمد في خطتك على الأطراف المساعدة.. اعتمد على نفسك وقدراتك. العوامل المساعدة هي عنصر إضافي للنجاح لا ينبغي جعله العنصر الأساس.
- الأطراف المساندة عادة لا تساند إلا طرفاً ترى فيه الموهبة والقدرة على خوض معركة التغيير. لن يستجلب الدعم إلا مبهر مثابر.
- يسعى طرفا الصراع للفوز دائماً بالطرف الثالث، ويقصد به الطرف غير المشتبك في الصراع سواء كان محلياً كعموم الجماهير أو دولياً كالمنظمات الدولية.

خارطة الصراع

- تعتمد كثير من الديكتاتوريات في بقائها بشكل كبير على الدعم الخارجي، لذلك يجب استهداف هذا الدعم بالمنع أو تحويل وجهته لصالح المقاومة.
- تحديد طبيعة الصراع السياسي تخضع لسلوك الطرف الأقوى ورؤيته للصراع، فإن كان خصمك أقوى منك ويراها صفرياً فعليك أن تستعد لخوض صراع صفرى، حتى وإن كنت ترى الصراع تنافسياً.
- دراسة دوافع الأطراف تفيدك في تحديد الاستراتيجية الأنسب والتكتيكات الملائمة للتعامل معه، فأصحاب الدوافع الأيديولوجية يصعب إقناعهم بالحوار أو إغراؤهم بالمنصب، بينما أصحاب الدوافع الشخصية والانتهازية يمكن أن يغيروا مواقفهم بسهولة لصالح الطرف الذي يجدون مصلحتهم معه. وأصحاب الدوافع النقابية (التي تخص فئة معينة كالأساتذة والمهندسين)، يمكن عقد تسوية معهم.

الفصل الرابع: تحديد امسارات الاستراتيجية العامة



تتعدد الاختيارات أمام المجتمع للتفاعل مع الأوضاع التي يفرضها عليه النظام السياسي الحاكم، حيث يقرر المجتمع إما أن يقاوم لتحقيق أهدافه وأحلامه، أو ييأس ويستسلم لمشاريع النظام.

2.5.1. مسار اليأس

أ) أما الاستسلام فينبع من حالة اليأس التي قد تفرضها قسوة الممارسات القمعية. فتتخبط قوى المجتمع المقاومة في حالة من الفراغ يفرضها النظام الذي يسن القوانين المنظمة لعملية الصراع السياسي، والتي تعمل دائماً في صالحه، فيُحرِّم على المقاومة الممارسات غير المقيّدة بهذه القوانين، ويعاقبها بقسوة إذا كسرت هذه القوانين. فتستسلم المقاومة بشكل مباشر مدعنة إلى النظام وخادمة له. وقد تستسلم بشكل غير مباشر عبر ممارسة المعارضة المقننة ضمن الهامش المسموح به، وهو استسلام مقنع يوهم الأتباع بالحركة والبدل، لكنها حركة في المكان، تعكس حالة من دوران المقاومة في حلقة مفرغة نتيجة جهلها بقواعد الصراع السياسي، وقوانين التغيير داخل المجتمعات.

ب) أما وجه العملة الآخر لخيار الاستسلام فهو اللجوء إلى العنف غير المدروس كالتخريب، وإحراق المنشآت، وإشاعة الفوضى، بدون دراسة لتبعات هذا العمل أو الخطوة التالية له، وهو عنف يعكس اليأس، حيث لا يرى المجتمع أمامه بديلاً آخر – أو هكذا يظن. وتتوقف قدرة العقل على التفكير في فلسفات واستراتيجيات وتكتيكات بديلة، فيتحقق للنظام الديكتاتوري مخططه المرسوم، حيث تصبح الفرصة سانحة لاستخدام القمع المقنن ضد المقاومة العنيفة لتصفيتها، وإرهاب المجتمع كي لا يفكر في تكرار محاولات التغيير.²¹

21 لا يعني هذا أن الأنظمة المتسلطة تسعى لتأسيس المقاومة العنيفة، فتلجأ الأنظمة تفضلاً دائماً استسلام المجتمع وعدم المقاومة. ولكنها أقدر وأكثر خبرة في التعامل مع المقاومة العنيفة منها في التعامل مع المقاومة اللاعنفية الذكية. وإذا قدر لها الاختيار لاختارت التعامل مع الآلة العسكرية بدلاً من التعامل مع الشعوب.

2.5.2. مسار الخلاص الفردي

وهو مسار لا ينوي السائر فيه عادة ممارسة الفعل السياسي، هو يبحث فقط عن النجاة قدر الإمكان من تعسف النظام، ويتمثل هذا المسار في التحايل اليومي على الظلم، من خلال التصرف الفردي والمؤسسي غير المعلن للعامّة، وهو ما يطلق عليه في اللغة الانجليزية (Low - Profile action)،²² والباحث عن أساليب تقلل من خسائره في ظل المعاناة، وعلى أمل الحصول على قدر من الخلاص الفردي. مثل الامتناع عن دفع الضرائب، والتهرب من الخدمة العسكرية، وترويج الإشاعات، وتأسيس مؤسسات بدون تراخيص رسمية، وارتكاب مخالفات ثم التظاهر بالجهل بقوانين وسياسات الحكومة. وعادة ما تكون تلك الأنشطة فردية ومحلية ولا تتبع من دوافع سياسية، ولا تأتي في سياق عمل تغييري منظم ومقصود. فهي لا تزيد عن كونها محاولات فردية للتحايل على النظام وليس مقاومته،²³ والباحث عن أية فرصة للهروب من قبضته لا تسديد ضربات له، وهي وإن كانت تحدث بشكل طبيعي إلا أنه يمكن استثمارها من قبل المقاومة في عمل احتجاجي أو مقاوم.

أما إذا قرر المجتمع المقاومة من أجل إحداث التغيير فيلجأ إلى النضال السياسي الدستوري أو فوق الدستوري.

2.5.3. مسار النضال السياسي

وله أيضاً مستويات متعددة:

22 Kurt Schock (2005): Unarmed insurrections. people power movements in non-democracies, publisher, p.14.

23 أحياناً تتم مثل هذه الأعمال من قبل مجموعات منظمة، لكنها تنفذ في إطار البحث عن سبل للخلاص لتلك المجموعات ولا تتم في إطار تغيير الواقع.

أ) النضال الدستوري أو السلمي عبر القنوات الرسمية باستخدام الطرق المقننة مثل التصويت، والاستفتاءات، والانتخابات، ورفع الدعاوى القضائية، والتي يطلق عليها الوسائل السلمية الباردة. وهذه الوسائل تتوفر وتعمل بفاعلية في الدول ذات أنظمة الحكم التعددية أو الديمقراطية والتي تشهد بالفعل بناءً مجتمعيًا قويًا وفعالاً.

ب) النضال فوق الدستوري، ويشمل كلاً من العنف المدروس²⁴ وحرب اللاعنف.

العنف المدروس: كالانقلابات العسكرية وحرب العصابات.²⁵

حرب اللاعنف: عبر استخدام أساليب الاحتجاج والإقناع كالتظاهرات، وأساليب اللاتعاون كالإضرابات وأساليب التدخل المباشر كإرهاب الإدارات الحكومية بالطلبات. وسيأتي شرح هذه الأساليب لاحقاً في الباب الثاني من الكتاب.

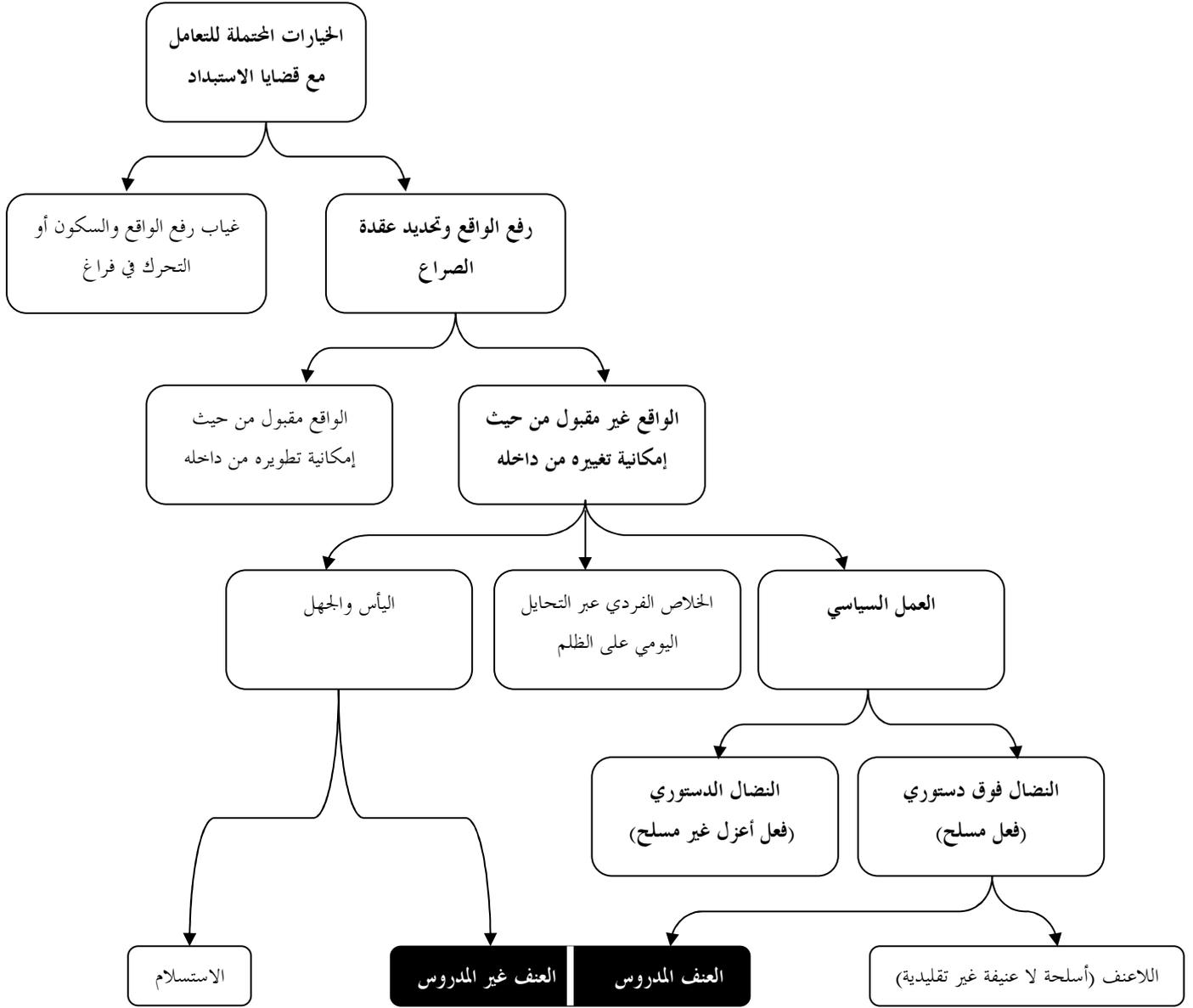
بعد تحديد المسارات الاستراتيجية الكبرى يتم تحديد المراحل التي سيمر بها الصراع من خلال تلك

الاستراتيجيات.

24 تدرج علمياً كل أشكال العنف في النضال فوق الدستوري لأنها تتجاوز الأطر الدستورية، لكننا نميز هنا بين العنف الذي هو وليد استسلام ويأس، والعنف المدروس الذي تقرره بعض حركات المقاومة مثل حركات الضباط في الجيش التي تقوم بتنفيذ انقلابات. لذلك صنفنا العنف العنفي العشوائي في مسار اليأس، بينما صنفنا العنف المدروس في النضال فوق الدستوري.

25 يندرج اللاعنف في نفس مستوى العنف من حيث التصنيف، إذ كلاهما لا يخضع للقنوات الدستورية، فحركات العنف تعتمد على استخدام العنف المادي والتهديد به من أجل إقناع الخصم بالاستجابة لأهدافها. ومن أشكال العنف الانقلابات العسكرية وحرب العصابات والاعتقالات والاحتطافات والتعذيب وإحراق المباني وتفجير المنشآت. كذلك تقاوم حرب اللاعنف الظلم من خارج الأطر القانونية والدستورية، لكنها لا تعتمد على استخدام العنف المسلح أو التهديد به، بل تعتمد أسلحة أخرى فعالة جوهرها هو تفويض قوة الخصم السياسية والاقتصادية.

نموذج الخيارات الاستراتيجية²⁶



شكل 2: الخيارات المختلفة للممارسات السياسية داخل المجتمع حيث تمثل حرب اللاعنف خياراً ثالثاً للمجتمع تتفذه من ويلات العنف، ولا تحبسه في ظلمات اليأس التي تفرضها ظلمة الواقع الاستبدادي.

²⁶ هذا التقسيم للخيارات المحتملة للفعل مقتبس مع إجراء بعض التعديلات من كتاب:

Kurt Schock (2005): Unarmed insurrections. people power movements in non-democracies, publisher, p.13.

خارطة الصراع

ويمكن استخدام الجدول التالي ليساعد في التفكير في المسارات المتخذة.

| 3- ردود الفعل المتوقعة | 2- تكاليف وفوائد ومخاطر المسارات المحتملة | 1- المسارات المحتملة للحركة |
|------------------------|--|--------------------------------|
| | | |
| 6- ردود الفعل المتوقعة | 5- تكاليف وفوائد ومخاطر المسارات المحتملة | 4- المسارات المحتملة للخصم |
| | | |
| | | 7- المسار النهائي المختار |

ويجب أن تحدد ردود فعل الخصم المتوقعة في ضوء ما يستطيع أن يفعله كرد فعل، وليس في ضوء ما تفكر فيه أو تأمله، وبذلك ستكون مستعداً لأن تحلل قائم على إمكانيات الخصم. وعليك في التخطيط أن تستعد للأسوأ، والفكرة هنا أن تدرك أن تكلفة كل فعل قد تحدد أي الخسائر مقبول، وأي الأنشطة لها فرص أكبر في إحداث التأثير المطلوب من أجل الوصول للأهداف.

وتحدد المسارات المتوقعة للخصم بناء على تحليل (القيادة - الإمكانيات والاستطاعة، السياسات).

قواعد استراتيجية

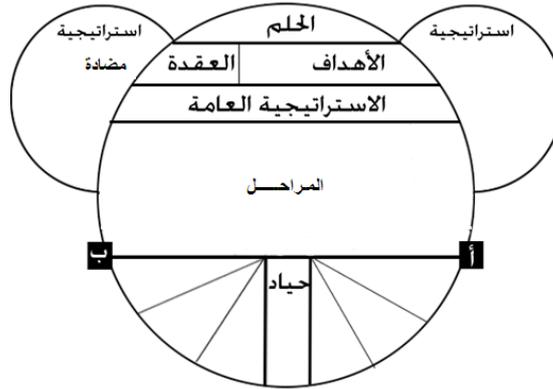
• تعتبر هذه الخطوة بمثابة العمود الفقري للخارطة، فالمسار الاستراتيجي العام يصنع كل الخارطة، وتنبني عليه الاستراتيجيات التفصيلية، كاستراتيجيات بناء الحركة ومواجهة القمع والتعامل مع الأطراف المختلفة، فاستراتيجيات حركة تبنت مسار اللاعنف تختلف عن استراتيجيات حركة تبنت المسار العنيف، سواء في بناء الحركة، أو أسلوب القيادة، أو استراتيجيات مواجهة القمع.

• يجب أن يكون المسار المختار واضحاً ومعلنًا، وأن تهتم المجموعات والحركات بانضمام من يؤمن بهذا المسار دون غيره، فحشد الحركات بأناس متعدي المشارب بعضهم يريد استخدام العنف والبعض الآخر يريد خوض حرب اللاعنف؛ يؤدي إلى تصدع الحركة في ساعات اتخاذ القرارات الحاسمة، كما يؤدي إلى إفساد كثير من الأنشطة من خلال أصحاب النزعات التي تخالف المسار العام المختار.

• إذا قررت حركة الجمع بين أكثر من مسار مثل مسار النضال الدستوري ومسار حرب اللاعنف، فيجب أن تحدد شروط ومراحل تفعيل كل مسار، حيث أن بعض المسارات تكون متناقضة إذا لم تستعمل بشكل مدروس، فاتباع مسار النضال الدستوري الذي يسلك القنوات الشرعية قد يتناقض مع مسار حرب اللاعنف الذي تقوم فكرته على تغيير قواعد اللعبة السياسية وإيجاد قنوات جديدة، وعدم الاعتراف بالقنوات الشرعية. فإذا تم الجمع بين أكثر من مسار يجب أن يكون ذلك بناء على خطة مدروسة، وعلى وعي بنتائج استخدام كل مسار، وكيف سيدعم بعضها بعضاً.

- عند اختيار أي مسار يجب خدمته فلسفياً واستراتيجياً وتكتيكياً بحيث يكون مقنعاً بأنه مسار يمتلك الأدوات الموصلة للهدف، وليس مساراً خيالياً لا يمكنه التأثير في الواقع.
- لا تستجيب الجماهير سريعاً للمسارات الجديدة غير المجربة في المجتمع، كما أنها لا تكون مدربة على استخدامها، حتى قيادات التغيير الداعية إلى اتخاذ المسار الجديد سبيلاً للتغيير قد لا يكون لديها أي خبرة عملية فيه، لذلك يوضع في الحسبان أن هذا المسار مثل أي طريق جديد، سيتطلب جهداً حتى ينتهي غرسه في تربة المجتمع، وحتى يصبح مساراً طبيعياً يسلكه الناس بشكل تلقائي.
- الانتقال من مسار إلى مسار يتطلب صبراً وجهداً، كالانتقال بالمجتمعات من مسار اليأس أو الخلاص الفردي إلى مسار اللاعنف، أو من مسار العنف إلى مسار اللاعنف، فهذا الانتقال يعني تحولاً كبيراً في طريقة التفكير وفي بنية مؤسسات المجتمع ذاته، فقوى التغيير المعتمدة على العنف ترتكز على أفكار ومؤسسات تختلف عن تلك التي تعتمد عليها قوى التغيير اللاعنيف.

الفصل الخامس: الاستراتيجيات والاستراتيجيات المضادة



يعتمد النظام الديكتاتوري في بقائه على استراتيجيات وبرامج أساسية، من المهم رصدها، من أجل إيجاد

استراتيجيات وبرامج مضادة، ومن هذه الاستراتيجيات:

- الإلهاء وتشتيت الوعي.
- إخفاء الأخبار.
- التخويف و بث روح اليأس.
- اكتساب مهابة الشارع.
- استخدام صراع النخب وتوسيع الفجوة بينها.
- المركزية.
- الخ

عندئذ تطور المقاومة استراتيجيات وبرامج مضادة مثل:

- زيادة الوعي وعدم الالتفات إلى المعارك الجانبية.
- نشر الأخبار وإفنائها.
- التبشير وبث الأمل.
- نزع الشرعية وكسر المهابة.
- توحيد صفوف المقاومة والتغاضي عن الخلافات البينية.
- اللامركزية التي تكسب المقاومة قدرة عالية على المناورة والمبادرة.
- الخ

كذلك من المهم للمقاومة أن تدرس نقاط ضعف الديكتاتوريات جيداً لتستهدفها من خلال تطوير

استراتيجيات جديدة، ومن نقاط الضعف على سبيل المثال:²⁷

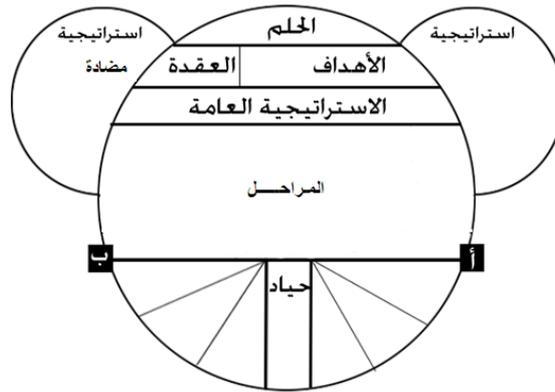
- اعتماد النظام على مجموعات كثيرة مما يجعل سحب التعاون "العصيان" مهدداً لتمامه.
- البيروقراطية في اتخاذ القرارات تحول نمط أدائه إلى نمط روتيني يمكن توقع خطواته اللاحقة بسهولة.
- الصراع الداخلي الذي يتنامى خاصة مع تصاعد الأزمة.
- إهمال الشعب وعدم الاستجابة لمطالبه.
- بعض أجزاء النظام مصابة بالفساد، ولا تعمل فعلياً لخدمة النظام، ولكن لخدمة مصالحها الشخصية، مما يجعلها غير فاعلة.
- النظام إن قام على أسس أيديولوجية عادة ما تكون نظرتة للواقع مشوهة.

²⁷ جين شارب، التحول من الديكتاتورية إلى الديمقراطية - إطار تحري، ط2، 2003، ص26:27.

قواعد استراتيجية

- تجنب أن تفعل ما يريد خصمك أن تفعله، فقد يوفر لك الأخبار السيئة، لتقوم بنشرها، وبذلك يستخدمك في تحقيق برنامجه هو تئيس الناس.
- لا تنفذ إلا ما يخدم استراتيجياتك ويحقق أهدافك، تريث قبل أن تقوم برد فعل، فربما يدفعك للقيام به.
- الاستراتيجية والاسراتيجية المضادة يمكن أن تكتب بشكل تفصيلي خاص بكل مرحلة، فالاستراتيجيات قد تتغير بحسب المرحلة، ففي المراحل الأولى قد لا يعتمد النظام القمع المفرط، لكنه في مراحل أخرى يعتمد. والمقاومة قد لا تعتمد مركزية القيادة في المراحل الأولى، ولكن تحتاجها في النهايات.

الفصل السادس: تحديد المراحل



تعد المراحل بمثابة درجات السلم التي تصعد بها المقاومة، بداية من الدور الأرضي حيث الإمكانيات محدودة، وانتهاء بالطابق العلوي حيث تتحقق أهدافها التي سعت إلى تحقيقها بعد أن تكون إمكانياتها قد تعاضمت.

ويمكن النظر إلى كل مرحلة باعتبارها تؤدي مهمتين أساسيتين، تحقيق أهداف جزئية، وبناء القدرات التي تمكن من الدخول في المرحلة اللاحقة.

وتختلف مراحل التغيير بحسب طبيعة الصراع ودرجة جاهزية المجتمع، غير أننا سنذكر المراحل هنا على سبيل المثال: **صناعة الحلم وتطوير استراتيجية أولية:** حيث يحدد عنوان مشروع التغيير بشكل واضح، كأن يكون "بناء مجتمعات قوية"، فالتغيير لا يهدف إلى استبدال سلطة بأخرى، ولكن بتفعيل دور الشعب كحامل رسالة وفاعل أساسي، ثم تطوير الاستراتيجية التي ستحدث هذا التحول في المجتمع.

بناء القدرة: حيث يطور المجتمع وسائله ويبني قدراته الإعلامية والتعبوية والفكرية والحقوقية والمالية.. إلخ، من أجل أن يتمكن من خوض المعركة الحاسمة. وليست النقطة المفصلية في بناء القدرة هي كيفية ضمان استجابة الشارع لنداء التغيير، ولكن وجود الجهات والمؤسسات الفكرية والإعلامية والحركية التي تضمن حسن توجيه المسار، واستمرار الحشد، وإمكانية تأمينه.

التجربة: حيث يتم تجربة المسار، واختبار فاعلية البنية التي تشكلت، من خلال حملات جزئية، قد لا تحمل المطالب الكلية. لكنها بالأساس تختبر الأفكار وتساهم في تقوية بنية المجتمع.

الصراع المفتوح: حيث تحين الفرصة لحشد كل الإمكانيات لخوض معركة المصير.

نهاية الصراع: في جميع الحالات سينتهي الصراع لا محالاً، إما بنصر كاسح، أو جزئي، أو هزيمة، ويجب على المخطط أن يدرك أن لكل صراع نهاية، فلن يمتد الصراع إلى الأبد. فهناك حدود لأي صراع، وقد يتوقف ثم يتجدد لاحقاً. لكن ما يتم التخطيط له آنياً حتماً ستكون له نهاية. ومن المهم دراسة كيفية الخروج بأكبر مكاسب في جميع الحالات.

وعلى كل أياً كانت المراحل التي سترسمها لتصل بأحلامك إلى أن تصبح واقعاً معاشاً يمكن توصيف كل

مرحلة ورسمها بشكل دقيق كالتالي:

توصيف المرحلة: تعريف بها

الأهداف: أهداف هذه المرحلة تحديداً مع ذكر معايير الإنجاز وأدوات تقييم كل هدف.

دراسة الطرفين: من حيث عناصر قوتهم وضعفهم، والأطراف الداعمة لهم أو التي يسعى كل طرف إلى كسبها، كل ذلك في إطار هذه المرحلة فقط، وبناء على الأهداف الموضوعه لها، حيث يمكن أن تختلف عناصر القوة والضعف والموقف من الأطراف بتغير المرحلة. فعلى سبيل المثال يمكن أن يكون غياب القيادة المقاومة نقطة قوة في مرحلة، لكنها في مرحلة أخرى تصبح نقطة ضعف. وهكذا. كذلك يمكن أن تكون استراتيجية الخصم في مرحلة ما هي التجاهل، لكنه في مرحلة أخرى يتعامل بالقمع المفرط.

ساحة التحركات: وتشمل النطاق الجغرافي والمناطق والشرائح والمجالات التي سيتم فيها التحرك في المرحلة، فقد يكون جغرافياً مركزاً في محافظات معينة، أو شريحة معينة من الناس، أو مجالات محددة كأن تكون اجتماعية أو سياسية الخ. وهكذا يتطلب هذا البند تحديد نقاط الارتكاز، وهو ما نقصد به على ماذا سترتكز المقاومة في تلك المرحلة

(الإعلام - النخب - شخصية لها وزن - الخ). وكل نقطة من نقاط الارتكاز هذه تحتاج إلى حماية، وهو ما يدعونا إلى

تحديد خطوط الدفاع: كيف ستحمي المقاومة نفسها وإنجازاتها ومرتكزاتها في تلك المرحلة.

السياسات:²⁸ لكل مرحلة سياساتها، وهي الضوابط التي ستلتزم بها الحركة، فعلى سبيل المثال يمكن أن تكون من

السياسات في المراحل الأولى عدم تعريض الفريق الأساسي المفكر للتهلكة،²⁹ وكل نشاط يهدف إلى بناء قدرة

الفريق لا تدميرها، هذا هو ضابط الفعل. الذي يحدد طبيعة النشاط وطريقة تنفيذه.

الوسائل: التي سيتم اعتمادها في تلك المرحلة.

التحديات: التي تواجه عملية تحقيق أهداف المرحلة.

معالم الانتقال: أي المؤشرات الدالة على قرب الانتقال إلى المرحلة التالية، ذلك أن الدخول في مرحلة جديدة يتطلب

إعداداً جديداً يتوافق مع طبيعة المرحلة، فنجاح الحركة التغييرية في قيادة احتجاجات جزئية لا يعني قدرتها على

الانتقال لمرحلة إدارة العمل الجماهيري الواسع، الحملات الجزئية تمارسها مجموعات مدربة، أما الحملات الجماهيرية

الواسعة من الوارد اختراقها بقوى تمارس العنف، ومن ثم فهي تتطلب خبرة مختلفة وإعداداً مغايراً. لذلك يجب

الانتباه ألا تغتر الحركة بأنها في نهاية مرحلة ما وتظن أنها ستدخل المرحلة الجديدة بنفس القوة، هي الآن في قمة

²⁸تعرف بأنها إطار الفعل، أو موجّهات قيود الفعل. أي أنها تحمل صيغة إيجابية وسلبية، (سنفعل كذا، ولا نفعل كذا)، وهي التي تحدد مدى مرونة أو

جمود، تحرر أو انغلاق، سعة أو ضيق أفق حركة ومشروع التغيير خلال المراحل المتتالية.

²⁹يجب أن تستثمر المقاومة فترة بدايتها الأولى في بناء قدرتها، فتدرب كوادرها، وتوفر الدعم المالي، وتخلق شبكة علاقاتها، وتنتهي دراساتها الأساسية،

وأعمالها التخطيطية الرئيسة قبل أن ينتبه إليها الخصم، فعند مستوى معين من الأنشطة يبدأ الخصم في الانتباه، وعندما تدخل الأنشطة في نطاق معين مثل

مخاطبة الرأي العام مباشرة تصبح مصدر تهديد له، لذلك على المقاومة أن توازن بين حاجتها للأنشطة التي ستتمكنها من بناء قدرتها ومعرفة قدر من

الجمهور النوعي بما (الذي سيدعمها مالياً ويوفر لها الكوادر الراقية)، وبين أن تجعلها تلك الأنشطة في مرمى الخصم قبل أن يشتد عودها.

المرحلة رقم (1) لكنها في قاع المرحلة رقم (2)، لذلك كانت معالم الانتقال مهمة، وهي ليست متعلقة فقط بالقرب من تحقيق أهداف المرحلة، ولكن بتوفير البنية الأساسية التي تساعد على الانتقال للمرحلة التالية.

المدى الزمني: التقريبي المتوقع أن تستغرقه المرحلة بناء على الاستراتيجيات والوسائل المتبعة.

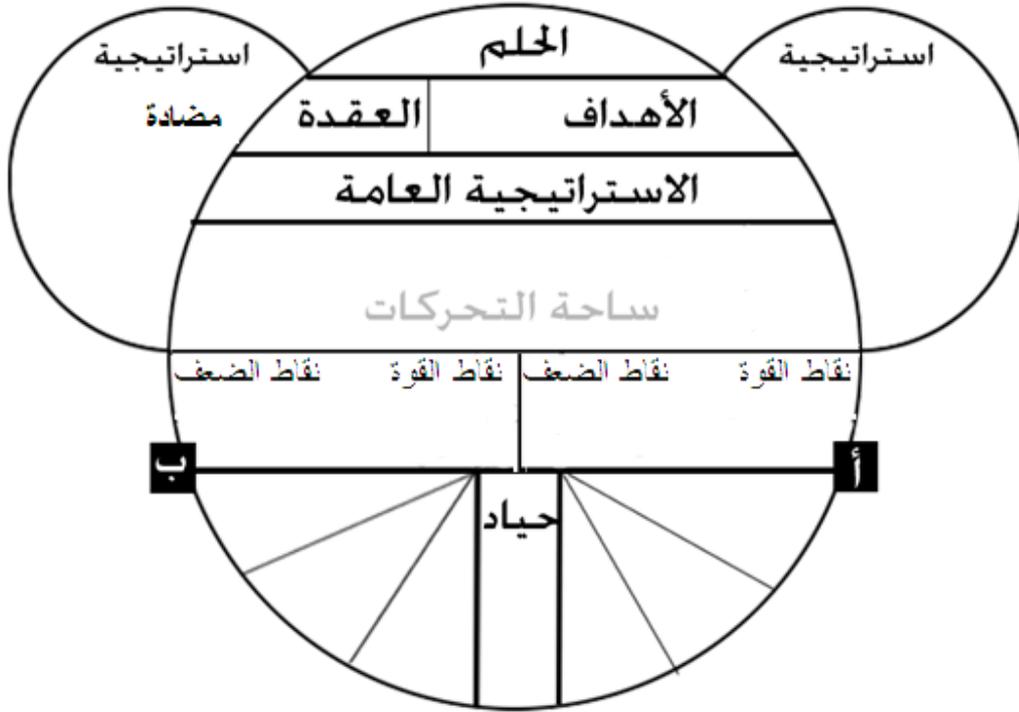
النجاح الثانوي: يفضل الخروج في كل مرحلة بنجاح ثانوي، يضمن المساهمة بلبنة مؤثرة في المجتمع، وهذا يعني بلورة الجهود المبذولة بنهاية المرحلة في شكل مشروع، كأن يكون النجاح الثانوي في مرحلة هو امتلاك وسيلة إعلام حرة، أو تأسيس مؤسسة خاصة بالتدريب، أو صناعة عقل مفكر يقود المراحل التالية. وبذلك يتحول مشروع التغيير مع تلك النجاحات الثانوية إلى مشروع مؤسسي راسخ في المجتمع، لا حدث طارئ عليه. وفي حالة حدوث أي إخفاق في تحقيق أهداف مرحلة من المراحل؛ تكون قوى التغيير قد أهدت المجتمع ثمرة نشاطها وجهدها في شكل مشروع راسخ.

| خصائص | | | اسم المرحلة |
|------------------|----------------|---------------|-------------|
| | | | توصيف |
| أدوات التقييم | معايير الإنجاز | الهدف | أهداف |
| | | | |
| | | | |
| توصيف: | | | الطرف (ب) |
| نقاط ضعف | | نقاط قوة | |
| | | | |
| المراد كسب دعمهم | | الداعمون | |
| | | | |
| تكلفة | | مسارات محتملة | |
| | | | |
| | | | |
| نقاط ضعف | | نقاط قوة | |
| | | | |
| المراد كسب دعمهم | | الداعمون | |
| | | | |
| تكلفة | | مسارات محتملة | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

خارطة الصراع

| تكلفة | مسار | |
|-------------|---------------|------------------------|
| | | الاستراتيجيات النهائية |
| | | |
| خطوط الدفاع | نقاط الارتكاز | ساحة التحركات |
| | | |
| | | |
| | | سياسات |
| | | وسائل |
| | | التحديات |
| | | معالم الانتقال |
| | | المدى الزمني |
| | | النجاح الثانوي |

ويمكن رسم خارطة خاصة بكل مرحلة تحدد فيها الأطراف ونقاط قوتها وضعفها، وساحة التحركات، والاستراتيجيات، والاستراتيجيات المضادة المتبعة في المرحلة، وعقدة المرحلة، الخ، أي عمل خارطة للصراع خاصة بكل مرحلة، خاصة في حالات وجود تغيرات كبيرة بين مرحلة وأخرى.



قواعد استراتيجية

- يتطلب الانتقال من مرحلة إلى أخرى توفير الروافع والإمكانات التي تتطلبها المرحلة الجديدة، فليس بالضرورة أن إمكانات المرحلة الأولى كافية للانتقال إلى المرحلة الثانية.
- يجب عدم الانسياق وراء نشوة الانتصار في مرحلة، ودخول المرحلة التالية بنفس الروافع والإمكانات، المرحلة الجديدة تعتبر جولة جديدة قد تتطلب خبرات وإمكانات مختلفة تماماً. ويكون توهم المعرفة والخبرة بحكم الانتصار الأول أحد أسباب الانكسار في المرحلة التالية.
- الأطراف المساعدة (الإقليمية والعالمية) يجب عدم الاعتماد عليها في إنجاز المرحلة، لأنها قد تتخلى عنك في أي تحول في موازين القوى، أو أي وضع تفاوضي جديد بينها وبين خصمك.. احرص ألا تعتمد إلا على نفسك - قدر المستطاع. والدول الداعمة لا تعمل من أجلك وإنما لأجل مصالحها، فإن وجدت مصالحها في دعم خصمك فعلت دون تردد.
- الأطراف المساعدة قد تسعى إلى كسبها أو تحييدها أو قطع دعمها عن الخصم، حدد موقفك منها وضع الاستراتيجية المناسبة.
- تصميم المراحل أقرب إلى تصميم سلم يصعد عليه مشروع التغيير، فالمقاومة تحصد الأهداف بناء على قدراتها، وليست كل الأهداف تُحقق بالضربة القاضية، يتطلب الأمر وعياً استراتيجياً بكيفية صناعة سلم للأهداف ترتقي عليه المقاومة حتى تحقق أهدافها، كل درجة في السلم مرهون بقدرات محددة.

خارطة الصراع

- قد يأتي ظرف تاريخي يختصر المراحل، لذلك من المهم التبشير بالمشروع الكلي، ومراحله وأهدافه النهائية، لتوفير الجاهزية، والترقب لاقتناص الفرص. فقد تفرض الظروف على قوى التغيير اختصار المراحل لسد فراغ سياسي، مثل موت زعيم، أو تحول مفاجيء في الرأي العام لصالح مشروع التغيير بسبب حدث معين.

الغنام

إن رسم خارطة للمشهد السياسي أمر ضروري للتحرك على بصيرة في مشروع التغيير، والسير قدماً نحو تحقيق الأهداف بناء على مراحل مدروسة، وإيجاد منطق صلب يحدد الحلفاء والخصوم في كل مرحلة. والأداة التي قمنا بتصميمها خصيصاً لهذا الغرض يمكن تطويرها بما يتناسب مع المخطط الاستراتيجي، بحسب طبيعة المشهد المراد رسمه، والغرض من الرسم، كما أنه ليس بالضرورة الالتزام بكل الجداول وجمع كل المعلومات، كل ذلك يخضع لطبيعة مشروع التغيير المراد إنجازه.

ورسم الخارطة في حد ذاته لا يعني بالضرورة أمن الرؤية أصبحت واضحة، لأن المخطط هو الذي رسم، وهو الذي حدد شكل الواقع، قد يتحكم في رسم هذا الشكل هوى شخصياً، أو مواقف مسبقة، أو انطباعات، أو قياسات خاطئة، أو تحليلات بعيدة عن الواقع. لذلك من المهم مراجعة التصور بين الحين والآخر، وتعريضه للنقاش مع الآخرين لنقده، وتعريضه للتجربة الميدانية لاختبار مدى صلابته. فالأداة المطروحة هنا لا تنبئ بشيء عن الواقع الفعلي، هي مجرد أداة تنظم تفكير المخطط الاستراتيجي ليكون صورة عن الواقع، أما الواقع الفعلي فسيستقيه من مصادر معلومات، ومن تجارب شخصية، ومن ميل نفسي.. وهذا كله قابل للخداع، ويجب أن يكون محل شك.

أن تكون صورة صحيحة عن المعركة خير من أن تخوض معركة برؤية تيفرضها عقلك وجنوح عواطفك، حينها قد يتحول الحليف إلى عدو، والعدو إلى حليف، وتدخل معركة أشباح مجرد تصورات آمنت بها. هذه الأداة باختصار لا تضمن لك الانتصار، لكنها تساعدك على أن تحوز أسباب الانتصار.

ملحق: ملف رسم خارطة الصراع

خارطة الصراع

ماذا تريد؟

اكتب الفرضيات الأساسية التي بنيت في ضوءها هدفك.

اجمع المعلومات للتأكد من الفرضيات

ما الذي يحول بينك وبين ما تريد؟

عقدة الصراع هي:

تأكد من أنها إذا حلت ستؤدي إلى النتيجة التي تريد.

خارطة الصراع

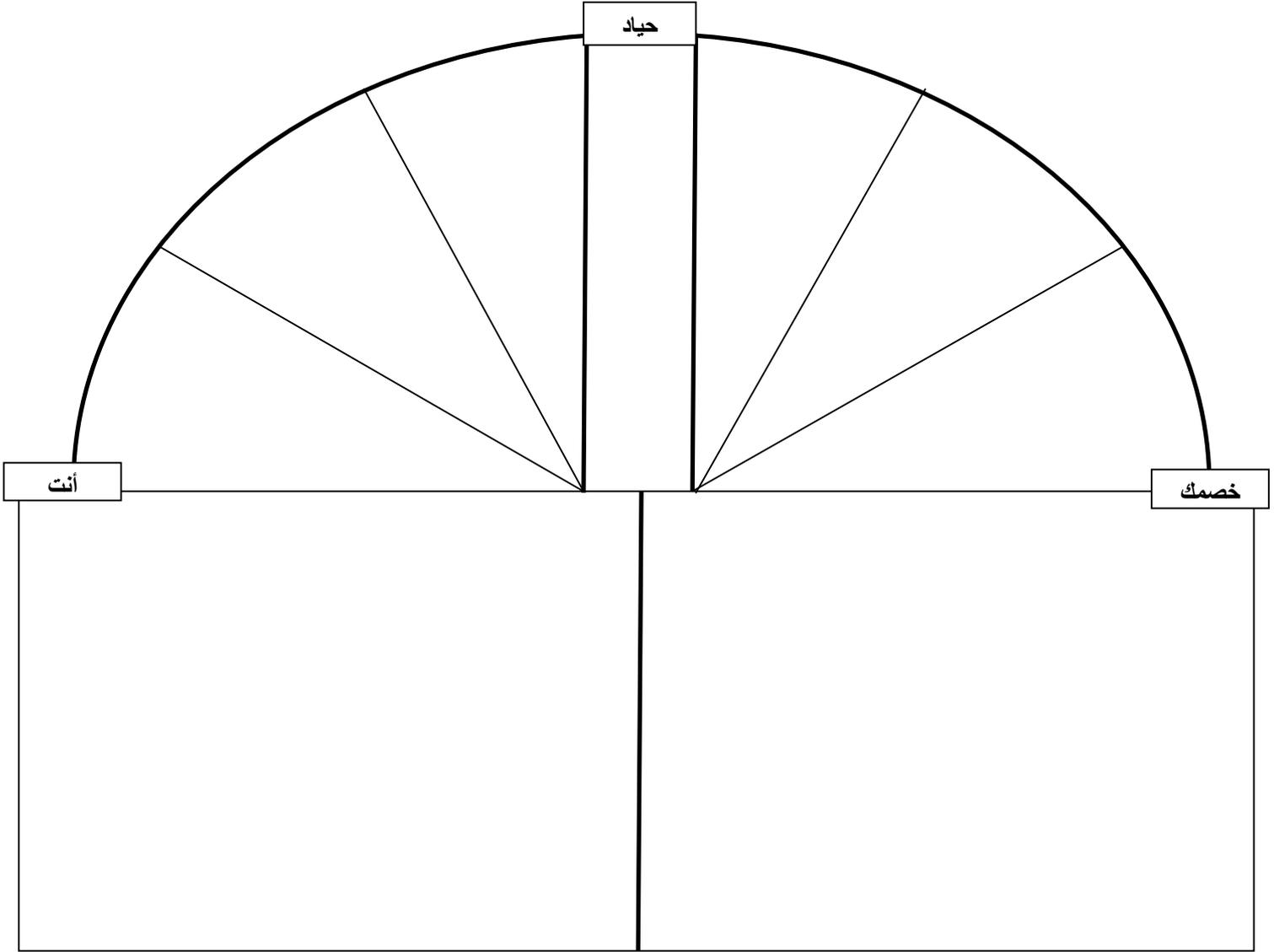
مشروعك هو ()

أهداف المشروع

| الهدف | معيار إنجاز كل هدف |
|-------|--------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |

رفع الواقع:

| | |
|--|--|
| الاقتصاد | |
| المصادر التي يعتمد عليها الاقتصاد | |
| مستوى المعيشة | |
| أهم الحرف والصناعات | |
| النسبة المئوية لتوزيع السكان على أهم الوظائف (مثال: 25% عمال) | |
| درجة رضا كل قطاع وظيفي | |
| السياسة | |
| طبيعة النظام السياسي (ديمقراطي - ديكتاتوري - الخ) | |
| أهم ملفات السياسة الدولية (الملفات المتعلقة بالخارج) | |
| درجة الحريات | |
| درجة فاعلية المجتمع المدني | |
| مصادر زيادة السلطة والنفوذ للخصم: | |
| مصادر الشرعية للخصم: | |
| الدعم الخارجي | |
| قوى الأمن | |
| المزاج العام | |



| 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 | |

خارطة الصراع

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

| 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 |
| الأنصار | |
| 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 | |
| الأهداف | درجة توافقها مع أهداف الخصم |
| | درجة توافقها مع أهداف المقاومة |
| الموقف تجاه الخصم | درجة دعمها للخصم |
| | درجة اعتماد الخصم عليها |
| | درجة اعتمادها على الخصم |
| | درجة الحماس لدعم الخصم |
| | درجة الخوف من الخصم |
| الموقف تجاه المقاومة | درجة دعمها للمقاومة |
| | درجة اعتماد المقاومة |

| | | |
|--|------------------------------|---|
| | عليها | |
| | مدى استفادتها من المقاومة | |
| | | الاستراتيجيات المستخدمة عادة |
| | | أهم المواقف والممارسات التاريخية |
| | | الدوافع التي تحركها (أيديولوجية - شخصية - انتهازية- ثورية..) |
| | | ملاحظات أخرى |

خارطة الصراع

المسار الاستراتيجي

| 3- ردود الفعل المتوقعة | 2- تكاليف وفوائد ومخاطر المسارات المحتملة | 1- المسارات المحتملة للحركة |
|------------------------|--|--------------------------------|
| | | |
| 6- ردود الفعل المتوقعة | 5- تكاليف وفوائد ومخاطر المسارات المحتملة | 4- المسارات المحتملة للخصم |
| | | |
| | | 7- المسار النهائي المختار |

الاستراتيجيات والاستراتيجيات المضادة

| الاستراتيجيات المضادة | الاستراتيجيات |
|-----------------------|---------------|
| | -1 |
| | -2 |
| | -3 |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

خارطة الصراع

المراحل:

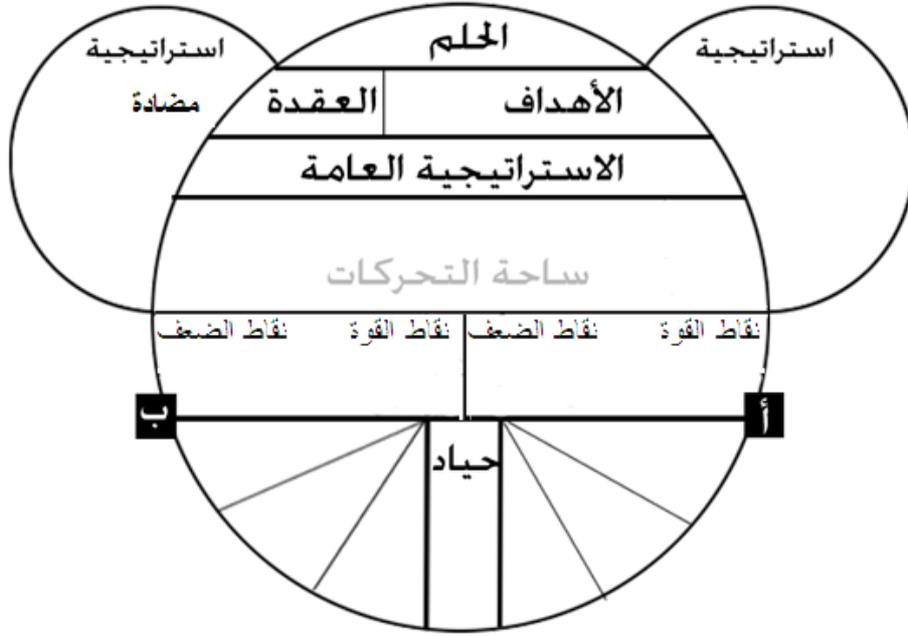
| المرحلة | الأهداف | معايير الإنجاز |
|---------|---------|----------------|
| -1 | | |
| -2 | | |
| -3 | | |

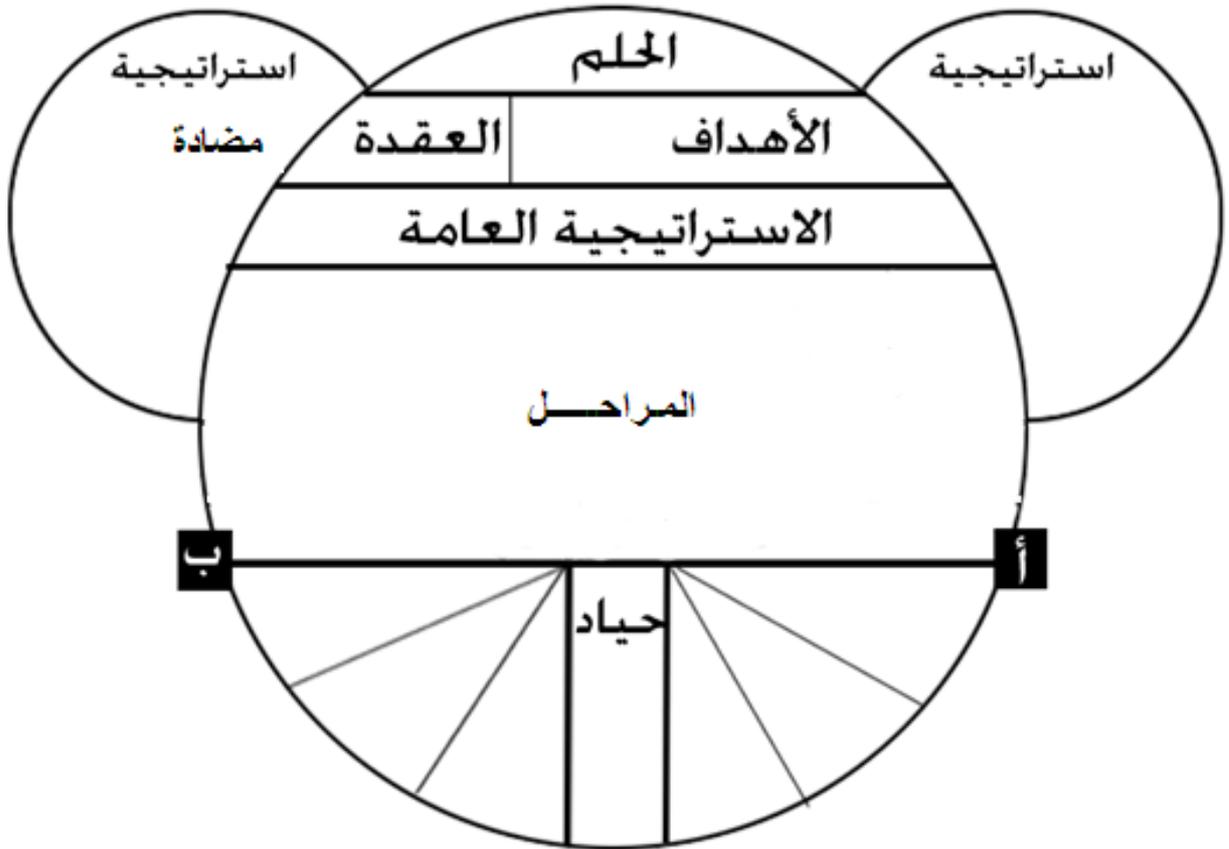
مرحلة (1)

| خصائص | | | اسم المرحلة |
|------------------|----------------|---------------|-------------|
| | | | توصيف |
| أدوات التقييم | معايير الإنجاز | الهدف | أهداف |
| | | | |
| | | | |
| توصيف: | | | الطرف (ب) |
| نقاط ضعف | | نقاط قوة | |
| | | | |
| المراد كسب دعمهم | | الداعمون | |
| | | | |
| تكلفة | | مسارات محتملة | |
| | | | |
| | | | |
| نقاط ضعف | | نقاط قوة | |
| | | | |
| المراد كسب دعمهم | | الداعمون | |
| | | | |
| تكلفة | | مسارات محتملة | |
| | | | |
| | | | |

خارطة الصراع

| تكلفة | مسار | |
|-------------|---------------|------------------------|
| | | الاستراتيجيات النهائية |
| | | |
| خطوط الدفاع | نقاط الارتكاز | |
| | | ساحة التحركات |
| | | |
| | | سياسات |
| | | وسائل |
| | | التحديات |
| | | معالم الانتقال |
| | | المدى الزمني |
| | | النجاح الثانوي |





المراجع

المراجع الأجنبية

- Helvey, Robert L. (2007): On Strategic Nonviolent Conflict: Thinking About The Fundamentals, The Albert Einstein Institution.
- Schock, Kurt (2005): Unarmed insurrections. People power movements in non-democracies, University of Minnesota Press, Minneapolis, MN.
- Sharp, Gene (2005): The Politics of Nonviolent Action, eighth printing, USA, extending horizons books.
- Martin Oppenheimer and George Lakey, A Manual for Direct Action, Quadrangle Books, 1965.
- A force more powerful-the game, The International Center on Nonviolent Conflict (ICNC)/York Zimmerman Inc, 2010.

المراجع العربية والمترجمة

- تشي جيفارا، مبادئ حرب الغوار، دار الفارابي، بيروت، الطبعة الأولى، 1998.
- د. جاسم سلطان، القواعد الاستراتيجية في الصراع والتدافع الحضاري "قوانين النهضة"، (المنصورة: مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005).
- جين شارب، البدائل الحقيقية.
- جين شارب، التحول من الديكتاتورية إلى الديمقراطية.
- سان تسو، فن الحرب، ترجمة خالد فهد الخاطر، الدوحة، 1995.

إصدارات أكاديمية التغيير

سلسلة حرب اللاعنف

حرب اللاعنف... الخيار الثالث

حلقات العصيان المدني

الدروع الواقية من الخوف

أسلحة حرب اللاعنف

دليل التظاهرات

الجدران تتحدى

خارطة الصراع

سلسلة ثورة العقول

زلزال العقول (1)

زلزال العقول (2)

نزهة في شوارع العقل.