

# دليل تيسير الحوارات المجتمعية ومناصرة قضاياها

دليل إرشادي لمشروع جسور الحوار  
الذي تنفذه منظمة شركاء اليمن



تم تطويره بواسطة:

**بسام غبر**

منظمة شركاء اليمن

**عبد الحكيم العفيري**

**فهد سيف**

**هالة نعمان**

بالشراكة مع منظمة شركاء الدولية

والمركز الدولي للاديان والدبلوماسية

# دليل تيسير الحوارات المجتمعية ومناصرة قضاياها

دليل إرشادي لمشروع جسور الحوار  
الذي تنفذه منظمة شركاء اليمن

# الفهرس

07	المقدمة
08	المراحل الرئيسية للبرنامج
11	منهجية إعداد الدليل
<b>13</b>	<b>اليوم التدريبي الأول</b>
14	استراتيجيات بناء الثقة بين المشاركين في عملية الحوار
16	أمن المشاركين وسلامتهم
17	خلفية معرفية حول النزاع
17	مفهوم النزاع
17	تحليل النزاع
<b>21</b>	<b>اليوم التدريبي الثاني</b>
22	حل وتحويل النزاع
23	الحوار
24	المصالحة
27	مراحل وبناء الإجماع
28	(SPITCEROW) أداة تحليل النزاع



<b>31</b>	<b>اليوم التدريبي الثالث</b>
32	تصميم وبناء الحوار المجتمعي
34	تحليل النزاع في سياق الحوار المجتمعي
36	مهارات وأدوار الميسر
36	منهجية اختيار ميسرين وفق مشروع جسور السلام
44	إدارة ديناميكيات المجموعة
<b>48</b>	<b>اليوم التدريبي الرابع</b>
49	اختيار المشاركين
51	حساسية النزاع في اختيار المشاركين
53	اختيار المكان وتحديد الزمان
57	توقعات المشاركين في الحوار المجتمعي
<b>59</b>	<b>اليوم التدريبي الخامس</b>
60	إدارة عمليات الحوار المجتمعي المعقدة
62	تشكيل اللجان الإقليمية
62	توصيف المهام وتحديد الاختصاصات لفريق اللجان الإقليمية

# الفهرس

64	تشكيل مبادرات مجتمعية
64	مراحل تشكيل المبادرات المجتمعية
<b>66</b>	<b>اليوم التدريبي السادس</b>
67	المناصرة (المفهوم والخصائص)
72	خطوات التخطيط لحملة المناصرة
74	التحليل المثلثي
76	اختيار الحل المناسب
82	تشكيل شبكة الحلفاء لدعم القضية
84	مهارات الاتصال الفعال وتدفق المعلومات
<b>89</b>	<b>قائمة المراجع</b>

## المقدمة التعريف بالدليل

يعدُّ هذا الدليل تصميمًا خاصاً لمشروع جسور الحوار، الذي تنفذه منظمة شركاء اليمن الدولية، ويعتمد على السياق المحلي لليمن بركيزة أساسية لعمل اللقاءات وكذا تحليل النزاع وحله.

يهدف المشروع الذي تم تطوير هذا الدليل على أساسه إلى:

١. تعزيز دور ومشاركة الفاعلين الدينيين اليمنيين<sup>(١)</sup> في المساهمة في عملية التوافق والانتقال السلمي السياسي في اليمن.
٢. زيادة مشاركة المواطنين اليمنيين على المستوى في عملية اتخاذ القرار وتوصيل أصواتهم إلى صانعي القرار على المستوى الأعلى.

هذا الدليل عبارة عن دليل إرشادي في مجال تيسير اللقاءات المجتمعية ومناصرة القضايا ووضع الحلول المناسبة لها، يستهدف شخصيات مؤثرة في المجتمع من قادة دينيين وناشطين، وكذا المعنيين والمسؤولين عن العمل التنموي من أعضاء مجالس محلية ومكاتب تنفيذية ومنظمات مجتمع مدني وقيادات مجتمعية، لاسيما في المناطق الريفية والنائية التي تحتاج إلى عمل مبادرات ولقاءات مجتمعية فيها من أجل التوصل إلى بناء توافق وإجماع حول القضايا المجتمعية ومدى أولوية الاحتياجات في المجتمع.

(١) الفاعل الديني هو أي شخص له نشاط ديني في المجتمع ويشمل كل إمام وخطيب وواعظ أو واعظة، ومعلم أو معلمة مواد دينية، سواء كان معلماً في مدرسة أو جامعة أو حلقة قرآنية، وكذا يشمل القضاة الشرعيين أو العاملين في المنظمات الخيرية ذات الطابع الديني.

## المراحل الرئيسية في البرنامج

### المرحلة الأولى: اختيار وتدريب الميسرين

في هذه المرحلة تم اختيار الميسرين وعددهم ٦ لكل محافظة (٣ ممثلي منظمات مجتمع مدني و٣ فاعلين دينيين) بناء على معايير تم وضعها بعناية كما يلي:

#### ١. معايير اختيار رجال الدين

- أن يتمتع بمستوى عالٍ من الثقة في المجتمع كأن يكون قد حصل على أصوات في انتخابات ما محلية برلمانية أو ما شابه»
- أن يكون لديه القدرة على الوصول والتأثير على نطاق واسع من الفئات المجتمعية ويحظى بالاحترام والتقدير من قبل المجتمع المحلي.
- أن يكون قد حل قضايا أو أن الناس يأتون إليه لحل مشاكلهم بشكل دائم.
- لديه القدرة على جمع التبرعات والقيام بمبادرات.
- أن يكون الاختيار مبنياً على أساس تنوع التمثيل المجتمعي والثقافي.
- أن يكون قد نفذ حوارات ومشاريع مجتمعية وأنشطة مناصرة ولا تزال لديه الرغبة في التنفيذ.
- أن يكون من رجال الدين الوسطيين وغير المتعصبين ولديه ثقافة.
- في حال كان خطيباً، يجب أن يكون ممن يرتاد مسجده العديد من المستمعين والمصلين ويتسم خطابه بالاعتدال والتسامح والدعوة إلى الصلح والوئام المجتمعي.
- ليس له علاقة أو ارتباط بالجماعات المتطرفة والمتشددة.
- يدعم التعايش والتسامح والحوار وينبذ التعصب.
- أن يكون المشاركون يعبرون عن التنوع الديني.

#### ٢. معايير اختيار المدربين من أعضاء المنظمات المستهدفة

- أن يكون عضواً فعالاً في المنظمة الشريكة.
- أن يكون لديه الخبرة الكافية في التدريب وإدارة الورش.
- لديه خبرة في مجال النزاعات المجتمعية أو بناء السلام.
- يحمل مؤهلاً جامعياً/أو دبلوم.
- لديه بعض مهارات التيسير وإدارة الحوار.
- لديه القدرة على كتابة التقارير.
- مقبول ومؤثر في المجتمع المحلي المحيط به.
- مع مراعاة التمثيل النسائي بما لا يقل عن ٣٠٪.



## المرحلة الأولى:

يتم تدريب هؤلاء الميسرين لمدة ستة أيام متتالية حول مهارات التيسير، ومهارات حل النزاع والمناصرة. خلال فترة التدريب يتم اختيار ٦ من الميسرين ليكونوا لجنة إقليمية والتي سيكون دورها في توصيل اهتمامات واحتياجات المواطنين إلى صانعي القرار على المستوى الأعلى. وبعد الانتهاء من التدريب ينتقل المدربون إلى المرحلة الثانية.

## المرحلة الثانية:

تجهيز اللقاءات الحوارية وتنفيذها. في هذه المرحلة يقوم الميسرون جميعاً بتحديد قائمة بأسماء المواطنين الذين سيتم دعوتهم لحضور اللقاء المجتمعي (٢٥-٣٠) لكل محافظة بحيث تكون شخصيات مؤثرة مع مراعاة التمثيل النسائي. ومن ثم يقوم الميسرون ( بدون اللجنة الإقليمية التي تم اختيارها في المرحلة الأولى ) بعمل جميع الأمور المتعلقة بالتحضير والتجهيز لتنفيذ اللقاء المجتمعي والذي سيستمر ليوم واحد وسيقومون بتقسيم المهام فيما بينهم حسب ما يتفقون عليه. سيستخلص اللقاء أهم القضايا والاهتمامات لدى المواطنين على المستوى المحلي ومن ثم تحديد ما هي أفضل الآليات لحلها وبعد ذلك تحديد المبادرات المطلوبة. تقوم اللجنة الإقليمية بالتركيز على القضايا التي تحتاج مناصرة على مستوى أعلى والبدء بعمل خطة مناصرة لها.

## المرحلة الثالثة:

تنفيذ المبادرات المجتمعية أو حملات المناصرة. يقوم الميسرون الستة الذين يشاركون في اللجنة الإقليمية بالبدء بعمل خطة تنفيذ المبادرات والإشراف عليها والخطة الزمنية (بالشراكة مع منظمة شركاء اليمن) وتقوم اللجنة الإقليمية كذلك بنفس الشيء للقضايا التي تحتاج مناصرة. ومن ثم يتم البت بالتنفيذ.

## المرحلة الرابعة:

لقاء الدروس المستفادة بعد الانتهاء من تنفيذ المبادرات وتسليم التقارير والتصفيات المالية سيتم التجهيز لعقد تدريب آخر متعلق بالدروس المستفادة من اللقاء المجتمعي السابق وكذلك المبادرات وسيكون هناك تدريب متقدم سيتم تحديده لاحقاً.

## المرحلة الخامسة:

لقاءات مجتمعية ومبادرات تماماً كما تم في المرحلة الأولى وبعد الخروج بالدروس المستفادة سيقوم الميسرون واللجنة الإقليمية بعمل جولة ثانية من اللقاءات والخروج بقضايا تحديد آلية التدخل. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن اللجنة الإقليمية مابين المرحلة الثالثة والخامسة ستقوم بتنفيذ لقاءات

متعددة مع صانعي القرار وذلك من أجل نقل اهتمامات المواطنين واحتياجاتهم التي تم طرحها خلال اللقاء المجتمعي إلى مستويات أعلى.

## المرحلة السادسة:

اللقاءات الإقليمية

في هذه المرحلة يتم عمل لقاء إقليمي للأربع المحافظات الشمالية ولقاء آخر للأربع المحافظات الجنوبية يهدف إلى ربط أصوات المواطنين مع القادة وصانعي القرار، وسيتم اختيار مجموعة من الميسرين لحضور هذا اللقاء بالإضافة إلى عدد ٥ من المواطنين من كل محافظة بالإضافة إلى مجموعة من ممثلي الحكومة.

## المرحلة السابعة:

اللقاء الموسع

وهذه تعتبر آخر مرحلة للبرنامج حيث يتم عمل لقاء واحد موسع لمدة يومين يضم فيه جميع المحافظات المستهدفة، يحضر فيه مجموعة ممن حضروا اللقاءين الإقليميين بالإضافة إلى قادة فاعلين، سידار اللقاء عن طريق شركاء اليمن أو سيتم تحديده فيما بعد. سيتم اختيار مجموعة من الميسرين لحضور اللقاء.



## منهجية إعداد الدليل

يأتي هذا الدليل في إطار بناء قدرات رجال دين وناشطي المجتمع المدني، ليصبحوا ميسرين في قضايا السلام والنزاعات المجتمعية، من خلال تزويدهم بمهارات التيسير للحوارات المجتمعية، وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من التعامل مع المشاركين في الحوارات المجتمعية، وتحليل القضايا، والتوصل إلى إجماع حول القضايا، ووضع الحلول المناسبة لها، ورسم خطط مناصرة للتوصل لحلول لمعالجة تلك القضايا.

وقد تم تصميم هذا الدليل وفق تبويب يختص بجانب تيسير الحوارات المجتمعية وتحديد احتياجات وأولويات المجتمع وبجانب بناء استراتيجية مناصرة لمعالجة القضايا التي ستخرج بها اللقاءات وإيصالها لأصحاب القرار والمعنيين.

ولقد حرصنا في هذا الدليل على تقديم المصطلحات والمفاهيم التي تتناسب في إطار الحوارات المجتمعية وتتوافق كذلك مع السياق المحلي، فبرغم تضخم المدارس في هذا المجال، فقد عملنا على تغذيته بما يتناسب مع الواقع اليمني، مستندين على أدلة محلية وعربية في ذات الجانب، بالإضافة إلى خبرات بعض الميسرين والمدربين اليمنيين في هذا المجال، وبما يتناسب مع أهداف البرنامج (جسور الحوار) الذي تنفذه منظمة شركاء اليمن الدولية.

سيتم عمل تدريب لمدة ستة أيام كاملة حول المواضيع التي تطرق إليها الدليل مع التركيز على مهارات التيسير والمناصرة. بقية المعلومات والمهارات المذكورة هي للاستخدام الفردي للميسرين وزيادة مهاراتهم.

# جدول التدريب

اليوم	المواضيع
الأول	افتتاح. مفاهيم النزاع وأنواعه. مفهوم الاختلاف والعنف. تحليل النزاع أدواته.
الثاني	استكمال أدوات تحليل النزاع. تحليل النزاعات وأهميته في بناء السلام. حل النزاع وأدواته.
الثالث	مفاهيم التيسير. مهارات وتقنيات التيسير. أساليب تفعيل التيسير. مهارات طرح الأسئلة.
الرابع	مهارات الوصول إلى اتفاق. المهارات الأساسية للتيسير. كيفية إدارة المواقف الصعبة.
الخامس	كيفية إدارة عمليات الحوار المجتمعي المعقدة. تشكيل اللجان الإقليمية. تشكيل المبادرات المجتمعية.
السادس	المفاهيم والمهارات الأساسية للمناصرة. تحليل بيئة السياسات. تحديد قضايا المناصرة وصياغة الرسائل. البناء على نقاط القوة وبناء التحالفات.

## اليوم الأول

اليوم الأول				الجلسة
المعارف أو المهارات المتوقع اكتسابها	الهدف من الجلسة	أسلوب التدريب والتطبيقات المستخدمة	موضوع الجلسة	الجلسة
<p>المعينات السمعية والبصرية المستخدمة: علبة كيريت - ورق أبيض - لاصق بخاخ - أقلام فلمستر بعدد المشاركين - داتا - ٣٠ - سماعات لفتين - ورق سفرة بلاستيكية</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كسر الجليد عن طريق التعارف.</li> <li>• تبادل الاحترام والوصول لضوابط.</li> <li>• يستطيع المشاركون أن يفهم النزاع وأن يكون لديه القدرة على تحديد الأنواع.</li> <li>• سيكون المشاركون قادرين على فهم جميع المفاهيم للتدخل مع مفهوم النزاع.</li> <li>• كما سيكون قادراً على فهم كيفية تكون ومراحل نمو النزاع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>هدف الجلسة:</b> تمكين المشاركين من معرفة المفاهيم الأساسية للنزاعات وأنواعها ومعرفة مراحل ومصادر ومكونات النزاع بحسب المرجعيات المحلية في سياق إدارة النزاع.</li> <li>• سيكون المشاركون لديهم المهارة في معرفة الأنواع والتعامل معها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عرض وإلقاء</li> <li>• المناقشة الجماعية</li> <li>• تمرين التعارف</li> <li>• (الكيريت)</li> <li>• تمرين الأيدي</li> <li>• تمرين شمس النزاع</li> </ul>	<p><b>افتتاح</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعارف</li> <li>• التوقعات</li> <li>• شرح برنامج التدريب واهدافه</li> </ul> <p><b>مفاهيم النزاع وأنواعه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مفاهيم أخرى تتداخل مع مفهوم النزاع</li> <li>• مراحل النزاع ومصادره تكوين النزاع</li> </ul>	<p>الجلسة الأولى 11 - 9</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سيكون المشاركون قادرين على معرفة أسباب النزاع بوضوح ومعرفة مصادره المختلفة والتعامل معه.</li> <li>• سيكون المشاركون لديهم مهارة في التمييز بين الاختلاف والعنف بالإضافة إلى قدرته على فهم أنواع العلاقات المتبادلة بين البشر.</li> <li>• ولديه المهارة لدفع الآخرين للتعايش.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>هدف الجلسة:</b> فهم طبيعة العنف وأن ليس كل نزاع يؤدي إلى عنف وإنما كل عنف مسببه نزاع بالإضافة إلى فهم الأنماط الخاصة بالبشر في التعامل مع العنف والنزاع.</li> <li>• <b>الاستفادة:</b> سيكون لدى المشاركين بالذات المهارة على تجنب العنف والعمل على الدعوة في إطار مجتمع بتوعيته ضد العنف وآلياته ويمكنهم من التعامل مع النزاع الذي قد ينشأ أثناء اللقاءات المجتمعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عمل مجموعات .</li> <li>• نقاش.</li> <li>• تمرين الستارة</li> <li>• لتعميق التعارف.</li> <li>• لعبة الأرضية المشتركة.</li> <li>• تمرين حديقة الزهور.</li> </ul>	<p><b>مفهوم الاختلاف والعنف</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم وإدارة العلاقة مع الآخر.</li> <li>• أنواع العلاقات المتبادلة بين البشر (مفهوم التعايش).</li> <li>• تأثير العلاقات المتبادلة على إدارة النزاع.</li> </ul>	<p>الجلسة الثانية 1:30 - 11:30</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• من خلال هذه الجلسة سيكون المشاركون لديه القدرة على استخدام أدوات التحليل وتحليل القضايا المجتمعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>هدف الجلسة:</b> قدرة المسيرين والخطباء على فهم آليات التحليل.</li> <li>• <b>الاستفادة:</b> نقل المهارات والعارف من قبل المسيرين والخطباء في استخدام أدوات وآليات التحليل الخاصة بالنزاع. وسيمكن المشاركين من تحديد أولويات المجتمعات بشكل جيد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فيلم قصير حول التعايش.</li> <li>• لعبة الشبكة وتمثيل أدوار.</li> </ul>	<p><b>تحليل النزاع وأدواته</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أدوات تحليل النزاع (أداة الخارطة-أداة البصلة).</li> <li>• تحليل أولوية القضايا.</li> </ul>	<p>الجلسة الثالثة 4:30 - 2:30</p>

سيتم التطرق في هذا الدليل كما يشير الجدول أعلاه إلى مواضيع متعددة لها علاقة بالنزاع من حيث الأسباب وآليات الحل، التيسير، المناصرة وإدارة الحوارات المجتمعية. يتم التطرق لهذه المواضيع على وجه الخصوص وذلك لأهميتها في سياق المشروع حيث وأن معرفة أسباب النزاع يسهل من معرفة آلية الحل والتي سيستخدمها الميسرون فيما بعد خلال اللقاءات المجتمعية للتعامل مع أي خلاف أو مشادات قد تطرأ بين المشاركين في اللقاءات الحوارية. كما أنها ستساعد المشاركين في تحديد الاحتياجات والأولويات المجتمعية التي تحتاج تدخلاً بعمل مبادرات. بالإضافة إلى أنها ستسهم في التعامل مع الخلافات التي قد تنشأ خلال تنفيذ المبادرات المجتمعية. كما أن معرفة مهارات التيسير مهمة جداً في هذا المشروع لأن ميسري اللقاءات الحوارية سيقومون بتيسير لقاءات حوارية في المحافظات المستهدفة. المناصرة والمبادرات المجتمعية ستساعد الميسرين وأعضاء اللجنة الإقليمية في عملية المناصرة فيما بعد.

وقبل أن يتم التطرق إلى كل هذه المهارات والمعارف لابد أولاً من التعرف على استراتيجيات بناء الثقة والتي سيتم ذكرها لاحقاً

بناء على السياق اليميني والظروف التي تمر بها البلد فانه من المتعارف أن أي تدريب يأتي لتلبية فجوات خاصة بمهارات ومعارف تبني مسارات السلام لذا فإن معظم المشاركين في البرنامج يمتلكون الحدود الدنيا مع الأخذ بالاعتبار أن هناك ميسرين لديهم مهارات متقدمة خاصة بالتيسير والجلسات الحوارية ومنهم من ليس لديهم المفاهيم الأساسية لعمليات حل النزاعات وبناء السلام. كما أن من المنطقي والتسلسل الذهني الخاص ببناء هيكلية هذا التدريب أن يتم خلق قاعدة معرفية مشتركة لدى المشاركين في مجال إدارة النزاع. كما أن التطرق إلى موضوع حل النزاع سيتمكن الميسرين من التعامل مع الخلافات التي قد تطرأ بين المشاركين في اللقاءات، وكذا أثناء فترة تنفيذ المشروع المجتمعي أو حملة المناصرة ويمكن أن تساعد في حث المشاركين على التطرق بعمق أكثر للقضايا المجتمعية التي يتم طرحها. موضوع تحليل النزاع فيما بعد سيوضح للمشاركين كيف أن المشاريع المجتمعية التي سيتم تنفيذها ستخفف من حدة النزاعات المجتمعية. كما أن تحليل النزاع أيضاً ينعكس على استمارات التقييم الخاصة بالبرنامج. بعد أن يتم إشباع موضوع النزاع بشكل يتماشى مع أهداف المشروع سيتم التدريب والتعمق بالمهارات الخاصة بتيسير الحوارات بشكل معمق وأكثر احترافية. لأنه هو الأساس الذي سوف يقوم به المشاركون بالعمل على عكس تلك المهارات على الأرض في المحافظات المستهدفة

## استراتيجيات بناء الثقة بين المشاركين في عملية الحوار:

### بناء الثقة بين المشاركين

من الواجبات اللازمة للميسر والتي يجب أن يعطيها اهتمامه بشكل خاص بناء الثقة بين المشاركين في اللقاءات المجتمعية بحسب التوصيات التالية:

- في الافتتاح لأي لقاء حوارى يجب على الميسر التركيز على مفهوم التعارف ولكن ليس التعارف بالمعنى التقليدي وإنما التعارف المبني على مشاركة معلومات شخصية مثل تاريخ الزواج - عدد الأبناء - الاهتمامات الشخصية أو الأعمال الخيرية الطوعية. حيث يمكن أن يوجد أشياء مشتركة بين المشاركين.



- أثناء تنفيذ اللقاءات الحوارية ينبغي على الميسر حث المشاركين على تبادل التجارب التي تحتوي على مشاعر إيجابية مثل الفرح وتعلم تجارب جديدة. بالإضافة إلى الاهتمام بطريقة جلوس المشاركين والعمل على التأكد من أخذ وضعية جلوس متقاربة ومتجاورة بين الأعضاء المتعارضين والحرص على دخولهم في مجموعة نقاش واحدة لتعزيز روح التعاون وكذا حث الجميع على المشاركة.
- كما ينبغي خلق القواعد المشتركة من الاهتمامات والمعلومات والمشار التي تساعد على خلق التوافق بين المشاركين وخلق جو أكثر ثقة بينهم.
- وضع القواعد الأساسية.
- إعطاء ردود فعل إيجابية للمشاركين.
- التعبير عن المودة تجاه المجموعة.
- التعبير عن التعاطف مع مشاعر الآخرين عندما يشاركونها مع المجموعة.
- تبني الآراء المتعددة.
- التعامل مع -إدارة- ديناميكيات المجموعة غير البناءة.

اطلب من المشاركين أن يضعوا قواعد أساسية وأن يتم الالتزام بها، وتعليقها في موقع يشهده كافة المشاركين، كهذه القواعد «عدم المقاطعة والاستماع للطرف الآخر حتى يكمل فكرته، الالتزام بالوقت، عدم التجريح، نقد الفكرة وليس الشخص، وأي قواعد أخرى يطرحها المشاركون.

اطلب من المشاركين القيام باختيار كروت ملونة، كل شخص لديه كرت بلون محدد.

قسم المشاركين بين مجاميع عمل بحسب الألوان المشتركة، كتجسيد للبحث على النقاط المشتركة بين المشاركين.

اطلب من المشاركين ترشيح رئيس لمجموعتهم.

اطلب من المشاركين التعريف بأنفسهم، بطريقة مبتكرة بحيث تركز على التجارب الشخصية في حل النزاعات ودوره فيها، ما هي الأعمال الخيرية والإنسانية التي قاموا أو يقومون بها، ما هي المواقف الخاصة بهم التي جسدت العمل الجماعي والمشارك.

عرض برنامج اللقاء ما الذي سيتم مناقشته والزمن المخصص لكل محور.



ولخلق أجواء إيجابية والحفاظ عليها في عملية الحوار هو التركيز على التقاط الأشياء الإيجابية التي قيلت، وبدون حجر لرأي أي من المشاركين. وهناك أربع مراحل مختلفة في عملية الحوار، كل منها يتطلب شكلاً وأسلوباً مختلفاً من التيسير.

## تأمين أمن المشاركين

أمن المشاركين وسلامتهم بالإضافة إلى سلامة تنفيذ البرنامج تعتبر أولوية. لذا يتم الحرص على تحديد الزمن والمكان والظروف الملائمة لتنفيذ جميع الأنشطة بالإضافة إلى تهيئة جميع الوسائل الممكنة لتسهيل التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار سياق كل محافظة. كما لابد من الأخذ بعين الاعتبار ما يتم التصريح عنه من قبل المشاركين في المحيط الخارجي (خارج إطار التدريب) والذي يضمن سلامتهم في الدرجة الأولى وعدم تعرضهم لسوء الفهم أو أي خطر كائن. يعتمد كذلك موضوع الأمن على السياق المحلي والأمني وحساسية كل محافظة وهذا الأمر عائد للميسر نفسه حيث وأنه الأكثر دراية بواقع السياق المحلي لمنطقته.



## خلفية معرفية حول النزاع

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ما هو النزاع وما هي مراحل تعقده؟
- ما هي أهمية تحليل النزاع وأدوات التحليل؟
- ماهي أدوات التعامل مع النزاع؟
- ما هو بناء التوافق والإجماع وماهي مراحل بنائه؟

## مفهوم النزاع

حالة من الخلاف الذي قد يتطور إلى حالة من العنف بين الأفراد أو الجماعات بسبب التعارض في أمر أو أكثر من: الأفكار والمعتقدات، المصالح، العلاقات، والمعلومات.

مراحل تسلسل وتطور النزاع

النزاع عملية اجتماعية تبدأ بخلاف أو تضارب ثم تنمو وتتطور وتتفاقم وقد تصل إلى حالة عنف شديدة ويمكن أن يتم السيطرة عليها وتحجيمها خصوصًا إذا تم التعامل معها بحجية وبشكل إيجابي من المراحل المبكرة.

## المراحل:

١. **مرحلة الاختلاف في وجهات النظر:** وهي أدنى مرحلة من مراحل النزاع.
٢. **مرحلة عدم الرضى:** وهي المرحلة الثانية التي تنشأ عند الانحياز إلى إحدى وجهات النظر دون مراعاة الطرف الآخر بالاستماع إلى حججه وإشراكه في عمليات تقييم البدائل واختيار الأنسب.
٣. **مرحلة الاحتجاج:** التعبير العلني عن عدم الرضى، ترافقه الرغبة بإيجاد حل عن طريق التفاوض مع الطرف/ الأطراف الأخرى. هذه المرحلة هي أنسب مرحلة للتفاوض وحل الخلاف.
٤. **مرحلة ظهور المشكلة أو ظهور الخلاف:** تبدأ أضرار عدم حل الخلاف بالظهور على أحد الأطراف خصوصاً الطرف الضعيف، هنا تظهر بوادر اشتعال المواقف وبالتالي الانتقاد الحاد وحتى التهديد.
٥. **مرحلة النزاع:** تصعيد الخلاف واتساع تضارب الأهداف واتساع محاولة الكسب على حساب الطرف الآخر.
٦. **مرحلة العنف:** إلحاق الأذى والضرر، خسائر مادية ونفسية بالآخر.

## تحليل النزاع

عملية تحليل النزاع هي دراسة أو تحقيق منهجي لموضوع النزاع بهدف فهم أسبابه، تطوره والأطراف المنخرطين فيه، إضافة إلى تحديد وتحليل اللاعبين الرئيسيين في النزاع وعناصر تأجيج النزاع وعناصر تعزيز السلم، تساعد عملية تحليل النزاع على فهم أفضل لبيئة النزاع وبالتالي القدرة على وضع تقديرات واقعية للأنشطة والمقترحات وتجنب الوقوع في الأخطاء، وبالتالي، فإن عملية تحليل النزاع تعتبر مهمة لتقليل مخاطر القيام بالتدخلات التي قد تزيد من حدة الخلاف وكذلك لتحديد فرص واعدة موجودة في البيئة المحيطة لاستغلالها في تقليل الفجوة بين أطراف النزاع ومنع تفاقمها.

فيعد تحليل النزاع عملية تطبيقية لفهم حقيقة النزاع وفحصه عبر وجهات نظر متباينة، وعليه، يشكل هذا الفهم حجر الأساس الذي يتم تطوير الاستراتيجيات والتخطيط للمهام من خلاله. وتأتي أهمية التطرق إلى تحليل النزاع في هذا الدليل ليساعد الميسرين على فهم أدق للقضايا المبنية على نزاع والتي ستمكنهم من إدارة اللقاء المجتمعي بشكل احترافي والخروج بنتائج دقيقة تتناسب مع أهداف البرنامج وتلبي احتياجاته.

## أهمية تحليل النزاع

- الوصول إلى تحديد واضح للقضية محل النزاع.
- تحديد العناصر الأساسية لقضية النزاع.
- تحديد مصادر النزاع ومسبباته.
- تحديد درجة تعقد النزاع.
- رصد اهتمامات واحتياجات أطراف النزاع.
- رصد مخاوف ومشاعر أطراف النزاع.
- تحديد ارضية مشتركة لأطراف النزاع تمثل نواة للبدء في وضع حلول.
- رصد بدائل للحلول.

## أدوات تحليل النزاع

هناك الكثير من أدوات تحليل النزاع، نذكر منها على سبيل الذكر وليس الحصر وبما سيفيد تحقيق أهداف مشروع جسور الحوار:

- خارطة النزاع
- بصلة النزاع
- مثلث النزاع

## بصلة النزاع

- أداة لتحديد الاحتياجات والمصالح الحقيقية لأطراف النزاع، تتألف من ثلاث حلقات: الحلقة الأولى من الداخل تمثل الحاجات، الحلقة الوسطى تمثل المصالح والحلقة الأخيرة الخارجية تمثل مواقف أطراف النزاع فيما يتعلق بموضوع النزاع، يمكن كتابة طرفي النزاع في الجهة اليمنى وفي الجهة اليسرى من البصلة.

### الاستخدامات:

- تساعد بصلة النزاع في تحليل أسباب النزاع ومواضيعه وتحديد الاحتياجات والمصالح الحقيقية لأطراف النزاع كخطوة أولى بهدف معرفة مدى وجود نقاط توافق والتقاء في الاحتياجات والمصالح لدى الأطراف كنقطة انطلاق لتحديد شكل التدخل أو الوساطة لتشجيع الأطراف على التحاور للتوصل إلى حل مقبول تجنباً للدخول في متاهات التحديات والمواقف المتضاربة.



## خطوات عملية

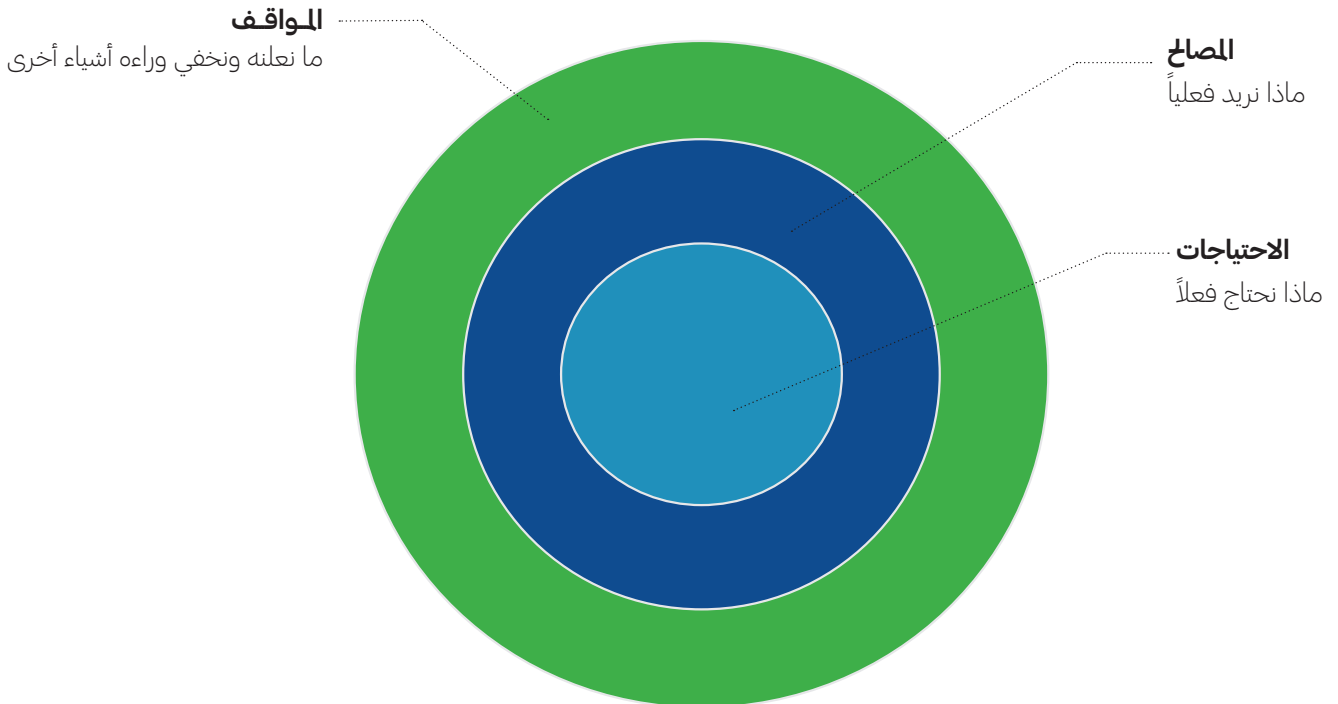
يتم طلب اللقاء بأطراف النزاع واللاعبين الرئيسيين الذين يهمهم حل النزاع بدعوة من طرفٍ ثالث محايد.  
يتم تشجيع أطراف النزاع الرئيسية على رسم بصلة مكونة من ثلاث حلقات:

الحلقة الداخلية تمثل احتياجاتهم (ماذا يحتاجونه بالفعل أو ما الذي يريدون الحصول عليه على أعمق مستوى)  
الحلقة الثانية تمثل مصالحهم (ماذا يريدون بالفعل الحلقة الثالثة هي الحلقة الخارجية وتمثل مواقف أطراف النزاع التفاوضية المعلنة وما يقولون إنهم يريدونه).

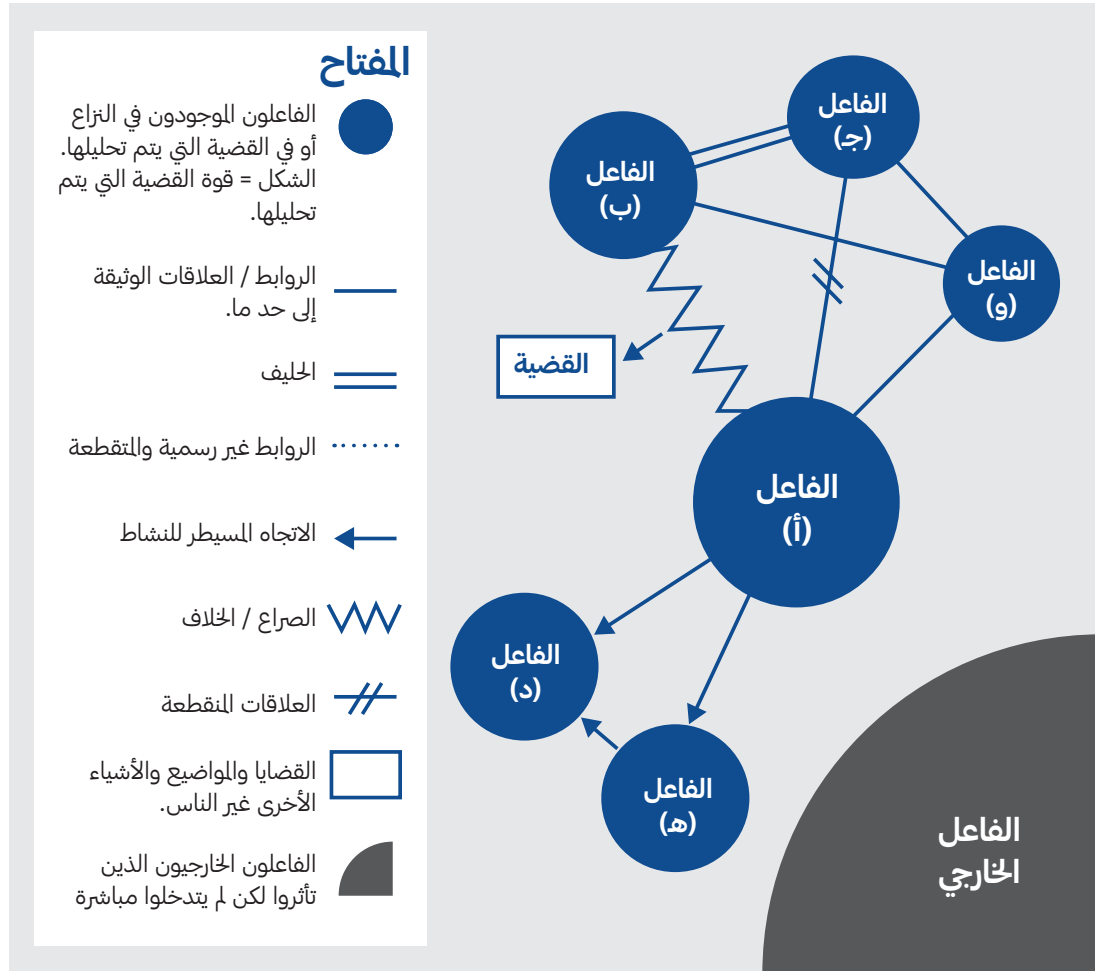
يتم كتابة أسماء أطراف النزاع في الجهات المتقابلة من البصلة - اليمى واليسرى- في حال كان للنزاع طرفان.

بما أن مصالح الأطراف مغلقة بمواقفهم، يتم مناقشة هذه الأطراف حتى تتمكن من إبراز هذه المصالح ومن ثم الاحتياجات وبالتالي محاولة اكتشاف نقاط التوافق والالتقاء بين مصالح واحتياجات طرفي النزاع. البحث عن حلول تعتمد على هذه المصالح والاحتياجات المشتركة وغير المتناقضة.

## بصلة النزاع



بالإضافة إلى معرفة أدوات تحليل النزاع فإنه من الضروري معرفة اللاعبين الرئيسيين في النزاع؛ سيساعد رسم خُطوط لتمثيل العلاقة بين مختلف الجهات الفاعلة، يمكن أن تمثل النقاط التالية أمثلة على ذلك كما في الرسم البياني التالي للاعبين الرئيسيين في النزاع:



## اليوم الثاني

المعارف أو المهارات المتوقع اكتسابها	الهدف من الجلسة	أسلوب التدريب والتطبيقات المستخدمة	موضوع الجلسة	الجلسة
<p>العينات السمعية والبصرية المستخدمة: افلام - فلبشارت - لوح خشب - علبة مسامير صلب حجم كبير - لاصق ورفي - لاصق بخاخ - حبال - مقص كبير - كروت ملونة - كرتين صغيرتين - بكرة حبال صغيرة- حلقتين صغيرتين.</p>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيكون المشاركون لديهم المعرفة الكافية للتحليل والتعرف على أداتين من أدوات التحليل.</li> <li>سيمتلك مهارة عملية في استخدام أداة التحليل.</li> <li>تحديد القضايا من قبل المشاركين ذات الأولوية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سيتمكن المشاركون من تحديد القضايا المجتمعية وتحليل تلك القضايا والتعامل معها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لعبة تشبيك الأيدي.</li> <li>لعبة المسامير.</li> <li>مجموعات عمل.</li> <li>جلسة نقاش.</li> </ul>	<b>استكمال أدوات تحليل النزاع</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>الثلث.</li> <li>الدائرة.</li> <li>أداة المسح للنزاع.</li> <li>تحليل وتحديد القضايا ذات الأولوية.</li> </ul>	الجلسة الأولى 11 - 9
<ul style="list-style-type: none"> <li>سترتفع المهارة المعرفية لدى المشاركون حول أنماط التعامل مع النزاعات.</li> <li>أدوات تحويل النزاع.</li> <li>كما سيكون لديهم المهارة الكافية في مجال الحوار والتفاوض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف من الجلسة:</b> تمكين المشاركين من المعارف الخاصة بالسلام السليبي والسلام الإيجابي بالإضافة إلى تزويدهم بالمهارات والمعارف الخاصة بتحويل النزاع.</li> <li>سيستفيد المشاركون والخطباء مهارات التدخل بتحويل النزاعات عن طريق الوساطة المجتمعية والحوار والتفاوض.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمارين فك العقدة.</li> <li>عمل مجموعات</li> <li>شبكة الكرة.</li> <li>دراسة حالة.</li> <li>مجموعات عمل.</li> <li>جلسة نقاش.</li> </ul>	<b>أنماط التعامل مع النزاع</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحويل النزاعات وأهميته في بناء السلام</li> <li>السلام السليبي.</li> <li>السلام الإيجابي.</li> <li>استكمال أدوات تحويل النزاع.</li> <li>الحوار والتفاوض والوساطة.</li> <li>أهميته ومفاهيمه واستراتيجياته وأدواته.</li> </ul>	الجلسة الثانية 11:30 - 1:30
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيكون المشاركون لديهم المهارة والمعرفة بأدوات حل النزاع في المصالحة المجتمعية بشكل خاص.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف من الجلسة:</b> تمكين المشاركين من المهارات الخاصة بحل النزاعات.</li> <li><b>الاستفادة:</b> سيتمكن المشاركون من امتلاك مهارات حل المشكلات والقضايا عن طريق التحكيم والمصالحة المجتمعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محاكاة.</li> <li>لعبة أدوار.</li> <li>عصف ذهني.</li> <li>الاعتماد على الواقع.</li> </ul>	<b>حل النزاع وإدارته</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>التحكيم والصالح.</li> <li>المصالحة المجتمعية كأداة فعالة للحل.</li> </ul>	الجلسة الثالثة 4:30 - 2:30

### ملاحظة:

ستجد شرحاً مبسطاً عن أداتي الخارطة والثلث في الدفقات..

## حل وتحويل النزاع

### المفهوم

#### حل النزاع

يركز حل النزاع على التوصل إلى اتفاق حول قضايا محددة وإنهاء العنف فوراً. وغالباً ما يؤدي ذلك إلى تسوية تتناول قضايا سطحية، ولكنها لا تعالج الأسباب الأعمق لتلك المشكلات أو العلاقات التي تضررت بسبب النزاع. وكثيراً ما تؤدي مثل هذه التسوية إلى حل مؤقت أو وقف لإطلاق النار أو ما يسمى «السلام السلبي»، أي غياب العنف. وقد يشمل فقط الجهات الفاعلة الرئيسية التي شاركت بشكل مباشر في العنف.

#### تحويل النزاع

يركز تحويل النزاع على الانتقال إلى ما بعد الاتفاق على قضايا محددة لمعالجة الأسباب الجذرية التي تدفع النزاع إلى حل تلك القضايا. وهي تسعى إلى تغيير المفاهيم وتصحيح العلاقات التي تضررت بسبب النزاع، وليس فقط إنهاء العنف الفوري، بل منع العنف المستقبلي والنزاع من الظهور مجدداً. إنها تهدف إلى حل طويل الأمد و«سلام إيجابي» - ليس فقط غياب العنف وإنما بناء هياكل إيجابية، أو آليات، أو علاقات، أو عوامل أخرى لتحل محل العنف ومنع العنف في المستقبل. فهي تشمل، أو تأخذ في الاعتبار مصالح مجموعة متنوعة واسعة من الأطراف المتأثرة بالصراع، وليس فقط أولئك الذين شاركوا مباشرة في العنف.

## أدوات تحويل النزاع

هناك الكثير من أدوات تحويل النزاع، سنذكر بعضاً منها على سبيل الذكر وليس الحصر، وبما سيخدم هذا الدليل في إطار الحوار المجتمعي:

### التفاوض Negotiation

طريقة لحل النزاع يشترك فيها طوعاً طرفان أو أكثر لمناقشة خلافاتهم والوصول إلى قرار مشترك بخصوص أمر بعينه.

#### أساليب التفاوض:

- أسلوب المساومة
- الأسلوب القائم على المصالح
- أسلوب الحل المشترك للمشكلات

## سياسات

١. سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.
٢. سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعطيم التفاوضية (التشكيك).
٣. سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضيق والحصار التفاوضية.
٤. سياسة إحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي.
٥. سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي.
٦. سياسة التناول المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.
٧. سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.
٨. سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

## الحوار Dialogue

هذا هو النقاش حيث يقوم المشاركون بإبداء وجهات النظر وتبادل الأفكار. الهدف هو أن يفهم المشاركون بعضهم البعض بشكل أفضل ومشاعر بعضهم البعض ووجهات نظرهم، وليس الضغط أو إقناع بعضهم البعض لتغيير آرائهم. وبالتالي، فإن الحوار هو اختلاف عن النقاش. يسعى الحوار إلى مساعدة الأطراف على التواصل في بيئة يشعرون فيها بالأمان عند التعبير عن أفكارهم والاستماع إلى الآخر. يكون الحوار إما بين طرفين متنازعين أو أكثر بهدف شرح المواقف أو إقامة الحجج عن طريق الأخذ بالرد لاستكشاف الآراء ووجهات النظر، أو بين طرفين متفقين لتعزيز نقاط الاتفاق وتبادل التصورات وتشجيع الثقة والذي من شأنه فيما بعد أن يزيد من المشاركة كونها أحد الأهداف الخاصة بعقد اللقاءات ضمن هذا المشروع.

## قواعد الحوار كأداة تعامل مع النزاع:

يفترض على أي جهة أو شخص يعتزم تنظيم استخدام أداة الحوار التنبيه للقواعد التالية:

- تحديد موضوع الحوار والهدف منه
- مناقشة الأصل قبل الفرع
- الاتفاق على أصل يرجع إليه
- اختيار المكان والزمان والإنسان المناسب

## ضوابط الحوار

١. الانطلاق من الأرضية المشتركة واحترام التخصص.
٢. التقدير المتبادل بين الأطراف باعتماد لغة متسامحة وتجنب التصلب واللغة الحادة.
٣. القبول بالنتائج بعد كل جلسة حوارية، وتحديد نقاط الاتفاق للبناء عليها في الجلسات القادمة.
٤. التعاطي مع الآخر بدافع من حسن الظن واحترام أفكاره ومعتقداته.
٥. تفهم الاعتبارات الأخلاقية والتراتب المجتمعي كتحديد مكانة الأب وكبير السن وغيرها.
٦. مراعاة الضوابط التقنية: كتجنب الإطالة أو اتباع قاعدة إيجاز غير مخل وتفصيل غير ممل.



المحور	الحوار	المُناظرة
الهدف:	التفهُّم	الفوز على طُول الخط
طبيعة السياق:	تعاوني	صدامي
الإجراء:	الاستماع بتمعُن من أجل الفهم وإيجاد الحلول	الاستماع من أجل اصطِداد الأخطاء وتكوين الحُجج المضادة
نوع التواصُل:	تواصُل من جانب طرفي الحوار	تواصُل من طرف / اتجاه واحد
افتراضات المشاركين:	امتلاك جزء من الإجابة والرغبة في استكشاف باقي الأجزاء دون رفضها وإمكانية القبول بها	امتلاك الإجابة الصّحيحة حصراً والدفاع عنها

## الوساطة Mediation

هي عملية تدخل يقوم بها طرف ثالث محايد لمساعدة الأطراف المتنازعة في الوصول إلى اتفاق مقبول نابع منهم هم.

### خطوات تسوية النزاعات من خلال الوساطة

- البدء في التوسط
- الاجتماع المشترك الأول بين الطرفين المتخاصمين
- الاجتماع المنفصل الأول بين الطرفين المتخاصمين.
- الاجتماع المنفصل الأخير بين الطرفين المتخاصمين.
- الاجتماع المشترك الأخير بين الطرفين المتخاصمين.
- الاتفاق وتحرير كتابته.

من المهم الإشارة إلى أن الخطوات المذكورة هنا على سبيل المثال لا الحصر، أي أنه ليس من الضروري الالتزام بها حرفياً وحسب التسلسل المشار إليه. عملية الوساطة هي عملية مرنة وتختلف باختلاف كل حالة طبيعة العلاقة بين الأطراف وديناميكية الوساطة نفسها. وفي أحيان قد تتم عملية الوساطة مرة واحدة في حال كان الموضوع غير معقد أو شائك. يقوم الميسر باختيار الطريقة الأنسب بناء على تقييمه للنزاع ومن بعد ذلك يتبع خطوات التيسير المناسبة.

كما أن كلاً من التفاوض والوساطة هي أساليب بديلة لتسوية المنازعات مع اختلافات في المفاوضات، تعمل الأطراف معاً لحل النزاع وتبني سياسة العطاء واتخاذها لتسوية أقل من مطالبهم بينما في الوساطة، تتطلب طرفاً ثالثاً محايداً ونزيهاً، لحل الخلاف، وحكمه ملزم للطرفين و في المفاوضات، يلتقي الطرفان بعضهما البعض، في الوساطة، يلتقي الوسيط الأطراف بشكل فردي أو مشترك لتسوية النزاع.

## المصالحة Reconciliation

إنها عملية للانتقال من السلام المؤقت نحو سلام دائم من أجل إنهاء الصراع من خلال البحث عن الحقيقة، تحقيق العدالة، إظهار الرحمة، وخلق نماذج علاقات جديدة. يحدث ذلك عندما تجد



الأطراف المتصارعة طريقة لتحويل مشاعر الكراهية والخوف والاشمئزاز تجاه بعضها البعض، وبناء التعاطف، وزيادة الثقة، وإقامة علاقات ذات منفعة متبادلة، من أجل تجنب عواقبها الوخيمة التي قد تؤدي إلى حلقة مفرغة من الصراعات التي تعاني من الثأر والعقاب. يهتم هذا البرنامج على وجه الخصوص بالمصالحة كونها أحد الركائز الأساسية لأي عملية انتقالية. يهتم برنامج جسور الحوار بالعملية السياسية الانتقالية وكيف يتم توصيل احتياجات واهتمامات المواطنين العاديين إلى السلطات العليا وصانعي القرار. وتعتبر المصالحة من المفاهيم الضرورية في تشكيل العملية الانتقالية لذا لزم التطرق إليها بشكل أكبر. وليس بالضرورة أن تكون المصالحة بين جماعات أو أطراف نزاع كبيرة، ولكن قد تحدث المصالحة بين الأفراد أو المجتمعات الصغيرة كذلك.

## إطار المصالحة Reconciliation framework

١. التعامل مع الماضي
٢. الاعتراف - تحول الصدمة النفسية.
٣. الجبر المادي للضرر.
٤. العدالة التعاونية: التعامل مع الهياكل والمنهجيات المفتقرة للعدالة مثل التمييز والاستبعاد السياسي والاقتصادي وعدم المساواة في الاستفادة من الموارد أو في توزيع الثروات.

## السلام والعدالة Peace and Justice

- الطريق من السلام السلي إلى السلام الإيجابي يمر عبر العدالة.
١. **السلام السلبي:** غياب العنف المباشر، مع غياب مظاهر التعاون بين الأطراف.
  ٢. **السلام الإيجابي:** غياب العنف الهيكلية والثقافي - مع وجود مظاهر تعاون بين الأطراف، وتحقيق نماذج مقبولة للعدالة الاجتماعية.

## المقدمات الأساسية للمصالحة The key principles for Reconciliation

١. تحديد أطراف المصالحة.
٢. استشراف مدى استعداد جميع الأطراف للوقف الفوري لأعمال العنف والانخراط في عملية المصالحة.
٣. اختيار الوقت المناسب للمصالحة.
٤. تهيئة الرأي العام وإيجاد الزخم الشعبي اللازم لمساندة عملية المصالحة.
٥. إجراء تقييم شامل لأسباب الصراع ووضع تصور واضح للقضايا محل الخلاف.
٦. وضع استراتيجية محددة وشاملة لمعالجة تلك القضايا مع تحديد الأهداف الاستراتيجية اللازم تحقيقها لإحراز تقدم في المصالحة والمبادرات والبرامج اللازمة لتكريس ثقافة الحوار وتحقيق الوثام والوفاق بين أطراف الشعب المختلفة.
٧. وضع خطة زمنية لمرحلة وإجراءات المصالحة.
٨. البناء على الجهود والمبادرات السابقة مثل وثيقة الأزهر لنبد العنف والالتزام بالحوار الوطني لحل القضايا الخلافية.

## مراحل المصالحة Stages of Reconciliation

١. القضاء على الخوف (العمل مع المجموعات بشكل منفصل).
٢. بناء الثقة (تحديد متى يمكن للمجموعات أن تلتقي بعضها).
٣. خلق روح التعاطف مع الآخر (إنشاء أشكال التعاون).

## عوامل نجاح المصالحة: Factors of Success for Reconciliation

١. **تقديم الحل السلمي:** ترتبط المصالحة بالحاجة إلى توفير حل سلمي للنزاعات. يجب أن يرضي هذا القرار جميع أطراف المصالحة. يجب على كل طرف أن يدرك أنه يجب عليه تلبية متطلباته واحتياجاته والاستجابة إلى تطلعاته الأساسية، مع ذلك يجب أن يكون الميسرون لعمليات المصالحة مدركين أن بدء «مواقف» الخصوم غالباً ما تكون مختلفة عن احتياجاتهم، وجزء من العملية هو لتخفيف الالتزامات العدائية لمواقف غير متوافقة على ما يبدو.
٢. تقديم التنازلات من أطراف النزاع على أساس التراضي وتعديل في أهدافها ومصالحتها بما يخدم الهدف الأسمى من المصالحة.
٣. **تبادلية الالتزامات:** التبادلية بين أطراف النزاع في الالتزامات الرسمية وغير الرسمية، التي ينبغي أن تشمل الوعود ووسائل التحقق لعدم تكرار الصراع. حيث سادت في سنوات النزاع أجواء العداء وانعدام الثقة، لذلك وجب على جميع الأطراف إظهار الحماسة والرضا لتغيير تلك المشاعر، وتقديم أعمال تمتاز بالبساطة إلا أنها تبرز النوايا الحسنة وتهدف إلى بناء علاقات سلمية
٤. يجب تحديد «المؤثرين» الرئيسيين للمجتمع ليتم تضمينهم في هذه العمليات. سوف يكون هؤلاء المؤثرون هم الأشخاص الذين سيحث انضمامهم في المصالحة في حد الآخرين على تقليل رفضهم للمصالحة.
٥. الدعم والمشاركة وذلك بدعم المؤيدين للحل السلمي ومشاركة الجميع أفراداً وجماعات ومنظمات وإقناع المعارضين ببلوغ هدف المصالحة.
٦. تجنيد مؤسسات المجتمع المدني لدعم مسار المصالحة الوطنية.



## تيسير

- عندما تكون المصالحة هشة/ غير مؤسسة على أرضية صلبة، يجب على الميسر أن يأخذ ما يلي في عين الاعتبار: -
١. قد يكون من الضروري إشراك المتخاصمين بشكل منفصل، حتى لو كانوا قد أجروا عمليات مشتركة من قبل.
  ٢. قد تؤدي الأحداث والتفاعلات اليومية إلى إثارة التوترات الماضية - يجب أن يكون الميسر على دراية تامة بموضع هذه التوترات.
  ٣. قد تكون قدرة الأفراد وقادة المجتمع على حل المشكلات والمشكلات ضعفت وقد يؤدي المفسدون دورًا مهمًا في رفض الإجراءات.
  ٤. سيسيطر انعدام الثقة على الوضع / المجتمع، ويجب تنفيذ تدابير بناء الثقة الصغيرة قبل معالجة القضايا الأكبر المتعلقة بتاريخ النزاع.
  ٥. من المحتمل أن تكون إمكانية وجود انطباع سلبي عن «الآخر» في البداية أعلى من ذلك بكثير، وينبغي أن يكون العمل الأولي على إيجاد الاهتمامات والقيم والخبرات المشتركة كأولوية.

## الإجماع

الإجماع هو عملية اتخاذ قرارات تعمل بصورة خلاقة لإشراك الأطراف والمعنيين في اتخاذ هذا القرار وتعد من أوقى ولكن من أصعب وسائل اتخاذ القرارات كون الجميع فيها معنيًا بالمصادقة على القرار فضلًا عن كون الجميع لعب دورًا في التوصل إليه من خلال المداولات والمناقشات التي تم طرحها حول المشكلة أو القضية موضوع الخلاف

## مراحل الإجماع

- تعد وسيلة الإجماع وسيلة حضارية ديمقراطية أصيلة حيث أن كل مشارك في العملية يمتلك حق التعبير عن الرأي وكذا حق الاعتراض.
- يمكن تطبيق عملية بناء الإجماع مع المجموعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة كما أنها تناسب القضايا والمشكلات التي تكون أطرافها والجهات المعنية بها متعددة ومتشعبة ومصالحها مختلفة أو متعارضة، ولذلك فهي وسيلة مناسبة لحل وتسوية الكثير من المشكلات والقضايا الخلافية التي تعيق التنمية والتغيير في المجتمعات المحلية.
- تتفاوت مراحل بناء الإجماع من ثلاث إلى عشر مراحل- تختزل أحيانًا عدة مراحل في مرحلة واحدة لكن جميعها تتضمن النقاط الجوهرية لعملية بناء الإجماع، وتتمثل هذه المراحل في:
١. التحديد الأولي للمشكلات أو القضايا التي تتطلب بناء الإجماع لحلها أو البت فيها.
  ٢. تحديد الأطراف المعنية بالمشكلة أو المرتبطة بالقضية.
  ٣. الدعوة للاجتماع.
  ٤. تصميم العملية.



٥. تعريف المشكلة وتحليلها.
  ٦. تحديد وتقييم خيارات الحلول.
  ٧. اتخاذ القرار.
  ٨. صياغة الاتفاقية والمصادقة عليها من الأطراف المعنية.
  ٩. التنفيذ.
- الصورة التالية هي تفصيل لأنواع النزاع، وأدوات تحليله، وآليات حله وتحويله، والأسباب والمسببات..

من أدوات تحليل النزاع المتعارف عليها، نموذج اسبيتروا التالي:

## نموذج تحليل النزاع – SPIITERROO

<p><b>من مصادر واضحة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>احتياجات متناحرة - مادية (المسكن والطعام والمياه والأرض ومصادر أخرى).</li> <li>عدم المساواة في الحصول على السلطة والموارد.</li> <li>قضايا اقتصادية.</li> <li>قضايا سياسية.</li> </ul> <p><b>مصادر غير واضحة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>احتياجات متناحرة أولم يتم الحصول عليها - عاطفية ونفسية وشخصية وروحية (كالحاجة إلى القبول، الانتماء والاحترام).</li> <li>عواطف - غضب وخوف ومرارة وكراهية وحسد.</li> <li>الإيمان والقيم.</li> <li>تصرفات - تحيز وتعصب.</li> <li>وجهات النظر والصور النمطية والافتراضات.</li> <li>سوء الاتصال وسوء الفهم.</li> <li>الجروح النفسية.</li> <li>مثل نموذج «إيسبرغ» حيث من الممكن أن تكون أسباب النزاع الرئيسية مخفية تحت السطح.</li> </ul>	<p><b>مصادر النزاع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أسباب رئيسية</li> <li>أسباب استفزازية</li> </ul>
	<p><b>أطراف النزاع</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أطراف النزاع المباشرون</li> <li>أطراف النزاع غير المباشرين</li> <li>أطراف آخرون مهتمون بالنزاع</li> </ul> <p>يجب الأخذ بعين الاعتبار احتياجات جميع الأطراف لحل النزاع.</p>

	القضايا المتنازع عليها ما هي القضايا المتنازع عليها والتي يجب أخذها بعين الاعتبار؟
<ul style="list-style-type: none"> <li>التمييز بين الاهتمامات والمواقف.</li> <li>التركيز على الاحتياجات.</li> </ul>	اهتمامات الأطراف
<b>ممارسات أطراف النزاع لتحقيق أهدافهم:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>عنفية.</li> <li>سياسية.</li> <li>اقتصادية.</li> </ul>	الأساليب المستخدمة من قبل أطراف النزاع
على جميع مستويات المجتمع . من هم الذين تأثروا بالنزاع، وكيف؟	تأثيرات النزاع
	محاولات حلّ النزاع
	نتائج محاولات حلّ النزاع
بما فيها التهديدات.	عوائق حلّ النزاع
ما هي السبل التي يمكن اتباعها لمحاولة حلّ النزاع؟ (مثلاً العمل مع ذوي النفوذ القوية في المجتمع). <ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي الممارسات التي أثبتت نجاحها في بيئة النزاع (مثلاً علاقات معينة، مجالات بناء الثقة) والتي قد تكون نموذجاً لحلّ النزاع، أو تعالج قصور الأساليب المتبعة حالياً؟.</li> <li>أين تتلاقى اهتمامات أطراف النزاع أو على الأقل لا تتناقض مع بعضها البعض؟.</li> </ul>	فرص حلّ النزاع

## نموذج حلّ المشكلات IGAWOS

يمكن استخراج من تحليل (SPIITEROO)	<b>القضايا والاهتمامات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي القضايا التي نحاول معالجتها في هذا الحلّ؟.</li> </ul>
(سؤال حلّ المشاكل)	<b>الأهداف التي تؤدي إلى جمع الحلول</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي رؤيتنا للمستقبل - أي، كيف نريد أن يصبح الوضع الحالي؟</li> <li>كيف يمكن تحقيق اهتمامات جميع الأطراف في حلّ واحد يقبله الجميع؟</li> </ul>

<p><b>يتضمن توصيات للعصف الذهني:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن الحديث في كل شيء. لا يوجد انتقاد أو «أفكار سيئة» حيث يستطيع الأطراف أن يعبروا عن وجهات نظرهم بحرية مطلقة.</li> <li>• هل يلبي هذا الخيار حاجات أو اهتمامات جميع أطراف الصراع بشكل دائم؟.</li> <li>• (١) هل الخيارات عملية؟ (٢) هل الخيارات مستقرة؟.</li> <li>• قد يوافق أطراف الصراع على معيار/معايير الحل النهائي، كالقوانين العشائرية أو الحكومية - وبالتالي يجب تقييم الخيارات بحسب هذا المعيار.</li> </ul>	<p><b>الممارسات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي أفضل الممارسات التي يمكن القيام بها لتحقيق الحل المرغوب؟.</li> <li>• عصف ذهني.</li> <li>• تقييم الخيارات.</li> <li>• اختيار أفضل هذه الخيارات.</li> </ul>
	<p><b>المشاركون</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• من عليهم القيام بهذه الأعمال؟.</li> </ul>
<p>(مثلاً، المعارضين لحل الصراع، قلة المصادر، أطراف يجب محاولة إقناعهم)</p>	<p><b>عوائق تنفيذ الأعمال</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يجب التعامل مع هذه العوائق؟.</li> </ul>
	<p><b>الديمومة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يمكن الحفاظ على الحل مستمراً؟.</li> <li>• كيف يمكن مراقبة عملية تنفيذ الحلول؟.</li> <li>• ما هي الأساليب التي يمكن الرجوع إليها لمعالجة صراعات مستقبلية؟.</li> </ul>

هناك العديد من الأدوات والاتجاهات لتحليل النزاع؛ والتي تم وضعها من قبل الخبراء والمهتمين ببناء السلام من منظمات دولية وإقليمية. حيث يعتمد استخدام اتجاه أو نهج بعينه في تحليل النزاع على الحاجة إلى مبادرة حوار، لأنه لا يوجد نهج موحد لتحليل النزاع في تصميم عملية الحوار، فيهدف تحليل النزاعات لفهم مختلف وجهات النظر وخبرات المجتمعات حول نزاع معين.

## اليوم الثالث

اليوم الثالث			
المعارف أو المهارات المتوقع اكتسابها	الهدف من الجلسة	أسلوب التدريب والتطبيقات المستخدمة	الجلسة
العينات السمعية والبصرية المستخدمة: كروت ملونة - أدوات التيسير - أقلام - فلبشارت - كراسي القاعة - حبال - دبابيس - لوحة فليينية.			
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيكون المشاركون لديهم المعرفة الكاملة حول المفاهيم واستخدام مهارات التيسير المجتمعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف من الجلسة:</b> تقديم المبادئ والمفاهيم الأساسية في مجال التيسير.</li> <li><b>الاستفادة:</b> (مساعدة الميسرين على تقوية البيانات والمفاهيم الخاصة بالتيسير).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>جلسات نقاش.</li> <li>تبادل الخبرات.</li> <li>محاضرة.</li> <li>عمل مجموعات.</li> </ul>	<b>مفاهيم التيسير</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>التعريف.</li> <li>المهارات الأساسية.</li> <li>مبادئ العمل في التيسير.</li> <li>العملية في التيسير.</li> <li>المحتوي في التيسير.</li> </ul> الجلسة الأولى 11 - 9
<ul style="list-style-type: none"> <li>المشارك لديه القدرة على ادارة وضبط الجلسات الحوارية المجتمعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف من الجلسة:</b> تعزيز مهارات الميسرين في مجال الحيادية والإنصات وإعادة الصياغة.</li> <li><b>الاستفادة:</b> امتلاك الميسرين مهارات تساعد في تنفيذ الجلسات الحوارية بمهارات إعادة الصياغة والإنصات الفعال والعمل على التحكم في سير جلسات الحوار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبادل الخبرات.</li> <li>محاكاة.</li> <li>لعب أدوار.</li> <li>محاضرة.</li> <li>عمل مجموعات</li> <li>نقاش.</li> <li>عرض فيلم.</li> </ul>	<b>مهارات وتقنيات التيسير</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>الحيادية.</li> <li>الإنصات الفعال.</li> <li>إعادة الصياغة - عدم الأخذ برأي واحد.</li> <li>التغذية العكسية.</li> <li>اختيار الفرضيات المطروحة.</li> <li>التلخيص.</li> <li>القدرة على جمع الأفكار.</li> </ul> الجلسة الثانية 11:30 - 1:30
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيمتلك المشاركون المعرفة الكاملة بالادوات واساليب الخاصة بالتيسير والتعامل مع مجاميع التركيز.</li> <li>سيمتلك المشاركون مهارات طرح الأسئلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف من الجلسة:</b> تعزيز قدرة المشاركين في مهارات أساليب تيسير الحوارات.</li> <li><b>الاستفادة:</b> سيتمكن الميسرون من تعزيز قدراتهم البدائية أثناء تنفيذ الحوارات وقدرتهم في طرح الأسئلة والتعامل معها والوصول إلى إجماع والاتفاق.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرين تنشيط</li> <li>جسر النار.</li> <li>جلسة عصف ذهني.</li> <li>محاكاة.</li> <li>لعب أدوار.</li> <li>محاضرة.</li> <li>عمل مجموعات</li> <li>نقاشية.</li> </ul>	<b>أساليب تفعيل التيسير</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>أساليب توجيه المسار الخاص بالحوار في الجلسات.</li> <li>أساليب سهولة التواصل في الحوارات.</li> <li>أساليب الاتفاق والإجماع.</li> <li>أساليب حل النزاع والخلاف.</li> <li>أساليب تحويل القدرات.</li> </ul> <b>مهارات طرح الأسئلة</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>اختيار وقت طرح الأسئلة وكيفيةها.</li> <li>كيفية توجيه الأسئلة.</li> <li>القدرة على التعامل مع الأسئلة.</li> <li>التفاعل مع الأسئلة.</li> </ul> الجلسة الثالثة 4:30 - 2:30



## تصميم وبناء الحوار المجتمعي

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ما هو الحوار المجتمعي؟
- ما هي مستويات تصميم الحوار المجتمعي؟

## مفهوم الحوار المجتمعي

الحوار المجتمعي هو لقاء، يجذب المشاركين من الشرائح المجتمعية المختلفة، ويخلق لهم فرص تبادل المعلومات ووجهات النظر، وتوضيح الآراء وتطوير حلول واقعية للقضايا ذات الأولوية والأهمية المشتركة بمجتمعاتهم».

وفي إطار مشروع جسور الحوار فإن الحوار المجتمعي سيشمل عدداً من القادة المؤثرين في المجتمعات المحلية على مستوى المديرية الثلاث المستهدفة في اللقاء المجتمعي على مستوى المحافظة.

## أهداف الحوار المجتمعي

تختلف أشكال وأنماط الحوار المجتمعي باختلاف المشكلة أو القضية، أو بمعنى آخر بأهداف الحوار ومخرجاته، وهذا ما يحدده ميسرو عملية الحوار، فهناك أهداف للحوار المجتمعي ذات العلاقة بموضوع محدد في سياق بناء السلام وحل النزاع وهي:

- إيجاد منبر للتواصل؛ حيث يتم منع العنف وإدارة النزاعات بشكل سلمي.
- دعم جهود التوافق وإنهاء تفشي العنف عن طريق بناء احترام متبادل وتجديد جسور الثقة في بعضهم البعض.
- إشراك أفراد المجتمع الفاعلة في هذه العملية لزيادة الوعي، ورفع معدل التوعية وحل المشكلات بشكل تعاوني لمخاطبة قضايا معينة تهم المجتمع.
- تشجيع الجماعات والفئات الاجتماعية المختلفة للتعامل مع اختلافاتهم دون تعصب.

## أما أهداف الحوار المجتمعي وفق مشروع جسور فهي:

- تحديد وترتيب أهم أولويات واهتمامات المجتمع.
- بناء استراتيجية مناصرة لتمثيل مصالح واحتياجات المجتمع لصانعي القرار.
- الاتفاق على التصميم الأساسي أو الهدف من مشروع المجتمع الذي سيعالج المشكلة المحلية الملحة.
- إشراك المشاركين في الحوار في النشاط المدني، وتعزيز التواصل والتعاون بين أعضاء المجتمع وصانعي القرار على مستوى أعلى.

## تصميم وبناء الحوارات المجتمعية

تراعي عملية بناء الحوارات منهجيات عدة للوصول إلى نتائج إيجابية للحوار المجتمعي، وبحسب أهداف وتصميم مشروع جسور الحوار، فإن تصميم الحوار المجتمعي سيكون وفق التالي:



تم بناء الحوار المجتمعي لمشروع جسور الحوار وفق المنهجية التي يبينها الجدول التالي:

المرحلة	التوصيف	الأهداف	المشاركون	الميسر
المرحلة الأولى على مستوى المحافظة	سيتم عقد لقاء مجتمعي بين ٣ مديريات مستهدفة لكل محافظة لمناقشة قضايا المديريات الثلاث، وتحديد أولوياتها، مع وضع آلية الحلول لها، وإيصالها للسلطة المحلية والجهات المختصة بالمحافظة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد الاحتياجات الأكثر إلحاحاً في المجتمعات المحلية في المديريات الثلاث.</li> <li>• معالجة المشاكل الخاصة بالتمثيل وتحديد أفضل الطرق لتوصيل الاحتياجات إلى صانعي القرار.</li> <li>• تشكيل مبادرات صغيرة لمعالجة المشاكل المحلية مثل حل النزاع ومعالجة شحة موارد إشراك الشباب.. إلخ.</li> </ul>	٢٥ مشاركاً يتوزعون ما بين المديريات الثلاث من خلفيات مهنية مختلفة ووجهات نظر سياسية متعددة، وشخصيات لها تأثير مجتمعي وتراعي كافة الفئات المجتمعية مع مراعاة تمثيل نسائي لا يقل عن ٣٠٪.	٦ ميسرين من ذات المديريات المستهدفة. سيتم تأهيلهم وتدريبهم على مهارات التيسير قبل انعقاد اللقاءات.
المرحلة الثانية على مستوى الإقليم	سيتم عقد لقاء على مستوى الأربع محافظات في الشمال، ولقاء آخر على مستوى الأربع المحافظات في الجنوب.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضع أطر متعلقة بالقضايا والتوصيات وعرضها على السلطات الأعلى من أجل مناصرة أكبر.</li> <li>• توطيد العلاقة بين الميسرين والقادة المجتمعيين والحكومة.</li> </ul>	سيضم اللقاء مجموعة من الميسرين وقرابة ٥ مواطنين عن كل محافظة ممن لديهم ثقل وثقة بين أوساط مجتمعهم، ومجموعة من ممثلي الحكومة المؤثرين سيقوموا بعمل أو بتصميم آلية ربط أصوات المجتمع المحلي في المحافظات على المستوى الإقليمي.	أعضاء اللجنة الإقليمية، بالشاركة مع شركاء اليمن.
المرحلة الثالثة على المستوى الوطني	سيتم عقد لقاء ختامي موسع لمدة يومين ويضم ممثلين عن المحافظات الثمان من الشمال والجنوب، لمناقشة سير المشروع بشكل عام.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ربط أصوات المشاركين مباشرة مع صانعي القرار.</li> <li>• إنشاء منتدى آمن لمناقشة القضايا التي ربما تم إغفالها في العملية الانتخابية.</li> <li>• تقديم توصيات قابلة للتنفيذ واتخاذ خطوات على مستوى المجتمع المحلي لبناء الثقة وتمكين التنفيذ الفعال للإصلاحات السياسية.</li> </ul>	سيتم اختيار مجموعة من المشاركين في اللقاء الإقليمي للمشاركة في اللقاء الختامي بالإضافة إلى القياديين الوطنيين.	سيتم تحديد الميسرين لاحقاً بناء على معايير تقييمية.



١٣

- على الميسرين والمنظمين التواصل مع/وكسب كبار السن، والشخصيات المؤثرة والفاعلة مع الأخذ بعين الاعتبار النساء، وقادة الدين من أجل إجراء أي عملية حوار مجتمعي، بالتعامل مع هذه الشخصيات المؤثرة في ذات المنطقة، وهذا لا يعني استبعاد الشباب والفقراء والفئات المهمشة الأخرى، بل ضرورة إدماجهم في عملية الحوار، لذا يجب على عمليات الحوار في المنطقة التأكيد على أنه من المهم استخلاص والإبقاء على الممارسات الجيدة من الحوارات التقليدية بالمنطقة، وفي الوقت نفسه تغيير العوامل التي تفسد ثقافة الحوار، كاستبعاد بعض الفئات.
- قد تتوسع طاولة الحوار كلما تقدمت مرحلة، والعكس صحيح كذلك قد تتحجم طاولة الحوار كلما تقدمت مرحلة، فالأمر مقرون بالأهداف التي تقوم عليها عملية الحوار المجتمعي.

## تحليل النزاع في سياق الحوار المجتمعي

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ما هي الاتجاهات اللازمة التي تستخدم في تحليل النزاع؟
  - كيف يمكننا أن نحدد القضايا التي يمكن أن يتناولها الحوار؟
- عند تصميم عملية الحوار؛ يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل النزاعات ستحدد جدوى وملاءمة الحوار للتعامل مع القضية أو النزاع. ففي حالة تناسب الحوار، يحدد تحليل النزاعات النوع والهدف، والتوقيت المناسب والجهات الفاعلة في عملية تصميم الحوار، وهذا ما سيقوم به المشاركون في اللقاءات المجتمعية التي سيسرها الميسرون.
- كما توضح في القسم الأول فإن هناك العديد من الأدوات والاتجاهات لتحليل النزاع؛ والتي تم وضعها من قبل الخبراء والمهتمين ببناء السلام من منظمات دولية وإقليمية. حيث يعتمد استخدام اتجاه أو نهج بعينه في تحليل النزاع على الحاجة إلى مبادرة حوار، لأنه لا يوجد نهج موحد لتحليل النزاع في تصميم عملية الحوار، فيهدف تحليل النزاعات لفهم مختلف وجهات النظر وخبرات المجتمعات حول نزاع معين.
- المصفوفة التالية تركز على نقاط رئيسية في تحليل وفهم النزاع وما يجب التركيز عليه في التوصل إلى نتائج ستركز عليها تصميم عملية الحوار المجتمعي.

التحليل المحور	التوصيف	الهدف	أسئلة التحليل
القضايا	يتم تحليل القضية لفهم النزاع من وجهات نظر مختلفة، بما في ذلك موضوعات وأوجه النزاع، وما يتجادل بشأنه المعنيون أو أصحاب المصلحة.	يساعد على توفير أسس تقييم ما إذا كانت مبادرة الحوار مناسبة واستراتيجية في المقام الأول أم لا. فهي تساعد منظمي الحوار على التعرف على نقطة دخول محتملة لمبادرة الحوار؛ تكون في توقيت وبشكل مناسب.	ما هي أصول النزاع؟ ما هي القضايا والاسباب الرئيسية في النزاع؟ ما هي مرحلة النزاع؟ أي طرف يعاني أكثر؟ كيف يتجلى النزاع ويظهر؟ ما هي الخيارات الممكنة لحله؟
السياق الذي يحدث فيه	غالبًا ما يكون إطار النزاع خارج ديناميكياته، فعلى الرغم من حدوث النزاع في إطاره المحدد وتأثره به، يظل للنزاع ديناميكياته الهامة، وثلاثة أنواع النزاعات المعنية هي: تاريخي، سياسي، واجتماعي أو ثقافي.	يصف القضايا أو الحالات التي تؤثر على النزاع وقد تكون ليست جزءًا منه.	ما هي الإطارات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية الحالية وتلك التي لا تزال في طور النشأة؟ حدد المناطق -التي تتواجد بها نزاعات وأخرى متأثرة بتلك النزاعات- تتماشى مع هذا الإطار؟ ما هو تاريخ النزاع؟
المعنيون / أصحاب المصلحة	يتضمن تحليل موقف المعنيين أو أصحاب المصلحة: تحليلًا للشخصيات وللجهات الرئيسية والثانوية، يليها تحديد لمواقفهم أو مطالبهم المعلنة (العامة) وأيضاً مصالحهم واحتياجاتهم الأساسية التي تكمن وراء تلك المطالب.	يوفر هذا التحليل الخلفية اللازمة لتحديد المشاركين في عملية الحوار، بالإضافة إلى تحديد المؤسسات والمجموعات والفئات التي لها مصلحة في هذه القضية. كما يُساعد أيضاً في تحديد النقاط التي يركز عليها الحوار.	من هم أطراف النزاع الرئيسيين؟ من هم الأطراف الثانويون في النزاع؟ مَن أيضاً لديه تأثير على مجريات الأحداث؟ ما هي المطالب العامة لهذه الأطراف؟ ما هي الفائدة العائدة على أطراف الحوار والمعنيين أو أصحاب المصلحة؟ ما هي احتياجات المعنيين التي تكمن وراء هذه المطالب والمصالح؟

## مهارات وأدوار الميسر

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ما هي المهارات الواجب توافرها لدى الميسر؟
  - ما هي الأدوار التي لابد أن يقوم بها الميسر في عملية حوار مجتمعي؟
  - كيف يمكنك بناء الثقة بين المشاركين؟
  - ما هي مهارات طرح الأسئلة؟
  - كيف يمكنك ترتيب جلوس المشاركين بطريقة قد تساعدهم على إجراء حوار إيجابي؟
- يهدف الحوار إلى خلق بيئة آمنة تسمح للمشاركين بتبادل خبراتهم وآرائهم؛ وأيضاً مخاوفهم وتطلعاتهم، لذا فإن مهارات الميسر هي التي تحدد مدى استعداد المشاركين لتبادل أفكارهم دون خوف من إصدار الأحكام، فيجب أن يشعر هؤلاء المشاركون بالأمان على المستوى الحسي والعاطفي؛ وبالتالي يجب على الميسر خلق -والحفاظ على- هذه البيئة الآمنة أثناء الحوار، وفي الوقت نفسه بناء الثقة بين أفراد المجموعة، وبسبب ذلك حددت شركاء اليمن الميسر المناسب كخطوة هامة في تحقيق أهداف الحوار المجتمعي.

## منهجية اختيار ميسرين وفق مشروع جسور السلام

تحديد شخصيات مؤثرة من رجال دين وناشطين من منظمات المجتمع المدني ويتم اختيار عدد ٢ من كل مديرية، رجل دين وناشط، بحيث يكون إجمالي عدد الميسرين لكل مديرية ٢، ولكل محافظة ٦ وسيتم تدريب عدد ٢٤ ميسراً لكل إقليم، وسيتم اختيارهم وفق المعايير التالية:

- أن يتمتع بمستوى عالٍ من الثقة في مجتمعه.
- أن يكون لديه القدرة على الوصول والتأثير على نطاق واسع على الفئات المجتمعية ويحظى بالاحترام والتقدير من قبل مجتمعه.
- أن يكون قد ساهم في حل قضايا في مجتمعه.
- أن يُقبل عليه أبناء منطقته عند وقوعهم بمشاكل وطلب منه حلها.
- نفذ وقاد عدداً من المبادرات المجتمعية التي انعكست فائدتها على مجتمعه.
- يدعم التعايش والتسامح والحوار وينبذ التعصب.

أما بالنسبة للمهارات الواجب توافرها في الميسر، فهي تختلف تبعاً لطبيعة الحوار وشكله، ولكن هناك خصائص مشتركة بين جميع الميسرين ينبغي توافرها؛ فهناك مهارات لابد أن يكتسبها ومعارف لابد أن يدركها، فيما يلي بعض منها والتي لابد توافرها وفق منهجية مشروع جسور السلام وسنفصل كل مهارة:

- الإنصات الفعال.
- مهارات توجيه الأسئلة.
- التلخيص.
- تحويل مسار الحوار.
- إدارة الخلاف.

- إتاحة فترات الصمت/ التقاط الأنفاس.
- القدرة على استخدام لغة الجسد بطريقة فعالة..

## الإنصات الفعال

هو الاستماع المركز لمجموعة من المعلومات حول موضوع ما، (١) لغرض التفهم الكامل للموضوع واستيعاب أفكار رئيسية من عند المشاركين بشكل دقيق و(٢) لجعل المشارك أن يشعر بأنه مسموع ومفهوم ومحترم. عندما يشعر بأنه فعلاً مسموع وشعوره وآراؤه لها قيمة فهو أكثر قابلية للاستماع إلى الآخرين. والانصات الفعال هو عملية تفاعلية تتم بالأذن والعقل والقلب. ولا يعنى المستمع يتفق مع المتكلم ولكن أن المستمع يسعى إلى فهم المتكلم بشكل أعمق ويبين للمتكلم فهمه.

## عناصر الانصات الفعال

**لغة الجسد:** مواجهة المتحدث أو المتحدثين، والاتصال بالنظر، ووضعية الجسد بشكل يترك انطباعات بالاهتمام بالمتحدثين.

**لا تحكم:** أي اهتم واسمع ولا تلق أحكاماً على ما يبدر منهم.

**الصمت:** عدم مقاطعة الآخرين.

**الأسئلة المفتوحة:** هدفها ليس الانتقاد أو إدخال رأي المستمع ولكن فهم قصة المتحدث، مثلاً (ماذا حدث بعد ذلك؟ ماذا فعلوا؟).

## إعادة المحتوى: إذا ما تقوله هو؟

**الاعتراف بالشعور:** أنت تشعر ..... أو يجعلك تشعر.

## مبادئ وقواعد الانصات الفعال

- التفرغ التام للمتحدثين وعدم الانشغال عنهم.
- تأكد من أن تركيزك بصرياً وذهنياً معهم.
- عدم التعميم.
- تجنب تصنيف المتحدثين.
- عدم المقاطعة.
- الانتباه للكلمات التي يستخدمها المتحدثون والرابط النفسي لها لديهم.
- قراءة المفردة غير اللفظية التي يستخدمها المتحدثون.
- التحكم بردود الأفعال حال الإثارة.
- التسليح بالصبر.



1

### أن الجزء النشط من الانصات الفعال يشمل:

تغذية الراجعة للمتحدث، حول ما طرحه وما سمعته من خلال تلخيص وإعادة الصياغة (بما في ذلك ما حدث؛ وكيف شعر المتحدث حول ما حدث؛ واحتياجات المتحدث أو اهتماماته أو أهدافه أو قيمه) التحقق من المتحدث لمعرفة ما إذا كنت قد فهمت بشكل صحيح، وإعطاء المتحدث فرصة لتصحيح فهمك أو إضافة معلومات.

## مهارات توجيه وتلقي الأسئلة:

السؤال أداة إيجابية خلاقة للحصول على المعلومات والمعارف في مختلف مجالات الحياة، وفي مختلف أنشطة البحث والدراسة والممارسة التطبيقية في مختلف مناحي الحياة، ويعتبر السؤال من أهم مهارات التفاعل الاجتماعي، لاسيما في مجال عملية الحوار المجتمعي، والتي تقوم على أساس معرفة مسببات القضايا والمشاكل والحلول والمعالجات المناسبة.

فيجب على الميسر، إدارة الحوار على نحو يتيح للمشاركين فرصة التعبير عن وجهات نظر مختلفة، واستكشاف أفكار متنوعة، والأهم من ذلك تقدير اختلاف آرائهم حتى يتمكن المشاركون من إيجاد أرضية مشتركة فيما بينهم، حيث يتحقق ذلك من خلال قدرة الميسر على طرح الأسئلة المتتابعة أثناء الحوار، فعلى الميسر القيام بالتالي:

### • أولاً: قبل السؤال

قبل المبادرة بالسؤال لابد من تحديد الهدف (ماذا تريد بالضبط من توجيه السؤال).

اربط السؤال بموضوع الحديث.

اعرف موقع من تريد سؤاله.

حدّد نوع السؤال والصياغة المناسبة له على سبيل المثال لا تقم بوضع سؤال قد يراه المشارك انتقادياً أو عدائياً.

لا تضع أكثر من سؤال في جملة واحدة.

ابتعد عن الأسئلة المتحيزة التي تتبنى وجهة نظر واحدة. وقد تتضح هذ النقطة عند تحليل النزاع ومعرفة القضايا المتنازع عليها في المنطقة.

## • ثانياً: طرح السؤال

تجنب العصبية وأنت تسأل.

اختر الوقت المناسب لطرح السؤال.

وجه السؤال بلغة بسيطة ومفهومة وإلقائه بنبرة فيها الحماس والود والتشجيع وإلقاء النظرة على الطرف الآخر أثناء إلقاء السؤال.

لا تكثر من طرح الأسئلة حتى لا تشتت ذهن المجيب، ولكي تضمن الإجابة عن كل الأسئلة التي تسألها.

استخدم مهارات الصوت (الصوت المرتفع أو المنخفض) لكي تضيفي على السؤال أبعاداً نفسية.

إذا كنت مع جماعة حاول أن تجعل أكثر الحاضرين يشاركون وتشجيع الذين يعزفون عن الإجابات لسبب أو لآخر ومحاولة استمالتهم تدريجياً نحو تلك المشاركة.

## • ثالثاً: تلقي الإجابة

عدم مقاطعة إجابة أحد أبداً.

الاستماع الجيد وعدم الانشغال أثناء إلقاء أحد المشاركين الإجابة.

الاهتمام لما يقوله أحد المشاركين في حالة إجابة أكثر من مشارك، بمعنى إعطاء كل منهما فرصة للإجابة على السؤال أو الاستفسار.

حث المشارك الآخر على الإجابة بصوت واضح.

التذكير بقواعد وآداب وسلوكيات المشاركة في حالة المقاطعة أثناء الإجابة.

## التلخيص

يجب أن يكون الميسر قادراً على عرض وتلخيص أفكار المشاركين في الحوار بإيجاز، وكفاءة، بعد أن يقوم المشاركون بعرضها

فالتلخيص خطوة أساسية من خطوات التيسير الجيد، حين نلخص فإننا نسرد باختصار الجوانب الأساسية من سياق عمل المجموعة بما فيها الأفكار المطروحة والآراء والعواطف والمشاكل والحاجات والخطط والاتفاقات. ولهذا فهو يساعد الميسر على توضيح وترتيب الأفكار المطروحة ويساهم في تسهيل بقية المحاور المطروحة ومناقشتها من قبل المشاركين، ويعد التلخيص مثل الربط من المهارات الأساسية الخاصة التي تتطلب مرناً عالياً وتركيزاً دقيقاً على الاستماع الفعال والتحليل إضافة إلى مهارة ربط المواضيع المطلوب تلخيصها في ذهن وتذكرها.





١

يمكن أن يساعد التلخيص في: (١) تسليط الضوء على النقاط الرئيسية التي تم مناقشتها وتنظيمها، والتي يمكن أن تساعد المجموعة على فهم القضايا وتقييمها وترتيبها حسب الأولوية، و (٢) إظهار للمشاركين أن أفكارهم وأصواتهم قد سمعت .

## تحويل مسار الحوار

يجب أن يكون الميسر قادرًا على إشراك جميع المشاركين في الحوار، من خلال إدارة حوار يمكن جميع المشاركين من التعبير عن آرائهم وأفكارهم بغض النظر عن طبيعة هذه الأفكار أو الآراء. كما ينبغي عليه أن يكون قادرًا على الارتقاء بالحوار والنقاش والانتقال إلى موضوعات مختلفة بطريقة مناسبة، والابتعاد عن المواضيع الحساسة التي تثير الحساسية بين المشاركين، قدر المستطاع.

## إدارة الخلاف

يمكن أن يؤدي تنوع الأفكار إلى خلاف ينشب بين الأفراد؛ لذا فمن المهم أن يتمكن الميسر من الحفاظ على حالة السلام والاحترام المتبادل في أي حوار مهما بلغت حدته أو عمقه. وتحقيقاً لهذه الغاية يجب على الميسر مساعدة المشاركين على فهم واحترام اختلاف وجهات النظر، وذلك لجعل الحوار مثمرًا بالإضافة إلى كونه جذابًا. (لتفاصيل إضافية الرجاء الاطلاع على القسم التاسع)

## إتاحة فترات الصمت/ التقاط الأنفاس

لا يقتصر دور الميسر فقط على طرح الأسئلة وإدارة المناقشات والمشاركات بين الأفراد بفاعلية، لكن يجب تخصيص الوقت والمساحة لكل منهم للتفكير في النقاش القائم والرد على تعليقاتهم في زمن كافٍ دونما تسرع أو حرج على إرادة أي من المشاركين حتى في إرادة عدم الرد على جانب معين من الحديث لغرض يستدعي ذلك عنده، كارتباك أحد المشاركين بالحوار، وتلغثمه دون أن يستطيع التحدث بسبب تشويش أو هجوم من قبل طرف آخر، هنا على الميسر أن يتيح لهذا المشارك التقاط أنفاسه وأن يصمت هو المشاركين لفترة بسيطة، ليستجمع أفكاره ويلملم حديثه ومن ثم يدعو للتحدث مرة أخرى، بكل أريحية وتركيز.

## استخدام لغة الجسد بطريقة فاعلة

يجب على الميسر أن يكون واعيًا للغة الجسد الخاصة بالمشاركين؛ ليدرك التوقيت المناسب لإعادة صياغة المناقشة في حال تصاعد التوتر أو جمود الحوار، أو مواصلة النقاش في حال إحرازه لتقدم يذكر.



فعلى سبيل المثال يجب التركيز والتطرق إلى إيماءات وتعبير الوجه من قبل المشاركين، وبيان إشارات وملامح الامتنعاض أو الاطمئنان، أو بعض حركات اليد التي تدل على التوجه نحو العنف أو فرض الرأي بقوة كإمداد اليد إلى أمام مشارك آخر، وهنا يجب على الميسر اختيار الأسلوب المناسب لتهئية المشاركين وامتصاص التوتر..

ومن ناحية أخرى، على الميسر أن يعي ويدرك لغة الجسد الخاصة به، أثناء التعامل مع المشاركين في الحوار، ويحرص كل الحرص على الابتعاد عن الإيماءات والإشارات التي قد يفهمها المشاركون سلبية، كإيماءات الامتنعاض أو الارتياح لأي طرح قد يطرحه المشاركون، أو إشارات الاتهام بإصبع السبابة، وغيرها من حركات الجسد، التي لابد أن يتعد عنها، وبما أن كل ميسر هو من أصل المجتمع الذي يعقد فيه الحوار، فإنه سيتمكن من التعامل مع المشاركين وفق لغة الجسد التي تتناسب معهم. مهارات إعادة الصياغة

يجب أن يكون الميسر قادرًا على أن يوضح ويعكس مرة أخرى للمشاركين الأفكار التي تمت مناقشتها أثناء اللقاء.

إن إعادة تشكيل « الرسالة » بصورة خلاقة وبناءة يسهل التأثير في كيفية استلامها. يجب علينا القيام بإعادة الصياغة عندما تكون لغة الكلام لغة تهجمية أو تحريضية الخ و/ أو عندما نعتقد أنه من المفيد تغيير صياغة الجملة من مظلمة وقعت في الماضي، إلى صيغة تتحدث عن احتياجات المرء حاضراً ومستقبلاً. أي تغيير التوجه الكلامي من حالة الماضي إلى حالة المستقبل. ليس القصد هنا عدم اعادة انتباهه للجانب الانفعالي. إن نبذ الإشارة إلى انفعالات الناس يمكن أن يقود إلى اتجاه سلبي معاكس ويزيد من تعقيد النزاع.

فمهارات إعادة الصياغة تتطلب إعادة أو تأطير موضوع معين بطريقة إيجابية، يساعد على التوصل إلى نتائج إيجابية وتوجيه أو ترشيد الطرح أو الخطاب.

## أدوار الميسر

في الغالب تبدأ عملية الحوار المجتمعي من موضع نزاع، ومن هنا جاءت الحاجة إلى عملية الحوار، ولذلك تتطلب توجيهاً سليماً لسير العملية الحوارية بشكل سليم وإيجابي.

وفي مشروع جسور السلام هذا، هناك أدوار عديدة للميسر سواء داخل عمل المجموعات الحوارية أو في مرحلة مناصرة القضايا ووضع الحلول لها، فدور الميسر عقب المجموعات الحوارية، وستكون أدوار الميسر في كل مرحلة بشكل عام وفق الجدول التالي:

المرحلة	عدد اليسرين	دور اليسر	الزمن	مخرجات اللقاء	ملاحظات
الحافظة ٣٣ مديريات»	٢ من كل مديرية (ممثل مجتمعي مدني، رجل دين).	تيسر عدد من اللقاءات المجتمعية في كل مديرية لتحديد الاحتياجات ومناقشة القضايا، وضع تصور للحلول المناسبة لها مع المشاركة في اللقاء من أبناء المديرية، وسيتم عقد ذلك على جولتين.	يوم لكل لقاء	تحديد الاحتياجات الأكثر إلحاحاً في المجتمع وخصوصاً المتعلقة بعملية الانتقال السياسية. معالجة المشاكل الخاصة بالتمثيل وتحديد أفضل الطرق لتوصيل الاحتياجات إلى المسؤولين. عمل مبادرات صغيرة لمعالجة المشاكل المحلية» كحل النزاعات المحلية، معالجة شحة الموارد، إشراك الشباب وأي أنشطة بناءة أخرى.	ملاحظة: سيتم اختيار ٦ مسيرين عن الشمال و٦ عن الجنوب، ممن لديهم المهارات والكفاءات في عملية المناصرة ممن سيعملون على إيصال القضايا والمشاكل من اللقاءات المجتمعية للمعنيين، وصانعي القرار.
الإقليم «أربع محافظات»	١٢ ميسراً (٧ مسيرين من إقليم الشمال، و٦ مسيرين من إقليم الجنوب).	تيسر لقاءين موسعين في صنعاء وعدن يضم عدداً من اليسرين بالإضافة إلى ٥ مواطنين من كل محافظة في الإقليم، وعدد محدد من ممثلي الحكومة، خلال فترتي الحوارين يقوم اليسرون الإقليميون بعمل لقاءات مرمنة مع النفاعلين المحليين لمناصرة القضايا.	يوم لكل لقاء	وضع أطر متعلقة بالقضايا والتوصيات وعرضها على السلطات الأعلى من أجل مناصرة أكبر. توطيد العلاقة بين اليسرين، القادة المجتمعيين والحكومة.	
الوطني «٢ أقاليم»	سيتم تحديده عقب انعقاد اللقاء الإقليمي	تيسر لقاء موسع ختامي يضم مشاركين من جميع المحافظات المستهدفات وممثلين من اللجنة الإقليمية وقادة وطنيين.	يومين	ربط أصوات المواطنين مباشرة مع صانعي القرار. إنشاء منتدى آمن لمناقشة القضايا التي ربما تم إغفالها في العملية الانتقالية. تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لاتخاذ خطوات على مستوى المجتمع المحلي لبناء الثقة وتمكين التنفيذ الفعال للإصلاحات السياسية.	

## المصفوفة التالية تبين المراحل المختلفة لعملية الحوار ودور الميسر في كل مرحلة، وماهية المسائل والمشاكل المرتبطة بمسار عملية الحوار:

بيان المرحلة	أنشطة تنمية المجموعة	المسائل والمشاكل المرتبطة بالعمل	المسائل والمشاكل المرتبطة بالمسار	دور الميسر وتدخلاته
<b>المرحلة الأولى:</b> التشكيل: مرحلة: «لماذا نحن هنا»، «ماذا سنفعل»، «أفكر كيف سأتكيف مع ذلك».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تكوين الفريق</li> <li>• تحديد موارد الفريق.</li> <li>• توضيح الأدوار والهيكلي.</li> <li>• وضع قواعد المجموعة.</li> <li>• توضيح مسار أخذ القرار.</li> <li>• مناقشة توقعات المجموعة.</li> </ul>	<p>يحتاج الأعضاء إلى وضوح الأهداف والغايات. ويمثل تعريف المفاهيم والألفاظ تحدياً. ويحتاج الأعضاء إلى المعلومات. وتكون توقعات الأعضاء مختلفة. ويكون الأعضاء قلقين حول مقدرتهم على المساهمة بفاعلية.</p>	<p>يكون الأعضاء منشغلي البال حول دورهم. ويتنبههم القلق حول كيفية عمل أعضاء الفريق معاً. ويكون مستوى القلق مرتفعاً شيئاً ما. وتوجد مشاكل حول القيادة والسلطة ولكن تبقى دائماً غير معلنة عنها. وتحجب الجمالة المشاكل الحقيقية. وتكون المشاركة غير متساوية.</p>	<p>توفير هيكل يمكن من تقليل الغموض. مساعدة الأشخاص على المعرفة الشخصية. تحدث عن التوقعات والرغبات والمخاوف. مساعدة الأعضاء على تقاسم خبراتهم. وضع الأهداف والغايات. تطوير القواعد الأولية الأساسية. العمل على تعريف المشروع والمصطلحات الأساسية.</p>
<b>المرحلة الثانية:</b> مرحلة «نحن نقوم بها بهذه الطريقة» أنا لا أصدق أنها قالت ذلك»، «لو استمعوا إليّ على الأقل».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدارة الاختلافات</li> <li>• استكشاف الاختلافات</li> <li>• جذور التزايدات دافع القيام بالخلاف أو استخدام العنف».</li> <li>• التشجيع على الاستماع خصوصاً الانصات الفعال</li> <li>• التركيز على المشكلة وليس على الشخص</li> <li>• السماح بالشعور بخيبة الأمل، كشعور شخص حاول أن يساهم في إيجاد حلول أو معالجة قضية، لكن لم يتمكن من ذلك وشعر بخيبة أمل.. كنوع من التنقيص والتعبير عن المحاولة التي قام بها.</li> </ul>	<p>يمكن أن يقاوم الأعضاء العمل. ويمكن أن تبرز الحاجات الشخصية وحاجات العمل في شكل مشاكل. ويبقى الأعضاء في صراع حول تحديد المشكلة ويكون هنالك عدم اتفاق حول المعطيات والأسباب. ويضغط الأعضاء على المجموعة للتقدم نحو حل.</p>	<p>ويمكن أن يكون الأعضاء في موقف دفاعي. وتظهر المناقشة. ولا يستمع الأعضاء بصفة حسنة. ويظهر القلق فيما يتعلق بالانخراط في الفريق. ويتم في بعض الأحيان تحميل القائد أو الميسر مسؤولية المشاكل. ويتم استقطاب الأعضاء. ويمكن أن يكون ذلك «لصالح» أو «ضد». ويرهن الأعضاء على نفوذهم وعلى التأثير على الأعمال بصفة غير مباشرة.</p>	<p>التركيز على الاختلافات والإقرار بها. قم بتسليط الضوء على أن احترام الاختلافات لا يعني أنه لا توجد أيضاً قيم مشتركة أو أنه لا يمكن العثور على أرضية مشتركة للتعاون. مساعدة المجموعة على ممارسة «الاستماع الفعال». التشجيع على التعبير عن المشاعر. العمل على تحديد أدوار الأعضاء والقائد والميسر. مراقبة الاتفاق الوهمي. القيام بالملاحظة. التركيز على تحديد المشاكل في إطار العمل.</p>
<b>المرحلة الثالثة:</b> «الاتفاق والتفاهم» مرحلة: «ألسنا رائعين وممتنين»، «نحن أحسن فريق تم تكوينه إلى حد الآن»، «لدينا حل حسن».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق التماسك بين أعضاء الفريق</li> <li>• وتدعيم الانتاجية</li> <li>• وضع الثقة والمحافظة عليها.</li> <li>• أفكار عاقمة.</li> <li>• مراجعة المعايير ومراقبة الفرضيات.</li> <li>• تجربة تنظيم الفريق.</li> <li>• التعاون والتنسيق.</li> </ul>	<p>تتفق المجموعة بسهولة حول المشاكل. تعمل المجموعة بشكل جيد مستخدمة المعطيات. ويتم فحص المعلومات ومناقشتها. ويتم طرح الاختيارات والحلول بسهولة. (خلق شعور لدى المشاركين بالارتياح عند مشاركة أفكارهم، والتقييم) وتنظم المجموعة ويكون من اليسر الوصول إلى اتفاق حول الحلول. ويبني كل فرد أفكاره على أفكار الآخرين.</p>	<p>ويبرز اتفاق حول المعايير. وتبدأ المجموعة في العمل معاً بصفة حسنة وتضع حسناً بهوية المجموعة. الشعور الحقيقي في بعض الأحيان «نحن» على حساب «هم». ويمكن للأفراد العمل بتشكيلات مختلفة. ويتم القيام بتبادل بناء للمعلومات. ويظهر إدراك المسائل ضمن مسار المجموعة.</p>	<p>ملاحظة ما يسير على الوجه الحسن. مساعدة المجموعة على إعداد معايير واضحة. توفير تقنيات جديدة للخلق ولتقاسم المشاكل. تشجيع المجموعة على الاختيار بالهيكلي. مراجعة الافتراضات. تشجيع المجموعة على القيام بأكثر قدر ممكن من العمل وتشجيع تقييم العمل والمسير. وينبغي أن يتقاسم كل أفراد المجموعة القيادة والمضي بالمسار نحو تحقيق أهداف الحوار.</p>
<b>المرحلة الرابعة:</b> (الختامية) مرحلة: «لا أصدق أن ذلك انتهى»، «ألا يمكننا القيام بعمل آخر معاً»، «فيه الكفاية، بقينا طويلاً على هذا الحال».	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدعيم الانتاجية النهائية/الاحتفال</li> <li>• التركيز على العمل والخطوات القادمة</li> <li>• إتمام التقارير.</li> <li>• مناقشة التعلم.</li> <li>• الاحتفال بالنجاح.</li> <li>• تلخيص وتبادل التعلم.</li> </ul>	<p>ويمكن أن يثير الإنجاز مسائل أخرى.</p>	<p>وتظهر ازدواجية على مستوى نهاية الحلقة العملية. ويمكن أن يكون الأعضاء غير راغبين في التقدم. وتظهر المشاعر مثل الفقدان والتدم والافتخار والرغبة في الاعتراف بالانتماء. وتحتاج المجموعة للاعتراف بالعمل المنجز.</p>	<p>القيام بتصميم طرق الاحتفال بالنجاح. تقويم الفارق بين الأهداف وما تم تحقيقه. مساعدة الأشخاص على التحدث في موضوع الاختتام. تمكين الأشخاص من التعبير عما لم تتمكن المجموعة من إنجازه. مساعدة الأشخاص على التعبير عن تقديرهم. تصميم شعائر اختتام تتبعها كامل المجموعة أو الأفراد. قم بمساعدة المشاركين في التوافق على خطوات قادمة واضحة</p>

## إدارة ديناميكيات المجموعة

وتختلف ديناميكيات المجموعة باختلاف المجموعات الحوارية، حيث يقدم الجدول التالي أمثلة عن كيفية تسيير الديناميكيات المختلفة للمجموعات

نوع المجموعة	دور الميسر	الأدوات المستخدمة (على سبيل المثال)
المجموعات «ذات المشاركات غير المتكافئة».	التعرف على المشاركين شديدي الهدوء/ كثيري المشاركة، ومحاولة التعرف على أسباب تصرفهم بطريقة معينة وشرح أهمية المشاركة والسماح للآخرين بالمشاركة.	<p><b>المشاركون شديدي الهدوء:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>دائرة حوارية (يتحدث المشاركون فيها في شكل دائرة)</li> <li>دعوة هؤلاء المشاركين للحوار</li> <li>استخدام مربع المحادثة (في كتابة الآراء والأجوبة)</li> </ul> <p><b>المشاركون كثيرو المشاركة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اعترف برغبتهم في الحديث، قبل الانتقال إلى (مشاركين آخرين).</li> <li>تواصل معهم بشكل فردي.</li> <li>راقب ديناميكيتهم «سلوكهم» وأعطاها اسماً.</li> </ul>
المجموعات التي تظل «في خلاف».	احتواء الخلاف؛ والتعامل معه بالتعاون مع أفراد المجموعة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعليق على ما يسمعه الميسر من المشتركين.</li> <li>تحديد الأسباب الشخصية للترّاع وتجنبها.</li> <li>استخدام أنشطة «تبديل الأدوار».</li> <li>التأكيد على الهدف من عملية الحوار.</li> <li>تذكير المشاركين بالقواعد الأساسية المتوافق عليها.</li> <li>حاول مساعدة الأطراف على تجاوز مواقفهم المعلنة للكشف عن مصالحهم واحتياجاتهم الأكثر عمقاً. إبراز الاهتمامات والاحتياجات التي يتم تبادلها بشكل متبادل أو لا تتعارض والبحث عن أرضية مشتركة (على سبيل المثال، الأهداف المشتركة لتحسين المجتمع).</li> </ul>
المجموعات «المهذبة أو المتوافقة سياسياً».	التعرف على الديناميكية الخاصة بهم ومحاولة إثارة ردود فعل صادقة، وأيضاً التفكير في الحاجة للحوار مع المشاركين.	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء استطلاع مجهول للرأي عند طرح الآراء المتطرفة أو الصادمة.</li> <li>تقسيم المجموعة الأساسية إلى مجموعات أصغر</li> <li>طرح الأسئلة الصعبة.</li> <li>تقديم وجهات نظر بديلة (فيديوهات ومقالات.. إلخ).</li> <li>شجع المشاركين على مشاركة «ما سمعوه» حول الموضوع، «ما يقوله الآخرون في مجتمعهم حول هذا الموضوع»، أو «ما الذي سيقوله الآخرون الذين يختلفون حول الموضوع» - يمكن أن يساعد هذا المشاركين على أن يكونوا أكثر راحة في مشاركة المزيد من الجدل أو الآراء التي لا تحظى بشعبية دون الحاجة إلى عرض هذه الآراء على أنها خاصة بهم.</li> <li>دعوة المشاركين إلى كتابة الأسئلة أو التعليقات على بطاقات الهوية التي يتم جمعها وقراءتها بواسطة الميسر للمناقشة.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تذكير المجموعة بالقواعد الأساسية (عدم استخدام الهواتف.. إلخ).</li> <li>• توزيع الأدوار داخل المجموعة (على سبيل المثال: الميسر، مشرف الجلسة وكاتبها).</li> <li>• سؤال المجموعة عن مدى اهتمامهم بعملية الحوار</li> <li>• تأكيد على الكيفية التي سيؤدي بها الحوار في نهاية المطاف إلى سماع أصوات المشاركين وتلبية الاحتياجات للمموسة من خلال الدعوة والمشروع المجتمعي.</li> </ul>	<p>التعرف على الديناميكية والتأكد على الحاجة للحوار.</p>	<p>المجموعات «غير المندمجة».</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• جعل المشاركين على علم ودراية بالسلوك الغالب على المجموعة.</li> <li>• تقسيم المجموعة إلى مجموعات فرعية.</li> <li>• طرح الأسئلة المرتبطة بالمشاعر والأسئلة التحليلية.</li> <li>• استخدام جولة يتم فيها منح كل مشارك وقتاً متساوياً للتحدث بصرف النظر عن حالته.</li> <li>• كإشراك المرأة، سيعمل بالضرورة على إيجاد مجموعات ذات قوى متوازنة، ويجب الحرص هنا على حث المرأة للمشاركة في اللقاءات المجتمعية لتفعيل هذه اللقاءات بصورة إيجابية تتجسد فيها عكس آراء جميع فئات المجتمع.</li> </ul>	<p>التعرف على الديناميكية (اختيار اللغة المناسبة، الألفاظ والإطار العام).</p>	<p>المجموعات «ذات القوى غير المتوازنة».</p>

كما من المهم استخدام الميسر لعدد من مهارات المشاركين، في حالة نشوب خلاف أو خروج عن المسار، بتنفيذ عدد من الأنشطة وتفعيل مهارات المشاركين من تمثيل أدوار، أو أنشطة ترفيهية يقوم بها أحد المشاركين أو بعض منهم.

### تقنيات للميسر في حال انحراف عملية الحوار عن مسارها

- إعداد أسئلة محددة تتعلق بأهداف الحوار، وتقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة لمناقشتها والعودة مرة أخرى بالنتائج التي توصلوا إليها.
- إعادة صياغة وتلخيص التصريحات التي من شأنها الابتعاد عن مسار موضوع الحوار، ومن خلال ذلك يقوم الميسر بالتركيز على موضوعات الحوار.
- تذكير المشاركين بأهداف الحوار والتوقعات التي وضعوها (التي يجب أن يتم تعليقها أمامهم بشكل واضح).
- تقديم مساحة بديلة للمشاركين لاستكشاف القضايا التي قد تكون ذات أهمية بالنسبة لهم، ولكن تم إزالتها من موضوعات الحوار، فيشير الميسر على سبيل المثال إلى إمكانية عقد أمسية أو اجتماع في توقيت آخر للراغبين في مناقشة مثل هذه القضايا، أو يمكن مناقشتها أيضاً أثناء وقت الاستراحة.



### خطوات عملية لمحاكاة تيسير حوار..

قسم المشاركين لأربع مجاميع عمل، واطلب من مجموعة أن تقدم محاكاة جلسة حوار لكل مرحلة من المراحل السابقة. توزيع الأدوار بين كل من «صانع قرار، رجل دين، ناشط مجتمعي، امرأة، مزارع، وميسر.. سيقوم المدرب بتعليم بعض المشاركين، لإثارة خلافات في بعض المجاميع، وأو التزام الصمت، سرًا دون أن يشعر الميسر لكل مجموعة، لمعرفة كيفية التعامل مع هذه الأحداث من قبل الميسر.

تنفيذ لعب الأدوار، ومن ثم أخذ الملاحظات والتعقيب من المشاركين على كل مجموعة ومن ثم التعقيب من قبل المدرب على عمل المجموعات، على كيفية التزام الميسر بدوره في كل مرحلة كما هو موضح أعلاه.

### أشكال الجلوس للمشاركين في عملية الحوار

على الميسر أن يختار شكل الجلوس المناسب لعملية الحوار، والذي يحدده من فئة المشاركين، ونوعية القضية أو المشكلة ذاتها، الجدول التالي يبين بعضاً منها ويوضح مزاياها وعيوبها:

شكل الجلوس	الأهمية	المزايا	العيوب
<b>شكل الدائرة</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>الجلوس على شكل دائري تم تصميمه لإبراز الترابط والتوافق، والمساواة داخل المجتمع.</li> <li>لأنها تخلق جواً رسمياً لا حميمياً للمشاركين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم جلوس جميع المشاركين وجهًا لوجه (لإزالة الهرمية الاجتماعية والسياسية القائمة).</li> <li>ثم إن جميع المشاركين مرئيون لبعضهم البعض وبالتالي زيادة التفاعل وبناء الثقة.</li> </ul>	مناسبة للمجموعات الصغيرة فقط (بحد أقصى ١٥ مشاركاً) لتحقيق النتائج المرجوة من الشمولية والمشاركة والتفاعل.
<b>شكل حرف U</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>هذا الترتيب يشجع على التعاون بين المشاركين.</li> <li>يفضل استخدامه عندما يكون هناك عدد كبير من المشاركين ومساحة واسعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسمح للميسر بأن يكون جزء من النقاش؛ ليلعب دوره بشكل فعال كمدير للجلسة بين مجموعتي المشاركين المتقابلين.</li> <li>كما أنه يتيح مساحة للعب الأدوار بشكل فعال وكذلك القيام بأي شكل من أشكال المحاكاة.</li> </ul>	مناسبة للمجموعات الصغيرة فقط (بحد أقصى ١٥ مشاركاً) لتحقيق النتائج المرجوة من الشمولية والمشاركة والتفاعل.



<p>شكل فصل دراسي</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا تستخدم كثيراً في جلسات الحوار المجتمعية. وغالباً تنفذ في إطار المؤتمرات أو في الجلسات العامة للحوارات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعد واحدة من ترتيبات الجلوس الأكثر تفاعلية لمجموعة كبيرة ومساحة صغيرة (أكثر من ٣٠ مشاركاً) من المشاركين في عملية الحوار المجتمعي.</li> </ul>	<p>مستوى التفاعل بين الميسر والمشاركين يمكن أن يقتصر على المشاركين بالصفوف الأمامية فقط، واستبعاد المشاركين بالصفوف الخلفية من المحادثة.</p>
<p>شكل حرف V</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يسمح بزيادة نسبة المشاركة بين المشاركين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هي أكثر ملاءمة لترتيب جلوس مجموعة كبيرة من المشاركين. وأكثر تفاعلية من وضعيّة جلوس الفصل الدراسي؛ حيث تمكن المشاركين من رؤية بعضهم البعض.</li> </ul>	<p>مستوى التفاعل بين الميسر والمشاركين يمكن أن يقتصر على المشاركين بالصفوف الأمامية فقط، واستبعاد المشاركين بالصفوف الخلفية من المحادثة.</p>

## مهارات بناء الثقة بين المشاركين:

يجب على الميسر والفريق المنظم لعملية الحوار القيام بما يلي:

- التأكد من موافقة المشاركين في عملية الحوار المجتمعي على «المكان المختار» وإلا فعليهم أخذ مقترحات من المشاركين وإيجاد البديل الذي يمكن الاتفاق عليه
- القيام بكافة المتطلبات الضرورية لوصول المشاركين إلى المكان المختار؛ يشمل ذلك توفير وسائل النقل والترخيص لدخول مقر الحوار المجتمعي إذا لزم الأمر، والتأكد من ملاءمة المكان لاستيعاب أي من المشاركين ذوي الاحتياجات الخاصة
- وفي حال تم رفض دخول أحد المشاركين بسبب وجود تحفظ أمني؛ ستتصاعد التوترات في سياق النزاع ويكبر العداء بين أفراد المجتمع، مما قد يعرقل عملية الحوار، لذا لابد من التعامل مع المسألة بحذر وحسن إعداد وتخطيط.

## الشروط والصفات التي لابد أن يتجنبها الميسر

- إعطاء الأوامر/القيام بدور القائد.
- الأستاذ الذي يعلم ما لا يعلمه مجموعة المشاركين.
- الحبير الذي يستطيع حل جميع المشكلات.



## اليوم الرابع

اليوم الرابع				
المعارف أو المهارات المتوقع اكتسابها	الهدف من الجلسة	أسلوب التدريب والتطبيقات المستخدمة	موضوع الجلسة	الجلسة
العينات السمعية والبصرية المستخدمة: لاصق ورقي - ورق - قطعة قماش - بكرة خيط كبير - لاصق ورقي - كروت ملونة - ورق كاي.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيملك المشاركون مهارات التعامل مع المجموعة فينبأ والقدرة على تطوير خيارات الحلول والوصول إلى التوافق والإجماع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف:</b> إكساب الميسرين وخطباء المهارات والمعارف في تحليل المشاكل وتطوير بدائل الحلول.</li> <li><b>الاستفادة:</b> سيكون الميسرون قادرين على التعامل في تحليل المشاكل والقضايا المجتمعية وتحديد بدائل الحلول المناسبة لكل قضية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>محاكاة</li> <li>نقاش</li> <li>لعب أدوار</li> </ul>	<b>مهارات الوصول إلى اتفاق</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل المشكلة من خلال معرفة المشكلة وأين تقع وتطوير البدائل والخيارات للحل.</li> <li>الوصول إلى حل واتفاق مشترك من خلال المعايير وتقييم الخيارات للحل والوصول إلى قرار.</li> <li>تطبيق الاتفاق ومتابعته.</li> </ul>	الجلسة الأولى 9 - 11
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيكون المشاركون لديه القدرة على امتلاك المهارات المطلوبة لتيسير والتعرف على الصفات الشخصية على المستوى الشخصي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف:</b> تعزيز مهارات الميسرين فيما يتعلق بمهارات تخطيط الجلسات وتقوية العلاقات الخاصة بالمجموعات ومهارات التلخيص الفوري ولغة الجسد.</li> <li><b>الاستفادة:</b> سيكون الميسرون قادرين على إدارة الجلسات المخطط لها مسبقاً واعتماد آليات الحوارات المجتمعية والقدرة على الخروج بمخرجات جيدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تمرين الشبكة.</li> <li>تمرين تصميم الجلسات.</li> <li>محاكاة ولعب أدوار.</li> <li>تطبيق عملي.</li> <li>عمل جماعي.</li> <li>تمرين جماعي.</li> <li>جلسة نقاش.</li> </ul>	<b>المهارات الأساسية للميسر</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>القدرة على التواصل الواقي</li> <li>التخطيط-التنفيذ-بناء الثقة</li> <li>تقوية العلاقات.</li> <li>الاستماع والانصات الفعال.</li> <li>صياغة وإعادة الصياغة.</li> <li>الربط.</li> <li>التلخيص الفوري.</li> <li>اعتماد المهارات اللفظية وغير اللفظية.</li> </ul>	الجلسة الثانية 11:30 - 1:30
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيكون المشاركون قادرًا على مواجهة الواقع الأكثر حرجاً وصعوبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف:</b> إكساب الميسرين المهارات الإنسانية وخاصة بضبط النفس والتوتر وعدم الإحياز.</li> <li><b>الاستفادة:</b> سيكون الميسر قادرًا على ضبط مشاعرة الخاصة بعدم الانجرار إلى العواطف للأطراف والحكم عليهم مسبقاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمل مجموعات.</li> <li>نقاش.</li> </ul>	<b>كيفية إدارة المواقف الصعبة</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>حدة العواطف وردود الأفعال.</li> <li>التخندق ووصف الآخرين سلبياً.</li> <li>التوترات والصراعات.</li> <li>الانحياز وعدم الانحياز.</li> </ul>	الجلسة الثالثة 2:30 - 4:30

## اختيار المشاركين

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على الأسئلة التالية:

- كم العدد المناسب للمشاركين في عملية الحوار؟
- ما هي الخصائص التي يمكن اتباعها عند اختيار المشاركين في الحوار؟
- ماذا يمكن للميسر فعله عندما يستحيل تضمين مجموعة كاملة من المعنيين/ أصحاب المصلحة في عملية الحوار؟
- كيف يمكن تحديد المشاركين والمعنيين وفق حساسية النزاع؟

ينبغي أن تهدف عمليات الحوار لضم مختلف المشاركين من مختلف الفئات الاجتماعية، والتي تعكس التنوع المجتمعي حسب المعايير الخاصة ببرنامج جسور حوار؛ لذا، يجب أن تكون معايير الاختيار مبنية على مبادئ العدالة والشفافية في الاختيار، حيث تشير عدالة الاختيار إلى صدق وشفافية عملية الحوار، واسترشادها بالاتفاقات الجماعية لضمان أن جميع الأطراف المعنية في الحوار، يرون نتائجها مشروعة ومبنية على أسس سليمة. وقبل تنفيذ الحوار واختيار المشاركين فيه ينبغي أن يتم تزويد الميسرين بمعايير اختيار المشاركين لحضور اللقاء المجتمعي، على سبيل المثال (العمر والجنس والدور في المجتمع ومجموعات الهوية المجتمعية الرئيسية) وعدد الرجال والنساء الذين ينبغي اختيارهم للمشاركة ولضمان سماع جميع الأطراف أثناء الحوار؛ يكون عدد المشاركين نحو ٢٥ إلى ٣٠-٣٥ أشخاص؛ وبهذا المشروع تحتوي المجموعات الحوارية من ٢٥ إلى ٣٠ مشاركاً، فكما هو الحال دائماً، يعتمد هذا على درجة حساسية الموضوع وشكل الحوار وأيضاً مدته الزمنية.

تشير بنية الحوار إلى تكوين الأفراد المشاركين في الحوار المجتمعي؛ والذي يمكن تحقيقه عن طريق الأخذ بعين الاعتبار: إلى أي مدى يجب أن يكون الحوار شاملاً؟ وما هي المجموعات التي يجب إدراجها في الحوار المجتمعي في مرحلة التصميم؟

ينبغي الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية عند اختيار المعنيين/ المشاركين في عملية الحوار:

المفهوم	الخاصية
عند اختيار منظّم الحوار للجهات التي ينبغي أن تدرج في مبادرة الحوار، يجب أن يتم الاتصال بمنظمات المجتمع المدني والقيادات الدينية، والجمعيات المهنية وقادة المجموعات الفتوية والشخصيات المؤثرة والفاعلة في المجتمعات المحلية.	التشاركية في صنع القرار
تكوين المشاركين يجب أن يكون شاملاً، يضمن مشاركة وحضور جميع قطاعات المجتمع التي عادة ما تكون مستبعدة من الحوارات أو المبادرات المجتمعية الأخرى. ويشمل ذلك وضع آلية لتوسيع مشاركة المعنيين في عملية الحوار، حيث يساعد مبدأ الشمولية على انخراط وتضمين وجهات نظر مختلفة من المعنيين في عملية الحوار أثناء جميع مراحلها.	الشمولية

مراعاة الفوارق بين الجنسين	في السياق الثقافي الملائم للمنطقة، من المهم أن نعرف كيف يمكن تمكين المرأة في عملية الحوار. لذا ينبغي اختيار شكل مقبول لعملية الحوار يشارك فيه النساء والرجال تتقبله التقاليد المجتمعية المحلية المتبعة، كأن يتم تخصيص المقاعد الخلفية للنساء أو ان يتم تخصيص أحد جانبي القاعة للنساء وحثهن على المشاركة والاصغاء لمداخلتهن.
إعطاء صوت لمن لا صوت له	الحوار هو وسيلة لجمع مختلف المشاركين نحو تقدير قيمة تنوع وجهات النظر وإيجاد أرضية مشتركة لحل أي نزاع ناشيء فيما بينهم أو معالجة قضية مشتركة، فمن المهم التأكيد على مشاركة هؤلاء المهمشين والمستبعدين من عالم الفئات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع. فمن خلال هذه الخطوة، يجب على منظمي عملية الحوار ضمان مشاركة الفئات المهملة في مننديات وتجمعات الحوار المألوفة.
التمكين	يجب على منظمي عملية الحوار ضمان أن المشاركين الذين تم اختيارهم لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم وآرائهم؛ وأيضًا مخاوفهم وتطلعاتهم، خصوصًا إذا لم يسبق لهم القيام بذلك في مننديات أو تجمعات حوار سابقة.
المعرفة والاهتمام	يجب تقييم والتأكيد على أن جميع الأفراد المحتمل مشاركتهم في عملية الحوار ملمين بالحوار المزمع عقده، كذلك يجب مراقبة درجة اهتمامهم تجاه عملية الحوار والتعامل مع القضايا المجتمعية. وهنا يجب التنوع، بالأخذ في الاعتبار الأفراد الأكثر دراية وأولئك الأقل معرفة بموضوع الحوار من داخل المجتمع، فالتمثيل المتوازن من كلا الفريقين يساعد على تقليل الفجوة المعرفية، وجعل عملية الحوار أكثر تشاركية ومليئة بالمعلومات، بدلًا من كونها مثل المحاضرة؛ أحادية الجانب.
الصفة والصلة	المعنيون الذين تستوفي فيهم كل ما سبق، أي هؤلاء من هم على دراية والمهتمون بموضوع الحوار، قد لا يكونوا ملائمين للمسألة الراهنة، فلا بد من صفة حقيقية وصلة بموضوع الحوار بحيث يكون من المحتمل أن يؤدي دوراً فاعلاً بعد الحوار ليس فقط إيجابية المشاركة في عملية المناصرة تنفيذ المشاريع الاجتماعية أو أي أنشطة اجتماعية أخرى.

على الرغم من ضرورة دعوة جميع المعنيين من أجل فهم متكامل عند تحليل النزاع، فهذا لا يعني بالضرورة أنه يجب تضمين الجميع في عملية الحوار النهائية. حيث يعتمد نجاح أي عملية حوار على مستوى التفاعل بين المشاركين ومقدار انخراطهم في عملية الحوار؛ الأمر المرجح تحقيقه بوجود عدد كاف ومناسب من المشاركين.



تذكّر

هناك طرق يمكن استخدامها لاختيار المعنيين عن طريق وضعهم بياناً على خريطة فعلية؛ بحيث يمكن تقسيمهم في مجموعات مختلفة كما في الجدول التالي:

الطرف المعني	الغرض
الجهات الفاعلة الرئيسية	من أجل المشاركة في عملية الحوار، الأعضاء المؤثرون في عملية الحوار.
الجهات الفاعلة الثانوية	الأعضاء ذوو التأثير الضئيل في عملية الحوار، لكنهم يتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بعملية الحوار.

## حساسية النزاع في اختيار المشاركين

يساعد تطبيق مبادئ حساسية النزاع في اختيار المشاركين في عملية الحوار؛ في التعرف على التداعيات غير المقصودة لعملية الاختيار، فمن المستحسن- قبل اختيار المشاركين في الحوار- إجراء تحليل للنزاع، وتعيين المعنيين من المجتمع المحلي، وباستخدام هذا التحليل والمؤشرات التي تنتج عنهما يمكن تعزيز قدرة المنظمين على فهم ديناميكيات النزاع في المجتمع، كما يؤمن هذا التحليل مدخلاً لمنظمي عملية الحوار لتحديد واختيار المشاركين المحتملين في عملية الحوار المخطط لإجرائها يجب أن يشمل أو يمثل الجهات الفاعلة الرئيسية في النزاع

يفضل في عملية اختيار المشاركين في الحوار، مراعاة مبادئ العدالة والشفافية؛ لأن اختيارهم أثناء نزاع قائم يحتاج إلى تطبيق مبدأ حساسية النزاع بعناية، لأنه قد يكون للمشاركين في الحوار وجهات نظر مختلفة حول النزاع القائم، والتي يمكن أيضاً أن تؤثر على أهداف عملية الحوار. بالنظر إلى أنه عادة ما ينظم المشاركون في عمليات الحوار على أساس طوعي، فإن درجة استعدادهم للمشاركة في الحوار مرتبطة بهم أنفسهم. حيث يمكن تحديد ذلك من خلال تقييم إرادة المشاركين والتزامهم بالانخراط في الحوار، وكذلك مستوى إيمانهم بعملية الحوار في حد ذاتها.

## إعداد المشاركين

يجب إعداد المشاركين بعد اختيارهم في عملية الحوار، من قبل الفريق المنظم لعملية الحوار، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف الاهتمامات التي أبدتها المعنيون في المجتمع المحلي.

وفي مرحلة إعداد المشاركين لعملية الحوار؛ من المفيد وضع توجيه للمشاركين -ومعهم- بطريقة تشاركية، منها:

التوجيه السلوكي	التوجيه الإجرائي	التوجيه لعمليات التواصل
يجب على الميسر أن يتأكد من وضع القواعد بين المشاركين ووضوح هذه القواعد؛ فذلك يساعد على ضمان دخول جميع المشاركين في الحوار باستعداد نفسي أكثر هدوءاً.	وتأتي في إطار العوامل الفنية أو التقنية في استعدادات المشاركين؛ وتشمل على سبيل المثال: دور كل مشارك وجدول أعمال الحدث المقام، بحيث يجب إعلام المشاركين بهذه المبادئ التوجيهية الإجرائية بطريقة واضحة وفي الوقت المناسب.	يجب أن تظل عملية حوار واضحة وشفافة طوال الوقت؛ فيجب على المشاركين التوصل إلى توافق في الآراء بشأن كل من عمليات التواصل الداخلية والخارجية على سبيل المثال كيف سيقوم المشاركون بالإشارة إلى أنهم يرغبون بالتحدث وكيف سيتم حماية المعلومات السرية والحساسة.
كما يجب على الميسر أن يُشجع المشاركين من أجل التوصل إلى نوع من الاتفاق بينهم جميعاً كالإرشادات السلوكية التي سيتبعونها خلال الحوار مثل عدم مقاطعة الآخرين وعدم القيام بالهجوم أو النقد الشخصي، الأمر الذي سيجعل جميع المشاركين في الحوار يشعرون بالراحة والالتزام تجاه عملية الحوار.		



الحوار

- ليس من الضروري تضمين كل المعنيين في عملية الحوار؛ فقط هؤلاء الذين يعتبرون ممثلين أساسيين في التوسط لإيجاد حلول جادة. وعند اختيار الجهات التي يجب تضمينها في عملية الحوار؛ من المستحسن استهداف أولئك الأفراد الذين لديهم القدرة على تقديم الالتزامات والاتفاقيات نيابة عن جهاتهم؛ وضمان حسن الوفاء بها..
- في بعض الحالات، قد لا يستطيع منظمو عملية الحوار دعوة المجتمع بأكمله لعملية الحوار، وذلك لأسباب عدة منها: الوقت والمكان، أو لأسباب تتعلق بالقدرة الاستيعابية. لكن بشكل عام يجب أن يكون المشاركون في عمليات الحوار ممثلين لجميع شرائح المجتمع المختلفة ذات الصلة؛ لذا [يمكن تفسير الإقصاء؛ على أساس التمثيل الشرعي] وإذا ما تم الطعن على هذا الإجراء، فيجب على الميسرين العمل مع ممثلي المجتمعات المحلية لمساعدتهم على فهم شكل ومعوقات الحوار، وإذا أمكن فيجب عليهم أيضاً العثور على ممثلين عن شرائح المجتمع المحلي المختلفة؛ التي لم يتم تضمينها في عملية الحوار. وسيكون من المفيد أيضاً للمشاركين في الحوار أن يقوموا بإجراء محادثات مع الفاعلين وأصحاب المصلحة قبل البدء في الحوار وذلك من أجل التأكد أن لديهم القدرة الكافية لتمثيل وجهات النظر لأولئك الذين لن يتمكنوا من حضور اللقاء.
- بعد إعداد قائمة المشاركين، وقائمة أخرى بمشاركين احتياط تكون جاهزة في حالة اعتذار أي شخص حال دون المشاركة.

## اختيار المكان وتحديد الزمان

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ما هو المكان المناسب لإجراء عملية الحوار؟
- كيف يتم تصميم جدول أعمال لعملية حوار؟
- كم عدد الجلسات اللازمة لبناء عملية الحوار؟ (دورة واحدة أو سلسلة من الجلسات المتتالية؟)
- كم من الوقت يمكن أن تستمر عملية الحوار؟

## مكان إجراء عملية الحوار

يعد المكان من المتغيرات الهامة التي يجب وضعها بعين الاعتبار لضمان إجراء عملية حوار مثمرة وبناءة، حيث يشعر المعنيون بالأمان والطمأنينة داخل محيطهم لمناقشة القضايا المطروحة، وبالتالي يجب أن يكون الموقع ذاته محايداً، وملأاً آمناً للمعنيين المشاركين في عملية الحوار، ويكون في ذاته داعياً لخلق مناقشات متعمقة وفاعلة فيما بين المشاركين على اختلافهم، ولضمان الحياد هنا، هو القيام بتقييم سياق القضية محل النقاش بعناية، فعلى سبيل المثال عند إجراء عملية حوار بين طرفين متنازعين على أرض، ليس من الحكمة إجراء عملية الحوار في الأراضي المتنازع عليها أو في أرض تخص أياً من الطرفين، على الأقل حتى يتم بناء درجة معينة من الثقة بين الأطراف المتنازعة. وعلى الرغم من ذلك، فاستخدام الأراضي محل النزاع كموقع لإجراء عملية الحوار المجتمعي قد يساعد أحياناً في بناء وتعزيز أواصر الثقة بين الأطراف المعنية؛ غير أنه حال حدوث ذلك - بعد دراسة وافية- ينبغي أخذ كامل الحيطة والحذر لكي لا يتحول هذا الجانب الإجرائي إلى معضلة حقيقية في طريق الحل.

## الزمان المناسب لإجراء عملية الحوار

عند النظر للجدول الزمني لعملية الحوار المجتمعي من خلال طريقة أخذ حال المعنيين بعين الاعتبار عند تحديد وقت إجراء عملية الحوار، والوضع الاجتماعي والاقتصادي، والنوع والعوامل الأخرى التي من دورها التأثير على الوقت المناسب لحضورهم عمليات الحوار، فمثلاً يجب الأخذ بعين الاعتبار تقسيم العمل بين الجنسين في مثل هذه المجتمعات الريفية؛ فإذا كان الرجل يعمل في الأرض في الصباح، تضطر النساء إلى جلب الماء من أماكن بعيدة، فلا تستطيع العودة إلى المنزل قبل منتصف اليوم، وتكرس معظم فترة ما بعد الظهر لإعداد وجبات الطعام للعائدين من أعمال الزراعة، الأمر الذي يجعل إجراء عمليات الحوار في الصباح في مثل هذه الحالة، أمراً غير فعال.

ومثالاً آخر، فعقد عمليات الحوار المجتمعي خلال أيام العمل يترتب عليه ترك المشاركين لعملهم من أجل الانضمام، وكذلك المشاركة في المناقشة، وهذا يعني أنهم سيسعون للحصول على إجازة إذا كانوا يعملون في القطاع الرسمي أو وقف أنشطتهم الزراعية لعدة أيام إذا ما كانوا مزارعين يعملون في الأرض. في إدارة وتيسير جلسات الحوار، يجب على ميسر كميسر تحديد توقيت مزمن كتصميم جدول أعمال الجلسات، وفق نموذج معين، يتحدد فيه عدد الجلسات ومحاورها والمدة الزمنية لتنفيذها، فيما يلي نموذج توضيحي لجدول أعمال جلسات الحوار بشكل عام، إلا أنه يجب تعديله وإعادة ترتيبه بحسب احتياجات وقضايا كل مجتمع.



الجلسة	المحور	المدة	ملاحظات
الافتتاحية «التمهيدية»	يقوم الميسر بعمل جلسة تمهيدية؛ يقوم فيها المشاركون بالتعريف بأنفسهم لبعضهم البعض والانخراط معًا في تدريبات لبناء الثقة من أجل بناء أرضية صلبة مبنية على الثقة والنقاش بشكل مريح والانخراط في عملية الحوار بصورة أكثر دافعية، حيث تتم هذه العملية بجلوس المشاركين في شكل دائري لتجنب جلوسهم بشكل هرمي، ويجب أيضًا على الميسرين تقديم أنفسهم حتى يدرك المشاركون أنهم جزء من عملية الحوار، وبناءً على الأجواء الموجودة بمكان الحوار «كقاعة مثلاً»؛ يمكن للميسرين الانتقال إلى الجلسة التالية لتعزيز الثقة بين المشاركين. يجب أن يطلب الميسر من المشاركين وصف توقعاتهم عن الحوار ويساعدهم على وضع توقعات واقعية، والقيام بإدارتها في الحوار.	٣٠ دقيقة	ينبغي أخذ استراحة قصيرة عقب الجلسة التمهيدية لتنشيط التفاعلات فيما بينهم، والبناء بشكل غير رسمي على تعارفهم الذي تم فيما بينهم في الجلسة الافتتاحية.
الأولى: القواعد	لضمان الوصول إلى نقاش جيد؛ يجب على الميسر اقتراح قواعد أساسية أو مبادئ توجيهية معينة لعملية الحوار؛ يمكن للجميع التوافق عليها، ويجب عليه التأكد من التزام المشاركين بالقواعد الأساسية أثناء عملية الحوار، كالسماح للجميع بإنهاء جملهم قبل الرد أو الالتزام بفترة زمنية معينة عند التدخل في عملية الحوار، علاوة على ذلك، يجب على الميسر أن يوضح للمشاركين أن الحوار قد يغلب عليه طابع النزاع عند نقطة معينة، وفي هذه الحالة من المهم عند التعبير عن رأيهم ألا يجعلوا الأمر شخصياً أو في اتجاه مهاجمة الآخرين. يقوم الميسر بعرض الأهداف والمحاور التي سيتم مناقشتها في الحوار وهي وفق مشروع جسور الحوار: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد وعمل أولوية لأهم احتياجات المجتمع</li> <li>• تصميم استراتيجية لتمثيل مصالح المجتمع لصانعي القرار</li> <li>• الاتفاق على التصميم الأساسي أو الهدف من مشروع المجتمع الذي سيعالج مشكلة محلية ملحة.</li> <li>• وإشراك المشاركين في الحوار في النشاط المدني</li> <li>• وتعزيز التواصل أو التعاون بين أعضاء المجتمع وصانعي القرار على مستوى أعلى.</li> </ul>	٣٠ - ٤٥ دقيقة	
الثانية: تحديد القضايا	يقوم الميسر بعرض المحاور التي سيتم مناقشتها وفق التالي: <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحديد القضايا التي يرغبون في مناقشتها وتحديد أولوياتها.</li> <li>• وضع استراتيجية حول كيفية إجراء المناصرة لتمثيل مصالحهم لدى صناع القرار.</li> <li>• بناء إجماع أولي حول كيفية معالجة واحدة أو أكثر من القضايا الرئيسية من خلال مشروع مجتمعي.</li> </ul>	٣٠ - ٤٥ دقيقة	الاطلاع على مصفوفة تحديد القضايا في محور المناصرة.



<p>الاطلاع على مصفوفة تحديد القضايا في محور المناصرة.</p>	<p>٣٠ - ٤٥ دقيقة</p>	<p>ومن ثم يستخلص الميسر من المشاركين قضاياهم واحتياجاتهم، التي سيتم مناقشتها ثم يعطي الفرصة للمشاركين للتعليق بوضع نقاط عليها، بشرط أن يحصل كل الأطراف المشاركة على نفس القدر من الوقت- والاهتمام- ليتمكن ممثلوهم من تقديم آرائهم بشأن هذه القضية بأريحية.</p> <p><b>ويمكن أن تتبع هذه الأسئلة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي أهم ثلاثة أمور نود أن نراها تحدث في مجتمعنا؟</li> <li>• ما الذي يعمل بالفعل بشكل جيد في مجتمعنا والذي يمكن أن يساعد في تحقيق هذه النتائج؟</li> <li>• ما الذي يمكننا القيام به شخصيًا كأعضاء في المجتمع لإحداث التغييرات التي نريد رؤيتها؟</li> <li>• ما الذي يمكن أن يساعد به صانعو القرار على مستوى الأعلى في معالجة هذه القضايا؟</li> <li>• كيف يمكننا إيصال مخاوفنا وأولوياتنا إلى صانعي القرار؟</li> <li>• كيف يمكن لصناع القرار أن يصبحوا حلفاء في عملية التغييرات التي نريد رؤيتها؟</li> <li>• لدينا الفرصة للقيام بمشروع واحد معًا كمجتمع لمعالجة قضية تهم مجتمعنا. ما هي القضية الأكثر أهمية التي يمكننا أن نعالجها؟</li> <li>• ما الذي يجب أن يكون الهدف الرئيسي للمشروع؟</li> <li>• من ينبغي أن يشارك في المشروع؟</li> </ul> <p>يجب ان يشعر المشاركون بالحرية في عدم الموافقة على الأفكار بدون هجوم شخصي أو انتقادات.</p>	<p>الثانية: تحديد القضايا</p>
<p>ويجب أن تكون هناك استراحة مُدّة ١٥ إلى ٢٠ دقيقة خلال هذه الجلسات لضمان فعاليتها.</p>	<p>لكل جلسة ٤٥ دقيقة</p>	<p><b>مناقشة القضايا</b></p> <p>يفتح الميسر المجال للمناقشة فيما بين الأطراف (٣ جلسات، وهذه النقاشات يمكن أن تتم بشكل مفتوح يتضمن جميع المشاركين طوال مدة الحوار، كما يمكن أيضًا أن تتم بانتقال الحوار في مجموعات ثم النقاش الجماعي. كما يمكن للميسر تخصيص أسئلة مختلفة يتم الرد عليها من قبل كل مجموعة، ثم تعرض في النقاش الجماعي.</p>	<p>الثالثة: مناقشة القضايا</p>
	<p>٣٠ - ٤٥ دقيقة</p>	<p>في هذه الجلسة، يحدد الميسر المجالات ذات الأهمية المشتركة التي تم التوصل إليها في الجلسات السابقة، واقتراح عرضها على المشاركين مرة أخرى للتصديق عليها، ثم يطالبهم الميسر بتقديم توصيات لكيفية المضي قدمًا من خلال ممثلي المجموعات المختلفة، وبعدها يقوم الميسر بتلخيص موضوع الحوار. والخروج بالقضايا والحلول التي بني عليها التوافق والإجماع بين المشاركين، وهنا يرجع بالاستعانة بالنماذج الخاصة بتحديد القضية المناسبة وذات الأولوية ووضع الحلول المناسبة لها المتوفرة في محور خطوات تنفيذ المناصرة لاحقاً في هذا الدليل..</p>	<p>الخاتامية</p>



## تيسير

- يجب على الميسرين التأكد من أن جميع المعنيين يمكنهم الوصول إلى المكان المحدد لإجراء عملية الحوار، مع الأخذ في الاعتبار سهولة وصولهم إليه مثل: توفير وسائل النقل واحتياجاتهم الخاصة، ومن أجل تحقيق أقصى نجاح لعملية الحوار، يجب اختيار مكان آمن ومحايد يسهل الوصول إليه من أجل ضمان قدرة المشاركين على العمل بصورة بناءة مع بعضهم البعض وكذا يضمن لهم إمكانية التحدث والتعبير بشكل آمن دون الشعور بأي تخوف.
- يجب على الميسرين التخطيط بعناية للجدول الزمني الخاص بعملية الحوار، والذي ينبغي أن يتم على أساس جداول المشاركين في عملية الحوار، وعند القيام بذلك ينبغي مراعاة السياقات الثقافية، فعلى سبيل المثال إذا كانت الجهات المعنية من المزارعين في المجتمعات الريفية، فإجراء عملية الحوار في الصباح الباكر أو خلال موسم الحصاد قد لا يكون مناسباً...!
- إن تنفيذ حوار فعال يتطلب من الميسرين -فضلاً عن المنظمين- النظر في جميع العوامل السياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية. وعادةً ما تسفر الحوارات عن مزيد من النتائج عندما يتم إجراؤها في أحيان تضمن مشاركة جميع المعنيين.
- إذا قام الميسرون بالتخطيط لعملية الحوار المجتمعي- أن يراعوا أحوال وانشغالات المشاركين، بأنشطتهم اليومية العملية أو الحياتية، حتى يشعر المشاركون بسهولة وراحة أكثر في الانضمام إلى عملية الحوار والإسهام فيه بشكل كبير إذا لم يكن هناك تدخل في واجباتهم المهنية والاجتماعية والأسرية.
- يجب إرسال وإشعار الدعوات للمشاركين بالمشاركة موضحة بالزمان والمكان قبل انعقاد عملية الحوار بأسبوعين..
- ينبغي عليك كميسر تقسيم وقت الجلسات بشكل مرن؛ بحيث يتوافق مع عدد المشاركين ونشاطهم في عملية الحوار ومدى احتمال توصلهم إلى اتفاق.
- يمكن للجلسات «الافتتاحية» التمهيدية وجلسات مناقشة القضايا أن تستغرق وقتاً أطول من المتوقع بناءً على عوامل تتطلبها الجلسات في إتاحة الفرصة لجميع المشاركين.
- إن نموذج جدول الأعمال المحدد لعملية الحوار يعتمد على الأهداف المحددة وكذلك المشكلة أو القضية التي تم تحديدها من قبل اصحاب المصالح، وهذا بدوره سوف يحدد ما إذا كان الحوار سيستمر ليوم واحد أو لعدة أيام أو أسابيع أو شهور، وربما أعوام، بحسب ما سيقتضيه السياق العام لإمكانية الحل،. إلا أن أهداف مشروع جسور الحوار حددت فترة تنفيذ وعقد جلسات الحوار أن تكون بيوم واحد للقاءات المجتمعية والإقليمية، ويومين للقاء الختامي.

## توقعات المشاركين في الحوار المجتمعي

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على السؤال التالي:

• كيف تدير التوقعات حول نتائج عملية الحوار؟

هناك طرق عديدة لإدارة توقعات المشاركين في الحوار المجتمعي، من بين أمور أخرى:

ينبغي لنتائج عملية الحوار أن تعكس أهداف مبادرة الحوار، ومن أجل تجنب عدم التوافق بين توقعات المجتمع ونتائج الحوار، يجب على منظمي الحوار صياغة خطة لتحقيق أهداف واضحة وواقعية منذ البداية، بالإضافة إلى تعريف واضح للنجاح والتخطيط لإنجاح الحوار

يجب إبلاغ المشاركين بوضوح بالأهداف المراد الوصول إليها في حالة بداية عملية الاختيار وفي بداية جلسات الحوار. وبهذه الطريقة يدرك المشاركون ما الذي تم التخطيط له في عملية الحوار، وآخر التحديثات ذات الصلة بما هو متوقع أن يحدث على المدى الطويل كنتيجة لمشاركتهم في الحوار، وهذه تعتبر وسيلة أساسية لإدارة التوقعات.

من بداية الحوار وأثناء انعقاده، يعد إشراك الأطراف الفاعلة بانتظام في الحوار لإبلاغ ومراجعة التوقعات الخاصة بعملية الحوار؛ هي طريقة أخرى لإدارة التوقعات، ومن خلال ذلك يتم إعادة شرح الأهداف الموضوعة مرة أخرى.

إحدى الوسائل الهامة والفاعلة في إدارة التوقعات من البداية؛ هو إدراجها واعتبارها الجزء التمهيدي من جلسات الحوار، فيطلب الميسر من المشاركين وصف توقعاتهم عن الحوار ويساعدهم في وضع توقعات واقعية، وإدارتها في هذه المرحلة من الحوار.

في الحالات التي لا يؤدي الحوار إلى ما يتوقعه المشاركون، لا ينبغي على منظمي الحوار؛ التظاهر بأن كل شيء يجري على ما يرام. ففي حالة عدم تحقق توقعات المشاركين؛ يكون من الأفضل الاعتراف بذلك وإعطاء المساحة الكافية لاستجلاء الحقيقة واكتشاف السبب وراء عدم تحقق الأهداف؛ وما الذي يمكن عمله لتحقيقها في مثل هذا الموقف

من أجل التخفيف من الآثار السلبية للشائعات السلبية المنتشرة حول الحوار؛ قم كميسر للجلسة بالاستماع إلى هذه الشائعات سواء داخل مجموعة المشاركين أو لمعرفة ما يقال في المجتمع المحيط عن عملية الحوار، وهنا يتطلب من الميسر تقديم صورة إيجابية عن أهمية اللقاءات المجتمعية وأثرها على عملية إحلال السلام والتنمية على أرض الواقع، كالتعامل بكل مصداقية وشفافية مع المشاركين، واستيعاب كافة ملاحظاتهم، كما أن اختيار ميسر من أبناء المناطق - كالذين تم اختيارهم - يعد نقطة هامة وبارزة لمواجهة هذه الآثار.

من ناحية أخرى بعد انتهاء الحوار؛ سيتعين على المشاركين التعامل مع توقعات المجتمع، لذلك لابد عليهم من الاستعداد بالردود على مثل هذه الأمور حال وقوعها؛ ويمكن إدارة توقعات المجتمع من خلال ما يلي:

- البحث عن خلفيات المشاركين مع مراعاة خصوصياتهم الاجتماعية والثقافية
- تطوير ردود واضحة ومحددة على التساؤلات المثارة؛ والتدرب على مهارة سرعة البديهة.
- تزويد المشاركين بمهارات كافية لتوصيل المعرفة المكتسبة إلى المجتمع المحيط؛ من أجل التأثير على عدد أكبر من أفراد المجتمع إيجابياً.

• الاعتراف بأن التغيير لا يحدث بين ليلة وضحاها؛ الحوار هو الخطوة الأولى لإحداث التغيير، والذي يجب أن يقترن بمبادرات وبرامج أخرى لتفعيل عملية التغيير المنشودة.

ينبغي على مصممي عملية الحوار المجتمعي؛ القدرة على إدارة التوقعات المتعلقة بنتائج مبادرات الحوار؛ كما ينبغي حسن إدارة توقعات كل من المشاركين والمجتمع المحلي.

قبل إقامة الحوار المجتمعي؛ لابد على الميسرين أن يسألوا المشاركين حول توقعاتهم بخصوص اللقاء، ويجب على المشاركين -إذا ما تجاوزت التوقعات نطاق جلسة الحوار ومحاوِر النقاش أو الحوار نفسه- الاتفاق على هدف يمكن انجازه وفقاً للوقت المتاح، ويجب توثيق هذا الهدف أو الأهداف بحيث يمكن لأي شخص -إذا أراد- بعد ذلك العودة إليه في وقت لاحق بسهولة ويسر.

## التعامل مع توقعات المشاركين

يكون للأشخاص الذين يعانون من نقص في الاحتياجات الأساسية في مناطق النزاع الشديد؛ توقعات أكبر عند مشاركتهم في جلسات الحوار. فغالباً ما يتوقعون حصولهم على مقابل عن مشاركتهم في الحوار -على سبيل المثال مكافأة أو تعويض مالي- وتجدر الإشارة إلى أنه لا تزال قضية التعويض المالي المدفوع للمشاركين تثير تساؤلاً أخلاقياً عما إذا كان من الملائم إعطاؤه للمشاركين أم لا، ولهذا فعلى ميسري اللقاء حل هذه المشكلة مسبقاً مع منظمي اللقاء؛ فإذا كان من الطبيعي دفع تكاليف السفر أو السكن أو بدل انتقال للمشاركين؛ فلا يجب أن يؤثر ذلك على التزامهم تجاه اللقاء، ففي بعض الحالات الأخرى يتم دفع بدلات يومية لهم لضمان المشاركة في أي حدث. بالنسبة لبرنامج جسور الحوار فإن الميسر يجب أن يوضح للمشاركين أنه سيتم دفع مبلغ مقابل إقامتهم وتنقلهم وهذا الأمر لابد توضيحه من بداية التواصل مع المشاركين.

ينبغي أيضاً أن تعطى الفرصة للمشاركين للتعبير عن توقعاتهم فيما يتعلق بالميسر، مما سيساعد الميسر نفسه لمعرفة ما هو متوقع منه، وإذا لزم الأمر؛ السماح له لتوضيح دوره في هذه العملية.

## اليوم الخامس

المعارف أو المهارات المتوقع اكتسابها	الهدف من الجلسة	أسلوب التدريب والتطبيقات المستخدمة	موضوع الجلسة	الجلسة
المعينات السمعية والبصرية المستخدمة: فليشارت - أقلام ملونة - لاصق - لاصق كرتوني.				
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيكون المشاركون قادرين على التعامل مع عدة مواقف صعبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف:</b> تعزيز المهارات والعارف حول العمليات العقدة في الحوارات المجتمعية وتعزيز المهارات الخاصة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.</li> <li><b>الاستفادة:</b> ستكون اللجان المجتمعية قادرة على فتح قنوات خاصة بالتنسيق الرسمية وغير الرسمية في إطار الحفاظ على وجه الخصوص المجتمعات المحلية والجالس المحلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نقاش.</li> </ul>	<b>إدارة عمليات الحوار المجتمعي العقدة</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>التعامل مع الجهات الفاعلة.</li> </ul>	الجلسة الأولى 11 - 9
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيكون المشاركون لديهم المعرفة عن مهام اللجان الإقليمية وكيفية تشكيلها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف:</b> بناء قدرات مؤسسية للجان الإقليمية وكيفية تشكيلها ومعايير عملها وتوزيع المهام بين أعضائها.</li> <li><b>الاستفادة:</b> ستكون اللجان الإقليمية قادرة على إدارة مهامها ومتابعة أعمال حل القضايا في الميدان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نقاش.</li> <li>عمل مجموعات.</li> </ul>	<b>تشكيل اللجان الإقليمية</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>مهام اللجان الإقليمية.</li> <li>تشكيل اللجان الإقليمية.</li> </ul>	الجلسة الثانية 11:30 - 1:30
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيكون المشاركون لديهم المعرفة عن أهداف المبادرات المجتمعية وكيفية تشكيلها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف:</b> عمل معايير تشكيل مبادرات وإعداد الخطط والنهجيات لعمل تلك اللجان على مستوى الديريات.</li> <li><b>الاستفادة:</b> ستكون المبادرات المجتمعية قادرة على إعداد خطط وإدارة المهام الابدائية وفق تلك الخطط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نقاش.</li> <li>عمل مجموعات.</li> </ul>	<b>تشكيل المبادرات المجتمعية</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>مراحل تشكيل المبادرات المجتمعية.</li> <li>نموذج خطة عمل.</li> </ul>	الجلسة الثالثة 2:30 - 4:30

## إدارة عمليات الحوار المجتمعي المعقدة

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على السؤال التالي

- كيف يمكننا إدارة عمليات الحوار المعقدة؟
- يتحدث هذا الجزء من الدليل وبشكل خاص عن كيفية التعامل مع الحوارات المعقدة والتي قد تنشأ لأي سبب.

تتناول إدارة عملية الحوار المعقدة بعدين رئيسيين، هو الجهات الفاعلة المعقدة والقضايا المعقدة. تهدف اللقاءات المجتمعية للخروج بقضايا مجتمعية مجمع عليها من قبل المشاركين في اللقاء المجتمعي، وسيتم التعامل والتعاطي مع هذه القضايا بطرق مختلفة، فمنها من تكون سهلة وبسيطة وهنا يتم التعامل مع المشاركين بكل أريحية ويسر، ومنها ما يكون صعبة ومعقدة وهنا يتطلب للميسر التعامل معها بكل حذر واقتدار كما في الجدول التالي:

القضايا	الجهات الفاعلة	المعالجات
يمكن تصنيف الحوار بالمعقد عندما تكون معالجة القضية التي يناقشها المجتمع حساسة للغاية أو متشعبة؛ ما يعيق عملية تبادل المعلومات ووجهات النظر. ويمكن تطبيق عملية تبادل المعلومات ووجهات النظر على الجوانب الأخرى لعملية الحوار؛ التي يسهل تحديد بعضها والتعامل معه، بينما يصعب التعامل مع البعض الآخر لتعقدها وبالتالي معالجتها.	تُعد عملية تحديد واختيار المعنيين في عملية الحوار المعقد؛ تحدياً حقيقياً بسبب الطبيعة الحساسة للجهات الفاعلة في المجتمع المحلي.	ومن أجل معالجة هذا الوضع المعقد؛ يجب أن يكون هناك رسم تفصيلي عميق للمجتمع وثقافته والمعنيين به، ومعرفة الحوار المحتمل ظهورهم؛ وقضايا هذا المجتمع الأساسية.
يمكن وصف معقد للحوار المجتمعي بنسب متفاوتة، اعتماداً على الإطار العام وموضوع النقاش.	وتزداد عملية الحوار تعقيداً بسبب الفارق بين المصالح والاحتياجات العلنية والخفية للجهات الفاعلة، وعدد ونوعية المشاركين من الجهات الفاعلة.	يتطلب التعامل مع الجهات الفاعلة المعقدة إعطاء ضمان لهم ومساعدتهم على فهم أهمية الجلوس على مائدة الحوار، يُمكن عقد اجتماع أولي مع الجهات الفاعلة الرئيسية لمساعدتهم على فهم فوائد الحوار وإمكانية تحقيق نتائج إيجابية من خلاله.



يجب على المنظمين خلق حوافز مختلفة لأصحاب المصلحة من أجل التعاون في سبيل حل النزاع. على هذا النحو، جنباً إلى جنب مع السكان المحليين المعنيين يُمكن للمنظمين أن يقدموا للأعضاء فكرة توفير فرص ومجالات للتّظر فيها أثناء عملية الحوار، وفي أحسن الأحوال إقناع أعضاء آخرين للانضمام إلى الحوار.

وللتعامل مع مثل هذه الحالات يجب على منظمي الحوار مساعدة المشاركين على الفصل بين الأشخاص والمشكلة، فتساعدهم عملية الحوار على تركيز اهتمامهم على المصالح والاحتياجات بدلاً من مواقف المشاركين تجاه المشكلة، وهنا يجب على الميسر تنفيذ نشاط لعب أدوار حول أطراف القضية وعمل محاكاة للقضية ذاتها وتبديل أطراف القضية ولعب كل شخص دور الآخر.



تذكّر

أن الجلسات المعقدة لا تنحصر فقط لتعقيد المواضيع أو القضايا، وإنما تتشكل بعض من عقدها من بعض المشاركين الذي يثيرون بعض المشاكل داخل الجلسات، ومحاولة ضياع الوقت، أو اختلاق أي مشاكل، وهنا يجب على الميسر، فهم هذه الشخصيات والتعامل معها بما يتناسب معها، بفهم ديناميكية المشاركين النفسية والموضوعية، وتجنب شخصنة القضايا والردود، وهنا يمكن تذكير المشاركين بقواعد السلوك التي تم وضعها في بداية اللقاء.



## تشكيل اللجان الإقليمية

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ما هي اللجان الإقليمية ومراحل بنائها وخطوات تشكيلها؟
- تأتي اللجان الإقليمية كأحد مخرجات عملية التدريب، إذ تنبثق من المشاركين أنفسهم أو مما يختارهم المشاركون من المدربين الميسرين)، للقيام بتنفيذ بقية مخرجات عملية الحوار وتحقيق أهدافه، وربط أصوات المواطنين إلى صانعي القرار على المستوى الأعلى.

## تهدف اللجنة الإقليمية إلى :

تسهيل عملية تنفيذ المشروع المجتمعي الذي سيعالج مشكلة محلية ملحة، وإشراك المشاركين في الحوار في النشاط المدني، وتعزيز التواصل أو التعاون بين أفراد المجتمع ومستوى صانعي القرار.

## تشكيل اللجنة

تشكل اللجنة من ضمن الميسرين الذين تم اختيارهم لحضور التدريب. سيتم اختيار ستة أعضاء من الأربع المحافظات الشمالية وستة من الأربع المحافظات الجنوبية ليكونوا هم أعضاء اللجنة الإقليمية، وسيتم اختيارهم وفق المعايير التالية:

- ممن لهم مصداقية كبيرة
- يمتلكون مهارات في مجال المناصرة.
- التزامهم بأنشطة المشروع.
- لديهم حضور ومشاركة ومهارة يتم تحديدها من قبل المدرب في ما بعد.
- لديهم علاقات مع عدد كبير من الناس والقيادات المجتمعية.

## توصيف المهام وتحديد الاختصاصات لفريق اللجان الإقليمية

ستشكل اللجنتان الإقليميتان في الشمال والجنوب من الميسرين اللذين تم تدريبهم في بداية المشروع، سيتم اختيار 6 أعضاء لكل لجنة إقليمية بناء على المعايير التي تم ذكرها سابقاً. وستقوم هذه اللجان بعملية ربط احتياجات واهتمامات المواطنين لصناع القرار على المستويات العليا ومن ثم التجهيز والاعداد للقاءين الإقليميين في صنعاء وعدن واللذين سيتطرقان لمناقشة ما تم عمله بخصوص مخرجات اللقاءات المجتمعية التي عقدت.

## مدونة السلوك للجنة الإقليمية

ينبغي أن تشمل مدونة قواعد السلوك، القواعد التي يجب أن تتبعها اللجنة الإقليمية في عملها. يجب أن تكون مدونة قواعد السلوك وثيقة مرجعية للجنة المجتمعية يتم تحديثها كلما دعت الحاجة إلى ذلك.

## مدونة قواعد السلوك يجب أن تتضمن:

- المبادئ والقيم التي تجمع فريق عمل اللجنة الإقليمية مع التركيز على المبادئ والقيم لموضوع نشاط اللجنة.
  - قواعد خاصة بعمل اللجنة: التأكيد على التضامن والتشارك والتفاعل الإيجابي فيما بينها وتحديد ما هو متوقع من الأعضاء.
  - اقتراحات الحلول والبدائل إذا لم يتم اتباع هذه القواعد.
  - تحديد المعايير التي ستلتزم المجموعة بها.
  - تحديد السلوكيات التي لا يتم التسامح معها خلال الاجتماعات وخارج الاجتماعات.
  - تحديد القواعد التي يجب العودة إليها لحسن سير العمل وإدارة الصراع الداخلي (العودة إلى الهيكلية وتحديد وتوصيف المهام والمسؤوليات).
- ينبغي على المدرب في بداية التدريب الإشارة إلى أنه سيتم تشكيل لجنة إقليمية ويحدد ماهيتها ومعايير اختيارها. ثم يتم عمل قائمة إما باقتراحات الميسرين ومن ثم عمل انتخابات أو عن طريق وضع قائمة بناء على ما يرى المدرب وشركاء اليمين ويتم اقتراحها للميسرين. يقوم الميسرون بانتخاب الاصلح والاكثر جدارة بناء على ما يرون هم وهكذا يتم التأكد من أن عملية الاختيار كانت شفافة وشارك بها الجميع وأصبحت مرضية للجميع. وفيما بعد عند عمل اللقاء المجتمعي يتم الإشارة إلى اللجنة الإقليمية المشكلة وعملها والدور المنوط بها والحرص على أن يكون المشاركون في رضى تام عن اللجنة وأعضائها. ويتم كذلك شرح أنشطة المشروع ومراحله حتى يكون الجميع في صورة المشروع وما يتوقع منه أن يحقق. شرح الأدوار موجود في أول جزء من الدليل.

- يجب أن يحرص الميسر على أن اللجنة هي من تضع هذه القواعد والتي ستكون بمثابة شروط مرجعية لها، كما يجب الحرص على أن توضع هذه القواعد بطريقة تشاركية تعبر عن آراء وأفكار الجميع.
- يجب أن نبذل كميسرين ومنظمين جهدنا لتيسير عمل اللجنة كي تقوم بإنجاز مدونة قواعد السلوك الخاصة بها وبطريقة حيادية وموضوعية.



تذكير

## تشكيل مبادرات مجتمعية

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على الأسئلة التالية:

- ما هي المبادرات المجتمعية ومراحل بنائها وخطوات تشكيلها؟

### المبادرة المجتمعية

هي مجموعة من الأفراد (رجال و/أو نساء) تعيش في المجتمع ضمن منطقة جغرافية واحدة ومحددة، يتم اختيارهم للعمل على قضايا تهم المجتمع وتمس أمنه واستقراره وتنميته بما يشمل عملية التنفيذ للمشاريع المجتمعية التي ضمن مشروع جسور الحوار، أو أعمال تتعلق بالسلام وحل النزاعات.

### تهدف المبادرة المجتمعية وفق مشروع جسور الحوار إلى :

تسهيل عملية تنفيذ المشروع المجتمعي الذي سيعالج المشكلة المحلية الملحة التي تم الاتفاق عليها في اللقاء المجتمعي، وإشراك المشاركين في الحوار في النشاط المدني، وتعزيز التواصل أو التعاون بين أفراد المجتمع ومستوى صانعي القرار.

### تشكيل المبادرة

تشكل المبادرة من المشاركين في اللقاء المجتمعي ومن الشخصيات المؤثرة في المجتمع المحلي، لكل محافظة، على أن تكون كل مبادرة واحدة لكل ثلاث مديريات.

## مراحل تشكيل المبادرات المجتمعية

### المرحلة الأولى: « مرحلة الإعداد والاختيار »

إنها المرحلة التي نبدأ فيها العمل لتحديد المنطقة أو النطاق الجغرافي المراد العمل فيه، في هذه المرحلة يجب التعرف الدقيق على السياق الثقافي والاجتماعي لهذه المنطقة وتحديد خصائص هذا المجتمع الديمغرافية مثل التنوع الطائفي والعربي، وتحديد أوضاع اللجوء في نطاق المنطقة، كذلك معرفة أبرز القضايا التي يعاني منها أفراد هذه المنطقة..

التعرف عن كثب على أصحاب المصلحة والأشخاص واستقطاب أفراد لتشكيل اللجنة المجتمعية من ذوي المهارات القيادية المؤثرة في المجتمع والمستعدة للعمل من أجل التغيير المجتمعي، والتعرف على أصحاب التجارب الناجحة في مجال عمل اللجنة واستقطابهم وهذا ما سيتم في اللقاء المجتمعي وأحد مخرجاته.

### المرحلة الثاني: « التخطيط والتنفيذ »

تحديد القضايا ذات الأولوية التي ستقوم المبادرة المجتمعية بالعمل عليها في المرحلة القادمة. مناقشة احتياجات وفق قضية الأولوية التي يتم تحديدها خلال اللقاء المجتمعي. مع الأخذ بعين الاعتبار أن أعضاء المبادرة المجتمعية ومن خلال خبراتهم وموقعهم في المجتمع قد كونوا رؤية حول ماهي القضايا الملحة في المجتمع.

وضع خطة العمل وجدولة الأنشطة وتوزيع المسؤوليات لتنفيذها، ووضع آلية لمتابعة هذا التنفيذ.

تنفيذ خطة العمل التي وضعت

المتابعة والرصد والتقييم للتأكد من حسن سير تنفيذ الخطة المرسومة وللتأكد من النتائج وإجراء التعديلات اللازمة إذا اقتضى الأمر ذلك

وهذا كذلك سيتم في اللقاء المجتمعي وأحد مخرجاته.

### خطوات تشكيل المبادرات المجتمعية

- توصيف الموضوع (قضية أو مشكلة) المنشئ للمبادرة المجتمعية بوضوح ودقة والمشروع الذي سيعالج هذا بناء على ما قرره المشاركون.
- توصيف مهامها واختصاصها ونطاق وحدود عمل المبادرات المجتمعية، وفق مخرجات اللقاء المجتمعي.
- تحديد آليات التنسيق والتعاون مع الجهات ذات الصلة.
- وضع خطة عملها بالاستناد إلى تقييم الاحتياجات والمشكلات في المجتمع.
- تنفيذ خطة العمل وإعداد التقارير عن الأنشطة أساس نجاح اللجان المجتمعية.

### نموذج خطة العمل للمبادرات المجتمعية

المشكلة	الهدف	النشاط	المستهدف	الأدوار	الفترة الزمنية	احتياجات المواد	الميزانية

اليوم السادس					
العارف أو المهارات المتوقع اكتسابها	الهدف من الجلسة	أسلوب التدريب والتطبيقات المستخدمة	موضوع الجلسة	الجلسة	
العيات السمعية والبصرية المستخدمة: فلبشات - عبة ألوان - ورق ملون - كروت - لاصق كرتوني - دانا شو					
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيكون المشار قادر على فهم المناصرة بمفاهيمها الأساسية سيتمكن من مهارة تحليل السياسات الخاصة بالمناصرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف:</b> إكساب اللجان الإقليمية والمبادرات المجتمعية المهارات والعارف الأساسية في مجال المناصرة.</li> <li><b>الاستفادة:</b> ستكون اللجان المجتمعية قادرة على بناء الأفكار بمناصرة القضايا المجتمعية على مستوى المحافظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تبادل الخبرات.</li> <li>الحكاكة.</li> <li>عمل جماعي.</li> <li>نقاش.</li> <li>عصف ذهني.</li> </ul>	<b>المفاهيم والمهارات الأساسية للمناصرة</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>التعريف.</li> <li>الأهمية.</li> <li>الاستخدام.</li> <li>الاتصال والتواصل.</li> </ul>	الجلسة الأولى 9 - 11	
<ul style="list-style-type: none"> <li>سوف يتمكن المشار من القدرة على التفريق بين الجمهور وأنواعه والتعامل مع كل نوع.</li> <li>سيتمكن المشار من تحديد القضايا بشكل جيد.</li> <li>امتلاك صياغة الأهداف لدى المشاركين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف:</b> بناء قدرات المشاركة مهارات تحليل بيئة السياسات وتحديد القضايا وصياغة الرسائل والأهداف لعملية المناصرة.</li> <li><b>الاستفادة:</b> قدرة اللجان المجتمعية على استخدام أدوات تحليل لقضايا المناصر واستخدام رسائل تلؤم مع المجتمعات المحلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمل جماعي.</li> <li>تطبيق عملي.</li> </ul>	<b>تحليل بيئة السياسات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>مراحل التغير.</li> </ul> <b>تحديد قضايا المناصرة وصياغة الرسائل</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>مراحل التغير.</li> <li>أنواع الرسائل المؤثرة.</li> <li>تحديد المعايير.</li> <li>تحديد الأهداف الخاصة بالمناصرة.</li> </ul>	الجلسة الثانية 11:30 - 1:30	
<ul style="list-style-type: none"> <li>سيتمكن المشاركون من عمل خطة للمناصرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>الهدف:</b> تمكين اللجان الإقليمية على عمل التخطيط وبناء التحالفات.</li> <li><b>الاستفادة:</b> ستكون اللجان الإقليمية والمبادرات المجتمعية قادرة على بناء خطط الخاصة بقضايا المناصرة وبناء تحالفات تريد من قوة عملية المناصرة لدى المجتمعات المحلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمل جماعي.</li> </ul>	<b>البناء على نقاط القوة وبناء التحالفات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>خطة المناصرة</li> </ul>	الجلسة الثالثة 2:30 - 4:30	

## المناصرة « المفهوم، والخصائص »

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على السؤال التالي:

- ما هي المناصرة والمرادفات لها؟
- ماهي خصائص وعناصر المناصرة؟
- ما هي مستويات المناصرة؟

## المناصرة Advocacy

### مفهوم المناصرة

تأتي المناصرة في سياق علمي ضمن العلوم الإنسانية، وتتنوع مفاهيمها بحسب المجتمعات التي يتم التنفيذ فيها، أو بحسب القضية المراد لها المناصرة، ويظل بالتأكيد يتطور تعريف المناصرة وإيجاد تعاريف جديدة ما ظل هناك فكر إنساني وعمل يرافقه، ونورد هنا عدداً من التعاريف الخاصة الموجزة للمناصرة وهي:

**الأصل اللغوي:** تشتق كلمة Advocacy الإنجليزية من الأصول اللاتينية التي تعني «المطالبة»، ويوجي المعنى الذي تصوره هذه الكلمة بدعوة الناس للوقوف إلى جانبك.

يعني هذا الأصل اللغوي أيضاً -في اللغات المتأثرة باللاتينية - الدفاع. وأدى هذا المعنى إلى أن ربط الناس في أذهانهم بين المناصرة وبين وجود محام يقف بجانب المتهم. وبسبب هذا المفهوم ربط كثير من الناس بين المناصرة والقانون أو الإجراءات القانونية. ولذا، كثيراً ما يقرن الناس بين المحامين والمناصرة.

عملية إشراك الناس في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم واتخاذ مجموعة من التحركات موجهة نحو متخذي القرارات لمساندة وحل قضية معينة. وتستهدف جذب انتباه المجتمع ومنظمات المجتمع المدني لتلك القضية من أجل إحداث التغيير.

عملية سياسية منظمة يقودها الناس ويدرك من خلالها المواطنون العاديون، خاصة المعدمون والمهمشون، قوتهم ويستخدمونها للمشاركة الفعالة في عملية صنع القرار على كل المستويات بهدف ترسيخ نظم العدالة والمساواة في عمل المؤسسات والتأثير الإيجابي على المستوى المعيشي للناس. مجموعة من الأنشطة يتم تنظيمها للتأثير على سياسات وأفعال الآخرين بغرض إحداث تغييرات إيجابية في حياة الناس، وتقوم على أساس الخبرة والمعرفة المكتسبتين من العمل المدني.

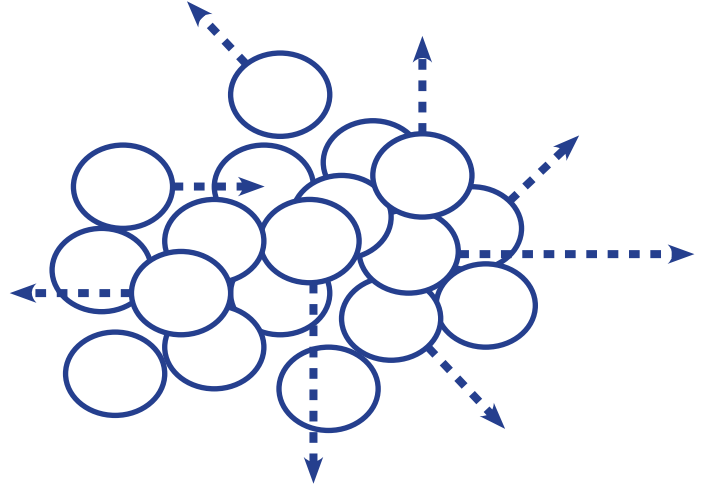
مهارة تستخدم للمساعدة على تحقيق بعض الحقوق وأشكال المساواة، وهي تتعلق بمحاولة التأثير في أفعال أشخاص آخرين بهدف تغيير طريقة تصرفهم. ويمكن أن توجه هذه العملية نحو أفراد أو مجتمعات أو جماعات أو مؤسسات.

## أهمية المناصرة

تمثل قضايا «المناصرة» همّاً واهتماماً تعيشه المؤسسات المجتمعية والأهلية، فالمناصرة تتيح للناس نوعاً من المشاركة في عملية صناعة القرار الخاص بهم، وتمكنهم من الانتصار للآخر في حال كان مضطهداً ومظلوماً، وتعمل المناصر على تكثيف الجهود وبلورتها في إطار واتجاه واحد، ليحقق هدفاً واحداً ومحددًا.

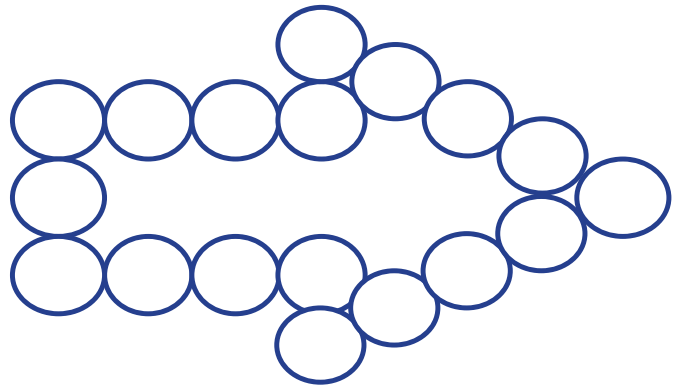
### بدون المناصرة،

يذهب الناس والجماعات  
في اتجاهات متفرقة.



### مع المناصرة،

يتم إقناع الناس بأن  
يسيروا في اتجاه واضح.



## مرادفات مصطلحات قريبة من المناصرة

تتعدد المفردات القريبة من المناصرة، بينما توجد الكثير من المرادفات والمفردات تأتي من أصل المناصرة أو إحدى استراتيجياتها، الجدول التالي يوضح الفروقات المحورية والمميزات الأساسية لعملية المناصرة، وما يميزها عن أنواع أخرى من التدخل في القضايا المجتمعية.



المفهوم	الجمهور المستهدف	الهدف	كيف نقيس النجاح؟	علاقته بالمانصة
حملات التوعية	النساء، الرجال، الشباب سكان منطقة جغرافية ..	زيادة وعي وتغيير سلوك.	انخفاض المدخنين أو زيادة. مستخدمي وسائل تنظيم الأسرة.	يزيد من الوعي بالقضية ومخاطرها عند الجمهور الذي نحتاج دعمه والتشبيك معه وتنظيم وحشد المتأثرين بالمشكلة/ القضية وسيلة مستخدمه في بناء القاعدة الشعبية.
اللوبي «جماعات الضغط» كأحد أساليب التأثير على عملية صنع القرار.	الذهاب ومقابلة الشخص المعني (المسؤول) بشكل فردي.	التأثير على عملية صنع القرار.	كسب تأييده أو تجنب معارضته.	عامل مساعد في حملة كسب التأييد بحكم موقعه في عملية صنع القرار.
عمل الشبكات (التشبيك).	أفراد وجماعات.	عوامل مساعدة في تحقيق الهدف.	مدى تواصل الشبكة وآلية عملها وديمومتها.	من أحد الاستراتيجيات (المهارات) المتبعة في حملة كسب التأييد لتبادل المعلومات والتواصل.
كسب التأييد.	صانعو القرار والسياسات.	تغيير سياسات أو برامج.	تبني سياسة أو قرار جديد بمعاينة مرتكب العنف الأسري.	يخلق تأثيراً لدى الرأي العام، ويولد جماعة ضغط على صناع القرار.

## عناصر وخصائص المانصة

نستطيع أن نشير إلى العناصر الآتية كعناصر أساسية في أنشطة المانصة:

- نشاط يعتمد على الناس ويحركه الناس، والناس هم الذين يقومون بتطويرها. (هي تمثيل للناس). إذا كان لدى قضية وهذه القضية تؤثر في الناس إذاً أنا أبدأ قضية مانصة (كسب تأييد).
- عادة نشاط يعتمد على قيّم (من أجل قضية عادلة): جماعات المواطنين القائمين بالمانصة لها قضية عادلة يحاربون من أجلها كنقطة انطلاق لتحقيق العدالة الاجتماعية حتى يشاركوا في أنشطة مانصة من أجل العدالة الاجتماعية. إن هؤلاء المشاركين في أنشطة مانصة من أجل العدالة الاجتماعية يجب عليهم أن يكونوا على دراية بقيمهم حيث أنها تحدد قضايا واستراتيجيات «المانصة» التي يستخدمونها.
- نشاط يعيد تشكيل ميزان القوة يحدث من خلال حملات المانصة لتغيير ميزان القوى.
- نشاط يؤثر ويشترك صانعي القرارات وأصحاب السلطة تتضمن عملاً سياسياً، فالهدف هو: أن يحدث بعض التغيير في القرارات والقوانين حتى تخدم مصالح الناس وقضاياهم العادلة.

- نشاط له علاقة بالسياسة جزء مهم منها هو صانع القرار، يجب معرفة الطرق المناسبة لإشراك صاحب القرار وصانع السياسات.
  - نشاط مفتوح لمن يرغب بالمشاركة: إن جهود «المنصرة» من أجل العدالة الاجتماعية والبناء الديمقراطي يجب أن تسعى أن تكون مرحبة ومفتوحة لكل الذين يدعمون قضية مناصرة عادلة. فكلما كانت حملات «المنصرة» مفتوحة للآخرين للانضمام إليها كلما أصبحت أكثر نجاحاً في إحداث تغيير دائم ومساعدة الناس على إدراك قوتهم.
- نستخلص من مراجعة عناصر وخصائص المنصرة السابق ذكرها أن كلاً منا قد قام بممارسة نشاط مناصرة في أوقات مختلفة من حياته، في الواقع يمارس الناس المنصرة منذ فجر التاريخ عندما بدأوا في مراجعة القواعد والعادات التي تؤدي إلى وقوع الظلم على بعض الأفراد في أسرهم أو قبيلتهم أو مدرستهم أو مكان عملهم أو على المستويات المحلية أو القومية أو الإقليمية أو الدولية، وليس من العدل أن ننظر إلى المنصرة على أنها مفهوم مستورد تم اختراعه في الولايات المتحدة.

## مستويات المنصرة

تأتي المنصرة وفق مستويين هما:

**مع أصحاب الحقوق:** لمساعدتهم على المطالبة بحقوقهم بطرق مشروعة مع العمل على حماية حقوق الآخرين..

**ومع كافي الحقوق:** سواء كانوا حكومات أو غير حكومات أو كيانات من المجتمع الدولي، حتى يحترموا ويسلكوا بأسلوب يضمن حقوق الناس، ويقوموا بكل ما في وسعهم للإستجابة لهذه الحقوق مع قبولهم المساءلة أمام الناس والتجاوب مع مطالبهم..

## منهج المنصرة القائمة على الاحتياجات أو على الحقوق

يقدم الجدول التالي مقارنة بين الاتجاه القائم على الاحتياجات والاتجاه القائم على الحقوق، وتعتبر هذه المقارنة مبنية على افتراضية أن المنهج القائم على الاحتياجات يتعامل فقط مع الاحتياجات، كما تجدر الإشارة إلى أن المجموعات التي قامت بتطبيق المنهج القائم على الحقوق كانت قد حاولت أيضاً أن تتعامل مع مشاكل متعلقة بأنظمة بعينها، وبالتدريج ساهمت جهودهم إلى حد بعيد في الشكل الحالي للمنهج القائم على الحقوق.

إن الأطر النظرية التي يعتمد عليها كل منهج على حدة هي السبب في هذا الفرق بين المنهجين.

المنهج القائم على الحقوق	المنهج القائم على الاحتياجات
يقوم على حقوق الإنسان المثبتة	يقوم على تقدير الاحتياجات
انتهاك الحقوق هي نقطة الانطلاق هذا يؤدي إلى التحليل والتدخل على المستوى التنظيمي أو المستوى القومي الواسع.	الاحتياجات هي نقطة المرجعية وهذا يستلزم التدخلات على المستوى المحلي أو على حيز ضيق.
الحقوق عالمية وتنطبق على كل الناس في كل مكان.	الاحتياجات متعلقة بالجماعة التي يوجد لديها هذا الاحتياج.
يفكر في كيفية توزيع المصادر المتاحة حالياً.	يفكر في إيجاد المزيد من المصادر.
السياسة تأتي في مركز العملية التنموية.	يبتعد عن السياسة وعمليات صنع السياسات.
الحقوق لا تقبل المفاوضة ولا تتجزأ.	الاحتياجات قد يتم التعامل معها كلاً على حدة.
يجب أن تحلل وتواجه الأسباب الهيكلية والتنظيمية والعالمية للمشاكل.	من الممكن حلها بالتعامل مع الأعراض (إذا وفرنا المصادر اللازمة لسد الاحتياجات).
يحاسب المسؤولين في الدولة وأصحاب القوة.	يطلب المساعدة من المسؤولين في الدولة وأصحاب القوة.
يساعد الناس على استعادة كرامتهم عن طريق المطالبة بحقوقهم كبشر وكمواطنين.	يضع المحتاجين في موضع أقل عن طريق طلب المساعدة من الآخرين.
هناك التزام لدى الدول وأصحاب القوة والكيانات الدولية بكفالة الحقوق.	لا يوجد التزام بسد الاحتياجات. الاحتياجات يتم سدها عند توافر المصادر.
هناك اتجاه أكثر للعمل مع أكثر الناس معاناة من انتهاك حقوقهم وإنكارها عليهم.	هناك اتجاه للاهتمام بالمحتاجين ولكن ليس أكثر الناس احتياجاً. (الأفضلية للنشاط ذي التكلفة القليلة والأثر الكبير).
يهدف إلى مواجهة المظالم الهيكلية.	يهدف إلى رفع المعاناة عن المحتاجين.
يحمل قوة قانونية للعمل التنموي.	عادة لا يكون ملزماً قانونياً للمعنيين.
يفرض العمل الجماعي والتحالفات من الجماعات المختلفة.	يشجع على المشاركة من داخل المجتمع مع إمكانية التعاون مع جماعات أخرى.

تذكر أن المناصرة لا تقتصر على الناشطين فقط.

## خطوات التخطيط لحملة المناصرة

في هذا المحور يمكننا أن نجيب على السؤال التالي:  
• ما هي خطوات التخطيط لحملة المناصرة؟

## خطوات التخطيط لحملة المناصرة

• تحديد وتحليل القضايا

تحدد قضايا المناصرة بحسب القضايا المعروضة من قبل الفئات المتضررة التي تعرضت لانتهاكات حقوقية أو اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية.

تحليل الوضع والموقف وتحليل المشكلات الموجودة في المجتمعات المحلية بشكل أساسي والمؤثرة على حياة الناس، بعد أن يتم تحليل الاحتياجات المجتمعية على المستوى المحلي والمتمثلة بممارسات الناس أو القطاعات المجتمعية المختلفة سواء الخاصة أو الحكومية.

تكمّن الخطوة الأولى في حملة المناصرة في تحديد قضية المناصرة «المشكلة»، في وضع المسببات لها والنتائج التي وصلت إليها، والتوصل إلى الجذور التي تسببت بهذه المشكلة، وكيف ينظر إلى هذه المشكلة من الناحية الاجتماعية والثقافية، والبيئية، فلا بد أن يتم فهم المشكلة القائمة بشكل معمق لتحديد طبيعة الواقع الذي ننوي التأثير فيه، حيث سيتم التركيز على المشكلة أو الوضع السلبي، ومن ثم يتم تحليل القضية للتوصل إلى الوضع المراد التأثير فيه بالتحديد.

وبإمكاننا تحديد القضية باستخدام نموذج تحديد المشكلات الذي يركز على أن المشكلة مثل جذع الشجرة، والتي لها أسباب عميقة متمثلة بالجذور والتي أدت إلى الآثار المترتبة عن ذلك المتمثلة بالأغصان. على القضية وما أسبابها المتمثلة بالجذور.

ثم علينا إجراء الأبحاث وجمع البيانات حول القضية المطروحة عن طريق البحث في الدراسات المتعلقة بالقضية أو أي حملات مناصرة متعلقة بالقضية، أو جمع أي معلومات متعلقة بالقضية.

## تحديد قضايا المناصرة

بمعنى التعرف على المشكلات التي تؤثر على حالة السلامة الاجتماعية التي يعيشها المجتمع أو المعوقات والتحديات التي تدفع الشباب وأفراد المجتمع لتبني العنف وسيلة لحل خلافاتهم.

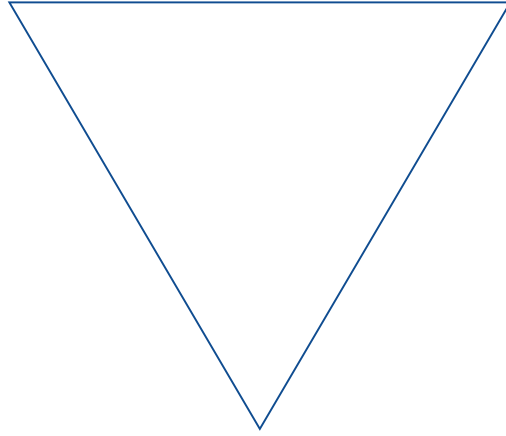
## تحليل القضايا

بمعنى التعرف على أسباب كل قضية من خلال استيفاء النموذج التالي:

أسباب القضية (أسباب تعود إلى):			القضية
سلوك المجتمع المحيط (المعتقدات / العادات / تفسير دينية مغلوطة):	التشريعات واللوائح القانونية المؤثرة:	الخدمات الحكومية والمجتمعية المقدمة:	

- يتم كتابة وصف عام للقضايا، فهناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لمعرفة الحقائق والمعلومات المختلفة حول قضايا واتجاهات وأفكار الجمهور المستهدف مثل:
- **البحوث الميدانية والأبحاث والدراسات** تعد من المصادر الهامة للمعلومات.
  - **التقارير الدورية** الصادرة عن المراكز البحثية ومنظمات المجتمع المدني.
  - **الحوارات والنقاشات** التي تتم مع الجمهور المستهدف من خلال الندوات، اللقاءات الجماهيرية والزيارات الميدانية.
  - **التعدادات:** السجلات الحيوية: تحتوي على معلومات عن الأحداث الحيوية التي تحدث في البلد / المحافظة خلال العام، مثل الزواج، الطلاق، المواليد، والوفيات، يتم تسجيلها والحصول عليها من خلال السجلات المدنية لكل محافظة.
  - **تقرير التنمية البشرية:** تصدرها مراكز حكومية متخصصة سنوياً، وبه العديد من المعلومات الديموجرافية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى المحافظات مثل توقع الحياة عند الميلاد، معدلات الوفاة (رضع، أطفال، وأمّهات)، بيانات عن الأمية والتعليم مثل كثافة الفصل وعدد التلاميذ في كل مدرسة، بيانات صحية عن عدد الأفراد لكل طبيب، لكل ممرضة، عدد الممرضات لكل طبيب، بيانات عن العمل والعمالة، البطالة، الدخل والفقر، استهلاك الطاقة، الموارد الطبيعية والأمن الغذائي.
  - **التقارير الدولية الأخرى:** منها ما يصدر سنوياً أو كل فترة محددة وبياناتها على مستوى الدول المختلفة، وتحتوي ثروة غنية من المعلومات عن الخصائص السكانية، معدلات المواليد والوفاة، توقع الحياة، سكان المدن والعديد من الجداول الخاصة بالتعدادات الرسمية للسكان.
- فمن خلال المصادر السابقة يمكن التعرف على حجم المشكلة، حجم المؤيدين والمعارضين، أسباب المشكلة والعوامل التي تؤثر فيها والنتائج المترتبة عليها.

## التحليل المثلثي



### الهيكل/التطبيق

يقصد به العملية ومؤسسات الدولة التي تطبق وتنفذ القانون والسياسة مثل المحاكم والشرطة والوزارات والمدارس..... الخ

### الثقافة

يقصد بها القيم المشتركة والإتجاهات والسلوكيات ومستوى الوعي عن القانون والحكومة والتاريخ والإحساس بالحقوق..... الخ

### المحتوى

يقصد به الدستور والقوانين والسياسات والميزانيات والمعاهدات الدولية... الخ

### المحتوى

- عند البدء بعملية كسب التأييد علينا أن نقوم بطرح أسئلة تتعلق بالمحتوى مثل: هل يوجد قوانين، سياسات، دستور تساعد على تعظيم القرارات مثلاً (نحن نعطي الأولوية لمكافحة مرض التلاسيميا ولكن المهم هو وضع سياسة منطوقة تعظم وتدعم هذا القرار) هل يوجد اتفاقيات دولية؟
- قد توجد بعض الجوانب الغامضة، قد يكون القانون ليس بحاجة إلى تغيير ولكن نجد أن مادة واحدة فقط بحاجة إلى تعديل.
  - بعض القوانين لها باب خلفي وأمر يصعب الإمساك بها، بحيث تترك بعض القوانين أبواباً خلفية موارية تنفذ ضد الضعفاء ولكن تسمح للأقوياء بالمرور من خلالها. والقائم للمثلث هنا هم صناع القرار والمشرعين.

### الهيكل أو البناء:

ونعني بالبناء الأفراد القائمين على تطبيق القوانين أو التعليمات، أجهزة إدارية، وجود أجهزة رقابية أو الإرادة السياسية أي هي تعنى بوجود بناء وآلية التطبيق، يشير المدرب أنه على الشخص عند البدء

بعملية كسب التأييد عليه أن يقوم بطرح أسئلة تتعلق بالبناء مثل: ما هو الهيكل البنائي الخاص بتطبيق القانون المعين بموضوع كسب التأييد؟ القائم للمثلث هنا هم السلطة التنفيذية. مثال حدث في تركيا زلزال كان نتيجته تهدم الكثير من المباني والعمارات، وخسارات بالأرواح تراوحت ما بين ١٠,٠٠٠ - ١٥,٠٠٠ أحدث هذا الزلزال ضجة كبيرة بسبب أن هناك قانوناً يلزم المالكين بالبناء حسب معايير معينه لتجنب الإتهيمات أثناء الزلازل، كان أول رد فعل هو الحاجة إلى إصدار قانون للبناء وشروطه، ورد صناع القرار أن قانون البناء في تركيا هو من أقوى القوانين البناء في العالم وبالتالي نرى أن المشكلة كانت موجودة في تطبيق القانون وليس في القانون نفسه. الأسئلة التي تطرح هل يوجد أفراد مدربون؟ هل يوجد نقود؟ هل يوجد أدوات معينة؟ هل يوجد إرادة سياسية.

### الثقافة أو القاعدة الشعبية:

يشير ذلك إلى تقاليد، عادات، تاريخ، قيم، دين، أعراف المهم معرفة لأي مدى هذه الثقافة تخدمنا من المهم أيضاً استكشاف وجود ثقافة المشاركة والاستعداد للمشاركة أم هناك ثقافة الخوف واللامبالاة. القائم هنا هم قادة الرأي.

### اختيار قضية المناصرة

قضية المناصرة هي القضية التي تتوافق مع أغلبية المعايير في الجدول التالي وفقاً لهذا التمرين: قم باختيار ٣ قضايا مقترحة لعمل تقييم الأولوية بينهم. ثم قم بترتيب هذه القضايا تبعاً للمعايير الموضحة أدناه بالشكل الآتي:

- كتابة رقم (٣) عند المعيار الذي يتحقق بشكل كبير للقضية.
- أو كتابة رقم (٢) عند المعيار الذي يتحقق بشكل متوسط للقضية.
- أو كتابة رقم (١) عند المعيار الذي يتحقق بشكل منخفض للقضية.



خلال الحوار المجتمعي اعمل التمرين التالي واجمع كل عمود واختر القضية ذات أعلى درجة.

القضية الأولى	القضية الثانية	القضية الثالثة	المعايير
			لها تأثير مباشر على تحسين الحالة الأمنية للمجتمع.
			متوافقة مع حقوق الإنسان.
			يوجد عنها معلومات وبيانات مؤيدة وتعكس مدى انتشارها وخطورتها.
			سهولة الفهم وتوجد لها أسباب واضحة ومحددة.
			لن تحل بشكل طبيعي أو تلقائي ولكن تتطلب تدخلاً أو إجراءً لحلها.
			تساعد على تحقيق شراكة مع جهات معنية أخرى وخاصة منظمات المجتمع المدني
			المجموع

## اختيار الحل المناسب:

بعد اختيار القضية يتم تضيق نطاق الهدف واختيار حل مناسب:

يتم في هذه المرحلة تحديد الحلول الملائمة لحل القضية المحددة ويتم وضع المعايير التي سيقوم على أساسها اختيار الحل.

استخدم النموذج التالي لاختيار الحل المناسب متبعاً نفس خطوات اختيار القضية:

- ضع (0) إذا لم يتحقق المعيار.
- ضع رقم (1) إذا تحقق المعيار إلى حدٍ ما.
- ضع رقم (2) إذا تحقق المعيار.
- اجمع كل عمود واختر الحل الذي يحقق أعلى الدرجات.

القضية الأولى	القضية الثانية	القضية الثالثة	المعايير
.....	.....	.....	
.....	.....	.....	
.....	.....	.....	
.....	.....	.....	
.....	.....	.....	
.....	.....	.....	
.....	.....	.....	
			هل الحل محدد ويتضح فيه ما سوف يقوم به المناصرون من أجل حل القضية، ومكان التنفيذ، والجمهور المستهدف.
			قابل للقياس والملاحظة: بمعنى أن تتوافر البيانات الكمية والنوعية لقياس مدى تحسين الموقف نتيجة لهذا الحل.
			هل الحل يتفق مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
			هل هو مناسب للظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة.
			مدى توافر الظروف المواتية لتنفيذ الحل بمعنى هل تتوافر الموارد المادية والبشرية والفنية المطلوبة.
			هل سيجد الحل من يؤيده من المهتمين وأصحاب المصلحة، ومن المجتمع المحيط بالمشكلة.
			مدى تواجد مخاطر لهذه القضية، ومدى القدرة على تجاوزها.
			ما هي نتائج تحليل الخواطر الأمنية؟
			هل هو قادر على تحقيق بالنظر الى السياق السياسي والاجتماعي والموارد المتوافرة والتحديات المتوقعة.
			<b>المجموع</b>

وهناك العديد من الأمثلة التي توضح كيفية استخدام البحوث والإحصاءات في تحديد المشكلة وتحليلها، كما أن الواقع العملي والظروف المحيطة بالمجتمع تساعد في تحليل القضية واستنباط الحلول العملية لها.

## تحديد وتحليل الأطراف المعنية

الأطراف المعنية يُقصد بها الأطراف أو الجهات المؤثرة مباشرةً بالقضية والمجموعات المسؤولة عن التسبب بالقضية أو المجموعات المهتمة بحلها، وبإمكاننا تقسيم الأطراف المعنية وفق التالي:

- **القاعدة الشعبية:** هم مجموعات المواطنين المستفيدين أو المتضررين بشكل مباشر في موضوع قضية المناصرة.
- **صناع القرار:** هم أصحاب سلطة التأثير المباشر على التغيير المطلوب تحقيقه في قضية أو موضوع المناصرة.

### نموذج تحليل موقف صناع القرار من قضية المناصرة

صان قرار	موقف	صلاحيات
	مؤيد \ محايد \ معارض	

- **الخلفاء:** هم الأفراد أو الهيئات الذين لديهم الاستعداد الفعلي لدعم القضية أو يمكن إقناعهم بسهولة لدعم قضية المناصرة والتعاون مع المنظمة / الجهة التي تقوم بالمناصرة.
- **المعارضون:** بإمكاننا تقسيمهم إلى فئتين:
  - فئة تتمثل بالأفراد أو الهيئات الذين لديهم موقف معارض وصريح من قضية المناصرة.
  - والفئة الأخرى هم المعارضون الذين يمكن إقناعهم بالتحول من موقف المعارضة إلى الدعم أو الوقوف على الحياد.

## بناء الدعم

يتحتم على مجموعة المناصرة «كاللجنة الإقليمية» أن تحدد مستوى التأييد أو المعارضة المتوقعة من هؤلاء الذين يمثلون المجتمع المستهدف الأول والثانوي، حيث أنه لأسباب كثيرة قد تكون دينية أو ثقافية أو تاريخية فإن بعض القضايا في كثير من الأحيان تكون مثيرة للجدل وتحتاج إلى قيادات ذات مهارة عالية ومقومات وسمات معينة تساعد في كسب جمهور مؤيد لحملة المناصرة يساعد في تحقيق هدف المناصرة، ومن هذه السمات ما يلي:

- لديه رؤية واضحة لقضية المناصرة.
  - لديه برنامج عمل واضح ومحدد.
  - تواصل جيد مع الآخرين.
  - إدراكه أن الوضع قابل للتغيير.
  - إقراره أن الفرد لا يمكنه تحقيق الإنجازات بمفرده.
  - مؤثر في المجتمع قادر على تحمل المسؤولية وإنكار الذات.
- وعلى مجموعة المناصرة أن تنمي مهارات القيادة لديها حتى تستطيع التأثير في المجتمع وتوسيع

رقعة الدعم. فكلما زاد عدد الأفراد أو الجماعات الذين يعملون على تحقيق هدف المناصرة، كلما زادت فرص النجاح. ومن أهم تلك المهارات القيادية:

- التعرف على احتياجات المجتمع الملحة.
- القدرة على توصيل احتياجات المجتمع إلى المسؤولين عن تلبيةها.
- الإنصات للآخرين.
- التخطيط في ضوء الإمكانيات والموارد المحلية المتاحة لتحقيق الأهداف.
- القدرة على التفاوض وحل المشكلات.
- استيعاب الآراء المعارضة.

#### نموذج تحليل الحلفاء والمعارضين ونسبة تأثيرهم على القضية

قوة التأثير على قضية المناصرة	الحلفاء	المعارضون
قوية		
متوسطة		
ضعيفة		

## نموذج خريطة القوة لتحليل الأطراف المعنية

هدف حملة المناصرة		
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
أشخاص معارضون معارضة قوية		شخصيات أو قيادات مؤيدة ولها تأثير
من هم:		من هم:
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
أسباب معارضتهم للقضية:		أسباب تأييدهم للقضية:
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
ما هي العوقات التي يمكن أن يضعوها أمام القضية:		ما هي الإمكانيات التي يعرضونها لتأييد القضية:
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
أشخاص معارضون بشدة ومتصلون ببعضهم اتصالاً وثيقاً:		مؤيدون للقضية ولكن ليس لهم تأثير على صناع القرار ومتصلون ببعض:
من هم:		من هم:
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
كيف يمكن تحييد موقفهم:		كيف يمكن تحسين موقفهم:
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

## تحديد الأهداف

في تحديد الأهداف يجب التركيز عن أن هناك أهدافاً عامة أو أخرى خاصة، فالعامة تعبر عن التغييرات المبتغاة في السياسات أو الممارسات التي نود تحقيقها في غضون فترة زمنية محددة، أما الأهداف الخاصة فهي تحدد التغيير المبتغى: ما الذي سيحقق؟ مع من؟ كيف؟ وكم مدة زمنية يحتاج؟

ويجب أن تحدد الأهداف بطريقة تسمح بقياس تنفيذها بوضوح، ويجب أن تحدد الأهداف الخاصة بالطريقة الذكية «SMART»، والتي وفق التالي:

### محدد Specific:

يجب أن تكون الأهداف محددة بأوضح الكلمات الممكنة، ووضوح سلوك من يجب أن يتغير وكيف سيكون التغيير بالسلوك؟

### قابل للقياس Measurable

تحري الدقة قدر الإمكان بشأن من، وماذا، وأين، ومتى وكيف.. فمثلاً هل من الواضح إلى أي حد يجب تغيير السلوك؟

### قابل للتحقق Achievable:

عند الإجابة على الأسئلة بشكل واضح: من وماذا وأين ومتى وكيف، كلما زادت قابلية تحقيق الأهداف، فمثلاً هل ستتمكنون من جمع الموارد لدعم عملكم في تحقيق الهدف؟

### واقعي Realistic:

يجب أن تكون الأهداف المحددة واقعية وقابلة للتحقق في الإطار الزمني المحدد، فمثلاً هل في الظروف السياسية والاجتماعية أو ... يمكننا تحقيق هدفنا؟

### محدد زمنياً Time-bound:

ينبغي أن يتضمن الهدف المحدد إطاراً زمنياً واضحاً يمكن تحقيق التغيير من خلاله، ويجب أن يكون الإطار الزمني أيضاً واقعياً.

## عناصر أهداف المناصرة

وقت محدد	قرار +	متخذ القرار +
يصف متى سيتم تحقيق الهدف. فأهداف المناصرة يجب أن تُنجز بحسب هذا المشروع خلال ثلاثة أشهر.	هو الفعل المطلوب لتحقيق الهدف (مثل تبني قضية أو سياسة معينة، أو اتخاذ قرار بشأن القضية، أو تبني لبرنامج معين أو مبادرة... إلخ).	هو الشخص الذي بيده تحويل هدف المناصرة إلى فعل.

## تحديد استراتيجية المناصرة

### منهجية المناصرة

في هذه الخطوة يجب الإجابة عن السؤال التالي: ما هي المنهجية المتبعة لقضية المناصرة في إيصال رسالتها؟

#### ومن أمثلة المنهجيات:

- إشراك الجهات
- العمل مع وسائل الإعلام
- التشبيك وبناء شراكة
- التوعية وبناء القدرات

ويعتبر إشراك وسائل الإعلام من أبرز المنهجيات التي تتبع وعلى كافة التقنيات التي تحددها استراتيجية المناصرة.

#### خطوات إشراك وسائل الإعلام:

- إعداد قاعدة بيانات بوسائل الإعلام المختلفة.
- إقامة علاقة شخصية والتواصل وعقد اللقاءات مع وسائل الإعلام، وتوجيه دعوة للأحداث البارزة.
- الترتيب لعمل مقابلات مع الناس رفيعي المستوى (البارزين).
- النشر المنتظم لما يصل من أحدث المعلومات / البيانات وموافاة كافة الوسائل الإعلامية بكل جديد ونشاط للمناصرة.
- استخدام الأدوات الإعلامية المناسبة لكل نشاط.
- التوثيق لكل ما تم نشره في الإعلام.

## تشكيل شبكة الحلفاء لدعم القضية

### التشبيك

هو عملية إدارية تسعى إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة، عن طريق عدد من الأطراف وقد يحدد ذلك الزمان والمكان، أو أهداف واستراتيجيات مشتركة.



## العناصر الأساسية للائتلاف أو التحالف

- أهداف وغايات واضحة.
- عضوية متنوعة.
- تخطيط تشاركي.
- قيادة منفتحة ومتجددة.
- تواصل مستمر ومنظم.
- نظم ولوائح.

## تقنيات المناصرة

وتأتي التقنيات بعد تحديد المنهجيات المتبعة لإيصال رسالة المناصرة، مثل التفاوض، الإقناع، المواجهة، الحشد المجتمعي وكسب التأييد، مناظرات توعية، الضغط، تقنيات الإعلام، المدافعة..

## أساليب الإقناع ومهارات الاتصال

تركز تقنيات المناصرة في المقام الأول على اختيار أساليب إقناع ومهارات اتصال مناسبة ومؤثرة، عندما نقوم بالاتصال، فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين، وكمحدثين فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا. فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون الرسالة، فإننا نستخدم اللغة، أي الإشارات اللفظية كالأسئلة المفتوحة (ماذا تقترح؟) والمغلقة (هل أنت موافق؟) المتعمقة (ما رأيك في هذا الموضوع)؟، والإشارات غير اللفظية (الإيماءات)، مثل تعابير الوجه، وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم... إلخ. إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية، وعن أسلوب تحديدنا وتقييمنا لعلاقتنا بمستمعينا، إضافةً للموضوع الذي نتحدث عنه.

ويقتضي الاتصال الفعال، أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً. وإذا لم يتحقق ذلك فإن النتيجة تصبح حدوث اضطراب في الاتصال. ولا يحدث هذا الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمهم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون، بناءً على تجاربهم وتوقعاتهم.

إن الإنصات بانتباه مهارة من مهارات الاتصال غير المقدرة، حيث يعتقد الكثيرون أنهم يحصلون على ما يرغبون فيه من خلال التحدث. على العكس فالعديد من الأفراد الناجحين يقضون وقتاً أكثر في الإنصات عن التحدث وعندما يتكلمون فهم في الغالب يوجهون الأسئلة ليتعلموا أكثر. هناك بعض الإرشادات التي يمكن الاستفادة منها لإقناع الآخرين بالقضية التي تناصرها، وهي كما يلي:

حدد هدفك واحصل على الحقائق والأرقام عند عرض رسالتك لتضفي عليها المصداقية قرر ما تريد تحقيقه ولماذا، اجمع كافة الحقائق التي تحتاجها لدعم قضيتك، حاول تقليل الحجج العاطفية حتى يتمكن الآخرون من الحكم على القضية وإعطاء الحلول في ضوء الحقائق وحدها.

اكتشف ماذا يريد الآخرون ولا تقلل أبداً من مقاومة الأفراد الطبيعية للتغيير ولكن ضع في اعتبارك أن مثل هذه المقاومة نسبية. عندما يطلب منهم دعم القضية فأول الأسئلة يوجهها الأفراد

لأنفسهم هي: كيف يؤثر ذلك عليّ؟ وإذا أمكنك أن تضع نفسك مكان الآخرين فستكون قادراً على التنبؤ بالاعتراضات وتقدم أفكارك بطريقة أكثر جاذبية. ولذلك يجب أن تكتشف كيف ينظر الأفراد إلى الأشياء وماذا يريدون ومتى، استمع إلى ما يريدون قوله، ولا تتحدث كثيراً، وجه الأسئلة وإذا ما وجهوا إليك سؤالاً أجب عليه بسؤال آخر. اكتشف ما يسعون إليه، ثم قدم قضيتك بطريقة تبرز فوائدها لهم، أو على الأقل تقلل الاعتراضات أو المخاوف مستعيناً بأمثلة إنسانية من واقع الحياة، ومن داخل مجتمعاتهم مؤثرة ومؤيدة لرسالتك.

اجعلهم يشاركون ودعمهم يساهمون إذا أمكن في ذلك، استخدام استراتيجيات يكونون مؤيدين لقضيتك، أو على الأقل في صف الحياد لا مؤيدين أو معارضين حاول أن تجد أية أرضية مشتركة لتبدأ منها بالاتفاق، لا تكسب عداوتهم، تجنب أن تهزمهم في المناقشة. ساعدهم في الاحتفاظ باعتدادهم بأنفسهم ودائماً اترك مخرجاً.

وحق يتحقق الهدف من قضيتك لا بد من أن يكون لديك مهارات للاتصال التي تساعدك في تبادل الحوار والمناقشات واستمرارها في الاتجاه الذي ترغبه أنت وليس الآخرون، فلا بد أن تكون مهارات الاتصال لقضيتك في المسار والهدف الذي رسمته أنت في قضيتك وليس العكس..

## مهارات الاتصال الفعال وتدفق المعلومات:

**الاتصال البصري:** يدل الاتصال البصري مع الآخرين بالثقة بالنفس، بل ويفتح آفاقاً واسعة للتواصل مع الناس، ويساعد على تكوين العلاقات الجيدة، فعند عرض رسالة قضيتك فإنك تتواصل مع جمهورك بصرياً مما يشركهم معك ويساعد في تفاعلهم مع ما تقوله، كما أن الاتصال البصري يساعد ناقل الرسالة على الاسترخاء، ويخفف من الإحساس بالعزلة.

دلت التجارب أن أفضل اتصال بصري يكون من ١-٣ ثانية لكل شخص، أما إذا كان الجمهور كبيراً فقسّم الجمهور إلى مجموعات مختلفة حتى تتواصل معهم بصرياً على شكل مجموعات، احذر من تجول بصرك في الغرفة أو إلى أسفل أو أعلى أو تركيز بصرك على شخص أو مجموعة دون غيرها.

**الصوت المناسب:** استخدم الصوت الهادئ الرزين واعمل على ألا يكون على وتيرة واحدة. تجنب نبرة الصوت الغاضبة أو الدفاعية، كما أن استخدام الأسلوب التهكمي والنبرة التهكمية تساعد في تحريف الرسالة وعدم وصولها بصورة صحيحة.

## السلوك والمظهر

١. ارتد ملابس أنيقة ومناسبة للحاضرين، وإذا لم تكن متأكداً مما سوف ترتديه حاول أن ترتدي ملابس أنيقة وأكثر رسمية مما تعتقد أن يرتديه جمهورك.
٢. تجنب الحركات التي تلهي الفكر عن التركيز في رسالتك.
٣. يجب أن يوجي مظهرك بالثقة في النفس واحترام الآخرين.
٤. يجب أن تقدم رسالتك وأنت في أحسن صحة وحالة مزاجية جيدة.

## معوقات الاتصال

تعمل مجموعة من العوامل كمعوقات للاتصال، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال. يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل، ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الاتصال.

**معوقات المرسل:** يقع المرسل في أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تنحصر في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي بداخله، والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها المرسل إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الدافع، الخبرة والتعلم، الفهم والإدراك والشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية. وهناك معوقات ترتبط بلغة المرسل والمستقبل، وتعرف (بالمعوقات اللغوية) فمن الممكن أن تكون لغة المستقبل مختلفة عن لغة المرسل أو طريقة تعبير كل منهما عن المصطلحات الموجودة في الرسالة.

**معوقات في الرسالة:** تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة ببعض المؤثرات التي تغير من طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات والأفكار. إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، أو ترميز المعلومات، وتحويلها إلى كلمات، وأرقام وأشكال وحركات، وجمل وغيرها.

**معوقات في وسيلة الاتصال:** إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تؤدي في كثير من الأحيان إلى فشل الاتصال. وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.

**معوقات في بيئة الاتصال:** يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون عن تأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيط بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش. وسنستعرض فيما يلي لعناصر بيئة الاتصال، والأخطاء الخاصة بها:

- عدم ملائمة الوقت أو المكان لأحد الأطراف في عملية الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم قضية المناصرة وأهدافها.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الآخر.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب مجتمعه من جراء سوء الاتصال.

## تحديد وصياغة رسائل المناصرة

الرسالة هي عبارات موجزة للتعريف بقضية المناصرة وهدفها الكامن، كما أنها تتضمن ما تسعى الجهة إلى تحقيقه والطريقة التي تتبعها لتحقيق أهداف المناصرة كما تحتوي على الدور الذي نود من الجمهور المستهدف القيام به.

ويختلف محتوى الرسالة وهيكلتها باختلاف الفئة المستهدفة وباختلاف الهدف المصمم من أجله والمدخل المستخدم لنقل الرسالة، وعليه يجب أن تمتاز الرسالة بالتالي:

**موجزة ومختصرة:** على المرسل أن يوجز ويكون الإيجاز بحذف المعلومات التي لا تسهم في تحقيق

هدف الاتصال، وتجنب الحشو الزائد. وأن يكون هناك نقطة واحدة رئيسية لتوصيلها وهذا فرض نموذجي (مثالي)، إذا كان هذا غير ممكن فائتقان أو ثلاث على الأكثر. فمن الأفضل أن نترك الناس بفكرة واحدة واضحة عن أن نتسبب في بلبلة فكرهم أو إزعاجهم بأفكار كثيرة.

**واضحة تامة:** يجب أن يكون معنى الرسالة واضحاً بحيث لا يكون هناك أدنى إمكانية لسوء الفهم، وهذا يتطلب فحص كل كلمة وجملة وعبرة من عبارات الرسالة الاتصالية حتى تكون مفهومة لدى المستقبل. وأن يتم اختبار الرسالة مسبقاً مع ممثلين للجمهور المستهدف للتأكد من أن الرسالة التي تم إرسالها هي نفسها التي تم استقبالها. عندما يقوم فريق المناصرة بإعداد رسالة للمناصرة موجهة إلى الشباب، على سبيل المثال، من المفيد دائماً أن يتم تجربة توصيل الرسالة على مجموعة من الشباب المساندين كنوع من الاختبار للرسالة. قد تعطي هذه المجموعة مردوداً عن كيفية تفسير الرسالة.

**صحيحة ومقنعة:** أن تكون الرسالة صحيحة ومقنعة من خلال البيانات والمعلومات الصحيحة التي تحتوي عليها والمنطق السليم الذي تبني عليه، وواضح فيها الإجراء الذي سيتم اتخاذه من قبل الجمهور المستهدف.

## أركان الرسالة

- وصف القضية .
- حجم القضية.
- التأثير السلبي لهذه القضية على القاعدة الشعبية.
- ملاحظة «يجب أن تكون هناك رسالة عامة، ورسالة خاصة لكل طرف من الأطراف المعنية».
- أساليب رسالة المناصرة.
- المناشدات العاطفية مقابل المناشدات العقلانية.
- المناشدات السلبية مقابل الإيجابية.
- المناشدات الفردية مقابل الجماعية .
- الاستنتاج المحدد مقابل المفتوح.
- التكرار مقابل المرة الواحدة في المناشدة.

## نموذج إعداد الرسالة

<b>الجمهور المستهدف:</b> ..... ..... .....	<b>هدف المناصرة:</b> ..... ..... .....
<b>محتوى الرسالة:</b> ..... ..... .....	<b>النشاط / الأنشطة:</b> ..... ..... .....
<b>محتوى الرسالة:</b> ..... ..... .....	<b>الإجراءات (الخطوة التنفيذية):</b> ..... ..... .....
<b>وقت ومكان نقل الرسالة:</b> ..... ..... .....	

## خطة عمل لحملة المناصرة

لابد الآن من وضع خطة عمل للبدء بمرحلة التنفيذ، والتي تركز على تحديد أنشطة المناصرة وفق الأولوية، ومن ثم وضع هدف لكل نشاط، والمدة الزمنية لتنفيذه، وتقسيم الأدوار وتحديد المسؤوليات بين فريق العمل لكل نشاط، ثم وضع الموارد اللازمة لتنفيذ كل نشاط، ثم لابد من توقع التحديات والعقبات لكل نشاط.

## نموذج خطة تنفيذ حملة المناصرة

النشاط	الهدف	الإطار الزمني	المسئول	الموارد	التحديات والعقبات

## تدبير التمويل لتنفيذ أنشطة المناصرة

يجب أن يتم التخطيط للتمويل من بداية العملية ويجب أن يقوم على أساس تعدد المصادر التمويلية التي تضمن الاستمرار ووضوح الخطوات وشفافية المعلومات ويسمح بمعرفة الكيفية التي تدار بها خطة الحملة للدفاع والمناصرة والطريقة التي يمكن بها الحصول على التمويل اللازم وبالتالي يحقق الأمان للمانحين وبناء الثقة على المدى البعيد، وفي إطار مشروع جسور السلام فقد تم رصد مبلغ محدد لتنفيذ الحملات أو المبادرات المجتمعية، ولكن بإمكان العمل في إطار مشروع آخر من الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- وضع ميزانية حملة المناصرة بُغية تحديد التكاليف وجمع الأموال
- إن الميزانيات المحدودة تستلزم نظرة ثابتة وذهناً متوقفاً في تحديد الأهداف!
- تحديد المخاطر والمنافع المتعلقة بقبول التقديمات المالية بهدف القيام بمشروع المناصرة
- دمج الموارد عبر تشكيل التحالفات.

## نموذج خطة تنفيذ حملة المناصرة

النشاط	الموارد اللازمة	مصدر التمويل	زمن تنفيذ النشاط	التحديات

## المتابعة والتقييم لأنشطة المناصرة.

يمكن أن تكون عملية التقييم والمتابعة جزء من استراتيجية المناصرة، فقد تساهم في تعزيز العلاقات وعملية التبادل مع الحلفاء والمستهدفين والمؤثرين وتمنحهم الفرصة لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم في المناصرة. ومن المهم الأخذ بعين الاعتبار أن الهدف الرئيسي من التقييم والمتابعة هو التعلم ورصد الدروس المستفادة والتعديل بالاستراتيجيات المستقبلية بناءً عليها.

## إجراءات عملية المتابعة

- عقد اجتماعات دورية ولقاءات تسبق القيام بالأنشطة المختلفة، ووضع آلية لكل مرحلة من المراحل.
- البدء بالتشبيك بين الشركاء من جهة وبين الشركاء وأطراف المناصرة من جهة أخرى.
- العمل على توفير كافة المتطلبات والمستلزمات الخاصة بتنفيذ النشاط ومراجعة خطة العمل.
- التواصل الفعلي مع الجمهور المستهدف بالطريقة التي تم اختيارها في مرحلة التخطيط.
- توثيق محاضر الاجتماعات، وحفظ سجل خاص بالأحداث.

### نموذج وضع الأهداف والمؤشرات وأدوات التحقق

الأهداف	المؤشرات	أدوات التحقق

## قائمة المراجع

- الحوار الديمقراطي - دليل عملي صادر عن الوكالة الكندية للتنمية الدولية، المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، والأمانة العامة لمنظمة الدول الأمريكية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ٢٠١١م.
- دليل معهد الأرضية المشتركة للحوار المجتمعي « دليل المتدرب »، صادر عن معهد الأرضية المشتركة.
- كيفية تنفيذ الجمعيات الأهلية لبرنامج الحوار المجتمعي صادر عن المؤسسة الأمريكية للتنمية.
- الوسطاء الداخليون « دراسة حول استكشاف دورهم الرئيسي في عمليات السلام غير الرسمية - صادر عن مؤسسة بيرغوف-٢٠١٥م.
- دليل « التنمية الحساسة للتزاوجات صادر عن منظمة شركاء اليمن الدولية.



