

الحوار لمشاركة مجتمعية فعّالة

دليل التيسير

الحوار لمشاركة مجتمعية فعّالة

دليل التيسير

منتظر حسن

اصدار جمعية الامل العراقية نوفمبر - تشرين الثاني 2022
جميع حقوق الطبع أو اعادة النشر محفوظة لجمعية الامل العراقية

<http://www.iraqi-alamal.org/>

جمعية الامل العراقية

كرادة محلة 903 زقاق 20 دار 24

بغداد / العراق

البريد الالكتروني baghdad@iraqi-alamal.org

الموبايل +964 7901919285

الموقع الالكتروني www.iraqi-alamal.org



Implemented by
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

جمعية الامل العراقية
Iraqi Al-Amal Association
منظمة غير حكومية
NGO

تنبيه: إن جميع الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي كاتبها، ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر.

ISBN: 978- 1- 7747217- 3 -5

الحوار لمشاركة مجتمعية فعّالة

دليل التيسير

منتظر حسن



Implemented by
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

جمعية الأمل العراقية
Iraqi Al-Amal Association
منظمة غير حكومية NGO

المحتويات

7	مقدمة
10	لمن هذا الدليل
11	بناء الفرص المشتركة
29	التواصل
45	الحوار والتمسير
67	الحوار في المشاركة المجتمعية
77	أدوات عملية لتمسير الحوار
107	المصادر
111	قراءات إضافية

مقدمة

يأتي هذا الدليل ضمن مشروع «أصوات الشباب» الذي تنفذه جمعية الأمل العراقية بالتعاون مع وكالة التعاون الألماني الذي يهدف الى إيصال تحديات الشباب الاقتصادية والاجتماعية، وخصوصا المهمشين منهم، الى أصحاب القرار للعمل على سياسات لحلها، وبدأ المشروع بإجراء بحث ميداني بين أهم قضايا الشباب في ثماني محافظات عراقية هي بغداد، الأنبار، النجف، كركوك، البصرة، بابل، نينوى، وديالى، ثم تم بعدها تنظيم 16 جلسة حوارية (اثنين في كل محافظة) بمشاركة 288 شابا وشابة (بضمنهم 130 امرأة) للحوار حول القضايا التي تم تحديدها، ثم 16 جلسة أخرى في التوزيع نفسه مع 49 من أصحاب القرار المحليين لمناقشة وضع حلول عملية لهذه القضايا.

كنت محظوظا لأشارك في تصميم المشروع منذ بدايته، والعمل مع 25 ميسرا (بضمنهم 12 امرأة) للجلسات الحوارية في المحافظات الثماني لنستخلص سوية أهم الدروس المستفادة من هذه الجلسات، بالإضافة الى التحديات التي واجهها الميسرون وطرق التعامل معها، حيث لاحظنا عند تصميم المشروع عدم وجود دليل يقدم الأدوات بشكل يتناسب مع

الواقع الاجتماعي والثقافة في العراق، فضلا عن المنظور الحديث الذي تقدمه دراسات السلام والصراع للحوار المجتمعي والمشاركة المجتمعية.

يقدم هذا الدليل جهدا جادا وخبرة طويلة لجمعية الأمل العراقية وفريقها في مجال الحوار والمشاركة المجتمعية والعمل مع فئات مختلفة كالجوامع العراقية ومؤسسات الدولة المختلفة والأكاديميين والشباب، بالإضافة الى خبرات الميسرين والميسرات الذين شاركوا أهم ما تعلموه اثناء تيسيرهم لجلسات الحوار في محافظاتهم، كل هذا ساهم في تكوين الدليل على مراحل متعاقبة بالإضافة الى الخبرات الشخصية والعلمية.

يتكون هذا الدليل من خمسة أقسام بنيت على بعضها لتزويد الميسرين والميسرات بأدوات فعالة تمكّنهم من تنظيم جلسات حوارية منتجة ومؤثرة في السياسات المحلية، وتمكّن أفراد المجتمع من الوصول الى فرص حقيقية في مشاركة أصحاب القرار قراراتهم، يحاول القسم الأول أن يؤسس لفهم عملي للمشاكل المجتمعية ضمن إطار نظرية النظم، وباستخدام نماذج مجربة لتحليل هذه المشاكل، فيما يقدم القسم الثاني التواصل بمنظور يأخذ تعقيداته بنظر الاعتبار ويتجنب تكوين النماذج المبسطة لعملية التواصل كونها تولد انطبعا مغلوطا بسهولة التواصل نفسه مما يعيد الميسر عن معرفة التحديات الحقيقية في التواصل، مع تقديم أداة للتواصل داخل المجموعات يمكن ان تكون أساسية في عمليات الحوار.

يأخذ القسم الثالث المنحى العملي لهذا الدليل بشكل أكبر ويقدم الحوار والتيسير وأهدافهما مع التركيز على دور الميسر

فيهما ومحدداته لأن الميسر جزء من العملية نفسها وهو عنصر مهم في وصولها الى أهدافها، بالإضافة الى تقديم أهم تحديات الحوار وكيف يستجيب لها الميسر، أما القسم الرابع فيعطي لمحة عن المشاركة المجتمعية بأنواعها ودور الحوار في مراحلها المختلفة مع أفضل الدروس المستفادة لتفاعل حقيقي بين أصحاب القرار وأفراد المجتمع، أما القسم الخامس فيقدم أدوات عملية لاستكشاف الميسر لنفسه وتخطيط الجلسة الحوارية، مع مجموعة من الأدوات التي يمكن توظيفها بطريقة مبدعة للحصول على عملية حوار مؤثرة وغير مملة.

أرجو أن يقدم هذا الدليل الأدوات والخلفية العلمية والأمثلة العملية المناسبة للاستخدام في عمليات الحوار اثناء العمل على المشاركة المجتمعية المحلية مع مؤسسات الدولة، وخصوصاً المناسبة للثقافة والسياق العراقي، ومن الضروري الإشارة ان هذا الدليل لا يعدو كونه نقطة انطلاق للميسرين والميسرات الذين يمكنهم اختيار ما يروه مناسباً لهم وللمشاركين في عمليات الحوار التي يعملون عليها بالإضافة الى طبيعة القضية المجتمعية وسياقها، فلا يهدف هذا الدليل لتقديم صفات جاهزة وثابتة، بل اعتبارات للاسترشاد بها والبناء عليها وتطويرها.

لمن هذا الدليل

يحاول هذا الدليل أن يكون مرجعا عمليا سهلا يمكن للميسرين والميسرات الاستعانة به بهدف:

- تحليل وفهم المشكلات المجتمعية والأطراف المعنية والمتأثرة بها دون اغفال تعقيد هذه المشكلات.
- استكشاف الفرص المشتركة بين الأطراف المختلفة في قضية مجتمعية معينة من خلال البحث في دوافعهم وتكوين معرفة مشتركة بينهم عن بعضهم.
- تكوين تصور واضح عن أهمية التواصل بين الأطراف المعنية بقضية اجتماعية محددة وتأثيرات مشاكل التواصل بينهم.
- تخطيط وتنفيذ وتقييم الجلسات الحوارية باستخدام أدوات تناسب فئات متنوعة من المجتمع كالشباب والشابات والممثلين الحكوميين والقادة المجتمعيين.
- تشجيع المشاركة المجتمعية في عمليات صنع القرار المحلية من خلال الحوار المتبادل بين ممثلي الدولة وافراد المجتمع وقادته.

بناء الفرص المشتركة

يقدم هذا الفصل كيفية الوصول الى فهم عميق للقضايا الاجتماعية التي نعمل عليها وابعادها والأطراف المشاركة فيها لتكون أساسا لعملية حوار فعّالة، فالمشاكل المجتمعية معقدة بطبيعتها لأنها تتضمن أفرادًا ومجموعات بدوافع وتوجهات مختلفة، وأسس قانونية واجتماعية وثقافية تحكم تصرفاتهم أثناء المشكلة وعند محاولة حلها، لذلك يتطلب الوصول الى حل حقيقي عملا على بناء فرص للتعاون بين الأطراف المختلفة تقرب وجهات نظرهم من بعضها وتجعلهم مستعدين للعمل سوية.

1. النظام الاجتماعي معقد، ومشاكله كذلك

النظام الاجتماعي هو مجموع الافراد والآليات التي يتفاعلون بها مع بعضهم التي تعرف علاقاتهم ببعضهم، مثلا أفراد المجتمع في بغداد هم نظام اجتماعي يتضمن عددا معينا من الافراد الذي يشكلون جماعات كالموظفين والعوائل وأصحاب مهن معينة، وهؤلاء يتفاعلون مع بعضهم البعض باستمرار حسب طبيعة علاقاتهم ببعض، وجاء مصطلح النظام (system) من علم الاحياء حيث هو مجموعة عناصر تتفاعل مع بعضها، وطور هذا المصطلح عالم الاحياء النمساوي لودفيج فون برتلانفي (1901 - 1972)⁽¹⁾ (Ludwig von Bertalanffy) في نظرية النظم العامة خاصته التي تعتبر أساسا لتحليل النظم كما في دراسات البيئة والأحياء وعلم الاجتماع في وقتنا الحاضر.

بشكل عام يكون النظام إما مغلقا (Closed system) تتفاعل العناصر داخل النظام فقط ولا يمكن لعنصر خارجي دخوله مثل طنجرة الضغط (قدر الضغط) حيث تتفاعل مكونات الطعام وبخار الماء مع الضغط والحرارة داخل القدر وحده، أما اجتماعيا، فنظام الطبقات هو مثال عن النظام المغلق فلا يمكن للشخص من ذوي البشرة السمراء أن يصير ببشرة بيضاء

(1) هناك رأي ان ألكسندر بوغدانوف (1873 - 1923) الاقتصادي والفيلسوف الروسي قد سبق برتلانفي بثلاثين سنة لنظرية مشابهة اسماها التكتولوجي ولكن لم تجد حظها من الانتشار.

ولا العكس أي لا يمكنه الانتقال من طبقة اجتماعية الى أخرى اذا كانت هذه الطبقة تعتمد على لون البشرة، وكذلك بعض الأديان غير التبشيرية التي لا يمكن الانتماء لها.

النظام يمكن ان يكون مفتوحا (Open system) يتفاعل ويتأثر بالنظم الأخرى او المحيط، فمثلا العائلة هي نظام مفتوح وعناصرها: الاب والأم والأولاد ويتفاعل هؤلاء الافراد مع بعضهم ومع العوائل الأخرى كالجيران والعشيرة وغيرها التي هي نظم مفتوحة أيضا، وتتكون النظم عادة من أنظمة فرعية (Sub – system)، فمثلا العائلة هي نظام فرعي ضمن العشيرة أو الحي السكني، والحي السكني ضمن مدينة وبلد وهكذا..

وتنقسم المشاكل عامة إلى نوعين، ميكانيكية (Mechanical) ذات سبب واحد أو أكثر بحله تحل المشكلة مثل عطل جزء في محرك السيارة بإصلاحه او استبداله تعود السيارة للعمل، او انقطاع الماء عن البيت لكسر في الانبوب الموصل الذي بإصلاحه يعود الماء جاريا، ومعقدة (Complex) تتضمن أسبابا كثيرة وتتفاعل مع بعضها والبيئة المحيطة ومعالجة هذه الأسباب لا تؤدي بالضرورة الى حل المشكلة المعقدة بل يمكن أن تأخذ أشكالا جديدة أو تخلق مشاكل أخرى.

المشاكل الاجتماعية عادة هي معقدة وهي طريقة معينة يتفاعل بها أفراد النظام الاجتماعي المعني مع بعضهم، وهي يمكن أن تؤثر وتتأثر بالأنظمة الاجتماعية الأخرى، فمثلا الصراع الروسي - الأوكراني هي طريقة تفاعل فيها مكونات نظامين اجتماعيين هما روسيا وأوكرانيا وتأثر بها النظام العالمي الأوسع بشكل عام والأنظمة الفرعية (بقية البلدان) بطرق

مختلفة، وينطبق المثل على القضايا المحددة داخل حي سكني او عائلة مثلا، ويقصد بطريقة التفاعل بين الافراد هي العلاقة (Relationship) بينهم (الافراد والمجموعات والدول مثلا) وبعبارة أخرى هي الطريقة التي ترتبط وتتواصل بها العناصر ببعضها.

2. تحليل القضايا المجتمعية

يساعدنا في تصور هذه المفاهيم وعلاقتها ببعض النموذج المبسط الذي وضعته مورا أ. دوغان (Maire A. Dugan) لبؤر الصراع، وترى دوغان أن الخطوة الأولى لحل المشاكل المجتمعية (الصراعات) هي فهم مصدرها والمستوى الذي تقع فيه:

- **القضايا المحددة:** وهي أكثر الصراعات انتشارا بين الافراد والمجموعات وتتعلق بمشكلة محددة ويمكن أن يكون لها سبب واحد أو أكثر، وهذا لا يعني بالضرورة أنها سهلة الحل فهي مشاكل معقدة وليست ميكانيكية، مثلا الخلاف بين عامل وصاحب العمل على ترفيع، أو الصراع بين دولتين على ملكية أرض معينة التي مكن ان تكون لها أسباب تاريخية ودينية واقتصادية، أو عدم وجود خدمات أساسية لحي سكني معين ما يقود لتوتر بين ساكني الحي وصناع القرار كبلدية مثلا.

- العلاقات: عندما تنبع المشكلة من انماط التعامل بين شخصين أو مجموعتين أو مشاعرهما تجاه بعض وليس من القضية المحددة فقط، مثلا صراعات الإرث حيث يحاول أفراد العائلة التعويض فيها مثلا حرمان المرأة من حقها بالإرث لوجود علاقة قوة تضع ذكور العائلة بموضع المسيطر، أو اعتداء مجموعة على أخرى بسبب موقفها السابق كما في الصراعات الطائفية، وبالطبع فإن القضايا المحددة لها تأثير على العلاقات أيضا.
- النظام الفرعي والنظام الأوسع: هنا تنبع المشكلة من بنية النظام الاجتماعي، مثلا المعايير الجندرية، أي ما يتوقعه المجتمع من أدوار وأنماط للمرأة والرجل والتي يمكن ان تؤدي الى عقوبة اجتماعية لمن يخالفها، أو القوانين مثل التمييز القانوني ضد فئة دينية او عرقية معينة بحرمانها من حق معين.



الشكل 1 النموذج المتداخل لبؤر الصراع (مورا أ. دوغان)

- وبناءً على نموذج دوغان يمكننا استخدام واحدة من الأدوات الكلاسيكية في تحليل الصراع، وهي نموذج الشجرة:
- جذع الشجرة، ويمثل القضية الرئيسة (المشكلة المجتمعية) وكيف تظهر، وتكافئ القضايا المحددة في نموذج دوغان.

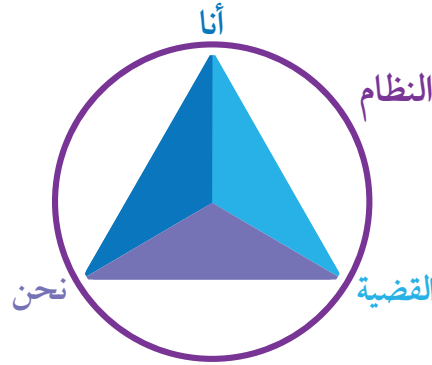
- الفروع والأوراق، تمثل اثار المشكلة وتأثيرها على العلاقات بين الافراد والمجموعات شاملة للبعد النفسي مثل الخوف والحذر وغيرها، وتكافئ مرحلة العلاقات في نموذج دوغان.
- الجذور، تمثل الأسباب المباشرة للمشكلة مثل ضعف التمثيل الحكومي لجماعة معينة، او الأسباب التاريخية.
- البيئة المحيطة بالشجرة تمثل النظام الاوسع الذي تتواجد فيه المشكلة المجتمعية كالسياق القانوني والتاريخي والأعراف والثقافة.



الشكل 2 نموذج شجرة الصراع

3. الفاعلون في النظام الاجتماعي

من المهم فهم الفاعلين في النظام الاجتماعي المعني أثناء تحديد المشكلة وأبعادها ومصادرها، أي فهم الأطراف المعنية بالمشكلة الاجتماعية وكيف تتفاعل مع بعضها ومع المشكلة المحددة، من الضروري الإشارة إلى أن الفرد يمكن وصفه كنظام مفتوح مستقل عن الآخرين ويعتمد عليهم في الوقت ذاته، وهذا ليس تناقضاً، بل تكامل، فمثلاً الشخص يلبي احتياجاته الأساسية كالغذاء بذاته ويعتمد على الآخرين في الوصول إليها مثلاً يحصل على الغذاء بشرائه بالمال الذي يحصل عليه من خلال العمل مع غيره، إن هذا المبدأ مهم في فهم كيف تتفاعل الأطراف المعنية بالمشكلة فهم يأخذون مواقف مستقلة تجاهها وفي الوقت ذاته تعتمد مواقفهم على بقية الأطراف، ويوضح نموذج روث كون (Ruth Cohn) هذه العلاقة بين الاستقلالية والاعتمادية.



الشكل 3 مثلث روث كون (بتصرف)

هرم جون بول ليدراخ (John Paul Lederach's Pyramid) يساعدنا أيضا في تشكيل فهم مبسط للفاعلين الاجتماعيين في قضية معينة، فهو يقسمهم الى ثلاث فئات:

- القيادات العليا: وتشمل القادة العسكريين والمراجع الدينية وأعضاء مجلس النواب والحكومة المركزية كالوزراء وغيرهم وقادة الأحزاب السياسية الكبيرة، وهؤلاء عددهم قليل لكن تأثيرهم المجتمعي عالٍ لكون افعالهم مؤثرة على مستوى النظام (بالعودة الى نموذج دوغان) كإقرار القوانين والسياسات مثلا.

- القيادات الوسطية: وتشمل الحكومات المحلية (على مستوى المحافظة) كالمحافظ ومدراء الدوائر وأعضاء مجلس المحافظة، وشيوخ العشائر والقادة الدينين المؤثرين، قيادات المنظمات غير الحكومية والنقابات، الأكاديميون والاكاديميات الفاعلون والاعلاميون والفنانون والفنانات والمشهورون والمشهورات على مواقع التواصل الاجتماعي من ذوي الوصول العالي، ويمثلون الحلقة الوسطية التي تربط المستوى المحلي بالقيادات العليا، وإشراكهم أساسي في عمليات المدافعة نحو تغييرات على مستوى القوانين والسياسات.
- المستوى المحلي: بالإضافة الى أفراد المجتمع الذين يمثلون الجزء الأكبر، يشمل هذا المستوى المختير والمجالس البلدية واللجان المحلية والناشطين والناشطات والإعلاميين والفنانين والفنانات والمشهورين والمشهورات على مواقع التواصل الاجتماعي المحليين، العمل على هذا المستوى يكون مع عدد كبير من المشاركين كما في الجلسات الحوارية والبحوث الميدانية وحملات التوعية.



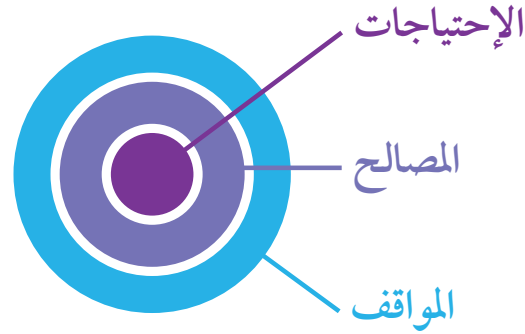
الشكل 4 هرم ليدراخ

يجب أن لا نغفل عن أن الناشطين والناشطات المحليين عند عملهم على تيسير الحوار المجتمعي هم جزء من النظام الاجتماعي ويتأثرون بالقضايا التي يجرون الحوار حولها، فعلاقتهم مع الأطراف المعنية قد تحدد طبيعة الحوار ونتائجه.

4. فهم دوافع الأطراف المعنية أساسي لإيجاد نقاط التأثير

لكل طرف من الأطراف المعنية دوافعه الخاصة ليلعب دورا معينا في القضايا المجتمعية، وهذه الدوافع تتغير بمرور الوقت وتغير القضية وتطورها، ويقدم نموذج البصلة تحليلا مبسطا لكل طرف معني على ثلاث مراحل لتلقي الضوء على الدوافع الظاهرة والمستترة أيضا:

- **المواقف:** ما يعبر عنه الطرف المعني تجاه قضية محددة أو ما يصرح أنه يريد منها، (أريد أن..)، وهي الجزء المعلن من الدوافع وقد تتفق او تختلف مع الدوافع المستترة كأنها تمثل قمة جبل الجليد.
- **المصالح:** هي ما يريد الطرف المعني حقا، وهي تمثل الإجابة على (لماذا تريد أن...؟) وغالبا لا يعلن الطرف المعني عن هذا الجزء من الدوافع وفهمه خطوة مهمة لإيجاد أرضية مشتركة لاتفاق مرضي للطرفين إذا تمت تلبية مصالحهما في حال التفاوض حول قضية معينة.
- **الاحتياجات:** وهي الجزء الاعمق من الدوافع والجزء غير القابل للتفاوض كونها أساسية لكل الاطراف، تشمل الاحتياجات الإنسانية الأساسية كالغذاء والأمن والانتماء، وتقدم نظرية ابراهام ماسلوف خمس مراحل لهذه الاحتياجات بترتيب هرمي بالإضافة الى نظريات أخرى.



الشكل 5 نموذج البصلة

قد يساعد هذا المثال في معرفة نموذج البصلة بشكل أفضل:

المواقف	أريد أن..	شاب يقول: أريد الحصول على وظيفة حكومية
المصالح	لماذا تريد أن..؟	ربما تكون: لأن الوظيفة الحكومية تضمن لي دخلا مستمرا وتوفر لي وضعاً اجتماعياً أفضل
الإحتياجات		الماء والغذاء والسكن والملبس وغيرها التي يمكنني الدخل المستمر من الحصول عليها وضمانها

بعد تحديد الأطراف المعنية، من المفيد تحليل كل طرف على حدة باستخدام نموذج البصلة، ومن ثم جمع النتائج مع وضعها لإيجاد المصالح المشتركة والتي تمثل أساس فرص العمل المشتركة، وهي الأساس لاقتراح حل يأخذ بنظر الاعتبار القدرات والموارد المتوفرة للأطراف المعنية أيضا وتأطيره بجدول زمني للتنفيذ بشكل ملزم لهذه الأطراف وفي الوقت ذاته يتيح مراجعات دورية للحل والأسس التي بني عليها.

5. الحل ليس نهاية سعيدة للفلم

إن إيجاد حل لمشكلة مجتمعية لا تعد المرحلة النهائية التي بعدها نتقل الى حل مشكلة أخرى الى أن يخلو العالم من المشاكل، فرغم أن الكثير من الحلول هي منطقية فهي تعتمد على فهمنا المحدود للنظام الاجتماعي والذي من المستحيل أن يكون شاملا (على الأقل باستخدام الأدوات المتوفرة حاليا)، فالحل يحتاج الى متابعة وتقييم مستمرين أثناء وبعد تنفيذه، ويمكن أن ينتج أحد السيناريوهات الآتية:

- الحل مرضٍ لجميع الأطراف وعالج أسباب المشكلة، ونتيجة لذلك تتغير طبيعة علاقات عناصر النظام المجتمعي ببعضها وطريقة تفاعلها مع بعض، وهذا يحمل إمكانية ظهور نمط غير مرضٍ من العلاقات أي قضايا جديدة لأسباب جديدة، مثلا لحل مشكلة قدم الشوارع في حي سكني معين يتفق أفراد المجتمع المحلي مع حكومتهم على إعادة تبليط

الشوارع، فيتم ذلك وتحل المشكلة، ولكن يمكن أن تزيد حوادث المرور نتيجة للقدرة على تجاوز السرعة في الشوارع الجديدة وهذا يستدعي انتباها وحلاً للمشكلة الجديدة وهكذا.

- الحل مرضٍ لغالبية الأطراف، ولكنه غير مرضٍ لبعضها التي يمكن أن تقاوم تطبيق الحل المقترح، وإن عدم الاستماع لهم والمضي بتطبيقه قد يقود الى تصعيد المشكلة ويصعب حلها، لذلك عند اكتشاف الوصول إلى هذا السيناريو يجب إعادة تصميم الحل وتقييمه بمشاركة شاملة لجميع الأطراف، مثلاً اتفاق عدد من الشركات والأعمال الخاصة على تشغيل النازحين في منطقة معينة، ولكن جزءاً من أهالي المنطقة يرون أن هذه الوظائف من حقهم وبالتالي يتولد صراع يرفض فيه المجتمع المحلي النازحين.

- الحل غير مناسب لغالبية أو كل الأطراف، عندها يكون الحل غير مناسب وتطبيقه عنوة يؤدي إلى خلق مشاكل جديدة، مثلاً في أفريقيا قامت منظمة بتوزيع ناموسيات معفرة لمكافحة الملاريا في قرية تعيش على صيد السمك، فاستخدمها السكان لصيد السمك بدل هدفها الأساسي مما زاد التلوث في البحيرة وقضى على الأسماك فيها، وانتهت بمشكلة أكبر هي أن أغلب سكان القرية صاروا غير قادرين على تلبية احتياجاتهم الأساسية لانعدام مصدر دخلهم.

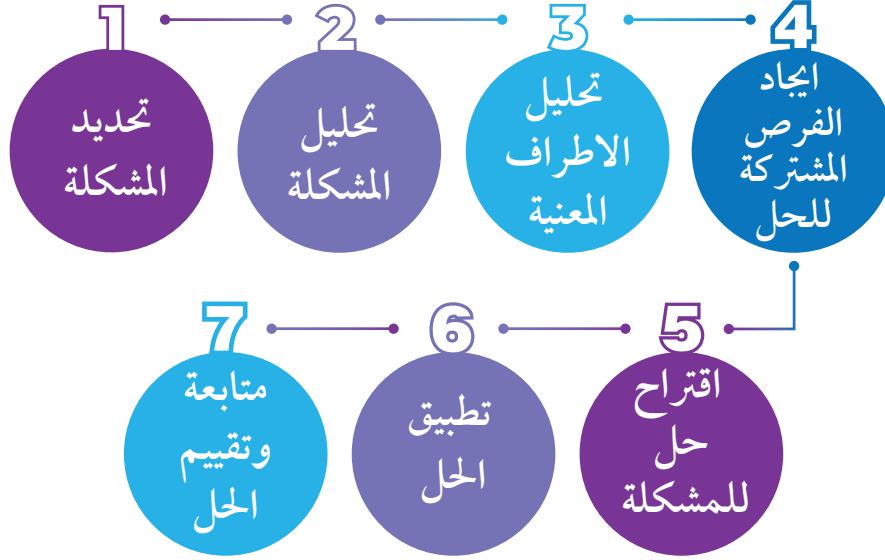
وبما ان الحلول للمشاكل المجتمعية تقدم عادة ضمن السعي للوصول الى السلام، فمن المفيد أن نعرِّج على مفهوم السلام بوصفه حالة النظام المجتمعي التي يصبو إليها الأفراد والمجموعات من معالجتهم لمشاكلهم المجتمعية، والسلام

هو مفهوم معقد وعليه الكثير من الخلاف الفلسفي والسياسي، فيتدرج من الصورة المثالية على أنه حالة مستقرة يصل إليها الناس ويعيشون فيها برخاء ودون اضطرابات، الى أنه محض غياب للحرب، أو حلول العدل، أو أنه صفة ومبدأ يقوم على الاطمئنان الداخلي، وكل هذه التعريفات هي صالحة وتضيء جانباً من جوانب مفهوم السلام من منطلقات مختلفة فلسفياً.

أما عند استخدام نظرية النظم فيمكن تعريف السلام بأنه حالة التوازن الحيوي (homeostasis) للنظام التي تحفظ كرامة الأفراد والمجتمعات وحقوقهم وسلامتهم وعيشتهم بتناغم، فبذلك السلام هو عملية مستمرة وليس حالة نهائية تصل إليها، ويكون ذلك مضمناً بأنماط العلاقات والتواصل بين عناصر النظام (الأفراد، المجموعات، والبنى)، وعند اختلال هذا التوازن الحيوي - وهو ما يحدث دائماً - لسبب ما يملك النظام القدرة على إعادة تنظيم نفسه.

قد يبدو الفهم الشامل للصراع والسلام باستخدام نظرية النظم محبطاً، حيث لا يمكن أن نصل الى أي حل نهائي ولا يمكننا التغلب على الصراع بحله جذرياً، فالصراع (وليس العنف) ملازم للحياة ويمكننا تحويله من هدام الى آخر بناءً، وهذا يوضح أيضاً أن الحاجة للعاملين على السلام (الناشطين والناشطات المجتمعيين) هي حاجة أساسية ومستمرة.

لذلك يمكن تلخيص عملية إيجاد الحلول للمشاكل المجتمعية وتطبيقها بالمخطط الآتي:



الشكل 6 مراحل حل المشاكل المجتمعية

التواصل

يقدم هذا الفصل مفهوم التواصل بتوضيح كيف يقوم الافراد بالتفاعل مع بعضهم بشكل مستمر داخل النظام الاجتماعي، وضرورة فهم التواصل ومشاكلة قبل البدء بتقديم الحوار كأحد منهجيات العمل على حل المشاكل المجتمعية، فعادة كثير من المشاكل المجتمعية تظهر بسبب تحديات متعلقة بالتواصل.

1. مفهوم التواصل

هو عملية تفاعل بين الأفراد بهدف إيصال معلومة ما أو تبادل التأثير، وبقدر بساطة هذا التعريف فإنه بالغ التعقيد حيث إن التواصل كمفهوم هو موضع نقاش علمي وفلسفي دائم، ويتضمن الكثير من التعريفات التي تغطي جوانب مختلفة، ويتم توضيح التعريفات عادة من خلال نماذج ومخططات، وأحد أشهر النماذج وأبسطها هو نموذج (المرسل - الرسالة - المتلقي - الوسط) الذي يتم تقديمه بكثرة في تدريبات بناء السلام والتسويق وغيرها، ولكنه يوحى أن التواصل عملية سهلة ولا يلتفت لتعقيد مكونات النموذج، وبما أن هذا الدليل يعتمد نظرية النظم أساساً له، يجب أن نبني نموذجاً من هذا المنطلق.

في البداية أن التواصل هو وحدة واحدة، أي لا يمكن أن يتم التواصل بغياب أي من عناصره:

- كل عملية تواصل تبدأ من مرسل حيث لا يمكن توليد الرسالة بدونها، أو مع عدم قدرته على توليدها وبالتالي لا يحدث تواصل.
- الرسالة هي تعبير عن التفاعل بين المرسل والمتلقي، وبالتالي فإن غياب الرسالة يعني غياب التفاعل، أي عدم وجود للتواصل، والرسالة يمكن أن تستخدم اللغة فتكون لفظية أو مكتوبة أو بلغة الإشارة كالحديث والرسائل الالكترونية والفيديوهات وغيرها، وفي الوقت ذاته تستخدم عناصر لا تعتمد على اللغة كالإيماءات وحركات الجسد والمظهر التي تسمى لغة الجسد.

- الوسط الذي تنتقل به الرسالة هو البيئة المحيطة والوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة ويمكن أن تشوش أو تلغي الرسالة كالضوضاء والظلام أو انقطاع الانترنت، وبالتالي لا يتم التواصل.
- المتلقي يتسلم الرسالة ويحللها ليستجيب لها ويستمر التفاعل بين الطرفين، فعند غيابه أو عدم قدرته على تحليلها تكون الرسالة ضائعة والتواصل مفقود.

2. تشريح الرسالة

- الرسالة لا تتكون فقط من معلومات باللغة المحكية ولغة الجسد، بل من طبقات أكثر حسب عالم النفس فريدمان شولز فون ثون (Friedemann Schulz von Thun) الذي قدم طريقة تشريح الرسالة الى أربع طبقات:
- المعلومات الفعلية: وهي الجزء الظاهر من الرسالة التي ينقلها المرسل حسب وجهة نظره الى المتلقي.
 - الإفصاح عن الذات: يكشف المرسل معلومات عن ذاته من خلال عملية التواصل، ويمكن أن تكون تصورات لذات المرسل يريد إيصالها الى المتلقي، أو تصورات يفصح عنها دون قصد.
 - طبيعة العلاقة: تبين الرسالة أيضا كيف يرى المرسل علاقته بالمتلقي.
 - الهدف أو التأثير المقصود: التأثير الذي يريد المرسل إحداثه في المتلقي من خلال الرسالة، مثل انجاز او تغيير او إبقاء شيء ما من خلال التواصل.

في حين تظهر الرسائل غير اللفظية على جميع الطبقات الأربع، فإنها تكون أوضح في رسم طبيعة العلاقة.

السياق	جلسة حوارية بحضور مسؤول من البلدية يتحدث عن مشكلة قدم الطرق في المدينة اثناء وجوده على المنصة.
نص التواصل الفعلي	مسؤول من البلدية: نحن على علم بهذه المشكلة أصلاً ولكن ليس لدينا الميزانية، لنطلب من المحافظ تخصيص الأموال لحلها.
المعلومات الفعلية	<ul style="list-style-type: none"> - هو يعرف بالمشكلة. - لا توجد ميزانية لحلها. - المحافظ يمكنه تخصيص الميزانية اللازمة.
الإفصاح عن الذات	<ul style="list-style-type: none"> - هو في موضع سلطة ويعرف أكثر من الحاضرين. - ليست لديه القدرة لإقناع المحافظ بتخصيص الميزانية. - يحتاج المشاركين أيضاً.
طبيعة العلاقة	هو أعلى من المشاركين، ولكن يمكنهم التعاون.
الهدف او التأثير المقصود	<ul style="list-style-type: none"> - القاء المسؤولية على طرف آخر. - الحصول على التعاطف.

الجدول 1 مثال لتشريح الرسالة باستخدام نموذج شولز فون ثون للتواصل

3. المرسل والمتلقي:

التواصل عملية تبادلية تبدأ من المرسل الى المتلقي وتنعكس الأدوار باستمرار على مدى التواصل، أي أن المتلقي يصير مرسلا وبالعكس، ويحدث فهم الرسالة عندما تتطابق الرسالة المستلمة بطبقاتها الأربع مع الرسالة المرسله وهو هدف التواصل، وحيث أن نظرية النظم تعتبر كل فرد نظاما مفتوحا ضمن النظام الاوسع والرسالة هي تفاعل بين هذه النظم، فتعقيدات المرسل والمتلقي يجب أن تؤخذ بالحسبان وليس فقط تعقيدات الرسالة لفهم أدق وعملي أكثر للتواصل ومشاكله.

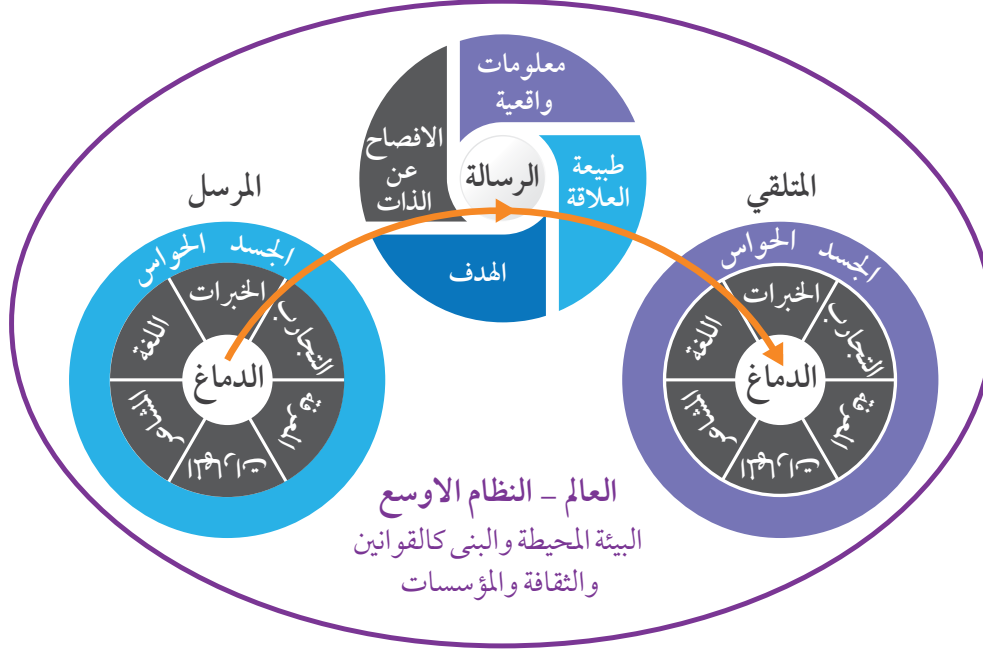
يعطينا علم الاعصاب (Neuroscience) تفاصيل كثيرة عن تعقيدات ما يجري داخل دماغ كل شخص عند التواصل وتفاعله مع المستقبلات الحسية وبقية الجسد والمحيط لنستشف منها أن كثيرا من مشاكل التواصل تحدث في المرسل والمتلقي وليس فقط في الرسالة او وسط انتقالها، ولذلك فإن:

- مسؤولية المرسل في التواصل الفعّال أن يرسل رسائل واضحة يسهل الاستماع لها وفهمها، تتطابق مع أفكاره وهدفه منها ويؤكدها بلغة جسده وتحسن العلاقة مع المتلقي، وأن يركز على عملية تكوين الرسالة أثناء إرسالها لأن الدماغ يمكنه التركيز على شيء واحد في الوقت ذاته.

- مسؤولية المتلقي أن يستمع للرسالة، وبالاستماع نعني التركيز مع الرسالة وإعطاء المرسل المساحة الكافية لإتمام رسالته، وتحليلها وفهمها والاستيضاح في حالة عدم فهمها، ويمكن أن تساعد ثلاثة أسئلة ذاتية في تحليل المتلقي لفهمه الرسالة: (1) ما الذي أدركه من الرسالة؟ (2) كيف أفسره؟ (3) كيف أشعر خلال هذه العملية؟
- لذلك من تحديات التواصل التي تتعلق بالمرسل والمتلقي هي ما يلي:
- اللغة: بالطبع إذا تحدث إلينا أحد بلغة أو لهجة لا نفهمها لا يمكننا فهم رسالته، وهذا قد يحدث ضمن اللغة الواحدة نتيجة لوضع معانٍ مختلفة لنفس التعابير او الكلمات نتيجة لاختلاف التعليم مثلاً.
- الثقافة: مجموعة الأعراف والممارسات داخل مجتمع ما، لذلك قد يحدث أن ما يبدو مقبولاً ضمن ثقافة مستهجننا في أخرى، ويرسل رسالة غير مقصودة بعدم الاحترام.
- المعرفة: تختلف معرفة الأشخاص في موضوع معين فبعضهم قد يكونون خبراء فيما يملك الأغلبية فهما أولياً أو مفقوداً للموضوع ذاته، ولذلك فإن رسالة بمعرفة متقدمة عن الموضوع لا يمكن فهمها من متلقٍ لا يعرف بالموضوع.
- المهارات: من أهم مهارات التواصل هي الاستماع ولغة الجسد والتواصل الفعال، ومن لديه هذه المهارات يمكن أن يحصل على نتائج أفضل من توصله، ويمكن أن تدعم التواصل مهارات الحوار والتفاوض والوساطة بالإضافة الى التسويق والتقديم.

- التجارب السابقة: يمكن أن تنتج تأثيرات في المتلقي غير المتوقعة او التي يهدف إليها المرسل نتيجة لتجارب المتلقي السابقة، مثلا في حديث عن الخدمات يتم التطرق للحرب الطائفية دون تحضير كافٍ او تنبيه فيشير تجارب سابقة عند المتلقي عن خسارته لأحد أفراد عائلته مثلا.
- مشاعر وعواطف المرسل والمتلقي تؤثر على الطريقة التي يتم فيها التواصل، مثلا إذا كان المرسل غاضبا يمكن أن تصدر الرسالة كأنها تهديد.
- الافتراضات: يملأ الدماغ عادة الفجوات في الرسالة بالافتراضات التي تنتج من عمليات دماغية معقدة تعتمد على كل عناصر هذه القائمة.
- الاحكام المسبقة: تأتي عادة لعملية التواصل محملين بأحكام مسبقة عن الطرف الآخر وما يريده منا، ولذلك نميل لتحليل رسالته بمقارنتها بهذه الاحكام المسبقة، وهذا يؤثر سلبيا على فهم الرسالة.

وبالتالي يكون نموذج التواصل على الشكل التالي ليحيط بالعوامل المؤثرة:



الشكل 7 نموذج التواصل لشولز فون ثون (بتصرف)

4. التواصل المختل (Dysfunctional communication)

نتعلم أن ندرك ونتصرف بداية حياتنا ضمن مثلث هو (الأب - الأم - الطفل)، ولذلك فأنماط التواصل داخل الأسرة تستمر مع الشخص من طفولته إلى كبره، وحيث إن التواصل تعبير عن العلاقة فإن أنماط العلاقات تتوسع إلى المجتمع بهذه الثلاثية فيصير رب العمل مثلاً معادلاً للأب، والمعلمة معادلة للأم وهكذا، ما يهمننا هنا أن طبيعة العلاقات داخل هذا المثلث تؤثر على ثقة الشخص بنفسه وإحساسه بالأهمية، فالأسر الصحية هي من تنشئ أطفالها بقدر عالٍ من الثقة بالذات وإمكانية النمو، والتي تفشل بهذا تخلق إنساناً بثقة قليلة بالنفس وإحساس بقلّة القيمة تدفعه أو تدفعها إلى أخذ مواقف دفاعية بأنماط تواصل مختلفة كما ترى رائدة المعالجة الأسرية فيرجينيا ساتير (Virginia Satir).

لذلك فإن التواصل المختل يكون عادة غير مباشر، غير واضح، مبهم، غير صادق، مشتت، وغير كامل، ويمكن أن يؤدي هذا النوع من التواصل إلى العنف خصوصاً أثناء التوتر العالي، وللتماشي مع ضعف الثقة بالذات والاحساس بقلّة القيمة في هذه الحالة، يتخذ الطرف الأضعف أحد الأنماط الأربعة في أدائه لإخفاء الإحساس بالضعف، التي يكون أحدها سائداً عادة، ولكنه لا يبلغ احتمال استخدام نمط آخر:

1 - المسترضي والمسترضية (Placator) (سأقوم بأي شيء لإرضائك طالما لا ترفضني - عاطفياً -) بالصفات التالية:

- الميل لإرضاء الآخرين بمدحهم بشكل مبالغ مثلاً.

- الميل للاعتذار بدون سبب حقيقي وتقليل قيمة الذات أمام الآخر، والتردد.
- بذل جهد كبير في الوساطة بين الأشخاص المتخاصمين مع منع التواصل المباشر بينهم للحصول على إحساس بالقيمة والأهمية، فحل الخصام ليس الهدف الأهم.
- 2- اللائم واللائمة (Blamer) (أنا أفضل منك، ورأيي أهم من رأيك، أنا دائماً على صواب) بالصفات التالية:
 - محاولة السيطرة على الآخرين من خلال الرفض الدائم لإعطاء أهمية إضافية للذات.
 - البحث عن الأخطاء والانتقاد دائماً، والتقليل من الآخرين، وهذا يعتمد على ثنائية (جيد - سيء)، فما دام الآخر سيئاً، وأنا حددت ذلك، فأنا جيد، وهذه مغالطة منطقية.
 - عدم الاعتراف بأي خطأ، وإنه على صواب دوماً.
- 3- السوبر منطقي (Super - reasonable) (شكواك غير مهمة لأنها غير منطقية وإظهار المشاعر هو ضعف)
 - عزل النفس عن مشاعرها الحقيقية وعدم الاعتراف بها، والتقليل من أهمية شكوى الآخرين.
 - التصرف بمنطقية زائدة مع المشاكل وتجنب المشاعر والتقليل من أهميتها، وهذا يدفع الآخرين الى تجنب التعبير عن مشاعرهم وبالتالي يعوق التواصل الفعال.

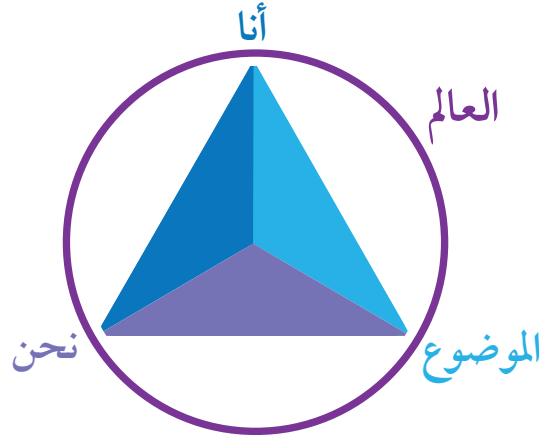
- 4 - المنكر والمنكرة (Irrelevant) (لنركز على شيء آخر، لا توجد مشكلة هنا)
- التعامل مع المشكلة كأنها غير موجودة ومحاولة تشتيت التركيز عنها.
 - توجيه التواصل بعيدا عن موضوع الصراع او الخلاف والمشاعر المرتبطة به.
 - التكلم بعبارات او القيام بأفعال غير ذات صلة تماما بسياق الحديث، مثلا القاء نكتة عند ذروة المشكلة.
 - يؤثر على التواصل داخل المجموعة بقطع الحوار قبل اكتماله.
- ويمكن ان تظهر هذه الأنماط من مشاركين مختلفين اثناء الجلسات الحوارية.

5. التواصل المرتكز على الموضوع (Theme - Centered Interaction)⁽¹⁾

أداة شاملة وبناءة وتعطي إدراكا للمجموعات بخياراتهم للتعامل مع مشكلة محددة في بيئة ما، وهي موجهة للمجموعات كما في الجلسات الحوارية والتدريبات وغيرها وليس للتواصل الفردي (بين شخصين فقط)، صاغتها عالمة النفس الألمانية روث كون (Ruth Cohn) اعتمادا على مبادئ التحليل النفسي (Psychological analysis) والمسرح النفسي (Psychodrama) والجشتالت (Gestalt) وتخلق هذه الأداة توازنا في العلاقة بين الافراد والموضوع وهذه العناصر:

(1) الترجمة الدقيقة تكون (التفاعل التبادلي الموجه موضوعيا) وهي صعبة الفهم لذلك فضلت استخدام (التواصل المرتكز على الموضوع) بدلا رغم أنه اقل دقة في الترجمة الا انه أسهل فهما.

- أنا: تواجه الموضوع والآخرين.
- نحن: تتكون من الأفراد المشاركين الذين يصيرون مجموعة بتفاعلهم مع بعضهم ومواجهتهم الموضوع.
- الموضوع/ الذي تعمل عليه المجموعة.
- العالم: هو البيئة التي يحدث فيها التفاعل بين الأطراف الثلاثة السابقة، وتتضمن السياق العام والنظام الاوسع.



شكل 8 مثلث روث كون

ومهمة ميسر المجموعة أن يحافظ على التوازن بين هذه العناصر الأربعة ووضع قواعد مرنة في البداية التفاعل (الجلسة الحوارية مثلا)، حيث إن الأداة مفيدة عند بدء جهود تحويل الصراع وبناء الثقة المجتمعية، ولكنها غير مناسبة أثناء حالات العنف، ولاستخدام هذه الأداة فهناك ثلاثة مبادئ:

- 1- البشر يعتمدون على بعض ومستقلون أيضا: وهو مبدأ وجودي وأثروبولوجي تم تناوله في بداية الدليل.
- 2- الاحترام لكل البشر: مبدأ أخلاقي واجتماعي باحترام البشر ووصولهم الى قدراتهم الكامنة، وما يتم تناوله من الموضوع في المجموعة يجب أن يحمل هذا البعد، وهذا لا يعني الموافقة على افعالهم او اقوالهم بل افساح المجال لهم لمشاركتها.
- 3- أخذ القرار الحر ممكن ضمن الحدود الداخلية والخارجية، وممكن توسيع هذه الحدود: مبدأ سياسي، فالأفراد يمكن أن يأخذوا قرارات حرة، ولكن ضمن حدودهم الداخلية والحدود الخارجية التي تفرضها البيئة والمجموعة، وهذه الحدود ليست ثابتة، بل ديناميكية ويمكن توسيعها، وبالتالي مساحة أكبر من الحرية لأخذ القرارات، مثلا يمكن للمشاركة في الحوار تقديم رأيه عن قضية ما ولكن هذا ممكن فقط اذا تجاوز حدوده الداخلية كالخوف والقدرة على التعبير، وكان ضمن الحدود الخارجية كأن يكون ضمن موضوع الحوار وما يتماشى مع الثقافة المحلية، وهذه الحدود يمكن توسيعها تدريجيا مثلا بالتدريب يمكن تجاوز الخوف من الجمهور.

وهذه الأداة تتضمن قاعدتين فقط:

- أنت مدير نفسك: كل فرد مدرك لحالته الداخلية (أنا) والمحيط الذي يتواجد فيه (العالم) في علاقة مع المجموعة (نحن) يواجه قضية معينة (الموضوع) يعرف بالتحديات ويأخذ القرارات بحرية ومسؤولية تجاه نفسه والمجموعة والقضية التي يعملون عليها.
 - الاضطرابات لها الأولوية: رغم أن كل شخص مدير لنفسه إلا انه لا يتحكم بمحيطه ولا المجموعة، ولكن يمكن أن يؤثر فيهم، ولذلك فإن أي اضطراب وخصوصا إذا كان من أفراد المجموعة يجب إعطاؤه الأولوية والتعامل معه مباشرة، مثلا رنين هاتف أحد المشاركين يمكن ان يشتت انتباه المجموعة.
- أيضا هناك تسعة توجيهات مساعدة يمكن الاستفادة منها عندما تكون مناسبة ولا يتم فرضها على المجموعة:
- 1- قدم نفسك باستخدام الأنا، وتجنب نحن أو أحد ما.
 - 2- عندما تسأل سؤالاً، وضح لماذا وما الذي يعنيه لك.
 - 3- كن صادقاً، بانتقائية! أي الخيار بين ما يجب وما لا يجب قوله، ما هو مهم للمتحدث وللمجموعة معا.
 - 4- لا تؤول للآخرين، وشارك آراءك فقط. أي لا تشرح ما قاله شخص آخر بالنيابة عنه فهذا يعطي انطباعاً أنه غير كفوء للتعبير عن نفسه وهذا يعوق التواصل الجيد.

- 5- لا تعميمات. فالتعميم يعوق التواصل ويثير النزعة الدفاعية عند الآخرين.
- 6- عندما تتكلم عن شخص آخر، بين ما الذي يعنيه لك أيضا. لكيلا يفهم هذا من الآخرين على أنه تقييم للشخص الآخر.
- 7- قواعد واضحة للتكلم يضعها الميسر ويتأكد من أن الجميع على معرفة بها ويذكر بالالتزام بها، مثلا رفع اليد أو التحدث بالدور.
- 8- تعامل مع الأحاديث الجانبية مباشرة، فهذه الأحاديث تحدث لسبب وجيه عادة كسؤال أو رأي لم يجد المساحة لطرحه، وهي تعيق التواصل داخل المجموعة فالشخص يمكن أن يستمع لشخص واحد فقط في الوقت ذاته.
- 9- شخص واحد فقط يتحدث، ليتسنى لكل شخص أن يكون رؤية كاملة للمجموعة وللمجموعة أن تستمع كليا للمتحدث.

الحوار والتيسير

يقدم هذا الفصل الحوار منهجية للعمل على القضايا المجتمعية بتقريب وجهات نظر الأطراف المعنية جميعاً، ويبين أهدافه وتحدياته وطريقة العمل به، ويقدم أيضاً التيسير كطريقة في تسهيل وصول الحوار الى النتائج المرغوبة منه، ويوضح دور الميسر حسب مراحل الحوار.

1. مفهوم الحوار وأهدافه

الحوار هو عملية تواصل بين أطراف متعددة لمناقشة قضية محددة بهدف الوصول الى فهم أفضل لها ومواقف الأطراف المتحاوره تجاهها ومصالحهم منها، وقد يأخذ الحوار وقتا طويلا او قصيرا حسب تعقيد المشكله وتطور الفهم لها، ولذلك فإن الحوار لا يهدف للوصول الى اتفاقية محددة بل هو تحضير لهذه المرحلة، وهو أحد مراحل حل المشاكل المجتمعية (أدوات تحويل الصراع وبناء السلام) التي يمكن استخدامها في تحديد المشكله وتحليلها ومناقشة الحلول المقترحة وتأثيراتها المتوقعة على الأطراف المختلفة، لذلك يجب أن تكون عملية الحوار شاملة لكل الأطراف المتأثرة بالمشكله الاجتماعية، وتأخذ بعين الاعتبار سماع أصوات الفئات الهشة والمهمشة خصوصا كالنساء والشباب والنازحين والأقليات وذوي الإعاقة وغيرهم.

- وتساعدنا نافذة جوهاري (Johari Window) في تكوين تصور أفضل عن دور الحوار، حيث تبين علاقة الشخص بنفسه - الوعي الذاتي - وبالآخرين من ناحية المعرفة وتتضمن أربع مناطق:
- المنطقة المفتوحة: وهي ما أعرفه عن نفسي ويعرفه الآخرون عني، وأعرف أن الآخريين يعرفون به.
 - المنطقة المخفية: وهي ما أعرفه عن نفسي ولا يعرفه الآخرون عني.

- النقاط العمياء: وهي ما لا أعرفه عن نفسي، ولكن يعرفه الآخرون عني.
- المنطقة المجهولة: وهي ما لا أعرفه عن نفسي ولا يعرفه الآخرون.

			أنا
لنفسني	←		
مجهول	معلوم		
النقاط العمياء	المنطقة المفتوحة	معلوم	
			↓
المنطقة المجهولة	المنطقة المخفية	مجهول	للآخرين

الجدول 2 نافذة جوهاري (Johari window)

وهذه المناطق هي متغيرة، وتكون المنطقة المفتوحة أكبر كلما كانت علاقة الأشخاص ببعضهم أقرب مثلاً الزوجين يعرفان عن بعضهما أكثر بكثير مما يعرفه جار عنهما مثلاً، ولذلك فإن التواصل تعبير عن نوع العلاقة كما ذكرنا، والحوار هو جزء من التواصل هدفه زيادة مساحة المنطقة المفتوحة في نافذة جوهاري، وتقليل مساحة بقية المناطق، وبالتالي يكون التعاون ممكناً:

			لنفسني ←	أنا
مجهول	معلوم			↓
النقاط العمياء	المنطقة المفتوحة		معلوم	
المنطقة المجهولة	المنطقة المخفية	مجهول		للآخرين

الجدول 3 نافذة جوهاري أثناء الحوار

وبعد الحوار الناجح يمكن إعادة وصف المنطقة المفتوحة بأنها منطقة التعاون التي تعمل عليها جهود تحويل الصراع وحل المشكلات المجتمعية الأخرى:

	لنفسى	←	أنا
مجهول	معلوم		↓
النقاط العمياء	منطقة التعاون	معلوم	
المنطقة المجهولة	المنطقة المخفية	مجهول	للآخرين

الجدول 4 نافذة جوهاري بعد الحوار الناجح

ومنه نستنتج أن الحوار هو عملية تعلم الأطراف عن بعضها وليس مجرد حديث أو جلسة، والتعلم يستوجب التوازن بين الاستماع والمشاركة والاستكشاف المشترك، وهذا ينطوي على تغيير في طريقة تواصل الناس مع بعضهم وتفكيرهم، وتوجه نحو تقصي الأسباب الجوهرية ومعرفة تأثيراتها المختلفة عليهم وليس فقط المظاهر الحالية للمشكلة بنظرة بعيدة المدى، فالحوار يعترف بإنسانية الآخر وأهمية حاجاته ومصالحه، ويجب أن يكون المشاركون قادرين على التعاطف تجاه بعضهم والاعتراف بالاختلافات والمشاركات، وإظهار القدرة على التغيير، والمساحة الآمنة ضرورية لهذا النوع من التواصل في

- محيط يسوده الاحترام المتبادل، وإيجاد حلول مستدامة يتطلب وقتاً وصبراً، ويمكن أن تكون عملية الحوار بطيئة وتدريبية، وقد تدوم عملية الحوار مدة قليلة الى سنوات، لإجراء عملية حوار ناجحة من الضروري الأخذ بالاعتبارات التالية:
- في الحوار نتعلم عن الموضوع الذي نتحاور فيه ومنطلقات الطرف الآخر، حتى لو كنا لا نتفق معه، ونتعلم عن أنفسنا أيضاً كيف نفكر وكيف نطرح أفكارنا.
 - نبحث من خلال الحوار عن قيم مشتركة بين أطرافه ومناطق يمكن الاتفاق عليها، حيث لا يوجد به رابح وخاسر كبعض أنواع المفاوضات مثلاً.
 - الاستماع مهم أكثر من محاولة الإقناع وسرد الأدلة التي قد تنطوي على تبادل اتهامات أيضاً.
 - الحوار عملية متبادلة بين الأطراف المشاركة واحتكار الحديث يلغي طبيعة الحوار.
 - يشارك الجميع في الحوار فهو عملية تشاركية يسهم الجميع بإخراجها بصورتها النهائية وهي مسؤولية مشتركة بين كل المشاركين بالإضافة الى الميسر.
 - مبادرة أصحاب الشأن للحوار وقيادته أساسية لحوار ناجح، فإذا كان مفروضاً من جهات خارجية يفقد أهميته عند المتحاورين، فالطرف الخارجي يمكن أن يأخذ دوراً مساعداً فقط بتيسير الحوار.
 - الحوار يجب أن يتم بمكان مقبول للجميع ويزيد من شعور المشاركين بالتساوي، أي لا يقوى به طرف على آخر، وهذا

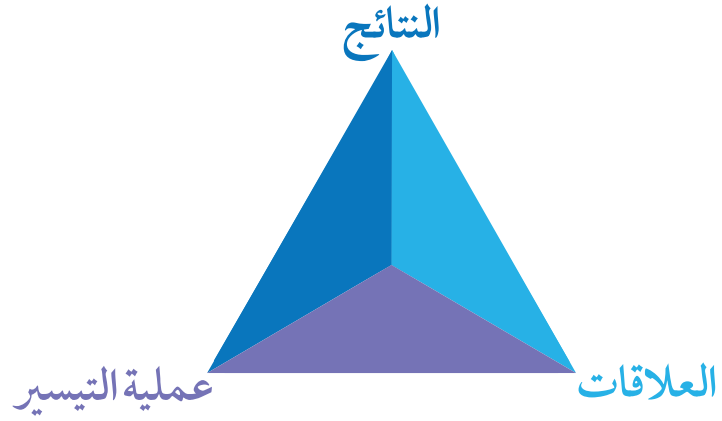
- الاعتبار مهم جدا عند وجود مسؤولين حكوميين في عملية الحوار مع مواطنين أو أعضاء منظمات المجتمع المدني، فالحوار يمكن أن يشعر المسؤول بأنه أقوى من الآخرين إذا كان في مؤسسته، أو كان ترتيب الجلسة يعطيهم مكانا منفصلا بالمنصة.
- لا يمكن للحوار حل المشاكل والصراعات بشكل سحري، لذلك يجب تحديد التوقعات في بداية عملية الحوار ومراجعتها وهذا يتضمن عدم المبالغة ورفع سقف التوقعات من الحوار.
 - الحوار الناجح هو الشفاف والعلني الذي يمكن لمراقبين خارجيين او حتى الاعلام المشاركة فيه، وهذا يزيد الثقة بالعملية ككل ويساعد على رفع الوعي بالحلول الممكنة.
 - الحوار لا يبحث فقط في مواضيع الصراع - كالمفاوضات والوساطة - ولكن أيضاً التغيير في نمط وأشكال العلاقات بين الناس وهذا الأهم إذ من خلال علاقات وأطر معينة يمكن تسوية الكثير من الصراعات.
 - الحوار أداة غير مناسبة للاستخدام أثناء حالات العنف المباشر، او تأزم الصراع، ولكنه مفيد في المراحل الأولى لتطور الصراع لمساعدة الأطراف المتنازعة في فهم احتياجاتهم ومصالحهم، وفي مراحل ما بعد الصراع ليساعد في إعادة بناء الثقة وترميم العلاقات بين الأطراف المعنية.

2. التيسير والميسر

هي عملية إرشاد وتوجيه الأطراف المعنية أثناء عملية الحوار لمشاركة الآراء والأفكار والخبرات بقصد التوصل إلى فهم مشترك قد ينتج عنه خطة عمل متفق عليها للوصول إلى حل أو تنفيذه، فالتيسير ليس عملاً واحداً محدداً، بل عملية مستمرة على مدى استمرار الحوار تكتفي بمساعدة الأطراف المعنية على توسيع مساحة التعاون بينهم من استكشاف ما لا يعرفونه عن بعضهم فيما يتعلق بموضوع الحوار، وبالتالي فالتيسير ليس عملية قيادة للمجموعة ولا يمكن لمن يقوم بالتيسير أن يقرر عنهم، لأنها عملية تشاركية لا تتضمن فرض آراء أو عقد صفقات.

عملية التيسير لها نهايات محددة حسب مراحل الحوار والتوصل إلى أهداف هذه المراحل، وتحتاج هذه العملية إلى ميسر يقوم بها، وهو الذي يوازن بين ثلاثة أبعاد لنجاح التيسير:

- النتائج: ما تتوقعه الأطراف المعنية من عملية الحوار مثل مناقشة المشكلة أو الحلول المقترحة أو خطة تنفيذ الحلول، ويتم تعيين النتائج المتوقعة في بداية كل مرحلة من مراحل الحوار كهدف لها.
- العلاقات: بين الأطراف المعنية يجب أن تتحسن أثناء الحوار لتكون أفضل مما بدأ به الحوار من خلال تفاعلهم المباشر ومعرفتهم عن بعض وتعاطفهم مع بعض.
- عملية التيسير: العملية ذاتها تحتاج إلى الاهتمام والرعاية من الميسر لتكون ناجحة وتساعد في وصول الحوار إلى أهدافه.



الشكل 9 مثلث أبعاد نجاح التيسير

وتساعدنا الأسئلة التالية لتقييم نجاح كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة:

البعد	أسئلة التقييم
النتائج	هل تم الوصول الى الأهداف التي تم تحديدها لعملية الحوار؟ هل نوعية هذه النتائج جيدة؟ هل تم الوصول إليها في الوقت المحدد؟ ما مدى رضا المشاركين عن النتائج؟
العلاقات	هل يشعر المتحاورون أن الميسر يدعمهم جميعا؟ هل يشعرون أن آراءهم وحضورهم ذو قيمة؟ هل يشعرون بالثقة ببعضهم؟ هل يرون أنهم اكتشفوا أشياء جديدة عن بعضهم؟
عملية التيسير	هل كانت العملية تشاركية؟ هل كانت واضحة وشفافة؟ هل كانت مناسبة للسياق العام وموضوع الحوار؟

الجدول 5 أسئلة تقييم ابعاد التيسير

وتكون أهمية الميسر واضحة لتحقيق التوازن بين أبعاد نجاح التيسير في أن:

- يساعد أفراد المجموعة بالانتقال من العمل كأفراد إلى العمل كفريق، وهذا يتطلب العمل على بناء الثقة وروح الفريق وانتباه لديناميكيات المجموعة وتفاعلهم مع بعضهم وخصوصا فوارق العمر والوضع الاجتماعي والجنس.

- تثق به الأطراف المعنية بالمشكلة جميعا وليس طرفا واحدا ذا مصلحة يمكنه من تجاوز الكثير من المشاكل التي قد تنشأ إذا تواجها الأطراف مع بعضها دون تحضير جيد.
- يبنى الأفكار على بعضها لتوليد أفكار جديدة من خلال التفكير كفريق وافساح المجال لكل فرد بالتعبير عن آرائه وأفكاره والخبرات المتوفرة لديه.
- وبما أن الميسرين والميسرات هم جزء من النظام الاجتماعي ويتأثرون بالقضايا التي يجرون الحوار حولها، فعلاقتهم مع الأطراف المعنية قد تحدد طبيعة الحوار ونتائجه، لذلك من الضروري لميسر الحوار أن يوازن بين:
- التعاطف (compassion) هو الدافع الأهم للناشط المجتمعي لحل مشكلة معينة لصالح المتأثرين سلبا بها والفئات المهمشة والمعرضة للخطر وعند الأزمات الانسانية، ويعني فهم مواقفهم ومصالحهم وإعطائهم الأدوات والفرص المناسبة لحل هذه المشاكل، ولا يعني بالضرورة تبني مواقفهم او الانحياز لهم.
- حماية الذات: النشاط الاجتماعي والإنساني يمكن أن يكون خطرا على ممارسه خصوصا إذا كان ذا بعد سياسي، أو ضمن بيئة تحمل تهديدا طبيعيا او عسكريا أو جرميا، والأولوية يجب أن تكون دوما لحماية الذات فتعرض الناشطة المجتمعية للأذى الجسدي مثلا يفقدها القدرة على مساعدة الفئات المهمشة لمدة أطول ربما مما لو انسحبت في مدة الخطر وتابعت بعد زواله.

وللحصول على التوازن المناسب بين التعاطف وحماية الذات يجب على الميسر استكشاف ومعرفة حدوده الذاتية التالية ومراجعتها دوريا:

- الجسدية: وتشمل معرفة الاحتياجات الجسدية الأساسية كالغذاء والماء والدواء، والقدرة على بذل جهد جسدي معين كالوقوف لعدد من الساعات امام جمهور، والمحددات كالإعاقة والاصابات وغيرها والقدرات الخاصة كالعزف على آلة موسيقية، بالإضافة الى الصوت ولغة الجسد، والمظهر العام كالملابس والمكياج.
- العائلية: رأس المال الاجتماعي يمثل علاقات الشخص بالفاعلين الاجتماعيين وثقتهم به ويحدده بشكل أساسي الانتماء العائلي مثلا كونه من عائلة مشهورة او ذات نفوذ او وضع اقتصادي عالٍ، يمكن أيضا أن يؤثر الانتماء العائلي على ميسر الحوار إذا كانت القضية تؤثر بطريقة ما على عائلته (أو عشيرته) أو إذا كان أحد المشاركين منها، فهو يمكن أن يعطي مساحة أكبر له أو بالعكس يحرمه من هذه المساحة لتجنب الاتهام بالانحياز.
- العاطفية والنفسية: تشمل موقف الناشط أو الناشطة تجاه قضية معينة او الأطراف المعنية فيها كالتفضيل والانزعاج، وقد تشمل أيضا ذكريات سيئة عن موضوع القضية أو صدمات نفسية سابقة او حالة، بالإضافة الى المحددات النفسية كالمرض او الحالات، ويشمل هذا الموضوع أيضا حب الظهور والرغبة بأن يكون الميسر محط اهتمام واحترام الحاضرين التي قد تؤثر سلبيا بأن يأخذ مساحة أكبر من المشاركين أو التقليل من أهمية آرائهم أو نقضها، ويمكن إضافة الانتماء الطائفي والعرقي او لمهنة معينة (كالمحاماة).

- العقلية: وتعني المواقف الأيدلوجية والسياسية والدينية من قضية معينة، وقد تدفع الميسر لتغيير اتجاه الحوار نحو موقفه الأيديولوجي، وتشمل أيضا الوعي بالحدود السابقة كلها وتأثيرها، من المهم أيضا مراجعة التبرير العقلي لنشاط الفرد المجتمعي دوريا.

3. ما يمكن أن يفعله الميسر حسب مراحل الحوار

الافتتاح:

- رحب بالمشاركين وقدم نفسك مع الإجابة على سؤال (لماذا تم اختياري ميسرا لهذه الجلسة؟) التي يمكن أن تقدم فيها خبراتك بشكل مختصر ثم إعطِ الفرصة للمشاركين لتقديم أنفسهم بطريقة يرونها مناسبة.
- تمارين كسر الجليد يمكن أن تحقق فائدتها الأعلى عند البداية في مجموعة لا يعرف أفرادها بعضهم، ولكن تجنب الاسراف فيها فتمرين واحد جيد مناسب للمشاركين يكفي.
- وجودك ولغة جسديك وطريقة التواصل التي تستخدمها بالإضافة الى التقديم وتمارين كسر الجليد - إن وجد - ستحدد المزاج العام لدى الحضور، لذلك تجنب البدايات الثقيلة او المملة لأنها ستجعل التفاعل بين المشاركين أصعب، وكذلك تجنب البداية المبالغة بالمرح حيث يمكن أن تقلل من مستوى جدية الجلسة او الأسوأ ان يشعر بعض الأطراف بعدم الاحترام لمشكلتهم.

- ضع قواعد السلوك بأخذ آراء الحضور أولاً بما يحبون أن يلتزموا به طوال مدة الحوار، وزد عليها قاعدتي التواصل المرتكز على الموضوع وتوجيهاته التي تراها مناسبة، حيث من المهم وضع أن النتيجة النهائية هي مسؤولية مشتركة لكل المجموعة، وأن كل شخص مسؤول عن نفسه وعمّا ما يقدمه للمجموعة، بالإضافة الى وضع قواعد واضحة للتكلم.
- حاول حفظ أسماء المشاركين بالاطلاع على قائمة المدعوين قبل الجلسة، وربط الأسماء بالأشخاص أثناء التعارف أو تمرين كسر الجليد، وربما يساعد أيضاً وضع لوح باسم كل من الحضور أمامه.
- استعرض جدول أعمال وأهداف الجلسة وتأكد أن الكل متفق عليها.
- استعرض ملخص الجلسة السابقة (إن وجدت) وتأكد ان لا اعتراض عليه.

أما دور الميسر أثناء الحوار فيكون:

- يوفر لكل فرد في الاجتماع المناخ المناسب ليحس بالراحة وإنه ذو قيمة، من خلال محاولة التعرف على الافراد بشكل مباشر وخصوصا بالتواجد في القاعة قبل وقت الجلسة وأثناء الاستراحات من خلال محادثات قصيرة عن اهتماماتهم الشخصية مثلاً وحتى بعدها، وشكرهم عند مشاركتهم برأيهم باستخدام الاسم، واستخدام لغة الجسد بطريقة تشعرهم بانتباهك لهم واهتمامك بما يقولونه.

- تشجيع المشاركين على المشاركة بالنقاش بشكل مباشر باستخدام أسئلة مفتوحة واتباعية (توضيحية لما تمت مشاركته) والصور او العبارات القصيرة في العرض التقديمي (بشكل عام اكتب العناوين والجمل الأساسية فقط في العروض التقديمية تجنب الكتابة الكثيرة) او من خلال تقسيمهم الى مجموعات عمل عند الحاجة، ويمكن أيضا تشجيع المشاركين الصامتين بطريقة تشعرهم بأهميتهم ومسؤوليتهم تجاه الجلسة ولا تضعهم في حرج في الوقت ذاته، من المناسب أيضا استشارة المجموعة في كل القرارات مهما كانت قصيرة مثلا إذا احتجت لدقائق إضافية للجلسة فاعمل بما يوافقون عليه فقط.

- حسن الاستماع والملاحظة للمجموعة من خلال:

- توزيع النظر على المكان والحاضرين مع التواصل العيني.
- لا تقم بافتراضات وتعمل على أساسها، فهي الطريقة التي يملأ بها الدماغ الفجوات في المعلومات، والميسر الناجح يدرك هذه المشكلة ويسأل المجموعة لملء هذه الفجوات، مثلا أن تفترض أن المجموعة يمكنها تحمل تمديد الجلسة لساعة إضافية.
- استمع فعلا وبصدق لما يقولونه ولا تتظاهر فقط بالاستماع كالاكتفاء بهز الرأس مثلا، وإذا لم يكن ما قاله أحدهم واضحا لك يمكنك السؤال بهل تقصد القول كذا وكذا؟ أو هل أفهمك صحيحا أن...؟

- قم بتلخيص النقاش والمرحلة التي وصل إليها عند كل مدة معينة حسب سير الحوار، وخصوصا قبل الانتقال الى موضوع جديد.

قم بالتدوين أو عين شخصا لهذه المهمة، واستخلص النتائج لعرضها في آخر الجلسة او بداية الجلسة القادمة إن وجدت.

- إرشاد وتوجيه المجموعة

- تابع الوقت واستخدمه باستمرار دون النظر كثيرا الى ساعتك فهذا قد يعطي رسالة بلغة الجسد أنك تريد الانتهاء من الجلسة، وإذا لم تكن قادرا على ذلك فيمكنك طلب تطوع أحد المشاركين لمتابعة ومراقبة الوقت مع إعطائه الحق بالتكلم خارج قواعد التكلم عند الوصول الى الوقت.

- ذكّر المشاركين بهدف الجلسة وموضوعها عندما ترى ذلك ضروريا، ويمكن التذكير بجدول العمل أيضا وأعدهم إليه إذا ابتعدوا عنه او عن الموضوع.

- إذا كان الحوار عن حلول المشكلة فاسأل عن الحلول قصيرة وطويلة الأمد والمحطات الرئيسة لإنجاز المهمة، حفزهم وشجع تفكيرهم بالسؤال عن خطة ب وج.

- ذكرهم بمفاهيم مهمة تمس جوهر عمل الفريق مثل أخذ المبادرة، التفكير خارج الصندوق، الفاعلية

- التأكد من التوصل الى قرارات ذات قيمة ونوعية تلتزم بالمواعيد المحددة، وتتفق مع المعايير المحددة من المجموعة في اتخاذ القرارات كالتشاركية والشفافية، واستطلع آراء الكل على القرار قبل تثبيته.
- تجنب الصراعات داخل الجلسة وتعامل معها بشكل بناء عندما تحدث بمشاركة الجميع وبالتذكير بهدف الجلسة وأهميتها.

أما دور الميسر عند الختام فيكون:

- تحديد الخطوات القادمة كالجلسات الأخرى او الاتفاق على الحلول المقترحة وغيرها.
- اختتام الاجتماع على نهاية جيدة بالتذكير بأهم ما حصل في الاجتماع مع الإشارة الى تحول الاختلاف الى تفهم وذكر تحسن العلاقات داخل المجموعة، بالإضافة الى التوصل الى أهداف الحوار.
- تقييم الاجتماع بمشاركة الجميع.

4. بعض تحديات تيسير الحوار

التحدى	طريقة التعامل معه
عدم الالتزام بوقت البداية للجلسة	<p>إبدأ في الوقت الذي ذكرت فيه أنك ستبدأ، لا تؤجل البدء لأن ذلك يفاقم المشكلة ويمثل عدم احترام لمن حضر على الوقت، ومن المهم تذكير كل الحضور إنك بدأت في الوقت المحدد وستستمر على هذا، وإذا كان هناك مرونة لتغيير وقت بدء الجلسة وأغلب المشاركين لم يحضروا على الوقت فيمكنك مناقشة هذا أولاً مع المنظمين ثم اطرحه للنقاش في المجموعة حيث يمكن أن يكون السبب التزامات أخرى أو وقت ذروة السير والازدحام، ولذلك في مهمة المنظمين أولاً يتم تحديد وقت مناسب للجميع.</p>
المحادثات الجانبية	<p>الأحاديث الجانبية مهمة جداً فهي تعرقل التواصل داخل المجموعة، ويمكن أن تكون:</p> <ul style="list-style-type: none"> - محاولة الحصول على توضيح، وهنا يمكن أن يكون السؤال مهماً لكل المجموعة، أو أن النقطة التي طرحتها لم تكن واضحة للجميع وهذا ما يستدعي التوضيح. - أحاديث غير ذات علاقة، وهذا يعني أنك فقدت انتباه جزء من الحضور. - إن صراعاً يتطور داخل المجموعة بسبب بعض التدخلات المزعجة لأطراف أخرى وهذا يتطلب تدخلاً منك لمعالجته. <p>من المهم أن تطلب باحترام وبطريقة لا تخرج من يتحدثون جانبياً أن يشاركوا ما يشغلهم وعلى أساسه يمكن أن تقرر مع المجموعة لرفع مستوى مسؤولية الجميع تجاه الجلسة.</p>

<p>التركيز على محتكر النقاش والتعامل معه مباشرة قد يفاقم المشكلة، الحل يكمن بالاهتمام بالآخرين وتحفيزهم على المشاركة، وإذا استمر الوضع يمكنك تقسيم المشاركين الى مجموعات مع وضع قيادة المجموعات عن غير محتكري النقاش.</p> <p>من الضروري فهم أن أنماط القوة والعلاقات داخل المجموعة تشير غالبا نحو محتكر النقاش، فصاحب العمر الأعلى او المنصب الحكومي او الشهادة الاكاديمية يميل غالبا الى احتكار النقاش.</p>	<p>احتكار النقاش من شخص أو أكثر</p>
<p>أحيانا الناس يعيدون ما قالوه لشعورهم بأن الطرف الآخر لم يسمعهم، بهذه الحالة حاول أن تشعرهم أنك سمعتهم من خلال تلخيص ما قالوا.</p>	<p>التكرار والإعادة</p>
<p>التهجم اللفظي وإطلاق الأحكام والالتهامات بين المشاركين من أهم ما يهدد عملية الحوار ويمكن أن يقوضها ويفاقم المشكلة، ويشير عادة الى سوء التحضير بجمع المشاركين قبل أن يكونوا جاهزين لذلك ويمكن أن يحدث حتى مع التحضير الجيد خصوصا في المواضيع الصعبة.</p> <p>إذا حدث ذلك أثناء الجلسة فيمكن أن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - فهم سببه وحاجة المتهجم ومصالحته منه، مع عدم مساندة اي جانب حيث يمكن أن يظهر هذا متحيزا. - التحدث عن هذه المشكلة مباشرة وعدم تجنبها فهذا قد يؤدي الى تفاقمها، والمطالبة بالاعتذار إذا كانت المداخلة تنطوي على إهانة شخصية مع التذكير بخطورة هذا التدخل على المجموعة كلها وليس الشخص المستهدف فقط. - التذكير بالاحترام المتبادل، وأن تركز المداخلات على المشكلة وتجنب التعميمات او الاحكام. - إذا صار الجو متوترا في الجلسة يمكن أخذ استراحة قصيرة والعودة بعدها. - إذا خرج عن السيطرة فيمكن إنهاء الجلسة وتحديد موعد لجلسات تحضيرية مع الجانبين على حدة، ثم الدعوة الى جلسات جديدة. 	<p>التهجم اللفظي</p>

<p>قسم الحضور الى مجموعات وأعطِ تمارين فيها مشاركة من الجميع مع فسح المجال لتقديم ومناقشة نتائج المجموعات أمام كل الحضور، حيث قد يشعر البعض بعدم الاحترام لجهودهم إذا لم يأخذوا الفرصة لتقديمها. أيضا مشاركة بعض القصص ذات العلاقة والخبرات وسط الشرح النظري عن موضوع الحوار مفيدة في إدامة تركيز الحاضرين.</p>	<p>الصمت وعدم التفاعل</p>
<p>هذه إشارة أن الحضور أصبحوا متعبين، خذ استراحة ولو لخمس دقائق وبموافقة المجموعة أو أجر تغييرا في الأماكن إذا كان ذلك سهلا، وقد تكون التمارين التنشيطية مفيدة، ولكن تأكد من عدم استخدامها باستمرار حيث يمكن أن تقلل اهتمام المجموعة بموضوع الحوار، ويصيرون أكثر ميلا نحو المشاركات غير الجدية.</p>	<p>بعض الأعضاء غير مركزين وأصبحوا يضيعون الوقت</p>
<p>المشكلة هنا أن المشاركين لا يشعرون أن البيئة آمنة للمشاركة الحقيقية ولذلك يجب معرفة السبب والتعامل معه، فقد يكون هذا طبيعيا عند بدايات الجلسة ويمكن تجاوزه من خلال وضع قواعد الجلسة المناسبة، أما إذا استمر فيجب مراجعة تفاوت القوى داخل المجموعة وإيمانهم بالعملية وأهميتها، وقد تكون الأسئلة التتابعية مفيدة في هذه الحالة بعدم الاكتفاء بالمداخلات بشكلها الحالي وتحليلها الى عناصرها والسؤال عن كل عنصر.</p>	<p>المداخلات غير مهمة او الرسمية جدا</p>
<p>من الطبيعي ألا يتم التوصل الى إجماع في الجلسات الحوارية ولا اتفاق، أما إذا كان الاتفاق ضروريا فيمكن الاعتماد على طرق أخذ القرار المناسبة كالتصويت وغيرها، أما إذا كان الوقت يسمح بنقاش أطول فيمكن أخذ موافقة المجموعة على زيادة مدة الجلسة، او تحديد موعد لجلسة متابعة أو أكثر.</p>	<p>عدم القدرة على التوصل لإجماع</p>

الجدول 6 طرق التعامل مع تحديات تيسير الحوار

ولمتابعة هذه التحديات وتجاوزها من المهم أن يتابع الميسر ما يلي:

- من يتحدث؟ ما المدة؟ كم مرة؟
- من الذي ينظر إليه الناس عندما يتحدثون؟ كل المجموعة؟ شخص واحد؟ على الأرض؟
- كيف يتحدث الناس؟ ما هي نبرة الصوت؟
- من يتحدث بعد من؟ أي تقارب بين شخصين أو أكثر؟
- من يقاطع؟ هل يقاطعون نفس الشخص باستمرار؟
- ما هي الإيماءات المستخدمة؟
- كيف يجلس الناس؟ هل من يعرفون بعض يجلسون الى جنب بعض؟
- أي تثنؤب، هز رجل واحدة باستمرار، لعب بالقلم او بالأصابع، النظر الى النوافذ والجدران، او استخدام الهاتف؟

الحوار في المشاركة المجتمعية

يقدم هذا الفصل مفهوم المشاركة المجتمعية باعتبارها منهجية للعمل المشترك بين افراد المجتمع المحلي وممثلهم في مؤسسات الدولة ودور الحوار فيها، ويعطي اعتبارات للميسرين والمشاركين وأصحاب القرار للوصول الى نتائج افضل باستخدام الحوار والتيسير.

1. مفهوم المشاركة المجتمعية وأهميته:

هي مشاركة أفراد المجتمع المحلي في الشأن العام حول قضايا تؤثر على حياتهم بالتواصل مع صناع القرار الحكوميين ومشاركة الآراء المختلفة بشكل مباشر بالحوار او الاجتماعات مثلا او غير مباشر عبر حملات المدافعة بهدف الاستفادة القصوى للمجتمع من حلول المشاكل المجتمعية، وهي تقوم على مبدأ الديمقراطية الأساس بمشاركة الناس في الدولة وسياساتها وبرامجها، وتتخذ هذه المشاركة عدة أشكال:

- المشاركة السلبية: تخبر الحكومة الناس بما سيحدث او ما حدث فعلا فقط دون أخذ آرائهم، فهي تواصل باتجاه واحد من الحكومة ومؤسسات الدولة الى الناس فقط.
- مشاركة المعلومات: عندما يقوم الناس بالإجابة عن استبيانات او استطلاعات حكومية لبحث حول قضية ما، ويبني على نتيجة البحث سياسة او برنامج ما، وهي تواصل باتجاه واحد أيضا.
- الاستشارات المحلية: يستشير صناع القرار الناس حول قضية ما ويمكن أن يغير صناع القرار رأيهم بناءً على آراء الناس التي حصلوا عليها، ولكن لا يشركونهم فعليا في صنع القرار.
- المشاركة الوظيفية: عندما ينشئ الناس مجموعات عمل لإنجاز مهمات محددة بالمشاركة مع الحكومة المحلية مثلا بعد الاتفاق على حل معين، كتشجير الناس لجوانب الطريق بعد إعادة إعمارها من البلدية.

- المشاركة التفاعلية: ويشترك فيها الناس مع حكوماتهم في تحديد المشكلة وتحليلها انطلاقا من مسؤوليتهم الفردية تجاه مجتمعاتهم، كاقترح الحلول وتطويرها والاتفاق عليها، وإنشاء المؤسسات المجتمعية كمنظمات المجتمع المدني والمجموعات التطوعية.

فالحوار هو إحدى الأدوات المهمة للوصول الى المشاركة التفاعلية للمجتمع في صنع السياسات المحلية والمشاركة في حل المشاكل المجتمعية بشكل فعلي، وشمول الناس في عملية صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم مهمة للوصول الى حلول مستدامة، وتتضمن أيضا تشارك المسؤولية، فعندما تقرر مؤسسات الدولة لوحدها فإنها الوحيدة التي تلام من الناس وتزيد التحديات لتنفيذ المشروع، وهذا يشعرهم بالانفصال عن الدولة وزيادة عدم الرضا وبالتالي سيسعى الناس لإسماع صوتهم بطرق تؤثر على مسير حياتهم اليومية كالمظاهرات والاعتصامات وسير العمل في المؤسسات الحكومية أيضا، والأهم هنا أن الحلول المجتمعية بهذه الطريقة تستجيب للحاجات الفعلية للناس بالطريقة التي يقدم فيها الناس حاجاتهم تختلف غالبا عن الطريقة التي يرى بها صنّاع القرار هذه الحاجات، وبذلك يزيد من ثقة الناس في المؤسسات الحكومية ويعيد مصداقيتها وشرعيتها.

تعطي مشاركة الناس أيضا خيارات إضافية لصنّاع القرار ربما لم يتنبهوا إليها من خلال تبادل مفتوح حول الأهداف والمعلومات والأفكار، وهذا يمكن أن يجعل أصوات المجموعات المهمشة والضعيفة مسموعا وبيّن كيف تؤثر عليهم

المشاريع المختلفة، مثال ذلك إذا استشارت المؤسسات الصحية الناس عن التسجيل الالكتروني للحصول على الخدمات الصحية وأجاب أغلبهم بالإيجاب، فتقرر هذه المؤسسات شمول الناس بهذا النظام وتطلب التسجيل لذلك، ولكن هناك أفراد ومجموعات ليس لديهم مستنداتهم الأساسية كالبطاقة التعريفية لم يؤخذ رأيهم بهذه النقطة فيمنعهم هذا من الوصول الى الخدمات الصحية المناسبة، وتزيد المشاركة المجتمعية من التماسك المجتمعي فبالإضافة الى تحسين العلاقات، يدرك الناس أهمية العمل سوية بالتشارك مع بعضهم ومع مؤسسات الدولة.

يشجع الحوار على المشاركة ويحاول إدماج المستويات الثلاثة لهرم ليدراخ (المستوى المحلي، القيادات الوسطية، والقيادات العليا) في عملية المشاركة المجتمعية التفاعلية، حيث يشترك الناس مع ممثلين عن مؤسسات الدولة المعنية في تحديد القضية المهمة لهم، وتحليلها سوية، ثم بناء حلول مناسبة وتنفيذها، مع عمليات استشارة مستمرة على مدى هذه الخطوات التي تأخذ فيها القيادة المحلية دورا مهما كالناشطين والناشطات والاعلاميين الذين يأخذون المبادرة لإيصال الصوت الحقيقي والمتنوع للناس بالمشاركة المباشرة، ومهمة الدولة توفير الآليات المناسبة للمشاركة المجتمعية.

2. مراحل الحوار للمشاركة المجتمعية

تشمل المرحلة الأولى التحضير للمشاركة المجتمعية، وتتضمن:

- اختيار قضية مجتمعية للعمل عليها نتيجة لبحث او استبيان ثم تحليلها أولياً وتحديد الأطراف المعنية.
 - بناء قدرات ممثلي مؤسسات الدولة وصناع القرار ذوي العلاقة بالقضية المحددة في الاستماع وفهم وتحليل المشاكل المجتمعية، واستشارة مجتمعاتهم بالإضافة الى مهارات التواصل والحوار الأساسية.
 - اختيار واعداد مجموعة من الميسرين والميسرات لتيسير الحوار بتزويدهم بالقدرات الأساسية لفهم وتحليل الصراع والمشاكل المجتمعية وتحليل الأطراف المعنية والتواصل والحوار وتيسير الجلسات الحوارية.
 - اختيار المشاركين من المجتمع المحلي بالاعتماد على معايير تضمن مشاركة وتمثيل المجموعات المختلفة وأطراف القضية والمتأثرين بها، بناءً على معايير تضمن التنوع والتشاركية وشمول الفئات الضعيفة والمهمشة.
 - اجراء عدد مناسب من الجلسات الحوارية التحضيرية لأفراد المجتمع وحدهم دون مشاركة أصحاب القرار، لتحليل المشكلة المجتمعية التي يعملون عليها ووضع حلول مقترحة لتقديمها الى أصحاب القرار عند بدء الحوار الفعلي.
- فيما تكون المرحلة الثانية هي تنفيذ الحوارات الفعلية بين الناس وأصحاب القرار التي تتضمن:

- إجراء جلسة حوارية تجمع الناس بممثلي المؤسسات الحكومية المعنية الذين تم اختيارهم لتقديم القضايا التي نتجت من الجلسات الحوارية التحضيرية وحلولها المقترحة و ثم مناقشتها.
- تتم المتابعة إما بجلسات حوارية تشاركية أخرى لصياغة الحلول النهائية و خطة العمل لتنفيذها او بالاعتماد أيضا على أدوات أخرى كالمفاوضات، و حملات المدافعة، و التحشيد، و الاجتماعات، و غيرها.
- من المهم أيضا عرض الحلول و خطة العمل للمناقشة قبل البدء بتنفيذها، فهذا قد يبين بعض النقاط العمياء فيها و يمكن أن يجلب خبرات و آراء إضافية قد تساعد في تجنب او تجاوز بعض التحديات المتوقعة.
- أما المرحلة الأخيرة فتتضمن متابعة و تقييم الحلول المنفذة و وضع الدروس المستفادة، و تتضمن:
- إجراء جلسات حوارية لمناقشة تقدم تنفيذ الحلول المتفق عليها و مستوى المشاركة التفاعلية للناس فيها بمقارنتها بأهدافها و الإطار الزمني لها و المتحقق فعليا منها و مستوى رضا المجتمع المعني، و التي قد تقود الى تعديلات او تحسينات او حتى إنهاء التنفيذ بالاعتماد على نتيجة هذه الحوارات.
- بعد انتهاء تنفيذ الحل المتفق عليه، من المهم تنظيم جلسات حوارية للتقييم الكلي و إعادة تحليل المشكلة للتأكد من أنها قد تم حلها، و سلوكها لأي من السيناريوهات الثلاثة المذكورة في الفصل الأول.

ومما سبق نعرف أن الحوار ليس الأداة المناسبة للاتفاق على حلول المشاكل المجتمعية وصيغة مشاركة الناس فيها، ولكنها أساسية في فهم وتحليل المشكلة والوصول إلى فهم مشترك لها، ومناقشة الحلول المقترحة وسماع الآراء والخبرات المختلفة عن كل واحد منها، وهذا الفهم المشترك يهيئ الأرضية لاتفاق عملي وفعال بين الناس وصناع القرار من خلال أدوات أخرى كالتفاوض.

3. الحوار مع ممثلي مؤسسات الدولة:

بعض الاعتبارات لميسري الجلسات الحوارية والمشاركين:

- وقت أصحاب القرار عادة محدود لذلك فالجلسات الحوارية معهم تكون ذات وقت مناسب لهم ولاحتياجات المشاركين، فلا تتوقع من مدير عام لدائرة أن يحضر لمدة يوم كامل من التاسعة صباحا الى الخامسة عصرا، فهناك التزامات إدارية واجتماعية تتطلب منه الاهتمام، وكذلك التوقيت مهم أيضا فجلسة حوارية بحضور هذا المدير العام ستضمن حضوره إذا كان في يوم عطلة، وكذلك تجنب أيام الاجتماعات الرسمية المجدولة، مثلا جلسة لمجلس النواب إذا كان أحد المدعويين من أعضائه.
- عادة يعطي أصحاب القرار الاهتمام والتركيز في بداية الجلسة الذي يمكن ان يتصاعد إذا تم تقديم محتوى مهم لهم

وذو صلة، وتم تقديمه بطريقة جاذبة، ولكنه قد ينتهي بسرعة إذا كان الموضوع ليس ضمن اختصاصهم او تم تقديمه بطريقة غير مناسبة، توقع أيضا أن يكون لصاحب القرار ارتباطات أخرى اثناء وقت الجلسة تظهر بشكل الرد على الهاتف مثلا، لذلك يجب توضيح هذه التفاصيل مسبقا والاتفاق عليها وكذلك التحضير الجيد لما سيتم تقديمه وطريقة بدء الميسر للجلسة.

- من المهم أن يكون واضحا نوع الدعم والمشاركة الذي نطلبه من صاحب القرار والذي يجب أن يكون ذا صلة واضحة بموقعه.

- حضور صاحب القرار إلى الجلسة يجلب معه عادة التوتر إلى المشاركين، ولذلك من المفيد تذكير الحاضرين ان المسؤول جزء من المجتمع، وتظهر بعض الصور النمطية والأحكام المسبقة والاتهامات أثناء المداخلات المختلفة إمّا بصورة مباشرة أو بشكل رسائل مبطنة، وهذا قد يدفع صاحب القرار الى أخذ موقف دفاعي وينشغل بنفي التهم عن نفسه وينسى التركيز على قضية النقاش وقد نخسر حضوره إلى جلسات قادمة، لذلك فإن الاعداد الجيد للمشاركين وأصحاب القرار كل على حدة مهمة، والتنبيه بمبادئ الحوار وهدف الجلسة عند بدايتها مهم للميسر، بالإضافة الى أساليب التعامل مع هذه التحديات إن حصلت التي تم ذكرها في الفصل السابق.

- طريقة التقديم والتعارف يجب أن تكون رسمية، وهذا يتضمن أن يقدم الميسر نفسه بطريقة رسمية من خلال ملابسه

مثلا واللغة التي يستخدمها، والتعارف يجب أن يراعي حضور أصحاب القرار فلا يمكن تنفيذ ألعاب كسر الجليد حسب الثقافة المحلية، ويجب الاهتمام بأن التعارف لا يأخذ وقتا طويلا، ومن المناسب عادة أن يقدم الميسر أصحاب القرار الحاضرين، أما المشاركون فيقدمون أنفسهم قبل بداية كل مشاركة لحفظ الوقت ولتعريف أصحاب القرار بمن يتكلم معهم خصوصا في الجلسات القصيرة.

- على الميسر مراعاة البروتوكول في التقديم وإفساح المجال في الحديث، فمثلا قد يعتبر غير لائق إن قدمت مدير قسم في دائرة معينة قبل مدير عام، أو عضو مجلس نواب مثلا، ومن المهم مناداته أصحاب القرار بألقابهم العلمية أو رتبهم العسكرية مثلا فهذا يعطي طابعا بالاحترام والودية.
- على الميسر تقديم توقعات واقعية للجلسة عند بدايتها، وذلك بعد إجراء حوار لأخذ توقعات الحاضرين في الجلسات التحضيرية.

بعض الاعتبارات لصناع القرار المشاركين في الجلسات الحوارية:

- إدارة التوقعات، يجب أن تكون الأهداف المذكورة بوضوح منذ البداية، وكذلك تعريف النجاح لتجنب تعب الحوار والتوقعات غير الملباة بين الناس بسبب مناقشة قضايا غير ذات أهمية للناس.
- المرونة والتكيف مع السياقات المختلفة وثقافات الناس، يجب مراعاة الفروق الثقافية والعرقية أو الدينية واللغوية عند نشوتها، لأنها قد تنهي الحوار وتنتهي بمشكلة أعمق مما بدأ الحوار عليه.

- زيادة إحساس الملكية، فبينما يشارك صاحب القرار مسؤوليته مع الناس، ولا يتوقع من الناس قبول هذه المشاركة إذا لم يشعروا أن العملية هي لهم فشعورهم أن الحوار مفروض من جهة عليا أو خارجية، أو أن صاحب القرار أعلى منهم قد يجعل مشاركتهم سطحية في الحوار، ويتيح إعطاء الإحساس بالملكية سماع الأصوات المختلفة وأن يشعر أصحاب القرار بمسؤولية أكبر عن النتائج التي تم التوصل إليها.
- الإعداد الجيد، إن عملية الحوار هي نتيجة التحضير الدقيق للتوصل إلى الشروط اللازمة لإجراء حوار مفيد وموائم للمجال ومن الضروري التأكد من أن الجهات المعنية على استعداد للمشاركة الحقيقية في هذه العملية.
- السماح بالشفافية، دعوة المراقبين الخارجيين كالصحفيين للمشاركة إن كان مناسباً للموضوع والمشاركين، وهذا يساعد على بناء الثقة وخلق الشعور بالشمول والشفافية.

أدوات عملية لتيسير الحوار

يقدم هذا الفصل أدوات يمكن استخدامها وتكييفها حسب طبيعة الحوار والمشاركين فيه، وتنطلق من تقييم ذاتي للميسر حسب الجلسة الحوارية التي ينوي تيسيرها، ثم نماذج للتحضير للجلسات الحوارية، وطرق وأدوات لتوزيع المشاركين للوصول الى اهداف مختلفة اثناء مراحل الحوار.

1. هل أنا الميسّر المناسب لهذه الجلسة الحوارية؟

بالعودة الى حدود الميسّر التي يجب أن ينتبه إليها، يمكن للميسر أن يقيم نفسه إذا كان مناسباً لجلسة حوارية معينة بالاعتماد على هذا النموذج، ولا تمثل هذه الأسئلة النقاط الواجب توفرها في الميسر ولا تعني إن الشخص الذي يحصل على إجابات (لا) عالية هو ميسر سيء، بل هي نقاط تساعد عملية الاستكشاف الذاتي، والتحقق من الكيفية التي يتعامل بها الميسر مع التحديات التي قد تنتج من هذه النقاط في الجلسة بالإضافة الى عملية التحضير والإعداد، فهذا التقييم الذاتي للميسر مرتبط بموضوع الجلسة والحاضرين فيها، ولذلك لا يعطي نتيجة مطلقة عن الميسر، بل نسبية لمراجعتها مع كل جلسة جديدة.

الموضوع:			
الوقت، من:		الى:	
المكان:			
عدد المشاركين المتوقع في الجلسة:			
وصف المشاركين: (مثلاً شباب وشابات، ناشطين وناشطات، أصحاب قرار، عسكريين، أكاديميين...)			
السؤال: هل...؟			
لا	ربما	نعم	
X	X	X	

الحدود الجسدية			
			يمكنني الوقوف طول مدة الجلسة
			يمكنني التحرك بحرية في القاعة
			صوتي بالعلو الكافي ليسمه آخر شخص في القاعة
			صوتي واضح لآخر شخص في القاعة (يمكن فهمه)
			صحتي العامة جيدة وليس لدي مشاكل
			يمكنني النطق بصورة صحيحة ودون مشاكل
			التواصل العيني مع المشاركين سهل علي
			يمكنني توزيع انتباهي للجميع بشكل دوري
			لدي المعرفة الكافية بلغة الجسد
			لدي المهارات الكافية في لغة الجسد
			قدراتي السمعية مناسبة (حتى لو كان باستخدام الوسائل الضرورية)
			يمكنني الرؤية بدون صعوبة (حتى لو كان باستخدام الوسائل الضرورية)
			خط يدي واضح ويمكن قراءته
			يمكنني ارتداء الملابس المناسبة لتوقعات المشاركين (رسمية خصوصا)
			تسريحة شعري مناسبة لثقافة المشاركين
			مظهري العام مناسب لثقافة المشاركين

			مكان الجلسة آمن لي
			مجموع جزء الحدود الجسدية
			الحدود العائلية (تشمل العائلة والزوج والعشيرة)
			يعطيني اسم عائلتي حضوراً أقوى في الجلسة
			إسم عائلتي لا يقلل من حضورى في الجلسة
			لا يوجد شخص من عائلتي في الجلسة
			نتيجة الحوار لا يمكن أن تؤثر على عائلتي (سلباً أو إيجاباً)
			لا يوجد شخص أحبه أو أكرهه في الجلسة
			أفضل إعطاء مساحة أكبر لجنس معين على حساب الآخر (ذكور أو إناث)
			مجموع جزء الحدود العائلية
			الحدود العاطفية والنفسية
			ليس لدي صدمة نفسية حالية أو سابقة تتعلق بموضوع الجلسة
			ليس لدي مشاعر قوية بالضد من موضوع الجلسة. (كالغضب مثلاً)
			لا تثير الآراء المختلفة عن آرائى رغبتى بالدفاع عنها
			أنا أحب موضوع الجلسة
			لا يؤثر انتمائى الطائفي ولا العرقي على موقفي من موضوع الجلسة
			ليس لدى ذكريات سيئة مرتبطة بموضوع الجلسة

			ليس لدى علاقة متوترة مع أحد المشاركين أو أكثر
			ليس لدى ردود فعل قوية عن التفاعل مع الآخرين. (كالغضب أو العصبية)
			الوقوف أمام جمهور لا يوترني
			تيسير الجلسة يزيد من ثقتي بنفسي
			مجموع جزء الحدود العاطفية والنفسية
			الحدود الفكرية
			آرائي السياسية لا تؤثر على الجلسة
			انتمائي السياسي لا يتعارض مع انتماء الحاضرين
			انتمائي السياسي لا يتعارض مع موضوع الجلسة
			أيديولوجياتي لا تتعارض مع موضوع الجلسة
			لا تتعارض قيمي الدينية مع موضوع الجلسة
			لدي معرفة حقيقية بحدودي السابقة (الجسدية، العائلية والعاطفية)
			أؤمن بأهمية دور الميسر في الحوار
			لدي معرفة جيدة بدور الميسر في الجلسة الحوارية
			لدي مهارات تيسير مناسبة للجلسة
			مجموع جزء الحدود العاطفية والنفسية
			المجموع الكلي

بعد تحديد الخيار أمام كل نقطة:

- إذا كان عدد الـ (نعم) أكبر من مجموع الـ (لا وربما) معا، فهذا مؤشر أنك ميسر مناسب لهذه الجلسة، ومهم أن تراجع النقاط التي أجبّت عنها بـ (لا) لتحدد كيف بالضبط ستعامل معها، وكيف تتأكد من أن الـ (ربما) هي (نعم) أو (لا) لتقرر كيف تتعامل معها.
- إذا كان مجموع الـ (لا وربما) أكبر من عدد الـ (نعم)، فهذا مؤشر لتجنب تيسير هذه الجلسة.

2. وضع خطة الجلسة الحوارية

الاعداد الجيد للجلسة الحوارية يتضمن وضع الميسر خطة مكتوبة لعملية الحوار التي سيسرها، وهذا يتضمن التفاصيل الدقيقة التالية بالإضافة الى الاحتمالات:

- الموضوع الذي ستم مناقشته، ويمكن وضع بدائل واحتمالات له.
- الوقت المخطط أخذه لمناقشة الموضوع، وهو من أكثر الأجزاء التي تتعرض للتغيير أثناء الحوار فقد تأخذ بعض المواضيع وقتا أكبر أو أقل من المخطط، وهذا يستدعي وجود خيارات بديلة.
- أدوار فريق العمل بضمنه الميسرين ومدون الملاحظات، ومن يتابع الوقت، وغيرهم.

- ترتيب الجلسات الحوارية على عدد أيام العمل وأوقاتها.

مثال لخطة عمل جلسة حوارية:

اليوم	الجلسة	الموضوع	الوقت	الأدوار	الأدوات المستخدمة
1	1	افتتاح ومقدمة (مقدمة عامة عن المشروع وتقديم الميسرين وتسليم الورشة لهم)	10 د	منسق الجهة المنظمة	جلسة عامة
1	1	التعارف	20 د	نور: التيسير قبس: مساعدة ليث: متابعة الوقت	دائرة الحلفاء
1	1	ما اهم مشاكل الخدمات في حيننا السكني؟	30 د	قبس: التيسير نور: التدوين ليث: متابعة الوقت	عصف ذهني
1	1	تحديد أهم ثلاثة مشاكل	30 د	قبس: التيسير نور: التدوين ليث: متابعة الوقت	تصويت
		استراحة			

1	2	تحليل اهم أربعة مشاكل	45 د	قيس: مجموعة 1 نور: مجموعة 2 ليث: مجموعة 3	3 مجموعات عمل
1	2	تقديم نتائج التحليل	30 د	ليث: التيسير التدوين نور: متابعة الوقت	جلسة عامة

الرسالة الجوهرية

- من الأدوات المفيدة للتحضير للحوار خصوصاً بحضور أصحاب قرار يمكنهم المشاركة لوقت محدود فقط، حيث يقدم لهم الميسر أو أحد المشاركين موضوع الحوار بطريقة موجزة وبشكل مختصر ويعطي صورة كاملة لكسب انتباههم وإيصال الرسالة الأهم التي يريد المشاركون إيصالها إلى أصحاب القرار، وتتضمن الرسالة الجوهرية أربعة عناصر:
- عبارة المشكلة: وصف دقيق وواضح لطبيعة المشكلة بعد استخدام أدوات التحليل والاتفاق بين المشاركين للوصول إلى صيغة نهائية، مثلاً «النساء والأطفال يعانون من العنف الأسري في العراق، وفي الوقت ذاته تشريع قانون مناهضة العنف الأسري معطل في مجلس النواب العراقي»
 - معلومات واقعية لتوضيح عبارة المشكلة السابقة مع مصادرها، مثلاً «وجد مسح صحة الأسرة العراقية للفترة 2006/7

أن واحدة من كل خمس نساء عراقيات تتعرض للعنف الأسري الجسدي. كما وجدت دراسة أجرتها وزارة التخطيط عام 2012 أن 36% على الأقل من النساء المتزوجات تحدثن عن تعرضهن لشكل من أشكال الأذى النفسي من أزواجهن، و23% للإساءة اللفظية، و6% للعنف الجسدي، و9% للعنف الجنسي، أيضا مشروع قانون مناهضة العنف الاسري في مجلس النواب منذ 2013 ولم يتم اقراره»

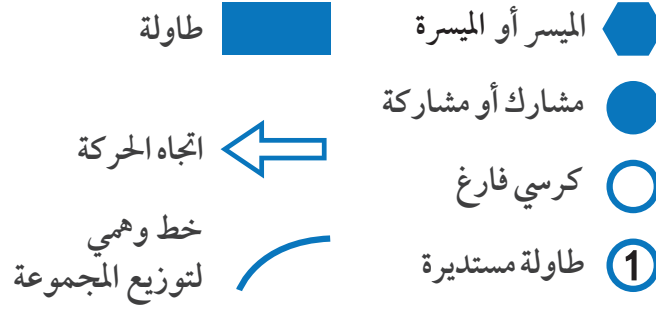
- قصة حقيقية لدعم عبارة المشكلة والمعلومات الواقعية ولتضيف بعدا إنسانيا لهم، مثلا «قام زوج بتهشيم وجه زوجته بسبب خلاف عائلي، ما استدعى نقلها إلى مستشفى الجملة العصبية في بغداد، وما زالت ترقد هناك منذ أيام، عندما كانت الضحية تُنصح بترك زوجها كانت تقول إن لا ملجأ لها سوى بيتها وطفليها، ولن يحميها قانون، لذا ستتحمل عنف زوجها إلى الأبد» ومهم ذكر مصدر هذه القصة أيضا وتجنب اختلاقها.
- الحل المقترح الذي نتج عن عملية الحوار بين المشاركين لتقديمه الى أصحاب القرار ويجب أن يكون واضحا وعمليا وقابلا للتطبيق وضمن صلاحياتهم، مثلا «وضع قانون مناهضة العنف الأسري في جدول اعمال جلسات مجلس النواب العراقي القادمة والتصويت عليه لإقراره بصورة عاجلة»



الشكل 10 مخطط الرسالة الجوهرية

3. أدوات الحوار

هذه مجموعة من الأدوات التي يمكن للميسر توظيفها أثناء المراحل المختلفة لعملية الحوار، بالاعتماد على القضية التي يتم مناقشتها وحجم المجموعة ونوع الحضور، وفيما يلي مفتاح لفهم الأشكال المختلفة للمجموعات عند استخدام أي من الأدوات:

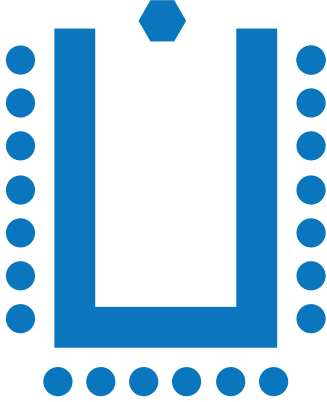


الشكل 11 مفتاح للأشكال في ادوات الحوار

العصف الذهني:

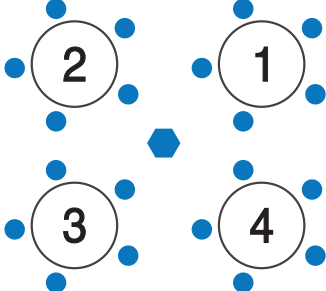
مفيدة لـ:	مناقشة موضوع معين أثناء الجلسة الحوارية بجمع آراء المشاركين عنه.
مناسبة لـ:	للمجموعات المتوسطة والصغيرة (5 - 30 مشاركا)
المدة الأفضل:	5 الى 30 دقيقة
الهدف	إفساح المجال لأكثر عدد من المشاركين لطرح آرائهم.

<p>1. يجلس المشاركون حول طاولات مرتبة على شكل حرف U ويقف الميسر عند الجزء المفتوح من الطاولة مقابلا كل الحاضرين.</p> <p>2. يطرح الميسر سؤالاً مفتوحاً ويطلب آراء الحاضرين كإجابة عنه، مثلاً «كيف تؤثر القضية س عليك؟» أو «كيف تشعر تجاه القضية س؟» ويمكن كتابته على اللوحة ليكون ظاهراً وواضحاً للجميع، ويفيد هذا أيضاً في تذكير المشاركين بالموضوع عند الخروج عنه.</p> <p>3. يأخذ الميسر إجابات الحاضرين بترتيب معين مثلاً بالاعتماد على أسبقية الرغبة بالتكلم، أو السير باتجاه معين، ومن المهم أن تكون قواعد إبداء الرغبة بالتكلم واضحة قبل بدء العملية مثلاً برفع اليد، أو وضع لوحة الاسم بشكل معين متفق عليه.</p> <p>4. يمكن طرح أسئلة متتابعة بالاعتماد على المدخلات التي حصلنا عليها.</p> <p>5. شكر كل شخص بعد مداخلته بذكر اسمه مثلاً «شكراً ريم» لذلك من المهم معرفة أسماء الحاضرين جميعاً قبل الجلسة، أو أثناء التعارف، ويمكن أيضاً الطلب من المشاركين تقديم اسمهم قبل مداخلتهم مثلاً «أنا ريم ورأيي أن...» إذا لم يكن التعارف ولوحات الأسماء كافية.</p> <p>6. تجنب التأييد أو الرفض للإجابات أو تقييمها، مثلاً «صح، ممتاز، خطأ...» فقط اشكر صاحب المداخلة، وإذا كان لديك تعليق يمكنك إبدائه بعد جمع كل الآراء، فالتأييد قد يعطي انطباعاً أن صاحب الإجابة أفضل من غيره، والرفض قد يمنع من المشاركة لاحقاً لتجنب الرفض.</p> <p>7. بعد جمع كل الآراء يمكنك شكر جميع المشاركين وتقديم تعليق شامل للبناء على الآراء التي تمت مشاركتها جميعاً، ويمكن أن تكون هذه لحظة مناسبة لاستخدام أداة جديدة أو تقديم سؤال جديد.</p>	<p>طريقة العمل:</p>
<p>يمكن أن تزيد هذه الأداة من فهم موضوع الحوار وتعطي المجال لآراء أو حلول جديدة، وتساعد في بناء ثقة المجموعة وقدرتهم في العمل سوية.</p>	<p>نقاط القوة</p>

<ul style="list-style-type: none"> - لا تعمل هذه الأداة عندما يكون أفراد المجموعة في حالة توتر أو غضب. - قد تنتج قائمة طويلة من الاحتمالات نتيجة للعصف الذهني وهذا قد يربك بعض المشاركين. - من الأفضل متابعة النقاش بعد انتهاء استخدام الأداة إذا كان ضرورياً، باستخدام أدوات أخرى كالمجموعات الصغيرة لتجنيب الحاضرين الملل والتعب من الجلوس لمدة طويلة. 	المحددات
	شكل المجموعة
<ul style="list-style-type: none"> - يمكن أن يكون هدف العملية إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلول لمشكلة ما قد تواجه عملية التيسير. - يمكن أن تستخدم هذه الأداة لنقاش مفتوح حول موضوع معين، وهنا يمكن زيادة الوقت. 	تغييرات ممكنة

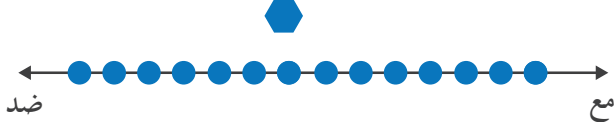
مجموعات العمل:

مفيدة لـ:	مناقشة موضوع معين بعمق أو أجزاء منه أثناء الحوار.
مناسبة لـ:	للمجموعات المتوسطة والكبيرة (أكثر من 15 شخص)
المدة الأفضل:	15 إلى 45 دقيقة
الهدف	إعطاء المساحة للمشاركين جميعاً لمناقشة قضية الحوار بعمق.
طريقة العمل:	<ol style="list-style-type: none"> 1. وزع المشاركين على عدد المجموعات، مثلاً إذا كان عدد الحاضرين 24 وتريد توزيعهم إلى أربع مجموعات، ستة أشخاص في المجموعة فيمكنك ترقيم المشاركين على عدد المجموعات، أي من واحد إلى أربعة، من المهم ان يعرف كل مشارك مجموعته فهذا يجنبك الضياع عند التوزيع الى مجموعات. 2. اذكر بشكل واضح الوقت الذي تحدده لمجموعات العمل، والموضوع الذي تناقشه كل مجموعة حيث يمكن ان تناقش كل المجموعات الموضوع ذاته او أجزاء منه، وإن كان هناك تقديم نتائج كل مجموعة للأخرين. 3. عين طاولة لكل مجموعة ليجتمعوا إليها وتأكد من توفر المواد اللازمة على كل طاولة، مثلاً أوراق وأقلام إذا كانت هناك حاجة لهم. 4. قم بجولات دورية على كل المجموعات للتأكد من سير النقاش بشكل جيد وإن كانت هاك استفسارات او توضيحات مطلوبة. 5. إذا احتاجت مجموعة او أكثر لوقت إضافي يمكنك إعطاء خمس دقائق، ويمكنك تجديدها ليكون المجموع عشر دقائق إضافية، ومن المفيد التخطيط لهذه الدقائق الإضافية مسبقاً. 6. من المهم أن تقدم كل مجموعة نتيجة عملها سوية إلى الآخرين فبدون هذا التقديم سيشعر الحاضرون أن عملهم في المجموعات غير مفيد، وهناك طريقتين: <ul style="list-style-type: none"> - إلى المجموعة العامة: يعود المشاركون الى الجلسة العامة وتقدم كل مجموعة نتائجها بالترتيب لهم، ويمكن فسح المجال لتعليقات من المجموعة العامة لكل مجموعة على حدة، وهذه العملية تحتاج الى وقت. - تقدم المجموعتان 1 و 2 نتائجهما وتعليقاتهما لبعض، وكذلك 3 و 4 لبعضهما، وهذا يختصر الوقت ويغطي المجال لتعليقات أعمق.

<p>نقاط القوة</p> <p>في المجموعات الصغيرة تكون حصة الفرد من وقت النقاش أكبر وبالتالي تتيح مناقشات أعمق وتعطي المساحة لمشاركة الجميع، أما تقديم النتائج للآخرين فتعطي إحساسا لأفراد المجموعة بأهمية عملهم وهذا يزيد ثقتهم ورغبتهم بالمشاركة.</p>	
<p>المحددات</p> <ul style="list-style-type: none"> - قد تعطي المجموعات الصغيرة قدرة أكبر لسيطرة فرد او أكثر على نقاشات المجموعة الصغيرة خصوصا عند غياب الميسر. - تميل عادة بعض المجموعات الصغيرة الى الانتهاء من عملها أسرع من البقية، وتتأخر أخرى وهذا يحتاج إلى جهد إضافي من الميسر لضبط سير النقاشات والوقت. - تحتاج الى زيارات دورية من الميسر لتوضيح بعض نقاط الخلاف للمجموعات الصغيرة وخصوصا التقنية واللوجستية منها، وإعادة التركيز الى موضوع الحوار. 	
<p>شكل المجموعة</p> 	

مدى الصراع

مفيدة:	بيان موقف أفراد المجموعة من موضوع خلافي أثناء الحوار، وكسر الجمود داخل المجموعة.
مناسبة لـ:	للمجموعات المتوسطة والصغيرة (5 - 30 مشاركا)
المدة الأفضل:	10 الى 20 دقيقة
الهدف	الحصول على موقف المجموعة حول موضوع النقاش بسرعة.
طريقة العمل:	<ol style="list-style-type: none"> 1. حدد خطا مستقيما في قاعة الحوار (يمكن أن يكون وهميا او مرسوما) وحدد إحدى نهايتيه لتكون لمن هم بقوة مع فكرة معينة في موضوع النقاش، والجهة الأخرى لمن هم بقوة ضد الفكرة نفسها، اما الوسط فيكون للمحايدين. 2. شجع المشاركين للوقوف على طول الخط، واذكر بوضوح أن النهايتين هي لمن موقفه بالضد تماما او كليا مع الفكرة، عند عدم التذكير بهذا بوضوح يمكن أن تنتهي بمجموعة عند كل نهاية للخط. 3. بعد وقوف الأشخاص في أماكنهم أطلب من المشاركين بالترتيب أن يوضحوا لماذا اتخذوا موقفهم، وبعدها يمكنك ان تطلب منهم ان يغيروا أماكن وقوفهم على الخط اذا تغير موقفهم بعد سماعهم للمشاركين الآخرين. 4. هذه الأداة أيضا مفيدة لربطها او توضيح نموذج البصلة لتحليل الصراع (المواقف - المصالح - الحاجات) حيث مكان الشخص على الخط يمثل موقفه، ولماذا اختار المكان يمثل المصلحة، فيما الحاجات يمكن استكشافها في مراحل لاحقة. 5. يمكن بعد ذلك تقسيم المشاركين الى ثلاث مجموعات (مع، ضد، الوسط) لمناقشة مواقفهم وأسبابها بشكل أعمق إذا كان هذا مفيدا لعملية الحوار، دع المشاركين يختارون مجموعاتهم.

<p>أداة سريعة وسهلة ومفيدة أيضا في التقليل من حدة المشاعر والتعارض داخل المجموعة من خلال إعطاء المساحة لكل المشاركين لبيان موقفهم وأسبابه بوضوح وأمام بقية المشاركين، وتغطي تصورا مهما للميسر عن توزيع المجموعة وميولهم لآراء معينة تجاه موضوع الحوار.</p>	<p>نقاط القوة</p>
<p>- غير مناسبة عند وجود اختلاف كبير في مواقع قوة المشاركين، حيث يمكن أن يميل أصحاب القوة الأكبر الى جذب بقية المشاركين الى مواقفهم وهذا يمنعهم من التعبير الصريح.</p> <p>- من السهل للمجموعة أن ترتبك إذا لم يكن الموضوع الذي يحددون موقفهم منه واضحا، لذلك استخدم عدد كلمات قليلة وتصف الموضوع بوضوح، وتأكد من ذلك قبل الطلب من المجموعة ان تتوزع على الخط، مثلا «ما رأيك بأشراك الشباب في لجنة التفاوض مع المسؤولين الحكوميين؟»</p>	<p>المحددات</p>
<p style="text-align: center;">  </p>	<p>شكل المجموعة</p>

جدار الآراء

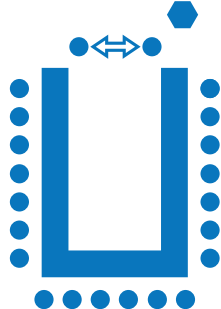
<p>فهم أفراد المجموعة لتنوع الآراء حول موضوع معين أثناء الحوار، وكسر الجمود داخل المجموعة.</p>	<p>مفيدة لـ:</p>
<p>المجموعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة (أكثر من 5 أشخاص)</p>	<p>مناسبة لـ:</p>
<p>10 الى 20 دقيقة</p>	<p>المدة الأفضل:</p>
<p>تكوين فهم عام عن آراء المجموعة</p>	<p>الهدف</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. وزع أوراق لاصقة sticky notes على المشاركين. 2. أطلب من المشاركين كتابة آرائهم في موضوع الحوار على الاوراق اللاصقة (جملة واحدة لكل ورقة)، وحدد وقتاً لذلك مثلاً خمس دقائق، ومن المفيد تحديد حد أعلى لعدد الأوراق مثلاً ثلاثة لكل مشارك، والتذكير على الكتابة بوضوح. 3. خصص مكاناً على الجدار للصق الأوراق المكتوبة، من المهم الانتباه أن لا تؤذي المادة اللاصقة الجدار واستخدام مادة مخصصة لذلك. 4. الصق الأوراق المكتوبة على المكان المخصص أما مباشرة (كل مشارك بنفسه) أو إذا كانت هناك حاجة للسرية في الآراء فيمكن تخصيص مكان لوضع الأوراق ثم خلطها قبل لصقها. 5. اطلب من المجموعة أخذ مدة عشر دقائق لقراءة لكل الأوراق وتكوين فكرة عن تنوع آرائهم. 6. يمكن المتابعة على ذلك بتصنيف الآراء المتقاربة الي مجموعات ومناقشة كل مجموعة في مجموعة عمل. 	<p>طريقة العمل:</p>
<p>أداة سريعة تعطي فرصة متساوية للمشاركين لعرض آرائهم لكل المجموعة، وتزيد شعورهم بالثقة لمشاركات أعمق، ويمكن ان تكسر رتابة الجلسة الحوارية إن حدثت.</p>	<p>نقاط القوة</p>
<p>قد يعاني بعض المشاركين من مشاكل في تعبيرهم عن آرائهم كتاباً، وهي غير مناسبة إذا كان بعض الحاضرين ممن لا يجيد الكتابة.</p>	<p>المحددات</p>

المقابلات أمام المجموعة

<p>لعرض نموذج من الآراء او الخبرات بعمق أثناء الحوار</p>	<p>مفيدة ل:</p>
<p>المجموعات المتوسطة والكبيرة (أكثر من 10 أشخاص)</p>	<p>مناسبة ل:</p>

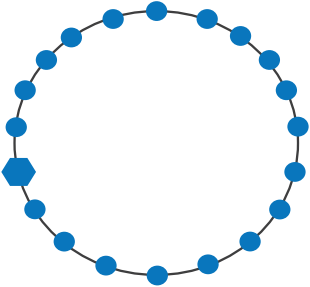
المدة الأفضل:	10 دقائق لكل مقابلة
الهدف	محادثة وفهم عميق لبعض الآراء المختلفة في المجموعة.
طريقة العمل:	<ol style="list-style-type: none"> 1. أطلب متطوعين (او ممثلين عن المجموعات الفرعية) اثنين او عدد زوجي أكبر من المجموعة ممن لديهم معرفة او خبرة بالمقابلات. 2. ضع كرسيين مقابلين امام المجموعة لجلوس من يقوم بالمقابلة والمستجيب المتطوعين. 3. اطلب ممن يجري المقابلة ان يسأل ما يراه مناسباً وذا علاقة بموضوع الحوار ومن المستجيب ان يعبر عن آرائه ومواقفه بصراحة. 4. إذا لم يتطوع أحد بخبرة في إجراء المقابلات فيمكن أن يجري الميسر المقابلة مع مستجيب من الحضور، او تكون نقاشاً بين اثنين وليس مقابلة. 5. افراد المجموعة يسمعون فقط ولا يتدخلون.
نقاط القوة	تطلع المجموعة على بعض الآراء بشكل عميق وهذا قد يدعوهم لمراجعة مواقفهم، وأسهل بكثير للتيسير والتوجيه من المجموعة كاملة، وتمنع المقاطعات.
المحددات	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار من يقوم بالمقابلة يجب أن يتم بحرص، ويمكن إعداد قائمة بالأسئلة المقترحة لتجنب الخروج عن الموضوع. - قد تكون المقابلة مملة إذا طالت خصوصاً أن المجموعة دورها السماع فقط، لذلك من المهم التذكير بأهمية الاستماع وتحديد وقت مناسب لكل مقابلة، او حتى إنهاؤها إذا لاحظت أن تركيز المجموعة قل. - من السهل أن تصير مجموعة من الآراء غير ممثلة، لذلك احرص على أن تغطي المقابلات تنوع الآراء الرئيسة في المجموعة.

	شكل المجموعة
يمكن ترتيب المجموعة على شكل نصف دائرة او خطين متوازيين امامهم المتقابلين الاثنين.	تغييرات ممكنة

دائرة الحوار

الافتتاح والختام، واثناء الحوار	مفيدة لـ
صغيرة او متوسطة (5 - 30 مشاركا)	حجم المجموعة
5 الى 15 دقيقة	المدة المتوقعة
افساح فرصة متساوية للجميع لطرح آراءهم.	الهدف

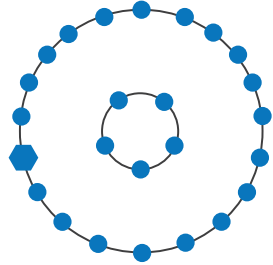
<p>1. اطلب من المشاركين الوقوف في دائرة وتأكد ان الدائرة متناسقة وان الافراد يرون بعضهم البعض.</p> <p>2. اشرح سؤالاً قصيراً وواضحاً مثلاً « بكلمة واحدة، كيف تشعر عند بدء (أو ختام) هذه الجلسة؟»</p> <p>3. بين كيف يتتابع الافراد على الحديث،</p> <p>- إما باستخدام أداة تحدث معينة مثلاً «من بيده هذا القلم يتحدث، والآخري يستمعون، ونسلم هذا القلم الى الشخص على يسارنا بعد ان تتم حديثنا او عندما لا يكون لدينا شيء نشاركه»، «وإذا كان لديك رد يمكنك الانتظار الى ان يرجع لك القلم»</p> <p>- أو «يمكن لأي شخص الحديث ما دام لا يقاطع أحدا» وهذه من الطرق التي تساعد كثيراً في بناء وعي الأفراد للمجموعة حيث يحدث في البداية ان يتداخل شخصين أو أكثر مع بعض لرغبتهم في الحديث بالوقت نفسه، ولكن بتكرار التمرين يميل الافراد الى الانتباه للمجموعة أكثر قبل التحدث.</p> <p>1. يمكن للميسر التذكير بقواعد التحدث بلطف إذا حاول أحد ما كسرهما، مثلاً الرد على أحد المتكلمين مباشرة، حيث يكون دور الميسر فيها حارساً للعملية ومطبقاً لقواعدها ويمكن طرح سؤال تابعي فقط إذا وصل الدور له.</p> <p>2. تنهي الدائرة إما بعد أخذ عدد معين من الدورات، او عندما لا يكون لأي أحد أي إضافة، من الضروري توضيح الطريقة التي تنتهي بها الدائرة للجميع قبل بدئها.</p>	<p>طريقة العمل</p>
<p>من الأدوات التي تساعد في خلق التناغم داخل المجموعة وتعطي فرصة ممتازة لجميع الافراد لرؤية بعضهم، ولها مرونة عالية فيمكن استخدامها لدقائق قليلة او لمدة طويلة، وتساهم أيضاً في التدريب على عملية الاستماع والتفكير كلياً بالرأي قبل طرحه.</p>	<p>نقاط القوة</p>
<p>- قد لا يكون الوقوف مناسباً لجميع الحضور، لذا يمكن تنفيذها بالجلوس على الكراسي خصوصاً إذا كانت المدة طويلة، او دعوة من لا يستطيع الوقوف فقط للجلوس على كرسي إذا كانت المدة قصيرة.</p>	<p>المحددات</p>

	شكل المجموعة
<p>يمكن استخدام هذه الأداة لمدة طويلة بكفاءة (لما يزيد عن ساعة كاملة) حيث يتوجب عندها جلوس المشاركين على الكراسي بشكل دائرة او على الأرض مباشرة حسب تفضيلهم، وتعطي حوارات عميقة عادة.</p>	تغييرات ممكنة

حوض السمك

مناقشة قضية رئيسة بشكل مستفيض	مفيدة لـ:
للمجموعات المتوسطة والكبيرة (أكثر 15 شخص)	مناسبة لـ:
30 الى 90 دقيقة	المدة المتوقعة
تحليل قضية معينة عميقا بإعطاء فرصة متساوية للجميع	الهدف

<ol style="list-style-type: none"> 1. رتب الكراسي أثناء الاستراحة أو قبل وصول المشاركين الى دائرة صغيرة في المنتصف (5 - 6 كراسي) ودائرة او دائرتين كبيرتين حسب عدد المشاركين والشكل الموضح في أدناه. 2. قدم طريقة الحوار هذه للمشاركين وبين أن الدائرة الداخلية هي دائرة التحدث والخارجية هي للاستماع، واطلب متطوعين للدائرة الداخلية. 3. وضح أن الشخص الجالس في دائرة الاستماع يمكنه الانتقال الى دائرة التحدث بالوقوف خلف شخص جالس في دائرة التحدث، ويتم الاستبدال عندما يقرر الشخص الجالس مغادرة دائرة التحدث. 4. من المهم أن تذكر المتحدثين بالموازنة بين المشاركة الكافية لأفكارهم وبين رغبة الآخرين في المشاركة، فلا يتمسكون في كراسيهم أكثر من اللازم ولا يغادرونها بسرعة قبل اتمامهم لما يريدون التحدث به. 5. يساعد المشاركين ويشجعهم إذا قمت بمثال تجريبي عن عملية الاستبدال قبل البدء الفعلي للحوار وعدم الاكتفاء بالشرح النظري، وتأكد أن الجميع فهم الآلية ثم اجلس مع ضمن دائرة الاستماع. 6. يحدث عادة أن يتردد المشاركون في استبدال المتحدثين بداية، لكنهم يشجعون تدريجيا للدخول الى دائرة التحدث فلا داعي للقلق. 7. تابع النقاش بدقة وتفاعل الدائرتين الخارجية والداخلية وتجنب مقاطعة النقاش او العملية وتركها تسير بالإيقاع الذي يراه المشاركون مناسباً. 	<p>طريقة العمل:</p>
<p>مناسبة للاستخدام للميسرين بمستويات مختلفة من الخبرة حيث لا تتطلب جهداً في ادارتها وتحتاج فقط الى توضيح جيد للآلية التي تعمل بها، ويمكن استخدامها لأغراض مختلفة ومناسبة جداً لعكس موازين القوى فمثلاً يمكن تحديد ان النساء فقط يشغلن الدائرة الداخلية والرجال يستمعون وهكذا.</p>	<p>نقاط القوة</p>

<p>- يفضل عدم اشغال الدائرة الداخلية بأصحاب قوة أعلى، حيث يمكن ان تجعل أفراد الدائرة الخارجية مترددين لاستبداله، مثلا أن يجلس استاذ جامعي او صاحب قرار والدائرة الخارجية أغلبها من الشباب او الطلبة.</p> <p>- قد يأخذ أحد افراد الدائرة الداخلية دور الميسر للنقاش وهذا طبيعي، قد يكون ضروريا منك التدخل بالتذكير بقواعد الجلسة إذا صار هذا الشخص يرفض الخروج من الدائرة ويوجه النقاش بعيدا عن موضوع الحوار.</p>	<p>المحددات</p>
	<p>شكل المجموعة</p>

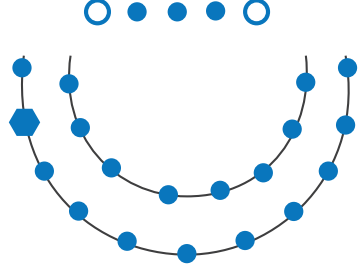
دائرة الحلفاء

<p>لاتخاذ القرارات او تقديم الدعم أثناء الحوار، وكذلك للافتتاح والختام</p>	<p>مفيدة ل:</p>
<p>للمجموعات الصغيرة والمتوسطة (5 - 30 شخص)</p>	<p>مناسبة ل:</p>
<p>5 - 15 دقيقة</p>	<p>المدة المتوقعة</p>
<p>تحليل قضية معينة عميقا بإعطاء فرصة متساوية للجميع</p>	<p>الهدف</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. اطلب من المشاركين الوقوف في دائرة وتأكد أن الدائرة متناسقة وأن الافراد يرون بعضهم. 2. اطلب من المشاركين بيان رأيهم تجاه قضية الحوار، واحدا كل مرة. 3. يتقدم المشارك الذي يريد أن يقدم رأيه خطوة الى الامام، ثم يتكلم لجميع الحاضرين عن رأيه بجملة واحدة او أكثر قليلا، بعد إتمامه لمداخلته، يتقدم خطوة للأمام من يوافق الرأي فقط. 4. يعود جميع المشاركين الى الدائرة ويتاح التحدث لشخص آخر وهكذا. 5. عند إنهاء الدائرة أشكر الجميع على إتاحتهم المساحة لبعضهم ومساندتهم لهم، ويمكن أن تستفيد من كمية المساندة لمتابعة النقاش في مجموعات صغيرة للأراء التي حصلت على أكبر مساندة في المجموعة. 	<p>طريقة العمل:</p>
<p>أداة سهلة وسريعة لافتتاح وختام الجلسات الحوارية، وكذلك تقديم الدعم خصوصا بعد جلسة حوار صعبة، ومناسبة أيضا لاتخاذ القرارات البسيطة بسرعة فيما يخص شكل عملية الحوار او تفاصيلها.</p>	<p>نقاط القوة</p>
<p>يمكن أن تكشف مشاعر ومواقف حساسة للمشاركين ولذلك تحتاج الى جو آمن وثقة متبادلة، وكن مستعدا لاستخدام أدوات أخرى لتعامل مع ما قد يظهر من مشاعر قوية كالغضب والخيبة.</p>	<p>المحددات</p>
	<p>شكل المجموعة</p>

قوس ومنصة

مفيدة ل:	مناقشة قضية رئيسة بشكل مستفيض
مناسبة ل:	للمجموعات المتوسطة والكبيرة (أكثر 15 شخص)
المدة المتوقعة	30 - 90 دقيقة
الهدف	تحليل قضية معينة عميقا بإعطاء فرصة متساوية للجميع
طريقة العمل:	<ol style="list-style-type: none"> 1. يتم تقسيم الحاضرين الى مجموعتين مجموعة صغيرة من ثلاثة او أربعة اشخاص كمتحدثين يمكن اختيارهم تطوعيا او ممثلين عن الآراء الغالبة في المجموعة، والمتبقين يأخذون دور الجمهور على شكل قوس او قوسين بينهم الميسر الذي ينتهي دوره عند بدء الحديث وبعد توضيح قواعد الجلسة. 2. يجلس المتحدثون امام الحاضرين على كراس متجاورة مع ترك كرسي فارغ عند كل طرف. 3. يتحدث افراد المجموعة الصغيرة عن موضوع الحوار ويستمع لهم افراد المجموعة الكبيرة. 4. إذا أراد أحد افراد المجموعة الكبيرة التحدث فيمكنه ألا يجلس على أحد الكراسي الفارغة ويتنظر انتهاء أحد المتحدثين ومغادرته لكرسيه، عندها يجلس في كرسي المتحدث الذي غادر وهكذا. 5. من المهم أن تذكر المتحدثين بالموازنة بين المشاركة الكافية لأفكارهم وبين رغبة الآخرين في المشاركة، فلا يتمسكون في كراسيهم أكثر من اللازم ولا يغادرونها بسرعة. 6. إذا كان الكراسيان الفارغان مشغولين باثنين من المنتظرين لدورهم بالحديث، فيمكن لأي شخص من المجموعة الكبيرة الذي يرغب بالتحدث بالوقوف خلف الكرسي المشغول بأحد المنتظرين، والجلوس في مكانه لانتظار دوره عندما يتنقل من كان قبله الى مكان التحدث. 7. عادة تسير هذه العملية بدون تدخل الميسر، وتبدأ ببطء ثم تزيد رغبة المجموعة بالتقدم للتحدث مع الوقت، ويحتاج الميسر للتدخل الا إذا حصل تجاوز على قواعد الجلسة بشكل يمكن ان يخل بتوازنها او يخرج الحوار عن موضوعه.

<p>عملية التقدم وأخذ مقعد جنب المتحدثين ترفع ثقة المشاركين بأنفسهم وتشعرهم بأهمية دورهم في الحوار، ومفيدة جدا أثناء الحوارات المتشنجة كونها لا تعطي الفرصة لأسلوب «أضرب وأهرب» الذي يستخدم عادة في مثل هذا الجو، أي أن شخصا ما يقول جملة هجومية قصيرة ثم يمتنع عن المشاركة، وهذه الأداة تمنع هذا النوع من الممارسات لأنها تزيد مسؤولية المتحدث بجلوسه على المنصة أمام بقسة المجموعة، التي لا يمكنه مغادرتها إلا برغبة أحد افراد المجموعة باستبداله.</p>	<p>نقاط القوة</p>
<p>توضيح طريقة عمل الأداة يتطلب وضوحا وجهدا من الميسر وتحتاج الي تجربتها عمليا قبل استخدامها.</p>	<p>المحددات</p>
	<p>شكل المجموعة</p>

بشكل عام ومع كل الأدوات وخصوصا التي تناقش مواضيع صعبة لمدة طويلة، من المفيد أن تكون هناك لحظات تركيز للمشاركين (دقيقة او اكثر قليلا) بالصمت او إغماض العيون، قبل البدء الفعلي للحوار وبعد شرح آلية عمل الأداة، هذه الطريقة تحضر المشاركين للمشاركة الفعلية في الحوار وتنتهي الاضطرابات التي قد تكون في المجموعة كالأحاديث

الجانبية والتشتت وغيرها، أمّا بعد بدء الحوار الفعلي من المهم معالجة أي تجاوزات مبكرة على قواعد الجلسة، لأن تركها عادة يؤدي الى تزايدها، ومعالجتها تكون أما بالتذكير بقواعد الجلسة، أو يمكن فقط الاكتفاء بلغة الجسد بتوزيع الانتباه على الحضور مثلا او التواصل العيني.

4 - تلخيص الجلسات الحوارية

أن المتابعة لمرحلة ما بعد الحوار تتطلب توثيقا جيدا لما جرى فيه وبيان اهم نقاط الاتفاق والاختلاف بين المتحاورين والمتحاورات، وهذا يتطلب عمل فريق من الميسرين والمنظمين معا بشكل متكامل، فعندما يركز الميسر على عملية التيسير لضمان سير الحوار نحو فهم الأطراف لبعضها، فمن المهم أن يكون هناك عضوا آخر في الفريق أو أكثر يدون أهم النقاط التي تم ذكرها اثناء الحوار، ومن طرق عمل الميسر مع المدون ان يتفان على ان يقوم الميسر بتلخيص حديث المشاركين من خلال إعادة الصياغة، ويدون المدون هذه الجمل عادة، كذلك يمكن للميسر ان يثبت اهم نقاط الحوار بشكل مكتوب على السبورة او وسيلة كتابة مثلا، بالإضافة الى ذلك فان مخرجات الحوار في قضايا المشاركة المجتمعية تتطلب عادة إعادة صياغة وبعدها مراجعة مع المشاركين للتأكد من دقتها ومطابقتها لتطلعاتهم وموافقهم، فعادة يكون فرض نتيجة معينة للحوار سببا في تزايد حدة الصراع او انعدام الثقة بعملية الحوار نفسها.

تساعدنا الأسئلة التالية لكتابة تقرير يلخص أهم ما جرى في الورشة، وكما يمكن ان نلاحظ فأن نتيجة الحوار هي بعد واحد من أبعاده، ونحتاج للتفكير والكتابة بكافة ابعاد الحوار وتحليلها للوصول الى دروس مستفادة حقيقية وتوليد معرفة إضافية بشأن الممارسات الفضلى في تيسير الجلسات الحوارية في سياق معين:

البعد	نقاط كتابة ملخص الجلسات الحوارية
النتائج	<p>ما أهم نقاط الاتفاق التي تم الوصول إليها؟ ما أهم نقاط الاختلاف بين المتحاورين؟ وما هي مواقفهم منها؟ ولماذا؟ هل كان الوقت المحدد كافيا للوصول الى هذه النقاط ام تحتاج الى وقت إضافي؟ ما مدى رضا المشاركين عن النتائج؟</p>
العلاقات	<p>ما مدى ثقة المشاركين ببعضهم؟ خصوصا كيف تغيرت ثقتهم ببعضهم بالموازنة بين قبل بدء الحوار وبعده، وهل هناك مؤشرات على استمرار العلاقة بينهم؟ ما أهم التوترات التي خلقها الحوار بين المشاركين؟ وكيف؟ كيف تواصل المشاركون مع بعضهم قبل واثناء وبعد تيسير الحوار؟ ما أهم ما اكتشفه المشاركون عن بعضهم؟ وكيف عبروا عن ذلك؟ كيف عبر المشاركون عن علاقتهم بالميسر وثقتهم به؟ ومتى (بداية الحوار، عند نقاط التوتر او بعدها، أو بعد الحوار)؟ هل عبروا عن رغبتهم باستمرار التواصل مع الميسر؟ كيف اختيار المشاركين في الجلسة على تواصلهم وعلاقتهم ببعضهم؟</p>

<p>كيف أثر التحضير على سير عملية الحوار؟ كيف كان توازن المشاركات بين المتحاورين؟ أي هل كان هناك اشخاص يشاركون أكثر من غيرهم؟ وهل هناك نمط معين في هذه المشاركات (مثلا مجموعة معينة تشارك أكثر من غيرها وبشكل إيجابي او سلبي غالبا)؟ وما ربطه بعوامل القوة لديهم؟ كيف ساهمت أدوات الحوار في زيادة أو تقليل شفافية الحوار؟ وما اهم الأدوات نجاحا او فشلا في تيسير الحوار؟ هل كانت هناك أوقات ارتباك بين المشاركين بشأن توجيهات المشاركة؟ ومتى؟ كيف راعى الميسر السياق العام والثقافة العامة وموضوع الحوار؟</p>	<p>عملية التيسير</p>
<p>تذكر أي ملاحظات إضافية عن عملية الحوار لا تغطيها الأسئلة السابقة.</p>	<p>اعتبارات إضافية</p>

المصادر

1. Capra, Fritjof; and Luisi, Pier Luigi. 2014. The systems view of life: A unified vision. New York: Cambridge University Press.
2. Dietrich, Wolfgang:
 - 2012. Interpretations of peace in history and culture, Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.
 - 2013. Elicitive conflict transformation and the transrational shift in peace politics, Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.
 - 2018. Elicitive conflict mapping, London: Palgrave MacMillan.
3. Dugan, Maire. 1996. A nested theory of conflict. Women in leadership – sharing the vision. Volume 1. 9-20.

4. Gallo, Giorgio. 2013. Conflict Theory, Complexity and Systems Approach. Syst. Res. (Systems Research and Behavioral Science). Volume 30. 156-175. DOI: 10.1002/sres.2132
5. Kraybill, Ron; and Wright, Evelyn. 2006. The little book of cool tools for hot topics: group tools to facilitate meetings when things are hot. New York: Good Books.
6. Lederach, John Paul:
 - 1997. Building peace: sustainable reconciliation in divided societies. Washington DC: United States Institute of Peace.
 - 2015. Preparing For Peace: Conflict Transformation Across Cultures. Syracuse: Syracuse University Press
 - 2003. The Little Book of Conflict Transformation. New York: Good Books.
7. Pranis, Kay. 2005. The Little Book of Circle Processes: A New/Old Approach to Peacemaking. Intercourse, PA: Good Books.

8. Reimer, Laura; Schmitz, Cathryne; Janke, Emily; Askerov, Ali; Strahl, Barbara. And Matyok, Thomas. 2015. Transformative Change: An Introduction to Peace and Conflict Studies, Maryland: Lexington Books.
9. Ruth Cohn Institute for TCI-international. 2022. www.ruth-cohn-institute.org. Accessed: 03 August 2022.
10. Schirch, Lisa:
 - 2005. Ritual and Symbol in Peacebuilding, Bloomfield, CT: Kumarian Pres.
 - 2013. Conflict assessment and peacebuilding planning: toward a participatory approach to human security. Boulder, Colorado: Kumarian Press.
11. The Omidyar Group. 2020. Systems Practice Workbook.
12. عمرو خيرى عبدالله وآخرون. 2021. المدخل لدراسات السلام وحل النزاعات. جمعية الأمل العراقية.

قراءات إضافية

أقدم هنا هذه القائمة بالكتب التي يمكن متابعة القراءة فيها حالة الرغبة بالاستزادة والتوسع باللغة العربية، وهي من إصدارات جمعية الأمل العراقية، وأغلبها ترجمات لبعض المصادر التي اعتمدت النسخة الإنكليزية منها:

- 1 - جون بول ليدراخ:
 - 2017، تحويل الصراع، ربط محكم وواضح للمبادئ الإرشادية.
 - 2020، الإعداد للسلام، تحويل النزاع عبر الثقافات.
 - 2021، بناء السلام، مصالحة مستدامة في المجتمعات المنقسمة.
- 2 - صنم نراقي اندرليني، 2020، صناعات السلام، ما أهمية ما يفعلن؟
- 3 - عمرو خيرى عبدالله وآخرون، 2018، دليل المصطلحات العربية في دراسات السلام وحل النزاعات، المفاهيم

الأساسية لحل النزاعات وبناء السلام في العالم العربي.

4 - ليزا شيرك:

- 2017، استراتيجيات بناء السلام، هل يمكن بناء السلام؟

- 2019، تقييم الصراع والتخطيط لبناء السلام، نحو نهج تشاركي للأمن الإنساني.

5 - وولفغانغ ديتريخ، سلسلة سلامات متعددة:

- 2019، تأويلات السلام في التاريخ والثقافة

- 2020، تحويل الصراع الاستنباطي والانتقال العابر للعقلانية في سياسات السلام.

- 2021، الرسم الاستنباطي لخريطة الصراع.