

نادين بلوك وليزا شيرش



تحقيق التّضافر بين التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام

# SNAP

AN ACTION GUIDE

دليل عمل



UNITED STATES  
INSTITUTE OF PEACE  
Making Peace Possible

شكر وتقدير: يرغب كل من مؤلفي الدليل ومعهد الولايات المتحدة للسلام بتقديم الشكر إلى الأشخاص في ما يلي على مساعدتهم في مراجعة هذا الدليل وتعزيز مضمونه: ستيف تشايس Steve Chase (من المركز الدولي للنزاع غير العنيف International Center on Nonviolent Conflict)، سارة طومسون Sarah Thompson (من مركز King)، سكوفيا أرينايتوي Scovia Arinaitwe (من منظمة التضامن الأوغندية Solidarity Uganda)، ألتيا ميدلتون ديتزner Althea Middleton-Detzner (من مختبر PeaceTech Lab)، روزماري كاباكي Rosemary Kabaki (من مجموعة Nonviolent Peaceforce)، مونكا براسوف كوركا Monica Brasov-Curca (من Activate Labs)، وجميعهم أعضاء في تحالف فريق عمل بناء السلام المعني بالتحرك غير العنيف وبناء السلام Working Group on Non Violent Actions and Peacebuilding. والشكر موصول إلى من وجيف هيلسينغ Jeff Helsing وكوليت راوش Colette Rausch، وإيلي أبو عون Elie Abouaoun، وأليسون ميلوفسكي Alison Milofsky، وروزاري توشي Rosarie Tucci ومريان داريفرز Miranda Rivers (من معهد الولايات المتحدة للسلام USIP). كما تود المؤلفتان تقديم الشكر إلى ماريا اسطفان Maria Stephan وتاباثا طومسون Tabatha Thompson (من معهد الولايات المتحدة للسلام) على مساهمتهما القيمة وإرشادهما المتواصل ومساعدتهما في إعداد الدليل.



UNITED STATES  
INSTITUTE OF PEACE  
Making Peace Possible

مطبوعة معهد الولايات المتحدة للسلام

2301 طريق كونسيتوشون،

واشنطن العاصمة، 20037

www.usip.org

لطلب الإذن بتصوير أو طباعة الدليل لغرض الدراسة، يُرجى الاتصال بمركز Copyright Clearance Center على الموقع [www.copyright.com](http://www.copyright.com). أما فيما يتعلق بالحقوق والمواد الإعلامية الإلكترونية وغيرها من الحقوق الفرعية، يُرجى إرسال بريد إلكتروني على العنوان [permissions@usip.org](mailto:permissions@usip.org).

تستوفي هذه الدراسة الحد الأدنى من متطلبات المعايير الوطنية الأمر بكتابة لعلوم المعلومات –  
ANSI Z39.48-1984 Permanence of Paper for Printed Library Materials

تم النشر للمرة الأولى عام 2018.

© 2018 - هبة من معهد الولايات المتحدة للسلام.  
جميع الحقوق محفوظة.

مطبوع في الولايات المتحدة الأمريكية.

الرقم الدولي المعياري للكتاب ISBN: 978-1-60127-741-1

تحقيق التّضافر بين التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام

# SNAP

AN ACTION GUIDE

دليل عمل

LISA SCHIRCH وليزا شيرش NADINE BLOCH نادين بلوك

تحقيق التّصافّر بين التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام (SNAP)

## حول الدّليل

يسعى هذا الدّليل إلى إقامة جسور تواصل بين العاملين في مجال بناء السّلام من جهة والناشطين في مجالات التّحرّك غير العنيف من جهة أخرى. ويستعرض أساليب العمل المتاحة في كلا المجالين بصورة إستراتيجية وفعّالة للمساهمة في تحويل النزاع. ويبيّن الدّليل طريقة تحقيق التّصافّر بين الحوار ومهارات التّحرّك المباشر والمقاربات من أجل خدمة العدالة والسّلام المستدامين. أعدّ هذا الدّليل ليوضع بتصرّف المدربين والميسرين وسائر الأشخاص المتعاملين مع المنظمات والناشطين والوسطاء والمفاوضين وبناء السّلام الذين يرغبون في معرفة المزيد بشأن طريقة الدّمج بين إستراتيجيات التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام في عملهم.

# الفهرس

## مدخل إلى عمليات التحرك الاستراتيجي

7	غير العنيف وبناء السلام
7	ما القصد من تحويل النزاع؟
8	ما هو التحرك غير العنيف؟
10	ما هي عملية بناء السلام؟
13	المراجع
15	الوثائق

## SNAP: تقديم دليل عمل لتحقيق التّضافر

17	بين التحرك غير العنيف وبناء السلام
18	هل الرّبط بين التحرك غير العنيف وبناء السلام أمر مستجدّ؟
20	من الفصل إلى التّضافر
20	من نحن لنعدّ هذا الدليل؟
21	لمن أعدّ هذا الدليل؟
22	ما هي هيكلية الدليل؟
24	تعميم الممارسة: كيفية تعظيم التعلّم في تدريب أو ورشة
27	المراجع
28	الوثائق

## الوحدة 1: التّضافر مفتاح النجاح

30	الأهداف التّعلّمية
32	القصة المرجعية: العمل الجماهيري في ليبيا من أجل السلام
33	المفاهيم الأساسية
34	رسم كورل البياني: كيف ينسجم التحرك غير العنيف مع عملية بناء السلام؟
35	كيف يُبين رسم كورل البياني أدوار عمليات التحرك غير العنيف وبناء السلام؟
37	ما العمل في حال غياب التّضافر بين المهارات الضرورية لتنظيم التحرك غير العنيف وبناء السلام؟
38	ما هي العقبات التي تحول دون تحقيق تضافر أكبر بين التحرك غير العنيف وبناء السلام؟
39	من هي الأطراف التي يتعيّن إشراكها؟
40	هل يُمكن تفعيل العلاقة التّضافرية؟

- 41 ..... بين السطور #1: التسلسل بين أساليب التحرك غير العنيف وأساليب بناء السلام.
- 43 ..... بين السطور #2: تمرين حول المجتمع المحلي المثالي/القرية المثالية
- 45 ..... المراجع

## الوحدة 2: ابدأ بدايةً استراتيجيةً للنجاح

### 46 ..... في تحويل النزاع

- 46 ..... الأهداف التعليمية
- 48 ..... القصة المرجعية: حركة الحقوق المدنية الأمريكية
- 49 ..... المفاهيم الأساسية
- 50 ..... ما هي مكونات التخطيط الاستراتيجي؟
- 51 ..... كيف يُساعد التخطيط الاستراتيجي الناشطين وبناء السلام
- 52 ..... على بناء سلام أكثر عدلاً واستدامة؟
- 55 ..... بين السطور #1: لعبة الملاءة
- ..... المراجع

## الوحدة 3: الحوار كأداة لتبديد النزاع الشخصي

### 56 ..... ودعم عملية بناء الائتلاف

- 56 ..... الأهداف التعليمية
- 58 ..... القصة المرجعية: حملة التصويت بـ "لا" في شيلي
- 60 ..... المفاهيم الأساسية
- 64 ..... بين السطور #1: التمرس على بناء التحالفات والائتلافات
- 66 ..... بين السطور #2: استخدام خطي النقاش الجدلي للتمرن على طرق تبديد الظروف الصعبة
- 68 ..... المراجع
- 69 ..... الوثائق

## الوحدة 4: دور التيسير في بلورة أهداف

### 70 ..... المجموعة وتحقيق التوافق

- 70 ..... الأهداف التعليمية
- 72 ..... القصة المرجعية: الحد من فساد الشرطة في أوغندا
- 73 ..... المفاهيم الأساسية
- 76 ..... بين السطور #1: التيسير واتخاذ القرارات الجماعية من خلال لعب الأدوار
- 78 ..... المراجع

## الوحدة 5: التقييم لبناء الوعي وتعزيز الاستراتيجية

- 80 ..... الأهداف التعليمية
- 82 ..... المفاهيم الأساسية
- 83 ..... أسئلة التقييم الأساسية الست
- 84 ..... 1. من هم أصحاب المصلحة الأساسيون وما هو موقعهم من النزاع؟

85	بين السطور #1: طيف الحلفاء والخصوم
86	بين السطور #2: وضع خارطة بأصحاب المصلحة
88	2. لماذا يتحمس أصحاب المصلحة الأساسيون لتأجيل العنف أو التلطيف من النزاع؟
89	بين السطور #3: تحليل بصلة المواقف والمصالح والحاجات
90	3. ما هي العوامل التي توجع النزاع أو تلطف منه؟
92	بين السطور #4: أداة تحليل الشجرة
92	4. كيف يستعين أصحاب المصلحة الأساسيون بالسلطة لتأجيل النزاع أو التلطيف منه؟
93	بين السطور #5: أداة تحليل السلطة
94	بين السطور #6: أداة ركائز الدعم
98	5. كيف يتم التمييز بين لحظات الاستضعاف ولحظات توفر الفرص؟
98	بين السطور #7: أداة تحليل الخط الزمني لأحداث الماضي
99	6. أين يقع النزاع؟
101	بين السطور #8: أداة الفواصل والزوابط
102	المراجع
103	الوثائق

## الوحدة 6: وضع الأهداف الذكية SMARTT

104	الأهداف التعلّمية
106	القصة المرجعية: المقاومة الدانماركية للاحتلال النازي 1940-1945
108	المفاهيم الأساسية
111	بين السطور #1: هرم التخطيط الاستراتيجي
114	المراجع

## الوحدة 7: ابتكار تكتيكات التحرك غير العنيف

### وترتيبها بالتسلسل لبناء السلطة

116	الأهداف التعلّمية
118	القصة المرجعية: حركة أوتور الصربية Otpor!
120	المفاهيم الأساسية
123	توسيع نطاق المشاركة
129	بين السطور #1: استعراض أفضل التدابير وأسوأها
130	بين السطور #2: نقاط التدخل الاستراتيجية
132	بين السطور #3: اختيار بطاقة التخطيط التكتيكي ومصنوفة المقارنة
134	المراجع
136	الوثائق

## الوحدة 8: إقامة التسلسل بين التحرك غير العنيف وتكتيكات المفاوضات

### للتوصل إلى حلول مستدامة

138	الأهداف التعلّمية
-----	-------------------

141	القصة المرجعية: ثورة الياسمين والرّباعي الرّاعي للحوار في تونس
142	المفاهيم الأساسية
149	بين السّطور #1: محاكاة المفاوضات
150	بين السّطور #2: ترتيب تسلسل التّحرّكات غير العنيفة وأساليب بناء السّلام في تونس
152	المراجع
153	الوثائق

## الوحدة 9: الرّبط بين الخيوط: الخطوط الزمنيةّة

### 154 ..... للتخطيط الاستراتيجي

154	الأهداف التعلّميّة
157	القصة المرجعية: حركة 2006 الديمقراطيّة في النّيبال
159	المفاهيم الأساسية
163	بين السّطور #1: إعطاء الأولويّة للمستهدفين أو أصحاب المصلحة الرئيسيّين
164	بين السّطور #2: تحقيق التّضافر على مستوى الخطّ الزمنيّ للتّخطيط الاستراتيجي

### 168 ..... مسرد بالمصطلحات

# مدخل إلى عمليات التحرك الاستراتيجي غير العنيف وبناء السلام

يثبت هذا الدليل بأن مقاربتَي التحرك غير العنيف وبناء السلام – من خلال التحرك المباشر والحوار – ضرورتان لتحويل النزاع العنيف وتعزيز فرص المجموعات في تحقيق أهدافها. وتُشكّل هذه الوحدة مدخلاً تعريفيًا إلى التحرك غير العنيف وبناء السلام مما يسمح لنا بمعرفة طريقة الدمج بين الاثنين في عملية تحويل النزاع.

## ما القصد من تحويل النزاع؟

ولا يتبع تحويل النزاع مسلكًا خطيًا أو مباشرًا بل يستوجب الاستعانة بتدابير بناء السلام مثل الحوار والوساطة والمفاوضات خصوصًا عندما يبدأ الناشطون بتنظيم صفوفهم وبناء تحركاتهم. وقد يقتضي تحويل النزاع استخدام تكتيكات التحرك غير العنيف مثل التظاهرات والإضرابات الشعبية لمساعدة المفاوضين على الاستعانة بأساليب فضّ النزاع للتوصل في نهاية المطاف إلى اتفاقية سلام أكثر إنصافًا واحترامًا للحقوق.

ولا يتناول هذا الدليل جميع فواصل تحويل النزاع. فالهدف منه هو استعراض طريقة استخدام التحرك غير العنيف ومقاربات بناء السلام بشكل مترادف في سبيل تحويل النزاع، وتحقيق سلام أكثر إنصافًا واستدامة. وهذا يعني اتباع طرق مختلفة باختلاف الأوقات والظروف.

يُعتبر مصطلح تحويل النزاع المستخدم في هذا الدليل مصطلحًا مظلّمًا يشمل العمليات التي تفضي إلى تغيير أو تحويل النزاع العنيف إلى نزاع غير عنيف. وفي معرض تحويل النزاع تتم الاستعانة بقنوات عديدة منها ما هو مؤسّساتي ومنها ما يخرج عن الإطار المؤسّساتي، بالإضافة إلى جملة أساليب غير عنيفة للتعامل مع الأسباب الجذرية وبناء سلام عادل ومستدام.

ويتحقق السلام العادل والمستدام باستخدام أساليب مختلفة منها ما هو مؤسّساتي مثل الانتخابات والدعاوى التي ترفع أمام المحاكم. وعلى سبيل المثال، يُركّز المدافعون عن حقوق الإنسان على الاستراتيجيات القانونية وأنظمة حكم القانون، في حين يُركّز الأخصائيون المخضرمون في مجال بناء السلام على الحلول الدبلوماسية لفضّ النزاعات. ومن الأساليب ما يخرج عن الإطار المؤسّساتي ويشمل التحرك غير العنيف وجهود بناء السلام المحلية، مثل الحوار بين المجموعات والعمل خارج إطار المؤسسات الرسمية. وعلى سبيل المثال، يجوز للقادة في مجتمع محليّ الاستعانة بمجالس تقليدية لفضّ النزاعات المحلية وديًا، كما يعمد ناشطون في الأوساط الشعبية إلى مقاطعة شركة لمساءلتها عن تلويث مصادر المياه المحلية. وسوف نتطرّق إلى هذه المفاهيم في مرحلة لاحقة من الدليل.

## الجدول 1. أنواع التغيير

أين يتبلور التغيير	طبيعة التغيير
العمل الفردي والداخلي: الوعي الذاتي حيال هوية الفرد ومصادر السلطة والمهارات والخصائص والمعرفة	تغيير على مستوى الفرد
التفاعل بين الأفراد؛ الحوار والتواصل	تغيير على مستوى العلاقة
التحول المجتمعي على مستوى القيم – بعيداً عن السيطرة والعنف وبأجاء بناء الشراكات والعدالة والإنصاف والمقاربات غير العنيفة	تغيير على مستوى الثقافة
التحول المؤسسي والابتعاد عن الهياكل والمؤسسات والقوانين والأنظمة المؤدية	تغيير على مستوى الهيكلية

جدول معتل من المرجع في ما يلي: John Paul Lederach, Preparing for Peace: Conflict Transformation across Cultures (New York: Syracuse University Press, 1995).

### عن أيّ تغيير نتحدث؟

إنّ الانتقال من التغيير على المستوى الشخصي إلى التغيير على مستوى الهيكلية يستوجب إسقاط العقبات الهيكلية وعادة مواجهتها (مثلاً السياسات الإقصائية، والفساد والتمييز داخل المؤسسات)، وهي عقبات تؤدي إلى تهديد الأفراد والجماعات أو قمعهم. ويترتب على ذلك وضع عمليات لفض النزاعات الحتمية على المستويين القصير والبعيد ويستوجب دمج مقاربات وتقنيات التحرك غير العنيف وبناء السلام في إستراتيجية ناجحة.

يوضع هذا الدليل بتصريف الأفراد والمنظمات والحركات الساعية إلى تحقيق سلام عادل ومستدام على مستوى مجتمعاتهم وجماعاتهم المحلية مما يتطلب إحداث تغيير على مستويات أربعة كما هو مبين في الجدول 1.

ويعني هذا، عملياً، أنّ الجهات الساعية إلى تحقيق تغيير إيجابي، أو عناصر التغيير تركز على بصيرة الفرد ونموه الشخصي، وعلى بناء المؤسسات والائتلافات، وعلى تصميم عمليات منصفة وتشاركية داخلية لصناعة القرار، وعلى تصويب مواطن الخلل البنوية. ويحدد هذا الدليل عمليات التخطيط الإستراتيجي الرامية إلى معالجة كل بعد من أبعاد تحويل النزاع.

## ما هو التحرك غير العنيف؟

وتسعى التكتيكات غير العنيفة إلى تغيير الوضع الراهن لخدمة غايات مختلفة بما فيها الأغراض المؤدية. ولكننا في هذا الدليل نركز فقط على التحرك غير العنيف الراسخ في احترام حقوق الإنسان العالمية التي ترمي إلى بناء مجتمعات أكثر عدالة وتشاركية. وهذا يختلف عن اللاعنف كمبدأ وطريقة عيش ترفض العنف لأسباب أخلاقية أو أدبية.

التحرك غير العنيف كناية عن أسلوب يقوم على إحداث التغييرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تتضمن تكتيكات المعارضة، والالتعاون، والتدخل، المصممة في سبيل تغيير موازين القوى في نزاع محدد من دون التهديد باللجوء إلى العنف أو اللجوء إليه فعلياً. وتصنف هذه الأساليب على أنّها غير عنيفة لكونها لا تشمل التهديد ولا تُبنى على استخدام التهديد أو القوة المؤدية للغير. كما يعرف التحرك غير العنيف أيضاً "بسلطة الشعب" و"المقاومة المدنية" و"المقاومة غير العنيفة" أو "العمل المباشر غير العنيف".

## تتخذ أساليب التّحرّك غير العنيف كتلك الواردة في الجدول 2 أشكالاً مختلفة ترمي إلى المساعدة على بناء الوعي وتغيير موازين القوى

لا يرتبط بطبيعة النّظام أو الخصم (أوتوقراطي، ديمقراطي، أو عنيف) بل يُعزى بالدرجة الأولى إلى قدرة المواطنين العاديين ومهاراتهم<sup>2</sup>.

### ما هي أساليب التّحرّك غير العنيف؟

تقوم بعض الأساليب على معارضة هيكلية السّلطة الحالية أو الإخلال بها أو تعطيل عملها، في حين تقوم أساليب أخرى على مكافأة هذه الهيكلية أو إقامة بديل عنها. يستند بعض الأساليب على معارضة النّظام من خلال النّظواهرات الرّمزية أو مقاطعة الاستهلاك في حين يستند بعضها الآخر على بناء السّلطة من خلال توفير الخدمات والحوكمة. وفي عام 1972، رصد جيني شارب 198 Gene Sharp أساليباً للتّحرّك غير العنيف على المستوى الاجتماعي والاقتصادي والسياسي<sup>3</sup>. ويتمّ حالياً العمل على إعداد فهرس بأساليب المقاومة غير العنيفة يتضمّن مئات الأساليب القابلة للتطبيق<sup>4</sup>.

### ما الذي نعرفه عن التّحرّكات غير العنيفة النّاجحة؟

تُفيد البيانات المتاحة في كتاب *Why Civil Resistance Works*<sup>5</sup> بأنّ الحملات غير العنيفة حققت فاعليّة مضاعفة بالمقارنة مع الحملات العنيفة. وحين نستخدم مصطلح حملة غير عنيفة، فإننا نعني بذلك مجموعة من التّكتيكات الملحوظة والمتواصلة وغير العنيفة القائمة على تحقيق هدف ما. وتقوم الحملات غير العنيفة النّاجحة على ما يلي:

**دعم المشاركة الحاشدة:** تختار الحملات النّاجحة غير العنيفة تكتيكاتٍ تسمح بمشاركة عددٍ أكبر من الأشخاص يصل إلى أحد عشر ضعف حجم الحملات التي تستخدم العنف. ويُعزّز عدد المشاركين سلطة الحملة أو الحركة غير العنيفة، ويدعم السّلطة بحيث يصعب اختراق أو إضعاف حملة أو حركة، وبناء ركيزة عملية المشاركة الجارية.

يُبنى التّحرّك غير العنيف على فهمٍ محدّدٍ للسّلطة. فالأنظمة والحكومات والأطراف الفاعلة غير الحكومية (المؤسسات والجماعات المقاتلة، والإرهابيون) تستمدّ قوّتها من إذعان المواطنين العاديين وانصياعهم للاستئثار بالحكم والسّلطة. ولا بدّ من فهم هذه المسألة من أجل تكوين "نظرة اجتماعية" حيال السّلطة، وإسقاط المجهر "الهرمي" الذي لا يرى سوى رأس الهرم الذي يتحكّم بمقاليد السّلطة. فعندما يقوم الأشخاص الذين تُبنى عليهم المنظّمات والمؤسسات الدّاعمة للنّظام أو سائر أصحاب النّفوذ برفض الإذعان للنّظام القائم أو وقف التّعاون معه من خلال الانخراط في مقاومة مدنيّة حاشدة، تتقلّص سلطة الخصم وتترزّع أو حتّى تتفكك.

وتكمن قوّة التّحرّك غير العنيف في كونه يبني ويغيّر موازين القوى عن طريق تعزيز الوعي والمشاركة في معرض فرض ضغوطات اجتماعية واقتصادية وسياسية بحيث لا تعود المجموعات صاحبة النّفوذ قادرة على تجاهل حاجات سائر مكوّنات المجتمع أو مصالحها. أمّا نقطة ضعف التّحرّك غير العنيف فهي أنّ تغيير موازين القوى والضغط في سبيل تحقيق التّغيير دون المحصلات الأخرى قد لا يؤدي حكماً إلى التّغييرات المستدامة.

يحتاج التّحرّك غير العنيف إلى التحلي بالشّجاعة والرّغبة في خوض المخاطر. فهو ليس ضعيفاً أو سلبياً بل هو انخراط فاعل وسبيل قويّ يسمح للأفراد بالدّفاع عن الحقوق والحرية والعدالة والحقّ في تقرير المصير دون اللّجوء إلى العنف. وفي حين يمكن للحروب العنيفة والاعتداءات الإرهابية أن تُزعزع أو تدمر نظاماً أو مؤسسة إلا أنّها لا تُسهم في بناء السّلام أو العدالة. أمّا السّبيل غير العنيفة فيمكنها أن تتحدّى المؤسسات الجائرة بطرق تسمح ببناء مجتمع أكثر إنصافاً وحبّاً للسّلام<sup>1</sup>. أثبت التاريخ بأنّ نجاح التّحرّك غير العنيف

## الجدول 2.

### أساليب التّحرّكات غير العنيفة

طبيعة الأساليب		أساليب التّحرّكات غير العنيفة (السّلوّك العام)
المكافأة / بناءة (إيجابية)	المعاقبة / المواجهة (سلبية)	
الجذب تحرّك تواصلّي يرمي إلى المكافأة أو الإقناع	المعارضة تحرّك يقوم بالترّجّة الأولى على التّواصل بهدف توجيه الانتقاد أو الإرغام على الفعل	التعبير (القول والفعل)
الامتناع وقف التّدابير أو التّعابير المعطّلة أو إلغاؤها في سبيل المكافأة أو الإقناع	عدم التّعاون منع المشاركة في السّلوّك المتوقّع عن طريق الإغفال	الإغفال (الامتناع عن القيام بشيء)
التدخّل المبدع تصميم السّلوّكيّات المتنافسة وبناء المؤسسات التنافسيّة	التدخّل المعطّل التحرّك المباشر في مواجهة الطرف الآخر بهدف وقف سلوّكه أو تعطيله أو تغييره	فعل الارتكاب (القيام بشيء أو ابتكاره)

المراجع: "مايكل بير، "إعادة النظر في أساليب العمل غير العنيف" International Michael Beer, "Revisiting the Methods of Nonviolent Action," Center on Nonviolent Conflict Blog Post (forthcoming 2018).

**الاستثمار في التخطيط:** إنّ الحملات والتّحرّكات غير العنيفة النّاجحة تقوم على التخطيط الإستراتيجيّ المتواصل الذي يُعزّز تقييم التكتيكات، وتسلسلها زمنياً، وتصعيدها، وابتكارها في سبيل التوصل إلى نتيجة نهائية ناجحة. فالتخطيط يُشجّع على الابتكار، والخيال والتّواصل، والاستدامة. وكلّما توخّدت المجموعات حول الهدف ونوّعت طرق الابتكار التكتيكيّ، كلّما كان النجاح حليفها.

**اعتماد نهج غير عنيف:** تستخدم الحملات غير العنيفة تكتيكات تُعزّز السّلطة في ظلّ المحافظة على السّلوّك غير العنيف. أمّا النّأي بالتّحرّكات عن العنف فمن شأنه أن يزيد حجم المشاركة ويحدّد من احتمال حدوث خرقٍ أو تدخّل من السّلطات لقمع التّحرّك. وعادةً ما يؤدي هذا القمع إلى نتائج معاكسة عندما تحافظ التّحرّكات على طابعها غير العنيف – أي حمل المتفرّجين على التّعاطف مع النّاشطين غير العنيفين في وجه الخصم الذي يلجأ إلى القمع وتشجيع أنصار النّظام على تغيير ولائهم والخروج عنه.

## ما هي عمليّة بناء السّلام؟

الدّول الأمم فهي تتضمّن الدبلوماسية الرّسميّة وجهود الوقاية من النّزاع من أجل اقتلاع مسبّبات النّزاع من جذورها. إنّ جهود بناء السّلام على الصّعيد المحليّ تتضمن برامج الحوار وغيرها من الجهود المجتمعيّة الرامية إلى الحدّ من النّزاع وتحسين العلاقات ونوعيّة الحياة.

إنّ مصطلح بناء السّلام كناية عن مصطلح شاملٍ يصف طيفاً واسعاً من الجهود التي تبذلها جهات مختلفة في الحكومة والمجتمع المدنيّ. وتُعالج عمليّة بناء السّلام النّزاع على المستوى المجتمعيّ والإقليميّ أو الوطنيّ من خلال عمليّات تشاركيّة تقوم على الحوار والمفاوضات والوساطة ومعالجة الحلول الجماعيّة. أمّا عمليّة بناء السّلام رفيعة المستوى التي تقودها الأمم المتّحدة أو

## تسلط أساليب بناء السلام الضوء على أهمية بناء العلاقات ومعالجة المشاكل بصورة مبتكرة.

واسعة متعدّدة الطبقات تستعين بتقنيات التفاوض الأساسية. وما يُميّز عملية السلام في كولومبيا، التي أفضت في العام المنصرم إلى اتفاقية سلام أساسية، فهي مشاركة مجموعات من الضحايا والنساء وسائر الأطراف الفاعلة المدنية.

إن قوة عملية بناء السلام تكمن في استخدام النهج التشاركي الرامي إلى إيجاد حلول تراعي مصالح جميع المجموعات. ويُمكن أن تكون عمليات بناء السلام المماثلة لحوار مجتمعي مفيدة في سياق حملة أو حركة غير عنيفة ترمي إلى المساعدة على بناء ائتلافات قوية. ويُساعد كل من الحوار والمفاوضات على التوصل إلى حلول مبتكرة، والتفاوض بشأن نتيجة مستدامة بين الحركة غير العنيفة وأصحاب المصلحة الخارجيين. أمّا مواطن الضعف في عمليات بناء السلام فهي أنّ الحوار والتفاوض قد لا يُحقّقان في غالب الأحيان الفعالية المنشودة في حال اختلال موازين القوى بين المجموعات.

### ما هي سبل بناء السلام؟

يستخدم كل من الأمم المتحدة والعلماء وأصحاب الممارسة مصطلح بناء السلام للدلالة على طيف واسع من نشاطات تحويل النزاع بما في ذلك التنمية المجتمعية والاقتصادية، والحوكمة التشاركية، وبرامج التوفيق بين المجموعات على طول خطوط النزاع في سبيل التوصل إلى حلول مستدامة.

وفي هذا الدليل يتم التركيز بالدرجة الأولى على عمليتي التفاوض والتفاوض لبناء السلام. إنّ التفاوض عملية يسعى فيها شخصان أو أكثر إلى تحقيق المصالح الخاصة بهم. وفي المفاوضات المحكومة بضوابط، يتواصل أصحاب المصلحة لتحقيق مصالح قد تكون متضاربة، ولتحديد الحاجات والمصالح الكامنة لتطوير حلول مبتكرة تستوفي الحاجات الأساسية لجميع المجموعات.

إن المقاربة المبنية على بناء السلام لا تدبر ظهرها للنزاع أو التوتر. فهي مقاربة "صارمة" في تعاطيها مع المشاكل، ومرنة في تعاملها مع الأشخاص، مما يعني أنها تُشجّع على التمييز بين قناعات الفرد وأعماله من جهة، وكرامة الإنسان من جهة أخرى. فيمكن انتقاد الأفكار والسلوكيات من دون المساس باحترام الفرد. ويُعتبر هذا الموقف بمثابة شرط أساسي لبناء الثقة وترسيخ علاقات قوية ومستدامة.

وتستوجب عمليات بناء السلام الرسمية وضع هياكل لتوسيع نطاق المشاركة والمناقشة المتعمقة حول المصالح والمظالم الكامنة التي توجع النزاع. وتعتبر المشاركة العامة عاملاً أساسياً لتحقيق نتيجة مستدامة.

يبوء نصف اتفاقيات السلام بالفشل. ومن المحتمل أن تفشل عمليات السلام التي تتم على مستوى الدولة أو بين فعاليات رفيعة المستوى والتي تستعيد المشاركة العامة أو تحدّ منها بالمقارنة مع تلك العمليات التي تتمحور حول المواطنين أو المجتمع. وقد خلص البحث الذي ضمّ جميع اتفاقيات السلام في فترة ما بعد الحرب الباردة إلى أنّ مشاركة جهات فاعلة من المجتمع المدني بما في ذلك المجموعات الدينية، والمجموعات النسائية، ومنظمات حقوق الإنسان ساهمت في خفض خطر الفشل بنسبة 6.64%.

إن الشمولية في أي عملية سلام تستوجب إلقاء نظرة فاحصة على الجهة المشاركة والمواضيع المطروحة وطريقة العمل. وباختصار، تستوجب عملية بناء السلام الشاملة إقامة هياكل تسمح بتوسيع نطاق المشاركة والمناقشة المتعمقة بشأن المصالح والمظالم التي توجع نار النزاع. ولا يُمكن للمجتمع المحلي أن يبني توافقاً شاملاً بشأن الخطوات المستقبلية إلا من خلال عملية

المسلّحة على أنّها تُشرِّع اللّجوء إلى العنف لكسب السّلطة السّياسيّة. أمّا العمليّة السّياسيّة التي تُشرك ممثّلين شرعيّين ومفوضين من المجتمع المدنيّ فحظوظ نجاحها أكبر.

**الاستدامة:** إنّ عمليّات السّلام التي تقوم على مشاركة فاعلة للرأي العامّ قد تعالج طيفاً من العوامل التي توجّع النّزاع. فالتّعامل مع الأسباب الجذريّة والتوصّل إلى حلّ سياسيّ يُمكنهما الحيلولة دون العودة إلى النّزاع العنيف.

وفي الختام، تُوفّر هذه الوحدة المعلومات الأساسيّة المتّصلة بالتحرك غير العنيف وبناء السّلام بحيث يُمكن فهم طريقة التّفاعّل بين الاثنتين، وبالتالي تحويل النّزاع العنيف وبناء مجتمعات عادلة ومسالمة. وتبيّن حلقة المبادئ أدناه (الرّسم 1) العلاقة التفاعليّة بين مبادئ التحرك الفاعل غير العنيف وعمليات بناء السّلام.

تبدأ المفاوضات بالحوار، والحوار طريقة كلام تُشجّع على الإصغاء الفاعل والصّادق الذي ينمّ عن احترام. ويهدف الحوار بالدرجة الأولى إلى تحسين الفهم والعلاقة بين الأشخاص أو المجموعات. ويكون الحوار والمفاوضات أكثر إنتاجيّة عندما تعترف المجموعات بالتداخل في ما بينها وبرغبتها في إقامة علاقة طويلة الأمد.

### ما الذي نعرفه بشأن العمليّات النّاجحة لبناء السّلام؟

لدى عمليّات بناء السّلام الشّاملة ثلاث منافع متداخلة على الأقلّ:

**المبايعة على نطاقٍ واسع:** يُمكن لعمليّات بناء السّلام أن تنجح في حال اكتسبت دعم الرأي العامّ. فغياب الأخير سمّة مشتركة بين اتفاقيّات السّلام الفاشلة.

**المشروعيّة:** يكون الحوار والمفاوضات أكثر فاعليّة في حال ضمّ فاعليّات متكافئة النفوذ نسبياً، ولها شرعيّة بنظر المجموعات المعنيّة الأساسيّة. ويُمكن أن يُنظر إلى مفاوضات السّلام التي لا تقتصر على الجهات

### الرسم 1.

### حلقة المبادئ



## المراجع

### الممارسات الفضلى في مجال بناء السلام

- Abu-Nimer, Mohammed. *Nonviolence and Peace Building in Islam: Theory and Practice*. Gainesville: University Press of Florida, 2003.
- Amaral, Liliana, and Nell Bolton. *Laletek Project Manual: Strategic Community Peacebuilding in Practice*. Baltimore, MD: Catholic Relief Services Timor-Leste, 2013.
- Anderson, Mary B. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—or War*. Boulder, CO: Lynne Rienner, 1999.
- Barnes, Catherine. “Owning the Process: Public Participation in Peacemaking: South Africa, Guatemala and Mali.” *Accord* 13 (2002): 14–73.
- Fortna, Virginia Page. *Peace Time: Cease-Fire Agreements and the Durability of Peace*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.
- Lederach, John Paul. *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*. Washington, DC: United States Institute of Peace Press, 1997.
- Mac Ginty, Roger. *International Peacebuilding and Local Resistance: Hybrid Forms of Peace*. New York: Palgrave Macmillan, 2011.
- Paffenholz, Thania. *Civil Society and Peacebuilding*. Geneva: Graduate Institute Centre on Conflict, Development, and Peacebuilding, 2009.
- Schirch, Lisa. *The Little Book of Strategic Peacebuilding*. Intercourse, PA: Good Books, 2004.
- Westendorf, Jasmine-Kim. *Why Peace Processes Fail: Negotiating Insecurity after Civil War*. Boulder, CO: Lynne Rienner, 2015.

### المراجع المتصلة بالتحرك غير العنيف

- Ackerman, Peter, and Jack DuVall. *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict*. New York: Palgrave Macmillan, 2000.
- *Beautiful Trouble* (blog). Accessed December 22, 2017. <http://beautifultrouble.org/>
- Chenoweth, Erica, and Maria J. Stephan. *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict*. New York: Columbia University Press, 2011.

- “Civil Resistance and the Dynamics of Nonviolent Movements.” United States Institute of Peace Global Campus (online course). Accessed November 20, 2017. <https://www.usipglobalcampus.org/training-overview/civil-resistance/>
- “Global Nonviolent Action Database.” Swarthmore College. Accessed January 2, 2018. <https://nvdatabase.swarthmore.edu/>
- “Handbook for Nonviolent Campaigns: Second Edition.” War Resisters’ International. Accessed January 2, 2018. <https://www.wri-irg.org/en/pubs/NonviolenceHandbook>
- “Nonviolence and Peace Movements: Crash Course World History 228.” YouTube video, 12:48, posted by Crash Course, March 13, 2015. Accessed January 2, 2018. <https://www.youtube.com/watch?v=eP.-mv5ljFzY>
- “198 Methods of Nonviolent Action.” Albert Einstein Institution. Accessed June 29, 2018. <https://www.aeinstein.org/nonviolentaction/198-methods-of-nonviolent-action/>
- Sharp, Gene. *The Politics of Nonviolent Action*. 3 vols. Boston: Porter Sargent, 1973
- *Waging Nonviolence* (blog). Accessed January 2, 2018. <https://wagingnonviolence.org/>

1. “Do Civil Resistance Movements Advance Democratization?,” International Center on Nonviolent Conflict, accessed June 29, 2018, [https://www.nonviolent-conflict.org/blog\\_post/civil-resistance-movements-advance-democratization/](https://www.nonviolent-conflict.org/blog_post/civil-resistance-movements-advance-democratization/)
2. Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* (New York: Columbia University Press, 2011)
3. Gene Sharp, *Politics of Nonviolent Action, Part Two: The Methods of Nonviolent Action*, ed. Marina Finkelstein (Boston: Porter Sargent Publishers, 1973)
4. Michael Beer, “Nonviolent Action Methods,” International Center on Nonviolent Conflict Blog Post (forthcoming 2018)
5. Chenoweth and Stephan, *Why Civil Resistance Works*
6. Desiree Nilsson, “Anchoring the Peace: Civil Society Actors in Peace Accords and Durable Peace,” *International Interactions* 38, no. 2 (April 1, 2012): 243–66, <https://doi.org/10.1080/03050629.2012.659139>





# SNAP

## تقديم دليل العمل حول تحقيق التّضافر بين التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام

المقاطعة والاحتجاجات أم الحوار والتفاوض؟ الضّغط أو المشاركة؟ ما هي المقاربات الأكثر فاعليّة لتحويل النّزاع وبناء مجتمعات عادلة وسلميّة، ووفقاً لأيّ تسلسل؟ ظلّ العلماء والنّاشطون والجهات التنظيميّة وبناء السّلام يخوضون في هذه المسائل لعقود. وإيكم الفكرة الأساسيّة التي تُلخّص هذا الدليل: تحقق التّحرّكات غير العنيفة وعمليات بناء السّلام نجاحاً أكبر حين تُطبّق معاً لا منفصلاً.

# هل الرّبط بين التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام أمرٌ مستجدُّ؟

الجواب هو نعم ولا. إذ أكّدت الكاتبة والنّاشطة النّسويّة في مكافحة العنف باربارا دمينغ Barbara Deming عام 1971 في كتابها "الثورة والتوازن" "Revolution and Equilibrium" أنّ النّاشطين بحاجة إلى "كلتا اليدين لمواجهة العنف". كفت الأولى مرفوعاً يقول "كفى عنفاً!" والأخرى ممدودة وكأنها تستعدّ للمصافحة. حظيت هذه المقاربة بتأييد ناشطين بارزين في مجال اللاّعنف مثل موهانداس غاندي ومارتن لوثر كينغ الذين دعوا إلى استخدام تكتيكات إستراتيجية لمنع العنف في سبيل تغيير موازين القوى في ظلّ الانفتاح على الحوار أو التفاوض مع الخصم.

يلجأ النّاشطون أنصار اللاّعنف إلى الحوار والمفاوضات منذ سنواتٍ طويلة. في حين حقّقت عمليّات بناء السّلام الأكثر فعاليّة النّجاح بالدرجة الأولى بفضل الدّعم الذي قدّمته لها الحركات غير العنيفة.

ففي ليبيريا وتونس وغواتيمالا وإفريقيا الجنوبيّة والنيبال وغيرها من الدّول، حدثت تغييرات إيجابية اجتماعيّة وسياسيّة نتيجة التوفيق بين عمليّات التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام. ولم "ينكر" الدّليل هذا التضافر. لا، بل هو يسعى إلى التّعامل مع التّحدّيات التي تطرأ عندما يتعامل مؤيدو اللاّعنف وبناء السّلام مع الحواجز أو الأزمات بالتّابع مقاربةً واحدة. فأنصار اللاّعنف يعترفون بالحاجة إلى ما يُعرف بمهارات بناء السّلام. ويعترف بناه السّلام بالحاجة إلى تغيير ديناميّات السّلطة. ولكنّ المجالين لا يبيّنان على المهارات والإستراتيجيّات التي يُقدّمها الواحد للآخر. ويبدأ هذا الدّليل يبدأ بمعالجة هذا التّحدّي.

في عام 1971، بادر النّاشط في جمعيّة الأصدقاء الدّينيّة "الكويكرز"، والباحث في شؤون السّلام، آدم كورل Adam Curle، بوضع رسم كورل البيانيّ الذي يبيّن دور أدوات تنظيم المجتمع المحليّ والتّحرّك المباشر غير العنيف في تغيير موازين القوى وإفساح المجال أمام مفاوضات منتجة وتحويل النّزاع. وقام بعده جون بول ليدرارك John Paul Lederach من جامعة مينونايت بتطوير رسم كورل في الثّمانينات والتّسعينات مبيّناً أنّ ممارسات بناء السّلام والتّحرّك غير العنيف تطورت بالتوازي في ما بينها عن طريق التّعامل مع "أصحاب القرار" بدلاً من "دعاة الثورة". وقد بدأت ليزا شيرش

Lisa Schirch بتقديم درس حول التّحرّك الإستراتيجيّ غير العنيف وبناء السّلام، وقامت بنشر كتاب حول هذا الموضوع في مطلع الألفيّة الثانية<sup>2</sup>.

وفي عام 2017، قام المركز الدوليّ للنّزاع غير العنيف ICNC بنشر تقرير خاصّ بعنوان "تعزيز قوّة السّلام: المقاومة المدنيّة المتكاملة وإستراتيجيّات بناء السّلام" "Powering to Peace":

*Integrated Civil Resistance and Peacebuilding*

*Strategies*، الذي أعدّه فيرونيك دودويه Veronique Dudouet لاستكشاف نقاط التّقاطع والتّلاقح بين الموضوعين<sup>3</sup>. وفي العام نفسه،

أصدر معهد الولايات المتّحدة للسّلام تقريراً بقلم أنطوني وانيس سانت جون Anthony Wanis-St. John ونوح روزين Noah Rosen بعنوان "التّفاوض بشأن المقاومة المدنيّة" *Negotiating Civil Resistance*. وقد تشارك التقريران خلاصة إستراتيجية مفادها أنّ الرّبط بين إستراتيجيّات ومهارات التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام من شأنه أن يُعزز جهود العاملين في سبيل العدالة الاجتماعيّة، والحرية السياسيّة، وحقوق الإنسان، والاندماج، والاستدامة البيئيّة. ويتبع هذا الدّليل الفرضيّة نفسها وهي أنّ التوفيق بين التّحرّكات غير العنيفة وعمليّات بناء السّلام من شأنه أن ينقل السّلطة ويُعزّز الوعي تحقيّقاً لنتيجة مستدامة للنّزاعات القائمة بين المجموعات. وبالتالي الحاجة إلى التّعامل مع حالات الظلم التي توجّج النّزاعات العنيفة وإعادة بناء العلاقات الضّروريّة لتحقيق السّلام المستدام.

ولكن دعونا قبل كلّ شيء أن نُعيد التعريف بمصطلحاتنا:

- التّحرّك غير العنيف هو السبيل الذي يعمد إليه المواطنون العاديّون من أجل ممارسة السّلطة بصورة جماعيّة من دون التّهديد بالعنف أو الاستعانة به. وفي بعض الأحيان تُطلق عليه تسمية "المقاومة المدنيّة" ممّا يعني تعزيز القوى المشتركة لمجموعة منظّمة عن طريق التّكتيكات غير العنيفة مثل المظاهرات، والإضرابات، والمقاطعات، وإستراتيجيّات الحماية، وبناء مؤسسات بديلة لتحقيق الأهداف الاجتماعيّة والسياسيّة والاقتصاديّة.

- الأطراف المنظمة والناشطة غير العنيفة هي كناية عن: خبراء في وضع الإستراتيجيات، ومنظمي حملات، ومدربين، وخبراء تكتيكيين، ومحترفين يعززون التحرك غير العنيف في سبيل تحقيق التغيير الاجتماعي.
- التحركات غير العنيفة هي كناية عن مجموعات من الأشخاص والمنظمات والائتلافات والشبكات التي تلجأ إلى التحرك الجماعي غير العنيف في سبيل تحقيق أهداف محورها التغيير.
- تصف الحملات غير العنيفة تسلسل التحركات غير العنيفة التي تلجأ إليها مجموعات في سبيل تحقيق أهداف محددة. وللحملات بداية ومنتصف شوط ونهاية.
- بناء السلام كناية عن وسيلة لتحويل النزاع تعمل من أجل بناء مؤسسات وحلول عادلة ومستدامة. ومع أن هذا المصطلح يُستخدم في غالب الأحيان على أنه مظلة تشمل الجهود المبذولة، إلا أن بناء السلام يُشير عادةً إلى العمليات القائمة على العلاقات ومعالجة المشاكل مثل الحوار، والمفاوضات، وعمليات الوساطة التي تُشرك عددًا من أصحاب المصلحة. إن بناء السلام هم ميسرو حوارات، ومدربو فض النزاعات، ومدربون، ومفاوضون، ووسطاء يناصرون عمليات بناء السلام. وفي هذا الدليل، يُقصد بمصطلح بناء السلام المهارات والعمليات التي تبني العلاقات بين المجموعات في سبيل تعزيز الوعي حيال قضايا النزاع والحلول المحتملة.
- تحويل النزاع هو كناية عن مصطلح مظلة للعمليات التي تُغير أو تحول النزاع العنيف إلى نزاع غير عنيف حيث يستعين الأفراد بعددٍ من القنوات والأساليب المؤسسية وخارج الإطار المؤسسي للتعامل مع الأسباب الجذرية للنزاع. ويتضمن تحويل النزاع التحركات غير العنيفة وعمليات بناء السلام لمعالجة المشاكل المجتمعية وتحسين العلاقة بين أصحاب المصلحة. أما الناشطون غير العنيفين وبناء السلام فهم دعاة تغيير وأشخاص يعززون التغيير.
- السلطة هي القدرة على التأثير في الغير تحقيقًا لغاية محددة. وغالبًا ما تدعم الحكومات والمؤسسات الدولية عمليات بناء السلام في سبيل معالجة الأسباب الجذرية للنزاعات العنيفة وكذلك الوقاية منها أو الاستجابة لها. إلا أن اختلال موازين القوى يمكن أن يُفقد المفاوضات وسائر عمليات بناء السلام فعاليتها. تقوم التحركات غير العنيفة بحشد المواطنين للعمل معًا من خلال تكتيكات تقوم على تغيير مواطن القوة وتمكين المجتمعات المحلية. فما أن تُصبح القوة أكثر توازنًا، حتى يزداد احتمال وصول عمليات السلام إلى نتائج مستدامة.

## من الفصل إلى التضافر

وفعالية في كل من المجالين لدى العمل باتجاه تحويل النزاع. وبدلاً من معابنة التحرك غير العنيف وبناء السلام على أنهما نهجا تغيير متعارضان، يبين هذا الدليل أوجه دعم المقاربتين لبعضهما البعض من أجل تحقيق التغيير.

ولقد بدأ بالفعل بعض التضافر حيث استعان عدد من العاملين "الميدانيين"، وفي ظروف مختلفة، بالمهارات المستمدة من كلا المجالين لتحويل مجتمعاتهم— وقد جاءت النتيجة العملية ممتازة. أما آخرون ممن يُطلقون على أنفسهم تسمية بناء سلام أو ناشطين أو أطراف منظمة فبدأوا يُعربون عن اهتمامهم بالتعلم بشأن الربط بين إستراتيجيات ومهارات "التحرك غير العنيف وبناء السلام".

يرى البعض أن التحرك غير العنيف وبناء السلام كناية عن مجموعتين منفصلتين وغير منسجمتين أو متعارضتين من المهارات. تتمحور التحركات غير العنيفة حول تغيير موازين القوى لتحقيق النصر في وجه خصم قمعي أو غير مستجيب، في حين تسعى عمليات بناء السلام إلى بناء العلاقات، وتعزيز الوعي حيال المصالح الكامنة، واكتشاف الحلول المحتملة. ولكن لكل من هاتين المقاربتين تاريخها وممارستها وأدبياتها وبرامجها التعليمية والتدريبية. وغالبا ما يتم تدريس التحركات غير العنيفة وبناء السلام بصورة منفصلة في الأوساط الشعبية كما الأكاديمية.

يسعى هذا الدليل إلى الحد من الفصل وإقامة تضافر بين العاملين في مجالَي بناء السلام والتحرك غير العنيف، بحيث يؤخذ بالأساليب الأكثر إستراتيجية

## من نحن لنعد هذا الدليل؟

نحن ناشطتان ومدربتان وأستاذتان وميسرتان لطالما بحثنا في كيفية الربط بين التحرك غير العنيف وبناء السلام. وفي ما يلي معلومات بشأن كل واحدة منا:

تشغل نادين بلوك *Bloch Nadine* حاليًا منصب مدير شعبة التدريب لدى شبكة *Beautiful Trouble*. كما أنها فنانة مبدعة، وعاملة في مجال اللاعنف، وعنصر تنظيمي في الحقل السياسي، ومدربة في مجال التحرك المباشر ومقدمة عروض الدمى. وينظر عملها في التداخل المحتمل بين الفن والسياسة بحيث لا تكون المقاومة الثقافية المبدعة فعالة وحسب وإنما أيضًا سببًا فاعلاً لاستعادة التحكم بحياتنا ومكافحة المنظومة القمعية والاستثمار في المجتمع المحلي. كل ذلك في ظل قضاء وقت ممتع أكثر من الطرف الآخر. ساهمت نادين في وضع كل من المؤلفات التالية: *Beautiful Trouble: A Toolbox for Revolution* (2012, O/R Books) و *Beautiful Rising: Creative Resistance from the Global South* (2017, O/R Books) و *We Are Many, Reflections on Movement Strategy from Occupation to Liberation* (2012, AK Press). وهي أيضًا معدة التقرير

الخاص الذي يحمل عنوان "التربية والتدريب في المقاومة غير العنيفة" *Education & Training in Nonviolent Resistance* (منشورات معهد الولايات المتحدة للسلام، 2016). ويمكن أيضًا الاطلاع على عمود مقالاتها على مدونة *Waging Nonviolence* بعنوان "The Arts of Protest".

ليزا شيرش *Lisa Schirch*، هي مديرة قسم البحوث بمعهد تودا للسلام *Toda Peace Institute*، ومستشارة سياسية لدى التحالف من أجل بناء السلام *Alliance for Peacebuilding*. درست بين عامي 1995 و 2017 مادة جامعية تعالج التوفيق بين التحرك الإستراتيجي غير العنيف وبناء السلام الإستراتيجي في المعهد الصيفي لبناء السلام. وهي أستاذة باحثة في مركز العدالة وبناء السلام في جامعة مينونايت الشرقية *Eastern Mennonite*. ويشكل كتابها حول بناء السلام الإستراتيجي *Strategic Peacebuilding* (2004) إطار عمل مفاهيمي يبرز دور التحرك غير العنيف في مجال بناء السلام.

تُقيم شيرش أدوات التخطيط الإستراتيجي. وتعتمد شيرش غالباً إلى النزول إلى الشارع واستخدام فضاء المدونات لمناصرة العدالة الاجتماعية.

هذا ونواصل العمل مع عدد من الزملاء في كلا المجالين تحقيقاً للمزيد من التضافر بين التحرك غير العنيف وإستراتيجيات بناء السلام. ونحن نشكرهم على دعمهم. فلقد ساعدونا في إعداد هذا الدليل بطرق عديدة من خلال المشاركة في حلقات تدريبية للأنشطة التدريسية، والتعليق على المضمون وعلى بنية الدليل، والمساهمة في قراءة المسودات وكتابتها.

وينظر كتابها حول الطقوس والرموز في بناء السلام *Ritual and Symbol in Peacebuilding* (2005) ومقالاتها حول بناء السلام الإستراتيجي القائم على الفنون *"Strategic Arts-Based Peacebuilding"* (2008) في دور الفنون في التحرك غير العنيف. وفي كتاب حوار حول مسائل صعبة *Dialogue on Difficult Subjects* (2007) يبحث كل من شيرش ودافيد كامبت *David Camp*، شريكها في التأليف، في دور الحوار في التحركات الاجتماعية غير العنيفة لمعالجة مشاكل العنصرية وغيرها. وفي كتاب تقييم النزاع والتخطيط لبناء السلام *Conflict Assessment and Peacebuilding Planning* (2014)

## لمن أعدّ هذا الدليل؟

- الناشطون في مكافحة الفساد الذين يطرحون السؤال التالي "كيف عسانا نترجم المطالب الشعبية بالشفافية والمساءلة إلى قوانين ومؤسسات حوكمة يتم تعزيزها ودعمها بصورة كافية؟"
  - عناصر فريق عمل حكم القانون الذين وصلوا إلى طريق مسدود في التعامل مع مسألة الرشوة في صفوف الشرطة، ويدركون "الحاجة إلى عناصر من المجتمع المدني في سبيل التحوار مباشرة مع الشرطة، والمطالبة بتحقيق التغيير من خلال التحرك غير العنيف في المجتمع المحلي"
  - الجهات المانحة التي ترى أنّ استثمارها في التنمية تقوضه ممارسات الحوكمة السيئة والتي تدرك "الحاجة إلى دعم المجتمعات المحلية التي تلجأ إلى التحرك غير العنيف في سبيل التوعية بشأن الحوكمة المقترسة"
- أما السرّ فيكم بطبيعة الحال في إيجاد مجموعة سبل تجعل الترابط بين شتى المقاربات ممارسة شائعة.

تمّ إعداد هذا الدليل للمدربين المخضرمين المهتمين بالتعامل مع العديد من الأطراف التنظيمية، والناشطين، والوسطاء، والمفاوضين، والعاملين في مجال المجتمع المدني الذين يحتاجون إلى مزيد من التدريب بشأن طريقة الدمج بين التحركات غير العنيفة وإستراتيجيات بناء السلام. وفي حين يُلمّ العديد من المدربين المخضرمين بأحد المجالين أي التحرك غير العنيف أو مجال بناء السلام، إلا أنّ قلة منهم تلمّ بالمجالين معاً. أما مستخدمو هذا الدليل فهم:

- قادة المجموعات غير العنيفة الناشطة الذين يدركون "أنّ الجهد يتمحور حول التحرك في الشارع، والحاجة إلى التحلي بمزيد من القوة التنظيمية بهدف تحقيق الكسب أو الاستدامة على المدى البعيد"
- أعضاء فرق المفاوضات الذين يدركون "أنّ الضغط الناتج عن التحرك الجماعي غير العنيف يُمكنه أن يغيّر موازين القوى، ويعزّز القدرة على التفاوض"
- منظمو مشاريع تمكين المرأة الذين يعون بأنّ القوانين الحالية تُعيق مشاركة المرأة في الحوار السياسي، والمفاوضات، واتخاذ القرارات مما يستوجب "بناء الوعي بشأن حقوق المرأة وإكسابها المزيد من السلطة" من خلال التحركات المحورية غير العنيفة

## ما هي هيكلية الدليل؟

يقتضي تحويل النزاع وضع إستراتيجيات ملموسة. تُشكّل الوحدات 1 و2 و5 و6 و9 إطار عمل إستراتيجي يساعد على تسليط الضوء على الربط بين القدرة على التحرك غير العنيف في سبيل بناء السلطة من جهة ومهارات بناء السلام التي تعزز الوعي بشأن مواضيع واهتمامات جميع المجموعات من جهة أخرى.

وتركّز وحدات ثلاث في هذا الدليل على المهارات النموذجية لبناء السلام. تسمح مهارات الحوار في الوحدة 3 لعناصر التغيير بنزع فتيل الأزمة وبناء الائتلافات في حين تسمح مهارات التيسير في الوحدة 4 بتنمية العملية الجماعية. أما مهارات التفاوض في الوحدة 8 فتساعد المجموعات على إيجاد حلول مبتكرة مع الخصوم.

وتركّز الوحدة 7 من هذا الدليل على كيفية اختيار تكتيكات غير عنيفة تُسهم في تغيير موازين القوى.

أما تسلسل الوحدات فيتبع مخططاً إستراتيجياً مبدئياً وعملياً، يعرف كل من الناشطين والمنظمين وبناء السلام أن لا وجود لخط مباشر باتجاه النجاح – فالتغيير أشبه بحلزون له قمم ووديان وإنجازات ونكسات. ولا يدعي هذا الدليل بأنه شمولي. ونحن على سبيل المثال، لا نغوص في مجال التواصل والرّسائل أو تغيير النظم القانونية. بل، يتعمد الدليل الانتقائية بحيث يكون متاحاً للجميع وذا حجم منطقي. (يتضمن قسم "المراجع" في كل وحدة مسرداً بمواد إضافية).

يبدأ الدليل بتمهيد يتضمّن معلومات أساسية حول مجالات العمل غير العنيف وبناء السلام. تقدم الوحدة 1 نبذة مفصلة عن الترابط بين التحرك غير العنيف وبناء السلام. ويتضح هذا التكامل في العديد من دراسات الحالة الموجودة في الدليل.

وتستعرض الوحدة 2 المبادئ والعناصر الإستراتيجية الثانية الضرورية لتحويل النزاع. فلا شك أنّ تحسين الاستراتيجية بمثابة موضوع تنظيمي شامل لهذا الدليل.

وتنظر الوحدة 3 في المهارات الضرورية لبناء ائتلافات مختلفة وهذه خاصية مهمة ومشاركة بين الحركات غير العنيفة الناجحة. وتعتبر مهارات التواصل مثل الإصغاء الفاعل ونزع فتيل الغضب والحوار الفاعل أساسية في مجال بناء السلام.

وتتطرّق الوحدة 4 إلى آلية تيسير اجتماعات فاعلة واتخاذ القرارات في المجموعات. وتعتبر مهارات بناء السلام مفيدة لبناء التماسك على مستوى المجموعة والقدرة على اتخاذ القرارات. ومن شأن صفل هذه المهارات أن يساعد عناصر التغيير على بناء ائتلافات أكثر قوة، وعلى التعامل مع النزاعات الداخلية.

وتعالج الوحدة 5 تمارين تقييم النزاعات في كلا المجالين. فالتقييم الجيد ضروري لوضع إستراتيجية جيدة. وعلى نحو خاص، تُساعد المشاركة الشاملة والمتنوعة في عمليات تقييم النزاع في الحرص على أن يعكس التحليل التجارب المعيشة لعدد من الأشخاص في المجتمع.

وترصد الوحدتان 6 و7 مهارات التخطيط الإستراتيجي المتفوق في سبيل دمج مقارباتي بناء السلام والتحرك غير العنيف بصورة أفضل. وفي حين قد ترغب مجموعات كثيرة في الانتقال مباشرة إلى الجزء المسلي المتمثل باختيار تكتيكات التحرك المباشر غير العنيف، إلا أنّ ذلك يؤدي في غالب الأحيان إلى تكتيكات غير فعالة لا تكون مرتبطة صراحةً بالإستراتيجية.

وتعود الوحدة 8 للتركيز على كيفية الربط بين التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام. وتتنظر الوحدة في مفهوم "التفاوض الناضج" وطريقة تحديد السبيل إلى استخدام التحرك غير العنيف لبناء السلطة، والمرحلة التي يتم فيها اللجوء إلى الحوار لتعزيز الائتلافات والدعم العام، أو موعد التفاوض مع الخصوم لإيجاد حلول مستدامة. يرتدي التفاوض في هذا السياق أهمية بالغة من أجل كسب الحلفاء، وتوجيه التحرك المباشر نحو نتائج ملموسة، وتعزيز الانتصارات. وفي حال، أو إذا، تحولت حركة غير عنيفة ومتى تحولت واكتسبت سلطةً تفاوضيّة، فمن شأن إستراتيجيات التفاوض المضبوطة أن تساعد المجموعة على تحقيق مكاسب ملموسة.

تستعرض الوحدة 9 أساليب التَّحرُّك غير العنيف وبناء السَّلام لتعظيم فاعليتهما. وذلك يُساعد صانعي التَّغيير على وضع خطوط زمنيَّة للعمل وتطبيق الاستراتيجيَّات المتكاملة باستخدام المهارات المُحدَّدة سابقًا في هذا الدَّليل لتحقيق الأهداف.

وتعتبر كلَّ وحدة بمثابة كيان قائم بذاته وحلقة تدريب فردية موجزة. ولكن يُمكن الدَّمج بين الوحدات كإطار عمل في سبيل عقد جلسات تدريب لمدة أطول تتراوح بين يومٍ وأربعة أيَّامٍ أو عقد جلسات أسبوعيَّة. ويتبع تصميم الوحدات الشَّكل التالي:

• الأهداف التَّعليميَّة

• القصَّة المرجعيَّة

• المفاهيم الأساسيَّة: المعلومات المبدئية

• بين السطور: تمارين لمساعدة مجموعة ما على اكتساب المهارات وتطبيق المعرفة

• المراجع

يُمكن استعمال هذا الدَّليل في حلقات التدريب الرسميَّة وغير الرسميَّة. وبالإضافة إلى الجزء المعنون "المراجع" الموجود في نهاية كلِّ وحدة، يتضمَّن الدَّليل في نهايته مسردًا بالمصطلحات. وللحصول على مواد ومراجع إضافيَّة بشأن دليل SNAP، يُرجى إرسال بريد الكترونيَّ على العنوان التالي [snap@usip.org](mailto:snap@usip.org).

وإننا بطبيعة الحال بانتظار تعليقاتكم والتعلُّم من تجربتكم في استخدام دليل SNAP في ورش العمل وبرامج التدريب. وفي حال وجود اقتراحات أو في حال الرَّغبة بمشاركتنا خلاصة تجاربكم، يُرجى إرسال بريد الكترونيَّ على العنوان: [snap@usip.org](mailto:snap@usip.org). وأخيرًا، نحن نشكركم على الإبداع والالتزام والمساهمة في تحقيق التَّغيير الاجتماعيِّ وتحويل النَّزاع.

# تعميم الممارسة

## كيفية تعظيم التعلم في تدريب أو ورشة

واستراتيجيات بناء السلام. وإذا ما كنت أقلّ خبرة ولكنك مفعم بالحماس والجرأة، فمن شأن هذا الدليل أن يُساعدك على إثراء المنظّمات والحركات بالتجارب التعلّيمية القيّمة. يُرجى الاتّصال بـ [snap@usip.org](mailto:snap@usip.org) للحصول على مزيد من النّصائح التّدريبية بشأن استخدام هذا الدليل، وعلى بعض المراجع الأساسيّة الأخرى حول أساليب تدريب المجموعات.

ننصحك باستخدام مقاربات التّدريب القائمة على التعلّم التّجريبيّ، وبعتماد إطار عمل تشاركيّ يبني على المعرفة والمهارات الموجودة في قاعة التّدريب ويجمع بينهما، في الوقت الذي يقوم فيه بتكليف عددٍ من أنماط التعلّم والتّواصل. وتُشجّع تقنيّات التعلّم التّجريبيّ<sup>5</sup> والشّعبيّ<sup>6</sup> على الالتزام الراسخ بالمفاهيم وعلى المشاركة المجدية والتّمكنيّة في عمليّة التعلّم.

وإذا ما كنت ماهرًا في تعليم البالغين وفي التّدريب في مقاربة تعليم شعبيّ، فسوف يُسهّل هذا الدليل عليك تصميم وإدارة (وتدريب الآخرين على إدارة) ورش العمل والبرامج المتّصلة بالرّبط بين مهارات التّحرّك غير العنيف

ملاحظات أساسية بشأن استخدام هذا الدليل

## بناء مساحات جريئة

نعتبر هذا الدليل دليلًا متقدمًا لأن التمارين أعدت لميسرين أو مدربين مخضرمين في إدارة ورش العمل التي يحضرها جمهور متنوع وتعالج قضايا معقدة. وتنوّه الممارسات الفضلى الحالية في التدريب بأهمية الوقاية من حالات القمع والمعايير الاجتماعية غير السليمة عن طريق بناء إطار عمل مجتمعي سليم للعمل الذي ستقوم به إذا كنت تستخدم هذا الدليل.

ويجب الحرص على إقامة فضاءٍ مفتوحٍ للمشاركة الجريئة بعيدًا عن الممارسات العنصرية والجنسية أو غيرها من سبل التفاعل القمعية. ونحن نؤمن أنّ العمل بنفسه يُمكنه أن يوفّر قيمةً مضافةً في الزمان والمكان إذا ما بُني بهذه الطريقة.

كما يجب الاستثمار في ميسرين / مدربين يستطيعون

- الإفادة من "لحظات التعلّم"
- تعزيز المشاركة المتساوية في المجموعة تحقيقًا لكسب المعلومات داخل غرفة التدريب
- استخدام مجموعة من سبل التعلّم التي تُعزّز طيفًا من أنماط التعلّم
- تعميم وبناء الالتزام بالأهمية الإستراتيجية للتدريب والتعلّم في التّحرّكات غير العنيفة<sup>7</sup>

## إعطاء الأولوية لجلسة استخلاص المعلومات

تُشكّل الحلقة المخصصة لاستخلاص المعلومات أو التقييم الجزء الأهم من العمل ومن أي تمرين (وكثيرة هي التمارين في هذا الدليل!). ومن السبل المعتمدة "إطار العمل السريع لاستخلاص المعلومات" والذي ينجح في وقتٍ قليل أو الذي يُمكن أن يُسهّم في تعزيز عملية الفهم مع مراعاة المعايير الثلاثة التالية:

- المشاعر: تُشجّع المشاعر المشاركين على التعبير عن آرائهم من خلال طرح السؤال التالي: "كيف كان شعوركم حيال هذا الوضع؟"

ملاحظة: في حال أثار التمرين الانفعالات أو الصدمات توجب التعامل معه بصورة أكثر رسمية قبل الانتقال إلى التفكير بشأن ما حصل أو ما تم اكتسابه.

- الوقائع: اسأل "ما الذي حصل؟"

ملاحظة: تتعلق هذه الفقرة بتعلّم ما اعتبره الأشخاص من وجهات نظر مختلفة في المجموعة من دون تحديد "الوقائع" بحد ذاتها. وفي لعب الأدوار، قد يكون من المفيد أن تختبر مجموعة من المشاركين (مثل الشرطة في لعب الأدوار) حالة مختلفة عن حالة مجموعة أخرى (مثل المتظاهرين في لعب الأدوار).

- المستقبل: اسأل "ما هي الدروس المكتسبة وما هي المواقف التي ستبقى راسخة في أذهاننا؟"

ملاحظة: هذا هو جوهر التوسّع بالتمرين أو إسقاطه على مستقبل يتجاوز نطاق ورشة العمل.

- Bloch, Nadine. *Education and Training in Nonviolent Resistance*. Special Report 394. Washington, DC: United States Institute of Peace, October 2016.
- “A Brief History of Folk Schools.” Folk School Alliance. Accessed December 8, 2017. [.http://www.peopleseducation.org/a-brief-history-of-folk-schools/](http://www.peopleseducation.org/a-brief-history-of-folk-schools/)
- “Popular Education.” Intergroup Resources. Accessed December 8, 2017. [.www.intergroupresources.com/popular-education/](http://www.intergroupresources.com/popular-education/)
- “What Is Experiential Education?” Association for Experiential Education. Accessed November 13, 2017. [.http://www.aee.org/what-is-ee](http://www.aee.org/what-is-ee)

1. John Paul Lederach, "Revolutionaries & Resolutionaries: In Pursuit of Dialogue," *Conciliation Quarterly* 8, no. 3 (1989): 87.
2. Lisa Schirch, *The Little Book of Strategic Peacebuilding* (Intercourse, PA: Good Books, 2004).
3. Veronique Dudouet, *Powering to Peace: Integrated Civil Resistance and Peacebuilding Strategies*, vol. 1 (Washington: DC: International Center on Nonviolent Conflict, April 2017).
4. Anthony Wanis-St. John and Noah Rosen, "Negotiating Civil Resistance," *Peaceworks*, no. 129 (July 2017): 5–20.
5. "What Is Experiential Education?," Association for Experiential Education, accessed November 13, 2017, <http://www.aee.org/what-is-ee>.
6. "Popular Education," Intergroup Resources, accessed December 8, 2017, [www.intergroupresources.com/popular-education/](http://www.intergroupresources.com/popular-education/).
7. Nadine Bloch, *Education and Training in Nonviolent Resistance* (Washington, DC: United States Institute of Peace, 2016), <https://www.usip.org/sites/default/files/SR394-Education-and-Training-in-Nonviolent-Resistance.pdf>.



## التّضافر مفتاح النّجاح

### المحتويات

32	القصة المرجعية: العمل الجماهيري في ليبيريا من أجل السلام
33	المفاهيم الأساسية
	بين السّطور #1: التسلسل بين أساليب التّحرّك غير العنيف
41	وأساليب بناء السلام
43	بين السّطور #2: تمرين حول المجتمع المحلي المثالي/القرية المثالية
45	المراجع

### الأهداف التّعليمية

في نهاية هذا الدرس، سوف يتمكّن المشاركون من:

التعرف إلى مدى الاختلاف والتكامل بين التّحرّك غير العنيف والمفاوضات وسائر عمليات بناء السلام في سبيل تحقيق التّغييرات السّياسية والاقتصادية والاجتماعية

تحديد دور عمليات بناء السلام في بناء العلاقات داخل تحرك غير عنيف وبين مختلف أصحاب المصلحة في النزاع الأوسع

بناء رسم بياني يتضمّن أساليب بناء السلام والأعنف للتوعية بشأن قضايا أساسية وتغيير موازين القوى بطرق تكون ضرورية لعقد مفاوضات فاعلة



## التّضافر مفتاح النّجاح

يستوجب تحويل النّزاع القيام بأمر عديدة ومتنوعة مثل النّزول إلى الشّارع، وبناء العلاقات وضّم عناصر جديدة إلى الحركة، وتحليل المعلومات وتطوير استراتيجيات التّحرّك الفعّال والجلوس مع الخصم للتّفكير في سبل تحقيق مصالح الطّرفين. ولكنّ التّحرّكات وعمليات بناء السّلام تصرف اتباهها عن هذه المهارات أو تفتقر إليها. ويعرف الناشطون في مجال التّحرّك غير العنيف طريقة خوض نزاع غير عنيف وتشجيع الأشخاص على اتخاذ تدابير عامة مشتركة ولكنهم يفتقرون في الوقت نفسه إلى الخبرات في تيسير اجتماعات تتضمّن مجموعات وآراء مختلفة. وقد يبرع بناة السّلام في مجال وضع استراتيجيات الحوار أو المفاوضات الرّامية إلى معالجة مشاكل معقدة لكنهم قد يصطدمون بجدارٍ مسدودٍ عندما يكون لمجموعة ما نفوذ أوسع من مجموعةٍ أخرى، الأمر الذي يجعل "التّوافق" في سبيل الوصول إلى حلّ عادلٍ ومنصفٍ أمرًا صعبًا بل مستحيلًا.

تصف الوحدة دور التّضافر بين التّحرّك غير العنيف وعمليات بناء السّلام في تحسين فرص النّجاح. ويبين رسم كورل البيانيّ هذا التّضافر الذي يسمح بترجمة التّكتيكات غير العنيفة إلى ضغطٍ فعّالٍ يحمل المجموعات على الالتقاء حول طاولة المفاوضات. أمّا دراسة الحالة فتبيّن الوجه العمليّ للتّضافر بين التّحرّك غير العنيف وعمليات بناء السّلام.

## العمل الجماهيري في ليبيريا من أجل السلام

لم يكن التغيير الاجتماعي في ليبيريا ليحصل لولا التوفيق بين التحرك غير العنيف والحوار والمفاوضات في عملية السلام.

فقد أدت مجموعة من الحروب الأهلية في ليبيريا بين الحكومة ومجموعات الثوار المسلحين التي تقاتل في سبيل بسط السيطرة على البلاد إلى إهلاك المجموعات المدنية. وفي خلال الحرب الأهلية الثانية في ليبيريا، قامت منظمات المجتمع المدني بتجنيد النساء من خلال قرع الأبواب والدعوة إلى المشاركة في مجموعة باتت تُعرف باسم نساء العمل الجماهيري في ليبيريا من أجل السلام (WLMAP) عام 2003، ضمت المجموعة نساء مسلمات ومسيحيات قمن بتعبئة جهودهن باستخدام تكتيكات غير عنيفة للدعوة إلى إنهاء أعمال العنف.

ارتدت النساء اللون الأبيض في خلال التظاهرات الأسبوعية، وأضرين عن الجنس، وقمن بمسيرة ليالية حملن فيها الشموع تأييداً للقضية. وقد تمكّن في نهاية المطاف من عقد اجتماع مع الرئيس شارل تايلور وثوار من حزب الاتحاد الليبيري للمصالحة والديمقراطية، ومن الحركة من أجل الديمقراطية في ليبيريا لحمل الطرفين على حضور محادثات السلام في غانا.

إضافةً إلى ذلك، تمكّنت النساء من جمع مبالغ مالية وأرسلن وفداً إلى أكرا لمتابعة وضع الضغوط غير العنيفة على الأطراف المتناحرة في خلال المفاوضات. وعقدن تظاهرة في المبنى الذي تجري فيه المفاوضات وسددن الطريق لمنع أيّ منهم من المغادرة إلى حين التوصل إلى تسوية. لا بل ذهبت رئيسة WLMAP ليما غبوية Leymah Gbowee إلى حدّ التهديد بخلع ملابسها الأمر الذي كان سيُلحق العار بالرجال ويمنع الحرس من إبعاد النساء.

أصبحت حركة النساء الليبيريات حركةً سياسيةً مهمةً في وجه العنف ونظام تايلور. وحملت التدابير التي اتخذتها الحركة الحكومة والثوار على التوقيع على اتفاق لوقف إطلاق النار، وأدت إلى استقالة تايلور معلنةً بذلك وضع حدّ لحرب أهليةٍ دامت 14 عامًا. بقيت النساء ناشطات طوال عملية السلام وعملن في سبيل تسجيل الناخبين من مختلف أنحاء البلاد للتصويت. وفي عام 2006، قام الليبيريون بانتخاب أول امرأة على رأس جمهورية إفريقيا وهي إيلين جونسون سيرليف Ellen Johnson Sirleaf والتي خدمت لولايتين. كما ساهمت التحركات غير العنيفة وحلقات التفاوض بوضع حدّ للحرب الأهلية في ليبيريا.

مقال مقتبس من قاعدة البيانات العالمية للتحركات غير العنيفة *Global Nonviolent Action Database*.

## المفاهيم الأساسية

لا يُمكن لعمليّة واحدة أو تكتيك بعينه أن يُحقّق التّغيير المستدام. ومن شأن التّوفيق بين التّحرّكات غير العنيفة (الإضرابات، والمسيرات المسائيّة، والمقاطعة) وعمليات بناء السّلام (الحوار والمفاوضات والوساطة) أن يودّي إلى تحويل النّزاع وتحقيق التّغيير الاجتماعيّ وبناء سلام أكثر عدلاً واستدامةً.

### كيف يُمكن للتّحرّك غير العنيف أن يُساعد على

#### تعزيز فاعليّة عمليات بناء السّلام؟

غالباً ما تكون التّحرّكات غير العنيفة ضروريّة حين يحول اختلال موازين القوى بين الأطراف المتناحرة دون نجاح المفاوضات أو الحوار. يُمكن أن تنجح المسيرات الليلية والعرائض والاعتصامات الصّامتة والتّظاهرات الرمزيّة في التوعية بشأن القضايا، ونقل المحفّرات، و"إنضاج" النّزاع للتوصّل إلى الحل". فباستطاعة التّحرّكات غير العنيفة المساعدة على:

- تعزيز الوعي حيال المواضيع الأساسيّة، بدءاً من تنظيم المجتمع المحليّ لرفع الوعي داخل مجموعة ما، مروراً بتوعية عدد أكبر من الأشخاص وصولاً إلى الاعتراف بالحاجة إلى التّغيير الاجتماعيّ
- نقل السّلطة بين المجموعات بحيث يمكن استيفاء حاجات ومصالح جميع المجموعات
- دق ناقوس الخطر والتنويه بأهميّة الحدّ من النّزاع العنيف وإسماح صوت الجهات المهمّشة أو المستبعدة من عمليات السّلام الرّسميّة وغير الرّسميّة

### كيف تُساعد عمليات بناء السّلام التّحرّكات غير

#### العنيفة على اكتساب مزيدٍ من الفعاليّة؟

إنّ أساليب بناء السّلام مثل المفاوضات والوساطة والحوار هي أساسيّة للمساعدة على اتّخاذ الخطوات التّالية وترجمة أهداف التّحرّك إلى تغييرٍ مستدامٍ. وباستطاعة مقاربات بناء السّلام المساعدة على ما يلي:

- بناء ائتلافات وتحالفات ضروريّة لتحقيق التّحرّكات النّاجحة، بما في ذلك التّواصل مع الأشخاص الذين قد يعترضون على مسألةٍ محدّدة لحملهم على تغيير موقفهم
- التفاوض مع أصحاب السّلطة في سبيل تحقيق مكاسب ملموسة وترجمة التّحرّكات الجماهيريّة إلى تغيّرات أو إصلاحات سياسيّة وقانونيّة محددة وغيرها
- تهيئة الحركات والنّاشطين السّياسيين على التّواصل مع مكّونات مختلفة ومشاركتها الحكم بصورةٍ فعّالةٍ

# رسم كورل البياني

## كيف ينسجم التّحرّك غير العنيف مع عمليّة بناء السّلام؟

يُمكن لعمليّات بناء السّلام أو التّحرّكات غير العنيفة أن تُحقّق التّغيير بنفسها. ولكن غالبًا ما يكون التّضافر بين العمليّتين هو الذي يُعالج جذور النّزاع ويبني مجتمعات تشاركيّة وعادلة.

يُعتبر تحويل النّزاع فنًا لا علمًا، وعليه تعتمد الخطوات المحددة على فهم عميقٍ للسياق الخاصّ. وفي بعض الأحيان تبدأ المجموعات بالتّفاوض ثمّ سرعان ما تُدرك الاختلال في موازين القوى، أو تعي أنّ الحكومة القويّة لا تفاوض بنّيّة حسنة. وبالتالي يبدأ التّحرّك غير العنيف عند إخفاق المفاوضات.

يستخدم هذا الدليل نسخة معدّلة عمّا يُعرف برسم كورل البيانيّ الذي وضعه آدم كورل الناشط في جمعيّة الأصدقاء الدينيّة، الكويكرز، وأحد دعاة السّلام. وكما يتبين في الرّسم 2، غالبًا ما تمرّ عمليّة تحويل النّزاع بجملة مراحل.

يتضمّن رسم كورل البيانيّ أربعة مربّعات. قد يبدو الرّسم البيانيّ خطّيًا إلا أنّ تحويل النّزاع ليس عمليّة تقوم على تتابع الخطوات. وقد يكون من المفيد تخيل السّهم على أنّه حلزون لولبيّ الشّكل يسير إلى الأمام مرورًا بجملة محطّات. وتعني المحطّات الأربع من رسم كورل البيانيّ ما يلي:

**النّزاع الضّمنيّ أو الخفيّ:** غالبًا ما تبدأ عمليّة تحويل النّزاع بمعالجة الوضع الذي يكون فيه النّزاع ضمنيًّا. على سبيل المثال، قد تعاني مجموعات من التّهميش أو التّمييز الذي يحول دون تسلّقها السّلم الاجتماعيّ. وفي هذه الحالات، يُمكن أن يكون الوعي الجماعيّ بشأن النّزاعات محدودًا ويكون لبعض المجموعات سلطةً أوسع من مجموعاتٍ أخرى. يبدأ تحويل النّزاع في هذه المرحلة بتنظيم المجتمع، وتشكيل الائتلافات، وبناء القدرات في سبيل توعية الرّأي العامّ بشأن القضايا الموجودة على المحكّ، وتمكين المواطنين من التّحوّل إلى عنصر تغيير.

**النّزاع العلنيّ أو المفتوح:** في هذه المرحلة، يكون الرّأي العامّ قد كوّن صورةً أفضل بشأن النّزاع. ويُمكن للتّحرّك غير العنيف أن يُخرج النّزاع إلى العلن ويُعزّز الوعي العامّ لإقناع المجموعات الأخرى أو الضّغط عليها بحيث تُحدث التّغيير الاجتماعيّ من خلال المساعدة على تسليط الضّوء على شكاوى المجموعة وتغيير هياكل تحفيز مجموعاتٍ أخرى.

**تسوية النّزاع:** تُؤدّي التّحرّكات غير العنيفة إلى تغيير موازين القوى. وما إن تُصبح السّلطة أكثر توازنًا وينتشر الوعي بشأن النّزاع، حتّى تُصبح تسوية النّزاع احتمالًا واردًا. وفي بعض الأحيان يُمكن لتسوية موازين القوى بين المجموعات أن تُؤدّي ببساطةٍ إلى إقناع مجموعةٍ بتغيير سياسةٍ أو ممارسةٍ، أو إلى إرغام مجموعةٍ على تسليم السّلطة، ممّا يسمح لمجموعاتٍ أخرى بتحقيق أهدافها. وفي غالب الأحيان، يحصل التّغيير عندما تقوم المجموعة صاحبة السّلطة الأكبر بمراعاة مصالح المجموعات الأخرى داخل المجتمع. وفي معظم الأحيان، تتمّ تسوية النّزاع من خلال اللّجوء إلى تقنيّات بناء السّلام مثل الحوار والوساطة أو المفاوضات في سبيل التّوصّل إلى اتّفاقٍ مفصّلٍ حول الوجهة التي سيسلكها النّزاع، وحول الطريقة التي يتمّ فيها وضع سياساتٍ وهياكل وقيادةٍ جديدة.

**السّلام والعدالة المستدامين:** تسعى عمليّات تحويل النّزاع إلى تحقيق السّلام والعدالة المستدامين كما يتجلى في أعلى الرّسم البيانيّ إلى اليسار. ويكون السّلام المستدام ممكّنًا عندما تُعالج المفاوضات الأسباب الجذريّة للنّزاع وتكون السياسات والمؤسّسات قائمةً لحماية حقوق الإنسان الأساسيّة وتعزيز الحوكمة الشّاملة.

عملية تحويل النزاع	
العنف والظلم	السلم والعدالة
<p><b>تسوية النزاع:</b> تمارس التكتيكات الضغوطات على المجموعة الحاكمة لحملها على مراعاة مصالح المجموعات الأخرى والافتناع بها من خلال المفاوضات أو الوساطة.</p>	<p><b>السلم والعدالة المستدامين:</b> المفاوضات المبنية على المبادئ تُعالج المصالح الأساسية لجميع المجموعات.</p>
<p><b>النزاع الضمني:</b> تنظيم صفوف المجتمع المحلي، وتشكيل الائتلافات، وبناء القدرات والتوعية، وتقييم النزاع، والإنذار المبكر والدبلوماسية الوقائية للتوعية بشأن الحاجة إلى التغيير.</p>	<p><b>النزاع العلني:</b> العمل غير العنيف في سبيل توعية الرأي العام وإقامة التوازن بين المجموعات؛ رصد حقوق الإنسان في سبيل ترسيخ القدرة على فهم المشكلة؛ وحفظ السلم وحماية برامج المدببين في سبيل الحد من مستوى العنف.</p>
السلطة غير المتوازنة	السلطة المتوازنة
درجة وعي متدنية حيال المواضيع	درجة وعي عالية

## كيف يُبين رسم كورل البياني أدوار عمليات التحرك غير العنيف وبناء السلم؟

يُركّز بناء السلم بالدرجة الأولى على بناء العلاقات ورفع الوعي بشأن مصالح جميع المجموعات وحاجاتها ناهيك عن الأسباب الجذرية الهيكلية، والتكافل بين المجموعات، والحلول المحتملة. وفي حين يراعي بعض عمليات بناء السلم ديناميكيات السلطة إلا أنّ مجال بناء السلم يُركّز بدرجة أقل على السلطة منه على بناء الوعي والعلاقات.

يُبين رسم كورل البياني عنصرَي قوّة أساسيين: رفع الوعي بشأن القضايا وموازنة القوى بين المجموعات. وكلاهما ضروري لتحقيق السلم والعدالة المستدامين.

يُركّز التحرك غير العنيف بالدرجة الأولى على تغيير موازين القوى بين المجموعات وإضفاء التوازن عليها. وفي حين يستعين بعض التحركات غير العنيفة بمهارات بناء السلم المتمثلة في الحوار والتيسير والمفاوضات، إلا أنّ الأخيرة لا تلقى العناية والاهتمام الذي تستحقه في التدريب على التحرك غير العنيف.

## لم تحتاج عمليات بناء السلام إلى التحرك غير العنيف؟

نادرا ما تتوج المفاوضات وعمليات السلام بالنجاح إن كان هناك اختلال واسع في ميزان القوى. وفي حال كان نفوذ مجموعة ما أكبر من نفوذ مجموعة أخرى، قد لا تشعر المجموعات صاحبة النفوذ الأكبر بالحاجة إلى التغيير وقد لا تعتمد إلى التفاوض بنيتي حسنة. وباستطاعة التحرك غير العنيف أن يعزز النجاح في عمليات السلام بوسائل أساسية ثلاثة:

### 1. التحرك غير العنيف يؤدي إلى تغيير موازين القوى: يقوم التحرك

غير العنيف بحشد الأفراد وحملهم على اتخاذ تدابير مشتركة في سبيل زيادة سلطتهم ومشروعيتهم العامة وممارسة الضغوط على أطراف النزاع. وعندما تتغير موازين القوى، يُمكن أن تكون المفاوضات مثمرة بحيث تنتظر جميع المجموعات في كلفة الوضع الزاهن وتُصبح أكثر ميلاً إلى المشاركة في المفاوضات بنيتي حسنة.

### 2. التحرك غير العنيف يساهم في توعية الرأي العام وتعزيز

المشروعية: تساهم التحركات غير العنيفة في إخراج النزاعات الضمنية أو الكامنة إلى العلن، وتُساعد على زيادة وعي الرأي العام بشأن مشروعية المشاكل. ويكون النجاح حليف عمليات بناء السلام في حال وجود وعي عام حيال المشكلة والتزام جماعي بمعالجتها.

### 3. التحرك غير العنيف قد يتضمن تدخلات مبدعة: باستطاعة

التدخلات غير العنيفة أن تروج لهياكل ذاتية التنظيم وبديلة لمساعدة الرأي العام على تصور وبناء مستقبل أكثر سلمًا وعدالة. كما توفر التدخلات الحماية لبناء السلام، والجهات المفاوضة، والنشطين في مجال حقوق الإنسان، والصحفيين، وغيرهم لتمتع لهم بالقيام بعملهم بصورة آمنة.

## لم يحتاج التحرك غير العنيف إلى عمليات بناء السلام؟

تحتاج التحركات غير العنيفة إلى مهارات في بناء العلاقات وتطوير الحلول. وباستطاعة عمليات بناء السلام أن تُعزز الحركات غير العنيفة الناجحة بواسطة ثلاث طرق أساسية:

### 1. تُساعد مهارات بناء السلام على بناء حركات وانتلافات غير

عنيفة أكثر قوة: يُشكل النزاع داخل حركة غير عنيفة والانشقاقات العرقية والدينية والطبقية والجنسانية داخل المجتمع السبب الأساسي لفشل الحركات. فالتحركات غير العنيفة الناجحة تبني انتلافات واسعة ومتنوعة. أما الاستعانة بمهارات الحوار والتيسير والمفاوضات لمعالجة النزاعات الداخلية، وتيسير العملية التشاركية في اتخاذ القرارات، وبناء الائتلافات فتزيد من فرص نجاح الحركات غير العنيفة.

### 2. تلجأ عمليات بناء السلام إلى المفاوضات لتحقيق نتائج مستدامة:

تولد الحركات غير العنيفة التي تنتهي بفوز طرف على آخر ظروفًا يُمكن فيها للفريق الخاسر أن يوجج النزاع من جديد. وتخدم عمليات بناء السلام الناجحة مصالح جميع أصحاب المصلحة من خلال المفاوضات المبنية على المبادئ. كما تُساعد مهارات بناء السلام قادة الحركات غير العنيفة على الربط بين قوة حركاتهم والاقتراحات السياسية المفصلة والمفاوضات رفيعة المستوى التي تحدد مسار التطبيق على المدى البعيد ناهيك عن النتائج المستدامة.

### 3. باستطاعة عمليات بناء السلام أن تطوّر مؤسسات جديدة

وعمليات سياسية تشاركية: توفر عمليات بناء السلام فرصة إعادة إنشاء أسلوب التواصل بين الفئات الاجتماعية على المدى البعيد.

## الثغرات في مقاربات التحرك غير العنيف وبناء السلام



## ما العمل في حال غياب التضافر بين المهارات الضرورية لتنظيم التحرك غير العنيف وبناء السلام؟

ثم من خلال مفاوضات رسمية بين الأطراف المتخاصمة. ولكن هذه السردية لا تحقق النتائج المرجوة في العديد من الحالات، تخفق المفاوضات لتفوق نفوذ طرف على طرف آخر ولعدم إبداء صاحب النفوذ أي رغبة في التحلي عن سلطته. ويمكن أن تخفق المفاوضات أيضاً عند استبعاد جهات أساسية مثل النساء والشباب ومكونات أخرى من المجتمع المدني، وحين لا يكون الدعم العام كافيًا للخروج بنتيجة متفاوض عليها.

وفي الرسم 3 مثال عن الثغرات الموجودة في مقاربات التحركات غير العنيفة وبناء السلام.

يُمكن للحركات غير العنيفة التي لا تلجأ إلى الحوار أو المفاوضات تحقيق مكاسب على المدى القصير لكنها قد لا تتمكن من التوصل إلى تسوية تحقق تغييراً على المدى الطويل. ويفترض بعض الناشطين أنّ النجاح يتم على الشكل التالي: تقوم مجموعة ما برصد حالة ظلم، وتنظم صفوف المجتمع المحلي للاستجابة للوضع، وتقرر تكتيكات بناء السلطة، وتُحقق "مكسباً" ضد الخصم. وما لا يرد في هذا السرد هو أنّه لا وجود "لكسب" مستدام لعدم وجود حلّ متفاوض عليه يُرضي جميع أصحاب المصلحة.

كما تُساعد سرديات بناء السلام على التمهيد للنجاح. يرصد بناء السلام نزاعاً ما وغالباً ما يُحاولون معالجته أولاً من خلال حوار تعقده منظمة غير حكومية،

## حين تجتمع الثورة بالقرار

تصميم ليزا شيرش

حين تجتمع الثورة بالقرار



تم إنشاء هذا الشريط الهزلي في MakeBeliefsComix.com. اذهب إلى هناك واصنع واحدة بنفسك!

## ما هي العقبات التي تحول دون تحقيق تضافر أكبر بين التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام؟

ويستعرض الجدول 3 الأرضية المشتركة، وأوجه الاختلاف بل حتى التوتر بين مجالي التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام. وفي حين يستعين الكثيرون بعملية بناء السّلام والتّحرّك غير العنيف ويعترفون بالحاجة إلى اعتماد هذه المقاربات المختلفة، إلا أنّ أوجه الاختلاف الأساسية تبقى قائمة كما يتضح في الجدول 3.

باختصار، غالباً ما يكون التّخطيط الاستراتيجي ضعيفاً. فتكتيكات وأساليب العمل تختلف باختلاف مراحل عملية تحويل النزاع. وقد لا يعرف الجميع بوجود التكتيكات والاستراتيجيات التي يُمكن استخدامها، كما قد لا يتسنى لهم الوقت أو المهارة لدمج الاثنين. وهناك ميل إنساني إلى تنميط الأفراد والمقاربات والاستكناة إلى من نألفه من أولئك الأفراد وما نعرفه من تلك المقاربات ممّا يخلق عقبات إضافية تحول دون العمل المشترك. يقدم الرّسم 4 مثالاً عمّا يمكن أن يبدو عليه "ناشط في بناء السّلام" وهو ما يعكس التّوفيق بين التّحرّك غير العنيف وعمليات بناء السّلام.

### الجدول 3.

## مقارنة بين مقاربات التحرك غير العنيف وبناء السلام

بناء السلام	التحرك غير العنيف	
	إنشاء مجتمع عادل ومسالِم من دون عنفٍ هيكلِي ومباشرٍ.	الهدف المشترك
	العمل باتجاه التغيير من دون اللجوء إلى العنف بفعل وجود قناعةٍ راسخةٍ بأن أساليب التحرك غير العنيف وسبل بناء السلام كناية عن نهج أكثر استراتيجيَّةً وأخلاقيةً بالمقارنة مع الأساليب العنيفة.	السبل المشتركة لتحقيق الهدف
التنويه بإشراك جميع أصحاب المصلحة في النزاع للاطلاع على مصالحها وحاجاتها.	أهمية تمكين المجموعات المهمشة للترويج للعدالة ومخاطبة السلطة بصورة صريحة.	التوجه الأخلاقي
الأساليب المؤسسية وخارج الإطار المؤسسي بما في ذلك (أ) الدبلوماسية الرسمية رفيعة المستوى والمفاوضات والوساطة في العمليات السياسية والإصلاحات الهيكلية؛ و(ب) الحوار غير الرسمي وعمليات التنمية على مستوى المسار الثاني؛ و(ج) الحوار والتنمية على المستوى الجماعي وعلى المستوى المحلي	أساليب خارج الإطار المؤسسي تتضمن: (أ) التظاهرات غير العنيفة والإقناع، (ب) عدم التعاون، (ج) التدخل والحماية غير العنيفة، (د) إنشاء مؤسسات ومنظمات جديدة متوازنة	الأساليب
المسارات المتعددة بما في ذلك الجماعات الشعبية والقطاعات الدينية والتجارية والحكومية والعسكرية وغيرها	الجماعات المجتمعية وحلفاؤها والشبكات العالمية ناهيك عن عددٍ متنامٍ من المجموعات الأساسية أو المجموعات غير المتحالفة والأفراد الذين يُشاركون في نشاطات التحرك	عوامل التغيير
إشراك الجهات الأساسية أو المؤثرة العاملة في سبيل التغيير من خلال التعاون على معالجة المشاكل والتوصل إلى حلول مرضية للطرفين تعالج الأسباب الجذرية للعنف	إشراك عدد أكبر من الأشخاص في مسيرة التغيير من خلال عرض القوة الجماعية المطالبة بالتغيير وسحب الدعم من الأنظمة المجحفة أو حماية الغير من العنف	نظرية التغيير
تحديد أصحاب المصلحة بالاستناد إلى مشاركتهم في القضايا ذات الصلة واستخدام لغة الطول المريحة للطرفين وتحويل العلاقات	التعريف بالحلفاء أو الأعداء بالاستناد إلى مشاركتهم في الحركة واستخدام لغة تغيير موازين القوى وحملات الانتصار	المصطلحات

مقتبس من المرجع التالي: Veronique Dudouet, Powering to Peace: Integrated Strategies of Civil Resistance and Peacebuilding Strategies, vol. 1 (Washington, DC: International Center on Nonviolent Conflict Special Report, April 2017).

## من هي الأطراف التي يتعين إشراكها؟

وإلى "جمهور أكبر" في المجتمع العام أو "الأوساط المدنية" ممن على استعداد لخوض الحوار والتنظيم والمناصرة والمطالبة بالتغيير من الخارج. وفي غالب الأحيان يُشارك الأشخاص من الداخل في منندياتٍ مؤسسيةٍ حول معالجة المشاكل ووضع السياسات. ويكون للجهات الخارجية وصول إلى المجتمعات المحلية، ويستطيعون تنظيم فئات اجتماعيةٍ للتأثير في الجهات الداخلية

يستوجب تحويل النزاع، كما يتضح من رسم كورل البياني، وجود مجموعة من "الجهات الداخلية" التي تعمل داخل الأنظمة والمؤسسات الواجب تغييرها إضافةً إلى "جهات خارجية" أو جهات لا تجمعها روابط وثيقة بالأنظمة والمؤسسات الواجب تغييرها. وبعبارة أخرى، نحن بحاجة إلى جهات "أساسية" مؤلفة من أصحاب السلطة لإحداث التغييرات السياسية الرسمية

## الجدول 4. مشاركة أصحاب المصالح

الجهات التي يتعين حكماً إشراكها				الظرف
جهات خارجية/ حركة غير رسمية	جهات داخلية/ مؤسسة رسمية	جمهور أكبر	جهات أساسية	
✓		✓		تحرك غير عنيف في سبيل تغيير موازين القوى وحمل السلطات على الجلوس إلى طاولة المفاوضات
	✓		✓	المفاوضة وعمليات بناء السلام الدبلوماسية في سبيل تطوير خيارات مبتكرة لإيجاد حلول مستدامة للنزاع
✓	✓	✓	✓	حملة شاملة تقوم على الربط بين العمليات المؤسسية وخارج النطاق المؤسسي (مثل ضمان الحق في التصويت للمجموعات المهمشة من خلال التظاهرات وتطبيق القانون).

كما يتضح من حالة نساء ليبيريا. ويُبين الجدول 4 أهمية إشراك "الجهات الأساسية" في مقابل "الجمهور الأكبر" وأهمية إشراك "الجهات الداخلية" في مقابل "الجهات الخارجية".

## هل يمكن تفعيل العلاقة التضافرية؟

بالتأثير في القياديين الذكور على مستوى الحكومة ومجموعات الثوار بحيث تتوصل مفاوضاتهم إلى قرار وقف إطلاق النار.

وفي أكثر الحالات أو معظمها، يجدر فهم التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام على أنهما يتمتعان بحزمة من المهارات أو هما "بمناسبة أدوات في رزمة الأدوات" بحيث يُمكن استخدام الأداة المناسبة في الوقت المناسب. وبهذه الطريقة، باستطاعتك استخدام المقاربتين بصورة متضافرة لتحقيق الأثر الأعظم، سواء كنت تواجه السياسات الإقصائية أو تتعامل مع الفساد الذي يُغذي العنف.

عوضاً عن اعتبار مقاربات التحرك غير العنيف وبناء السلام على أنها متعارضة مع مساعي تحويل النزاع، أو تفضيل الواحدة على الأخرى، من الأجدى اعتبار أن الاثنين يُشكلان جزءاً من طيف استراتيجي لأساليب تحويل النزاع يكون كل نهج فيه مناسباً ومفيداً في بعض مراحل الحملة أو التحرك أو عملية السلام. ولهذه الأساليب ميزات تفاضلية.

في ليبيريا، سمح التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام بتحويل النزاع باتجاه اتفاقية سلام أكثر عدلاً وإنصافاً. كما ساعدت عمليات بناء السلام على بناء ائتلافات واسعة تضم نساء مسلمات ومسيحيات. وقد سمح ذلك للنساء

# بين السطور #1

## التسلسل بين أساليب التحرك غير العنيف وأساليب بناء السلام

4. في مجموعة كبيرة، تتم مناقشة المسائل التالية:

أ. كيف ولأي سبب اضطلع كل تكتيك غير عنيف بدور في التغيير الاجتماعي؟ كيف نسقت النساء ترتيب تكتيكاتها؟ ما الذي حققه كل تكتيك للمجموعة؟ وما هو أثر كل تكتيك، إن وجد، في ميزان القوى بين المجموعات؟

ب. على أي مستوى جرت المفاوضات وهل كانت داخل الحملة أو خارجها؟

ج. ما الذي كان يمكن أن يحصل غير ذلك؟ هل كانت هناك تبعات أو نشاطات بديلة منطقية أو كان من الممكن أن تؤدي إلى نتائج بديلة؟ ما كان دور الثقافة في الحملة؟

د. من الجدير طرح الأسئلة التالية في حال عدم إثارتها مسبقاً: هل اختلف الترتيب الذي اقترحه المجموعة عما حصل فعلاً في ليبيريا؟ ما الأثر الذي كان يمكن أن تحدثه هذه الاختلافات على العملية أو النتيجة؟

### الأهداف التعليمية:

- التفكير في ورصد عناصر التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام التي أسهمت في إنهاء الحرب الأهلية في ليبيريا وفي إقامة عملية تحول ديمقراطي.

### تهيئة الجلسة:

- يتم نسخ الرسم البياني الموجود على الصفحة التالية (باستخدام خط كبير للمجموعات المؤلفة من أكثر من 6 أشخاص). تفصل مختلف مراحل القصة في ليبيريا وتقسّم إلى جزئيات منفصلة.
- يُستخدم الشريط اللاصق على الأرض أو الطاولة أو الجدار من أجل ترسيم خطي السلطة والتوعية في الرسم البياني.

### طريقة العمل:

1. توزع قصاصات من القصة على مشاركين مختلفين أو على مجموعات مختلفة في جلسة التدريب.
2. ملاحظة إلى الميسر: ضع بطريقة غير بديهية رمزاً ملوناً لكل قصاصة أو ورقة للدلالة على المكان المخصص لها في الرسم البياني بحيث يُمكنك إعادة ترتيبها لاحقاً إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
3. يُطلب إلى كل شخص أو مجموعة أشخاص وضع القطعة الخاصة بهم من القصة على الرسم البياني من أجل ترتيب الرواية بالطريقة التي يعتبرونها صحيحة.

تمثلت عن التّحرّك يجتمعن بالرئيس شارل تايلور يُمارسن عليه الضّغط للانضمام إلى محادثات السّلام في غانا	تخلع النّساء المسلمات والمسيحيّات الحليّ ويرتدين اللّباس الأبيض ويتظاهرن في شوارع العاصمة مونروفيا.
تعقد النّساء في ليبيريا تظاهرة لتطويق موقع انعقاد محادثات السّلام بين الثّوار والحكومة.	الرئيس شارل تايلور يستقبل وتضع عمليّة السّلام جدولاً زمنياً لعقد انتخابات حرّة وديمقراطيّة.
تلجأ النّساء في ليبيريا إلى الإضراب عن الجنس من أجل الضّغط على شركائهنّ لدعم السّلام.	تعقد نساء ليبيريا مسيرة ليليّة بالشموع في العاصمة مونروفيا.
تقوم النّساء في ليبيريا بتسجيل التّأخّبين لا سيّما النّساء والشباب للمشاركة في التّصويت عبر ليبيريا.	تقرّر النّساء المسلمات والمسيحيّات العمل معا في سبيل إحقاق السّلام على الرّغم من تاريخ حافلٍ بالتوتّر بين الدّيانيتين.
يقترح المنظّمون الاجتماعيّون في ليبيريا الأبواب لحشد النّساء على المشاركة في مجموعة باتت تُعرف باسم نساء العمل الجماهيريّ في ليبيريا من أجل السّلام (WLMAP).	عندما جاءت الشرطة لاعتقال النّساء اللواتي اعترضن الأبواب أمام المفاوضات في غانا، تُهدد القاندة الليبيرية ليما غبويي بخلع ملابسها وهو ما من شأنه أن يجلب العار على الرّجال المعنيين.
ينتخب الليبيريون أوّل رئيسة في تاريخ إفريقيا	يتفاوض الثّوار والحكومة على وقف إطلاق النّار في غانا

## الإجابات

1. يقرع المنظّمون الاجتماعيّون في ليبيريا الأبواب لحشد النّساء على المشاركة في مجموعة باتت تُعرف باسم نساء العمل الجماهيريّ في ليبيريا من أجل السّلام (WLMAP).
2. تقرّر النّساء المسلمات والمسيحيّات العمل معا في سبيل إحقاق السّلام على الرّغم من تاريخ حافلٍ بالتوتّر بين الدّيانيتين.
3. تخلع النّساء المسلمات والمسيحيّات الحليّ ويرتدين اللّباس الأبيض ويتظاهرن في شوارع العاصمة مونروفيا.
4. تلجأ النّساء في ليبيريا إلى الإضراب عن الجنس من أجل الضّغط على شركائهنّ لدعم السّلام.
5. تعقد نساء ليبيريا مسيرة ليليّة بالشموع في العاصمة مونروفيا.
6. ممثلات عن التّحرّك يجتمعن بالرئيس شارل تايلور ويُمارسن الضّغط عليه للانضمام إلى محادثات السّلام في غانا.
7. تعقد النّساء في ليبيريا تظاهرةً لتطويق موقع انعقاد محادثات السّلام بين الثّوار والحكومة.
8. الرئيس شارل تايلور يستقبل وتضع عمليّة السّلام جدولاً زمنياً لعقد انتخابات حرّة وديمقراطيّة.
9. عندما جاءت الشرطة لاعتقال النّساء اللواتي اعترضن الأبواب أمام المفاوضات في غانا، تُهدد القاندة الليبيرية ليما غبويي بخلع ملابسها وهو ما من شأنه أن يجلب العار على الرّجال المعنيين.
10. يتفاوض الثّوار والحكومة على وقف إطلاق النار في غانا.

11. تقوم النساء في ليبيريا بتسجيل الناخبين لا سيما النساء والشباب للمشاركة في التصويت عبر ليبيريا.

12. تعقد نساء ليبيريا مسيرة ليلية أخرى بالشموع في العاصمة مونروفيا.

13. ينتخب اللبيريون أول رئيسة في تاريخ إفريقيا.

## بين السطور #2

### تمرين حول المجتمع المحلي المثالي/القرية المثالية

#### الأهداف التعليمية:

- بالنسبة إلى المجموعات التي لا تألف التّحرّكات غير العنيفة أو عمليّات بناء السلام، يُعدّ هذا التمرين مدخلًا وإطار عمل للنقاش بشأن التّحرّك غير العنيف وتحويل النزاع من خلال التّجارب المشتركة.

#### تهيئة الجلسة:

- **سوف تحتاجون** إلى الأقلام والأقلام الملونة وصفحات كبيرة من الورق بالإضافة إلى كماليّات مثل قَبعة أو ربطة عنق أو سترة وبطاقة أسماء وميسّر أو ميسّرين إذا أمكن أو الاستعانة بالمشاركين إذا سمح حجم المجموعة بذلك.

#### طريقة العمل:

1. يوزّع المشاركون على فرقي صغيرة (مؤلفة من 4 إلى 6 أشخاص). وتُمنح لكل مجموعة أوراقًا كبيرة الحجم وأقلام. ويُطرح على أعضاء المجموعة السؤال التالي: "ما هي برأيكم مواصفات المجتمع المحلي المثالي أو القرية المثالية؟" شجّع المشاركين على طرح أفكارهم بشأن الطّعام والمدرسة والترفيه – لديكم الحرّية المطلقة!

2. بعد أن ينتهي توصيف المجتمعات على الورق يتحوّل الميسّرون إلى مدراء تنفيذيين في مؤسسة متعدّدة الجنسيّات مهتمّة في نشاط استثماري في المجتمع المحلي (حفر آبار مياه، وقود أحفوري، شراء أراضي الخ). يُجري الميسّرون زيارات إلى كلّ مجتمع محلي. ويُقدّمون ما يعتبرونه مهمًا بنظر المجموعات – مال،

وظيفة، مستقبل – بصرف النظر عما يُمكن أن يحصل فعليًا (أي سلب المجتمع أرضه).

- الزّيارة #1: يُعرّف الميسّر نفسه ويُعرب عن سروره لإيجاد الموقع المناسب لتوسيع أعماله. على الميسّر ألاّ يُطيل البقاء أو يُكثر من الكلام.

- الزّيارة #2: الميسّر يُشير إلى الموقع الذي يُريده على خارطة والذي قد يكون الموقع الأجمل في المدينة. يُحافظ الميسّر على الإيجابيّة في الكلام وفي مخاطبة المجتمع المحلي. ومجددًا يجب أن تكون الزّيارة سريعة.

- الزّيارة #3: في هذه المرحلة، يُمكن أن يأخذ الميسّر الأمور خطوة إلى الأمام وأن يمزّق جزءًا من خارطة القرية لكي يبني عليها المعمل أو المتجر أو أي شيء آخر. أو يُمكنه أن يستمرّ بالإشارة إلى البقعة في المجتمع المحلي إذا لم يكن مستعدًا بعد للتّصعيد عبر تمزيق جزء من خارطة المجتمع.

- يُتابع الميسّر تمزيق الأوراق إلى وُريقات والحديث عن ميزات التّنمية. عليه أن يُحاول ترتيب عمليّة تمزيق الورق بحيث يمنح المجتمع المحلي الوقت لتنظيم صفوفه والردّ. تستطيع المجموعات الأكبر التكيّف بسرعة أكبر مع عمليّة التمزيق في حين سيحتاج المبتدئون لأن يُعالج الميسّر المسألة برويّة. يجب أن يُحاول الميسّر عدم التّسبّب باليأس أو تحقيق "الرّيح" السّريع.

- يستمرّ الميسرّ بتمزيق قطعٍ من الورق حتى تكون المجموعة قد نظّمت صفوفها بما يسمح لها بتكوين حركة مقاومة أو نوعٍ من التّحرّك غير العنيف.

3. نهاية اللّعبة واستخلاص المعلومات:

- المشاعر: كيف كان شعوركم عندما قام المستثمر بزيارة المجتمع للمرّة الأولى وفي المرّات اللاحقة؟

- الحقائق: ما الذي حصل - هل كسب المجتمع المحليّ أم خسر؟ ما هي التّكتيكات التي حاول القيام بها؟ وهل اعتمد استراتيجيّة؟ وهل تفاعلت المجتمعات المحليّة بأيّ طريقة أو دبرّت أمورها بنفسها؟ كيف كانت الأمور لتكون مختلفة؟

هل سجّلت مراحل مقاومة قابلة للرّصد؟ هل خضت أيّ حوارٍ أو مفاوضات؟

- المستقبل: ما هي الدّروس أو التّجربة التي يُمكن استخلاصها من هذه اللّعبة؟ ما هي المكتسبات الاستراتيجية؟

4. يُمكن إعادة اللّعبة إذا أرادت المجموعات اختبار تجربة المقاومة من جديد.

(نسخة مقتبسة عن أداة Ruckus Society/Training for Change التي عدّلتها كارين ريد Karen Ridd في تايلاند عام 1995 من لعبتها قادها بوم Pom وهو طالب تايلاندي وناشط بيئيّ على الصّعيد المجتمعيّ، 1994)

- “Can Integrating Civil Resistance and Peacebuilding Strategies Improve Movement Effectiveness?” International Center on Nonviolent Conflict (webinar). October 27, 2017. <https://www.nonviolent-conflict.org/can-integrating-civil-resistance-peacebuilding-strategies-improve-movement-effectiveness/>
- Dudouet, Veronique. *Powering to Peace: Integrated Strategies of Civil Resistance and Peacebuilding Strategies*, vol. 1. Washington, DC: International Center on Nonviolent Conflict, April 2017
- “Exploring the Intersections between Peacebuilding, Nonviolent Social Movements, and Civilian Protection.” Alliance for Peacebuilding. Accessed June 8, 2018. [http://www.allianceforpeacebuilding.org/site/wp-content/uploads/2013/08/2016-AfP-Annual-Conference\\_Peacebuilding-Nonviolent-Social-Movements-and-Civilian-Protection\\_FINAL.pdf](http://www.allianceforpeacebuilding.org/site/wp-content/uploads/2013/08/2016-AfP-Annual-Conference_Peacebuilding-Nonviolent-Social-Movements-and-Civilian-Protection_FINAL.pdf)
- Finnegan, Amy, and Susan Hackley. “Negotiation and Nonviolent Action: Interacting in the World of Conflict.” *Negotiation Journal* 24, no. 1 (January 2008): 7–24
- Hodenfield, Tor. “Keeping Up the Pressure: Enhancing the Sustainability of Protest Movements.” CIVICUS (2017).
- Schirch, Lisa. *The Little Book of Strategic Peacebuilding*. Intercourse, PA: Good Books, 2004
- “Table of Contents.” Creative Coalitions Handbook, Crisis Action. Accessed December 20, 2017. <https://crisisaction.org/handbook/contents/>
- Wanis-St. John, Anthony, and Noah Rosen. “Negotiating Civil Resistance.” *Peaceworks*, no. 129 (July 2017): 5–20
- Weber, Thomas. “Gandhian Philosophy, Conflict Resolution Theory and Practical Approaches to Negotiation.” *Journal of Peace Research* 38, no. 4 (July 2001): 493–513

## ابدأ بدايةً استراتيجيةً للنجاح في تحويل النزاع

### المحتويات

48	القصة المرجعية: حركة الحقوق المدنية الأمريكية
49	المفاهيم الأساسية
52	بين السطور #1: لعبة الملاءة
55	المراجع

### الأهداف التعليمية

في نهاية هذا الدرس، سوف يتمكن المشاركون من:

فهم الاستراتيجية والتخطيط على أنهما مكونان أساسيان لتحويل النزاع

تحديد العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي في عملية من ست خطوات

التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في دعم التسلسل المناسب بين أساليب التحرك غير

العنيف وأساليب بناء السلام لتحقيق أهداف تحويل النزاع

الوحدة

# 2

## ابدأ بدايةً استراتيجيةً للنجاح في تحويل النزاع

التخطيط الاستراتيجي ضروري لأي مجموعة تريد أن تعول على أكثر من مجرد الحظ والنوايا الحسنة لتحقيق أهدافها. وتحتاج الاستراتيجية إلى التفكير والتنظيم المبدع. ولا يقتصر هذا على النزول إلى الشارع أو الجلوس إلى طاولة المفاوضات وعقد الآمال. فالاستراتيجية الجيدة تستعرض مجموعة من التدابير والاحتمالات الطارئة، وتستشرف التدابير التي قد تتخذها الأطراف الأخرى في النزاع. وعليه يجب أن يدمج التخطيط الاستراتيجي الفعال طيفاً واسعاً من أدوات ومقاربات التحرك غير العنيف وبناء السلام.

هذه الوحدة هي الأولى من بين 4 وحدات حول التخطيط الاستراتيجي. وتعني البداية الاستراتيجية تكوين رؤية عن المستقبل وعن مهمتك في علاقتهما بهذه الرؤية في عملية تخطيط من ست خطوات. وستتبلور في الوحدات اللاحقة الخطوات المتبقية بما في ذلك حلقات التقييم، وتحديد أهداف مخطط "سمارت" (SMARTT) (محددة، وقابلة للقياس، وقابلة للتحقيق، وذات جدوى، ومحددة زمنياً، ومبنية على نظرية التغيير)، واختيار التكتيكات ووضع الخط الزمني لعملية التطبيق.

## حركة الحقوق المدنية الأمريكية

كوّنت حركة الحقوق المدنية الأمريكية بين عامي 1942 و1968 تصوّرًا عن ولايات متّحدة تطمح إلى إسقاط التمييز العنصريّ بحيث يكون فيها للجميع الحقّ في التّصويت الرّاسخ في المساواة العرقية وحقوق الإنسان والعدالة. وكانت مهمة حركة الحقوق المدنية في تلك الأونة تسعى إلى فرض الاقتراع العامّ في الولايات الجنوبية وإنهاء التّفرقة التي يكرّسها القانون.

وقد خلص تقييم نقاط التّدخل إلى أنّ الفصل العنصريّ الممارس في المؤسسات والمرافق العامّة مثل المطاعم، ووسائل النقل، والمدارس كان من المواضيع التي تُثير صفوف الرّأي العامّ. وبالاستناد إلى هذه المعلومة، بدأ التّحرّك بتنظيم حملات تهدف إلى تحقيق أهداف محدّدة هي: إنهاء الفصل العنصري على مستوى المطاعم والجلوس الحافلات، وفي سائر الفضاءات العامّة حيث كان التّمييز سائدًا. وتمثّلت الاستراتيجية الإجمالية للحركة في تأليب الرّأي العامّ ضد العنصرية المؤسسية، وفرض أعباء اقتصادية على مشاريع العمل التي تطبّق الفصل، والعمل باتجاه إدخال تعديلات جوهرية على القانون الأمريكيّ. تستوجب هذه الأهداف اتخاذ خطوات استراتيجية مشتركة لتكتيكات مختلفة مثل المقاضاة، واللّجوء إلى وسائل الإعلام، والمقاطعة، والتّظاهرات فضلًا عن الاعتصامات وغيرها من أشكال العصيان المدنيّ.

شاركت الألوف المؤلفة في تكتيكات متنوّعة منها المسيرات، والمقاطعات، وتسجيل النّاهبين في كل أنحاء الولايات الجنوبية.

وساعدت التكتيكات غير العنيفة المنظمة والحاشدة في فضح أزمة الفصل العرقيّ الوطنيّ، وفي ترجمة المسألة إلى مواجهات وتدخلات منظمة. وحملت هذه التّدابير شخصيات أساسية من أصحاب العمل والمسؤولين المنتخبين على الجلوس إلى طاولة المفاوضات في الولايات الجنوبية. وبدوره قام التّحرّك بقيادة تدخّل تديره الحكومة الفدرالية في سبيل تغيير قانون الفصل العنصريّ في الولايات الجنوبية، والعمل باتجاه التّصويت على قانون الحقّ في التّصويت لعام 1965 في الكونغرس، ووضع حدّ للتمييز في السّكن والتّعليم والعمل.

مقتبس من: حركة الحقوق المدنية الأمريكية (1942-1968)، "المركز الدوليّ للنّزاع اللاّعنف"، تمّ الاطلاع عليه في 29 يونيو

2018. <https://www.nonviolent-conflict.org/the-us-civil-rights-movement-1942-1968/>.

## المفاهيم الأساسية

### ما هو التخطيط الاستراتيجي؟

قال الكاتب أنطوان دو سانت إكزوبيري Antoine de Saint-Exupery ما يلي "إنّ الهدف من دون خطة هو مجرد أمنية". عادةً ما تكون الاستراتيجية سبيلاً إلى تحقيق أهداف محدّدة في ظروف يسودها الشك. لذلك يُعتبر التخطيط الاستراتيجي سبيلاً إلى تحقيق هدفٍ محدّدٍ من خلال خطواتٍ واضحةٍ وتقييمٍ متواصلٍ.

### ما هي العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحويل النزاع؟

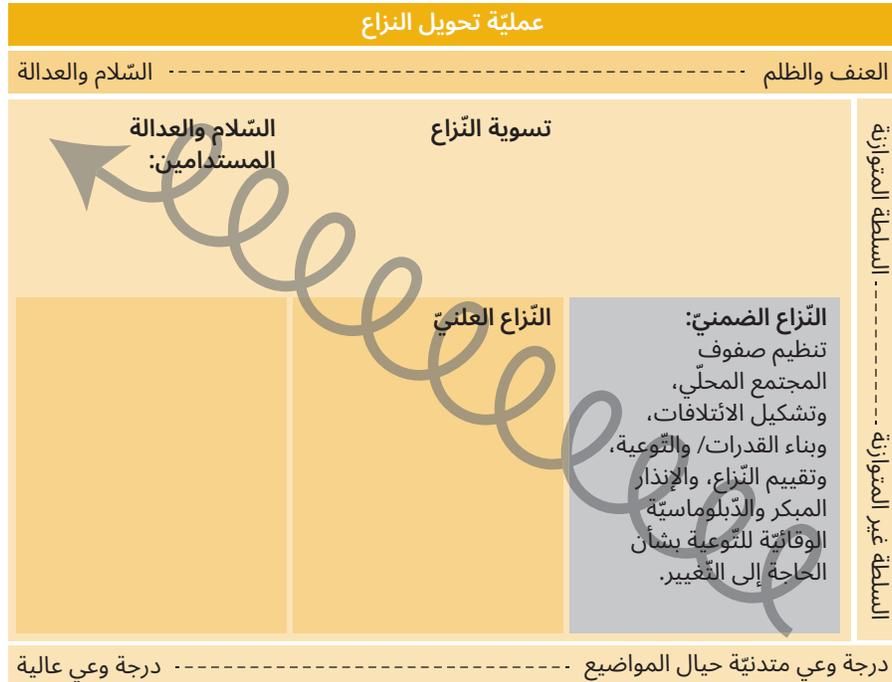
يعني التخطيط الاستراتيجي في دليل SNAP تحديد الرّمان والسبيل إلى اللّجوء إلى أساليب التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام تحقيقاً لأهداف محدّدة على مستوى تحويل النزاع. ولدواعٍ توصيفية، نستخدم رسم كورل البياني الذي يركّز على السّلمة، والتّوعية، والعدالة في ترتيب نقاشنا الاستراتيجي

(مراجعة الرّسم 5). ولانتقال من النزاع الباطني إلى السّلام والعدالة المستدامين، لا بدّ من وضع استراتيجية سليمة.

تركّز سائر وحدات هذا الدليل على عناصر التخطيط الاستراتيجي في سبيل دعم وظائف مثل تقييم النزاع، وبناء السّلمة والقدرة، وتعزيز المشاركة والإشراك في التّحرّك غير العنيف وفي عمليّات بناء السّلام.

### الرسم 5.

## رسم كورل البياني: النزاع الضمني



## عادةً ما تتضمن الاستراتيجيات الجيدة تضافراً بين التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام.

# ما هي مكونات التخطيط الاستراتيجي؟

يقوم التخطيط الاستراتيجي على ست خطوات (كما يرد في الرسم 6):  
الرؤية والقيم، والمهمة، والتقييم، وتحديد الأهداف، والخطوات الاستراتيجية،  
والتطبيق التكتيكي.

**الرؤية:** التّوصيف الإجمالي للظروف المثالية التي قد تكون موجودة في  
المستقبل المنشود والمتحوّل والمستدام.

**القيم:** المبادئ والقناعات الراسخة التي تُوطّر بناء الرؤية المنشودة للمستقبل  
وهي عادة أمور تشملها الرؤية.

**المهمة:** الغاية أو السبب الذي تتوخاه المجموعة في سبيل تحقيق وجودها –  
ما الذي تريد القيام به للارتقاء بالرؤية الخاصة بك.

**التقييم:** تقييم تلقائي لجميع العوامل التي يُمكن أن تؤثر في التّواصل مع  
الرؤية من خلال المهمة. وعادة ما يتضمّن التقييم تحليل مواطن قوة  
المؤسسة وضعفها وكذلك التهديدات والفرص الخارجية.

**الأهداف:** أمور محدّدة وقابلة للقياس وترغب في تحقيقها – تحديد ما  
ستتمكّن من تحديده وموعد تحديده. وتندرج الأهداف بمعظمها ضمن  
فئاتٍ أساسية ثلاث هي التنمية المؤسسية الداخلية، والعمل البرمجيّ  
الخارجي، وبناء قدرة الشبكة/المجتمع المحلي وتقديم الدعم.

**الخطوات (الأهداف) الاستراتيجية:** هي الخطة التي تُبين السبيل إلى تحقيق  
الأهداف والاقتراب من الرؤية. وتتضمّن تحديد التكتيكات غير العنيفة  
ووضع نظرية التغيير القابلة للتنفيذ.

**التطبيق أو خطط العمل:** تحديد التكتيكات أو النشاطات التي سيجري تطبيقها،  
والجهة التي ستتولّى التطبيق، وموعد التطبيق، والموارد/الميزانية  
المخصّصة لذلك. ويُمكن أن تتحوّل خطط العمل إلى سردٍ مفصّل بشأن  
طريقة تحوّل الاستراتيجيات إلى نشاطات أو تكتيكات فعلية.

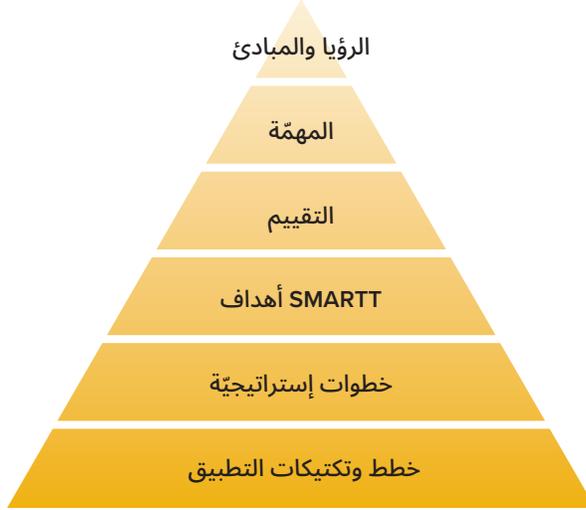
**نظرية التغيير:** تربط نظرية التغيير بين هذه الخطوات السبع. وهي كناية عن  
سردية استراتيجية تُشرح دور الاستراتيجية في تحقيق الهدف. وتمثّل  
العبارة التالية مثالاً على نظرية التغيير: سوف يتمكّن المزارعون المحليون  
في غانا من كسب المال من المحاصيل في حال عملوا معاً في سبيل  
تكوين التعاونية الزراعية الخاصة بهم ورفضوا العمل مع المؤسسات  
الدولية. [سيحقق (هدفك) إذا تحققت [الغاية] (وهي التحرك الذي يحقق  
الهدف) وسوف يقّدي الاثنان (بتكتيك/مقاربة)]. وبطبيعة الحال فإنّ التغيير  
مضموناً. ولكن الصراحة في تحديد تأثير نظرية التغيير في الأهداف  
سيكون الاختبار الأول في الطرح. ويُمكن صياغة ذلك في جملة شرطية:  
إذا دفع (الغاية) تكتيك/مقاربة) للقيام (بتحرك) فسوف يتحقق (الهدف).

للاطلاع على أمثلة محدّدة، يُرجى معاينة تمرين "ما بين السطور" لاستعراض  
خطوط إعداد مثلث التخطيط الاستراتيجي.

إذا دفع (الغاية) (تكتيك/مقاربة) للقيام (بتحرك) فسوف يتحقق (الهدف).

الرسم 6.

## هرم التخطيط الاستراتيجي



## كيف يُساعد التخطيط الاستراتيجي الناشطين وبناء السلام على بناء سلام أكثر عدلاً واستدامة؟

بما أن التكتيك غالباً ما يُعطي نتيجةً بسرعة أكبر من نتائج التقييم أو عملية التخطيط الاستراتيجي، فإنها تُصبح عادةً محور تركيز الناشطين وبناء السلام على حدٍ سواء. ولكن إذا لم تُحدد الأهداف أولاً أو تُضع سبباً إلى تحقيقها، فحتى أفضل التكتيكات لن يوصلك إلى حيث تُريد. بل أسوأ من ذلك سوف تهدر مواردك المحدودة في معرض المحاولة.

"إذا لم تكن مدرّكاً للوجهة التي تسير نحوها، فسينتهي بك الأمر في مكانٍ آخر"

—يوغي بيررا Yogi Berra

على سبيل المثال، من غير الحكمة تنظيم مسيرات أو تظاهرات متكررة لا تجتذب مشاركين جدد، ولا تؤثر في سلوك الخصم وتعرض المشاركين للخطر. وعلى نحو مماثل، من المستبعد أن تثمر المحاولات المتكررة لعقد مفاوضات أو حلقات حوار وطني تُقصي مجموعاتٍ أساسيةٍ وتُمنع في اختلال موازين القوى.

تبدأ في هذه المرحلة عمليتا التخطيط والتقييم الاستراتيجي. والعمليتان كناية عن أطر عمل تُساعد على فهم الوضع بشكل أفضل وعلى استخدام الموارد بطريقةٍ تنمي استراتيجية تطبق الأدوات المناسبة من رزمة أدوات التحرك غير العنيف وبناء السلام لتحقيق الأهداف المرجوة.

تستطيع الخطط وحلقات التقييم الاستراتيجية أن تُساعد في عملية التعلم والتخطيط. ويُعتبر التعلم الناشط جزءاً أساسياً للتحركات الفعالة في سبيل بناء السلام والأعنف. ويجب أن تتمكّن من تكييف المسار وتصويبه بحسب الحاجة بالاستناد إلى نتائج التقييم والتقويم الصحيحين. أما الإعادة والتكرار وتوقع التوصل إلى نتائج مختلفة فامرٌ شائعٌ سيّما وأنّ الجميع يميل إلى اختيار التدابير التي يعرفها أو التي اتخذها مسبقاً.

ويسمح التخطيط للمنظمين بأن يتعمدوا اختيار مقاربات بناء السلام أو تكتيكات الأعنف. على سبيل المثال، قد يكون من المنطقي استراتيجياً اللجوء إلى تكتيكات أقلّ خطورةً أو حاجةً إلى الموارد في الظروف التي تُشَنّ فيها اعتداءات على حركاتٍ غير عنيفة. وهذا يعني ترتيب أولوية النشاطات بالاستناد إلى الموارد المتاحة. وبما أنّ الموارد تكون محدودةً في غالب الأحيان، فإنّ التخطيط لعمليات تربط بين الغايات والوسائل، وتُحدّد الأهداف الملموسة، وتُقيّم السبل المختلفة للتحركات بالاستناد إلى التأثيرات المحتملة هو أساسيٌّ للعمل بصورة فاعلة كناشط أو باني سلام.

## بين السطور #1

### لعبة الملاءة

#### الأهداف التعليمية:

تعليمات خاصة بالميسر: لا تُطلع المشاركين على الأهداف قبل بدء اللعبة!

- الحديث عن ديناميكيات المجموعة في عمليات اتخاذ القرارات والمشاركة الشخصية، والانحياز الضمني.
- اختبار أهمية التواصل والتحدث بشأنه

- التمييز بين الاستراتيجية والأهداف والتكتيكات

## تهينة الجلسة:

- **ديناميكيات المجموعة:** كيف عرفت المجموعة ما الذي يجب عليها فعله؟ من الذي اتخذ القرارات؟ من كان صاحب الصوت المسموع؟ من الذي تم تجاهله؟ وهل ظهرت أي خلافات؟

- توضع على الأرض ملاءة أو ورقة تتسع لعدد المشاركين (عليهم الوقوف قرب بعضهم البعض).

## طريقة العمل:

- **التواصل:** هل عرف الجميع بما كان يجري؟ متى حصل ذلك؟ قبل؟ بعد؟ أية ملاحظات بشأن التواصل؟ الأساليب/ العمليات؟ كيف تمت الاستعانة بمهارات التواصل والحوار؟

1. اطلب من المجموعة الوقوف على الملاءة (أفضل المجموعات تلك المؤلفة من 8 إلى 25 شخصاً). استخدم ملاءة بالحجم المناسب لكي تتسع لعدد الأشخاص (عليهم الوقوف متلاصقين نسبياً على الملاءة).

- **على صعيد شخصي:** كيف شاركت؟ هل توليت دوراً قيادياً؟ دور قيادياً؟ هل شاركت فعلاً في إيجاد حل، أم لم تُشارك؟ لماذا؟

2. اعرض عليهم بعد ذلك **تحدي الاستدارة العظمى**. يُمثل أعلى الملاءة الحاضر المتوتر، ويكون الوجه الأسفل المستقبل المنشود. وبهدف تحقيق المستقبل المنشود والمحسن، يجب على المشاركين إدارة الملاءة بحيث يقف الجميع على الجهة الثانية منها. ولا يجوز لأحد أن يخرج عن الملاءة أو يتكئ إلى حائطٍ وهلم جرا. وبإستطاعة إطار العمل هذا، بعيداً عن التحدي العملي الواضح، أن يُساعد المجموعة على التركيز صراحةً على الحاجة إلى تحريك جماعي لإحداث تغييرات اجتماعية (وهذه العملية، على أهميتها، تبقى ممكنة).

- **المستقبل:** ما الذي تعلمته من التمرين ويُمكنك أن تُطبقه مستقبلاً في التخطيط الاستراتيجي؟ وهل يُساعدك ذلك في حياتك المهنية أو ينطبق عليها؟ كيف تعمل زملاؤك تحت الضغط؟

يُمكن تعديل اللعبة على الشكل التالي إذا اتسع الوقت لذلك:

1. **التركيز على المكتسبات الاجتماعية:** استخدم جهازاً لقياس الوقت وحدد الوقت المخصص للمجموعة فيما يُحاول المشاركون قلب الملاءة إلى الجهة الثانية. بعد استخلاص النتائج، اسأل المشاركين إذا كانوا مستعدين للقيام بذلك من جديد. قم مجدداً بتحديد الوقت. دائماً ما تنجح المجموعات بشكل أفضل في المرة الثانية، ويُمكن لهذا الأمر أن يُمهّد لنقاشٍ حول المكتسبات الاجتماعية – وبيت القصيد أنه عندما يتعلم المرء شيئاً يُصبح قادراً على الإعادة أو التكرار بمزيدٍ من الفعالية.

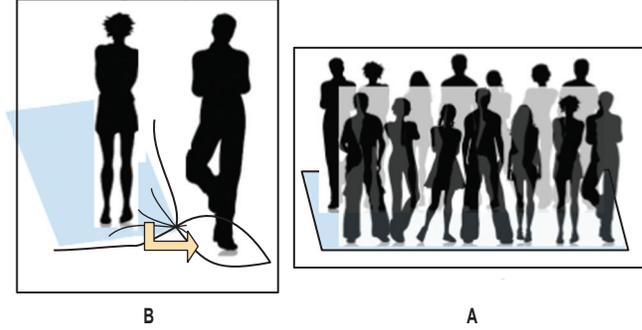
3. بعد أن تنجح المجموعة في إنهاء المهمة، ساعد المجموعة على استخلاص المعلومات والتفكير في التجربة. واحرص على أن تُخصّص مساحة لردود الفعل أو المشاعر الفورية. وتذكر أنك حتى إن لم تنجح في قلب الملاءة من دون أن تفقد أحد المشاركين، فإنك ستتعلم الكثير من هذه العملية.

- **المشاعر:** ما كان شعورك حيال هذا التمرين؟ ما هي المشاعر التي اختبرتها؟ هل وصل صوتك؟ هل حققت أهدافك؟

2. **إشراك خصم قوي في اللعبة:** بعد الانتهاء من التمرين في المرة الأولى (أو الثانية إذا تسنى الوقت لذلك) استعرض اللعبة من جديد وأصف ما يلي: اشرح للمشاركين بأنه فيما يسعى كثيرون إلى إقامة عالم أفضل (من خلال قلب الملاءة) يستفيد البعض من الوضع الراهن الجائر ويسعى إلى إدامته. اطلب إلى متطوع أن يلعب دور فردٍ ينتمي إلى نخبة سلطوية مميزة ويريد المماثلة أو وقف عملية التغيير الممهدة لعالم أكثر عدالة وإنصافاً. وبإستطاعة

- **الوقائع:** ما الذي حصل فعلياً؟ ما كان الهدف؟ وما كانت الاستراتيجية؟ وما كان التكتيك (أو ما كانت التكتيكات)؟ في هذه الحالة، حدّد الميسر الهدف (قلب الملاءة)، أما الاستراتيجية فهي النهج المتبع في سبيل تحقيق الهدف، وأما التكتيكات فهي الطرق المحددة التي تتبعها المجموعة لتطبيق الاستراتيجية.

## الرسم 7 حلّ لعبة الملاءة



### الحلّ

إمسك بإحدى زوايا الملاءة وقم بثنيها وأنقل الأشخاص تدريجيًا إلى الجهة "الجديدة" كلما اتسع المكان لذلك. انظر إلى الجزء أ من الرسم 7، حيث يقف الجميع على الملاءة وعلى الجزء ب حيث تتم إدارة الملاءة ويستطيع الجميع الانتقال إلى الجهة الثانية.

هذا الشخص أن يعطل التغيير ويحيد به عن المسار (مثلًا من خلال وضع القدم على الأرض). وسوف تسمح جلسات استخلاص المعلومات ببدء النقاش حول القرارات المتخذة في الحملات التي تُعقد في العالم الفعلي، والتي ترتبط بالتوقيت وتسلسل التدابير والخيارات التكتيكية: الإقناع؟ الحوار؟ المفاوضات؟ استخدام التحرك غير العنيف (احمل الشخص المعطل أو تطويقهم)؟ اضبط الوقت المخصص لهذه الصيغة من التمرين، لأنه لا يُمكن تحقيق النجاح من دون تحديد نهاية محدّدة. (وهذا درس آخر!)

- Bond, Becky, and Zack Exley. *Rules for Revolutionaries: How Big Organizing Can Change Everything*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing, 2016.
- Brown, Adrienne Maree. *Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds*. Chico, CA: AK Press, 2017.
- “Campaignstrategy.Org—Resources.” Accessed December 8, 2017. [.http://www.campaignstrategy.org/resources.php](http://www.campaignstrategy.org/resources.php)
- :Djinovic, Slobodan, et al. *A Guide to Effective Nonviolent Struggle*. Serbia: Center for Applied Nonviolent Action and Strategies, 2007.
- Engler, Mark, and Paul Engler. *This Is an Uprising: How Nonviolent Revolt Is Shaping the Twenty-First Century*. New York: Nation Books, 2016.
- .Hampton, Henry. *Eyes on the Prize: America’s Civil Rights Years 1954–1965* (PBS, 2010)
- “The King Philosophy.” The Martin Luther King Jr. Center for Nonviolent Social Change. Accessed December 22, 2017. <http://www.thekingcenter.org/king-philosophy>
- Moyer, Bill. “The Movement Action Plan: A Strategic Framework Describing the Eight Stages of Successful Social Movements.” *History Is a Weapon*. Accessed December 20, 2017. [.http://www.historyisaweapon.com/defcon1/moyermap.html](http://www.historyisaweapon.com/defcon1/moyermap.html)
- ———. *The Practical Strategist: Movement Action Plan (MAP) Strategic Theories for Evaluating, Planning, and Conducting Social Movements*. Social Movement Empowerment Project, 1990
- “Organizing: People, Power, Change.” Adapted from the work of Dr. Marshall Ganz and resources from the Leading Change Network and the New Organizing Institute. Accessed December 8, 2017. [.https://www.aclunc.org/docs/organizers\\_handbook.pdf](https://www.aclunc.org/docs/organizers_handbook.pdf)
- “People Power Manual.” The Change Agency. Accessed December 20, 2017. [.http://www.thechangeagency.org/campaigners-toolkit/training-resources/people-power-manual/](http://www.thechangeagency.org/campaigners-toolkit/training-resources/people-power-manual/)

---

### الوحدة 3

## الحوار كأداة لتبديد النزاع الشخصي ودعم عملية بناء الائتلاف

---

#### المحتويات

58	القصّة المرجعيّة: حملة التصويت بـ"لا" في شيلي
60	المفاهيم الأساسية
64	بين السطور #1: التمرّس على بناء التحالفات والائتلافات
	بين السطور #2: استخدام خطّي النقاش الجدلي للتمرّن
66	على طرق تبديد الظروف الصّعبة
68	المراجع

---

#### الأهداف التعلّميّة

في نهاية هذا الدرس، سوف يتمكّن المشاركون من:

تحديد دور مهارات التّواصل والحوار في تعزيز المشاركة في عملية تحويل النزاع

تحديد أشكال التّواصل الشّفهيّ وغير الشّفهيّ الضروريّة لتبديد العدائيّة وإيجاد حلول للنزاعات الصّعبة

تحديد سمات الإصغاء الفاعل وإعادة الصّياغة والمشاركة القائمة على الاحترام

التمرّس على استخدام الحوار والتّواصل في سبيل بناء الائتلافات وتكوين توافق بشأن أهداف المجموعة والاستراتيجيّة والتّكتيكات

---

الوحدة

3

# الحوار كأداة لتبديد النزاع الشخصي ودعم عملية بناء الائتلاف

تُساعد أساليب بناء السّلام ومنها الحوار والتّواصل بين الأفراد على تبديد النّزاعات الشّخصية وتعزيز الدّيناميكيّات داخل المجموعات. كما تُساعد هذه المهارات على توسيع نطاق الدّعم وبناء الائتلافات بين المجموعات وتجنيّد عناصر جديدة للانضمام إلى صفوف التّحرّك غير عنيف. توفر هذه الوحدة فهماً عملياً لمهارات التّواصل والحوار التي تُعزّز قدرة النّاشطين وبناء السّلام على القيام بعملهم بصورة فاعلة واستراتيجية.

## حملة التصويت بـ "لا" في شيلي

تسّم الجنرال أوغسطو بينوشي Augusto Pinochet مقاليد السلطة عام 1973 بعد انقلاب عسكري أطاح الرئيس الشيلي المنتخب ديمقراطياً سالفادور ألندي Salvador Allende. وفي ظل حكم الرئيس بينوشي، تم اغتيال آلاف الخصوم السياسيين وتعذيبهم أو إخفاؤهم. وعام 1983، وفي خلال الأزمة الاقتصادية، ترجم رؤساء النقابات العمالية حملة الامتعاض المتنامية ضد النظام إلى تحركات مقاومة شعبية. واستخدموا التباطؤ "تخفيض وتيرة الإنتاج" والكاسيرولازاس (cacerolazas) (فيالق الصجيج)، والتظاهرات المفاجئة (وهي تحركات قصيرة وعفوية كانت تنفرط سريعاً قبل وصول عناصر الشرطة)، والإضرابات، والعديد من التكتيكات الأخرى. واستخدمت النساء الرقصات الثقافية، وحكن نجوداً مزخرفةً (arpilleras) لتوثيق عنف النظام، والتواصل مع العالم الخارجي، وجمع المال لدعم المعارضة. وقد ساعدت هذه التكتيكات غير العنيفة في تعزيز حركة المقاومة الشعبية القوية وبناء ائتلاف قوي مهّد لاستفتاء وطني حول تغيير موازين القوى.

تمكّنت الكنيسة الكاثوليكية، التي تجنّبت معارضة النظام بصورة مباشرة، من إقامة مساحة للنقاش السياسي بينما كان بينوشي لا يزال في السلطة لتفسيح المجال أمام تنظيم وحماية ضحايا انتهاكات حقوق الإنسان. وبذل كاردينال سانتياغو جهود الوساطة بين المصلحين والحكومة.

وفي محاولة لإضفاء الشرعية على النظام، عقد بينوشي استفتاءً وطنياً عام 1988 لكي يمدد ولايته لمدة ثماني سنوات إضافية. ولكن التصويت الجماعي جاء بالرفض، وصوتت الغالبية بـ "لا" مما أرغم الدكتاتور على التنحي. وكان الائتلاف يضم الحركات الشعبية الشيلية، والنقابات العمالية، والكنيسة الكاثوليكية، وغيرها من المجموعات هو المحرك لهزيمة بينوشي. وضم الائتلاف أشخاصاً لديهم مهارات ورغبة في الحوار والتفاوض مع مجموعات أخرى على الرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن قضايا كثيرة. أراد بعض المجموعات دستوراً جديداً بالكامل، في حين كان البعض الآخر يسعى فقط إلى تنحية بينوشي. ودعم البعض ألندي، سلف بينوشي، في حين أيد البعض بينوشي ورفض ألندي. وعلى الرغم من الاختلاف في وجهات النظر، اتفق الجميع على هدف واحد وهو إنهاء رئاسة بينوشي والانتقال إلى حكم ديمقراطي.

تمثلت وجهات النظر المختلفة في عبارة "لا" على اللافتات التي اتخذت قوس القزح شعاراً لها. وعمل الائتلاف عبر خطوط أيديولوجية وسياسية لإفقاد النظام شرعيته. كما سجّلت المجموعات 7.5 مليون شخص للتصويت في الاستفتاء على الرغم من لجوء بينوشي إلى القمع والتعذيب في سبيل الإبقاء على سيطرته على البلاد. وتخلّلت الحملة برامج تلفزيونية ودعايات استخدم فيها أعضاء المعارضة شريطاً مصوراً لمدة ربع ساعة لفضح انتهاكات حقوق الإنسان التي قام بها بينوشي وللتوعية بشأن حجم المعارضة ضد النظام.

وكان الائتلاف الذي ضمّ مجموعاتٍ كثيرةٍ مؤلفاً من منشقين عن الجيش، والأسرة الدولية، ومؤسسات العمل أساساً لنجاح حملة التصويت بـ"لا"، ومساعدة شيلي على التحوّل إلى الديمقراطية.

مقال مقتبس عن *"Chile: Struggle Against a Military Dictator (1985–1988)," International Center on Nonviolent Conflict, accessed June 8, 2018, <https://www.nonviolent-conflict.org/chile-struggle-against-a-military-dictator-1985-1988/>*

يحتاج كل من الناشطين وبناء السلام إلى الإصغاء والتواصل القائم على الاحترام لبناء الفهم والعلاقات مع مجموعة من الأشخاص بهدف تحقيق أهدافهم.

## المفاهيم الأساسية

كيف يتم استخدام مهارات التواصل والحوار في التحرك غير العنيف وفي بناء السلام؟

لطالما كانت أدوات التواصل والحوار العنصر المحرك لمقاربات بناء السلام حول العالم. وللحركات غير العنيفة تاريخ طويل في استخدام هذه المهارات، وهذا ما يُذكر بأن لهذين المجالين أصول متشابهة والعديد من القواسم المشتركة.

باستطاعة بناء السلام والناشطين في مجال اللاعنف استخدام مهارات التواصل والحوار بالطرق التالية:

- أ. تثقيف الأشخاص وإلهامهم والتواصل مع الحلفاء المحتملين أو الأفراد غير الملزمين لكسب تأييدهم للقضية
- ب. بناء العلاقات وتوطيد الثقة مع الأفراد في المجتمعات المحلية وتعزيز قدرتهم على العمل التعاوني.
- ج. تبديد التوتر داخل مجموعة أو بين العناصر الداخلية والخارجية
- د. فهم مصالح الآخر وتحديد الأرضية المشتركة في ظل الاعتراف بالتنوع في أي مجموعة
- هـ. تحديد الأهداف وترتيبها حسب الأولويات

و. اتخاذ قرارات جماعية من خلال عمليات تشاركية ومشاركة

ز. التواصل مع الآخر للتعبير عن الاحترام وبناء ثقافة يشعر فيها كل فرد ومجموعة بالاحترام والتقدير مما يُعزز بدوره فرصة امتلاك العملية والقضية والالتزام بهما

ح. التواصل أو التفاوض مع الأشخاص الأساسيين، والنخبة أو ممثلي المعارضة، بما في ذلك السلطات أو المسؤولين الحكوميين (سوف تتطرق الوحدة 8 لهذا الموضوع).

### ماذا نعرف عن بناء الائتلافات لدعم سلام مستدام وعادل؟

تستوجب التحركات غير العنيفة والناجحة المشاركة الفاعلة لعدد كبير من الأشخاص مما يحتاج بدوره إلى بناء ائتلافات واسعة كذلك التي أدت إلى حملة التصويت بـ "لا" في شيلي. وعلى نحو مماثل، يُمكن لعمليات بناء السلام التي تُشرك مجموعات وأطراف كثيرة أن تنجح أكثر من تلك التحركات التي تقودها نخبة أو التي تكون حصرية من حيث طبيعتها<sup>1</sup>. وتعتبر مهارات التواصل والحوار والتفاوض مهمة للقيام بجميع النشاطات الواردة في المربع الأول من رسم كورل البياني (مراجعة الرسم 5).

## كيف يمكن للنزاع داخل المجموعة أن يؤثر في

### الحركات الشعبية وفي جهود بناء السلام؟

غالبًا ما يسعى الناشطون وبناء السلام غير العنيفين إلى معالجة القضايا القمعية النظامية. ولكن هذه المواضيع غالبًا ما تُطرح في تلك المجموعات كما تطرح في المجتمعات ككل. ويُمكن للعنصرية والاضطهاد الجنسي والطبقي وسائر أشكال القمع الاجتماعي أن يولدوا نزاعًا داخل أيّة منظمة حتّى ولو كانت الأخيرة تعمل في سبيل إنهاء القمع في المجتمع ككل.

ومن المهمّ التغلب على القضايا الداخليّة لأن ذلك سيسمح بتحسين موقع المنظمة أو الحركة وتعزيز إمكانيّة نجاحها إذا لم يكن عملها غارقًا في مستنقع النزاعات الداخليّة. أمّا تعزيز الأهداف والغايات على المدى البعيد وعمليات السلام فيعني الإصغاء إلى المجموعات وإشراكها في حوارٍ ذي جدوى. وعلاوة على ذلك، قد تكتسب المجموعات شرعيّةً بنظر الخصم والمجتمع الدوّلي وسائر عناصر المجتمع، إذا ما جسّدت القيم المثاليّة التي تروّج لها.

يتألّف العديد من الحركات غير العنيفة من "مجموعات متألّفة" أصغر حجمًا ومستقلّة أو ذاتيّة التنظيم. وهي مجموعات صغيرة من الأشخاص الذين يتخذون القرارات معًا ويدعم أحدهم الآخر في تطبيق تكتيكٍ منفقٍ عليه لتحقيق غايةٍ مشتركة. والمجموعة المتألّفة تسمح باستخدام الحوار سبيلًا للإصغاء إلى كلّ فرد وتمكينه. وهي تسمح بمعالجة مواضيع السّلطة والامتياز داخل المجموعة والتعرّف إلى التداخل بين العنصرية، والعنصرية الجنسية، ومعاداة المثليّة، وسائر أشكال القمع النظامي. ويُعتبر بناء الثقة بين عناصر المجموعة أساسًا لمعالجة المشاكل على نحوٍ فاعلٍ. وفي حين يُعتبر مصطلح "مجموعة متألّفة" فريدًا من نوعه للحركات غير العنيفة، إلا أنّ الفكرة موازية "لمجموعات العمل" أو "عمل المؤتمرات الحزبيّة التحضيرية" التي تعمل في عمليات بناء السلام كمجموعات دعم صغيرة الحجم تتعقد على هامش المفاوضات أو الحوار لمناقشة القرارات وتحديد مسار الفعاليّات.

## كيف يُساعد الحوار على بناء التفاهم الداخلي والتماسك؟

### يقصد بالحوار "تفاعلٍ مستدامٍ بين المجموعات يسمح لها بالتعلّم من بعضها

البعض وتحويل العلاقات في ظلّ معالجة قضايا عملية وهيكلية داخل المجتمع".<sup>2</sup> والحوار طريقةٌ في الكلام تُشجّع على الإصغاء والفاعل والصريح والقائم على الاحترام في المخاطبة. ويرمي الحوار إلى تحسين الفهم والعلاقات بين الأشخاص أو المجموعات المتناحرة أو التي تختلف مقاربتها في معالجة مشكلّةٍ معيّنة. وعلى خلاف المفاوضات، لا يهدف الحوار إلى التوصل إلى حلٍّ فوريٍّ للمشكلة. أمّا الحوار فيكون مفيدًا حين تكون التّجارب وجهات النّظر بين المجموعة مختلفة. فالحوار يخلق مساحةً للبحث في المشاكل في موقفٍ يلتزم فيه الجميع بالإصغاء إلى الغير ومحاولة فهم وجهات النظر المختلفة.

### يختلف الحوار عن النقاش (كما يرد في الجدول رقم 5). في النقاش، يقتنع

المشاركون عن وعيٍ أو غير وعيٍ بأنّ هناك طريقة واحدة وصحيحة للتصرّف أو العمل. وحين يقتنع الأشخاص بأنهم يتحكّمون وحدهم بالحقيقة، فقد يحملهم ذلك على الاعتقاد بأن لا حاجة للإصغاء إلى الغير سوى لمعرفة السبيل إلى سلبه سلطته والتفوق عليه. كما يستوجب الحوار من المشاركين إبقاء صدورهم مفتوحةً في عملية التعلّم والتغيير من خلال الاستماع إلى وجهة نظر الآخر.

### يُمكن أن يكون الحوار نظاميًا وغير نظامي. باستطاعة أيّ شخص استخدام

مهارات الحوار بصورة غير نظاميّة من أجل التخفيف من حدّة المداولات بشأن مواضيع صعبة. وفي ما يلي نبذة عن بعض المهارات الصّوريّة. ولمزيد من التفاصيل، يمكن الاطلاع على رزمة أدوات USIP الجديدة للحوار<sup>3</sup>

### ما هي المكونات الأساسية لمهارات التّواصل غير الشفهيّ

يرى بعض خبراء التّواصل بأنّ التّواصل يتمّ بنسبة 60 إلى 80% بصورة غير شفهيّة<sup>4</sup>. وهذا يعني أنّ كلّ شخصٍ يتواصل مع الآخر من خلال تعابير الوجه ووضعيّة الجسم وحركة العينين. وقد خلص الباحثون إلى أنّ البعض يتفوق على غيره في قراءة اللّغة غير الجسديّة. فالذكاء العاطفيّ مصطلح يُستخدم لوصف الشّعور الذي ينتاب شخصًا لدى "قراءة" الوجه والجسم لفهم فحوى التّواصل. أمّا القدرة على تفسير الاتّصال البصريّ وتعابير الوجه

## الجدول 5. المقارنة بين النقاش والحوار

النقاش	الحوار
الهدف هو "كسب" النقاش من خلال التأكيد على وجهة النظر الشخصية وإفقاد وجهات النظر الأخرى مصداقيتها.	الهدف هو فهم وجهات النظر المختلفة والأطلاع على وجهات نظر الغير.
يُصغي الأشخاص الواحد إلى الآخر من أجل إيجاد الثغرات في الحجج.	يُصغي الأشخاص الواحد إلى الآخر من أجل فهم تأثير وجهات النظر في القناعات.
ينتقد الأشخاص تجربة الغير على اعتبارها مشوهة وغير صحيحة.	يقبل الأشخاص تجارب الغير باعتبارها حقيقية وصالحة.
يبدو الأشخاص مصممين على عدم تغيير وجهة نظرهم بشأن الموضوع.	يبدو الأشخاص منفتحين نوعاً ما على تغيير فهمهم للموضوع.
يتكلم الأشخاص بالاستناد إلى الافتراضات المبنية على موقف الغير ودوافعه.	لا يتكلم الأشخاص إلا عن نظرتهم الخاصة للأمور وعن تجربتهم.
يتواجه الأشخاص فيما بينهم ويحاولون إثبات أن الطرف الآخر على خطأ.	يعمل الأشخاص معاً باتجاه فهم مشترك.
غالباً ما يتم استخدام مشاعر قوية مثل الغضب من أجل ترهيب الطرف الآخر.	تكون المشاعر القوية مثل الغضب والحزن مناسبة حين تُعبر عن حجم التجربة أو القناعة.

المصدر: Lisa Schirch and David Campt, The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects: A Practical, Hands-On Guide (Intercourse, PA: Good Books, 2007)

### كيف يمكن لتقنيات الحوار والتواصل أن تستخدم في سبيل تبديد العدائية والعدوانية؟

إن فهم أسباب تصعيد العدائية وطرق تبديدها يمكن أن يساعد على إدارة العلاقة والتواصل (مراجعة الجدول 7 على سبيل المثال)، ولذلك يميل بناء السلام إلى فهم الأساليب التي تُبَدِّد العدائية والعدوانية، ذلك أن باستطاعة الجهات الفاعلة غير العنيفة أن تشارك في النقاشات التي تصعد النزاع وحالات التوتر، ولكن لا يجب أن يتمثل الهدف في توليد العداوة أو استخدام الاعتداءات الشخصية. وبالتالي فإن فهم مكان وزمان وآلية تصعيد النزاع من دون اللجوء إلى العدائية يعد أمراً أساسياً للنجاح في تحويل النزاع.

ومن الأدوات التي تُساعد الناشطين وبناء السلام على تذكر المهارات والتدابير اللازمة للمشاركة بأمان في و/أو تبديد العدائية والعدوانية أداة التمدخل الحازم في الجدول 8.

والجسم وتوظيفه بما يراعي الحساسيات الثقافية فهي قدرة مهمة سيما لدى التواصل عبر الثقافات بما أن معاني وضعيّة الجسم والتعبير الجسدي قد تختلف باختلاف الثقافات. ويمكنك هنا إذا ما أردت أن تقيس ذكاءك العاطفي في تفسير التواصل غير الشفهي، أن تقوم باختبار الذكاء العاطفي أدناه الوارد في القسم الخاص بالمراجع.

### ما هي المكونات الأساسية لمهارات

#### التواصل الشفهي؟

يقتضي كل من الإصغاء والتعبير مهارات تواصل شفهي بما في ذلك الإصغاء الفاعل وإعادة الصياغة. ويُعتبر الإصغاء الفاعل مهارة مهمة لكونه يوحى للمشتكي بأن مشاغله مسموعة ومعترف بها. فالأشخاص حين يشعرون بأن هناك من يستمع إليهم يكونون أقل ميلاً إلى تكرار ذاتهم، أو رفع الصوت أو الصراخ، أو الغضب الشديد. والإصغاء الفاعل كناية عن مهارة أساسية تبَدِّد الغضب أو المواجهة العنيفة. وفي الجدول 6 بعض المهارات الأساسية الضرورية لممارسة الإصغاء الفاعل بصورة فعّالة.

## الجدول 6.

### المهارات الأساسية للإصغاء الفاعل

تعاطف – ضع نفسك في مكان الشخص الآخر وحاول أن تفهم ما يشعر به.	تعرف – حاول التعرف إلى المشاعر أو العواطف التي تنتاب المتحدثين، وفحوى الرسالة، والمضمون المحدد الذي يحاولون التعبير عنه.
صحح – أكد للطرف الآخر على أن تجربته صالحة ولو كانت تجربتك مختلفة.	أعد الصياغة – أعد صياغة ما سمعت بكلماتك الخاصة بما في ذلك المشاعر وفحوى الرسالة.
أوضح – اطرح الأسئلة للحصول على مزيد من المعلومات.	جمّع المعلومات – حاول فهم المزيد بشأن الوضع.
حافظ على هدوئك: خذ نفساً عميقاً وتابع التنفس ببطء. حاول أن تركز على نفسك وأن تمتص الانفعالات الجسدية في التعامل مع الوضع.	

## الجدول 7.

### تبيد العدائية والعدوانية

العوامل المساهمة في تصعيد العدائية + العدوانية	سبل تبيد العدائية + العدوانية
<b>خيارات محدودة:</b> الشعور بأن لا مجال للهروب وحفظ ماء الوجه	اقترح سبيلاً للخروج من المأزق: ساعد الطرف الآخر على حفظ ماء الوجه من خلال القيام بما يلي: • طمئن الشخص العدائي إلى أن مخاوفه مشروعة • اقترح معالجة الموضوع في إطار مختلف (خارج الشارع). • امتنع عن الحكم صراحة على سلوك الفرد
<b>وظف عدم تكافؤ الظروف:</b> حين يكون لشخص أو مجموعة ما أو ينظر إليه / إليها على أنه / أنها يتمتع / تتمتع بقوة أكثر من الطرف الآخر	<b>وظف تكافؤ الظروف:</b> لغة الجسد غير العدائية أو المتحدية
<b>وظف مظاهر السلطة الفاضحة:</b> الوضعية الجسدية التي تعبّر عن سلطة مثل النظارات الشمسية، والأجهزة المتطورة، والسيارات الفخمة، وأنماط الحياة الباذخة، والأزياء، والأسلحة وغيرها من مظاهر الثروة والسلطة	أظهر الاحترام: الاعتراف بالتقاليد المحلية والقيادة والمعايير الأخلاقية
<b>رفض الاعتراف بالطرف الآخر</b> أو بوجهات نظرهم	اعترف بمساواة الجميع في الإنسانية وبمشروعية مخاوفهم أو وجهات نظرهم
<b>الإصغاء فقط من أجل المدافعة</b> عن وجهة نظرك الشخصية	أنصت لفهم الآخر عوضاً عن الدفاع عن وجهة نظرك
<b>ركز على الأفراد عوضاً عن التركيز على المشاكل</b>	اختلف مع الآراء وليس مع الأفراد: توخّ الحزم في معالجة المشكلة والليونة في التعاطي مع الأشخاص
<b>كن عنيداً</b>	أعرب عن رغبتك في التعاون
<b>طالب بمعالجة المشكلة على الفور</b>	أدغ إلى وقت مستقطع بحيث يبدأ الجميع ويُفكر ملياً في القضايا

## الجدول 8.

### ألف باء التدخّل الحازم

#### التدخّل المباشر:

- إحرص على أن تكون لغة الجسد منفتحةً وخاليةً من التّهديد، وأن تكون اليدين واضحتين وفارعتين
- أصغ بصوريّة فاعلة
- لتكن نبرة الصّوت منخفضةً وحركتك بطيئةً
- إمتنع عن لمس الأشخاص الغاضبين أو الشرطه
- إستعن بالمضمون المناسب، كن مرناً، وغبً أو رتم

**أجل:** أجل الأمور إذا كان ذلك خياراً؛ استغلّ الوقت لصالحك.

**اعتمد الإلهاء:** حوّل الانتباه إلى مكانٍ آخر.

**فوض المسائل:** اعمل مع صديقٍ أو الحلفاء.

**المسافة:** ابقَ على مسافةٍ من المشكلة.

**وثق:** دع الأشخاص المعنيين يعرفون أنك تقوم بالتصوير من مسافةٍ آمنةٍ إذا أمكن ذلك.

المصدر: المتاعب الجميلة (Beautiful Trouble).

وسيمنح التمرين فيما يلي الأفراد فرصة تطبيق بعض مفاهيم الحوار التي عرضناها على مختلف سيناريوهات بناء الائتلافات والتّحالفات.

يُعتبر كلّ من الحوار والإصغاء الفاعل وسائر أشكال التّواصل بين الأفراد أداةً أساسيةً للنّاشطين وبناء السلام على حدّ سواء. وهذه الأدوات أساسية لبناء الثقة والعلاقة الضرورية لإنشاء الائتلافات، ومعالجة المشاكل، وتحويل النزاعات.

## بين السّطور #1

### التمرّس على بناء التّحالفات والائتلافات

#### الأهداف التّعليمية:

- تحسين طريقة فهم آليّة بناء التّحالفات والائتلافات. توفّر السيناريوهات في ما يلي فرصةً لاختبار طريقة استخدام مهارات التّواصل والحوار والمفاوضات.
- اختبار أهميّة مهارات التّواصل، والحوار، والتفاوض في بناء التّحالفات والائتلافات لتعزيز المشاركة في الحملات غير العنيفة انطلاقاً من لعب أدوار مبنيّ على القصّة المرجعية لشيلي.

#### تهيئة الجلسة:

- تخصيص مساحةٍ لمجموعات مؤلفة من شخصين للعب الأدوار.

## طريقة العمل:

راديكاليًا بما فيه الكفاية وأنه يُساوم كثيرًا مع قوات بينوشي. وهو على قناعة بأنّ النظام لن يسقط إلا من خلال القوى القسريّة والتدابير العقابية. وفي هذا السيناريو، يجب أن يضطلع أحد المشاركين بدور منظم حملة اليسار المتطرف، على أن يكون الآخر منظم حملة الوسط. ويجب على منظم حملة الوسط أن يتواصل مع منظم حملة اليسار المتطرف باستخدام مهارات التّواصل والحوار المكتسبة من هذا الدرس.

### السيناريو "ب": الكنيسة الكاثوليكية والاتحادات العمالية

يعرب كلّ من الكنيسة الكاثوليكية والنقابات العمالية عن قلقه حيال اعتداء بينوشي على كلّ من يُعارض سياساته. وكانت الكنيسة الكاثوليكية قد نظمت مسيرة شموع لأجل كلّ من تعرّض "للإخفاء" والتّعذيب على يد النظام. وركّزت النقابات العمالية على متابعة حقوق المرأة في تنظيم الصّفوف وفي كسب أجورٍ منصفة. وأراد المسؤولون في الكنيسة الكاثوليكية أن تُركّز حملة التّصويت بـ"لا" على ضرورة رحيل بينوشي من أجل إنهاء حالات التّعذيب والإخفاء التي يتعرّض لها مدنيون من شبلي، في حين تريد النقابات العمالية التّركيز على رسالة اقتصادية للاشتراكية الديمقراطية مع التّركيز بدرجة أكبر على تحقيق أجورٍ منصفة. ويختلف القادة الكاثوليك وقادة النقابات بشأن محور حملة "لا". وفي هذا السيناريو الافتراضي، اطلب إلى شخص بأن يضطلع بدور المسؤول في الكنيسة الكاثوليكية وإلى آخر بأن يضطلع بدور زعيم النقابة. ويجب على قائد النقابة التّعاطي مع القائد في الكنيسة الكاثوليكية باستخدام مهارات التّواصل والحوار والمفاوضات المكتسبة في هذا الدرس.

### السيناريو "ج": حملة التصويت بـ"لا" والجيش

في كلّ بلد، تكون العلاقات الأسرية عابرة لخطوط النزاع. وفي شبلي كان من الممكن أن يُقيم قادة حملة التصويت بـ"لا" روابط خاصة وعائلية مع القادة في جيش بينوشي. وفي هذا السيناريو، اطلب إلى شخص بأنّ يضطلع بدور منظم حملة "لا" وأن يودّي آخر دور قائد عسكري. وباستخدام المهارات المكتسبة من هذا الدرس، يتوجّه منظم حملة "لا" إلى القائد العسكري الشبلي لاستبيان مدى إمكانية أن يغيّر الجيش موقفه فيؤيد الشعب الشبلي في حال فوز حملة "لا" بالاستفتاء.

1. وزّع المشاركين على مجموعاتٍ من شخصين.

2. اطلب من كلّ مجموعة من شخصين العمل على أحد السيناريوهات التالية للتمرّس على المهارات. تكون السيناريوهات وهمية لكن تُبنى على العضلات الحياتية المطروحة في حملة التّصويت بـ"لا".

3. عقد جلسة استخلاص المعلومات في الحلقة العامة.

- **الوقائع:** ما الذي حصل في كلّ سيناريو؟ ما الذي نجح وما الذي لم ينجح؟
- **التواصل:** ما هي استراتيجيات التّواصل المتبعة؟ ما الذي لاحظته بشأن التّواصل الشفهي وغير الشفهي الذي لجأ إليه الشريك؟ وهل كانت الاستراتيجيات فاعلة؟
- **على المستوى الشخصي:** أي جزء من النقاش كان مثيرًا للتحديات وكيف تمكّنت من التغلّب عليه؟

### السيناريو أ: منظمو حملة التّصويت

#### بـ"لا" من اليسار المتطرف والوسط

تريد كلّ من أحزاب اليسار والوسط إطاحة بينوشي لكنها لا تتفق على التكتيكات. تُريد أحزاب اليسار المتطرف استخدام التظاهرات وتخريب ممتلكات الحكومة ومعاداة الشرطة والجيش، في حين يُريد الوسط التّركيز فقط على التظاهرات الشعبية الحاشدة من دون إلحاق الضرر بالممتلكات أو الاعتداء على الشرطة أو الجيش. ويُريد الوسط بدوره الحرص على مشاركة الحركة الواسعة وعلى ألا تحوّل التكتيكات دون مشاركة الجمهور. وفي حال لجأ اليسار المتطرف إلى العنف، فسوف يكون عدد المشاركين في التّحرك أو المعربون عن تعاطفهم معه أقل. ويرى اليسار المتطرف أنّ الوسط ليس

## بين السّطور #2

### استخدام خطّي النقاش الجدلي للتمرّن على طرق تبديد الظروف الصّعبة

#### الأهداف التّعليميّة:

وفيما يلي بعض السيناريوهات الممكنة:

- محاكاة نزاع والتدخّل في حالات النزاع من أجل رصد وممارسة طريقة التصعيد والتفيس والتداول في التبعات بالنسبة إلى النزاعات العامّة
- ابتكار تجربة مشتركة من أجل بدء نقاش حول إدارة النزاع

#### تهيئة الجلسة:

- تخصيص مساحةٍ كافيةٍ لكي يقف المشاركون ويتفعلن مع بعضهما البعض.

#### طريقة العمل:

عادةً ما تكون صفوف النقاش الجدلي كناية عن أدوار صغيرة يقف فيها المشاركون في خطّين الواحد في مواجهة الآخر (أو في دوائر مركّزة مواجهين بعضهم البعض).

1. اطلب إلى المشاركين الوقوف في خطّين متوازيين الواحد في وجه الآخر. يجب أن يقف كلّ شخصٍ مباشرةً مقابل شخصٍ آخر. اطلب إلى المشاركين مصافحة يد الشخص الواقف أمامهم للحرص على أن يعرف كلّ شخصٍ شريكه. (إذا كان العدد مفرداً، يُمكن لأحد الميسرين الالتحاق بالخطّ غير المكتمل أو يُمكن للشخص الذي لم يجد له شريكاً أن يدوّن ملاحظات.)

2. ورّع سيناريو المواجهة على المشاركون حالما يكون الجميع في مكانهم في الصّفين. ورّع الأدوار على كلا الصّفين. اطلب من كلّ مشارك التفاعل فقط مع الشخص الذي صافح يده وتجاهل الآخرين حوله. يتفاعل كلّ شخص مع شريكه حسب الدور المخصّص لهما.

- راكل الكلب – سيناريو غير سياسيّ: أنت في الخارج، في الشارع أو في منتزه، وتقوم أنت لسبب ما (ونعني بـ"أنت" أحد صفّي المواجهة) بركل كلب بصورةٍ عنيفةٍ ربّما لأنّ الكلب عصّك أو لمجرّد أنك غاضبٌ من أمر ما. ويُريد الخطّ المقابل منك أن تتوقف عن ركل الكلب إمّا لأنّه كلبهم أو ببساطة لأنّهم يُحبّون الكلاب.

- المعطلّ في مقابل المستمتع: الجميع موجود في جلسة استماع تعقدها البلدة. ينوي أحد الصّفين تعطيل الاستماع (هم ناشطون قاموا باتصالاتهم الهاتفية والتقوا بالمسؤولين المنتخبين ويشعرون بأنّ جلسة الاستماع هي مجرد ترّهات – ولهذا السبب يُريدون وقفها). أمّا الصفّ الثاني فيقوم بدور مواطن "عاديّ" حضر الاجتماع ليكتشف ما يحصل. وهنا يريد المواطن أن يصمت المعطلّ لكي يتمكّن من الاطّلاع على مجريات الجلسة.

- المقاطع في مقابل المتظاهر: يُشارك الجميع في تظاهرة. صفّ مخصّص للمقاطعين الذين ينوون التصرّف بعدائيّة وشرّ حبال للمتظاهرين (الصفّ الثاني). ويُريد المتظاهر التظاهر وحمل المقاطع / معارض التظاهر على الرّحيل أو التوقّف.

- المتظاهر الغاضب، فاقد الأعصاب في مقابل المتظاهر العادي. يحضر الجميع اجتماعاً أو اجتماعاً محلياً. يُخصّص خطّ للمتظاهر والخطّ الآخر للمتظاهر الذي يفقد اعصابه وهو غاضبٌ ومحتجّ وغير متماسك وشرّير.

- وسائل الإعلام غير الودودة في مقابل الناشطين: في نشاط عام، يمثل صف دور وسائل الإعلام غير الودودة والمعارضة والصف الثاني دور المتظاهر.
- 3. شجّع المشاركين على الأداء المسرحي وتقمّص الشخصية في لعب الأدوار. "كلّما شاركت بانديفاج، كلّما كانت النتيجة أعظم" (كما الحياة تمامًا!) خصّص للمشاركين 10 ثوان لكي يتقمصوا الشخصية.
- 4. اصرخ "انطلق" ويبدأ لعب الأدوار لمدة 90 إلى 120 ثانية ثم اصرخ "قف"! أو صفق لإنهاء النشاط.
- 5. يخرج الممثل من دوره، تنفرط الدائرة وتعقد جلسة استخلاص العبر. وتشمل سلسلة الأسئلة الواجب طرحها إضافةً إلى المشاعر والحقائق والخطوات المقبلة، ومن بين هذه الأسئلة: ما كان شعورك حيال .....؟ هل نجحت في .... (تنفيس، تصعيد، تحقيق الهدف، الخ)؟ .... ما هي الأدوات المحددة التي استخدمتها؟ ... ما الذي حاول الطرف الآخر القيام به وهل نجح في ذلك؟ ... ما الذي كان عليه أن يفعل؟
- 6. قبل أن تفقد الجلسة حماسها، نظّم صفًا جديدًا ووزّع على الخطّين أدوارًا مختلفة بحيث يكون كلّ خطّ قد تمرّن على الدور الحازم أو العدائي. ويُمكن بحسب الوقت المتاح، القيام بتمرينين أو ثلاثة. وفي نهاية جلسة التمارين، يُمكن الاطّلاع على أطر العمل والأدوات التالية.
- 7. ما يجب التنبّه له في خلال لعبة الأدوار ولاحقًا في خلال جلسة استخلاص الدروس:
  - وضعيّة الجسد: وضعيّة / استقامة الجسم؛ لغة اليدين والعينين؛ وتيرة الحركة ونوعها
  - اللغة: نبرة الصّوت والضّجيج والسّرعة ومضمون الحديث
- 8. اقترح على المشاركين إطار عمل/تسمية للتدخل الحازم وتنفيس التّصعيد عند الحاجة. اطلب من المشاركين التفكير في محطات لعب الأدوار (أ-ب-ج-د-هـ). هل تمكّنت من القيام بكلّ من التدايبر التالية؟ لم أو لم لا؟ كيف تُسهّم مهارات التّواصل والحوار في القدرة على الاستجابة؟
  - أ – قيّم الوضع
  - ب – تنفّس وفكّر مليًا قبل الإجابة
  - ج – اختر طريقة الردّ
  - د – نفّس الاحتقان واعرّض الاحتمالات
  - هـ – صعد الوضع وفكّر في التّبعات المحتملة
- 9. اعرض فواصل ألف باء التّدخّل الحازم كسبيل إلى التفكير في تبديد الخصومة والعدائيّة. انظر الجدول 8.
- العاطفة: هل جرى العمل على بناء العلاقة؟ هل تمّت الاستعانة بمهارة الإصغاء؟ هل جرى تحديد القواسم المشتركة أو المختلفة؟

- Binnendijk, Anika Locke, and Ivan Marovic. "Power and Persuasion: Nonviolent Strategies to Influence State Security Forces in Serbia (2000) and Ukraine (2004)." *Communist and Post-Communist Studies* 39, no. 3 (2006): 411–29
- "Designing Community-Based Dialogue." USIP Global Campus. Accessed January 29, 2018. " <https://www.usipglobalcampus.org/training-overview/dialogue/>
- Druskat, Vanessa Urch, and Steven B. Wolff. "Building the Emotional Intelligence of Groups." *Harvard Business Review*, March 1, 2001. <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>
- "How Emotionally Intelligent Are You?" MindTools. Accessed February 27, 2018, <https://www.mindtools.com/pages/article/ei-quiz.htm>
- Moyer, Bill. "Four Roles of Social Activists." Accessed December 10, 2017. [http://www.paceebene.org/wp-content/uploads/2016/11/moyer\\_roles.pdf](http://www.paceebene.org/wp-content/uploads/2016/11/moyer_roles.pdf)
- Patterson, Kerry, et al. *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*, 2nd ed., abridged, updated ed. New York: McGraw-Hill Education, 2011
- Schirch, Lisa, and David Camppt. *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects: A Practical, Hands-On Guide*. Intercourse, PA: Good Books, 2007
- "Ten Reasons to Love Hassle Lines." Waging Nonviolence. Accessed June 8, 2018. <https://wagingnonviolence.org/feature/ten-reasons-to-love-hassle-lines/>
- Wanis-St. John, Anthony, and Noah Rosen. "Negotiating Civil Resistance." *Peaceworks*, no. 129 (July 2017): 5–20
- "Why Conflict Resolution Works." *Daisybrain* (blog). December 25, 2016. <https://daisybrain.wordpress.com/2016/12/24/why-conflict-resolution-works/>
- York, Steven. *A Force More Powerful*. A Force More Powerful Films, 2000

1. Desiree Nilsson, "Anchoring the Peace: Civil Society Actors in Peace Accords and Durable Peace," *International Interactions* 38, no. 2 (April 1, 2012): 243–66, <https://doi.org/10.1080/03050629.2012.659139>
2. "Dialogue," United States Institute of Peace, accessed November 16, 2017, <https://www.usip.org/glossary/dialogue>
3. "Peacemaker's Toolkit." *Peacemaker's Toolkit*. Last modified February 26, 2012. Accessed July 23, 2018. <https://www.usip.org/publications/2012/02/peacemakers-toolkit>
4. خبراء في مجال التواصل يتداولون في النسبة الفعلية بين التواصل الشفهي والتواصل غير الشفهي. وفي حين لا تكون النسبة الفعلية واضحة، يُسجل اتفاق واسع على أهمية التواصل غير الشفهي.

---

#### الوحدة 4

### دور التيسير في بلورة أهداف المجموعة وتحقيق التوافق

---

#### المحتويات

72	القصّة المرجعيّة: الحدّ من فساد الشرطة في أوغندا
73	المفاهيم الأساسيّة
76	بين السّطور #1: التيسير واتّخاذ القرارات الجماعيّة من خلال لعب الأدوار
78	المراجع

---

#### الأهداف التعلّميّة

في نهاية هذه الجلسة، سوف يمتكّن المشاركون من:

تحديد دور مهارات التيسير في عقد الاجتماعات بصورة أكثر فاعليّة من أجل تحقيق أهداف المجموعة

التمرّس على استخدام مهارات التيسير لتحقيق التوافق بشأن أهداف الناشطين وبناء السلام وتكنيكاتهم واستراتيجيّتهم

---

## دور التيسير في بلورة أهداف المجموعة وتحقيق التوافق

مَنْ لم يحضر اجتماعاً يقاطع فيه أحد المشاركين زميلاً له، أو يهيمن فيه شخصٌ على النقاش، أو تتحدث فيه مجموعةٌ بصورةٍ عشوائيةٍ من دون الوصول حتّى إلى اتّخاذ قرار؟ يعاني الكثيرون من جهد الاجتماعات يفقدون اهتمامهم في النّشاط لأنّهم يعجزون عن الوصول إلى اتفاق أو إنجازٍ عمليٍّ مشتركٍ.

هنا، وبناءً على المهارات الشخصيّة في بناء السلام التي وردت في الفصل السابق، يُشكّل هذا الفصل مدخلاً إلى توظيف مهارات التيسير وعملياته في لقاءات المجموعة. وللتيسير أهميةٌ في مساعدة المجموعات على التّحاور والتّوصّل إلى التّوافق. وباستطاعة النّاشطين ومنظّمي الحلقات وبناء السلام استخدام هذا الدرس لفهم السبيل إلى تيسير وابتكار الفرص لعقد حوارٍ مثمرٍ ومفتوحٍ مع مجموعات متعدّدة من أجل توسيع مشاركتها وحماسها.

## الحد من فساد الشرطة في أوغندا

يُعدُّ الفساد عملاً رائجاً في أوغندا. ولطالما اتُّهمت الشرطة بالارتشاء والابتزاز واستغلال السلطة.

لذلك أطلقت المؤسسة الوطنية غير الحكومية للديمقراطية وحقوق الإنسان (NAFODU) في أوغندا حملة "مكافحة الفساد" التي لجأت إلى برامج إذاعية ودرّبت شبكات من المتطوعين لرصد الفساد وتقديم الدعم لضحايا فساد الشرطة.

وفي إطار الحملة، سرت المؤسسة اجتماعات مع مسؤولين رفيعي المستوى من الشرطة فضلاً عن ضباط الشرطة العاملين على مستوى الشوارع ومواطنين. ومن خلال حلقات الحوار، نقل المواطنون شكاوهم، كما علموا بأنَّ بعض ضباط الشرطة أرادوا تحسين صورة المؤسسة وإيجاد سبيل إلى معالجة الفساد. كانت هذه الاجتماعات فريدة من نوعها لأنَّ المواطنين لا يحظون عادةً بفرصة مخاطبة المسؤولين خطاب التذلل وفي فضاءات يكون فيها للجميع فرصة الكلام.

إثر ذلك، بدأت هذه الاجتماعات بكسب تأييد المواطنين للحملات وعزّزت حجم الحملة. ولم تكسب الحملة تأييد المزيد من المواطنين وحسب بفعل نجاح الحلقات الميسرة بل التحق بها عدد من ضباط الشرطة ممَّا وقرَّ مزيداً من المعلومات وفرص التّواصل، وعزّز إمكانية نجاح المفاوضات المبنية على المبادئ في بلورة حلول لمشاكل فساد الشرطة.

مقتبس من: *Shaazka Beyerle, Curtailing Corruption: People Power for Accountability and Justice* (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2014): 187–201.

## المفاهيم الأساسية

### ما هي مقومات نجاح اللقاءات الجماعية الناجحة؟

لا شك في أن غياب التنظيم أو انعقاد لقاءات جماعية طويلة وغير مثمرة هو مقبرة حماس أي مجموعة أو قضيتها. ولذلك، فإن الاهتمام بالأدوار والعمليات يزيد من احتمال نجاح الاجتماعات في تعزيز الحوار الفاعل والمثمر. وحين يوزع المنظمون الأدوار على المشاركين، ينجحون في عقد اجتماعات متميزة الأداء تُتخذ فيها القرارات بصورة تشاركية / تعاونية. ولا حاجة هنا لجميع الأدوار في جميع اللقاءات مع أن توزيع الأدوار والمسؤوليات يخدم مصلحة المجموعات الأكبر حجمًا والمواضيع الأكثر صعوبة (مراجعة الجدول 9).

### ما هي أبرز المهارات والمسؤوليات والمهام

#### والنصائح الخاصة بالتيسير؟

التيسير مهارة مكتسبة. وفي بعض الأحيان يُشكل "القادة بالفطرة" أو أصحاب الأدوار القيادية عنصر التيسير الأبرز لحلقة النقاش ولكن هذه النظرية لا تصح دومًا.

ففي بعض الحالات يتولى إدارة التحوّكات الاجتماعية قادة يتمنّعون بشخصيات ملهمة ينجحون في تعبئة المجموعة من خلال أداء الأناشيد أولقاء الخطابات الحماسية. وفي حالات أخرى، يتولى التيسير مدراء فاعلون يستطيعون التعامل مع المتغيرات. وبالإضافة إلى ذلك يتمنّع الميسرون الفاعلون بمجموعة إضافية من المهارات. ففي حين يتعين على الميسرين ضبط جدول أعمال الاجتماع، إلا أن هدفهم الأكبر يتمثل في تمكين المواطنين ومساعدتهم على التواصل والإصغاء. ويمكن أن يشعر المتحدثون في الأوساط العامة بالرغبة في استخدام مهاراتهم البلاغية لكسب تأييد المواطنين الذين يخالفونهم الرأي. ولكن عوضًا عن إقناع المواطنين بقبول وجهة نظر واحدة، يولّد الميسرون الجيدون مساحة للاستماع إلى جميع وجهات النظر وتشاركها.

ويتشابه الميسرون إلى حدّ بعيد مع الشخصيات القيادية الفاعلة على الرغم من الاختلاف بينهما. ويمكن أن يكون دور الميسر هو الدور الأكثر أهمية في تحقيق حوار ناجح لأن دوره يُركّز على العملية وليس على المضمون.

يستعرض الجدول 10 المهارات الأساسية للميسرين الفاعلين.

### الجدول 9.

## الاضطلاع بالأدوار

الدور	المسؤولية
معدّ (معدّو) جدول الأعمال	الاجتماع قبل انعقاد الجلسة وتمثيل جميع الجهات التي ستحضر الجلسة.
الميسر (الميسرون)	إدارة أو ترؤس الاجتماع، والتشجيع على المشاركة المتكافئة بين الحضور، ورصد الوقت وجدول الأعمال، وتكريس الذات للعملية لا لمضمون الاجتماع، وتشجيع الاستعانة بالمشاركين في التيسير عند الإمكان.
مدوّن الملاحظات	تدوين/ توثيق المناقشات، والالتزامات والمعلومات.
المكاتب	تدوين الملاحظات العامة في دفتر اللوح القلاب أو جهاز العرض الضوئي لإبراز الأفكار الأساسية، ومساعدة المجموعة على اتباع جدول الأعمال، والحيلولة دون التكرار وتوجيه المشاركة في الاجتماع.
المسؤول عن الضيافة	توفير شروط الراحة المناسبة للمشاركين بما في ذلك تعديل درجة حرارة القاعة، وتأمين الطعام والشراب، وتوفير الدعم العاطفي.
ضابط الوقت	ضبط الوقت والعمل على إدارة الاجتماع بصورة سلسة.
أمين السجّل	مسؤول عن وضع لائحة أو سجلّ بأسماء المتدخلين.
حارس الباب	الترحيب بالوافدين لا سيّما المتأخّرين ومرافقتهم إلى مكان انعقاد الجلسة كسبًا للوقت.
جهة الوصل	توفير المساعدة الجسدية واللغوية (أي الترجمة) أو غيرها من وسائل الدعم للمشاركين.
محامي الشيطان	منع "الحلول المعلّية" من خلال عرض وجهات نظر بديلة.
المسؤول الفنيّ	المساعدة في استخدام أجهزة الحاسوب والعرض والبيّن المباشر وسائر أنواع التكنولوجيا.

## الجدول 10.

### مهارات الكفاءة في التيسير

تحديد هدف الاجتماع، اللقاء، أو الحدث أو الحوار	الترحيب بجميع وجهات النظر (التي أتفقت عليها المجموعة)
توجيه عملية التوصل إلى "اتفاقات بين أفراد المجموعة"	إدارة جدول الأعمال وتوجيه حلقات اللقاء
تعزيز الحوار وتثبيت الجدول (ما لم يكن النقاش على قائمة جدول الأعمال)	إعطاء مثال عن مهارات الإصغاء الفاعل بما في ذلك تلخيص وإعادة صياغة ما يقوله الغير
مراقبة ديناميكيات المجموعة والحرص على المشاركة المتكافئة في الحوار	المساعدة على التفاعل مع المشاركين صعب المراس
تلخيص النقاش ومساعدة أفراد المجموعة على التحدث بصورة ملموسة عن الخطوات التالية التي يريدون اتخاذها على المستوى الفردي والجماعي	

## الرسم 8.

### مثال عن اتفاق جماعي حول النقاط الأساسية

الإصغاء لفهم وجهة نظر الطرف الآخر عوضاً عن الدفاع عن وجهة النظر الذاتية. محاولة الإصغاء أكثر من الكلام. احترام الغير من خلال عدم مقاطعته أو شتمته أو اللجوء إلى سلوكيات قمعية أخرى.

تخصيص مساحة للذات/إعطاء مساحة للغير: إذا كنت شخصاً يُكثر الكلام، تمهّل وأعط غيرك فرصة للكلام. وإذا كنت شخصاً متردداً، عبّر عن تجاربك وأفكارك.

التمهّل (لم أريد أن أتكلّم؟): اطرح على نفسك هذا السؤال لكي تتأكد من أنك ستضيف إلى النقاش فكرةً قيّمةً.

التحدّث عن التجارب الشخصية: ابدأ الجملة بصيغة المتكلّم "أنا" بدلاً من المخاطب "أنت". "أنا اختبرت...." الحدّ من حالات المقاطعة والإلهاء. الإعلان عن المكتسبات فقط والحفاظ على سرّيّة المناقشات. أمّا خارج المجموعة فيجب مناقشة محتوى المقال لا هويّة القائل.

طرح الأسئلة: اطرح أسئلةً صريحةً واستفزازيةً تُعطي الأشخاص فرصة الغوص في الافتراضات الباطنية وتفسيرها.

المواظبة رغم الظروف الصّعبة: التزم البقاء في الحوار بغضّ النظر عن احتدام الموقف.

الاعتراف بالقواسم المشتركة لا لمعالجة المشكلة أو التّوصّل إلى اتّفاقٍ شاملٍ، بل لأنّه بين كلّ شخصين قاسمٌ مشتركٌ.

يُمكن استخدام إشارات اليدين للتعبير على الموافقة والإبطاء من وتيرة الحركة والصّوت.

تسليط الصّوء على الإساءة ثم استخلاص العبر. وإذا أساء لك شخصٌ في الكلام فلا توقف الحديث بل دع الفرد والمجموعة تعرف لم كان هذا الكلام مسيئاً.

### ما المقصود بالاتفاقات بين عناصر المجموعة؟

تحقق المجموعات والمنظمات النجاح في عملها عندما تهتدي إلى اتفاقات أو مبادئ تنظيمية أساسية مشتركة توجه المشاركين في عملهم. ومن شأن تحديد الاتفاقيات الجماعية في أي اجتماع أو حوار أن يُعزّز حسن ملكية الموضوع وأن يُساعد المشاركين على اختيار سلوكيات محددة وحمانيها. وفي حال وجود ظروف أو سلوكيات صعبة، يُمكن للمجموعة أن تستعين بالاتفاقات

لمعالجة المشاكل. ومن شأن وضع الاتفاقيات الجماعية أن يؤكّد على المساواة بين جميع أفراد المجموعة. وهذا مهمٌّ لأنّ معظم الحلقات التفاعلية تطغى عليها الهرمية حين يكون أحد المتحدّثين في موقع سلطة. وهذا سبب جوهريّ "لوضع اتّفاقات جماعية" بدلاً من وضع "قواعد أساسية" مفروضة على الآخرين.

## نصائح وأدوات للتيسير والعمل الجماعي

### أدوات بسيطة لتحقيق المشاركة المتكافئة:

- جولة الانطلاق: يتحدّث فيها كلّ شخص لفترةٍ محدّدةٍ من الزّمن.
- استخدام عصا الكلام (الحقّ في الكلام لمن يمسك بالعصا) أو حصى الكلام (إعطاء الكميّة نفسها من الحصى أو ما شابه لكلّ فرد؛ كلّما تناول فرد الكلمة، يضع الباقون حصواتهم في وسط الدائرة ويجوز الكلام إلى أن يفرغ الجميع من حصواته).
- العمل في فريق ذات أحجامٍ مختلفةٍ مؤلّفةٍ من شخصين إلى ثلاثة أشخاص، أو أيّة مجموعة فرعيّة صغيرة ومن ثمّ القيام بالعرض أمام المجموعة الكبرى.
- الاستعانة بجدول تدرّجٍ (نقل المجموعات غير الممثلة كفاية إلى صدارة المتكلّمين).
- استخدام أنماطٍ مشاركيّةٍ مختلفةٍ من الاستجابة الخطيّة الفرديّة إلى العمل في مجموعة ذات شخصين إل العمل في مجموعات صغيرة تعرض عملها على كامل المجموعة باستخدام لعب الأدوار.

### أدوات سريعة لاتّخاذ قرارات جماعيّة:

- قبضة اليد والأصابع الخمسة: رفع قبضة اليد في شكل 0 للدلالة على عدم الدّعم أو رفع الأصابع الخمسة للدلالة على الدّعم الكامل.
- رفع الإبهام أو خفضه.
- جولات الإجابة بنعم أو كلاّ.
- التّصويت باستخدام التّقاط (الاستعانة بملصق على شكل نقطة لإعداد سجلّ تصويت بصريّ).
- استطلاعات رأيٍ محدّدة أو استطلاع "حماسيّ" غير ملزم للتحقّق بشأن قرار أو مسألة تواجه المجموعة.

### التّعامل مع السّلوكيّات والظّروف الصّعبة أو الأفراد المستعصين:

- وضع اتّفاقات جماعيّة أو مبادئ تنظيميّة أساسيّة الخ.
- تمكين أعضاء المجموعة من مساءلة أحدهم الآخر.
- استخدام ما يعرف بـ"موقف الدّراجة" أو لائحة مكتوبة في المواضيع التي سينتّم تناولها في وقتٍ لاحقٍ.
- أخذ استراحة؛ استهلال لاجتماعات بتسجيل الحضور أو عرض مبادئ العمل الأساسيّة.
- إعداد واستخدام جداول العمل/خطط الدّرس وربما الصيغ المعياريّة.
- العمل في مجموعاتٍ صغيرةٍ أو في مجموعاتٍ من شخصين (أو مجموعاتٍ أكبر، بحسب الموضوع).
- تطعيم جدول الأعمال بنشاطات وألعاب وتمارين مسليّة.
- إشراك مستشار أو أخصائيّ اجتماعيّ أو أخصائيّ آخر عبر الهاتف أو دعوته إلى القاعة.
- الاطمئنان على حسن سير العمل مع المشاركين في فترة الاستراحة.
- استخدام جلسات النقاش العامّة للتّعامل مع/تحديد الظّروف/المحادثات الصّعبة.

وتعتبر هذه المهارات التيسيرية لاجتماعات الفريق أساسية لعقد اجتماعات تنم عن الالتزام والاحترام وتكون منتجة، وقادرة على معالجة المشاكل والتحديات الأساسية. ذلك أنه من الأهمية بمكان إقامة بيئة فاعلة يتم فيها النقاش والتقييم والتخطيط للمحافظة على الزخم والحماس في عملية بناء السلام والتحرك غير العنيف. فالأشخاص بحاجة لأن يشعروا بأنه يتم الإصغاء إليهم وأنهم جزء من الحل بحيث يبقون ملتزمين بعملية التحول غير العنيف للنزاع على المدى البعيد. وفي الرسم 9 نصائح أساسية للاطلاع على عمليات المجموعة لتعزيز المشاركة واتخاذ القرارات وتحديد أساليب التعاطي مع الظروف الصعبة.

وعموماً، يتبع نهج إبرام الاتفاقات طريقتين أساسيتين. فحين يتعلّق الأمر بجلسةٍ مقيدة زمنياً، يمكن وضع لائحة بالاقتراعات والاستعلام عما إذا كان المشاركون قادرين على التقيد بها في ورشة العمل. أمّا إذا كان الوقت متاحاً، فمن المهم أن يحظى كلّ شخص بفرصة المساهمة في إعداد الاتفاقات. حذار هنا من الإسراع في افتراض أنه تمّ التوصل إلى اتفاق في حين أنّ ذلك لم يحصل بعد. وبعد التوصل إلى الاتفاقات المقترحة، يُمكن للميسر أن يطلب إثباتاً عاماً من المجموعة على استعدادها هي والآخرين تحمّل مسؤولية التقيد بالاتفاقات. وفي الرسم 8 لائحة بالاتفاقات الجماعية الأساسية.

# بين السّطور #1

## التيسير واتخاذ القرارات الجماعية من خلال لعب الأدوار

(20-30 دقيقة)

- ربّما أمضيت يوماً سيئاً. قل كلماتٍ مسيئةً، سلبيةً أو بغيضةً (مثلاً سنقول للآخرين أنّ هذا ما جاء في ورقتك!).

### الأهداف التعليمية:

- التعرّف إلى أدوات وحيل تيسير بسيطة والتّمرّس عليها لدعم الاجتماعات والتّوصّل إلى توافقٍ جماعيٍّ حول الأهداف الجماعية.

### تهيئة الجلسة:

- قاطع المتحدّثين بصورة متواصلةٍ أو تكلم بلا توقّف.
- تملل أو ابدأ محادثةً جانبيةً مع شخصٍ آخر في المجموعة. عطلّ الجلسة بعض الشّيء.

- ضع الكراسي في شكلٍ دائريٍّ أو حول طاولةٍ وكأنّك تستعد لحضور اجتماع. قم بإعداد توجيهاتٍ أو "نقاط نارية" مكتوبة للتّور (اقتراحات بشأن كيفية أداء الأدوار) لتوزيعها على بعض المشاركين. يمكن في الأدوار النارية أدناه اختيار الاقتراح المناسب من بين ما يرد بالحرف المائل بحيث ينسجم مع الموضوع الذي يعينيك:

### طريقة العمل:

1. وزّع المجموعة على فرقٍ صغيرةٍ من 7 إلى 10 أشخاص – أو ضع مجموعةً بهذا الحجم في وسط الغرفة بحيث تكون تحت المجهز (باستطاعة الجميع مراقبتها وكأنّها في حوض أسماك). يجب أن يجلسوا في دائرةٍ أو حول طاولةٍ.
2. وزّع قصاصات ورقٍ صغيرةٍ سُشّكلت "الاقتراحات النارية" للنقاش، وتساعد على إثارة قضايا محددة.
3. وزّع على المشاركين السّيناريو التالي للعب الأدوار: أنت ناشط محليّ في حيّك. يعقد سكان الحيّ اجتماعاتٍ دوريةً وهذا الاجتماع هو أحد الاجتماعات المنتظمة التي تُعقد كلّ شهرٍ أو شهرين. صدف أن تبرّع مجهولٌ لمجموعتكم بمبلغ 10 آلاف دولارٍ وعليكم أن تقرّروا وجهةً صرف هذه الهدية الكريمة.

- تريد أن تنفق مبلغ 10 آلاف دولارٍ لبدء مشاريع جديدة على اعتبار أنّ مشاريع المجموعة الحالية بخيرٍ ولا تحتاج إلى استثمارات إضافية.
- تعتبر أنّه من الأفضل التبرّع بالمبلغ كاملاً لمؤسسةٍ مؤونةٍ غذائيةٍ/مطبخٍ/إعاشة. أرادت مجموعتك إعداد ما يكفي من الوجبات لكي تتبرّع بها لمطبخ الإعاشة ولكنّها لم تقدر على ذلك. يُمكن العزف على الوتر العاطفيّ.
- تريد شراء المبنى الذي تعقدون فيه الاجتماعات أو الأرض المستأجرة لإقامة حديقةٍ عامّةٍ.
- تريد الحصول على الجزء الأكبر من المبلغ واستثماره ليكون لنشاطك الذي تدافع عنه / الحديقة أو مشروع التسبيخ / صندوق تبرّعاتٍ خاصٍّ به. تصرّف وكأنّك المفكّر الماليّ الوحيد في المجموعة.

4. أطلب ممن يحمل الاقتراحات النارية أن يبذل قصارى جهده لاتباع التوجيهات على الورقة دون أن يشي بما يرد فيها.
5. أخبر المجموعة أن أمامها خمس دقائق للتفكير فيما ستفعله ثم أعطها إشارة الانطلاق "Go".
6. بعد 3 إلى 5 دقائق، أوقف لعبة الأدوار لاستخلاص المعلومات والدروس. دون الدروس المستفادة على لوح قلاب. وللحصول على توجيهات بشأن طريقة استخلاص المعلومات حول هذا التمرين، استعرض إطار العمل السريع لاستخلاص المعلومات في الصفحة 26 والمواد المرافقة لدليل العمل المخصصة للميسرين.
- أ. ما الذي لاحظته المشاركون؟
- ب. ما هي الأدوار التي جرت الاستعانة بها للمساعدة في تيسير العملية؟ الميسر، أو مدون الملاحظات أو ضابط الوقت الخ؟
- ج. ما هي السلوكيات الجدلية التي طرأت وماذا فعلت بشأنها؟
7. بعد بضع دقائق من التلخيص، نشط لعبة أدوار جديدة باستخدام السيناريو نفسه ولكن أطلب إلى متطوع جديد أن يؤدي دور الميسر. وأطلب من المشاركين استبدال الاقتراحات النارية القديمة بأخرى جديدة.
8. نظّم لعبة الأدوار مجدداً لمدة 3 إلى 5 دقائق ثم عقد جلسة تلخيص للمعلومات. إحصد الاستنتاجات ودونها. استخدم ورقة كبيرة ودون عليها عبارة الأدوات/النصائح لتيسير جلسة الاستخلاص بطريقة منظمة.
- أ. ما الذي تحقق أو كان من الممكن القيام به لتحقيق المشاركة المتكافئة في الاجتماع؟
- ب. ما الذي تحقق أو كان من الممكن القيام به من أجل المساعدة على تيسير عملية اتخاذ القرارات بصورة جماعية. هل كان هناك جدول أعمال أو أية أدوات مستخدمة لتيسير الاجتماع (جولات الإجابة بنعم أو لا، الإشارات باليد، التصويت الوهمي أو العمل الجماعي أو الفردي، الخ؟)
- ج. ما الذي تحقق أو كان من الممكن القيام به للتعامل مع الوضعيات المستعصية أو الأشخاص صعبى المراس في الاجتماع؟
9. أشكر الميسر والمجموعات وأثن على لعب الأدوار الممتاز بجولة تصفيقٍ حارّ.

- “Consensus Decision Making.” Seeds for Change. Accessed November 28, 2017. [.https://www.seedsforchange.org.uk/consensus](https://www.seedsforchange.org.uk/consensus)
- .Coover, Virginia, ed. *Resource Manual for a Living Revolution*. Philadelphia: New Society Pub, 1985
- Ditkoff, Mitch. “The 27 Best Practices of High Performing Volunteer Organizations.” *Huffington Post* (blog). February 6, 2013. [https://www.huffingtonpost.com/mitch-ditkoff/best-practices-volunteer-organizations\\_b.\\_2624967.html](https://www.huffingtonpost.com/mitch-ditkoff/best-practices-volunteer-organizations_b._2624967.html)
- .“Group Agreements for Workshops and Meetings.” Seeds for Change. Accessed November 28, 2017. [.http://www.seedsforchange.org.uk/groupagree](http://www.seedsforchange.org.uk/groupagree)
- “Group Works: A Pattern Language for Bringing Life to Meetings and Other Gatherings.” Group Pattern Language Project. Accessed January 29, 2018. <http://www.groupworksdeck.org>
- “Meeting Facilitation: The No-Magic Method.” Training for Change. Accessed November 28, 2017. [.https://www.trainingforchange.org/training\\_tools/meeting-facilitation-the-no-magic-method/](https://www.trainingforchange.org/training_tools/meeting-facilitation-the-no-magic-method/)
- “The Practices of Transformative Movement Building.” Movement Strategy Center. Accessed November 28, 2017. [http://movementstrategy.org/b/wp-content/uploads/2016/07/MS-C-Practices\\_of\\_Transformative\\_Movements-WEB.pdf](http://movementstrategy.org/b/wp-content/uploads/2016/07/MS-C-Practices_of_Transformative_Movements-WEB.pdf)
- Schirch, Lisa, and David Camp. *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects: A Practical, Hands-On Guide*. Intercourse, PA: Good Books, 2007
- Starhawk, *The Empowerment Manual: A Guide for Collaborative Groups*. Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 2011
- “Volunteer Management Guide.” 501 Commons. Accessed November 28, 2017. [.https://www.501commons.org/resources/tools-and-best-practices/volunteer-management](https://www.501commons.org/resources/tools-and-best-practices/volunteer-management)



## التقييم لبناء الوعي وتعزيز الاستراتيجية

### المحتويات

82	المفاهيم الأساسية.....
85	بين السطور #1: طيف الحلفاء والخصوم .....
86	بين السطور #2: وضع خارطة بأصحاب المصلحة .....
89	بين السطور #3: تحليل بصلة المواقف والمصالح والحاجات .....
92	بين السطور #4: أداة تحليل الشجرة .....
93	بين السطور #5: أداة تحليل السلطة .....
94	بين السطور #6: أداة ركائز الدعم .....
98	بين السطور #7: أداة تحليل الخط الزمني لأحداث الماضي .....
101	بين السطور #8: أداة الفواصل والروابط .....
102	المراجع .....

### الأهداف التعلمية

في نهاية هذه الجلسة، سوف يتمكن المشاركون من:

رصد ستة أسئلة لطرحها في أي تحليل للنزاع أو في مسح بيئي تمهيداً  
لإعداد استراتيجية لتحويل النزاعات

استخدام جملة أدوات للإجابة على ستة أسئلة تقييم أساسية

تسليط الضوء على أهمية التقييم للتخطيط الاستراتيجي

الوحدة

5



## التقييم لبناء الوعي وتعزيز الاستراتيجية

تبدأ عملية تحويل النزاع الفعلية بتقييم السياق. وبهدف وضع خطة استراتيجية، علينا أولاً أن نحلل ونفهم الجهات المعنية.

يعرض رسم كورل البياني الحاجة إلى بناء الوعي داخل الحركة، وفي وسط الرأي العام، وفي وسط مجموعة (مجموعات) الخصوم. وتعتبر أدوات التقييم وسيلة مهمة تسمح بزيادة وعي الجمهور حيال المشكلة. ويعتبر وضع تحليل متطور للحلفاء والخصوم، وحوافزهم، ومصادر قوتهم، وتاريخهم، وأفاقهم، أساسياً لإعداد استراتيجية متينة.

وتتمتع كل من التحركات غير العنيفة ونشاطات بناء السلام بأدوات تقييم فريدة من نوعها يمكنها، حين يتم استخدامها عمداً الواحدة مع الأخرى بشكل متناسق، تعزيز التخطيط الاستراتيجي القوي ودعمه. تتضمن حزمة أدوات تلك التحركات والنشاطات أدوات مشاركة وأخرى منفصلة. تركز هذه الوحدة على الربط بين أدوات تحليل النزاع من كلا المجالين.

## المفاهيم الأساسية

### لم يعد التقييم ضروريًا؟

أما الطريقة المثلى فهي أن تلتقي مجموعة من الأشخاص من خلفيات وهويات وتجارب مختلفة للمشاركة في عملية تفاعلية لتقييم النزاع باستخدام الأدوات والنماذج المبنية في هذه الوحدة. ويُعتبر التّوَجُّع مهمًا لأنَّ كلَّ فرد يميل إلى تعبئة أدوات التّقييم بطريقةٍ مختلفة. ذلك أنّه لا وجود لطريقةٍ واحدةٍ "صحيحة" لتقييم ديناميكيات السّلطة. وغالبًا ما تخفق المجموعات المتناحرة في تمثيل أو فهم دوافع المجموعات الأخرى.

عليك أن تجري بعض البحوث حين يتعدّر عليك أن تُجيب على الأسئلة التي تثيرها أداةً محدّدةً. أما تجميل الإجابات أو ابتكارها فمن شأنه أن يؤثر سلبيًا في فهم الوضع وأن يؤدي إلى تفكير استراتيجي خاطئ.

ويستوجب التقييم الجيد مهارات تواصل جيّدة مثل الإصغاء الفاعل. وهو يقتضي أيضًا التحلّي بالقدرة على التّحاور مع أشخاص من تجارب مختلفة بصورةٍ غير رسميةٍ. كما يحتاج إلى تحديد وقت ومساحةٍ لمجموعاتٍ مختلفة من الأشخاص بحيث يعقدون حوارًا ميسرًا في سبيل التّوصّل إلى تقييمٍ مشتركٍ لسياق العمل. وعلاوةً على ذلك، إذا كانت لديك فرصة الذهاب إلى المجتمع المحلي وإجراء مسوحات وعقد مجموعات تركيز أو "استطلاع" الآراء، فمن شأن هذا النوع من التّدابير أن يُحقّق نتائج أفضل وأكثر دقّةً.

وفي الحد الأدنى، تستوجب بحوث التّقييم إقامة قناة تواصلٍ مع الخصوم والحلفاء أو من يقوم مقامهم للتحقق من نظرتهم ومصالحهم وجهوزيّتهم للتفاوض. وهذا ضروريّ لكون المجموعات ستحتاج إلى إجراء تقييمٍ متواصلٍ بعد كلّ جولة من التّكتيكات والمداولات غير العنيفة مع الخصم لتقييم التّغيير في النظرة إلى السّلطة، والحوافز، والمصالح، بل وحتى الحلول الممكنة.

في حين يُعتبر الخوف من "شلل التحليل" خوفًا حقيقيًا، إلا أنّ مخاطر اتّخاذ تدابير غير فعّالة يتفوّق بأشواط على مخاطر إنفاق وقت طويل في تقييم السّياق تقييمًا حذرًا. فكلّ نزاع وكلّ سياق هو فريد من نوعه، وإذا كانت المقاطعة قد نجحت في جنوب إفريقيا أو في الهند فهذا لا يعني بأنّها ستكون ناجحةً في مصر أو كولومبيا. وإذا نجحت وساطة قامت بها مجموعة في موزمبيق فهذا لا يعني أنّها ستنجح في كوريا الشماليّة. ولذا، فإنّ الحماس في استخدام تحركٍ محدّد من دون تقييم النزاع أوّلاً يمثل مشكلةً شائعةً. فالتّحرك النّاجح وغير العنيف وعمليات بناء السّلام يستوجبان إجراء تقييمٍ متواصلٍ للأشخاص، والأماكن، والحوافز، ومصادر القوة، والتّحرّكات، وعوامل الوقت. ويساعد هذا التّقييم الأشخاص على معرفة الجهات التي يجب مخاطبتها، والتّدابير الواجب اتّخاذها، وأشكال السّيطرة التي يجب ابتكارها، متى يجب المشاركة في الحوار والمفاوضات و/أو التحرك المباشر.

بناءً على ذلك، يُعتبر تقييم النزاع خطوةً من الخطوات الأولى في سبيل بناء عمليّات ناجحةٍ لتحويل النزاع كما يرد في رسم كورل البياني رقم 5.

### ما هي معايير التقييم الجيد؟

في أغلب الأحيان، لا يكون الذين يجلسون في غرفةٍ مغلقةٍ لإعداد استراتيجيّة للمشاركة في التّغيير السّياسيّ والاجتماعيّ سوى مجموعةٍ صغيرةٍ من الأشخاص الذين يقودون عمليّةً أو حركة بناء سلام. وحتى في تلك الظروف، لا يُخصّص سوى وقت قليل لتقييم السّياق. ولسوء الحظّ، دائما ما يُعْمى الرّأي الجماعيّ الأفراد عن معاينة جوانب مهمةٍ من الظرف الخاص بهم ممّا يؤدي إلى هدر الوقت والموارد في تطبيق استراتيجيّةٍ مألها الفشل.

## لم توظف الطاقات في التقييم؟ ألم يقل هيرقليطس إن "الشيء الثابت الوحيد هو التغير".

ملاحظة نقدية: لا يوجد شيء ثابت أو "نهائي" في عملية التقييم. إن كل تقييم يؤدي إلى تحرك أو نشاط أو نظرية تغيير يجب أن يخضع بدوره إلى تقييم خاص به للنظر في مدى فاعلية ذلك التحرك. كما يجب دوماً وضع الافتراضات المتعلقة بالسياق موضع التساؤل. إن التغيير هو الثابت الوحيد في العالم، وفهم ذلك من شأنه أن يغذي تقييمنا وسبلاً أخرى أكثر فاعلية. أما ثقافة التقييم فمن شأنها أن تدعم التخطيط القوي والنجاح للحملات.

## أسئلة التقييم الأساسية الست

ما الذي نحتاج إلى معرفته بشأن سياقنا

الخاص لكي نحسن استراتيجيتنا؟

في الجدول 11 ستة أسئلة تقييم تُساعد على فهم السياق المحدد الذي نعمل فيه لتحسين التخطيط الاستراتيجي.

### الجدول 11.

### أسئلة التقييم الأساسية الستة

1. من	من هم أصحاب المصلحة (أي الأشخاص الذين لديهم سهم أو مصلحة في النزاع)؟
2. لماذا	لماذا يتصرف أصحاب المصلحة على هذا النحو؟ وما هي دوافعهم؟
3. ماذا	ما هي العوامل التي تحفز على النزاع أو تلطف منه؟
4. كيف	يتجلى النزاع؟ وما هي سبل ومصادر قوة أصحاب المصلحة؟
5. متى	يقع النزاع؟ هل أنماط أو دورات النزاع التاريخية بديهيّة؟
6. أين	يقع النزاع وفي أي سياق أو ظرف ثقافي أو اجتماعي أو اقتصادي أو قضائي أو سياسي؟

# 1. من هم أصحاب المصلحة الأساسيون وما هو موقعهم من النزاع؟

وتعتبر حركة الحقوق المدنية الأمريكية خير مثال على أهمية تحليل أصحاب المصلحة في بناء سلام متكامل وفعال، وفي وضع استراتيجية تحرك غير عنيف. وكانت اللجنة التنسيقية للحركة الطلابية المناهضة بالأعنف SNCC من أبرز المنظمات الرائدة في دفع عجلة التحرك. ولكي تنمو، أيقنت اللجنة حاجتها إلى التواصل مع "الحلفاء السلبيين" وإشراكهم، وهم سكان الشمال البيض ومجتمعات السود المحلية. وقد بنيت الاستراتيجية على تحليل الخصوم السلبيين والوسطاء المحايدين الذين يُمكن حثهم على الالتحاق بالحركة. وقد حملت صور وأخبار الاعتصامات في المطاعم القادة المحليين السود على التحرك لدعم الطلاب المتظاهرين. ودعت الهيئة الطلابية سكان الشمال البيض لا سيما الطلاب منهم إلى الالتحاق "برحلات الحرية" (Freedom Rides) التي كانت تقلّ البيض من المدن الشماليّة إلى المدن الجنوبيّة الواقعة في الخطوط الأمامية لنضال الحقوق المدنية. ولم يشهد المشاركون العنف الممارس بحق الأمريكيين من أصل أفريقيّ وحسب وإنما شعروا بهذا القمع شخصياً الأمر الذي أدى إلى تعبئة العائلات والمجتمعات المحليّة لنوي البشرية البيضاء في المناطق الشماليّة وكسب تأييدها في النضال. وبتعبير آخر، استخدمت الهيئة الطلابية التكتيكات التي وسّعت بشكلٍ مقصود المشاركة في الحركة.

يستوجب التحرك غير العنيف وبناء السلام وضع خارطة لأصحاب المصلحة بما في ذلك الحلفاء والخصوم الفعليّون والمحتملون. تقوم عملية بناء السلام على وضع عمليّات تشاركيّة تستوجب مشاركة مجموعاتٍ مختلفةٍ في عمليّات السلام الرّسميّة وفي دعم المواطنين للتّوصّل إلى اتّفاقاتٍ متفاوضٍ عليها. وعلى النّحو نفسه، تنجح التّحرّكات غير العنيفة عندما تقوم بحشد المواطنين. ويظهر البحث الذي قام به ستيفان وشينوي بأنّ حملات التحرك غير العنيف الكبيرة التي شجّدت 3.5% من المواطنين لم يكن يوماً مصيرها الفشل<sup>1</sup>. وقد نجح العديد من التّحرّكات بنسبة مشاركة أقلّ بكثير حيث أنّ نسبة 3.5% في بعض النّوّل تعني عشرات الملايين وهذا ليس بعددٍ صغير. وعليه يُشكّل كلّ من التّواصل والتّعبئة أمرين أساسيين لتحويل النزاع.

وهناك أداتان أساسيتان لوضع خارطة "بأصحاب المصلحة" أو الجهة التي تُبدي اهتماماً بنتيجة النزاع وهما **طيف الحلفاء والخصوم**، و**وضع خارطة بأصحاب المصلحة**. تساعد هاتان الأداتان على وضع استراتيجية فاعلة لبناء مجموعةٍ واسعةٍ من الحلفاء والحدّ من الدّعم المتاح للمجموعات التي تُحرّك النزاع.

تستمدّ الأداة الأولى من التحرك غير العنيف. حيث يُساعد طيف الحلفاء والخصوم على وضع فئات من الحلفاء "الناشطين" و"السلبيين" لقياس مستوى الدّعم وتحديد الخصوم "السلبيين" و"الناشطين" لقياس درجة المقاومة.

أما الأداة الثانية فهي مستفاهة من ممارسة بناء السلام حيث ترصد أداة "خارطة أصحاب المصلحة" العلاقات بين المجموعات. هذا وتسمح هذه الأداة بإدراك النقاط المدخلة المحتملة إلى الحوار أو التفاوض مع الخصوم. أما صاحب المصلحة الأساسيّ فهو شخص له مصلحة في النزاع ومصلحة في حلّ النزاع وقد تضرّر وسيظلّ يتضرر من النزاع ومن الحلّ المحتمل له. ويشمل أصحاب المصلحة كلاً من الحلفاء والأطراف المحايدة التي لديها مصلحة في النزاع والخصوم. أما أصحاب المصلحة فهي الجهات المعطّلة التي قد تستفيد من تواصل النزاع، والتي قد تسعى إلى منع جميع أصحاب المصلحة الآخرين من التفاوض.

# بين السطور #1

## طيف الحلفاء والخصوم

### الأهداف التثقيمية:

- تحديد الخصوم الفاعلين والسلبيين؛ والجهات الصديقة وغير الملزمة أو غير الصديقة؛ والخصوم السلبيين والفاعلين
- تحديد الأولويات والموارد لنقل المجموعات أو الأفراد إلى أقصى الوسط أو اليسار ليضموا إلى صف الحلفاء

### طريقة العمل:

1. قم بالمرحلة الأولى، أي تحديد أصحاب المصلحة، الآن واحتفظ بإجاباتك إلى الجزء الثاني في الوحدة اللاحقة.
2. اختر نزاعاً وقم بتحليله وبرصد الحملة أو المهمة.
3. ارسم على ورقة كبيرة قوساً كبير الحجم على النحو المبين في الرسم 10. حدّد أسماء الأفراد، والمجموعات، والمنظمات، والمؤسسات، والهيئات الحكومية، التي تندرج في إطار الفئات الواردة في الرسم البياني في الفقرات بالأزرق. احرص على أن تكون التسميات دقيقة ومحددة لأنّ كتابة عبارات عامة من قبيل "النقابات العمالية" أو "المصارف" أو وسائل الإعلام" أو "الأمهات" لن يكون مفيداً. أمّا ما يمكن أن يكون مفيداً فإن تكتب "الموظفون الحكوميون المحليون" أو "شركة لويديز أوف لندن للتأمين" Lloyds of London أو قناة "سي أن أن المحلية CNN" أو "أمهات ينخرط أبناؤهنّ في الجيش". أعدّ لائحة بالأسئلة التي يجب طرحها إذا كنت لا تعرف إلى أيّ خانة تنتمي المجموعات. وعلى سبيل المثال، يُمكن أن يكون بعض الكنائس من الحلفاء النشيطين في حين قد يكون غيرهم في صفّ الخصوم. ولذلك ضع تلك المجموعات في لوائح منفصلة، وأضف أسئلة البحث التي تُريد أن تطرحها لتتأكد من أنك أوردتها في المكان المناسب من الطيف. ولا بدّ من توخّي الدقّة لأنّ الجهة التي ستحددها سوف تُساعدك على معرفة التدابير الواجب اتّخاذها للانتقال بها خطوة باتجاه الحليف الفاعل، وبعيداً عن الخصم الفاعل. ويتعلّق الجزء 2 بملء سائر فقرات الرسم البياني، من تدابير التّواصل مع كلّ قطاع إلى التكتيكات التي تؤثر في الأهداف.

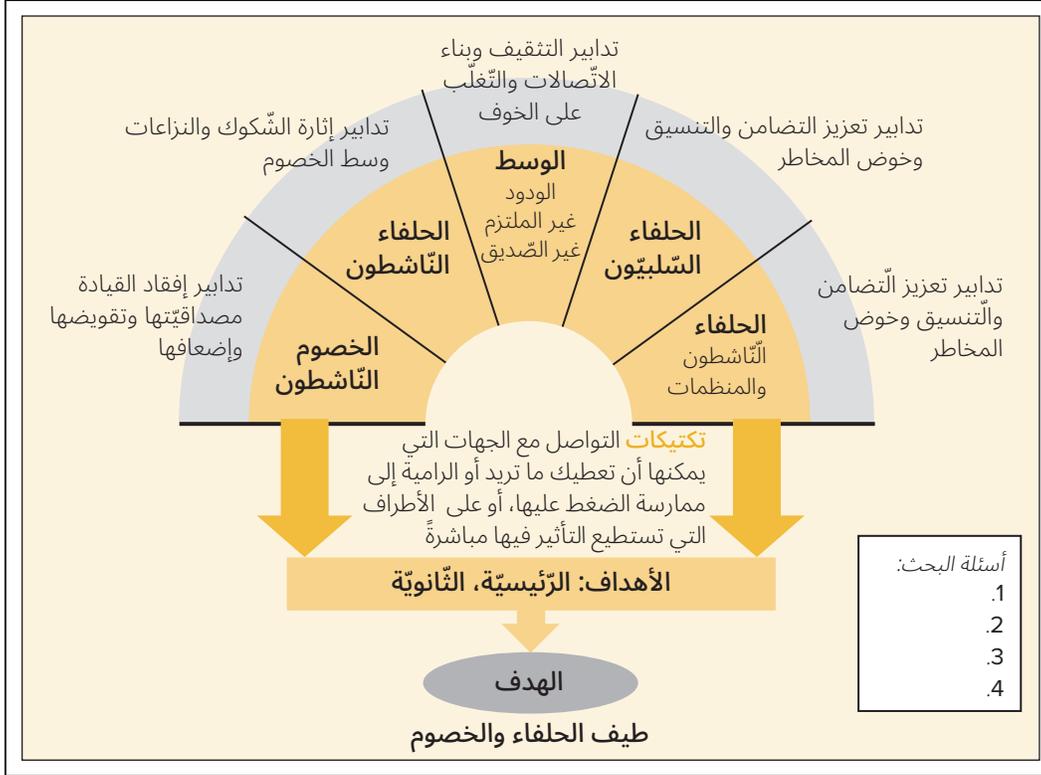
يُعتبر طيف الحلفاء والخصوم أداة تُساعد على رصد الحلفاء والأشخاص المحايدين في الوسط أو المتفرّجين والخصوم. فالحركات والحملات وسائر جهود بناء السلام لا تنجح عبر إنفاق جميع مواردها في محاولة إقناع أشرس خصومها، الأمر الذي من شأنه أن يكون مكلفاً وغير محتمل، وإنّما من خلال تعمّد نقل الحلفاء السلبيين إلى صفّ الحلفاء الفاعلين، والوسط الودود والصديق إلى صفّ الحلفاء السلبيين والوسط غير الملزم إلى الوسط الودود وهدماً جزاً. وتنبثق عمليّة تحويل النزاع الناجحة عن نقل الأفراد والمجموعات خطوة تلو الأخرى – وهذا أمر منطقيّ وقابل للتّحقيق. وبالتالي، فإنّه حالما يتمّ رصد أصحاب المصلحة، حتّى يُمكن تحديد الموارد الضّروريّة للتّواصل مع هذه المجموعات أو هؤلاء الأفراد.

تعدّ الأداة، الواردة في الرسم 10، بسيطةً، غير أنّها تستوجب العناية بالتفاصيل بما أنّ جدواها مرتبطة مباشرةً بالدقّة في تنفيذها.

### تهيئة الجلسة:

- ستحتاج إلى أوراق كبيرة وأقلام

## طيف الحلفاء والخصوم



الرسم مقتبس من كتاب Toronto & York Labor Council Campaign Planning Handbook, 2011.

## بين السطور #2

### وضع خارطة بأصحاب المصلحة

#### الأهداف التعليمية:

- وضع خارطة بصرية بالعلاقة بين الخصوم والحلفاء والمتفرجين ومحيطي التحركات وغيرهم من أصحاب المصلحة

#### تهيئة الجلسة:

- ستكون بحاجة إلى صفحات كبيرة من الورق وأقلام

#### طريقة العمل:

1. اختر نزاعاً محدداً لتحليله.
2. دُون أسماء أصحاب المصلحة على ورق لاصق أو على قطع من الورق. استخدم أوراقاً أكبر حجماً لأصحاب المصلحة الأساسيين وقطعاً أصغر لأصحاب المصلحة الأقل أهمية. يُمكن أيضاً وضع تحديد نقطة للتواصل مع الحلفاء والخصوم وسائر أصحاب المصلحة أو بناء العلاقات معهم

دوائر تحمل أسماء أصحاب المصلحة عوضاً عن استخدام الورق كما يرد في الرّسم 11.

3. رتّب أسماء أصحاب المصلحة على ورقة كبيرة. ارسم خطوطاً تُبيّن العلاقة بين أصحاب المصلحة.

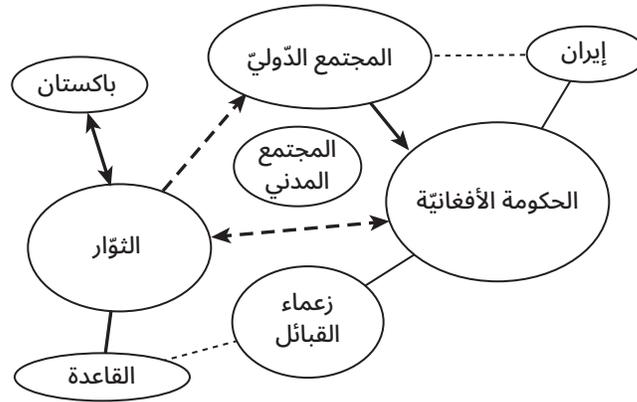
4. ضع نقاطاً أو خطاً أحمر للربط بين الخصوم. استخدم خطاً متواصلاً أو أخضر للربط بين المجموعات التي تجمع بينها علاقات إيجابية أو روابط من نوع محدّد. وبالعودة إلى أداة طيف الحلفاء، يُمكن الاستعانة بخطوط الربط في حال كانت للحلفاء الفاعلين علاقات مع المجموعات الوسيطية المحايدة.

5. أرسم سهمًا في نهاية الخطّ للدلالة على الجهة صاحبة السلطة أو النّفوذ الأكبر. وفي حال كان التأثير متساوياً، ضع سهمًا على الطّرفين.

6. ضع نجمة للدلالة على "النقاط المدخّلة" حيث يمكن أن تكون عمليّات (مثل الحوار والمفاوضات) وتكتيكات التّحرّك غير العنيف (مثل المقاطعة والتّحرّك الحاشد) مساعدة على تعزيز الدّعم للتّغيير الاجتماعيّ وخفض الدّعم للعنف.

الرسم 11

## مثال لخارطة بأصحاب المصلحة



## 2. لماذا يتحمس أصحاب المصلحة الأساسيون لتأجيج العنف أو التلطيف من النزاع؟

لدفعه إلى التغيير. وقد يبذل المفسدون والمجموعات مثل تجار الأسلحة وسائر المؤسسات التي تستفيد بصورة غير مباشرة من النزاع قصارى جهدهم في سبيل إخراج عملية السلام عن مسارها. ولذا من المهم تقييم وجود أجدات مختلفة قد تؤثر في نجاح التحرك غير العنيف أو عملية السلام.

وفي الجزء المخصص للتخطيط الاستراتيجي في هذا الدليل، سوف يُطلب إليك تحديد أهدافك. ويجب أن تكون الأهداف على اتصالٍ مباشرٍ بالمصالح والحاجات الكامنة. وسوف ننظر في الوحدة 8 في دور الحوافز في تغيير المفاوضات، حيث تُساعد هذه الأداة على رصد الحاجات والمصالح الخاصة بكلّ جهة من الجهات الفاعلة بهدف التفاوض باتجاه إيجاد حلول مبتكرة.

وفي الرسم البيانيّ المُعنون "البصلة" في الرسم 12، يُلاحظ أنّ الحاجات والمصالح غالبًا ما تكون مستترّة خلف المواقف العلنيّة مثل طبقات البصلة.

المواقف هي ما يصرّح به الأفراد علنًا. ويُمكن أن تكون المواقف مطالب سياسية أو شروط سيتوقفون بموجبها عن القتال.

المصالح هي الرغبات والمخاوف والمشاعر التي تدفع بالأشخاص إلى اتّخاذ مواقف علنيّة.

الحاجات هي المقتضيات الماديّة والاجتماعيّة والثقافيّة الأساسيّة للحياة والتي تحرك سلوك الفرد ومواقفه ومصالحه.

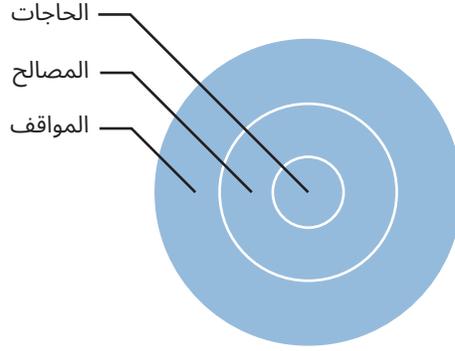
وعلى سبيل المثال، قد تقول الحكومة إنّها تطالب بالسيطرة الكاملة على خطوط النفط والغاز. هنا تكمن مصلحتها في كسب الأرباح. أمّا حاجتها فتكمن في البقاء.

تُشكّل دوافع الأفراد المحرك الأساسي لسلوكهم. وتتألف التحركات غير العنيفة من مجموعات مختلفة ذات دوافع مختلفة. وسيكون من المهمّ لهذه المجموعات، في التحرك غير العنيف، أن تفهم مصالح وحاجات المجموعة الأخرى بحيث تستطيع تحديد الأرضيّة المشتركة التي تجمع بينها. وغالبًا ما يُقرّر الأشخاص الالتحاق بتحرك غير عنيف أو حتّى وضع حياتهم على المحكّ في سبيل حماية الحاجات الإنسانية الأساسيّة للكرامة، والاحترام، والهويّة، والسلامة الاقتصاديّة والجسديّة. وعلى نحوٍ مماثلٍ، يُمكن أن تُقرّر الأطراف المتنازعة بأنّ القتال المتواصل أصبح لا يُطاق أو أنّه من مصلحتها التلطيف من العنف. ويُمكن أن يُقرّر أشخاصٌ الدخول في حوارٍ أو في مفاوضاتٍ إذا كانت كلفة النزاع كبيرةً أو إذا كان النزاع "قد نضج"، وهو ما سنتطرّق إليه في الوحدة 8.

ومن المهمّ أيضًا بالنسبة إلى الناشطين وبناء السلام فهم مصالح الخصم الكامنة وحاجاته. فالخصم يُمكنه أن يتكيف أو يتحوّل أو يتفاوض إذا كان مقتنعًا بأنّ التغيير يُحقّق مصالحه وأهدافه الأساسيّة. وفي المقابل سوف يصطدم أيّ تحركٍ غير عنيفٍ يُنظر إليه على أنّه ينال من حاجات الخصم ومصالحه بمعارضةٍ شديدة. وعلى النحو نفسه، فإنّ الحوار أو التفاوض الذي لا يدرك بالكامل كيف يمكن لمصالح الخصم وحاجاته أن تحفّزه على خوض العمليّة سيؤدّي على الأرجح إلى طريقٍ مسدودٍ. وفي حين قد يُصرّ الخصم علنًا على بعض المطالب، إلا أنّه قد يكون أكثر قلقًا حيال مصلحته في حفظ ماء الوجه وتفادي الإهانة أو الحاجة إلى الشعور بالأمان. وكلّما نجحنا في فهم دوافع الخصم والاعتراف بها، كلّما تمكّنا من تحقيق أهدافنا.

وقد يكون هناك أصحاب مصلحة آخرون معنيون بدعم أو معارضة مسيرة تحويل النزاع. وقد لا يدعم رجال الأعمال صراحةً التحرك غير العنيف ولكن قد تكون لهم مصلحة في إنهاء النزاع وممارسة الضغوط على الخصم

## رسم "البصلة" البياني



بأن المصالح والعقوبات غالباً ما لا تكون فاعلة في تغيير سلوك الأشخاص الذين يُحاولون تحقيق ما يعتبرونه حاجةً إنسانيةً أساسيةً.<sup>2</sup>

إنّ تحديد الدوافع يُحفّز صانعي التغيير على اختيار أهداف محددة ووضع خطط تراعي هذه الحاجات والمصالح.

إنّ المسعى إلى إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية هو ما يُحدّد السلوك البشريّ. فالنزاعات تقع حين يرى البعض أنّ آخرين يُعيقون أو يهدّدون حاجاتهم وحقوقهم. وبالاستناد إلى درجة الشعور بالتهديد، قد يرغبون في المقاومة أو الموت أو إلحاق الضرر بالغير لإشباع حاجاتهم. ومن المهمّ التذكّر

## بين السّطور #3

### تحليل بصلة المواقف والمصالح والحاجات

#### الأهداف التعلّمية:

- تحديد الدوافع الكامنة بما في ذلك المواقف والمصالح والحاجات الخاصة بالمجموعة التي ينتمي إليها المشاركون وحلّفاؤهم وخصوصهم المحتملون فضلاً عن المتفرّجين والمفسدين وسائر أصحاب المصلحة الأساسيين

#### تهيئة الجلسة:

- سوف تحتاج إلى أوراق كبيرة وأقلام

#### طريقة العمل:

1. في مجموعاتٍ صغيرة مؤلفة من 4 إلى 6 أشخاص، أرسم جدولاً بعنوان "دوافع أصحاب المصلحة" لإيجاد سبيل إلى تنظيم المعلومات المستوحاة من الرّسم البيانيّ للبصلة (مراجعة الجدول (12).

2. ضع لائحةً بأصحاب المصلحة الأساسيين بالاستناد إلى طيف الحلفاء وتحليل خارطة أصحاب المصلحة أعلاه. وأدرج نفسك أو مجموعتك في اللائحة.

## الجدول 12.

### دوافع أصحاب المصلحة

المصالح	الحاجات	المواقف	أصحاب المصلحة

الاستراتيجي. ما هي التكتيكات غير العنيفة التي قد تُهدد عرضياً الحاجات الأساسية للمجموعة الأخرى أو مصالحها الكامنة وبالتالي تجعلها أكثر مقاومةً للتغيير؟ ما هي السبل المحتملة للتعامل مع مصالح الخصم وحاجاته؟ كيف سئسهم مصالحك وحاجاتك في تحديد أهدافك؟

3. ما هي المواقف والمصالح أو الحاجات الكامنة التي تحفز كل واحد من أصحاب المصلحة؟ في هذه الأداة، تخيل أنك تحدد طبقات البصلة الخاصة بكل من أصحاب المصلحة بما في ذلك في مجموعتك الخاصة.

4. في المجموعة الكبرى، اسأل كيف يمكن لأداة التقييم هذه أن تساعد على استباق التهديدات أو الفرص المحتملة في التخطيط

## 3. ما هي العوامل التي توجج النزاع أو تلطف منه؟

"العوامل المحركة للنزاع" التي تزيد من إمكانية اندلاع نزاعاتٍ عنيفة. أما التغيير المناخي أو الصدمات البيئية مثل الجفاف الذي يقضي على المحاصيل ووفرة الأسلحة بأسعار بخسة فهي أمثلة لمحركات النزاع.

إن الجهود الزامية إلى وقف النزاع من خلال التعامل مع عارض واحد من أعراض النزاع ستكون محدودة الأثر. وفي العديد من الثقافات، يتكاثر بعض أصناف الشجر أو النباتات حتى بعد شذب رأس الشجرة مثل شجرة الكاسافا أو شجيرات التوت. وهذه الأشجار كناية عن صورة مجازية عن كيفية تجدد الجذور وانتشارها على الرغم من الجهود المبذولة في سبيل القضاء عليها.

ترتكز أداة تقييم تحليل الشجرة على رزم أدواتٍ مستوحاة من التحرك غير العنيف وبناء السلام. وهذه الأداة أشبه بمسح بيئي يلحظ الأنماط والمشاكل التي يواجهها الأفراد ويضعها على شكل شجرة.

تمثل جذور الشجرة "الأسباب الجذرية" أو العوامل المؤسسية والهيكلية الشاملة التي تولد بيئة يكون فيها الظلم الاجتماعي ممكناً. أما حالة انعدام المساواة الاقتصادية فهي السبب الجذري للعديد من النزاعات العنيفة. يُمثل جذع الشجرة المشكلة الأساسية التي قد ترغب في معالجتها. وفي هذا المثال، تعتبر الانتخابات العنيفة هي المشكلة الأساسية. وأما في الجزء المرئي من الشجرة أي عند رأسها فنرى عوارض الأسباب الجذرية. يُمكن أن تكون الأخيرة بمثابة

## الرسم 13. أداة تحليل الشجرة



الظروف الهيكلية الكامنة أو الأسباب الجذرية للعنف المتفشّي في الانتخابات. وتُساعد هذه الأداة المجموعة على ترتيب أولويات عملها. وبإستطاعة مجموعة تستخدم هذه الأداة أن تُقرّر التركيز على هدف التّعامل مع الفساد عوضًا عن العنف أو الجريمة لأنّه بموجب هذا التّحليل، يُعتبر الفساد السّبب الجذريّ للفقر.

يقتضي تحويل النزاع التّعامل مع الأسباب الجذرية للنزاع. ويبيّن الرّسم 13 حالات انعدام المساواة الاجتماعيّة والاقتصاديّة وفساد الحكومة على أنّها الأسباب الجذرية للانتخابات العنيفة. وتعبّر فروع الشجرة عن أعراض الأسباب الجذرية. توجّه هذه الأعراض نار النزاع والعنف. ومن المهمّ التّعامل مع مسببات العنف الانتخابيّ مثل معدّلات الجريمة المرتفعة، وعصابات الشّبّاب، والصّدّامات الإثنية. ولكنّ التّعامل مع هذه العوامل قد لا يُغيّر

## بين السطور #4

### أداة تحليل الشجرة

#### الأهداف التوعوية:

- تحديد المشاكل الاجتماعية وتنظيمها وترتيبها لإفساح المجال أمام اختيار الأهداف والغايات في التحركات غير العنيفة وعمليات بناء السلام

#### تهيئة الجلسة:

- ستحتاج إلى أوراق كبيرة الحجم وأقلام

#### طريقة العمل:

1. في مجموعات صغيرة من 4 إلى 6 أشخاص، حدد التحديات الأساسية أو المشاكل الاجتماعية التي يواجهها المشاركون في حياتهم.

2. ارسم شجرة وإبحث في موقع المشاكل على الشجرة. ما هي المشكلة الأساسية؟ وما هي الأسباب الجذرية؟ وما هي أعراض أو محركات المشكلة الأساسية؟

3. باستطاعة المجموعات لا بل عليها أن ترسم أكبر عدد ممكن من الأشجار قبل أن تبحث في الطرق المختلفة التي يتبعها الأفراد لتحليل المشاكل الاجتماعية. ما هي المشكلة الأكثر تأثيراً في الأفراد من بين المشاكل الأساسية (القائمة في الجدوع)؟ وكيف ستؤثر هذه الأداة في استراتيجية التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام؟

في المجموعة الكبرى، اسأل المشاركين عن دور هذه الأداة في تنظيم المشاكل الاجتماعية وترتيبها بحسب الأولوية وضع الأهداف في التخطيط الاستراتيجي.

## 4. كيف يستعين أصحاب المصلحة الأساسيون بالسلطة لتأجيل النزاع أو التلطيف منه؟

من الأشخاص الذين يشاركون معاً في تحركٍ معينٍ، وعلى الشبكات أو رأس المال الاجتماعي. ويقصد برأس المال الاجتماعي كميّة العلاقات بين الأفراد والمجموعات ونوعيتها. وهو يُبنى على فكرة أنّ الشبكات الاجتماعية ذات قيمة. يمتّع الأفراد بالسلطة حين يتمتّعون بقدرات التشبيك، والعلاقات مع الغير، وبالقدرة على حشد الجمهور.

من جانب آخر، تُقاس سلطة الفرد أو المجموعة بحجم النفوذ الممارس على الغير. يُمكن أن يشعر البعض بأنهم فقدوا سلطتهم أو أنّ قوتهم معدومة أو قليلة حين لا يتمّ التّشاور معهم أو إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار التي تؤثر في حياتهم.

تتمثّل السلطة في القدرة على التأثير في الغير. فحين يتمتّع فرد أو مجموعة بالقدرة على التأثير في الغير أو التحكم به، يُصبح من ذوي السلطة. ولكنّ السلطة ليست ثابتة أو غير متغيرة بل هي في حالة انتقالٍ مستمرٍ. وباستطاعة الأفراد بناء السلطة لأنفسهم من خلال التحرك غير العنيف، ومن خلال التمهيد للمفاوضات المجدية. هذا وباستطاعة البعض سلب الآخرين سلطتهم من خلال التحرك غير العنيف.

كثيرة هي مصادر القوة. لذلك لا يعوّل التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام على السلطة المستمدة من القوة الجسدية أو من قوة السلاح. فعلى سبيل المثال، يُمكن أن تُبنى السلطة على المعلومات، والنفوذ، والتجربة، والشخصية، والموارد الاقتصادية أو المقاطعة الاقتصادية، وعلى أعداد كبيرة

من السلطة أو إمكانية بناء السلطة أو إعاقتها، أمرًا أساسيًا لوضع استراتيجية فعالة لتحويل النزاع. وبإستطاعة أساليب التّحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام أن تغيّر موازين القوى من خلال تحريك موقع أصحاب المصلحة عبر طيف الحلفاء.

ويرتبط بالسلطة نوعان من الأدوات. الأولى هي أداة تحليل السلطة والتي تُحدّد مصادر السلطة الخاصّة بكلّ طرف من أصحاب المصلحة. وهي مفيدة لمساعدة كلّ طرف على البحث في السبيل إلى تعزيز سلطته. والثانية هي أداة ركائز الدعم التي تُحدّد مصدر قوّة الخصم. ومن المهمّ في سبيل وضع أيّ استراتيجية، إضعاف قدرة الخصم على التّحكّم بالآخرين أو التّأثير فيهم.

وفي المقابل، تُمنح السلطة للغير من خلال الموافقة والتّعاون. وحين يسحب البعض موافقته ويرفض التّعاون مع مجموعة قمعية، تتغيّر موازين السلطة. وترتبط سلطة أيّ من أصحاب المصلحة بمدى تعويل الآخرين عليها. ويُمكن أن يكون هذا الاعتماد فعليًا ومباشرًا أو متصوّرًا. تتغيّر موازين القوى عندما يسحب البعض دعمه من أصحاب المصلحة و/أو يبني مؤسسات موازية للحدّ من التّعويل على منظومة السلطة تلك.

وتكون السلطة في معظم الأحيان بمثابة ديناميكية أساسية في عمليات بناء السلام. فمن يمتّع بنفوذ أكبر لا يشعر بالحاجة إلى أن يتفاوض مع الغير أو ينظر في حاجاته. ولكن من خلال التّحرّكات غير العنيفة، باستطاعة المجموعة محاولة تغيير موازين القوى وترتيبها. لذلك يُعدّ التحليل الدقيق لأشكال عديدة

## بين السّطور #5

### أداة تحليل السّطوة

#### الأهداف التّعليمية:

- رصد مصادر السلطة الحالية أو المحتملة لكلّ من الجهات الفاعلة للتعرف إلى الطريقة الأفضل لتعزيز السلطة وإيجاد مصادر سلطة جديدة

#### تهيئة الجلسة:

- يجب الاستعانة بأوراق كبيرة الحجم وبأقلام

#### طريقة العمل:

1. في مجموعات صغيرة من 4 إلى 6 أشخاص، يجب التّفكير في مصادر السلطة أو تزويد كلّ مجموعة بلانحة على غرار ما يلي.

#### مصادر السّطوة:

- القوّة الجسديّة أو العسكريّة
- الهويّة (النوع الاجتماعيّ، الخلفية الإثنيّة، عائلة المنشأ، الموقع أو السّطوة)
- القدرة الشّخصيّة (مثل مهارات التّواصل أو المهارات المهنيّة)
- المصادر الاقتصاديّة
- المعلومات
- التّعليم (المعرفة والمهارات)

## الجدول 13.

### تفصيل مصادر السلطة المتوفرة لدى أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	مصادر السلطة

- السلطة الأخلاقية أو الروحية
- هالة الجاذبية الشخصية
- العلاقات الاجتماعية ورأس المال الاجتماعي
- 2. ما هي مصادر السلطة المختلفة لأصحاب المصلحة الأساسيين؟ تذكر أن تدرج نفسك ومجموعتك في لائحة أصحاب المصلحة. ارسم رسمًا بيانيًا على غرار ما ورد في الجدول 13، وحدد أبرز مصادر السلطة لكل جهة من الجهات الواردة في خطة أصحاب المصلحة. يمكن أن تتضمن هذه الخطة مصادر سلطة محتملة.
- 3. تاليًا، يجب تحديد طريقة اعتماد أصحاب المصلحة في النزاع الواحد على الأخرى. هل هم متداخلون أو هل يتمتع أحد الأطراف بنفوذ أكبر على الطرف الآخر؟
- 4. كيف تتدخل السلطة في ديناميكيات النزاع؟ وكيف يمكن لأصحاب المصلحة استخدام السلطة كسبيل إلى التفاعل في ما بينهم؟
- 5. في المجموعة الأكبر، استعلم من المشاركين عن دور أداة التقييم في مساعدتهم على استباق التهديدات أو الفرص المحتملة في التخطيط الاستراتيجي. كيف يمكن التأثير في أو زيادة مصادر السلطة الذاتية الخاصة بك؟ كيف ستقلص من مصادر سلطة الخصم؟

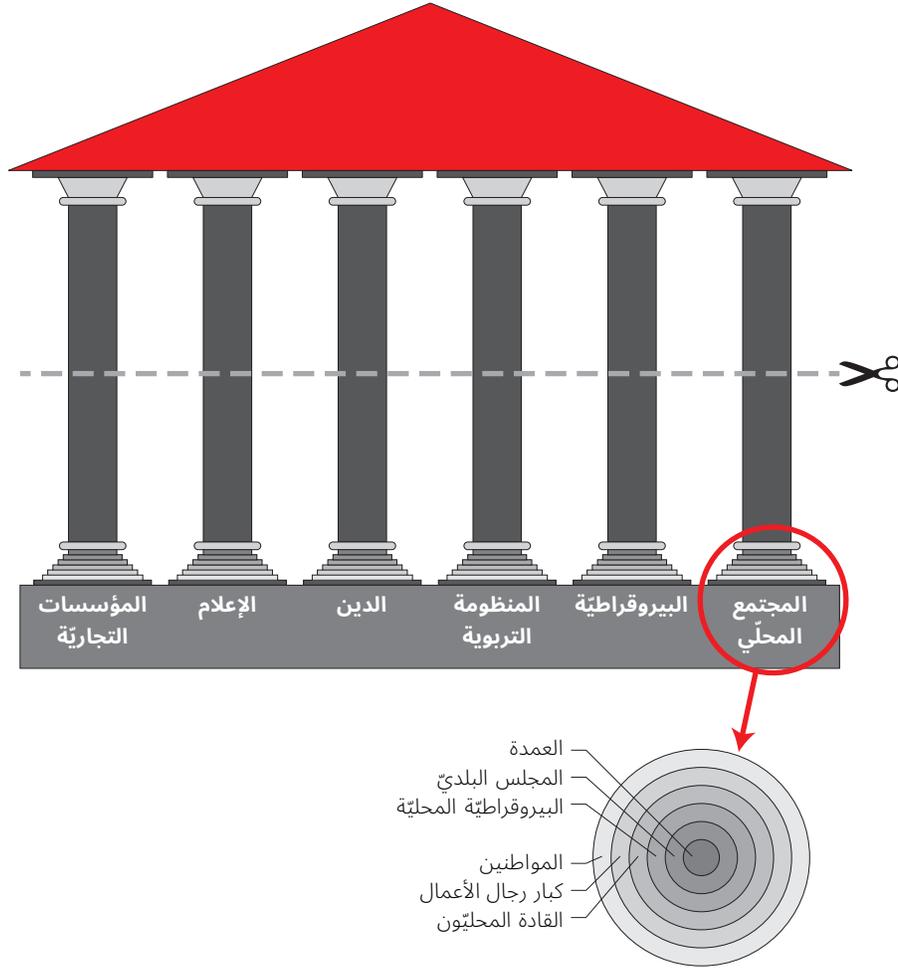
## بين السطور #6

### أداة ركائز الدعم

الرئيسية هذه بسحب أو وقف المساهمة العمالية، والقوة الشرائية، والمهارات الفنية، والمعرفة، فإن ذلك يمكن أن يضعف أو يقلص من حجم قاعدة الخصم وسلطته. ولكن على غرار الحكومات، فإن ركائز السلطة ليست أحادية اللون والشكل. فلدى أعضائها حاجات ومصالح ودوافع مختلفة. أما تحليل هذه المتغيرات فهو جوهر التقييم الحميد.

تساعد أداة تقييم ركائز الدعم في الرسم 14 على تحديد وتحليل المنظمات والمؤسسات التي توفر الدعم للخصم. وتعول سلطة الحكومة السياسية في نهاية المطاف على مشروعيّتها وعلى موافقة المواطنين وتعاونهم. وفي أي مجتمع، يمكن أن يتم تنظيم هؤلاء الأفراد في نقابات عمالية، ومؤسسات بيروقراطية، وقوى أمنية، ومؤسسات عمل، ومجموعات دينية، وجماعات طلابية، وغيرها من المجموعات. وعندما يقوم الأفراد أو المسؤولون ضمن ركائز الدعم

الرسم 14.  
أداة ركائز الدعم

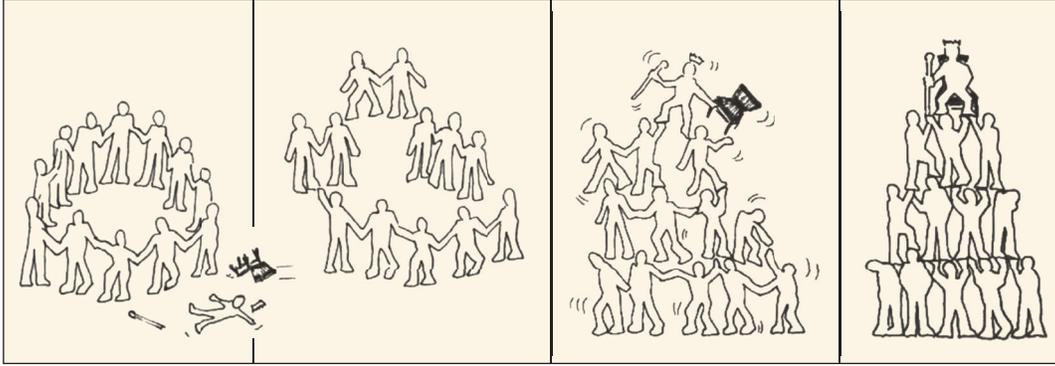


تسمح هذه الأداة بمعاينة المشهد الأكبر لأصحاب المصلحة في مؤسسة ما. وهي بحاجة إلى أن تقترن بأدوات أخرى (الطيف و SWOT المفصلة في الوحدة 6) بحيث تترجم عملياً إلى تخطيط للحملة وإلى عمل ميداني. ونجد في الرسم 15 مقارنةً مختلفةً للموضوع.

تتألف كل ركيزة من أصحاب مصلحة ممثلين بالدوائر المركزة. هؤلاء هم عناصر دعم الهيكلية التي يتأثر فيها الوسط بالدرجة الأكبر أو يكون صاحب النفوذ الأكبر (يكون الديكتاتور، أو الجنرال في وسط الركيزة العسكرية، تتبعه القيادات العليا الأخرى في الحلقة التالية فالقوى النظامية فالقادمي والعائلات العسكرية، الخ).

يستوجب التخطيط الاستراتيجي تقييم سبل بناء السلطة والمشاركة في عملية بناء السلام أو التحرك غير العنيف وإضعاف ركائز الدعم المؤسسية أو مصادر السلطة المتوفرة لدى الخصم.

## إعادة توزيع السلطة



### الأهداف التعليمية:

- تحديد مصادر سلطة الخصم وهياكل الدعم الخاصة به

### تهيئة الجلسة:

- لهذا التمرين طريقتان. طريقة بسيطة وتفاعلية تتخذ شكلاً مسرحياً يقوم على وضع كرسي أو طاولة أو غرض آخر يُمكن لأربعة أو خمسة أشخاص حمله. وطريقة أكثر تفصيلاً تقوم على الاستعانة بالورق وبصفحات كبيرة الحجم وأقلام.

### طريقة العمل:

1. أرسماً سقفاً مثلث الشكل يُمثل المعضلة، أو المؤسسة أو السياسة التي تودّ تغييرها. (وهو نفسه جذع الشجرة الواردة في الرسم 13).

2. حدّد ركائز الدعم أو مصادر قوّة الأشخاص أو المجموعة التي تتحكّم بالموضوع الذي حددتموه على أنّه الموضوع الأساسي، والذي يُمكن أن يكون منظمات أو مؤسسات ذات صلة بحكومة، أو ميليشيا محلية، أو مؤسسة، أو مجموعة أخرى. دون ذلك على ورقة كبيرة الحجم، وحدّد الركائز الخمس الأساسية التي تُشكّل دعامة هذا "السقف".

3. تابع باستخدام إحدى النسختين التاليتين.

4. في المجموعة الكبرى، اسأل المشاركين عن دور أداة التقييم هذه في مساعدتهم على تعزيز مواطن قوتهم ومصادر السلطة الموجودة وتوقع مصادر التهديد أو الفرص تمهيداً للتخطيط الاستراتيجي.

## النسخة المسرحية المبسطة

1. وزع المجموعة إلى خمس فرق. امنح كل فريق خمس دقائق للتفكير في خطة سحب ركيزة الدعم من الشخص أو المجموعة المتحكمة بالموضوع الأساسي.

2. اطلب من خمسة متطوعين تمثيل ركائز الدعم الخمسة. دون اسم كل ركيزة على ورقة والصقها بقميص الشخص الذي يرمز إليها. سوف ترفع هذه الركائز مع الطاولة أو الكرسي الذي يمثل الشخص أو المجموعة.

3. اطلب من كل مجموعة صغيرة، داخل المجموعة الكبرى ككل، أن تعلن استراتيجيتها وأن تسحب ركائز الدعم الواحدة تلو الأخرى حتى تصبح الركائز المتبقية غير قادرة على حمل الطاولة أو الكرسي.

4. اسأل المجموعة الكبرى: كيف استندت كل ركيزة من ركائز الدعم على التوافق؟ ما الذي تعلمتموه بشأن السلطة؟ وكيف تغيرت موازين القوى؟ وهل تم سحب التوافق؟

— مقتبس من جورج لاكي، تدريب التغيير

(George Lakey, Training for Chang)

## النسخة الورقية المفصلة

1. ارسم دائرة تمثل شكلاً مقطوعاً لكل ركيزة، مع دوائر مركزية يمكنك أن تطلق عليها أسماء الأفراد أو المجموعات التي تؤلف الركيزة نفسها.

2. فيما تنتقل بعيداً عن الوسط، تتغير السلطة التي يتمتع بها الأفراد أو المجموعات، وغالباً ما يتقلص ارتباطهم أو ولاؤهم إلى المؤسسة. وسوف يساعدك ذلك على تبيين الموقع الذي يمكنك أن تحدث فيه الأثر الأكبر، والمكونات التي قد تتمكن من التواصل معها فيما تحاول تفكيك الدعم الممنوح للنظام.

— مستمد من "النهضة الجميلة": *Beautiful Rising*  
<https://beautifulrising.org/tool/pillars-of-power>

## 5. كيف يتم التمييز بين لحظات الاستضعاف ولحظات توفر الفرص؟

إنّ ترسيم خطّ زمنيّ يستعرض تاريخ النزاع يسمح لأصحاب المصلحة برصد هذه اللحظات في النزاع. ومن شأن تحليل التأثير العاطفيّ لأحداث ماضية أن يُساعد أصحاب المصلحة من المجموعات المعارضة في فهم التأثير النفسيّ الذي قد تكون أحدثته ذكريات محدّدة على المجموعة الأخرى، وبحيث تستطيع الأخيرة أن تعترف بالأحداث وربما تعتذر عنها.

إنّ توقيت التّحرّك غير العنيف أو عمليّات بناء السّلام باستطاعته التأثير في نجاح العمليّة أو فشلها. ويُعتبر رصد اللحظات الأساسيّة مثل الأعياد والتّواريخ الرّمزيّة والأوقات المثاليّة ومواسم السّنة جزءًا من عمليّة تحليّة تُؤدّي إلى تخطيط استراتيجيّات أكثر نجاحًا لتحويل النزاع. وعلى سبيل المثال، إذا كانت أعمال العنف في معظم الأحيان تحدث في خلال الانتخابات، فباستطاعة خطّ زمنيّ أن يرصد "نافذة الاستضعاف" أو الخطر المستقبليّ المحتمل لدى إجراء الانتخابات. ويُمكن للمجهز أن يُحدّد "نوافذ الفرص" لتعبئة السّلام، مثل الأعياد أو الأحداث الرّياضيّة التي تجمع بين الأشخاص.

## بين السّطور #7

### أداة تحليل الخطّ الزمنيّ لأحداث الماضي

#### الأهداف التعلّميّة:

- تحديد "نوافذ الفرص" المستقبلية المحتملة و"نوافذ الاستضعاف".

#### تهيئة الجلسة:

- سوف تحتاج إلى قرابة خمسين ورقة من الحجم الطبيعيّ وحبل أو شريط لاصق لترسيم الخطّ الزمنيّ على الأرض

#### طريقة العمل:

1. وزّع المجموعة بحسب "الجهات" المختلفة، والجهات الفاعلة الرّئيسيّة أو المجموعات الممثلة للهويّات في النزاع. وعلى سبيل المثال، يُمكن رصد ثلاث مجموعات من أداة طيف الحلفاء: الحلفاء الرّائدون، الوسط غير الملتمزم، والخصوم الرّائدون. وعادة ما يكون الخطّ الزمنيّ مبنّيًا في مجموعة كبيرة مؤلّفة من أصحاب

المصلحة من مختلف أطراف النزاع. ولكن إذا تعذّر ذلك، فيُمكن أن يُطلب إلى الأشخاص وضع أنفسهم في موقع أصحاب المصلحة الآخرين.

2. أطلب من الأشخاص في كلّ مجموعة صغيرة مشاركة الأحداث الأساسيّة التي أثّرت في نظرتهم إلى النزاع اليوم. يُمكنهم العودة في الزّمن إلى التّاريخ الذي يُريدون أن يبدأوا عنده سرد قصّتهم بشأن ما حصل انطلاقًا من الأدوار المنوطة بهم أو من قصّتهم الشّخصيّة إذا كان ذلك ممكنًا.

3. دوّن موجزًا من 3 إلى 5 كلمات عن كلّ حدث تاريخيّ أساسيّ مثل لحظة مجد أو لحظة صدمة على ورقة منفصلة.

4. سيستعين الميسر بحبلٍ أو بشريطٍ لاصقٍ على الأرض لترسيم الخطّ الزمنيّ، ثم يضيف أوراقاً لكي يُحدّد التواريخ على طول الخطّ الزمنيّ. ثمّ ستقوم كلّ جهة من جهات النزاع بترتيب التاريخ ترتيباً زمنياً على الخطّ. ويجب أن يتمّ ترسيم تواريخ الأحداث التاريخية بحيث يكون الترتيب الزمنيّ لكلّ مجموعة منسجماً مع ذاته على طول الخطّ.

5. عندما تنتهي كلّ مجموعة من وضع أحداثها التاريخية الرئيسيّة، أطلب من الجميع السّير بصمت على طول الخطّ وقراءة رواية كلّ طرف وفهمه للتاريخ. لاحظ كيف أنّ كلّ جهة تتذكّر الحدث نفسه بطريقة مختلفة وأتّه ربّما يكون لها فهمًا مختلفًا للأحداث فيعتبرها البعض أحداثاً صادمةً في حين يرى فيها البعض الآخر أحداثاً مجيدةً.

6. بعد أن ينتهي الجميع من معاينة الخطّ الزمنيّ بصمت، وزّع المشاركين على مجموعاتٍ صغيرةٍ مؤلفةٍ من أفراد ينتمون إلى هويّاتٍ مختلفة. أطلب منهم تبادل ملاحظاتهم من حيث

الأحداث التي اتّفقت بشأنها نظرتهم أو اختلفت حولها تأويلاتهم. وافصح المجال أمام كلّ مجموعةٍ لكي تستفسر عن الاختلاف في وجهات النّظر.

7. حدّد كلاً من النّقاط التاريخيّة المحوريّة التي تتشارك فيها المجموعات الذّكريات، والنّقاط التي تختلف فيها ذكرياتهم حيث تكون صدمة البعض هي لحظة مجد للطرف الآخر. كيف تستطيع هذه الذّكريات أن تولّد الفرص لتحويل الأزمة الحاليّة من خلال التّدكّر والاعتراف و/أو الاعتذار عن الأحداث الماضية

8. في جلسة النّقاش واستخلاص المعلومات العامّة، اسأل المجموعة عن جدوى الخطّ الزمنيّ للتخطيط الاستراتيجي. وإذا اتّسع الوقت، يُمكن للمجموعة أن تُعيد التمرين لحقبةٍ زمنيّةٍ مستقبليةٍ ما هي الفعاليّات والاجتماعات أو جهود بناء السلام الموجودة فعلاً؟ اسألهم كيف تُساعدهم أداة التّقييم في استباق التّهديدات المحتملة أو الفرص المحتملة في التخطيط الاستراتيجي.

## 6. أين يقع النزاع؟

توجد في أيّ مجتمع "فواصل" و"روابط". تُشير الروابط إلى الأشياء التي تربط بين الأفراد عبر خطوط النزاع خاصةً القوى التي تلبي الحاجات البشرية. أمّا الفواصل فهي حالات التوتر أو خطوط التصدّع التي تُشير إلى تلك القوى التي تستعدي الأشخاص أو تعرقل حاجاتهم البشرية. ويُمكن أن تتضمّن الفواصل مصادر النزاع أو أسبابه الجذريّة.

ومن شأن تحرك غير عنيف أو عمليّة بناء سلام أن يؤثّر في الفواصل والروابط. ويجب أن تكون هذه التدابير مراعيةً للنزاع والألّ تحلق ضرراً من خلال خفض احتمال حدوث تبعاتٍ غير منشودةٍ من شأنها أن تزيد الانشغافات

بين المجموعات وتعزّز احتمال وقوع العنف. ومن شأن التّحرّك أن يُعزّز المقاومة من خلال زيادة الروابط بين المجموعات.

وقد خلصت مقاربة مشروع (Do No Harm) لمنظمة التعلّم التعاوني (CDA) إلى فئات خمس من الروابط والفواصل.

## فئات الروابط والفواصل

**الأنظمة والمؤسسات:** تستطيع الأنظمة والمؤسسات – على غرار الأسواق، وخطوط الكهرباء، وأنابيب المياه والجسور والطرق وأنظمة الاتصال – أن تجمع بين الأفراد عبر خطوط النزاع. وفي حال خدم بعض الأنظمة والمؤسسات أشخاصًا دون سواهم، فقد يُعزّز ذلك حالة الانشقاق بين المجموعات. وعلى سبيل المثال، في حال عبرت أنابيب النفط مجتمعًا محليًا ما دون أن يستفيد منها هذا المجتمع، فإنّ هذه الأنابيب تكون بمثابة "فاصل".

**المواقف والتدابير:** يُمكن أن تُشكّل المواقف والتدابير عوامل فصلٍ أو ربط. وحتّى في خضمّ الحروب وأعمال العنف، يتصرّف الأشخاص بطرقٍ مفاجئةٍ مثل تبني أولاد تخرى عنهم الطرف المعارض في النزاع أو متابعة فريق كرة قدم محلي عبر خطوط النزاع. ويُمكن أن تكون المواقف والسلوكيات بمثابة "روابط" تُساعد المجموعات على أن ترى الجانب الإنساني في الطرف الآخر من النزاع. ويُمكن أن ينم عن البعض سلوك يُعبّر عن الكراهية مثل الكتابة على الجدران باللون الأبيض أو التّعوت التي تُطلق على الطرف الآخر في النزاع.

**القيم والمصالح المشتركة:** إنّ المبادئ الدينيّة والأخلاقيّة المشتركة مثل القناعة بحماية طفلٍ أو بيئةٍ من شأنها أن تُقيم رابطًا بين الأشخاص عبر خطوط النزاع. ولقد تفاوضت اليونيسيف، على سبيل المثال، بشأن أيام من الهدنة في مناطق النزاع بالاستناد إلى القيمة المشتركة بين الأطراف المتناحرة والمتمثلة بلقاح الأطفال لحمايتهم من الأمراض.

**التجارب المشتركة:** يمكن أن تُوفّر تجربة الحرب وتدايعاتها روابط عبر خطوط النزاع. فالوقوف عند تجربة الحرب والمعاناة على أنّها "مشتركة بين جميع الأطراف"، يجعل الأشخاص الذين عانوا من صدمة الحرب في بعض الأحيان ينشئون تحالفًا مناهضًا للحرب عبر خطوط النزاع. وفي حالات أخرى، يُمكن لحالة صدمة أن تفصل بين الأطراف لعدم قدرة الأخيرة على التعبير والتصرّف بصورة عاطفيّة.

**الرموز والمناسبات:** إنّ النشطات الوطنيّة الفنيّة والموسيقيّة والاحتفالات التّاريخيّة وأيام العطلة الوطنيّة والنّصب التذكريّة والفعاليّات الرّياضيّة (مثل الألعاب الأولمبيّة) يُمكنها في الوقت نفسه أن تفصل بين الأشخاص من خلال نبش جراح الماضي كما يُمكنها التّوفيق بين الأشخاص أو الرّبط بينهم عبر خطوط النزاع أو أن تُشكّل مزيجًا بين الاثنين.

## بين السطور #8

### أداة الفواصل والروابط

#### الأهداف التعلّمية:

- معاينة الفواصل والروابط الموجودة في مجتمعٍ محدّدٍ لمعرفة دور التّدابير التي تتخذها في إقامة شرحٍ أكبر أو بناء حسّ تواصلٍ أعظم عبر خطوط النزاع.

#### تهيئة الجلسة:

- ستحتاج إلى أوراق كبيرة الحجم لكلّ مجموعة من 6 إلى 8 أشخاص إضافة إلى أقلام.

#### طريقة العمل:

1. اطلب من كلّ مجموعة أن ترسم رسمًا بيانيًا ذا ثلاثة أعمدة (مراجعة الجدول 14).

2. اطلب إلى كلّ مجموعة تحديد الروابط في العمود الأوّل والفواصل في العمود الثالث.

3. اطلب من كلّ مجموعة أن تُحدّد في العمود الأوسط عمليّات ونشاطات بناء السّلام المحتملة، أو التّحرّكات غير العنيفة التي من شأنها أن تزيد من الفواصل والروابط. يُمكن استخدام الأسهم للإشارة إلى ما إذا كان التّحرّك يستطيع أن يفاقم الفواصل أو يعزّز الروابط.

4. بعد 20 إلى 30 دقيقة، اطلب من كلّ مجموعة أن تعرض رسمها البيانيّ على المجموعات الأخرى.

5. خلال جلسة المجموعة الكبرى، اسأل المشاركين عن دور أداة التّقييم هذه في استباق التّهديدات أو الفرص المحتملة في عمليّة التّخطيط الاستراتيجيّ.

#### الجدول 14.

### أداة تحليل الفواصل والروابط

الفواصل	الروابط
لائحة بالفواصل أو حالات التوتر أو خطوط التصدّع التي تفرّق بين الأفراد أو تحول دون تلبية حاجاتهم البشريّة	لائحة بالروابط التي تجمع بين الأفراد عبر خطوط النزاع لا سيّما تلك القوى التي تلبّي الحاجات البشريّة
تحدد التّحرّكات غير العنيفة أو عمليّات بناء السّلام التي تقلّل من الفواصل وتعزّز الروابط بين المجموعات	

- Abujbara, Juman, et al. *Beautiful Rising: Creative Resistance from the Global South*. New York: OR Books, 2018.
- “Beautiful Rising.” Beautiful Rising. Accessed January 2, 2018. <https://beautifulrising.org/>
- “Beautiful Trouble | A Toolbox for Revolution.” *Beautiful Trouble* (blog). Accessed December 22, 2017. <http://beautifultrouble.org/>
- Boyd, Andrew, and Dave Oswald Mitchell. *Beautiful Trouble: A Toolbox for Revolution*. New York: OR Books, 2016.
- “Campaign Accelerator: Innovative Campaign Planning.” *Mobilisation Lab* (blog). Accessed December 19, 2017. <https://mobilisationlab.org/campaign-accelerator/>
- “Conflict Analysis.” USIP Global Campus. Accessed January 29, 2018. <https://www.usipglobalcampus.org/training-overview/conflict-analysis/>
- Levinger, Matthew. *Conflict Analysis: Understanding Causes, Unlocking Solutions*. United States Institute of Peace Academy Guides edition. Washington, DC: United States Institute of Peace, 2013.
- “Pillars of Power.” Beautiful Rising. Accessed December 4, 2017. <https://beautifulrising.org/tool/pillars-of-power>
- Schirch, Lisa. *Conflict Assessment and Peacebuilding Planning: Toward a Participatory Approach to Human Security*. Boulder, CO: Kumarian Press, 2013.
- “Spectrum of Allies.” Beautiful Rising. Accessed January 30, 2018. <https://beautifulrising.org/tool/spectrum-of-allies>

- .1 Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* (New York: Columbia University Press, 2011)
- .2 James Gilligan, *Preventing Violence* (New York: Thames and Hudson, 2001)
- .3 *The “Do No Harm” Framework for Analyzing the Impact of Assistance on Conflict: A Handbook* (Boston: CDA Collaborative Learning Projects, 2004)

## وضع الأهداف الذكية SMARTT

### المحتويات

106	القصة المرجعية: المقاومة الدانماركية للاحتلال النازي، 1940-1945
108	المفاهيم الأساسية
111	بين السطور #1: هرم التخطيط الاستراتيجي
114	المراجع

### الأهداف التعلمية

في نهاية هذه الجلسة، سوف يتمكن المشاركون من:

استخدام نتائج تمارين التقييم لوضع خطة استراتيجية قائمة على الأهداف

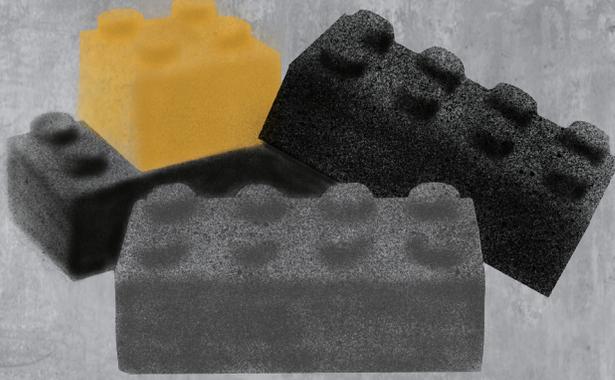
تفسير السبب الذي يجعل استخدام أساليب التحويلات غير العنيفة وبناء السلام ضمن استراتيجية مطورة تدبيراً أكثر فاعلية من استخدام تكتيكات عرضية غير مدرجة في استراتيجية مطورة

التعرف على الأهداف الذكية SMARTT (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات جدوى، محددة زمنياً + قائمة على نظرية التغيير)

استخدام مصفوفة SWOT (مواطن القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتحديات) والجزء الثاني من الأداة حول طيف الحلفاء والخصوم باعتبارهما أدوات تخطيط استراتيجي.

الوحدة

# 6



## وضع الأهداف الذكية SMARTT

تسمح هذه الوحدة بالتمهيد للخطوة التالية من التخطيط الاستراتيجي أي طريقة التقرير بشأن التخطيط الذكي للأهداف (SMART). فالتخطيط يكون استراتيجياً عندما ينبثق عن التحليل. وتبني هذه الوحدة على التمارين والأدوات المستمدة من الوحدة السابقة حول تقييم النزاع. إن أي استراتيجية هي في الحقيقة مجموعة من الأهداف والعمليات والتكتيكات التي تعمل في سبيل تحقيق نتيجة منشودة. ويستوجب كل من التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام وضع الأهداف. ويسمح التخطيط الذكي للأهداف (SMART GOALS) للعمليات بأن تسير باتجاه تحويل النزاع وبلورة الرؤيا المستقبلية. وعليه، فإن وضع أهداف SMARTT (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات جدوى، محددة زمنياً وقائمة على نظرية التغيير) القائمة على نظرية تغيير صلبة هو جزء أساسي من الاستراتيجية.

## المقاومة الدانماركية للاحتلال النازي 1940-1945

في شهر نيسان/أبريل 1940، عند بداية الحرب العالمية الثانية، اجتاحت ألمانيا الدانمارك التي كانت محايدة في الحرب. واعترف القادة الدانماركيون بأن القوات العسكرية في بلادهم ليست بقوة جيش أدولف هتلر المتفوق. ومن أجل الحد من عدد الضحايا، تفاوض الملك والحكومة في الدانمارك مع السلطات الألمانية التي سمحت للحكومة الدانماركية أن تبقى في السلطة فيما احتلت ألمانيا البلاد.

وفي خلال السنوات التالية، لجأ القادة الدانماركيون إلى استراتيجية مقاومة اتخذت شكل تعاون. وخرجوا بمقاربات غير عنيفة مختلفة في سبيل تقويض العمليات الألمانية. فقام المقاومون غير العنيفين بإخراج القطارات التي تحمل الإمدادات إلى ألمانيا عن سكتها وشارك العمال في إبطاء حركتها من أجل الحد من استغلال الألمان للدانمارك وسلبها مواردها الغذائية والعمالية وغيرها من الإمدادات لمتابعة الحرب.

ومنحت العمليات الدانماركية المشتركة في مواجهة الاحتلال المواطنين شعوراً بالاعتزاز بالوطن والوحدة. واحتشد المواطنون في الساحات العامة يودون الأغنيات عن تاريخ الدانمرك وثقافتها، ونظموا المهرجانات وعلقوا علم الأمة خارج المنازل والمباني. وفي شهر آذار/مارس 1943، سمحت ألمانيا للدانمرك بعقد انتخابات برلمانية شارك فيها الناخبون بنسبة 90%.

حملت السنة الانتخابية مقاومة دانماركية متنامية، وبدأ العمال عبر البلاد بالإضرابات. وخرج العمال من محلات بناء السفن والمعامل وصيادو الأسماك ورجال الشركة وغيرهم من وظائفهم ونزلوا إلى الشوارع للتظاهر ضد الألمان. فرضت السلطات الألمانية حظر تجول تجاهله المواطنون، واستمرت الإضرابات، ولقي البعض منها تغطية إعلامية بواسطة وسائل إعلام كانت تعمل في السر كي لا يفصح الألمان أمرها. غير أن الألمان الذين امتنعوا من تعاطي الحكومة الدانماركية مع الوضع، سيطروا على الأمور، وقاموا بعمليات تعقب شديد أسفرت عن تنامي حالات الاعتقال وأعمال العنف.

وعندما دعت السلطات الألمانية إلى احتشاد المواطنين اليهود في الدانمارك، فتح الدانماركيون منازلهم ومكاتبهم أمام اليهود ليختبئوا فيها. واختبأ اليهود في المستشفيات والمدارس والكنائس. وتمكن الكثيرون من مغادرة البلاد بمساعدة صيادي الأسماك الدانماركيين الذين تطوعوا لنقلهم إلى السويد بواسطة العبّارات. وساعدت المجابهة الدانماركية للسلطات الألمانية على الحيلولة دون إرسال آلاف اليهود إلى معسكرات الاعتقال.

ومع أنّ الأساليب الدانماركية غير العنيفة لم تنجح في وقف الاحتلال النازي قبل انتهاء الحرب عام 1945، إلا أنه ساعد الدانماركيين على تحقيق العديد من غاياتهم. وسمحت الحركة الدانماركية غير العنيفة في مواجهة الاجتياح الألمانيّ للدانماركيين بالمحافظة على سيادة الحكومة وحماية المجتمع والثقافة، كل ذلك مع الحدّ من الموارد التي كان يستغلّها الألمان في الدانمارك، وحماية اليهود الدانماركيين.

نسخة مقتبسة من: *“Danish Citizens Resist the Nazis, 1940–1945,” Global Nonviolent Action Database, accessed May 16, 2018, <https://nvdatabase.swarthmore.edu/content/danish-citizens-resist-nazis-1940-1945>; Peter Ackerman and Jack DuVall, *A Force More Powerful: A Century of Nonviolent Conflict* (New York: St. Martin’s Press, 2000).*

# المفاهيم الأساسية

## كيف يتم الانتقال من التحليل إلى التخطيط الاستراتيجي في قضايا تحويل النزاع؟

كما رأينا في الوحدة السابقة، يقوم التخطيط الاستراتيجي المتين على تقييم دقيق ومفصل للنزاع. وبالعودة سريعاً إلى هرم التخطيط الاستراتيجي بخطواته الست من الوحدة 2، نلاحظ أننا حالياً مستعدون لاستخدام التقييم لوضع الأهداف. وتمنح كل أداة من أدوات الوحدة السابقة إضاءة على كيفية رصد الأهداف والتكتيكات وتطيرها.

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة، وأكثر الخطط جدوى هي التي تضع أهدافاً على المدى القصير والبعيد وتحدد نقاط تقييم منتظمة على طول المسار. وسوف تسمح هذه الدورة بتتقيد العمل، وتغيير المسار عند الحاجة، والاستفادة من الموارد بكفاءة. وسوف يمكنك التقييم من تحديد ما إذا كنت قد انتقلت من مرحلة أولى في مخطط كورل إلى مرحلة ثانية تستوجب مزيداً من القرارات المستندة إلى معلومات بشأن الأهداف المناسبة لمرحلة محددة من مراحل النزاع.

ويبين الجدول 15 مجالات التقييم الستة الأساسية التي راجعناها، والأسئلة المقابلة لها في عملية التخطيط.

تعتبر مصفوفة SWOT الواردة في الرسم 16 أداة تسمح بالانتقال من التقييم إلى التخطيط من خلال ترتيب إجاباتك على هذه الأسئلة في شكل عوامل داخلية وخارجية. هنا تُعدّ مواطن القوة والضعف عوامل داخلية في حين تُعدّ الفرص والتحديات عوامل خارجية. أما نقاط التلاقي بينها فهي السيناريوهات التي تُصمّم حولها الأهداف. وبهذه الطريقة، ومع نتائج التقييم التي استحدثت في الوحدة الأخيرة، يُمهد تحليل SWOT لاختيار الأهداف الذكية (SMARTT goal).

وللعلمية خطوتان، أولاً دمج المعلومات من أدوات التقييم الأخرى في حلقة مواطن القوة والضعف الداخلية إلى جانب التهديدات الخارجية والفرص. ثم تحديد (1) سيناريوهات "الحالة المثلى"، و(2) الفرص الضائعة، و(3) أفضل "سيناريوهات التبعئة" و(4) خيارات "الحالة الأسوأ" ونقاط التلاقي بينها جميعاً.

## الجدول 15.

### تقييم التخطيط الاستراتيجي

سؤال التقييم	سؤال التخطيط
من هم أصحاب المصلحة (أي الجهات التي لديها مصلحة أو شأن بالنزاع/القضية)؟	من هي الجهات التي نحاول التأثير فيها أو تغييرها؟ من هي الجهات المستهدفة أولاً وثانياً (تلك التي تستطيع تحقيق الغايات الأولية إذا تعذر عليك ذلك)؟
لماذا يتصرف أصحاب المصلحة على هذا النحو؟ وما هي دوافعهم؟	لماذا يتم تحفيزنا للعمل ولماذا سينضم إلينا الأشخاص؟
ما هي العوامل المحفزة على النزاع/القضية أو الملطفة له؟	ما هي المواضيع التي سنركز عليها بالنظر إلى جميع المشاكل القائمة؟
كيف يخوض أصحاب المصلحة النزاع؟ وما هي مصادر السلطة لديهم؟	كيف يمكننا أن نولد مصادر طاقة أعظم وأكبر؟
متى يقع النزاع/القضية؟ هل الأنماط التاريخية أو الدورات الخاصة بالنزاع/المسألة بديهية؟	متى موعد الأعياد والاحتفالات أو المواسم التي تكون لنا فيها أفضل الحظوظ للنجاح؟
أين يقع النزاع/القضية وفي أي سياق أو نظام ثقافي، اجتماعي، اقتصادي، قضائي أو سياسي؟	أين سينصب تركيزنا جغرافياً بالنظر إلى المشاكل القائمة؟

## تحليل وتخطيط SWOT

العوامل الخارجية			
التحديات	الفرص		
1.	1.		
2.	2.		
3.	3.		
4.	4.		
5.	5.		
الخ.	الخ.		
فرصة التَّعبئة: البناء على مواطن القوَّة	الحالة الأمثل: يُمكن القيام بذلك مع بذل الحد الأدنى من الجهود والتَّفقات أو من خلال التحوُّل إلى القدرات المتاحة	مواطن القوَّة 1. 2. 3. 4. 5. الخ.	القوة
أسوأ الحالات: تفادي الأثر أو الحد منه إلى أكبر درجة ممكنة.	الفرصة الضَّائعة: محدودة بفعل حالات القصور الداخليَّة	مواطن الضَّعف 1. 2. 3. 4. 5. الخ.	

المتدربين كبيراً (مواطن ضعف) عند وقوع فضيحة فساد (الفرصة)، فهذا السيناريو سيكون بمثابة فرصة ضائعة مما يعني أنك قد تضطر إلى تطوير سبل بديلة لتحقيق الأهداف، أو التركيز على المواقع التي تتداخل فيها مواطن القوَّة والفرص.

لنفترض أنك تدير حملة لمكافحة الفساد. في حال اتضح من تحليل SWOT أن مواطن قوَّة داخلي (لديك عدد كبير من المتطوعين الملتزمين)، يتداخل مع فرصة خارجية (فضيحة فساد كبيرة)، فقد يكون لديك سيناريو الحالة الأمثل لتؤسس لفريق كبير يتولى توفير المعلومات أو المواد للعناصر الملتحقة مؤخراً بالحملة. وقد يملك ذلك على تحديد الحاجة إلى توفير المواد وتجميع الأموال للطباعة. ولكن في حال كان عدد الموظفين قليلاً ولم يكن عدد المتطوعين

إنَّ السَّرَّ في وضع أهدافٍ تسمح لك بتحقيق مهمَّتك هو بتحويلها إلى أهداف ذكيَّة SMARTT يعني:

- **محدَّدة:** اختر هدفًا يسهل تحديده – مع من ستعمل، ماذا ستفعل، وأين ومتى ستفعل ذلك. جِدْ نقطةَ محورِيَّة، وموضوعًا محدَّدًا وليس مجرد أهداف عامَّة مثل السلام والحرية أو الديمقراطية. يجب أن يكون الموضوع محدَّدًا وسهلاً على الفهم.
- **قابلة للقياس:** اختر هدفًا ذا مغزى وحدد الطريقة التي يمكنك بها معرفة متى تحقِّق أهدافك. ما الذي تقيسه؟
- **قابلة للتحقيق:** حدد الهدف الذي يُمكن تحقيقه.
- **ذات صلة:** اختر هدفًا يكون مرتبطًا مباشرةً برؤيتك بشأن ما تريد تحقيقه.
- **محددة زمنيًا:** اختر هدفًا مقيدًا بوقتٍ معينٍ ويتوافق وقت إنجازه مع المخاوف العامة.
- **تدعم نظرية التغيير:** اختر الهدف الذي يكون مدعومًا بفرضية قائمة على الدليل حول طريقة حصول التغيير.

يتضمَّن التمرين بين السطور رقم 1 أمثلةً عن دور أهداف SMARTT في مساعدتك على تصميم الأهداف الخاصة بك. ولكن قبل الممارسة، لنتحدث أكثر عن تحديد الأهداف بشكلٍ عامٍّ باستخدام هرم التخطيط الاستراتيجي في الرسم (17).

وقد تلاحظ أنه، وبحسب الطرف، يُمكن أن تكون مواطن قوَّة المنظَّمة أو الحركة مماثلةً لمواطن ضعفها. فعلى سبيل المثال، من شأن تشكيل كادر متماسكٍ من ميسري الحوار أن يكون نقطة قوَّة في حال احتجت إلى تيسير حلقة حوارٍ حول موضوعٍ محدَّد، أو نقطة ضعف في حال لم يتوفَّر لديك شكل الحوار والقدرة التنظيمية على بلورتها. وعلى النحو نفسه، يُمكن أن تكون مصلحة حزبٍ جديدٍ في المشاركة بالمفاوضات بمثابة فرصة (إمكانية بناء عملية سلام أكثر شمولية) وتهديد في آنٍ واحد (في حال كان الحزب الجديد يلتحق فقط بهدف إحباط العملية والحيد بالمحادثات عن مسارها).

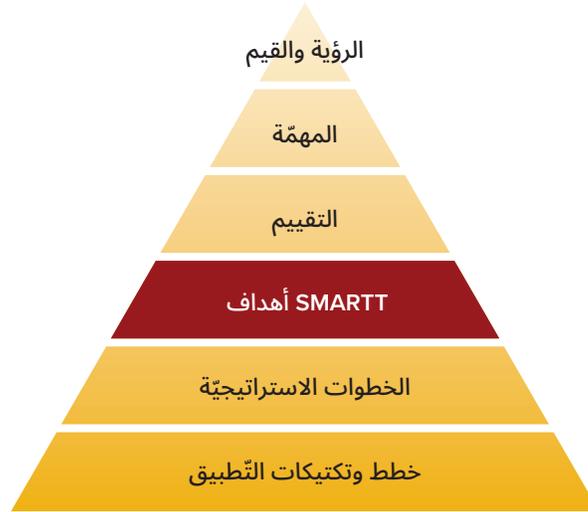
تُساعد مصفوفة SWOT بالدرجة الأولى على تحديد أو توضيح الأهداف الاستراتيجية وتحديد التحدّيات وبلورة استراتيجية فعّالة ووضع نظرية التغيير بالاستناد إلى عملية تقييم.

لا تنسَ أنّ ما يظهر في خانات SWOT (في الرسم 16)، سينتشر بتقييمك الذي تستخدم فيه الأدوات السابقة: طيف الحلفاء والخصوم، البصلة، الشجرة الخ. وعليه، سوف تكون السيناريوهات وبالتالي الأهداف مختلفة باختلاف ما إذا كنت في حملةٍ أو حركةٍ. وإذا كنت في مرحلة النزاع الكامنة، على سبيل المثال، فسوف يُشير التقييم إلى الحاجة إلى التوظيف والتوعية (مواطن الضعف الداخلي)؛ وبالتالي قد لا تكون لديك الفرصة للتفاوض بشأن مطالبك (الفرصة الخارجية) قبل بناء السلطة.

### ما هي الأهداف الذكية SMARTT وكيف يتم وضعها؟

ألق نظرةً على السيناريوهات المحتملة التي رصدتها في مصفوفة SWOT. إبدأ بالحالة الأمثل أو بفرصة التعبئة وحوّل السيناريو إلى بيانٍ يصف طريقة تحقيق الوضع (أو التغلب عليه إذا كان سلبيًا). هنا يصبح البيان بمثابة هدف.

## هرم التخطيط الاستراتيجي



## بين السطور #1

### هرم التخطيط الاستراتيجي

#### الأهداف التعليمية:

- ارسم هرم تخطيط استراتيجي واستعرض العناصر الأساسية
- تمرس على وضع أهداف SMARTT

#### تهيئة الجلسة:

- ستحتاج إلى أوراق كبيرة الحجم وإلى أقلام

#### طريقة العمل:

1. اختر حملة تعمل عليها أو استعن بأي من القصص الاستراتيجية في هذا الدليل على سبيل الإلهام.
2. اجمع قطع التقييم السابقة (إذا كنت بصدد تمرين، وقم في وقت محدود، باختيار وإتمام إما طيف الحلفاء، أو خارطة أصحاب المصلحة، و/أو ركائز الدعم من الوحدة السابقة).

3. املأ هرم التخطيط الاستراتيجي من الأعلى إلى الأسفل:

ما هي رؤيتك؟ ما هي الصورة الأكبر أو نيتك بالنسبة إلى عالمك أو مجتمعك المحلي؟

مثال: إن رؤيتنا هي ...

إبعاد شبح الحرب الأهلية عن بلدنا

ووضع حد للفساد الذي يسرق من مواطنينا

ما هي مهمتك؟ توصيف الغاية وبلورة فكرة عامة عن الجهة والطريقة التي سوف تعمل فيها باتجاه رؤيتك.

مثال: تتمثل مهمتنا ب . . .

بناء حركة لوقف إطلاق النار في سبيل إقامة فضاء للتفاوض بين الفصائل

بناء الشفافية في عملية وضع الميزانية من خلال إجراء تدقيق اجتماعي بقيادة المجتمع المحلي

### تطبيق تقييم SWOT لتحديد الأهداف الذكية SMARTT

1. إذا كنت بصدد عقد جلسة فعلية لوضع الاستراتيجيات، فمن المهم إنشاء الفريق المناسب للوظيفة: الأشخاص الذين يلمون بمواطن القوة والضعف الداخلية وبمصادر التهديد الخارجية والفرص. يمكن تجميع المعلومات بواسطة أدوات التقييم من الوحدة السابقة أو في وقت سابق.

2. املا مصفوفة SWOT وحدد أولاً مواطن القوة والضعف، ومن ثم مصادر "التهديد" و"الفرص" الخارجية". (تذكر أن بعض البنود يمكن أن يُصنّف في أكثر من فئة). وإذا كنت تعمل مع مجموعة كبرى، فكر في وضع المصفوفة على ورقة كبيرة الحجم ودون بنود SWOT على بطاقات لاصقة ومن ثم ضعها في الخانات المناسبة.

3. خصص بعض الوقت لاستكشاف أوجه التلاقي بين الفرص ومواطن القوة ودون الأفكار في خانة السيناريوهات المناسبة. افعل ذلك في بقية خانات السيناريو (مواطن القوة والتهديد، ومواطن الضعف والفرص، ومواطن الضعف والتهديدات). لاحظ أن الأفكار التي تنبثق عن التلاقي بين مواطن القوة والفرص تندرج في خانة "الحالة الأمثل" التي تعتبر تدابير متاحة يمكن الوصول إليها بسهولة نسبية، وبالحد الأدنى من الجهد والتفقات على مستوى الموارد. سوف تجد "الفرص الضائعة" المحتملة حيث تتداخل

الفرص ومواطن الضعف – وهي فرص يصعب العمل عليها ما لم تتمكن من التغلب على مواطن القصور. أما حين تتداخل الفرص والتهديدات في "سيناريو التعبئة" المحتمل، فسيكون عليك التصرف بصورة استباقية لمواجهة التهديدات. وأخيراً عندما تتداخل مواطن الضعف والتهديد، سوف تجد سيناريوهات "الحالة الأسوأ" (حيث ينتهي بك الأمر في "أسوأ الحالات") التي عليك أن تحاول تجنبها قدر الإمكان.

4. اختر أحد أفضل الحالات أو فرص التعبئة وابتكر هدفاً ذكياً

(SMARTT). يمكن الخروج بهدف عام أول، ومن ثم احرص على الرد على أسئلة التخطيط الذكي للأهداف (SMARTT) من خلال إضافة العناصر المحددة – بما في ذلك التواريخ والأعداد لتدابير العمل، وتوضيح الأهداف كما يرد في الأمثلة أدناه. ستكون هذه العناصر مفيدة في وضع خطط التطبيق وتحليل ما إذا كانت الأفكار ونظريّة التغيير تسمح لك بتلبية أهدافك أو معرفة ما إذا كانت تستوجب التعديل في المستقبل.

مثال: يتمثل هدفنا فيما يلي . . .

#### • هدف داخلي:

• لا يكون هدفاً ذكياً SMARTT: إنشاء فريق تعليم وتدريب جديد في المؤسسة.

• يكون هدفاً ذكياً SMARTT: توظيف شخصين في فريق التعليم والتدريب بحلول شهر مارس/أذار 2020.

#### • هدف الشبكة/التواصل:

• لا يكون هدفاً ذكياً SMARTT: حشد الجميع للالتحاق بحركة السلام.

- يكون هدفًا ذكيًا SMARTT: عقد جلسة تدقيقٍ مجتمعيٍّ على مستوى الموظفين الحكوميين رفيعي المستوى بحلول شهر كانون الثاني/يناير 2021.

إبقاء هذه الأهداف الذكية SMARTT بمتناول اليد للفقرة الأربعة المعنية بتطوير التكتيك.

- يكون هدفًا ذكيًا SMARTT: تعيين قياداتٍ من كلِّ فصيل من الفضائل الخمسة المتناحرة للتوافق بشأن التفاوض على محادثاتٍ مبدئيةٍ لوقف إطلاق النار بحلول شهر يناير/كانون الثاني 2025.

• هدف خارجي:

- لا يكون هدفًا ذكيًا SMARTT: حمل الحكومة على وقف تقاضي الرشاوى.

- :Strategy tools/methodologies online at BeautifulRising.org
- SMARTObjectives: <https://beautifulrising.org/tool/smart-objectives>
- Spectrum of Allies: <https://beautifulrising.org/tool/spectrum-of-allies>
- Strategy game: <https://beautifulrising.org/platforms/game>
- SWOT analysis: <https://beautifulrising.org/tool/swot-matrix>
- Other methodologies: <https://beautifulrising.org/type/methodology>
- .Bobo, Kim, et al. *Organizing for Social Change: Midwest Academy Manual for Activists*. 4th ed .Santa Ana, CA: Forum Press, 2010
- “Campaign Accelerator: Innovative Campaign Planning.” *Mobilisation Lab* (blog). Accessed December 19, 2017. <https://mobilisationlab.org/campaign-accelerator/>
- “English Language Resources.” International Center on Nonviolent Conflict. Accessed July 2, 2018. [https://www.nonviolent-conflict.org/resource-library/?fwp\\_language=english](https://www.nonviolent-conflict.org/resource-library/?fwp_language=english)
- .International Center on Nonviolent Conflict. Accessed July 2, 2018. <https://www.nonviolent-conflict.org/>
- “Strategy Chart.” Midwest Academy. Accessed November 28, 2017. [http://www.tcsg.org/sfelp/toolkit/MidwestAcademy\\_01.pdf](http://www.tcsg.org/sfelp/toolkit/MidwestAcademy_01.pdf)



## ابتكار تكتيكات التّحرّك غير العنيف وترتيبها بالتّسلسل لبناء السّلطة

### المحتويات

118	القصة المرجعية: حركة أوتبور الصّربيّة Otpor!
120	المفاهيم الأساسيّة.
129	بين السّطور #1: استعراض أفضل التّدابير وأسوأها
130	بين السّطور #2: نقاط التّدخل الاستراتيجيّة
132	بين السّطور #3: اختيار بطاقة التّخطيط التّكتيكيّ ومصفوفة المقارنة
134	المراجع

### الأهداف التعلّميّة

في نهاية هذا الدرس، سوف يتّمكن المشاركون من:

وصف طيف تكتيكات التّحرّك غير العنيف المستخدمة لبناء السّلطة ونقلها

اختيار الأساليب المناسبة وترتيبها لتعزيز السّلطة وبناء الحدّ الأقصى من المشاركة

تفسير الاعتبارات المتبعة لاختيار تكتيكات التّحرّك غير العنيف التي تحقّق أهداف المجموعة

استخدام أداة أو أكثر من أدوات التّسلسل للمساعدة على التّخطيط التّكتيكيّ

الوحدة

7



## ابتكار تكتيكات التّحرّك غير العنيف وترتيبها بالتّسلسل لبناء السّلطة

تبحث الوحدة السّابعة في كيفة اختيار تكتيكات التّحرّك غير العنيف لبناء السّلطة وتغيير موازين القوى تحقيقًا لأهداف SMART التي جرى تفصيلها في الوحدة 6. إنّ التّحرّكات غير العنيفة غالبًا ما تختار تكتيكات تكون مألوفةً لديها عوضًا عن القيام بخيارات استراتيجية مبنية على معايير محدّدة. وقد تُسارع المجموعات المتحمّسة إلى الدّعوة إلى مظاهرة أو حتّى مقاطعة أو إضرابٍ وطنيٍّ من دون التّفكير في منطق اختيار التّكتيك. وبعد اختيار تكتيكات التّحرّك غير العنيف المناسب لكلّ مرحلة من مراحل الحملة أمرًا ضروريًا لتحقيق الأهداف. كما يساعد اختيار التّكتيكات المناسبة على التّمهيد لفاعلية المفاوضات وعمليات السلام. وعليه، تستعرض هذه الوحدة مجموعةً من الأدوات والاعتبارات التي تساعد على اختيار التّكتيكات غير العنيفة وترتيبها بالتّسلسل للانتقال بالحلزون صعودًا في مخطّط كورل البياني.

## حركة أوتبور الصربية!

في خلال سنتين قصيرتين تحولت مجموعة الاحتجاج المدنية "أوتبور" من مجرد حفنة من الطلاب إلى تحرك يضم ثمانين ألف شخص. وقد اضطلع هذا التحرك بدور أساسي في إطاحة سلوبودان ميلوزيفيتش من السلطة بعد محاولة الأخير اغتصاب الانتخابات الرئاسية وعرقلة تحول صربيا إلى الديمقراطية<sup>1</sup>.

وعوضًا عن تنظيم تظاهرات واسعة النطاق أو تشكيل حزب سياسي، بدأت حركة أوتبور بعروض مسرحية مبدعة في الشوارع وتظاهرات عامة قامت على السخرية من ميلوزيفيتش. وعملت المجموعة على التغلب على الخوف، وركزت على تحويل الثقافة السياسية للأمة باتجاه معارضة نظامه الفاسد والقمعي. وقام الناشطون عمدًا باستهداف بعض وجوه النظام والجهات الداعمة له مثل عناصر من قوات الأمن، مع الإصرار على عدم اعتبار هؤلاء على أنهم العدو ومحاولة كسب تأييدهم.

إدعى طلاب حركة أوتبور أنهم حركة وطنية من خلال تغطية الأمة بالملصقات والقمصان التي تحمل شعار الحركة المتمثل في قبضة يد (في محاكاة ساخرة لرمز ميلوزيفيتش عن القبضة الدموية) وشعارات مثل "Gotov Je" (انتهى أمره) و"it's Time" (آن الأوان) للتركيز على حرص المواطنين على رحيل الدكتاتور. وبحلول شهر مايو/أيار من العام 2000 كانت الحركة قد نظمت صفوفها في أكثر من مئة بلدة عبر البلاد وقامت بتجنيد أعداد كبيرة من الأشخاص خارج القاعدة الطلابية الأساسية.

استعانت حركة أوتبور عمدًا بأسلوب "التسويق متعدد المستويات للأعمال الخيرية" لتوسيع نطاق شبكتها. وقد ساعدت هذه المقاربة بفضل الدعم الذي لقيته على مستوى التحرك والتوظيف والتدريب، في نمو الحركة بشكل كبير من مستوى القاعدة الشعبية إلى المستوى الوطني.

ونجحت الحركة بصورة مبتكرة في إحباط مساعي قمعها، وكان لمحاولات النظام قمع الحركة مفعول عكسي صب في مصلحة المقاومة. كما أنشأت حركة أوتبور "فرقًا للرد السريع" للاستجابة لتحركات الشرطة، وذلك مع محامين وعناصر من المنظمات غير الحكومية الذين كانوا يحضرون إلى مراكز الشرطة حيث يتم احتجاز المعتصمين، من أجل زيادة التثهير بالقمع وتوفير الدفاع القانوني. ومن ناحية أخرى، استعانت الحركة بالتحركات غير العنيفة المبتكرة لتشجيع المعارضة السياسية المتشاحنة على توحيد صفوفها مما سمح لها بترشيح شخصية سياسية واحدة للانتخابات الرئاسية.

وعندما رفض ميلوزيفيتش التنحي عن السلطة في انتخابات شهر سبتمبر/أيلول 2000 بعدما أكدت العملية الانتخابية خسارته، أعدت المعارضة استراتيجية لزيادة الضغط عليه في الأيام القليلة التالية، بدءًا بالإضرابات والتظاهرات العامة ومقاطعة المدارس والاعتصامات. وذهب فيليمير إيليك رئيس بلدية "كاكاز" الذي يحظى بشعبية كبيرة إلى حد الدعوة إلى ضرب حصار كامل على مدينته. وأفسحت التظاهرات وتدابير الإقناع المجال أمام وقف التعاون الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، وأخيرًا التدخل غير العنيف حيث اجتاحت الحشود المنظمة في تظاهرات غير عنيفة من جميع أنحاء البلاد طرق بلغراد، وقامت بمحاصرة المقرات المهمة، واحتلالها في نهاية المطاف مجبرًا بذلك الدكتاتور على الاستقالة.

مقتبس من: "Otpor and the Struggle for Democracy in Serbia (1998–2000)," International Center on Nonviolent Conflict, accessed June 8, 2018, <https://www.nonviolent-conflict.org/otpor-and-the-struggle-for-democracy-in-serbia-1998-2000>.

ملاحظة: عادة ما يُشار إلى حركة أوتبور على أنها مثال عن الحركات غير العنيفة الناجحة التي تمكنت من الدفاع عن الدستور الصربي والمحافظة على نزاهة العملية الانتخابية. وفي حين حصلت أوتبور على بعض الدعم المادي من الحكومتين الأمريكية والأوروبية (بعدما قام الشباب الصربي بتمويل أولى محطات الحركة)، حاولت بعض الحكومات الأجنبية بما في ذلك تلك التي واجهت تحديات محلية، بتوصيف أوتبور على أنها مجرد دمية تُحركها خيوط أجنبية. ولكن هذا التوصيف لا تدعمه الحقائق.

## المفاهيم الأساسية

### ما هي تكتيكات التّحرّك غير العنيف؟

تتراوح تكتيكات التّحرّك غير العنيف بين أعمال الإغفال (الأمر التي لا نقوم بها) وأعمال الفعل (الأمر التي نقوم بها) على طيف يبدأ بأعمال المواجهة وصولاً إلى أعمال البناء. وعلى خلاف عمليات بناء السلام التي تُركّز على نقل السلطة وبناء الوعي، يُبين الجدول 16 الطيف الواسع من تكتيكات التّحرّك غير العنيف التي استخدمت في حالة حركة أوتبور.

يتعيّن تسليط الصّوء على نهجين إضافيين من تكتيكات التّحرّك غير العنيف التي لا ترد في الجدول 16. وهذان التّهران غير القائمين على العنف يُرسّخان بطريقةٍ أو بأخرى التّضافر بين التّحرّك غير العنيف وعمليات بناء السلام في تحويل النّزاع:

- **التّدخل التّصوري:** في سلسلة التّدخلات المعطّلة والمبتكرة في الجدول 16، توجد أساليب تولّد هياكل بديلة عن الهياكل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحالية المجحفة. ويُمكن أن تكون هذه الأساليب تصادمية أو بناءة أو الاثنين معاً. وعلى سبيل المثال، يُمكن لمجتمع محليّ أن يستحدث سوقاً للمزارعين يوفر مواد غذائية محلية طازجة لمنافسة الاحتكار التجاريّ للمنتجات الغذائية الزراعيّة. أو يُمكن لمنظمة أن تقدّم للرأي العام مصدر معلومات مباشر حول تلوث المياه في حال كانت الوكالات الحكومية تقوم بإخفاء الحقائق. ويُشير مجال التّحرّك غير العنيف إلى هذه التّدخلات على أنّها تّدخلات "تصورية". ويُشير مضمار بناء السلام إلى هذا النوع من التّدابير على أنّه يُعزّز المجتمع المدنيّ ويُحسن الحوكمة والتّطوّر المجتمعيّ، أو الابتكار المؤسسيّ.

- **تدخّل الطرف الثالث غير العنيف:** تتضمّن التّدخلات المبتكرة أيضاً تّدخلات غير عنيفة لطرف ثالث، أو استخداماً متعمّداً للخلاء لتوفير الحماية غير العنيفة، ورصد نقاط التّفشيش والمعايير الحدودية، والتّحرّكات غير العنيفة مثل الاحتجاجات، ودعم عمليات تقييم النّزاع، أو المصالحة أو الوساطة بين أطراف النّزاع. ويستفيد هؤلاء الخلاء من أشكال السلطة الخاصة بهم لأداء هذه الأدوار التي تدعم التّحرّك غير العنيف وعمليات بناء السلام، ومجموعة الأساليب المستخدمة لتحويل النّزاع. كما يجلب الخلاء مصادر قوّة مثل جوازات السفر الدولية، والكاميرات وسبل الاتّصال بواسطة البريد الإلكترونيّ مع شبكات التّحرّك المتأهبة. وباستطاعة هؤلاء الخلاء بمجرد حضورهم، تعطيل عمل الشركات وتوفير حلول بديلة.

## استخدام تكتيكات التحرك غير العنيف في حالة حركة أوتبور

طبيعة الأساليب	العقوبة/ تصادمية (سلبية)	المكافأة/ بناءة (إيجابية)
فئة الأساليب غير العنيفة (المسلوك العام)	<p><b>الاحتجاج</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المسرح الشعبي في الشارع والمونولوج الهازئ بملوزيفيتش والذي يقوم بجولات حول البلاد للحد من الخوف والتأيل من مشروعية ميلوزيفيتش</li> <li>• الحشود الشعبية والمسيرات والتظاهرات الواسعة بما في ذلك مسيرات لممارسة الضغط على المعارضة السياسية لتوحيد صفوفها</li> <li>• توزيع مواد ناقدة لسياسات ميلوزيفيتش على نطاق واسع.</li> <li>• استخدام الإنترنت، والهواتف الخليوية، وآلات الفاكس، ووسائل الإعلام البديلة لبث رسائل المقاومة وتنظيم المعارضة</li> </ul>	<p><b>الجذب</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعميم الرموز الشعبية (مثل رموز حركة أوتبور المتمثلة بالقبضة المحكمة) والشعارات على الملصقات والكراسات والقمصان وفي الدعايات المنفزة لتوظيف أعضاء جدد</li> <li>• السياسات الانتخابية وبناء الائتلافات وتنظيم الحملات</li> <li>• تنظيم حفلات موسيقية واحتفالات ثقافية</li> <li>• التواصل بصورة علنية وخاصة مع المسؤولين الأمنيين ورجال الكنيسة، ووسائل الإعلام، وقادة النقابات، والسياسيين في البلديات، وغيرهم من أجل بناء التحالفات المحتملة والتشجيع على الانشقاق</li> <li>• نشر العرائض والبيانات الصحفية والبيانات الشعبية والخطابات</li> <li>• عقد ورش عمل وجلسات تدريب الناشطين، وتوزيع كتيبات التدريب.</li> </ul>
الإهمال (عدم القيام بالشيء)	<p><b>عدم التعاون</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الإضرابات والتظاهرات التي يُنظمها العمال والطلاب والقانون والممثلون وأصحاب المؤسسات</li> <li>• الإضراب العام</li> <li>• انشقاق عناصر من القوى الأمنية والعسكرية والشرطة من خلال التواصل معها، والدعوات العلنية إلى عدم تعاونهم مع النظام</li> <li>• انشقاق بعض الفعاليات الإعلامية</li> </ul>	<p><b>الامتناع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• منع أو إبطال محاولات احتلال الفضاءات المحيطة بالمقرات الحكومية المهمة (مثل مراكز الشرطة) في حال الاستجابة للطلبات</li> </ul>
الفعل (القيام بالشيء أو ابتكاره)	<p><b>التدخل المعطل</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• قطع الطرق العامة وسكك الحديد بواسطة السيارات والشاحنات والباصات والحشود الواسعة لتعطيل النشاط الاقتصادي والسياسي وإبراز مصادر السلطة الموازية</li> <li>• احتلال المساحات المحيطة بالمقرات الحكومية المهمة (مثل البرلمان والسجون ومقرات وسائل الإعلام) وفي بعض الحالات اجتياح المباني بصورة مكثفة وغير عنيفة</li> <li>• إزالة الحواجز التي تقيدها الشرطة بالجزافات (كمرز إضافي لاحق للمقاومة)</li> </ul>	<p><b>التدخل الخلاق</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• برامج تدريب وتعليم مكثفة</li> <li>• تكوين مجموعات رصد مندية ومحلية.</li> <li>• عقد انتخابات موازية وإقامة نظام تبليغ عن نتائج الانتخابات لرصد حالات الاحتيال في الانتخابات والتبليغ عنها</li> <li>• مبادرة بعض أعضاء حركة أوتبور إلى إنشاء حزب سياسي بعد المرحلة الانتقالية الرئاسية</li> </ul>

الحماية غير العنيفة، المعروفة أيضا باسم حماية المدنيين العزل، هي نوع من أنواع التدخّل غير العنيف الذي يقوم به طرف ثالث. وتشمل الحماية غير العنيفة المدنيين غير المسلّحين والمتدريين الذين يعيشون ويعملون مع المجتمع المدني المحلي في مناطق النزاع العنيف، والذين يقومون بمرافقة الأفراد والمجتمعات المعرضة للتهديد. ويُمكن لهذه المرافقة أن تردع الاعتداءات على أصحاب المصلحة الأساسيين المعنيين لتحويل النزاع بما في ذلك عمليات التحرك غير العنيف وبناء السلام من خلال حماية الناشطين في مجال حقوق الإنسان، وقادة التحركات غير العنيفة، والمفاوضين الأساسيين. وتُعرف الحماية غير العنيفة أيضًا باسم عمليات حفظ السلام بوساطة مدنيين، حيث أنّ هؤلاء الناشطين يمكن أن يتدخلوا ليكونوا بمثابة دروع بشرية لحماية المدنيين من الاعتداءات. ويتم تطبيق حماية المدنيين العزل في مناطق النزاع مثل كولومبيا وجنوب السودان وفلسطين والولايات المتحدة والعراق ومنطقة مينداناو في الفلبين. وتقوم الحماية غير العنيفة على مبدأ حصانة المدنيين في فترة الحرب التي يكفلها القانون الدولي. ومن خلال رصد انتهاكات حقوق الإنسان وتوثيقها، يُمكن للحماية غير العنيفة أن تقوم بتنبية وسائل الإعلام والجمهور الدولي بشأن تصفّ السلطة وحشد شبكات الاستجابة الدولية السريعة لإتقاذ الناشطين في مجال حقوق الإنسان أو المدافعين عن البيئة الذين تستهدفهم المجموعات المسلحة.

#### ما الذي تستطيع تكتيكات التحرك غير العنيف أن تحققه؟

ترمي تكتيكات التحرك غير العنيف بالدرجة الأولى، كما يرد ذلك في رسم كورل البياني رقم 18، إلى بناء السلطة ونقلها وتوعية الرّأي العام بشأن القضايا على المحك. وفي رسم كورل البياني، تُساعد التكتيكات على نقل المجموعة إلى الأعلى باتجاه الزاوية اليمنى حيث يمكن أن تحقّق المجموعة أهدافها. وتركّز الوحدة 8 على دور اختيار التكتيكات غير العنيفة في توفير الدعم للمفاوضات وعمليات السلام من أجل تطوير الحلول السياسية. وتضع التحركات الاستراتيجية غير العنيفة بعين الاعتبار طيفًا واسعًا من مقاربات تحويل النزاع. وقد نظر مارتن لوثر كينغ جونيور وموهانداس غاندي إلى تكتيكات التحرك غير العنيف على أنّها تولّد الضّغط الضّروري للحوار الفاعل والتفاوض مع الخصم.

ويختار القادة، من خلال التحرك غير العنيف، جملة من التكتيكات ويرتّبون تسلسلها بحذر لبناء حملة ناجحة.

#### كيف نختار التكتيكات الأكثر فعالية لتحقيق

##### الأهداف الذكّية (SMARTT) المحدّدة؟

يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد التكتيكات التي ستكون أكثر فاعليّة وعلى ترتيب هذه التكتيكات بطريقة تسمح للمجموعة بتحقيق أهداف التغيير التي ترنو إليها.

ويورد الجدول 17 لائحة بالأمثلة عن أهداف حملة أو حركة ويستعرض الأسئلة المناسبة للمساعدة على تحقيق التخطيط الاستراتيجي.

## رسم كورل البياتي: النزاع العلني

عملية تحويل النزاع	
العنف والظلم	السّلام والعدالة
السلطة المتوازنة	السلطة غير المتوازنة
<p><b>تسوية النزاع:</b> تمارس التكتيكات الضغوطات على المجموعة الحاكمة لتحملها على مراعاة مصالح المجموعات الأخرى والافتناع بها من خلال المفاوضات أو الوساطة.</p>	<p><b>السّلام والعدالة المستدامين:</b> المفاوضات القائمة على المبادئ تُعالج المصالح الأساسية لجميع المجموعات.</p>
<p><b>النزاع الصّمني:</b> تنظيم صفوف المجتمع المحلي، وتشكيل الائتلافات، وبناء القدرات، والتوعية، وتقييم النزاعات، والإنذار المبكر والدبلوماسية الوقائية للتوعية بشأن الحاجة إلى التغيير.</p>	<p><b>النزاع العلني:</b> العمل غير العنيف في سبيل توعية الرأي العام  وإقامة التوازن بين المجموعات ورصد حقوق الإنسان في سبيل ترسيخ القدرة على فهم المشكلة  وحفظ السلام وحماية برامج المدنيين في سبيل الحد من مستوى العنف.</p>
درجة وعي متدنية حيال المواضيع	درجة وعي مرتفعة

## توسيع نطاق المشاركة

## غوص في الأعماق

كيف يتم اختيار تكتيكات تشاركية ومتاحة وبناء أكبر قدر من المشاركة؟

يجب بدايةً تغليب التحرك غير العنيف على التحرك العنيف بما أنّ نجاح الحملات غير العنيفة عادة ما يكون رهن الأعداد الكبيرة التي ستشارك في التحرك بالمقارنة مع الجهات المعنية بالحملات العنيفة. ولحسن الحظ، فإنّ من بين منافع التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام بالمقارنة مع الأساليب العنيفة هو أنّ الأولى أكثر شمولاً وإتاحةً لمجموعاتٍ متنوّعةٍ من الناس. ويعدّ تعزيز طيف من التحركات المبتكرة غير العنيفة سبباً آخر لتوسيع احتمال المشاركة الفاعلة لطيفٍ واسعٍ من الأشخاص. أمّا دمج تكتيكاتٍ تعكس

تنوّع الثقافات والتقاليد المحليّة والمصالح الشعيبة فلا يجعل الحملة أقرب إلى المواطنين وحسب وإنما يجعل منها سبباً أساسياً لتحقيق نتائج مستدامة ودائمة.

وفي مرحلةٍ من مراحل التغيير، قد يكون من المهمّ اختيار تكتيكاتٍ متشعبةٍ وقليلة الخطورة (مثل الصّرب على الأقدار والمفالي أو ارتداء ملابسٍ محدّدة) للحدّ من الخوف، وبناء الثقة، وإشراك مجموعاتٍ جديدة، وتقادي الصّرر أو الخسارة الكبيرين اللذين قد يلحقان بحركة راسخة تُعاني قمعاً شديداً. وغالباً

## وضع الأهداف التكتيكية

الهدف	أسئلة للتحقق من الفعالية
زيادة السلطة	<ol style="list-style-type: none"> <li>هل ستزيد التكتيكات من سلطة المجموعة وقدرتها على تحقيق أهدافها؟</li> <li>هل ستساعد التكتيكات المجموعة على اغتنام المبادرة والمحافظة عليها؟ من شأن التكتيكات الناجحة أن تمهّد لبداية استجابة من جانب الخصم عوضاً عن الاستجابة لتحركات الخصم</li> <li>هل يعطلّ التكتيك العمل كالعادة أو يمهدّ الطريق لبدائل أخرى؟</li> <li>هل يؤثر التكتيك في الهدف المحدد/ الأهداف المحددة؟ وهل سينقل التكتيك الأهداف على طول طيف الحلفاء باتجاه موثّق؟</li> </ol>
زيادة الوعي العام	<ol style="list-style-type: none"> <li>هل سيُعزّز التكتيك الوعي حيال المواضيع الأساسية؟</li> <li>هل سيتمكّن الرّأي العام من فهم الموضوع الأساسي الذي جرى التعبير عنه في التكتيك؟ هل لدى التكتيك رسالة واضحة ومنطق قوي يُعبر عن ذاته؟ هل ستعبر صورة التكتيك عن القصة؟</li> <li>هل سيُعرض التكتيك نقاط الضعف الأخلاقية في موقف الخصم للخطر ممّا يسمح للرّأي العام بأن "يعاين" القضية بطريقةٍ جديدة؟</li> </ol>
توسيع نطاق المشاركة	<ol style="list-style-type: none"> <li>هل يسمح التكتيك لأكثر عدد ممكن من الأشخاص بالمشاركة لمجرد أنّ المسألة مسلّية أو مثيرة للاهتمام؟</li> <li>هل التكتيك مناسب ثقافياً وهل سيُخاطب خيال المشاركين/الداعمين المحتملين الجدد؟</li> <li>هل يفتح التكتيك الباب أمام تحوّل الولاءات أو حصول تسرّبات من صفوف مؤيدي الخصم؟</li> <li>هل من السهل القيام بنفس التكتيك في مكان آخر أو في زمن آخر على يد مجموعات من الأشخاص الذين هم حلفاؤك أو قد يُصبحون حلفاءك؟</li> </ol>
الفوز أو ممارسة الضغط على الهدف الأولي أو الثانوي	<ol style="list-style-type: none"> <li>هل يولّد التكتيك الضّغط على المجموعات في سبيل تغيير السلوك (وقف السياسات الاستبدادية لعناصر حفظ الأمن، سنّ قانون مكافحة الفساد، وقف الممارسات التي تلوث البيئة، تطبيق اتفاقيات السلام، الخ) من خلال التدابير أحادية الجانب والتفاوض أو الوساطة؟</li> <li>هل سيُشجّع التكتيك الهدف على تغيير تحركاته أو سلوكياته من خلال الحوار أو من خلال الإقناع؟</li> <li>هل هناك تكتيك آخر يتمّ اعتماده في سبيل ممارسة شكلٍ أكثر فاعليّة من أشكال الضغط على مجموعاتٍ محددة لزيادة القدرة التفاوضية؟</li> </ol>
تعظيم استغلال الموارد	<ol style="list-style-type: none"> <li>هل لديك الموارد، والتدريب، وعدد المشاركين الضروريّ لتنفيذ التكتيكات على النحو المناسب؟ ما هو تقييمك الذاتي؟</li> <li>هل يعكس التكتيك مواطن قوتك؟</li> </ol>
التنبؤ بالعنف المحتمل والمخاطر الأخرى	<ol style="list-style-type: none"> <li>هل ينظر التكتيك في احتمال الاستجابة العنيفة القمعية؟ هل من الأفضل تركيز التّحرّك أو تفكيكه؟ يُمكن أن تكون تكتيكات التفكيك مثل المقاطعة أو القرع على الأقدار والمقالي في فترةٍ محدّدة من النهار فعّالة لأنها تسمح للأشخاص بالمشاركة في التدابير والحدّ من حالات العنف القمعيّ. تحدث تكتيكات التّركّز عندما يكون المواطنون مركزين، مثلاً في تظاهرةٍ أو مسيرةٍ شعبيةٍ. وهي تسمح بمشاركة الالتزامات وبناء التضامن وإفصاح رغبة الخصم في استخدام العنف.</li> <li>هل ستكون درجة المعاناة أو الكلفة متناسبة مع النتيجة المتوقّعة؟ قد يتعدّر احتمال بعض التكتيكات التي تستوجب معاناة جسديةٍ أو اقتصاديةٍ لفترةٍ زمنيةٍ طويلةٍ.</li> <li>هل ينظر التكتيك في أو يُمهّد لدرجة التهديد بحقّ الناشطين غير العنيفين؟ وهل المشاركون مستعدّون للدول عن العنف والمحافظة على أقصى درجات الامتثال لتكتيكات التّحرّك غير العنيف ولو قبلوا بعنفٍ قاعمٍ؟</li> </ol>
التمهيد لعملية انتقالية ومفاوضات وعمليات سلام رسمية	<ol style="list-style-type: none"> <li>هل يبعث التكتيك شعوراً بالخوف أو الصدمة في وسط الخصم الذي قد يعزّز بطريقةٍ غير متعمّدة مقاومته للتفاوض والتغيير؟ على سبيل المثال، السباب والاعتداءات الشخصية قد تُصعب التفاوض مع الخصم في مرحلةٍ لاحقةٍ بعد تغيير السلطة.</li> <li>هل يشير التكتيك إلى وجود مطلب "كلّ شيء أو لا شيء" ومقاربة "الخسارة والربح" حيث يُمكن للخصم أن يتخلّى عن احتمال إيجاد نتيجة مرضية للطرفين؟</li> <li>هل يُعبّر التكتيك أو الرسالة عن التزام صريح بحاجة الخصم ونيتك في إيجاد حلّ يستوفي بعضاً من حاجات الخصم الأساسية أو مصالحه؟</li> </ol>

يساعد أفضل التكتيكات على تعزيز المشاركة والدمج وتوسيعهما، وتعزيز السلطة بصورة فعالة في إحداث التغيير المنشود، مقابل أقل قدر ممكن من الموارد والوقت والمال. وستساعد الإجابة عن الأسئلة التالية على تقييم الفاعلية المحتملة لتدابير محددة.

بالنفس عن تدمير الممتلكات (الأمر الذي من شأنه أن يقلل الدعم الشعبي للقضية)، ولكن عليها القيام بذلك من دون إدانة المجموعات التي تختار استخدام ذلك التكتيك. أما اللجوء إلى الحوار الميسر داخل الحركة، ومع الحلفاء المحتملين، فقد يساعد المجموعات على إقامة أهداف مشتركة ووضع استراتيجية موحدة وترتيب تسلسل التكتيكات المتفق عليها.

ما يلتحق الأفراد بالتحركات المشتركة عندما يكونون أقل شعورًا بالخوف، وعندما يرون أصدقاءهم وأقربانهم وأقاربهم يُشاركون في التحركات. أما التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام فهي نشاطات اجتماعية بالدرجة الأولى. وفي حالات أخرى، من المهم العمل مع حلفاء محتملين حتى وإن اختلفت معهم في أساليب إحداث التغيير. ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال، قد يكون من المفيد لمجموعات التحركات غير العنيفة المفتوحة النأي

## هل يمكن إعادة التقييم بعد كل تكتيك؟

نعم! بالفعل، التقييم المتواصل ضروري. ففي حين تقتضي الاستراتيجية تخطيطاً، يجب أن تكون تلك الخطط مرنة. ولذلك بادر بالتقييم بعد كل تكتيك وحدث تحليلك للسياق، وحدد موقع أصحاب المصلحة في طيف الحلفاء، واعرف طريقة استجابة الخصوم لتكتيكك.

إن إجراء التقييم يستوجب وضع قناة تواصل مع الخصوم، والحلفاء، ومن بينهما للتحقق من وجهات النظر والمصالح والجهوية للتفاوض.

انطلاق أو سلم متدرج يمكنه نقل مجموعة صغيرة ومنزوعة السلطة صعوداً إلى حيث يزداد حجمها ونفوذها. وفي الرسم 19 شرح كيفية ترتيب تسلسل التكتيكات وفق مراحل عملية تحويل النزاع.

**كيف يمكن ترتيب تسلسل التكتيكات من الناحية الاستراتيجية؟**  
تتكون الاستراتيجية من سلسلة تدابير ومراحل تحقق الغايات التي تسهم في تحقيق الهدف الإجمالي. لذلك يجب أن تفكر في التكتيكات على أنها نقطة

مباشرة في هدفٍ استراتيجيٍّ أو أكثر من أهداف الاستراتيجية الإجمالية. وعلى سبيل المثال، قد يرمي أحد التكتيكات إلى حمل عددٍ أكبر من الأشخاص إلى المشاركة في الحركة. وقد يهدف تكتيكٌ آخر إلى إقناع حليفٍ أو أكثر من الأصدقاء بأن التغيير ضروري (وبأن لهم مكاناً في هذا التغيير).

### ما هو دور الابتكار في الاختيار التكتيكي للحملات الفعالة؟

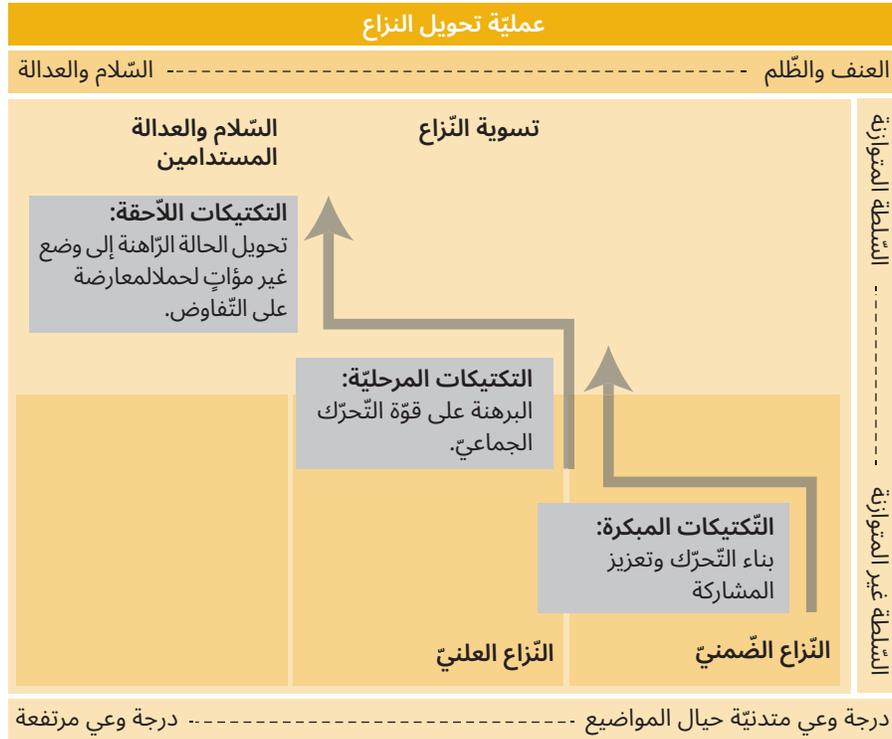
إنّ الابتكار أو الإبداع التكتيكي هو عنصرٌ أساسيٌّ من عناصر تطوير وإدامة التحرك غير العنيف الذي سيحدث أثراً. وفي حال استراحت الحملات إلى نهجٍ محدّد بشكلٍ كبير (مثل المسيرة أو الإضراب) واستخدمته مراراً وتكراراً، فقد يجعل ذلك التكتيك أقلّ فاعليّةً بما أنّ الخصم سيتمكّن من تنقيح استجابته وتحسينها. أمّا استخدام تكتيكاتٍ أو أساليبٍ جديدةٍ فمن شأنه أن يأخذ الخصم أو العدو على حين غرة وأن يُعزّز الفاعليّة.

تميل التكتيكات المبكرة إلى التركيز على زيادة المشاركة والمشروعية وبناء القوة في حركة التغيير. وفي المرحلة الوسطى، تميل التكتيكات إلى التركيز على استعراض القوة الجماهيرية للحركة وإدامة المشاركة في عملية تحويل النزاع. وتُساعد "الانتصارات الصغيرة" على بناء الزخم وإدامة المشاركة. ولذلك من المهمّ تقييم الأساليب عبر المرحلتين المبكرة والوسطى وإعادة النظر في الاستراتيجية أو في نظرية التغيير في حال لم تحقّق التكتيكات النتيجة المنشودة. وفي المحطّات اللاحقة من عملية تحويل النزاع، يُمكن أن تختار المجموعات الاستعانة بتكتيكات أكثر خطورةً مثل تلك التي تحمل الخصم على الجلوس إلى طاولة المفاوضات أو التي تعطلّ الحركة اليومية فلا يعود الوضع الراهن مريحاً.

ضع خارطة بالخيارات المحتملة بشأن طريقة ترتيب التكتيكات التي تُبنى الواحدة على الأخرى أو تكمل الواحدة الأخرى. ويجب أن يُسهم كلّ تكتيك

الرسم 19.

## رسم كورل البياني: تخطيط التكتيكات



## الجدول 18.

### جدول بياني عن التطبيق رفيع المستوى

**الهدف الذكي:** الحصول على تغطية إعلامية شاملة في ثلاثة مرافق بحلول 30 يناير/كانون الثاني، من أجل بناء الوعي حيال القضايا في المجتمع المحلي.

**التكتيك:** عرض شريط مصور مساءً عن ثقافة (memes) ورسائل الحملة في فضاء عام.

خطوة التَّحَرِّك	تاريخ انتهاء الخطوة	الجهة المسؤولة	الموارد المطلوبة	الحواجر المحتملة أو المخاطر	الجهات المتعاونة
عرض شريط مصور	1 يناير/كانون الثاني	كويكو، سارا	إيجار جهاز عرض وتعيين 4 موظفين بقيمة 2.050 دولار أمريكي	حالة الطقس، حارس أمن-الحاجة إلى علاقة متينة مع الشرطة.	أعضاء من مجموعة الفنون والتَّحَرِّك

قد يحتاج إلى لائحة أكثر تفصيلاً من المهام المحددة والمهام الفردية في سبيل تنفيذ التكتيك بسلامة وفعالية. أما خطة التطبيق فستتناولها بمزيد من التفصيل في الوحدة رقم 9.

وفي هذه المرحلة يمكن لمخططي الحملات ومعدّي التَّحَرِّكات والفعاليات الاستفادة من عمل "التفكير التصميمي". حيث تُبنى الممارسات الفضلى في مضمار التصميم المتمحور حول الإنسان على استخدام مقاربة تُشجّع على الحلول المحتملة للعصف الذهني واختبارها مع المجموعة المستهدفة بطريقة رانجة أو نموذجية قبل استثمارها في منتج كامل. وهذه المقاربة تُعرف باسم "مقاربة التكرار السريع" والتي غالباً ما يتم تجاوزها لكون الناشطين والمخططين يتوقون للقيام بأي شيء، بأسرع وقت ممكن، حتى وإن أدى ذلك إلى خسارة بصمتهم. ومن شأن وضع النماذج واختبارها سريعاً أن يُعطي معلوماتٍ مرتجعةً فوريةً ومباشرةً بشأن الفكرة المطروحة، والمساعدة على بلورتها في مقاربة أكثر فعالية. ومن المهم اختبار النموذج مع الأشخاص الذين هم أقرب إلى الجمهور الهدف من أجل التوصل إلى نتائج منطقية.

وعلى سبيل المثال، إذا كنت تنوي تنظيم حملة في قضية الفساد وتريد تعبئة الأشخاص، فسيكون من المفيد أن تعرف إذا كانوا ينوون الالتحاق بالحملة في حال خاطبت شعورهم حيال العدالة الاقتصادية أو الغضب الأخلاقي أو

يفتح الابتكار المجال أمام التصعيد ومشاركة الجهات التي تتمتع بجملة من المهارات وبقدرات ذات مستويات مختلفة، وابتكار سبل خاصة بالقضايا وأصحاب المصلحة والسباق. فالابتكار يستأثر بانتباه الأفراد ويُشكّل بذاته تغطية إعلامية حتى ولو كان بشأن قضية تجاهلتها في الماضي وسائل الإعلام. أما مجرد الانتقال من الاستجابة المتوقعة والبسيطة العنيفة (مثل صدام عنيف مع عناصر الأمن) إلى التَّحَرِّكات غير العنيفة فيوسّع الاستجابة لتشمل طيفاً واسعاً من التَّحَرِّكات والنشاطات بدءاً من حلقات التوعية والتدريب واللافتات الاحتجاجية وصولاً إلى حصار الدمي التمثيلية العملاقة والتعاونيات العمالية. ذلك أنّ استخدام الفنون والثقافة يُخاطب الأفراد بلغة يفهمونها ويتواصلون معها.

#### لدينا فكرة ممتازة... ما عسانا نفعل؟ كيف يمكننا

#### أن نترجم الأفكار التكتيكية إلى أفعال؟

إنّ الخطوة الأولى في الانتقال من فكرة عظيمة إلى تكتيك فعليّ تتمثل بوضع خطة تحرك أو تطبيق. وفي عملية التخطيط الاستراتيجي، يجب تخصيص متسع من الوقت لوضع خطة تتضمن أهدافاً واضحة، ومواعيد محددة للمفصلات الأساسية، وتحديد الجهات وما هو مناط بها من مهام، ومؤشرات لقياس التقدّم. ويمكنك هنا الاطلاع على الجدول 18 للحصول على مثال بشأن كيفية وضع خطة لتطبيق تكتيك ما، مع الإشارة إلى أنّ كل تدبير

حبهم للبيئة. هنا يمكنك إعداد اختبارٍ بسيطٍ مع بعض الصّور ثم تسأل الناس في الشارع ممّن تفكر أنّهم جمهورك المستهدف لمعرفة طريقة تجاوبهم مع رسالتك. ويمكن أن يتم ذلك بسرعة أيضًا عبر الوسائل الإلكترونية.

### ما هي العلاقة بين السبيل والغايات؟

تعتبر تكتيكات التّحرك غير العنيف "سبيلًا" لتحقيق "غاية". وفي التّحركات غير العنيفة، عادةً ما يتم فهم السبيل على أنّها مهمة بقدر أهمية الغايات. وقد خلص بحثٌ بعنوان "ما هي عوامل نجاح المقاومة المدنية" إلى أنّ الحملات غير العنيفة تمهّد الدّرب لمجتمعاتٍ أكثر انفتاحًا وديمقراطيةً<sup>2</sup> حتّى وإن فشلت في تحقيق هدفها الأساسي. وبتعبيرٍ آخر، كلّما استثمرت المجموعات في مهارات وعمليات بناء السّلام التشاركيّة، وتمدت إلى استخدامها في بناء التّنظيم والشبّكة الداخليين، كلّما تمكّنت من قولبة المستقبل الذي تعمل في سبيله. ويمكن للتّحركات غير العنيفة التي تستثمر في بناء عمليّات وانتلافاتٍ ديمقراطيةٍ أن ينتهي بها الأمر في إنشاء مؤسسات أكثر ديمقراطيةً حتّى ولو حُكم على التّحرك بالفشل على المدى القصير.

ولكن جدير التّنويه بأنّ بعض التّحركات غير العنيفة يُمكن أن يُصعب إيجاد حلٍّ مستدام. يُمكن للتّكتيكات التي تُعاقب الحملات على الخصم أو تجعلها أكثر شخصيّةً أن تسيء إلى الأهداف وتجعل تحقيقها أمرًا صعبًا.

### كيف يُمكن الاستفادة على النّحو الأمثل من إمكانية الرّبط

#### بين تكتيكات التّحرك غير العنيف وعمليات بناء السّلام؟

يشكّل الحوار والتّواصل المفتوح مع الخصم في نهج مارتن لوثر كينغ القائم على رفض العنف، شأنًا أساسيًا في شتّى مراحل النزاع أو في مختلف مربّعات رسم كورل البياني<sup>3</sup>. فالانفتاح على الحوار وسائر أشكال التّواصل مع الخصم والجهات الدّاعمة مهمّ لأنّه:

- يفسح المجال أمام إمكانية الإصغاء إلى الخصم لتوضيح حاجاته ومصالحه، والإطّلاع على احتمال تغيّرها،
- يسمح بالتّعبير عن الالتزام في سبيل تحقيق حاجات أو مصالح الخصم لا بل حتّى تغيير رغبته في شئ اعتداء،
- يوفر مساحةً لبدء قطاف ثمرة العلاقات الشّخصيّة،
- يخلق فضاءً للتّعبير عن الالتزام بالنّهج غير العنيف أو عن الرّغبة في المقاومة
- يُركّز على مقاومة السياسات أو الأضرار من دون إفقاد الخصم إنسانيّته إلى الحدّ الذي يستحيل فيه عقد مفاوضات مستقبلية.

# بين السطور #1

## كتاب "المتاعب الجميلة" (Beautiful Trouble) - استعراض أفضل التدابير وأسوأها

### الأهداف التعلّمية:

- تحديد المبادئ والنظريات والتكتيكات والدروس بشأن التّحرّكات غير العنيفة النّاجحة والأقلّ نجاحًا وممارسات بناء السّلام من خلال فنّ الرّواية
- التعريف بقيمة ثقافة التّقييم وتعلّم الأقران
- تحديد مفاتيح التدابير الفعّالة وتسميتها
- تحفيز المشاركين على الخلق والإبداع بحيث يتّلعّنون بدرجة أكبر على التّحرّكات غير العنيفة وممارسات بناء السّلام في سياقات أخرى.

### تهيئة الجلسة:

- إن أمكن، قم بهذا النّشاط في فضاء كبير كفاية بحيث يسمح بالتنقّل. ضع بتصرّفك الورق والأقلام والشّريط اللاصق وغيرها من المستلزمات. ذكّر الأشخاص بأننا نستطيع أن نتعلّم من تجاربنا السيئة والجيدة في أن. استعن بالجدول 20 كمادّة مرجعيّة لعملك.

### طريقة العمل:

1. في مجموعاتٍ صغيرة، اطلب من المشاركين تبادل أمثلة عن أفضل أو أسوأ التّحرّكات غير العنيفة، أو مقاربات بناء السّلام التي شاركوا فيها أو اطّلعوا عليها بعض الشّيء. اطلب منهم أتباع التّعليمات التّالية:

أ. بدايةً، التعريف بالحملة أو التّحرّك موضوع العرض؛

ب. استعراض أهداف الحملة؛

ج. وصف التكتيك أو النهج المتبع في محاولة تحقيق الهدف المنشود؛

د. الوقوف عند النتيجة ودرجة فاعليتها.

2. اختر قصّة لتنتشرها مع المجموعة بطريقة مبتكرة: بواسطة عرض تفسيريّ أو هزليّ أو جدول أو رسم أو أغنية الخ؛

3. عندما تعود إلى المجموعة الأكبر، اطلب من كلّ مجموعة صغيرة أن تعرض مثالاً عن أفضل أو أسوأ التدابير؛

4. اجمع التكتيكات والدروس ثمّ لخصّ المكتسبات، وحدّد المبادئ، والنظريات، وتوجّهات العمل المستقبليّ؛

5. خصّص وقتاً لجلسة عرض الخلاصات. ما هي المواضيع أو الدروس المستخلصة بشأن التدابير الفعّالة؟ استعن بالجدول رقم 20 لتحليل بعض التكتيكات المشتركة. هل اكتسبت معلوماتٍ أعظم بفضل الأمثلة عن التدابير الأسوأ أو الأفضل؟

## بين السطور #2

### نقاط التدخل الاستراتيجية

#### الأهداف التوعوية:

- حدّد بعض المواقع المادية والوهمية لاتخاذ تدابير غير عنيفة تدعم أهداف الحملة؛
  - أضعى على المواقع التي يُمكن فيها للتدخلات أن تُحدث أثرًا مهمًا في الأهداف وأن تشرح جوهر الموضوع أو تعطل مجرى العمل كما جرت العادة
- الموقع الذي تحصل فيه عملية التمار (خط أنابيب يعبر أرضًا زراعية، أو موقع خاضع لرهن عقاري أو موقع لقطع أشجار في غابة)
  - المكان الذي يتم فيه الإنتاج (المعمل الذي صنعت فيه الشبابتك، مزرعة الخ)

#### تهيئة الجلسة:

- سوف تحتاج إلى أوراق كبيرة وأقلام
- المكان الذي يقع فيه الاستهلاك (متجر كبير، محطة وقود، طلبية بواسطة الهاتف، مدرسة)

#### ملاحظات تخطيطية إضافية:

- تمهيدًا لبدء التمرين، أعد ورقة عمل واحدة لكل نقطة تدخل. اكتب اسم نقطة التدخل عند أعلى الورقة. وزّع البطاقة إلى عمودين "النقطة" و"الفكرة" وألصقها على الحائط. استعن بالجدول 19. في المجموعة الكبرى، ناقشوا النقاط معًا. وعند الإمكان، استعن بمثال عن حملة يُشارك فيها أحد أفراد المجموعة.
  - يمكن أن تكون نقاط التدخل بمثابة مواقع مادية فعلية و/أو فضاءات ثقافية أو سياسية. إن نقاط التراجع والاستهلاك واتخاذ القرار والإنتاج عادة ما يتم تحديدها على أنها مواقع مادية؛ أما النقاط التي تنم عن افتراض أو فرص فهي أكثر وهمية أو أيديولوجية. يُمكنك أن تجد بأن أفكارك أو مواقعك تندرج ضمن أكثر من فئة، وبالتالي لا تتردد في إدراجها ضمن هذه الخانات كلما كانت في خدمة التفكير المبتكر.
- المكان الذي يُمكن أن يولد فيه حلّ بديل أو فرصة بديلة (حدث ثقافي أو سنوي، زيارة خاصة يقوم بها مسؤول عام، أرض خالية يُمكن أن تتحول إلى حدائق)
  - المكان الذي تتخذ فيه القرارات (برلمان أو كونغرس، مجلس إدارة شركة، مجلس إدارة المدرسة، الأمم المتحدة)
  - المكان الذي تتعزز فيه الأفكار والافتراضات (مكان لمعارضة القنوات والأساطير الاجتماعية: المطاعم التي تتبنى الفصل العنصري، ومكاتب التجنيد العسكري)

إذا تمكنت من القيام بعرض بصري قصير، فاحرص في خلال شرح التمرين على عرض الصور عن التحركات المبتكرة في محطات مختلفة من حملات متعدّدة. تتوفر مراجع جيدة في كتاب "المتاعب الجميلة" *Beautiful Trouble* (beautifultrouble.org) وعلى موقع *Actipedia.com* و *WagingNonviolence.org*.

## الجدول 19. ورقة عمل نقاط التّدخل

ما هي نقاط التّدخل	ما هي التّدابير التي يُمكن اتّخاذها على هذا المستوى؟
الإنتاج	
الدمار	
الاستهلاك	
اتّخاذ القرارات	
الافتراضات	
ما هو الافتراض المطعون فيه؟	
الفرص (التوقيت)	

أداة أعدّها مركز الاستراتيجيات المبنية على القصص، عدّلها كتاب "المتاعب الجميلة" *Beautiful Trouble*. متوقّرة على الموقع <https://www.storybasedstrategy.org/points-of-intervention.html>.

### طريقة العمل:

1. يتوزّع المشاركون على فرقتين مؤلفتين من شخصين أو ثلاثة. تُمنح كلّ مجموعة ورقة عمل. يُطلب من المشاركين التفكير في مواقع تخدم نقاط التّدخل المحتملة وإدراجها على الورقة في عمود النقاط (3 إلى 5 دقائق). في حال أنهيت أيّ أداة من أدوات التقييم السابقة، استخدم هذه المعرفة لاستئارة العصف الذهني. خذ بعين الاعتبار أصحاب المصلحة وعلاقات القوة والرّوابط/الفواصل وهلمّا جراً.
2. بعد وضع دقائق، اطلب إلى البعض الاستعانة بورقةٍ أخرى والإضافة إلى ما جاء في عمود النقاط (2 إلى 4 دقائق).
3. اطلب إلى المشاركين الانتقال إلى ورقةٍ إضافيةٍ ومتابعة العصف الذهني (دقيقتان).
4. الآن اطلب من المشتركين وضع خطط العمل والتفكير في التّدابير المحتملة التي قد تحصل على مستوى النقاط التي تمّ إدراجها. دَوّن هذه التّحرّكات في العمود المخصّص للأفكار. انتقل إلى أوراقٍ أخرى بحسب الوقت (مجموع الوقت 5-10 دقائق).
5. إذا تسنّى لك الوقت، اطلب من المشاركين التفكير في الجهة التي قد تتأثر نتيجة التّحرّكات المقترحة في نقاط مختلفة (5-10 دقائق).
6. قم بجولةٍ استعراضيةٍ، ضع دائرةً أو علامةً للإشارة إلى الأفكار الملفتة.
7. بالعودة إلى المجموعة الأكبر، شارك الاستنتاجات التّعجبية، والأفكار التي تُساعد المشاركين في حملاتهم وهكذا دواليك.
8. في الختام، لخص المكتسبات أو النقاط الأساسية بشأن الأداة. يُساعد ذلك على توسيع الاحتمالات والتشجيع على التفكير الخلاق وعلى إضافة الابتكار إلى التكتيكات. وفي حال تسنّى لك الوقت، اطلب من المشاركين تدوين الأفكار الأساسية الثلاث التي يُمكن التوسّع بها.
9. خطوة إضافية: اختر مدى مواءمة الأفكار التكتيكية مع الاستراتيجية من خلال التنبؤ الاستشرافي التراجعي – هل تدعم تلك الأفكار بوضوح أحد أهدافك الذكيّة (SMARTT GOALS)؟

## بين السّطور #3

### اختيار بطاقة التخطيط التّكتيكيّ ومصفوفة المقارنة

#### الأهداف التّعليمية:

- المقارنة بين اختيار التّكتيكات باستخدام الاعتبارات والأسئلة الأساسية لاختيار تكتيكات مبتكرة بالاستناد إلى السياق الخاصّ بها (كما جاء أعلاه)

#### تهيئة الجلسة:

- يجب الاستعانة بأوراق كبيرة الحجم وبأقلام

#### طريقة العمل:

1. املا الجدول رقم 20 بما لا يقلّ على ثلاثة تكتيكات من القصة المرجعية لحركة أتور المفصلة أعلاه. في حال تطبيق التمارين الواردة في هذا الدليل مع مثال عن دراسة حالة من عمل المجموعة، يُمكن استخدام التحليل لعملية التقييم أو أداة نقاط التدخل لتقييم تكتيكات التحرك غير العنيف المحتملة وتطويرها.

2. اطلب من المجموعات استخدام الأسئلة التي وردت قبلاً في هذه الوحدة لمناقشة كلّ فئات الجدول 20.

3. اطلب إلى المجموعات تصنيف قوّة كلّ تكتيك على سلّم من 0 إلى 10 بحيث تكون 10 هي الأقوى. يجب إضافة نتائج كلّ تكتيك محتمل لمعرفة التكتيك الأقوى. يُمكن لمجموعة أن تقرّر في نهاية المطاف إجراء التكتيكات الثلاثة أو أكثر. كما يُمكن أن يكون هذا التمرين مفيداً لوضع ترتيب استراتيجيٍّ للتكتيكات. وبصورةٍ عامّةٍ، لا بدّ من تكتيكات لبناء الوعي العامّ وتوسيع نطاق المشاركة مع اقتراب موعد التحرك غير العنيف.

## التخطيط التكتيكي

التكتيك 3	التكتيك 2	التكتيك 1	اختيار التكتيكات. هل يسهم التكتيك في . . .
			<p><b>زيادة السلطة؟</b></p> <p>هل لديه مطلب واضح؟ ما هو؟ هل يُحافظ على المبادرة ويستفزّ الخصم إلى استجابة؟ هل يُعطّل العمل كالعادة أو يفسح المجال أمام البديل؟ هل يُحقّق الهدف المنشود؟ هل سينقل التكتيك الأهداف على طول طيف الحلفاء؟</p>
			<p><b>تعزيز الوعي العام؟</b></p> <p>هل تُعبّر الصورة عن القصة؟ هل تقضح مواطن ضعف المعارضة؟ هل تقدّم وسيلةً جديدةً لمعالجة المسألة؟ هل الرّسالة واضحة؟ هل يُوذّي الوضع إلى التصعيد أو التّفيس؟</p>
			<p><b>تعظيم المشاركة؟</b></p> <p>هل هناك عتبة مرتفعة/منخفضة في المشاركة؟ هل هي مطروحة للمشاركة الجماهيرية؟ هل تعرّز الابتكار والخلق؟ هل هي مناسبة ثقافيًا؟ هل يُمكن تكرارها بسهولة؟</p>
			<p><b>الفوز أو ممارسة الضّغط على هدفٍ أولي أو ثانوي؟</b></p> <p>هل يمارس التكتيك ضغطًا على المجموعات في السلطة لتغيير سلوكها (وقف ممارسات الشرطة القمعية، سنّ تشريعات مكافحة الفساد، وقف ممارسات تلويث البيئة، تطبيق اتفاقية سلام إلخ) من خلال التدابير الأحادية والمفاوضات أو الوساطة؟ هل سيُشجّع التكتيك الهدف (الأهداف) على تغيير التدابير أو السلوكيات من خلال الحوار أو بواسطة الإقناع فقط؟ هل هناك تكتيك آخر يجب توظيفه لممارسة شكلٍ أكثر فعاليةً من أشكال الضّغط على مجموعاتٍ محدّدة لزيادة الفوّة التفاوضية؟</p>
			<p><b>تعظيم استغلال الموارد؟</b></p> <p>ما هي كلفة المورد (الزّمان، الوقت)؟ هل لديك قدرة/مهارة أو تحتاج إلى تدريب مكثّف أو وقت إضافي للاستعداد؟</p>
			<p><b>استباق العنف المحتمل وسائر المخاطر؟</b></p> <p>هل هناك خيار أقلّ خطورة أو أقلّ استهلاكًا للموارد؟</p>
			<p><b>التمهيد لتكتيكات أخرى ولمفاوضات وعمليات سلام؟</b></p>
			<p><b>اعتبارات أخرى؟</b></p> <p>هل يراعي التكتيك الحاجات والمصالح الخاصة بالخصم؟ ما هو تأثير التكتيك في المفاوضات المستقبلية؟</p>

- “Actipedia.” Actipedia. Accessed December 22, 2017. <https://actipedia.org/>
- “Beautiful Rising.” Beautiful Rising. Accessed December 22, 2017. <https://beautifulrising.org/>
- “Beautiful Trouble | A Toolbox for Revolution.” *Beautiful Trouble* (blog). Accessed December 22, 2017. <http://beautifultrouble.org/>
- Beer, Michael. “Revisiting the Methods of Nonviolent Action.” *International Center on Nonviolent Conflict .Special Report* (forthcoming 2019)
- “Build Your Own Toolkit.” The Change Agency. Accessed December 17, 2017. <http://www.thechangeagency.org/campaigners-toolkit/build-your-own-toolkit/>
- “Campaign Accelerator Toolkit: Sense.” Accessed January 30, 2018. <https://mobilisationlab.org/wp-content/uploads/2017/03/CA-sense-final.pdf>
- Canning, Doyle, Patrick Reinsborough, and Jonathan Matthew Smucker. *Re:Imagining Change: How to Use Story-Based Strategy to Win Campaigns, Build Movements, and Change the World*. Oakland, CA: PM Press, 2017
- “5 Stages in the Design Thinking Process.” The Interaction Design Foundation. Accessed January 30, 2018. <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
- “Global Change Lab Public Files—Google Drive.” Accessed January 2, 2018. [https://drive.google.com/drive/u/0/folders/0B1qz\\_x\\_\\_YmKKaGxPdF9sUINwbTA](https://drive.google.com/drive/u/0/folders/0B1qz_x__YmKKaGxPdF9sUINwbTA)
- .IDEO.org. *The Field Guide to Human-Centered Design*. San Francisco: IDEO.org/Design Kit, 2015
- “Leadership, Organizing and Action: Leading Change.” Harvard Kennedy School course taught by Marshall Ganz. Accessed July 2, 2018. <https://www.hks.harvard.edu/educational-programs/executive-education/leadership-organizing-and-action>
- The New Tactics in Human Rights Project. *New Tactics in Human Rights: A Resource for Practitioners*. Minneapolis, MN: Center for Victims of Torture, 2004
- “Nine Types of Innovation.” Bond. April 21, 2016. <https://www.bond.org.uk/ngo-support/nine-types-of-innovation>

- “Points of Intervention.” Beautiful Rising. Accessed December 22, 2017.  
.<https://beautifulrising.org/tool/points-of-intervention>
- Schirch, Lisa. *Civilian Peacekeeping: Preventing Violence and Making Space for Democracy*.  
.Uppsala, Sweden: Life & Peace Institute, 2006
- Schweitzer, Christine, et al. *Civilian Peacekeeping: A Barely Tapped Resource*. Belm, Germany:  
.Sozio-Publishing, 2010
- “See This Skill: Creative Activist.” Global Change Lab. Accessed December 22, 2017.  
.<http://www.globalchangelab.org/en/skill/creative-activism>
- “Strategy Toolkit.” New Tactics in Human Rights. Accessed December 22, 2017.  
.<https://www.newtactics.org/toolkit/strategy-toolkit>

Steve York, *Bringing Down a Dictator*, Documentary, 2002, .1  
[.http://www.aforcemorepowerful.org/films/bdd/index.php](http://www.aforcemorepowerful.org/films/bdd/index.php)

Erica Chenoweth and Maria J. Stephan, *Why Civil Resistance Works: The Strategic Logic of Nonviolent Conflict* (New York: Columbia University Press, 2011). .2

“What Is Kingian Nonviolence,” Nonviolent Schools Rhode Island, accessed July 2, 2018, .3  
[.https://nonviolentschoolsri.org/kingian-nonviolence](https://nonviolentschoolsri.org/kingian-nonviolence)



## إقامة التسلسل بين التحرك غير العنيف وتكتيكات المفاوضات للتوصل إلى حلول مستدامة

### المحتويات

141	القصة المرجعية: ثورة الياسمين والرّباعي الرّاعي للحوار في تونس
142	المفاهيم الأساسية.
149	بين السطور #1: محاكاة المفاوضات
	بين السطور #2: ترتيب تسلسل التحركات غير العنيفة وأساليب
150	بناء السلام في تونس.
152	المراجع.

### الأهداف التعلّمية

في نهاية هذه الجلسة، سوف يتمكّن المشاركون من:

تحديد مجموعة من السبل لإنهاء النزاع من بينها المفاوضات وعملية السلام والتنازل أو سبل أخرى

الاعتراف بالاعتبارات التي تُساعد في اتخاذ القرارات بشأن التسلسل بين أساليب التحركات غير العنيفة النموذجية وعمليات بناء السلام

رصد ثلاث مقاربات لإجراء المفاوضات بما في ذلك المفاوضات المبنية على المبادئ والتي تسعى إلى تحقيق حلّ مريح لجميع الأطراف

رصد مفهومي "BATNA" و "WATNA" وفهم طريقة انطباق كلّ منهما على الاستعداد للتفاوض والتسلسل

الوحدة

8



# إقامة التسلسل بين التّحرّك غير العنيف وتكتيكات المفاوضات للتّوصّل إلى حلول مستدامة

تركّز الوحدة 8 على المربّع الأخير من رسم كورل البيانيّ المتمحور حول الوقت المناسب الذي يتعيّن فيه على المجموعات الاستعانة بالتكتيكات غير العنيفة لبناء السّلطة وعلى الوقت المناسب الذي يجب فيه على المجموعات أن تتفاوض؟

تصف الوحدة 8 كيف يُمكن لمهارات التّفاوض الأساسيّة المساعدة على إعداد جميع أطراف النّزاع من أجل التّوصّل إلى نتيجة مستدامة تراعي مصالح جميع المجموعات. تتنامى فرص نجاح المفاوضات أو أيّ عمليّة سلام رسميّة لدى تمكين المجموعات وتعزيز الوعي العامّ حيال القضايا الأساسيّة. أمّا معرفة موعد التّفاوض وآليّته فهي جزء من عمليّة التّخطيط الاستراتيجيّ.

هذه هي الوحدة الثالثة التي تُركّز على مهارات بناء السلام. ففي الوحدة رقم 3، استكشفنا طريقة استخدام مهارات الحوار من أجل تبديد التوتر وبناء ائتلافات واسعة. وفي الوحدة رقم 4، بحثنا في كيفية استخدام مهارات التيسير في سبيل عقد اجتماعات فعّالة واتخاذ القرارات على مستوى المجموعات. أمّا في الوحدة رقم 8، فسنتطرق إلى طريقة استخدام مهارات التفاوض مع المجموعات الخارجية من أجل تحقيق الغايات الأساسية ومصالح جميع المجموعات.

لقد وصفت الوحدات من 2 إلى 7 الخطوات الضرورية لتحقيق التّضافر بين التدابير غير العنيفة وعملية بناء السلام من أجل النّجاح في تحويل النّزاع. وقامت الوحدات 1 إلى 8 بتوثيق هذه المستندات ضمن الصّورة الإجمالية لعملية التّضافر. وفي هذه الوحدة، توفّر دراسة حالة من تونس فرصة أكبر للبحث في التّضافر النّاجح بين أساليب تحويل النّزاع.

## ثورة الياسمين والرّباعي الرّاعي للحوار في تونس

متّلت الثورة التّونسيّة والتي تُعرف أيضًا باسم "ثورة الياسمين"، ثورةً في وجه الفساد والقمع السياسيّ حملت الرّئيس زين العابدين بن عليّ على التّناحي يوم 14 يناير/ كانون الثاني 2011 بعد 23 عامًا قضّتها في الحكم. وقبل بضعة أسابيع من ذلك، كان البائع التّونسيّ الجوّال محمد بوعزيزي قد أضرم النّار بنفسه تعبيرًا عن السّخط حيال الملاحقات والذلّ ومصادرة مسؤولين في الحكومة للبضائع التي يبيعهها. وقد شكّلت الحادثة شرارة اندلاع الثورة وظهور الرّبيع العربيّ بشكلٍ عام. بدأت التّظاهرات الشّعبيّة حيال قضايا البطالة الشّديدة، وتضخّم أسعار الموادّ الغذائيّة، وغياب الحريّات السياسيّة، والظّروف المعيشيّة السيّئة. ولجأ عناصر الشّرطة والأمن إلى العنف في وجه المتظاهرين ممّا أسفر عن وقوع قتلى وجرحى.

وبعد رحيل بن عليّ، أعرب عناصر من المعارضة عن قلقهم حيال صياغة الدّستور التّونسيّ الجديد، ووقعت صدامات في الشّارع بين مؤيديّ العلمانيّة والمحافظين الدّينيين. وما زاد الطّين بلّةً هو اغتيال وجهين من أوجه المعارضة السياسيّة هما محمد البراهمي وشكري بلعيد.

ولكنّ القيادة المدنيّة القويّة ساعدت على تبيد العنف في الأوساط العامّة وتعزيز العمليّة السياسيّة. وفي 2013، وجّه قادة في مجال حقوق الإنسان ومحامون وأصحاب عمل ومجموعات من الاتحادات النقابيّة إلى جانب آخرين دعوةً إلى التّفاوض. وبات الممثلون الأربعة يُعرفون باسم الرّباعي الرّاعي للحوار الوطنيّ في تونس، الذين قادوا المفاوضات بين حزب النهضة الإسلاميّ من جهة والحركات العلمانيّة والمعارضة من جهة أخرى. ومارس الرّباعي ضغطًا شديدًا على الحكومة حملها على الموافقة على خارطة الطّريق التي أعدها في سبيل حلّ الأزمة السياسيّة. واستعرضت الخطة الخطوط المتخذة لتشكيل لجنة انتخابيّة مستقلّة، وتحقيق تسوية بشأن الدّستور، وإنشاء حكومة كفاءات لتيسير الأعمال.

حمل الرّباعي الطّرفين على القيام بتسويات سياسيّة والمشاركة في حوار بناء ونشر الديمقراطيّة في البلاد وعقد انتخابات حرّة وديمقراطيّة، حظي الرّباعي التّونسي بفضلها باعتراف دوليّ عن الجهود التي بذلها، وحاز جائزة نوبل للسلام لعام 2015 للمساعدة على الحيلولة دون وقوع ثورة الياسمين في الفوضى التي عمّت بلدان أخرى من بلدان الرّبيع العربيّ.

مقتبس من: *The Rocky Path From Elections to a New Constitution in Tunisia: Mechanisms for Consensus-Building and Inclusive Decision-Making*, Centre for Humanitarian Dialogue  
الإطلاع عليه بتاريخ 21 آذار/مارس 2018. الموقع: <https://www.hdcentre.org/wp-content/uploads/2016/06/The-rocky-path-from-elections-to-a-new-constitution-in-Tunisia.pdf>. Background paper was drafted specifically for the Oslo Forum 2014 and reflects events of the time

## المفاهيم الأساسية

### كيف ينتهي النزاع؟

ما الذي يحصل من أجل وضع حدّ لنزاعٍ بين طرفين أو أكثر؟ في بعض الأحيان ينتهي النزاع عندما تتغير مجموعة قوّة موقفها من أجل الالتحاق بالطرف الآخر أو تكون مقتنعةً بإحقاق التغيير. ولكن ذلك لا يحصل في غالب الأحيان. ففي بعض الحالات، ينتهي نزاعٌ ما عندما يتفكك خصم أو يهرب من البلاد مما يسمح لمجموعات اجتماعية أخرى بإحداث التغيير. إلا أن ذلك أيضاً لا يحدث في أغلب الأحيان.

فالتغيير الاجتماعي يتحقق في غالب الأمر عندما تتكيف المجموعة الحاكمة مع مصالح المجموعات الأخرى في المجتمع. وعلى سبيل المثال، باستطاعة التكتيكات غير العنيفة إكراه مجموعة في السلطة على تغيير سياساتها أو ممارساتها من خلال ممارسة الضغوط السياسية والاقتصادية أو الاجتماعية. فتعي المجموعة في السلطة أنه لا يجوز إدامة الوضع الرّاهن بحجّة الوضع الاقتصاديّ الحرج أو الانشاقات الحاصلة. فتُصبح المجموعات مستعدةً للتفاوض أو تغيير موقعها من أجل التكيف مع مصالح الأطراف الأخرى. وعادةً ما تُطبّق هذه الديناميكية في عمليات السلام من أجل إنهاء الحروب الأهلية كما حصل في ليبيريا وموزمبيق وكولومبيا.

### كيف تُساعد المفاوضات على الفوز بالحلفاء وكسب

#### النّفوذ وتحقيق الانتصارات الملموسة؟

تسهّم المفاوضات في تحويل النزاع بطرقٍ مختلفة:

- تغيير ولاء الأفراد الذين يُشكّلون السند الأساسي لحكومةٍ أو لصاحب نفوذ، بما في ذلك عناصر الأمن، مما يؤدي إلى انشقاقات في صفوفهم؛
- إيجاد أرضية مشتركة وتحقيق تسويةٍ متفقٍ عليها للنزاع؛

- تعزيز "المكتسبات" من خلال إجراء التغييرات في السياسة وتحقيق الانتصارات القانونية و/أو تغيير سلوكيات أصحاب السلطة

تدرك النقطة الأولى أنه في أيّ نزاع، تكون ولاءات الأفراد والمجموعات مرنةً. ويمكن أن تتأثر سلوكيات الأفراد الكائنين في ركائز الدعم الأساسية (الواردة في الوحدة 2) من خلال سلوكيات ونشاطات عناصر الحملة أو الحركة غير العنيفة. ومن الصّعوبة بمكان المشاركة مع الجهات المسؤولة بصورة مباشرة أو غير مباشرة عن القمع أو عن انتهاكات حقوق الإنسان. ومن الصّعوبة بمكان أيضاً التّواصل بصورة فاعلةٍ مع "عناصر بغیضة". ولكن استخدام التّواصل والحوار والمفاوضات من أجل إقامة مصالح مشتركة مع الأفراد والمجموعات التي لا تدعم المجموعة غالباً ما يكون ضرورياً لتغيير الولاءات والسلطة وتحقيق التغيير الاجتماعي المنشود.

تتمحور النقطة الثانية حول ضرورة التفاوض في سبيل إقامة اتفاقٍ مفصّلٍ بشأن طريقة تحويل النزاع وكيفية وضع سياسات وهيكلية وقيادات جديدة لمعالجة الأسباب الجذرية للنزاع. وعادةً ما يترتب عن ذلك دمج مصالح الأطراف الأساسية أو أصحاب المصلحة في تسوية سياسية أو قانونية. وتعتبر النقطة الثالثة بأن التغيير الاجتماعي وتحويل النزاع يستوجب تحقيق انتصاراتٍ صغيرةٍ عديدةٍ على درب معالجة القضايا النظامية الأوسع نطاقاً. أمّا تحقيق النّجاحات الصغيرة مثل عرقلة عملية التصويت على قانونٍ مجحفٍ أو تغيير ممارسات الشرطة أو تحقيق انتصارٍ في المحكمة، فهو ضروري للمحافظة على معنويات المجموعة أو التّحرك وزخمها. وغالباً ما تكون المفاوضات ضرورية لتمتين هذه الانتصارات الصغيرة.

ويُتضح من القصّة المرجعية للثورة التونسية أنّ المفاوضات حققت الوظائف الثلاث، وساهمت عند دمجها مع التّحرك المباشر غير العنيف في تمتين المرحلة الانتقالية الديمقراطية.

## متى تحصل المفاوضات مع الخصم وما هو

### ترتيبها من حيث عملية التسلسل؟

لعلك تتساءل "لم التحرك المباشر؟ لم الإضرابات والمسيرات وسواها؟ أليس التفاوض هو السبيل الأفضل؟" بالفعل، هذه هي الغاية الحقيقية من التحرك المباشر. فالتحرك المباشر غير العنيف يسعى إلى حشد التوتّر بحيث يُرغم مجتمّع دأب على رفض التفاوض على المواجهة.

مارتن لوثر كينغ جونيور،

رسالة من سجن بيرمينغهام، 1963

إن تحويل النزاع غالباً ما يقتضي التوفيق الحذر بين التكتيكات التي تعزّز السلطة والعمليات التي تجمع بين الأفراد بهدف بناء العلاقات والنظر في الحلول المحتملة. لقد نظرت الوحدة 3 في استخدام الحوار سبيلاً إلى بناء ائتلافات واسعة ضمن حركة غير عنيفة أو عملية سلام. ولكن يُمكن أيضاً اللجوء إلى الحوار مع الخصوم، بدءاً بالإصغاء إليهم، واستكشاف مصالحهم وحاجاتهم الضمنية، واختبار مصلحتهم في إيجاد حلّ بواسطة التفاوض.

يرى كل من موهانداس غاندي ومارتن لوثر كينغ جونيور بأن الحوار والتفاوض مع الخصم حلّ جدير بالمحاولة في شتى محطات التحرك غير العنيف. وأيقن الاثنان أيضاً أنّ المفاوضات قد لا تكون فاعلة عندما يكون للخصم ما يكفي من السلطة لتجاهل التحرك غير العنيف. ورأى كل من غاندي وكينغ أنّ دور الناشطين غير العنيفين أو عناصر المقاومة المدنية محوريّ في حمل الخصم على تغيير سلوكه. ففي الهند، اختار زعماء الاستقلال وقادة حركات الحقوق المدنية التكتيكات التي من شأنها أن تُظهر للخصم أنهم مجتمعين يتمتعون بقوة حقيقية. وفي الهند أيضاً، تكبّدت سلطة الاستعمار جزءاً مقاطعة الملابس البريطانية ومسيرة الملح كلفةً اقتصاديةً. وفي الجنوب الأمريكي، لفتت مسيرة سلما اهتمام الرّأي العام إلى افتقار الأمريكيين من أصل إفريقيّ إلى حقوق التصويت. ومارست هذه التكتيكات ضغطاً على المسؤولين الحكوميين وحملتهم على التفاوض.

وعليه، تعتبر المفاوضات جزءاً أساسياً من عملية تحويل النزاع ويُمكن أن تكون مفيدة طوال فترة التحرك غير العنيف أو عملية السلام. ولكن المفاوضات مهمة للغاية عندما تكون السلطة متكافئة ودرجة الوعي مرتفعة لأنّ ذلك يُعزّز فرص التوصل إلى تسوية عادلة وسلمية للنزاع. وفي الحالات التي تنتهي فيها الحركات غير العنيفة بتسوية أو مرحلة انتقالية، تكون المفاوضات ضرورية لإيجاد تسوية مفصلة حول طريقة إنهاء النزاع. وترد هذه المعادلة في المربع الأعلى إلى اليمين من رسم كورل البياني (مراجعة الرسم 20).

ترد عملية الانتقال بين تكتيكات التحرك غير العنيف ومحاولات التفاوض بصورة مبسطة إلى حد بعيد في رسم كورل البياني. وعملياً، يُمكن أن يبيء العديد من محاولات التفاوض بالفشل لأنّ السلطة لم تتوازن بعد أو لم يتكوّن بعد الحدّ الكافي من الوعي حيال القضايا.

### ما هي المبادئ التي يتم التفاوض بشأنها؟

يورد كتاب "الطريق إلى الموافقة" *Getting to Yes* الذي صدر للمرّة الأولى عام 1981 على يد روجيه فيشر وويليام أوري خمسة مبادئ أساسية للتفاوض.

## خمسة مبادئ أساسية للتفاوض

1. التمييز بين الأفراد والمشكلة
2. التركيز على المصالح لا على المواقف
3. ابتكار خيارات لتحقيق مكاسب متبادلة (أي حلول مربحة لجميع الأطراف)
4. الإصرار على المعيار الموضوعي
5. معرفة البديل الأفضل للاتفاق المتفاوض عليه (BATNA)

كتب الروائي لويس لامور ما يلي "لا يُقاس النَّصر بالأميال وإنما بالبوصات. حَقَّق كسبًا صغيرًا اليوم، وتمسك بما لديك ثم حَقَّق كسبًا أكبر لاحقًا". إنَّ تسلسل تكتيكات التَّحرُّك غير العنيف وعمليات بناء السَّلام في سبيل بناء الائتلافات والتَّفاوض مع الخصم هو دائرة مفرغة. وفي حين قد يقع تغيير فجائي بين الحين والآخر، إلا أنَّ التَّغيير يحصل في معظم الأحيان بطريقةٍ متدرِّجة. ذلك أنَّ عمل النَّاشطين إمَّا هو تنظيم التَّدابير، وتحديد الأهداف ذات الأولوية، وإعداد الاستراتيجيات، واختيار التَّكتيكات، وبناء الائتلافات، والتَّفاوض مع الخصم دونما كلِّ أو ملل.

### لم يتعيَّن الفصل بين الفرد والمشكلة؟

لقد عرَّفت الوحدة 3 بمبدأ بناء السَّلام المرتكز على المشكلة لا على الفرد. ففي خصم النزاع، من السَّهل الانزلاق إلى التَّفكير بأنَّ الخصم على خطأ كامل. ولذلك فإنَّ التَّركيز على المشكلة يُساعد على فهم مصالح جميع الأطراف في النزاع، وغالبًا ما تكون جميع المصالح الكامنة مشروعة.

عندما يُصبح النزاع شخصيًا ويتحوَّل إلى الشَّتيمة، يزداد السبيل إلى الحلِّ صعوبةً لأنَّ الجهات المستهدفة قد ترفض المشاركة لا بل قد تلجأ إلى المقاومة.

سلَّط بعض النَّاشطين غير العنيفين الصَّوء على أنَّ عبارة "أحبَّ عدوك" هي عبارة جميلة ولكنها ليست ضروريةً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. غير أنَّ إشراك الخصم قد يُحقِّق ميزةً استراتيجيةً. فقد تكون مهتمًا بتقديم بديل للسلطات أو أنصار النظام لبيتَّ الفرقة في صفوفهم وحملهم على الالتحاق بك. ولكنَّ هذا لن يحصل إلا إذا فصلت بين الفرد والنظام وقدمت لهم مستقبلًا أفضل.

يرفع بعض الحركات غير العنيفة شعار "استقطب لتتظَّم، ساوم لتحسم". ولكن في حال كان الاستقطاب أو نعت "الأخرية" على درجة من التَّطرف، فقد يحول دون أية مصالحه مستقبلية. وإذا كنت تتوقَّع أن يكون الأفراد المعنيون هم الأشخاص الذين تواصل التَّعامل معهم في إطار التَّفاوض، فاعلم أنَّ الاستقطاب لن ينجح إلا إذا تمحور حول القضايا أو الأنظمة، وليس حول الشَّخصيات.

ولهذا رأى رواد الحركات غير العنيفة البارزين مثل موهنداس غاندي ومارتن لوتر كينغ جينبور أنَّ "التَّحرُّك غير العنيف القائم على المبادئ" هو تحرُّك أخلاقيٌّ واستراتيجيٌّ في آن. ولا شك في أنَّ مقولة غاندي وكينغ عن حبِّ العدوِّ والتَّمييز بين القضايا والأفراد قد يكون لها منطوق استراتيجيٌّ.

### هل يجب أن يكون هناك خاسر دومًا؟ هل يُمكن الانتقال من

#### حلول الخسارة مقابل الرِّبح إلى حلول الرِّبح للطرفين؟

يُقارب معظم الأشخاص المفاوضات انطلاقًا من القناعة بأنَّ "الفوز" أو تحقيق المبتغى من المفاوضات، يعني بالضرورة هزيمة الطرف الآخر. ومنطق الخسارة والرِّبح هذا يحمل الأشخاص على التَّصرُّف والتَّفكير وكأنَّهم ضدَّ الآخر وضدَّ مصالحه. غير أنَّ المبدأ الأوَّل والمبدأ الثالث من المفاوضات يتمحوران حول الحاجة إلى العمل معًا لمعالجة المشاكل المشتركة، وإن أمكن،

## رسم كورل البياتي: تسوية النزاع والسلام والعدالة المستدامين

عملية تحويل النزاع		
العدالة والسلام	العنف والظلم	
<p><b>السلام والعدالة المستدامين:</b> المفاوضات المبنية على المبادئ تُعالج المصالح الأساسية لجميع المجموعات.</p>	<p><b>تسوية النزاع:</b> تمارس التكتيكات ضغوطات على المجموعة الحاكمة لتحملها على مراعاة مصالح المجموعات الأخرى والافتناع بها من خلال المفاوضات أو الوساطة.</p>	<p><b>النزاع الضمني:</b> تنظيم صفوف المجتمع المحلي، وتشكيل الائتلافات، وبناء القدرات، والتوعية، وتقييم النزاعات، والإنذار المبكر والدبلوماسية الوقائية للتوعية بشأن الحاجة إلى التغيير.</p>
	<p><b>النزاع العلني:</b> العمل غير العنيف لتوسيع توعية الرأي العام وإقامة التوازن بين المجموعات.</p>	
		<p>السلطة المتوازنة السلطة غير المتوازنة</p>
		<p>درجة وعي متدنية حيال القضايا ----- درجة وعي مرتفعة</p>

ويرى كثيرون أن نسق الحوار الأفضل هو اتخاذ قرار بشأن ما تريده، واتخاذ "موقف" بشأنه، ومن ثم حمل الآخرين على إعطائك ما تريد. غير أن التركيز على المصالح دون المواقف يساعد على الاعتراف بشرعية دوافع كل طرف من أصحاب المصلحة. وغالبًا ما تتخذ المجموعات موقفًا صارمًا عوضًا عن التعبير عن مصالحها أو حاجاتها الضمنية. فقد تتخذ الشركات موقفًا بشأن خطأ أنابيب بحيث قد تكون مصلحتها الضمنية هي كسب الأرباح. وقد تتخذ حكومة ما موقفًا بشأن خطأ حدودي بحيث قد تكمن مصلحتها الضمنية في السيادة. وفي خلال كل هذا قد يكون من المحتمل التوصل إلى نتيجة الفوز-الخسارة عندما يتم التفاوض بشأن المواقف. لكن المكسب المشترك يتحقق عندما تكون المفاوضات مبنية على مصلحة مشتركة. فمثلًا الطرف الذي تطالب فيه شركة

إيجاد حلّ مربح للطرفين يستوفي الحاجات الأساسية للجميع (أي ابتكار حلول لتحقيق مكاسب متبادلة).

### كيف نفضل بين مواقف الأفراد ومصالحهم وحاجاتهم الضمنية؟

تُساعد المفاوضات الأشخاص على تحديد الحاجات والمصالح الضمنية لإيجاد حلول مبتكرة. وغالبًا ما يبدأ النزاع لدى محاولة الأفراد معالجة مطالبهم. وقد يذهبون إلى حد القتال والموت لحماية حاجتهم الإنسانية الأساسية إلى الكرامة، والاحترام، والهوية، والسلامة الاقتصادية والمادية. وكما يرد في رسم "البصلة" من الوحدة 5، غالبًا ما تكون المصالح والحاجات مستترّة ضمن المواقف العلنية.

بإنشاء خط أنابيب ويرفض فيه المجتمع المحلي إقامته يمكن أن يؤدي إلى تحديد مشروع مشترك في مجال الطاقة الشمسية يحقق كسباً للطرفين: الأرباح للشركة ومياه نظيفة صالحة للشرب للمجتمع المحلي.

وعليه، فالنِّدَاول في الحاجات والمصالح الأساسية يُعتبر بمثابة استراتيجية تفاوضيّة أفضل لأنه يُمكن إشباع هذه الحاجات والمصالح بطرقٍ عديدة. وجديرُ التنويه هنا بأنَّ الهدف من المفاوضات لا يجب أن يكون حمل المجموعات على التسوية بشأن مصالحها، بل يجب أن يكون الهدف تطوير خيارات مبتكرة بحيث يكون الجميع مرتاحاً إلى النتيجة (حتّى وإن لم يحصلوا تماماً على ما يريدونه). وبالتالي فإنَّ تحقيق الكسب المتبادل هو السبيل الأفضل لضمان نتيجة مستدامة.

### أي شكل من أشكال المفاوضات؟

حدّد فيشر ويوري وجود ثلاثة أنواع من المفاوضات لكن وحدها المفاوضات القائمة على المصلحة أو "القائمة على مبدأ" تحقّق كسباً مشتركاً.

### المفاوضات المرنة: تتمحور حول المحافظة على العلاقات على حساب

معالجة المشاكل. فالمفاوضات المرنة "لطيفة" و"مرنة" مع الأفراد والعلاقات. ولكنّها لا تُعالج المشاكل لأنَّ الأشخاص يخافون مواجهة القضايا الأساسية. وبالتالي تنفّدى هذه المقاربة القضايا الحقيقيّة. وغالباً ما يُعرب الأشخاص الذين يتكيّفون مع الوضع عن رغبتهم في التخلّي عن مصالحهم وحاجاتهم لإرضاء الغير.

## الرسم 21.

### مقاربات إلى المفاوضات

المفاوضات القائمة على المصلحة	المفاوضات القائمة على الموقف	المفاوضات المرنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لينة في التعاطي مع الأفراد وقاسية في التعاطي مع المشكلة</li> <li>• تبحث عن حلول للطرفين</li> <li>• تنظر في المصالح وتركّز على المبادئ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قاسية على الأفراد والمشكلة</li> <li>• تبحث عن حلول من نوع "أنا أربح وأنت تخسر"</li> <li>• تهدّد الغير وتمارس عليه الضغوط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرنة في التعاطي مع الأفراد والمشكلة</li> <li>• تبحث عن حلول من نوع "أنا أخسر وأنت تربح"</li> <li>• تقترح الحلول وتستسلم للضغط</li> </ul>

معدّل من: Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton, Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In (New York: Penguin, 1991).

## أفضل بديل لاتفاق متفاوض عليه (BATNA) في مقابل أسوأ بديل لاتفاق متفاوض عليه (WATNA)

**أفضل بديل لاتفاق متفاوض عليه (BATNA):**  
هو سيناريو الحل الأفضل الذي سيحصل في حال عدم التوصل إلى اتفاق.  
*ما العمل في حال عدم التوصل إلى اتفاق؟*

**أسوأ بديل لاتفاق متفاوض عليه (WATNA):**  
هو سيناريو الحل الأسوأ الذي سيحصل في حال عدم التوصل إلى اتفاق.  
*ما هي المخاطر والتبعات المترتبة عن عدم التوصل إلى اتفاق؟*

سيواجه المتفاوضون صعوبة في تقييم خياراتهم في أثناء المفاوضات بما في ذلك معرفة التوقيت الأفضل للمغادرة والمحاولة لاحقاً<sup>1</sup>. وعلى النحو نفسه، من المهم معرفة أسوأ بديل لاتفاق متفاوض عليه، WATNA، أي عندما يكون من مصلحة المتفاوضين البقاء على طاولة المفاوضات أو مواجهة التبعات التي لا تُحمد عقباه. وفي الرسم 22 شرح لأسوأ بديل وأفضل بديل على حدّ سواء.

على سبيل المثال، يجب على الطرفين، في مفاوضات تجري بين ضباط شرطة وقادة المجتمع بشأن السماح للمجتمع المدني بتنظيم تظاهرة ضد سياسات الحكومة، معرفة أفضل الحلول البديلة وأسوأها لدى كلّ منهما. ويجب على الشرطة أن تحلّل ما قد يحصل في حال رفضت السماح بالتظاهر من دون التفاوض مع القادة المدنيين. وفي حال قام الإعلام بتغطية القرار وبدا قمعياً، فإنّ قادة الشرطة سيتحمّلون تبعات قرارهم. وعلى صعيد آخر، إذا قرّر القادة المجتمعيون عقد تظاهرة من دون الحصول على موافقة الشرطة عبر التفاوض، فقد يواجهون تبعات سلبية مثل الاعتقال أو القمع العنيف. إنّ المشاركة في مقاومة غير عنيفة تفقر إلى الشعبية والتعاطف العام بفعل عدم استعدادها قبول التسويات، قد تكون في بعض الحالات أسوأ من التفاوض بشأن نتيجة دون المستوى المأمول.

وعندما يبدأ أصحاب المصلحة بتقييم الوضع والتفاوض يقول العلماء بأنّ النزاع بات ناضجاً "لعقد المفاوضات".

### كيف يمكن لاختيار "معياري موضوعي" أن يساعد في وضع ركيزة المفاوضات؟

المعياري الموضوعي كناية عن أية سابقة، تقرير أو قانون يقدّم أدلة بشأن طريقة تعامل الغير مع نزاع معين. ويؤوّه بعض صانعي التغيير في التحركات غير العنيف وتدابير بناء السلام بالدور المحوري لقانون حقوق الإنسان في وضع المبادئ أو المعايير الموضوعية. لكن في الحالات المثالية تكون القوانين مبنية على توافق بشأن الآراء القانونية.

فعندما يستطيع أفراد من المجتمع المحلي على سبيل المثال الجدل بأن مؤسسة أو حكومة تقوم بانتهاك حقوق الإنسان مستندين إلى أطر عمل قانونية، فإنه قد يسهل عليهم التفاوض بالاستناد إلى هذه المعايير الموضوعية. ولا يعني ذلك أنّ القوانين كلّها جيدة. فقد تستخدم التحركات غير العنيفة العصيان المدني أو تقوم عمداً بانتهاك القانون عندما يُنظر إلى القانون في حدّ ذاته على أنه غير منصف أو أنه يُشكّل عبئاً أمام حقوق الإنسان.

### ما هو بديلك الأفضل (أو الأسوأ) لاتفاق متفاوض عليه ولم هو مهم؟

إنّ ترتيب تسلسل التحركات غير العنيفة مع المفاوضات يستوجب تقييم الخيارات. وقبل بدء المفاوضات، من المهم معرفة دور الحلول البديلة في معالجة النزاع. ولكن ما الذي سيحصل في حال لم تتمكن المفاوضات من معالجة المشكلة؟ وما هي التدابير التي ستأخذها كلّ مجموعة؟ إنّ فهم البديل الأفضل لاتفاق متفاوض عليه، BATNA، يسمح باتخاذ القرارات حيال الأمور التي سيتم قبولها خلال المفاوضات. فمن دون معرفة البديل الأفضل،

## متى يصبح النزاع ناضجاً لعقد المفاوضات؟

من المحتمل أن تؤدي المفاوضات إلى نتيجة ناجحة ومستدامة عندما يعترف جميع أصحاب المصلحة بأن عدم التفاوض مع الغير تترتب عنه تبعات وتكاليف تفوق كلفة التفاوض. وسوف يحاول العديد من المجموعات بالدرجة الأولى حمل الخصم أو إكراهه على التغيير، ويرون أن أفضل الحلول ستساعدهم على تحقيق غاياتهم أكثر من التفاوض. فعلى سبيل المثال، قد ترى حكومة بأن القمع العنيف لتحريك معين سيساعدها على تحقيق أهدافها، ولكن عندما لا تحقق هذه الأساليب الأحادية النتائج المنشودة – على سبيل المثال، سبترتب عن اللجوء إلى العنف في وجه متظاهرين منضبطين ردود فعل عكسية تُفقد الحكومة الدعم – وبالتالي يصبح التفاوض مع الخصم احتمالاً مغرياً. وعندما يصل الطرفان إلى هذه النقطة، يصف الباحثون في المفاوضات<sup>2</sup> النزاع حينها بأنه "ناضج" للتفاوض. ولكن المفاوضات شأنها شأن الفاكهة تنضج لفترة زمنية محدودة يتعين فيها تحين الفرصة. ولذلك، لا بد من توخي الحذر في توقيت المفاوضات بين الخصوم.

وقد تقرّر المجموعات التفاوض للأسباب التالية:

- إذا تعرّضت إلى خسائر كبيرة في خلال اشتباكات عنيفة سابقة
- إذا كانت الاستعانة بالمنظومة القانونية عملية بطيئة ومكلفة
- إذا لم يُسفر اللجوء إلى العنف عن معالجة المشاكل

- إذا اعترفت بالتكافل بين المجموعات ورأت بأنها قد تستطيع أن تنال مبتغاهها وحاجاتها من خلال التفاوض مع الغير

قد تقرّر مجموعة الدخول في مفاوضات في حال كنت في خضم "أزمة مسيئة للطرفين" أو ظرفاً يرى فيه كل طرف أنّ بإمكانه الفوز من دون تكبد خسائر كبيرة<sup>3</sup>، وفي حال كان الطرفان بصدد تحمل خسائر كبيرة نتيجة أعمال الاقتتال المتواصلة<sup>3</sup>. ومن الخسائر ما يتضمّن الفشل المحتمل في الانتخابات، أو التغيير الاقتصادي الجذري، أو حادثة عنف عامّ مثيرة للسخط، أو حدثاً ماضياً أو مستقبلياً محتملاً.

وعندما لا يُبدي الأطراف المتناحرة رغبة في اللقاء وجهًا لوجه، باستعانة الدبلوماسية المكوّبة بواسطة طرف ثالث (أي وسيط بين الطرفين يتنقل ذهاباً وإياباً لتيسير المحادثات)، أو حتى برنامج إذاعي ييسر الحوار بين مختلف أصحاب المصلحة في النزاع، أن يوقّر شعوراً بأن التخابط مع الآخر وإيجاد خيارات مبتكرة لتحقيق مكاسب مشتركة هو أمرٌ ممكن.

إنّ توقيت المفاوضات يرتبط بالتحدي الأكبر المتمثل في ترتيب عناصر التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام التي تمت مناقشتها في هذا الدليل. ولا وجود لترتيب خطّي واحدٍ مناسبٍ لجميع الظروف والسياقات. هنا، تبحث الوحدة التالية والأخيرة في كيفية إقامة الحد الأقصى من التضافر بين التحرك غير العنيف والمفاوضات وسائر عمليات بناء السلام من خلال التخطيط الاستراتيجي المفصل.

# بين السطور #1

## محاكاة المفاوضات

### الأهداف التعلّمية:

- التمرّس على مهارات التفاوض الأساسية في سيناريو يجمع بين التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام

### تهيئة الجلسة:

- لا بدّ من وجود مساحة تسمح للمجموعات الصّغيرة بتطبيق المحاكاة.

### طريقة العمل:

1. وزّع السيناريو التالي على المجموعة: بدأت مؤسسة كبرى تعمل في مجال الطاقة العالمية بالتنقيب عن الغاز والنّفط في غابة كبيرة على مقربة من المجتمع المحلي. يرى أهل القبائل بأنّ هذه الأرض ملك لهم يستخدمونها لأغراض الصيد، بينما يريد مسؤولون حكوميون محليون أن يُسهّلوا على شركة النّفط التنقيب في منطقتهم لأنّ ذلك سيزيد العائدات الضريبية ويؤدّد فرص عمل محلية. يؤيد بعض أفراد المجتمع المحلي موقف شركة النّفط لأغراض الكسب، في حين يُعرب البعض الآخر عن قلقه حيال الأضرار البيئية وتأثيرها في صحّة عائلاتهم.

2. اشرح الأدوار فيما يلي ووزّع المشاركين إلى مجموعات صغيرة على الشكل التالي:

- مدراء تنفيذيون في شركة النّفط

- قادة في الحكومة المحلية ومؤسسات العمل بما في ذلك وكالات السياحة

- أفراد من المجتمع المحلي بما في ذلك مجموعات السكّان الأصليين

- اختياري: ميسرون أو وسطاء، فرد أو فردان يعملون كميسرين أو كوسطاء غير رسميين لمساعدة هذه المجموعات على التّخاطب فيما بينها

3. أخبر المجموعة بأنّ اجتماعاً سيُعقد لسكّان البلدة، واطلب من كلّ مجموعة أن تستعدّ لمناقشة استراتيجيّة التفاوض وتحديد أفضل الحلول البديلة لاتّفاقيّ متفاوض عليه (BATNA). بإمكان المجموعات التّحضير للقاء وأن تكون مستعدّة لعرض طروحاتها بشأن ما يجب أن يحصل بين شركة النّفط والمجتمع المحلي بالاستناد إلى النزاع الذي جرى وصفه في السيناريو.

4. ادع إلى الاجتماع. يُمكن أن يتولّى التيسير المدرب الأساسي أو متطوّع من المجموعة. بدايةً اطلب من كلّ طرف عرض وجهة نظره. يجب على كلّ مجموعة أن تختبر استراتيجيّتها التفاوضيّة والنتائج المترتبة عنها. اطلب وقتاً مستقطعاً لحمل كلّ مجموعة على الاجتماع وإعادة التّفكير في استراتيجيّتها أو مقاربتها التفاوضيّة.

5. دع المفاوضات تستمرّ إلى حين التّوصّل إلى حلّ مريح للطرفين بحيث تستوفي كلّ مجموعة بعض أو أغلب مصالحها، ثمّ اعقد جلسة إحاطة مع المجموعات لتحديد العناصر البناءة أو المثيرة للتّحدّي في المفاوضات.

6. إذا كان من المستحيل التّوصّل إلى نتيجة مربحة، فتحدّث مع المجموعة بشأن الخطوات الأخرى الضروريّة أو الممكنة لتحسين نتيجة المفاوضات.

## بين السّطور #2

### ترتيب تسلسل التّحرّكات غير العنيفة وأساليب بناء السّلام في تونس

2. اطلب من كلّ شخصٍ أو مجموعةٍ فرعيّةٍ وضع القطعة الخاصّة بهم من القصّة على الرّسم البيانيّ من أجل ترتيب الرّواية بالطّريقة التي يعتبرونها صحيحة.

3. في الجلسة الكبرى للمجموعة، ناقشوا الأسئلة التّالية:

أ. كيف ولأيّ سبب اضطلع كلّ تكتيك غير عنيف بدورٍ في التّغيير الاجتماعيّ؟ كيف نسّق الناشطون تسلسل تكتيكاتهم؟ ما الذي حقّقه كلّ تكتيك للمجموعة؟ وما هو أثر كلّ تكتيك في ميزان القوى بين المجموعات؟

ب. عند أيّ نقطة جرت المفاوضات، وهل كانت ضمن الحملة أو خارجها؟

ج. ما الذي كان يُمكن أن يحدث غير ذلك؟ هل هناك أيّ عمليّات تسلسل أو نشاطات بديلة قد تكون ذات مغزى أو مؤدية إلى نتائج بديلة؟ وما كان دور الثقافة في الحملة؟

د. اطرح الأسئلة التّالية إن لم تتمّ مناقشتها مسبقاً: هل اختلف التّرتيب الذي اقترحه المجموعة عمّا حصل فعلاً في تونس؟ ما كان تأثير الاختلاف في العمليّة أو النتيجة؟

انتهت انتفاضة الشّعب التّونسيّ وبدأت عمليّة التّحوّل الديمقراطيّ بفضل التّوفيق بين التّكتيكات غير العنيفة وعمليات بناء السّلام. يسمح هذا التّمرين للمشاركين بالتّفكير في التّجربة التّونسيّة لكونها متّصلة برسم كورل البيانيّ. (في الوحدة 1، استند هذا التّمرين إلى التّجارب في ليبيا.)

#### الأهداف التّعليميّة:

- تمرّن على إعداد دراسة حالة في تونس وأوردها في رسم كورل البيانيّ من أجل رصد وتوضيح التّضافر بين التّحرّك غير العنيف وعمليات بناء السّلام

#### تهيئة الجلسة:

- انسخ الرّسم البيانيّ على الصّفحة التّالية (استخدم خطّاً أكبر للمجموعات المؤلّفة من أكثر من 6 أشخاص)، واقطع مراحل القصّة في تونس إلى قصاصاتٍ مختلفة.
- استخدم قصاصات من الشّريط اللاصق على الأرض أو الطّولة أو الجدار من أجل ترسيم خطوط السّلطة والتّوعية في الرّسم البيانيّ.

#### طريقة العمل:

1. ورّع قصاصة واحدة من القصّة على مشاركين مختلفين أو مجموعاتٍ فرعيّةٍ في جلسة التّدريب.

ملاحظة إلى الميسّر: ضع وبصورةٍ غير بديهية رمزاً ملوّناً لكلّ قصاصة أو ورقة للدلالة على المكان المخصّص لها في الرّسم البيانيّ بحيث يُمكن إعادة ترتيبها لاحقاً إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

الرئيس زين العابدين بن علي يتنحى بتاريخ 14 كانون الثاني يناير 2011 بعدما أمضى 23 عاما في السلطة	مخاوف المتظاهرين العلمانيين حيال الدستور قوبلت باغتيالات وبصدامات في الشارع مع المحافظين الدينيين
الرباعي الرّاعي للحوار يعدّ خارطة طريقه لإنشاء لجنة مستقلة لعقد انتخابات مستقلة، والتوافق بشأن الدستور، وإنشاء حكومة تصريف أعمال من ذوي الكفاءات	البوعزيزي يضرم النار في نفسه للاحتجاج على المضايقات التي يمارسها مسؤولون في السلطة
قيادات قويّة في المجتمع المدنيّ تساعد على تبييد العنف في الأوساط العامّة وتعزيز العمليّة السياسيّة	المفاوضات التي عقدها الرباعيّ تؤدي إلى تنظيم انتخابات حرّة وديمقراطيّة
يستخدم عناصر الشرطة والأمن وسائل القمع العنيف بحقّ المتظاهرين	المجتمع المدنيّ يشكّل "لجنة رباعيّة" مؤلفة من أربعة قادة من مجال حقوق الإنسان ومحامين وأصحاب عمل ومجموعات اتّحاديّة نقابيّة
عام 2015، فاز الرباعيّ بجائزة نوبل للسلام عن جهوده التي ساعدت على الحلولة دون تداعي ثورة الياسمين ووقوعها في الفوضى التي عمّت سائر دول الربيع العربيّ	المفاوضات تساعد على تحقيق المصالح وإيجاد الأرضيّة المشتركة بين المجموعات المتورّطة في النزاع
تكتفّت التظاهرات الشعبيّة حول قضايا البطالة وتضخّم أسعار المواد الغذائيّة وغياب الحريّات السياسيّة والظروف المعيشيّة السيئة	

## الإجابات:

يُمكن الحصول على الإجابات من خلال الاطلاع على دراسة الحالة المتّصلة بتونس مطلع هذا الفصل.

7. المجتمع المدنيّ يشكّل "رباعيًّا" مؤلفًا من أربعة قادة من مجال حقوق الإنسان ومحامين وأصحاب عمل ومجموعات اتّحاديّة نقابيّة.

1. أضرم البوعزيزي النار في نفسه للاحتجاج على المضايقات التي يمارسها مسؤولون في السلطة.

8. المفاوضات تساعد على تحقيق المصالح وإيجاد الأرضيّة المشتركة بين المجموعات المتورّطة في النزاع.

2. تكتفّت التظاهرات الشعبيّة حول قضايا البطالة وتضخّم أسعار المواد الغذائيّة وغياب الحريّات السياسيّة والظروف المعيشيّة السيئة.

9. الرباعيّ الرّاعي للحوار يعدّ خارطة طريقه لإنشاء لجنة مستقلة لعقد انتخابات مستقلة، والتوافق بشأن الدستور، وإنشاء حكومة تصريف أعمال من ذوي الكفاءات.

3. عناصر الشرطة والأمن تستخدم وسائل القمع العنيف بحقّ المتظاهرين.

10. المفاوضات التي عقدها الرباعيّ الرّاعي للحوار تؤدي إلى تنظيم انتخابات حرّة وديمقراطيّة.

4. الرئيس زين العابدين بن علي يتنحى بتاريخ 14 كانون الثاني/يناير 2011 بعدما أمضى 23 عامًا في السلطة.

11. عام 2015، الرباعيّ الرّاعي للحوار يفوز بجائزة نوبل للسلام عن جهوده التي ساعدت على الحلولة دون تداعي ثورة الياسمين ووقوعها في الفوضى التي عمّت سائر دول الربيع العربيّ.

5. مخاوف المتظاهرين العلمانيين حيال الدستور قوبلت باغتيالات وبصدامات في الشارع مع المحافظين الدينيين.

6. قيادات قويّة في المجتمع المدنيّ تساعد على تبييد العنف في الأوساط العامّة وتعزيز العمليّة السياسيّة.

- Fisher, Roger, and William Ury. *Getting to Yes: How to Negotiate Agreement without Giving In*. New York: Penguin, 1991.
- Lederach, John. *Little Book of Conflict Transformation: Clear Articulation of the Guiding Principles by a Pioneer in the Field*. Intercourse, PA: Good Books, 2003.
- “Negotiation: Shaping the Conflict Landscape.” USIP Global Campus. Accessed January 30, 2018. <https://www.usipglobalcampus.org/training-overview/negotiation/>
- Wanis-St. John, Anthony, and Noah Rosen. “Negotiating Civil Resistance.” *Peaceworks*, no. 129 (July 2017): 5–20.

1. Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes: How to Negotiate Agreement without Giving In* .1  
(New York: Penguin, 1991)
2. William Zartman, "The Timing of Peace Initiatives: Hurting Stalemates and Ripe Moments," .2  
. *The Global Review of Ethnopolitics* 1, no. 1 (September 2001): 8–18
3. "Mutually Hurting Stalemate," United States Institute of Peace, accessed February 13, 2018, .3  
. <https://www.usip.org/glossary/mutually-hurting-stalemate>

---

## الوحدة 9

# الرّبط بين الخيوط: الخطوط الزمنية للتخطيط الاستراتيجي

---

### المحتويات

157	القصة المرجعية: حركة 2006 الديمقراطية في النيبال
159	المفاهيم الأساسية
163	بين السطور #1: إعطاء الأولوية للمستهدفين أو أصحاب المصلحة الرئيسيين
164	بين السطور #2: تحقيق التضايف على مستوى الخط الزمني للتخطيط الاستراتيجي

---

### الأهداف التعلّمية

في نهاية هذا الدرس، سوف يتمكن المشاركون من:

الجمع بين أدوات التقييم والتخطيط الاستراتيجي في سبيل وضع الخطوط الزمنية التي تربط بين التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام

التعرف على الاعتبارات التي تسترشد بها القرارات المتصلة بترتيب تسلسل التحركات

فهم مكونات خطة التنفيذ أو العمل

---

الوحدة

# 9

## الرّبط بين الخيوط: الخطوط الزّمنيّة للتّخطيط الاستراتيجيّ

استعرض هذا الدليل الأساليب التي يُمكن للنّاشطين وبناء السّلام توظيفها في سبيل التّوفيق بين تكتيكات التّحرّكات غير العنيفة ومقاربات بناء السّلام من أجل تحويل النّزاع بصورة فاعلة، والعمل باتجاه السّلام المستدام. وقد استعرضنا مبادئ التّحرّك غير العنيف وعمليات بناء السّلام فضلاً عن ديناميكيات السّلطة بين المقاربتين. ولقد عرّفنا برسم كورل البيانيّ على أنّه السّبيل المفيد الذي يُبيّن بأنّ تحوّل النّزاع يمكن أن يتحقّق عندما يتحقّق التّصافّر بين مقاربتيّ التّحرّك غير العنيف وعمليات بناء السّلام. كما تناولنا مقاربات بناء السّلام مثل الحوار والتّيسير في مطلع هذا الدليل، وسطرنا جدواها في تنظيم التّحرّكات غير العنيفة فضلاً عن أهمّيّتها كأدوات قائمة بذاتها قبل أن يبدأ التّحرّك غير العنيف. هذا ونوّهنا كذلك بأهميّة التحليل الفعّال للنّزاع فيما يتعلّق بالتّخطيط الاستراتيجيّ وإقامة الأهداف الذّكيّة SMARTT. وأخيراً ناقشنا شتى تكتيكات التّحرّكات غير العنيفة التي يُمكن استخدامها في سبيل نقل السّلطة من خلال التّنظيم الفعّال، وتحفيز المجموعات على المشاركة في الحوار أو التّفاوض عندما تكون المفاوضات أو عمليّة السّلام عالقة.

وتسعى هذه الوحدة الأخيرة إلى تطبيق المهارات والتكتيكات والمقاربات المكتسبة من الوحدات 2 إلى 8 من خلال وضع خطوط زمنية ومخططات واضحة لتطبيق استراتيجية المجموعة وأهدافها الذكية SMARTT سعياً إلى إحداث التغيير الاجتماعي. وبهذه الطريقة، يُمكن اعتبار هذه الخطوط تعبيراً بصرياً عن الترتيب الفعال وتحقيق التّضافر بين التّحرّكات غير العنيفة وعمليات بناء السّلام من أجل تغيير موازين القوى، ومعالجة المظالم، وجعل السّلام العادل والمستدام أمراً ممكناً.

## حركة 2006 الديمقراطية في النيبال

شهدت النيبال إحدى أبرز الحملات الأخيرة الملفتة في سبيل تحقيق الديمقراطية حين لعب التحرك غير العنيف و عملية السلام التفاوضية أدواراً أساسيةً لحلحلة الأزمة. وحيث أن النيبال فيها أكثر من مئة مجموعة اثنية ولغة محكية، فضلاً عن معالم جغرافية فريدة من نوعها (ثمانية من أصل القمم الجبلية العشرة الأعلى في العالم)، فقد استغرق بناء تحرك جماهيري واسع النطاق على المستوى الوطني سنواتٍ طويلةً.

تغيرت الحكومة الحاكمة بين عامي 1992 و2004 خمس عشرة مرة، وشاركت فيها أحزاب شيوعية بما في ذلك فصيلة صغيرة من الماويين. ورغم تنديد الماويين بالديمقراطية القائمة على تعدد الأحزاب، إلا أن إحدى المجموعات أنشأت جبهة سياسية لخوض الانتخابات، وقد لقيت ترحيباً كبيراً، وأصبحت ثالث الأحزاب البرلمانية حجماً عام 1991، ومهدت الدرب أمام المشاركة مستقبلاً في الحكومة.

وفي عام 1996، بدأ الحزب الماوي الشيوعي في النيبال بشن حرب ميليشيات في الريف من أجل مواجهة حكومة برلمانية تفتقر إلى الكفاءة وفسادة. وكان البرلمان قد تأسس بفعل حملة شعبية ناشطة عام 1990، وقد نجح في تقييد السلطة الملكية ولكنه عجز عن تحقيق الحكومة الفعالة.

وبحلول عام 2005، ضاق المواطنون ذرعاً بعدم فاعلية وفساد الأحزاب السياسية، وتوافقوا سرّاً على تولي الملك جيانندرا الحكم. ولكن قبضة الملك الحديدية على الحكم أدت إلى توحيد المشهد السياسي ضده، وشمل ذلك الماويين الذين كانوا يفقدون نفوذهم في وجه القوى الحكومية الأقوى، والذين وصموا بالإرهابيين بفعل حرب الميليشيات التي تدور رحاها في الريف منذ عام 1996.

واعترافاً بأزوف الفرصة المناسبة للتضامن في وجه الملك، أدت عملية سلام ناجحة ضمت الماويين وممثلين عن التحرك الديمقراطي غير العنيف إلى التوقيع على اتفاق سُمي بـ"مذكرة التفاهم الاثني عشرية" (ذات 12 نقطة). وتعهد الماويون، من خلال العملية التفاوضية، بوقف نضالهم المسلح، والتحقوا بالتحرك الديمقراطي غير العنيف. سمحت هذه الهدنة الأحادية القائمة على التفاوض للمقاومة الأوسع بتنظيم تظاهرات مشتركة في الشوارع وتنظيم إضراب عام مشترك عام 2006 بمشاركة شعبية واسعة النطاق.

وأجبرت التظاهرات والإضرابات الحاشدة في ربيع 2006 الملك على تغيير البرلمان (الذي كان قد حله في العام 2002) وعقد انتخابات عام 2008 أثمرت عن برلمان (ثلثه مؤلف من النساء) كان هو الأكثر تمثيلاً للتنوع في النيبال. وقد أقر هذا البرلمان سريعاً وباتفاق شبه جماعي لحل النظام الملكي.

ومن أبرز خصائص تحرك أبريل لعام 2006 قرار الماويين الالتحاق بالأحزاب الديمقراطية والوجه الشعبية الرئيسية في نضال غير مسلح لتحقيق الإصلاحات الديمقراطية. وعندما أنهى الماويون "الحرب الشعبية" ودخلوا المعتزك السياسي الدستوري، برزوا كأكبر حزب برلماني فعين الائتلاف الحاكم رئيس وزراء ماوي. ومع أن المشاكل الأساسية لا تزال موجودة إلا أن التحركات الشعبية تبقى أساسية في تحميل البرلمان مسؤولية الممارسات الديمقراطية والمجتمع المدني اليوم.

مقتبس عن: *Manish Thapa, "Nepal's Maoists: From Violent Revolution to Nonviolent Political Activism," in Civil Resistance and Conflict Transformation: Transitions from Armed to Nonviolent Struggle, ed. Veronique Dudouet (Abingdon: Routledge, 2015), 190; Howard Clark, "Unarmed Resistance, 'People Power' and Nonviolent Struggle," openDemocracy, October 15, 2014, <http://www.opendemocracy.net/civilresistance/howard-clark/unarmed-resistance-%E2%80%98people-power%E2%80%99-and-nonviolent-struggle>*

## المفاهيم الأساسية

### كيف يتم إعداد خطوط زمنية لتحقيق الأهداف الذكية SMARTT؟

استعرضنا في الوحدة 6 السبيل إلى وضع أهداف SMARTT التي تسترشد بها مبادرة تحويل النزاع بحيث تكتسب التركيز والوضوح والخصوصية. وفي الجزء اللاحق، سوف نستعرض ثلاثة أمثلة عن الأهداف الذكية SMARTT تركز على تعزيز ديناميكيات المجموعة الداخلية، وتوسيع الانتلاقات، والمشاركة مع أصحاب السلطة (بما في ذلك الخصوم)، واقتراح خطوط زمنية نموذجية لتحقيق هذه الأهداف باستخدام أدوات التحرك غير العنيف وبناء السلام.

### الخط الزمني للهدف الذكي الأول SMART:

#### تعزيز ديناميكيات المجموعة الداخلية

في ضوء ما ناقشناه في الوحدة 3، إن بناء حركة قوية وفعالة يستوجب التعامل مع النزاعات الشخصية والتوفيق بين آراء الجميع. ويحتاج هذا العمل الداخلي طيفاً من أدوات تحويل النزاع، وجملته تحركات غير عنيفة ومهارات لبناء السلام تتضمن بناء العلاقات والتفاوض مع عناصر من المجموعة، وتعلم طريقة إقامة حلقات تقييم وتخطيط مشتركة لجميع التدابير. أما السؤال الأساسي فهو: كيف ستمكن من تحديد وترتيب العمل الداخلي لبناء حركة أكثر قوة؟

من الأمثلة عن خط زمني لتخطيط تدابير العمل الرامية إلى تحقيق الهدف الذكي الأول SMART ما يلي: تنمية القدرة التنظيمية على القيام بتحرك غير عنيف مع عشرين مجموعة متجانسة (ذات اهتمامات مشتركة) على الأقل قامت بعمل داخلي يقوم على النظر في ديناميكيات السلطة، وتقييم السياق، وبناء ثقافة فريق العمل بحلول شهر نوفمبر/ تشرين الثاني 2022.

ويمكن أن يقوم أفراد من مجموعة محلية بإجراء تمرين حول بلورة التصور. يقوم التمرين على البحث في آمال المجموعة وقيمتها المثلى التي تعكس وجه المجتمع المحلي (مراجعة الرسم 23). يسمح هذا التصور بتبين الحاجة إلى التعامل مع ديناميكيات القوى الداخلية، وتمكين مشاركة الجميع. ويمكن للمجموعة تالياً أن تنظم يوماً تبدأ فيه بتقييم الأدوات للمساعدة على معالجة الفهم للوضع، وتحديد الفجوات المعرفية، وتطوير أجندة البحث. وبالنظر إلى الحاجة إلى العمل الجماعي والثقة القويين، فقد يختار أعضاء المجموعة تخصيص مزيد من الوقت للقيام بتمارين لبناء الفرق وبدء تشكيل مجموعات متجانسة.

الرسم 23.

### مثال عن خط زمني لتعزيز الديناميكيات الداخلية



ماذا ستفعل لبناء الائتلاف أو توسيع نطاق التواصل؟

**الخطة الزمنية لهدف SMARTT رقم 2: توسيع الائتلافات**

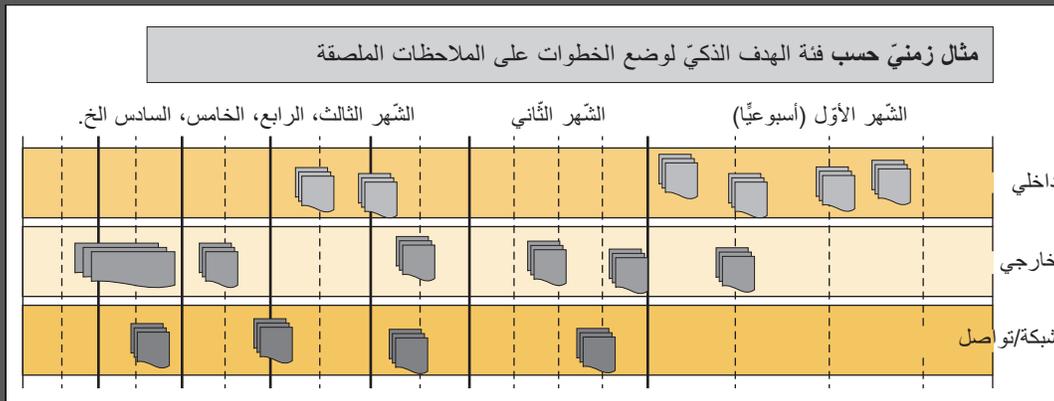
يُعتبر توسيع وتعزيز المشاركة في عملية السلام أو التحرك غير العنيف ضرورياً لتحقيق تحوّل ناجح في النزاع. يتمثل هذا الهدف بتحديد وترتيب الحلفاء المحتملين بحسب الأولويات وتوسيع المجتمع المحلي المشارك في النضال وبناء التحليل المشترك.

يُمكن أن يرد في هدف SMARTT الثاني ما يُشبه التالي: إنشاء ائتلاف من مجموعات يصل إجمالي عدد أعضائها إلى 5000 فرد للمشاركة في تحركات مشتركة غير عنيفة وتمثيلة في المفاوضات مع واضعي القرارات الأساسيين ضمن مهلة سنة أشهر.

يُمكن أن يُبنى مخطط إنشاء هذه الشبكة على الشكل التالي: تستخدم مجموعة أدوات التقييم لوضع خارطة بطيف الحلفاء والخصوم الذين يرتبون الحلفاء المحتملين بحسب الأولوية (مراجعة الرسم 24). تتمثل الخطوة 2 بالبناء على مجموعة عمل أو مجموعة دعم من أجل التواصل مع الحلفاء المحتملين وعقد اجتماع شخصي لبناء العلاقات والثقة. يُمكن أن تتمثل الخطوة اللاحقة بالحوار بين مجموعة التخطيط الأساسية والحلفاء المحتملين. تاليًا، يُمكن إشراك الحلفاء الجدد في الجولة اللاحقة من التقييم والتخطيط بحيث تبدأ المجموعة ببناء التحليل المشترك وأطر العمل لفهم الوضع. يُبين الخطة الزمنية الرابط الذي يقوم على الجمع بين تحليل طيف الحلفاء من رزمة أدوات العمل في التحرك غير العنيف وعمليات بناء السلام في سبيل بناء ائتلاف أكثر قوة وشمولية.

الرسم 24.

## مثال لخطة زمنية لبناء الائتلاف/تخطيط التواصل



### الخط الزمني للهدف الذكي الثالث: المشاركة مع أصحاب السلطة

دائماً ما تستوجب عملية تحويل النزاع شكلاً من أشكال التواصل مع أصحاب السلطة بما في ذلك الجهات التي تعارض أهدافك. ويُمكن أن تترتّب عن ذلك برامج تُشجّع على التواصل مع أصحاب السلطة فضلاً عن تدخلات أو مشاريع مبتكرة. فما هي الأهداف المحددة التي ستساعدك على تحقيق مهمتك؟ وكيف يُمكن للمجموعة أن تتواصل مع الحلفاء لبناء الفرص واتخاذ التدابير معاً، أو التواصل مع الخصوم في الطريق إلى التفاوض؟

فيما يلي مثال عن كيفية توزيع هذا الهدف إلى خطوات توضح التضايف بين التّحرّك غير العنيف وبناء السلام لتحقيق تغيير في السياسة.

يُمكن أن يرد في الهدف الذكي الثالث ما يُشبه التالي: اتخاذ قرار بلدي يمنع اللجوء إلى الخطاب المحرّض على الكراهية على لوحات الإعلانات العامة بحلول يناير/كانون الثاني 2025.

ويُمكن أن تتمثل الخطوة 1 في عقد مسيرة شعبية بالشّموع مع المجموعة الأساسية كوسيلة لكسب انتباه وسائل الإعلام لإشهار القضية ودعوة الجمهور إلى الالتحاق بالخطوة 2 المتمثلة في تظاهرة أمام مبنى إدارة البلدية (مراجعة الرسم 25). بعد هذين التكتيكين غير العنيفين، تحاول المجموعة لقاء رئيس البلدية باستخدام مهارات الحوار غير الرسمي. تالياً، تطلب المجموعة من الجمهور الانضمام إليها في إعداد حملة كتابة رسالة ووضع لوحة إعلانات في المدينة لتأييد عملية التصويت على القرار. وعند اكتمال توعية الجمهور وانتقال السلطة إلى المواطنين الذين يأخذون زمام المبادرة في منع الخطاب المحرّض على الكراهية، يُمكن للمجموعة أن تطلب الاجتماع بالمجلس البلدي وبالتالي بدء المفاوضات للعمل على وضع الصيغة الدقيقة للاتفاق في شكل قرار.

الرسم 25.

### مثال عن خط زمني يقوم على مشاركة أصحاب السلطة

التفاوض  
النهائي

اجتماع مع  
المجلس  
البلدي

فنّ اللوحات  
الإعلانية

حملة رسالة  
مكتوبة

اجتماع برئيس  
البلدية

احتجاجات على  
المستوى  
البلدي

مسيرة شعبية  
بالشّموع

## الجمع بين أهدافك الذكّية

المجموعة وحاجاتها. هنا يُمكن أن يكون المستهدف الأول شخصًا قد ترغب في أن تبني معه علاقة أو تجري معه مفاوضات بهدف فهم وجهة نظره وتطوير الحلول المحتملة. وفي حين قد لا يتوقّر للمجموعات اتّصال مباشر بالمستهدفين الأساسيين فيما يتعلّق بجميع مطالبهم، يُمكنها أن تحدّد "مستهدفين ثانويين" لهم علاقة مباشرة بالمستهدفين الأساسيين أو مستهدفين ثانويين يُمكن لتحركاتهم أن تؤثر في قرارات المستهدف الأول. ويُمكن أن يكون المستهدف الأول رئيس مجلس إدارة مؤسسة، أو رئيس المجلس البلديّ، أو شخصيّة عامّة رمزيّة. كما يُمكن أن يكون المستهدف الثانويّ بمثابة مستهلك منتج صادر عن المؤسسة أو قائد روحيّ صاحب نفوذ على سبيل المثال.

يتعيّن عليك في الخطوة اللاحقة بعد الانتهاء من إعداد الخطوط الزمّنيّة المنفصلة، العمل على الجمع بين الخطوط والأهداف. ويبيّن تمرين بين السطور # 2 أحد السبل إلى وضع خطّ زمني شامل يتوافق مع الاستراتيجية الإجماليّة والأهداف الذكّية.

## كيف يُمكن تحديد الأهداف أو أصحاب المصلحة

### الأساسيين وترتيبهم بحسب الأولويّة؟

من النّواحي الأساسيّة الأخرى لتحديد الأهداف تعيين الجهة المسؤولة عن تحقيق هذه الأهداف.

يتضمّن الجدول 21 أربعة أسئلة توجيهيّة لتقييم التّواصل مع أيّ مجموعة أو حشدّها في الرّسم البيانيّ لطيف الحلفاء. هنا يجب التوقّف عند السؤال الرّابع المتعلّق بالعلاقة بالمستهدفين الأساسيين والثانويين، والتّركيز على الجهات التي لها علاقة مباشرة بأصحاب السّلطة والتي تكون كلفة الاتّصال بها أقلّ. ويمنح سياق النّيبال مثالاً عن الإجابات التي يُمكن أن ترد في الرّسم البيانيّ.

لقد قمنا في الفقرة السّابقة المتعلّقة بالتّقييم بتعريف أداة طيف الحلفاء والخصوم التي حدّدنا فيها أصحاب المصلحة الرئيسيّين في هدفٍ محدّد. ومن شأن تعميق العمل مع هذه الأداة أن يسمح بالبحث في الجدوى الاستراتيجية لكلّ فرد من أصحاب المصلحة (الحلفاء أو الخصوم) الواردين في السّيناريو.

إنّ الحركات وعمليات بناء السّلام تكسب تأييد الأنصار من خلال التّركيز على مصالح الأفراد والانتقال بهم خطوة إلى الأمام لجعلهم مشاركين أو حلفاء فاعلين. وبما أنّ الموارد دائماً ما تكون محدودة، يعتبر تحليل المجموعات والنّشاطات المستهدفة وترتيبها بحسب الأولويّات أمراً أساسياً.

وفي الرّسم البيانيّ حول طيف الحلفاء (الرّسم 10)، لاحظ أنّ الحلقة الخارجيّة تتضمّن تدابير من شأنها أن تُساعد المجموعة على تعبئة كلّ قطاع والانتقال به على طول الطّيف باتجاه "الحلفاء الفاعلين". تمثّل الأسهم باللون الأحمر التكتيكات المركّزة على تحويل الأهداف. حيث يجب أن تكون الأهداف الواردة هي تلك التي تؤثر في تحقيق أهداف المجموعة أو تقديم مطالبها. ويوضّح الرّسم البيانيّ الحاجة إلى تفادي تعبئة الخصوم من أجل زيادة تأثيرهم في الأهداف.

وفي تمرين بين السطور # 2 رسم بيانيّ فارغ يُمكن ملؤه للمساعدة على تحديد مواقع التّواصل الأكثر فاعليّة بالنّسبة لأكثر عددٍ من الأشخاص أو أوسعهم نفوذاً.

وهناك نوعان من الأهداف التي يجب على المجموعات التّركيز عليها لدى التّفكير في تغيير موقع الأفراد على طول طيف الحلفاء والخصوم وهي: "المستهدفون الأساسيين" وهم الأفراد الذين يستطيعون التّعامل مع مصالح

هل أنتم مستعدّون للعمل؟ إذن ابدؤوا بتمارين "بين السطور" فيما يلي.

## الجدول 21.

### التخطيط للتعبئة: أمثلة من النيبال

اسم محدّد من الرّسم البياني لطيف الحلفاء في قصّة النّيبال	أين عسك تجد هذه المجموعة أو الأفراد؟	ما هي أكثر أنواع التّواصل فاعليّة لتحقيق هذه الأهداف؟	ما هو تحليل الكلفة مقابل الفائدة لاستهداف هذه المجموعة؟	كيف يُمكن لهذه المجموعة أن تضغط على المستهدفين الأساسيين أو الثانويين؟
طلّاب واعون سياسيًا من جامعة النّيبال	صفت في الجامعة، مساكن الشّباب، مقاه، نوادٍ	بتناقل الأخبار، الكراسيات، الملصقات، (الرسائل، وشبكات التّواصل الاجتماعي)	سهلة الوصول، متديّة الكلفة، أعداد كبيرة نسبيًا مجتمعة في مكان واحد	الرّغبة في الانضمام إلى التّحرّكات الشعبيّة/ الإضرابات سوف تقوم بتعبئة الغير وحمله على التّحرك
المزارعون الرّيفيون الفقراء النّيباليون	في المزرعة، في المقاهي المحليّة، دور العبادة، مواقع التّجمع في القرية	بتناقل الأخبار في الفعاليّات المجتمعيّة والدينيّة (لا يُجيد العديد من المزارعين القراءة والكتابة وبالتالي لا وجود لوسائل الإعلام المطبوعة)	كلفة – حاجة عالية 1:1 يُمكن لاتّصال واحد أن يسمح بالتّواصل مع مزارعين آخرين + مجموعات دينيّة؛ عائلة المستهدف الأوّل تقيم في الجوار	قوة الإضراب – منع الإنتاج من شأنه أن يسمح بممارسة الضّغط على الأقارب المحليين والتأثير في أنشطة الأعمال التجاريّة
وهكذا دواليك				

## بين السّطور #1

### إعطاء الأولويّة للمستهدفين أو أصحاب المصلحة الأساسيين

#### الأهداف التّعميّة:

#### طريقة العمل:

- تحديد المستهدفين أو أصحاب المصلحة الأساسيين وترتيبهم حسب الأولويّة
  - التّمرّس على استخدام مصفوفة التّقييم البسيطة من أجل تحديد مكان التّواصل الأكثر فاعليّة مع أكبر عدد من الأشخاص أو أكثرهم نفوذًا
1. اختر حملة أو عمليّة سلام تعمل عليها أو استخدم أيًا من القصص المرجعيّة في هذا الدليل كمصدر إلهام. دَوّن ذلك عند أعلى الجدول رقم 22.
  2. اجمع عمك السابق بأداة طيف الحلفاء والخصوم أو ابدأ بإتباع التّوجيهات الضّروريّة لاستخدام الأداة في الوحدة 5.

#### تهيئة الوضع:

- يجب الاستعانة بأوراق كبيرة الحجم، وأقلام، واستمارة مكتملة من الرّسم البيانيّ للحلفاء والخصوم من الوحدة 5.
3. دَوّن الأهداف أو الفعاليّات الأساسيّة التي قمت برصدها في طيف الحلفاء أو وضعها إلى أقصى اليسار في العمود الوارد في الجدول رقم 21.

## الجدول 22. التخطيط للتعبئة

الحملة / المهمة:

الأهداف الذكية:

اسم محدد من الرسم البياني لطيف الحفاء في قصة الثيبال	أين عسك تجد هذه المجموعة أو الأفراد؟	ما هي أكثر أنواع التواصل فاعلية لتحقيق هذه الأهداف؟	ما هو تحليل الكلفة مقابل الفائدة لاستهداف هذه المجموعة؟	كيف يمكن لهذه المجموعة أن تضغط على المستهدفين الأساسيين أو الثانويين؟

4. استعرض محطات الجدول وأجب عن الأسئلة في الخانات المناسبة كما يرد في فقرة "كيف يمكن تحديد الأهداف أو الأطراف الرئيسية وترتيبها بحسب الأولوية". وفي حال تعذرت الإجابة عن أي سؤال من هذه الأسئلة، دون أن هناك حاجة لإجراء مزيد من البحوث، وقم بذلك قبل استكمال مرحلة التقييم.

5. بما أنك أضفت إلى الجدول أفراداً أو مجموعات، خصص وقتاً للمقارنة بين الملاحظات. ونظراً لمحدودية الموارد، يجب توخي الحذر الشديد في استخدامها. وفي حال خلص تحليل الكلفة المستحقة إلى أن الكلفة المترتبة عن نقل أي مجموعة باهظة للغاية، فباستطاعة هذه المقارنة المساعدة على تحديد الموقع الذي يتم فيه التواصل الأكثر فاعلية مع أكبر عدد من الأشخاص أو أكثرهم نفوذاً.

## بين السطور #2

### تحقيق التضافر على مستوى الخط الزمني لعناصر التخطيط الاستراتيجي

يعد هذا التمرين رزمة تجمع بين عناصر الخط الزمني. وهذه طريقة أساسية للحرص على استكمال جميع الخطط الاستراتيجية بحيث تكون قابلة للتحقيق. فبعد ترتيب الأهداف الذكية حسب الأولوية، وتحديد ما إذا كانت داخلية، أو خارجية، أو قائمة على شبكة/تواصلية، يجب تحديد الخطوات الأساسية التي يجب اتخاذها لتحقيق هذه الأهداف، ووضعها في خط زمني

مشترك. بعد ذلك يجب التحقق من جدوى الخط الزمني والتفكير في الوصول إلى الموارد والموظفين، وإدخال نقاط التقييم.



### طريقة العمل:

1. تناول، في مجموعات صغيرة إن أمكن، الأهداف الذكّية من الوحدة 6 ورثيها بحسب الأولوية لتحديد أكثرها أهمية للنجاح في المهمة. ومن بين الاقتراحات المسلية يمكن الاستعانة بنظام تصويت بصريّ. دَوّن الأهداف على ورق كبير الحجم، وأعط كل شخص ثلاث بطاقات لاصقة بألوان مختلفة مخصّصاً لكل لون قيمة (مثلاً الأخضر = أولوية أساسية؛ الأزرق = أولوية ثانية؛ الأحمر = أولوية ثالثة). ثم اطلب من الأفراد أن يضعوا النقاط على الأولويات في كل فئة. هذا يسمح بإدخال بعض الحركة على عمل المجموعات وعلى تكوين تصوّر سريع لمفهوم المجموعة.

2. حوّل الأولويات الأساسية إلى خطوات استراتيجية. وفي حال سمح الوقت بذلك، قم بعملية تطبيق عميقة أو أعد خطط العمل لتفصيل الخطة. راجع الجدول 23 للحصول على الإرشادات. يُمكن توزيع المجموعات بحسب الأهداف الفردية.

3. دَوّن الخطوات الأساسية على بطاقات لاصقة وضعها على خط زمني كبير الحجم معلق على الجدار - ضمن فترة زمنية معقولة تسمح بإعداد الحملة. املا الجدار الأكبر أو المساحة العمودية بثلاث إلى ثماني أوراق توضع أفقيًا. خصّص للشهر الأول أو الأشهر السنّة الأولى التي ترد عمودياً مساحةً توازي ربع الخط الزمني، وخصّص للسنّة التالية نصف الخط الزمني وللسنوات اللاحقة المساحة الباقية. وزّع الورقة أفقيًا إلى ثلاثة مستويات انسجاماً مع الأهداف الذكّية الثلاثة بحيث تكون المساحة المخصّصة لمجالات العمل المختلفة هذه عبر الخط الزمني واضحة.

إنّ خطة تطبيق التحرك هي من الأدوات الإضافية التي تُساعد على التفكير في الآلية التي يمكن بها إجراء نشاط أو عمل ما، وزمانه وكيفية إجرائه، والجهة التي تقوم به. وفيما يلي مثال عن خطة التطبيق. هنا لا يجب العمل على جميع الأهداف في الوقت نفسه، فعملياً قليلة هي المنظمات أو الحركات التي تتمتع بالموارد الكافية للقيام بكل ما تُريده في أي وقت تحدده.

### الأهداف التعليمية:

- وضع خطاً زمنياً للتخطيط الاستراتيجي في رزنامة موحدة لدعم عملية تحويل النزاع بصورة فاعلة

### تهيئة الجلسة:

- ستحتاج إلى تخصيص مساحة لهذا التمرين. توزّع مجموعات العمل الصغيرة وتعلق (3 إلى 6) أوراق عمل بصورة أفقية على طول الجدار من أجل إعداد رسم بياني عملاق يمثل الخط الزمني.
- ستحتاج إلى أقلام وبطاقات لاصقة (أو قصاصات من الورق والشريط اللاصق) ومن الأفضل أن تكون ذات ألوان ثلاث للتمييز بين الأهداف الثلاثة.
- أعد الخط الزمني بشكل مسبق أو في خلال عمل المجموعات الصغيرة على إعداد الخطوات الاستراتيجية انطلاقاً من الأهداف الذكّية. علق الورقة على ارتفاع مقبول للجميع.
- وزّع الخط الزمني أفقيًا إلى ثلاث جزئيات للأهداف الثلاثة. وزّع الخط الزمني إلى شرائح عمودية تُظهر الأسابيع أو الأشهر (والسنوات) بحسب معايير التخطيط. اطلع على مثال الرسم البياني في الرسم 26 وقم بترتيبه بحيث يتسع له الجدار.

## الجدول 23. خطة تطبيق التحرك

خطة تطبيق التحرك:

الهدف الذكي:

التكتيك المتبع:

الخطوة/النشاط	تاريخ انتهاء التحرك	الجهة المسؤولة	الموارد المطلوبة	الحواجز أو المخاطر المحتملة	الجهات المتعاونة

4. أضف أيام العطلة الرسمية، والفرص، وأيام الإجازات، والانتخابات، وغيرها من العوامل الخارجية التي جرى تحديدها في تمرين SWOT أو في أداة تقييم الخط الزمني السابق، وحدد الأمور المهمة بالنسبة إلى المجموعة (مثلاً فترة إجازة المجموعة، الأعياد) لتكوين صورة واضحة عن الوقت الإجمالي الذي تستغرقه الالتزامات.
5. خصص وقتاً للقيام بجولة يستعرض فيها الجميع كامل الخط الزمني على النحو الذي تمّ به بناؤه. بعد ذلك اطلب من الجميع أن يخطو خطوة إلى الخلف لإلقاء نظرة شاملة:
- أ. هل هناك العديد من البطاقات اللاصقة مثبتة في مكان واحد، وهل هذا منطقي؟
- ب. ما الذي يُمكن أو يجب نقله؟
- ج. ما الذي تمّ إغفاله؟
6. أضف نقاط تقييم للتحقق من الاستراتيجية. هل استوفيت الأهداف الذكية؟ لماذا أو لم لا؟ إن سبب الربط بين الأهداف والتواريخ والأعداد وغيرها من عوامل الوصف وربطها مع نظرية التغيير هو دعم التقييم السليم: هل استراتيجيتنا ناجحة؟ هل يجب تكيفها أو إضافة مزيد من الوقت؟ أو التركيز على تكتيك آخر؟
7. خصص جلسة تخطيط استراتيجي كاملة بعد فترة زمنية محددة – سنة أو سنتين (والفترة رهن بالمدة التي تستغرقها الحملة).
8. أخيراً ألق نظرة على كل خطة من خطط تطبيق التحرك وناقش ما يلي:
- أ. هل جرى تحديد شخص على أنه جهة الاتصال أو الجهة المسؤولة؟ هل هناك ميزانية أو طريقة لتأمين الموارد الضرورية؟

قد ساعدكم على اكتساب فهم أفضل لأسباب تحقيق التّضافر بين التّحرّك غير العنيف وبناء السّلام وكيفيّة القيام بذلك بأسلوب استراتيجيّ من أجل بناء مجتمعات أكثر عدالةً وسلامًا. وعلى سبيل التّذكير، في حال كانت لديك أسئلة أو تعليقات بشأن SNAP، رجاء الاتّصال بنا على العنوان: [snap@usip.org](mailto:snap@usip.org) وإلى العلا نسير!

ب. إذا لم يكن هناك شخص مسؤول عن تحرّك أو خطوة محدّدة، ولا جود لميزانيّة أو طريقة لتوفير الموارد، يجب على المجموعة أن تعترف بأنّها ما لم تُعالج هذه الثغرات فلن تتحقّق الأهداف.

تهانينا! الآن بعد الانتهاء من وضع الخطّ الزمّني وخطط العمل، أن الأوان للانتقال إلى العمل. عسى أن تكون هذه التّمارين وأن يكون دليل SNAP

# مسرد بالمصطلحات

**إدارة النزاعات:** مصطلح يشمل جميع الجهود المبذولة في سبيل الوقاية من النزاع والتلطيف منه ومعالجته.

**الوقاية من النزاعات:** مصطلح يعني جميع الجهود المبذولة في سبيل الوقاية من النزاع العنيف. تحاول جهود الوقاية من النزاع مثل الدبلوماسية والمفاوضات الحيلولة دون اندلاع أعمال العنف بما أنه من الصعوبة بمكان وقف العنف بعد اندلاعه.

**فض النزاعات:** مقارنة تقوم على معالجة أو تسوية القضايا الكامنة التي تُسبب النزاع.

**تحويل النزاعات:** مصطلح مظلّة يشمل العمليات التي تُغيّر أو تحوّل النزاع العنيف إلى نزاعٍ غير عنيفٍ حيث يستعين الأفراد بقنوات وأساليب مؤسّساتية وخارج الإطار المؤسّساتي لمعالجة الأسباب الجذرية. غالبًا ما يتضمّن تحويل النزاع التّحرّك غير العنيف والحوار والمفاوضات والوساطة الرامية إلى معالجة المشاكل المجتمعية وتحسين العلاقة بين أطراف النزاع.

**الحوار:** عملية مهيكلة تُشجّع على الإصغاء الفاعل والصريح وإنّما أيضًا على المخاطبة التي تتمّ عن احترام والتي يُعنى طرفٌ ثالثٌ بتيسيرها. يرمي الحوار إلى تحسين الفهم والعلاقات بين الأفراد أو المجموعات المتناحرة. والحوار أقلّ رسميّةً وهيكليةً من المفاوضات أو الوساطة.

**المفاوضات:** عملية يقوم فيها شخصان أو أكثر أو مجموعات لها مصالح متنافسة بشأن قضية محددة بالتواصل الواحد مع الآخر في سبيل التوصل إلى حلّ متبادلي ومقبول. كثيرةٌ هي أنواع المفاوضات. تُساعد المفاوضات "المضبوطة" الأشخاص على تحديد الحاجات والمصالح الكامنة من أجل التوصل إلى حلولٍ مبتكرةٍ تُلبّي الحاجات الأساسية لجميع المجموعات.

**التّحرّك غير العنيف:** أسلوب يقوم على تعزيز التغيّر الاجتماعي الذي يذهب أبعد من إجراءات فضّ النزاعات عن طريق المؤسسات مثل المحاكم

وصناديق الاقتراع. والتّحرّك غير العنيف يتضمّن تكتيكات التظاهر والإقناع وعدم التعاون والتدخّل التي تزيد تلقائيًا الوعي حيال النزاع بين المجموعات الاجتماعية. وهذه الأساليب غير عنيفةٍ لكونها لا تتضمّن التهديد أو الاستعانة بالقوة التي تُلحق الضرر بالغير. يُشار أيضًا إلى التّحرّك غير العنيف على أنه "سلطة الشعب" و"المقاومة المدنية" والمقاومة غير العنيفة" والتحرّك المباشر".

**الحملة غير العنيفة:** هو التخطيط المتعمّد وترتيب التّحرّكات غير العنيفة زمنيًا في سبيل التوصل إلى الهدف (الأهداف) المعلنة.

**التّحرّكات غير العنيفة:** تعني الجهود الجماعية المنظمة والمستدامة التي تُركّز على ناحيةٍ من نواحي العدالة الاجتماعية.

**التنظيم:** شكل من أشكال القيادة الذي يُمكن الأفراد من تحويل الموارد المتاحة لديهم إلى السلطة التي يحتاجون إليها لتحقيق التغيير الذي يسعون إليه.

**اتفاقية السلام:** كناية عن وقفٍ متفاوضٍ عليه لإطلاق النار بين الأطراف في نزاعٍ عنيفٍ يُهيى أو يحوّل العداوات وعادةً ما يضع خارطة طريق للحكومة التشاركية في بلدٍ منقسمٍ على ذاته. تصف الأمم المتحدة خمسة أنواع من اتفاقيات السلام: وقف إطلاق النار، مرحلة ما قبل المفاوضات، الاتفاقيات المرحلية أو التمهيديّة، الاتفاق الشامل أو إطار العمل، والتّطبيق.

**بناء السلام:** مصطلح مظلّة يُستخدم لوصف جميع الجهود الرامية إلى تحويل النزاع إلى شكلٍ غير عنيفٍ من أشكال المفاوضات السياسية والحوار لمعالجة الأسباب الجذرية. وعملية بناء السلام كناية عن جهدٍ يُبذل على المدى البعيد بهدف الوقاية من عودة النزاع العنيف؛ وهو يتضمّن بالتالي طيفًا من الجهود التي تبذلها فعاقيات عديدة في الحكومة والمجتمع المدني على مستوى المجتمع المحلي والمستويين الوطني والدولي لمعالجة المفاعيل المباشرة والأسباب الجذرية للنزاع.

**مفاوضات السّلام:** أو محادثات السّلام يُقصد بها المحادثات الرامية إلى التوصل إلى مصالحة وإلى اتفاق سلام.

**عملية السّلام:** كناية عن جهد متعدّد المستويات والمراحل يشمل الأطراف المسلحة وغير المسلحة في النزاع لوضع حدٍ لقتالٍ مسلّحٍ ووضع (وتطبيق) اتفاقية سلام مستدامة وسياسية واقتصادية وأمنية وقطرية. وتقوم العملية على عقد مفاوضات رفيعة المستوى بين المجموعات المسلحة إلى جانب منندييات الحوار العام والمشاركة في سبيل التوصل إلى توافقٍ شاملٍ بشأن الاتجاهات المستقبلية للبلاد.

**السلطة:** هي القدرة على التأثير في الغير للتوصل إلى محصلةٍ محددةٍ. غالبًا ما تدعم الحكومات والمؤسسات الدولية عمليات بناء السّلام لمعالجة الأسباب الجذرية والوقاية من النزاع العنيف أو الاستجابة له. ولكنّ حالات تزعزع السلطة يُمكنها أن تجعل المفاوضات وسائر عمليات السّلام غير فعّالة. تقوم التّحرّكات غير العنيفة على تعبئة الأفراد للعمل معًا من خلال تكتيكات تنقل السلطة وتقوم على تمكين المجتمعات المحلية. ما أن تُصبح السلطة أكثر توازنًا حتّى تنتج عمليات السّلام محصلات مستدامة.

**التغيير الاجتماعي:** كناية عن عملية تقوم على تغيير طريقة تفاعل المجموعات في ما بينها على مستوى المجتمع. وعادةً ما يُقصد بها التغيير الاجتماعي الإيجابي باتجاه تعزيز النظرة إلى العدالة الاجتماعية.

**العدالة الاجتماعية:** مصطلح يستخدمه العديد من التّحرّكات غير العنيفة للتوصل إلى توزيعٍ عادلٍ ومنصفٍ للثروة والفرص والامتيازات داخل مجتمعٍ محددٍ.

**السّلام المستدام:** يتمّ التوصل إليه عندما يتمّ التعامل مع الأسباب الجذرية للنزاع وعندما يتمّ تطبيق الخطط التي تقوم على الترويج للتنمية المستدامة والتوزيع المنصف للثروات والفرص وحماية حقوق الإنسان.



# فهرس

أرقام الصفحات المتبوعة بالأحرف "ج" و"ز" و"م" تشير إلى الجداول والرسومات والملاحظات على التوالي.

## أ

- استضعاف، نوافذ، 98-99
- اسطفان، ماريا ج.، 84
- أسوأ بديل لاتفاق متفاوض عليه (WATNA)، 147-48، 147ر
- أصحاب السلطة، المشاركة مع، 161، 161ر
- إصغاء فاعل، 62، 63ج
- إصغاء، فاعل، 57، 62، 63ج
- اضطلاع بالأدوار، 73، 73ج
- إطار العمل السريع لاستخلاص المعلومات، 26
- إطار عمل (أب-ج-د-ه) التدخل الحازم، 67
- إعادة الصياغة، 63ج
- إعادة النظر في أساليب التحرك غير العنيف (بير)، 10
- إعادة توزيع السلطة، 96ر
- أعداء، 39ج
- إغفال، 10ج، 121ج
- أفضل بديل لاتفاق متفاوض عليه (BATNA)، 7-148، 147ر
- إقناع، 34، 142
- ألف باء التدخل الحازم، 64، 64ج
- ألندي، سالفادور، 58
- إلهاء، 64ج
- امتناع، 10ج، 121ج
- الأمم المتحدة (الأمم المتحدة)، بناء السلام بقيادة، 10
- أمين السجل، 73ج
- أنشطة. انظر تمارين جماعية
- أهداف
- ضغط، 124ج، 133ج
- أوليّة، 108، 162
- إعطاء الأولويّة لـ، 164-2، 164ج
- ثانويّة، 108، 162
- أهداف ذكيّة SMARTT (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات جدوى، محدّدة زمنياً، قائمة على نظريّة التّغيير). انظر أيضاً الخطوط الزمنيّة للتّخطيط الاستراتيجي
- ابتكار، تكتيكات التحرك غير العنيف و، 126-27
- اتّحادات عماليّة، دور في حملة التصويت ب"لا" في شيلي، 58-59
- اتفاقات جماعية، 74-75، 74ر
- اتفاقات، جماعية، 74-75، 74ر
- احتلال نازي، المقاومة الذنماركيّة، 106-7
- احتياجات، تحليل، 88-90، 89ر، 90ج
- أداة تحليل الخطّ الزمني لأحداث الماضي، 98-99
- أداة تحليل السلطة، 93-94، 94ج
- أداة تقييم تحليل الشجرة، 90-92، 91ر
- أداة تقييم ركائز الدعم، 93، 94-97، 95ر
- أداة خارطة أصحاب المصلحة، 84، 86-87، 87ر
- أصحاب المصلحة
- التعامل مع، 39ج
- إشراك، 39-40، 40ط، 84
- وضح خارطة ب، 84-87، 86ر، 87ر
- دوافع، 88-90، 90ج
- تحديد - بحسب الأولوية، 162-64، 164ج
- ارتكاب، فعل، 10ج، 121ج
- أزمة مسيئة للطرفين، 148
- أزمة، 148
- الأساليب المؤسسية، 39ج
- أساليب خارج الإطار المؤسسي، 39ج
- أسباب النزاع، تحليل، 90-92، 91ر
- أسباب جذريّة، تحليل، 90-92، 91ر
- استدامة
- رسم كورل البياني، 145
- أهميّة، 12
- متطلبات، 34، 35ر
- استضعاف في المفاوضات، نافذة، 23، 148

- مكونات، 110  
إنشاء، 2-113  
في المقاومة الذانماركية للاحتلال النازي، 6-107  
تعريف، 105  
المراجع، 114  
هرم التخطيط الاستراتيجي، 111-112، 111ر  
الخطوط الزمنية لـ، 159-161  
أهداف. انظر أيضًا الخطوط الزمنية للتخطيط الاستراتيجي  
مكونات، 110  
إنشاء، 2-113  
في المقاومة الذانماركية للاحتلال النازي، 6-107  
تعريف، 50  
المراجع، 114  
هرم التخطيط الاستراتيجي، 111-112، 111ر  
الخطوط الزمنية لـ، 159-161  
أوتبور، التحرك غير العنيف في، 118-119، 121 ج  
أوري، ويليام، 143  
أوغندا، حملة "مكافحة الفساد" في، 72  
انتلاف من أجل بناء السلام، 20  
انتلافات، بناء  
في حملة التصويت بـ "لا" في شيلي، 58-59  
تمرين جماعي لـ، 64-65  
أهمية، 33، 36، 60  
الخط الزمني لـ، 160، 160ر  
إيليك، فيليمير، 118  
البراهمي، محمد، 141
- ت**
- تأجيل، 64 ج  
تاريخ النزاع، تحليل، 98-99  
تايلر، تشارلز، 32  
تجارب، كروابط أو فواصل، 100  
تحدي الاستدارة العظمى (لعبة الملائنة)، 52-54، 54ر  
تحرك غير عنيف. انظر أيضًا رسم كورل البياني؛ مفاوضات؛  
ترتيب تسلسل التحركات والأساليب  
عوامل التغيير في، 39 ج  
التقييم و، 125  
تمرين المتاعب الجميلة، 129  
كروابط أو فواصل، 100  
تعريف، 8-9، 18-19، 120  
التوجه الأخلاقي لـ، 39 ج  
الفجوات في، 37، 37ر
- ب**
- بلعيد، شكري، 141  
بلوك، نادين، 20  
بن علي، زين العابدين، 141، 151  
بناء الائتلاف  
في حملة التصويت بـ "لا" في شيلي، 58-59  
تمرين جماعي لـ، 64-65  
أهمية، 33، 36، 60  
الخط الزمني لـ، 160، 160ر  
بناء السلام الاستراتيجي (شيرش)، 21  
بناء السلام الاستراتيجي القائم على الفنون (شيرش)، 21  
بناء السلام. انظر أيضًا رسم كورل البياني؛ حوار؛ مهارات التيسير؛ تفاوض  
عوامل التغيير في، 39 ج

- أهداف، 39 ج
- تمرير حول المجتمع المحلي/القرية المثالية، 43-44
- خطط تطبيق، 127-28، 127 ج
- الابتكار في، 27-126
- كوسيلة لتحقيق الغاية، 128
- طرق، 9، 10 ج، 39 ج، 122-20، 121 ج
- اللاعنف مقارنة ب، 9
- أهداف، 122، 124 ج
- دراسة حالة أوتبور، 119-18، 121 ج
- بناء السلام مقارنة ب، 39 ج
- تعزيز بناء السلام، 18-20، 128، 33-38
- التركيز الرئيسي ل، 35
- المراجع، 13-14، 45، 133-33
- دور، 117
- اختيار، 125-23، 124 ج، 132، 133 ج
- مشاركة أصحاب المصلحة في، 39-40، 40 ج
- تمرير نقاط التدخل الاستراتيجية، 31-130، 131 ج
- قوة، 9
- الحملة الناجحة، خصائص، 9-10
- تخطيط التكتيكات ومصنوفة المقارنة، 132، 133 ج
- المصطلحات، 39 ج
- نظرية التغيير في، 39 ج
- فهم السلطة و، 9
- في حركة الحقوق المدنية الأمريكية، 48
- تحرك غير عنيف، 19
- تحرك، غير عنيف. انظر التحرك غير العنيف
- تحليل البصلة لأصحاب المصلحة، 88-90، 89 و
- تحول النزاع. انظر أيضاً دراسات الحالة؛ رسم كورل البياني، التحرك غير العنيف، تغيير بناء السلام، 8، 8ف، 39ت، 50-51
- تعريف، 7، 19
- نزاع داخل المجموعة، 61
- عقبات أمام، 38
- عملية التسوية، 34، 35، 143-42، 145 ر
- مشاركة أصحاب المصلحة في، 39-40، 40 ج
- طيف استراتيجي لأساليب، 40
- أنواع التغيير في، 8، 8 ج
- تحول موقف المجموعات، 142
- تحويل العلاقات، 39 ج
- تخطيط استراتيجي. انظر أيضاً التقييم؛ حوار؛ مهارات التيسير؛ الخطوط الزمنية
- خطط تطبيق التحرك، 165-67، 166 ج
- فوائد، 52-51
- لعبة الملاءة، 52-54، 54 ر
- مكونات، 50-51، 51 ر
- تعريف، 49
- الاستثمار في، 10
- ضعف، 38
- المراجع، 55
- دور، 47، 49
- هرم التخطيط الاستراتيجي، 51، 111-12، 111 ر
- مصنوفة SWOT (مواطن القوة، ومواطن الضعف، والفرص، والتهديدات)، 108-110، 109 ر، 113-12
- في حركة الحقوق المدنية الأمريكية، 48
- تخطيط التواصل، الخط الزمني ل، 160، 160 ر
- تخطيط، استراتيجي. انظر التخطيط الاستراتيجي
- تدخل
- حازم، 64، 64 ج، 67
- الإبداع في، 36
- تدخل الطرف الثالث غير العنيف، 120
- تدخل مباشر، 64 ج
- تدخل تصوري، 120
- تدخل حازم، 64، 64 ج، 67
- تدخل مبدع، 10 ج، 121 ج
- تدخل معطل، 10 ج، 121 ج
- تدريب
- إطار العمل السريع لاستخلاص المعلومات، 26
- تعظيم التعلم في، 24
- المراجع، 27
- مساحات، 25
- تدريب، التدريب من أجل التغيير (لايكي)، 97
- تدريبات. انظر تمارين جماعية
- ترتيب الأهداف بحسب الأولوية، 164-62، 164 ج
- تربية، التربية والتدريب في المقاومة غير العنيفة، 20
- تسلسل التحركات والأساليب. انظر أيضاً
- التحرك غير العنيف، تخطيط استراتيجي،
- تسوية النزاعات و، 34، 35، 142، 43، 145
- تمرير جماعي ل، 43-41
- التفاوض، 143، 151-50
- في حركة أوتبور، 119-18، 121 ج
- المراجع، 152
- استراتيجية، 126-25
- في الثورة التونسية، 141، 151-50

- تسوية النزاعات، 34، 35، 143-42، 145 ج
- تصحيح، الإصغاء الفاعل و، 63 ج
- تطبيق
- تعريف، 50
- خطط التّطبيق، 127-27، 127 ج
- تظاهرات مفاجئة، 58
- تعاطف، الإصغاء الفاعل و، 63 ج
- تعبير، طرق. انظر أيضاً مهارات التّواصل، 10 ج، 121 ج
- تعريف، الإصغاء الفاعل و، 63 ج
- تعريف، 19
- تعزيز قوّة السّلام (دودويه)، 18، 39
- التّغيير
- نظرية، 39 ج، 50-51
- أنواع، 8، 8
- تغيير على مستوى الثّقافة، 8، 8 ج
- تغيير على مستوى العلاقة، 8، 8 ج
- تغيير على مستوى الفرد، 8، 8 ج
- تغيير على مستوى الهيكلية، 8، 8 ج
- تفاوض بشأن المقاومة المدنيّة (وانيس ساننت جون وروزين)، 18
- تفكك الخصوم، 142
- تفكير تصميمي، 127
- تفويض، 64 ج
- تقنيّات التّعليم الشعبي، 24
- تقنيّات تجريبية، 24
- تقييم
- الرّوابط، 101-109، 101 ج
- معايير، 82-83
- رسم كورل البياني، 81-82، 108
- تعريف، 50
- الفواصل، 99-101
- أهمية، 82
- تكتيكات التّحرّك غير العنيف، 125
- الطبيعة المستمرة لل، 83
- تحليل السّلطة، 92-97، 94 ج، 95 ج
- المراجع، 102
- دور، 81
- الأسباب الجذرية، 90-92، 91 ج
- وضع خارطة أصحاب المصلحة، 84-87، 86، 87 ج
- دوافع أصحاب المصلحة، 88-90، 90 ج
- ملخص، 83 ج، 108 ج
- مصفوفة SWOT (مواطن القوّة، ومواطن الضّعف، والفرص، والتّهديدات)، 108، 109، 113-12
- في حركة الحقوق المدنيّة الأمريكيّة، 48
- نوافذ الفرص، 98-99
- تقييم النزاع والتّخطيط لبناء السّلام (شيرش)، 21
- تقييم رسم كورل، 81-82، 108
- بناء الائتلافات، 60
- تسوية النزاع، 143، 145، 150
- تطوير، 18
- النّزاع الضمني، 49، 49
- النّزاع العلني، 122، 123
- نبذة عن، 34، 35
- تخطيط التّكتيكات، 117، 126، 128
- تكتيكات، غير العنيفة. انظر التّحرّك غير العنيف
- تمارين جماعية
- المتاعب الجميلة، 129
- لعبة الملاءة، 52-54، 54
- بناء الائتلافات، 64-65
- تحليل الرّوابط والفواصل، 101
- لعب الأدوار في التّيسير واتّخاذ القرارات الجماعيّة، 76-77
- خطّي النقاش الجدلي، 66-67
- المجتمع المحليّ المثالي/القريب المثاليّة، 43-44
- التّسلسل بين أساليب، 41-43
- التّحفيز على التّفاوض، 149
- تحليل الخطّ الزمنيّ لأحداث الماضي، 98-99
- أداة ركائز الدّعم، 94-97، 95 ج
- أداة تحليل السّلطة، 93-94، 94 ج، 95 ج
- إعطاء الأولويّة للمستهدفين أو أصحاب المصلحة، 63-164
- نشاط طيف الحلفاء والخصوم، 85، 86
- أداة وضع خارطة أصحاب المصلحة، 86-87، 87 ج
- تحليل بصلة دوافع أصحاب المصلحة، 89-90
- هرم التّخطيط الاستراتيجي، 11-113
- نقاط التّدخل الاستراتيجية، 131-30
- تطوير الخطّ الزمنيّ، 63-167
- تحليل الشّجرة، 92
- الثورة التونسيّة، تسلسل التّحرّكات والأساليب في، 150-151
- تمارين لعب الأدوار. انظر أيضاً تمارين جماعية
- بناء الائتلافات، 64-65
- التّيسير واتّخاذ القرارات الجماعية، 76-77
- خطّي النقاش الجدلي، 66-67
- التّحفيز على التّفاوض، 149

حركة من أجل الديمقراطية في ليبيريا، 32  
 حزب الأتحاد الليبيري للمصالحة والديمقراطية، 32  
 حزب الماوي الشيوعي في النيبال، 158-57، 163 ج  
 حزب النهضة، 141  
 حلفاء  
 وضع خارطة بطيف، 39 ج، 84-85  
 ترتيب بحسب الأولوية، 164-62  
 حلول مرضية للطرفين، 39 ج، 144-45  
 حماية غير عنيفة، 122  
 حماية مدنيّة غير مسلّحة، 122  
 حماية، غير عنيفة، 122  
 حملات غير عنيفة  
 تعريف، 19  
 حملات ناجحة، خصائص، 9-10  
 حملة "لا" في شيلي  
 دراسة الحالة، 58-59  
 لعب الأدوار على أساس، 65-64  
 حملة التصويت بـ "لا" (شيلي)، 59-58  
 حوار  
 الإصغاء الفاعل، 62، 63 ج  
 تدخل حازم، 64، 64 ج، 67  
 بناء التفاهم من خلال، 61  
 في حملة التصويت بـ "لا" في شيلي، 59-58  
 النقاش مقابل، 61، 62 ج  
 تعريف، 61  
 نزع فتيل الأزمة مع، 64-62، 63 ج، 66-67  
 هدف، 12، 61  
 مهارات التّواصل غير الشّفهي، 62-61، 69م4  
 المراجع، 68  
 دور، 57، 60  
 مهارات التّواصل الشّفهي، 62  
 حوار حول مسائل صعبة (شيرش وكامبت) ، 21

## خ

خصائص النّجاح، 9-10  
 خصوم. انظر أيضًا المفاوضات  
 وضع خارطة بـ: 39 ج، 86  
 ترتيب بحسب الأولوية، 164-62  
 خطط تطبيق التحرك، 50، 167-65، 166 ج  
 خطوات إستراتيجية، 48، 50  
 خطوط زمنيّة

تمرين حول المجتمع المحليّ المثاليّ/القرية المثاليّة، 44-43  
 تمرين خطّي النقاش الجدلي، 67-66  
 تمرين نقاط التّدخل الاستراتيجيّة، 131-30، 131 ج  
 تمكين المجموعات المهمّشة، 39 ج  
 توثيق التّدخل، 64 ج  
 توضيح، الإصغاء الفاعل و، 63 ج

## ث

ثورة الياسمين  
 دراسة الحالة، 141  
 ترتيب تسلسل التّحرّكات والأساليب، 151-50  
 ثورة تونسيّة  
 دراسة الحالة، 141  
 ترتيب تسلسل التّحرّكات والأساليب، 150-51  
 الثورة والتّوازن (ديمنج)، 18  
 ثورة، القرار و، 38، 38ر

## ج

جذب، 10 ج، 121 ج  
 جلسة استخلاص المعلومات  
 تمرين المتاعب الجميلة، 129  
 لعبة الملاعة، 54-53  
 تمرين بناء الائتلافات، 64  
 التّيسير واتّخاذ القرارات الجماعيّة من خلال لعب الأدوار، 77  
 إطار العمل السريع لـ Jg، 26  
 استخدام خطّي النقاش الجدلي، 66  
 تمرين حول المجتمع المحليّ المثاليّ/القرية المثاليّة، 43  
 التّحفيز على التّفاوض، 149  
 أداة تحليل الخطّ الزمنيّ لأحداث الماضي، 98  
 جماعات مجتمعيّة، 39 ج  
 جهة الوصول، 73 ج  
 جيانندرا ملك نيبال، 158-57

## ح

حارس الباب، 73 ج  
 حرب، الحرب الأهليّة الليبيريّة الثانية، 32  
 حركة الاستقلال الهندية، 143  
 حركة الحقوق المدنيّة الأمريكيّة، 48  
 المفاوضات في، 143  
 مشاركة أصحاب المصلحة في، 84  
 حركة الحقوق المدنيّة، 48

خطة تطبيق التَّحَرِّك، 167-65، 166 ج  
تطوير، 99-98، 159، 167-64  
أمثلة، 161-159، 159ر، 160ر، 161ر  
حركة الديمقراطية النيبالية، 158-57، 163 ج  
تحديد أولويات الأهداف في، 164-62، 164 ج  
دور، 156-55

إعادة توزيع، 96  
النقل بين المجموعات، 33، 35، 36  
فهم، 9  
سلطة الشعب. "انظر التَّحَرِّك غير العنيف"  
سيرليف، إيلين جونسون، 32

## ش

شارب، جيني، 9  
شرعية، 12، 36  
شلل التحليل، الخوف من 82  
شيرش، ليزا، 18، 21-20، 62

## ص

صربيا، حركة أوتبور في، 119-18، 121 ج

## ض

ضابط الوقت، 73 ج

## ط

طريق، الطريق إلى الموافقة (فيشر وأوري)، 143  
طقس، الطقوس والرّموز في بناء السلام (شيرش)، 21  
طيف استراتيجي لأساليب، 40  
طيف الحلفاء والخصوم، 85-84، 86 ف، 162

## ع

عدالة مستدامة، 34، 35 ج  
عدائية، تبديد  
مهارات التّواصل في سبيل، 64-62، 63 ج  
تمرين خطّي النقاش الجدلي، 67-66  
عدم التّعاون، 10 ج، 121 ج  
عصف ذهني، 128-27  
عمليات سياسية تشاركية، تطوير، 36  
عملية التسوية، 34، 35ر، 143-42، 145ر  
عملية السلام في كولومبيا، 11  
عنف، تنبؤ، 124 ج، 133 ج  
عوامل التغيير، 39 ج  
عوامل محرّكة للنزاع، تحليل، 92-90، 91ر

## غ

غاندي، المهندس، 18، 122، 143، 144  
غايات أولية، 108، 162

## د

دائرة المبادئ، 12، 12ر  
دراسات الحالة  
حملة التصويت بـ "لا" في شبلي، 59-58  
المقاومة الذانماركية للاحتلال النازي، 107-106  
ثورة الياسمين، 141  
حركة 2006 الديمقراطية في النيبال، 158-57  
حركة أوتبور، 119-8  
حملة "محرّبة الفساد" في أوغندا، 72  
حركة الحقوق المدنية الأمريكية، 32  
نساء العمل الجماهيري في ليبيريا من أجل السلام (WLMAP)، 32  
دمينغ، باربارا، 18  
دوافع أصحاب المصلحة، تحليل، 90-88، 89  
دوديه، فيرونك، 18، 39  
ذكاء عاطفي، 62-61

## ذ

## ر

رباعي، الرباعي الرّاعي للحوار الوطني في تونس، 141، 151  
ربيع عربي، 141  
رحلات الحرّية، 84  
رسم بياني، كورل. انظر رسم كورل البياني  
رموز، كروابط أو فواصل، 100  
روزن، نوح، 18  
رؤية، 50

## س

سانت اكزوبيري، انطوان دي، 49  
سلطة  
تحليل، 97-92، 94 ج، 95  
تعريف، 19  
زيادة، 124 ج، 133 ج  
أصحاب السلطة، المشاركة مع، 161ر

## ل

- لا عنف، 9  
لامور، لويس، 144  
لايكي، جورج، 97  
لجنة، اللجنة التنسيقية للحركة الطلابية المناهضة بالاعنف (SNCC)، 84  
لعبة الملاعة، 52-54، 54  
الوعي، رفع، 33، 35-36، 124 ج، 133 ج  
ليبيريا، تحول النزاع في  
دراسة الحالة، 32، 40  
تمرين تحديد تسلسل الأساليب، 41-43  
ليبيريا، جون بول، 18

## م

- مبادئ، حلقة، 12، 12  
مبايعة، 12  
متاعب، المتاعب الجميلة: Beautiful Trouble: A Toolbox for Revolution (بويد و ميتشل)، 20  
مجتمعات، تمرين حول المجتمع المحلي المثالي/القرية  
المثالية، 43-44  
مجموعات متألّفة، 61  
مجموعات مهمّشة، تمكين، 39 ج  
مجموعات. انظر أيضاً مهارات التيسير  
متألّفة، 61  
تمكين، 39 ج  
اتفاقات بين عناصر المجموعة، 74-75، 74  
نزاع داخل، 61  
الاضطّلاع بالأدوار، 73، 73 ج  
نقل السلطة بين، 33، 35، 36  
تعزيز ديناميكيات، 161، 161 ج  
مجموعة منظمّة غير عنيفة، 19  
محامي الشيطان، 73 ج  
مدون الملاحظات، 73 ج  
مدونة 20، Waging Nonviolence  
مذكّرة التفاهم الاثني عشرية (نيبال)، 157  
مراجع  
التقييم، 102  
الحوار والتواصل، 68  
التحرّك غير العنيف، 13-14، 45، 135-34  
بناء السلام، 13، 45  
أهداف ذكّية، 114

غايات ثانوية، 108، 162

غيبوية، ليما، 32

غضب، ونزع فتيل

مهارات التواصل، 62-64، 63 ج

تمرين خطّي النقاش الجدلي، 66-67

## ف

فرصة، نوافذ، 98-99

فرق الرّد السريع (أوتبور)، 118

فساد الشرطة، حملة أوغندا ضد، 72

فعل الارتكاب، 10 ج، 121 ج

فهم السلطة، 9

فواصل، 99-101، 101 ج

فيشر، روجه، 143

## ق

قانون الحقّ في التصويت، 48

قرار، والثورة، 38، 38 ج

قصة مرجعية

حملة التصويت بـ "لا" في شيلي، 58-59

المقاومة الذانماركية للاحتلال النازي، 106-107

ثورة الياسمين، 141

حركة 2006 الديمقراطية في النيبال، 57-158

حركة أوتبور، 18-119

حملة "مكافحة الفساد" في أوغندا، 72

حركة الحقوق المدنية الأمريكية، 32

نساء العمل الجماهيري في ليبيريا من أجل السلام (WLMAP)، 32

قضايا، الوعي، 33

قيم

تعريف، 50

دور، 100

قيم مشتركة، 100

## ك

كاتب، 73 ج

كاميت، دافيد، 21، 62

كنيسة كاثوليكية، دورها في حملة التصويت بـ "لا" في شيلي، 58-59

كورل، آدم، 18، 34

كينغ، مارتن لوثر جونيور، 18، 122، 143، 144

- التّخطيط الاستراتيجي، 55
- التدريب وورش العمل، 27
- مراعاة، 35، 142
- مركز، المركز الدوليّ للنّزاع غير العنيف، 18
- مساحات جريئة، بناء، 25
- مسارات متعددة، عوامل التغيير، 39 ج
- مسافة من المشكلة، 64 ج
- مسؤول عن الضيافة، 73 ج
- مسيرة سلما 143
- مسؤول فني، 73 ج
- مشاركة
- متكافئة، 75 ر
- توسيع نطاق، 124 ج، 133 ج
- مشاركة حاشدة، 9-10، 32
- مشاركة، فضاء ل، 25
- مشروع منظّمة التّعلّم التّعاوني (CDA)، 99-100
- مصالح
- تحليل، 88-90، 89 ر، 90 ج
- كروابط أو فواصل، 100
- فصل المواقف عن، 43-146
- مصالح مشتركة، 100
- مصفوفة SWOT (مواطن القوة، ومواطن الضّعف، والفرص، والتّهديدات)، 108-110، 109 ر، 112-13
- معارضة، 10 ج، 121 ج
- معايير موضوعية، 143، 147
- معايير، موضوعية، 143، 147
- معدّ جدول الأعمال، 73 ج
- معهد تودا للسلام، 20
- مفاوضات
- بدائل ل، 47-148، 147 ر
- فوائد، 36
- نهاية النّزاع، التّغيرات التي أدت إلى، 42-143
- إخفاق، 37
- في ثورة الياسمين، 150-151
- معايير موضوعية في، 147
- نبذة عن، 11-12
- المواقف مقابل المصالح في، 45-146
- مبادئ، 143
- المراجع، 152
- دور، 139
- الفصل بين الفرد والمشكلة أثناء، 144
- التّسلسل، 143، 151-50
- التّمهيد ل، 124 ج، 133 ج
- تمرين محاكاة، 149
- نسق، 146، 146 ر
- في الثّورة التّونسية، 141
- نافذة الاستضعاف، 23، 148
- حلول الرّبح للطّرفين، تهدف ل، 44-145
- مفاوضات قاسية، 146، 146 ر
- مفاوضات قائمة على المبدأ، 146، 146 ر
- مفاوضات قائمة على المصلحة، 146، 146 ر
- مفاوضات قائمة على الموقف، 146، 146 ر
- مفاوضات مرنة، 146، 146 ر
- مقاربة التكرار السّريع، 127
- مقاربة مشروع (Do No Harm) لمنظّمة التّعلّم التّعاوني (CDA)، 99-100
- مقاومة مدنيّة. انظر التّحرّك غير العنيف
- مقاومة، المقاومة الدّانماركيّة للاحتلال النّازي، 106-107
- مقاومة، غير عنيفة. انظر التّحرّك غير العنيف
- مناسبات، كروابط أو فواصل، 100
- منطق الخسارة والرّبح، 44-145
- منظّمة غير حكوميّة، (المنظمات غير الحكوميّة)، حوار بيسره، 37
- مهارات التّواصل الشّفهي، 62
- مهارات التّواصل غير الشّفهي، 61-62، 69م4
- مهارات التّواصل. انظر أيضاً الحوار
- الإصغاء الفاعل، 62، 63 ج
- تدخّل حازم، 64، 64 ج، 67
- في حملة التّصويت ب "لا" في شيلي، 58-59
- رسم كورل البياني و، 60
- النقاش مقابل الحوار، 61، 62 ج
- تبييد العدائيّة والعدوانيّة، 62-64، 63 ج، 66-67
- هدف، 61
- غير الشّفهي، 61-62، 69م4
- المراجع، 68
- دور، 57، 60
- الشّفهي، 62
- مهارات التيسير
- اتّفاقات جماعية، 74-75، 74 ر
- أهميّة، 71
- الكفاءات الأساسيّة، 73، 74 ج
- الاضّطلاع بالأدوار، 73، 73 ج
- المراجع، 78

ورش عمل

مساحات جريئة لـ، 25

جلسة استخلاص المعلومات، 26

تعظيم التّعلم في، 24

المراجع، 27

وضع خارطة أصحاب المصلحة

الطيف من الحلفاء والخصوم، 84-85، 85، 86

أداة خارطة أصحاب المصلحة، 86-87، 87

ولاءات، مرنة، 142

## ي

اليونيسف، 100

## A-Z

Ackerman, Peter, 107

Beautiful Rising: Creative Resistance from the Global

South (Abujbara et al), 20, 97

Chenoweth, Erica, 84

DuVall, Jack, 107

The Little Books of Dialogue for Difficult subjects,

(Schirch and Camp), 62

Peacemaker's Toolkit, 69n3

We Are Many, Reflections on Movement Strategy from

Occupation to Liberation (Khatib et al), 20

Why Civil Resistance Works, 9, 128

تمرين لعب الأدوار، 76-77

نصائح وأدوات لـ، 75

في حملة "مكافحة الفساد" في أوغندا، 72

مهمة

تعريف، 50

في حركة الحقوق المدنية الأمريكية، 48

موارد (بشرية)، تعظيم استغلال، 124 ج، 133 ج

موافق

تحليل، 88-90، 90 ج

رسم البصلة البياني، 89

الفصل عن المصالح، 45-146

موافق، دور، 100

مؤسسات، دور، 100

مؤسسة، المؤسسة الوطنية غير الحكومية للديمقراطية وحقوق الإنسان

72، (NAFODU)

ميلوزيفيتش، سلوبودان، 118

## ن

نزاع خفي، 34، 35

نزاع داخل المجموعة، تأثير، 61

نزاع ضمني، 34، 35

نزاع علني، 34، 35، 123

نزاع مفتوح، 34، 35، 123

نساء العمل الجماهيري في ليبيريا من أجل السلام (WLMAP)، 32

نشاط غير عنيف، 19

نظرة اجتماعية حيال السلطة، 9

نظرية التغيير، 39 ج، 50-51

نظم، دور، 100

نقاش، الحوار مقابل، 61، 62 ج

نهاية النزاع، التغييرات المؤدية إلى، 142

نهج غير عنيف، 10

نهج مارتن لوثر كينغ القائم على رفض العنف، 128

نوافذ الفرصة / الضعف، تحديد، 98-99

نيبال، حركة الديمقراطية في، 158-157، 163 ج

## هـ

هنتلر، أدولف، 106

هرم التخطيط الاستراتيجي، 51، 111-112، 111

## و

وتنيس سانت جون، أنطوني، 18







**UNITED STATES  
INSTITUTE OF PEACE**  
**Making Peace Possible**

2301 طريق كونسيتوشون،

واشنطن العاصمة، 20037

202.457.1700

[www.USIP.org](http://www.USIP.org)