

# الكفاح لسلامتي

50 نقطة حاسمة



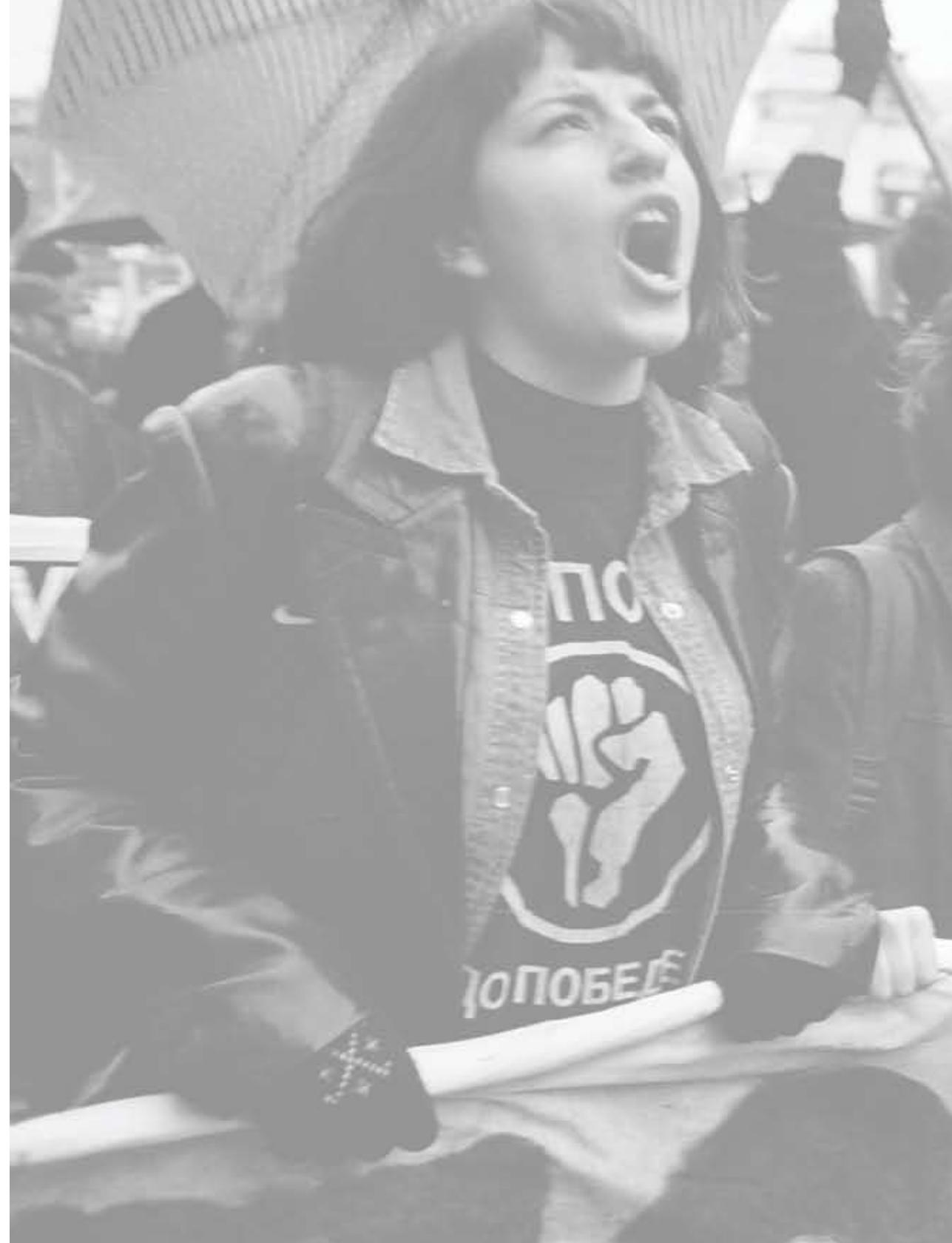
---

الكفاح

السلامي

50 نقطة حاسمة

---



# الكفاح السلمي

50 نقطة حاسمة

النهج الاستراتيجي للتكتيك اليومي

---

سيردجا بوبافيتش. أندريج مولافجتش . سلوبودان دينوجونفيتش



مركز تطبيق الاستراتيجيات وعمل اللاعنف

صربيا، بلغراد 2006

## قائمة المحتويات

مقدمة : كيف يقرأ هذا الكتاب؟.....10	
I قبل أن تبدأ .....12	
الفصل 1. مقدمة لاستراتيجية الكفاح السلمي.....14	
الفصل 2. طبيعة، نماذج ومصادر السلطة الساسية.....24	
الفصل 3. أعمدة الدعم: كيف يعرب عن السلطة.....32	
II الشروع في البداية.....38	
الفصل 4. تقييم القدرات والتخطيط.....42	
الفصل 5. مهارات التخطيط: صيغة التخطيط .....50	
الفصل 6. الاتصالات المستهدفة:	
بلورة الرسالة.....58	
الفصل 7. اجعل العالم يعرف رسالتك:	
أداء العمل العام .....66	
III تسيير حملات اللاعنف .....72	
الفصل 8. بناء استراتيجية : من العمل الى الحملات.....76	
الفصل 9. إدارة الحملة السلمية: الموارد المادية.....86	
الفصل 10. إدارة الحملة السلمية: الموارد البشرية .....94	
الفصل 11. تسيير حملات اللاعنف	
التوقيت ، مصدر عالمي.....102	
الفصل 12. بناية الميدان الحقيقي للحملة والنموذج المعكوس للتخطيط.....110	

أعد هذا المنشور وفقا لمعهد الولايات المتحدة للسلام  
(USIP) منحه USIP-F04-123  
1 نيسان/ أبريل 2005.

نشر أولا في صربيا عام 2006 على يد سيردجا بوبافيتش.  
أندريج مولفجتش . سلوفودان دينوجونفيتش  
حقوق الطبع © 2006 ل: سيردجا بوبافيتش، أندريج مولفجتش و  
سلوفودان دينوجونفيتش  
جميع حقوق الطبع محفوظة

الآراء والحقائق و الإستنتاجات أو الإقتراحات عبر عنها في هذا الكتاب  
هي من المؤلفين و ليس من الضرورة ان تكون انعكاسا لنظرة معهد  
الولايات المتحدة للسلام .

الرسوم البيانية : أنا دورديفيتش  
التعليق : روبرت ل .هلفي  
صور الغلاف: إيجور جرميتش  
ترجمة ، السالكة بركه  
تحرير ، نجاة الليلي  
الصحراء الغربية

طبع من قبل سيسرو، بلغراد  
حرر و طبع في صربيا

978-86-908997-2-2 ISBN

## تذكر

1. النقطة الحاسمة

دراسة قضية: رصاص

نصيحة:

هام:

أسئلة لتسأل نفسك

لاتنسى

122.....IV العمل تحت القمع

124.....الفصل 13. العمل تحت القمع: المعنويات والاتصالات

الفصل 14. العمل تحت القمع

136.....الرد على حصار الخصم

140.....V الخطوات المقبلة

الفصل 15. كيفية استعمال هذا الكتاب:

142.....«ART»- نموذج متعدد المستويات للمعرفة ونقلها

الفصل 16. كيفية استعمال هذا الكتاب:

150.....التعلم و الدعم عبر الأترنت

المرفق:

156.....I طرق عمل اللاعنف

168.....II 10 سنوات من صراع اللاعنف في صربيا

180.....الفهرس

182.....الموارد البصرية

184.....تشكرات

186.....عن المؤلفين

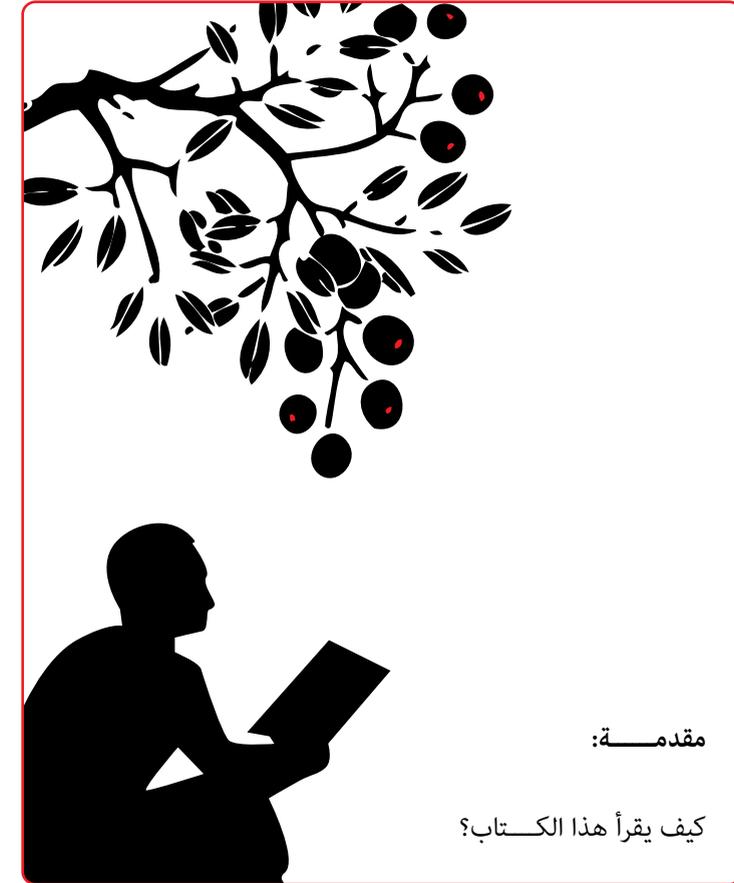
هذا الكتاب بداية لتطبيق استراتيجية العمل السلمي في الحملات الحقيقية. التقنيات التي وضحت في الفصول الـ 15 التالية قد استخدمت بنجاح في أنحاء كثيرة من العالم. المؤرخ البريطاني أريك هابسوم شرح بأن القرن العشرين « زمن التطرف» نظرا للحروب المدمرة التي شنت خلال المائة سنة الماضية، وكذلك التأثير بالأفكار المتطرفة التي استخدمت لتبرير تدمير كافة فئات الشعوب والأديان. وفي نفس الوقت انتشار الديمقراطية و الاستقرار الاقتصادي طور من الانسانية، فاحتمال عودة هذه النزاعات يبقى واردا اليوم- - كما هو الحال لفرصة اللاعنف كبديل .

احتوى الكتاب على دروس استوعبت من نضالات سلمية طويلة وصعبة ضد أنظمة غير ديمقراطية ومعارضين آخرين لأبسط حريات الانسان.

كتب هذا الكتاب لهؤلاء النشطاء العاملين أو الذين يفكرون في بناء مجتمعات عادلة و أكثر حرية وتفتح. الخمسون نقطة الحاسمة هي عن استراتيجية كفاح اللاعنف، مهينة عبر ثلاثة أقسام موضوعية. الأول « قبل أن تبدأ»، يقدم لك مجموعة جداول أساسية للمفاهيم و التحاليل. الثاني « الشروع في البداية»، يعلمك المهارات البسيطة التي أتقنها مطبقي استراتيجية اللاعنف، كصيغة الرسالة والتخطيط للعمل الشعبي. الثالث « تسيير حملة اللاعنف»، يعلمك مهارات متطورة، كتسيير حملة اللاعنف. الرابع « العمل تحت القمع»، يحاول أن يظهر لك كيف تعمل بأمان. والقسم الأخير يقترح عليك طرق ملموسة لتطوير مهاراتك ومعلوماتك.

يضم كل قسم فصولا منظمة حول سؤال رئيسي وإجابته : إذا فهمت الجواب لسؤال ما، فإنك تكون قد فهمت نقطة حاسمة لاستراتيجية اللاعنف. يمكنك قراءة سؤال معين يهملك، أو فصل أو قسم بكامله. فلمساعدتك كل نقطة تشرح أولا، ثم يعطى لها مثال، قضية مدروسة، أو تمرين تطبيقي والذي يمكن أن يساعدك في تطوير مهاراتك ومعرفتك. إضافة لإعطائك نصائح تطبيقية أكثر، خاصة مواد مهمة تظهر في سلسلة من النصائح القصيرة، والتي يمكن لك أن تفهمها وتطبقها بسهولة.

المؤلفون يتمنون وهم على يقين من إيصال الخمسين نقطة الحاسمة بهذه الطريقة سوف يساعدك على معرفة تسيير استراتيجية عمل اللاعنف ، لذلك يمكن أن تفوز بحقوقك، تتحرر من القمع، تتصدى للاحتلال، تحقق الديمقراطية أو تبني العدل في وطنك - وبذلك، فولادة « عصر تطرف» آخر غير محتمل.



مقدمة:

كيف يقرأ هذا الكتاب؟

## : الخطوط العريضة للفصل

قبل أن تبدأ

الانقلاب، الارهاب، الحروب التقليدية، وحتى استعمال أسلحة الدمار الشامل، كل هذا يعبر عن كفاحات من أجل السلطة السياسية، في هذا الكتاب ستتعلم طريقة استراتيجية أخرى للكفاح السلمي. للشروع في كفاح اللاعنف، يجب عليك أولاً أن تفهم طبيعة القوة السياسية. تطويراً لهذه المعرفة يعتبر حاسماً، فالأهداف الرئيسية في أي كفاح هي الاستيلاء على السلطة السياسية أو لحرمان الآخرين منها. يجب أن تفهم النماذج وطبيعة مصادر القوة السياسية، سوف تعرف المؤسسات و المنظمات التي من خلالها تطبق السلطة و التي تعرف بأعمدة الدعم. في نهاية الفصل سوف تكتشف مضمون القوة السياسية: الطاعة، وتفهم كذلك أنه إذا امتنع الناس عن الطاعة فالحاكم لا يستطيع أن يحكم!

## الفصل 1:

## مقدمة لاستراتيجية كفاح اللاعنف

أسئلة الخطوط العريضة للفصل:

- لماذا نقرأ هذه الصفحات ؟
- هل صحيح أن القوة تأتي من أفواه البنادق؟
- هل هناك بديل حقيقي؟
- إذن، من الذي على حق؟

## الفصل 2:

## طبيعة نماذج ومصادر القوة السياسية

أسئلة الخطوط العريضة للفصل:

- ماهي السلطة السياسية؟
- كيف نرى السلطة الساسية؟
- ماهي المصادر الحقيقية للسلطة؟

## الفصل 3:

## أعمدة الدعم: كيف يعبر عن السلطة؟

الأسئلة العريضة للفصل:

- كيف يعبر عن السلطة داخل المجتمع ؟
- كيف تعمل أسس هذه السلطة؟
- لماذا الناس يطيعون؟



1

مقدمه  
لا ستر ايجانه  
نزاع اللاعنصف

## 1. لماذا نقرأ هذه الصفحات؟

إذا نظرنا إلى مناطق في العالم غير ديمقراطية، كميدان معركة، يمكن لنا أن نرى نظريتين للسلطة السياسية، الإثنتين في تناقض حتى عندما تشرع في قراءة هذه الصفحات، ومعظمهم كان في القرن العشرين. المفهوم الأول، الذي كان يستخدم عادة قال عنه أشهر الثوار تشيرمن ماو زعيم الحزب الشيوعي الصيني، قال: «السياسة حرب بدون سفك دماء، بينما الحرب سياسة سفك الدماء، نحن دعاة لإنهاء الحرب، لانريد الحرب، لكن الحرب ينتهي فقط خلال الحرب، وللتخلص من السلاح فمن الضرورة حمل السلاح». (مقولة من الرئيس ماوستونك).

أما النهج الآخر للحصول على السلطة السياسية هو استخدام كفاح الالعنف. استعمال العنف لتحقيق السلطة السياسية والحفاظ على توسيعها، فهي العملية الرئيسية للنموذج الأول. لكن، و كما قال الرئيس ماو «القوة السياسية تنمو على أفواه البنادق». أسامة بن لادن طبق نفس النقطة باصراره على أن « القمع لا يمكن أن يهزم إلا بوابل من الرصاص». وفي هذا النموذج التنافس على السلطة السياسية التي تصبح تدريجيا أكثر حرية وانصافا في الانتخابات، في الأمم الديمقراطية، فهي موجودة بكل بساطة. بدلا من ذلك كما قال الرفيق سطاتين : « الناس الذين يصوتون لايقررون الانتخابات، الناس الذين يحصون التصويت هم الذين يقررون».



جورج لويس بوركيس

## 2. هل حقا السلطة تأتي من فم البندقية؟

هناك الكثير يعتقد ذلك، لتتذكر أمثلة حديثة عندما استعمل العنف لتطبيق السلطة السياسية.

- غشت 1990: صدام حسين من العراق أمر باحتلال الكويت. هل كان يطبق السلطة السياسية؟ نعم. حرك الأمة تجاه أهداف سياسية : سيطرة العراق على بتروال الكويت و التوسع في المنطقة.
- ربيع 1999: الديكتاتور الصربي، سلوبودان ميلوزوفيتش، حاول أن يحل مشكلة الألبان من كوسوفو الذين أغلبتهم تريد الإستقلال عن صربيا، مستعملا نفس أسلوب صدام حسين. الشرطة ووحدات الجيش طردت مئات الآلاف من أصول الألبان من منازلهم.
- 11 سبتمبر 2001: القاعدة طبقت المثال الوحشي



. سلوبودان ميلوزوفيتش الرئيس اليوغوسلاف يختار المواجهة فضلا عن الحوار مع بلدان حلف شمال الاطلسي سنة 1999

- للاستيلاء على السلطة السياسية. 19 انتحاريا ومختطفا، حطمو بالطائرات مباني في نيويورك وواشنطن دي سي، وقتل مايقارب عن 3000 شخص.
- 17 يناير 1991: برئاسة القوات الامريكية و قوات التحالف، أكثر من 30 دولة بدأت حملة جوية لدفع القوات العراقية خارج الكويت.
- 24 مارس 1999: حملة قنبلة بقيادة حلف الشمال الاطلسي (NATO) نتج عنها انسحاب قوات الأمن الصربية، و رجوع اللاجئين الألبان، لكن أسفر عنها كذلك ضحايا بشرية.
- 7 أكتوبر 2001: غزو أفغانستان بقيادة القوات الأمريكية.
- 20 مارس 2003: أمريكا تحتل العراق بالرغم من معارضة وطنية وعالمية.

كل هذه الأمثلة كانت محاولات للاستيلاء على السلطة باستعمال أساليب العنف، ومع ذلك كان يرد عليها بالعنف من المجتمع الدولي.

### 3. هل هناك بديل حقيقي للعنف

عكس ماتصدقه الغالبية أن «القوة تأتي فقط من فم البندقية»، هناك أمثلة عديدة لتمارين في تطبيق القوة بدون العنف.

- حصلت الهند على استقلالها من الامبراطورية البريطانية سنة 1947, غالبا كنتيجة للكفاح السلمي الإستراتيجي الذي بدأ في سنة 1916 مهاقما غاندي حرك الشعب, استرجع كرامتهم وثقتهم بالنفس, تابع الحكومة البريطانية بعدم الطاعة أو العصيان, أسس مؤسسات خارجة عن السيطرة الحكومية, تجاهل السلطة البريطانية في كل من الهند و الخارج



- تهديم نظام بريطانيا العنصري في جنوب افريقيا سنة 1990, انتهى مزيج من عقود الكفاح الطويل, سجلت كوجه صارم في 1980, بدأت بمظاهرات سلمية عارمة ناجحة. نلسون مانديلا القائد الشامخ للكفاح, اعتقل لمعظم هذه الفترة. لكن الاضرابات والمقاطعات التي كان يقوم بها أنصاره وضعت ضغطا ضخما على النظام الذي فرض عليه أنذاك التفاوض في نظام سياسي جديد, والذي أكد التساوي في الحقوق



- كان الكفاح السلمي يساعد كثيرا على هدم ديكتاتورية فردناند ماركوس في الفلبين. في الحقيقة كان هذا الكفاح عندما حمى الشعب الوحدات العسكرية التي انسحبت من الولاء للنظام.



- التنظم التضامني في بولندا شن كفاحا سلميا, استمر عقدا من الزمن, أدى الى تدمير السلطة الشيوعية في الدولة, بدأ أولا بالإضرابات التي أدت إلى تأسيس اتحاد التجارة الحرة, في ما بعد خلال الطوارئ المفروضة وتحت العمل السري زاد في تحدي شرعية الحكومة. في النهاية, طلب رئيس بولندا الشيوعي, من حركة التضامن التفاوض والتحصير لانتخابات حرة ونزيهة.



- في مايو 1992, أسقط الشعب ديكتاتورية عسكرية في تايلندا من خلال الكفاح السلمي والذي تمحور في الاضرابات والمظاهرات الضخمة. في بداية 2006, حركة الشعب السلمية أرغمت الوزير الاول الفاسد على الاستقالة.



#### 4. إذن، من على صواب؟

الأمثلة السالفة الذكر تمثل أبرز الأحداث التي اعتمدت على العنف لتحقيق اهداف سياسية. هذا جدول جزئي للنتائج:

في المقابل، في معظم البلدان التي استعمل فيها كفاح الالعنف في القرن السابع، جدول النتائج يختلف تماما.

- 1 - صربيا: كانت مصدرا لمعظم مشاكل منطقة البلقان، صربيا قطعت مشوارا طويلا نحو الديمقراطية و الاستقرار خلال الخمس سنوات الماضية. وبيقين وبطء فهي تحذو إلى الإنضمام إلى الإتحاد الأروبي.
- 2 - جورجيا: أصبحت دولة فيها الحقوق السياسية و الحريات المدنية، تطورت بشكل ملحوظ، وسرقة الإنتخابات أصبح امرا غير ممكن في المستقبل.
- 3 - أوكرانيا: في الوقت الذي ينعدم فيه الإستقرار السياسي، تبقى هذه الدولة تطبق إجراءات الإنتخابات السياسية لتهدئة النزاع، ومحاولة تسميم المعارضين غير ممكن مرة اخرى. هذا كان مبرهنا في إنتخابات 2006.
- 4 - لبنان: وطن عرف بحربه الأهلية الطويلة، ووجود عشرات الآلاف من جنود سوريين، اقنع هؤلاء الجنود بالانسحاب بدون إطلاق رصاصة واحدة.

- 1 - كوسوفو: رغم وجود الآلاف من قوات حفظ السلام الأممية، فالمنطقة تبقى غير مستقرة، استمرت في تهريب المخدرات و الأسلحة، العنف و المواجهات ما بين المعارضة السياسية، النزاعات العرقية هي الأخرى من بعض النتائج، للأسف كانت نتيجة لاستعمال العنف.
- 2 - أفغانستان: كذلك، رغم وجود آلاف من قوات الحلف الأطلسي، لازالت النزاعات المسلحة تعم معظم أجزاء الوطن. في حين، معظم التصدير و الاستيراد للأسف يستمر بأن يكون الهيروين.
- 3 - العراق: مئات آلاف الجيوش لم تستطع أن تحد من تزايد الهجمات الإرهابية التي كان ثمنها آلاف الأرواح العراقية و الأمريكية.

حتى اليوم لازلت أعداد كبيرة من النزاعات التي فيها الحركات المعارضة البيروقراطية تعارض الانظمة الاقطاعية باستعمال استراتيجية الكفاح السلمي.

- روسيا البيضاء
- بورما
- ايران
- بابوي الغربية
- زمبابوي

مؤخرا، الحركات السلمية استأصلت وبنجاح أنظمة اقطاعية أو أجبرت قوات أجنبية في الانسحاب من وطنها.

- صربيا 2000
- جورجيا 2002
- أوكرانيا 2004
- لبنان 2005

هناك كذلك نضالات لم تتضح بعد، مثل أذربيجان وبوبوى غينا الجديدة، وهناك نضالات كثيرة للعمال و الفلاحين ومحرومي الحقوق في كل من البلدان المتقدمة والبلدان النامية و التي لم تلاحظها بعد.

لم ترى قط هذه الاشياء بهذا المنظور؟؟

**الآن حان الآوان لتبدأ!**

ادفع

إذا كان هذا النجاح يبدو مثل الشئ الخيالي، اعتبر في ذلك الادلة التجريبية التي اعرضت في دراسة أجريت مؤخرا من قبل أدريان كارانتيكي و بيتر أكرمان، « كيف يفاز بالحرية: من المقاومة المدنية الدائمة إلى الديمقراطية».

البلدان التي استخدمت استراتيجية اللاعنف تميل إلى أن يكون لديها أقل مستويات العنف السياسي، في حين أن الحريات الأساسية تكون أقوى مابعد الإنتقال، من البلدان التي تكون فيها « سلطة الشعب» لها أصغر دور في العملية الإنتقالية. ليس فقط كفاح اللاعنف « بديلا واقعيا» إلى استخدام القوة، وقد أثبتت التجربة على أن التغييرات الإجتماعية غير العنيفة فازت باستخدام أساليب النضال واستراتيجيات يمكن أن تحقق أكثر إيجابية و إيجاد حلول دائمة أفضل من الأساليب العنيفة

حتى رجال حرب العصابات في حاجة إلى أن تسير القطارات في الوقت المحدد!



### لنضع في اعتبارنا الدروس التالية

• الدمار النموذجي في حرب العصابات و الحروب الأهلية. باختصار العنف الاجتماعي و الاقتصادي هو منتشر على نطاق واسع.

• في حين أن رجال حرب العصابات وغيرهم من الذين يعتمدون على العنف قد يكون لهم العديد من « قوة» المهارات، مثل معرفة التكتيك العسكري، الإمداد و التخطيط، والعديد منهم يفتقر إلى « ليونة» المهارات اللازمة في مجتمع ديمقراطي. أولا، باستخدام أساليب استراتيجية الكفاح اللاعنف تزيد من مهارة مجموعة من الناشطين، والتي هي حاسمة لفترة الانتقال إلى ما بعد النضال : سوف تتعلم كيف تنظم، تدير، وتستوعب المهارات التقنية. ثانيا، بما أن أنصار الخصم لهم هذه المهارات، ويستمررون في تسيير الحكومة في مجتمعات ما بعد الصراع، ويمكن لهم تغيير ما ناضلت من أجله.

هذه الصفحات إهداء لكم ، لمن يؤمن بنموذج كفاح

اللاعنف ، خاصة أنتم المستعدون لتكريس أوقاتكم و طاقاتكم

لكفاح اللاعنف من أجل مستقبل أفضل لأوطانكم.

المؤلفون

2

طبيعة. نماذج و مصادر

السلطة السياسية

## طبيعة، نماذج ومصادر السلطة السياسية

القوة السياسية عامة ينظر إليها بشكل غير مباشر، من خلال أشكالها الخارجية مثل جهاز الدولة، التنظيم السياسي أو الإعلام، لكن جوهر القوة السياسية يبقى محجوبا عن غالبية المراقبين العاديين. فهم السلطة السياسية، إن لم يكن من الأولويات، فبالأكيد هو خطوة ضرورية نحو تحضير ناجح لحملة اللاعنف. ومن المهم أن نفهم أن السلطة السياسية في مجتمع ما، يمكن أن تكون مرنة. لذلك، فالأفراد الذين يشكلون المجتمع هم المصدر الرئيسي للسلطة السياسية.



السلطة هي القدرة على إنتاج الهدف.  
بيرتراند روسيل

### 5. ماهي القوة السياسية؟

القوة السياسية هي الحكم المادي المطلق، التأثيرات، الضغط ويضم السلطة، العقوبات والحصار الموجود للحصول على الأهداف لصاحب القوة، خصوصا هؤلاء الذين في الحكومة، الدولة والمجموعات التي في المعارضة. جين شارب سياسة عمل اللاعنف.

في الشرح للقوة جين شارب يتبع الفكرة الرئيسية عن القوة، كتبت على يد الألماني الاجتماعي الشهير، ماكس ويبر، لذكره أن أصحاب القوة لهم تأثير على الآخرين وعلى البيئة حتى ولو كانت هناك معارضة لهذا العمل. القوة المبنية على التنظيم الاجتماعي، والقوانين التي تشمل العقوبات، أو الحصار للمعاملات الاجتماعية، تسمى سلطة. لتكن «مؤثرة»، يجب أن ينظر إلى الحكم بشري، للغالبية التي سوف تخضع لهذه السلطة.

السلطة السفلى	السلطة العليا	
• ديكتاتور غير شعبي • مختطفي طائرة	• رئيس في الديمقراطية • ديكتاتور شعبي	القوة العليا
• طفل • الناس الذين تدعمهم الدولة	• الفائز بجائزة نوبل • معلم	القوة السفلى

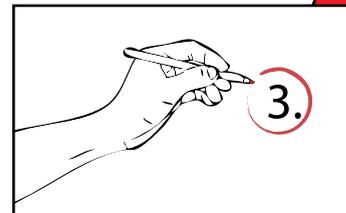
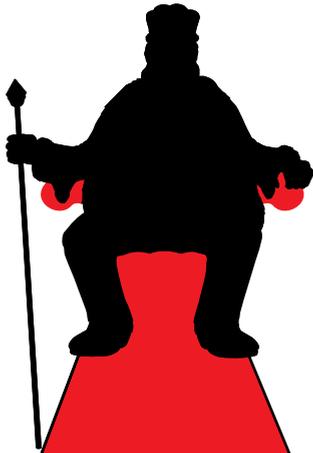
لاستطيع أن تغير مجتمعا بدون وجود القوة السياسية اللازمة لتطبيق التغيير. استراتيجية الكفاح السلمي ليست فقط صراع للمبادئ، فهي كذلك كفاح من أجل قوة سياسية هدفها الرئيسي أن تصبح أفكارك واقعا ملموسا.

### 6. كيف نرى القوة السياسية؟

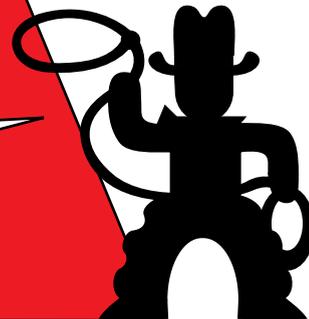
أساسا، نرى السلطة هي الدولة التي تريدنا أن نكون مونوليث! لذلك نقتنع بأن السلطة جاهزة، لاشئ يتغير إلا الأشخاص في القمة، مهما كان الشخص الذي في القمة فهو يسيطر على المجتمع. مايققره الحاكم اليوم يصبح للشعب حقيقة غدا. يمكن تغيير الشخص الذي في القمة- تلك هي الثورة- والمثال ذكرنفس الشئ: من يصل إلى

القمة ينتهي به المطاف مسيطرا على الحكم في المجتمع.

لكن، حقيقة القوة فهي تختلف كثيرا. في المجتمع، القوة يمكن لها التغيير بسرعة هائلة. يمكن أن تكون ضعيفة وتوزع مرة أخرى، خاصة في الأنظمة الغير ديمقراطية، وفي أنظمة أخرى. في النهاية، القوة في المجتمعات تأتي من الشعب. وهذا الشعب كل منهم يعتبر شخصا يمثل مصدرا صغيرا للقوة. يمكن لهم تغيير أفكارهم، ويرفضون تطبيق الأوامر.



نصيحة:  
الله لايعطي السلطة السياسية،  
الناس هم الذين يمنحونها



## 7. ماهي المصادر الحقيقية للقوة السياسية؟

عن « دجين شارب » المصادر الرئيسية للقوة السياسية في المجتمع، والتي يعتمد عليها صانعي القرار والمؤسسات والمنظمات، والحركات تأتي فيمايلي:

1-السلطة	القدرة على اصدار الاوامر وإجبار الناس على الأخذ بها. أسست بتأني وصبر، وفي حال عدم الوفاء بوعودها فإنها سوف تفقد بسهولة.
2-الموارد البشرية:	تعرف بقدرة النظمة وتعتمد على أعداد الناس الكادين للمنظمة أو للحكام.
3- المواهب والمعرفة:	تدريب الأشخاص الذين هم في الموارد البشرية، يساعد على الزيادة المتكاملة في العمل.
4-الموارد المادية:	تعرف بالمال ومصادر أخرى التي تساعد في زيادة مصادر أخرى للقوة. هذه المصادر تشمل التخطيط، كمية الطبع، مساحة المكتب، الآلات، والتحكم في الموارد الأخرى الهامة.
5-الحصار:	في الواقع، الخوف من الحصار يجعل هذا الأخير عمودا مهما إذا كانت المنظمة قادرة على غقوبة الديكتاتور، إذن فهي تملك القوة، إذا كان آخرون في المجتمع ينظرون إلى العقوبة شرعية، فهي تملك قوة أكبر. فيما يخص حملة اللاعنف، هذا المنظور في القوة يرجع الى قدرة المنظمة وصدقها في التدقيق، وعلاية كيف تكشف عن انتهاكات السلطة لحقوق الانسان.
6 - عامل غير ملموس:	( عادات، مظاهر، الإحساس بالمسؤولية)،المجموعة النفسية، التقليدية، الثقافية، الدينية، العوامل الايديولوجية وأحيانا الأفكار التي من الممكن أن تدفع بالشعوب إلى الخضوع ومساعدة الحكام. هذه المعطيات عادة توجد بوجود مزيج من الدين والثقافة أو العادة للخضوع للأشخاص الذين يرتدون الزي الرسمي أو ممثلي هيئات دينية.

## 1 دراسة قضية: رصاص

بعد الهجمات الإرهابية في ال11 من سبتمبر على الولايات المتحدة الأمريكية، كان من الأساس على قائد الدولة أن يصنع قرارات استراتيجية. بعد الإجراءات في قضية طوارئ الأمن الدولي، الرئيس بوش كان على متن طائرته -أير فورس وان- Air Force One وإدارته كانت في اجتماع في مخافر تحت الأرض في نواحي واشنطن دي سي.

بدأت الجدية على الوجوه، وكذلك القضايا الحاسمة التي في متناول رئيس الدولة، والقرارات التي أثرت على العالم على وشك الصنع...

لكن تخيلوا، الآن تعطل المكيف الهوائي في هذا المكان المهم جدا. فمن المستحيل إقامة أي اجتماع في واشنطن دي سي في بداية طقس سبتمبر بدون مكيف هوائي، مع الرطوبة والحرارة. الشخص الوحيد القادر على إصلاح المكيف الهوائي هو الرصاص، ذو ثقافة ضعيفة، وذو دخل هزيل، كهل، وجد مرتبك...

الشخص الذي بيده إصلاح المكيف الهوائي يمكنه كذلك رفض إصلاحه.

الآن، من هو أقوى رجل في العالم في هذه اللحظة؟، طبعا إن لم تكن هناك طوارئ، هناك العديد قادرين على إصلاح المكيف الهوائي. بحيث أن عدد الافراد الذين اختاروا حجب موافقتهم تضاعف، فتأثير هذا الاختيار الجماعي يصبح أعظم من مجموع إيماءات أخلاقية لأفراد.

### نصيحة

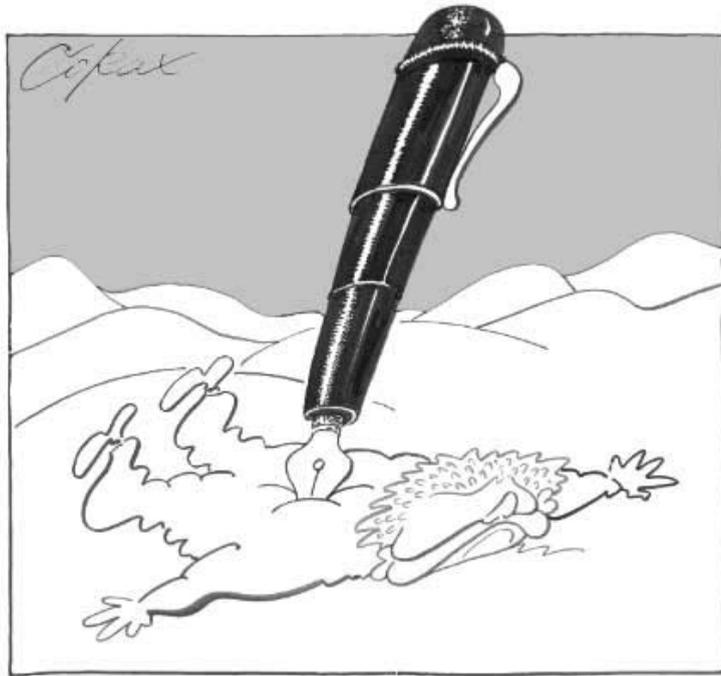
اولئك الذين يسيطرون على مصادر القوة ، بإمكانهم التحكم في ممارسة السلطة



خلال تحليلك لمجتمعك في اطار مصادر القوة، فكر كذلك في علامات القوة في المجتمع.

## هام

هذه العلامات الثلاثة مؤشرة لتداخل القوة، فهي مفيدة تحليليا.



### السمعة:

هؤلاء الذين نراهم ذو قوة فهم أقوياء. هذا يتعلق بالسلطة. أنظر الموضوع السابق « ماهي القوة السياسية؟ ».

### التأثير:

الأقوياء لديهم القدرة على تغيير نظرتنا تكرارا في القضايا المهمة، حتى ولو كان الثمن المادي والمعنوي غاليا.

### صانعي القرار:

هؤلاء الذين يصنعون قرارات سياسية، اقتصادية أو قوانين أخرى. ينظر إليهم في المجتمع كقوة مهمة.

( معتمد من روبرت داهل ، التحليل السياسي الحديث )

### أسئلة لتسأل نفسك

1. كيف ينظر الناس في مجتمعك الى السلطة ؟
2. هل يصدق الناس أن السلطة يمكن أن تتحول من جماعة إلى أخرى ( إذا كان لا ، لماذا ) ؟
3. ماهي مصادر القوة التي تعمل أكثر شفافية في مجتمعك ؟
4. هل هناك مصادر قوة لا تزال متوفرة لحركتك ؟
5. ماهي طبيعة سلطة حاكمك ؟





3

أعمدة الدعم :

كيف يعرب عن الساطع

## أعمدة الدعم : كيف يعرب عن السلطة؟

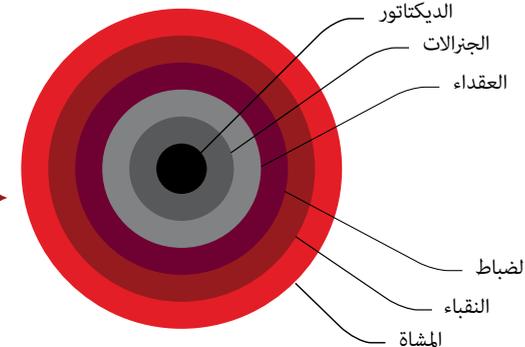
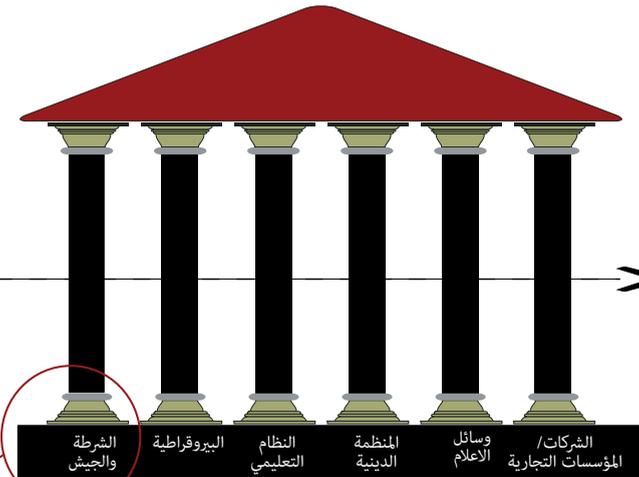
بأنفسهم، الحكام لا يستطيعون جمع الضرائب، فرض القوانين و الأنظمة القمعية، الحفاظ على سير القطارات في وقتها، اصلاح الميزانية الوطنية، تنظيم حركة السير، إدارة الموانئ، طباعة النقود، إصلاح الطرق، الحفاظ على ابقاء الاسواق مزودة بالأغذية، صناعة الحديد، صناعة الصواريخ، تدريب الشرطة والجيش، إصدار طوابع بريدية، ولا حتى حلب بقرة. يقدم الناس هذه الخدمات للحاكم من خلال مجموعة شاسعة من المنظمات و المؤسسات. فإذا توقف الناس عن تقديم هذه المهارت، فالحاكم لا يمكن له أن يحكم.

جين شارب. سياسة عمل اللاعنف

8.

## كيف يعبر عن القوة في المجتمع؟

غالبا ما يعبر عن القوة في المجتمعات عن طريق المؤسسات و المنظمات. فغالبية الافراد لا يمثلون القوة السياسية، إنما المؤسسات التي تحتوي على الناس الذين في زمامهم الامر لتغيير أدايتهم وسحب دعمهم. هذه المؤسسات التي تحمل البنية للقوة، تسمى ركائز الدعم. اذا سحب الناس هذا السند أو ضعف، فالحكومات أو الخصم سيبدأ في الانهيار.



## 9. كيف تعمل أسس هذه السلطة؟

- لكل مجتمع ركائز متعددة للدعم يمكن سردها و تضم:
- الشرطة، الجيش، وبنيات أخرى مسيطرة.
  - القضاء، واللجنة الانتخابية، ونخبى المهنيين و المختصين الأوائل.
  - الخدمة المدنية، الأخصائيين و الخبراء التقنيين.
  - النظام التعليمي و المؤسسات الأخرى التي تنجز وتتحكم في المعرفة.
  - المؤسسات الدينية التي جرت العادة على أن تحترم.
  - الإعلام، والأشخاص الذين يشرفون على بث المعلومات للعموم.
  - أصحاب الأعمال و الذين يسرون الجانب الإقتصادي و المادي.

كل حكومة مبنية على أسندة حساسة قليلة جدا. تشخيص الأسندة الحساسة وتطوير استراتيجية ذو مستويات مختلفة لتضعيف هذه الأعمدة، قد تجعل الفرق الشاسع ما بين النجاح و الفشل في كفاحك السلمي.



**نصيحة:**  
العمل الأولي لحملة اللاعنف: جلب الأفراد من أعمدة السند

الطاعة أو خضوع الأفراد، وبالخصوص اداءهم لتطبيق الأوامر تبقى أعمدة السند مستمرة في العمل. ولو أن إذا كان اقتصاد الحكومة يعقد فقط على مصدر واحد كالبترول. من في هذه الحالات الهرم لا يمكن أن تقوم بدون تطبيق آلاف الأفراد للأوامر. لذلك فهؤلاء الأفراد و المجتمع عامة لهم القوة لسحب دعمهم والرفض للعمل بالطريقة التي يريد النظام المعارض.

## 10. لماذا الناس يطيعون ؟

الطاعة مبدأ هام في استراتيجية كفاح اللاعنف. هناك أسباب مختلفة تبين لماذا الناس يطيعون صانعي القرار. عندما نفهم لماذا الناس يطيعون يمكن لنا وبفاعلية شاملة أن ندعو إلى العصيان ضد القوانين الغير عادلة. كذلك فهم لماذا الناس يطيعون يساعد في توضيح وتحدي أن هذه الطاعة ليست فطرية. لم يخلق الناس للطاعة, بل للعيش جماعات في مجتمع للتطوع واحترام القوانين والأطروحات بكل رضى. عندما تفرض حكومة ما التطبيق والطاعة عن طريق التهديد والحصار بدل الرضى الشعبي, فالطاعة تصبح أقل ثباتا.

لماذا اعتبرت الطاعة « قلب القوة السياسية » ، الجواب بسيط: إذا كان الناس لايطيعون فصانعي القرار لايمكنهم تجسيد قراراتهم. استراتيجية كفاح اللاعنف تنطلق من هذا المنظور. ميكانيزم والسبل لكفاح اللاعنف، تطبق من خلال العمل السياسي والحملات والتي تهدف بالخصوص إلى انسحاب مساندة الشعب لخصمك.



نصيحة:  
الطاعة هي قلب السلطة السياسية



استعراض عسكري في الهند 1930. مثال كلاسيكي للتعبير عن الطاعة من أجل زيادة السلطة للنظام الاستعماري

## أستلة لتسأل نفسك:

- 1- ما هي أعمدة الدعم الحالية في بلدي؟
- 2- ماهي أعمدة السند الحاسمة في مجتمعي؟
- 3- ماهي أسس اخلاص هؤلاء الذين يعملون في هذه المؤسسات- المنظمات الحساسة؟
- 4- كيف يمكن الاقتراب من هؤلاء الناس؟
- 5- ماهي الأسباب الأساسية التي تجعل الناس يطيعون الحكومة؟



## الخطوط العريضة للقسم: لنبدأ

عندما تفهم طبيعة السلطة السياسية و الطرق المعبر عنها عن طريق المؤسسات و المنظمات، والتي نطلق عليها « أعمدة السند » ، فالطاعة هي لب القوة السياسية، يمكن لك الانتقال من نظرية استراتيجية اللاعنف إلى أخذ الخطوات العملية الأولى تطبيق النظرية. ففي أي عملية خطيرة لنشاطك، الأكثر أهمية هو التقييم و التخطيط. التخطيط هو أول المتطلبات من أجل الحفاظ على النظام في أي عمل هام، مثل الحملة. فبدون تخطيط سليم ، حملتك تبقى مجرد « احتمال » ، ونجاحك يبقى مجرد حظ. يجب التخطيط لكل جوانب الحملة قبل تطبيقها، بدءاً من الاستراتيجية، جمع التبرعات، تنظيم القاعدة، إلى العلاقات مع الاعلام. من إحدى أهم القضايا في تخطيطك، الاتصالات المستهدفة، فمن خلالها يمكن اقناع الناس داخل المجتمع لتغيير فكرتهم و التركيز على أنشطتك، في النهاية الانضمام إلى حركتك. هذا الفصل يقدم كذلك وسائل مفيدة للتخطيط، الاتصالات، الأنشطة، والعمل الشعبي.

### الفصل 4:

#### تقييم القدرات و التخطيط

الأسئلة العريضة للفصل:

- لماذا نقوم بتقييم القدرات؟
- ماهو تحليل SWOT ؟
- لماذا نحتاج إلى تخطيط؟

المواضيع الرئيسية تشمل:

- الكفاح الناجح و الغير ناجح.
- المفاهيم الأساسية الثلاثة لاستراتيجية العمل السلمي ( SNVA ) :
- 1. التحليل الاستراتيجي لنقاط القوة و الضعف.
- 2. التخطيط.
- 3. لا يجب أبدا التركيز على النوايا، بل التركيز على القدرات.

### الفصل 5 :

#### مهارات التخطيط: شكل الخطة

الأسئلة الرئيسية للفصل:

- ماهي الأسئلة الرئيسية في هذا الكفاح؟
- من سيفعل، وماذا سيفعل، متى، كيف، أين، ولماذا؟
- كيف تستخدم شكل التخطيط؟

المواضيع الرئيسية تشمل:

- أهمية التخطيط و« لمحة ال 10 دقائق »
- شكل تخطيط القالب



الفصل 6:

### الاتصالات المستهدفة تطوير الرسالة

الأسئلة الرئيسية للفصل:

- كيف نخطط للاتصالات؟
- من هو الجمهور المستهدف؟
- ماهي الرسالة؟
- كيف تطور رسالتنا؟

المواضيع الرئيسية تشمل:

- التعريف بالاتصالات المستهدفة.
- اختيار الجمهور المستهدف.
- التعريف بالرسالة.

الفصل 7:

### عرف العالم برسالتك أداء العمل الشعبي

- ماهو العمل العام؟
- كيف نخطط لعمل شعبي؟
- كيف يمكن لأعمالنا أن تضع الخصم في معضلة؟

المواضيع الرئيسية تشمل :

- تخطيط الإجراءات العامة
- الاستفادة من الأخطاء





4

تقييد م القنرات

و

التخطي ط

## تقييم القدرات و التخطيط

التخطيط خطوة أولى ضرورية لاجراء كفاح اللاعنف. الخطوة الأولى تجعل تخطيطك واقعي هو إجراء تقييم تفصيلي لقدراتك وقدرات الخصم، وفيما بعد وضع برنامج لحملة استنادا على معايير واقعية.

إذا كنت تعرف خصمك وتعرف نفسك، سوف تعرف نتيجة آلاف المعارك.  
سان تزو « فن الحرب»

11

## لماذا نحن بحاجة الى تقييم القدرات ؟

مثلا، لا نستطيع القفز في الماء حتى نقيس درجة حرارته. فلا تبدأ في كفاح اللاعنف قبل أن تدرس الظروف في الميدان. يرتكب الخطأ في تقدير القدرات للقادمين الجدد لكفاح اللاعنف. لا يجب الاستيهان بقدرات الخصم، أو المبالغة في قدرتك، هذا يجعل تخطيط العمل غير واقعي، لذلك أهدافه لن تحقق. الأهم في هذا هو يجب معرفة ما أنوي فعله وما أقدر على فعله.



سان تزو، الاستراتيجي الشهير، من الصين القديمة



نصيحة:

لا يجب أبدا التركيز على النوايا بل التركيز على القدرات

مثال: الفرق بين النية والقدرات.

القدرات	النية
لدي من المال ما يكفي إلا لوجبة خفيفة	أريد العشاء في مطعم فاخر
لدينا فقط مجموعة قليلة من الأنصار	نريد تنظيم مظاهرة حاشدة
ليس للخصم معلومات كافية عن قيادة المعارضة	يريد الخصم إلقاء القبض على قياديي المعارضة

فكر للحظة، صاحبة محل، تحاول تقييم نوع البضاعة التي يمكن بيعها. يجب عليها التفكير في شيئين: أولا، ماذا يفتني الزبائن من المحل، ثانيا، كم سيكلفها شراء هذه البضاعة؟ على نفس النمط، يمكن لنا الحصول على نتيجة بالتركيز على الالاحاح على العمل الشعبي عن طريق الأفراد والمصادر المحتاجة لدعم هذا العمل.

لتقدير الطلب لعمل اللاعنف خذ بعين الاعتبار هذه الحقائق

- الاستفادة الشخصية لكل مشارك: عندما تكون الاستفادة الشخصية ضئيلة في نظر الفرد، رغم أن الفائدة قد تكون عالية بالنسبة للمجتمع، فالمطالب سوف تقل. (سوف نعود لهذا).

- البديل الموجود: للمشاركة، حينما يصدق الفرد أن هناك بديلا للكفاح السلمي، فإن الطلب على هذا الأخير سوف يقل.

لتقدير القدرة لخلق عمل اللاعنف، أو انعاشه، خذ بعين الاعتبار هذه الحقائق

- ثمن التنظيم غالبي جدا عندما يكون عدد المشاركين كبيرا.

- جغرافية التغطية للنشطاء: لو كان عدد النشطاء كبيرا، منحصرين (في المدن أو المناطق)، فالقدرة على انعاش بعض العمل تكون محدودة، كحملة وطنية.

- المصادر: التي تضم الوقت الضروري لتنظيم وتطبيق العمل، اضافة الى المصادر البشرية و المادية (سنعود الى هذا في الفصل 11-9)

تقييم كل من الخصم والقدرات الخاصة بك، عند التفكير في العرض والطلب على العمل. (أخذ عن بول هاين، الطريقة الاقتصادية للتفكير)

## 12. ماهو تحليل SWOT ؟

بالتقدير الجيد للقدرات, بما فيه أخذ عين الاعتبار الربح والتكلفة للخصم و لمنظمتك, يمكن أن تلجأ الى الخطوة التي تلي ذلك تحاليل SWOT, فهي أدوات لمنظمة ما و بيئتها. هي الخطوة الاولى تساعد المنظمة للتركيز على الاشياء المهمة. باختصار ل SWOT ( القوة, الضعف, الفرص, التهديدات). القوة والضعف هي عوامل داخلية. الفرص و التهديدات فهي عوامل خارجية. مايجعل تحاليل سوات خاصة قوي هو بتفكيرضئيل يمكن أن تساعدك في اكتشاف فرص تضعك في موقع تمكنك من استغلالها. يمكنك إدارة والتخلص من التهديدات وإلا فقد تأخذك على غفلة.

## القوة

- ماهي الميزات التي لديك؟
- ماهو العمل الذي تعمل بمهارة؟
- ماهي المصادر التي يمكن أن يصل لها؟
- ما الذي يراه فيك الاخرين كقوة؟

## الضعف

- مالذي يمكنك تحسسه؟
- ماهوالعمل الضعيف لديك؟
- مالذي يجب أن تتعداه؟

## الفرص

- أين هي الفرص الجيدة التي في متناولك؟
- ماهي الاتجاهات المهمة التي أنت على علم بها؟
- هل هناك حلفاء في محيطك؟

## تهديدات

- ماهي العوائق التي يمكن أن تواجهها؟
- ماذا يفعل خصمك؟
- هل يمكن لأي من نقاط ضعفك أن تهدد حركتك؟



## هام:

قيّم بعناية واعمل بصورة استراتيجية نظرا لان الموارد محدودة على حد سواء لديك ولدى الخصم.

هناك 5 قوانين لاستعمال تحاليل سوات:

1. كن واقعي في نقاط الضعف والقوة لتنظيمك.
2. التحاليل يجب أن تفرق ما بين أين هو تنظيمك الان و إلى أين سيصل في المستقبل.
3. تفادى الغموض وركز على الدقة.
4. حلل دائما العلاقة الرابطة بينك والخصم. مثال: أفضل أو أدنى لخصمك.
5. حافظ على البساطة و الاختصار SWOT. بعد اعتبار كل الجوانب و خلاصتها نظم تحاليلك بحذر.

## 13. لماذا نحتاج إلى تخطيط؟

التخطيط هو أول وأهم وسيلة لإحدى الأنشطة الرئيسية، مثل حملة منظمة على البقاء. في القسم II، تسيير حملة اللاعنف، يفسر بتفصيل وتوضيح. فإذا كانت الحملة بدون تخطيط فهي مجرد « احتمال»، ونجاحك يبقى صدفه فقط. كل مرحلة في حملتك يجب أن تكون مخططة قبل تجسيدها، من الاستراتيجية، جمع التبرعات، القاعدة والتنسيق إلى التغطية الإعلامية. لذلك، فهو من الضرورة وضع مخطط مختلف المستويات لحركة اللاعنف.



يكمن النجاح من الإنتقال من فشل إلى فشل، بدون فقدان الأمل. السيد ونستون تشرشل

دراسة قضية: OTPOR ( المقاومة ) صربيا 2000. مستويات التخطيط التي طورت في أواخر 1999. بعد قصف حلف النيتو لصربيا و الجبل الاسود حاول نظام ميلوزفيتش دعم السلطة، وتجاهل كل معارضيه واعتبرهم خونة و مذنبين في قنبلة أوطانهم. الكثير من أحزاب الاصلاح لم يمكن لها أن تتفق في ايجاد جدول عمل سياسي لائق. ساعدت هذه العوامل لتهيئة المجال للحركات الغيرحزبية، لتعبئة العامة.

صربيا 2000 منهارة لتحريك العامة. OTPOR ملأت هذا الفراغ بشهرة في عام 2000، لكن تم توطيد هذا العمل فقط نتيجة التخطيط له في خريف 1999. في الجدول أدناه يوضح الخطوط العريضة ل OTPOR ، والمكونات الرئيسية للاستراتيجيات والتكتيكات، والتخطيط بهذا لكل مستوى على حده حتى الى أقصى استراتيجية و تخطيط.



تسيير الحملات يشابه تسيير المشاريع، فمن أجل نجاحك من المحتم عليك الاجابة على هذين السؤالين: «أولا» الى أين أنت متجه؟»، ثانيا «كيف تريد أن تصل إلى هناك؟». هدفك هو جواب السؤال الأول، والاستراتيجية هي جواب الثاني. خلال حرارة الحملة لا يوجد لديك الوقت الكافي لتنظيم استراتيجية و التكتيك، بل مستعد على التخطيط الذي انجزته، وبذلك تعرف الخطوة والعمل الموالي.

من الطبيعي أن الحملات تتغير باستمرار، لكن تخطيطك هو الأساس، وستكون أسس عظيمة لكل مجهوداتك.



أبدا <input checked="" type="checkbox"/>	دائما <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقلل من قدرات الخصم</li> <li>• تبالغ في قدراتك</li> <li>• تعتقد أن الإمكانيات لا محدودة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أداء وتقييم واقعي</li> <li>• التركيز على القدرات بدل النوايا</li> <li>• بناء تأييد مساعدك لمخططك</li> <li>• قرر هدفك</li> <li>• اتخاذ قرار بشأن الهدف الخاص بك ليساعدك</li> <li>• على تحقيق هدفك</li> <li>• كن مرنا وقابلا للتكيف</li> <li>• انتهز الفرص</li> <li>• تعلم من الأخطاء</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء الحركة حتى الانتخابات</li> <li>• الشروع في المراحل الثلاثة للحملة السلبية للخصم، والايجابية للمعارضة. أخرج لتصوت (GOTV) )</li> <li>• كن على استعداد لتنظيم إضراب سلمي عام للسيطرة على السلطة في حالة تزوير الانتخابات.</li> </ul>	<p>1. الاستراتيجية الكبرى</p> <p>كيف سننتصر في هذا الكفاح؟</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعبئة الشباب، تأطير شامل، التحالف مع المنظمات الغير حكومية و المعارضة.</li> <li>• التواصل بالرمز.</li> <li>• البقاء في الهجوم</li> </ul>	<p>2. الإستراتيجية</p> <p>اختر المواقع الأكثر أهمية</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمل جماهيري مكثف بأقل تكلفة، مسرح الشارع، عصيان الطلبة.</li> <li>• مقاطعة الاعلام الرسمي لدعاية الحكومة.</li> </ul>	<p>3. التكتيك</p> <p>اختر المعارك التي تستطيع الفوز بها.</p>

18 Jan 05

Tactics Queue

Unemployment: Very High

Inflation: Very High

90 (26)

29



A. Thomas



B. Freiburg



T. Odo



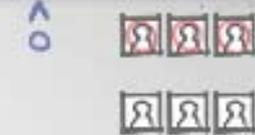
W. Devigne



L. Lilly



R. Lundgren



View Completed

View Current/Future

Tactic Name/Coordinator	Start - End date	Gold	People
Organize Concert - Rocha Town Square Beth Freiburg	18 Jan 05 - 26 Jan 05	17	6
Train (Nonviolent Intervention) - Infeliz Bulletin Tessa Odo	18 Jan 05 - 28 Jan 05	5	2
Wear Symbol - University of Infeliz Winston Devigne	18 Jan 05 - 19 Jan 05	10	5
Publish Website - James Brooke	18 Jan 05 - 19 Jan 05	1	2
Recruit Character - Arthur Gillscar Anthony Thomas	15 Jan 05 - 20 Jan 05	1	1
Charity - Advogado Textile Workers Leona Lilly	15 Jan 05 - 26 Jan 05	20	5

5

تخطيط المهارات :

شكل الخطة



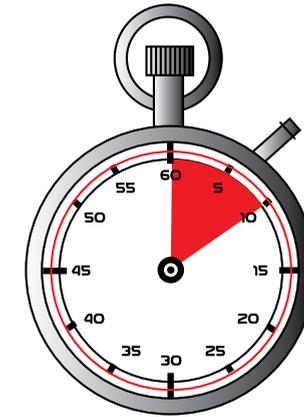
Occupy Building  
31 Jan 05



## مهارات التخطيط : شكل الخطة

بما أن التخطيط من الأولويات التكتيكية المهمة في حملتك، أو في أي نشاط كبير، يجب أن تكون منظماً وأن تراجع طريقة ( كيف؟)، بالتدقيق عن كل مستوى من المستويات - بداية من التخطيط الاستراتيجي إلى التكتيكي. ومن المعروف جيداً في مجال الأعمال التجارية على أنه « لا يمكن بيع المنتج، إذا لم تتمكن من إقناع المشتري أو المشتري المحتملين في غضون 10 دقائق، لاثبات أهمية هذا المنتج بالنسبة له أو لها. نفس الشيء ينطبق و بحسب على حركة اللاعنف، ليس فقط على اختصار البرامج والعمل الوثائقي، ولكن أسوأ لهيكلتهم في شكل موحد يكفل بوضوح الغرض، الاجراءات والمسؤوليات التي يتعين اتخاذها.

## 14. ماهي الأسئلة الرئيسية في هذا الكفاح؟



« شكل الخطة» هذا، ينسق كل مراحل التخطيط للحملة، ويمكن تجسيدها في كلا الحالتين، حملة ذات عدة اجراءات على عدة جبهات، تجيب على أسئلة هامة يحتاج القارئ معرفتها:

« لا يمكن بيع المنتج، إذا لم تتمكن من إقناع المشتري أو المشتري المحتملين، في غضون 10 دقائق، لاثبات أهمية هذا المنتج بالنسبة له أو لها.»

- ماهي الوضعية الحالية التي سيتم فيها تطبيق العمل التخطيطي؟
- ما الذي ينبغي القيام به ( النشاط / الأنشطة المخططة)؟
- كيف ستحقق ذلك ( مفهوم العملية)؟
- ماهي المهام والمسؤوليات التي ينبغي تحديدها؟
- ماهي المعلومات الأساسية للدعم والاتصالات ؟
- ماذا ستفعل إذا أراد خصمك إيقافك؟

يجب أن تكتب بخط واضح، مختصر، وبلغة بسيطة.

## 15. من سيفعل، ماذا، متى، كيف، أين، ولماذا؟

1. التخطيط الواضح سوف يفهم من قبل نشاطك يعد قراءته لأول مرة.
2. بالوثائق الشكلية، تزداد قدرة ونشاط الحركة، انشر أفكارها في أوساط محيطهم.

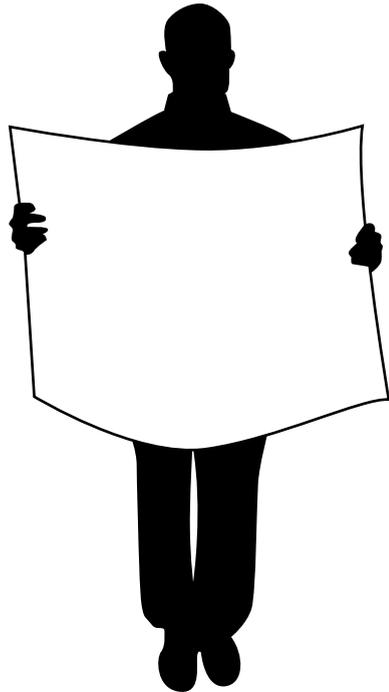
هناك فائدتين رئيسيتين لوجود صيغة واضحة للتخطيط ولمواجهة أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذ المهام- النشاط في حركتك.

هناك فائدة أخرى مهمة للمنظمة، التخطيط يمكن أن يعمل كأداة للمراقبة الداخلية، كشف القدرات الحالية للتنظيم ومعرفة التغيرات لتحسين القدرات.

## 16. كيف نستعمل شكل الخطة؟

يجب أن يحتوي شكل الخطة على خمسة أقسام، ويجب كذلك أن تكون مختصرة وواضحة. ماعدا الوثائق التي تصف الحملة بأكملها، فالقسم ينبغي أن يكون طوله فقرة ووضعه في صفحتين.

نموذج وثيقة شكل الخطة تظهر في الأسفل.



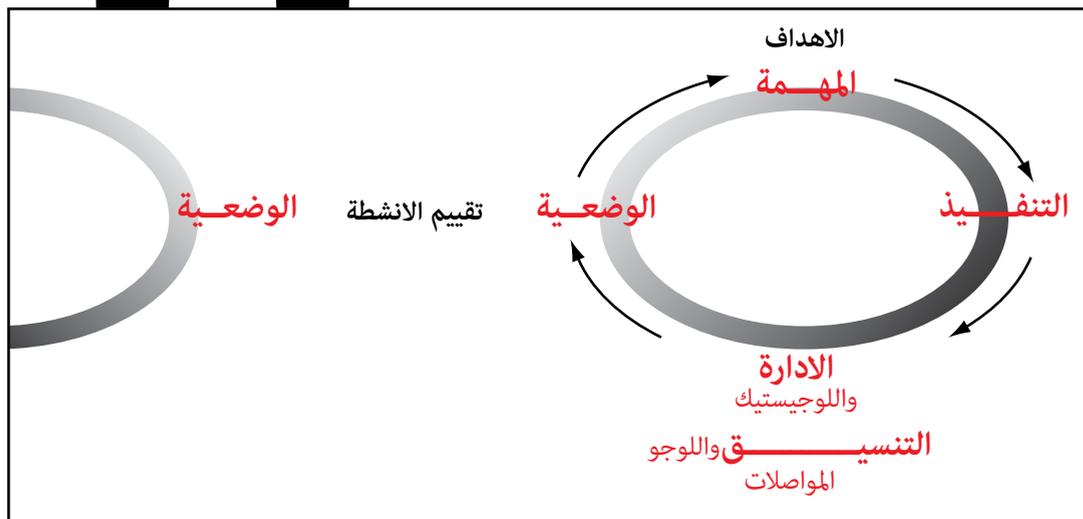
## نموذج شكل الخطة:

المضمون	فقرة شكل الخطة
وصف الأنشطة الحالية المتعلقة بالخصم والمعارضة السلمية في المنطقة التي ستقام فيها الأنشطة المخططة.	I - الحالة
<p>بالتدقيق وبالوضوح نذكر:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• لماذا هذا النشاط مهم ( مثال: في حالة الاحتجاج على رقابة وسائل الإعلام)</li> <li>• كيف سيتم هذا النشاط؟ ( مثال: المظاهرات الشعبية)</li> <li>• متى و أين ستتم ( مثال: ظهرا، أمام محطة تلفزيون الحكومة)</li> <li>• من سيفعل ماذا ( مثال: سوف يقرأ الطلاب أمام الكاميرا أخبارا عن صفح أخرى مستقلة)</li> </ul>	II - بيان المهمة
<p>وصف كيف وأين سوف يكشف عن حملة و عمل اللاعنف من البداية إلى النهاية.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إذا كان الهدف هو الحملة، فهذا القسم يعطي تعريفا لكل هذه المراحل، يشمل التحضير الأهداف المتوسطة. قد تكون هذه المراحل إما بالتوقيت أو بطبيعة الحدث.</li> </ul>	III - التنفيذ
<p>تحديد ماهو الدعم الاداري واللوجيستيكي الذي سوف يكون متاحا الآن، وكيف يتم الحصول عليه.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الخطوط العريضة اللازمة من الموارد المادية والبشرية ( من ومتى)، على سبيل المثال، قد يكون هناك تمويل، والمواد المطبوعة، والأفلام، والمتحدثين، والترفيه المتاح لدعم الأحداث ( إذهب لتصوت)</li> </ul>	IV - الادارة واللوجيستيك
<p>توضيح الاجراءات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من سينسق ما بين المجموعات وفيما بينها للمشاركة في الحملة/ أو الأنشطة المحلية، وأين سيكون ذلك.</li> <li>• ماذا يجب إبلاغه.</li> <li>• كيف سيتم إنجاز هذا الاتصال. يمكن أن يتضمن أرقاما هاتفية، عناوين البريد الالكتروني، البريد، إلخ.</li> </ul>	V - التنسيق والاتصالات

يمكن لك أن تعتقد أن صيغة الخطة كدائرة أو حلقة. الوضعية هي التي تخلق الحلقة وتؤدي إلى تحديد المهمة، والتي تحتوي على أهداف وغايات لكل هدف. تنفيذ الخطط العريضة لكل هدف وكيفية تحقيق كل واحد. هذا يؤدي كذلك إلى الادارة والتنسيق. التقييم يغلق الحلقة، فهي لاتعتبر جزءا من شكل الخطة لكن فهي المكون الرابط بين حالات مختلفة: من كل مخطط يمكن

أن تتعلم شيئا مفيدا من منظمنا وعن خصمنا.

**نصيحة:**  
الالاح على أن هذه الصيغة تستخدم عند التخطيط وعند المراجعة مع الآخرين.



**نصيحة:**  
أولا إلقاء لمحة سريعة وفيما بعد تنظيم كل المعلومات ذات الصلة بخططك.



## مثال لبيان مهمة:

لجنة ترويج التصويت الحر والمزيه، من أجل إقامة دولة ديمقراطية، تبادر بتنظيم حملة اللاعنف في الاول من يونيو 2006.

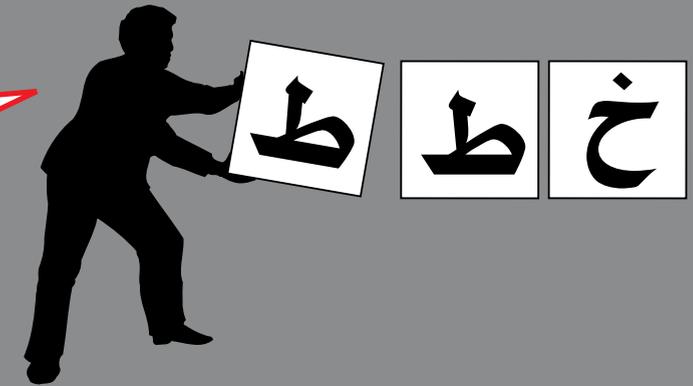
- ساند وصوت على الاصلاح الديمقراطي لمرشحي الانتخابات البرلمانية.
- أسس لجنة وطنية « لجنة الاضراب » لفرض عقوبات سلمية ضد الخصم في حالة وجود غش في الانتخابات.
- حضراقامة حكومة ديمقراطية جديدة.

## دراسة قضية:

مراحل تنفيذ الخطة باستخدام الشكل:  
التخطيط للخروج للتصويت ( اذهب لتصوت)،  
يمكن للحملة أن تجزأ عبر ثلاثة مراحل:  
خلال المرحلة I ( المرحلة التأهيلية): تكليف  
عنصر تدريب للمنظمة لاعداد المناهج الدراسية  
لتدريب إطار لإجراء حملة (إذهب لتصوت ) في  
كل مقاطعة.  
خلال المرحلة ( المرحلة المتوسطة): إذهب  
لتصوت، في كل مقاطعة للتصويت، سوف تقوم  
الأطر المدربة بمهمة التدريب.  
خلال المرحلة ( المرحلة التنفيذية): تقديم النشاط  
المتدربين المساعدة المباشرة لدفع الناخبين إلى  
صناديق الاقتراع، وأداء خدمات ما بعد التصويت،  
باعطاء حصيلة النتائج بشكل دوري على مدار  
اليوم و الاعلان عن النتائج النهائية في منتصف  
الليل.

## نصيحة:

قسم خطتك عبر مراحل



الأوتوبور ( المقاومة)، حملة اذهب لتصوت في  
سبتمبر 2006، للانتخابات الرئاسية، تضمنت هذه  
المراحل الثلاثة. فالبنية الاساسية جاهزة لبدء  
المرحلة التحضيرية، برهنت بسرعة وبشكل حاسم  
الاهمية. خلافا لمعظم الاحزاب المؤيدة للاصلاح  
في صربيا، ( أوتوبور)، استثمرت استمرار رفع من  
مستوى المتطوعين ( أنظر الفصل 14)، وكونت  
علاقات عملية مع المنظمات الغير حكومية، المحلية  
والدولية، التي رأت أنها ستوفر لها تدريبات مفيدة  
وخبراء، مثل تعليم كيفية انجاز استطلاعات الرأي،  
ومعرفة المعايير القانونية المحلية والدولية في  
الانتخابات.

نهج مشابه لكن تحت ظروف قمعية أقل، برهن  
بنجاح في حملة « اذهب لتصوت» في سلوفاكيا.  
Ok98 ، التي حشدت ما يكفي من المواطنين  
للتصويت ضد الوزير الاول فلاديمير ميسيير.  
في جورجيا 2002، و أوكرانيا 2005، حملة « اذهب  
لتصوت» كانت ناجحة.



## لاتنسى:

إذا كانت الخطة تدعو الى اضراب وطني  
شامل ضد وسائل الاعلام الحكومية ، والمنظمة  
لها نشاط في مقاطعات محدودة فقط ، فإنه  
يلزم تعديل الخطة أو قد تحتاج المنظمة  
لوضع خطة جديدة للمؤيدين في أنحاء البلاد.

يمكن للحركة احلال واقع وفقا للخطة ، أو  
تقديم خطة تتماشى مع الواقع.

# 6 الاتصالات المستهدفة تطوير الرسائل مؤثرة



## الاتصالات الهادفة : تطوير الرسالة

هناك مثال انجليزي قديم يقول: « إن القلم أعظم من السيف». إذا كانت هذه الكلمات قد تكتب اليوم، فمن الممكن أن تكون كالاتي « الكلمة أقوى من الجيوش». الاتصالات الهادفة يمكن أن تجذب الناس إلى مهمتك، وفي النهاية تشجعهم على التغيير الاجتماعي.

الاتصالات الهادفة تتطلب أربعة عناصر: معرفة الهدف، الرسالة، المرسل، آلية النقد البناء.

يجب أن تكون أنت التغيير نفسه الذي تود أن تراه . مهامنا غاندي

### 17. كيف نخطط للاتصالات؟



إلى حد الآن تعلمنا كيفية عمل السلطة من خلال أعمدة الدعم، وتطرقنا إلى كيفية تقييم القدرات للحركة و للخصم، وكذلك كيفية تطوير خطة العمل، بناءا على التقييمات ( الفصل4و5).  
عمل خطة للاتصالات مشابه جدا لخطة حملة ما أو لأي عمل شعبي. إذا أردنا تعبئة الشعب ضد القمع، فالاتصالات يجب أن تكون بتخطيط خذر ودقيق معه.  
فالاتصالات الهادفة تضمن :

• تغيير الرأي الشعبي حول فكرة ما.

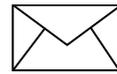
• تغيير عادات وسلوك الشعب تجاه علاقاتهم بقضية ما.

لتحقيق هذه الأهداف يجب عليك تقرير وتحديد من سيتأثر ( المستهدف) ، ماذا يجب أن يقال ( الرسالة) ، وكيفية إيصال الأشياء التي نريد قولها ( المرسل). كذلك يجب أن تعرف ماهي تأثيرات الرسالة والمرسل، ويمكنك تعديله بناءا على ذلك ( النقد البناء).

#### 1. الهدف



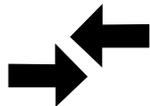
#### 2. الرسالة



#### 3. المرسل



#### 4. النقد



### 18. من هو الجمهور المستهدف؟

تبين التجربة أنه إذا كانت اتصالات حركة اللاعنف مع أربعة أنواع من الجمهور رئيسيين، فإن الفرصة تزداد أكثر للحصول على مساعدين لأهدافها

مجموعة	يشمل الأعضاء	تريد لهذه المجموعة أن
الأعضاء والمساعدين	الناس الذين يساعدون منظماتك ناشطين أو غير ناشطين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كن جريئا، متحمسا وعلى استعداد للعمل.</li> <li>• تقبل المخاطر سعيا وراء أهداف وغايات الحركة.</li> </ul>
جمهور أوسع نطاقا	مجال واسع، قد يشمل المعارضة ومؤيديها، إلى الطلاب والنقابات والجماعات التي قد تشاطرك قيم الحركة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كن مقتنعا برسالتك، لتجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد، بما في ذلك المساعدين الحقيقيين لخصمك.</li> </ul>
الحلفاء المحتملين	« الباقي من المعارضة»، يضم كل الجماعات الاجتماعية النشطة التي لديها مبادئ مشتركة، والتزام متشابه في النهج السلمي.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كن حليفا نشطا في تحالف أوسع قادر على التوصل إلى حلول متبادلة والبقاء معا حتى تحقيق كل مجموعة هدفها الاستراتيجي.</li> </ul>
الجمهور الدولي	المنظمات الدولية الغير حكومية التي تروج لحقوق الانسان، وسائل الاعلام الاجنبية وغيرها من الحكومات ومجتمع الاعمال الحرة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع ودعم مهمتك.</li> <li>• الحد من الحصار والعمل القمعي لخصمك.</li> </ul>

## 19. ماهي الرسالة؟

المعهد الديمقراطي الوطني، وهو منظمة مستقلة، ترتبط بالحزب الديمقراطي الأمريكي، تستخدم التعاريف التالية في تدريبها: « الرسالة هي مجموعة من المعلومات الصادقة المحدودة التي ينقلها المرشح، الحزب، أو حركة اللاعنف بثبات، من أجل تقديم سبب مقنع يتيح للجمهور الاختيار المناسب، والعمل خلال هذا الاختيار.» ( دايفد غود)، « تطوير الرسالة».

الرسائل يجب أن تكون واقعا حقيقيا يمكن التأكد منه، أو فإلا ستفقد مصداقيتها. فرسالتك يجب أن تسرد الحقائق كما تراه أنت. وقد يمكن لك في مرحلة ما، أن تستغل تلك الحقائق لخلق انطباعات ربما ليس من الطبيعي أن تحدث للجمهور المستهدف. فعلى سبيل المثال ليس من الضروري إعطاء الأهمية لحدث ما، أكثر منه تشجيع الجمهور المستهدف للوصول إلى النتائج المرجوة عن القضية.

ينبغي لرسالتك أن تشجع على اتخاذ كل الاجراءات أو تشتت على الناس أنه ينبغي الاستجابة للنداء من أجل العمل في وقت لاحق. فالرسالة ينبغي أن تتعلق ب « مضمون المهمة».

لكل جمهور مستهدف قواعده الخاصة به، وللأفراد داخل هذه المجموعات آرائهم، مصالحهم، إرادتهم. يجب استخدام هذه القواعد لجذب الافراد لفائدة حركتك، كذلك النداء الموجه لمبادئ الجماهير الاجتماعية والتي تحدد أفكارهم حول ماهو جيد أو مرغوب فيه.



## تذكير:

الحقائق لاتحدث عن نفسها ، بل عندما توضع في السياق يمكن الحصول على معنى.



هذا هو وجه صربيا ملصق لصورة ناشط من أوتبور مضروب المقصود منه اظهار الوجه الآخر القمعي للخصم، نظام ميلوسوفيتش، صربيا 2000

## 20. كيف نكون الرسالة؟

لأجل تكوين الرسالة فسوف نرجع مرة أخرى إلى تحاليل سوات. في تقديمه في الفصل الرابع، هذا التحليل يمكن أن يكون مفيدا وكنقطة بداية لتكوين الرسالة.

هذا الشكل سوف يساعدك لانجاز الرسالة السلمية، كذلك

سوف تجهزنا لتكون على استعداد لمواجهة هجمات البروباكندا المعادية، والتي قد تزداد عندما تصبح الحركة في منظورالعدو كمصدرللخطر. الشكل كذلك يساعد في تكوين كادر للرسالة: مثل بناء وتوطيد الأفكار وإيصالها عبر كلمات في الرسالة.

جورج- لاكوف، اللغوي المحترم، يبين أن تأطير القضايا له قدرة باهرة في المناظرات السياسية، عندما ينعت الخصم بأن المعارضة إرهابية، فلا تجادل ذلك الاتهام لأنه قد يضعك في موقع المدافع فقط.

مثال : سوات علبة الرسائل

حركة اللاعنف  
ضد  
حكام إقطاعيين

الفرص: ما نعرف عنهم	نقطة القوة: ما نعرف عن أنفسنا
ديكتاتوريين غير شرعيين فاسدين إقطاعيين	ديمقراطيين صادقين شعبيين تقدميين
الضعف: مايزعمون عن أنفسهم	التهديدات: منهم عنا
وطنيين لايقهرون مسؤولين أولياء الأمور	خونة ضعفاء مناورين إرهابيين

- استخدام نتائج مربع الرسالة ، والرسالة عن طريق انشاء :
- إبراز القيم الرئيسية لجمهورك: الحقائق مهمة جدا، ولكنها على الأرجح تحفز الناس على دعم حركتك عندما ترتبط بالقيم.
  - ربط هذه القيم بالحالات التالية: الرسالة توصل نفسها تماما مثل المهمة والعمل المخطط. الحالة يمكن أن تكون محددة للغاية ( اعتقال ناشطين)، أو واسعة ( الرقابة على وسائل الإعلام)، لكن ينبغي أن تكون محددة جيدا.
  - توليد رسالة من إطار ال SWOT : تحديد موقف الخصم حول الوضعية باستخدام أطر متقدمة، مع إنه يتناقض مع موقف الحركة.



حافظ على وضوح الرسالة!  
هذا ملصق OTPOR، صنع في أوائل عام 2000 وكان موجهاً إلى الشباب بطريقة بسيطة لتوضيح هدف الحملة والتي كانت تدعو ميلوسوفيتس ونظامه إلى الإخفاء « تلاشى بعيدي ».  
ملصق أوتبور ، صربيا 2000

مثال : الصواب والخطأ في استعمال الرسالة

الصواب ✓	الخطأ ✗
استعمال نفس الموقع الالكتروني للتواصل مع سكان الأرياف في وطننا والذين لا يتحدثون اللغة الانجليزية والذين لم يسمعوا أبدا بالانترنت.	استعمال اللغة الانجليزية في مواقع الانترنت للتواصل مع المنظمات الدولية، مثل منظمة مرصد حقوق الانسان، والأمم المتحدة



الشبكة العالمية الواسعة- وسيلة جد قوية للتواصل مع الجمهور العالمي وكذلك أجزاء من الجمهور المحلي.

تمرين :

الرسالة، المرسل، اقتراحات

اختر الحل الصحيح في العمود الأيمن. صمم رسالة سليمة وبعد ذلك مرسل لكل جماعة مستهدفة مختلفة.

المشكل	اكتب جوابك:
هل نريد ان نبعث بنفس الرسالة إلى مجموعات مختلفة؟ مثال: مزارعي الأرياف مثال: الطلبة	نوع الرسالة للأرياف والمزارعين: نوع الرسالة للطلبة
هل يمكن للطلبة ومزارعي الأرياف أن يحصلوا على نفس رسالة أوراق الإعلانات، أو هل هناك مبعوثين أفضل لكل منهما؟	مرسل لمزارعي الأرياف: مرسل للطلبة:
ماهي الطرق التي يمكن الحصول على ملاحظات الرسائل؟ ( ردود فعل الحكومة، الاهتمام الدولي بنمو الحركة، إلخ)	مثال: أساليب الإقتراحات



ПОСТАВЛЯЕМ  
И МИ ПИТАЊА

7

دع العالم يعرف رسالتك

أداء الاجراءات العامة

## دع العالم يعرف رسالتك

لتصل إلى جمهور أوسع نطاقا، يتعرف على مهمتك ويستمتع إلى رسالتك، فالعمل الشعبي قد أثبت أن ذلك هو وسيلة ناجحة في كفاح اللاعنف. التخطيط والتنظيم الدقيق من الاجراءات التي تحقق أقصى قدر من المنافع العامة وتفرض على الخصم الرد. وذلك بدوره يؤدي إلى بروز الكفاح السلمي ويزيد من سلطة الحركة.

### 21. ماهو العمل الشعبي؟

العمل الشعبي أو الاحداث العامة هي أول وسيلة كفاح اللاعنف، أختيرت من بين مجموعة من التراسين في العالم لأسباب ثلاثة وجيهة:

• الاجراءات العامة الفردية، ربما تؤدي وفق جدول زمني وموارد بشرية محدودين.

• التظاهرات العامة يمكن لها أن تتم تحت قمع مشدد وفي مساحات سياسية ضيقة.

• العمل الشعبي يجذب انتباه وسائل الاعلام، والتي تساعد على إيصال الرسالة المرئية بشكل قوي إلى جمهور أوسع.



هـام :

تعليم كيفية تنظيم وتطبيق وتقييم العمل الشعبي بطريقة سلمية، هو ضروري للحركة !



كعكة عيد ميلاد ميلوسوفيتش، 1999  
قدم نشطاء الأوتوبور للرئيس ميلوسوفيتش كعكة عيد ميلاده في 20 غشت. كل قطعة فيها علامة توحى بالجرائم الكبرى التي ارتكبتها.

### 22. كيف نخطط للعمل الشعبي؟

التظاهرات العامة يجب أن تخطط باستعمال شكل « دراسة المخطط » ، التي يأتي اسمها من أدوات معروفة استخدمها الأساتذة لتخضير طلابهم لامتحان عسير:

#### دراسة المخطط - التظاهرات العامة

##### 10-15 يوم قبل التظاهرة الشعبية

- اختر موضوع يرتبط بمهمة الحركة
- تصميم عمل، خلق اسم وربطهم بالرسالة
- حدد الزمان والمكان لتحقيق أقصى قدر من الوضوح
- رسم جدول زمني ووضعه في مكان مرئي
- انشاء ميزانية
- اعداد المواد المطبوعة ( إذا دعت الضرورة)
- النظر في الشروط القانونية
- ( هذا لايعني أن العمل « غير قانوني» لايمكن له الانجاز.
- كقانون التخطيط المكثف ضرورة لأي عمل عندما يكون التوقيف من الاحتمالات).

##### 3-7 أيام قبل التظاهرة الشعبية

- الاجتماع مع المشتركين وشرح المهام ، يجب الموافقة على الأدوار
- توزيع المواد المطبوعة ومنشورات أخرى
- التخطيط التفصيلي لسيناريو الأحداث
- تحليل المخاطر المحتملة وخطة للمفاجآت

##### 48 ساعة قبل التظاهرة

- أخذ الاجراءات القانونية الضرورية ( على سبيل المثال، بلغ الشرطة)

- تذكير المشاركين، التأكيد على زمان ومكان التظاهرة
- اصدار بيان صحفي، وبيان عام يندمج مع الرسالة المختارة
- إجراء ندوة صحفية ( إذا دعت الضرورة)

##### 24 ساعة قبل التظاهرة

- المراجعة الأخيرة للجدول الزمني والوسائل الضرورية
- ارسال تقرير بياني، استدعاء الصحافة للتظاهرة
- تفويض المهام التنفيذية للمشاركين

##### يوم التظاهرة

- جمع المشاركين في المقر الرئيسي وتشجيعهم لهذا الحدث
- التظاهرة ( التنفيذ)
- ارسال تقرير بياني عن التظاهرة للصحافة

##### مابعد التظاهرة

- استدعاء المشاركين للثناء على مشاركتهم في المظاهرة
- تغطية اعلامية لقصاصات صحفية عن الحدث
- تقييم نجاح المظاهرة

الشرح الدقيق للتخطيط لتظاهرة شعبية يجب أن يكون دائما قابلا للتعديلات ( حالة جوية غير مرتقبة، عمل من طرف الخصم) ، خطتك ينبغي أن يكون بها تحديث بصورة منتظمة.

## 23. كيف يمكن لنا أن نضع الخصم في معضلة؟



تـمـرـيـن:

### تصميم معضلة العمل:

الأول و الأكثر صعوبة هو تحديد الخطوة الأكثر إلحاحا و الفورية للمشاكل التي تواجه الشعب مباشرة بسبب السياسات الحكومية، بعد ذلك وفي العمود على الجانب الأيمن من الصفحة أكتب على نطاق واسع المعتقدات والقيم عن الناس في مجتمعك، وليس فقط التي تشاطر أنصارك فيها، في منتصف الصفحة ضف « معضلة العمل » العمود ومكان العمل الذي يقسم الناس عن سياسية الحكومة، ارسم واكتب العمل

الاجراءات الناتجة عن معضلة تصع الخصم في حالة ارتباك قد تنتج له سلبيات، استراتيجية اللاعنف هي محاولة لانشاء إطار « يفقد - يخسر » للخصم، بينما يعطي إطار « كسب - كسب » للحركة.

عمل المعضلة يمكن أن يكون تكتيكي أو استراتيجي وله ثلاث مكونات هامة:

(1) إنشاء أو تحديد قضية ذات معنى للجمهور ومن حوله

والتي تجمع الناس أكثر فعالية، وعادة ما تكون القضايا المتعلقة

بحظر أو سياسات الحكومة التي تتناقض مع المعتقدات والقيم

على نطاق واسع.

(2) تصميم العمل: استخدام صيغة المخطط الدراسي، مع التأكد من تقييم قدرات الحركة والخصم. (انظر

الفصل 4)

(3) أداء عمل والاستفادة من النتائج المحتملة.

سياسة الحكومة الحالية	معضلة العمل	المعتقدات على نطاق واسع
الرقابة	نشر المؤلفات البوذية	الناس لهم الحق في قراءة المؤلفات
التجمعات غير مشروعة	اجتمع في مجموعات كبيرة لتشجيع جنازة أو مباراة رياضية	الناس لهم الحق في التعزية أو الاحتفال
حظر التجول	تحدى حظر التجول بمجموعات	الناس لهم الحق في الخروج من بيوتهم في أي وقت

دراسة قضية: تشخيص مسألة: حملة غاندي للملح ( في ربيع 1930)

مثال عبقرى حول مسألة والذي صمم لانتاج معضلة عمل كانت حملة مسيرة الملح، التي انطلق بها مهاتما غاندي في كفاح الهند من أجل الاستقلال ضد الاحتلال الاستعماري البريطاني، لانتاج الملح فقط يجب غليان ماء البحر ثم جمع بقايا الملح.

انتاج الملح كان يخضع للسيطرة البريطانية ويشكل مصدرا من مصادر العائدات الضريبية. وبما أن جميع الناس، الفقراء منهم و الأغنياء، رجالا ، نساء، المسلمين و الهندوس يحتاجون إلى الملح بشكل يومي ، فتحرير إنتاجه أصبح رمزا يؤثر على جميع الهنود.

واجهت بريطانيا معضلة، بعدم معرفة كيفية الرد، فإذا أقف الاحتلال البريطاني غاندي وآخرون مخترقى قانون الملح، فسوف يصبح البريطانيون في موقف سخي، ويجعلون من الناشطين أبطالاً.

فإذا لم تتخذ أي إجراءات، إلا أنها لن تفقد احتكارها للملح وعائدات الضرائب فقط، بل ومن شأنها أيضا أن تخسر السلطة في أعين الملايين من الناس تحت حكمها.

لاتفعل شيئا..ولاتدخل في العقوبات، في كلتا الحالتين الحكومة تنهزم لأن عدم قيامها بأي شئ يعني السماح لسياساتها و قوانينها بأن تكسر، وتفاعلها عن طريق العقوبات فهي وسيلة انتهاكات للمعتقدات والقيم التي تعتبر مهمة عند معظم السكان. فمن المهم جدا أن هذه الاجراءات المعضلة قد تولد زرع بذور بديلة كالمؤسسات والمنظمات، كالتى تديرها المعارضة أو حركات اللاعنف، كدار النشر مثلا، فتحديد المسائل التي لاتستغرق الكثير من الممارسة، لكن تطبيق تحاليل SWOT قد أثبت أهمية تشخيص ومعرفة القضايا.



غاندي في مسيرة إلى البحر 1930

## الخطوط العريضة للقسم : تسيير حملة اللاعنف

على الرغم من الركائز الأساسية للدعم، فممارسة السلطة السياسية تكشف مواطن القوة والضعف للخصم. والحركة المنظمة تنظيماً جيداً وتحمل رسالة واضحة، ولها فهم شامل لقدراتها، وتلتزم لنشر تلك الرسالة بالرغم من الإجراءات العامة. ولكن، كيف يمكن لحركة كفاح اللاعنف أن تستخدم قوتها ضد ضعف الخصم للفوز؟ في هذا القسم، الإجابة عن هذا السؤال.

أولاً، إن الأدوات من القسم السابق، « البداية » مجموعة كاملة حيث أن العمل يصبح حملة، والحملة هي استراتيجية تخطيط وتنفيذ مجموعة من الإجراءات الرامية إلى عمل اللاعنف وتستهدف مجموعات معينة، وفقاً لجيب شارب، العمل ينقسم إلى ثلاث فئات موسعة بما في ذلك الاحتجاج والاقناع ( مسيرات، عرض الرموز، السهر... إلخ )، وعدم التعاون ( مقاطعة المنتوجات، الاضراب، رفض دفع الضرائب... إلخ )، والتدخل ( الاعتصام، الاضراب عن الطعام... إلخ ). كل العمل العام ينبغي أن يكون من جهد أكبر أو حملة، وينبغي أن تكون استراتيجية حملتك تشرح أسباب وحجة هذا العمل كأساس لبناء الحملة.

بعد ذلك، إدارة الموارد الاستراتيجية الثلاثة في الحملة تناقش :  
• الموارد المادية، مثل المال، وسائل الاتصالات، مقرات المكاتب.  
• الموارد البشرية، النشاط ذو العلاقة بالحملة.  
• الوقت الذي يقضيه النشاط في استخدام الموارد المادية.

أخيراً، سوف تتعلم كيف تستخدم النموذج المعكوس لتحقيق أقصى قدر من الفعالية للحملة. ويبين في هذا القسم المتطلبات الرئيسية من العمل الفردي إلى حملة شاملة من نضال اللاعنف، وتبسن التجربة أن التحدي الخاص الذي يظهر خلال هذه المرحلة - القمع - ، القسم التالي « العمل تحت القمع » يصف كيف للحركة أن تستجيب للخصم عند استخدامه للوسائل القمعية.

### الفصل 8:

#### بناء استراتيجية : من العمل إلى الحملات

الخطوط العريضة للفصل:

- ماهي الاستراتيجية؟
- كيف يمكننا إيجاد روابط بين استراتيجيات الحملات؟
- ماهي أهم الموارد في جميع الحملات؟

المواضيع الرئيسية تشمل:

- استراتيجية ومستويات الاستراتيجية
- تسلسل الاستراتيجية والتكتيكية لبناء القدرات
- الموارد الرئيسية الثلاثة: الموارد البشرية والموارد المادية، والوقت

### الفصل 9:

#### تسيير حملة اللاعنف ( الجزء 1): الموارد المالية

الخطوط العريضة للفصل:

- لماذا الموارد المادية مهمة؟
- ماهي أنواع الموارد المادية التي قد نحتاج؟
- ماهي المصادر المحتملة للدعم المادي؟

المواضيع الرئيسية تشمل:

- الموارد المادية، وأهمية التمويل والأمن والثقافة
- تقييم الاحتياجات من الموارد المادية
- أربعة مصادر للموارد المادية:

1. الأنصار، 2. الحلفاء، 3. مجتمع الاعمال، 4. المنظمات الدولية

## الفصل 10:

### تسيير حملة اللاعنف ( الجزء 2 ) الموارد البشرية

الخطوط العريضة للفصل :

- لماذا المتطوعين مهمين؟
- لماذا ينضم الناس إلى جماعات؟
- كيف نستخدم موارد بشرية جديدة والحفاظ عليها؟

المواضيع الرئيسية تشمل :

- القسم الخاص مقابل القطاع العالم
- دعم الهرم: -1 نشطاء، -2 متطوعين، -3 مؤيدين، -4 أنصار المستقبل
- «تحسين المستوى»، استراتيجية لمنع استنزاف للمتطوعين

## الفصل 11:

### تسيير حملة اللاعنف ( الجزء 3 ) الوقت بصفته من الموارد العالمية

الخطوط العريضة للفصل:

- ماهو الوقت ؟
- ماالذي يجعل الوقت فريدا من نوعه في كفاح اللاعنف؟
- كيف يمكننا الاستفادة من الوقت في الحملة؟
- كيف نكتب الجدول الزمني للحملة؟

المواضيع الرئيسية تشمل:

- وقت الرسم البياني للفطيرة
- التخطيط إلى الوراء
- نموذج لتقويم الحملة

## الفصل 12:

### بناء الحملة الميدانية الحقيقية ومعكوس نموذج للتخطيط

الخطوط العريضة للفصل:

- كيف نبني الميدان الحقيقي للحملة؟
- كيف نبقي الحملات منظمة؟
- لماذا ينبغي ل خطة الحملة أن تكون مرنة؟

المواضيع الرئيسية تشمل:

- المفتاح الرئيسي للحملة:
- 1. الموارد البشرية، 2. التحاليل ، 3. الاتصالات، 4. الإمداد
- التصميم التنظيمي
- دورة قالب خطة الحملة:
- 1. الاستراتيجية، 2. الحالة، 3. المهمة، 4. التنفيذ، 5. التقييم

8

بناء استراتيجي

من العمل إلى الحملات



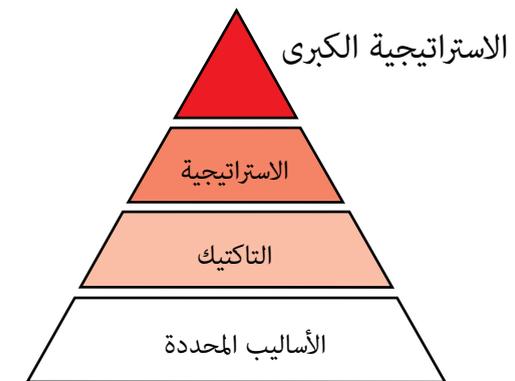
## بناء استراتيجية : من العمل إلى الحملات

بناء استراتيجية سليمة، وتشخيص واختيار الحملات، والتكتيكات المختلفة كانت مسألة حاسمة لنتائج جميع أنواع الصراعات في التاريخ.  
بناء وإدارة حركة اللاعنف أو حملة، تتكامل ويعزز بعضها البعض، فكلما بنيت حركتك فإنك تكون في حاجة إلى فهم المبادئ الرئيسية وتوظيف مفاتيح مواردها.

### 24. ماهي الاستراتيجية؟

تهدف الاستراتيجية الكبرى إلى تحقيق الأهداف الشاملة للكفاح من خلال التعبئة الفعالة لنقاط القوة لمساندك ضد خصمك.  
استراتيجية الحملات الفردية تعتبر دليلا خلال شن الكفاح ولاسيما في كيفية توجيهها في نطاق الاستراتيجية الكبرى.  
استراتيجيات الحملة يجب أن تكون مترابطة ومصممة لتحقيق الأهداف وتعزيز مبادئ الاستراتيجية الكبرى.

الاستراتيجية هي استيعاب كيفية العمل من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، ورد اعتبارالنظر إلى محدودية الموارد في حالة عدم معرفة اليقين.  
الاستراتيجية تتعلق بتحديد ما إذا كان، ومتى وكيف الشروع في الكفاح، ثم البدء في كيفية تحقيق أقصى قدر من الفعالية من أجل كسب غايات معينة.  
هناك أربع مستويات للإدارة الاستراتيجية : الاستراتيجية الكبرى، التكتيكات ، والأساليب المحددة ( أنظر الفصل 4 )

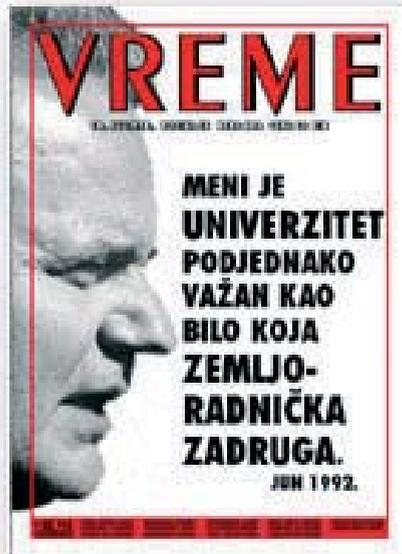


المستوى	استراتيجية كبرى	استراتيجية	تكتيكات	أساليب محددة
الشرح	كيف ننتخب ممثلينا؟	ماهي أنجع وسيلة للوصول إلى دولة المستقبل و أخذ بعين الاعتبار الموارد المحدودة للحركة؟	كيف يمكن تحديد هذه الأهداف التي حققت استراتيجيا وبالنظر إلى محدودية الموارد واجراءات الخصم	ما هي أفضل وسيلة لإنجاز مهام محددة مع اعتبار الوقت والموارد المتاحة في المحيط الحالي
مثال	انتخابات حرة ونزيهة	مراقبة الانتخابات لمنع الغش	تنظيم مراقبة مستقلة أثناء الانتخابات المقبلة	وضع فرق لمراقبة التصويت في جميع الدوائر الانتخابية

### دراسة قضية :

في عام 1968 هبت موجة احتجاجية طلابية في جميع أنحاء العالم، بالمثل احتجاجات بساحة تاينان مان في بكين ، الصين 1989 عندما بدأت في الجامعات كما حدث كذلك في طهران، إيران في 1999.

منذ تكتل الكثير من الحركات حول الجامعات، الملخص عن كيفية تمكن السلطات الجامعية من قمع الطلبة في الاضراب سنة 1960، أصبح مفيدا للغاية لحركات اللاعنف في التعبئة الطلابية، ( اقتبس كورنيولوس لاميرس « التكتيك والاستراتيجية والسلطات الجامعية هي الأخرى اقتبست التكتيك و الاستراتيجيات من هذا الأخير»).



« بالنسبة لي، الجامعة لاتقل أهمية عن المزارعين » التعاونية ' حزيران / يونيو 1992، سلوبودان ميلوسوفيتش رئيس صربيا.

## 25. كيف يمكننا إيجاد الربط بين استراتيجيات الحملات؟



على عكس الانطباع الذي قد يحصل من مشاهدة الأخبار، الاستراتيجية الناجحة لحركات اللاعنف وحملاتها لم تكن عفوية: ركاب الحافلات السود في مونتغمري لم يقرروا فقط مقاطعة حافلات التفرقة، وكذلك العمال في بولندا لم يقرروا فقط الاضراب في غشت 1980، ولا آلاف المحتجين على ما يبدو في شوارع بلغراد عام 2000، تبيليسي 2002 و كييف عام 2004، وراء تظافر كل هذا هناك موقف دقيق ومخطط. وتبين هذه الحملات الناجحة، اثنين من مبادئ التخطيط الاستراتيجي:

### 1. تسلسل للتكتيكات الاستراتيجية

الاختيار الاستراتيجي وتسلسل مجموعات تدريب متنوعة من الأساليب التكتيكية في اللاعنف هو أمر حاسم. التكتيكات ينبغي أن يكون لها صلة مباشرة بالأهداف الوسيطة التي بدورها تندفق من الحركة أو الايتراتيجية الكبرى. وهناك أكثر من 189 موائيق لأنواع أساليب اللاعنف، فكل حركة ناجحة تخترع أساليب جديدة أخرى. ( أنظر إلى المرفق: أساليب عمل اللاعنف).

### 2. بناء القدرات التكتيكية

الحركات الناجحة تبني قدرتها على وتأطير النشطاء، تجمع الموارد المادية، وتحافظ على شبكة الاتصال والمنافذ المستقلة للمعلومات، مثل تشفير الرسائل الالكترونية، والرسائل النصية القصيرة، والصحافة السرية، وكذلك المواقع الاحتياطات على شبكة الانترنت. ويشمل هذا أيضا التفاصيل عن الحملة والتخطيط التكتيكي، وتوظيف الوقت بكفاءة، فالوقت ربما يكون أهم مورد للكفاح.

الأهداف	القضاء على الحركة الطلابية	حركة هادئة	تجنب ظهور الحركة	التعاون مع الحركة
الاستراتيجية	قمعي	التنازل	وقائي	تجريبي
التكتيك	« الكفاح »	« اغراء »	« الحصار »	« الانضمام »
أساليب محددة	تدابير وقائية	توجيه وادارة المجابهة	تغيير الظروف التي يمكن أن تسبب في ظهور شرارة	حافظ على أن تبقى الادارة قابلة للتغيير
نمط التفاعل مع الطلاب	النزاع	المفاوضات	التعاون	المنافسة



مهما تكن الاستراتيجية جميلة، فأحيانا يجب النظر في النتائج.

السيد وينستون تشرشل

مثل حالة بكين وطهران، السلطات اتخذت منهج واستراتيجية القمع. وفي حالات أخرى، كما في الولايات المتحدة و أوروبا الغربية خلال الستينيات، رأيت السلطات أن اتخاذ استراتيجية واحدة لا يكفي وغيّرت إلى أخرى. في معظم هذه الحالات طبق مزيج من الاستراتيجيات البسيطة التي ارتكبتها الادارات الجامعية، يمكنك استعمال تحاليل SWOT، للاستفادة من الردود التكتيكية للجامعة، والاتصالات الموجهة ( الفصل 6 ) لايصال رسالتك إلى جمهور أوسع نطاقا.

دراسة قضية : مكافحة تزوير الانتخابات في صربيا

في تشرين الثاني/ نوفمبر 1996، فازت الأحزاب الموالية للديمقراطية في صربيا في الانتخابات المحلية، لكن الديكتاتور سلوبودان ميلوزوبتش رفض النتائج لهذه الانتخابات وأعلن عن أخرى جديدة. بعد ثلاثة أشهر من المظاهرات التي اجتاحت 50 مدينة وكذلك ضغط المجتمع الدولي أعيدت النتائج إلى أصلها في ربيع 1997. الحملة الاستراتيجية لأحزاب دعاة الإصلاح طبقت في عدة مستويات متسلسلة:

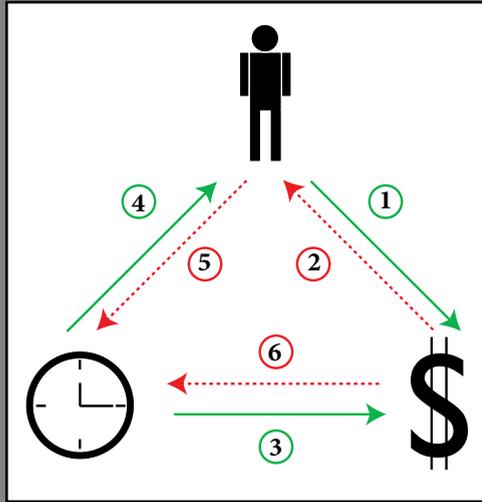
1. تعبئة المواطنين كانت الاحتجاجات محصورة على نطاق ضيق في المناطق الحضرية وسرعان ما انتشرت على كامل التراب الوطني وبشكل يومي.
2. الاحتجاجات الطلابية: طالب آلاف الطلاب خلال الاحتجاجات اليومية باحترام تصويت المواطن.
3. الحملات الاعلانية: من المنشورات والملصقات، لوحات الاعلانات، اضافة إلى الاشهارات عبر الراديو والتلفزيون. فقد أخبرت المعارضة الشعب عن الانتخابات وما يليها من احتجاجات.
4. حملات « الحلفاء»: الاعلام المحلي والمنظمات غير الحكومية، قاطعوا الممثلين عن الحكومة وبالتالي عزل مؤيدي الحكومة من خلال استخدام الحصار الاجتماعي.
5. حملات لحشد الدعم الدولي: أدى ذلك إلى وصول ممثلين عن فريق من الخبراء من الاتحاد الاوروي ومنظمة الأمن والتعاون.



26. ماهي أهم الموارد في كل الحملات وماهي الصلة بينهم؟

هناك ثلاث مجموعات رئيسية من الموارد في الحملة:

- الموارد البشرية تتألف من الشعب الذي يدعم الحركة أو الحملة، وعلى عملهم الجماعي على وجه التحديد. فالموارد البشرية هي أيضا حاسمة للحصول على رقم قياسي من الأنصار الذين يقدمون مهارات ومعرفة ثمينة للحركة.
- الموارد المادية تتضمن الامكانيات الملموسة مثل النقود، اللوازم، أجهزة الاتصالات، الملكية، ووسائل النقل. كل هذه الموارد تحتاج إلى تقييم وتخطيط للتخصيص الفعال. والتي تساعد الحركة على العمل ولو تحت أقصى ظروف القمع.
- الوقت نفسه هو مورد محدود. ويجب أن يخطط له واستخدامه بعناية، بغية الحصول على أقصى قدر من الفعالية من الموارد البشرية والمادية.



Key resources are positively dependent on each other

هذه الموارد الرئيسية الثلاثة ( البشرية، المادية، والوقت) مترابطة، فعلى سبيل المثال، تأطير النشاط الجدد في الحركة يزيد في احتمال الوصول إلى مهارات أساسية وموارد مادية (1)، لكن هناك حاجة ماسة إلى الموارد المادية باعتبارها وسيلة هامة في تأطير وتعبئة نشاط جدد (2). الوقت الذي خطط له بعناية يساعد حركة اللاعنف أو الحملة إلى الوصول إلى أقصى فعالية في كلا الموارد، المادية (3) والبشرية (4). ومع ذلك، هذا له ثمن في كلا الحالتين باستخدام الناس (5) (ساعات العمل) والموارد المادية المستخدمة (6) (من القهوة في الاجتماعات إلى تكاليف السفر، إلخ).



التخطيط الدقيق وحفظ السجلات، مكن من إعادة الإعمار في الأماكن الحضارية الأساسية التي التهمتها النيران بلندن. أيلول/ سبتمبر 1666، النار الكبرى في لندن.

**نصيحة:**  
قيمة الوقت : فهو محدود  
( غير متجدد) الموارد



#### تذكير :

- الاستراتيجية هي خطة كيفية الوصول لرؤيتك وتحقيق أهدافك.
- التاكثيك والأساليب المعينة، يجب أن تتبع من الاستراتيجية وتستند على تقييم واقعي للموارد المتاحة.
- الموارد الرئيسية الثلاثة هي : الوقت، الموارد البشرية و المادية.

العودة إلى الوراء ( إلى الخلف) - والتي تخطط فيها لعمل ما ، بالعمل من النهاية إلى البداية فيما يتعلق بالأنشطة والتواريخ - هي وسائل مفيدة للحد من تضییع هذا المورد الثمين وكذلك للتأكد من عدم تجاوز المهام الرئيسية ( أنظر الفصل 7).  
نمو كل مورد أساسي له ردة فعل إيجابية بالنسبة للموردين المتبقين. ونفس الشيء يحصل إذا كان أحدهما في أزمة فإن التأثير يكون سلبيا.

ONE

THE UNITED STATES OF AMERICA



IN GOD WE TRUST

ONE

9

تسيير حملة للاعنف

الموارد المادية

ONE

ONE

## تسيير حملة اللاعنف : الموارد المادية

على مايقال، وليس بدون سبب وجيه أن « المال هو حليب الأم في السياسة ». عيلنا كذلك أن نتذكر أن المصادر المادية هي كذلك مصادر أولية للقوة في المجتمع. من أجل تسيير حملة سلمية ناجحة، عليك أن تعرف كمية ونوع الموارد المادية التي تحتاج لتفي للاستراتيجية الكبرى، واكتشاف طرق لجمع التبرعات في سبيل الحفاظ على بقاء حركتك في موقع الهجوم.

## 27. لماذا الموارد المادية مهمة؟

هناك سببين من الأسباب الرئيسية لأهمية الموارد المادية. أولا، من حيث الموارد الرئيسية الثلاثة ( أنظر أيضا الفصول 10 و11)، فالفرق في الموارد ما بين الخصم والحركة من حيث النموذج فهو شاسع. الخصم له ميزة تنافسية عن الحركة، فمن الصعب جدا التغلب عليها، وبما أن الخصم قد يكون باستطاعته السيطرة على آلاف المباني، عشرات السيارات، الاعلام المرئي والمكتوب، و ميزانية الدولة بأكملها تحت سيطرته، والموارد الطبيعية الهامة والدعم الخارجي. قد تكون كمفاجأة، لكن الشئ الشبيه ما بين حركات اللاعنف الناجحة هو الإمكانية العالية لجمع التبرعات. بالإضافة إلى التسيير الجيد للموارد المادية.



## نصيحة:

اجمع التبرعات مبكرا،  
 واجمعها دائما.

## 28. ماهي أنواع الموارد المادية التي قد نحتاج؟

من أجل إجراء حملة ناجحة، يجب الحصول على الموارد المادية المختلفة. هناك حاجة الموارد المادية على الأقل لأربع وظائف لاغنى عنها.

## نصيحة:

تقييم الحاجيات لكل نشاط مقبل.

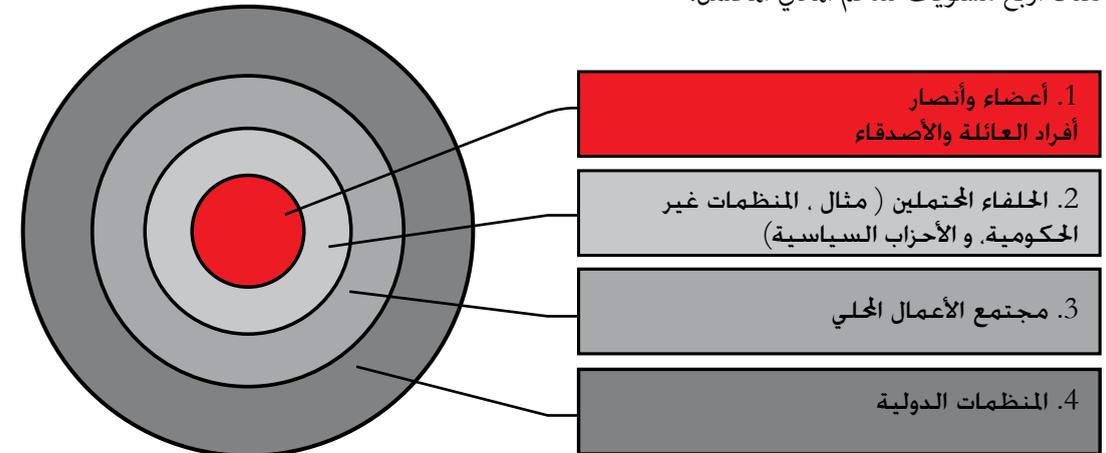
أمثلة	المهمة الأساسية
طعام، ملابس، مساعدة طبية، صناديق لصالح الضحايا وخارج نطاق الشعب	البقاء والحفاظ على الروح المعنوية
الحواسيب، الهواتف المحمولة، أجهزة الارسال، اللوازم، المركبات، البنزين، تذاكر الطائرة	الاتصالات والمواصلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>فضاءات المكاتب</li> <li>الهاتف، الفاكس، آلة النسخ، حواسيب</li> <li>البريد ( سواء بالنسبة للرسائل الاخبارية والمراسلات العامة)</li> <li>لوازم المكتب</li> <li>القهوة</li> <li>الضباط العاملين ( ينبغي أن يكون منخفضا)</li> </ul>	تكاليف التشغيل الثابتة
<ul style="list-style-type: none"> <li>منشورات، كتيبات أو غيرها من مواد التأطير</li> <li>استئجار غرف للحدث</li> <li>المشروبات في المناسبات الاجتماعية و- عمل الاحزاب</li> <li>رسائل إخبارية ( الطباعة، الورق، البريد، الصور)</li> <li>النشرات الاعلامية ( الطباعة ، الورق)</li> <li>ملصقات</li> <li>المصاريف المتعلقة باستضافة المتحدثين ( الفندق، الوجبات، الترقية)</li> <li>مكافآت أو حوافز للعمال</li> <li>مشاريع العمل السياسي، مثل انتخابات اتحاد الطلاب أو قضية حملات</li> <li>تسجيل نفقات السفر للمبعوثين للقرى أو للحلقات الدراسية</li> </ul>	الإجراءات المباشرة ( حملات) اللاعنف

يجب عليكم أيضا جرد قائمة باستمرار للمواد المتاحة، وتحديد الأولويات في استخدام المواد وفقا للخطة الاستراتيجية، وتحقيق الحد الأقصى من فعالية استخدامها.

## 29. ماهي المصادر المحتملة للدعم المادي؟

يواجه كفاح اللاعنف دائما صعوبات في الحصول على الدعم الضروري، فأحيانا كافة الدعم يكون محليا، وأحيانا أخرى الحملة أو المعركة تنجح في كسب كميات من المساعدات الدولية. الدعم المحلي عامة يأتي من طرف المجتمع المدني المحلي أو عن طريق المنظمات الغير حكومية، والمؤسسات الدينية، الأعمال، الاتحاديات، المنظمات المهنية، ومجموعات الشباب أيضا استغلت المصدر القديم للدعم وهو الاعتماد على أسرهم.

هناك أربع مستويات للدعم المادي المحتمل:



ويمكن أيضا لحركة اللاعنف أن تسعى إلى مساعدة من المجتمع الدولي، مثل منظمة متعددة الأجنحة، منظمات غير حكومية، مؤسسات، منظمات أو فروع أخرى تساند الديمقراطية، حقوق الانسان ، الحريات المدنية، الإتحادات، والمؤسسات الدينية. يجب على استراتيجية اللاعنف أن تكون حذرة على أن يبقى الدعم الدولي غير مؤثر على الحركة ولا على النشطاء، فالمنظمات الدولية عادة ماتكون بيروقراطية، حيث أن تعنت الخبراء الذين إما يعتقدون أنهم على دراية أكثر من السكان المحليين أو الأسوء من ذلك أنهم فعلا يعرفون الأفضل.

أساليب قياسية	المواد التي يمكن لهم تزويدها	مصدر محتمل للمواد المادية
تعبئة العضوية، وتغيير رسوم العضوية	الغذاء، الكساء، المعونة الطبية، الحواسيب، الهواتف المحمولة، وسائل النقل	أعضاء وأنصار، أفراد العائلة و أصدقاء
المشاركة في تحالف واسع النطاق في الحركة التي تساهم بشكل حاسم لتلبية المصالح الهامة للحلفاء	الهاتف، الفاكس، آلة النسخ، الحواسيب، مقر المكتب، البريد	حلفاء محتملين ( مثال، منظمات غير حكومية، أحزاب سياسية)
الحملة الاعلامية التي تقنع المجتمع والتي تخدم مصالحه ( خاصة أصحاب المشاريع ورجال الأعمال يركزون على المصلحة)	منشورات، كتيبات، أو مواد تأطير أخرى، ملصقات، البنزين، معونات طبية، الأكل، القهوة، المشروبات	مجتمع الأعمال المحلي
العمل المشترك مع نشطاء دوليين من خلال برنامج الدعم	الموارد المتعددة	المنظمات الدولية

بما أن هذه المجموعات متنوعة، فإن ممثليكم سوف ينجحون إذا كانت لديهم لغة قوية وأكثرفعالية ومهارات التفاوض « الخبرة في كتابة المشاريع».

### أسئلة لتسأل نفسك:

- ماذا يحتاج تمويلك؟
- كم من الأموال تأمل في جمعها من حملة التبرعات؟
- كم من شخص سيكون له علاقة بحملة جمع التبرعات تقريبا؟
- ماهي المهارات التي يحتاجونها مثل ، المفاوضات ، اللغة، ومهارة كتابة المشاريع؟
- متى ستبدأ ؟
- كم سيلبث معك الشخص المختص في جمع التبرعات؟
- هل لديك ما يكفي من المتطوعين لجمع التبرعات؟
- من هو الشخص المسؤول عن جمع التبرعات وتسيير الميزانية؟
- هل لديك الثقة في هذا الشخص؟



### دراسة قضية: « ليس كل ما يلمع ذهباً »

خلال المظاهرات اليومية لمدة ثلاثة أشهر في 1996-1997، الميزانية المادية التي تم إحصاؤها كانت أقل من 20% من الموارد المادية التي كانت من اللازم أن تغطي عملية ضخمة في بلغراد، البنايات الجامعية أصبحت مكاتب وكذلك منازل الطلبة الأغنياء، سائقي سيارات الأجرة وفروا نقل الطلاب مجاناً بينزوين مجاناً من محطات الوقود الراضة للحكم، محلات الطبع كذلك تطوعت بنسخ المنشورات والمواد الاعلامية، بما يقارب - نصف مليون نسخة مجاناً، متطوعي فرق إطفاء الحرائق كذلك تطوعوا بمكبرات الأصوات، بالإضافة إلى ذلك ساهم النادي الشعبي الشهير بوسائل اتصالات مهمة، بفسح المجال للطلبة باستعمال الأبواق في اجتماعاتهم.



10

تسيير حملة للاعتصام

الموارد البشرية

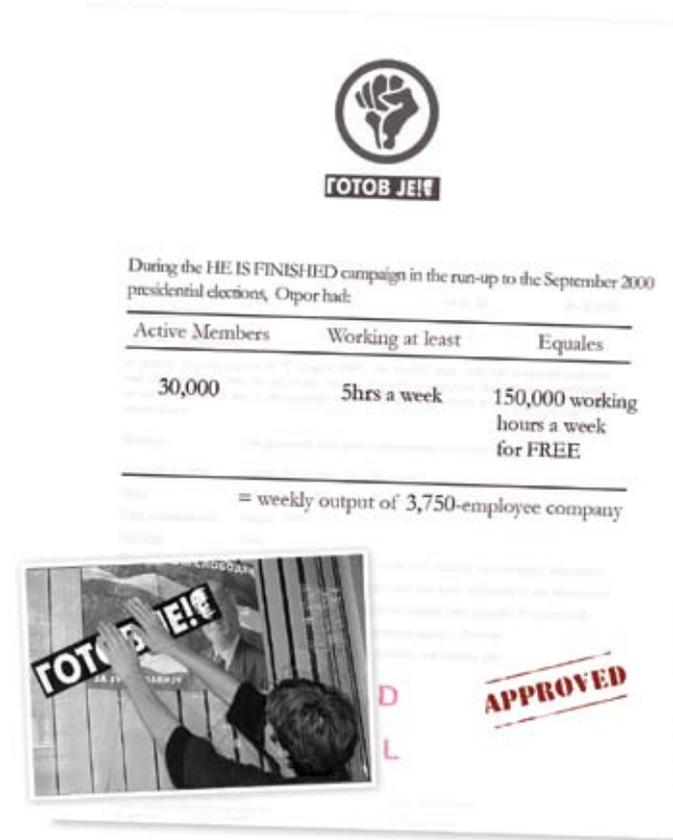


## تسيير حملة اللاعنف: الموارد البشرية

يعتبر المتطوعون مواداً هامة لأي قوة سياسية في أي حركة، يوفرّون ماديهم من مهارات ومعارف للحركة دون أي تكلفة، إضافة إلى ذلك فهم يزيدون من حجم الحركة، الناشطين أو المتطوعين على حد سواء يعتبرون المشاة في ميدان السلطة للحركة، وهم كذلك المحاربين الذين سيفوزون في الحرب في نهاية المطاف.

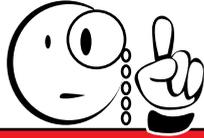
## 30. لماذا المتطوعون مهمون؟

للحركة القوية وجود المتطوعين فيها شئ حاسم. فبناء قاعدة مؤيدين بما فيهم من سلبي وإيجابي، أمر أساسي لنجاح أي حملة طويلة الأمد، كما يبين المثال التالي:



يختلف المتطوعون في العمل في شركة، مزرعة، أو غيرها من الوظائف، فلنفترض أن هناك انتخابات حالية في بلدك ولا تتماشى مع المعايير الدولية، وأصدقاؤك الناشطين تطوعوا لشن حملة شعبية لإصلاح القوانين. فعندما يتطوع أصدقاؤك، فما هو الحافز الذي يجعلك تتطوع، خاصة إذا كنت تعرف جيدا أنه لا توجد طريقة لابعادك من فوائد العمل التطوعي؟

عندما تتغير قوانين الانتخابات، الكل يستفسد، حتي الذين لم يحركوا ساكنا. هذا يظهر الانتفاع المجاني أو الاستمتاع بالفوائد، في حين أن هناك آخرين يعملون بالجد والكد. فمن طبيعة الحال هتلك فئة أخرى بالمقارنة مع الذين يستغلون الانتفاع المجاني، لا يستطيعون التطوع لأسباب عدة، منها قلة الوقت الحر، أو الخوف من العقوبات (مقتبس من لي فريدمن، الاقتصاد الجزئي).



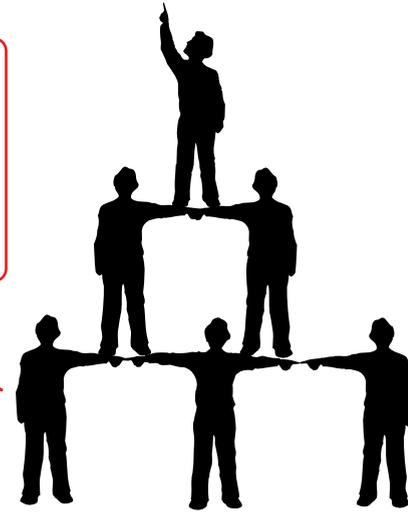
## م

1. يجب تأطير هؤلاء المهتمين بمجموعتك أو بالقضايا، باستمرار.
2. حاول دائما أن تصل إلى المساعدين المحتملين الذين لا يستطيعون الدخول مباشرة.
3. ابحث عن طريقة للحفاظ على نشاط الأشخاص وتحفيزهم لبقائهم مرتبطين بمجموعتك.

## 31. لماذا ينضم الناس إلى مجموعات؟

عادة ما، يفضل الناس الانضمام إلى شئ يعتقدون أنه مهم، والكفاح الاصلاحى الذي يمكن أن يغير من مجتمعاتهم قد يبدو كذلك. المشاركة في أنشطة الحركة هو بمثابة التغيير الذي يسمح لك باجتياز روتين وأنشطة الحياة اليومية المملة.

كذلك، العمل التطوعي، يلبي الحاجة إلى التقارب والاتصال مع أشخاص آخرين. فإمكانية التأثير ولو بأصغر الأشياء في عمل منظمة يمكن أن يكون هذا من نوع خاص للتحفيز لأنه يعطي إحساسا للناشط بأنه جزء من المنظمة، وأنه يعتبر أن له القدرة بالتأثير على تغييرات المنظمة.



### نصيحة:

ينضم الناس إلى حركات اللاعنف، لأنهم يريدون أن يكونوا جزءا مهما من شئ ما، جزء مهم.

### 32. كيف يمكننا تأطير أنصار جدد؟

التأطير والتوجيه للناشطين الجدد، أمر ضروري لحركة اللاعنف، وينبغي أن يكون في جميع الأوقات. كما الأحداث والأنشطة يجب أن تشمل التعبئة وإجراءات التأطير! وينبغي أن توفر فرصا للناس كي يصبحوا على علم بالقضايا وإظهار دعمهم. السماح لهؤلاء الذين لديهم حب الاستطلاع فقط ، بأخذ الخطوة الأولى للتحويل إلى مؤيدين، عادة الناس تحتاج إلى تشجيع إضافي قبل أن يقرروا المشاركة .

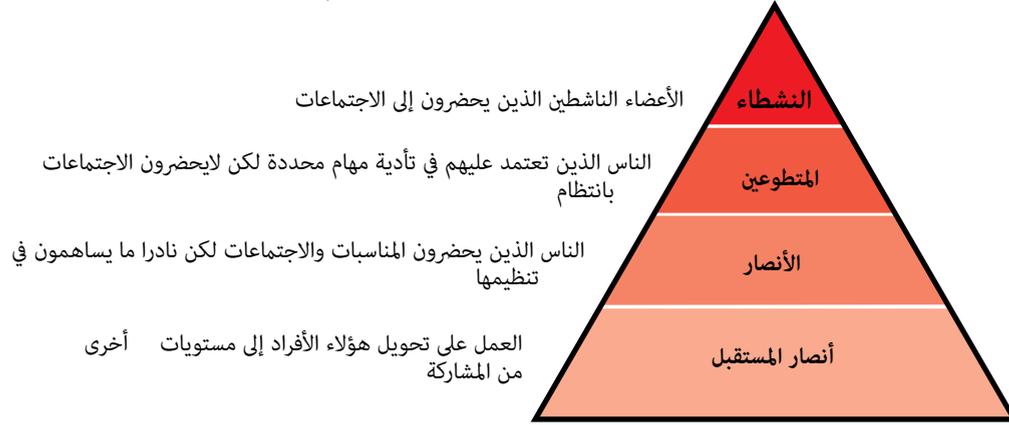
فبمجرد الانتهاء من تسجيل المؤيدين الجدد فالخطوة التي تلي هامة جدا وهي بناء قاعدة للنشطاء. النموذج الأكثر فعالية هو جمع أسماء الناس الذين وقعوا في أنشطتكم إلى قائمة رئيسية. ينبغي أن تنقسم هذه القائمة إلى ثلاثة أقسام:

1. الأعضاء الناشطين الذين يحضرون إلى الاجتماعات.

2. المتطوعين الذين لهم مهام محدودة دون الحضور إلى الاجتماعات.

3. المؤيدين الذين سيحضرون إلى المناسبات والاجتماعات.

مع مرور الوقت، سوف تكون اللائحة تقريبا كالهرم:



### 33. كيف يمكننا استخدام الموارد البشرية الجديدة والحفاظ عليها ؟

لفهم طبيعة التدفق المستمر للنشطاء، يجب على حركات اللاعنف أن تفهم العلاقة مابين التأطير، التدريب، والمشاركة الدائمة للموارد البشرية الجديدة. إذا لم تكن المشاركة دائمة، فالنشطاء الجدد قد يميلون إلى ترك الحركة، لذلك تذكر أن الكثير

### نصيحة:

حافظ على إخبار النشطاء الجدد ، وكذلك حافظ على إبقائهم مشغولين.





واحدة من أعظم الملصقات للتجنيد في التاريخ « العم سام يريدك»، استخدم لأول مرة في الحرب العالمية الأولى (1917)، ومرة أخرى في الحرب العالمية الثانية.



« نحتاجك» ( صربيا 200). ملصق لأتاتور استخدم بمثل النداء المباشر.



النشطاء الجدد لحركتك يجب أن تعطى لهم الفرص لأخذالمسؤوليات الكبرى في كل مرحلة من مراحل الحركة. تسمى هذه بترقية المسؤوليات. فيحتاج ذلك إلى قائمة رئيسية تضم على الأقل المعلومات التالية:

- المعرفة والمهارات: ماهي المواهب الخاصة لهذا الشخص التي يمكن أن يجلب للحركة؟
- المثير للاهتمام: ماهي أنواع الأنشطة الأكثر إثارة للاهتمام؟
- الوقت المتاح: كم من الوقت الكافي لهذه الأنشطة خلال الأسبوع؟

دائما <input checked="" type="checkbox"/>	أبدا <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعط الفرصة لاثبات له- لها تدريجيا في أعمال أكثر صعوبة</li> <li>• عرف بمصطلح الناشط أو العضو الجديد</li> <li>• حدد مايمكن له- لها أن يقدم للمنظمة</li> <li>• فهم احتياجات النشطاء والمنظمة</li> <li>• خلق أسلوب جيد للتأطير</li> <li>• تنظيم المعلومات العامة للاجتماعات</li> <li>• تقديم وصف العمل للنشطاء</li> <li>• الدعم والاشراف على النشطاء</li> <li>• خلق برنامج للاعتراف بمجهودات الناشط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تجاهل الناشط</li> <li>• التقليل من قدراتهم</li> <li>• جعلهم يشعرون أنهم لالزوم لهم</li> <li>• تحميلهم مسؤولية أخطاء القيادة وصانعي القرار</li> <li>• جعلهم غير مطلعين</li> <li>• تفوت فرصة التأطير</li> </ul>



11

تسيير حملة الالاء ثقي

الوقت بصفته موردا عالميا

## تسيير حملة اللاعنف: تسيير الوقت

بما أن اختلاف ظروف كفاح اللاعنف من حالة إلى أخرى، فإن التخطيط الدقيق للوقت كان ضروريا لنجاح حركات اللاعنف. فمهما كانت الاختلافات في المجالات الثقافية، الاجتماعية، والتاريخية، والعوامل السياسية بين حركتكم والحركات السابقة، فحركتكم تحتاج إلى تخطيط دقيق في كيفية استخدام هذه الموارد الفريدة والثمينة. هذا أمر له أهمية كبيرة خاصة عندما تتضمن استراتيجيتكم حملة شعبية واسعة.

## نصيحة:

الوقت مصدر ثمين لحركتكم

## 34. ماهو الوقت ؟

الوقت هو الشئ الذي نعيشه كل يوم من حياتنا، فهو في ساعتك ، وعلى جدولك الزمني على الجدار، وفي الجدول المدرسي الزمني للأطفال في السابعة من العمر. لكن هل يفهم الناس أن الوقت أيضا من الموارد القيمة، ولاسيما في كفاح اللاعنف؟ في التخطيط الاستراتيجي لكفاح اللاعنف، كما هو الحال في عالم الأعمال، فكيفية استخدام الوقت يمكن تقسيمه إلى أربع فئات هي:



الرئيس الصربي ميلوسوفيتش، يضع الرمال داخل الساعة الرملية مع العلم أن وقته ونظامه قد حان

## 1. الوقت للتخطيط

## 2. الوقت للمشاريع الجارية

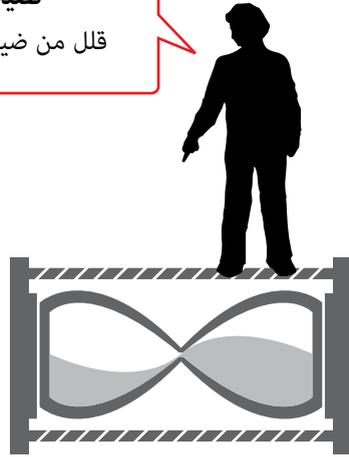
## 3. الوقت للمهام الروتينية

## 4. الوقت الضائع

- 1.الوقت للتخطيط أنشطة فيالمستقبل وتطوير موارد الحركة - هذه الأكثر أهمية بالنسبة لمهام الاستراتيجيةين.
- 2.الوقت للمشاريع الجارية - تتعلق بالمهام المسنودة من أجل تسيير الأنشطة الجارية للحركة، بما فيها التنظيم والمهام العملية

## نصيحة:

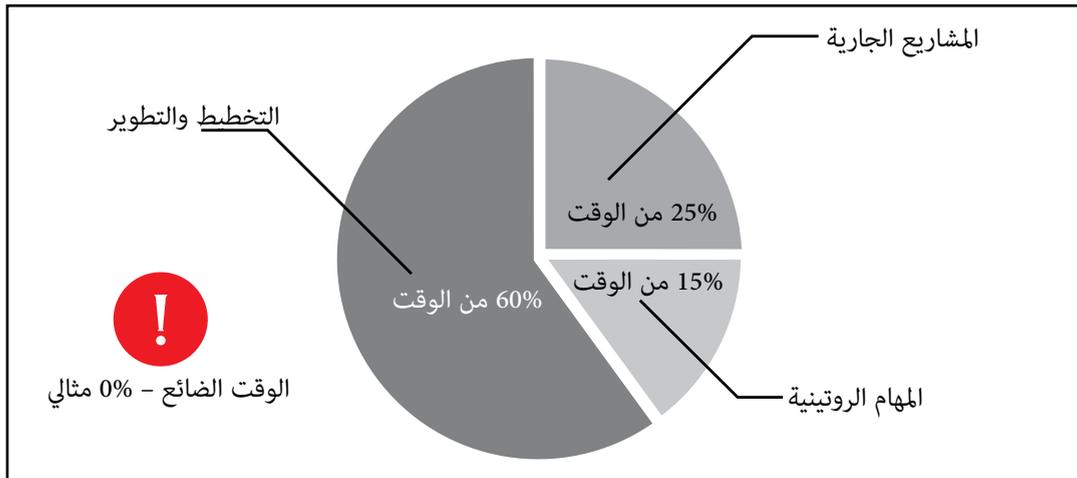
قلل من ضياع الوقت !



3.الوقت للمهام الروتينية - رغم أنه يمكن أن يكون مهما جدا، لكن هذه المهام « البديهية» مادة تشغل الكثير من وقت الناس.

4.الوقت الضائع - كل الوقت الذي يمر ولم يفعل فيه أي من الأنشطة السالفة، و80% من هذا الوقت بالنسبة للحركة يأتي من « في انتظار شخص ما».

عندما يتأخر شخص 15 دقيقة عن اجتماع يضم 10 أفراد فهو قد ضيع 15 دقيقة و150 دقيقة زيادة على ذلك - 15 دقيقة لكل شخص من الذين انتظروه فهم كذلك ضيعوا وقتهم.



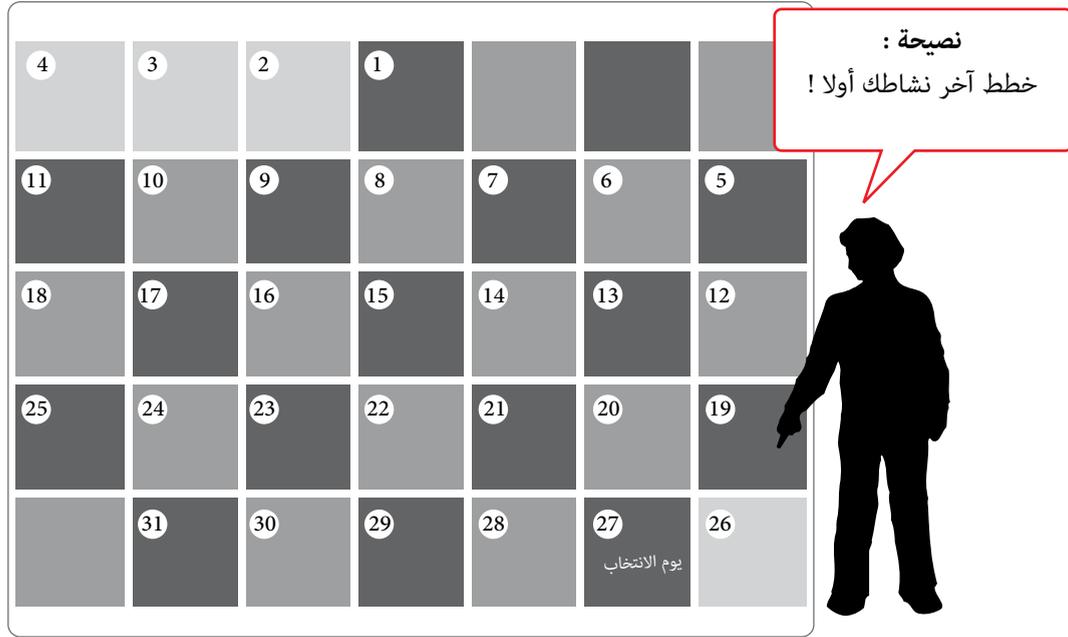
## 35. ما الذي يجعل الوقت ثمينا في كفاحات اللاعنف ؟

خلافا لغيرها من المواد، فإن الخاصية الفريدة للوقت كمورد هو عالميته. فقد يكون هناك فروق شاسعة في كمية ونوعية الموارد البشرية والمادية المتاحة لحركتكم وللخصم. حيث أن الزمن هو نفسه بالنسبة لكلاهما. فعلى سبيل المثال، إذا أجريت الانتخابات في 60 يوم ، فإن الوقت المتاح لكل الجانبين هو نفسه. فلكل واحد منهما 60 يوما، أو 1440 ساعة، أو 86.400 دقيقة أو أقل بقليل من 5.2 مليون ثانية. لاستخدامها... أو مضيعتها.

التخطيط التنازلي هو كذلك إدارة الوقت من أجل تحقيق أقصى فعالية لاستخدام الوقت. وهو يعمل هكذا:

خطوات التخطيط التنازلي :

1 - اكتب كل المواعيد النهائية لحملتك على جدول زمني شهري.



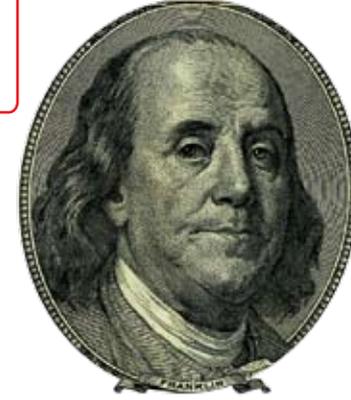
2- على الجدول الزمني الدراسي أكتب كل مهمة ومسارها العملي، وبعد ذلك أسرد قائمة للخطوات التي يتحتم عليك اتباعها لإنهاء المهمة ( أنظر المخطط الدراسي في الفصل 7 للمثال)

3- ثم ضع هذه الخطوات تنازليا على الجدول الزمني الشهري، وإسناد آخر خطوة لليوم قبل مواعدها، استمر تصاعديا للآخرة بتخطيط خطوة أو خطوتين لكل يوم، حتى يتم إسناد كل الخطوات اللازمة للتواريخ على الجدول الزمني.

4 - انتقل إلى المهمة التالية، وكرر الخطوة رقم

نصيحة:

« الوقت الضائع لن يوجد  
مرة أخرى أبدا »  
(بنيامين فرانكلين)



36. كيف نستخدم الوقت في حملة ما ؟

نظرا لهذه الملكية الفريدة للزمن، يصبح السؤال، كيفية الاستفادة من الوقت إلى أقصى حد من احتمالات نجاح استراتيجية الكبرى. الوقت، كمورد عالمي، ينبغي أن يخطط له ويستخدم بعناية، بغية الحصول على أقصى قدر من الفعالية من العمل البشري والموارد المادية المتاحة. ويتسم هذا بأهمية خاصة خلال الحملة، عندما يكون هناك حاجة للتخطيط لضمان بقاء حركتكم منتظمة.

فبدون التخطيط السليم، فالحملة هي مجرد « قائمة متمنيات جميلة »، فالنجاح هنا يتعلق بالخط فقط . فكل جانب من جوانب حملة اللاعنف ينبغي أن يخطط له قبل أن ينفذ، من استراتيجية الاتصالات، جمع الأموال، إلى تنظيم القاعدة و إدارة الحملة. فالحملات الناجحة لها بداية ووسط ونهاية ( أنظر الفصل 5 و 7).

« انطلاق » الحدث يتيح الفرصة لنشاط وسائل الاعلام

والحملات الانتخابية في الزيادة من العمل. تصاعد الحملة ربما يكن بالتركيز على مستوى أنشطة القاعدة وعلى المناسبات الشعبية، وحملة الراجلين من بيت إلى بيت.

ينبغي على الاستراتيجي أن يخطط مسبقا لكيفية وضع حد للحملة، ومتى وكيف يمكن الإعلان عن الانتصار لقصيد التحفيز للمشاركين للحملات المقبلة. لذلك، فحملتك تحتاج إلى جدول زمني دقيق وواقعي للأحداث والأنشطة. « التخطيط التنازلي » من النهاية إلى أول أنشطة الحملة، يعتبر بمثابة أداة مفيدة للحفاظ على أن تبقى الحملة منظمة

التخطيط التنازلي يصلح للعمل، لأنه يفرض على الاستراتيجي أن يخلق الموعد المحدد الداخلي، ولأنه كذلك يعتبر الحد الأدنى لإنجاز المهام اليومية المسنودة من أجل إتمامها. فهو كالاختلاف ما بين محاولة القفز إلى الطابق السابع يفشل أو صعود السلم بالأحرى.

(مقتبس من : كيف تدرس في الجامعة ل والتر بوك )

### تمرين تطبيقي :

باستعمال الصيغة أعلاه ، جهز مخطط لحفل تكريم أعز أصدقائك.  
المخطط يجب أن يكون مبني على المعلومات التالية :

السيد جان دو صديقي من عهد المدرسة الابتدائية، فهو مطلق وله طفلين صغيرين. في منتصف العمر يدرس في الجامعة، جين وتونيك في حانة محلية. لا يحب الحفلات ذات الهرج في الأماكن العمومية، لكن يحب الموسيقى الكلاسيكية والرقص في قاعات الرقص. أكله المفضل هو الوجبات الصينية ، الدجاج و لفة الربيع.

أنجز مخطط معتمدا على الموارد المتاحة، بما في ذلك المنزل الذي يمكن أن تستخدمه للحفلة الموسيقية الالائقة، من سيحضر الكعكة، ويغسل الأواني، ومتى ينبغي أن يكون الإعداد.

الأحد	السبت	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأسبوع
							1
							2
		يوم الحفلة					3

### 37. كيف نكتب جدول زمني للحملة؟

وضع تخطيط على ورق هو أول خطوة لخلق جدول زمني للحملة صالح للإستعمال، هنا ثلاثة مبادئ من شأنها أن تساعد على خلق جدول زمني فعال للحملة :

1

قسم الحملة إلى مهام صغيرة وملموسة: التخطيط التنازلي يجبرك على تقسيم الحملة إلى مهام صغيرة وواقعية. العمل من أجل مهام يمكن تحقيقها يحفز الناس لإتمامها.  
إذا كان الموضوع المخطط له هو تظاهرة شعبية، فالمهمة الأولى يجب أن لاتكون « كتابة مسودة » ( واسع جدا)، بل « اختيار مسألة » وبالمثل « نظم التغطية الإعلامية » ، هذا كذلك عام جدا - يجب التوضيح على سبيل المثال « بيان صحفي واستدعاء الصحافة للحدث » .  
خذ بعين الإعتبار وبدقة كل المهام التي تمهد لكل منهم  
( أنظر الفصل 7 )

2

خطط مسبقا: التخطيط التنازلي يسمح لك كذلك بالتقدم في التخطيط المسبق. الإستراتيجي المثالي يجب أن يتمكن من التخطيط الشامل للحملة . فنحن نعرف أن التخطيط يساهم في تحقيق الإستراتيجية الكبرى ويربط بين التحديات التي تواجه الحركة الآن وفي الحملات المستقبلية .

3

كن واقعي : لاتضع ملصقا في ليلة الجمعة عندما تكن على علم أنه كان يلزمك أن الملصقات كان عليها أن تكون جاهزة « بحلول نهاية الأسبوع » .  
عط وقتا إضافيا يسمح لك بانجاز المهام الضرورية.





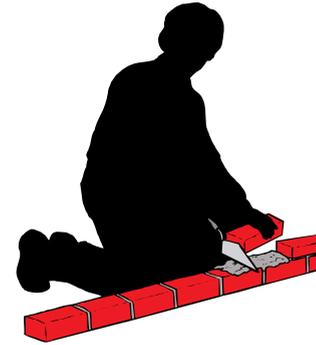
12

بناء الميدان الحقيقي للحملة  
و  
النموذج المعكوس للتخطيط

## الميدان الحقيقي للحملة والنموذج المعكوس للتخطيط

ينطوي عدد كبير من الأنشطة للحملة الخارجية لحركة اللاعنفة على المشاركة في حملة ما. سواء لدعم مرشح الإصلاح، أو تنظيم حملة عدم التعاون مع الخصم، أو تنظيم تدغل اللاعنفة مثل الاعتصام. مهما كانت أساليب عمل اللاعنفة التي رسختها حركتكم، إذا كانت خططت ونفذت استراتيجيا، إذن فهم جزء من الحملة. ولذلك فحملة اللاعنفة الناجحة يجب عليها أن تشارك بفعالية في حملات هامة.

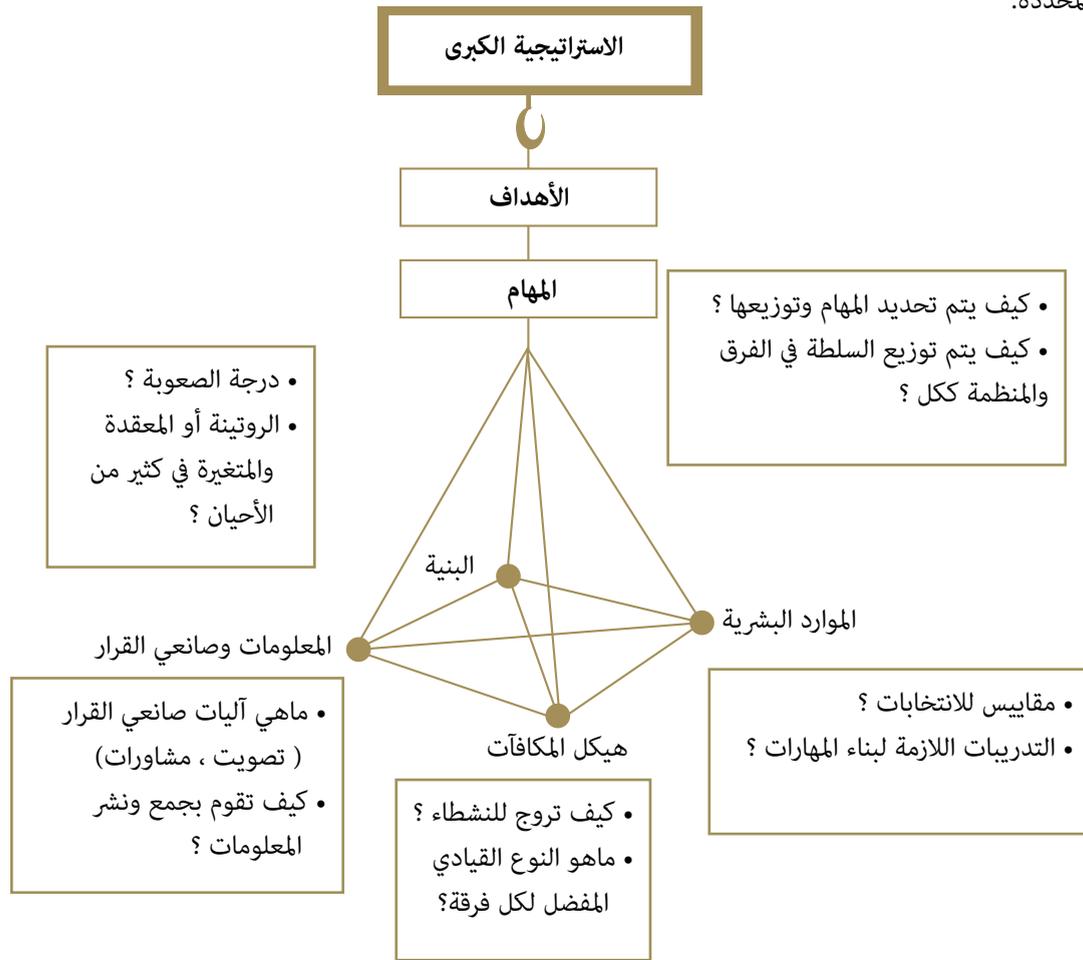
### 38. كيف نبني الميدان الحقيقي للحملة؟



يبني الميدان الحقيقي للحملة على عنصرين - التخطيط وتسيير الأنشطة. ولنجاح وتطبيق خطة حملتكم، فمن المهم التدوين الدقيق للأنشطة المقبلة والحصول على الحيز المكتبي الكافي، وهذا هو مركز الحملة. في المركز، المهام والمسؤوليات محددة تحديدا واضحا، والغرض منها، كل يعرف المهام المسنودة إليه، وعلى علم بالتطورات في الحملة. فعندما تفهم طريقة إنجاز خطة حملة ما، وتطبيق « التخطيط التنازلي » ( أنظر الفصل 11)، من خلال تبسيط الأنشطة المعقدة إلى سلسلة من المهام وبعض الهياكل المبسطة ( على سبيل المثال، مركز الحملة)، فهذا أمر حتمي لتحقيق حقيقة واقعية. الهيكل التنظيمي الذي يدعم لوجيستيا الميدان الحقيقي لإدارة الحملة، فتطوير المشاريع ينبغي أن يقوم على أساس القاعدة الرئيسية المعروفة باسم « الشكل يتبع الوظيفة »، وينبغي أن تعمل على أساس مايلي :

- إدارة المهام والموارد البشرية - فريق 1
  - الإستخبارات ووظيفة التحليل - فريق 2
  - وظيفة الإتصالات الداخلية والخارجية - فريق 3
  - اللوجيستيات والمهام التنفيذية- فريق
- هذه الفرق الأربعة يجب أن تنسق وبوضوح الاتصالات فيما بينها. تأكد من أن هذه الاتصالات لها فصل للملاحظات، على سبيل المثال، الفريق 1 يعرف ماهي الموارد التي يحتاج الفريق 4 لمساعدة عريضة وطنية من أجل الإعلام الحر.

النهج الكلاسيكي للتصميم التنظيمي : هناك طرق متعددة كثيرة لتنظيم حملتكم ، النموذج المقترح ل جاي غالبريث لتحقيق أهداف المنظمة باستعمال خمس فئات يجب أن تكون متحاذاة ومتكافئة. إذا استطعت أن تجيب عن هذه التحديات المحاطة بكل فئة على حدى، وفيما بعد أنظر ماهو تأثير هذه الإجابة على الفئات الأخرى ( يشار إليها بخطوط جانبية ) ، بعد ذلك ستكون قادرا على استيعاب شيئين : أولا، سترى كيف ستعمل منطمتكم ، وثانيا، سترى كذلك الأشياء التي تحتاج إلى التغيير حتى يتسنى للمنظمة تصميم شكل يلائم المهمة اللازمة لانجاز الأهداف المحددة.



أحيانا، الشكل لايمكن له تغيير الكثير، نظرا للقمع أو لأن الحركة تحتاج ألى نمو أكثر. يبين هذا في طريقة بسيطة أي الأهداف واقعي بناءا على قدرات الحركة ( أنظر الفصل 3 ).

( اقتبس من جاي آر غالبريث. التصميم التنظيمي )

## 39. كيف نحافظ على تنظيم الحملة؟

بعد كتابة مخطط حملتكم وخلق فرق، الخطوة التي تلي هي خلق الوقت المحدد للحملة أو لائحة الجدول الزمني والتي يوصف فيها المهام التي يجب اتمامها وتحديد التواريخ لتنفيذ هذه المهام ( على سبيل المثال، يتطلب القانون تسجيل المراقبين المستقلين للانتخابات، ثلاثة أيام على الأقل قبل الانتخابات ). توزيع جدول زمني عن الحملة على شكل صور مصغرة على أعضاء فرقتك، وبذلك يمكن أن يروا أين وكيف تتم المهام التي يعملون من أجلها ومدى تطابقها مع الحملة الشاملة والجدول الزمني.

تأكد من تعيين فرد واحد ( واحد فقط ) بمهمة الحفاظ على تحديد الجدول الزمني للحملة، وأن كل واحد من فرقتك يعرف هذا الشخص والاتصال به في حالة إضافة أو حذف حملة فردية أو أنشطة. جدولك الزمني يجب أن يكون واضحا ليتمكن كل فرد من رؤيته، واستخدم أوانا مختلفة لتسجيل الأنشطة لكل فريق على حدى ( على سبيل المثال : الأخضر للفريق 3، مسؤوليتهم الاتصالات وأنشطة الاعلام، الأحمر للفريق 4، مسؤوليتهم اللوجيستيك والأنشطة الميدانية).

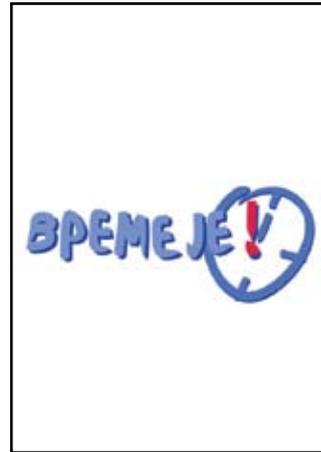


## 40. لماذا يجب أن يكون مخطط الحملة مرنا ؟

الجواب القصير هو لأنك لست الناشط الوحيد في الميدان! عادة ما يكون عدد معين من النشطاء الذين يشاركون في حملة وطنية مهمة، قد تضم أنصارا محتملين مثل المنظمات غير حكومية وأحزاب الإصلاح السياسية المترشحة في الميدان، وكذلك مترشحي الخصم السلطوي والكثير من المنظمات التي تساند الخصم. يمكن لك أن تتأكد أن المنظمات ومساندي الخصم سيعلمون بجد من أجل التأثير على أنشطتكم، لأنك لاتستطيع أن تتوقع كل الطرق التي سيقوم بها الخصم، فتخطيطك يجب أن يكون مرنا، ومركز الحملة يجب أن يرد بسرعة للتغيرات في الميدان - وتحويلهم من مسؤوليات إلى فرص.



« تصويت الروك 98 »  
شعار للحملة الناجحة أخرج لتصوت  
التي نظمتها قوات الإصلاح في سلوفاكيا  
ضد فلاديمير ميسيار



« حان الوقت »  
شعار لحملة أخرى ناجحة  
« أخرج لتصوت » التي نظمتها  
قوات الإصلاح في صربيا ضد  
سلوبودان ميلوسوفيتش

## تقريــــــــــــــــن

قلد حملة ميدان حقيقي « أخرج لتصوت » ( ارجع للفصل 5 ) والتي ستقع تحت الظروف الغير ديمقراطية في 23 سبتمبر لهذه السنة.

يجب أن يبدأ التقليد بالتحضيرالمرحلي، المرحلة 1. الهدف الرئيسي للمرحلة الأولى ، هي تكليف عنصر التدريب للمنظمة لاعداد المناهج الدراسية وتدريب وحدات جديدة لاجراء حملة « أخرج لتصوت » في كل مقاطعة للتصويت. خلال المرحلة 2. المرحلة المتوسطة،التدريب على حملة ( أخرج لتصوت ) في كل مقاطعة تصويت سيجرى تدريب الكوادر المتمرنة في المرحلة الأولى. خلال المرحلة 3، النشطاء الذين تمرنوا خلال المرحلة 2 يجب أن يوفروا مساعدة مباشرة للناخبين للوصول إلى صناديق الاقتراع، لأداء خدمات استطلاعات الرأي، ورفع تقرير بشكل دوري على مدار اليوم.

أسفله تخطيط لطريقة كيف تبدو الحملة :  
خطة الحملة :

### I - الوضعية: نظام غير ديمقراطي يعلن عن انتخابات برلمانية

#### II- المهمة:

- ساند مترشيحي الإصلاح.
- الأهداف :**
- نظم حملة أخرج لتصوت
- حدود سجل أعمال الغش في مراكز الإقتراع
- الغايات :**
- سجل الناخبين الموالين للديمقراطية  
( ركز على فئة الشباب )
- نظم مناسبات ( حفلات موسيقية ، تدريس )
- انتج ووزع المواد الاعلامية

#### III - التنفيذ:

- المرحلة 1**
- تدريب عناصر المنظمة
- تجهيز منهج لتدريب الكادر
- المرحلة 2**
- أخرج لتصوت ، التدريب في كل مقاطعة  
للتصويت يقوم به الكادر المدرب
- المرحلة 3**
- النشطاء المدربون، يوفروا مساعدة مباشرة  
للناخبين للوصول إلى صناديق الإقتراع، وأداء  
خدمات استطلاع الرأي، ورفع تقرير بشكل  
دوري على مدار اليوم

#### IV - الإدارة واللوجيستيك

- المرحلة 1 احتياجات الموارد البشرية**
- 10 مدربين تدريبوا ( مسؤول فريق )
- 3 مطوري المناهج ( مسؤول فريق )

#### المرحلة 1 احتياجات الموارد المادية

- مساحات المكاتب للمدربين
- الحواسيب المتصلة بشبكة الأنترنت وآلات
- النسخ للحاسوب الثابت
- الهواتف وتجهيزات المكاتب

#### المرحلة 1 التقدير الزمني

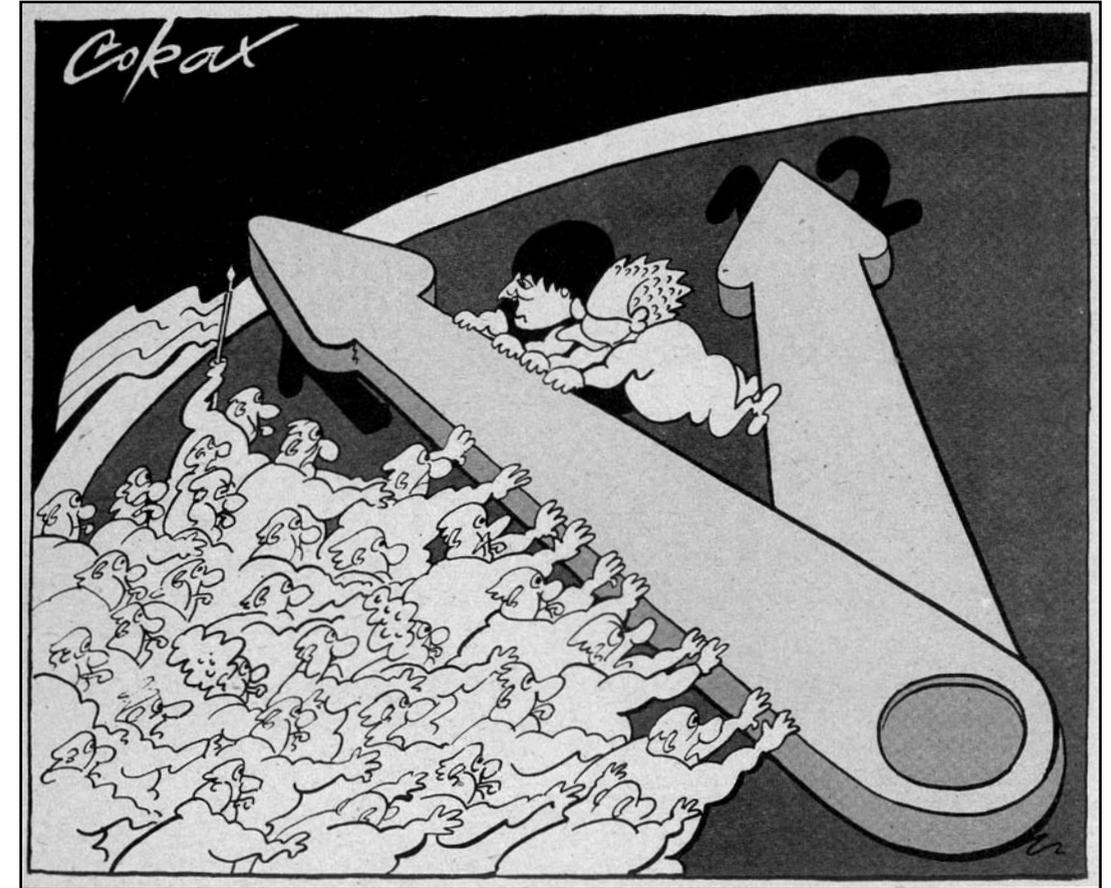
- 20 ساعة من التدريب
- 40 ساعة لتطوير المنهج
- 15 ساعة للعمل الاداري

#### V - الاتصالات والتنسيق

- المدرب، مسؤول الفريق، رفع تقرير عن
- التطورات لمدير الحملة
- الملاحظات لأصحاب تطوير المناهج
- اجتماع استراتيجي عند بداية ونهاية المرحلة

#### تقييم الأنشطة

- ثمن أنشطة المرحلة
- التكييف مع التغييرات الميدانية
- الاتصال بين وضمن الفرق
- التقدير ل « تجهيز » التطوعين ( اللاحاح على
- أخرج لتصوت )
- الرد على التدابير القمعية
- الدروس المستفادة



لقد حان الوقت لنظام ميلوسوفيتش. بتعبئة شعبية ذات استراتيجية تعمل من أجل نفس الأهداف، النظام الذي كان يوما قويا لم يستطع البقاء.

باستعمال « الشكل يتبع الوظيفة » من حيث المبدأ، يتم إنشاء فرق ( أنظر الصفحة السابقة ) من أجل إدارة مجموعات رئيسية من الأنشطة في حملتكم :

- الفريق 1 - الوظيفة الادارية والموارد البشرية
- الفريق 2 - الاستخبارات والوظيفة التحليلية
- الفريق 3 - وظيفة الاتصالات
- الفريق 4 - الوظيفة التنفيذية للنقل والإمداد

تمرين :

استعمال التخطيط التنازلي ( ارجع للفصل 11 ) ، حدد المهام الحساسة التي ينبغي إنجازها وعين الأدوار لكل منهما. هناك بعض الأمثلة:

المسؤولية/ المهمة ( ماذا يجب فعله؟ )	الفريق المسؤول ( من المسؤول عن هذا؟ )
• اجمع احصائيات للناخبين لأول مرة في مقاطعة التصويت	• فريق 2 وظيفة الاستخبارات والتحليل
• أطرا المتوعين ليصبحوا أطرا في المستقبل	• الفريق 1 - الوظيفة الادارية والموارد البشرية
• طور منهج لدراسة الأنشطة في المستقبل	• الفريق 3 - وظيفة الاتصالات
• استأجر محلا للمكتب	• الفريق 4 - الوظيفة التنفيذية للنقل والإمداد
• صمم شعارا ورمزا للحملة	• الفريق 3 - وظيفة الاتصالات
• اجمع وحضر ميزانية واقعية	• الفريق 4 - الوظيفة التنفيذية للنقل والإمداد
• درب إطارا من المدربين	• الفريق 1 - الوظيفة الادارية والموارد البشرية
• ا نسخ ووزع المواد	• الفريق 4 - الوظيفة التنفيذية للنقل والإمداد
• حلل لاحتمالات التزوير في الانتخابات	• فريق 2 وظيفة الاستخبارات والتحليل
( ضف )	



لا تنسى  
« قانون نورفي »

- 1 - « لاشئ سهلا كما يبدو »
- 2- « كل شئ قد يستغرق وقتا أطول مما كنت تعتقد »
- 3- « قبل أن تشرع في شئ ما ، يجب أن تنهي أشياء أخرى أولا »

تمرين :

طبقا للتحليل السابقة، اخلق جدول زمني للحملة، ببداية تنازلية من يوم الانتخابات ، ال 23 من أيلول/ سبتمبر .

أسبوع 4	أسبوع 3	أسبوع 2	أسبوع 1	
				الإثنين
				الثلاثاء
				الأربعاء
				الخميس
				الجمعة
				السبت
				الأحد

الفصل 13 :

**العمل تحت القمع :**

الروح المعنوية والاتصالات

أسئلة الخطوط العريضة:

- كيف يكون القمع ؟
- ماهي الأساليب الشائعة للقمع ؟
- ماهي طبيعة الأمن ؟
- كيف نحمي اتصالاتنا ؟

المواضيع الرئيسية تتضمن :

- السلبية لاتعني الأمن من العقوبات
- التقنيات :

1 - قمع النشاط والأفراد

2 - خلق جو من الخوف

- تقنيات لترقية طبيعة الأمن

الفصل 14 :

**العمل تحت القمع:**

الرد على عقوبات الخصم المفروضة

أسئلة الخطوط العريضة:

- ماهو الخوف؟
- كيف يمكننا التغلب على تأثير الخوف؟
- كيف يمكننا التعامل مع عقوبات الخصم؟

المواضيع الرئيسية تتضمن:

- تعريف الخوف
- الاستعداد للتعامل مع الخوف خلال العمل
- معضلة الاعتقال والعقوبات

**الخطوط العريضة للقسم :  
العمل تحت القمع**

حينما تكون تسير حملة اللاعنف بإدارتك للمصادر المادية والبشرية والوقت، وباستعمال التخطيط التنازلي، كذلك يجب عليك أن تستعد لعقوبات خصمك. رغم أن الأساليب المستعملة للضغط على الحركة أساليب ضخمة، يركز فيها على قدرات الحركة من أجل التأثير عليها تأثيرا فعالا.

سوف تتعلم كيف تقلل من قدرة خصمك في إفشال ومراقبة خصمك في قضاياها الداخلية واتصالاتها الخارجية ومحاولته في سحق معنوياتكم : إذا كانت المعنويات منخفضة وكل أعمال الحملة معروفة مسبقا عند الخصم، فذلك يعني أن قدرة الحركة لتجسيد استراتيجية اللاعنف ستخفض بالتأكيد.

أسلوب آخر له علاقة بهذه الأساليب هو خلق محيط للتعامل مع الخوف. وبما أن الخوف هو ردة فعل طبيعية نظرا لظروف معينة وسيتقبلها العقل والجسم كموقف تهديد، فاستعمال التخويف خاصة أسلوب مؤثر للقضاء على قدرات الحركة.

سوف تتعلم ماهو الخوف وكم هو بسيط لضمان الاعترافات، وكذلك تقلل من التأثيرات السلبية للخوف من خلال التضخيرات وبناء الثقة.

هذه مواضيع جد مهمة فعليك أن تتذكر لا حياء في أن تكون معتقلا، لأنك كافتحت في ميدان الحرية والديمقراطية. كل شخص في الحركة قدم بنفسه طواعية، معرضا نفسه للخطر. هذا إن دل على شئ فإلما يدل على الشجاعة.

13

العمل تحت القمع

الروح المعنوية والاتصالات



## العمل تحت القمع : الروح المعنوية والاتصالات

عاجلاً أم آجلاً حركتكم ستتعرض لتعدي من أجل الرد على الخصم، مجموعة من التدابير التي تعتبر بمثابة صندوق أدوات القمع. هذا الفصل سوف يعرض لكم كيفية تطوير أدواتكم للتقليل من فعالية القمع. بدايةً فكر في القمع وعقوباته بشكل عام، في أي شيء له ثمن مثل الغذاء والملبس: بصفة عامة، فكلما ارتفعت الاسعار، قلت استطاعتك على الشراء. للتقليل من قدرة الخصم من التسلل ومحاولة تعطيل الحركة والاتصال، ينبغي أن تكون « طبيعة الأمن » أن تكون جزء أساسي من أدوات العدة.

41

### كيف يمكن العمل تحت القمع ؟

في الوقت الذي تقوى فيه حركتكم، فالخصم يكون على علم بذلك ويشعر أنه بدأ يضعف تدريجياً. فعادة الخصم يحاول أن يجمد الحركة عن طريق تهديم الروح المعنوية لأعضائها، ويقوم بإجراءات أخرى قصد الحد من المطالبة بالتغيير الاجتماعي. إضافة إلى ذلك، قد يزيد الخصم من التكايف قصد التأثير على الحركة، فتعطيل

فالعقوبات لها تأثيران ( أنظر الفصل 2)، التأثير الأصغر هو معاقبة الأفراد « المذنبين »، أما التأثير الأكبر فالغرض من الرئيسي من العقوبات ليس لمعاقبة الأفراد، لكن لمنع الآخرين من العصيان أيضاً. لوضع عقوباتك كعبء، الخصم يبعث برسالة مفادها أن ثمن عدم التعاون معه سوف يكون باهظاً.



عاجلاً أم آجلاً، ستواجه حركتكم بعض العقوبات. التجربة تبين أن اقناع النشطاء والأنصار بأن الحركة تستطيع الرد على العقوبات لكنها تحتاج إلى المهارات القوية. الرسائل التي تحتاج إلى أن تكون مقبولة من قبل الناشطين في التعاماً مع العقوبات هي :

- الرد السلبي ليس ضماناً لتفادي العقوبات
- المقاومة العنيفة تكثر من احتمال استخدام الخصم للقوة الساحقة

يلي هذه الاستراتيجية التي نستخدم عقوبات الخصم لتقوية الحركة لا لإضعافها :

- العنف والتمتع ينبغي أن لا يكون شرعياً بأي شكل من الأشكال، لاتخاذ وسيلة فعالة لوقف الحركة
- نضال اللاعنف يفقد شرعيته من خلال اللجوء إلى العنف والتخريب، لأن هذا في الواقع بمثابة مبرر للخصم لاتخاذ إجراءات قمعية واجهاض سلطة الحركة.

42

### ما هي الأساليب الأكثر شيوعاً للقمع ؟

#### 1. قمع الأنشطة:

يشمل مجموعة من التدابير، غالباً ماتكون غير عادية، المسجلة في الإطار القانوني الذي يحظر بعض التصرفات. على سبيل في زيمبابوي (POSA) المثال، قانون النظام والأمن العام، تنص على أن تجمع لخمسة أفراد أو أكثر يعتبر اجتماعاً سياسياً، والتي تتطلب رخصة خاصة من الشرطة لجعلها قانونية. الغرض من هذه الإجراءات هو التقليل من المساحات السياسية الموجودة للحركة، ولزيادة تكاليف مختلفة لتنظيم وعمل الحركة





## 2. قمع الأفراد:

تهديد الأفراد، التنصت على هواتفهم، اعتقال وسجن النشطاء، بالإضافة إلى الضرب، التعذيب و أحيانا القتل. هذا يخدم أحيانا هدفا مختلفا من قمع النشطاء - فإنه يخدم تخويف لأي أفراد آخرين الذين انضموا إلى المقاومة، كذلك يكسر قيادة الحركة. الغالبية الساحقة من الأنظمة الغير ديمقراطية اختصوا باستهداف الأفراد الرئيسيين، متمنين أن قدر هؤلاء قد يعطي تأثيرا على آخرين، دائما هذا الاستهداف يشمل أفراد العائلة بما في ذلك الأطفال

## 3. خلق جو من الرعب:

الأنظمة الغير ديمقراطية تركز كثيرا على خلق جو من الرعب في الأنشطة التي يرونها كتهديد لحكمها في السلطة. بالتخطيط الدقيق، هذه الأنظمة تقمع الأفراد والأنشطة. يستخدم النظام دعاية لاهوادة فيها لخلق « جو الحصار ». في هذا المحيط يعتبر كل شئ بوجهة نظر مختلفة عن النظام إرهابي وخائن.

عندما نجمع إجراءات القمع بالبروباغندا، الأنظمة الغير ديمقراطية تحاول أن تخلق جو يخاف فيه المواطن العادي من الكلام عن مواضيع قد تترجم أنها ضد النظام. في هذه الحالات المطالبة من أجل التغيير يتنازل لأن من المقاومة من أجل التغيير للوضع الحالي يعتبر باهظا.



جهود المخابرات السرية لها مركز خاص لتطبيق قوانين الخصم. التجربة تظهر أن هذه الهيئات أحيانا تكون قانونية لكن عادة قانونية فوق العادة. قد تقطع أشواطا كبيرة للتجسس وتخويف الناشطين، وتستطيع فعل ذلك لأن معدات الأمن لها وظيفة لإبقاء قانون الخصم لا لحماية الأمن العام.

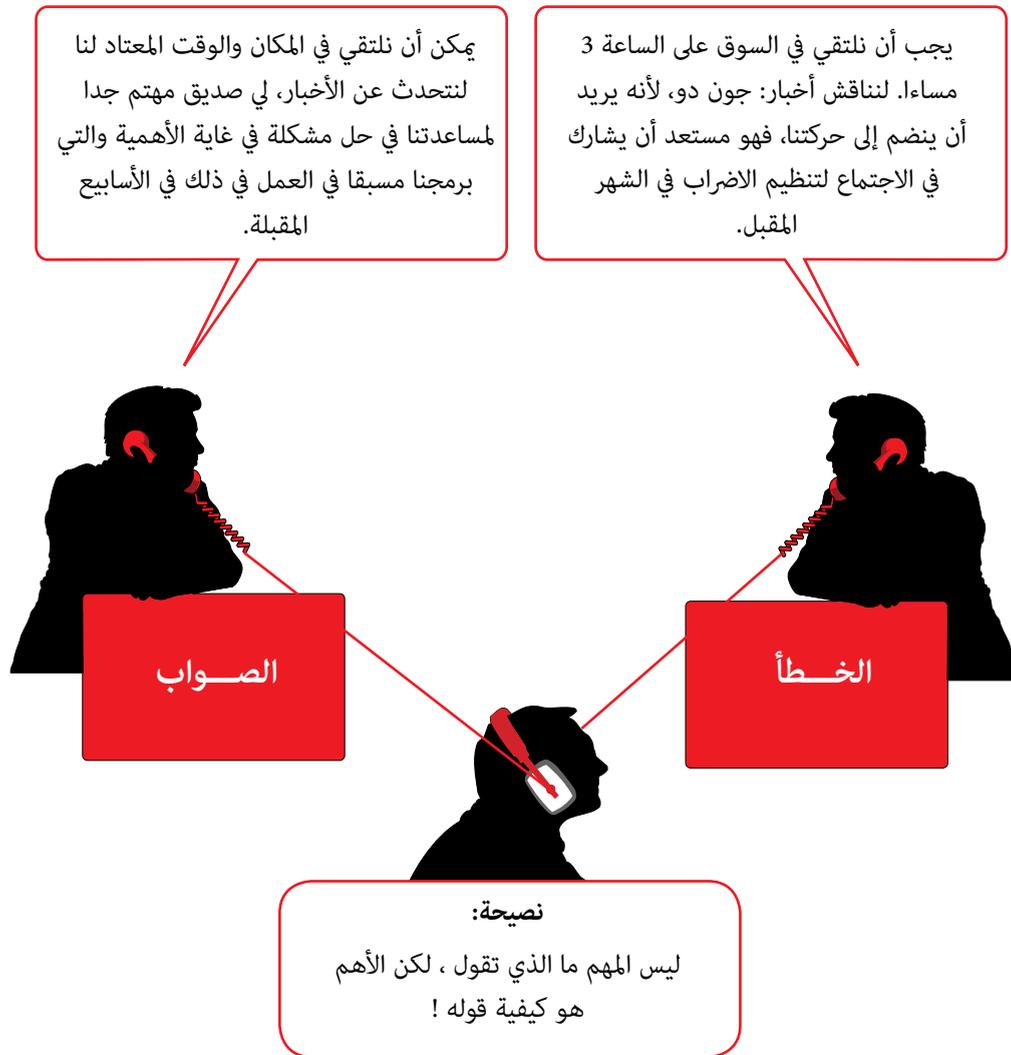
## 43. ماهي طبيعة الأمن؟

طبيعة الأمن هو السلوك الذي يجب عليك أن تتبنى وتتبع من أجل التقليل من تأثير استخبارات الخصم المضادة. ويستند ذلك على مبدئين أساسيين :

التخطيط والعمل وفقا لذلك. اعمل من أجل الكشف إذا كان مساعدي خصمك مستعدين لتغيير ولائهم، لأنه عادة سيرون أن قمع حركتكم كشيء غير شرعي أو لافائدة منه. اتبع قانون « يجب أن تعرف ». إذا كان أحد لا يحتاج أن يعرف أسماء الأعضاء الآخرين فلا تعطيم تلك المعلومات. إذا كنت على دراية من أن الاجتماع المبرمج للأسبوع المقبل أنه قبل أن تشعر الآخرين، يجب أن تقرر إذا كان يلزم أن يعرفوا ذلك. إذا كانوا في حالة إلى معرفة ذلك - هل من الضرورة أن يعرفوا الآن، أو بساعات قبل الاجتماع؟

1- لا تعتقد أبدا أن عملاء مخابرات خصمك لم تتسلل إلى حركتكم

مثال : كيف يمكنك أن تقول لرفيق لك المكلف بالتأطير والمتطوعين، أنه لديك صديق يريد أن ينضم إلى الحركة؟



خلق وتجديد « طبيعة الأمن » من أجل تقليل احتمالات التجسس على الحركة على يد جواسيس خصمك شئ حاسم، كذلك يحافظ على التقليل من تكاليف عمليات الحركة للمشاركين والناشطين، إضافة إلى كسب الاستمرارية من أنصارك، وبالكشف عن « الوجه الخبيث » للخصم و إظهار فشله في القمع.

2 - لا تجلب الإنتباه لنفسك أبدا  
بتغيير أنشطتك المعتادة أو التصرف  
بشكل مختلف.

على سبيل المثال إذا كان النظام يعرف أن الغالبية الساحقة من الناس لاتسانده، فالإدعاء لدعمه قد يجذب الإنتباه والكشف عن أعضاء الحركة. لاختصر اتصالاتك فقط لنشطاء كفاح اللاعنف بل وسع صداقتك واتصالاتك. إذا كنت تعتقد أنك تحت المراقبة دائما، إذن فلا تحتاج أن تقلل إن كنت تحت المراقبة أم لا، فيمكن لك التركيز على التقليل من السلوك الذي يمكن أن تفشي سرك للخصم.

#### 44. كيف يمكن لنا حماية إتصالاتنا؟



عندما تكون الحملة فعالة، المضايقة والأنشطة الأمنية تزداد، فلذلك يجب عليك إنشاء قنوات اتصال آمنة للحركة، فهذا يعد أكثر من مجرد تعليم نشطاء الحركة عن قدرة الخصم على إختراق الحركة، بالإضافة إلى ذلك التضامن مع بعضكم البعض، أفضل وسيلة للحماية هي تدريب النشطاء على مالذي يجب قوله، ومالذي لايمكن قوله، والأهم جدا، كيف يمكن قول شئ من أجل منع الخصم من الحصول على المعلومات الحساسة عن الحركة وتخطيطها، مثل الأسماء ، التواريخ، والأرقام فلا يجب أن يتحدث بها في محيط غير آمن، وذلك من خلال المكالمات الهاتفية والعمل في الشبكة العنكبوتية، فهذه الأخيرة ليست كلها محصنة الأفضل الرسائل الالكترونية.



14

العمل تحت  
القلم

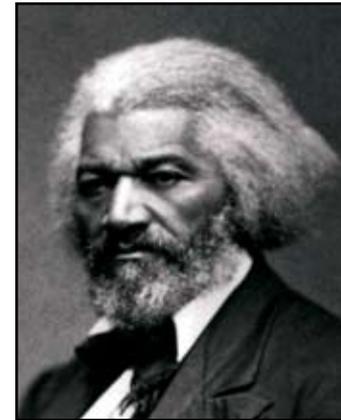
الرد على عقوبات  
الخصم

## العمل تحت القمع : الرد على عقوبات الخصم

الخوف من العقوبات يعتبر من الدوافع التي تجبر على الطاعة، بما في ذلك الخوف من الضرب المبرح أو الطرد من العمل، وبالتالي يجب أن تفهم طبيعة الخوف وتتعلم الأساليب والتقنيات اللازمة لتغلب على تأثير الخوف. أولاً، يجب أن تفهم أن الخوف هو مجرد حالة عقلية وجسدية طبيعية، فحينما تفهم كيف يعبر عنه جسدياً ونفسانياً، سوف تكف عن الاحساس بالخجل وتوبيخ الآخرين الخائفين.

### 45. ماهو الخوف ؟

الخوف هو إحساس يمر به كل البشر في حياتهم. السبب الأول والرئيسي طاعة الناس للنظام، هو الخوف من العقوبات على عصيانهم بما في ذلك الخوف من الضرب المبرح أو الطرد من العمل. فشل البعض في فهم أن الخوف هو ردة فعل طبيعية، وينظر إليه كإحساس بالتهديد، ففي الواقع الخوف هو ردة فعل فطرية كما لوحظ في مملكة الحيوانات برمتها، لذلك يجب علينا الحذر من ربط الروح المعنوية بالخوف. الخصائص الفيزيولوجية للخوف تنتج عن زيادة إفرازات في الخلايا من الجزء العاطفي للجهاز العصبي، ويتسبب ذلك في أن الأوعية الدموية تتعقد في الأمعاء والجلد والشرايين مما ينتج عنه المزيد من تدفق الدم إلى القلب، وهذا بدوره يسبب في زيادة دقات القلب وسرعتها وصعوبتها. يزداد معدل التنفس وتزداد الهرمونات (أدرينالين) تعمل هي الأخرى مع هرمونات عدة لإطلاق عدد أكبر من الجلوكوز «الوقود» والذي يساعد في شد العضلات، وفي مجرى الدم مما ينتج عنه لحظة قوة فوق طاقة البشر. السبب في ذلك بسيط : الطبيعة الأم تهيب أبداننا لردة فعل طبيعية، عندما نشعروا نتصور تهديد فإما نكافح - أو نفر.



هؤلاء الذين صرحوا باعتناق الحرية هم الرجال الذين يريدون المحاصيل دون حرث الأرض. فريديريك دو لاس

### 46. كيفية التغلب على تأثير الخوف ؟

تقنيات كيفية التغلب على تأثير الخوف، يمكن تصنيفها إلى مجموعتين : التقنيات التحضيرية والتقنيات خلال عمل اللاعنف. هذه التقنيات تكون ناجحة إذا كان :

- تثقيف نفسك وكل الناشطين الآخرين، وبشكل منتظم عن القمع الذي يقوم به خصمك ، ومعرفة الإستراتيجية اللائقة بذلك، تذكر ، لاتلجأ إلى العنف وشجع مكافأة الانضباط !
- تذكر ، لاتلجأ إلى العنف وشجع مكافأة الانضباط !
- الكثير من النشاط لهم المهارة والمعرفة لكل الوظائف في المنظمة ( يشمل هذا تدريب القياديين للبدل وخلق لائحة لمساعديين إداريين احتياطيين ).
- يجب على النشاط الذين تعرضوا للقمع، أن يكونوا مثالا أعلى للآخرين في المنظمة وعليهم وبشكل منتظم أن يشاركون بإدلاء ما حدث في تجربتهم ( وهذا يشمل كل المنخرطين في الحركة، من القياديين إلى المتطوعين الجدد ).



نصيحة :  
الخوف شعور طبيعي وهو مبني على الغرائز

#### تقنيات خلال العمل

على الجانب ، يجب على القياديين التركيز على التقليل من الارتباك والرعب ، وتعظيم الحدث ونتيجته المروجة ، إبقاء الناس مشغولة خلال المظاهرات سوف يحول دون إحساسهم بالخوف.

#### التقنيات التحضيرية

قبل أن يحدث حدث مخيف، يجب التركيز على تفادي المفاجآت والإحساس المخيف بالانتباه إلى المشاعر النفسية والبدنية، يقل خوف الناس إذا عرفوا مسبقا ماهو المتوقع منهم عند وصولهم إلى منطقة المجازفة، فالمرح كذلك يعتبر تقنية لها تأثير في تخفيض الشعور بالخوف ضمن المجموعات.

## 47. كيفية التعامل مع عقوبات الخصم؟

قد تسبب في احتمال استفزاز الخصم وردة فعله والتي قد تتجاوز قدرة التحمل لمعظم الناشطين . إذا كانت الغالبية الساحقة في حركتكم لم تتعرض للاعتقال قط ، إذن لانتظم سلسلة من التجمعات الاستفزازية التي قد تؤدي إلي القمع والاعتقال الجماعي ، وبالأحرى ، نظم سلسلة من السهرات الليلية أو التظاهرات المشابهة والتي يجب أن تكون مبنية على استراتيجية القصد منها زيادة أنصار الحركة دون التعرض للاعتقالات الجماعية . الاستراتيجية والحملة ، وكل الاجراءات لتحقيق النجاح ، يجب التحمل والانضباط للناشطين في حركتكم ليتناسب مع ردة فعل الخصم المحتملة.

أي عمل جري وخطير يمكن أن يستفز ردة فعل إنتقامية واسعة النطاق ، لكن يجذب قدر كبير من الاهتمام لوسائل الإعلام المحلية والدولية وكذلك للشعب والآخرين . في حين أنه من الصعب جدا أن نتوقع ردة فعل الخصم حتى في المجتمعات الديمقراطية ، التجربة تكشف أن استعمال العنف وبالخصوص أعمال التخريب تميل إلى اثاره ردود الفعل الصارمة .



التعامل مع القنابل المسيلة للدموع ، 05 تشرين الأول / أكتوبر 2000 ، صربيا

عندما نتقبل مبدأ أن الخوف هو مجرد حالة طبيعية للجسد والعقل ، ونفهم كيف يعرب عنه جسديا وعقليا ، سوف نكف عن توبسح الآخرين ونتوقف عن شعورنا بالخجل نحو أنفسنا ، من جهة أخرى ، إذا كان حركتك قصدها النجاح فيجب عليك أن تفهم الأساليب والتقنيات التي استخدمت من أجل التغلب على آثار الخوف السلبية ، فالتخلص أو التخفيض من حافز الخوف ، وتوقع المفاجآت أثبتت التجربة أنه فعال .

الثقة والإيمان بقيادتي الحركة وأهدافها يساعد كذلك على الهدوء بدل الخوف للناس المشاركين في عمل اللاعنف . وأيضا الإيمان القوي للمرء وقناعته بأن مصالحه أفضل عندما تكون إلى جانب التغيير الديمقراطي .

لتحقيق الإستراتيجية الكبرى ، الكثير من إجراءات اللاعنف سيكون ضرورة حتمية ، ومن كل هذه الإجراءات يجب على الحركة أن تتعلم طبيعة ردة فعل الخصم والجهات الفاعلة الأخرى ( أنظر الفصول 4 ، 9 ، 10 ) . وبناءا عليه فيجب إتخاذ الإجراءات اللازمة التي

مثال :

تنظيم والقيام بمظاهرة

- إنطلاق مظاهرات كان جزءا من العديد من حملات اللاعنف الناجحة على مدار القرن الماضي ، وأفضل الممارسات التي يجب على حركتكم أن تتبنى ما يلي :
- اشرح للنشطاء ودربهم على احتمال عمل قمعي قد يحتوي قنابل مسيلة للدموع ، الإعتقالات والضرب المبرح .
- زد من التضامن والاحساس بالثقة بخلق شعور بالانتماء في المجتمع ، وذلك بتشجيع الناس بارتداء ثياب ورموز متشابهة وترديد الشعارات ورفع اللافتات والسير الموحد .
- إبقاء الناس مشغولين بالتخطيط الدقيق وتقسيم المسؤوليات : إسناد مهمة الإسعافات الأولية لفريق معين ، وآخرون مهمة توفير الماء والوجبات الخفيفة للمتظاهرين ، التأكد من تحرك المجموعات على نحو مستقيم ومنتظم . سير الكشافة قدما وخلفا عن المتظاهرين ، الحفاظ على اللافتات والشعارات في أن تكون في مواقع استراتيجية.
- يجب على النشطاء أن لا : « ينظروا » ويسمعوا الخصم للتقليل من محفزات الخوف ، رفع لافتات ضخمة على رؤوس الأعمدة أمر هام جدا ، بالإضافة إلى خلق ضوضاء بالقرع على الطبول أو الغناء بالصوت العالي حتى يجتازوا الصوت الذي يصدره الخصم ( استعماله لمكبرات الأصوات لبث تحذيرات تهديدية ، وإرغام الشرطة لضرب عصيها على الدروع وهكذا. )



### معضلة المعتقلين :

في سياق كل الكفاحات ، يواجه النشطاء الإعتقال ، الإستنطاق ، المحاكمات ، وأنواع كثيرة أخرى من إجراءات الحكومة . بينما في الديمقراطيات الراسخة ، بصفة عامة يجد النشطاء سهولة و أقل تكلفة وخطير لتأكيد حقوقهم في القانون ، المستنطقين طوروا أساليب فعالة لتخويف حتى النشطاء ذوا التجربة . الإستراتيجية المعروفة بمعضلة المعتقل ، فهم الديناميات، المبينة في المثال الافتراضي في الأسفل ، يمكن أن يساعدك والحركة .

لنفترض أنك أعتقلت رفقة رفيقك عندما كنتما تنشران بيانات عن عمل اللاعنف . المستنطقين وضوكمما في غرفتين منعزلتين ، وأخبروك أنك تحرض على الفوضى ( الدعوة إلى القيام بعمل ) يؤدي إلى ثلاثة أشهر على الأقل في السجن ، ويعرضوا عليك صفقة بالمقابل : إذا اعترفت وأعطيت أسماء النشطاء الآخرين ، سوف تمضي أسبوعا واحدا في السجن ، وإذا امتنعت فستمضي فيه ثلاثة أشهر. يعرض المستنطقون نفس الصفقة على رفيقك ، لأنهم على يقين أن النتيجة : إما ترفضان الاعتراف ، أو تعترفا ، أو يعترف واحد منكما .  
النتيجة المحتملة ينمك أن تكون :

- إذا اعترف الإثنان سوف يعطيان الأسماء ويمكنان أسبوعا في السجن
- إذا رفض الإثنان معا الإعترا ف سوف يقضيان ليلة واحدة في السجن
- إذا اعترفت أنت ورفيقك لم يعترف ، ستمكث أنت أسبوعا في السجن ورفيقك سيحك عليه بثلاثة أشهر في السجن ، والعكس صحيح .

الاستراتيجية الآمنة لك هي الاعتراف ، لأن رفيقك إذا اعترف وامتنعت انت سوف تمكث شهورا أو أكثر في السجن . هذه الأخرى هي الاستراتيجية الآمنة لرفيقك ، مع النتيجة النهائية كل منكما سوف يمضي أسبوعا في السجن ، والمستنطقين يحصلون على معلومات كثيرة جدا !

أحسن نتيجة لك ، ولرفيقك ، وللحركة إذا لم يعترف أحدكما ، فمن الطبيعي باستطاعة المستنطقين أن يستعملوا القوة الجسدية وأساليب أخرى . التجربة أثبتت عندما تضعف الثقة بين النشطاء ، فالنظام لايحتاج الكثير لأخذ الإعترافات والمعلومات من النشطاء .

معضلة المعتقلين تثبت أنه من السهل أخذ الإعترافات وأهمية تطوير الثقة والتعامل مابين النشطاء .  
تثبت الرؤية كذلك إذا تم اعتقالك بمفردك فسوف يقول لك المستنطقين ان آخرين قد تم اعتقالهم أو سوف يتم ذلك ، لذلك عليك بالاعتراف لتتفادى السجن .

( عن روبرت إكسلرود . تطور التعاون )



الفصل 15 :

كيف يستعمل هذا الكتاب :

النموذج « قانون - تأطير وتدريب » المتعدد المستويات لنقل المعرفة

أسئلة الخطوط العريضة للفصل :

- لماذا ينضم الناس إلى جماعات ؟
- ماهي مستويات التسويق المختلفة ( MLM ) ؟
- كيف نستطيع أن نستعمل هذا الكتاب ونموذج « MLM » في كفاحنا ؟

الفكرة الرئيسية تضم :

- تأطير - تدريب - قانون سمات ( RTA )
- مستوى تقديم الوسائل لجماعات مختلفة طبقا لتجاربههم

الفصل 16 :

كيف يستعمل هذا الكتاب: المساعدة والتعليم على الأنترن

أسئلة الخطوط العريضة للفصل :

- كيف أستطيع توسيع معرفتي ؟

المرفق

I - أساليب عمل اللاعنف

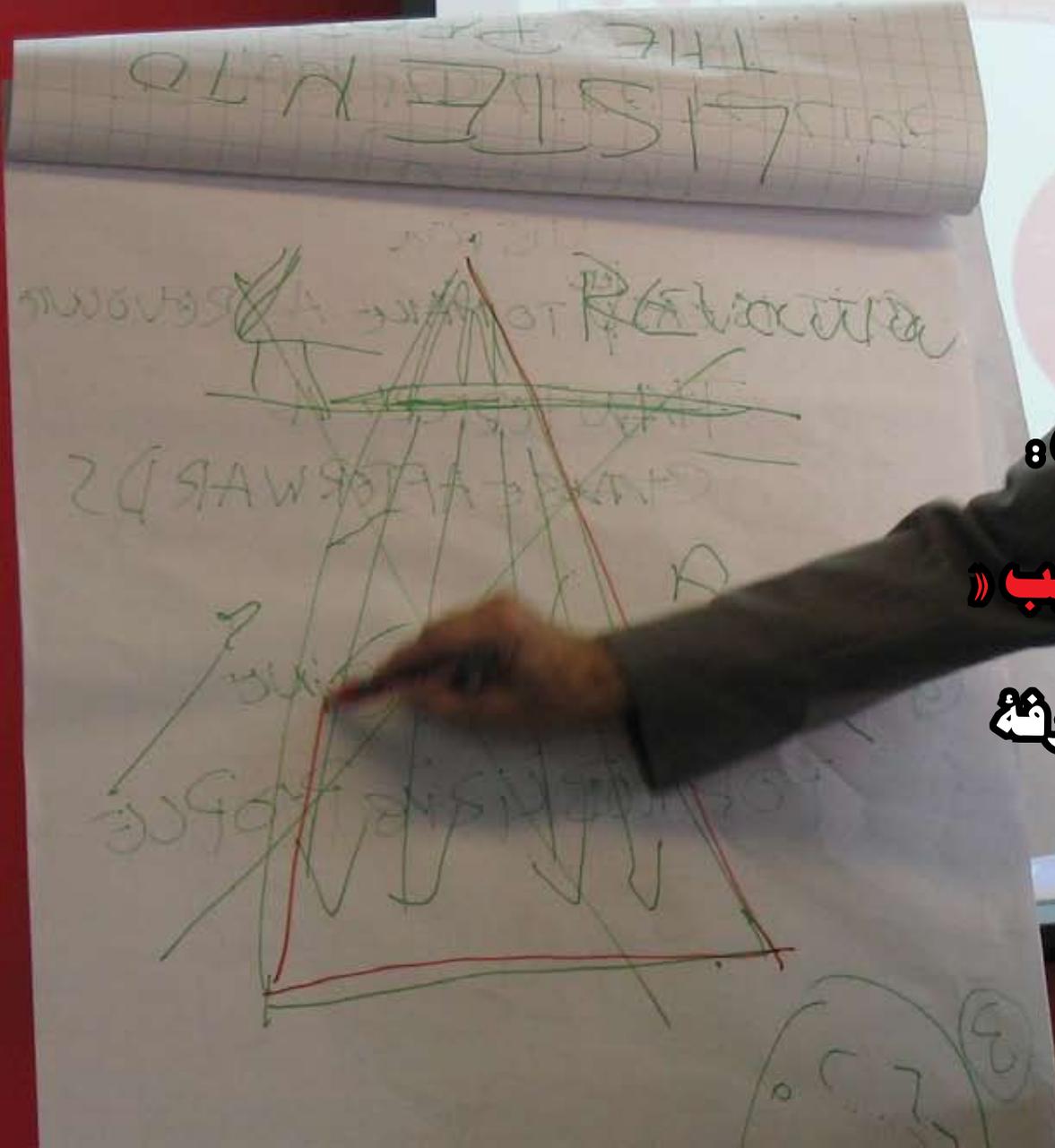
10 - II سنوات من كفاح اللاعنف في صربيا

نبذة

## الخطوط العريضة للقسم : الخطوات المقبلة

الفصول السابقة بينت طبيعة ومصادر القوة في المجتمع، أبسط المهارات الأساسية التي تحتاج لتطوير وتقديم رسالة حركتك الى الجمهور. و اكثر المهارات المتقدمة التي تحتاج لتحويل عمل وحيد إلى اجراءات الاستراتيجية حملة اللاعنف ، حتى عندما يكون خصمك يستخدم التدابير القمعية . في هذا القسم ، سوف تتعلم كيف يمكنك ان تبدأ في تعليم هذه المواد للآخرين وبعض الموارد التي يمكنك الوصول إليها لتتعلم أكثر استراتيجية كفاح اللاعنف .

هذه الخطوات التي سوف تتخذها بعد قراءة هذه الصفحات الأخيرة ، مهما كان حجمها صغيرا أو كبيرا فهذا الأمر يبقى إختيارك - تأكد فقط من أن هذه الخطوات ليست لاعنف فقط بل هي استراتيجية كذلك ، دع العالم يعرف ولا تحصرها على مجتمعك .



15

**كيف يستعمل هذا الكتاب :**

**نموذج « العمل - التأطير والتدريب »**

**المتعدد المستويات لنقل المعرفة**

## كيف تستعمل هذا الكتاب : نموذج « عمل - تأطير - تدريب »

الجزء المهم في بناء حركة أو حملة ، هو الحفاظ على إبقاء اهتمام ومشاركة الأنصار ، وفي نفس الوقت محاولة زيادة مهارات المتطوعين وإعطائهم المسؤولية اللائقة . تسمى هذه المرحلة تطوير المورد البشري ، هذا التطوير يجب أن يكون جزءا من عمل الحركة في أسرع مما يمكن .

تثبت التجربة أنه في الشهر الأول من التأطير، بعض النشطاء يغادرون الحركة ، وهذه خسارة كبيرة بالنسبة للحركة من جهة الموارد البشرية - إلا إذا تمت استمرارية تدريب ومشاركة هؤلاء الأنصار من أجل تفادي هذه الخسارة الفادحة . هذا الفصل يبين نموذجا مفيدا « عمل - تأطير - تدريب » ، النموذج كذلك يمكن له أن يكون مفيدا إذا أضيف إلى التجربة المتعددة المستويات ( MLM ) نموذج من عالم الأعمال .

48

لماذا ينضم الناس إلى مجموعات ؟

قبل التحدث عن التسويق المتعدد المستويات ، يجب أن نفهم لماذا ينضم الناس إلى مجموعات ، على كل حال نحن عادة نقضي معظم وقتنا في مجموعات : بعضها عاطفي كالعائلة والبعض الآخر أكثر رسميات كالتي نقضي في المكتب أو كالتالي ننتمي فيها إلى مجموعات حرفية أو رياضية .

عندما تكون العضوية لمجموعة ما غير طوعية ، ففوة السلطة ، الخوف من العقوبات أو الإتفاق في الشعور بالحفاظ على تماسك الجماعة . في المجتمعات المتزمتة عندما يبدأ التماسك ينهار ، الأنظمة الغير ديمقراطية عموما تحاول أن تزيد من التضامن بخلقها لعدو ، مثل حركة اللاعنف والتي تعتبر تهديدا لبقاء المجموعة الوطنية . في المجموعات الأخرى التي تعتبر العضوية فيها طوعية ، فقوات أخرى تعمل لتحافظ على التماسك ، والتي تعتبر مهمة لتفهمها من أجل تصعيد فعالية الجماعة مثل حركتكم.

ينتمي الناس إلى جماعات لأسباب عدة ، بعضها يحب أن يكون جزءا من شئ ما قد يعتبره مهما ، فالنضال ضد القمع من أجل الفوز بالعدل والحقوق شئ رنان ومهم . فالإشتراك في حركة يعتبر كذلك تغييرا ، يمنح الناس فرصة التغلب على الروتين والأنشطة المملة في حياتهم اليومية . فإذا تمعن جيدا واختبرت هذه الأسباب عن قرب ، قد تلاحظ بصفتك ناشط يلبي الحاجة إلى التقارب والاتصال مع أشخاص آخرين ، وأخيرا القدرة على التأثير في الأشياء البسيطة وحتى داخل منظمة ما يعتبر دافعا خاصا لأنه يساعد الناس أن يشعروا بأنهم « جزء لا يتجزأ من فريق » .

« استثمار » في النشطاء الجدد ، بالتدريب والورشات ، بالإضافة إلى إمدادهم بالوسائل المختلفة ( على سبيل المثال ، نسخة من هذا الكتاب )

سوف يقنعهم بأن الحركة « تعتمد عليهم » ، وشجعهم لاستثمار أوقات وطاقات أكثر للعمل في مهمتك .

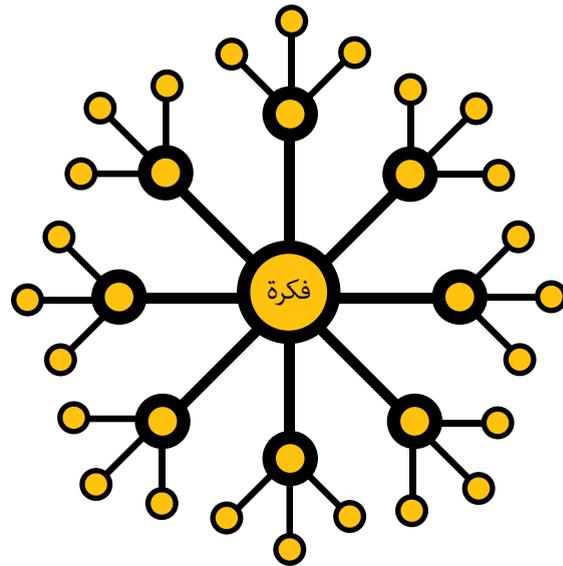
عندما تجعل الناس تشارك طوعية فهذا يضع حدودا ما بين الحركة والآخرين ، والشئ الذي يعتبر مهما لبناء الثقة والتعاون ويحافظ على طبيعة الأمن .

فعلما الإجتماع يدرسوننا أن الجماعات الأكبر هي أفضل لتحقيق المهام بحلول ملموسة التي تتطلب عددا كبيرا

من المهارات ، بينما المجموعات الأصغرهي أكثر استقرارا ، فيكون الأعضاء على اتصال أفضل ، وهم أحسن في تحقيق المهام ذات حلول معقدة لكن تتطلب أقل مهارات . على سبيل المثال ، فريق الاتصالات لخلق رسالة الحملة يجب أن ينفذ على يد مجموعة قليلة ، لكن المجموعة الكبيرة يجب أن تعمل من أجل نشر الوسائل الاعلامية لتلك الحملة .

49

ماهو التسويق المتعدد المستويات ؟



التسويق المتعدد المستويات ( MLM ) هو نظام التسويق الذي يضع مزيدا من التركيز على تعيين موزعين على أكثر من بيع المنتجات . MLM جذابة جدا ، لأنها تبيع الأمل وتظهر أنها خارج عن تعميم العمل . فهي تعد بالثراء والاستقلال لكل من هو في الشبكة ، وتعامل نشطاء كجزء مهم في الشبكة . « أماواي » واحدة من انجح الخطط في ميدان التسويق المتعدد المستويات MLM ، لها الملايين من الموزعين في أرجاء العالم بربح يزيد عن المليارات .

( مؤخذا عن بول كليبيونوف ، « قوة القدوة الإيجابية » ) .

الفكرة من وراء هذا الكتاب هي أن معرفة إستراتيجية كفاح اللاعنف قد تكون « بيعت » ( « تسويق » ) لآلاف الناس الجدد في مجتمعك عند استعمال هذا النموذج .

## 50. كيف نستطيع استعمال هذا الكتاب « نموذج MLM » في الكفاح ؟

اهتماماتهم ومستوى إلتزامهم ، ومجال إختصاصهم و نفس الوقت يتعلمون المهمة وعمل الحركة .

جدول الأعمال يجب ان يضم الآتي :

1- الإجتماع التمهيدي ، يضم تقديم لبرنامج الحركة ، أهدافها وفرز عادي للمتطوعين الجدد .

2- متابعة للإجتماع ، النشاط الجدد وضعا في

مجموعات محددة حسب اهتماماتهم ومهاراتهم ( مثال ، تنظيم الأعمال ، الاتصالات الخارجية ، العمل مع

النشاط الجدد ) .

3- الورشة التمهيدي ، للنشاط المهتمين ، أين يوجد فيها ثلاثة اقسام من هذا الدليل يمكن ان تعرض .

4- متابعة الورشة لمجموعات منفصلة ، على سبيل المثال ، مجموعة مهتمة بالخصوص في العمل مع النشاط

لمراجعة هذا الفصل وتمارين إضافية والتي سوف

تدربهم على كيفية نشر المهارات والمعرفة على مستوى القاعدة .

هذه الخطوات المتعددة يمكن اختصارها في العمل

- التأطير - التدريب ( ART ) نموذج بناء حركة وتسيير

الموارد البشرية ، التي طورتها مركز الموارد البشرية

للأوتبور. علامة الإعادة ترمز لنموذج ال ART:

كمية المعلومات في هذا الكتاب كافية لرفع الخبرة والمهارات للنشطاء في حركتكم ، ولرفع القدرة الإجمالية

لحركتكم . ترقية الموارد البشرية ضرورة حتمية في كل مرحلة من مراحل الحركة ، من القياديين إلى مستوى

القاعدة . إذا أردت أن تحافظ على الزخم ، فعلى

المخططين أن لا يعطوا للمتطوعين مهام بسيطة والتي تنجزا انتصارات صغيرة ، بل عليهم إظهار للمتطوعين أن

الحركة « تستثمر » في نشاطها .

من أجل الحفاظ على بقاء الأنصار الجدد مشاركين وزيادة مهاراتهم وتوسيع مناطق مسؤولياتهم ، عادة من

الضرورة لإجراء ورشات تعليمية والتي تضم نقل المعرفة والمهارات في هاته المجالات مثل :

المشاركة في العمل المباشر في عمل اللاعنف ، تنظيم

الأحداث ، تحاليل وتخطيط استراتيجي ، العلاقات

الخارجية والتعامل مع الاعلام ، الإتصالات ، إلخ .

فالورشات يجب أن تضم دورات منفصلة لمخططين

، منظمين و النشاط ، طبقا لمسؤولياتهم ، والقدرات

والوقت الممكن إعطاؤه للحركة .

أحسن طريقة هي خلق نموذج لجدول الأعمال ، لذلك

فكل مجموعة من النشاط الجدد يتم فرزهم طبق



### تدريب

تحديد 10-20 من

الناشطين الأكثر وعدا ، طبقا

لمعلبيير دقيقة ( مثال : ذوي تجربة

سابقة في اللاعنف ، الإلتزام بالتغيير ،

والحماس ) يجب تدريبهم على مهارات

مختلفة بما في ذلك كيفية التقديم

الفعال عن الحركة للجمهور.

### العمل

شمل وباستمرار

متطوعين جدد في الحركة

لربطهم بالمشاركة في أنشطة

الحملة . واستخدام جميع أنشطة

الحملة بوصفها الغرض لضمان

استمرارية التواصل .

### تأطير

إبدأ بمجموعة قليلة من

الناس وأسند لهم مهاما بسيطة ، على سبيل

المثال ، على كل واحد منهم تأطير 10 أفراد للحضور

إلى الاجتماع المقبل ، للقيام بهذا العمل يمكننا قوله « احتمال

أنك تعرف 10 أفراد يساندون النضال ، لنبدأ بكتابة أسمائهم

« الآن لنا لائحة ل 250 شخص نحتاج الاقتراب منهم إذا كان 10

20- % فقط من هؤلاء الناس الذين اقترنا منهم واقتنعوا بحضور

الاجتماع التمهيدي المقبل ، فإن عدد الأنصار قد تضاعف في أسبوع

واحد فقط ! من طبيعة الحال الأعداد لا يمكن أن تتضاعف كل

أسبوع والعديد من الناس قد يغادر الحركة ، لذلك يجب

الاستمرار في التأطير وتحويل الأنصار المحتملين

إلى أنصار نشطاء .



### تذكير

عندما يبدأ المتطوعون بتدريب متطوعين جدد ، يصبح هذا آلية قوية لتماسك الفريق ، ويحدد طابع حركتك . عندما تتعلم مهارات وغبر سلمية مفيدة من أجل تغيير تصرف خصمك ، فإنه يمكنك الحصول على التغيير الذي تطمح له وبطريقة فعالة ، وتصبح قادرا على أن تعلم الآخرين نفس الشيء .  
عندما تقوم بذلك ستصبح جزءا من تقرير مصير كفاح اللاعنف !

WELCOME TO CANVAS... THE CANVAS TO STRATEGIC NONVIOLENT CONFLICT...  
YOU HAVE JUST ENTERED A CORNER OF THIS WEB AND CORNER OF THIS WORLD... PLEASE PROCEED WITH EXTREME CAUTION... WE HOPE YOU ENJOY YOUR STAY...  
THESE PAGES ARE FOR YOUR OWN...

# CENTRE FOR APPLIED NONVIOLENT ACTION AND STRATEGIES



[BATTLEFIELD](#) | [WEAPONRY](#) | [SERBIAN CASE](#) | [CANVASOPEDIA](#) | [ABOUT US](#)

## HEADQUARTERS - WELCOME

You have just entered Centre for Applied NonViolent Action & Strategies - CANVAS. To learn more about non-free Countries, where NonViolent Action for democracy is taking place today, visit the **Battlefield** area. If you seek for knowledge required for a useful strategic NonViolent conflict then go to the **Weaponry** and arm yourself. Detailed information on democratic NonViolent movement which removed Slobodan Milosevic can be accessed within the **Serbian Case** area. Specialised NonViolent Action vocabulary with detailed and illustrated explanations is kept in our archives called **Canvasopedia**. Lastly, an interactive communication device is placed in the **Contact** room. Enjoy your staying at CANVAS Headquarters - your Web door to strategic, NonViolent conflict substance.

your web door to  
strategic nonviolent  
conflict substance



## NEWSLETTER

enter e-mail address:

OK

join |  leave

PROMOTE CANVAS  
CLICK HERE FOR MORE INFO

## LATEST UPDATES & NEWS

**15 June 2005** - Three new articles are now placed at Zimbabwe Articles section.  
**30 May. 2005** - Additional articles are now available at Battlefield Live > Zimbabwe > Reports.  
**29 Apr. 2005** - Eleven new articles were added to Battlefield Live - Zimbabwe Articles section.

>> [more news](#)

## SPECIAL

- Activity plan for CANVAS support network to be made until end of January.
- Experts of CANVAS included into transition process in Georgia.

>> [details](#)

© 2004 Centre for Applied NonViolent Action and Strategies.  
All rights reserved.

**16 كيف تستخدم هذا الكتاب :**  
**التعليم والمساعدة عبر الإنترنت**

## كيف تستخدم هذا الكتاب : التعليم والمساعدة عبر الأنترنت

عنها تكون قد تعلمت الخمسين نقطة الحاسمة لاستراتيجية كفاح اللاعنف ، قد ترغب كذلك في ترقية تعليمك من أجل أن تساعد حركتك ، أو ببساطة توسيع علمك .

فقد تمكنت CANVAS و USIP من توفير نسخة مجانية ، في متناولك و أصدائك على الموقع التالي :

[www.canvasopedia.org](http://www.canvasopedia.org)

كيف يمكنني توسيع نطاق معرفتي ؟

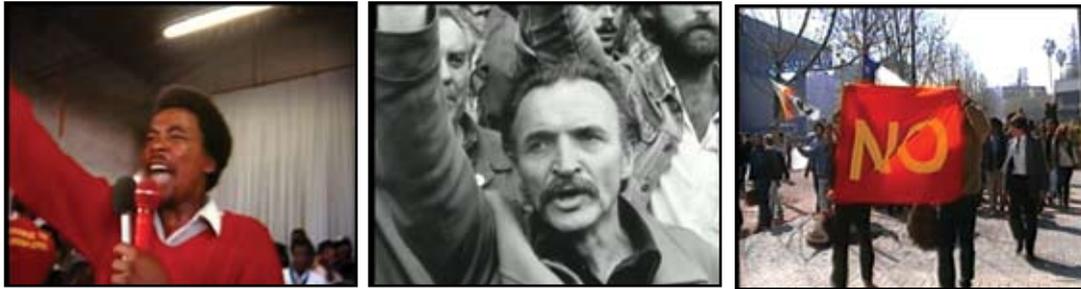
### الموارد الخمسة الأوائل المكتوبة:

### المواقع الخمس الأولى على شبكة الأنترنت :

1. [www.canvasopedia.org](http://www.canvasopedia.org) . مراجع مفيدة لأكثر من 400 وسيلة ثقابة للتحويل مجانا لمطبقي كفاح اللاعنف .
  2. [www.nonviolent-conflict.org](http://www.nonviolent-conflict.org) . مواد ممتازة، توفر مواد مكتوبة بالعديد من اللغات ، فضلا عن أخبار ووصلات ووسائط متعددة.
  3. [www.aeinstein.org](http://www.aeinstein.org) . موقع مثالي يقدم موادا مفيدة لإثني عشرة لغة
  4. [www.yorkzim.com](http://www.yorkzim.com) . أفضل الأفلام التي سجلت على الإطلاق، والتي لها علاقة بالموضوع
  5. [www.usip.org](http://www.usip.org) . أخبار، تقارير، تحاليل وروابط تتعلق بالموضوع .
1. **جين شارب**. من الديكتاتورية إلى الديمقراطية. بوستن، ماساتشوتست: مركز آلبيرت إنستاين 2002 و 2003) قابلة للتحويل إلى 20 لغة من ، [www.aeinstein.org/organizations98ce.html](http://www.aeinstein.org/organizations98ce.html)
  2. **روبرت ل ، هالفي**. استراتيجى صراع اللاعنف : التفكير في الأساسية. بوستن، ماساتشوتست: مركز آلبيرت إنستاين، 2004 ( قابلة للتحويل من [www.aeinstein.org/organizations1c31.html](http://www.aeinstein.org/organizations1c31.html)
  3. **بيتر آكرمن و جاك دو فول**. قوة أكثر قوة: قرن من كفاح اللاعنف. نيويورك : صحافة سينت مارتنس، 2000
  4. **جين شارب**. شن كفاح اللاعنف : ممارسة القرن العشرين وامكانية القرن الحادي والعشرين. بوستن ماساتشوتست ، الناشرين بورتسارجين، 2005
  5. **جاكس أول**. الدعاية : تشكيل مواقف الرجال. نيويورك : طبعة كتب عتيقة ، 1973

### الموارد العليا المتعددة الوسائط

سلسلة تلفزيونية وثائقية تحتوي على ثلاث ساعات من سرد وقائع استراتيجية حملات اللاعنف للقرن ال 20 : كفاح الهند من أجل الاستقلال عن بريطانيا، حركة الحقوق المدنية الأمريكية ، كفاح جنوب إفريقيا ضد نظام برتوريا العنصري ، هزيمة أغوستو بينوتشي في الشيلي ، المقاومة الدانماركية ضد الاحتلال الألماني ، والحركة التضامنية النقابية في بولندا. اللغات الموجودة هي الانجليزية ، الاسبانية ، الروسية ، العربية ، الفارسية ، الصينية ، الايطالية ، الاندونيسية ، البورمية . ([www.aforcemorepowerful.org](http://www.aforcemorepowerful.org))

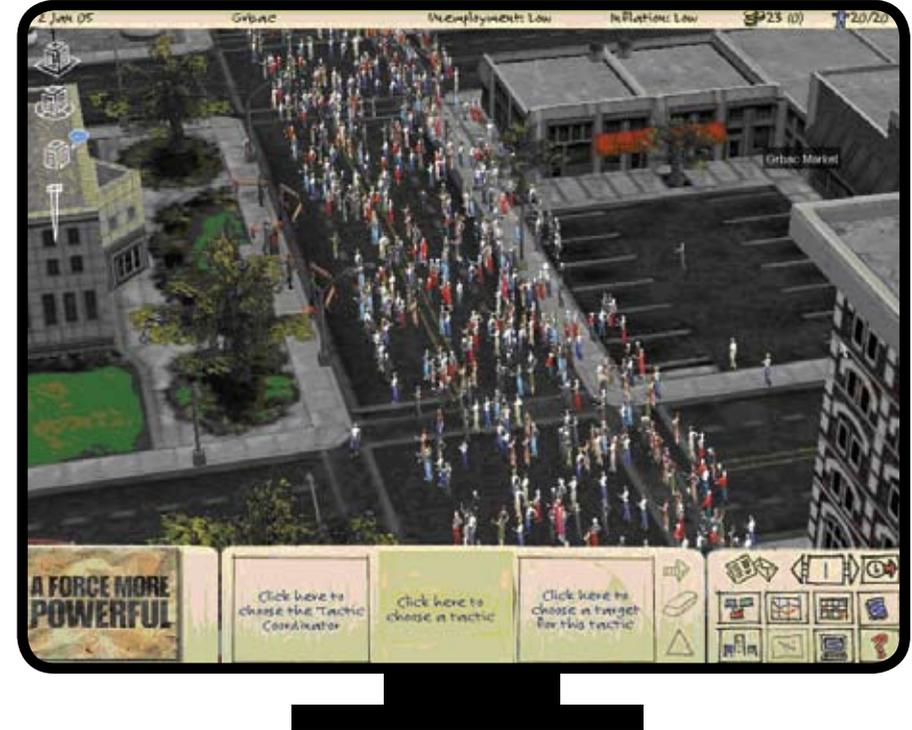


2. « إسقاط الديكتاتور » [www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html](http://www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html)

سجلات وثائقية مدتها ساعة ، عن استراتيجية اللاعنف الناجحة التي شنتها OTPOR في صربيا خلال 1999 و 2000. توجد بنفس اللغات كالتالي أعلاه. (<http://www.yorkzim.com/pastProd/bringingDown.html>)



3. « القوة الأكثر قوة » : اللعبة الأولى والوحيدة التي تعلم شن الصراع باستخدام أساليب اللاعنف.



صممت ليتمكن النشطاء وقياديي مقاومة اللاعنف والمعارضة باستعمالها، سوف تعلم اللعبة كذلك الاعلام والجمهور العام على احتمالية عمل اللاعنف وتستخدم كأداة محاكاة للدراسات الأكاديمية لمقاومة اللاعنف : للاطلاع على المزيد [www.afmpgame.com](http://www.afmpgame.com)

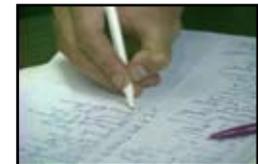
ربما تجد النقاط الرئيسية في هذا الكتاب وثيقة الصلة لمفاهيم لعبة « AFMP » ( القوة الأكثر قوة ) - ويمكنك التحقق من ذلك بنفسك عندما تواجه ذكاء اصطناعي والذي يمثل النظام الغير ديمقراطي !



**المرفوق I**

**أساليب اللاعنف وفقاً لجين شارب**

## أساليب اللاعنف الاحتجاج والاقناع



### بيان رسمي

1. الخطب الشعبية
2. رسائل المعارضة أو الدعم
3. تصريحات المنظمات والمؤسسات
4. بيان شعبي موقع
5. الاعلانات عن لائحة الاتهامات والقصد
6. عرائض جماعية أو كتل اتصالات مع جمهوراً واسع نطاقاً
7. الشعارات، الرسوم والرموز
8. رفع اللافتات، الملصقات وعرض الاتصالات
9. المنشورات، الكتيبات والكتب
10. الصحف والمجلات
11. الأشرطة، الراديو والتلفاز
12. الكتابة في الجو والكتابة في الأرض
- 12 أ. المراسلة، الرسائل القصيرة المكثفة ورسائل البريد الإلكتروني هذا الأسلوب طور في صربيا عام 2000 على يد OTPOR ( المقاومة ) خلال حملة اللاعنف ضد سلوبودان ميلوسوبيتش

### التمثيلية الجماعية

13. الوفود
14. الجوائز الساخرة
15. الكواليس الجماعية
16. الاضرابات
17. الانتخابات الصورية

### أعمال رمزية عامة

18. عرض الأعلام والألوان الرمزية
19. إرتداء الرموز
20. الصلاة والعبادة
21. تسليم رموز مجسمة
22. الاحتجاجات العارية
23. تدمير الممتلكات الخاصة
24. أضواء رمزية

25. عرض لوحات
26. الرسم كإحتجاج
27. إشارات وأسماء جديدة
28. أصوات رمزية
29. استصلاح رمزي
30. حركات غير مؤدبة

### الضغط على الأفراد

31. « مطاردة » المسؤولين
32. تعنيف المسؤولين
33. الإخاء
34. سهرات

### الدراما والموسيقى

35. القصة الفكاهية والمزح المضحك
36. أداء المسرحيات والموسيقى
37. الغناء

### المواكب

38. المسيرات
39. الاستعراضات
40. المواكب الدينية
41. الحج
42. مواكب السيارات

### تكريم الموتى

43. الحداد السياسي
44. جنازات صورية
45. جنازات برهانية
46. التحية في أماكن الدفن





الأساليب الاجتماعية  
لعدم التعاون



- الجمعيات الشعبية  
47. جمعيات الدعم أو الاحتجاج  
48. اجتماعات احتجاجية  
49. اجتماع مموه للاحتجاج  
50. التدريس الداخلي

#### التنازل والانسحاب

51. الانسحاب  
52. الصمت  
53. التنازل عن الشرف  
54. تجاهل الأمر

#### مقاطعة الاشخاص

55. المقاطعة الاجتماعية  
56. المقاطعة الاجتماعية الانتقائية  
57. الامتناع عن تطبيق الاجراءات  
58. الطرد  
59. تحريم

عدم التعاون في المناسبات الاجتماعية، الجمارك، والمؤسسات

60. تعليق الأنشطة الرياضية والاجتماعية  
61. مقاطعة الشؤون الاجتماعية  
62. اضراب الطلاب  
63. العصيان الاجتماعي  
64. الانسحاب من المؤسسات الاجتماعية

#### الانسحاب من التنظيم الإجتماعي

65. إبقى في البيت  
66. عدم التعاون الشخصي  
67. « هروب » العمال  
68. الملجأ

أساليب عدم التعامل  
الاقتصادي :  
المقاطعة الاقتصادية



69. الإختفاء الجماعي  
70. مظاهرة الهجرة ( الهجرات)

#### إجراءات المستهلكين

71. مقاطعة المستهلكين  
72. عدم استهلاك المواد المقاطعة  
73. سياسة التقشف  
74. حجب الإيجار  
75. رفض التأجير  
76. مقاطعة المستهلكين الوطنية  
77. مقاطعة المستهلكين الدولية

#### إجراءات العمال والمنتجين

78. المقاطعة العمالية  
79. مقاطعة المنتجين  
إتخاذ الإجراءات من جانب الوسطاء  
80. مقاطعة الممولين والعمال

#### إجراءات أصحاب العمل والإدارة

81. مقاطعة التجار  
82. رفض ترك أو بيع الممتلكات  
83. غلق الأبواب  
84. رفض المساعدة الصناعية  
85. « إضراب عام » التجار

#### إجراءات حاملي الموارد المالية

86. سحب الودائع المصرفية  
87. رفض دفع الغرامات ، الضرائب ، التقييمات  
88. رفض دفع الديون والردي  
89. قطع الأموال والأرصدة الدائنة  
90. رفض الأرباح  
91. رفض عملة الحكومة



أساليب عدم التعامل  
السياسي



111. العمل من أجل السيطرة
112. إشعار « مريض » ( المرضى )
113. الإضراب بالاستفالة
114. إضراب محدود
115. إضراب إنتقائي
- إضراب صناعات متعددة
116. إضرابات عامة
117. إضراب عام
- مزيج من الإضرابات و الإغلاق الإقتصادي
118. إضراب شامل
119. إغلاق الإقتصاد
- رفض السلطة
120. حجب أو انسحاب الحلفاء
121. الرفض الشعبي للدعم
122. الخطب والآداب والدعوة الى المقاومة
- عدم تعامل المواطنين مع الحكومة
123. مقاطعة الهيئات التشريعية
124. مقاطعة الإنتخابات
125. مقاطعة العمل والوظائف الحكومية
126. مقاطعة ديون الحكومة ، الوكالات ، وهيئات أخرى
127. الانسحاب من المؤسسات التعليمية الحكومية
128. الانسحاب من المنظمات التي تدعمها الحكومة
129. رفض تقديم المساعدة لوكلاء الحكومة
130. إزالة العلامات والإشارات الخاصة
131. رفض قبول المسؤولين المعينين
132. رفض حل المؤسسات القائمة

- إجراءات الحكومات
92. حصار محلي
93. تسجيل الخونة في اللائحة السوداء
94. محاصرة البائعين الدوليين
95. محاصرة المشتريين الدوليين
96. محاصرة التجارة الدولية
- الإضرابات الرمزية
97. الإضراب التظاهري
98. الإنسحاب المختصر ( الأضراب الخفيف )
- الإضراب الفلاحي
99. إضراب الفلاحين
100. إضراب مزارعي الأرض
- الإضرابات لجماعات خاصة
101. الرفض للعمل الإجباري
102. إضراب السجناء
103. الإضراب الحربي
104. إضراب الحرفيين
- الإضرابات الصناعة العادية
105. إنشاء الإضراب
106. إضراب الصناعة
107. إضراب تضامني
- الإضرابات المحظورة
108. إضرابات دقيقة
109. إضراب المصد
110. إضراب السير البطئ

أساليب عدم التعامل  
الإقتصادي : الإضراب





#### التدخل النفسي

- 158. التعرض الشخصي للظروف
- 159. الصيام
- أ) الصيام للضغط النفسي
- ب) الاضراب عن الطعام
- ج) صيام من أجل التغيير
- 160. عكس مسار المحاكمة
- 161. المضايقات السلمية

#### التدخل الجسدي

- 162. الاعتصام
- 163. الوقوف
- 164. الركوب
- 165. احتجاج الواد
- 166. اضراب المصانع
- 167. الصلاة
- 168. هجمات سلمية
- 169. غارات جوية سلمية
- 170. الغزو السلمي
- 171. التدخل السلمي
- 172. العرقلة السلمية
- 173. الاحتلال السلمي

#### التدخل الاجتماعي

- 174. إنشاء أمهات اجتماعية جديدة
- 175. إثقال المرافق
- 176. الوقوف
- 177. الضجيج
- 178. مصرح حرب العصابات
- 179. المؤسسات الاجتماعية البديلة
- 180. نظام اتصال بديل



- 133. التردد البطئ للامتثال
- 134. انعدام الطاعة في غياب الاشراف المباشر
- 135. عدم الطاعة الشعبية
- 136. العصيان المقنع
- 137. رفض تفريق التجمع أو الاجتماع
- 138. الجلوس على الأرض
- 139. عدم التعاون مع التجنيد والترحيل
- 140. الاختباء ، الفرار ، والهويات المزورة
- 141. العصيان المدني للقوانين «الغير شرعية»

#### إجراءات موظفي الحكومة

- 142. رفض منتهى لمساعدة مؤيدي الحكومة
- 143. تجميد تسلسل القيادة والمعلومات
- 144. المماطلة والعرقلة
- 145. عدم التعاون الاداري العام
- 146. عدم التعاون القضائي
- 147. تعمد عدم الكفاءة والانتقائية من جانب الموظفين المكلفين
- 148. الحصانة

#### إجراءات حكومية داخلية

- 149. تهرب والتأخير الشبه قانوني
- 150. عدم تعاون وحدات الناخبين الحكومية

#### الاجراءات الحكوميه الدولية

- 151. التغييرات في التمثيل الدبلوماسي وغير ذلك
- 152. تاخير والغاء الاحداث الدبلوماسية
- 153. حجب الاعتراف الدبلوماسي
- 154. قطع العلاقات الدبلوماسية
- 155. الانسحاب من المنظمات الدولية
- 156. رفض اعضاء في الهيئات الدولية
- 157. الطرد من المنظمات الدولية

### أساليب التدخل السلمي

#### التدخل الاقتصادي

- 181. الاضراب العكسي
- 182. إضراب البقاء
- 183. الاستيلاء السلمي على الأرض
- 184. تحدي الحصار
- 185. تزييف ذو دوافع سياسية
- 186. الشراء الجماعي
- 187. الاستيلاء على الممتلكات
- 188. رمي النفايات
- 189. انتقاء المسؤول
- 190. أسواق بديلة
- 191. نظام مواصلات بديلة
- 192. مؤسسات اقتصادية بديلة

#### التدخل السياسي

- 193. تثقيف النظام الإداري
- 194. الكشف عن هوية الشرطة السرية
- 195. المطالبة بالاعتقال
- 196. العصيان المدني للقانون « المحايد »
- 197. العمل بدون التعاون
- 198. السيادة المزدوجة والحكومة الموازية



في صربيا، إنتصار الحركة الموالية للديمقراطية جاء بعد عقد من إستراتيجية صراع اللاعنف ، خلال تلك الفترة ميلوسوفيتش نجح في البقاء على السلطة ونجى من محاولات خارجية كثيرة كان القصد منها الإطاحة به ، إعتمد ميلوسوفيتش غالبا على مصادر قوته وكذلك على الأخطاء التي تحدث بها الحركة الموالية للديمقراطية في صربيا.

« العنف هو آخر ملجأ  
للضعفاء »  
ج. ل. بورجيس



## المرفق II

10 سنوات من كفاح اللاعنف بصربيا



نظرة عامة عن صراع ال 10 سنوات في صربيا :

14 آيار / مايو 1989

أول محطة إذاعة مستقلة « إذاعة الشباب B92 » ، أسس ببلغراد

8 آذار / مارس 1990

إصدار أول نسخة لجريدة ديموقراجيا ( الديمقراطية ) فهي أول نشرة تظهر للمعارضة الصربية .

13 حزيران / يونيو 1990

أول مظاهرة ضد الحكومة أمام مبنى محطة التلفزة في بلغراد ، جرح فيها الكاتب الشهير و أحد مؤسسي الحزب الديمقراطي ، بورسلاف بيكيك ، خلال المظاهرة التي تلتها أعمال عنف على يد الشرطة .

غشت / أغسطس 1990

إنعقاد الاجتماع الأول و الأخير لنواب الجماعات البرلمانية لكل الجمهوريات الستة الجوهريية للجمهورية الاشتراكية اليوغسلافية ، والذي قامت به الأحزاب الصربية المعارضة ، من أجل عرض حل سلمي للعدوان المتزايد ، كان الاجتماع في سراييفوعاصمة البوسنة والهرسك ، والذي ختم دون التوصل إلى أي نتائج.

9 آذار / مارس 1991

أول مظاهرة معارضة أجريت في بلغراد ، في الساحة الرئيسية للمدينة تحت قيادة حركة التجديد الصربية والحزب الديمقراطي ، طالب المتظاهرون بالتوقيف الفوري ورفع رقابة الدولة عن إذاعة التلفزة الصربية وعن التلفزة الوطنية ومحطات الإذاعة ، وطالبوا كذلك بإجراء إنتخابات نزيهة ، لكن الشرطة ردت بعنف شديد مما أسفر عن سقوط متظاهر و مقتل رجل شرطة في استباكات الشوارع.

دعت قيادة الدولة إلى التدخل العسكري وفي آخر الليل سيطر الجيش على الأوضاع « أعاد الأمن » في شوارع عاصمة الدولة بلغراد.



10 آذار / مارس 1991

قاد الطلبة مظاهرة سلمية في ساحة تيرازيچ ، ببلغراد وحضرها مايزيد عن 10.000 طالبا ، قاموا فيها بأداء « الإحتلال السلمي » تحت قيادة « البرلمان الطلابي بتيرازيچ» قاموا بسد الشوارع الرئيسية لبلغراد بالجلوس خلال 24 ساعة ولم يتحركوا حتى إنسحب الجيش من شوارع عاصمة الدولة .

شباط / فبراير 1992

تم توقيع عارضة ضخمة ، وقع فيها مايزيد عن 500.000 مواطن صربي طالبوا خلالها بانسحاب سلوبودان ميلوسوفيتس ، لكن ميلوسوفيتش لم يعلق على العارضة .

ربيع 1992

بدأت مظاهرة طلابية حاشدة في جامعة بلغراد وانتشرت في حرم الأحياء الجامعية في كل من نوفي ساد ، نيس ، و كاراغوجيفيك ، طالب فيها الطلبة باستقلال الجامعة ودمقرطة صربيا وأعلنوا عن « منطقة حرة » في ساحة طلبة بلغراد والتي تعتبر منطقة ضخمة تضم 11 مبنى جامعي ، إنضم كذلك الأحزاب المعارضة إلى المظاهرة ، وأحضروا متظاهريهم معهم ، لكن بادت هذه المظاهرة بالفشل في أوائل تموز/ يوليو .

آيار / مايو 1992

قاطعت الأحزاب المعارضة الصربية كل من الإنتخابات الفدرالية والمحلية ، بحجة عدم نزاهة النخابة و الحالة الإعلامية والتي تسببت في منع المنافسة النخابية العادلة.

31 آيار / مايو 1992

صوت مجلس الأمن للأمم المتحدة على قرارلفرض حصار اقتصادي على صربيا على دورها في النزاع العسكري على كل من جارتها كرواتيا والبوسنة.



28 حزيران / يونيو 1992

تظاهر ما يزيد عن 100.000 شخص بقيادة وتنظيم أحزاب المعارضة ، لمدة أسبوعين أمام مبنى البرلمان الفدرالي ( « فيدوفانسكي سابور » لزيادة الضغط من أجل ظروف إنتخابية أفضل.

خريف 1992

استقبل الرئيس الصربي سلوبودان ميلوسوفيتس ، الأحزاب المعارضة ونظم سلسلة من المفاوضات مع قادة الأحزاب المعارضة ، وفي النهاية دعا إلى إنتخابات مبكرة.

19 كانون الأول / ديسمبر 1992

فاز في الإنتخابات المحلية المبكرة ولأول مرة فاز حزب المعارضة بالغالبية الساحقة بالمقاعد في المجلس المحلي في إحدى عشر بلدية ، إضافة إلى بلغراد ، وفاز حزب ميلوسوفيتس الاشتراكي بالغالبية في البرلمان الصربي بصعوبة.

2 حزيران / يونيو 1993

بعد الحادثة العنيفة بين النواب والتي اعتدى فيها برانسلاف فاكييتش نائب الحزب الراديكالي الصربي و حليف الحزب الاشتراكي الحاكم ، على قياديي المعارضة من حركة التجديد الصربية ( SPO ) ، نظمت ال SPO مظاهرة في الليلة الموالية وحاولوا سد مبنى البرلمان ومحاولة مساعدة نائبهم الجريح. بعد النزاع العنيف مع الشرطة في مدخل البرلمان رمي بالرصاص رجل شرطة ، ولقي حتفه في نفس الليلة ، ساعات بعد ذلك ، دخلت الشرطة بقوة داخل مباني حركة التجديد الصربية وضرب واعتقال قائد SPO ، فوك دراسكوفيتش .

أواخر حزيران يونيو 1993

نظرا في زيادة ضغط أحزاب المعارضة والشعب ، قرر ميلوسوفيتس إطلاق سراح دراسكوفيتش من المعتقل .

كانون الأول / ديسمبر 1993

إنهزم حزب ميلوسوفيتش الاشتراكي وخسر الأغلبية في البرلمان في الانتخابات المبكرة ، بعد الأزمة القصيرة أسس ميلوسوفيتش مرة أخرى حكومة بمساعدة حزب معارض صغير (ND) الديمقراطية الجديدة .



9 آذار / مارس 1996

حزبين من أكبر أحزاب المعارضة ، حركة التجديد الصربية والحزب الديمقراطي فازوا بدعم التحالف المدني لصربيا ، فكونوا حلفاء ( معا ) ( زاجيندو ). أعلن عن هذا التحالف في تجمع ضخم نظم لإحياء الذكرى الخامسة لإعلان أول معارضة تنادي بالدمقرطة في صربيا .

تشرين الثاني / نونبر 1996

في يوم 17 تشرين الثاني / نونبر أجريت الإنتخابات للبرلمان اليوغسلافي حين كانت قوات حفظ السلام ( NATO ) في البوسنة ، فاز حلفاء المعارضة زاجيندو ( معا ) في 32 بلدية بما في ذلك بلغراد . في 20 تشرين الثاني / نونبر طالبت اللجنة الانتخابية إعادة إحصاء الأصوات في معظم المناطق التي فازت بها المعارضة.

في 25 تشرين الثاني / نونبر بطل ميلوسوفيتش نتائج الانتخابات فتسبب ذلك في مظاهرات ضخمة معظمها سلمية . في 27 تشرين الثاني / نونبر أعلن ميلويوويتش عن انتخابات جديدة ، لكن قاطعتها المعارضة ، و ضخمت المظاهرة .

كانون الأول / دجنبر 1996

حينما تظاهر مئات الآف ، استدعى ميلوسوفيتش اللجنة الدولية لمراجعة نتائج الانتخابات . في 27 كانون الأول / دجنبر أشعرت جمعية التعاون والأمن الأوروبية صربيا إعادة الفائزين في الانتخابات الأصلية أو مواجهة الحصار الدولي.

كانون الثاني / يناير 1997

عبر حصار المعارضة المتواصل في الشوارع ، اضطر ميلوسوفيتش بالاعتراف بالهزيمة في مدينة نيس ، لكن قياديي المعارضة أصروا على استمرار المظاهرات حتى يتم الوفاء لكل نتائج الانتخابات .

14 كانون الثاني / يناير

نادت اللجنة الانتخابية في بلغراد وأماكن أخرى باعطاء مقاعد إضافية للمتشحين المنتخبين .



شباط / فبراير 1997

في 4 شباط / فبراير أعلن ميلوسوفيتش إعادة فوز المعارضة في انتخابات 17 تشرين الثاني / نوفمبر، استمرت المظاهرات وطالب فيها المتظاهرون إصلاح الانتخابات وحرية الإعلام .

تموز / يونيو 1997

قانونيا يمنع على الرئيس ان يتأس مرة ثانية على صربيا لذلك انتخب ميلوسوفيتش كرئيس على يوغسلافيا .

كانون الأول / دجنبر

في انتخابات مطعونة حليف ميلوسوفيتش ميلان ميلونوتيفتش أعلن أنه الفائز ب 5 سنوات كرئيس لصربيا .

أغسطس / غشت 1998

بعد شهور طويلة من المواجهة قوات ميلوسوفيتش تهزم جيش تحرير كوسوفو والذي كان هذا الأخير يحاول التمكن من استقلاله باستعماله للقوة . فالإنتباه الدولي أصبح يركز على التمرد .

تشرين الأول / أكتوبر 1998

وقعت معاهدة وقف إطلاق النار في كوسوفو، مجلس الأمن للأمم المتحدة هدّد ميلوسوفيتش بقصف جوي إن لم يسحب قواته من كوسوفو ، عندما انتهت مدة التهديد القوات اليوغسلافية دخلوا كوسوفو ، وبدا العنف من جديد . في بداية تشرين الأول / أكتوبر في بلغراد إثني عشر طالبا جامعيًا من منظمة جديدة تسمى OTPOR ( المقاومة ) . بداية كانوا يعملون من أجل إلغاء القوانين التي تضع الجامعة تحت سيطرة الحزب السياسي الاشتراكي وتفرض قوانين القيود على الإعلام . في نهاية الشهر ، ألقى القبض على أربعة أعضاء من منظمة OTPOR بسبب طلاء ورسم رمزهم على الجدران في بلغراد .

أذار / مارس 1999

بعد فشل المحاولات الدبلوماسية، شنت النيتو سلسلة من الهجمات على الأهداف العسكرية والصناعية في كل من صربيا وكوسوفو . ورفض ميلوسوفيتش أن يستسلم.



أيار / ماي 1999

24 أيار / ماي ، اتهمت محكمة جرائم الحرب الأممية ميلوسوفيتش من يوغسلافيا السابقة بعدة اتهامات من ضمنها جرائم ضد الإنسانية .

حزيران / يونيو 1999

بعد الاتفاقية التي كانت بين روسيا وصربيا بانسحاب قوات هذه الأخيرة من كوسوفو بالمقابل وقف قبلة النيتو لها ، فاستمرت المظاهرات ضد الحكومة .

أغسطس / غشت 1999

بعد شهور من المظاهرات ، OTPOR احتضنت « حفل عيد ميلاد » لميلوسوفيتش في نيس وقبول الهدايا كعاطفة سجن وتذكرة ذهاب فقط إلى لاهاي.

أيلول / سبتمبر 1999

استمرت المظاهرات في حين تدهور اقتصاد صربيا رغم حملات الدعاية التي وعدت ببناء صربيا 21 أيلول / سبتمبر بدأت الاجتماعات تظهر في 20 مدينة تنصح ميلوسوفيتش بالاستقالة ، في نفس الوقت بدأت المعارضة تتجزأ وعدد المتظاهرين يتضاءل . وفي 29 و 30 أيلول / سبتمبر استعملت الشرطة والجيش القوة لتفريق المظاهرات.

تشرين الأول / أكتوبر

في ال 2 من تشرين الأول / أكتوبر سدت الشرطة على أكثر من 7.000 من المتظاهرين الذين كانوا في مسيرة إلى مستشفى المدينة لزيارة المجاريح في مظاهرات اليوم الماضي . صمم قائد حزب معارض ، زوران دجين دجيتش على استمرارية التجمعات حتى منتصف تشرين الأول / أكتوبر . في ال 3 تشرين الأول / أكتوبر جرح قائد حركة التجديد الصربية فوك دراسوفيتش ، في حادث سيارة والذي أسفر عن مقتل أحد أعضاء عائلته ، اتهم قوات ميلوسوفيتش الأمنية بالوقوف وراء هذا الحادث . في ال 14 تشرين الأول / أكتوبر اتحدت الأحزاب من أجل المطالبة بانتخابات مبكرة .



تشرين الثاني / نونبر 1999

حليف ميلوسوفيتش وضع قانونا جديدا يمنع سلطة المعارضة في بلديات الحكومة في المناطق التي تشهد مظاهرات . ال 22 تشرين الثاني / نونبر OT-POR تقيم حفل الروك الذي تلتته خطابات .



كانون الثاني / يناير 2000

نظمت OT-POR تجمعا جديدا في احتفالات رأس السنة الأرتودوكسية ( ال 13 كانون الثاني / يناير ) ، بينت فيه مآسي صربيا خلال عقد من حكم ميلوسوفيتش ، ألقى فيها سياسيو المعارضة خطبا تنادي بانتخابات مبكرة . في ال 21 كانون الثاني / يناير ميلوسوفيتش بفرض غرامة مالية ضد الصحافة الحرة في بلغراد ( جريدة داناس ) بغرامة قدرها 310.000 ديناراً .

آذار / مارس 2000

استمر الظلم تجاه الصحافة والاعلام وفرضت غرامات مالية على الجرائد بمقدار 2002 مليون دينار وتم إغلاق المحطة التلفزيونية ببلغراد مؤقتا ومضايقتها برفع قضايا ضدها . تم القبض على ناشطين من حركة OT-POR في 20 مدينة تعرضوا للاستنطاق وأحيانا للضرب . رغم ذلك 60.000 من المتظاهرين ضد ميلوسوفيتش تركزوا في 67 مدينة وبلدة .



نيسان / أبريل 2000

تحمل وسائل الاعلام بصورة متزايدة غرامات باهظة ، فمن بين إحدى الاخلات هي تغطية نشاط OT-POR . تجمع مايقارب من 100.000 شخص في بلغراد للمطالبة بتعجيل الانتخابات وخلق ميلوسوفيتش ، وظهور قياديين للمعارضتين الرئيسيتين معا ولأول مرة منذ 1997.

أيار / ماي 2000

أصبحت الحكومة في وضعية الدفاع واتحد 18 حزبا سياسيا صربيا لخلق حليف المعارضة الديمقراطية الصربية أو DOS ، ازدادت التوترات بعد اغتيال حليف ميلوسوفيتش يوم 13 أيار / ماي . اتهمت الحكومة المعارضة و OT-POR باغتياله . في نفس اليوم نظمت OT-POR « عمل الاستسلام » باعطائهم لائحة الإنتماء للشرطة على صعيد التراب الوطني .



زادت الحكومة في قمعها باعتقال النشطاء وتوقيف البث لقناتين تلفزيونيتين مستقلتين و محطة إذاعة . تظاهر 20.000 شخص لأيام متواصلة . حاولت OT-POR التسجيل كمنظمة سياسية ، بنقضها لعدم كفاءة المعارضة لكن طلب التسجيل رفض .

27 أيار / ماي اتحد أحزاب المعارضة للتحالف وفي يوم 29 أيار / ماي أصدرت الحكومة بيانا تحمل فيه مسؤولية عدم الاستقرار لوسائل الاعلام الخارجية تحت حكم النيتو ونشطاء العمود الداخلي الخامس ( « العمود الداخلي الخامس » كان يستعمله ميلوسوفيتش وحملته الدعائية ، والذي يصف فيه أعداءه بالخونة والمتعاونين مع النيتو ، وأعداء يدفع لهم النيتو أجرا ، إلخ.)

تموز / يوليو 2000

في 17 تموز / يوليو قام أعضاء من OT-POR بمظاهرة لتحويل ارتفاع الأسعار في المواد الغذائية وسن المحاكاة الساخرة عن المسؤولين في الحكومة . فرض ميلوسوفيتش من خلال البرلمان تعديل للدستور يسمح له بالرئاسة لفترتين متتاليتين ، فأعلن عن انتخابات مبكرة في ال 24 أيلول / سبتمبر .

آب / غشت 2000

عندما اقتربت مواعيد الانتخابات قامت OT-POR بحملة ضد ميلوسوفيتش تحمل شعار « إنه انتهى » ظهرت في كل مكان . في يوم 8 آب / غشت ، عرضت بطاقات ضخمة ساخرة لعيد ميلاد ميلوسوفيتش في الساحات الرئيسية على أرجاء صربيا .

أيلول / سبتمبر 2000

تم اقتحام مقر OT-POR واحتجاز ممتلكاتهم . في جو أمرت به الدولة بالحط من قدر المعارضة ، رغم ذلك أجريت الانتخابات في ال 24 أيلول / سبتمبر ، تطوع أكثر من 30.000 متطوع لمراقبة 10.000 من أماكن الإقتراع لتجنب وجود الغش ، في نهاية اليوم أعلن المراقبون أن ميلوسوفيتش قد انهزم بمعدل شاسع . أصبح الرئيس الجديد مترشح DOS ( فوجيسلوف كوستونيك ) المحامي والعالم والذي لم يشاب بالفساد السياسي الصربي ، لكن ميلوسوفيتش ادعى أنه لا هو ولا كوستونيك حصلوا على أصوات الغالبية ، لذلك طالب بإعادة الانتخابات ، لكن المعارضة دعت إلى إضراب عام لتجبر ميلوسوفيتش باحترام التصويت الشعبي .





تشرين الأول / أكتوبر

بدأت الإضرابات بداية بعمال المناجم ثم ميدانا بعد ميدان مما انتج عن توقف تام عبر الوطن ، غلق المتظاهرون الشوارع بالمتاريس وبأجسادهم ، عندما بعث ميلوسوفيتش جنوده لتكسير المظاهرات ، انضم آلاف المواطنين لهم .  
5 تشرين الأول / أكتوبر ، أصبحت الدولة في حالة جمود ، انكب مئات الآلاف من المتظاهرين على بلغراد بصفة سلمية ، أعترفت الشرطة بالأوامر باستثناء أقلية لكن رفضوا تطبيقها . ففي نهاية اليوم سيطر المتظاهرون على مبنى البرلمان وعلى محطة التلفزة الحكومية ومحطة الإذاعة السمعية . طالب القادة الأوربيون ميلوسوفيتش بالإستقالة .  
يوم 6 تشرين الأول / أكتوبر اعترف ميلوسوفيتش بالهزيمة ، بعد ذلك قدم وزير الدفاع تهانيه لكوستونيكاف بمناسبة فوزه .

نيسان / أبريل 2001

يوم 1 نيسان / أبريل ألقى القبض على سلوبودان ميلوسوفيتش على يد وحدة الشرطة المكلفة بالتحقيق في الجرائم ، كانت المرحلة الأولى في هذه الإجراءات التي أدت به أن يمثل أمام محكمة العدل الدولية الأممية بلاهاي .

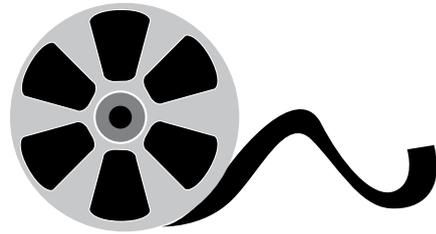
حزيران / يونيو 2004

في يوم 28 حزيران / يونيو تم تسليم ميلوسوفيتش لمحكمة لاهاي ، لمحاكمته في جرائم ضد الإنسانية .



## نبذة

- أكرمن بيتر و كريستوفر . كروغلر. استراتيجية اللاعنف :  
ديناميات سلطة الشعب في القرن العشرين . Paeger, 1994: Westport, CT
- أكرمن بيتر و جاك دو فول . القوة الأكثر قوة : قرن من نزاع اللاعنف .  
New York: St. Martins Press, 2000
- أكسلرود ، روبرت. تطور التعاون. New York: Basic Books, 1984
- داهل، روبرت. التحليل السياسي الحديث. النسخة الثانية. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1970
- اللؤلؤ ، جاكس. الدعاية : تشكيل مواقف الرجال. ترجم من الفرنسية على يد كونراد كيلن و جين لارنر. New York: Knopf, 1965
- فريدمن ، لي . الاقتصاد الجزئي لتحليل السياسات العامة . Princeton: Princeton University Press, 2002
- غالباريث ، جاي . التصميم التنظيمي . Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977
- غاندي ، ماهاتما . مجموعة أعمال ماهاتما غاندي ( 100 مجلد ) . نيودلهي :قسم النشر ، وزارة الإعلام والبريد ، حكومة الهند ، 1958-1994 .
- غوود ، دايفيد. « تطوير الرسالة » المادة المعروضة في مبادره المؤتمر الوطني الديمقراطي ، « مدرسة سياسة الحملة »  
زلاتيبور، صربيا ، آذار / مارس 2002
- هيلير، روبرت و تيم هيندل . دليل المدير الأساسي . New York: DK, 1998
- هيلفي ، روبرت. عن استراتيجية صراع اللاعنف : التفكير في المبادئ . Boston, the Albert Einstein Institution, 2004
- هيني، بول، بيتر ج . بوينك و دايفيد ل . بريشيتكو . الطريقة الاقتصادية للتفكير  
النسخة 11. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005
- هوبسباوم، إريك. عصر التشدد : تاريخ العالم ، 1914-1991 .  
New York: Vintage Books
- كارانتيكي، أدريان و بيتر أكرمان . « كيف يفاز بالحرية : من مقاومة مدنية إلى ديمقراطية دائمة . »  
Washington DC: Freedom House, 2005
- كينغ ، مارتن لوثر ج ر . « عندي حلم » : الكتابات والخطابات التي غيرت العالم. حررها جيمس ميلفن.  
San Francisco: Harper Row, 1992
- كليبنوف ، بول. « القوة الإيجابية للإلهام » Forbes, 9 December 1991, 244-249  
( نسخة لمقالات على شبكة الانترنت التي تظهر في <http://skeptdic.com/klebniov.html> )
- لاميرز، كورنيليو. « التكتيكات والاستراتيجيات التي اعتمدها ادارة الجامعة » في ديناميات احتجاج الجامعة .  
حررها دونالد لايت و جون سبيجل . Chicago: Nelson-Hall, 1977
- ليدل هارت ، بازل. استراتيجية : النهج غير المباشر. New York: Praeger, 1954
- بارت، بيتر، إد . صانعو الاستراتيجية الحديثة : من ميكافيلي الى العصر النووي  
Princeton: Princeton University Press, 1986
- بوك ، ولتر. كيف تدرس في الكلية : كلية مستوى اتقان مهارات الدراسه ، الطبعة السابعة. بوسطن :  
Houghton Mifflin, 2001
- شارب، جين. سياسة العمل الغير عنيفة (3 مجلدات ، والسلطة والكفاح {I} ، أساليب العمل الغير عنيفة {II}  
ديناميات العمل الغير العنيف {III} .  
Boston: Porter Sargent, 1973
- ، هناك بديل حقيقي . Boston: Albert Einstein Institution, 2003
- ، شن كفاح اللاعنف - القرن ال 20 و ال 21  
Boston: Porter Sargent, 2005
- شوك ، كورت . التمرد الأعزل : حركة سلطة الشعب في اللاديمقراطية  
Minneapolis: University of Minnesota Press, 2005
- سان تسو. فن الحرب . ترجمت على يد جون مانفورد. New York: Viking, 2002
- ماو سيتونغ . أسئلة من الرئيس ماو سيتونغ . حررت على يد ستوررت ر. شرام .  
New York: Praeger, 1967
- ويبر، ماكس . ماكس ويبر القانون في الإقتصاد والمجتمع . حررت على يد ماكس رانستين.  
Cambridge: Harvard University Press, 1966



نزول الديكتاتور، © York Zimmerman Inc 2001  
القوة الأكثر قوة ، © York Zimmerman Inc 2000

القوى الأكثر قوة - لعبة استراتيجية اللاعنف © 2006 مركز كفاح اللاعنف العالمي  
و York Zimmerman Inc  
الرسوم البيانية على الصفحات 48-49 على أساس لعبة الفيديو للعبة اللاعنف ، « القوة الأكثر قوة » لتجد المزيد  
إذهب إلى [www.afmpgame.com](http://www.afmpgame.com)

الماركات التجارية في صربيا ، © 2000. غيسترو أديريستين



المؤلف الأصلي لشعار حركة otpor - القبضة  
نيناد بيتروفيك - دودا  
<http://www.quaziland.co.sr>  
<http://proplanak.users.sbb.co.yu>



إيغور جرميتش : الغلاف ، 32-33 ، 41 ، 58-59 ، 62 ، 82 ، 92 ، 94-95 ، 96 ، 108 ، 124-125 ، 126 ، 132-133 ، 137 ، 149 ، 171 الوسط ، 173 الأعلى ، [www.jwork.net](http://www.jwork.net)

أندريج إليك : 14-15 ، 24-25 ، 66-67 ، 110-111 ، 178 الأسفل [www.focus.co.yu](http://www.focus.co.yu)

فيكتور سيكولاراتش : 100 الأعلى ، 127 ، 130 ، 165،177 الوسط

فيلجيكو بوبوفيتش : 76-77

ميكىكا بيتروفيتش : 42-43 ، 102-103 [www.mikica5.com](http://www.mikica5.com)  
[/www.mikica5.com/](http://www.mikica5.com/)



بريدراغ كوراكسيتش - كوراكس : 17 ، 31 ، 104،118  
المصادر : في ، نشرها : بلاتو ، بيوغراد ، 2001  
وسادة سلوبودان ، نشرها : ك . ف . س . بيوغراد، 2000  
[www.corax.co.yu](http://www.corax.co.yu)

مثل اي مشروع ، عدد الديون التي تنتج عنه هي الآن أكبر من أن أعترف أو ربما على نحو كاف ، بل تقديرا كاملا . عدد كبير من الناس من مختلف أنحاء العالم قدموا مساعدة مهمة من بينهم روبرت هالفي، جودي بارسلو، دانييل سيروير، كارولا ويل، بيتر أكرما ، جاك دوفول ، بارول رودال ، ستيف يورك ، ميودراك ميتيك ، فالانتينا كاراس ، إيفان ماروفيتش و فوكا ميوجوسكوفيتش.

إن لم تكن الصورالمعبرة الكثيرة والرسوم الكاريكاتورية ، فالنسخة المكتوبة سوف تكون بعيدة عن الحقيقة . لذلك اعتبر المؤلفون الموصورين إيغور ، جارميك ، أندريج إيتش ، فيكتور سيكولاراك ، فيلجكو بوبوفيتش ، ميكىكا بيتروفيتش و فنان الجرافيك ، بريدراك كوراكسيتش – كوراكس ، أغنوا هذا الكتاب ، ونتمنى أن يعطي كتابنا الإحساس ووضوح الرؤية ، للتعبير الإنساني بتصويرهم الجرافيكي .

أرييل كوهن ، ماتيجا مليفوجوفيتش ، و أنات شانكير ، راجعوا وبدقة محتوى نسخة هذا الكتاب وقدموا آراء عديدة . يتمنى الكتاب لهؤلاء الثلاثة معا بكتابة أحسن كتاب قد يباع – بالتأكد أن لهم القدرة والوفاء .

نريد كذلك أن نقدم تحياتنا إلى عائلتنا وأصدقائنا لمساعدتهم وحبهم وثقتهم التي كانت سببا في إنجاز هذا الكتاب ، كذلك لحياتنا لم تكن فقط ممكنة إنما مرحلة أيضا .

تحية خاصة لصديقنا روبرت هالفي ، الذي قدمنا روبرت هيفلي ، الذي قدمنا لحماس استراتيجية كفاح اللاعنف .

هذا الكتاب إهداء إلى الجيل العظيم الذي بشجاعته غير صربيا في طلوع القرن الـ 21 .

حزيران / يونيو 2006 بلغراد وبيركلي ،

ساردجا بوبوفيتش  
أندري ميلوفوجفيتش  
سلوبودان دجونوفيتش



#### ساردجا بوبوفيتش،

ازداد في 1973، مسؤول  
الطلبة منذ 1992، من  
مؤسسي OTPOR حركة  
المقاومة والتي ساعدت  
إلى نهاية ميلوسوفيتش.  
كان المدير العام للحملة  
الوطنية ( « إنه إنتهى » )  
في صربيا عام 2000.  
عضو دائم في الحزب  
الديمقراطي منذ بداية  
نشأته ، وكان عضوا في  
المجلس الوطني من 2000  
إلى 2003 ، ومستشارا  
خاصا للوزير الأول لصربيا  
، زوران دجيندجيتش،  
المدري العالم لمركز تطبيق  
استراتيجية عمل اللاعنف  
منذ 2004.



#### أندريج ميلوجوفيتش،

ازداد سنة 1974 ، عمل  
بقسم OTPOR بأمریکا  
عندما كان يدرس التأهيلي.  
رجع إلى بلغراد بعد  
تخرجه عام 2000 ، وعمل  
في عدة مشاريع تطويرية  
من بينها الحد من  
المجاعة في وزارة القضايا  
الاجتماعية، حامل لشهادة  
الماجيستري في التنظيم  
العام ( مدرسة غولد مان  
، جامعة بوركلي )، والآن  
في طريقة إلى شهادة  
الدكتوراه في قسم التاريخ  
والدراسة الدولية ( جامعة  
بوركلي ).



#### سلوبودان دجينوفيتش،

ازداد سنة 1975، كان  
من قياديي الطلبة وأحد  
مؤسسي حركة OTPOR  
( « المقاومة »). مختص في  
الاتصالات والتكنولوجيا  
وسياسة المرحلة الانتقالية  
للدول. الآن في طريقه إلى  
إتمام شهادة الماجيستري  
من مدرسة القانون  
والديبلوماسية بفلاتسر)  
جامعة تافس). عضو  
للجمعية الوطنية لمركز  
تطبيق استراتيجية عمل  
اللاعنف منذ 2004.



#### أنا جوردي فيتش،

ازدادت سنة 1974، تتقن  
حرفة التصميم ، لها تجربة  
عقد من الزمن في التصميم  
الجرافيكى.  
من مؤسسي المجموعات  
التي ساعدت OTPOR  
في تصميم الاستراتيجية  
سنة 1998 بما في ذلك  
الرمز الشهير « القبضة »  
، محاضرة في جامعة  
بيكي لتقنيات التصميم  
الجرافيكى. تدرس حصص  
باستعمال برنامج DTP  
من (2003-2005) .  
طورت الهوية المرئية  
لكانفس منذ 2004.



# الكفاح السلمي

50 نقطة حاسمة

سيردجا بوبافيتش . أندريج مولافيتش . سلوبودان دينوجونفيتش

