

تصميم عملية الحوار المجتمعي



فهرس مُحتوى الدليل

مُقدّمة

04

الدليل ونبذة مُختصرة عن معهد
الأرضيّة المُشتركة

06

الفصل الأوّل

ثقافة الحوار

20

الفصل الثّاني

مرحلة ما قبل الحوار المُجتمعي

50

الفصل الثّالث

تصميم عمليّة الحوار المُجتمعي

74

الفصل الرّابع

مرحلة ما بعد عمليّة الحوار المُجتمعي

92

الفصل الخامس

مُلحق عن أهم المُصطلحات الواردة في
الدليل ضمناً لضبط معانيها

مُقَدِّمة الدليل ونبذة مختصرة عن معهد الأرضية المشتركة

يُعتبر معهد الأرضية المشتركة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (MENA CGI) مبادرة إقليمية لتعزيز جودة عمليّة الحوار في منطقة الشرق الأوسط؛ حيث يهدف المعهد إلى تطوير التوازن والاستقرار المجتمعي، وذلك من خلال تبنّي الحوار التعاوني/ التشاركي على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية في المنطقة. فنجدته يعمل على المُستويين الإقليمي والدولي وبيّشّر أنشطته من خلال خطة مُكوّنة من خمسة محاور أساسية: التدريب وتطوير المناهج، منح المُجتمع المدني الصّغيرة المُعطاة للهيئات العاملة فيه، إجراء البحوث، المُنتديات السياسيّة والجوائز والمعارض التي يربعاها.

وقد قام المعهد بتطوير هذا الدليل التدريبي تحت عنوان «تصميم عمليّة الحوار المُجتمعي» وذلك من أجل تعميق أنشطته على الحوار المُجتمعي في البلدان المعنيّة ورفع كفاءة القادة الفاعلين في مؤسسة عمليّة الحوار والبناء عليها، بحيث يكون خير مُعين لهم على الاستزادة في الخبرة والتعرّف عن كُثب على رُؤى مُتطوّرة تأتي ضمن عنوان عريض يهدف للتريسيخ أولاً وقبل كُُل شيء إلى الجُلس معاً على طاولة حوار، ومناقشة كافة الأمور العالقة فيما بيننا بسهولة ويُسر.

حيث يهدف هذا الدليل التدريبي إلى تقديم تغطية تفصيلية للموضوعات المتعلقة بـ «تصميم عمليّة الحوار المُجتمعي» ويعد بمثابة دليل إعلامي وتربوي على تصميم الحوار للمُدرّبين ومُنفذي البرامج ذات الصلة لتعزيز التأثير المحتمل لعمليّة الحوار المُجتمعي في دفع عمليّة السلام على المستوى المحلي والوطني، وضمان أن تُؤدّي إلى المزيد من التقاط الأنفاس بين الأطراف المُتنازعة والتفكير ملياً في كُُل شيء قبل التوسّع فيه وما سيترتب عليه تدريجياً من قطع أو اصر الود -ولو تدر- فيما بينهم وُصولاً إلى حالة يصعب معها الحل وتتعمّد فيها المُشكلة القائمة لتُكوّن مشاكل أخرى ما كان لأحد أن يساهم في تكوّنها سواءً أكان بسبيل القصد أم بالامتناع عن أخذ المُبادرات ورفضها في المُقابل حال أتت من الطّرف الآخر.

فالدليل إذن يوضح التّساؤلات الهامة والعمليات النظرية والتربوية الخاصة بتصميم الحوار المُجتمعي، وذلك باستخدام الأمثلة وثيقة الصلة بمنطقة الشرق الأوسط وما تُواجهها من تحديات عدة، لإيماننا الكامل بجدوى هذا الأمر وكونه أداة فاعلة، ثبت للوطن العربي ودول الجوار في إفريقيا مدى الدور الذي تلعبه فيها رأياً للصدع من جهة، ومَدّاً لُجسور التّقة والود الطّبيعي والفطري بين البشر باعتبارهم من أصل واحد دونما حاجة إلى نظر نحو الجنس أو التّوع أو الدين أو الخلقية الثقافيّة أو الاجتماعيّة.

تجدد الإشارة إلى أنّ عمليّة تصميم الحوار المُجتمعي لا غنى عنها في مُستوياتها الثلاثة:

المُستوى الفردي: الذي ينشأ بين مجموعة محدودة من الأفراد، تجاه أيّ مُشكلة تستدعي منهم الوُقف معاً على أرضية واحدة ليس فقط من أجل حلّها بل أولاً من أجل فهمها ومعرفة حُدودها الدُّنيا والقُصوى

المُستوى الفئوي: الذي ينشأ بين مجموعة أكبر من البشر داخل الوطن الواحد، كذلك الذي يجري بين قبائل مُتنازعة حول موضوع مُعيّن مهما تجدّر في الماضي أو كان مُستحدثاً

المُستوى الوطني: الذي يحتل قمة الهرم داخل المُجتمع بحيث يكون مطلوباً أن يُشارك فيه كُُل أطراف المُجتمع الواحد وأن تكون كافة الفئات الفاعلة مُمثلة فيه؛ كُرباعية الحوار التّونسيّة التي نالت جائزة نُوبل والصّورة الشّهيرة

للسيدة/ و داد بوشماري-رئيس الاتحاد التونسي للصناعة والتجارة- والصحة تكسو وجهها وهي تلوح بقبضة يدها بعد إعلان الجائزة؛ وكيف أن من الممكن للمجتمعات الاصطفاف وتجنيد البلاد من ويلات النزاع بدرجاته المختلفة؛ والعيش معاً في وطن واحد على الرغم من الاختلافات الطبيعية بين الأفراد فيه، فيما يخص المعتقد أو التوجه العام أو المسلك الذي يرتضيه أحد الأفراد فيه ولا يرتضيه الآخر، الوطن ههنا أكثر اتساعاً

هذه المستويات الثلاثة متداخلة فيما بينها ومتشابكة تكاد لا تنفصل إحداها عن الأخرى، والفرقاء السياسيون والاجتماعيون والمدنيون شركاء في أوطانهم يعينهم حاضره ومستقبله، وجمعهم مصير مشترك يحتم عليهم التداعي للحوار المجتمعي والحرص على التواجد فيه بفاعلية وكفاءة.

حيث يحتوي كل فصل من هذا الدليل التدريبي على محتوى معلوماتي يتضمن المفاهيم والعمليات الأساسية التي تضمن «تصميم عملية حوار مجتمعي» بطريقة سليمة ومناسبة. وسوف يجد القارئ على مدار محتوى الدليل التدريبي مبرعات «زرعاء اللون» تحتوي على إرشادات لتعليم محتواه لطلاب تصميم الحوار. أما دراسات الحالة ذات الصلة التي توضح المفاهيم والعمليات في كل فصل فيمكن العثور عليها في الأشرطة الجانبية «خضراء اللون» الموجودة في كل فصل. وبالنسبة للأسئلة التي تختبر درجة تعلم القارئ فيمكن العثور عليها في نهاية كل قسم فرعي.

ومع هذا فعلى قادة الحوار المجتمعي تطويع ما سيضاف إلى خبراتهم من خلال هذا الدليل وفق كل مستوى من المستويات الثلاثة المشار إليها سلفاً بما يتلائم معها وأيضاً وفقاً للطبيعة السائدة في مجتمعاتهم وما ينبغي عليهم التوسع فيه والعكس؛ فحتى مع بذل الجهد في سبيل إخراج هذا النموذج بصورة تلائم منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لا يزال فهم المدلول العام من هذا الدليل وحسن إسقاطه على الواقع المعاش مسؤوليّة تقع على عاتق قادة الحوار ومتولّي زمام القيادة في تسوية وحل النزاعات ببلدانهم إيماناً بالرسالة السامية من وراء ذلك.

أخيراً تجدر الإشارة أيضاً إلى أن هذا الدليل يعدّ ثاني اثنين أحدهما يكمل الآخر، الأول توسّعنا فيه في نظر أداة ضمن أدوات فاعلة في مراحل تسوية النزاع ألا وهي «تيسير عملية الحوار» بالتعاون مع هيئة سوليا، والآخر هذا الدليل الذي بين أيديكم الآن لمزيد من التأكيد والتعمق في «عملية تصميم الحوار المجتمعي» بحيث يكمل كل واحد منهما الآخر؛ ويبني عليه.

الفصل الأوّل

ثقافة الحوار

الأهداف المرجّوة:

- استكشاف المفاهيم المُختلفة للحوار
- التعرّف على مفهوم شائع / مُتكامل للحوار
- تعريف الحوار وفق السياق الثقافي

أ- تعريف الحوار

المفاهيم المختلفة للحوار

كي نتمكن من إدراك المفاهيم المختلفة للحوار، فإنه من المفيد إلقاء نظرة على بعض تعريفاته. حيث يمكن تعريف الحوار بأنه «تدفق واسترسال المعنى، والذي يحدث في بيئة ما حيث يجتمع الناس معاً للحديث وفهم بعضهم البعض». ويعرف الحوار أيضاً بكونه مُنتدئاً يُتيح للمُشاركين -المُجتمعين من قطاعات مختلفة من المُجتمع- إمكانية تبادل أكبر قدر ممكن من المعلومات.² كما قام (William N. Isaacs) بتعريف الحوار بأنه «تحقيق جماعي مُستمر في عمليّة الحوار، وكذا الافتراضات والثوابت التي تشكل التجارب اليومية.»³ وفي كل هذه التعريفات، يُمكن للمرء أن يرى أنّ الحوار هو عمليّة تتضمن أشخاصاً من مُختلف مناحي الحياة في أيّ مُجتمع كان، تجتمعوا معاً لتعزيز التفاهم وتبادل المعلومات حول القضايا التي تهمهم.

الحوار مُقابل المناظرة

تختلف عمليّة الحوار عن المناظرة في نواحٍ كثيرة. في الأساس، هناك اختلافات أساسية بين السياقين:

- يُعد الهدف من الحوار هو تحفيز الأشخاص أو أعضاء المُجتمع المحلي للعمل على رؤية مشتركة، لفهم أو حل قضية بعينها ذات أهمية. أمّا المناظرة -من ناحيةٍ أُخرى- فهي ذات طبيعة تعارضية؛ حيث يسعى كل جانب فيها لإثبات صحّة موقفه وخطأ الآخر
- يختلف الحوار عن المناظرة من حيث أهدافه؛ فالهدف من المناظرة هو «الفوز»، في حين أنّ الهدف من الحوار هو «التشاور» وإيجاد أرضية مُشتركة تسع جميع الأطراف المعنية
- يختلف أيضاً الحوار عن المناظرة من حيث الإجراء المُتبع والغرض منه؛ فالأشخاص في المناظرة يستمعون بتمعّن من أجل اصطياد الأخطاء وإعداد أنفُسهم بالحجج المضادة اللازمة، في حين يستمع المُشاركون في الحوار لحجج مُناقشات بعضهم البعض من أجل فهم وجهات النّظر، والاحتياجات والتوقّعات أو الخُلول
- أيضاً يأتي الاختلاف بين الحوار والمناظرة في الحالة الفكرية للأشخاص المُشاركين في السياقين؛ حيث يتّسم المُشاركون في المناظرة بالمقاومة ومحاولة إظهار أنّهم على حق من خلال الدشّيباك مع الطرف الآخر بينما يُظهر المُشاركون في الحوار اتجاهات أكثر تفهُماً وتقبُّلاً لفكرة كونهم ليسوا دائماً على صواب؛ وبالتالي يُمكنهم تقبُّل التّغيير.⁴
- تحتاج المُشاركة في الحوار لوجود درجة مُعينة من الثقة بينما المناظرة لا تتطلّب ذلك.

1 McGee-Cooper and Trammell (2010). Servant Leadership Learning Communities®. In Servant Leadership (pp. 130-144). Palgrave Macmillan UK.

2 M. Umbreit (2010). Restorative justice dialogue: An essential guide for research and practice. Springer Publishing Company.

3 W. N. Isaacs (1993). Taking flight: Dialogue, collective thinking, and organizational learning. Organizational dynamics, 22(2), 24-39.

4 U.S. Department of Justice (2003). Community Dialogue Guide: Conducting a Discussion on Race.

يُلخّص الجدول التالي الاختلافات الرئيسية المذكورة أعلاه:

المُناظرة	الحوار	
الفوز على طول الخط	التفهّم	الهدف
صدامي	تعاوني	طبيعة السياق
الاستماع من أجل اصطياد الأخطاء وتكوين الحجج المضادة	الاستماع بتمعّن من أجل الفهم وإيجاد الحلول	الإجراء
تواصل من طرف/ اتجاه واحد	تواصل من جانب طرفي الحوار	نوع التواصل
امتلاك الإجابة الصحيحة حصراً والدفاع عنها	امتلاك جزء من الإجابة والرغبة في استكشاف باقي الأجزاء	افتراضات المشاركين

تعريف الحوار المجتمعي:

من أجل تحقيق الغرض المرجو من هذا الدليل التدريبي وصلته بأهداف معهد الأرضية المشتركة بالشرق الأوسط (MENA CGI) سوف يستخدم التعريف التالي للحوار المجتمعي:

«الحوار المجتمعي هو مُنتدى يجذب المشاركين من الشرائح المجتمعية المختلفة ويخلق لهم فرص تبادل المعلومات ووجهات النظر، وتوضيح الآراء وتطوير حلول واقعية للقضايا ذات الأهمية بمجتمعاتهم».

وقد تم استحداث هذا التعريف من المفاهيم والتعريفات المختلفة للحوار والتي سبق ذكرها في الفصل السابق. فهذا التعريف موجه للحوار المجتمعي؛ وبالتالي يتم تفضيله لاشتماله على المبادئ الرئيسية للشمول والمشاركة المتساوية، وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة للمجتمع.

إرشادات تدريبية

- اكتب التعريفات المختلفة للحوار على ورق حجم A3 وقم بتعليقها على الزوايا المختلفة من القاعة. اطلب من المشاركين أن يأخذوا جولة ويقرأوا كل تعريف للحوار والوقوف إلى جانب التعريف الذي يتردد صدهم معهم.
- اطلب من المشاركين أن يناقشوا في مجموعاتهم لماذا اختاروا هذا التعريف بالذات للحوار دونما التعريفات الأخرى؟ ثم اطلب منهم تعيين ممثل لمشاركة وجهات النظر مع بقية المجموعة.
- بعد أن يقدم كل ممثل عرضه، تأكد من أن تُقدّر عرض كل مجموعة، ومناقشتهم بأنه لا يوجد معيار واحد يناسب الجميع فيما يخص تعريف الحوار. ثم قم بتقديم تعريف الحوار الذي يتم استخدامه لهذا الدليل التدريبي بشكل خاص.
- افتح النقاش مع المجموعة بأكملها حول عناصر التعريف الذي يرون انه فعال في الحوار المجتمعي من خلال سياقاتهم وخبراتهم .. في حدود 30 دقيقة
- المواد المستخدمة: ورق 4 A3 x، صمغ/غراء.

اختبر معلوماتك

- ماذا يتبادر إلى ذهنك عند سماعك مصطلح "الحوار"؟ اعط أمثلة عن ذلك من فضلك.
- كيف يمكن للحوار أن يختلف عن المناظرة؟
- ما هو نموذج الحوار المناسب لإجراء حوار مجتمعي؟

ب - تأثير الحوار الناجح

أهداف الحوار

يقوم الحوار الناجح على «الاستماع، المُشاركة وطرح الأسئلة»⁵ ويهدف إلى تطوير فهم مُشترك للقضية من خلال تبادل الأفكار ووجهات النظر. وتستوجب هذه العملية تحقيق أهداف متنوعة تبعاً للموقف الذي تحدث فيه. فبشكلٍ عام؛ هناك نوعان من الأهداف لأي حوار: الأهداف العامة والأهداف ذات العلاقة بموضوع مُحدّد. الأهداف العامّة هي ما تسعى أي مُبادرة حوار إلى تحقيقه في حين تسعى الأهداف ذات العلاقة بموضوع بعينه إلى إدارة وتطوير حُلول لمخاوف المُجتمعات. وعليه؛ يُمكن اعتبار النقاط التّالية كأهداف عامّة للحوار:

- تشجيع تبادل المعلومات وجهاً لوجه بين الأشخاص لتعزيز التفاهم والتّناغم المُتبادل⁶
- تمكين المُشاركين من الاستماع والتعلّم من بعضهم البعض لخلق تأثير إيجابي على العلاقات التي تربط بينهم
- السماح لهم بالتّعبير بحريّة عن أفكارهم ووجهات نظرهم
- إعطاء الفرصة لعلاقات يسودها الاحترام أن تنشأ فيما بينهم لتشجيع العلاقات الايجابية التي تربطهم ببعضهم البعض

فيما يلي أمثلة من أهداف الحوار ذات العلاقة بموضوع مُحدّد في سياق بناء السّلام وتحويل مسار التّزاع:

- إيجاد منبر للتّواصل؛ حيث يتم منع العُنف وادارة التّزاعات بشكل سلمي
- دعم جهود التوافق وإنهاء تفشّي العُنف عن طريق بناء احترام مُتبادل وتجديد جُسور الثّقة في بعضهم البعض
- إشراك أفراد المُجتمع الفاعلة في هذه العملية لزيادة الوعي، ورفع مُعدّل التوعية وحل المشكلات بشكل تعاوني لمخاطبة قضايا معينة تهم المُجتمع
- تشجيع الجماعات العرقية والدينية والاجتماعية المُختلفة للتّعامل مع اختلافاتهم دون تعصّب

معايير الحوار الناجح

يُمكن قياس مدى نجاح الحوار من خلال النتائج والإجراءات الآتية:

- إذا تماشت نتائجه مع أهدافه الموضوعية، سواءً العامة أو ذات الصّلة بالموضوع
- يُمكن أيضاً تعريف نجاح الحوار إذا ما تم الالتزام بالإجراءات والمبادئ الخاصّة بالحوار. فقد طوّر الباحثين على مرّ السنين العديد من العمليات والمبادئ التي تحكّم الحوار. ويظهر الجدول التالي المقتبس من الدليل العملي/ التّطبيقي لبرنامج الأمم المتحدة عن الحوار الديمقراطي (عام 2013) مبادئ وعمليات الحوار الهامة التي يمكن استخدامها لتقييم مدى نجاح المبادرات الحوارية.

5 David Holloway (2004). A Practical Guide to Dialogue: The Community Dialogue Critical Issues Series. Vol. 2

6 Daniel Yankelovich (1999). The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation. New York, NY : Simon Schuster

يُلخّص برنامج UNDP المبادئ الأساسية الآتية للحوار الديمقراطي⁷:

<ul style="list-style-type: none"> • إعطاء صوت لمُمثلي الجهات التي غالباً ما يتم استبعادها من عمليات صنع القرار • فتح الباب لمشاركة مُنصفة وفعالة لممثلي جميع الجهات المعنية 	السُّمُولِيَّة:
على المشاركين الالتزام بالحوار والإيمان بأنه ذو معنى، صادق ويستحق المشاركة فيه	التبني المشترك للقضية:
يستمتع المشاركون بشكل مُنفتح من أجل المعرفة وفهم أفضل للمشكلة التي تقع في صميم الحوار	القابلية للمعرفة:
يُظهر المشاركون التّعاطف (الاستعداد لوضع نفسه في مكان شخص آخر) والأصالة (التعبير عن ما يعتقد حقا)	الإنسانية:
وهي الثقة التي تطورت أثناء الحوار، حيث تُشجّع المشاركين على التعبير عن وجهات نظرهم، دون خوف من النقد أو الانتقام	السرية/ الخصوصية:
<ul style="list-style-type: none"> • تتعلق بالبحث عن حلول مُستدامة وتتجاوز تقديم حلول فورية للمشكلات • يعمل الحوار على تحويل العلاقات بين المجتمعات لتحقيق حلول دائمة 	وجهة نظر مُستدامة وطويلة الأمد:
يُشير إلى حقيقة ان الحوار يجب ألا يتضمن نوايا خفية أو أجندات، وأن المشاركين يجب أن يكونوا مثالاً حياً للتزاهة في تبادل معارفهم	النية الحسنة:

الحوار وتأثيره على المجتمعات:

- يُنسب الفضل للحوار في مساهمته الإيجابية في المجتمعات على جميع المستويات؛ بدءاً من أبطال سباق التسلح النووي على الصعيد العالمي وحتى حل المشكلات المجتمعية المتأصلة على المستوى المحلي⁸:
- يمكن لعملية الحوار أن تؤثر إيجابياً على المجتمعات من خلال إظهار أنّ الخلافات أو النزاعات فيما بينهم يمكن أن تُدار وتُحلّ سلمياً
 - كما يمكن أن تُعزّز في المجتمعات فكرة الانصات والتفهم، وذلك من خلال اكتساب المعرفة وفهم وجهات نظر الآخرين
 - ليس بالضرورة أن تقوم عملية الحوار على مبدأ الاتفاق مع الآخر في الرأي؛ فيمكن للأشخاص والمجتمعات التأقلم والتعايش بشكل سلمي من خلال احترام بعضهم البعض دون الحاجة إلى الاتفاق مع ما يعتقد أو يقوم به الطرف الآخر. وهكذا فيمكن للأشخاص ذوي الخلفيات السكانية المختلفة، والاحتياجات والتوقعات المتنوعة أن يتعايشوا معاً
 - يُوفّر الحوار فرصة لتخطيط جماعي وخالق، وتنفيذ نُظم تُعظّم المزايا وتُقلل من العيوب بدلاً من اللجوء إلى منافسات غير نزيهة تضع مبدأ السلمية جانباً وتُعقد أكثر الأمور على ما هي عليه

7 Adapted from Practical Guide on Democratic Dialogue, OAS and UNDP (2013).

8 Daniel Yankelovich (1999). The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation. New York, NY : Simon Schuster

مثال حيّ

خلال الحرب الأهلية البوروندية اضطرت الكثير من الأسر إلى ترك منازلهم والعيش في " مخيمات إيواء من التشرّد الداخلي " لسنوات عديدة. وقد تمت مُساعدة هؤلاء بواسطة " مركز السّلام للنساء للبحث عن أرضية مُشتركة " بالتعاون مع مُنظمات المُجتمع المدني وقطاع الأعمال المحلية ومنظمات الأعمال للأسر النازحة. وذلك من خلال تنظيم سلسلة من جلسات الحوار المُجمعي مع هذه الأسر والمُنظمات غير الحُكوميّة المحليّة الأخرى. فقد كان الهدف الرئيسي من هذا المشروع هو إعادة بناء منازل هذه الأسر والتي كانت قد دُمّرت أثناء الحرب. تمكّنت هذه المُبادرة -ومن خلال الدّعم المالي الذي قدّمه الشّركاء فيها- من استعادة هذه المنازل وإعادة بنائها بجهود نفس الأسر الذين كانوا قد تقاتلوا أثناء الحرب.⁹

ثقافة الحوار

" هي الثقافة التي يجتمع فيها الأشخاص لاستكشاف حياتهم واختلافاتهم وأعلامهم. ويُمكّن أن يُساهم كل وجه من أوجه هذه الثقافة في تعلّمهم معاً وبناء علاقات صحيّة فيما بينهم وبين العالم، والمساهمة أيضاً في خلق فرص أفضل لمستقبلهم المُشترك " ¹⁰

إذ لا يُمكن بناء ثقافة حوار بين ليلة وضحاها، إنّما هي نتاج للعديد من الأنشطة والمبادرات النّاجحة طويلة الأمد في المجال الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. وتُمكّن معايير الحوار النّاجحة؛ المُجمعات من توصيل أصواتهم وجعلهم جزءاً من عمليّة صنع القرار. كما أنّ المزايا التي تجنيها المُجمعات من مثل هذه المُبادرات النّاجحة تُساهم بمرور الوقت في تحقيق ثقافة الحوار.

مثال حيّ آخر

" مُبادرات من أجل التغيير " المعروفة سابقاً باسم " التسلّح الأخلاقي " (MRA) "Moral Re-Armament)، هي حركة أخلاقية-روحية دولية بدأت عام 1938. عندما كانت الدُول الأوروبية تستعد للحرب العالمية الثانية، دعت الحركة إلى التسلّح الأخلاقي والروحاني باعتباره السبيل لبناء عالم خالي من الكراهية والخوف والظّمع. بعد نهاية الحرب، أطلقت الحركة برنامج إعادة الإعمار الأخلاقي والروحي. ففي أعقاب الحرب العالمية الثانية، دعت عدداً من المُواطنين الألمان والفرنسيين إلى كوكس Caux سويسرا للحوار. على مر السنين، أصبحت هذه الحوارات أساس لتطوّر هائل في المُصالحة بين هذه المُجمعات. وأُشيد بهذه الحركة من أجل المُصالحة الفرنسيّة الألمانيّة السريعة بشكل مُفاجئ بعد الحرب العالميّة الثانية. وقد نمت هذه المُبادرة الحوارية الأوروبيّة النّاجحة الآن إلى " مُنتدى حوارِي مُؤسّسي " والذي يعمل في جميع أنحاء العالم لتطوير وترسيخ ثقافة الحوار. إنّهُ يُوفّر مُرصة للأشخاص ذوي الخلفيات الدينيّة والسياسيّة المُختلفة للتلاقح والعمل بشكل جماعي من أجل غدٍ أفضل.¹¹

9 Abdalla, Amr; Davenport, Noa, et al. (2001). Evaluation Report of Conflict Resolution, Peacebuilding and Reconciliation Programs Conducted by Search for Common Ground in Burundi. A Research and Evaluation Report to Search for Common Ground. Washington, D.C.

10 Tom Atlee. Building a Culture of Dialogue (among other things). Available at http://www.co-intelligence.org/CIPol_CultrOfDialog.html

11 Adapted from: <http://www.iofc.org/history>

إرشادات تدريبية

مُحاضرة مُصَغَّرة تحت عنوان: أهداف وعمليات الحوار

الوقت: 15 دقيقة

مناقشة داخل المجموعة وتقديم عرض:

يجب تقسيم المُشاركين إلى مجموعات صغيرة لمناقشة عمليّات ومبادئ الحوار، كما هو مبين في الجدول أعلاه. يُمكن لكل مجموعة أن تتخذ واحداً أو اثنين من العناصر ومناقشتها من أجل التوصل إلى استجابات واقعيّة وملموسة. لا ينبغي أن يزيد عدد المُشاركين داخل المجموعة عن 3 إلى 5 مُشاركين. ينبغي إعطاء كل مجموعة أسئلة مُحددة بهدف:

- ضمان فهم أعمق لعمليّة الحوار أو لمبدأ مُعيّن
 - مناقشة عمليّة الحوار أو المبادئ الخاصّة به مع تطبيق خاص لمنطقة الشرق الأوسط بالبناء على التجارب والملاحظات الشّخصية للمُشاركين والتّركيبات الاجتماعيّة التي أتوا منها
 - مشاركة قصص المُشاركين لتجنّب المناقشات المُجرّدة/ النظريّة
 - ترجمة عمليّة الحوار أو مبادئه إلى واقع يدخل حيّز التّنفيذ
- الوقت المُحدّد: ساعة واحدة

اختبر معلوماتك

- كيف يمكن لمعايير الحوار النّاجحة أن تُساهم في تشكيل ثقافة الحوار؟
- كيف تُحقّق مبادرة الحوار تأثيراً إيجابياً داخل المُجتمعات؟
- كيف يُمكنك تعريف النّجاح في مُبادرات الحوار؟
- ماذا يمكن أن تكون الأهداف الأساسيّة لأيّ حوار؟

ب - الجذور الثقافية للحوار في منطقة الشرق الأوسط

الحوار في ثقافة الشرق الأوسط

الحوار هو الوسيلة الرّائجة للتواصل؛ والتي تتواجد في التفاعلات اليومية للمجتمعات، وهو شيء مغروس في الثقافة والدين في منطقة الشرق الأوسط، حيث يمكن ملاحظة مبادئ الشورى والصّح في الجذور الدينيّة والتاريخيّة للحوار في المنطقة.

"الشورى" كلمة عربية مُستمدّة من القرآن الكريم؛ تعني حرفياً التّشاور والذي يُعد من أسس الحكم في الإسلام. الشورى هي عمليّة اتخاذ القرارات على أساس التّشاور¹² وإشراك جميع أصحاب المصلحة في اتّخاذ أيّ قرار. عمليّة الشورى تعني الحوار الشّامل، حيث تُعطي الأفراد والجماعات الفرصة لتوصيل صوتهم والسّماح لهم بالاستماع إلى مخاوف ووجهات نظر الآخرين. وهكذا، فإنّ الشورى ليست فقط إجراء رسمي ولكنّها تتطلّب المشاركة الفعّالة في عمليّات صنع القرار.

لا يُمارس مبدأ الشورى في منطقة الشرق الأوسط¹³ فقط في المجال الخاص، لكن أيضاً في المجال العام حيث يتطلب من الحكومات التّشاور مع الجمهور على نطاق واسع في اتخاذ القرارات. حيث تعد ثقافة التّشاور هذه هي الأساس في المنطقة بمعنى أنّ المجتمعات دائماً ما تسعى لإجراء مشاورات وجلسات حوار عند اتّخاذ القرارات وتسوية النزاعات أو الخلافات التي تنشأ فيما بينهم.

وكما أنّ للتّشاور والمصالحة جذور ثقافيّة متأصلة في وجدان منطقة الشرق الأوسط، فهناك أيضاً آليات تم استحداثها في الغرب كتيسير عمليّة الحوار وغيرها ممّا يُكمل بعضه بعضاً من أجل حل النزاع.

الصّح؛ وهو ما يعني المصالحة باللّغة العربيّة، فهو عمليّة تسوية للنزاعات التقليديّة بين الجماعات وداخل الطوائف في الشرق الأوسط والتي تُقام على جميع المُستويات: الأسرة والعشيرة والقبيلة والقرية،¹⁴ وتُمارس هذه العمليّة في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط مع اختلافات دقيقة. الصّح يقوم على مزيج من تطبيقات الوساطة والتحكيم تُؤدّي من قِبَل لجنة الصّح التي تتألف من صفوة المجتمع "شخصيّات ذات ثقل ومكانة ونُفوذ" ويتمثل¹⁵ جزء كبير من عمليّة المصالحة في لم شمل الأفراد للتّعامل مع النزاعات المجتمعيّة، وتُمارس هذه العمليّة على نطاق واسع في المنطقة وفي مُختلف الديانات.

في المجمل، يظهر تأثير كلاً من العمليّتين واضحاً في أنشطة إدارة النزاع والتّواصل المجتمعي في منطقة الشرق الأوسط. وغالباً ما تُستخدم المجتمعات المحليّة في المنطقة؛ الحوار والعمليات ذات الصلة به للتّعامل مع المخاوف المجتمعيّة فيها. على مُستوى المجتمع المحلي، فالحوار غالباً ما تتمسك بالقيم والمبادئ التي تعكس احترام كبار السن وذوي السّلطة الدينيّة والاجتماعيّة والرسميّة. أما بالنّسبة لمبادئ السّمولية والمشاركة -وخاصّة تلك المتعلّقة بالنّساء والشباب- فهي ليست قويّة تقليدياً ضمن العمليات على المُستوى العام.

تهدف نماذج الحوار الخاصّة "بالشورى" و"الصّح" إلى تطبيق العدالة وإصلاح العلاقات، التي تعد من الطّرق التقليديّة الشّائعة لتسوية النزاعات في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط والتي تُقدّم فهم لاتجاهات الحوار المجتمعي الحاليّة. ولكن عند تطبيقه في القرن الـ21 يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار مبادئ الحوار المجتمعي -مثل السّمولية- التي

12 <http://www.ijtihad.org/shura.htm>

13 Fathi Osman (2001). Islam in a Modern State: Democracy and the Concept of Shura. Center for Muslim-Christian Understanding, Georgetown University

14 <http://sulha.org/category/whatisulha>

15 Doron Pely. (2010). Honor: The Sulha's Main Dispute Resolution Tool. Conflict Resolution Quarterly: Vol 28 no 1

تتطلب مخاطبة القيم في بعض ثقافات الشرق الأوسط مثل: النظام الأبوي، والنظام الهرمي/ الطبقي، وسلطة كبار السن، مع الحفاظ على جوهر ما يعنيه الحوار السلمي والتشاور.

وفي الوقت نفسه، انخرط كل من النساء والشباب في منطقة الشرق الأوسط في عمليات حوار غير رسمية. وإلى جانب التأثير على الأشكال التقليدية للحوار -سواءً أكانت مباشرة أو من خلال الأسرة والعلاقات الاجتماعية- فستجد النساء والشباب في المنطقة غالباً ما يكونوا نشطاء في مجال بناء السلام بشكل غير رسمي على مستوى العامة.

مثال حي

كما جاء في القرآن الكريم (الجزء 27) (سورة النمل، الآيات 27: 44-20) عندما أرسل الملك النبي سليمان رسالة إلى ملكة سبأ لقبول الدين الإسلامي، تشاورت مع من حولها لاتخاذ قرار. بعد التشاور حول كيفية المضي قدماً؛ قرّرت إرسال هدية إلى الملك النبي سليمان بدلاً من الدخول في حرب معه. لم يقبل الملك الهدية حيث كان يعتقد أنها كانت تُحاول استمالته. بعدها قرّرت الملكة زيارة مملكة سليمان وقبلت في نهاية المطاف بالدين الإسلامي.

هذا المثال يوضح الدور الذي يمكن أن تلعبه المرأة في صنع السلام؛ حيث أنه أظهر الخصائص التالية في ملكة سبأ، والتي بدورها تُعتبر مهمة في عملية الحوار:

- دور المرأة كقائد لأمة قوية
- لا ينبغي اتخاذ إجراءات دون الرجوع إلى المستشارين
- تتشاور مع مستشاريها حول كيفية الرد على رسالة الملك سليمان
- تدخل في مزيد من الحوار المتعمق مع الملك سليمان؛ ما أدى إلى السلام وإيمانها بالله
- أتبع ملكة سبأ سوء فهم الملك سليمان لبادرتها باتخاذ خطوة أخرى نحو التّحاور معه مباشرةً. فهي لم يُسيئها رفضه؛ واستمرت في اتخاذ النهج السلمي الذي كُتِل بالتّجّاح
- لم تُكن ملكة سبأ تُصر على موقفها بعناد، حتى في مسائل الإيمان؛ فعندما قُدمت لها الأدلة والبراهين التي تدعم موقف الطرف الآخر، كانت مُستعدة للتغيير من جانبها

تقاليد الحوار في الأقاليم الفرعية في منطقة الشرق الأوسط

يجمع الحوار الأشخاص معاً من مختلف مناح الحياة لتطوير الحلول التي يمكن أن تُصلح الحالات التي لا يمكن حلّها عن طريق المؤسسات الرسمية. وتقاليد الحوار عادةً ما تكون مُماثلة في جميع حُدود وانحاء منطقة الشرق الأوسط، والتي تُبين السمات الفاصلة مثل الطبقة الاجتماعية، ومركزية الدين، واستبعاد مجموعات الأقليات مثل: النساء والشباب. في الواقع، تُنظّم الحوارات المجتمعية في منطقة الشرق الأوسط في نهج طبقي من أعلى إلى أسفل. لذلك يجب على الميسرين والمنظّمين التّواصل مع/ وكسب كبار السن، والشخصيات المؤثرة، وقادة الدين من أجل إجراء أيّ مبادرة حوار مجتمعي.

مثال حيّ

بعد الإطاحة بنظام صدام حسين في العراق؛ تم الإفراج عن عدد من السُّجناء السياسيين، الذين تم سجن بعضهم نتيجةً لوشاية بعض الجيران بهم أو أشخاص يعرفونهم. وبعد الإفراج عنهم بدأ هؤلاء السُّجناء السابقون بتهديد/ والانتقام من هؤلاء الأفراد الذين أبلغوا عنهم. فذهب الوُشاة إلى الشيوخ لإطلاعهم على الوضع، فتوقف السُّجناء السابقين فوراً عن تهديداتهم في انتظار أن يتم الفصل فيما بينهم من قبل الشيوخ. وبدأ شيوخ كلا الطرفين -المدّعي والمدّعى عليه- تحقيقاً لمعرفة على من يقع الذنب؟ مُستعينين في ذلك بالمبادئ الدينية للتعرف على الأدلة اللازمة للتحقيق.

فإذا ما ثبت أنّ الانتهاك من قبل المتهم يُعدُّ مُشياً على القبيلة بأكملها، تقوم القبيلة بعزل المتهم عنها؛ تاركَةً إِيَّاهُ ليجد حلاً بنفسه للمشكلة. وفي حال عدم ثبوت ذلك؛ فإنَّ القبيلة تتكفل بدفع تعويض للأسرة المتضررة. وفي مثل هذه الحالات، سيقوم أفراد القبيلة بالمشاركة في حوار للتفاوض على مبلغ التعويض حتّى يصل إلى مبلغ مناسب. في هذه المرحلة، يُصبح الحوار مجهود مُجمعي من أجل التوصل إلى تعويض مالي من شأنه إرضاء الضحية/ المجني عليه.¹⁶

مثال حيّ آخر

عندما كانت مصر تحت سيطرة الإمبراطورية العثمانية في السنوات الأولى من القرن الـ16 كان يتم اختيار الحكام العثمانيين (الولاء) من قِبَل السُّلطان لحكم البلاد بمُساعدة المماليك (وهو نظام الرق العسكري الذي سيطر على العالم الإسلامي لعدّة قرون) وفي عام 1801، أصبحت مصر تحت حُكم الوالي "خورشيد باشا" الفترة الذي عانت فيها مصر من ظُلم شديد وخاصةً زيادة الضرائب على المواطنين.

ناشد المفكرين ورجال الدين في البلاد مُتّحدين مع نخبة رجال الأعمال؛ الوالي، وعرضوا عليه مخاوف الناس الذين كانوا كثيراً ما زارهم جماهير العامّة ليستمعوا إلى نداءاتهم ومُنشاداتهم. وكانت تتمثل مخاوفهم ومُشكلاتهم في: الضرائب ووجود الجنود في القاهرة، قطع وسائل النقل والمواصلات إلى صعيد مصر. وعندما رفض الوالي الاستماع إلى القادة الدينيين ورجال الأعمال، طالبوا بإقالته وتعيين ضابط عُثماني ذو أصول ألبانية هو مُحَمَّد علي كحاكم، بسبب "حُكمه العادل واستقامته"،¹⁷ وبذلك نجح الشعب في استبدال الوالي بالشخص الذي اختاروه.

كما عقد الرُعاء الدينيون ورجال الأعمال في مصر عمليّات حوار في مُناسبات عدّة خلال تلك الفترة لمناقشة مخاوف الشعب. كما شاركوا أيضاً في حوارات مع الوالي المُعيّن ومُساعديه حول شرعيّة مطالب الشعب للإطاحة به وإحلال والي جديد محلّه. حيث تأثرت هذه العمليّات الحوارية بالخطاب والتأويلات الدينية كما ذكر بالنص التاريخي في ذلك الوقت،¹⁸ ونبه أيضاً ممثّلو الشعب على الحاكم بأنّ هناك نمطاً ثقافياً في مصر قد أدى إلى الإطاحة بالحُكّام الظالمين فيما مضى وفقاً لإرادة الشعب. فقد كان استخدام الدين والثقافة كمبرر وإشراك العامّة من قبل الزعماء الدينيين وقادة رجال الأعمال هو عملٌ فريد من نوعه -لكنّه أيضاً لم يكن غير مألوف- ويُعدُّ سابقةً في تاريخ مصر الاجتماعي والسياسي للحوار المُجمعي الذي أدى إلى التغيير السياسي المنشود.

16 Source: Amr Abdalla, research work in Iraq July 2003. See also: <http://archive.aawsat.com/details.asp?issueno=10992&article=539460#.Vula5-Rvk3c>

17 Metwali, Mahmoud, Omar Makram Sout (2008). Al Horeya Wa Raed Al Demokrateya Al Masreya. Cairo: Al Hay'a Al Ama Lel Este'lamat, p.59.

18 Al Gabarti, Abdel Rahman (1905). Tareekh Aga'eb Al Athar Fe Al Taragem Wal Akhbar Al Goz' Al Thaleth. Cairo: Al Matba'a Al Amra Al Sharkeya, pp. 329-33.

مثال حي آخر

في عام 2011 قامت مجموعة مؤلفة من 40 شخص من مختلف الخلفيات الدينية والمهنية بعمل ورشة عمل تحت عنوان "تعايش أهل الحنة" كان الهدف الرئيسي لهذه الورشة هو محاولة منع العنف الطائفي في مصر من خلال تطوير نظم الانذار المبكر في المجتمعات. كانت الاستراتيجية التي تبنتها المجموعة هي انشاء منتدى للحوار بين أعضاء المجموعة من أجل ردع ومنع النزاع والتعصب الديني. تبني أعضاء الفريق مبادئ تقبل التنوع والتعددية والتعايش السلمي.

استخدم أعضاء الفريق الحوار كوسيلة لتطوير آليات ملائمة للانذار المبكر ونشر المعرفة حول كيفية الوقاية من العنف الطائفي. كما عمل أهل الحي أيضاً كشبكة تواصل بين المجموعات المختلفة داخل المجتمع الواحد لخلق/ والمحافظة على قنوات اتصال فعالة وخاصة في وقت الأزمات.¹⁹

الثقافات التي تُفسد الحوار في منطقة الشرق الأوسط

تؤثر الممارسات التقليدية والدينية المذكورة أعلاه على عملية اختيار الأشخاص المدعويين للحوار وفقاً للهياكل المجتمعية الهرمية وقيم وثقافة الأبوية؛ فقد استمرت في استبعاد الشباب والقراء والفئات المهمشة الأخرى، الأمر الذي كان ولا يزال يُفسد ثقافة الحوار في المنطقة. لذا يجب على عمليات الحوار في منطقة الشرق الأوسط التأكيد على أنه من المهم استخلاص والإبقاء على الممارسات الجيدة من الحوارات التقليدية بمنطقة الشرق الأوسط وفي الوقت نفسه تغيير العوامل التي تُفسد ثقافة الحوار في المنطقة.

يعدُّ الثأر قوة ثقافية سلبية لا يُستهان بها في بعض المناطق الريفية والقبلية في منطقة الشرق الأوسط، فهي وسيلة لاستعادة شرف العائلة بالنسبة لهم وبالتالي يتقبله النظام القانوني بدرجات متفاوتة في بلدان منطقة الشرق الأوسط.²⁰ فهو كان وما زال يُمثل عقبة خطيرة أمام تطوير وتنفيذ مبادرات الحوار في المنطقة؛ وخاصةً في المناطق الريفية والقبلية.

فعلى سبيل المثال، ممارسة الثأر بالدم -الذي تقوم فيه عائلة الضحية (الشخص المقتول) بالانتقام قتلًا للجاني أو أي شخص من عائلته- لا يزال شائعاً في صعيد مصر ومناطق أخرى في أنحاء الشرق الأوسط. فهي ممارسة متأصلة في ثقافات المجتمعات المحلية، فتجد أفراد الأسرة -الرجال والنساء على حدٍ سواء- يفرضونه على عائلاتهم مؤكدين على ضرورة الانتقام وأخذ الثأر من أعدائهم ولو على حساب استمرار العنف وانتهاك القانون. هنا مفهوم "شرف العائلة" له الأولوية على أي اعتبارات أخرى. تم تضمين نماذج وأمثلة من (حوادث الانتقام/ ممارسات الثأر) في تقرير صادر عن مركز وثائق اللاجئين في آيرلندا:

19 See: <https://www.facebook.com/groups/306084176127984/>

20 Oussama Safa (2007). Conflict Resolution and Reconciliation in the Arab World: The Work of Civil Society Organisations in Lebanon and Morocco. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management

مثال حيّ

بالمشي في الرُّقاق الصَّيق غير المُمهَّد بـ "بيت علّام" وهي القرية الواقعة على بعد 400 كم جنوب القاهرة في مدينة جرجا بمُحافظة سُوهاج، بدا واضحاً ان الحياة هنا لن تعود لطبيعتها مرة أخرى. ففي وَصَح نهار يوم السَّبْت 10 أغسطس، نَصَبَ أكثر من عشرة مُسلِّحين كميناً لسيارتين، قتلوا بدم بارد 22 فرداً من عائلة واحدة من بينهم طفل يبلغ من العُمر تسع سنوات! زُعِمَ أنَّ الهُجُوم المفاجئ قد دَبَّرَ من قِبَل أفراد "عائلة عبد الحليم" مُستهدفين عشيرة مُنافسيهم "عائلة الحناشات".

حيث تُشكِّل العائلتان الغالبية العُظمى من سُكَّان بيت علّام على الرغم من أنَّ "عائلة الحناشات" تفوق "عائلة عبد الحليم" عدداً. ومن الجدير بالذكر هنا أنَّ هذا الخلاف الدِّموي بين العائلتين قد بدأ عام 1990، حين اندلعت مُشاجرة بين الأطفال؛ انتهت بمقتل اثنين من أبناء عائلة الحناشات على أيدي عشيرة مُنافسيهم. وبعد مُرور أكثر من عقد من الزمن في أبريل هذا العام، يُقال أنَّ عائلة الحناشات قد انتقامت بقتل رجل يُدعى "همّام عبد الحليم" وإصابة ابنه.

جلب هذا القتل التوتُّر من جديد بين العائلتين والذي ظهر إلى العلن مرة أخرى (بحسب جريدة الأهرام ويكلي الإلكترونية بتاريخ 21 أغسطس 2002 تحت عنوان: الشُّرف؛ غارق في الدِّم).²¹

إرشادات تدريبيّة

- عرض مُصغَّر: الجُذور الثقافيّة والتَّاريخية للحوار في منطقة الشَّرْق الأوسط (إن أمكن؛ دعم العرض بالأفلام الوثائقيّة أو لقطات أفلام)
- عمل جماعي: أطلب من كُل مُشارك أن يُقدِّم بالتَّفصيل عمليّات الحوار من وجهة نظر منطقته أو مُجتمعها، تأكِّد من أنهم يُقدِّمون التفاصيل اللازمة من حيث علاقتها مع الدين والتقاليد، والهياكل الحُكوميّة وغيرها.
- اسأل المُشاركين حول كيف يُمكن الاستفادة من مُمارسات الحوار التقليديّة اليوم، وما هي الجوانب التي ينبغي تطويرها لتكون أكثر أهميّة أو فاعليّة؟ (إن وُجد)
- الوقت: ساعة واحدة
- المواد المُستخدمة: جهاز عرض LCD وأجهزة سمعيّة وبصريّة

اختبر معلوماتك

- كيف يتم تضمين الحوار في ثقافة الشَّرْق الأوسط؟
- ما هي العناصر الأخرى من ثقافة الشَّرْق الأوسط التقليدية قد تُعيق ثقافة الحوار؟
- كيف تتواجد تقاليد الحوار في مناطق الأقاليم الفرعية في حُدود منطقة الشَّرْق الأوسط (مصر وشمال أفريقيا والمشرق العربي، ودول الخليج العربي)؟



الفصل الثاني

مرحلة ما قبل الحوار المُجتمعي ضمن عملية تصميم الحوار

الأهداف المرجوة:

- استخدام تحليل النزاعات للمساعدة في تصميم عملية الحوار وتحديد مدى مُلاءمتها
- التعرّف على دورة تصميم عملية الحوار
- استخدام «حساسية النزاع» في عملية الحوار المُجتمعي

أ- تحليل إطار النزاع

يهدف تحليل إطار النزاع لفهم الوضع بشكل أشمل؛ بما في ذلك جميع العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.²² في عمليات تصميم الحوار ينبغي أن يركز تحليل إطار النزاع على الموضوعات ذات الصلة بمبادرة الحوار أو على الأجزاء؛ الذي يهدف تحليل إطار النزاع التركيز عليها.

ويُساعد تحليل إطار النزاع -كجزء من تصميم عملية الحوار- على تحديد مدى ملاءمة عملية الحوار لمُخاطبة موضوع معين. فهناك العديد من الطرق لتقييم ما إذا كان الحوار مناسباً لمُخاطبة موضوع معين؛ حيث أنه يوجد بعض الحالات التي يكون الحوار غير مناسباً لمناقشتها. ويُعد فهم القضية والسياق، والديناميكيات المختلفة والأشخاص؛ شرطاً أساسياً لتقييم مدى ملاءمة عملية الحوار لمناقشة القضية. ويمكن أن تكون عملية الحوار مناسبة عند تحقق الشروط التالية:

- وجود مُشاركين لديهم القدرة على التَّحاور؛²³ حيث يتطلَّب الحوار الاستعداد والرَّغبة والالتزام من قِبَل المُشاركين تجاه عملية الحوار، كما أنه يتطلَّب القدرة على التحدُّث وفهم وجهات نظر بعضهم البعض
- وجود توازن نسبي كبير بين الأطراف المُشاركة؛ ولا ينبغي الإخلال بهذا التوازن بين المُشاركين؛ فقوَّة التوازن النسبي هي عنصر أساسي لتنفيذ مُبادرات عمليات الحوار المُجمعي حيث أنها تُتيح للمُشاركين الانخراط في عملية الحوار دون شعورهم بأنهم مُجبِرون عليه
- تأمين سياق أو بيئة مناسبة تسمح للمُشاركين التحدُّث بحريَّة دون خوف من الانتقام أو الرِّمض من جانب الطرف الآخر²⁴

مثال حي

رُجلان يعملان بمجال السياحة وتنحدر أصولهما من المناطق الريفية بصعيد مصر؛ المعروفة بكونها منطقة محافظة جداً وقائمة على العادات والتقاليد. تقدّم أحدهم لخطبة شقيقة الآخر، وبعد بضعة أشهر سمع الخاطب شائعات بأن خطيبته تتصرّف بشكل غير لائق؛ وأنها على علاقة مع رجال آخرين من القرية، الأمر الذي يعدُّ أمراً سيئاً في حق سُمعة المرأة وفقاً لتقاليد البلدة. غضب خطيبها بشدة لدرجة أنه ذهب إلى القرية وأهان خطيبته وفسخ الخطبة. في نهاية المطاف دخلت البنت في حالة من الاكتئاب وانتحرت بعد مُرور ثلاثة أشهر.

وبعد مُرور بضعة أشهر أُخرى؛ أدرك خطيبها أن تلك الشائعات كانت غير صحيحة! شعر حينها بالذنب الشديد وأراد أن يعتذر لصديقه ولكّنه لم يستطع الوصول إليه. وفي عام 2004 قرّر الطهور في برنامج تلفزيوني شهير بعنوان "افتح قلبك" والذي يقدمه المذيع التلفزيوني الشهير "جورج قرداحي" ومُشاركة قصته معه. كما حضر صديقه "شقيق خطيبته السابقة" البرنامج بدون معرفة من الذي قام بدعوته. عندما أدرك أنّ من قام بدعوته هو خطيب أخته السابق، وفي الوقت الذي بدأ المذيع في إجراء حوار بينهم، رفض شقيق الفتاة الدخول في الحوار على الفور، وأوضح أنّ هذه القضية غير مناسبة لمناقشتها بشكل علني في الإعلام وإنما يجب حلّها في قريتهم.

يُظهر هذا المثال أنّ شكل الحوار لم يكن مناسباً للتعامل مع القضية؛ وذلك لحساسيتها وطبيعتها الخاصة، كما أنه يؤكد أنّ الاختيار السليم لشكل الحوار يُحدّد مدى ملاءمة عملية الحوار لمخاطبة هذه القضية

22 Norwegian Church Aid (2012). Conflict Analysis Framework Field Guidelines & Procedures

23 Maiese, Michelle (2003). Maiese, Michelle. "Dialogue." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: September 2003 ; Available at: <http://www.beyondintractability.org/essay/dialogue>.

24 UNDP(2009). Why dialogue matters for conflict prevention and peace-building.

تصاعد النزاع وعمليات الحوار

الحوار هو وسيلة تقليدية للتعامل مع النزاع بشكل بئء²⁵، ومع ذلك هناك حالات لا يكون فيها الحوار أداة صالحة للتعامل مع النزاع. فبالرغم من أن الحوار غالباً ما يُعرف بكونه وسيلة لحل النزاع بشكل سلمي، إلا أنه لا يُوصى باستخدامه في جميع الحالات؛ حيث أنه يمكن للحوار أن يتسبب في إحداث المزيد من المشاكل!

يعتمد حل النزاع بشكل رئيسي على "تحديد اللحظة المناسبة في مجرى النزاع"²⁶ ومن الشائع في مجال دراسات السلام وحل النزاع، وصف النزاعات فيما يتعلق بالمرحلة التي تمر بها، لذلك حدد الدارسين على مر السنين مراحل مختلفة من النزاع، والتي من بينها مراحل محددة يصبح فيها النزاع مناسباً ليتحوّل إلى حوار.

يُلخّص الجدول التالي الاختلافات الرئيسية المذكورة أعلاه:

مدى ملاءمة الحوار للقضية محل النزاع والهدف منه	مرحلة النزاع ²⁷
<p>من المعروف أنه يمكن التعامل مع النزاعات بفعالية أكثر في مراحله المبكرة، ولذلك فالحوار المجتمعي هو أكثر فعالية في مراحل «ما قبل النزاع» ومرحلة «المواجهة» ففي هذه المراحل، يصبح من الجلي للعيان أن هؤلاء الأشخاص سوف سيتنازعون في الحوار، وبذلك يكون الغرض من الحوار هو مساعدتهم في فهم احتياجاتهم ومصالحهم الخاصة، ومحاولة إيجاد أرضية مشتركة. فمن خلال عملية الحوار يمكن التعرف على المشكلة ومصالح جميع الأطراف فيها وكيفية التعامل معها. خلال هذه المرحلة، يمكن للحوار أن يكون «أداة مرنة وفعالة نسبياً - من حيث التكلفة- والتي يمكن أن تسد الفجوة بين الإنذار المبكر والتصرف العدائي الأول في المعادلة».</p>	<p>ما قبل النزاع: هناك العديد من الأهداف المتباينة والخفية لمختلف الأطراف والتي يمكن أن تتحوّل إلى صراع مفتوح مع الوقت.</p> <p>المواجهة: في هذه المرحلة، يصبح النزاع مفتوحاً وتبدأ العلاقات في الانقسام. قد تبدأ الأطراف المتنازعة في تعبئة الموارد والبحث عن حلفاء بقصد احتدام العداء، بل وأكثر من ذلك: الانخراط في العنف.²⁸</p>
<p>في هذه المرحلة، تتطور النزاعات ويصبح من الصعب - إن لم يكن من المستحيل- بناء حوار بين الأطراف المباشرة للنزاع على القضايا المحددة لذلك النزاع. ففي حال تصاعد النزاع إلى درجة العنف، تُصبح آليات الرسمية رفيعة المستوى لتسوية النزاعات ذات أولوية أعلى من عمليات الحوار. ممّا يستوجب ضرورة وجود مبادرات لنزع فتيل النزاع قبل أن يصبح الحوار أداة عملية²⁹ في هذه المرحلة، وذلك لأنّ العنف وعدم الثقة، والكراهية بين الطرفين قد تجعل الحوار مستحيلاً.³⁰ في هذه المرحلة تأثير العواطف وسوء الفهم بين الطرفين تكون مرتفعة، وهو ما يعني ان المناقشات التي تحدث أثناء الحوار قد تؤدي إلى تفاقم التوترات القائمة، وبالتالي قد تؤدي إلى مزيد من التصعيد. فقد يكون لعمليات الحوار دور خلال الأزمة - وذلك لبناء الثقة بين الجهات الفاعلة أو بين الممثلين المباشرين للنزاع ولكن على قضايا هامشية، أما المعالجة المباشرة للأزمة بين الأحزاب الرئيسية وفي ظل وجود عنف مستمر فمن الصعب للغاية أن تحدث من خلال الحوار.</p>	<p>الأزمة: تتسم هذه المرحلة بالعنف، وفي النزاعات واسعة النطاق: تكون هذه المرحلة هي فترة الحرب. ويكون التواصل بين الطرفين بات شبه معدوم.</p>

25 Norbert Ropers (2004). From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.

26 M Kleiboer (1994). Ripeness of Conflict: A Fruitful Notion? Journal of Peace Research: Vol. 31, No. 1, pp. 109-116.

27 Simon Fisher (2000). Working With Conflict: Skills and Strategies for Action.

28 Organization for Security and Co-operation in Europe (2009). Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE Reference Guide.

29 <http://www.beyondintractability.org/essay/dialogue>

30 UNDP (2009). Why dialogue matters for conflict prevention and peace-building.

يُلخّص الجدول التالي الاختلافات الرئيسية المذكورة أعلاه:

مرحلة النزاع	مدى ملائمة الحوار للقضية محل النزاع والهدف منه
<p>النتائج: تتوصل أطراف النزاع إلى نتيجة؛ سواءً أكانت الاستسلام أو الاتفاق، أو مفاوضات أو نتيجة أخرى.</p>	<p>وتحويل في هذه المرحلة يُمكن للحوار أن يُستخدم كأداة هامة لبناء الثقة والعلاقات السلمية بين المجتمعات. وتشتمل عملية بناء السلام على معالجة الأسباب الهيكلية والجوانب السياسية للنزاع، الأمر الذي يتطلب التواصل والتفاعل الشخصي.</p>
<p>ما بعد النزاع: تأتي الأزمة إلى نهايتها، ويتم حل المشكلة، حيث لا توجد عدائية عنيفة في هذه المرحلة.</p>	<p>وهكذا فالحوارات المجتمعية يُمكن استخدامها كأدوات هامة بالنسبة للمجتمعات للتعبير عن مشاغلهم وقضاياهم ذات الأولوية.³¹ ويُمكن أن يكون الحوار في هذه المراحل؛ أداة للمصالحة وتضميد الجراح، ومنع نشوب النزاعات مرّة أخرى.</p>

مثال حي

تسبب الوضع الأمني الحالي في ليبيا في جعل كلاً من الحوارات السياسية والمجتمعية صعبة للغاية؛ حيث تفاقمت أعمال العنف، وتم تحطيم مؤسسات الدولة، وانهار نظام الدولة الليبي نتيجة لتزايد انقسام المؤسسات السياسية والأمنية على نحو متزايد على طول الخطوط الإقليمية والمجتمعية والتكنولوجية.³² كما زادت حدة العنف والكراهية وانعدام الثقة بين الأحزاب، وبالترتيب بين المجتمعات المحلية. لذا فمن أجل بدء حوار في ظل هذه الظروف، يجب أن تُبذل جهود عديدة.

"إبراهيم شرقيّة" في تقييمه للأزمة الليبية أوصى بما يلي من أجل بدء حوار مجتمعي فاعل:

"إذ يُمكن لحملة التوعية العامة أن تلعب دوراً أساسياً في تثقيف الناس عن الحوار الوطني. كما يُمكن لبرامج الإذاعة والتلفزيون توفير مساحة لهذه المناقشة السلمية والبناءة، وتعزيز فهم أكبر للقضايا المطروحة وتضييق الخلافات والانقسامات حول مواضيع الاستقطاب بشكل خاص.

وبالإضافة إلى ذلك؛ يُمكن لهذه البرامج تثقيف الجمهور بمخاطر وفوائد القرارات الأساسية. فمثلاً قد يكون مناصري القانون غير مدركين للمخاطر الجسيمة التي تأتي معه. يُمكن للحوار الوطني وعملية النقاش العامة المُحتدّمة أن تُوضّح مخاطر الانقسام المجتمعي وتهميش قطاعات كاملة من المجتمع الليبي. وهذا بدوره، يمكن أن يدفع بعض الليبيين إلى تغيير موقفهم من الإقصاء والطرْد، أو على الأقل أن يُكونوا على استعداد لتبني طرق مختلفة للدفاع عن مكاسبهم الثورية".³³

- 31 Norbert Ropers (2004). From Resolution to Transformation: The Role of Dialogue Projects. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.
- 32 Frederic Wehrey (2014). Ending Libya's Civil War Reconciling Politics, Rebuilding Security. Carnegie Endowment For International Peace.
- 33 Ibrahim Sharqieh (2013). Reconstructing Libya: Stability Through National Reconciliation. Brookings Doha Center Analysis Paper Number 9, December 2013 Available at: <http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2013/12/03-libya-national-reconciliation-sharqieh/libya-national-reconciliation-english.pdf>

مثال حيّ

تسبّب الوضع الأمني الحالي في ليبيا في جعل كُلاً من الحوارات السياسية والمُجتمعية صعبة للغاية؛ حيثُ تفاقمت أعمال العنف، وتم تحطيم مؤسسات الدولة، وانهيار نظام الدولة الليبي نتيجة لتزايد انقسام المؤسسات السياسية والأمنية على نحوٍ مُتزايد على طول الخُطوط الإقليمية والمُجتمعية والتكنولوجية. كما زادت حدّة العُنف والكراهية وانعدام التّقة بين الأحزاب، وبالتبعيّة بين المُجتمعات المحليّة. لذا فمن أجل بدء حوار في ظل هذه الطُّروف، يجب أن تُبذل جهود عديدة.

"إبراهيم شرقيّة" في تقييمه للأزمة الليبية أوصى بما يلي من أجل بدء حوار مُجتمعي فاعل:

"إذ يُمكن لحملات التوعية العامة أن تلعب دوراً أساسياً في تثقيف النَّاس عن الحوار الوطني. كما يُمكن لبرامج الإذاعة والتلفزيون توفير مساحة لهذه المُناقشة السليمة والبناءة، وتعزيز فهم أكبر للقضايا المطروحة وتضييق الخلافات والانقسامات حول مواضيع الاستقطاب بشكل خاص.

وبالإضافة إلى ذلك؛ يُمكن لهذه البرامج تثقيف الجمهور بمخاطر وفوائد القرارات الأساسية. فمثلاً قد يكون مُناصر القانون غير مُدركين للمخاطر الجسيمة التي تأتي معه. يُمكن للحوار الوطني وعملية النقاش العامّة المُحتدّمة أن تُوضّح مخاطر الانقسام المُجتمعي وتهميش قطاعات كاملة من المُجتمع الليبي. وهذا بدوره، يمكن أن يدفع بعض الليبيين إلى تغيير موقفهم من الإقصاء والطرْد، أو على الأقل أن يُكونوا على استعداد لتبني طُرُق مُختلفة للدّفاع عن مكاسبهم الثوريّة".

استخدام هياكل الحوار القائمة ومعاييرها

يُمكن لمبادرات الحوار أن تكون ناجحة من خلال البناء على هياكل حوارية قائمة ومعايير مُجتمعية. ففي منطقة الشرق الأوسط؛ يُمكن للهياكل الحوارية والمعايير الثقافية الاجتماعية كالصُّلح والشُّورى أن تُكوّن هي الأساس لتصميم مُبادرات الحوار، والسبب في ذلك:

- أنّ هياكل ومعايير الحوار القائمة في أيّ مُجتمع؛ تُعرّز وتدعم مُبادرات الحوار الجديدة. فعلى سبيل المثال، الاستفادة من هياكل حل التّزاع والآليات المحلية كشيوخ القبائل والزعماء الدينيين-الذين يحظون باحترام واسع في مُجتمعاتهم في منطقة الشرق الأوسط- سيُساهم في وضع مُبادرات حوار جديدة
- إنّ المُجتمعات تفهم بالفعل هذه الهياكل الحوارية؛ وبالتالي يُمكن استخدامها كمدخل لتصميم مُبادرات حوار جديدة، وذلك عن طريق التّوفيق بين المُبادرات الجديدة ومعايير الهياكل الحوارية المُجتمعية القائمة
- تحوي العديد من التّقافات على المعارف والممارسات العمليّة والخبرات الخاصّة بكيفية وضع إطار لعمليات الحوار، من حيثُ: مَنْ يسمَح له بالحديث؟ ومَنْ يُمكن أن يُمثّل المجموعات؟ وأين يجب أن يحدث الحوار، وكيفية إشراك المرأة والشباب فيه. حيثُ يُمكن استخدام هذا كأساس لتطوير مُبادرات حوار جديدة

أدوات حل النزاع

هناك العديد من الأدوات والاتجاهات لتحليل النزاع؛ والتي تم وضعها من قبل المنظمات الدولية والإقليمية وكذلك المنظمات غير الحكومية. 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.³⁴

ومن أجل التوفيق بين مبادرات الحوار والواقع الملموس على الأرض، لابد من إجراء تقييم شامل للنزاع؛ والذي يمكن القيام به من خلال استخدام أدوات مختلفة لتحليل النزاعات. وفي معظم الحالات، فإن فهم القضية والسياق، والجهات الفاعلة الرئيسية في النزاع سيساعد في وضع مبادرة الحوار على أرضية صلبة ومتينة.

يعدّ تحليل النزاع هو الأساس في تصميم عملية الحوار؛ فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل النزاعات ستحدّد جدوى وملاءمة الحوار للتعامل مع القضية أو النزاع. ففي حالة تناسب الحوار، يُحدد تحليل النزاعات نوع وهدف، والتوقيت المناسب والجهات الفاعلة في عملية تصميم الحوار.

<p>يتم تحليل القضية لفهم النزاع من وجهات نظر مختلفة، بما في ذلك موضوعات وأوجه النزاع وكذلك ما يتجادل بشأنه المعنيين أو أصحاب المصلحة.³⁵ يُساعد التعريف بالقضية على توفّر أسس تقييم ما إذا كانت مبادرة الحوار مناسبة واستراتيجية في المقام الأول أم لا. فهي تساعد منظمي الحوار على التعرف على نقطة دخول مُحتملة لمبادرة الحوار؛ تكون في توقيت مناسب وأيضاً بشكل مناسب.</p> <p>أسئلة للتحليل :</p> <p>ما هي أصول النزاع؟</p> <p>ما هي القضايا الرئيسية في النزاع؟</p> <p>ما هي مرحلة النزاع؟</p> <p>أي طرف يُعاني أكثر؟</p> <p>كيف يتجلّى النزاع ويظهر؟</p> <p>ما هي الخيارات المُمكنة لحله؟</p>	<p>القضايا:</p>
<p>غالباً ما يكون إطار النزاع خارج ديناميكياته³⁶؛ فعلى الرغم من حدوث النزاع في إطاره المُحدّد وتأثره به يظل للنزاع ديناميكياته الهامة.³⁷ حيث يُمكن لإطار النزاع أن يصف القضايا أو الحالات التي تؤثر على النزاع ولكنه ليس بالضرورة جزءاً منه. وعادة ما يتم تحليل ثلاثة أطر/ سياقات للصراع: تاريخي، وسياسي، واجتماعي أو ثقافي.</p> <p>أسئلة للتحليل:</p> <p>ما هي الإطارات السياسيّة والاقتصاديّة والاجتماعيّة والثقافية الحالية وتلك التي لا تزال في طور النشأة؟</p> <p>حدّد المناطق-التي تتواجد بها نزاعات وأخرى مُتأثرة بتلك النزاعات- تتماشى مع هذا الإطار؟</p> <p>ما هو تاريخ النزاع؟</p>	<p>إطار الذي يحدث فيه:</p>

34 B. Pruitt and P. Thomas (2007). Democratic dialogue: A Handbook for Practitioners.

35 Simon Mason and Sandra Rychard (2005). Conflict Analysis Tools. Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC.

36 المصدر ذاته

37 Norwegian Church Aid (2012). Conflict Analysis Framework Field Guidelines & Procedures.

أدوات حل النزاع

هناك العديد من الأدوات والاتجاهات لتحليل النزاع؛ والتي تم وضعها من قبل المنظمات الدولية والإقليمية وكذلك المنظمات غير الحكومية. 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.

ومن أجل التوفيق بين مبادرات الحوار والواقع الملموس على الأرض، لابد من إجراء تقييم شامل للنزاع؛ والذي يمكن القيام به من خلال استخدام أدوات مختلفة لتحليل النزاعات. وفي معظم الحالات، فإن فهم القضية والسياق، والجهات الفاعلة الرئيسية في النزاع سيساعد في وضع مبادرة الحوار على أرضية صلبة ومتينة.

يعد تحليل النزاع هو الأساس في تصميم عملية الحوار؛ فالمعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال تحليل النزاعات ستحدد جدوى وملاءمة الحوار للتعامل مع القضية أو النزاع. ففي حالة تناسب الحوار، يحدد تحليل النزاعات نوع وهدف، والتوقيت المناسب والجهات الفاعلة في عملية تصميم الحوار.

المعنيين/ أصحاب المصلحة»	يتضمن تحليل موقف المعنيين أو أصحاب المصلحة: تحليلاً للأحزاب الرئيسية والثانوية، يليها تحديد لمواقفهم أو مطالبهم المعلنة (العامة) وأيضاً مصالحهم واحتياجاتهم الأساسية التي تكمن وراء تلك المطالب. ³⁸ يوفر هذا التحليل الخلفية اللازمة لتحديد الجمهور المستهدف من عملية الحوار، بالإضافة إلى تحديد المؤسسات والمجموعات التي لها مصلحة في هذه القضية. كما يساعد أيضاً في تحديد النقاط التي يركز عليها الحوار. أسئلة للتحليل: <ul style="list-style-type: none"> • من هم أطراف النزاع الرئيسيين؟ • من هم الأطراف الثانويين في النزاع؟ • من 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؟
--------------------------------	--

تحليل توجه المعنيين/ أصحاب المصلحة

هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في سبيل ذلك أثناء عملية النزاع. حيث يُستخدم "نموذج طبقة النزاع" الذي يركز على تحديد المصالح والأهداف والمواقف والقدرات، بالإضافة إلى علاقات المعنيين/ أصحاب المصلحة؛ في التحليل المراد في موقف نزاع معين.

أثناء تصميم عملية الحوار، تُساعد أدوات تحليل المعنيين المنظمين لانتقاء الجهات الفاعلة الرئيسية على مختلف المستويات. وهذه الجهات الفاعلة تتأثر بالنزاع وتؤثر فيه.

وبالإضافة إلى ذلك، يوفر "نموذج طبقة النزاع" معلومات أساسية وحيوية لتحديد الجمهور المستهدف من الحوار المجتمعي. من أجل اختيار شركاء التعاون، وتحديد النقاط التي يجب التركيز عليها في الأنشطة الخاصة بالحوار المجتمعي.³⁹

المصدر ذاته 38

39 Manuela Leonhardt (2001). Conflict Analysis for Project Planning and Management: A Practical Guideline.

كما وأنّ "نموذج طبقة النزاع" سيُمكن مُصممي عمليّة الحوار المُجمعي من التعرّف على "مُعرقلي عمليّة الحوار" وهُم الفئة التي تُشأب كثيراً أثناءه وتُعرقل خُدوثة واقعيّاً.

فيما يلي مُلخّص مُوجز لـ "نموذج طبقة النزاع" مُقتبس من "النهج المُراعي للنزاعات من أجل إنماء المساعدة الانسانية وبناء عمليّة السّلام"⁴⁰ :

- الاهتمامات: الدّوافع الكامنة للجهات الفاعلة (الاهتمامات، الأهداف، الآمال والمخاوف)
 - الأهداف: الاستراتيجيات التي تستخدمها الجهات الفاعلة لتحقيق مصالحها
 - المواقف: الحل المُقدّم من الجهات الفاعلة للقضيّة الأساسيّة والقضايا المُستجّدة في إطار مُعيّن بغض النّظر عن مصالح وأهداف الآخريّن
 - القُدرات: قُدرة الجهات الفاعلة في التأثير على الإطار العام للنزاع بالسّلب أو الإيجاب. وتظهر هذه القُدرات من خلال الموارد والوسائل والشبكات الاجتماعية، والدوائر الانتخابية وغيرها من أشكال الدّعم والتحالفات والعلاقات
 - العلاقات: تعني التّفاعلات بين الجهات الفاعلة على مُختلف المُستويات، وتصورهم لما ستكون عليه هذه التّفاعلات
- يُساعد "نموذج طبقة النزاع" منظمي عمليّة الحوار المُجمعي في التعرّف على هؤلاء المعنيين بالشأن، واستكشاف كيف سيؤثرون على مُبادرة الحوار.
- هُناك عدة أساليب يمكن استخدامها لجمع البيانات الخاصة بالعناصر السابقة لـ "تحليل موقف المعنيين/ أصحاب المصلحة" من بين الأساليب المُختلفة لجمع البيانات، فإنّ أسلوب "إجراء المُقابلات المُباشرة" أثبت أهميّته؛ بالإضافة إلى مصادر أُخرى غير مُباشرة في جمع البيانات.

اختبر معلوماتك

- كيف يُمكنك معرفة ما إذا كان الحوار مُناسب لمُخاطبة موضوع مُعيّن أم لا؟
- كيف يُمكن الاستفادة من نماذج عمليّات الحوار القائمة في المُجتمع لاستخدامها في تصميم شكل عمليّة الحوار؟
- ما هي القضايا التي يُمكن أن يتناولها الحوار؟ وما هي الحالات التي تعتقد أن يكون فيها الحوار أداة غير مُناسبة؟
- ما هي الأدوات اللازمة التي تُستخدم في تحليل النزاع؟

40 Conflict Sensitivity Consortium (2004). Conflict-sensitive approaches to development, humanitarian assistance and peace-building: Resource Pack.

ب - التخطيط الاستراتيجي

تحديد الأهداف

كل مبادرة حوار لديها هدف مُحدّد؛ مُعد لمخاطبة قضايا أو مطالب مُعيّنة للمُجتمعات. هذه الأهداف غالباً ما تُستمد من تحليل القضية وإطارها والمعنيين/ أصحاب المصلحة بهذا النزاع؛ ولذلك يُمكن أن يكون الحوار قائماً بهدف المُناقشة أو لتحقيق النتائج.

في بعض الحالات التي تنظّم فيها جلسة للحوار المُجمعي بين أطرافاً مُتصارعة، قد تحوي هذه الجلسة قيمة رمزية كبيرة على الرغم من أنها لا تحل أيّ شيء.⁴¹ ففي حين يُمكن أن يكون الهدف منها فقط هو خلق مساحة للحوار، يُوفر الحوار من تلقاء ذاته المساحة لاجتاد حلول للنزاع والبُعد عن العنف.

في حين أنّ الحوار نفسه له هدف مُحدّد فإنّ مراحل الحوار المُختلفة يُمكن أن يكون لها أيضاً أهداف مُختلفة. فيمكن أن تهدف الجلسة الأولى من عمليّة الحوار إلى خلق فهم مُشترك، والثانية إلى بناء الثقة بين المُشاركين والجلسة التي تليها قد تهدف إلى ايجاد حلول؛ وهكذا.

وينبغي للأهداف والغايات والخُطوات التي تُؤدى إلى نتائج واضحة أن تكون علاقتها ببعضها البعض هرميّة بحيث تُؤدّي كُلٌّ منها للأخرى. فالأهداف هي تغييرات مرغوبة تسعى عمليّة الحوار إلى إبرازها والوصول إليها، كما أنّها تصف ما يسعى الحوار إلى تحقيقه سواءً أكان منع أو حل أو تحوّل مسار أو تسوية للنزاع. فيعتمد الهدف على المُشكلة أو مجموعة المشاكل التي يسعى الحوار إلى تغييرها.

الأهداف هي الخُطوات أو التغييرات اللازمة لتحقيق الغايات؛ وهي الخُطوات الواضحة والمُوجزة والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغاية. فينبغي تقسيم الأهداف إلى خُطوات واضحة مُصاحبة بإجراءات -مُحدّدة زمنياً- للتنفيذ. ويُوفر الدليل العملي للحوار الديمقراطي في عام 2013 ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ الخُطوات التّالية للوصول إلى تعريف جيّد لمُصطلح الأهداف:

- "تحديد حصيلة الأهداف التي تشرح النتائج المُحدّدة لعمليّة الحوار (فعلى سبيل المثال، نتائج ذات أثر ملموس وواضح: مثل اتّفاق مُحدّد أو تشريعات أو سياسات جديدة أو نتائج ذات أثر في التوجّهات تكون بطبيعتها غير ملموسة: مثل بناء القُدرات أو الوصول إلى مُستوى أفضل من التّفهّم؛ على الرّغم من الاختلافات الموجودة)
- تحديد أهداف العمليّة (مثل بناء الثقة وتعزيز العلاقات، المُشاركة الشّاملة وإجماع الآراء، وُجود المُعارضة أو فهم أكبر للمسألة .. إلخ)
- النّظر في أهداف إطار مُعيّن (على سبيل المثال: الحد من العنف وزيادة مُشاركة المُواطنين وتقوية الأحزاب السياسيّة؛ وأمور أخرى)⁴²

يوضح المثال التالي -وهو حوار قائم بين بعض المعنيين/ أصحاب المصلحة العراقيين- عن كيفية تطوّر مبادرات الحوار من كونها "مُوجّهة نحو النقاش" إلى كونها "مُوجّهة نحو التّناج" وكيف أنّ الأهداف العامّة يُمكن تقسيمها إلى أهداف وخُطوات مُحدّدة.

41 UNDP (2003). Towards The Construction of a Dialogue Typology.

42 UNDP (2013). Practical Guide on Democratic Dialogue.

مبادرات الحوار من كونها موجهة نحو النقاش إلى كونها موجهة نحو النتائج

في عام 2007 كان هناك خوف من نشوب أعنف حرب أهلية بالعراق؛ في نفس العام قام «بادريج أومالي» صانع السلام الآيرلندي، بجمع أكثر من اثني عشر عراقياً من طوائف مختلفة لمناقشة - والتفكير في- الوضع في هلسنكي. وعقد اجتماع متابعة بعد ذلك في عام 2008 ليضم مشاركين أكثر من مختلف شرائح المجتمع، بما في ذلك المجتمع المدني والأكاديميين وممثلي الحكومة.

كان الغرض من الحوار في المقام الأول هو توفير مساحة للمشاركين للتجمع سوياً والتحدث من أجل بناء الثقة فيما بينهم، أثناء عملية الحوار اتفق المشاركون على مجموعة من المبادئ، تم تسميتها بـ«اتفاق هلسنكي» والتي أصبحت أساساً لاستعراض المصالحة السياسية في العراق عام 2009، وفي الأشهر التالية انخفضت نسبة العنف في العراق على الرغم من أنه لم يتم التوصل إلى المصالحة السياسية طويلة المدى.⁴³

يوضح المثال المذكور سابقاً بشأن الحوار بين المعنيين/ أصحاب المصلحة العراقيين ما يلي:

- بدأت العملية بالهدف العام الشامل؛ وهو إرشاد المشاركون للتعلم وكيفية التحدث مع بعضهم البعض
 - من خلال عملية الحوار هذه؛ تعلموا أن البعض قد يكون لديه وجهة نظر مختلفة تستحق الاستماع إليها
 - اكتشف بعدها المشاركون أسس لبناء أرضية مشتركة؛ مثل الحاجة إلى تحسين مستوى الشعور بالأمان واحترام حقوق الأقليات
 - الأمر الذي أدى إلى مناقشة متعمقة حول كيف أن لكلٍ منهم دور في تحقيق غايات محددة تحدثنا عنها سابقاً؛ بالحرص على وجود الأمن بمنطقتهم ودوائر اختصاصهم
 - ساهمت الآليات المستخدمة لتنفيذ اتفاق هلسنكي -من بين أمور أخرى- في رفع كفاءة القوات المسلحة وإنشاء لجان خاصة للمصالحة
- يوضح المثال السابق أيضاً أنه في حين كان الهدف العام من الحوار هي تيسيره وفهمه على نحو جيد؛ فقد تم تقسيمه أيضاً إلى خطوات ومبادرات محددة أتت بعد. وتجدر الإشارة إلى أنه من أجل أن يصل الحوار إلى هذا المستوى من الفعالية؛ فلا بد من تحليل النزاع بشكل لائق؛ وتيسير عملية الحوار وإجراء تحليل للإطار العام للنزاع كما تقدم.

43 Padraig O'Malley (2008). The Helsinki Agreement. Framing the Debate on Iraq

مثال لأهل حيّ سكني بمصر يوضّح كيف يُمكن للأهداف العامّة أن تُترجم إلى أهداف وخطوات مُحدّدة:

كان هناك مشروع يُسمّى "التّعايش بين أهل الحيّ في مصر" والذي كان الهدف العام منه هو محاولة منع العُنف الديني في مصر باستخدام نهج السّلام وتسوية النّزاعات. حيثُ نصّت أحد الأهداف بأنه يُمكن تحقيق هذا الهدف العام من خلال تدريب مُختلف المهنيين على مبادئ وممارسات التنوّع والتعدّدية وقبول الآخر والتّعايش السّلمي الديني.

من أجل تحقيق هذا الهدف على أرض الواقع، قام مُنظّموا المشروع بإحضار أصحاب المهن المُختلفة لعقد ورشة عمل، حيث تم عمل "مسرحية لعب الأدوار" لتجسيد نزاع حدث من قبل بين المُسلمين والمسيحيين؛ وكيف تصاعد هذا النّزاع.

باستخدام هذا المثال؛ تم إعطاء المشاركين فرصة للمشاركة في هذا النشاط لمدة يومين، ثم طلب من المُشاركين وضع نهج، يوضّح كيف سيتعاملون مع كل مرحلة من مراحل تصاعّد النّزاع. وقد تم اعتماد هذه المناهج التي وضعها المشاركون كتوجيهات تأسيسيّة لأعضاء ورشة العمل لتعلّم كيفية التعامل مع حالات مُماثلة عند حدوثها.

يعكس هذا النشاط الهدف العام من تدريب المهنيين على مبادئ منع النّزاعات وإدارتها حال حدوثها.⁴⁴

إدارة التوقّعات

ينبغي على مُصممي عمليّة الحوار المُجمعي؛ القُدرة على إدارة التوقّعات المُتعلّقة بنتائج مُبادرات الحوار؛ كما ينبغي حُسن إدارة توقّعات كُلاً من المُشاركين والمُجتمع المحلي.

قبل إقامة الحوار المُجمعي؛ لا بُد على المُيسّرين أن يسألوا المشاركين حول توقّعاتهم بخصّوص الحوار، ويجب على المُشاركين -إذا ما تجاوزت التوقّعات نطاق جلسة الحوار أو الحوار نفسه- الاتّفاق على هدف يُمكن انجازه وفقاً للوقت المُتاح، ويجب توثيق هذا الهدف أو الأهداف بحيث يُمكن لأيّ شخص -إذا أراد- بعد ذلك العودة إليه في وقت لاحق بسهولة ويُسر.

ينبغي أيضاً أن تُعطى الفرصة للمُشاركين للتعبير عن توقّعاتهم فيما يتعلّق بالمُيسّر، ممّا سيساعد مُيسّر الحوار نفسه لمعرفة ما هو مُتوقّع منه، وإذا لزم الأمر؛ السّماح له لتوضيح دوره في هذه العمليّة.

إرشادات تدريبيّة

للتعامل مع التوقّعات بشكل أفضل؛ يُمكن للمُيسّر أن يطلب من المُشاركين وضع خارطة طريق لجلسة الحوار الحالية بناءً على التوقّعات التي أثاروها. وفي هذا التّدريب يجب على المُشاركين تحديد أيّ من هذه التوقّعات يُمكن تحقيقها وأيّها لا يُمكن تحقيقها في نطاق الجلسة، وإذا رغب الجميع؛ فيُمكن حينها أن يتعهد المُشاركون بمُواصلة مساع الحوار في عدّة جلسات

44 Mediation for Community Development (2011). Hotob Center for Human Development, and UPEACE Workshop on Prevention of Religious Violence in Egypt. Link to the role play: <http://1drv.ms/1DjtdZO>

نالك طرق عديدة لإدارة توقّعات المشاركين بالحوار المجتمعي، من بين أمور أخرى:

- ينبغي لنتائج الحوار أن تعكس أهداف مبادرة الحوار، ومن أجل تجنب عدم التوافق بين توقّعات المجتمع ونتائج عملية الحوار، يجب على منظمي الحوار صياغة أهداف واضحة وواقعية منذ البداية، بالإضافة إلى تعريف واضح للنتائج
- حيث يجب إبلاغ المشاركين بوضوح بالأهداف المراد الوصول إليها، وبهذه الطريقة يدرك المشاركون ما الذي تمّ التخطيط له في عملية الحوار، وآخر التحديثات ذات الصلة بما هو متوقّع أن يحدث على المدى الطويل كنتيجة لمشاركتهم في الحوار⁴⁵، وهذه تعتبر وسيلة أساسية لإدارة التوقّعات.
- يُعدّ إشراك الأطراف الفاعلة بانتظام في الحوار لإبلاغ ومراجعة التوقّعات الخاصّة بعملية الحوار؛ هي طريقة أخرى لإدارة التوقّعات، ومن خلال ذلك يتم إعادة شرح الأهداف الموضوعية مرّة أخرى
- إحدى الوسائل الهامة والفاعلة في إدارة التوقّعات من البداية؛ هو إدراجها واعتبارها الجزء التمهيدي من جلسة الحوار، فيطلب الميسر من المشاركين وصف توقّعاتهم عن الحوار ويساعدهم في وضع توقّعات واقعية، وإدارتها في هذه المرحلة في الحوار
- في الحالات التي لا تؤدي عملية الحوار إلى ما يتوقّعه المشاركون، لا ينبغي على منظمي الحوار؛ التظاهر بأن كل شيء يجري على ما يرام. ففي حالة عدم تحقّق توقّعات المشاركين؛ يكون من الأفضل الاعتراف بذلك وإعطاء المساحة الكافية لاستجلاء الحقيقة واكتشاف السبب وراء عدم تحقّق الأهداف؛ وما الذي يمكن عمله لتحقيقها في مثل هذا الموقف
- من أجل التخفيف من الآثار السلبية للشائعات السلبية المنتشرة حول عملية الحوار؛ قم كميسر للجلسة بالاستماع إلى هذه الشائعات سواءً داخل مجموعة المشاركين أو لمعرفة ما يُقال في المجتمع المحيط عن عملية الحوار من ناحية أخرى بعد انتهاء عملية الحوار؛ سوف يتعين على المشاركين التّعامل مع توقّعات المجتمع، لذلك لا بدّ عليهم من الاستعداد بالردود على مثل هذه الأمور حال وقوعها؛ ويمكن إدارة توقّعات المجتمع من خلال ما يلي:
- البحث عن خلفيات المشاركين مع مراعاة خصوصياتهم الثقافية والاجتماعية
- تطوير ردود واضحة ومحدّدة على التساؤلات المثارة؛ والتدرّب على مهارة سرعة البديهة
- تزويد المشاركين بمهارات كافية لتوصيل المعرفة المكتسبة إلى المجتمع المحيط؛ من أجل التأثير على عدد أكبر من أفراد المجتمع إيجابياً، وضمان نشر مفهوم الحوار والسعي نحو الوصول إلى مخرج آمن وسلس للنزاع، دونما عنف
- الاعتراف بأنّ التغيير لا يحدث بين ليلة وضحاها؛ فالحوار هو الخطوة الأولى لإحداث التغيير، والذي يجب أن يقترن بمبادرات وبرامج أخرى لتفعيل عملية التغيير المنشودة
- يكون للأشخاص الذين يعانون من نقص في الاحتياجات الأساسية في مناطق النزاع الشديدي؛ توقّعات أكبر عند مشاركتهم في جلسات الحوار. فغالباً ما يتوقّعون حصولهم على مقابل عن مشاركتهم في عملية الحوار -على سبيل المثال مكافأة أو تعويض مالي- وتجدر الإشارة إلى أنه لا تزال قضية التعويض المالي المدفوع للمشاركين تُثير تساؤلاً أخلاقياً عما إذا كان من الملائم إعطاءه للمشاركين أم لا.
- ولهذا فعلى ميسري الحوار حل هذه المشكلة مسبقاً مع منظمي عملية الحوار؛ فإذا كان من الطبيعي دفع تكاليف السفر أو السكن أو بدل انتقال للمشاركين؛ فلا يجب أن يؤثر ذلك على التزامهم تجاه عملية الحوار، ففي بعض الحالات الأخرى يتم دفع بدلات يومية لهم لضمان المشاركة في أيّ حدث.

45 UNDP (2009). Why dialogue matters for conflict prevention and peace-building.

مثال حيّ

في مشروع أُقيم بإحدى الدُول العربيّة؛ طُلب من المشاركين فيه مُشاهدة حلقة من برنامج تلفزيوني لمناقشة ما جرى بشكل جيد، وما لم يُثار بصورة كافية أيضاً في البرنامج. مع العلم بأنّ هؤلاء المُشاركين كانوا يتلقون أموالاً مُقابل مشاركتهم بعد انتهاء المُناقشة.

لاحظ مُيسرو الحوار أنّ المشاركين كانوا يُحاولون الحصول على "إشارة" منهم للعب الدور الذي يتعين عليهم فعله أو المُحدّد سلفاً من قِبَل المُيسرين في المُناقشة وأثناء التعبير عن آرائهم، وذلك من أجل ضمان حصولهم على المال ودعوتهم للدورات المقبلة.

فعندما لاحظ المُيسرون الرقابة التي فرضها المُشاركون على أنفسهم؛ أَدّوا لهم حصولهم على المال بغض النظر عمّا يقولون، لِيُتيحوا لهم مساحة التعبير بحريّة عن آرائهم؛ ساعدت هذه الطّريقة على تمتّع المُشاركين براحة أكثر في التعبير، الأمر الذي انعكس إيجابياً على مصداقيّة الحوار وفاعليّته.

أما المُستويات الأخرى من التوقّعات التي يُسيطر عليها النزاع ضمن أنشطة بناء السّلام؛ فهي تلك المُتعلّقة أكثر بالتوقّعات طويلة الأمد لعملية الحوار. فسوف تجد المُجمّعات دائماً ما تُشكّل في الهدف من الانخراط في الحوار؛ برؤيتهم للعديد من هذه العمليّات أنّها بلا نتيجة ملموسة ولا أثر. وفي هذه الحالة، فعلى مُيسري ومُنظّمي الحوار ألا يُغالوا في الأخذ على عاتقهم مهمة جلب الأطراف المُشاركة إلى طاولة الحوار؛ فعليهم توضيح أنّ الحوار هدفه؛ مُشاركة المُجمّعات لهمومها وإيجاد حلول مُشتركة لمشاكل بعينها دون ضمان أن تنجح مثل هذه المساعي على طُول الخط.

إرشادات تدريبيّة

عرض مُصغّر على معنى "تحليل النزاع بإطاره العام":

سوف يعرض المُيسر الهدف من وراء استخدام أدوات تحليل النزاع وإطاره/ سياقه في عمليّة تصميم الحوار، يعقب هذا العرض جلسة لعرض أسئلة وأجوبة ذات أهميّة .. وذلك في حدود 30 دقيقة.

عمل جماعي:

يجب تقسيم المُشاركين في مجموعات من 4 إلى 5 أفراد لتبادل الأفكار وعمل عصف ذهني عن أمثلة واقعيّة لتحليل النزاع وإطاره؛ كانوا قد قاموا به من قبل. وبعد ذلك تعرض المجموعات هذه الأمثلة إلى مُجمل الحُضور لتداول النقاش .. وذلك في حدود 30 دقيقة أيضاً.

لعب/ تجسيد الأدوار:

باستخدام الحالة الافتراضية (Green River) في الملحق 1، يطلب المُيسر من المشاركين إجراء تحليل للنزاع وإطاره في مجموعات. بعد ذلك يطلب من المشاركين مُناقشة وعرض تقييمهم للسياق/ الإطار لمعرفة ما إذا كان الحوار هو الأداة المُناسبة لمعالجة هذه القضية؛ من خلال مُناقشة وتقييم مرحلة تطور النزاع واقتراح الوقت المناسب للحوار في هذه الحالة، بالإضافة إلى تحليل النزاع في الحالة الافتراضية من خلال التركيز

إرشادات تدريبية

على القضايا والنزاع، والجهات الفاعلة فيه وأصحاب المصلحة .. وذلك في حدود ساعة كاملة.

عرض مُصغّر على التخطيط الاستراتيجي:

يُجرى المُيسّر عرض مُصغّر على التخطيط الاستراتيجي، ينبغي أن يتبع العرض الذي قدمه جلسة أسئلة وأجوبة ذات أهمية ضمن السياق محل الحديث .. وذلك في حدود 30 دقيقة.

تصميم حوار:

باستخدام مثال (Green River) في الملحق 1، وضمن مجموعات صغيرة؛ يُصمّم المشاركون نموذج حوار يشمل تحديد الغاية منه والأهداف الموضوعية في سبيله .. وذلك في حدود 30 دقيقة.

اختبر معلوماتك

- كيف يُمكنك تعريف الأهداف والغايات من الحوار؟
- كيف تُترجم الأهداف العريضة لعملية الحوار إلى أهداف مُحدّدة وخطوات واضحة؟
- كيف تُدير التوقّعات حول نتائج عملية الحوار؟

ج - اختيار الأطراف الفاعلة في عملية الحوار

تتعدّد الأطراف الفاعلة في عملية الحوار بتعدّد الدّور الذي يُؤدّيه كلٌّ منهم، فهناك أطراف مُشاركة في عملية الحوار من حيث شكل الحوار وكيفية توزيع المُشاركين في جلسة الحوار، وأيضاً تسجيلها وتوفير أفضل الوسائل المُمكنة في سبيل نجاحها. وهناك أطراف أخرى فاعلة أيضاً لكن من حيث الاستجابة إلى فحوى الحوار ومدى الأهمية التي هي له، ليس فقط من ناحية المُشاركة الفاعلة فيه لكن أيضاً من ناحية البناء عليه في خطوات أخرى تتلو عليه.

أولاً: تيسير عملية الحوار ومهارات المُيسّر:

يهدف الحوار إلى خلق بيئة آمنة تسمح للمُشاركين بتبادل خبراتهم وآرائهم؛ وأيضاً مخاوفهم. لذا فإنّ مهارات المُيسّر هي التي تُحدّد مدى استعداد المُشاركين لتبادل أفكارهم دون خوف من إصدار الأحكام. فيجب أن يشعر هؤلاء المُشاركين بالأمان على المُستوى الحسي والعاطفي؛ وبالتالي يجب على المُيسّر خلق -والحفاظ على- هذه البيئة الآمنة أثناء الحوار، وفي الوقت نفسه بناء الثقة بين أفراد المجموعة.⁴⁶ فعملية تحديد واختيار المُيسّر المُناسب؛ هي خطوة هامة في تحقيق أهداف الحوار المُجمعي.⁴⁷

46 Darling-Hammond, L. (2012). Powerful teacher education: Lessons from exemplary programs. John Wiley & Sons.

47 Cawagas, V. (2007). Pedagogical principles in educating for a culture of peace. In S. H. Toh & V. Cawagas (Eds.) Cultivating Wisdom, Harvesting Peace. Brisbane, Queensland: Multi-Faith Centre, Griffith University.

ما هي المهارات اللازمة لتيسير عملية الحوار؟

تختلف المهارات التي يجب توافرها في الميسر تبعاً لطبيعة مبادرة الحوار نفسها، ولكن هناك أيضاً خصائص مشتركة بين جميع الميسرين ينبغي توافرها؛ فيما يلي بعض منها:

1. القدرة على الانعكاس والتوضيح: يجب أن يكون الميسر قادراً على أن يوضح ويعكس مرة أخرى للمشاركين الأفكار التي تمت مناقشتها أثناء الحوار

2. التلخيص: يجب أن يكون الميسر قادراً على عرض وتلخيص أفكار المشاركين في الحوار بإيجاز؛ وكفاءة

3. تحويل مسار الحوار: يجب أن يكون الميسر قادراً 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. وأيضاً ينبغي أن يكون قادراً على الارتقاء بالحوار والانتقال إلى موضوعات مختلفة بداخله بطريقة مناسبة

4. القدرة على طرح أسئلة أساسية ومتابعة: يجب على الميسر إدارة الحوار على نحو يتيح للمشاركين فرصة التعبير عن وجهات نظر مختلفة، واستكشاف أفكار متنوعة، والأهم من ذلك تقدير اختلاف آراءهم حتى يتمكن المشاركون من إيجاد أرضية مشتركة فيما بينهم. حيث يتحقق ذلك من خلال قدرة الميسر على طرح الأسئلة المتتابعة أثناء الحوار

5. إدارة الخلاف: يمكن أن يؤدي تنوع الأفكار إلى خلاف ينشأ 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 مُثمر بالإضافة إلى كونه جذاباً

6. إتاحة فترات الصمت/ التقاط الأنفاس: لا يقتصر دور الميسر فقط على طرح الأسئلة وإدارة المناقشات والمشاركات بين الأفراد بفاعلية، لكن أيضاً 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

7. القدرة على استخدام لغة الجسد بطريقة فاعلة: يجب على الميسر أن يكون واعياً للغة الجسد الخاصة بالمشاركين؛ ليدرك التوقيت المناسب لإعادة صياغة المناقشة في حال تصاعد التوتر أو جمود الحوار، أو مواصلة النقاش في حال إحراره لتقدم يذكر⁴⁸

الأمر ليس هكذا فحسب؛ بل أيضاً قدرته على استخدام لغة جسد مناسبة وفاعلة تجاه الأفراد المشاركة في الحوار، بالألا يقوم بأي تفرقة في مخاطبة طرف عن طرف آخر، بدءاً من توجيه الأسئلة وإبداء الاحترام للكافة، مروراً بنبيرات الصوت والإشارات باليد وحركة الأعين ومدى التأكيد الدوري على حسن الاستماع والإنصات، وانتهاءً بعدم فعل أي أمر يخرج من دائرة الحياد المفترضة فيه إلى حال تشكك البعض في انحيازه لطرف على حساب طرف آخر؛ مهما كان في قرارة نفسه مقتنعاً بسلامة موقف أحد الأطراف عن الآخر.

دور الميسر:

ينبغي أن يتلقى الميسر -قبل الانخراط في عملية الحوار- معلومات كافية حول القضايا وديناميكيات النزاع التي توصلت إليها تحليلات النزاع التي تم إجرائها من قبل. الأمر الذي من شأنه مساعدة الميسر في تصميم عملية الحوار.

فهو يتيح له الفرصة ليعد السياق المناسب للحوار ويحدد المهارات التي تتطلبها عملية طرح أحداث مثمرة فيه. ومن العوامل التي تضمن نجاح عملية الحوار؛ ضرورة عمل الميسر بشكل وثيق مع فريق التنظيم ومصمم الحوار.⁴⁹

48 Everyday Democracy. (2008). A Guide for Training Public Dialogue facilitators. Hartford-CT: Every Day Democracy.

49 المصدر ذاته

اختبر معلوماتك

- ما هي المهارات الأساسية التي يجب توافرها عند اختيار ميسر الحوار؟
- من ينبغي أن يصمم عملية الحوار؟ ولماذا؟

ثانياً: اختيار المشاركين:

ينبغي أن تهدف عمليات الحوار لضم مختلف المشاركين من مختلف الفئات الاجتماعية. لذا؛ يجب أن تكون معايير الاختيار مبنية على مبادئ العدالة والشفافية في الاختيار. حيث تُشير عدالة الاختيار على صدق وشفافية عملية الحوار، واسترشادها بالاتفاقات الجماعية لضمان أن جميع الأطراف المعنية في الحوار؛ يروا نتائج مشروع ومبنية على أسس سليمة.⁵⁰

ولضمان سماع جميع الأطراف أثناء الحوار؛ لا ينبغي أن يُجاوز عدد المشاركين نحو 15 إلى 20 شخصاً؛ لأن أكثر من ذلك سيجعل من الصعب على الميسر إشراكهم جميعاً، ولضمان توزيع الاهتمام عليهم. وكما هو الحال دائماً؛ يعتمد هذا على درجة حساسية الموضوع وشكل الحوار وأيضاً مدته.

تُشير 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؟

من ناحية أخرى؛ ينبغي النظر في الخطوات التالية عند اختيار المشاركين في الحوار:

- التشاركية في صنع القرار: عند اختيار منظمي الحوار للجهات التي ينبغي أن تُدرج في مبادرة الحوار، يجب أن يتم الاتصال بمنظمات الشباب المحلية المستقلة ومنظمات المجتمع المدني والقيادات الدينية، والجمعيات المهنية وقادة المجموعات العرقية
 - الشمولية: تكوين المشاركين يجب أن يكون شاملاً؛ يضمن مشاركة وحضور جميع قطاعات المجتمع التي عادة ما تكون مُستبعدة من الحوارات أو المبادرات المجتمعية الأخرى
 - إعطاء صوت لمن لا صوت لهم: الحوار هو وسيلة لجمع مختلف المشاركين نحو تقدير قيمة تنوع وجهات النظر وإيجاد أرضية مشتركة لحل أي نزاع ناشيء فيما بينهم؛ لذا فمن المهم التأكيد على مشاركة هؤلاء المهتمين والمستبعدة من عالم الفصائل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للمجتمع. فعلى هذا النحو ومن خلال هذه الخطوة، يجب على منظمي عملية الحوار ضمان مشاركة الفئات المهملة في مُنتديات الحوار المألوفة
 - التمكين: يجب على منظمي عملية الحوار ضمان أن المشاركين الذين تم اختيارهم لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم وآرائهم؛ وأيضاً مخاوفهم، خصوصاً إذا لم يسبق لهم القيام بذلك في مُنتديات حوار سابقة
- ويمكن التعرف على المشاركين الذين لديهم القدرة على المشاركة وتوصيل أصواتهم عن طريق التواصل مع أولئك الأشخاص ذوي العقول المنفتحة لعملية الحوار، ووجود إمكانية أن يصبحوا صنّاع التغيير والسلام، وبالتالي فإن هذا لن يتطلب منهم فقط خلق بيئة مواتية وملائمة للمشاركين في عملية الحوار للتعبير عن أنفسهم؛ لكن أيضاً لتدريبهم على كيفية القيام بذلك.
- مراعاة الفوارق بين الجنسين: في السياق الثقافي الملائم لمنطقة الشرق الأوسط؛ من المهم أن نعرف كيف يمكن تمكين المرأة في عملية الحوار؟ لذا ينبغي اختيار شكل مقبول لعملية الحوار تتقبله التقاليد المحلية المتبعة، وإن لم يكن ذلك ممكناً فإنه قد يكون من الأفضل إعداد عمليات حوار منفصلة للنساء يستدعيها الطرف الحاصل.

50 Van Tulder, R. (2011). From Platform to Partnership.

مثال حيّ بخصّوص اختيار المُشاركين ورد ضمن حالة الحوار الوطني اليمني

حالة الحوار الوطني اليمني يمكن أن تُؤخذ كنموذج لنرى كيف تتم عمليّة اختيار المشاركين في الحوار؟ كانت اللّجنة الفنيّة المسؤولة عن تنظيم الحوار الوطني (NDC) على خلاف حول كيفية إجراء عمليّة اختيار الشباب والنساء ودوائر المُجتمع المدني المُختلفة.

فرأى بعض أعضاء اللّجنة الفنيّة أنه من المُمكن حدوث تلاعب بعمليّة اختيار المُشاركين في الحوار الوطني من قبل الأحزاب السياسيّة الكُبرى؛ إذا ما تمّ بنائها على أساس الاختيار الذاتي، بينما أيّد أعضاء آخرين الاختيار الذاتي لضمان شرعيّة لجنة الحوار الوطني (NDC). ومن ناحية أُخرى؛ دعم البعض فكرة دمج الدوائر التّلاث على أُسس الاختيار الذاتي بدلاً من التعيين .. وأخيراً استقرّت اللّجنة الفنيّة على الجمع بين الاتّجاهين (الاختيار الذاتي والتعيين) حُرُوجاً من دائرة الخلاف.⁵¹

اختبر معلوماتك

- ما هي الخُطوات التي يُمكن اتّخاذها عند اختيار المُشاركين في الحوار؟
- ماذا يمكن للمُيسّر فعله عندما يستحيل تضمين مجموعة كاملة من المعنيين/ أصحاب المصلحة في عمليّة الحوار؟

ثالثاً: اختيار المعنيين/ أصحاب المصلحة Stakeholders Mapping

- من المهم لأي عمليّة حوار مُجتمعى أن تعكس مبدأ الشُّمولية، لذا فمن المُهم عند تعيين واختيار المُشاركين في عمليّة الحوار المُجتمعى التأكيد على ضرورة تمثيلهم لمُختلف المعنيين في عمليّة الحوار.⁵²
- يُمكن أخذ المعايير التّالية بعين الاعتبار عند اختيار المعنيين بصفة أساسيّة في عمليّة الحوار:
- المعرفة والاهتمام: يجب تقييم والتأكيد على أنّ جميع الأفراد المُحتمل مشاركتهم في عمليّة الحوار مُلمّين بالحوار المُزَمع عقده، كذلك يجب مُراقبة درجة اهتمامهم تجاه عمليّة الحوار
 - التنوّع: يجب عند اختيار المعنيين؛ الأخذ في الاعتبار الأفراد الأكثر دراية وأولئك الأقل معرفة بموضوع الحوار من داخل المُجتمع، فالتّمثيل المُتوازن من كلا الفريقين يُساعد على تقليل الفجوة المعرفيّة، وجعل عمليّة الحوار أكثر تشاركيّة ومليئة بالمعلومات، بدلاً من كونها مثل المحاضرة؛ أحاديّة الجانب
 - الشُّمولية: ويشمل ذلك وضع آلية لتوسيع مُشاركة المعنيين في عمليّة الحوار، حيث يُساعد مبدأ الشُّمولية على انخراط وتضمين وجهات نظر مُختلفة من المعنيين في عمليّة الحوار أثناء جميع مراحلها
 - الصّفة والصّلة: المعنيين الذين تستوفي فيهم كل ما سبق، أي هؤلاء من هم على دراية والمهتمين بموضوع الحوار، قد لا يكونوا ملائمين للمسألة الراهنة، فلابد من صفة حقيقيّة وصلّة بموضوع الحوار بحيث يكون من المُحتمل أن يُؤدّوا دوراً فاعلاً بعده ليس فقط حُسن المُشاركة

51 E. Gaston (2014). Process lessons learned in Yemen's National Dialogue. United States Institute of Peace (Special report, 342).

52 Adapted from: Uniting Communities To Mitigate Conflict (UCMC). Dialogue Facilitation training Manual.

تجدد الإشارة إلى أنه؛ 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 المرغوب تحقيقه بوجود عدد كافٍ ومناسب من المشاركين.⁵³

ومن الطرق التي يمكن استخدامها لتعيين واختيار المعنيين هي عن طريق وضعهم بيانياً على خريطة فعلية؛ بحيث يمكن تقسيمهم في مجموعات مختلفة مثل:

- الجهات الفاعلة الرئيسية (من أجل المشاركة في عملية الحوار)
- الجهات الفاعلة الأساسية (الأعضاء المؤثرين في عملية الحوار)
- الجهات الفاعلة الثانوية (الأعضاء ذوي التأثير الضئيل في عملية الحوار، لكنهم يتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بعملية الحوار)

وبالإضافة إلى ما سبق؛ سيساعد أيضاً رسم خطوط لتمثيل العلاقة بين مختلف الجهات الفاعلة، حيث يمكن أن تمثل النقاط التالية أمثلة على ذلك:

- خط كامل: يرمز لعلاقة وثيقة من التبادلات المنتظمة أو المصالح المشتركة
- خط منقوص: يرمز لعلاقة ضعيفة أو غير رسمية
- خطوط مزدوجة: ترمز لعلاقة شراكات رسمية (اتفاقيات)
- خطوط مشطوبة: ترمز لعلاقات منقطعة أو منتهية
- خطوط بنهاياتها أسهم: ترمز لعلاقة هيمنة أحد الجهات على الأخرى
- خطوط يتخللها رمز الصاعقة: ترمز لعلاقات متوترة أو مصالح متضاربة

مثال حي

لم تشهد اتفاقات أوسلو للسلام جميع أعضاء ائتلاف منظمة التحرير الفلسطينية (PLO) الممثلة خلال ما يُسمى بـ"المحادثات السرية بين الحركة وأعضاء الحكومة الإسرائيلية". فقد كان أحمد قريع - أمين صندوق منظمة التحرير الفلسطينية، هو قائد المحادثات مع إسرائيل من أجل التعرف على الأزمة لإطلاق المفاوضات؛ والتوصل إلى اتفاق في المستقبل.

وبما أن نسق المحادثات لم يسمح لجميع أعضاء منظمة التحرير الفلسطينية أن يكونوا حاضرين، فترأس أحمد قريع المحادثات نيابة عن المنظمة؛ الأمر الذي يؤكد عمّا أسلفناه بخصوص تمثيل المشاركين في الحوار نيابة عن بعضهم، طالما أن الطرف الحاصل يسمح بذلك.⁵⁴

ذا، فليس من الضروري تضمين كل المعنيين في عملية الحوار؛ فقط هؤلاء الذين يُعتبرون ممثلين أساسيين في التوسط لإيجاد حلول جادة. وعند اختيار الجهات التي يجب تضمينها في عملية الحوار؛ من المستحسن من ناحية أخرى استهداف أولئك الأفراد الذين لديهم القدرة على تقديم الالتزامات والاتفاقيات نيابة عن جهاتهم؛ وضمان حسن الوفاء بها، وأيضاً يجب على عملية الحوار أن تكون شاملة/متسقة ومتنوعة لجميع الفئات المجتمعية المعنية لضمان أن تصبح نتائج الحوار مستدامة.

53 Pioneers of Change Associate (2006). Mapping Dialogue: Mapping Dialogue A research project profiling dialogue tools and processes for social change. Johannesburg: The German Development Corporation.

54 Shlaim, A. (2005). The Rise and Fall of the Oslo Peace Process. International Relations of The Middle East, 241-261.

رابعاً: موضوعات هامة ذات صلة:

تحفيز وتشجيع المشاركين: بالنظر إلى أنه عادة ما ينضم 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 السياسية والتزامهم بالانخراط في الحوار، وكذلك مستوى إيمانهم بعملية الحوار في حد ذاتها.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن لمنظّمي عملية الحوار الأخذ بعين الاعتبار أيضاً الاهتمام المتزايد الذي يُقدّمه بعض أفراد المجتمع تجاه قضية سائدة بعينها، فإن القضايا التي يتم طرحها كموضوعات للمناقشة بين المجتمعات أو تلك التي يناقشها أعضاء المجتمعات المحلية في مختلف المنصات؛ تُشير إلى مدى استعدادهم للتأخر بشأنها بصفة رسمية؛ إذا ما أُتيحت لهم الفرصة لفعل ذلك.

بعد اختيار المشاركين في عملية الحوار، يجب على الفريق المنظم إعدادهم لعملية الحوار، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف الاهتمامات التي أباها المعنيين في المجتمع المحلي.

وفي مرحلة إعداد المشاركين لعملية الحوار؛ من المفيد وضع مبادئ توجيهية للمشاركين -ومعهم- بطريقة تشاركية، على سبيل المثال؛ إن المبادئ التوجيهية التالية يمكن استخدامها ومناقشتها:

- المبادئ التوجيهية السلوكية: يجب على الميسر أن يتأكد من أنه تم وضع القواعد بين المشاركين وأيضاً وُضوح هذه القواعد؛ فهذا يساعد على ضمان دخول جميع المشاركين في الحوار باستعداد نفسي أكثر هدوءاً. فيجب عليه أن يشجّع المشاركين من أجل التوصل إلى نوع من الاتفاق بينهم جميعاً؛ الأمر الذي سيجعل جميع المشاركين في الحوار يشعرون بالراحة والالتزام تجاه عملية الحوار
 - المبادئ التوجيهية الإجرائية: وهي تخص 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
 - المبادئ التوجيهية لعمليات التواصل: يجب أن تظل عملية حوار واضحة وشفافة طوال الوقت؛ ولتحقيق هذا يجب على المشاركين التوصل إلى توافق في الآراء بشأن كلاً من عمليات التواصل الداخلية والخارجية
- حساسية النزاع في اختيار المشاركين:** يُساعد 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 لمنظّمي عملية الحوار لتحديد واختيار المشاركين المحتملين في عملية الحوار المُخطّط لإجرائها.
- يُفضّل في عملية اختيار المشاركين في الحوار، استئناس مبادئ العدالة والشفافية والمساءلة؛ 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.

استبعاد بعض أفراد المجتمع:

في بعض الحالات، قد لا يستطيع منظّمي عملية الحوار دعوة المجتمع بأكمله لعملية الحوار، وذلك لأسباب عدّة 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 الشري] وإذا ما تمّ الطعن على هذا الإجراء، فيجب على الميسرين العمل مع ممثلي المجتمعات المحلية لمساعدتهم على فهم شكل ومووقات الحوار، وإذا أمكن فيجب عليهم أيضاً العثور على ممثلين عن شرائح المجتمع المحلي المختلفة؛ التي لم يتم تضمينها في عملية الحوار.

د- اختيار الموقع والجدول الزمني

يُعدُّ المكان من المتغيّرات الهامة التي يجب وضعها بعين الاعتبار لضمان إجراء عملية حوار مثمرة وبناءة، حيثُ يجب أن يشعر المعنيين بالأمان والطمأنينة داخل محيطهم لمناقشة القضايا المطروحة، وبالتالي يجب أن يكون الموقع ذاته محايداً، وملاًذاً آمناً للمعنيين المشاركين في عملية الحوار، بحيث يكون في ذاته داعياً لخلق مناقشات مُتعمّقة وفاعلة فيما بين المشاركين على اختلافهم.⁵⁵

الطريقة المثلى لضمان الحياد هنا هي؛ تقييم سياق المشكلة محل النقاش بعناية، فعلى سبيل المثال عند إجراء عملية حوار بين أطراف متنازعة على إقليم أو أرض، ليس من الحكمة إجراء عملية الحوار في الأراضي المتنازعة عليها أو في أرض تخص أي 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 يُساعد أحياناً في بناء وتعزيز أو اصل الثقة بين الأطراف المعنيّة؛ غير أنه حال حدوث ذلك -بعد دراسة وافية- ينبغي أخذ كامل الحيطة والحذر لكي لا يتحوّل هذا الجانب الإجرائي إلى مُعضلة حقيقية في طريق الحل.⁵⁶

مع الأخذ بعين الاعتبار كون كل الاحتياطات والمحاذير والتدابير التي من خلالها تُجري حواراً لائقاً؛ قد لا تُجدي نفعاً -رغم ذلك- لسبب يعود لأحد أطراف النزاع أو كليهما، فحينها لا يوجد أيّ داعٍ لتسلّل الإحباط.

المكان	المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • سيتردد المشاركون في التعبير عن آرائهم خوفاً من وصمة العار أو سوء التقدير • قد يحدّ انعدام الثقة أو التقاليد والمبادئ الدينية من مشاركة الشباب والنساء في عملية الحوار 	<p>أرضية آمنة ومألوفة لجميع المشاركين في عملية الحوار، وقادرة في الوقت نفسه على بناء الثقة بين المشاركين.</p>	<p>داخل المجتمع المحلي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الخدمات اللوجستية كعبء الإقامة (الانتقالات، التأشيرات وبدل السفر) فسيكون على الميسّرين التأكد من تكيف جميع المشاركين مع الوضع القائم • تجاهل المبادئ الثقافية والدينية في التعامل مع المشاركين 	<p>أرض محايدة لجميع المشاركين في عملية الحوار.</p>	<p>خارج المجتمع المحلي</p>

55 The American Assembly: Columbia University. (2002). Building a More United America-A national Dialogue; Conducting Your Community Dialogue. New York: The American Assembly: Columbia University.

56 Organization for Security and Cooperation in Europe (OSCE) (2014). Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE: Reference Guide. Austria: OSCE.

عملية السلام في ترانسنيستريا كنموذج في هذا السياق

أجريت عملية السلام الترانسنيستريّة أواخر عام 1990 بين "مولدوفا" والانفصاليين عن ترانسنيستريا في شرق أوروبا، على أساس التناوب فيما بين عواصم المعنيين في النزاع. وقد عُقدت اجتماعات على مستوى القيادة السياسية والممثلين السياسيين، وأيضاً الخبراء الفنيين في العاصمة المولدافية "كيشيناو" والمركز الإداري لترانسنيستريا "تيراسبول" خلال المرحلة الأولى من عملية الحوار.

وفي عام 2003، تم تأجيل المفاوضات داخل اللجنة الدستورية المشتركة لممثلي "مولدوفا" وترانسنيستريا عدة أشهر لأن الأطراف لم يتمكنوا من الاتفاق على المكان الذي ستعقد فيه المحادثات، فقد طالب الجانب المولدوفي بأن تُعقد الاجتماعات في البرلمان المولدوفي في كيشيناو، والذي يُعتبر الجهاز الوطني التشريعي الوحيد في مولدوفا، بينما طالب الجانب الترانسنيستري باستمرار تقليد عقد الاجتماعات على أساس التناوب بين كيشيناو و تيراسبول.

في النهاية؛ تم التوصل إلى حل وسط عندما افتتحت بعثة "منظمة الأمن والتعاون الأوروبي" (OSCE) في مولدوفا؛ مكتباً لمنظمة الأمن والتعاون في "بندر" بغرض عقد اجتماعات اللجنة الدستورية المشتركة. ووفقاً لاتفاق موسكو في يوليو 1992 فإنّ مدينة "بندر" تقع تحت سيطرة مشتركة لأطراف النزاع، وأيضاً تعد بمثابة مقر "لجنة المراقبة المشتركة" (JCC) التي تُشرف على المنطقة الأمنية بين الجانبين.⁵⁷

يجب على الميسرين أيضاً التأكد من أنّ جميع المعنيين يُمكنهم 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.

بالإضافة إلى مكان إجراء عملية الحوار؛ يجب على الميسرين التخطيط بعناية للجدول الزمني الخاص بعملية الحوار المجتمعي؛ 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.

بالإضافة إلى ذلك، 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، وتُكرس 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 فعّالاً، ويكون إجرائها في وقت متأخر بعد الظهر قد يكون أكثر كفاءة.

مثال آخر في المجتمع اليهودي، يعتقدون أنّ يوم السبت هو اليوم الذي استراح الله فيه بعد أن خلق العالم؛ وبالتالي يستريح المؤمنون منهم في هذا اليوم، فالحوار الذي قد يجري في هذا اليوم بالنسبة لهم لن يكون فعال. لذا فإجراء حوار فعال يتطلب من المنظمين -فضلاً عن الميسرين- النظر في جميع العوامل السياسيّة والثقافيّة والاجتماعيّة والاقتصاديّة المذكورة أعلاه. وعادةً ما تُسفر الحوارات عن مزيد من النتائج عندما يتم إجرائها في أحيان تضمن مشاركة جميع المعنيين. وهذا ما يجعل عملية الحوار أكثر شمولاً وأكثر عرضة لمعالجة القضايا العالقة.

ويُمكن النظر للجدول الزمني لعملية الحوار المجتمعي من خلال طريقة بسيطة وهي من حيث (أيام عطلة نهاية

57 Organization for Security and Cooperation in Europe (OSCE) (2014). Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE: Reference Guide. Austria: OSCE.

الأسبوع؛ مقابل أيام العمل الأسبوعية) بحيث يجب أخذ حال المعنيين بعين الاعتبار عند تحديد وقت إجراء عملية الحوار، والوضع الاجتماعي والاقتصادي، النوع والعوامل الأخرى التي من دورها التأثير على الوقت المناسب لحضورهم عمليات الحوار.

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 أجازة إذا كانوا يعملون في القطاع الرسمي أو وقف أنشطتهم الزراعية لعدة أيام إذا ما كانوا مزارعين يعملون في الأرض.

فإذا قام الميسرون بالتخطيط لعملية الحوار المجتمعي -وفي حال تقرر إجراء عملية الحوار أثناء النهار- من المهم يمكن أن ترسل الدعوات للأفراد مسبقاً (قبل الميعاد المحدد لها بأسبوعين على الأقل) لضمان مشاركتهم، ويمكن أيضاً التخطيط لإجراء عمليات الحوار المجتمعي بعد انتهاء ساعات العمل، وهو التوقيت الأكثر استخداماً لأنها لا تتداخل مع الأنشطة اليومية للمشاركين. وبالتالي سيشعر المشاركون بسهولة وراحة أكثر في الانضمام إلى عملية الحوار والإسهام فيه بشكل كبير.⁵⁸

تعد إقامة الحوارات المجتمعية في عطلة نهاية الأسبوع فكرة جيدة لحل مشكلة إمكانية تعارض ميعاد جلسة الحوار مع أعمال المشاركين، ومع ذلك ينبغي ألا تكون طويلة لتأخذ كل أيام العطلة. وإذا كان من المتوقع أن تكون طويلة، فلا بد من أن يُخطط لها على أساس منتظم لتأخذ نفس المقدار من الوقت، كالبدء في صباح يوم الجمعة والانتهاء في وقت مبكر من يوم السبت بعد الظهر.

وذلك لأن عطلة نهاية الأسبوع عادة ما يتم قضائها مع العائلة أو لإجراء أي شكل من أشكال الأنشطة الاجتماعية كزيارة الأقارب، وهي الأنشطة التي غالباً ما يعطيها المشاركون كل اهتمامهم وأوقاتهم. حيث لا توجد نماذج معينة لجدول الأعمال الخاص بالحوار المجتمعي وبالأخص في منطقة الشرق الأوسط.

وفيما يلي مثال توضيحي لجدول الأعمال الذي يمكن أن يصلح للحوارات المجتمعية بشكل عام، ومع ذلك فلا بد من تعديله وإعادة تنظيمه على أساس احتياجات كل مجتمع:

• الجلسة/ الجلسات التمهيديّة:

يجب على الميسرين عمل جلسة تمهيدية؛ يقوم فيها المشاركون بالتعريف بأنفسهم لبعضهم البعض والانخراط معاً في تدريبات لبناء الثقة من أجل بناء أرضية صلبة مبنية على الثقة والتفاهل بشكل مريح والانخراط في عملية الحوار بصورة أكثر دافعية. حيث تتم هذه العملية بجلوس المشاركين في شكل دائري لتجنب جلوسهم بشكل هرمي، ويجب أيضاً على الميسرين تقديم أنفسهم حتى يدرك المشاركون أنهم جزء من عملية الحوار. وبناءً على الأجواء الموجودة بالغرفة؛ يمكن للميسرين الانتقال إلى الجلسة الثانية لتعزيز الثقة بين المشاركين.

• الخطوة التالية: استراحة:

ينبغي للمشاركين أخذ استراحة قصيرة عقب الجلسة التمهيدية لتنشيط التفاعلات فيما بينهم، والبناء بشكل غير رسمي على تعارفهم الذي تمّ فيما بينهم في الجلسة الافتتاحية.

• التمهيد السابق على الجلسة الأولى

• الجلسة الأولى:

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، كالسماع للجميع بإنهاء جملهم قبل الرد أو الالتزام بفترة زمنية معينة عند التدخل في عملية الحوار، علاوةً على ذلك، يجب على الميسر أن يوضح للمشاركين أنّ الحوار قد يغلب عليه طابع النزاع عند نقطة معينة، وفي هذه الحالة من المهم عند التعبير عن رأيهم ألا يجعلوا الأمر شخصي أو في اتجاه مهاجمة الآخرين.. وهذا قد يستغرق ما يقرب من 30 دقيقة.

58 M. Herzig, M (2011). Fostering Welcoming Communities through Dialogue. Decatur: Welcoming America.

• الجلسة الثانية:

يُقدّم فيها الميسر القضية التي سيتم مناقشتها ثم يُعطي الفرصة للمشاركين للتعليق بوضع نقاط عليها، بشرط أن يحصل كل الأطراف المشاركة على نفس القدر من الوقت -والاهتمام- ليتمكن ممثلهم من تقديم آرائهم بشأن هذه القضية بأريحية.

• مناقشة القضايا:

يفتح الميسر المجال للمناقشة فيما بين الأطراف لـ3 جلسات، مدّة كل جلسة فيهم تستغرق حوالي 45 دقيقة، هذه التّقاشات يمكن أن تتم بشكل مفتوح يتضمّن جميع المشاركين طوال مدة الحوار، كما يُمكن أيضاً أن تتم بانتقال الحوار في مجموعات ثم النقاش الجماعي. كما يُمكن للميسر تخصيص أسئلة مختلفة يتم الرد عليها من قبل كل مجموعة، ثم تُعرض في التّقاش الجماعي.

هذه الصيغة يُمكن استخدامها في حال استمرّت التوتّرات بين المجموعات أو إذا لم يتم التوصل إلى حل/ اتفاق في التّقاش الجماعي، ويجب أن تكون هناك استراحة مدّة 15 إلى 20 دقيقة خلال هذه الجلسات لضمان فعاليتها.

• الجلسة الختامية:

في هذه الجلسة؛ يُحدّد الميسرين المجالات ذات الأريحية المشتركة التي تمّ التوصل إليها في الجلسات السابقة، واقتراح عرضها على المشاركين مرّة أخرى للتصديق عليها.. قد يستغرق هذا حوالي 30 دقيقة، ثم يطالبهم الميسرين بتقديم توصيات لكيفية المضيّ قدماً من خلال ممثلي المجموعات المختلفة، وبعدها يقوم الميسر بتلخيص موضوع الحوار.

تجدد الإشارة إلى أنه ينبغي على الميسرين تقسيم وقت الجلسات بشكل مرّن؛ بحيث يتوافق مع عدد المشاركين ونشاطهم في عملية الحوار ومدى احتمال توصلهم إلى اتفاق.

فيمكن للجلسات التمهيدية ولسات مناقشة القضايا أن تستغرق وقتاً أطول من المتوقّع بناءً على العوامل المذكورة أعلاه.

ومع ذلك فإنّ نموذج جدول الأعمال المُعد لعملية الحوار يعتمد على الأهداف المُحدّدة من قبل المعنيين، وكذلك المشكلة التي تحتاج إلى حل. وهذا بدوره سوف يُحدّد ما إذا كان الحوار سيستمر ليوم واحد أو لعدّة أيام أو أسابيع أو شهور، وحتى سنوات بحسب ما سيقضيه السياق العام لإمكانية الحل.⁵⁹

إرشادات تدريبية

تدريب المجموعة:

يُقسّم المشاركون أنفسهم إلى مجموعات تحوي كل منها أربعة إلى خمسة أشخاص، يقوموا بتبادل الأفكار حول الوقت والمكان الأمثل لعقد الحوار المجتمعي، ويتعيّن على المشاركين -ممن لديهم خبرة سابقة- إعطاء أمثلتهم وعرضها لمناقشتها مع بقية المشاركين.. وذلك في حدود: 30 دقيقة.

عرض مُصغّر ومُحاضرة حول اختيار الموقع والجدول الزمني:

يُقدّم الميسر عرضاً عن كيفية اختيار الوقت المناسب والمكان المناسب لعقد الحوار المجتمعي.

تدريب المجموعة:

يُقسّم المشاركون أنفسهم إلى مجموعات تحوي كل منها أربعة إلى خمسة أشخاص، يقوموا بإنشاء نموذج لجدول أعمال يضم المكان وأيام ومرات اللقاء، بالإضافة إلى جدول الأعمال ليوم واحد.. وذلك في حدود 30 دقيقة أيضاً.

اختبر معلوماتك

- كيف تقوم باختيار المكان الذي يضمن الحياد وسهولة الوصول إلى جميع المشاركين؟ وما هي أفضل هذه التجارب من وجهة نظرك؟
- ما هو أفضل وقت لإجراء عملية الحوار المجتمعي؟ وماذا يجب أن يُؤخذ بعين الاعتبار؟ اعط أمثلة من فضلك.
- لِمَ من الوقت يُمكن أن تستمر عملية الحوار؟ وكم عدد الجلسات اللازمة لبناء عملية الحوار؟ (دورة واحدة أو سلسلة من الجلسات المتتالية؟) وما هي مزايا وعيوب خيارات التوقيت المختلفة؟

د- البيئة الآمنة وحساسية النزاع

تعريف حساسية النزاع: هي "قدرة المنظمات أو الأفراد على:

- (1) فهم الإطار العام الذي يحدث فيه النزاع
- (2) فهم الصلة فيما بين حساسية النزاع؛ وإطاره
- (3) العمل على فهم هذه الصلة جيداً من أجل تقليل الآثار السلبية؛ وتعظيم الآثار الإيجابية لهذا النزاع".⁶⁰

دمج مناهج حساسية النزاع في عملية الحوار المجتمعي:

- في جميع جوانب تصميم الحوار، لا بُد من تطبيق مناهج حساسية النزاع، فمن ناحية أخرى هناك ثلاث قضايا معينة يجب أن تُوضع حساسية النزاع فيها بعين الاعتبار:
 - تحديد موضوع النزاع: إلى أي مدى يُمكن للمشاركين أن يكونوا صرحاء حول موضوع النزاع؟ وهل يُمكنهم مناقشته بحرية أو أنه سيثير كما من الجدل دونما فائدة؟
 - اختيار المشاركين: من هم الأشخاص الذين يُمكن تضمينهم في عملية الحوار؟ وهل اختياريهم متكافئ؟ وعلى أي أساس يتم إقصاء البعض منهم؟
 - إدارة التوقعات والنتائج: هل تُدار التوقعات بشكل جيد؟ وهل يتقبل الجميع مُحصّلات ونتائج عملية الحوار؟
- فيما يلي المبادئ التوجيهية لنهج حساسية النزاع التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء الحوار المجتمعي:
- **العمليات التشاركية:** خلق كفاءات محلية من أجل عملية السلام وبناء الثقة فيما بين أفراد المجتمع المحلي للمشاركة في عملية الحوار
 - **الشمولية:** للجهات الفاعلة والقضايا، وأيضاً وجهات النظر
 - **عدم التحيز:** فيما يتعلّق بالجهات الفاعلة والقضايا من أجل الحفاظ على علاقات إيجابية بين جميع المعنيين/ أصحاب المصلحة لمنع الانسحاب
 - **الشفافية:** استمرارها في جميع خطوات عملية الحوار لحمايته ضد الانتقادات المُحتملة

60 Conflict Sensitivity Consortium (2012). How to guide to conflict sensitivity, p.2.

• **الملكية:** ضمان احترام ملكية الأشخاص، عن طريق إشراك المشاركين في وضع قواعد اللعبة مثلاً بالاشتراك مع مختلف المعنيين في عملية الحوار

• **القدرة على التكيف:** مع أي ظروف جديدة والاستعداد لحالة التشكك وحسن التعامل معها، حيث لا يوجد مقياس واحد يناسب جميع حالات "حساسية النزاع" وأيضاً القدرة على استطلاع الوضع على أرض الواقع (قراءة الواقع) والقدرة الخلاقة في تغيير النهج بدلاً من اتباع نفس الخطوات التقليدية.⁶¹

ضمان الخصوصية وعدم الكشف عن الهوية:

يجب على الميسر أو منظم عملية الحوار عند إدراكه بأن إطار النزاع سوف يؤثر على سلامة المشاركين أو عندما يكون إطار عملية الحوار حساساً؛ الحفاظ على السرية وضمان عدم الكشف عن هوية المشاركين.

في هذه الحالات، ربما يكون من الأفضل أن تُعقد عمليات الحوار خارج مجتمع المشاركين فيه لضمان عدم كشف الهوية، ويمكن تحقيق ذلك أيضاً من خلال وضع قواعد أساسية منذ البداية؛ يتفق فيها المشاركون على عدم الكشف عن هوية المشاركين في غرفة الحوار، لضمان حصولهم على الخصوصية.

ومع ذلك وفي الوقت ذاته؛ يجب على الميسر أن يكون صادقاً مع المشاركين بشأن حدود صلاحياته ضماناً لخصوصيتهم، فلا بُد لهم من معرفة أنه من المستحيل ضمان سرية حضورهم بنسبة 100% لذلك فعلى الميسر والمشاركين فهم الضرر الممكن حدوثه إذا تم اكتشاف مشاركتهم في عملية الحوار.

مثال حي

اتفاقيات أوسلو عام 1993 هي دليل على الحاجة -في بعض الأحيان- إلى إجراء عمليات الحوار بشكل خاص وبإخفاء هوية المشاركين فيه. حيث كان هذا الاتفاق نتاج لسلسلة من أربعة عشر مُحادثة عُقدت على مدى ثمانية أشهر وراء بيتار من السرية.

عمل فيها وزير الخارجية النرويجي "يوهان يورغن هولست" وعالم الاجتماع "تيرجي رود لارسن" كمُشرفين وميسرين لعملية الحوار. وكان طرفي الحوار اثنين من الأكاديميين الإسرائيليين، الدكتور "يائير هيرشفيلد" والدكتور "رون بوندك" وأمين منظمة التحرير الفلسطينية آنذاك "أحمد قريع" والمعروف باسم أبو علاء.

بعيداً عن مرأى ومسمع من الدعاية والضغوط السياسية، عمل هؤلاء الرجال الثلاثة بإبداع وإصرار على تأسيس الإطار المنهجي للاتفاق بين إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية، وجاءت هذه المحادثات بالتوازي مع المحادثات الثنائية التي كانت تُعقد في واشنطن، لكنها استمرت دون علم المفوضين الإسرائيليين والفلسطينيين الرسميين. فكانت المحصلة النهائية لهذه المحادثات الخاصة والسرية هي التوصل لاتفاق والتوقيع نهائياً على اتفاق أوسلو الأول في سبتمبر 1993 بالعاصمة الأميركية واشنطن.

د- الترويج لمبادرة الحوار

حوار المجتمع والإعلام: عند تحديد دور وسائل الإعلام في عملية الحوار، يجب على مصممي عملية الحوار تقييم إطار ومرحلة النزاع. فإذا ما كان الخلاف مستمراً ووصل إلى مرحلة التصعيد، فمن المرجح أنه باستخدام وسائل الإعلام للترويج لمبادرة الحوار؛ سوف يأتي بنتائج عكسية ويعطل العملية برمتها.

لذا فعلى مصممي عملية الحوار والميسرين أن يوضحوا لوسائل الإعلام كيف يمكنهم الترويج لمبادرة الحوار المجتمعي، والتسوية ما بين المشاركين بعملية الحوار والإعلاميين. إن الترويج الناجح لمثل هذه المبادرات سيكون تثقيفي للجمهور ومُلهم لأي مجتمع للانخراط في عملية الحوار لحل قضاياها الهامة.

على هذا النحو، يمكن لوسائل الإعلام أن تلعب على دور بناء أو هادم أثناء عملية الحوار، فإذا ما تم معرفة أهداف الحوار وذكرها بطريقة متوازنة، سيكون لدى وسائل الإعلام القدرة على إلهام وتحفيز أفراد المجتمع المحلي الآخرين للاهتمام بعملية الحوار، والبدء في إنشاء الحوار الخاص والمناسب بالنسبة لهم.

عندها يجب على منظمي عملية الحوار المجتمعي تعيين مُتحدّث رسمي لإعطاء المعلومات اللازمة عن عملية الحوار لوسائل الإعلام. فالمُتحدّث يمكن أن يُعطي معلومات عن التقدّم المُحرز في عملية الحوار، ومع ذلك، فإنه من الأفضل ألا تتضمن عملية الحوار أيّ عنصر إعلامي احتراماً لخصوصية المشاركين.

مثال حيّ

خلال حرب أكتوبر 1973 لم تكن مصر ولا إسرائيل على استعداد لإجراء مُحادثات مباشرة. بالنسبة لمصر؛ كان الدخول في عملية حوار مع إسرائيل سيكون بمثابة خيانة لقضيّتها وولائها لجامعة الدول العربية. بالإضافة إلى ذلك، كانت إقامة هذه المُحادثات مرفوضة من قِبَل شعوب كلا البلدين.

وقد قلّلت ضغوطات المجتمع الدولي من هذا التوتر والكراهة، ممّا دفعهما للدخول في مُحادثات، بعد نجاح عملية الحوار خرج المُتحدّثون الرسميون من الجانبين بقرار وقف القتال بين القوّات.

حيثُ أعلم الجانبان وسائل الإعلام بهذا القرار لتجنّب تقديم طبيعة النقاش بشكل خاطيء في وسائل الإعلام الدولية، حيثُ ستركز وسائل الإعلام الدولية والغربية على تقوية دولة إسرائيل المُستقلة وسترکز وسائل الإعلام الفلسطينية والعربية -فضلاً عن المصرية- على الرأي العام لتقرير مصير الدولة الفلسطينية وتحرير الاحتلال الإسرائيلي والاستيطان. وهذا لن يُؤدّي فقط إلى زعزعة المُحادثات بين مصر وإسرائيل ولكن سيُجدّد أيضاً التوترات بين البلدين.

نظراً لتفهّم كلّ من من الحكومة المصرية والإسرائيلية لهذا الموقف فقد جنّبوا وسائل الإعلام خلال المُحادثات وامتنعوا عن الإدلاء بأيّ تصريحات، ما مكّن كلا الجانبين من تجنّب مُعرقلي عملية الحوار؛ ومن ثمّ إشعار الشعوب بالاستياء العام.

الترويج لمبادرة الحوار المجتمعي من خلال وسائل الإعلام يُمكن أن تُصبح فعّالة إذا ما تم وضع الأهداف التالية بعين الاعتبار

- جذب عدد أكبر من المشاركين في عملية الحوار
 - الإعلان عن الحوار في حد ذاته يُعتبر عاملاً مُخفّفاً للنزاع بصفة عامّة
- وبصرف النظر عن القيم المُضافة المذكورة أعلاه؛ فإنّ الترويج لمبادرة الحوار المجتمعي من خلال وسائل الإعلام يُمكن أن يُقدّم بما يلي :
- تزويد المشاركين بالأمل في إحلال السّلام بدلاً عن العُنف: بناءً على إدراك مدى النزاع القائم -الذي تجرى من أجله عملية الحوار- فإنّ الإعلان عن مبادرة الحوار في وسائل الإعلام من المُرجّح أن تُريح أفراد المُجتمع -بغض النظر عن الاقتراب من وضع نهاية للنزاع أم لا- وتحتّهم على المُشاركة في عملية الحوار من أجل حل النزاع القائم
 - بث الدّعم اللازم من الخارج: في كثير من الحالات، يُمكن للدّعاية الإعلامية الحصول على الدّعم والمُشاركة من المنظّمات الدوليّة والوكالات المانحة من أجل إنجاح عملية الحوار. وقد أثار الإعلان عن عملية السّلام في الشرق الأوسط كم هائل من التّعهُّدات من المُجتمع الدّولي والوكالات المانحة الدوليّة مثل: الصّليب الأحمر والهلال الأحمر، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وآخرين، لوضع نهاية للصّراع الإسرائيلي - الفلسطيني من ناحية أخرى وبناءً على إطار النزاع، يُمكن لإشراك وسائل الإعلام في عملية الحوار أن يُؤدّي إلى رفض وجودهم من قِبَل المشاركين -هؤلاء الذين رغبوا في أن يكون الحوار سرّي وغير كاشف لهويّتهم فيه- والذي من شأنه تعطيل وإفساد العملية كُلاً.

الحوار المجتمعي ونشر الأخبار شفهيّاً:

بصرف النظر عن وسائل الإعلام، نشر الأخبار شفهيّاً وإشراك المُجتمع لتعزيز الحوار تعتمد بشكل كبير على التّركيبة الاجتماعيّة وخصائص مُجتمع مُعيّن. ففي الحالات التي يكون فيها المُجتمع عبارة عن منطقة ريفيّة تفتقر إلى وجود وسائل الإعلام، يكون الاعتماد على نشر أخبار الحوار شفهيّاً شيء مُشجّع جداً، ومع ذلك فمن المُهم معرفة من الذي يقوم بهذا الدّور؛ فمن المُرجّح أن تزيد مصداقيّة الحوار إذا ما قام بهذا الدور أحد سُيوخ القرية أو شخصية تحوز على احترام كبير أو أحد الرُّعماء الدينيين.

وأخيراً يكون من الأفضل نشر الأخبار شفهيّاً في الحالات التي يكون فيها الحوار سرّي؛ ففي هذا السّياق، ينبغي نشر الأخبار شفهيّاً فيما بين الشخصيات الرئيسيّة في المُجتمع.

تجدد الإشارة إلى أنه؛ لا ينبغي تشجيع نشر الأخبار شفهيّاً عن عملية الحوار في الحالات التي تُبنى فيها الحقيقة والمعلومات المؤكدة على سلسلة من المعلومات المغلوطة والشائعات، فعادةً ما تكون هذه الحالات في أماكن لا يوجد فيها قناة واضحة للتّواصل العام، فلا تظهر آثار الحوار فقط خلال الأنشطة اليوميّة للمُجتمع ولكن أيضاً في أوقات النزاعات -والأسوأ من ذلك في أوقات النزاعات- ممّا يعرّض عملية الترويج للمبادرة للخطر ويخلق عدم الثقة بين أفراد المُجتمع؛ نظراً لعدم وجود شفافية (بتبادل المعلومات مع عدد قليل فقط) ولا سُمولية (بسبب اختيار عدد قليل فقط ليكون جزءاً من هذه العملية) وبالتالي ستؤدى إلى فشل العملية ذاتياً.

مثال حيّ

تخيّل الموقف الآتي؛ عمدة مجتمع صغير به ثقافة " القيل والقال " دعى إلى تنظيم حوار ولم يدع سوى عدد قليل من المشاركين، سوف تنتشر شائعة بأنّ العمليّة تم تنظيمها لرئيس البلدية وأصدقائه وليس لباقي المجتمع؛ ممّا سيثير الشكوك بين مختلف أفراد المجتمع، ويؤدّي إلى انعدام الثقة فيما بينهم. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ يتاج هذا الحوار لن يكون مقبولاً؛ نظراً لعدم شمولية باقي أفراد المجتمع به.

إرشادات تدريبيّة

تدريب المجموعة:

يجب تقسيم المشاركين في مجموعات من 3 إلى 4 أشخاص، أطلب منهم عمل قائمة بإيجابيات وسلبيات إشراك وسائل الإعلام في عمليّة الحوار المجتمعي، ثمّ اطلب من المشاركين مشاركة المجموعة بخبراتهم السابقة في هذا الموضوع مع إعطاء أمثلة (إن وجدت) وينبغي بعد ذلك مناقشة الأمثلة سواءً أكانت إيجابيّة أو سلبية مع الميسر؛ وباقي المشاركين لتجنّب إغفال أيّ من النقاط .. وذلك في حدود 30 دقيقة.

محاضرة قصيرة:

يقوم فيها الميسر بتقديم عرضاً قصيراً عن استخدام وسائل الإعلام والترويج للحوار المجتمعي؛ فيما يتعلّق بالوقت الذي سيستغرقه هذا الحوار، وأيضاً الأسلوب والإطارات التي ينبغي استخدامها، والتحديات والحلول الخاصّة بها لتجنّب فشل الحوار

اختبر معلوماتك

- متى ينبغي الترويج لمبادرات الحوار باستخدام وسائل الإعلام؟
- ما هي المخاطر أو القيمة المضافة التي يمكن أن تخلقها وسائل الإعلام لعمليّة الحوار؟
- متى يمكنك الاعتماد على نشر الأخبار شفهيّاً وإشراك المجتمع المحلي لترويج مبادرات الحوار؟

د- عمليّة المتابعة والتقييم: التقييم الأساسي

يجب أن يكون التقييم الأساسي هو النشاط الأول في مرحلة تنفيذ عمليّة الحوار، ويتم تنفيذه قبل بدء مبادرة الحوار وهو يعتبر وسيلة هامة للمقارنة؛ حيث يوفر معياراً لقياس التقدّم المحرّز في مبادرة الحوار، وطبيعة التغيير الذي تجم عنه.

وينبغي إجراء التقييم الأساسي بشكل يُسهّل من جمع نفس نوع البيانات قبل وبعد عمليّة الحوار، ليجعل النتائج قابلة للمقارنة وبالتالي؛ ضمان القدرة على تقييم مدى التغيير من عدمه.⁶²

ويجب أن يهدف تصميم التقييم الأساسي إلى معرفة ما يلي:⁶³

- ما هو الوضع الحالي من المواقف أو التصوّرات أو السلوكيات التي يعتمد الحوار تغييرها؟
- تهدف كل مبادرة للحوار لإحداث نوع من التغيير في سلوك ومواقف المشاركين، لذا ينبغي تقييم وقياس الوضع الحالي للتغيير المنشود في بداية الحوار وذلك للتحقق من عمليّة تصميم الحوار.
- ما هي التغييرات الثانوية المتوقّعة؟ التغيير الثانوي هو التأثير الإيجابي أو السّلبى لعمليّة الحوار على هدف غير مباشر، فالتقييم الأساسي يجب أن يفحص حالة أيّ من التغييرات الثانوية.
- ما هي الافتراضات وراء التغيير المنشود؟ هناك دائماً افتراض وراء كل هدف أو نشاط حوارى؛ يجب على عمليّة التقييم أن تشمل تحقيق وبرهنة هذه الافتراضات.
- يُعدّ التقييم الأساسي؛ جزءاً من عمليّة تصميم الحوار، والذي يجب أن يقوم به مُصممي عمليّة الحوار. ومع ذلك فإنه من الأفضل أن يضع فريق التقييم في المقام الأول الخطط وتطويرها، وإجراء التقييم الأساسى لها، وذلك لأن نتيجة التقييم الأساسي سوف تُستخدم كنقطة للمقارنة في عمليّة التقويم.
- تُستخدم نتائج التقييم الأساسي للتأكد من صحّة أهداف عمليّة الحوار، ممّا يجعلها جزءاً مهمّاً من تنقية ومراجعة أهداف عمليّة الحوار.
- والنتائج التي يتوصّل إليها التقييم الأساسي تساعد في عمليّة تصميم الحوار، من خلال تحديد التحدّيات والفرص المُحتملة التي يجب تجنبها أو الاستناد إليها في استراتيجية تنفيذ الحوار وبصفة خاصّة :
- نتائج التقييم الأساسي قد تُساعد المنظّمين على تحديد أو انتقاء قضايا مُحددة لعرضها أثناء عمليّة الحوار
- هذه النتائج قد تُزيد من وعي المُيسّرين ومُنظّمي عمليّة الحوار للموضوعات ذات الطبيعة الحسّاسة
- هذه النتائج قد تُساعد على تحديد المعنيين/ أصحاب المصلحة الذين لا ينبغي أن يُشاركوا في عمليّة الحوار

62 <http://www.endvawnow.org/en/articles/1323-what-is-a-baseline-assessment.html?next=1324>

63 C. Church and MM Rogers (2006). Designing for results: Integrating monitoring and evaluation in conflict transformation programs

إرشادات تدريبية

عرض قصير عن قيمة المتابعة والتقييم

يتحدث الميسر فيه بإيجاز عن التقييم الأساسي لعملية الحوار، على أن يتبع العرض بجلسة أسئلة وأجوبة حول هذا الموضوع. ويجب أيضاً على الميسر أن يطلب من المشاركين تبادل خبراتهم وأمثلتهم عن إجراء التقييمات الأساسية.. وذلك في حدود 30 دقيقة.

اختبر معلوماتك

- في رأيك؛ ما هو التقييم الأساسي؟ ومن الذي يقوم بتصميمه؟
- كيف يمكن لنتائج التقييم الأساسي؛ المساهمة في تصميم عملية الحوار؟

الفصل الثالث

تصميم عملية الحوار المُتَمَعِّي

الأهداف المرجوة:

- فهم أنواع الأسئلة المختلفة
- تطبيق الإنصات الفعّال في المجموعات النقاشية
- توجيه الأسئلة بصورة صحيحة
- إدارة عمليات الحوار المجتمعية المعقدة
- فهم أدوار مختلف المعنيين / أصحاب المصلحة

أ- دور مُيسّر الحوار

اكتسبت عملية تيسير الحوار في السنوات الأخيرة أهمية كبيرة واعتراف بصورة متزايدة كنشاط مهني يتطلب معرفة وخبرة به.⁶⁴ في هذه العملية ليس من دور المُيسّر قيادة الحوار؛ لكن توجيهه على نحو سليم. وبمعنى آخر لا يقوم المُيسّر باتخاذ القرارات؛ إنما يوجّه المُشاركين من أجل التوصل إلى قرارات يتم الاتفاق عليها وضمن إشراف الجميع فيها .

حيثُ يجب على المُيسّر أن يكون محايداً تجاه الآراء المطروحة، وأن يتبنى الآراء المُتعدّدة في دعمه للمُشاركين؛ بمعنى إعطاء الفرصة لجميع الأطراف المُشاركة في عملية الحوار للتعبير عن آرائهم بدرجة مُتساوية وعادلة.

ومن أجل ضمان نجاح عملية تيسير حوار مُجتمعى ناجح بين أفراد من مختلف فئات المُجتمع؛ يجب أن يكون المُيسّر قادراً على تطبيق المهارات التالية:⁶⁵

الإنصات الفعّال:

لكي يتمكن المُيسّر من ضمان فاعلية عملية الحوار، يجب أن يكون قادراً على الإنصات بشكل فاعل لمشاكل المُشاركين واستيعابها من دون إصدار أيّ أحكام. ومن التقنيات التي غالباً ما تُستخدم لضمان فهم المُشاركين للمشاكل المطروحة هي توجيهها إليهم مرة أخرى، وبالإضافة إلى ذلك يُمكن للمُيسّر استخدام تقنيات مُختلفة في طرح الأسئلة لضمان سماع وفهم جميع المُشاركين للمشكلات المطروحة.

طرح الأسئلة:

ينبغي على المُيسّر أن يسأل الأسئلة الجيدة من أجل الحصول على أكبر قدر مُمكن من المعلومات لبدء عملية التأمّل في إطار الحوار. وبالتالي فالأسئلة المُغلقة التي تنتهي بالإجابة عليها بنعم أو لا سوف تُعطي إجابات بسيطة على أسئلة هامّة وملموسة، بينما اختيار أسئلة بها نهاية مفتوحة غالباً ما تكون أكثر فائدة لفهم موقف شخص ما تجاه موضوع مُعيّن؛ والشروع في عملية التأمّل.

64 OSCE (2014). Mediation and Dialogue Facilitation in the OSCE: Reference Guide, p.7.

65 For more information on each of the facilitator's skills, please refer to Soliya Inc.'s Facilitation Trainee Guide (2015).

يُلخّص الجدول التّالي الاختلافات الرئيسية المذكورة أعلاه:

نوع السُّؤال	الهدف منه	مثال توضيحي
أسئلة إطارية	الحُصول على معلومات تُخصّ الحقائق حول موضوع الحوار	كم عدد المرّات التي عادةً ما تجتمعون فيها؟
أسئلة تفاضليّة	الحُصول على معلومات أكثر دقّة أو لتحديد الاختلافات في وجهات النظر	على نطاق من 1 إلى 10 ما هو رأيك مقارنةً برأيي/ رأيها؟
أسئلة افتراضية	التّفكير فيما وراء نُقطة مُعيّنة أو تحديد العواقب المُحتملة	إذا أُتيح لك اقتراح موعد؛ متى سيكون ذلك الموعد؟ على افتراض أن ...؟
أسئلة بشأن المُستقبل	لمعرفة/ لتحديد التوقّعات	أين تُريد أن تكون في عُضون 3 سنوات؟ كيف يبدو الوضع المثالي بالنسبة لك/ لك؟
أسئلة تقمّصية	لتغيير وجهة نظر أو استكشاف وجهات نظر مُختلفة	برأيك؛ ماذا كان ليقترح المُدير في هذا الموقف؟ تري؛ بماذا يشعّر جارك؟
أسئلة حول السُّلوك	للتّفكير في الأفعال (الفردية) المُتخذة	كيف ستكون ردّة فعلك عندما تفعل ذلك؟ ماذا يفعل هو عندما تقول ذلك؟
أسئلة حول المفاهيم المُجمعيّة السّائدة	للسّماح بتبادل المعلومات المُلتبسة (وهذا أمر صعب في ثقافة بعض الثقافات)	ماذا يقول الناس في السُّوارع أو الممرات؟ (ما رأيهم حول القضية وردّات فعلهم عليها)

إرشادات تدريبيّة

يُساعد هذا التّدريب؛ المُيسّر على فهم أفضل لنفسه ومهاراته وقدراته على تيسير الحوار. أُطلب من أحد المُشاركين لعب دور المُيسّر في مُناقشة أيّ موضوع، وتذكّر أنّه من المُهم استخدام موضوع بسيط أو مُكاهي، ثمّ اطلب من 3 إلى 4 أشخاص آخرين لعب دور المُشاركين في الحوار، حيث يتم إعطائهم مجموعة من الآراء المُتعارضة دون معرفة الأشخاص بالرأي الذي يحمله الشّخص الآخر. ومن خلال تطبيق المهارات السّابق ذكرها؛ على المُيسّر مُساعدة المُشاركين على المُشاركة في حوار فعال.

قُم بتسجيل فيديو للمجموعة وشاهد الفيديو بعد ذلك معهم، اسأل المُيسّر عن شُعوره وكيف كان ينظر إلى المُشاركين؟ اسأل المُشاركين عن شُعورهم وكيف كانوا ينظرون إلى المُيسّر؟ في النهاية؛ أُطلب من المُشاركين ذكر الأشياء التي قام بها المُيسّر بشكل جيّد.

ولجعل الأمر أكثر تحدياً؛ يُمكنك أيضاً أن تطلب من الشّخص الذي لعب دور المُيسّر محاولة طرح سُؤال واحد على الأقل من كُل نوع من أنواع الأسئلة المُنوّه عنها بالأعلى.

الوقت الأمثل لتجربة الأداء: 45 دقيقة لكل مجموعة (5 إلى 10 دقائق لتيسير الحوار)
المواد المُستخدمة: مُسجّل فيديو وميكروفون، شاشة عرض الفيديو ومُكبرات صوت

عملية التأمل

طرح الأسئلة الجيدة من شأنه مساعدة المشاركين في عملية الحوار المجتمعي على التفكير في الموضوع محل النقاش/ الأمر المطروح وعملية الحوار نفسها، ولكن بالرغم من ذلك فإن تيسير عملية التأمل في موضوع الحوار تُعد مهمة أكثر تعقيداً. لذا ينبغي على الميسر ليس فقط أن يعكس ما تم ذكره من موضوعات من خلال "مهاراة الإنصات الفعال" لكن أيضاً أن يتأكد من تفكير المشاركين فيما قيل من خلال "انعكاس وتلخيص" أقوالهم.

يحتاج الميسر أيضاً إلى تتبّع المشاركات من داخل المجموعة طيلة الحوار؛ للتأكد من أنّ الجميع قد أعربوا عن آرائهم، وأنه لا يوجد بينهم من يشعر بأنه تم إغفال رأيه أو إهمال ما يقول. ويمكن أن يصعب تحقيق ذلك إذا ما كان المشاركون على سبيل المثال- من خلفيات مختلفة قد لا يسمح لهم سياقها الثقافي من التحدّث بحرية. ولتجنب مثل هذه المواقف، يجب أن يُحسّن الميسر الاستعداد جيداً، وأن يتعرف على تركيبة الفريق وكذلك ديناميكياته المحتملة.

في الواقع؛ غالباً ما تبدأ عملية الحوار المجتمعي من موضع نزاع، ومن هنا جاءت الحاجة إلى عملية الحوار. فمن أجل بناء واستمرار ديناميكيات فعالة داخل المجموعة، يحتاج الميسر لخلق بيئة آمنة يشعر فيها المشاركون بأنهم يستطيعون التعبير بصدق عن وجهات نظرهم وتوضيح آرائهم.

لذا فإنّ السبيل لبناء والحفاظ على أجواء إيجابية في عملية الحوار هو التقاط الأشياء الإيجابية التي قيلت، بدلاً من تلك السلبية، وبدون حجر لراي أي من المشاركين. وقد ميّز الدارسون⁶⁶ أربعة مراحل مختلفة في عملية الحوار، كلّاً منها يتطلب شكلاً وأسلوباً مختلفاً من التيسير.

وضّح الجدول التالي المراحل المختلفة لعملية الحوار ودور الميسر فيها وأمثلة عملية للتوضيح⁶⁷

المرحلة	وصف المرحلة	دور الميسر	مثال توضيحي
تشكيل وبناء العلاقات	وضع القواعد الأساسية وتحديد الهدف من الحوار	يحتاج الميسر إلى تعيين مساحة آمنة وحرّة لمناقشة جميع القضايا المطروحة للنقاش؛ وعليه أيضاً تحديد التوقّعات والأهداف المرجّوة من الحوار	وضع تدريبات تمهيدية تسمح للمشاركين بالتعرّف على بعضهم البعض وهوياتهم الشخصية والاجتماعية المختلفة
استكشاف الاختلافات والقواسم المشتركة في التجارب العملية	التوعية الشاملة بمختلف آراء وخبرات المشاركين	تشجيع الاستماع إلى وفهم وجهات النظر والخبرات الأخرى.	استخدام التدريبات التي تضع المشاركين في موقف المشاركين الآخرين لتجربة شعورهم

66 Saunders (1999); Stephan and Stephan (2001); Zúñiga and Nagda (2001).

67 Adapted from Zuniga et al (2007). Walker Intergroup Dialogue in Higher Education: Meaningful Learning About Social Justice: ASHE Higher Education Report, Volume 32, Number 4.

وضّح الجدول التالي المراحل المختلفة لعملية الحوار ودور المُيسّر فيها وأمثلة عملية للتوضيح

المرحلة	وصف المرحلة	دور المُيسّر	مثال توضيحي
استكشاف والتّحاور بشأن القضية المطروحة	استكشاف الأسباب الجذريّة للنّزاع وتحليل الطبقات المختلفة للقضايا المطروحة؛ وهي المرحلة الأطول والأكثر أهميّة فيما يتعلّق بتحقيق الهدف المرجو من عمليّة الحوار	تشجيع حوار هادف؛ والوصول لمستوى أعمق من التّفكير والشّعور بالآخر وأيضاً الاستجابة للتفاعل فيما بين المُشاركين	الاستفادة من "نقاط بدء الحوار" "dialogue starter" فعلى سبيل المثال استخدم فيديو أو مقالة حول هذا الموضوع، يعقبها مرحلة استخلاص المعلومات، وطرح الأسئلة والحوار على نطاق واسع
تخطيط العمل وبناء التحالفات	استكشاف سُبُل المُضيّ قُدماً والتقدّم كجماعة	التأكّد من أنّ جميع الآراء قد سُمِعَت؛ ومن ثمّ إنهاء تجربة الحوار	وضع خُطط عمل لطرق التّواصل في المستقبل مع المُشاركين

وبالبناء على ديناميكية المجموعة وطبيعة الحوار فيها؛ يُمكن للمُيسّر استكشاف ديناميكيات المجموعة مع المجموعة ذاتها أو بدونها. وكمثال على ذلك؛ ينبغي ألاّ يُشير المُيسّر إلى الاختلاف في الآراء الاجتماعية أو الثقافيّة التي تُؤدّي إلى خلق ديناميكيّة مُعيّنة في الحوار، لأنّ هذا قد يعني -في كثير من الأطر الثقافيّة- فقدان الشّخص لماء وجهه. ومع ذلك؛ فهناك بعض الحالات التي يتعيّن فيها على المُيسّر دمج المُشاركين في عمليّة التّفكير وإشراكهم في تحليل الموقف، وهذه الحالة قد تكون عند ارتباط الديناميكيات السلوكية للمجموعة بقضايا يجري تناولها في الحوار القائم، وفي هذه الحالة يرى المُيسّر أنّ مُعالجة هذا السلوك من شأنه دفع عمليّة الحوار أو مُساعدة المُشاركين في التعرّف على المُشكلة "التي يخشّ الجميع التحدّث عنها".

مثال حيّ

قام الخُبراء البورونديين من قبيلتي "الهوتو والتوتوسي" بالاشتراك مع الاستشاريين الخارجيين بتقييم عمليّة بناء السّلام في بُوروندي. حيثُ عملت جميع أعضاء الفرق معاً دون أيّة مشاكل حتى تمّ بدء طرح بعض الأسئلة الديموغرافية الخاصّة بالتّوزيع العرقي؛ وحينها انقلب الحال!

فعندما طُلب من المُشاركين تطوير هذه الأسئلة الديموغرافية، انقسم الخبراء البورونديين إلى مجموعتين تبعاً لانتمائاتهم العرقية؛ وتحولت سُبُل التّواصل بينهم من اللّغتين الإنجليزيّة والفرنسيّة إلى اللّغات المحليّة التي لم يفهمها سوى مَن هم من القبيلتين، ولم يحرز الحوار أيّ تقدّم لحلّ القضية.

وعندما أدرك المُستشارون الخارجيون ما يُواجهونه من ديناميكيات الجماعة، أسرعوا للتّعامل مع الأمر ومُعالجته مع زملائهم البورونديين. وأشار الاستشاريين الخارجيين إلى أنّ المسألة العرقية تُؤدّي إلى تقسيم المجموعة؛ لذا سأل الاستشاريين الخارجيين الخُبراء البورونديين عن كيفيّة الحصول على مثل هذه البيانات دون اللّجوء إلى طرح مثل هذه الأسئلة الحسّاسة.

ومن هنا أدرك الخُبراء البورونديين سلوكهم وطرحوا أسئلة مثل: السُّؤال عن مكان الولادة أو مسقط الرّأس، والتي يُمكن على الأرجح أن يستمد منها العرق، بعدها واصلت المجموعة العمل معاً بشكل بناء فور حلّ تلك المُشكلة.

خلق مساحة آمنة للحوار

من أجل خلق بيئة آمنة للحوار، يحتاج الميسر إلى توضيح واقع أنه لا توجد آراء أو أسئلة صحيحة وأخرى خاطئة. كما يساعد أيضاً في خلق هذه البيئة الآمنة -وتبعاً لحساسية وطبيعة الموضوع الذي تتم مناقشته خلال جلسة الحوار- الاتفاق على أن كل ما يقال أثناء الجلسة سوف يبقى ضمن دائرة المشاركين في جلسة الحوار، مما قد يشجع المشاركين بالأمان للتحدث بحرية أكبر. وفي حال أراد أي من المشاركين أحد المواد التي تم تطويرها أثناء جلسة الحوار لاستخدامها خارج الجلسة، ينبغي طلب الإذن بالموافقة من المجموعة بأكملها في نهاية الجلسة.

ولضمان شعور المشاركين بالأمان؛ يجب على الميسر أيضاً أن يكون على دراية باحتياجات المشاركين في عملية الحوار وسماتهم المختلفة. فعلى سبيل المثال؛ قد يرجع أحد الأسباب وراء عدم شعور المشاركين براحة في التعبير عن أنفسهم إلى وجود قيود لغوية، في هذه الحالة إن أمكن؛ يجب أن يسمح الميسر للمشاركين بالتعبير عن آرائهم في اللغة التي يشعرون براحة أكثر في استخدامها.

وإذا شعر بعض المشاركين براحة أقل عن المشاركين الآخرين في التعبير عن وجهات نظرهم حول أمور معينة (شكل الجلسة مثلاً) فعلى الميسر توضيح إمكانية التواصل معه/ معها خارج الجلسة (خلال فترات الاستراحة مثلاً).

بناء الثقة بين المشاركين في عملية الحوار يتطلب استراتيجيات محددة يطبقها الميسر؛ بما في ذلك:

- وضع القواعد الأساسية
 - إعطاء ردود فعل إيجابية للمشاركين
 - التعبير عن المودة تجاه المجموعة
 - التعبير عن التعاطف مع مشاعر الآخرين عندما يشاركوها مع المجموعة
 - تبني الآراء المتعددة
 - التعامل مع -وإدارة- ديناميكيات المجموعة غير البناءة⁶⁸
- من المهم أن نأخذ بعين الاعتبار أن عملية بناء الثقة تتطلب وقتاً؛ وربما لا تحدث في جلسة واحدة من الحوار المجتمعي، ولكن قد تتطلب سلسلة من جلسات الحوار بين المشاركين.

68 For more information on trust-building strategies see Soliya Inc (2015), p. 19.

مثال حيّ

في ثقافة الشرق الأوسط ، وخاصةً المجموعات المُختلطة بين الجنسين؛ من الأفضل تجنّب استخدام "تدريبات بناء الثقة" التي قد تتطلب اتصال جسدي (مثل تدريب يتطلب من الشخص الإلقاء بنفسه إلى الخلف لقياس ثقته بأنّ الآخرين سيُمسكون به قبل أن يسقط) وبدلاً من ذلك، قد تكون الاستراتيجية الملائمة هي مُساعدتهم على تعوّدهم على بعضهم البعض وتعزيز شعورهم بالإنسانيّة، فيمكن تحقيق ذلك من خلال طرح الأسئلة التي من شأنها مُساعدتهم على معرفة المزيد عن أمورهم الحيّاتيّة مثل: الأسر والأطفال والمدارس، أو بعض القضايا المُماثلة التي يُمكن أن تخلق أرضيّة مُشتركة وتُعزّز إدراكهم بأوجه الشّبه لديهم.

مثال حيّ آخر

من أجل تأخير سن زواج الأطفال؛ أملاً في نهاية المطاف في القضاء على ظاهرة "زواج الأطفال" أُطلق مشروع في العراق لتوظيف الحوار المُجتمعي كأداة لخلق الوعي وبدء المناقشات بين أفراد المُجتمع؛ وقادة الدين والأسر في مُحافظات مختلفة من البلاد، وكجزء من عمليّة الحوار المُجتمعي؛ أجرى المُيسّرون والفريق المُنظّم للمشروع استبيانات سلوكية مُتعلّقة بردّات فعل المُشاركين في المواقف المُختلفة حول هذه القضية التي يتم تناوّلها، كان ذلك قبل وضع جدول الأعمال أو حتى التفكير في بدء النقاش حول "محاولة تأخير سن زواج الأطفال في العراق".

وبذلك، تمكّن المُيسّرون من فهم كميّة استيعاب المُشاركين بطبيعتهم المُختلفة -وبأنّ الدّين والثّقافة يلعبان دوراً هاماً في جميع الفئات المُجتمعيّة المُستهدفة من عمليّة الحوار. هذا وبالإضافة إلى ذلك، تمكن المُيسّرون من القيام بسلسلة من الأنشطة لزيادة التوعية حول هذه القضية؛ لتجنّب إصدار الأحكام من قِبَل أيّ من المُشاركين تجاه الأفراد/ الضّحايا الذين قرّروا مشاركة قصصهم مع المجموعة.

كما تم توفير المكان ووسائل النقل والمواصلات لجميع المُشاركين في عملية الحوار، ونتيجة لذلك تمكّن المُيسّرون من خلق بيئة آمنة للعائلات كي تتفهم الآثار الجانبية للزواج المبكر للأطفال، وأهميّة دفع بناتهم الصغيرات على مواصلة تعليمهم، كما تمكّنوا أيضاً من إقناع قادة الدين ليكونوا جزءاً من هذا الحوار ولنشر هذا الفكر في المساجد.

والأهم من ذلك، فقد نجحت عمليّات الحوار في توفير بيئة آمنة للفتيات -اللواتي كُنّ ضحايا لهذه المُمارسة- لمشاركة تجربتهن مع المجموعة، وكذلك سُنحت الفرصة للفتيات اللواتي تمكّنن من مواصلة تعليمهنّ لمشاركة تجاربهنّ أيضاً. ففي النهاية؛ مكّن الحوار المُجتمعي جميع المُشاركين من مُشاركة قصصهم دون أن يتم الحُكم عليهم أو مُضايقتهم أو حتّى إشعارهم بالاضطهاد.⁶⁹

ينبغي أن يتوجّه الحوار المُجتمعي كأيّ حوار آخر نحو إيجاد حُلول للمُشكلات وليس التركيز فقط على مُناقشتها، لذا فعلى المُيسّر التّفكير قبل بدء عمليّة الحوار في أن يقف هذا الهدف العام بعين الاعتبار.

وتختلف ديناميكيّات المجموعة باختلاف المجموعات الحواريّة، حيثُ يقدم الجدول التالي أمثلة عن كيفية تسيير الديناميكيّات المُختلفة للمجموعات:⁷⁰

69 Roudi-Fahimi & Ibrahim (2013).

70 Adapted from Soliya Inc (2015), p.21-32.

نوع المجموعة	دور الميسر	الأدوات المستخدمة (على سبيل المثال)
المجموعات «ذات المشاركات غير المتكافئة»	التعرّف على المشاركون شديدي الهدوء/ كثيري المشاركة، ومحاولة التعرّف على أسباب تصرّفهم بطريقة معيّنة	المُشاركون شديدي الهدوء: <ul style="list-style-type: none"> • دائرة حوارية (يتحدث المشاركون فيها في شكل دائرة) • دعوة هؤلاء المشاركون للحوار • استخدام مربع المحادثة (في كتابة الآراء والأجوبة) المُشاركون كثيري المشاركة: <ul style="list-style-type: none"> • اعترف برغبتهم في الحديث، قبل الانتقال إلى (مُشاركين آخرين) • تواصل معهم بشكل فردي • راقب ديناميكيّتهم «سلوكهم» واعطها اسماً
المجموعات التي تظل " في خلاف "	احتواء الخلاف؛ والتعامل معه بالتعاون مع أفراد المجموعة	<ul style="list-style-type: none"> • التعليق على ما يسمعه الميسر من المُشتركين • التركيز على الأسباب الشخصية للنزاع • استخدام أنشطة "تبديل الأدوار" • التأكيد على الهدف من عملية الحوار • تذكير المشاركين بالقواعد الأساسية المتوافق عليها
المجموعات «المهذّبة أو المتوافقة سياسياً»	التعرّف على الديناميكيّة الخاصة بهم ومحاولة إثارة ردود فعل صادقة، وأيضاً التفكير في الحاجة للحوار مع المشاركون	<ul style="list-style-type: none"> • إجراء استطلاع للرأي عند طرح الآراء المتطرّفة أو الصادمة • تقسيم المجموعة الأساسية إلى مجموعات أصغر • طرح الأسئلة الصعبة • تقديم وجهات نظر بديلة (فيديوهات ومقالات .. إلخ)
المجموعات «غير المندمجة»	التعرّف على الديناميكيّة والتأكيد على الحاجة للحوار	<ul style="list-style-type: none"> • تذكير المجموعة بالقواعد الأساسية (عدم استخدام الهواتف .. إلخ) • توزيع الأدوار داخل المجموعة (على سبيل المثال: الميسر، مُشرف الجلسة وكاتبها) • سؤال المجموعة عن مدى اهتمامهم بعملية الحوار
المجموعات «ذات القوى غير المتوازنة»	التعرّف على الديناميكيّة (اختياراً اللّغة المناسبة، الألفاظ والإطار العام)	<ul style="list-style-type: none"> • جعل المُشاركين على علم ودراية بالسلوك الغالب على المجموعة • تقسيم المجموعة إلى مجموعات فرعيّة • طرح الأسئلة المرتبطة بالمشاعرة وأيضاً التحليلية

في أيّ عملية حوار؛ عادةً ما تجد أحد المُشاركين فيه ليس لديه القُدرة أو الرّغبة في المُشاركة أو الاندماج في الحوار بعقل مُتفتّح، هذا الشخص في كثير من الأحيان لا يُظهر أيّ تعاطف مع وجهات النّظر الأخرى، ويستمر في تقديم وجهة نظره دون الاعتراف بما يُعبّر عنه الآخريين. ففي حال تواجد هذا النوع من المُشاركين في المجموعة؛ يجب عليك كُميسّر مُحاوله فهم مصدر تلك الآراء الجامدة، وفي بعض الأحيان يكون من الضّروري قضاء المزيد من الوقت لحل مُشكلات مثل هذا التّوع من المُشاركين؛ بدلاً من الاضطرار إلى العوده إليها مراراً وتكراراً أثناء عملية الحوار.

وفي حال قام أحد المُشاركين بعرقلة عملية الحوار، والاستمرار في الانجراف إلى موضوعات مُختلفة، فحينئذٍ يُمكن للميسر تذكيره/ تذكيرها بالهدف من الحوار وبالالتزام الذي تعهّد به أعضاء المجموعة للتركيز على جوانب بعينها. ويمكن تحقيق ذلك أيضاً من خلال الطّلب من المُشاركين في بداية جلسة الحوار وضع القواعد الأساسية لتبّاعها -والتي يتم عرضها وتعليقها أمام جميع المُشاركين بشكل واضح أثناء جلسات الحوار. وقد يلجأ الميسّر إلى التحدّث بشكل خاص مع أحد المُشاركين ممّن ينطبق عليه وصف "مُعرقل عمليّة الحوار" حتّى لا يشعر بالحرج أمام المجموعة.

وفي حال انجراف عمليّة الحوار وابتعادها عن المسار المُتفق عليه؛ يمكن للميسّر استخدام عدة تقنيات لاستعادة مسار الحوار؛ من بين هذه التقنيات ما يلي:

- إعداد أسئلة مُحددة تتعلق بأهداف الحوار، وتقسيم المُشاركين 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 الميسّر بالتركيز على موضوعات الحوار
- تذكير المُشاركين بأهداف الحوار والتوقّعات التي وضعوها (التي يجب أن يتم تعليقها أمامهم بشكل واضح)
- تقديم مساحة بديلة للمُشاركين لاستكشاف القضايا التي قد تكون ذات أهمية بالنسبة لهم، ولكن تمّ إزالتها من موضوعات الحوار، فيُشير الميسّر على سبيل المثال إلى إمكانية عقد أمسية أو اجتماع بعد الظّهر للرّاعبين في مناقشة مثل هذه القضايا، أو يُمكن مناقشتها أيضاً أثناء وقت استراحة الغداء.

مثال حيّ

أثناء جلسة الحوار؛ قد يلاحظ الميسّر وجود ميل معين بين المُشاركين، وهو وضع مواقفهم وآرائهم تجاه موضوع الحوار في إطار "النزاهة" و"الأخلاقيّة" و"الصّواب" في الوقت الذي يضعون فيه مواقف الآخريين في إطار "السلبية".

حيثُ تعد هذه فرصة مناسبة للميسر لمحاولة دفع المُشاركين إلى بذل مزيد من الجهد لرؤية القضايا من منظور مُختلف، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الطّلب من المُشاركين تبديل الأدوار، بحيث يتصرف المُشاركون كما لو كانوا يمثّلون الطّرف الآخر؛ وبذلك يُمكنهم العُثور على المنطق والأسباب التي تبرر موقف الطّرف الآخر.

ومن شأن هذا التّدريب مساعدة المُشاركين على إدراك أنّ الخوض الدائم في تبرير مواقفهم؛ وفي الوقت نفسه التقليل من موقف الطّرف الآخر هو سلوك لن يساعدهم على المضيّ قُدماً في عمليّة الحوار، إلا إذا توجّهوا لتبني سلوك مُختلف؛ بالإقرار باختلاف الطّرف الآخر من دون إصدار أحكام.

إرشادات تدريبية

السيناريو: ديناميكيات/ سلوكيات المجموعة

الحوار المجتمعي بشأن "تنمية المنطقة المحيطة بمخيم للاجئين" كان الهدف منه حل قضية تطوير بشكل متساوي؛ للبنية التحتية لكل من المخيم والمجتمع المستضيف للاجئين. فكانت المشكلة تكمن في تمتع مخيم اللاجئين بالكهرباء والمياه الجارية، والمدارس التي تركز أيضاً على الحق في التعليم من أجل ضمان السلام، في الوقت الذي يفتقر فيه المجتمع المستضيف إلى مثل هذه البنية التحتية.

نظراً لهذا التطوير غير المتكافئ، انطلقت احتجاجات ضد اللاجئين، ووقعت عدّة هجمات أكثر عنفاً، وخاصةً ضد الشباب والفتيات، لذا شارك ممثلون عن: منظمات المجتمع المدني والديني، ورموز المجتمع والمنظمات النسائية والشبابية، وممثلون عن وزارة الداخلية ومخيم للاجئين، وكذلك المنظمة الدولية للاجئين في الحوار؛ وذلك لتحديد طرق التغلب على المحنة الحالية وإيجاد طريقة لتأكيد استفادة كل من مخيم اللاجئين والمجتمع المستضيف لهم من المساعدات التي تقدمها منظمة الإغاثة الدولية.

وأثناء جلسة الحوار الثانية، أصر ممثل الوزارة على ضرورة حضور المزيد من ممثلي الحكومة، خاصة من الشرطة الوطنية وقوات الدفاع، وهددت الوزارة بإنهاء عملية الحوار في حال عدم حضور ممثلين إضافيين عن الحكومة، وبعدها ذلك وتهديد التقدم الذي تحقق بالفعل في عملية الحوار، وافق المشاركون والميسر على السماح بحضور ممثلين إضافيين عن الحكومة في جلسة الحوار.

وعلى الرغم من شفافية عملية الحوار فيما يتعلق بالموضوع الذي تمت مناقشته والنتائج التي حققتها عملية الحوار، شعر ممثلوا المنظمات الدينية والنسائية ومنظمات الشباب بعدم الراحة في التعبير عن المخاوف الحقيقية بعد هذا الموقف.

في هذا السيناريو؛ ما الذي يمكن القيام به لضمان استمرار مناقشة مفتوحة وتمثيل شامل لجميع المعنيين/ أصحاب المصلحة؟ ناقش السبل الممكنة لحل هذه القضية مع المشاركين.

يُمكن للمشاركين تطوير حلول للقضية في مجموعات مختلفة أو محاولة إيجاد حل جماعي سوياً، ويُمكن أيضاً عمل محاكاة "لعب/ تجسيد الأدوار" يلعب فيها المشاركون أدوار مختلف المعنيين، ويقوم الميسر بتشجيعهم للتوصل إلى حل مقبول للجميع .. على أن تكون المدة: ساعة واحدة.

اختبر معلوماتك / لو كنت ميسراً للحوار

ما هي الأدوات التي يمكنك استخدامها لبناء الثقة بين المشاركين؟

ما هي الأنواع المختلفة من الأسئلة التي يمكنك استخدامها؟ ومتى تستخدمها؟

ماذا يمكنك أن تفعل نحو إشراك المشاركين في الحوار إذا لم يتفاعل أحد مع أسئلتك؟

ب- دور المعنيين داخل وخارج عملية الحوار

هناك العديد من الأدوار التي يمكن أن تقوم بها الجهات المعنية الداخلية والخارجية في الحوار المجتمعي، ووفقاً للبنك الدولي: المعني هو أي كيان له مصلحة أو سند للتواجد سواءً أكان معلن أو مدرك بأمر السياسات.⁷¹ ويمكن للمعنيين أن يكونوا في عدة أشكال ولكن الفئات الأكثر شيوعاً والتي يمكن التعرف عليها هي:

- الجهات الفاعلة الدولية (المنظمات المانحة على سبيل المثال)

- الجهات الفاعلة السياسية أو الوطنية (كالمشرعين والحكام)

- مصالح القطاع العام

- الكيانات ذات الصلة/ المصلحة بالنزاع

- المنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح؛ مثل المنظمات غير الحكومية

- منظمات المجتمع المدني⁷²

بالنسبة للحوار المجتمعي والذي يعتبر مُنتدَى فكريّ على المستوى المحلي، المعني هو أي شخص لديه شيء ليكسبه أو ليخسره من خلال نتائج عملية تخطيط أو برنامج أو مشروع.⁷³ فهو في هذه الحالة يمكن أن يكون:

- من الدّاخل: يُشاركون مباشرةً في الحوار المجتمعي لكونهم أطراف في المشكلة أو النزاع الذي يسعون لحلّه، ويمكن أيضاً اعتبار "الأطراف المتنازعة" المعنيين بالداخل

- من الخارج: ليس لهم تأثير مباشر على الحوار المجتمعي لأنهم لا يشاركون مباشرةً في هذه العملية، هم ليسوا معنيين مباشرةً بحل النزاع أو حلحلة الصراع، لكن لهم تأثير هام على الحوار، بحيث يمكن أن يكونوا سياسيين أو مراقبين أو منظمات مانحة أو وسائل إعلام

يقوم المعنيين من الدّاخل والخارج بدور هام لحسن سير عملية الحوار، فالهدف الأساسي للحوار المجتمعي هو "استمرارية حالة النقاش وإيجاد الحل المرتقب" في هذه الحالة. ومن المهم بالنسبة للمنظمين التأكد من أنّ المناقشات والمشاركات التي تتم فيما بين معنيّو الداخل والخارج تُحرز تقدماً وتسعى إلى إيجاد الحلول في الوقت الذي يتم فيه بناء الثقة والتعاون أثناء عملية الحوار.

فمن المهم أن يشمل الحوار جميع المشاركين ذوو الصّلة؛ وكذا المعنيين لتجنّب مُعرقلي عملية الحوار.

المعنيين الداخليين لديهم القدرة على التأثير في الحوار لتحقيق نتائج إيجابية؛ فعلى سبيل المثال القادة أو الأعضاء في الأحزاب السياسية أو الأطراف المتنازعة يمكنهم إقناع أعضاء نفس الحزب بمواصلة النقاش أو حتى قبول الحلول المقترحة. فيمكن للشخصيات البارزة أو المراقبين كالمعنيين الخارجيين تشجيع المناقشة برودود الفعل الإيجابية أو التوصيات لجعل الحوار أكثر شمولاً. كما يمكن للمؤيدين السياسيين الآخرين مثل المنظمات المانحة؛ سحب مساعدتهم أو الدعم المقدم لمجموعة معينة للضغط عليهم من أجل الدّخول في المناقشات.⁷⁴

71 World Bank . (n.d.). What is Stakeholder Analysis? DC: World Bank. <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorruptPoliticalEconomy/PDFVersion.pdf>

72 World Bank . (n.d.). What is Stakeholder Analysis? DC: World Bank. <http://www1.worldbank.org/publicsector/anticorruptPoliticalEconomy/PDFVersion.pdf>

73 Dialogue by Design (2008) A Handbook of Public & Stakeholder Engagement <http://designer.dialoguebydesign.net/docs/>

74 Künkel, P., Gerlach, S., Frieg, V., Görg, C., Ferguson, M., Kohler, J., et al. (2011). Satkeholder Dialogues- Manual. Eschborn: GIZ.

من ناحية أخرى؛ يُمكن لكلا النوعين من الجهات الفاعلة أن يكون له تأثير تخريبي على مسار الحوار المجتمعي، فينبغي أن يكون مفهوماً أنّ وصف أحدهم بـ "مُعرقِل الحوار" هو بيان شخصي لأنه لا يمكن لأحد أن يعتبر نفسه مُعرقلاً للحوار. وكما يُمكن للمعنيين الداخليين وكذلك الخارجيين أن يُحدثوا خللاً في عملية الحوار المجتمعي؛ يُمكن أيضاً للطرف المتنازعة من المعنيين الداخليين أن يرفضوا قبول الحل الذي توصلوا إليه والرّد بعدم شرعية الطرف المُتنازع معه -بل والأسوأ- الانسحاب من الحوار.

كذلك يُمكن لوسائل الإعلام بوصفها واحدة من المعنيين من الخارج أن يُحدثوا خللاً في العمليّة وفقاً للطريقة التي يُغطّوا بها الحوار، كتركيزهم على حزب مُعين فقط من الأحزاب المتنازعة واستبعاد ذكر الحزب أو الأحزاب الأخرى، أو تقديم معلومات فيها تزويد واختلاق باعتبارها أكثر واقعية ممّا هي عليه في الواقع. في هذه الحالة من المهم أن يُراقب المنظمين عن كثب كيف ومتى يجب إشراك وسائل الإعلام.⁷⁵

مثال حيّ بخصوص حوارات المعنيين في ترشيد استهلاك المياه

نظّم الاتحاد الأوروبي -كجزء من مشروعه لدعم منطقة الشرق الأوسط- سلسلة من الحوارات لمدة أربعة أيام على ترشيد استهلاك المياه في المغرب والجزائر والأردن ولبنان وفلسطين ومصر. كانت منصّة الحوار متاحة للمعنيين المهتمين وأعضاء الحكومة المحلية، وأيضاً المدنيين المُتضررين والمنظمات المانحة لمناقشة سُبل فعّالة لترشيد استهلاك المياه؛ فضلاً عن اتّخاذ الإجراءات للتمويل الدائم. وبالنسبة لدولة المغرب، كان الحوار طويلاً إلى أن تم التوصل إلى النقاط التالية:

- نشر الوعي حول ندرة المياه في البلاد والأقاليم المُختلفة
- إدارة حملات لإقناع سُيوخ القرية ورؤساء مجالس المُدن للتعريف بمُشكلة ندرة المياه
- تنظيم سلسلة من الحوارات في كل محافظة للتعرف على التحدّيات التي تواجههم لتوفير كفاء للمياه واستخدامها

وقد ساعدت هذه الخُطوات مُيسري ورشة عمل العاملين مع حوارات المعنيين للحفاظ على المياه لتحديد قائمة شاملة من المشاركين من الدولة لمناقشة التحدّيات والحلول، وتبادل أفضل الممارسات التي حصلوا عليها من دول الشرق الأوسط الأخرى "المنصوص عليها أعلاه". كما سمحت بإجراء حوار بناء مع الجهات المانحة لتطوير آليات التمويل المحلية والمُستدامة للمحافظات المُختلفة.

كان هذا الحوار ناجحاً بفضل دور المعنيين الخارجيين في تيسير الحوار، وتوفير منبر للنقاش لكافة الأطراف المعنية، والانخراط في مناقشات مُثمرة وجادة معهم.

75 Künkel, P., Gerlach, S., Frieg, V., Görg, C., Ferguson, M., Kohler, J., et al. (2011). Satkeholder Dialogues- Manual. Eschborn: GIZ.

مثال حيّ آخر بخصوص مُحادثات السّلام السّوريّة

مُنذ البداية؛ حاول المُجتمع الدولي بلا هوادة حل النزاع السّوري من خلال الحوار والمفاوضات وكانت هناك العديد من المحاولات من وُسطاء بارزين في العالم -بما في ذلك الأخضر الإبراهيمي وكوفي عنان- التي باءت جميعها بالفشل بسبب دور الجهات المعنيّة الداخلية والخارجية على حد سواء .
أولاً: المعنيين من الدّاخل:

تقوم الأطراف المُتنازعة -كما هو الحال بين المُعارضة السّورية وحكومة بشار الأسد- بمُحاولة نزع السّرعية عن بعضهم البعض، من خلال رفض أحد الطّرفين الجلوس على طاولة المفاوضات بينما يرغب الطرف الآخر في المُشاركة. ولا ينبغي للمرء أن ينسى عدم وُجود وحدة بين صُفوف المعارضة التي قسّمت نفسها -أو قسّمها الواقع- إلى أطراف مُختلفة يبقى أبرزها الفجوة بين السّنة والشّيعية.
ثانياً: المعنيين من الخارج:

من جانب المُجتمع الدولي؛ لا تزال القضية الرئيسيّة هي عدم الاتّفاق بشأن كيفيّة حل الأزمة. بالنّسبة لروسيا الحل هو الوثوق في نظام بشار الأسد، ومن ناحية أُخرى بالنّسبة لبلدان كالولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وبعض من الدول الأعضاء الأخرى في الاتّحاد الأوروبي يرون أنّ الحل يكمن في الإطاحة بحُكم بشار من سوريّة.

ومن جهة أُخرى؛ تعرّبت أيضاً المفاوضات بسبب اختلاف المُجتمع الدولي على مَن ينبغي أن يُشارك في هذه المُفاوضات؛ فبالنّسبة لبعض المعنيين من الخارج تُعتبر جماعات مثل النّصرة؛ إرهابية ولا يجب أن تُدرج في مُحادثات السّلام السّورية، ومع ذلك هل سيُفيد استبعادهم من مُحادثات السّلام أم أنه سيُفسدها على المدى الطّويل؟ ونتيجةً لذلك؛ آلت سوريّة لما ترونه حالياً ..

إرشادات تدريبيّة.. مُناقشة مفتوحة من خلال الأسئلة التّالية

من هو مُعرقِل عمليّة الحوار؟

ما هي العوامل التي تُشكّل مُعرقِل عملية الحوار؟

من لديه السلطة لتسمية أحدهم بالمُعرقِل؟

مُحاضرة قصيرة ومثال للمشاركة:

يُلقى المُيسّر نبذة قصيرة حول تعريف ودور الجهات المعنيّة الداخليّة والخارجيّة في الحوار المُجمعي ثمّ يتعيّن على المُشاركين تبادل الخبرات والأمثلة على الأدوار المُختلفة للجهات الفاعلة في الحوار المُجمعي.

المُشاركة العملية: لعب/ تجسيد الأدوار:

سيُقسّم المُشاركون أنفسهم إلى مجموعات صغيرة (بحد أقصى 3 أشخاص في المجموعة الواحدة) لإعادة سيناريوهات لنجاح وفشل الحوار المُجمعي بناءً على دور الجهات المعنيّة.

اختبر معلوماتك

- ما هو تعريف عمليات الحوار المجتمعي المعقدة؟ أذكر مثالاً. وكيف يمكنك إدارة هذه العمليات بشكل أفضل؟
- ما هي الأدوار التي يمكن أن تقوم بها الجهات المعنية الداخلية والخارجية في الحوار المجتمعي؟

ج- إدارة عمليات الحوار المجتمعي المعقدة/ المتشعبة

تتناول إدارة عملية الحوار المعقدة بُعدين رئيسيين: الجهات الفاعلة المعقدة والقضايا المعقدة.

تعد عملية تحديد واختيار المعنيين في عملية الحوار المعقدة؛ تحدياً حقيقياً بسبب الطبيعة الحساسة للجهات الفاعلة في المجتمع المحلي. يُمكن أيضاً تصنيف الحوار بالمعقد عندما تكون معالجة القضية التي يناقشها المجتمع حساسة للغاية أو متشعبة؛ ما يُعيق 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؛ مُعالجتها.

يُمكن وصف أي حوار مجتمعي بأنه مُعقد بنسب متفاوتة، اعتماداً على الإطار العام وموضوع النقاش ونوع المُشاركين والتوقيت.⁷⁶ وتزداد عملية الحوار تعقيداً بسبب الفارق بين المصالح والاحتياجات المُعلنة والخفية للجهات الفاعلة، وعدد المُشاركين من الجهات الفاعلة.⁷⁷ ومن أجل معالجة هذا الوضع المُعقد؛ يجب أن يكون هناك رسم تفصيلي عميق للمجتمع وثقافته والمعنيين به، ومُعرفلي الحوار المحتمل ظهورهم؛ وأخيراً قضايا هذا المجتمع الأساسية .. إلخ.

التعامل مع الجهات الفاعلة في الحوار المُعقد/ المتشعب:

فيما يلي مثال توضيحي حيث يملك المعنيين في عملية الحوار علاقات وهويات مُعقدة، فهو يشرح محاولة المعنيين في هذا الحوار نزع الشرعية عن بعضهم البعض ورفض المشاركة في أية حوارات:

76 Holloway, D. (2004). A practical guide to dialogue. The Community Dialogue Critical Issues Series, 2, 1-30.

77 Burton, John. (ed.) 1990: Conflict: Human Needs Theory (vol. 2 of the Conflict Series). London: Macmillan; Fisher, Roger and Ury, William. 1981: Getting to Yes. Boston: Houghton Mifflin.

من جديد: ذوو المصلحة في المُعضلة السُّوريّة

لزالَت الأُزمة السُّوريّة تطفو على السّطح لخمس سنوات مُتّصلة؛ حيثُ أصبح من الصعب واقعيّاً تسويتها لتعقُّدها الشّديد، فطبيعة الجهات الفاعلة فيها وتغيُّر مواقفهم ومصالحهم يُعتبر عقبة في طريق المُفاوضين. فحتّى الآن؛ تم تغيير رئيس المبعوثين الخاص ثلاث مرّات، والمُعَيّن حالياً "ستيفان دي-ميسستورا" وعد بتقديم "أيّ شيء من أجل المُساهمة في خفض مُستوى العُنف؛ وأيّ شيء يُمكننا القيام به لزيادة دُخول المُساعدات عبر الحدود وداخل سُوريّة، وتعزيز العملية السياسيّة".⁷⁸

ومع ذلك فإنه من الصعب إيجاد أرضيّة مُشتركة وفقاً لـ "بيان جنيف" لمجموعة العمل الدوليّة لسُوريّة التي تم اعتمادها في يُونية 2012 لوجود العديد من مجموعات الأطراف الفاعلة ذوي المناصب والاهتمامات المُختلفة والمُتعارضة في المصالح في نفس الوقت. وبوقوف المعنيين المحليين إلى جانب الحُكومة السُّوريّة برئاسة بشار؛ أدّى ذلك إلى ظُهور جماعات مُعارضة مُتعدّدة قسّمت سُوريّة إلى خمس مجموعات تحالف رئيسيّة؛ شكّلت الائتلاف الوطني لقوى الثّورة والمعارضة السُّوريّة وهم:⁷⁹

- المجلس العسكري الأعلى للجيش السُّوري الحرّ؛ والشركات التابعة له
- الجبهة الإسلاميّة (حركة أحرار الشّام الإسلاميّة، جيش الإسلام، صُقور الشّام، لواء التوحيد، لواء الحق، أنصار الشّام والجبهة الإسلاميّة الكرديّة)
- الجبهة الإسلاميّة السُّوريّة للتحرير (كتائب الفاروق، كتائب الفاروق الإسلاميّة، لواء التوحيد، لواء الفتح، لواء الإسلام، صُقور الشّام ومجلس ثوار مدينة دير الزّور)
- الجماعات ذات الفكر الجهادي التّكفيري (جبهة النُصرة، الدولة الإسلاميّة في العراق والشّام "داعش" وجيش المهاجرين والأنصار)
- الجبهة الكرديّة (وحدات الحماية الشّعبية)

وبالإضافة إلى المجموعة الأخيرة؛ كلّ كيان ممّا سلف ذكره يتألّف من سلسلة من المجموعات الأخرى! وبالتالي فالتفاوض من أجل حل الأُزمة السُّوريّة- في الآونة الأخيرة- يحتاج إلى ممر إنساني يحوى تفهُماً ليس فقط لمناصب ومصالح الائتلافين ولكن أيضاً للمجموعات المُختلفة داخل الائتلاف الواحد.

فهذه المهمّة كانت بمثابة اختبار لرئيس المبعوثين السّابق إلى سُوريّة، والذي فشلت البعثه فيه في التوصل إلى اتّفاق مبني على أرضيّة مُشتركة، أي شكل من أشكال الاتفاق على أنماط الحُكم التي ستحكم سُوريّة في المُستقبل. فبعض الجماعات مثل: الجبهة الإسلاميّة أو الجماعات الجهادية تتصور سُوريّة تحكّمها الشريعة الإسلاميّة، في حين أنّ آخرين: كالجبهة الكرديّة ترغب في سُوريّة بلداً لهم فقط، ما سيؤدّي حتماً وفق هذه المُعطيات إلى تقسيمها.

فالجماعات الجهادية التّكفيرية-على سبيل المثال- بها جماعة النُصرة وداعش؛ واللذان يختلف الواحد منهما في فهم وترجمة قوانين الشريعة، فتفسير داعش للشريعة أكثر عُنفاً وجُمواداً وميلاً نحو الدّم على طول الخط، بينما تميل النُصرة نحو نهج أكثر مرونة.

أحدثت الأُزمة مُختلف الانشقاقات السياسيّة والاجتماعية التي كانت سبب في وجود المعنيين المحليين، والتي وجدها الوُسطاء والمُجتمع الدّولي أكثر تحدياً من أجل الانتقال لبناء أرضيّة مُشتركة لمُستقبل مُحادثات السّلام السُّوريّة التي لا يعلم أحد ما سيجري فيها وفق آخر المُستجدّات التي تجري على الأرض؛ وتجعل من الأُزمة؛ أزمت في واقع الأمر.⁸⁰

78 http://www.peacebuilding.no/var/ezflow_site/storage/original/application/0066b428a6a1429bf47fe517625af311.pdf

79 BBC. (2013). Guide to the Syrian rebels. London: BBC. <http://www.bbc.com/news/world-middle-east-24403003>

80 (Hilal, 2014)Hilal, L. (2014, November). The United Nations and a peace process strategy for Syria. Norwegian Peacebuilding Ressource Centre (NOREF), pp. 1-4. http://www.peacebuilding.no/var/ezflow_site/storage/original/application/0066b428a6a1429bf47fe517625af311.pdf

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. فعلى سبيل المثال؛ يُمكن للعفو أن يكون حافزاً لجلب عصابة التمرد إلى طاولة المفاوضات في مجتمع يحتاج لخفض معدلات عنف العصابات فيه. على هذا النحو، جنباً إلى جنب مع السكان المحليين المعنيين يُمكن للمنظمين أن يُقدّموا للأعضاء فكرة توفير فرص ومجالات للنظر فيها أثناء عملية الحوار، وفي أحسن الأحوال إقناع أعضاء آخرين للانضمام إلى الحوار.

إدارة القضايا المعقدة/ المتشعبة:

يُمكن لبعض العوامل التي تتضمنها القضايا المطروحة للحوار أن يكون من شأنها تعقيد عملية الحوار، فيما يلي مثال فعلي عن فئة القضايا المعقدة/ شديدة التشعب.

عملية حوار متشعبة من دولة اليمن⁸¹

يعتبر الحوار الوطني في اليمن خطوة هامة للمرحلة الانتقالية في البلاد منذ اندلاع الأزمة بها عام 2013 والتي تلت موجة الربيع العربي في المنطقة.

حيثُ كان الحوار الوطني بمثابة مبادرة ذات جدول أعمال كبير- حيث حضره العديد من المعنيين من أجل جعل عملية الحوار أكثر شمولاً، استمرت المشاورات في عملية الحوار لمدة 10 أشهر؛ حضرها 565 مندوباً يمثلون جميع الأطياف في اليمن، بما في ذلك النساء والشباب ومنظمات المجتمع المدني. تضمنت المناقشة 9 موضوعات جذرية كان يهدف الحوار إلى حلها في الـ 6 أشهر الأولى، من بين القضايا التي تمت مناقشتها:

" قضية الجنوب، قضية صعده أو الحوثيين، العدالة الانتقالية، بناء الدولة، الحكم الرشيد، الجيش والأمن، استقلال الكيانات الخاصة مع التركيز على حقوق الأقليات والضعفاء والفئات المهمشة، الحقوق والحريات وقضية التنمية" وعلى الرغم من الجهود المبذولة من أجل لم شمل جميع وجهات النظر والخروج بتوصيات يتم العمل بها؛ فشلت عملية الحوار.

كان هناك العديد من الأسباب لحدوث ذلك، لكن السبب الرئيسي لا يزال هو " الفشل في معالجة قضية الجنوب" حيث لم يتمكّن المعنيين من التوصل إلى اتفاق بشأن انفصال الجزء الجنوبي من البلاد الذي أوقف أصحاب السلطة به قوّة الدّفع التي كانت تُساعد على محاولة حل الأزمة، التي نتج عنها واحدة من جوانب الصّراع لم يمكن علاجها.

وهناك سبب آخر لفشل عملية الحوار له علاقة بشمولية عملية الحوار، حيثُ شمل الحوار الوطني اليمني العديد من اليمنيين من مختلف الطبقات الاجتماعيّة ومناطق متفرقة من البلاد، وعلى الرغم من ذلك فإنّ هذه الشمولية نفسها خربت عملية الحوار! فعلى سبيل المثال بعض المعنيين لم يشعروا بالراحة لمناقشة التّسعة محاور أمام النساء ومجموعات المجتمع المدني، بينما تردّد آخرون في المشاركة في المناقشات. وبالإضافة إلى ذلك؛ وُجود كُلهذه الجهات المعنية لم يُحدث تطوراً في إيجاد حل لقضية الجنوب.

أخيراً؛ لا يُمكننا القول بأنّ عملية الحوار لم تكن مبادرة كبرى، بل كان الفشل من قبل المنظمين في عمل رسم تفصيلي واضح لعملية الحوار؛ يتناسب مع المعنيين والقضايا التي ستتم مناقشتها بطريقة أكثر فعالية وأقل استهلاكاً للوقت واستنزافاً للجهد في الوقت ذاته.

81 Gatson, E. (2014). Process Lessons Learned in Yemen's National Dialogue. Washington DC: United States Institute of Peace(USIP) Special Report.

وللتعامل مع مثل هذه الحالات -كحالة اليمن- يجب على مُنظمي الحوار مساعدة المشاركين على الفصل بين الأشخاص والمشكلة، فتساعدهم عملية الحوار على تركيز اهتمامهم على المصالح والاحتياجات بدلاً من مواقف المُشاركين تجاه المُشكلة.

يُعد النموذج التوضيحي (الجيل الجليدي) واحداً من ضمن عدّة أدوات لتحليل النزاع، حيث يساعد على فهم أنماط النزاع المختلفة. وبالنظر إليه يمكن للمرء أن يرى طرفه فقط الذي يبلغ 10% من إجمالي ارتفاعه، أمّا نسبة الـ 90% المتبقية فهي غير مرئية تحت الماء.

يمكن تطبيق النموذج التوضيحي لفهم النزاعات على المثال السابق. فعند محاولة فهم الأطراف المتنازعة وإيجاد حلول للمشكلة، يتعين على المشاركين وكذلك المنظمين للحوار المُجمعي معرفة أن بعض مصالحهم واحتياجاتهم -مواقفهم تجاه عملية الحوار- مرئية وواضحة على السطح للعيان، في حين أن البعض الآخر منها (كاحتياجاتهم والمنفعة العائدة عليهم) تبقى خفية.

والتفهم الكامل لهذه العناصر الخفية هو ما يُشجّع على فهم شامل للنزاع؛ وبالتالي يسهل الطريق للتوصل إلى توافق في الآراء.⁸² ففي الحوار الوطني اليمني على سبيل المثال؛ كان من الواضح أنّ موقف الحوثيين من أجل استقلال منطقتهم -جنوب اليمن- ومع ذلك فإنّ مصالحهم واحتياجاتهم هي أكثر تعقيداً، والسبب في ذلك هو تهميشهم من قِبَل أهل الشمال والحكومة في كلّ من الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية في البلاد، ويمكن أيضاً اعتبار السبب في فشل الحوار هو عدم قدرة المنظمين والمُجتمع الدولي على الفهم السليم لتشابك المصالح لديهم.

نُضج النزاع

يعتمد نجاح التّدخل من أجل حل النزاع على صحة توقيته، إذ يُمكن لأطراف النزاع تسويته بنجاح فقط لو كانوا مهَيّؤون لذلك.

بمعنى آخر؛ لا بُد من أن يكون النزاع على مُستوى من النضج، يتحقق عندما يدرك الأطراف ان الوضع الحالي لا يُمكن حلّه انفرادياً ويصبحوا على استعداد لقبول مُقترحات للخروج من حالة النزاع. طالما يعتقد أيّ من أطراف النزاع أن بمقدوره أن يكسب دون الجلوس على طاولة التفاوض، حتى لو كان النزاع بين أفراد، فهذا يدل على أنّ النزاع لم ينضج بعد.

ويعتمد نُضج النزاع على شرطين أساسيين:

الأول: تصوّر وجود حالة ركود مُضرة لكُل الأطراف، لا يُمكن معها لأيّ طرف أن يكسب، بينما الاستمرار في النزاع يلحق الأذى بكُل الأطراف. المهم هنا هو وجود ذلك التصوّر الذي يصعب أحياناً على الأطراف أن يدركوه أو يقبلوه، بينما يكون جلياً للأطراف المتدخلة بشكل موضوعي من الخارج.

الثاني: الاعتقاد بأنّ هناك مخرجاً للنزاع، بمعنى أنّ الأطراف يجب أن يشعروا أنّ هناك حل مُمكن للنزاع وأنّ الطرف الآخر أيضاً على استعداد للتفاوض المبني على حُسن النوايا. ولو أنّ الأطراف أخفقوا في أن يدركوا حالة النزاع المُعلّق والمُضّر بمراكز كُُل منهم، والقدرة على تبصّر وجود مخرج آمن له، يُمكن حينها للوسطاء أن يُقنعوهم بتحقيق الشرطين ومن ثمّ استعدادهم لاستخدام هذه الآلية.

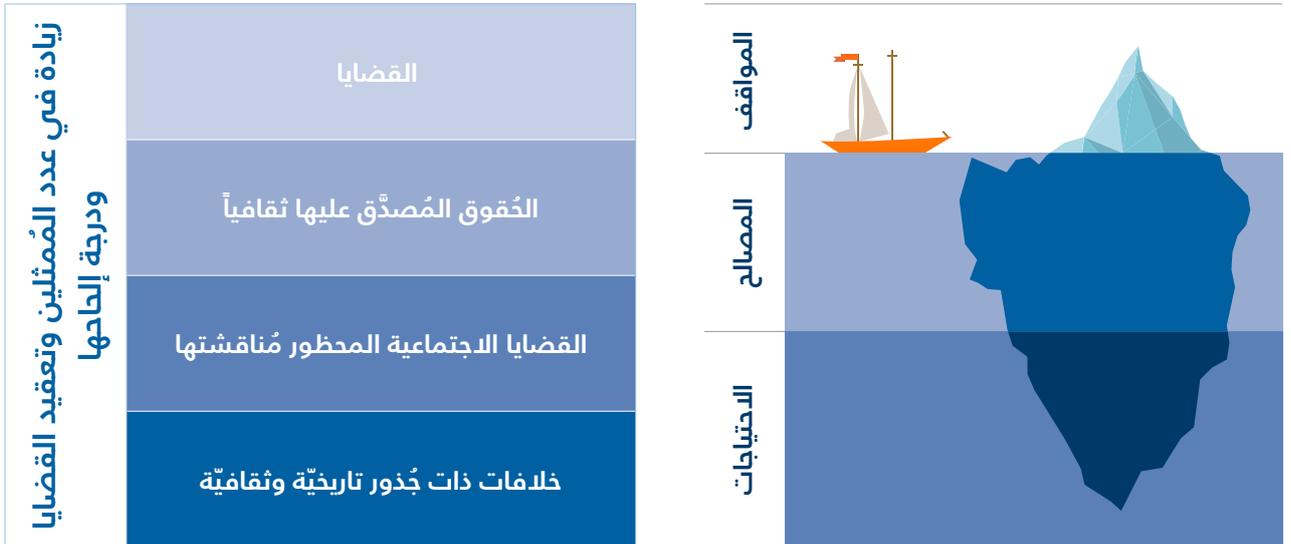
82 Hussain, S. R. (2010). Conflict Transformation: Dynamics, Skills and Strategies. Islamabad: PILDAT. http://www.pildat.org/Publications/publication/Conflict_Management/ConflictTransformationDynamicsSkillsandStrategies.pdf

العناصر المُساعدة على التعرّف على لحظة التّضحّي في التّزاع عناصر ذات وجهين، أحدها موضوعي والآخر شخصي:

- التّعبير الشّخصي عن الألم والشّعور بالتورّط وعدم القدرة على تحمّل التّمّن الناتج عن استمرار تصاعّد التّزاع
 - وجود دليل موضوعي على حالة التّزاع المُعلّق والضّار بكلّ الأطراف فيه، كوجود معلومات عن خسائر وتكلفة مادية باهظة نتيجة هذا التّزاع
 - التّصريح بإمكانية وجود مخرّج من التّزاع
- في نفس الوقت، يجب أيضاً البحث عن تناقض الأدلّة كأن تصدر تصريحات من أي من/ أو جميع الأطراف أنّ بمقدورهم فرض انتصارهم في نهاية الأمر!

التّضحّي هو مفتاح لكثير من حالات التّفاوض النّاجحة، وفتح الطّريق أمام مناقشات أدّت من واقع التّجربة إلى اتّفاق كالذي حدث في سيناء عام 1974م وأيضاً جنوب غرب أفريقيا عام 1988م والسلفادور 1988م أيضاً وموزمبيق عام 1992م وغيرها الكثير. فعدم وجود تّضحّي كافٍ في التّزاع أدّى إلى فشل حتمي لمحاولات فتح مفاوضات بين إريتريا وإثيوبيا أواخر عام 1980م، وما حدث داخل السّودان وفي مناطق أخرى أوصلت التّزاع إلى حالة مُتّشّبة بات معها الحل صعباً في واقع الأمر.⁸³

الشّكل (1) رسم توضيحي لنموذج الجبل الجليدي



83 Zartman, I. William. "Ripeness." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: August 2003, <http://www.beyondintractability.org/essay/ripeness> [Accessed: June 29, 2016]

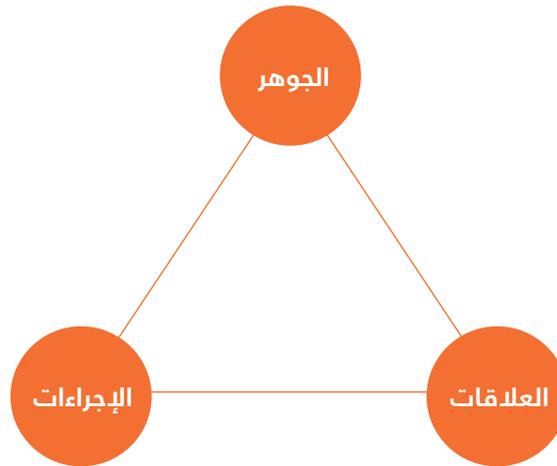
هناك طريقة أخرى يتمكّن المشاركون في الحوار من خلالها من تحديد القضايا المعقدة وهو نموذج Walker الثلاثي عن الجوهر والصلّات والإجراءات.⁸⁴ في هذا النموذج ينبغي فهم النزاع على أنه سلسلة متصلة من التحسينات التدريجية التي تؤدي في نهاية المطاف إلى حلّه.

ويمكن إجراء تلك التحسينات على ثلاثة مستويات مترابطة ومتداخلة:

- الجوهر: قضية الخلاف أو النزاع أو الصّراع
- الصّلات: طريقة التّفاعّل بين مختلف الأطراف المتسببة والمتأثرة بالنزاع
- الإجراءات: الطريقة التي يتم من خلالها حل النزاع⁸⁵

وبالتّالي، يمكن لميسّرو الحوار أن يأخذوا ملاحظات هامّة بهذه العوامل من أجل تصميم أكثر فعالية لعملية الحوار، الأمر الذي سيكون من شأنه ضمان حل القضية المطروحة. ويعدّ التقدم في أيّ من هذه المجالات؛ تقدّمًا في المجالات الأخرى والعكس صحيح.

يُمكن استخدام "نموذج Walker الثلاثي" لتوضيح مثال مُحدثات السّلام السّورية وعلاقة المعنيين الخارجيين بها. فالعلاقات المتوتّرة بين الولايات المتحدة الأمريكية وروسيا تسببت في عرقلة محاولة إحداث عمليّة السّلام السّورية؛ لاختلاف وجهات نظر كلّ منهما بشأن كيفية مُعالجة القضية. وذلك أثر بالسلب على العلاقات الدبلوماسية فيما بينهم، ما أدّى إلى تعطيل عمليّة الحوار ذاتها .



يجب على المنظّمين أن يسعوا جاهدين لشرح حتميّة النزاع؛ وأن هذه الجوانب من النزاع سالف الذكر يجب أن تكون الهدف من تدخّل عمليّة الحوار. فوفقاً لـ Walker "الإدارة البناءة للنزاع تنطوي على إحراز تقدّم بشأن هذه الأبعاد الثلاثة الأساسيّة من حالات النزاع: الجوهر والإجراءات والعلاقات".

عوامل إدخال المعنيين/ أصحاب المصلحة في عمليّة الحوار بنجاح:

- تحديد وفهم المُشكلة المطروحة؛ والقضايا العالقة للتّقاش
- وضع رسم تفصيلي لجميع المعنيين المُهتمّين بإحداث فرق فيه
- تحليل وتقييم مُختلف العلاقات والديناميكيات بين الجهات المعنيّة

84 Gregg B. Walker. Assessing Collaborative and Transformative Potential via The "Progress Triangle: " A Framework for Understanding and Managing Conflicts. Department of Speech Communication. Oregon State University. <http://oregonstate.edu/instruct/comm440-540/triangle.htm>

85 Gregg B. Walker. Assessing Collaborative and Transformative Potential via The «Progress Triangle:» A Framework for Understanding and Managing Conflicts. Department of Speech Communication. Oregon State University. <http://oregonstate.edu/instruct/comm440-540/triangle.htm>

الإرشادات التدريبية لإدارة عملية الحوار المُعدّدة

عرض قصير وجلسة أسئلة وأجوبة

يقوم من خلالها المُيسّر بإلقاء نبذة قصيرة عن الحوار المُعدّدة؛ يعقبها جلسة من الأسئلة والأجوبة.

دراسة حالة

يُمنح فيها المُشاركين دراسات حالة للعمل عليها في مجموعات؛ مُستخدمين «نموذج Walker الثلاثي» عن الجوهر، العلاقات والإجراءات، لتحديد هذه العناصر فيها.

راجع ما اكتسبته واختبر معلوماتك

- في رأيك؛ ما هي عمليات الحوار المُجمعي المُعدّدة/ المُتَشَعِّبة؟
- كيف يُمكنك إدارة تلك العمليّات؟ أذكر مثالاً.

د- الخدمات اللوجيستية

خلال عملية الحوار المُجمعي؛ من المهم أن يكون جميع المعنيين المهتمين مُتفقين بشأن الموضوع المطروح للنقاش، ما سيساعد على حُسن سير النقاش وإثارة مناقشات بِناءة لحل المُشكلة المتناولة.

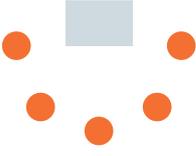
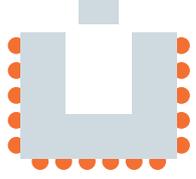
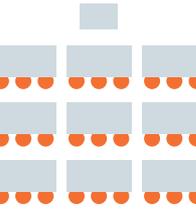
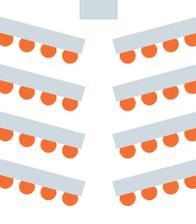
القيام بذلك يتطلب من جميع المعنيين الحُصول على نفس القدر من المعلومات المُتعلّقة بعملية الحوار المُجمعي، لذا فعلى المُيسّر تبادل هذه المعلومات معهم أو على أقل تقدير مع الممثلين المعنيين. يُمكن أن تكون هذه المعلومات في شكل جدول أعمال أو مُذكرة إيضاحية أو حتى في شكل الأهداف التي سيتم تناولها في عملية الحوار.

ومع ذلك فإن تبادل هذه المعلومات المذكورة سلفاً يعتمد على درجة الثقة والتوتُّر فيما بين المعنيين؛ فازدياد التوتُّر بين الطرفين قد يؤدي إلى رفض كُل من جدول الأعمال وتبادل المعلومات على أساس التحيز لأحد المعنيين. وفي مثل هذه الحالات، يُنصح بأن تقتصر المعلومات المتبادلة فقط على مكان ووقت إجراء الحوار التمهيدي، والتي تتمثل في الإجابة على أسئلة: (من، ماذا، أين، متى ولماذا؟) قبل تصميم الحوار المُجمعي.⁸⁶

بعد هذه الخُطوة؛ يُمكن للمعنيين الاتفاق على المعلومات التي سيتم تبادلها، وبالتالي يُمكن للمنظّمين تبادلها مُقدِّماً مع المعنيين (في مُدّة لا تزيد عن أسبوعين) في المواقف التي يكون بها كم كافي من الثقة لإجراء عملية الحوار، يمكن للمنظّمين مُحادثة المعنيين المهتمين على انفراد قبل عملية الحوار لفهم الإطار والقضايا التي هي محل رغبة في أن تُثار من قِبَلهم.

86 Government of Canada. (2013, July 19). Community Dialogue Toolkit - Supporting Local Solutions to Local Challenges. Retrieved February 22, 2016, from Agriculture and Agri-Food Canada

ومن ثمَّ يُمكن للمعنيين المُهتمين تصميم جدول الأعمال وتحديد المكان وتبادله مع المُشاركين في الحوار المُجمعي بالإضافة إلى أيّ قضيّة لوجيستية ذات أهميّة لتبادلها (أوقات وجبات الغداء، البدلات اليومية والنفقات .. إلخ)⁸⁷ ويوجد العديد من أشكال الجُلس للْمُشاركين في عمليّة الحوار؛ سيتم التركيز على أربعة منها لأهميتها وبيان مزاياها وعيوبها بشكل تفصيلي في الجدول التالي:⁸⁸

ترتيبات أوضاع الجُلس	أهميتها	مزاياها	عيوبها
<p>دائرة من المقاعد</p> 	<p>الجُلس على شكل دائري تمَّ تصميمه لإبراز الترابط والتوافق، والمساواة داخل المُجتمع.⁸⁹ لأنها تخلق جو رسمي لا شخصي للمُشاركين</p>	<p>يتم جُلس جميع المُشاركين وجهاً لوجه (لإزالة الهرمية الاجتماعية والسياسية القائمة) جميع المُشاركين مرتين لبعضهم البعض وبالتالي زيادة التفاعل وبناء الثقة</p>	<p>الصغيرة فقط (أقصى 15 مُشارك) لتحقيق النتائج المرجوة من السُمولية والمُشاركة والتفاعل</p>
<p>الطاولة على شكل حرف U</p> 	<p>هذا الترتيب يُشجّع على التعاون بين المُشاركين</p>	<p>تسمح للمُيسّر بأن يكون جزءاً من النقاش؛ ليلعب دوره بشكل فعّال كمدبر للجلسة بين مجموعتي المُشاركين المتقابلين. كما أنه يُتيح مساحة للعب الأدوار بشكل فعّال وكذلك القيام بأيّ شكل من أشكال المحاكاة</p>	<p>مناسبة للمجموعات الصغيرة فقط (أقصى 15 مُشاركاً) لتحقيق النتائج المرجوة من السُمولية والمُشاركة والتفاعل</p>
<p>الطاولة على شكل فصل دراسي</p> 		<p>تُعدُّ واحدة من ترتيبات الجُلس الأكثر تفاعلية لمجموعة كبيرة (أكثر من 20 مُشاركاً) من المُشاركين في عملية الحوار المُجمعي.</p>	<p>مستوى التفاعل بين المُيسّر والمُشاركين يمكن أن يقتصر على المُشاركين بالصفوف الأمامية فقط، واستبعاد المُشاركين بالصفوف الخلفية من المحادثة</p>
<p>الطاولة على شكل حرف V</p> 	<p>يسمح بزيادة نسبة المُشاركة بين المُشاركين</p>	<p>هي أكثر ملاءمة لترتيب جُلس مجموعة كبيرة من المُشاركين. وأكثر تفاعلية من وضعيّة جُلس الفصل الدراسي؛ حيثُ تُمكن المُشاركين من رؤية بعضهم البعض.</p>	<p>مستوى التفاعل بين المُيسّر والمُشاركين يمكن أن يقتصر على المُشاركين بالصفوف الأمامية فقط، وإستبعاد المُشاركين بالصفوف الخلفية من المحادثة</p>

87 The American Assembly Professionals, 1-5. ssembly: Columbia University. (2002). Building a More United America-A national Dialogue; Conducting Your Community Dialogue. New York: The American Assembly: Columbia University.

88 Wallace, M. (2010). Guide on the Side - Room Setups for Presentations & Training - One Size Does NOT Fit All. Law and Technology Resources for Le

89 Greenwood, J. (2005). The Circle Process: a path to restorative dialogue. Center for Restorative Justice and Peace Making, 1-10.

يجب على الميسر والفريق المنظم لعملية الحوار وكذلك المعنيين "ضمان أمان المكان المختار" لإجراء عملية الحوار؛ لذا يجب 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 للوصول 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 تأشيرة أو 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.
- يجب على الفريق المنظم وضع سياق أمني حول مكان انعقاد عملية الحوار، والذين يجب أن يكونوا محايدين بشأن أي مسألة تتعلق بالسياق والمعنيين في الحوار، هذا سيقلل من العداء بين مختلف المعنيين وأيضاً سيخفف من أي اتهامات بالتحيز قد تثار من قبل المشاركين.

راجع ما اكتسبته واختبر معلوماتك

- ما هي المواقف التي يلزم فيها تزويد المشاركين بالمعلومات الأساسية؟ (جدول أعمال الجلسة أو غير ذلك من التفاصيل المتعلقة بعملية الحوار) وما هي المعلومات اللازمة؟ ومتى يجب أن تقدم هذه المعلومات؟
- كيف يمكنك ترتيب جلوس المشاركين بطريقة قد تُساعدهم على إجراء حوار بناء؟ اعط أمثلة من أوضاع الجلوس مع ذكر مزاياها وعيوبها.
- ما هي الخطوات التي يمكن اتخاذها لضمان أمان الموقع المختار لإجراء عملية الحوار ومساهمته في جودتها؟

هـ- مُتَابَعَة وَتَوْثِيق عَمَلِيَّة الْحَوَار

مُتَابَعَة عَمَلِيَّة الْحَوَار

مُتَابَعَة عَمَلِيَّة الْحَوَار هِيَ عَمَلِيَّة مُسْتَمِرَّة مِنْ جَمْع الْمَعْلُومَات لِتَقْيِيم التَّقَدُّمِ الَّذِي تَمَّ تَحْقِيقُهُ فِيمَا يَتَعَلَّق بِأَهْدَافِ عَمَلِيَّةِ الْحَوَار⁹⁰؛ فَهِيَ تُسَاعِدُ عَلَى تَحْدِيدِ نِقَاطِ الْقُوَّةِ وَالتَّحْدِيَّاتِ لِعَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ وَضَمَانِ تَحْقِيقِ السَّبَبِ الْجَوْهَرِيِّ لَهَا. تَهْدَفُ مُتَابَعَة عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ لِلإِجَابَةِ عَلَى هَذَا السُّؤَالِ: "هل نفعنا ما خططنا للقيام به أو فعله؟" وَيُمْكِنُ أَنْ تَخْلُصَ نَتَائِجُ مُتَابَعَة عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ لِتَحْسِينِ عَمِيقِ الْمَدَى فِي مَلَاءَمَةِ وَفَعَالِيَّةِ وَاسْتِدَامَةِ الْآثَارِ الْمُتَرْتِبَةِ عَلَى عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ. تَجْدُرُ الْإِشَارَةُ إِلَى أَنَّهُ؛ هُنَاكَ طَرِيقٌ مُتَعَدِّدَةٌ لِمَتَابَعَة تَطَوُّرٍ وَمَدَى تَقَدُّمِ عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ. تُوفِّرُ النِّقَاطُ التَّالِيَةُ الْمُقْتَبَسَةُ مِنْ "الدَّلِيلِ الْعَمَلِيِّ لِلْحَوَارِ الدِّيمُقْرَاطِيِّ لِبِرْنَامِجِ الْأُمَمِ الْمُتَّحِدَةِ الْإِنْمَاطِيِّ" بَعْضَ الْأَدْوَاتِ الَّتِي يَتِمُّ اسْتِخْدَامُهَا لِمَتَابَعَة عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ:

- تَوْثِيقٌ أَوْ كِتَابَةٌ تَقْرِيرٍ عَنِ كُلِّ حَدَثٍ يَتِمُّ ضَمْنِ عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ
 - بَيَانٌ تَوْضِيحِيٌّ يَصِفُ مَدَى التَّقَدُّمِ فِي سِيرِ عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ الَّذِي أَحْرَزَهُ الْمُشَارِكُونَ فِيهِ فِي نَهَايَةِ كُلِّ حَدَثٍ رَسْمِيٍّ
 - التَّقْيِيمَاتُ الْمَكْتُوبَةُ وَالْمُعَدَّةُ مِنْ قِبَلِ الْمُشَارِكِينَ فِي عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ بَعْدَ كُلِّ حَدَثٍ؛ وَالتِّي تَشْمَلُ: تَنْظِيمَ الْحَدَثِ (الدَّعَوَاتِ وَالْخِدْمَاتِ اللَّوْجِيسْتِيَّةِ) انطباعات المشاركين، بناء الثقة، جودة التفاعل فيما بين المشاركين ورأيهم في كيفية التعامل مع الحدث بحسن نية ونزاهة، وباحترام للفروق الفردية ومصالح كل طرف)
 - مُحَاضِرَاتُ الْاجْتِمَاعَاتِ الَّتِي يَتِمُّ تَدْوِينُ مَلَخَّصٍ عَامٍ عَنِ مَجْمَلِ مَا دَارَ فِيهَا
 - الْبَيَانَاتُ الرَّسْمِيَّةُ الصَّادِرَةُ عَنِ الْجِهَاتِ الرَّاعِيَةِ لِلْحَوَارِ
 - تَقْيِيمَاتُ مُسْتَمَدَّةٍ مِنْ مُقَابَلَاتٍ مَعَ الْأَفْرَادِ الْمُشَارِكِينَ فِي عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ فِي الْأَمَاكِنِ غَيْرِ الرَّسْمِيَّةِ
 - مُرَاجَعَاتُ دَوْرِيَّةٍ يَقُومُ بِهَا فَرِيقُ الْإِدَارَةِ وَالتِّيْسِيرِ ضَمْنِ عَمَلِيَّةِ التَّصْمِيمِ وَالمُتَابَعَةِ
- تَأْتِي أَغْلَبُ مُدْخَلَاتِ مُتَابَعَة عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ مِنَ الْمُشَارِكِينَ فِي الْحَوَارِ وَالْمُيَسِّرُونَ؛ حَيْثُ تُعَدُّ "اسْتِطْلَاعَاتُ الرَّأْيِ الْاسْتِقْصَائِيَّةِ" وَاحِدَةً مِنَ الْأَدْوَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ لِمَتَابَعَة التَّقَدُّمِ الْمُحَرَّرِ فِي الْحَوَارِ، وَالتِّي يَتِمُّ تَصْمِيمُهَا عَلَى أُسَاسِ الْأَهْدَافِ وَالْأَنْشِطَةِ الْمُعَدَّةِ خِلَالَ تَصْمِيمِ عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ.
- وَمِنْ بَيْنِ أُمُورٍ أُخْرَى؛ تَتَضَمَّنُ اسْتِطْلَاعَاتُ الرَّأْيِ الْاسْتِقْصَائِيَّةِ أَسْئَلَةً بِخُصُوصٍ:
- تَنْفِيذُ أَنْشِطَةِ عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ
 - طَرِيقَةُ تَنْفِيذِ الْأَنْشِطَةِ مِنْ حَيْثُ جُودَةُ إِدَارَةِ الْوَقْتِ وَتَنْفِيذِ التَّصْمِيمِ الْأَصْلِيِّ لِعَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ
 - التَّغْيِيرَاتُ الَّتِي حَقَّقَتْهَا عَمَلِيَّةُ الْحَوَارِ وَأَهْمُ الْمُلَاحَظَاتِ
 - الْعَوَامِلُ الْخَارِجِيَّةُ الَّتِي تَوَثَّرُ فِي عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ وَنَتَائِجِهَا
- وَتُعَدُّ اسْتِطْلَاعَاتُ الرَّأْيِ الْاسْتِقْصَائِيَّةِ لِمَتَابَعَة عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ؛ وَسِيلَةً لِمَجْمَعِ الْبَيَانَاتِ لِلْمُتَابَعَةِ وَالتَّقْيِيمِ، حَيْثُ تَجْرِي هَذِهِ الْاسْتِطْلَاعَاتُ أَثْنَاءَ تَنْفِيذِ عَمَلِيَّةِ الْحَوَارِ، وَيُمْكِنُ اتِّبَاعُ مَا يَلِي لِضَمَانِ جُودَةِ مَجْمَلِ مَا سَيَتِمُّ جَمْعُهُ مِنْ آرَاءِ وَانطباعاتِ الْمُشَارِكِينَ الْمُخْتَلِفَةِ:

90 National AIDS Commission (2007). Guidelines For Conducting Community Dialogue: A Community Engagement Tool For Sustainable HIV And AIDA Behavior Change

- توضيح الغرض من إجراء استطلاعات رأي استقصائية/ استبيانية وإبلاغ الجهات المعنية بأن هدفها هو جمع معلومات مُعمّقة بهدف تحسين عمليّة الحوار وضمان فعاليتها في المقام الأوّل
- توضيح أنّ المشاركة في استطلاعات الرأي الاستقصائية تجيء على أساس طوعي؛ لا جبر فيه
- جعل استطلاعات الرأي الاستقصائية من دون ذكر أسماء والبيانات الواردة فيها سرّية
- الحرص على وضع أسئلة مُحدّدة وواضحة؛ وبسيطة في الوقت نفسه وذات بُعد شيق لضمان حرص المشاركين على ملء الإجابات وعدم الشّعور بالإرهاق أثناء إجابتهم عليها
- إشعار المشاركين بقيمة مشاركتهم في مثل هذه الاستطلاعات؛ ومدى أهميتها

التوثيق

- يُعدّ توثيق عمليات الحوار بأكملها هو أمر حاسم لضمان الثقة في عملية الحوار ورفع مُعدّل الكفاءة والجودة لما يجري فيها، لذا يجب أن تُؤخذ على محمل الجد ويُسلّك بحقّها ما يلي:
- قبل أن تجري مُبادرة الحوار؛ ينبغي أن يكون هناك شخص -فأكثر بحسب ما يقتضيه الحال- يهتم بالأمر الإدارية الخاصّة بعمليّة الحوار بأكملها، لاسيّما توثيق وحفظ السجلات من جميع اللّقاءات، وأيضاً الاتّصال بالجهات المعنية؛ لذا فأى اجتماع يُعقد يجب أن يتم توثيقه بشكل جيّد. كما أنه مسؤول أيضاً عن تبادل المعلومات في الوقت المناسب مع جميع المعنيين، وحفظ السجلات لمثل هذه التّعاملات والاتّصالات
 - أثناء عمليّة الحوار ينبغي تعيين مُعاوني إدارة الحوار وكتابة الملاحظات من ذوي الخبرة والكفاءة؛ حيثُ يجب أن يكونوا لديهم خبرة في المجال ومع القضية المطروحة، ويجب أن تُرسل مُسوّدة التّقرير إلى جميع المعنيين لإدخالها والموافقة عليها قبل نشرها
 - بعد انتهاء عمليّة الحوار، يجب مشاركة التّقرير النهائي لعمليّة الحوار مع المُجتمع

إرشادات التّدريب

تقديم مُختصر عن المعنى والهدف من مُتابعة عمليّة الحوار.

سوف يطلب المُيسّر من المشاركين تبادل خبراتهم في كيفية توثيق ومتابعة الحوار من خبراتهم الماضية.

الوقت: 10 دقائق

عمل جماعي: أُطلب من المشاركين مُحاولة وضع استطلاع رأي استقصائي لمُراقبة عمليّة حوار وأُطلب منهم عرضه لمناقشته داخل المجموعة.

الوقت : 30 دقيقة

راجع ما اكتسبته واختبر معلوماتك

- كيف يُمكنك متابعة التقدّم المُحرز في عمليّة الحوار؟
- كيف تقوم بتصميم استطلاع رأي استقصائي لمُتابعة عمليّة الحوار؟
- كيف يُمكنك توثيق عمليّة الحوار؟

لفصل الرابع

ما بعد الحوار كوحدة أساسية ضمن تصميم الحوار المجتمعي

الأهداف المرجوة:

- تقييم عملية الحوار المجتمعي
- متابعة وتقييم جلسات الحوار المجتمعي

أ- تأثير واستدامة عملية الحوار

تعني الاستدامة أنّ عملية الحوار قد تمّ إضفاء الطابع المؤسسي عليها، وأنّ فوائدها تستمر في الازدياد بعد انتهاء عملية الحوار. فتقييم الأثر يعني تقييم النتائج المستمرة التي لا تزال تعمل بعد انتهاء عملية الحوار؛ أي ما وراء النتائج ووصولاً إلى درجة التغيير في التوجّه.

معايير لتقييم عمليّة الحوار

يُحدّد الهدف من إجراء التقييم؛ المعايير المُستخدمة في قياسه، فقد يستهدف أحد التقييمات التغيير في وجهة نظر وإدراك المُشاركين -طويلة وقصيرة الأجل- المقصودة وغير المقصودة، وكذا الآثار المترتبة على الحوار، والتغييرات ذات المدى المُتوسّط.⁹¹

ويمكن بناء هذه التقييمات على ثلاثة أنواع مُختلفة من المعايير:

1. معايير عالميّة: هي معايير تخضع لمقاييس يُمكن تطبيقها في أيّ عملية حوار في جميع المجالات، فيمكن أن تستخدم لتقييم "عملية الحوار" أو "نتائج الحوار"⁹² ويجب أن يتم تقييم عملية الحوار على أساس: الشُموليّة، عدالة التّمثيل، الغرض أو المُحرّك، طريقة التنظيم، درجة المُشاركة والتفاعل، وعمّا إذا كانت أو لم تكن تُشجّع تحديّات الوضع الراهن وتُشجّع التفكير والحلول الإبداعية. "ومن جهةٍ أُخرى؛ يمكن تقييم نتائج عمليّة الحوار من خلال التوصل إلى اتّفاق رسمي مكتوب أو خطوات فعلية تجري على الأرض في وقت لاحق أو حتّى قوْلبة "وضعها في قالب مُعدّ للتّنفيد" فكرة تبني على ما تم الوصول إليه في الحوار.
 2. معايير تقييميّة: هي معايير مُوجّهة نحو التأكّد من ما إذا تم تنفيذ أنشطة عملية الحوار كما هو مخطط لها أم لا. فبدلاً من التّركيز فقط على النتائج، تُركّز هذه المعايير على إنجاز الأنشطة وتوفير الخدمات التي يُعتقَد أنّها ستؤدي إلى التّغيير المنشود.⁹⁴
 3. معايير مُوجّهة نحو الهدف: تُصاغ هذه المعايير فيما يتعلّق بأهداف وغايات مُحدّدة لعمليّة الحوار، فقد يكون للمعنيين -المُتأثرين بنتائج عمليّة الحوار- أهداف مُختلفة تُوضع في الاعتبار ما لم يتم التّنسيق بين توقّعاتهم تجاه التّنتائج والهدف من عمليّة الحوار قبل الشّروع فيها.⁹⁵
- يُظهر الجدول التّالي بعض أمثلة من التّنتائج المرجّوة لاستخدامها كمعايير خلال تقييم عمليّة الحوار في مراحل زمنيّة مُختلفة:

91 Oels, A. (2006). Evaluating stakeholder dialogues. In Stakeholder dialogues in natural resources management (pp. 117-151). Springer Berlin Heidelberg.

92 Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. Journal of the American planning association, 65(4), 412-423.

93 المصدر ذاته

94 Evaluating your community-based program. 2008. American Academy of pediatrics. www.aap.org/EvalResources

95 Oels, 2007, P.125

يُظهر الجدول التالي بعض أمثلة من النتائج المرجوة لاستخدامها كمعايير خلال تقييم عملية الحوار في مراحل زمنية مختلفة⁹⁶

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
<ul style="list-style-type: none"> • رأس المال الاجتماعي لهذه المرحلة هي الثقة وبناء العلاقات • رأس المال الفكري لهذه المرحلة هو التفاهم المتبادل، أُطر مشتركة للمشكلات وبيانات متفق عليها • رأس المال السياسي لهذه المرحلة هي القدرة على العمل معاً لتحقيق أهداف مُتفق عليها • اتفاقيات ذات جودة عالية • استراتيجيات مُبتكرة 	<ul style="list-style-type: none"> • شراكات جديدة • التنسيق والعمل المشترك • امتداد التعلم المشترك إلى المُجتمع • تنفيذ الاتفاقات المُستقر عليها • تغييرات في الممارسات • تغييرات في المفاهيم 	<ul style="list-style-type: none"> • تعاونات جديدة • المزيد من التطور المشترك، البعد عن النزاع غير البناء • نتائج على أرض الواقع • مؤسسات جديدة • المعايير والاستدلالات الجديدة • أنواع جديدة من الخطابات

الاستدامة ضمان لعملية الحوار:

يجب للحوار أن يكون مُستداماً من أجل تحويل وتطوير العلاقات بين أفراد المُجتمع⁹⁷، يُمكن ضمان استدامة أي مشروع مُجتمعي من خلال إحساس المُجتمع بالقيمة والأهمية في عملية الحوار، ويمكن غرس هذا الشعور في الأفراد بطرق مُختلفة، فيما يلي ثلاثة أنواع منها:⁹⁸

- أثناء عملية الحوار (من لديه صوت ومن له صوت مسموع؟)
 - في نتيجة عملية الحوار(من يُمكنه التأثير على القرارات؟ وماذا ينتج عن كل هذا الجهد؟)
 - الشعور المُشترك بالقيمة داخل مجموعات النقاش (من يتأثر بعملية الحوار ونتائجها؟)
- ويجب تضمين أنواع هذا الشعور المذكورة أعلاه في تصميم عملية الحوار باستخدام الآليات التالية:⁹⁹
- دعم المؤسسات القائمة؛ المؤهلة بدلاً من إنشاء مؤسسات أخرى جديدة
 - تأمين الانتقال المُوفق لعملية صنع القرار إلى المستويات الإدارية الوُسطى تماشياً مع سياسة اللامركزية
 - بناء قدرات ومتابعة كافية داخل المؤسسات الرئيسية (المنظمات الحكومية والمنظمات المجتمعية على سبيل المثال)
 - بناء القدرات للتكيف مع التغيير¹⁰⁰
 - وضع آلية لإدارة المخاطر

96 Adopted from Innes and Booher (1999, p.419). This figure is specifically designed for dialogue aimed at consensus building, however, it is evident that most of the point could be adopted as potential outcomes any dialogue.

97 Saunders, H. H. 2014. The relational paradigm and sustained Dialogue. In Zaharna, Rhonda S., Amelia Arsenault, and Ali Fisher. Relational, networked and collaborative approaches to public diplomacy: The connective mindshift. Routledge.

98 <http://www.msucommunitydevelopment.org/pubs/paul/Lachapelle%202008%20Ownership%20JCDS.pdf>

99 These steps are a modification of the information provided by IFAD (2006, p.16-17).

100 Elhaut (2007)

وينبغي على مصممي عملية الحوار إدراك أنها عرضة للانتهاء عندما تصبح جلساتها رتيبة ولا تُحرز أي تقدّم؛ ما قد يدفع المشاركين فيها إلى تركها أو إهمالها.

فيما يلي الصفات التي يجب أن تُميّز عملية الحوار من أجل ضمان استدامتها:

- شعور المجموعة العام بأنّ عملية الحوار تعنيهم

- وُضوح الأهداف

- بناء رؤية مشتركة

- الدّعوة إلى المشاركة بشكل خلاق

- التشاركية؛ وكونها ليست حكراً على مجموعة فرعية من المشاركين¹⁰¹

- إنشاء قاعدة مناسبة ذات بُعد ثقافي قريب وفاعل للمشاركة والتواصل

- أن تكون بسيطة دون أن تصل إلى حد السطحية

- وفير استجابة سريعة لمواجهة التحديات اليومية؛ الطبيعية فيها

وعلى المدى الطويل، يُمكن للحوار أن يكون مُستداماً من خلال تطوير "ثقافة الحوار" نفسها ومواصلتها السعي إلى حد تبني المشاركين فيها لمبدأ الحوار وجدواه وقيمه، وخلقه لجو آمن ومريح يضمن فعالية ما سينتج عنه من رؤى وأفكار قابلة للتطبيق.

الحفاظ على ثقافة الحوار:

تعني ثقافة الحوار؛ الطبيعة المعتادة في مجتمع معين¹⁰²، وكما هو الحال مع أيّ ثقافة، تنطوي ثقافة الحوار على "مجموعة من القيم والمواقف وأنماط السلوك وأساليب حياتية"¹⁰³،¹⁰⁴ فثقافة الحوار هي: تنمية القيم والمواقف والسلوكيات التي تُساعد من خلال عملية الحوار على حل المشكلة. ويمكن غرس مثل هذه الثقافة في المجتمع من خلال التعليم، فعلى الرغم من أنّ عملية الحوار ليست منبراً أساسياً للتعلّم؛ يُمكن أن تُصمّم بطريقة تضمن أهميتها باعتبارها تجربة تعلّمية "خارج الصف".

فيُمكن لتصميم الحوار أن يتضمّن مبادئ التعلّم التبادلي التي تكشف للمشاركين في الحوار عن الخصائص الأساسية لثقافة الحوار وكونها ماسّة بهم جميعاً. فالهدف من التعلّم هنا ليس الوصول إلى حقيقة بعينها، إنّما تزويد المشاركين في عملية الحوار بالأدوات اللازمة لفهم الافتراضات والأسباب الكامنة وراء الخلافات الطبيعية فيما بينهم. وهذا سوف يُساعد الأفراد على المشاركة في عملية الحوار من أجل الوصول إلى بعض التوافق والتوصّل إلى سبل تسوية نزاع أو صراع مُعيّن حال كونه قد فاق المدى وخرج عن مساره إلى درجة التشعّب وتشابك الأسباب المُكوّنة له.¹⁰⁵

101 http://kairos.laetusinpraesens.org/dialog_x_h_1

102 http://www.co-intelligence.org/CIPol_CultrOfDialog.html

103 http://www.pathwaystopeace.org/documents/idp_essaycontest.pdf

104 UN Resolutions A/RES/52/13: Culture of Peace and A/RES/53/243, Declaration and Program of Action on a Culture of Peace)

105 P. 25. المصدر ذاته.

فيما يلي الخطوات التي يمكن أن يتبعها مُصممي الحوار للتأكد من أن المشاركين الذين لديهم درجة من الوعي في عملية الحوار يجدوا أنفسهم بالفعل في هذا الإطار:

- ضمان انخراط المشاركين في مناقشات تأملية؛ تشجّع على تحريك المشاعر والأفكار الدفينة
- التأكيد على تقييم المشاركين النقدي للافتراضات المتعلقة بهويات واحتياجات ورغبات وتوجّهات وتوقعات النفس والآخر
- تحفيز المشاركين لاستكشاف خيارات القيام بأدوار وعلاقات وأفعال جديدة (مثل لعب دور الميسر أو صاحب المصلحة داخلياً كان أم خارجياً، بتنوع الطيف الذي هو منه (شيوخ، نساء، شباب أو طرف بصورة ما في النزاع)
- التأكيد على إكساب المشاركين المعارف والمهارات اللازمة للعب أدوار والدخول في علاقات وأفعال جديدة عليهم تصب في مصلحة الحوار وتؤكد على مساره
- تسهيل السبل التي تمكن المشاركين من تجربة أدوار جديدة بشكل مؤقت (لعب دور الميسر أو المعنيين باختلاف أطيافهم (شيوخ، نساء، شباب أو أي طرف في النزاع) أثناء عملية الحوار

راجع ما اكتسبته واختبر معلوماتك

- كيف يمكنك تقييم نجاح مبادرة عملية الحوار؟
- كيف يمكنك التأكد من استدامة عملية الحوار؟
- كيف يمكنك الحفاظ على ثقافة الحوار بعد انتهاء جلسة الحوار؟

إرشادات التدريب بخصوص تأثير واستدامة عملية الحوار

عرض مُصعّر يعقبه أسئلة وأجوبة:

يقدّم الميسر نبذة مختصرة عن معايير التقييم والاستدامة، يعقبها جلسة للأسئلة والأجوبة، ثم يطلب الميسر من المشاركين تجربة معايير التقييم والاستدامة التي استخدموها من قبل.

مشاركة عملية:

أطلب من المشاركين في التدريب (مقسّمين إلى أزواج) صياغة جميع الأنواع الثلاثة من معايير التقييم استناداً إلى مثال «Green River» في الملحق رقم 1 ثم يقوم المشاركون بإجراء التقييم على أساس أن الحوار قد حدث بالفعل.

أثناء التقييم، يتعيّن على المجموعات النظر في ما إذا كان هناك نتائج مُعينة تم التوصل إليها (مثل وقف إطلاق النار أو الحصول على المساعدات الإنسانية) وما هي مدى استدامتها؟ ومستوى تأثيرها؟ ثم يقوم المشاركون بمناقشة معاييرهم وتقييم هذه المعايير وفقاً لما تحدّث فيه الميسر في باديء الأمر.

مناقشة جماعية وحالة من العصف الذهني على السؤال التالي:

ما هو مفهوم الثقافة؟ كيف يصبح أمر ما ضمن مفهوم الثقافة؟ وما هي ثقافة الحوار؟

نبذة مختصرة يعقبها أسئلة وأجوبة:

يقدّم الميسر نبذة شارحة لمفهوم ثقافة الحوار؛ يعقبها جلسة أسئلة وأجوبة.

ب- إنشاء مخرجات عملية الحوار: تقارير أو توصيات

يمكن لمخرجات عملية الحوار المجتمعي أن تكون مكتوبة أو شفوية، والتقرير هو الشكل الأكثر شيوعاً الذي يقدم فيه مخرجات عملية الحوار المجتمعي للمعنى بالاطلاع عليه. وهي عملية دقيقة يقوم فيها ملاحظوا الجلسة ومنظمتها بتجميع وتنظيم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها في عملية الحوار، كما تتطلب منهم هذه العملية تعاوناً كاملاً مع الميسر وكل ذي صلة بعملية الحوار لتحديد جوهر الحديث ومقترحات المشاركين، وكذلك تقييم عملية الحوار.

في بعض الأحيان؛ يُنشىء المعنيين لائحة خاصة بهم لإعداد التقرير تمهيداً لنشره بين المشاركين الآخرين.¹⁰⁷

وعادة ما يتم إعداد التقارير خلال عمليات الحوار التي تستغرق فترة طويلة من الزمن، بحيث يمكن لبعض عمليات الحوار المجتمعية أن تكون حدثاً واحداً يتم في اجتماع مصغر أو مؤتمر أو ندوة واحدة.

وفي المقابل؛ يمكن لبعض عمليات الحوار المجتمعية أن تستغرق أسابيع أو شهور أو حتى سنوات، بناءً على الموضوع الذي تتم مناقشته وعلى عدد المعنيين المشاركين في عملية الحوار. فالتقارير المكتوبة تُعد مناسبة لعمليات الحوارات المجتمعية طويلة الأمد، لأنها تُوثق المقترحات للخطوات التالية، وتُساهم في تحديد الخطوات المتبعة للمضي قدماً تجاه عمليات الحوار القادمة.¹⁰⁸

والتقارير أيضاً تُعد وسيلة مناسبة لتسجيل توصيات عمليات الحوار المجتمعي قصيرة الأمد -التي يُقدّمها المشاركون في نهاية الحوار- والتي يقوم الميسر بتلخيصها وتقديمها مرة أخرى للمشاركين للحصول على انطباعاتهم وتقييماتهم المبدئية بخصوصها؛ يمكن القيام بذلك بشكل شفهي أو كتابي على حد سواء، أو باستخدام طريقة واحدة منهم فقط.¹⁰⁹

بالإضافة إلى هذه الاعتبارات السابقة التي تحكّم اختيار الشكل المناسب لتقديم مخرجات عملية الحوار (كتابةً أو شفاهة) هناك عدّة نقاط أخرى يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار:¹¹⁰

- الفترة التي تستغرقها عملية الحوار المجتمعي: يمكن لبعض عمليات الحوار المجتمعي أن تتم في يوم واحد بينما يمكن أن يستغرق البعض الآخر عدة أيام أو أسابيع أو شهور أو حتى سنوات، لذا فمن المهم توثيق ما تم مناقشته، والتوثيق يقوم بتزويد عملية التقييم بالمعلومات اللازمة لتقييم فعالية ونوع وعدد المشاركين وشكل النقاش

- الجمهور المُستهدف من الحوار: في بعض الحالات؛ يمكن لمخرجات عملية الحوار المجتمعي أن تكون ذات قيمة للميسر أو المنظمات الداعية للحوار أكثر من المشاركين أنفسهم. فعلى سبيل المثال في عمليات الحوار التي تمّ تكليف الحكومة المغربية بها من أجل تفعيل سياسة (رفع الحد الأدنى لسن زواج الفتيات إلى 18 سنة) كانت تقارير المحافظات أكثر أهمية لصانعي السياسات والمسؤولين الحكوميين؛ عنها بالنسبة للمشاركين بشكل مباشر في الحوار¹¹¹

ومن المهم أيضاً ملاحظة أنه في بعض الحالات قد يكون المشاركون في الحوار أميين. لذا فإن مناقشة التوصيات أو الإعلان عنها شفاهة في نهاية الحوار قد يكون أكثر فعالية من تقديم نتائجها كتابةً.

107 European Academies Science Advisory Council. (2010). Guidelines: Good Practices in the Dialogue between Science Academies and Po. Brussels: European Academies Science Advisory Council.

108 المصدر ذاته

109 المصدر ذاته

110 المصدر ذاته

111 Marriage and Divorce in Morocco. 9 Dec 2015. Al Jazeera World. <https://www.youtube.com/watch?v=DGjEa5Gpsvl>

• أهمية مُخرجات عملية الحوار: في بعض عمليّات الحوار المُجمّعي؛ قد يكون من المُهم التّوصّل إلى نتائج إعتقاداً على موضوع النقاش والمعنيين المُشاركين. فعلى سبيل المثال في منطقة الشّرق الأوسط خلال عمليّات الحوار المُجمّعي التي أُجريت في أجواء تقليديّة-وبحضور واحد من كبار رُموز المُجتمع المحليّ- لم تُؤخذ أيّ من مُخرجات عملية الحوار على أنها مُسيئة.

فبشكل عام؛ تُعد مُخرجات عمليّة الحوار وسيلة هامة لتوثيق سُبُل المُضيّ قُدماً، لكن في مثل هذه الجلسات تكون الكلمة وحدها كافية، لاسيّما إذا ما كانت من أحد كبار رُموز المُجتمع المحليّ، لذا يعتبر توثيق عملية الحوار المُجمّعي في هذه الحالة بالتحديد- شكل من أشكال التّشكيك في كلمة هذا الرّمز المُجمّعي.

من ناحيةٍ أُخرى؛ قد يكون من المُهم كتابة مُخرجات عمليّة الحوار في شكل تقرير أو اتّفاق مُوقّع-في نهاية الحوار- بين الأطراف المُتنازعة التي وافقت على تسوية مُعيّنة من خلال وجود خبرة قانونيّة تستطيع سد أيّ ثغرة مُحتملة من خلال إحكام النّص المكتوب؛ حيث تعتبر هذه الوثيقة بمثابة مرجع (يحتوى على التّقاط التي تم الاتفاق عليها) لكلا الطرفين. بالإضافة إلى ذلك؛ يُمكن استخدامها لتوجيه الاتّهامات فيما بينهم إذا ما حدثت أيّ انتهاكات أو استخدامها كمرجع لتقييم مدى تقدّم سبيل الحل بين الطرفين والمُضيّ قُدماً في تحقيق المُوصى به.

وعلى صعيدٍ آخر؛ يعتمد اختيار الأشخاص المسؤولة عن تقديم مُخرجات عملية الحوار المُجمّعي؛ على الموضوع الذي يتم مناقشته وشكل عملية الحوار، ويمكن تقسيم هؤلاء الأشخاص لما يلي:¹¹²

• مُقرّر/ كاتب اللّجان: يتم تكليف بعض المقررين باللجان من قبل المُيسّر أو منظمي عملية الحوار بمتابعة ما يجري مناقشته أثناء الحوار؛ لكتابة مُخرجات الحوار في شكل توصيات أو تقرير كامل وتلخيص مُجمل ما يدور فيها في نقاط مُحدّدة ومُقسّمة بحسب جدول أعمال جلسة الحوار نفسها

• مُيسّر الحوار: يقوم المُيسّر بقيادة عمليّة الحوار عن طريق وضع الأهداف وإدارة التّقاش، وعمل التقييم وتقديم التوصيات الخاصة بعملية الحوار المُجمّعي للمعني بالأمر. وفي الواقع يُمكن للمُيسّر أن يتولّى عمليّة إنتاج المُخرجات النَّهائيّة للحوار من خلال تنسيق وتجميع وتنظيم الملاحظات المُأخوذة من قبل مُقرّر الجلسات وكافة الطّاقم المُعاون له لحسن إتمام المهمة على أكمل وجه عن طريق تضامّر الجهد وتوحيد السّعي نحو الهدف المُعد سلفاً

• فريق مُبادر من المعنيين/ أصحاب المصلحة: يُمكن أيضاً لمخرجات عمليّة الحوار المُجمّعي أن تُنتج من قِبَل مجموعة مُحدّدة من الأفراد-والذين هم جزء من الحوار كالمعنيين/ أصحاب المصلحة- الذين يجلسون معا لتبادل ملاحظاتهم وتجميع التوصيات أو التّقارير لمُشاركتها مع رُفقاء الغد؛ مُتنازعي الأُمس الذين يجلسون معهم الآن على مائدة حوار واحدة

مثال ضمن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

تعزيز التماسك الاجتماعي في المنطقة العربية (شبكة التطوير العالمية التابعة للأمم المتحدة (PSCAR) طور برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مشروع مُدته عامين -كجزء من خطته الاستراتيجية، والتزام المكتب الإقليمي للدول العربية لدعم "الإنعاش المبكر والعودة السريعة لمسارات التنمية المُستدامة في أوضاع ما بعد النزاعات والكوارث" والمحدد في برنامجها الإقليمي (2014-2017) لتعزيز الترابط الاجتماعي في المنطقة العربية (PSCAR).¹¹³

يهدف هذا البرنامج إلى إنشاء عدة منصات للحوار بين الأطياف المُختلفة من المُجتمع العربي (النساء والأطفال والشباب وقادة الدّين والمسؤولين الحكوميين وممثلوا الجهات) لمناقشة كيفية جعل المُجتمع أكثر تناغمًا واتساقاً مع نفسه قبل أن يكون مع الآخر.

كما يهدف برنامج (PSCAR) إلى خلق مُجتمع عربي مُوحد للحكومات بعينها من ناحية، ومن ناحيةٍ أخرى للمُجتمعات المجاورة وأقسامها المُختلفة. تأتي مُخرجات منتدى الحوار على مرحلتين: الأولى تهتم بجمع المعلومات الناتجة بخصّوص النّهوض بالترابط الاجتماعي وتعزيزه، بينما المرحلة الثانية تُركّز على تحويل التوصيات الناتجة إلى جهود عملية (مع تنفيذ المُبادرات التجريبية) التي تهدف إلى تعزيز الاندماج والترابط الاجتماعي في المنطقة العربيّة.

تنتهي مُخرجات المرحلة الأولى بإنتاج تقارير مُحددة عن المُجتمعات المُختلفة الموجودة في العالم العربي، وأيضاً عن مُشكلات هذه المُجتمعات في دفع أو حتى خلق التّكامل والتّوافق الاجتماعي، وبعدها يُقدم التقرير توصياته ويُنشر بين الجهات المعنيّة الحكومية والمنظمات المحلية والدولية المُشاركة في المشروع، وكذلك بين المعنيين المحليين الذين يُساعدون في تنفيذ هذه التوصيات.

ويختلف شكل إنتاج مُخرجات عمليّة الحوار تبعاً للمعنيين المُهتمين؛ فبالنسبة للهيئات الحكومية المعنية والشركاء المحليين والدوليين المُحتملين، لا بُد من وجود مُقرري لجان لتلخيص التّقاشات وتقديمها في شكل تقرير؛ عندها تتمكّن الهيئات الحكوميّة المعنيّة من تشكيل لجنة والعمل على هذا التّقرير الذي أعدّه مُقرري اللجان لصياغة التقرير بطريقة سهلة لمخاطبة الشركاء الدوليين وكذلك الممولين.

ويمكنهم أيضاً صياغة التوصيات لتكون الأساس لأيّ من السياسات المحليّة أو الإقليميّة التي تكون بحاجة إلى تحسين أو تطوير. أمّا بالنسبة للمعنيين المحليين في كل منطقة؛ فإنّ عمليّة تقديم مُخرجات الحوار في شكل نقاط موجزة -يتم كتابتها بواسطة المُيسّر لمناقشتها والتصويت عليها- قد تكون أكثر فعالية، يليها إعداد تقرير كامل، وبعد ذلك يُمكن الترتيب لاجتماعات مُتابعة لمناقشة هذا التّقرير لاحقاً.

راجع ما اكتسبته واختبر معلوماتك

- في رأيك ما هو الشكل الأنسب لتقديم مُخرجات عمليّة الحوار؟ وعلى أيّ أساس تقرر أنّه الشكل الأنسب لصياغة المُخرجات؟
- ما هي الاعتبارات التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد الجهة التي سوف تُنتج وثيقة المُخرجات النهائيّة لعمليّة الحوار؟

113 UNDP. (2014). UNDP-Region: Arab States. New York: UNDP.

إرشادات التّدريب

إنتاج مُخرجات عملية الحوار: (تقارير أو توصيات) العرض المُصغّر وجلسة الأسئلة والأجوبة: يقدّم فيها المُيسّر نبذة مُختصرة عن الأشكال المُمكنة لمُخرجات الحوار المُجمعي، ومَن الذي ينبغي أن يقدّمهم .. إلخ. المشاركة العمليّة: يقوم فيها المشاركون بتقسيم أنفسهم إلى مجموعات عمل صغيرة (من 4 إلى 6 أشخاص لكل مجموعة) لعمل سيناريوهات مُختلفة؛ حيث يُمكن تقديم كل شكل من أشكال مُخرجات عمليّة الحوار.

ج - تنفيذ مُخرجات عملية الحوار

- لم يتم التوصل إلى "مُخطّط" بعينه يُمكن استخدامه لتحويل مُخرجات عملية الحوار المُجمعي إلى تأثير مُجمعي ملموس، ومع ذلك تُوجد هنا بعض النقاط الأساسية التي يُمكن أن تُؤخّذ بعين الاعتبار:¹¹⁴
- تعزيز الإرادة والدعم السياسي من قِبَل المُجتمع المحلي المعني؛ حتّى تكون لدينا توصيات رئيسيّة يُمكن تنفيذها على نحو فعّال
 - إدارة الموارد اللازمة لتنفيذ التوصيات
 - تنظيم خطة التنفيذ والتقييم -خطوة بخطوة- لتنسيق أنشطة مُخرجات عمليّة الحوار
 - تقييم أنشطة مُخرجات عملية الحوار فيما يتعلق بتأثيرها على المعنيين المهمين؛ من خلال إجراء استطلاعات الرأى الاستقصائية أو الاستبيانات من قِبَل الهيئات المُستقلّة

مثال حيّ حول بعثة الأمم المتحدة لمساعدة العراق 115

تعدُّ بعثة الأمم المتحدة لمساعدة العراق (يونامي) واحدة من جهود الأمم المتحدة العديدة لتعزيز الحوار السياسي والمصالحة الوطنية هناك. حيثُ تهدف هذه البعثة -التي أنشئت عام 2003- إلى دعم إعادة إعمار العراق من خلال مساعدة المؤسسات المحليّة والوطنية في تعزيز سيادة القانون والنظام القضائي العراقي، وتسهيل برامج إعادة الإدماج العسكري والمساهمة في تنسيق الإغاثة الإنسانية، ودعم عودة اللاجئين والمشرّدين داخلياً.

كان من بين العديد من مهام هذه البعثة: تنفيذ الاتفاقيات الدولية مع العراق -وهي مبادرة أطلقتها حكومة العراق بالتعاون مع الأمم المتحدة عام 2007- لتعزيز الديمقراطية والتنمية الاقتصادية في البلاد، بروح الأهداف الإنمائية الألفية للأمم المتحدة.

وقد قامت البعثة بتنسيق العديد من الأنشطة لإعادة بناء الدولة العراقية -بالاعتماد على عدة تقارير للأمم المتحدة لبناء السلام وعمليات الحوار التّصالحيّة، بما في ذلك لجنة الأمم المتحدة لبناء السلام " الأفكار الرئيسية والمبادئ والممارسات الجيدة والدروس المُستفادة في بناء السلام " يوليو 2008، من هذه الأنشطة:

- تسخير الدّعم المحلي والدولي لصياغة الدّستور الوطني عام 2005 حيث كانت الأمم المتحدة قادرة على تنظيم العديد من المنصات في المجتمع العراقي لمناقشة وصياغة الدّستور الوطني لعام 2005، بالإضافة إلى ذلك قامت الأمم المتحدة أيضاً بطلب الدّعم الدولي وكذلك طالبت أن تستعرض مسودة الدّستور
- تنظيم مُنتدَى حول المصالحة ما بين مُختلف قطاعات المُجتمع، وعلى رأسهم المجموعتين الدينيتين السّائدتين (الشيعة والسّنة) فجمعت الأمم المتحدة العديد من الشخصيات المُختلفة وكذلك القادة الدينيين من المناطق المُختلفة من البلاد، ذلك بالاشتراك مع الحكومات المحليّة لدعم المصالحة ما بين القطاعات المُختلفة وكذلك الجماعات الدينيّة
- تنسيق الجُهود الإنسانيّة والدّعم المالي من الجهات المانحة، حيثُ طالبت الأمم المتّحدة الحُصول على مُساعدة الجهات المانحة الدولية للتعامل مع الأزمة الإنسانية المُستمرة هناك
- دعم الحوار السياسي من أجل إيجاد حُلول للقضايا ذات الصلة بالنزاعات الإقليمية في البلاد، هذه الأنشطة لا تزال مُستمرة ويتم تقييم نجاحها باستمرار من قِبَل المُنظمة التي تقوم بالمراجعات المُستقلّة وعمليّة التّقييم

اختبر معلوماتك

- كيف يُمكنك تحويل مُخرجات عمليّة الحوار إلى نتائج ملموسة للمُجتمع؟

إرشادات التّدريب في سبيل تنفيذ مُخرجات عمليّة الحوار

عرض مُصغّر وجلسة "أسئلة وأجوبة":

يشرح من خلالها المُيسّر مثال بعثة الأمم المتحدة (يونامى) المذكور سلفاً ويعقب ذلك جلسة "أسئلة وأجوبة".

المُشاركة العملية:

يُقسّم فيها المشاركون أنفسهم إلى مجموعات عمل صغيرة ذات صلة بالمجموعات التي يتم عرضها في القضية. وبعد ذلك يقومون بمناقشة وتقديم سيناريواتهم المُقترحة من أجل تنفيذ أفضل لمُخرجات عمليّة الحوار في مجموعاتهم الخاصّة.

د- المتابعة والتّقييم: التّقييم النهائي

الخطوات والأدوات:

يجب أن تبدأ عملية التّقييم بمعايير واضحة: إما معايير عالميّة أو معايير موجهة نحو العملية أو موجهة نحو الهدف، والتي ينبغي تمييز ثلاثتها قبل تنفيذ عمليّة الحوار.

وبناءً على هذه المعايير فإنّ عمليّة التّقييم تشتمل على أربع خطوات على الأقل:

- تصميم التّقييم: ينبغي إجراء تصميم التّقييم في مرحلة تصميم البرنامج من البداية، أي أثناء التّخطيط لعمليّة الحوار.

ويشتمل هذا التصميم على: دراسة نُقطة البداية، وتقييم الاحتياجات والأنشطة والنتائج المتوقعة، والتأثير طويل-الأجل المُتوقع من عمليّة الحوار، ويتطلّب لقياس النتائج أداة قياس واضحة ومُحدّدة، والمعروفة باسم Smart Indicators أو مؤشّرات نموذجيّة " حيث يرمز كل حرف منها لخصائص الهدف النّمودجي (مُحدد، قابل للقياس، قابل للتحقيق، واقعي وله إطار زمني)¹¹⁶ ويُمكن اعتبار هذه المؤشّرات بأنها "خطوة فاعلة نحو قياس نتائج عمليّة الحوار بدقّة ويُسر".¹¹⁷

116 Evaluating your community-based program. 2008. American Academy of pediatrics. www.aap.org/EvalResources

117 Evaluating your community-based program. 2008. American Academy of pediatrics. www.aap.org/EvalResources

تجدد الإشارة إلى أنه ينبغي مطابقة هذه المؤشرات مع نتائج عملية الحوار على النحو التالي

المؤشرات	النتائج
(الوسائل الكمية أو النوعية لقياس الإنجاز أو لانعكاس التغييرات المرتبطة بالنتائج المذكورة)	(التغييرات في المعرفة والتوجهات والممارسات اللازمة لتحقيق الهدف)
(عدد اجتماعات تشاورية بشأن السلامة والأمن بين أفراد المجتمع أثناء فترة (عدد) أشهر من عملية الحوار. (عدد) من المبادرات المشتركة التي بدأت من أجل التعامل مع المهام البيئية المشتركة	التنسيق والعمل المشترك بين المجتمع أ مع ب
(عدد) من طلبة المجتمع "أ" التحقوا بمدرسة في المجتمع "ب" (عدد) من حوادث النزاع تم حلها باستخدام الآليات التقليدية لحل النزاع بشكل سلمي أثناء فترة (عدد) أشهر من عملية الحوار	تغييرات في الممارسات
90 ٪ من المشاركين في الحوار يتقنون في أفراد المجتمع الآخر 60 ٪ من المشاركين في الحوار يتفاعلون مع جيرانهم في المناسبات الاجتماعية (حفلات الزفاف وأعياد الميلاد والمآتم .. إلخ)	تغييرات في المفاهيم

وبالإضافة إلى الوثائق المذكورة بالأعلى؛ يجب التخطيط لعملية التقييم بدقة من خلال التعرف على أساليب جمع المعلومات وتحليلها ووضع الإطار الزمني لها وتقديم التقارير ونشرها.

جمع وتحليل المعلومات: فيما يلي اثنان من المصادر الرئيسية للمعلومات :

1- التوثيق: ومن شأن عملية تنفيذ برنامج الحوار المخطط له -والتي تختتم بالتوثيق المناسب- تزويد التقييم بالبيانات اللازمة، التي يمكن من خلالها الإجابة بسهولة على أسئلة مثل: «هل يتم تنفيذ البرنامج كما تم التخطيط له؟»، و«كم عدد المشاركين في عملية الحوار؟»¹¹⁸ ويمكن جمع هذه المعلومات الموثقة من سجلات وتقارير البرنامج القائمة والموجودة.

118 Evaluating your community-based program. 2008. American Academy of pediatrics. www.aap.org/EvalResources

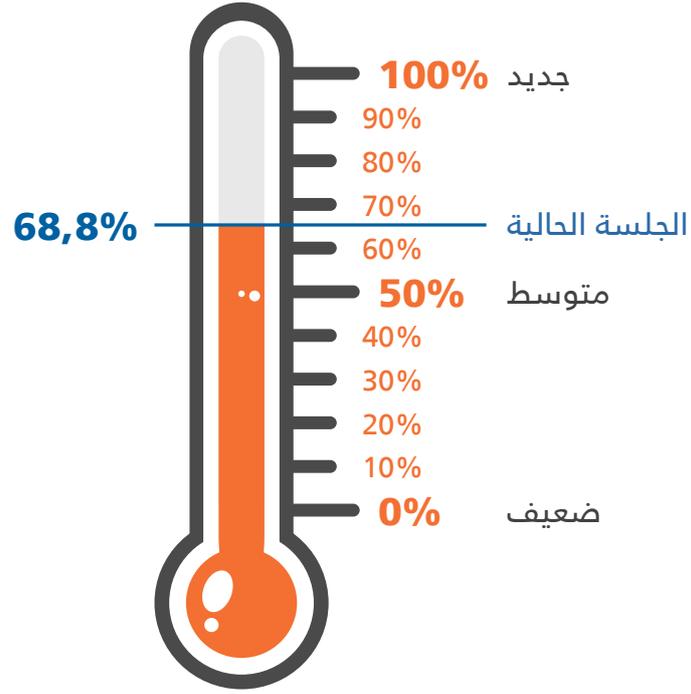
2- طرق إضافية لجمع البيانات:

المؤشر	الغرض	هدف جمع البيانات	طريقة جمع البيانات
عدد اجتماعات تشاورية بشأن السلامة والأمن بين أفراد المجتمع خلال 6 أشهر من عملية الحوار.	معرفة ما إذا كان قد تم تحقيق النتائج المُستهدفة	<ul style="list-style-type: none"> • قادة المجتمع المحلي 	<ul style="list-style-type: none"> • عمل المُقابلات
90 ٪ من المشاركين في عملية الحوار يثقون في أفراد المجتمع من الطرف الآخر	تحديد درجة الاختلاف من خط الأساس الذي تم وضعه في بداية التدخل بعملية الحوار	<ul style="list-style-type: none"> • المشاركون في الحوار • ميسرو الحوار 	<ul style="list-style-type: none"> • استطلاعات رأي قياسية • مناقشات جماعية مركزة • عمل مُقابلات
60 ٪ من المشاركين في الحوار يتفاعلون مع جيرانهم في المناسبات الاجتماعية (حفلات الزفاف وأعياد الميلاد والمآتم .. إلخ)	مُقارنة المشاركين مع أفراد المجتمع الذين لم يُشاركوا في عملية الحوار	<ul style="list-style-type: none"> • المشاركون في الحوار • أفراد المجتمع الذين لم يُشاركوا في عملية الحوار 	<ul style="list-style-type: none"> • استطلاعات رأي قياسية • نقاشات جماعية مركزة • عمل مُقابلات • إجراء مُتابعات

مؤشرات التقييم

ضعيف (0)	متوسط (1)	جيد (2)	معيار التقييم	
أولاً: الحضور				
			الأطراف المشاركة في الحوار	1
			أهمية المشاركين وفعاليتهم في المجتمع المحلي	2
			عدد المشاركين	3
ثانياً: أسلوب الحوار وتوثيق الجلسات				
			إدارة الحوار بشكل لائق وإيجابي ومثمر	1
			إتاحة الفرص المتساوية لكافة الأطراف المشاركة في الحوار	2
			توثيق وقائع جلسات الحوار بحيادية تامة	3
ثالثاً: الإعلام				
			الترويج للمبادرة والإعلان عنها قبل عقدها	1
			الإعلان عما حدث داخل المبادرة بكل شفافية وحيادية	2
			تناول وسائل الإعلام للمبادرة ومتابعتها وعرض نتائجها	3
رابعاً: النتائج				
			إرضاء الأطراف المشاركة	1
			القدرة على التوصل لنتائج وحلول	2
			إمكانية تطبيق النتائج على أرض الواقع	3
خامساً: الأثر المترتب				
			تطبيق نتائج المبادرة داخل المجتمع المحلي	1
			قدرة المبادرة وما وصلت له من توصيات في الحل الفعلي للمشكلة	2
			قدرة التوصيات والحلول على حل المشكلة بشكل جذري أو على الأقل لفترة زمنية معقولة	3

على فرض وُصول اجمالي عدد الدرجات التي حصلت عليها الجلسة على 22 درجة؛ ستكون النسبة المئوية التي حصلت عليها كل تجربة على المؤشر = $(\frac{22}{32}) \times 100 = 68.75\%$.



نتائج وتوصيات بخصوص مؤشرات التقييم سالفة الذكر

حيث توصلت الدراسة من خلال عرض مجموعة من جلسات الحوار المجتمعي المحلي إلى عدد من النتائج:

- أن غالبية الجلسات المطروحة في الدراسة لا تلتزم بالقواعد والمبادئ العلمية لإقامة الحوار، ومن ثم لا توجد خطة لتنفيذها مما يجعل هذه الجلسات أقرب للعشوائية! حيث كانت غير قادرة على التوصل لحللول فعلية تُطبق على أرض الواقع
 - فيما يتعلق بالحضور في جلسات الحوار المجتمعي بمختلف قضاياها، فهناك اهتمام عام في أغلب النماذج التي تم عرضها بالحضور ونوعيتهم وأهميتهم وفعاليتهم في المجتمع وتمثيلهم بشكل عادل لأطراف الحوار المختلفة
 - وفيما يتعلق بأسلوب الحوار داخل جلسات الحوار المجتمعي، فكان هناك التزام بمعايير وآداب الحوار، ومحاولة إتاحة فرص متساوية لكافة الأطراف، كما كان هناك اهتمام بتوثيق وقائع الجلسات بأكثر من وسيلة في عدد من الجلسات
- * تقرير ونشر التقييم:

عادة ما يستهدف تقرير التقييم فئات بعينها، تتضمن: أفراد المجتمع المحلي والشركاء المنفذين، والمانحين (الفعالين والمُحتملين).

وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يتضمن التقرير: عملية جمع البيانات بالإضافة إلى التحديات والقيود التي تمت مواجهتها أثناء عملية التقييم. ويحتوي الجزء الرئيسي من التقرير على المعلومات التي تم جمعها بالإضافة إلى تحليلها وتفسيرها بطريقة سهلة الفهم ومركزة. كما تجعل الرسوم البيانية والجداول والصور والتقارير مبسطة ومفهومة أكثر من التقارير المطولة.

وتعد أدوات جمع البيانات والتحليل التالية ضرورية لإجراء تقييم ناجح:

- نموذج مُعد بأسئلة المُقابلات المُختلفة
- دليل يحتوي على أسئلة الاستبيانات واستطلاعات الرأي الاستقصائية
- دليل وأسئلة تقييم المعرفة وقياس حجم التغيير
- قائمة يسهل الرجوع إليها للنقاط الرئيسية في عملية المتابعة
- دليل وأسئلة النقاشات الجماعية المركزة/ المتعمقة.

إشراك المعنيين

يجب أن يكون جميع المعنيين على علم بالوقت المُستغرق والكيفية المُتبعة في عملية التقييم، كما ينبغي أن يتلقوا جميعاً تقرير التقييم على نحو مُفصل. ويعد المعنيين/ أصحاب المصلحة مصدراً هاماً للمعلومات اللازمة لإكمال التقييم نفسه.

119 Kusters, C.S.L. et al. 2011. Making evaluations matter: A practical guide for evaluators. Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research centre, Wageningen, The Netherlands

120 Kusters, C.S.L. et al. 2011. Making evaluations matter: A practical guide for evaluators. Centre for Development Innovation, Wageningen University & Research centre, Wageningen, The Netherlands

121 <https://dfat.gov.au/aid/how-we-measure-performance/ode/Documents/impact-evaluation-discussion-paper.pdf>

122 Janet E. Wall, EdD, Program Evaluation Model 9-Step Process

أي أن درجة مشاركة المعنيين في عملية الحوار تُحدّد درجة مشاركتهم في عملية التقييم النهائية، ومع ذلك يمكن لعملية التقييم أن تكون وسيلة لتمكين المعنيين من خلال زيادة قدرة المُشاركين على استخدام المعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات. بمعنى آخر يجب على المُيسرين خلق بيئة مناسبة للمعنيين ليطلعوا أيّ معلومات يرونها هامة لعملية الحوار من أجل الاحتفاظ بدورهم في صنع القرار. وأخيراً يُعد ضم المعنيين في عملية التقييم فرصة لزيادة الشفافية " وزيادة رغبتهم في إعطاء المعلومات."

تقييم الأثر:

تقييم الأثر هو العملية التي تجري بعد انتهاء عمليّة الحوار؛ الهدف منها هو تحديد ما إذا كان تدخّل عملية الحوار قد أحدثت فرقاً في حياة الأفراد المُستهدفة أم لا ؛ وإن كان فبأيّ/ ولأيّ درجة؟ لذا يجب أن يكون تقييم الأثر جزءاً لا يتجزأ من تصميم عملية الحوار لضمان تنفيذه. فإذا كانت عمليّة الحوار فُرصة يملكها الجميع لتعظيم الاستفادة منها؛ فعمليّة المتابعة والتقييم لا تقل أهميّة عنها وُصولاً إلى إحداث أثر وضمان استدامته والبناء عليه مُستقبلاً. لذا فتصميم تقييم الأثر " طويل الأجل" ينبغي أن يأخذ في الاعتبار العناصر التالية أثناء التخطيط له:

- من هو المسؤول عن التقييم؟ وماذا ستكون طريقة جمع البيانات ومن ثمّ تحليلها؟
- من من المعنيين سيتم التواصل معهم لتقييم الأثر (ومن لا)؟
- ما هي التغييرات المتوقعة في السياق العام للنزاع بعد سنة أو بضع شهور بحيث يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار أثناء التقييم؟

اختبر معلوماتك

- ما هي الخطوات الرئيسيّة لإجراء التقييم النهائي لعملية الحوار؟ ما هي الأدوات التي يُمكن استخدامها لتصميم التقييم النهائي؟
- كيف يُمكنك التأكد من أنّ المعنيين بعملية الحوار يتم إشراكهم في عملية التقييم النهائية؟
- كيف يُمكنك التأكد من بقاء عمليّة التقييم مُستمرة ومُنتجة؛ ومن قدرتها على تقييم أثر عملية الحوار في الأشهر أو السنوات التالية على انتهاء الحوار؟

إرشادات التدريب بخصوص التقييم النهائي كوحدة أساسية ضمن عملية المتابعة والتقييم

- عرض مُبسّط يعقّبهُ جلسة مفتوحة للأسئلة والأجوبة: يقوم المُيسّر بتقديم نبذة مُختصرة بخصوص الخطوات الأساسية لإجراء التقييم النهائي، يقوم المُيسّر بتقديم الأدوات اللازمة للتقييم، بحيث يعقب المحاضرة جلسة مفتوحة للأسئلة والأجوبة، يطلب فيها المُيسّر من المُشاركين تبادل خبراتهم في إجراء التقييم النهائي وآرائهم المُختلفة حول الصورة المُثلَى لذلك.
- المُشاركة العملية: يقوم المُشاركون في التّدريب (في مجموعات) بصياغة أدوات التقييم على مثال Green River في الملحق الأوّل من أجل التّوصّل إلى اتّفاقيات؛ والبدء في تنفيذها وضمان أن تظل مُستدامة. كما يقوم المُشاركون بصياغة مُؤشّرات نموذجيّة Smart Indicators لكل هدف من الأهداف الموضوعة ثم يقوم المشاركون بمناقشة معاييرهم التي وضعوها وتقييم هذه المعايير وفقاً للنّبذة المُختصرة التي قدّمها مُيسّر الحوار.
- عرض مُبسّط يعقّبهُ جلسة مفتوحة للأسئلة والأجوبة: يُقدّم المُيسّر نبذة مُختصرة أيضاً عن ضرورة إشراك المعنيين وتقييم الأثر، يعقب ذلك جلسة مفتوحة لتبادل الأفكار والرّؤى في صورة أسئلة وأجوبة.

الفصل الخامس

مُلحق عن أهم المُصطلحات الواردة في الدليل ضماناً لضبط معانيها



تجدد الإشارة إلى أنه في مجال تسوية النزاع وحفظ السلام؛ يكثر الحديث عن مدلول الكلمات بعد ترجمتها من لغتها الأم إلى اللغة العربية، حيث يُمثل هذا الأمر تحدياً كبيراً أمام مُطوّري نماذج الحوار المُختلفة بطريقة جعلتنا نُفكّر في الحديث بصورة مُقتضبة عن هذا الأمر في نهاية الدليل؛ تعظيماً للاستفادة من الدليل من جهة، وحسماً للكلمات حمالة الأوجه من جهة أخرى؛ لِم لا؟

وأن يكون ذلك في شكل سُؤال وجواب، كُأسلوب فاعل ومُباشر ومبني في الأساس على أمثلة فعلية لا تخلو منها أيّ إجابة.

س1: لماذا فُمنّا بتقسيم المعاني الدالة على كلمة Conflict إلى خلاف، نزاع وصراع؟

ج1: في الحقيقة؛ نظراً لغنى اللغة العربية بالكثير جداً من المعاني للكلمة الواحدة، وجدنا أن نُوجد فارقاً يتحدّد على أساس درجة حدّة النزاع على ثلاثة أوجه:

الأول: الحالة التي يكون فيها الحل أقرب بكثير من الاستمرار في العدائية بين طرفي الخصومة؛ أسميناها "خلاف" وذلك لكونها كلمة ذات مدلول لغوي خفيف، تجعل القارئ، يتصوّر من الوهلة الأولى بأنّ أمراً مقدوراً عليه قائماً.. الأزمة الخليجية-الخليجية بين دولة قطر والسعودية منذ فترة قريبة مضت مثلاً على ذلك.

الثاني: الحالة التي يكون فيها الحل مُمكنناً رُغم استمرار العدائية بين طرفي الخصومة؛ هذه أسميناها "نزاع" لكونها في مرحلة وسط بين بساطة السبب المُكوّن للخصومة وبين تعقّده وتشعبه كما سيأتى.. أزمة مقتل الشاب الإيطالي جوليو ريجيني في مصر وعدم التوصل إلى القاتل حتّى اللحظة مثالاً لذلك.

الثالث: الحالة التي يكون فيها الحل صعباً، ليس فحسب وسط استمرار العدائية بين طرفي الخصومة لكن أيضاً في غلبة الظن بأن المعدّل العدائي العام فيما بينهم في ازدياد، وسط تشعب في عملية فهم السبب وفجاجة مُتزايدة من كافة الأطراف تجاه بعضها وتجاه كل من يحاول التخلّل فيما بينهم بغرض الحل.. الأزمة السورية وحماية الدولة من خطر التقسيم أو مواصلة الاقتتال الأهلي لسنوات أخرى تُعد مثلاً على ذلك.

س2: ما الذي كان يعنيه الفارق بين المُخرَج Output النتيجة والأثر Outcome and Impact كي نقوم بتقسيمها في الدليل واستخدام كلمة دون الأخرى، ثم استخدام الأخرى في سياق آخر مُختلف؟

ج2: الفارق يعني الكثير، فالمُخرَج هو النتيجة الحالة التي تأت بمجرد انتهاء الفعل، كحضور 10 أشخاص لتدريب مُعيّن استمر نحو ثلاثة أيام. النتيجة تتخطى هذا الجانب إلى البحث فيما وراء هذا الحضور، هل تمّ التشبيك بين هؤلاء الأشخاص على نحو جيّد أثناء التدريب أم لا؟ هل خرج أحدهم بمبادرة مُعيّنة بدء التفكير في إخراجها للتور؟ هل بقي هؤلاء الأشخاص على تواصل بعد انتهاء التدريب؟

أمّا الأثر فهو أمر آخر مُختلف يتخطى جميع ما سبق، الأثر هو التغيّر الذي يبنى عليه تغيّرات أخرى، بأن يكون أحد هؤلاء الأشخاص قد استفاد من التدريب المنوّه عنه إلى درجة الحرص على التعمّق في موضوع التدريب، وأكثر من ذلك تقديم مبادرة بأن يُحاكي ما حدث في الهيئة التي يعمل بها أو في طرح رؤى جديدة تخص أيّ ممّا اكتسبه في التدريب واستمرار تشبّعه وإيمانه من هذه الفكرة بصورة تنفي عنه وصف نتيجة تصرّفه بأنه ما كان إلا من فرط الحماس.

س3: لماذا لا تتم ترجمة المصادر من لغتها الأم بصفة عامّة إلى العربيّة؟

ج3: عدم ترجمة المصادر يَضْب في صالح القاريء الذي ينوي الاطلاع على أيّ منها؛ فهو إن بحث عنها باللّغة العربيّة لن يجدها بطبيعة الحال، وسيكون أمام خيارين حينها أحدهما مُر:

الأوّل: الاستسلام؛ وعدم القُدرة على الوُصول للمصدر الأُم

الثّاني: بذل أكثر من الجهد الطّبيعي عن طريق التّرجمة مرّة أُخرى ولكن من العربيّة إلى لغتها الأُم حينذاك؛ وما يتطلّبه ذلك من احتماليّة الخطأ أو إضاعة الوقت بدلاً من البحث عنها بلُغتها ومن الوهلة الأولى

س4: ما هي التّرجمة المُثلى للكلمة Attitude الشّهيرة؟

ج4: واحدة من أكثر الكلمات محل الخلاف حال ترجمتها؛ هذه الكلمة. الوصف اللّغوي الأدق سيكون "توجّه" لا موقفاً ولا سلوكاً ولا خُلقاً ولا أيّ من هؤلاء، فقط توجّه يُظهر الاختيار الحُر للإنسان إلى أيّ مدى سيكون؟ وما راء ذلك من معان.

س5: بماذا تُفسّر "ديناميكيّة المجموعة Group Dynamics" التي ترد مراراً في هذا المجال؟

ج5: اشتُهر استعمالها كما هي في لغتها الإنجليزيّة الأُم، غير أننا نرى أن المعنى الأقرب لها هو "السُّلوك الظّاهر" للمجموعة والسّمات العامّة المميّزة لها والتي نصل إليها عن طريق الملاحظة.

س6: تحت أيّ مُبرّر تمّت ترجمة Conflict Transformation إلى "تحويل مسار النّزاع"؟

ج6: هذا المُصطلح يُعدّ واحداً من أكثر الكلمات محل الخلاف في فهم المعنى المقصود؛ ونحنُ نقطع بكون المعنى الأدق من كُل ما قيل بحق هذا المُصطلح هو "تحويل مسار النّزاع" لكونها لا لبس فيها وتُفيد بمُجرد إطلاقها المعنى المطلوب دونما حاجة إلى شرح.

فعلى سبيل المثال؛ حال تمّ الاستقرار على "تحويل النّزاع" فقط، فالى أيّ معنى يكون القصد؟ المعنى الإيجابي بكون هذا النّزاع سيتحوّل تدريجياً إلى فُرصة للتّعاون والاقتراب أكثر بين طرفي النّزاع إلى حد العمل معاً لأوّل مرّة، أم المعنى السّلبى الذي لا يُفيد إلا مجهولاً يستدعي سُؤالاً يُطرح في الدّهن مفاده: تحويله إلى ماذا؟

س7: لماذا قُمنّا بفصل "النّقاش، الجدل والمُناظرة" في كُفّة ووضعنا في الكُفّة الأُخرى الحوار؟

ج7: الحوار لا توجد فيه ثَمّة إشكاليّة، فمعناه واضحٌ للعيان بعكس الثّلاثة الأوّل؛ هؤلاء ينبغي الفصل التّام بين أيّ منها وعدم الخلط بينها بحيث تحل واحدة محلّ الأُخرى، سيكون هذا حينئذٍ خطأً مفصليّاً يُؤثّر على السياق الذي سيرد فيه من دون شك.

النّقاش: فُرصة يمنحها كُل طرف للآخر لكي يُعبّر عن آماله وآلامه دون ضغط أو حجر على ما يقول، الهدف فيه هو انسياب الآراء وعرضها وحُسن تسويقها إن جاز التّعبير

الجدال: الصورة السلبية من النقاش، يتحوّل الأمر فيه إلى مضايقة طرف للآخر بحيث يغيب الهدف وتغيب معه سلوكيات النقاش الحضارية إلى أمر آخر أشبه بلقاء الدبّة!

المُناظرة: أسلوب يقوم على تفنيد كل طرف؛ حجج الآخر ومن ثمّ الردّ عليه والسعي نحو هدم ما يعتقد فيه وإظهاره أمام الحضور على أنه قليل الحيلة وضعيف الحجّة. له قواعد وأطر يتم عبرها وتوجد مدارس فكرية تؤيّده وأخرى تُناهضه، لا إشكالية في ذلك لكنّه شديد الاختلاف عن أن يُطلق البعض عليه خطأ كلمة نقاش

س8: لماذا تدريب عملي وليس تمرين عملي؟

ج8: على الرغم من كون الكلمة واحدة Training غير أنّ كلمة تمرين تنجح نحو المجهود العضلي كالتمرينات الرياضية بعكس التدريب؛ فهو ذو صبغة فكرية يُفيد جهداً ذهنياً سيتمّ بذله فيه.

س9: لماذا إشعار المشاركين بالقيمة والاحترام بدلاً عن إشعارهم بالتمكّن؟

ج9: تقع كلمة Ownership ضمن الكلمات ذات المعنى غير المنضبط حال ترجمتها إلى العربية، فهي وإن كانت مناسبة في لغتها الأم غير أنها في اللغة العربية بحاجة إلى تعديل بحيث تكون خاصّة بإشعار المشاركين بقيمة تواجدهم وقيمة الجهد الذي سيبدلونه بالإضافة إلى الاحترام الكامل من طاقم تصميم وتنفيذ عملية الحوار تجاه كل من شارك دونما فرق.

س10: تدريب تيسير الحوار أم تسهيله؟

ج10: يقع التعريب السليم لـ Facilitation Training على أنّها تدريب تيسير الحوار لا تسهيله، فتيسير الحوار عملية تفوق تسهيله وتُرسّخ لمفهوم أهم وأوسع منه، يكون المطلوب هو "انسيابية عملية الحوار وجعلها تتم بصورة لائقة؛ وفعّالة" لذا اخترنا على طول الخط كلمة تيسير بدلاً عن تسهيل.

س11: المعنيين أم أصحاب المصلحة Stakeholders؟

ج11: رأينا أنّ كل من المعنيين يُكمل الآخر ويُضيق عن معاني أخرى من أن يتم حسابها معاً، فعلى طول الخط قمنا بكتابة المعنيين/ أصحاب المصلحة لمُحاصرة ما سواهم.

س12: لماذا Survey = استطلاعات رأي قياسية/ ترمومترية؟

ج12: نُؤمن بالفارق الدقيق بين استطلاعات الرأي المُختلفة بدرجاتها، ونجد هذا المعنى في اللغة العربية هو المراد بالتحديد من مثل هذه الاستطلاعات، فهي استطلاعات للرأي لكن تفصيلية أشبه بترموتر القياس؛ يُقاس من خلالها مدى التقدّم الحادث في أمر ما ووصولاً إلى كم وفيير من المعلومات بخصوصه.

هذا؛ وبعد أن وصلنا معاً إلى نهاية الدليل، يتمنّى فريق العمل جزيل التوفيق والنجاح في تبني ما جاء فيه ومواصله السعي نحو إحياءه مرّة تلو الأخرى والعمل بما فيه، ووصولاً إلى حوار عام مؤسس من قبل، ومؤسس لمرحلة تأتي بعد نرجو فيها السلام لبعضنا والعيش معاً في أرض واحدة تسعنا جميعاً.

دليل معهد الأرضية المشتركة للحوار المجتمعي

تصميم عملية الحوار المجتمعي

