

© جميع الحقوق محفوظة لبيتر إيكرمان وهاردي ميريمان 2014

نُشرَ هذا الفصل في الكتاب الذي حرّراه ماثيو باروس وماريا ج. ستيفن، هل تستردّ السلطوية مركزها؟، واشنطن العاصمة، المجلس الأطلسي، 2015.

## قائمة مرجعية لإنهاء الطغيان

بيتر ايكرمان وهاردي ميريمان

تندلع معظم الصراعات المهلكة في شتى أرجاء العالم هذه الأيام لا بين دولة وأخرى بل في داخل الدول نفسها، ما يضع الطغاة في مواجهة السكان الذين يمارسون الظلم بحقهم. إذ يُعتقد على نطاق واسع أن هؤلاء السكان المظلومين لديهم خيارين: إما الإذعان للطغيان على أمل أن يتطور إلى شيء أقل حدة أو القيام بثورة لنيل الحرية. لقد دُحضت هذه النظرة الضيقة بحقيقة أن حملات المقاومة المدنية - التي يُشار إليها أحياناً باسم حركات "قوة الشعب" أو الصراعات غير العنيفة - حدثت بشكل متكرر أكثر مما يدرك الكثيرون. فمنذ عام 1900، سُنت ما معدله حملة مقاومة مدنية رئيسية واحدة تحدت حاكماً قائماً كل عام.<sup>1</sup> وتمكنت هذه الحركات التي يقودها المواطنون على نحو متزايد من تحديد مخارج الصراعات الأكثر أهمية من الناحية الجيوسياسية والتحويلات الديمقراطية منذ عام 1972.<sup>2</sup> ومع ذلك، يقلل صناع السياسة، والعلماء، والصحافيون، والمراقبون المهتمون بصورة ثابتة من قدرة الناس العاديين على التأثير على الطغيان ونيل حقوقهم دون استخدام العنف.

<sup>1</sup> استناداً إلى بحث أعدته إريكا شينويث وماريا ستيفان حدّثتا فيه 105 حملة مقاومة مدنية سعت إلى تغيير الحكومة في بلدان وأقاليم في شتى أرجاء العالم في الفترة 1900-2006.

شينويث، إريكا وماريا ستيفان. 2011. لماذا تنجح المقاومة المدنية: المنطق الإستراتيجي للصراع غير العنيف. نيويورك، دار نشر جامعة كولومبيا، ص. 6.

يمكن الإطلاع على البيانات المرتبطة بالحملات غير العنيفة والعنيفة ونتائجها (NAVCO) من خلال النقر على الرابط التالي:

[http://www.du.edu/korbel/sie/research/chenow\\_navco\\_data.html](http://www.du.edu/korbel/sie/research/chenow_navco_data.html)

<sup>2</sup> استناداً إلى 67 تحولا ديمقراطيا حدثت في الفترة 1972-2005 وتناولته الباحثتان بالتحليل في دراسة بحثية بعنوان: كيف تريح الحرية: من المقاومة المدنية إلى الديمقراطية المعتمرة. وقد توصلت الباحثتان إلى ما يلي:

"شكّلت قوة المقاومة المدنية عاملاً رئيسياً دفع باتجاه التحول الديمقراطي في 50 من أصل 67 حالة أي بنسبة تجاوزت 70% من البلدان التي بدأ فيها التحول الديمقراطي في الوقت الذي هوت فيه الأنظمة الدكتاتورية و/أو نشأت فيه دول جديدة جراء تفكك دول متعددة القوميات. ولم يكن ثمة أي بلد حرّ من بين البلدان الـ 50 التي كانت فيها المقاومة المدنية إستراتيجية رئيسية - أي البلدان التي شهدت تحولا ديمقراطيا دفعت باتجاه قوى مدنية أو البلدان التي شهدت تحولات مختلطة ساهمت فيها قوى مدنية وأصحاب السلطة، حيث ضمت هذه البلدان 25 بلداً حراً بصورة جزئية و25 بلداً آخر غير حرّ. أما اليوم (في عام 2005) - أي بعد مرور سنوات على التحول - أصبح 32 بلداً حراً، وأصبح 14 بلداً آخر حراً بصورة جزئية، فيما بقيت 4 بلدان فقط غير حرة."

إيكرمان، بيتر و أدريان كاراتانيسكي. 2005. كيف تريح الحرية: من المقاومة المدنية إلى الديمقراطية المعتمرة. واشنطن العاصمة، منظمة بيت الحرية، ص 6-7.

## تحليل لحالة الإنكار

تشكّل الانتفاضات التي اندلعت في تونس ومصر عام 2011 ومؤخراً في أوكرانيا في 2014 أمثلة على كيف يمكن للمقاومة المدنية الشعبية أن تفاجئ الناس بقوتها وقدرتها التحولية. إذ على الرغم من أن أحداً لم يدرك أن هذه الانتفاضات ستحدث، أصبحت الانتفاضات أكثر بكثير من كونها شيئاً متميزاً. إذ لم يدرك الناس -سوى قلة منهم - أن "ثورة الألوان" ستندلع في صربيا (2000)، وجورجيا (2003)، وأوكرانيا (2004). ولم يتوقع أحد أن المقاومة السلمية المنظمة ستلعب دوراً محورياً في سقوط دكتاتور الفلبين فيرديناند ماركوس (1986)، أو الديكتاتور التشيلي أوغسطو بينوشيه (1988)، أو النظام السوفييتي في بولندا (1989)، أو نظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا (1992) وذلك في العقود التي سبقت ذلك.

وفي الوقت الذي يكافح فيه الخبراء الدوليون والإقليميون من أجل توضيح اندلاع هذه الصراعات غير العنيفة وغيرها، يخلصون بشكل متكرر إلى نتيجة مفادها أن الحالات الناجحة للمقاومة المدنية تُعتبر إستثناءات تاريخية استندت إلى مجموعة ظروف فريدة سادت في بلد ما وفي وقت معين. ونظراً لاعتبار ديناميات كل حالة من المقاومة المدنية تخصّها دون سواها، فإن هذه الحالات لا تُعتبر دليلاً على وجود إستراتيجية عامة يمكن للسكان من خلالها ممارسة القوة ضد مجموعة متنوعة من الطغاة. وعلى الرغم من ذلك، لا يعاني الطغاة حول أرجاء العالم من هذه الحالة من الإنكار. فقد أصبحوا يدركون أن الحركات التي تعتمد على القوة الشعبية تمثل الخطر الأعظم على استمرار حكمهم.

وفي ظل حالة تسارع وتيرة اندلاع الصراعات غير العنيفة في العقد الأخير، من الأهمية الحاسمة بمكان بالنسبة للذين يدعمون التحول الديمقراطي تحديث فهمهم لسبب نجاح الحركات التي تقوم على القوة الشعبية. إذ ينجح الصراع غير العنيف في كثير من الحالات المختلفة لأنه يستثمر حقيقتين أساسيتين: أولاً: تعتمد الأنظمة السلطوية على فروض الطاعة التي يقدّمها لها على نطاق واسع السكان الذين تمارس الظلم بحقهم من أجل الحفاظ على سيطرتها وثانياً: لا يبايع كل شخص أنظمة كهذه على الطاعة بصورة متساوية.

## آلية عمل المقاومة المدنية

استناداً إلى هاتين الحقيقتين، يحشد المقاومون المدنيون السكان لكي يسحبوا بصورة منهجية فروض الطاعة التي يقدمونها للأنظمة السلطوية ويمارسوا ضغطاً لا عنفياً عليها من أجل تعطيلها ونيل الحقوق والحرية والعدالة التي يصبون إليها. ويقوم المقاومون المدنيون بذلك من خلال اعتماد تكتيكات مثل الإضرابات، والمقاطعة، والتظاهرات الجماهيرية والتحرّكات الأخرى. وعندما تتنوع المشاركة في المقاومة المدنية وتزداد، يصبح قمع المقاومين المدنيين غالباً غير كاف لاستعادة الهدوء وغالباً ما يأتي بنتائج عكسية.

وفيما يواصل المقاومون المدنيون تعطيل النظام، تبدأ التشققات بالظهور في الحكومة والمؤسسات الأخرى -مثل الشرطة، والجيش، ووسائل الإعلام، والمؤسسات السياسية والبيروقراطية والإقتصادية- التي تُشكّل عصب الدولة. حيث من شأن هذه التشققات أن تؤدي غالباً إلى إنشقاقات. وما إن تتوالى الإنشقاقات حتى يطال التدمير القدرات الجوهرية التي يعتمد عليها النظام السلطوي في حكمه -مثل السيطرة على الموارد المادية، والموارد البشرية، ومهارات الناس ومعارفهم، وبيئة المعلومات، والقدرة على فرض عقوبات. وحينما يصبح الطغاة بدون تسلسل قيادي مجدي من شأنه مساعدتهم في تنفيذ أوامرهم، تنفذ جعبتهم من الخيارات في نهاية المطاف، ويُخون من مناصبهم من خلال الضغط السلمي المستدام. وغالباً ما يفضي ذلك إلى التغيير الكاسح.

### المهارات مقابل الظروف

مع تزايد حالات اندلاع المقاومة المدنية وتأثيرها، من الأهمية بمكان دراسة العوامل التي تحدد المخرجات. هل تحدد الظروف التي تسبق اندلاع الصراع ما إذا كانت حركة أو نظام سلطوي سينتصر؟ أم أن النصر لأي من الطرفين يتحدد من خلال الخيارات الإستراتيجية والمهارة التي يشعل بها الصراع؟

يكن أحد الأوجه الحاسمة لمهمة المركز الدولي للصراع غير العنيف -الذي نشكّل جزءاً منه- في المحاججة أن المهارات تكتسب إجمالاً أهمية أكبر من الظروف في تحديد مسارات الحركة ومخرجاتها. وتستدعي هذه النقطة مقاومة كبيرة ينصب تركيزها بصورة خاصة على استعداد الخصم لإستخدام العنف. ويتكرر استخدام عبارة أن "المقاومة غير العنيفة لا تجدي سوى أمام خصوم لطيفين ومعتدلين" للإمتناع عن الخوض في صراع غير عنيف، ولكن يتناسى من يركز ذلك الهزيمة التي مُني بها نظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا، أو نظام بينوشييه في تشيلي، أو نظام ماركوس في الفلبين، أو النظام الشيوعي في بولندا. ومن الأمثلة الأكثر حداثة الهزيمة التي تكبدها نظام حسني مبارك في مصر ونظام بن علي في تونس. ولا يمكن الإدعاء بأن أيّاً من هذه الأنظمة كان معتدلاً، أو لطيفاً، أو غير مستعد للجوء إلى القمع الشديد.

ويدعم التحليل الكمي هذه الأمثلة النوعية. ففي عام 2008، أصدرت مؤسسة بيت الحرية دراسة بحثية تناولت العوامل البنوية المختلفة وتأثيرها على المقاومة المدنية في 64 تحول ديمقراطي من حكومات سلطوية إلى حكومات ديمقراطية بين عامي 1976 و 2006. وفيما يلي اقتباس من الخلاصة الرئيسية التي توصلت إليها هذه الدراسة:

. . . لم يكن للعوامل السياسية أو البيئية موضع البحث أي أثر يُذكر من الناحية الإحصائية على نجاح حركات المقاومة المدنية أو فشلها... فمن المحتمل أن تنجح الحركات المدنية في البلدان الأقل تقدماً والفقيرة اقتصادياً بنفس درجة نجاحها في البلدان المتقدمة والمجتمعات الغنية. ولم تعثر الدراسة على أي دليل هام يشير إلى أن الاستقطاب العرقي أو الديني يؤثر تأثيراً كبيراً على إمكانيات نشوء

معارضة مدنية متماسكة. ويبدو أن نوع النظام لا يؤثر تأثيراً هاماً على قدرة الحركات المدنية على تحقيق دعم واسع.<sup>3</sup>

وتمثل العامل الوحيد الذي تناولته الدراسة والذي أثر تأثيراً هاماً من الناحية الإحصائية على نشوء حركات المقاومة المدنية ومخرجاتها في مركزية الحكومة. إذ يكتب معدو الدراسة في هذا المضمار ما يلي:

تقترح الدراسة أن درجات عالية من المركزية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بنشوء حركة مدنية قوية تملك القدرة على تحدي سلطة النظام. ويبدو العكس صحيحاً، فكلما زادت درجة لامركزية الحكومة، قلت احتمالية صعود حركة ناجحة من الحشد المدني.<sup>4</sup>

لذلك، ولئن عثرت الدراسة على ظرف بيئي واحد يؤثر على مسارات حركات المقاومة المدنية، فإن النتائج العامة التي توصلت إليها تدحض بقوة الإدعاءات القائلة بأن الظروف تحدّد نتيجة هذه الصراعات.

وبعد مرور ثلاثة أعوام، حلّلت الباحثتان إيريكاً شينويث وماريّا ستيفان بصورة دقيقة 323 حملة عنيفة وغير عنيفة تحدّت حكومات قائمة ما بين عامي 1900 و2006<sup>5</sup> وذلك في كتابهما الذي حاز على جائزة عام 2011 وحمل عنوان *لماذا تنجح المقاومة المدنية: المنطق الإستراتيجي للصراع غير العنيف*. وأظهرت النتائج المذهلة التي توصلت إليها الباحثتان أن الحملات غير العنيفة نجحت بما نسبته 53% مقابل الحملات العنيفة التي نجحت بنسبة 26%.<sup>6</sup> وتوصلت الباحثتان أيضاً إلى نتيجة مفادها أنه ولئن كان بإمكان القمع الذي تمارسه الدولة وعوامل بنيوية أخرى التأثير على فرص نجاح حملة مقاومة مدنية -رغم أن ذلك التأثير غالباً ما يكون أقل مما هو مفترض بصورة شائعة حيث أن الدولة في الحالة التي مارست فيها القمع لم تنجح في تقليص معدلات النجاح إلا بحوالي 35%- لم تكن ثمّة أية ظروف بنيوية من شأنها تحديد مخرجات حركة ما.<sup>7</sup> وبعد أن قيّمت الباحثتان المعلومات تقييماً شاملاً، خلصتا إلى نتيجة مفادها أن "الدليل يشير إلى أن المقاومة المدنية غالباً ما تكون ناجحة بصرف النظر عن الظروف البيئية التي يربطها كثير من الناس مع فشل الحملات غير العنيفة".<sup>8</sup>

<sup>3</sup> مارشانت، إيلانور، وأدريان كاراتانسي، وآرك بودينجتون، وكريستوفر والتر. 2008. تمهية البيئات الداعمة للحركات المدنية وديناميات التحول الديمقراطي. تقرير خاص صادر عن منظمة بيت الحرية. 18 تموز. ص 1.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 1.

<sup>5</sup> شينويث، إيريكاً وماريّا ستيفان. 2011. *لماذا تنجح المقاومة المدنية: المنطق الإستراتيجي للصراع غير العنيف*. نيويورك، دار نشر جامعة كولومبيا، ص 6.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص 9.

<sup>7</sup> المرجع نفسه، ص 68.

<sup>8</sup> المرجع نفسه، ص 62.

تكشف هذه النتائج الافتراضات الخاطئة التي تستند إليها الحكمة الشائعة حول المقاومة المدنية. إذ غالباً ما تكتسب المهارات والخيار الإستراتيجي أهمية أكبر من الظروف في تحديد نتائج هذه الصراعات، حيث أن ذلك لا يشكّل في واقع الأمر مفاجأة عندما نأخذ بعين الاعتبار أن أول قرار قائم على الإستراتيجية يتّخذ معارضو الطغيان يُعنى بكيفية خوض القتال. ومن العقلاني أن يتوقع المرء أنه إن شكّلت الظروف الخارجية عاملاً رئيسياً في تحديد النتيجة، فإن الخيار الإستراتيجي الذي يتّخذه الناس الذين يتحدون الطغيان حول كيفية خوض القتال لن يكون ذا أهمية، وسوف تتماثل معدلات النجاح الصراعات العنيفة وغير العنيفة على مر الزمن وفي حالات عدة.

ولكن لا تشير المعلومات التي جمعها الباحثان إلى ذلك. فبين عاميّ 1900 و2006، تضاعف النجاح الذي أحرزته الحركات التي تقوم على القوة الشعبية. وتشير دراسات الحالة التي أُجريت مؤخراً في هذا الشأن إلى أن الفارق في معدلات النجاح لم يتغير تغيراً كبيراً.<sup>9</sup> ويمكن أن يناقض البعض ذلك من خلال التأكيد على أن المقاومين المدنيين يختارون المعارك التي يمكنهم الفوز فيها بسهولة أكبر. إلا أن شينويث وستيفان توقعتا هذه الجدلية وبيّنا أن "...الغالبية العظمى من الحملات غير العنيفة نشأت في ظل أنظمة سلطوية... عندما كان من المحتمل أن تؤول المعارضة حتى السلمية منها ضد الحكومة إلى عواقب مميتة."<sup>10</sup>

وأصاب توماس شيلينج -وهو اقتصادي حائز على جائزة نوبل- في مقال كتبه قبل ما يفوق عن 50 عاماً في كتاب بعنوان *المقاومة المدنية كوسيلة للدفاع الوطني: الفعل غير العنيف ضد العدوان*. وفيما يلي النتيجة التي توصل إليها الكاتب:

يحتلّ الطاغية ومن يخضعون له مواقع متشابهة تقريباً. إذ يمكن أن يجرّمه من معظم ما يريد، حيث يمكنهم القيام بذلك إذا ما امتلكوا التنظيم المنضبط الذي من شأنه أن يمكنهم من رفض العمالة له. ويمكن للطاغية أن يجرّمهم من كل ما يريدونه تقريباً عبر استخدام القوة التي يملكها... إنه وضع مساومة يمكن لأي طرف من الطرفين فيه -إن كان منضبطاً ومنظماً بصورة كافية- أن يجرّم الطرف الآخر من معظم ما يريده. وليس أمام المرء في وضع كهذا إلا أن ينتظر ليرى من سيفوز.<sup>11</sup>

وفقاً لشيلينج، فإن للتكتيكات التي يحددها المقاومون المدنيون أثماً وفوائد تماماً كما للتكتيكات التي يستخدمها معارضوهم السلطويون. والفائز هو البطل الذي يوزع هذه التكاليف والفوائد بصورة الأكثر فعالية من أجل مصلحة

<sup>9</sup> شينويث، إيريك. 2014. توجهات المقاومة المدنية والردود السلطوية. مشروع المجلس الأطلسي حول مستقبل السلطوية، 15 نيسان.

<sup>10</sup> شينويث، إيريك وماريا ستيفان. 2011. لماذا تنجح المقاومة المدنية: المنطق الإستراتيجي للصراع غير العنيف. نيويورك، دار نشر جامعة كولومبيا، ص 6.

<sup>11</sup> توماس سي. شيلينج. 1968. "بعض الأسئلة حول الدفاع المدني" في الكتاب الذي حرّره آدم روبرتس: *المقاومة المدنية كوسيلة دفاع وطني: الحراك غير العنيف ضد العدوان*. مدينة هاريسبورغ، ولاية بنسلفانيا، دار ستوكبولز للنشر. ص 304.

الطرف الذي يتبع له. ويريد قائد المقاومة المدنية الماهر خلق حالة من التعطيل في النظام لزيادة الإنشاقات، ويريد توظيف التكتيكيات بصورة مثالية بحيث تتسبب التعطيلات الصغيرة نسبياً بأعداد أكبر من الإنشاقات. في المقابل، يحتاج الحاكم السلطوي الماهر إلى فرض الطاعة غالباً من خلال العنف، ويريد أن يستخدم الحد الأدنى من العنف بشكل مثالي لتحقيق أكبر طاعة ممكنة. وسوف يحدّد الحشد والتجميع التراكمي للإنشاقات في مقابل الطاعة هوية الفائز.

### القائمة المرجعية

إذا كانت المهارات والخيار الإستراتيجي الأكثر تأثيراً في مخرجات حركات المقاومة المدنية، ينبغي أن نكون قادرين على تحديد القدرات، والمهارات، والخيارات التي تشاطرها مجموعة من الحركات والتي تشكّل القواسم المشتركة للنجاح. ويمكننا أن نحلل الكثير من جوانب حركة ما، ولكن عندما نتفحص المتغيرات العديدة، نجد أن حركات المقاومة المدنية الناجحة تمتلك القدرات الثلاثة التالية:

1. القدرة على توحيد الناس

2. التخطيط العملياتي

3. التنظيم غير العنيف

عندما تتوافر هذه القدرات لدى حركة مقاومة مدنية، فمن شأنها أن تمهّد السبيل أمام ظهور ثلاثة توجهات قوية تؤثر تأثيراً بالغاً على نجاح الحركة. وفيما يلي هذه التوجهات الثلاثة:

1. زيادة المشاركة المدنية في المقاومة المدنية

2. تقليص تأثير القمع وزيادة النتائج العكسية

3. زيادة الانشاقات في صفوف خصوم الحركة

وعند النظر إلى هذه السمات الثلاثة والتوجهات الثلاثة مجتمعة، نشير إليها على أنها "القائمة المرجعية". ونعتقد أن تحقيق هذه السمات والتوجهات من شأنه أن يزيد احتمالية نجاح حركة ما بصورة كبيرة. وفي هذا الخصوص، فإن القائمة المرجعية لا تشكّل وصفاً تضمن وجود تحقيق نتيجة معينة، بل إطاراً من شأنه أن يساعد الناس على تنظيم تفكيرهم وتحسين فعاليتهم.

ولتحقيق هذه الغاية، تُعنى إحدى وظائف القائمة المرجعية بتحقيق إحتراق في حالة الشعور بالتشويش التي قد تحدث خلال صراع ما. ويمثّل التعقيد أحد التحديات الكبرى التي تعترض طريق حركة حقوق مدنية. ففي ظل ضبابية الصراع،

قد يكون من الصعب بالنسبة للحركة تمييز العوامل الأكثر أهمية في إتخاذ القرارات. وفي هذا المضمار نؤكد أنه لو أراد ناشط أو مراقب خارجي تقييم فرص نجاح حركة ما، فإن من شأن طرح سؤال عمّا إذا كانت الحركة تمتلك السمات الثلاثة والتوجهات الثلاثة التي تحددها القائمة المرجعية أن يساعد في توفير أساس وطيّد لتقييم وضع الحركة الحالي، ونقاط القوة التي تمتلكها، ومكامن الضعف التي تعترضها، وفرص نجاحها.

وفيما يلي مزيد من التفاصيل حول القائمة المرجعية:

## 1. القدرة على توحيد الناس:

إن الطغاة ممارسون ماهرون لمبدأ فزق تسد. لذا ينبغي على من يتحدونهم أن يكونوا أكثر مهارة في تحقيق الوحدة. إن بناء الوحدة والحفاظ عليها يمثل عملية متعدّدة الأوجه، لكن تكمن السمة الأكثر أهمية لهذه العملية في تطوير رؤية مشتركة وشمولية لحركة المقاومة المدنية. ويتطلب تطوير رؤية من هذا القبيل أن يتمتع منظّمو الحركة بمعرفة عميقة بشأن المظالم التي تعاني منها الجماهير المختلفة التي يرغبون في حشدها، وتطلعاتهم وثقافتهم وقيمهم. إذ تشكل هذه المعرفة الأساس الذي يستند عليه تطوير رؤية من شأنها أن تجتذب دعماً واسعاً وتحشد الناس والتبليغ عنها. فالرؤية المؤثّرة تلقى صدى لدى الخبرة الشخصية التي يمتلكها الناس العاديون ومشاعرهم، وتستدعي مشاركتهم في المقاومة المدنية الجماعية.

ويتمثّل جانب آخر يكتسب أهمية بالغة بالنسبة لبناء الوحدة في وجود قيادة وهيكلية تنظيمية تحظى على الشرعية. إذ إن المشاركة في الحركات طوعية، وعليه فإن القادة لا يتولون زمام القيادة والسيطرة على الناس الذين يجري حشدهم. وهذا يعني أن القرارات في حركة ما يجب أن تُتخذ وتُنفذ بطرق تعتقد الجماهير التي يجري حشدها أنها شرعية. إن كل حركة تطوّر الطريقة التي ستتبعها لفعل ذلك، حيث أن بعض الحركات ستتبع طريقة أكثر تراتبيةً وتنظيماً، والبعض الآخر سيتبع طريقة أقل مركزية، فيما سيتبع البعض طريقة تجمع بين الطريقتين السابقتين على مرور الزمن. وبصرف النظر عن القيادة المحددة لحركة ما وهيكلها التنظيمي، هناك أشكالاً مختلفة من القيادة في الحركات، حيث تتطلب الوحدة إحداث حالة من الوثام فيما بينها. وبالنسبة لكل زعيم وطني فخري أو كارزمي، هناك الكثير من القادة المحليين الذين ينبغي عليهم أن يمتلكوا مهارات متقدّمة في تطوير الإئتلافات، والتفاوض، والوصول إلى مصالح مشتركة بين مجموعات مختلفة. وفيما يتعلّق بالمحافظة على الوحدة على المدى البعيد، فإن ذلك يرجع إلى قدرة القادة المختلفين على مختلف المستويات -ال محلية أو الوطنية- ومن مختلف أنحاء البلد الذين يمثلون مجموعات مختلفة على العمل معاً.

ويمكن أن نرى دليلاً على هذين الجانبين للوحدة في المقاومة المدنية التي استعانت بها حركة مقاومة الفصل العنصري في جنوب إفريقيا في ثمانينات القرن الماضي. إذ تجمع المئات من المجموعات المدنية المحلية خلال ذلك العقد للدفاع عن مطالب بلدية مثل المياه النظيفة والحصول على الخدمات، وتوحدت في الوقت ذاته تحت مظلة رؤية مشتركة لإنهاء الفصل العنصري وتحقيق المصالحة الوطنية. وكان لدى هذه المجموعات المدنية التي انضوت تحت إطار الجبهة الديمقراطية

الموحدة قادة محليون قادرين على قيادة تكتيكات لامركزية -مثل عمليات المقاطعة التي نظمها المستهلكون - بصورة فعالة وفي الوقت نفسه إقامة أواصر التواصل والتعاون مع هيكلية تنظيمية أكبر وقيادة الحركة الوطنية.

## 2. التخطيط العملياتي:

إن شن مقاومة مدنية فعالة أكثر تعقيداً بكثير مما يفترض الكثيرون. فعندما يفكر الناس بالمقاومة المدنية تخطر على بالهم صورة الاحتجاج، ولكن الاحتجاج لا يمثل سوى أحد مئات التكتيكات المتوفرة. وتفهم الحركات الأكثر فعالية أي التكتيكات التي يتعين إختيارها، ومتى وأين وكيف تختارها، ومن ينبغي أن يتولى مسؤولية تنفيذها، ولمن يجب توجيهها، وترتيبها بالنسبة للتكتيكات الأخرى.

يتطلب تقديم إجابات ملائمة عن هذه الأسئلة التخطيط الذي يستند إلى تحليل مفصل لنقاط القوة التي تمتلكها حركة مقاومة مدنية ما وكذلك خصومها، ومكان الضعف التي تعترضها، والفرص الماثلة أمامها، والمخاطر التي يواجهها. ويتطلب ذلك أيضاً تقيماً لبيئة الصراع وللأطراف المحايدة أو غير المتزمنة -بما في ذلك أعضاء المجتمع الدولي- الذين قد يؤثر على الصراع. وإستناداً إلى هذه المعلومات، يمكن للحركات تطوير أهداف فعالة قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى وإعداد الخطط العملياتي التي تتواءم معها. وعلى الرغم من أن هذه الخطط ستتطور على مر الزمن استجابةً إلى أحداث تجري على الأرض -شأنها في ذلك شأن كل الخطط- فإن عملية التخطيط والعقلية تكسب أهمية أكبر بكثير من أي خطة خاصة بما بالنسبة للمشاركين في حركة ما.

وبالمصادفة، نرى أوضوح تقاطع للمهارات والظروف التي تتصل بصراع ما في التخطيط العملياتي. إذ يرتكز التخطيط العملياتي على تقييم الظروف -المؤاتية وغير المؤاتية- التي تواجهها حركة ما. ومن ثم تخطط الحركة لإستثمار الظروف المؤاتية وتتغلب على الظروف غير المؤاتية، أو تحوّلها، أو تتجاوزها من خلال المهارات والخيار الإستراتيجي.

يكن أحد الأمثلة الواضحة على التخطيط العملياتي في حركة التضامن في بولندا في الثمانينات من القرن الماضي. إذ كان من شأن فهم العمال لنقاط قوتهم وقدراتهم أن مكّنهم من الإعراب عن مطلب قوي وواقعي من الناحية السياسية لنقابات العمال المستقلة، إلا أنهم امتنعوا عن الدعوة إلى تحقيق الهدف الذي لم يكن ممكناً تحقيقه آنذاك ألا وهو إثناء حكم الحزب الشيوعي. وكان من شأن ذلك أيضاً أن مكّنهم من تركيز نقاط قوتهم في تنظيم العمل وتعزيز التضامن ما بين العمال -بمختلف توجهاتهم- من أجل مواجهة مكان الضعف الاقتصادي التي تعترض الخصم وانعدام شرعيته، ومكّنهم أيضاً من إختيار تكتيك الإضراب الفعال الذي تمثل في احتلال أماكن عملهم بدلاً من التظاهر خارجها، حيث كانوا معرضين للقمع عندما جربوا التظاهر خارجها خلال السنوات الماضية. وتعزز ذلك من خلال إعتدال العمال على المؤسسات البديلة - ولا سيما دور الطباعة والدوريات المستقلة- التي تم تطويرها على مدار العقد السابق من أجل تسهيل التواصل بين المدن. وقد تمكّنت حركة التضامن من خلال إختيار غاية إستراتيجية وتحديد هدف مناسب واعتماد التكتيكات المناسبة التي كانت ضمن نطاق قدرتها -من قبيل تنظيم إضراب وظيفي وإستخدام



المؤسسات البديلة- من استطلاع بيئة الصراع بشكل فعال، والتغلب على الظروف غير المؤاتية، وتحقيق تقدم صوب إحراز الهدف النهائي المتمثل في إقامة دولة بولندية ديمقراطية، حيث أُحرزَ هذا الهدف عام 1989.<sup>12</sup>

### 3. التنظيم غير العنيف:

يشكّل الحفاظ على التنظيم غير العنيف -ويُقصدُ به قدرة المقاومين على الحفاظ على سلميتهم رغم الاستفزاز- جوهر الديناميات الوظيفية للمقاومة المدنية. فمن خلال التزام حركات المقاومة المدنية بالتنظيم غير العنيف، فإنها تزيد مشاركة المدنيين إلى الحد الأقصى، وتزيد التكلفة المترتبة على قمع الخصم لها، وترفع احتمالية أن يأتي القمع بنتائج عكسية. ومن شأن ذلك أيضا أن يمكنها على الأرجح أن تتسبب بإنشاقات في ركائز الدعم الأساسية التي يستند الخصم إليها. وكما بيّن بحث شينويث وستيفن، تساهم هذه الفوائد بشكل ملموس في الفارق في معدلات النجاح بين العنف وحملات المقاومة المدنية.<sup>13</sup>

ويتطلّب تحقيق التنظيم غير العنيف أن تبدي الحركات ثقتها بكون المقاومة المدنية وسيلة فعالة من شأنها مقاضاة الصراع الذي ينخرطون فيه. ويمكن أن تكون المعلومات التي تتعلّق بالكيفية التي تعمل بها المقاومة المدنية وسجلها التاريخي مفيدة في هذا الصدد، شأنها في ذلك شأن إستراتيجية فعالة تبيّن إنتصارات إضافية على مر الزمن وتبين إمكانية نجاح المقاومة المدنية. وتحافظ الحركات على التنظيم غير العنيف من خلال بناء ثقافة ووضع معايير لفرضها. فعلى سبيل المثال، درّبت حركة "أوتوبر" التي أطاحت بسلوبودان ميلوسوفيتش في صربيا الأعضاء الجدد بصورة منهجية على فهم كيفية نجاح المقاومة المدنية، وأوضحت لهم لماذا من الأهمية بمكان أن يحافظوا على سلميتهم.

إن هذه الجهود لا تتطلب أن تزج حركة ما بنفسها في جدالات أخلاقية حول عدم اللجوء للعنف، ولكن ينبغي أن يعرّز الناس بعضهم للآخر الفوائد العملية التي يمكن أن يجنوها نتيجة لاعتماد التنظيم غير العنيف، وفي الوقت نفسه أن يتذكروا الحالات -من قبيل سوريا التي تشكّل المثال المأساوي الأحدث- التي أسفر فيها نفاذ الصبر أو غياب الثقة في صفوف المقاومة المدنية عن تحوّل إلى اعتماد التكتيكات العنيفة، وهو ما تسبّب بنتائج كارثية بحسب ما كان متوقعا.

### 4. زيادة المشاركة المدنية في المقاومة المدنية

يمكن القول أن المؤشر الوحيد الأكبر على نجاح حركة مقاومة مدنية هو معدلات المشاركة المدنية المرتفعة فيها.<sup>14</sup> وهذا معقول، ذلك أنه كلما زاد عدد الذين يجربون موافقتهم وطاعتهم عن حاكم سلطوي، يصبح الحاكم السلطوي أكثر

<sup>12</sup> إيكيمان، بيتر وحاك دوفال. 2000. *قوة أشد تأثيرا: قرن من الصراع غير العنيف*. لندن. دار القديس مارتن/ بالجراف ماكميلان للنشر. ص 113-174.

<sup>13</sup> شينويث، إيريك وماريا ستيفان. 2011. *لماذا تنجح المقاومة المدنية: المنطق الإستراتيجي للصراع غير العنيف*. نيويورك، دار نشر جامعة كولومبيا، ص 30-61.

<sup>14</sup> المرجع نفسه، ص 30-61.

ضعفًا، وازدادت التكلفة التي سيتكبدها نتيجة محاولته التثبيت بالسلطة. وعلاوة على ذلك، نعتقد أن من شأن زيادة المشاركة المدنية أن تزيد فرصة أن يسفر القمع عن نتائج عكسية، ويشير الدليل الكمي إلى أنه كلما ازدادت المشاركة المدنية في حركة المقاومة، ازدادت احتمالية حدوث إنشقاقات في صفوف داعمي الخصم.<sup>15</sup>

وتوضّح الثورات التي اندلعت في مصر وتونس عام 2011 الأهمية التي يكتسبها ارتفاع مستويات المشاركة المدنية، ذلك أنهما حظيتا على دعم واسع من قطاعات واسعة من المجموعات الديموغرافية -الرجال والنساء؛ والمجموعات الدينية والعلمانية؛ والشباب، والمتوسطي العمر، وكبار السن؛ والعمال الذين ينتمون للطبقة الدنيا والمتوسطة، والسكان في المناطق الحضرية والريفية. وفي المقابل، حشدت الحركة الطلابية في الصين عام 1989 والحركة الخضراء في 2009 ملايين الناس، واستحوذت على عناوين الصحف، إلا أن أيًا منهما لم تحقق أهدافها المعلنة، الأمر الذي يعود جزئيًا إلى أن أيًا منها لم تتطوّر تطورًا شمل مشاركة مدنية واسعة النطاق تعدت قاعدتها الديموغرافية الأولية.

يشكّل تحقيق مستويات عالية من المشاركة في المقاومة المدنية نتاج العناصر الثلاثة الأولى التي حدّدتها القائمة المرجعية. فمن شأن الرؤية الموحدة أن تساعد في بناء حالة من التماسك واستقطاب الحشد. ومن شأن التخطيط العملي أن يبثّ الثقة ويوفر مجموعة متنوعة من التكتيكات التي تستوعب درجات تحمل الناس المتفاوتة للمخاطر، وتتناسب مع الوقت المتوفر لديهم وقدرتهم على التضحية من أجل الحركة. أما الإستراتيجية الفعالة فإنها توفر خيارات للفقراء، والأغنياء، والصغار، والكبار، وغيرهم لكي يفعلوا ما بوسعهم -سواء أكان ذلك صغيرًا أم كبيرًا- لدعم الحركة. ويضمن الانضباط غير العنيف إمكانية مشاركة الجميع في المقاومة المدنية -في مقابل اقتصار المشاركة في المقاومة المسلّحة على الرجال أقوى البنية- حيث أن الوسائل غير العنيفة ستلقى قبولاً بشكل محتمل أكبر لدى قطاع عريض من المجتمع.

## 5. تقليص تأثير القمع وزيادة تأثير النتائج العكسية:

تكمن إحدى أقوى الأدوات التي يستخدمها الحاكم السلطوي في القدرة على ممارسة القمع، حيث تتعلم الحركات الفعالة كيفية تقليص تأثير القمع الذي يمارسه الحاكم السلطوي وفي الوقت ذاته زيادة التكاليف التي يتكبدها نتيجة لذلك. وتتمثّل إحدى الطرق التي تستخدمها الحركات لهذا الغرض في إجراء تقييم دقيق للمخاطر واعتماد الخيار التكتيكي، ذلك لأن ليس كل التكتيكات تتعرض لمخاطر القمع بصورة متكافئة. وفيما أنه من المحتمل أن تواجه الإجراءات المركزية -مثل التظاهرات الجماهيرية- القمع، فإنه سيكون من الصعوبة الأكبر بمكان بالنسبة لنظام ما أن يقمع التكتيكات غير المركزية مثل مقاطعة المستهلك، أو الإضرابات المنزلية، أو الإجازات المرضية من المدارس، أو عرض أشخاص مجهولين لرموز صغيرة في أماكن عامة. ويرجع ذلك إلى أن هوية المشاركين في بعض التكتيكات غير المركزية -مثل مقاطعة المستهلك- غير معروفة، حيث لا يمكنك من خلال النظر إلى أشخاص بعينهم أن تحدّد ما إذا

كانوا يقاطعون منتجاً ما أم لا. ويرجع ذلك أيضاً إلى أن مرتكبي التكتيكات غير المركزية منتشرون على نطاق واسع ويمكنهم إنكار ذلك. فعلى سبيل المثال يستدعي الإضراب المنزلي أن تنظّم الشرطة زيارات منزلية لكل عامل، ويمكن أن يدّعي المشاركون في الإجازات المرضية بأنهم كانوا حقاً مرضى في ذلك اليوم.

في عام 1983 في تشيلي، توجّب على المعارضين السياسيين الذين عارضوا دكتاتورية أوغسطو بينوشيه البحث عن السبيل الكفيل بتجنب قمعه. فبعد عقدٍ من الاعتقالات الجماعية، والإعدامات، والتعذيب، والإخفاء القسري، أصبح الناس مرعوبين من التنظيم أو الحشد معاً. وفي نيسان من ذلك العام، دعا عمال مناجم النحاس إلى تنظيم إضراب خارج مدينة سانتياغو، إلا أن بيونيشيه هدّد بإرتكاب مجزرة من خلال إرسال الجيش لتطويق المناجم قبل الموعد المفترض للشروع بالإضراب. وفي وجه قمع من هذا القبيل، ألغى قادة العمال الإضراب ودعوا بدلاً من ذلك إلى تنظيم يوم احتجاج وطني طالبوا فيه من كل المحتجين على النظام أن يعملوا ببطء، ويمشوا ببطء، ويقودوا سياراتهم ببطء، وأن يقرعوا الطناجر والأواني بحلول الساعة الثامنة مساءً.<sup>16</sup> وكان هنالك مشاركة غير مسبوقه وواسعة النطاق في هذه التحركات، وهو ما قاد إلى دعوات شهرية لتنظيم الإحتجاجات. وكانت هذه الخطوة الرئيسية الأولى صوب إحداث إختراق في حالة الرّعب والإخضاع التي كانت حجر الأساس في حكم بيونيشيه. وكان للتحركات مستوى متدن مقبول من الخطر على المشاركين، حيث لم يكن بالإمكان قمع التحركات والتحكم بها، إذ لم تستطع قوات بيونيشيه الأمنية الردّ على تكتيكات غير مركزية واسعة النطاق من هذا القبيل.

وتنطوي الجوانب الأخرى المرتبطة بتقليص تأثير القمع أو زيادة التكلفة المترتبة عليه وزيادة احتمالية أن يسفر عن نتائج عكسية على التعبير عن مظالم محددة بمصطلحات غير سياسية - من قبيل مطالبة المتظاهرين بالحصول على مياه نظيفة وأحياء آمنة في مقابل المطالبة بسقوط النظام. وتنطوي هذه الجوانب أيضاً على بناء خطوط تعاقب قيادة واضحة وتقريب المسافة الإجتماعية بين المشاركين في الحركة والمجموعات المحلية والدولية لكي تزيد احتمالية أن يأتي القمع ضد الحركة بنتائج عكسية. فعلى سبيل المثال، عندنا اقتادات القوات الأمنية المدوّن المصري خالد سعيد إلى خارج مقهى إنترنت عام 2010 وضرته حتى الموت لفضحه الفساد، واجهت الصفحة التي انشأها المعارضون على موقع الفيسبوك تحت اسم "كلنا خالد سعيد" محاولات الحكومة المصرية للحطّ من قيمة حياته. وأوضح المعارضون من خلال تواجدهم أن سعيد كانت تجمعها صفات كثيرة مع المصريين العاديين، وهو ما دفع القمع إلى التسبّب بنتائج عكسية.

## 6. زيادة الإنشاقات في صفوف خصوم الحركة

في الوقت الذي تتقدم فيه المقاومة المدنية مع مرور الوقت، تتسبب غالباً في إحداث تغيرات في الولاء وإنشاقات في صفوف الداعمين الفعليين والسلبين لخصم ما. فعلى سبيل المثال، قد يبدأ الإصلاحيون والمتشدّدون في حكومة ما

<sup>16</sup> القوة الأشد تأثيراً، سيف يورك (مخرج)، يورك زيممان، ٢٠٠٠. فلم.

بالتناحر العلني فيما بينهم من أجل السيطرة. وقد تجبر المصالح الاقتصادية الدولة على استيعاب مطالب حركة ما، ما يمهّد لعودة سير حركة الأعمال. وقد يبدأ موظفون النظام - مثل الجنود، والشرطة، والموظفين البيروقراطيين وآخرين - بتغيير ولائهم، ربما نتيجة لاقتناعهم بمطالب الحركة، أو لاشتمازهم من النظام، أو لاشتراك أفراد عائلاتهم وأصدقائهم في المقاومة المدنية. حتى النخب المتعاطفة مع النظام فقد تبدأ بالشعور بالرغبة إزاء إستدامتها، وتصبح محايدة حتى لا تخاطر في أن ينتهي بها المطاف بالوقوف على الجانب الخطأ من التاريخ في حال نجاح المقاومة المدنية.

في الثورة البرتغالية التي اندلعت في أوكرانيا في عام 2004، سعى المعارضون بصورة متمردة لإقامة خطوط إتصال مع قوات الأمن معتمدين على الضباط المتقاعدين في الجيش كوسطاء.<sup>17</sup> ومع مرور الوقت، استبانّت المعارضة غير عنيفة وعقلانية من خلال تصرفاتها، ودعت قوات الأمن لخدمة الصالح العام وحمائته، وحاولت تقريب المسافة الإجتماعية من خلال دعوات المؤاخاة، والشعارات والتصرفات -مثل إعطاء اللورد لشرطة مكافحة الشغب. وكشفت المعارضة عن فساد النظام القائم، وتسببت في نهاية المطاف في إحداث تحولات في الولاء بين قوات الأمن. وعندما حان الوقت لإنخراط الجيش والشرطة الأوكرانية في القمع، أصبح الكثير منهم حياديين ببساطة. حدث ذلك في صربيا إبان حكم ميلوسوفيتش. فعوضاً عن الانشقاف العلني عن النظام، أحجمت القوات الأمنية ببساطة عن تنفيذ أوامر النظام بحماس. وفي ذروة حركة "أوتور" في 5 تشرين الأول، رفض الشرطي الذي تولّى المسؤولية عن إلقاء وسائل الكيمائية لتفريق التظاهرات القيام بذلك من طائرة المروحية التي كان يقودها على الحشود في بلغراد، مدعيّاً أنه تعذّرت عليه رؤية الحشود بوضوح بسبب عدم صفاء الطقس على الرغم من أن الطقس كان مشمساً في ذلك اليوم. وعلّق لاحقاً على ذلك بالقول إنه شعر بعدم قدرته على تنفيذ الأوامر لأن أفراد عائلته ربما كانوا بين المتظاهرين في ذلك اليوم.<sup>18</sup>

إن إنشقاقات كهذه غالباً ما تكون نتيجة لعمليات طويلة الأمد تحفزها حركة مقاومة مدنية سواء أكان الدافع وراءها الاقتناع أو الاهتمام الشخصي. وكما هو الحال بالنسبة للتوجهين السابقين الذين وردا في القائمة المرجعية، ينشأ هذا التوجه عن تجسيد حركة ما للوحدة والتخطيط والنظام غير العنيف. وتُظهر البيانات أن المستويات العالية من المشاركة المتنوعة ترتبط مع زيادة فرصة الإنشقاق، والوحدة، والتخطيط، والنظام غير العنيف، حيث تساهم هذه العناصر مجتمعة في مشاركة واسعة ومتنوعة. وبشكل خاص، يكتسب النظام غير العنيف أهمية بالنسبة للدفع باتجاه الإنشقاقات. فطالما ظلت الحركة غير عنيفة وتجنبت التحول إلى ثورة مسلّحة - كما كانت الحالة المأساوية في سوريا خلال 2011- يمكنها حينها أن تعيش لتقاتل ليوم آخر وتفسح المجال أمام إمكانية الإنشقاقات. وإذا كانت أهداف تحول الولاء في نظام ما

<sup>17</sup> بينيديك، أنيكا لوك وإيفان ماروفيك. 2006. القوة والإقناع: الإستراتيجيات غير العنيفة للتأثير على قوات أمن الدولة في صربيا (2000) وأوكرانيا (2004). دورية دراسات الشيوعية وما بعد الشيوعية 39، عدد 3 (أيلول)، ص 441-429.

<sup>18</sup> مقابلة مع نيبوجسا سوفيك، فيشيرنجي نوفشتي، 2 تشرين الأول، 2010.

ليست مهددة بشكل وجودي من قبل ثورة عنيفة، تظل احتمالية إنشقاقهم تمثل خطراً مستمراً على تماسك بنية القوة التي يعتمد عليها النظام السلطوي.

### الآثار المترتبة على الأطراف الفاعلة الخارجية

لا تقدم هذه القائمة المرجعية التوجيه المفيد للمعارضين فحسب، بل يمكن أن تطبّقها الأطراف الفاعلة الأخرى لتحسين أدائها في الارتباط بهذه الصراعات. فعلى سبيل المثال، يمكن للقائمة المرجعية أن تساعد الصحفيين في كتابة تقارير تتسم بقدر أكبر من قوة الملاحظة عن المقاومة المدنية. وإذا أراد الصحفيون أن يحفظوا على نظرة ثاقبة على صراع ما، يمكن أن تدلّم القائمة على أن تواجد صحفي أمام هدف يحترق بزجاجة مولوتوف في كيبف في بداية 2014 ليتوقع ما إذا كان العنف سيزداد سوءاً لن يجدي نفعا في تسليط الضوء على القوى التي تقف خلف إشعال الصراع. إلا أن إجراء تحقيق حول حالة الوحدة والتخطيط في صفوف حركة ما، ومصادر انخيار النظام غير العنيف، وزيادة مشاركة المدنيين، وتقليص تأثير القمع على حركة ما، وتقضي ما إذا كان القوات الأمنية تطيع الأوامر بصورة كاملة أم لا - ناهيك عن الانشقاق - من شأنها كلها أن تزودنا بتحليل رائد. وعند أخذ الدعم الذي فقده الرئيس الأوكراني يانوكوفيتش في أوساط الأعمال التجارية بالحسبان، يتّضح السبب الذي دفعه إلى الهروب في 21 فبراير 2015 بعد مرور بضعة ساعات على النتائج العكسية التي أدّى إليها أسوأ أشكال العنف التي ارتكبتها النظام. إن تطورات من هذا القبيل تصبح أكثر توقفاً إذا ما نظر المرء مسبقاً إلى المؤشرات الصحيحة.

ولو أخذ صنّاع السياسة القائمة المرجعية بحسبانهم في النصف الثاني من عام 2011، لكانت القائمة قد أشارت إلى أنه كان أمام المقاومة المدنية ضد نظام الأسد في سوريا فرصاً أكبر للنجاح. وكان بالإمكان اعتبار استمرار التحولات في الولاء - التي لم تقتصر على الجنود الشنّة - في صفوف الجيش بعيداً عن النظام على أنها أفضل أمل للنصر. وكان احجام أوساط الأعمال التجارية عن تقديم الدعم مؤشراً آخر على نجاح المقاومة المدنية. وفي ضوء ذلك، كان ينبغي النظر إلى تشجيع الجيش السوري الحر في بداية عام 2012 على قتال ما تبقى من الجيش العلوي التابع للأسد بأنه - على الأقل - يأتي بنتائج عكسية إن لم يكن نذيراً لمأساة تلوح في الأفق.

ويمكن أن تكون القائمة المرجعية مفيدة على وجه خاص في تطوير المعايير التي تحكم المساعدة الخارجية التي يتم تقديمها للحركات التي تعتمد على قوة السكان الأصليين. فعلى سبيل المثال، تتميّز أول ثلاث قدرات في القائمة بكونها قائمة على المهارات ويمكن العمل على تعزيزها من خلال التبادل القوي للمعلومات. وبموجب المادة 19 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، لا يمكن للطغاة تقييد تدفق المعلومات عبر الحدود التي يتحكّمون بها أو معاقبة المواطنين الذين ينقلون هذه المعلومات للمعارضين. ويمكن للبنود الستة كافة التي ترد في القائمة أن تحفّز التفكير حول سبل الابتكار التقني الذي من شأنه أن يسهّل تطوير القدرات الثلاثة والتوجهات الثلاثة.

## القائمة المرجعية والصراعات التي ستشكل مستقبلنا

تتميّز البيئات التي نخاض فيها الصراعات غير العنيفة بكونها معقدة، حيث غالباً ما يختبر المقاومون المدنيون -الذين هم بحاجة إلى تنسيق شعبي لتحويل جملة من التكتيكات إلى إستراتيجية للنصر- إحساساً من التشويش. إذ يمكن للخوف الطبيعي الذي يعتري المقاومين المدنيين بخصوص إتخاذ القرارات الحاطئة التي تضع حياة الناس وحرّيتهم على المحك أن يحفز السلبية التي يريدها الطاغية ويعزّز الوهم بمنعة الطاغية.

ويمكن أن تساعد القائمة المرجعية المعارضين على إختراق هذا الشعور من التشويش الذي يكتنفهم والبحث عن طريق آخر للمضي فُدماً. وقد يحاجج البعض أنه نظراً لوجود الكثير من المتغيّرات القائمة فمن السذاجة إعداد قائمة مرجعية لإخفاء الطغيان، وأن تقييم عملية إتخاذ القرارات الحاسمة خلال صراعات مستقبلية سيتطلب إيلاء الاهتمام البالغ إلى العوامل الخاصة بتلك الفترة والمكان.

وعلى الرغم من ذلك، فإن القائمة المرجعية لا تدعو إلى تجاهل عوامل محددة في موقف ما، بل تدعو إلى فهمها في سياق إطار إستراتيجي أوسع يكشف عن الكيفية التي يمكن بها لحركات المقاومة المدنية أن تحقّق الانتصار والأسباب الكامنة وراء انتصارها. وفي هذا المضمار، يشير أتول غاواندي الذي أجرى بحثاً حول أهمية القوائم المرجعية في سياقات أخرى متنوعة إلى أن:

القوائم المرجعية تبدو قادرة على حماية أي شخص -حتى أولئك الذين يملكون الخبرة- من الفشل في المزيد من المهام أكثر مما كنا ندرك. إذ إنها تزودنا بنوع من الشبكة الإدراكية. فلدى القوائم القدرة على اكتشاف الأخطاء العقلية المتجذرة فينا جميعاً— الأخطاء الملازمة للذاكرة والانتباه والشمولية.<sup>19</sup>

وفي ظل ظروف التعقيد الحديثة— التي تتجاوز فيها المعرفة المطلوبة تلك التي يمتلكها أي فرد وتحكم بصورة غير متوقعة- تضمن [القوائم المرجعية الفعّالة] عدم تجاهل الأمور الغيبية والحاسمة في الوقت ذاته، وتضمن أيضاً أن يتحدث الناس معا وينسّقون فيما بينهم... لكي يديروا الفروق الدقيقة والعوامل التي لا يمكن التنبؤ بها بأفضل طريقة يعرفونها.<sup>20</sup>

قد لا تقدّم القائمة المرجعية مؤشراً حثائياً حول هوية الفائز: الطاغية أم المقاوم المدني. ولكنها، بإمكانها أن تعمل بمثابة مجموعة مستمرة وحاسمة من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها من أجل فهم الكيفية التي يمكن بها لمطالب المواطنين بنيل الحرية أن تتغلب على تحصينات أنظمة سلطوية.

<sup>19</sup> جاواندي، أتول. 2009. بيان القائمة المرجعية: كيف تنجز الأشياء بشكل صحيح. نيويورك، دار بيكادور للنشر. ص 47.

<sup>20</sup> المرجع نفسه، ص 79.