



Canadian  
International  
Development  
Agency

Agence  
canadienne de  
développement  
international



## الحوار الديمقراطي:

---

دليل عملي



الحوار الديمقراطي:

دليل عملي

بيتي برويت وفيليب توماس

## الحوار الديمقراطي - دليل عملي

### *Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners*

لا يعبر محتوى هذا الدليل بالضرورة عن وجهات نظر الوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA) والحكومة الكندية، والمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات (International IDEA)، ومنظمة الدول الأمريكية (OAS)، والأمانة العامة لمنظمة الدول الأمريكية (OAS)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ولا المجالس أو الهيئات التنفيذية و/أو الدول الأعضاء في أي منها. فالدليل مطبوعة مستقلة صدرت بتكليف من الوكالة الكندية للتنمية الدولية والمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات والأمانة العامة لمنظمة الدول الأمريكية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وهو ثمرة جهد تعاوني قامت به هذه المؤسسات وعمل خبراء بارزين في مجال الحوار الديمقراطي.

© الأمانة العامة لمنظمة الدول الأمريكية ٢٠١١

© المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات ٢٠١١

© برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠١١

تقدم طلبات الحصول على إذن بإعادة استصدار أو طباعة أو ترجمة كل أو بعض هذه المطبوعة إلى:

الأمانة العامة لمنظمة الدول الأمريكية (OAS)

17<sup>th</sup> St. & Constitutional Ave., N. W.

Washington, D.C. 20006

USA

المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات (International IDEA)

Strömsborg

SE - 103 34 Stockholm

Sweden

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

One United Nations Plaza

New York, NY 10017

USA

تصميم الجرافكس (النسخة الانجليزية): تراديلس فورم (Trydells Form)، السويد

تصميم الجرافكس (النسخة العربية): توروبو ديزاين، رام الله

الصورة العلوية اليمنى: إنتربيس/رايان أنسون - Interpeace/Ryan Anson ©

الصورة اليسرى: أرابيلا سيسيل/بانوس بيكتشرز - © Arabella Cecil/Panos Pictures

طباعة: برنت رايت للدعاية والإعلان، القاهرة

الرقم الدولي المعياري للكتاب (ISBN): 978-91-86565-19-0

وضعت هذه الترجمة لدليل صدر سنة ٢٠٠٧ باللغة الإنجليزية بعنوان

"Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners." ولم تتم مراجعة هذه الترجمة من قبل المؤسسات التي

أصدرت الدليل. في حال وجود أي تعارض مع النسخة الأصلية يؤخذ بما ورد في النسخة الإنجليزية (3-94-978-91-85391-978-91-85391-94-3).

xii	شكر وتقدير
xiii	تصدير
xvi	تقديم
xvii	قائمة المختصرات
١	مقدمة
١	الغرض من الدليل
١	التركيز على الممارسين
٢	كيفية استخدام الدليل
٦	الباب الأول: إطار المفاهيم
٧	الفصل ١،١ : مقدمة
١٠	الفصل ١،٢ : الحاجة إلى الحوار
١٠	الحاجة إلى ثقافة ديمقراطية
١٤	الحاجة إلى حوكمة فعّالة
١٥	العمليات التشاركية القادرة على تحقيق نتائج
١٩	الفصل ١،٣ : تعريف الحوار
١٩	تعريفات
٢٠	تعريف الحوار كنوع مميز من العمليات
٢٤	تعريف الحوار في سياق عالمي
٣٦	المبادئ الحاكمة: الخصائص المُميّزة لعمليات الحوار
٣٢	نهج الحوار
٣٣	نهج الحوار كمدونة لقواعد السلوك
٣٣	أخذ نهج الحوار خارج نطاق عمليات الحوار
٣٥	الفصل ١،٤ : كيف يساهم الحوار في التغيير
٣٥	مستويات التغيير
٣٩	كيف يعمل الحوار؟
٤٠	اللحظة الحوارية
٤١	من التغيير الشخصي إلى التغيير المجتمعي
٤٣	خاتمة
٤٦	الباب الثاني: وضع المفاهيم موضع التطبيق
٤٧	الفصل ٢،١ : مقدمة
٤٧	ممارسو الحوار والأدوار التي يلعبونها

٤٩	نهج الحوار.....
٥١	كيفية استخدام هذا القسم .....
<b>٥٤</b>	<b>الفصل ٢،٢ : استكشاف إمكانيات الحوار .....</b>
٥٤	تقييم الفهم كإجراء تدخلي.....
٥٥	مستويان من التقييم .....
٥٨	التقييم الكامل: فهم القضية والجهات الفاعلة والسياق .....
٥٨	معايير الاستكشاف .....
٥٩	القضية .....
٦١	الجهات الفاعلة.....
٦٢	السياق.....
٦٤	إشراك الجهات الفاعلة في المحادثات.....
٦٦	أدوات التقييم .....
٦٩	إيجاد أنسب مسار للمضي قدماً .....
٧٠	المؤشرات التي تتم عن الجاهزية للحوار.....
٧١	شروط أساسية للحوار.....
٧١	قائمة مرجعية: قد لاينصح بإجراء عملية حوار فيما لو.....
٧٢	إن لم يكن الحوار فماذا إذن؟.....
٧٣	بيان مسوغات الحوار .....
<b>٧٤</b>	<b>الفصل ٢،٣ : تصميم عملية الحوار.....</b>
٧٤	معايير التصميم الأساسية.....
٧٥	كيفية المضي في العملية: تجميع فريق للمشروع.....
٧٦	لمحة عن فريق إدارة المشروع.....
٧٨	مبدأ التصميم المشترك.....
٧٩	العناصر: القرارات المطلوب اتخاذها .....
٨٠	تحديد الأهداف .....
٨٤	وضع استراتيجية .....
٨٨	اختيار المشاركين.....
٩٣	تحديد أدوار " الطرف الثالث" .....
٩٥	إدارة المعلومات/الاتصالات.....
٩٦	وضع الإطار الزمني/الجدول الزمني.....
٩٧	حشد الموارد.....
٩٩	عملية الدعوة الى الحوار.....

٩٩	..... السمات الأساسية للجهة الداعية
١٠٠	..... نصائح للممارسين حول قيد المشاركين
١٠٠	..... ست تجارب في الدعوة الى إقامة حوار
١٠٣	..... عملية تصميم الحوار
١٠٤	..... <b>الفصل ٢,٤ : التنفيذ</b>
١٠٤	..... الرصد والتعلم والتكيف: سبل النجاح
١٠٥	..... فعاليات الحوار: خلق حيِّز آمن
١٠٥	..... التجهيزات / اللوجستيات
١٠٦	..... مكان الاجتماع
١٠٧	..... القواعد الأساسية
١١٠	..... التيسير
١١١	..... الأدوار الأساسية للميسر وسماته
١١٢	..... الأدوار داخل فريق التيسير
١١٢	..... عدم التحيز والحيادية
١١٣	..... فعاليات الحوار: عرض عام لخيارات العملية
١١٤	..... لماذا ندرس خيارات عملية الحوار؟
١١٥	..... عمليات الحوار وأدواتها
١١٦	..... أدوات عملية الحوار للمجموعات الكبيرة
١١٦	..... رحلة الحوار
١١٨	..... بدء العمل
١٢١	..... استنباط وجهات النظر
١٢٤	..... إثراء وجهات النظر وتحقيق الفهم
١٢٨	..... صياغة الاختيارات والتداول
١٣١	..... اتخاذ القرار
١٣٤	..... التنفيذ واتخاذ الإجراءات
١٣٦	..... فيما بين فعاليات الحوار
١٣٦	..... إدارة الاتصالات والمعلومات
١٣٧	..... التقييم المستمر
١٤٠	..... <b>الفصل ٢,٥ : الرصد والتقييم</b>
١٤٠	..... هدف الرصد والتقييم
١٤١	..... الجوانب الخمسة للممارسة الجيدة للرصد والتقييم
١٤١	..... تحديد ما سيتم تقييمه بوضوح

١٤٢	تضمنين الرصد والتقييم في عملية الحوار .....
١٤٣	إشراك أصحاب المصلحة .....
١٤٥	وضع مؤشرات كمية ونوعية .....
١٤٦	الموازنة بين التوجه نحو التعلم والتوجه نحو المحصلات .....
١٤٦	العناصر الأساسية لعملية الرصد والتقييم .....
١٤٧	خطوات الرصد والمراقبة الأساسية .....
١٤٨	أدوات الرصد والتقييم .....
١٤٩	وضع هيكلية المراجعة الدورية .....
١٥٠	تقييم ومنهجة عمليات التعلم الأساسية .....
<b>١٥٢</b>	<b>الفصل ٢,٦ : الأعضاء والتحديات .....</b>
١٥٢	المعضلات .....
١٥٣	المحصلات الملموسة مقابل المحصلات غير الملموسة .....
١٥٣	الرؤية قصيرة الأمد في مقابل مجال الرؤية طويلة الأمد .....
١٥٤	العمل مع نواب وممثلين في مقابل العمل على نطاق أشمل للجميع .....
١٥٤	تحدُّ .....
١٥٤	تجاوز حوارات النخبة .....
<b>١٦٠</b>	<b>الباب الثالث: التطبيقات .....</b>
<b>١٦١</b>	<b>الفصل ٣,١ : مقدمة .....</b>
<b>١٦٢</b>	<b>الفصل ٣,٢ : حوار حول التعايش السلمي، غواتيمالا .....</b>
١٦٢	السياق .....
١٦٤	الفرض .....
١٦٤	عملية الحوار .....
١٦٧	المحصلات والآثار .....
١٦٩	الدروس المستفادة .....
<b>١٧٢</b>	<b>الفصل ٣,٣ : حوار حول الأهداف الإنمائية للألفية، موريتانيا .....</b>
١٧٢	السياق .....
١٧٣	الفرض .....
١٧٤	عملية الحوار .....
١٧٧	المحصلات والآثار .....
<b>١٧٩</b>	<b>الفصل ٣,٤ : حوار حول عملية دستورية، نيبال .....</b>
١٧٩	السياق .....
١٧٩	الفرض .....



١٨٠	عملية الحوار.....
١٨٥	المحصلات والآثار .....
١٨٨	<b>الملحق الأول: عرض عام لمبادرات الحوار</b> .....
٢١٤	<b>الملحق الثاني: خيارات وأدوات العملية - عرض عام</b> .....
٢١٥	الاستكشاف وزيادة الوعي: تبادل المعرفة والأفكار .....
٢١٥	المقهى العالمي .....
٢١٥	مقهى المحادثة .....
٢١٥	تكنولوجيا الحيز المفتوح .....
٢١٥	عملية الحلقة .....
٢١٦	عملية ليكفوتلا .....
٢١٦	مسرح المجهورين .....
٢١٦	بناء العلاقات - التعامل مع الصراع .....
٢١٦	الحوار المستدام.....
٢١٧	مشروع المحادثات العامة.....
٢١٧	الديمقراطية العميقة .....
٢١٧	الحوار بين المجموعات .....
٢١٨	مدرسة السلام الإسرائيلية الفلسطينية .....
٢١٨	البحث العملي القائم على المشاركة .....
٢١٩	المداولة - التعامل مع القرارات الصعبة .....
٢١٩	مجالس مداولات المواطنين .....
٢١٩	منتديات القضايا الوطنية .....
٢١٩	نهج إشراك المواطنين القائم على اختيارات .....
٢٢٠	الحلقات الدراسية .....
٢٢٠	لقاء القرن ٢١ المفتوح لمنظمة أمريكا تتحدث .....
٢٢٠	استطلاع الرأي التداولي.....
٢٢١	العمل التعاوني - أصحاب مصالح متعددين ، تغيير النظام بأكمله .....
٢٢١	البحث المستقبلي.....
٢٢١	التقصي التقديري .....
٢٢١	تخطيط السيناريوهات .....
٢٢٢	مختبر التغيير .....
٢٢٣	أدوات أخرى .....
٢٢٣	مسيرات التعلم .....

٢٢٢	الحوار يسرد القصص والتجارب.....
٢٢٢	التيسير بالرسومات وتصميم المعلومات .....
٢٢٣	مشروعات الاستماع و المقابلات الحوارية .....
٢٢٤	الأدوات المستندة إلى الإنترنت .....
٢٢٥	هوامش .....
٢٣٦	الحكمة من قلب الميدان - مصادر .....
٢٣٩	نبذة عن المؤلفين .....
٢٤٠	من نحن .....

#### الجداول

٤٩	الجدول ١، ٢، ٣ : نهج الحوار .....
١٠٦	الجدول ٤، ٥ : إعتبارات مكان الاجتماع .....
١١٥	الجدول ٦ : ٢، ٤، ٥ : خيارات عملية الحوار .....
١١٦	الجدول ٦، ٧ : عمليات وأدوات الحوار والمداولة .....
١٥٥	الجدول ٦، ٧ : معضلة المشاركة .....

#### الاشكال

٢٣	الشكل ١، ٣، ١ : عملية اتخاذ القرار .....
٣٦	الشكل ١، ٤، ١ : نموذج الجيل الجليدي: مستويات التغيير .....
٥٢	الشكل ١، ١، ٢ : خريطة أنسيابية بشأن تصميم عملية الحوار .....
٥٣	الشكل ١، ٢، ٢ : تدفق عملية الحوار .....
٦٨	الشكل ٢، ٢، ١ : إطار للتدخل .....
٦٩	الشكل ٢، ٢، ٢ : خريطة أدوات التعلم والتحليل .....
٧٥	الشكل ٢، ٣، ١ : مثلث الرضا .....
٨٣	الشكل ٢، ٣، ٢ : خطوات العملية الوسيطة .....
٩٠	الشكل ٢، ٣، ٣ : مزيد من الناس أم الأشخاص الأساسيين؟ .....
١٠٢	الشكل ٢، ٣، ٤ : عملية الحوار .....
١١٧	الشكل ٢، ٤، ١ : رحلة الحوار، مجاز الرحلة .....
١١٨	الشكل ٢، ٤، ٢ : توضيح تعبير المسيرة المجازي .....
١٢٤	الشكل ٢، ٤، ٣ : منظورات متحولة .....
١٢٦	الشكل ٢، ٤، ٤ : نموذج الأقحوانة: قصص متعددة لفرد واحد .....
١٢٧	الشكل ٢، ٤، ٥ : سلم الاستدلال .....

١٣١	الشكل ٢,٤,٦ : الدليل الدراسي لمتدييات القضايا الوطنية .....
١٣٧	الشكل ٢,٤,٧ : الاتصال الأفقي وعبر المستويات .....
١٤٣	الشكل ٢,٥,١ : التعلم مزدوج الحلقة .....
١٤٩	الشكل ٢,٥,٢ : نموذج إطار زمني للعملية .....
١٥١	الشكل ٢,٥,٣ : ورقة عمل للرصد والتقييم .....
١٥٧	الشكل ٢,٦,١ : حدود العمل مع النخبة .....

### الإطارات

٦١	الإطار ٢,٢,١ : إطار لتخطيط الجهات الفاعلة/ تحليل أصحاب المصلحة .....
٦٦	الإطار ٢,٢,٢ : التقصي عن أسباب عدم الرغبة في الحوار .....
٨٥	الإطار ٢,٣,١ : ورقة عمل تصميم العملية .....
٩٤	الإطار ٢,٣,٢ : أدوار "الأطراف الثالثة" .....

ساعد الكثير من الأشخاص والمؤسسات على إخراج هذا الدليل إلى النور.

ونودّ التقدم بشكر خاص إلى كل من: "بيتي برويت وفيليب ثوماس بصفتها المؤلفين الرئيسيين لهذا الدليل. كما نشكر مارتن أنجيبى وإلينا دايز بينتو وكاترين كاوفر الذين أسهموا في هذه الدراسة كمؤلفين مساعدين."

وعمل كل من غوران فيجيك ومارك أندريه فرانشيه وجون لويسينجر وسيلين مويورد وبيتيلد مونوز بوغوسيان وياديرا سوتو كأعضاء في مجلس التحرير ممثلين عن الجهات الراعية وقدموا الدعم والإرشاد لفريق التأليف. كما شارك مارك أندريه فرانشيه مع سيلين مويورد وكوينراد فان برابانت في تأليف فصلين من الباب الثاني. وأما إليزابيث دياز وسونيا غونزاليز وهيلينا كومي ومورين ماين وأليسيا موراليس، فقد قمن بتجميع المادة الخاصة بالحالات ومعلومات أخرى لإدراجها في الملحقين.

كما قرأ المخطوطة وعلق عليها كل من إليزابيث دياز وفرانيسكو دييز وفكتور ألفريد وليون جيميل وغابرييل أغيليرا بيرالتا وأندرو راسل ورنابير سامابار وكوينراد فان برابانت. فنتوجه بالشكر إلى جميع هؤلاء المساهمين.

كما نشكر المنظمات التي ساهمت، إلى جانب الجهات الراعية الأربع، بالمادة التحريرية الخاصة بالحالات المشار إليها بين دفتي هذا الدليل وفي العرض العام لمبادرات الحوار في الملحق الأول. وهذه المنظمات هي مركز كارتر، ومعهد الديمقراطية في جنوب أفريقيا، والمعهد الدولي للحوار المستمر، والمعهد الهولندي للديمقراطية متعددة الأحزاب، وجامعة السلام، ومنظمة إنتربيس ("مشروع بناء المجتمعات التي مزقتها الحروب" سابقاً).

وفي النهاية، نتقدم بخالص الشكر والتقدير لممارسي الحوار الكثيرين الذين شاركوا في ورشات التعلم في غواتيمالا (٢٠٠٠ و٢٠٠٢)، وبنما (٢٠٠٢)، وبوينس آيرس (٢٠٠٣)، وستوكهولم (٢٠٠٤)، وجنيف (٢٠٠٥) والذين أسهموا بتقديم وتبادل الخبرات والحكمة العملية التي استنار بها هذا الدليل.

تبيّن البحوث الأكاديمية والإحصائيات أن عدد الصراعات وعدد ضحايا الحروب وأشكال العنف الأخرى قد شهدت تراجعاً كبيراً منذ نهاية الحرب الباردة، وهذه أنباء سارة. وثمة نبأ سار آخر ويتمثل في أن هذا التقدم الملحوظ يرجع إلى حد كبير إلى تحسن أداء صانعي السلام بشكل أو بآخر، وأن الأمم المتحدة بالأخص هي الآن أكثر استعداداً للتدخل لمنع نشوب الصراعات أو لإنهائها. علاوة على ذلك، فإن الأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية والهيئات غير الحكومية تتعاون فيما بينها بشكل أفضل، كما أن الخبرة التي تكتسبها جميعاً في هذا الميدان تفيدها كثيراً. ونتيجة لذلك، فإنه ليس ثمة شك في أن المجتمع الدولي مجهّز الآن بصورة أفضل لمساعدة الأطراف الضالعة في صور النزاع كافة لتحقيق توافق في الآراء وحل الخلافات من خلال الحوار والتسويات بالتراضي.

ولموظفي الأمم المتحدة والأشخاص الآخرين المنخرطين في هذا النوع من النشاط كل الحق في الشعور بالسرور بما يلقاه عملهم من تقدير على هذا النحو، لكن الواضح أنه ليس ثمة مبرر لشعور الجميع بالرضا عن أنفسهم؛ فما زلنا نعيش في عالم معقد ومضطرب يتواصل فيه تأجج الصراعات في أماكن كثيرة جداً، وكثير منها إما عانى من الإهمال (كما في الصومال) أو استعصى على جميع المحاولات الساعية إلى حلها (كالصراع الفلسطيني الإسرائيلي، والصراع في كشمير). وهناك صراعات أخرى عادت تساورنا بعد أن ظننا أنها قد حُلت بصورة ملائمة أو أنها في طريقها إلى حلول مرضية، مثل هايتي وتيمور الشرقية وأفغانستان ولبنان...

ومن المتعارف عليه عموماً اليوم أن السلام المستدام هو السلام الذي يمكن الناس ويساعدهم على اكتساب المهارات وبناء المؤسسات لإدارة مصالحهم المختلفة، والمتضاربة أحياناً، بأسلوب سلمي. والحوار معترف به عموماً كأداة لا مثيل لها لمعالجة الخلافات - الموضوعية منها والذاتية - التي فجّرت الصراع والحوار، مهما كان تعريفنا له، هو أسلوب ديمقراطي يهدف إلى حل المشكلات من خلال التفاهم والتنازلات المتبادلة بدلاً من الفرض أحادي الجانب لوجهات نظر أحد الطرفين ومصالحه. وأما الديمقراطية كنظام حكم فهي إطار للحوار المنظم والمستمر.

تصدى واضعو هذا الدليل الخاص بالحوار الديمقراطي لمهمة صعبة، ولكن ضرورية، ألا وهي جمع أكبر كم من المعرفة المقارنة المستقاة من مجال حل الصراعات، وترجمتها إلى مفاهيم واضحة وخيارات عملية تهدف لإفادة القائمين على تيسير الحوارات. ويعمل هذا الدليل - الذي حظي برعاية واستلهاً خبرة ثلاث منظمات دولية وهي: المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة الدول الأمريكية بالإضافة لوكالة تنمية تعاونية، وهي الوكالة الكندية للتنمية الدولية - على تقديم أفكار مفيدة في نُهج ومفاهيم الحوار المعاصرة، كما يوفر لممارسي الحوار مجموعات من الخيارات بشأن كيفية تصميم عملية الحوار وبدئها والدعوة إليها وتنفيذها ورصدها وتقييمها. وتتبع الخيارات المتعددة المقدمة في الدليل من الممارسة العملية ودراسات الحالة المقدمة... كما يوضح الدليل كيفية تطبيق هذه الخيارات على أرض الواقع.

ويجري الحوار في ظروف عديدة وعلى مستويات مختلفة وفي موضوعات كثيرة. وقد تتراوح قضايا الحوار من الأمن الدولي أو الوطني إلى حقوق الإنسان، ومن تغير المناخ إلى فيروس نقص المناعة البشرية/مرض الإيدز، ومن التنمية الاقتصادية إلى إدارة الموارد المائية. وأما الجهات الفاعلة وأصحاب العلاقة والمصالح، فمن بينهم الحكومات والأحزاب السياسية والزعماء التقليديون والمواطنون العاديون.

ويدرك من اكتسب بعض الخبرة في مجال تيسير عمليات الحوار أهمية المعرفة المحلية تمام الإدراك. فالدرس المستفادة من أحد البلدان لا يسهل أبداً نقلها إلى بلد آخر؛ لأن الحوار نشاط بشري شديد الحساسية للاحتياجات والأولويات التي يحددها الواقع المحلي والفوارق اللغوية الدقيقة وتعقيدات الذاكرة الجماعية. فالحوار يعني دائماً باحتياجات وأولويات أشخاص حقيقيين في أوضاع حقيقية.

يقال في الأوساط العسكرية أن "أفضل خطة قتالية لا تصمد بعد الطلقة الأولى"، وهذا درس قيم ينبغي أن نتذكره عند التعامل مع أوضاع الصراعات. فأفضل خطة تفاوض مستندة بدقة إلى أفضل معلومات متاحة سيكون عليها رغم ذلك اجتياز اختبار الواقع على الأرض. عندما بدأت محاولة التوسط لإنهاء الحرب الأهلية في لبنان، ذهبت إلى هناك بقرار من الجامعة العربية يقضي بنشر قوة من المراقبين العسكريين لمراقبة وقف إطلاق النار الذي قالت الفصائل اللبنانية إنها ستحترمه. وبعد وصولي إلى بيروت بقليل اتضح لي أن قوة تضم ٣٠٠ مراقب لن تقدم عوناً كبيراً، بل يمكنها في الحقيقة تعقيد الموقف. ونظراً لأنه لم يكن ممكناً ببساطة تجاهل القرار الذي نستند إليه في مهمتنا، فقد قلنا إن "تنفيذه يحتاج إلى إرجائه مؤقتاً"، ثم اتخذ عملنا اتجاهاً مختلفاً تماماً نتوج بإتفاق الطائف ونهاية الحرب الأهلية.

هذا ما أسميه أحياناً "الملاحه بالنظر"، وهو لا يعني عدم الحاجة إلى تخطيط أو تحضير. فالحرب الأهلية في لبنان كانت مشتتة منذ أكثر من ١٥ (والبعض يقول ١٧) سنة، ولا يمكن للمرء أن يحاول المساعدة على إنهاء مثل هذه المشكلة الصعبة دون فهم تام للموقف. كما لا يمكن أن يحط المرء في بيروت دون وضع أفكار معينة حول كيفية التعامل مع المهمة. لكن بغض النظر عن مدى استعداد المرء (بظنه) وبغض النظر عن طول الفترة التي قضاها المرء في الإعداد للمهمة وجودة هذا الإعداد وبغض النظر عن عدد القرارات - الملزمة أو غير الملزمة - التي تساند الجهود المبذولة، من المهم أن يُبقي المرء عينيه وأذنيه مفتوحة في كل حين وأن يكون جاهزاً للتكيف مع الحقائق القاسية على الأرض. وبعبارة أخرى، أقول اشرف في مهمتك بأكثر عدد ممكن من الأدوات، فتزود بجميع الخرائط التي تطلبها يداك وادرس مسارك بدقة، لكن إذا رأيت عقبات غير مبيّنة على خرائطك، فلا تثق في خريطتك فحسب ولا تتجاهل ما تراه بعينيك.

تعلم معظم "ميسري الحوار" من جيلي فن تيسير الحوار بالممارسة حيث منحتهم سنوات من الانخراط في الجمع بين "الأطراف المتصارعة" وإقناعها بالجلوس على طاولة المفاوضات والبدء في بناء أجندة مشتركة

خطوة بخطوة خبرة عميقة تعمل كأداة موثوقة. ولكن الحوار علم يمكن تعلم قواعده الأساسية ودروسه وتبادلها على نطاق واسع. ويمكن اختصار عملية التعلم إذا بقينا مدركين تماماً أنه لا توجد نماذج عامة تناسب الجميع وأن الحوار يجب تصميمه حسب كل سياق وطني وثقافي معين بحيث يكون ملكاً صرفاً للمستفيدين النهائيين المفترضين.

ومن النادر أن يمكن التنبؤ بناتج عملية الحوار الواقعية، وحتى التطبيق المتسق تماماً مع الدروس المستفادة ينبغي ألا يعتبر ضماناً للنجاح، وهذا هو حال جميع العمليات السياسية التي تضم جهات فاعلة متعددة وتحدث في سياقات متعددة الجوانب وسريعة التطور. والواقع أن الحوار عملية سياسية هائلة. فهو من ناحية يلتزم بالحقائق الواقعة وغرضه وهو طلب الحصول على استجابات لمطالب ومظالم اجتماعية وسياسية ملموسة. ولكنه من ناحية أخرى يتأثر بكييماء العلاقات الإنسانية وهي كييماء دقيقة ومراوغة.

ويعد فهم القضايا السياسية الكامنة (المظالم المتأصلة) والعلاقات الإنسانية التي تحرف الصورة غالباً وتشوهها (وإن كانت قد تحمل أيضاً طاقات إيجابية غير معروفة عندما يسمح لها بالظهور) أمراً بالغ الأهمية لخلق "الوضع الحوارى" الذي يحفز التقدم ويتيح سد الفجوة.

وأنا أعتقد جازماً أن هذا الدليل سيساعد ميسري الحوار على إيجاد المزيج المناسب من المكونات لإجراء حوار ناجح.

الأخضر الإبراهيمي

المستشار السابق للأمين العام للأمم المتحدة

إن تعقيد التحديات العالمية الحالية، كتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية أو تعميق الحكم الديمقراطي أو منع الصراعات العنيفة أو التصدي للإرهاب، هي بمثابة تذكير واضح باعتمادنا المتزايد على بعضنا البعض. فمعالجة هذا الواقع تتطلب - أكثر من أي وقت مضى - حلولاً لا تكتفي بعلاج الأعراض بل تتعامل مع الأسباب الجذرية أيضاً. وتتطلب معالجة الأسباب الجذرية إشراك المؤسسات المحلية والوطنية والدولية المكلفة بإدارة الخلافات في المصالح أو الطموحات أو الرؤى الكونية، والعمل على جودة التفاعل الإنساني الذي يستند عليه أداء وظائفها.

إن أحد الجوانب الجوهرية لهذا العمل يعني تشجيع وتيسير وإشراك الجهات الفاعلة المنخرطة في عمليات الحوار متعددة أصحاب المصالح. فالحوار، كما يتبين من واقع خبرتنا، يسمح بتكشاف واقع جديد وحلول مبتكرة عند استخدامه في السياق الصحيح وبأساليب المناسبة.

إن الحوار بالنسبة لمنظماتنا ليس مجرد أداة لبلوغ أهدافنا، بل يحتل صميم قيمنا التي نحافظ على استمرارية أعمالنا، كاحترام حقوق الإنسان والمساواة والتنوع والحل السلمي للصراعات. وهو أيضاً الوسيلة التي ننخرط من خلالها مع شركائنا وأصحاب العلاقة والمصلحة في أنشطتنا.

وعليه فإنه لمن دواعي سرورنا أن نقدم هذا الدليل كمساهمة في نظرية الحوار وممارسته، على نحو يبرز التزامنا بتشجيع الحوار الديمقراطي وتقديرنا لقيمة تبادل المعرفة والخبرات عبر جميع المناطق والممارسات والمؤسسات.

إن الهدف الرئيس لهذا الدليل هو بيان كيفية عمل الحوار وكيف يمكنه إحداث اختلاف في السعي إلى تحقيق السلام والتنمية والحكم الديمقراطي.

ولتحقيق هذا الهدف، فإن الدليل يقدم خيارات وأساليب لتنفيذ عملية حوار ناجحة، ويحلل الدروس المستفادة لتضييق الفجوة بين النظرية والممارسة. كما يقدم للممارسين توصيات وخيارات بناء على مجموعة واسعة من الخبرات، كما يظهر الدليل أيضاً على أن الحوار ليس دواءً لكل داء وأن نجاحه يتوقف على مدى العناية بالتحضيرات والاستعدادات الجيدة.

كما يمكن أيضاً النظر إلى هذه المساهمة المشتركة الأولى لمنظماتنا الأربع بمثابة خارطة طريق للعمل المستقبلي إذ ما زال أمامنا الكثير لتحسين وتطوير مجال هذه الخبرة. ونأمل أن يكون هذا الدليل فرصة للكثير من المؤسسات والممارسين لتأمل ممارستهم ومواصلة تحسينها.

إننا نرى هذا الدليل كخطوة أولى نحو مزيد من التعاون في المقر الرئيسي وعلى الأصعدة الميدانية. ونحن نشكر المؤلفين وهيئة التحرير على تقانيهم، ونعرب عن امتناننا للمساهمات التي قدمها عدد كبير جداً من الممارسين والمؤسسات والتي ما كان لهذا الدليل أن يخرج إلى النور من دونها.

كمال درفيتش  
مدير اداري  
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

روبرت غرينهيل  
الرئيس  
الوكالة الكندية للتنمية الدولية

فيدار هيلجيسيين  
أمين عام  
المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات

جوزيه ميغويل إنسولزا  
أمين عام  
منظمة الدول الأمريكية



التقصي التقديري	Appreciative inquiry	AI
الجماعة الكاريبية	Caribbean Community	CARICOM
اللجنة الوزارية المعنية بالصراعات (غواتيمالا)	Departmental Commission of Attention to Conflicts (Guatemala)	CDAC
مجالس مداولات المواطنين	Citizen Deliberative Councils	CDGs
الوكالة الكندية للتنمية الدولية	Canadian International Development Agency	CIDA
الإدارة المنسقة للمعاني	Coordinated management of meaning	CMM
مركز دراسات الديمقراطية والحكم الرشيد	Center for Studies on Democracy and Good Governance	CSDGG
اللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي	United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean	ECLAC
بلد فقير مثقل بالديون	Heavily indebted poor countries	HIPC
فيروس نقص المناعة البشرية/مرض الأيدز	Human immunodeficiency virus/Acquired immunodeficiency syndrome	HIV/AIDS
معهد الديمقراطية في جنوب أفريقيا	Institute for Democracy in South Africa	IDASA
المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات	International Institute for Democracy and Electoral Assistance	IDEA
مركز بحوث التنمية الدولية	International Development Research Center	IDRC
معهد الشؤون الاقتصادية	Institute of Economic Affairs	IEA
مؤسسة التمويل الدولية	International Finance Corporation	IFC
صندوق النقد الدولي	International Monetary Fund	IMF
المعهد الدولي لبحوث الصراعات	International Conflict Research	INCORE
معهد البحوث والحوار من أجل السلام	Institute of Research and Dialogue for Peace	IRDIP
قصص معاشة، وقصص لم تروى، وقصص لم تسمع، وقصص غير معروفة، وقصص مروية، ورواية القصص (نموذج)	Lived stories, untold stories, unheard stories, unknown stories, stories told, and storytelling (model)	LUUUTT
بعثة الأمم المتحدة للتحقق في غواتيمالا	United Nations Verification Mission in Guatemala	MINUGUA
معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا	Massachusetts Institute of Technology	MIT
عملية متعددة أصحاب المصالح	Multi-Stakeholder Process	MSP
الرصد والتقييم	Monitoring and evaluation	M&E
الائتلاف الوطني للحوار والمداولة	National Coalition for Dialogue and Deliberation	NCCC
منتديات القضايا الوطنية	National Issues Forums	NIF
منظمة غير حكومية	Non-governmental organization	NGO
منظمة الدول الأمريكية	Organization of American States	OAS
بحوث العمل القائمة على المشاركة	Participatory action research	PAR
مشروع المحادثات العامة	Public Conversations Project	PCP
برنامج تنمية موارد حفظ السلام (بروباز)	Programa para el Desarrollo de Recursos para la Construcción de la Paz	PROPAZ
إستراتيجية تخفيض أعداد الفقراء	Poverty Reduction Strategy	PRS
وثيقة إستراتيجية تخفيض أعداد الفقراء	Poverty Reduction Strategy Paper	PRSP
المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي	Regional Bureau for Latin America and the Caribbean (UNDP)	RBLAC
فرقة عمل الصراعات الإقليمية	Regional Conflicts Task Force	RCTF
الحوار المستدام	Sustained Dialogue	SD
مسرح المقيهورين	Theatre of the Oppressed	TO
الأمم المتحدة	United Nations	UN
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	United Nations Development Programme	UNDP
منظمة الأمم المتحدة للطفولة	United Nations Children's Fund	UNICEF
الوحدة الرئاسية لحل الصراعات (غواتيمالا)	Presidential Unit of Conflict Resolution (Guatemala)	UPRECO
الولايات المتحدة	United States	US
الولايات المتحدة الأمريكية	United States of America	USA
منظمة المرأة في ميدان الأمن وإدارة الصراعات والسلام	Women in Security, Conflict Management and Peace	WISCOMP

# مقدمة

مقدمة

# مقدمة

## الغرض من الدليل

يستند الجهد التعاوني للمؤسسات الأربع الراعية لهذا الدليل وهي (الوكالة الكندية للتنمية الدولية، والمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، ومنظمة الدول الأمريكية، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي) إلى وعي مشترك لأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه عمليات الحوار في تشجيع السلام والتنمية البشرية والحكم الديمقراطي. وفي ٢٠٠٢، اجتمعت هذه المؤسسات و١٣ منظمة أخرى منخرطة في تشجيع وتنظيم عمليات الحوار لتجميع الدروس العديدة المستفادة من واقع تجربتها الجماعية واستخلاص أفضل الممارسات وتقديم بعض الإرشادات والخيارات للممارسين، وذلك بهدف التوصل إلى أداة منهجية يسيرة الاستخدام تساعد المؤسسات وممارسي الحوار الآخرين على تنفيذ عملهم بطريقة أكثر منهجية.

وقد تبنت هذه الطائفة من المؤسسات مصطلح "الحوار الديمقراطي"، المستخدم من قبل في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، للتأكيد على أهمية الحوار لتعزيز المؤسسات الديمقراطية وعلى الطريقة الديمقراطية التي يعمل بها الحوار، وذلك بإشراك مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة المجتمعية في محادثات تقضي إلى تغيير إيجابي. وقد برز فهم واسع وهو أن الحوار الديمقراطي يتألف من عمليات شاملة للجميع تتسم بالانفتاح والاستدامة والمرونة الكافية للتكيف مع السياقات المتغيرة، ويمكن استخدامه لتحقيق توافق في الآراء أو منع نشوب الصراعات، أي أنه مكمل وليس عوضاً عن المؤسسات الديمقراطية مثل المجالس التشريعية والأحزاب السياسية والأجهزة الحكومية.

## التركيز على الممارسين

كان الجمهور المستهدف لهذا الدليل منذ البداية هم ممارسي الحوار، أي الأشخاص المنخرطين أو الذين يحتمل انخراطهم في تنظيم عمل الحوار أو تيسيره أو تشجيعه في مؤسساتهم ومجتمعاتهم، والذين يمكن تصنيفهم إلى ثلاث فئات عريضة.

ممارسو الحوار هم أشخاص منخرطون في عمل حواري أو يحتمل انخراطهم فيه، فينظمونه وييسرونه ويشجعونه في مؤسساتهم ومجتمعاتهم.

• **متخذو القرارات.** وهم الأشخاص الذين يوظفون بمسؤولية رسمية تجاه التصدي للتحديات التي تواجه المجتمع على مستويات متعددة محلية ووطنية وإقليمية وعالمية. ويعتبرون بمثابة ممارسي حوار عند استخدامهم الحوار كوسيلة للوفاء بهذه المسؤوليات. وعلى الرغم من أهمية مبدأ الحوار الديمقراطي القائل بأن التحديات المجتمعية ملك الجميع والجميع مسؤولين عن التصدي لها، فمن المفيد الاعتراف بأن لهؤلاء الممارسين غالباً دوراً خاصاً ومهماً يلعبونه في عمليات الحوار ومحصلاتها.

• **مشجعو الحوار.** وهم الأشخاص الذين يشجعون استخدام الحوار كسبيل للتصدي للتحديات المجتمعية ليس من مواقع المسؤولية الرسمية بل كأطراف معنية لها مصلحة في المحصلات. وفي السياقات الوطنية نجد كثيراً منهم يعملون في منظمات حكومية دولية تمثل المجتمع الدولي مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الدول الأمريكية والمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، أو نجدهم في أي من القطاعين غير الحكوميين - قطاع الأعمال أو المجتمع المدني. وفي المجتمع المدني يمكن أن ينخرط الناس في مجموعة كبيرة من المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية غير الربحية التي تتصدى للتحديات المجتمعية من منظور اجتماعي وليس من المنظورين الاقتصادي أو السياسي.

• **خبراء العمليات.** وهم الأشخاص الذين يجلبون خبرة فنية من تخصصات متنوعة لمساندة مبادرات الحوار، وتجدهم في كثير من الأحوال قد كرسوا حياتهم المهنية لتشجيع استخدام الحوار.

وبحكم هذا المفهوم، فقد بذل الشركاء في هذا الدليل، جهوداً كبيرة لإشراك ممارسين في وضع محتواه. فقد عقد المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٤ حلقات عمل للممارسين بين عامي ٢٠٠٠ و٢٠٠٢ كجزء من مبادرته الخاصة بوضع "برامج عمل منهجية" للعمل الحوارية، نُظِم بعضها بمشاركة جهات أخرى، وقد أثرت محصلات حلقات العمل الأخرى في كل المؤسسات هذا الدليل أيضاً. كما صاغ أعضاء مجتمع العاملين في المؤسسات، حالات من الميدان باستخدام تسويق مشترك بما يسمح بإجراء المقارنات. علاوة على ذلك، فقد عقدت المؤسسات الراعية لهذا الدليل حلقتي عمل للممارسين من أجل المناقشة المتعمقة وإبداء الملاحظات التقييمية في مختلف مراحل وضعه، وقد عملت كل هذه الجهود على إنارة وإرشاد عمل فريق المؤلفين. وثمة مجموعة أصغر من الممارسين قامت بمراجعة مسودة كاملة للدليل وأدلوها بتعليقاتهم، كما أشرفت هيئة تحرير مؤلفة من أعضاء من المؤسسات الراعية الأربع على عمل الفريق. وبإيجاز، فإنه يمكن القول، أن هذا الدليل هو بمثابة جهد مجتمعي عريض القاعدة يدل على الالتزام الجماعي بالحوار الديمقراطي من جانب المؤسسات العاملة في هذا الميدان.

## كيفية استخدام الدليل

لقد بُذلت جهود كبيرة لبناء هذا الدليل على أساس متين من خبرة الأفراد والمؤسسات المنخرطين في العمل الحوارية؛ لأن هذا هو مكن المعرفة ذات الصلة، خلافاً لحقل أكثر نضجاً كالتفاوض والذي يمكن دراسته باستخدام مناهج عملت على وضعها وضعها مؤسسات تعليمية عريقة. فممارسة الحوار ما زالت تفتقر إلى تعريف مشترك واسع النطاق، ومجموعة من المفاهيم الإرشادية والمصطلحات والمعايير المقبولة عموماً، بل ورصيد من أمثلة الحالات المعترف بها والتي يمكنها توفير نقطة مرجعية مشتركة لأغراض وضع خصائص أساسية لميدان ممارسة وطييد.

### يسعى هذا الدليل إلى توفير:

- مصدر للتفكير في كيفية التصدي لمشكلة معينة أو إحداث تغيير منشود
- عرض عام لموضوع الحوار الديمقراطي
- مقاييس للحكم على المواقف والأوقات التي يكون فيها الحوار نهجاً ملائماً
- حلقة وصل بخبرة وحكمة الممارسين الذين ساروا على هذا الدرب من قبل
- عمل مرجعي يمكن أن يجد فيه الممارسون إلهاماً وإرشاداً ودلائل على موارد إضافية حول موضوعات معينة.

وعلى الرغم من هذه الإشكالات، تعتقد المؤسسات الراعية بضرورة مضيّ العمل قدماً، وترى أن هذا الدليل أداة عملية تساعد على تيسير ذلك. ونحن لا نقدّم هذا الدليل كطرح يؤيد استخدام الحوار دون النهج والأدوات الأخرى بل كمورد يستتير به التفكير في كيفية التصدي لمشكلة معينة أو إحداث تغيير مرغوب ويمكنه تأييد الحكم على الظروف والأوقات التي يكون فيها الحوار نهجاً ملائماً<sup>٢</sup>. وحيثما كان ذلك الحكم يحدّد استخدام الحوار، فإن الدليل يمكنه توفير حلقة وصل بخبرة وحكمة الممارسين الذين ساروا على هذا الدرب من قبل. وعليه، فإن المؤسسات الراعية تأمل أن يكون الدليل بمثابة استعراض لهذا الميدان ومرجع ينهل منه الممارسون ويستلهمون منه ويسترشدون به للوصول إلى موارد إضافية حول موضوعات معينة.

**الباب الأول: الإطار النظري** يعرض لبعض الأسئلة الأساسية حول الحوار الديمقراطي: لماذا نحتاج إليه؟ وما هو بالضبط؟ وكيف يساهم في التغيير الإيجابي؟ ونحن نتناول هذه الأسئلة بالدرجة الأولى من منظور الممارسين المنخرطين في العمل الحوارية وبالرجوع إلى خبراتهم في تشكيلة كبيرة من السياقات، كما نقترح قراءات إضافية ومصادر للمعلومات حول مفاهيم وأمثلة لحالات معينة.

وربما يجد القراء من ممارسي الحوار أصحاب الخبرة أو المتمرسين في عمل يماثل الحوار في جوهره وإن كان لا يسمى "حواراً"، أن هذا القسم يقدم مجرد شئ قد فكروا فيه من قبل أو فهموه أو شرحوه للآخرين بشأن عملهم في هذا الحقل الناشئ، ولكن ربما يكون من المفيد أن تقرأ ما يقوله الآخرون وتتعرف على أفكار ونطاقات خبرة أوسع. وأما القراء من غير ذوي الخبرة في العمل الحوارية، فسيجدون هذا القسم أهم كثيراً على الأرجح كمدخل لهذا الموضوع. وتأمل أن يوفر الدليل مفاهيم جلية مستمدة من خبرة عميقة تمكن القراء جميعاً من أن يعبروا لأنفسهم وللآخرين عن مضمون هذا العمل وما يجعله مفيداً.

**الباب الثاني: وضع المفاهيم موضع التطبيق** يخاطب هذا الباب ممارسي الحوار المرتقب الذي يقول:

"أتفهم أن الحوار ربما يكون أداة مفيدة في موقتي ... فماذا بعد؟". أما بالنسبة للممارس الأكثر خبرة، فإن هذا القسم من الدليل ربما يقترح بعض الطرق المختلفة لفعل الأشياء ويقدم إرشادات إلى نطاق أوسع من النهج والأدوات، أو ربما يوفر ببساطة نوعاً من التأكيد والاتصال بالآخرين ممن يعملون عملاً مماثلاً؛ نظراً لأنه مبني بقوة على ممارسة مجموعة متنوعة من الأشخاص العاملين في مجموعة كبيرة من السياقات.



نستخدم هذا الرمز لتبنيه القارئ إلى مصادر ذات علاقة يمكنها تيسير الربط بين المفاهيم النظرية والتطبيق العملي أو بين مختلف الخطوات في عملية حوار جارية.

تتبع فصول الباب الثاني خطوات مبادرة حوارٍ تتكشف حلقاتها، بدءاً من المحادثات الأولى حول الحاجة إلى الحوار وإمكانية إقامة الحوار ومروراً بتصميم عملية حوار وتنفيذها وانتهاءً بتقييم المحصلات. وتقدم في كل خطوة عرضاً عاماً على المهمة المطروحة وتقتراح إجراءات معينة لاتخاذها من أجل التصدي للقضايا والتحديات التي يحتمل

## الحكمة المستقاة من قلب الميدان

نستخدم مناطق مظلة مطبوعة بحروف بيضاء هكذا لعرض أفكار وأمثلة واقتراحات مستمدة من مقابلات الممارسين وتعليقاتهم على الحالات وحلقات عمل التعلم الست التي عقدت تحضيراً لهذا الدليل.

أن تنشأ. وتوفر تجارب الممارسين الكثيرين الذين شاركوا في حلقات عمل هذا الدليل وساهموا بدراسات حالة مكتوبة فإنها توفر صوراً إيضاحية ملموسة. أما القراءة الإضافية المقترحة، فإنها تيسر استكشافاً أكثر شمولاً لأدوات ومناهج معينة.

**الباب الثالث: التطبيقات** تقدم منظوراً مختلفاً للعمل في هذا الحقل بطرح ٢ مبادرات حوار متكاملة الأركان، منها حوار إقليمي تنظمه منظمة الدول الأمريكية في سان

ماتيو إكستاتان في غواتيمالا، وحوار قطري برعاية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في موريتانيا، ومشروع للمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات لبناء الديمقراطية في نيبال. ونأمل بتقديم هذه الحالات الثلاث كاملةً أن نعطي القراء شعوراً كاملاً بما تشتمل عليه مبادرات الحوار وأمثلة ملموسة تبين كيف تشكل السياقات والأهداف المعينة النهج والأدوات المستعملة.

نستخدم مناطق مظلة مطبوعة بحروف مائلة هكذا عندما نقتبس عبارات مهمة من النص لإبراز أهميتها.

ونستخدم مناطق مظلة مطبوعة بحروف سوداء هكذا لتقديم موارد إضافية مثل اقتراحات **للقراءة الإضافية وأمثلة** من العمل الميداني.

**الملحق الأول** يقدم جدولاً مقارنة لدراسات حالة أعدها أعضاء مجتمع الممارسين المؤسسين وأتاحوها على الإنترنت، ويوفر الملحق لكل حالة بياناً موجزاً بالسياق والغرض والمحصلات الناتجة، كما ينقل إحساساً باتساع نطاق العمل الجاري تنفيذه في هذا الحقل الناشئ.

**الملحق الثاني** يقدم عرضاً عاماً موجزاً لعمليات الحوار والأدوات المتاحة، ويتضمن إشارات إلى مصادر معلومات إضافية حول كيفية استخدامها.



# الباب الأول:

الباب الأول:

## إطار المفاهيم

الفصل ١،١ : مقدمة

الفصل ١،٢ : الحاجة إلى الحوار

الفصل ١،٣ : تعريف الحوار

الفصل ١،٤ : كيف يساهم الحوار في التغيير



## الفصل ١، ١ : مقدمة

في شهر أيلول / سبتمبر عام ٢٠٠٤، التقت ثماني مجموعات صغيرة من الشباب الزمبابويين للشرع في عملية حوار،<sup>١</sup> وكان هدف منظمي العملية هو التفكير في كيفية تقليص مشاركة الشباب في العنف السياسي. وكانت كل مجموعة من تلك المجموعات تنتمي إلى واحدة من الدوائر الانتخابية في مدينة هراري (التي كانت تشهد معظم أحداث العنف)، وكان هناك شبه توازن في حضور الذكور والإناث من أعضاء تلك المجموعات التي اشتملت على منظمات الشباب الرئيسية - سياسية ودينية وترفيهية (رياضة وفتون) وجماعات طلابية - . وكان جميع المشاركين قادة معترفاً بهم في تلك المجموعات ويمثلون فيما بينهم طيفاً واسعاً من الرؤى السياسية.

بدأت العملية بجلسات توجيهية اختار فيها المشاركون موضوعين من قائمة من الموضوعات المحتملة للنقاش وهي (البطالة، وفيروس نقص المناعة البشرية/مرض الإيدز، ودور الشباب في بناء الأمة، والتسامح السياسي، وتقديم الخدمات العامة) ووضعوا القواعد الأساسية التي سيستخدمونها لضمان خلق بيئة محايدة يمكن أن تتسم فيها محادثاتهم بالانفتاح. وتلت هذه الجلسات معتكفات "تمهيدية" مدتها يومان عقدت خارج المدينة واشتملت على فعاليات ترويجية وأنشطة لبناء الفرق فضلاً عن مناقشة للقضايا. وعقب الانطلاقة، استمرت كل مجموعة في عقد اجتماعات شهرية تستمر نصف يوم في أحد الأماكن بمجتمعها المحلي. وكان لكل جماعة فريق رؤساء جلسات (اختير واحد من بين الشباب المشاركين وشخص آخر من ناشطي منظمة مجتمع مدني محلية) تلقياً تدريباً وتوجيهاً بصورة متواصلة حول كيفية تنظيم الحوار وتيسيره.

ومن بين القضايا المطروحة كانت قضيتا البطالة وفيروس نقص المناعة البشرية/مرض الإيدز هما الأشد إلحاحاً: حيث اختارت كل مجموعة أحد الموضوعين، فيما وقع اختيار ثلاث مجموعات على كلا الموضوعين المقترحين كمحورين للمناقشة. وفي المحادثات الأولية، تحدث المشاركون عن القضايا باحتراس وبشكل سطحي، حرصاً منهم على عدم الكشف عن انتماءاتهم أو آرائهم السياسية وعدم التعامل مباشرة مع قضايا اجتماعية صعبة مثل فيروس نقص المناعة البشرية/مرض الإيدز. لكن

مع استمرار الحوار، بدأوا يتحدثون بشكل أكثر انفتاحاً ويقيمون علاقات تتجاوز اختلافاتهم. وفي إحدى المجموعات وبعد أن أعرب المشاركون عن خوفهم المشترك من خضوعهم لفحص فيروس نقص المناعة البشرية/مرض الأيدز، وافق جميعهم على الخضوع للفحص قبل الاجتماع الشهري التالي. وكان هناك جماعة أخرى وجهت شعورها المشترك بنفاد الصبر من استمرار غياب فرص العمل إلى تنظيم مشروع بحثي لدراسة تأثير البطالة على مختلف شرائح مجتمعا المحلي. وفي مجموعة أخرى، بدأ المشاركون من مختلف أنوان الطيف السياسي يتلاقون اجتماعياً خارج "الحيز الآمن" لعملية الحوار.

وقد حدث كل هذا في خضم مواجهة سياسية متصاعدة مع اقتراب الانتخابات البرلمانية في أوائل عام ٢٠٠٥. واستمرت الحوارات حتى حزيران/يونيو عام ٢٠٠٥ عندما أدت حملة مكثفة للشرطة على قطاع الأعمال غير الرسمي ومشروعات الإسكان غير الرسمية في هراري إلى تشريد آلاف الأشخاص. وخلال هذه الأوقات العصبية، وعلى الرغم من المخاوف من حدوث أعمال انتقامية، ساند أعضاء مجموعات الحوار بعضهم بعضاً وأبقوا على إستمرارية العملية. وعندما انحلت اثنتان من تلك المجموعات بسبب الضغوط، استوعبت المجموعات الأشد استقراراً أعضاء كلتا المجموعتين المنحلّتين.

وقد اكتسب الشباب من خلال هذه العملية فهماً أوضح للقضايا جراء تبادل المعلومات مع أقرانهم، مما منحهم إحساساً بمزيد من السيطرة على اختياراتهم. كما أدركوا بالإضافة إلى ذلك إمكانية اختلافهم حتى لو كان حاداً، دون أن يصبحوا أعداء ودون اللجوء إلى العنف. ووفقاً لمدرّب الحوار والمسؤول عن تقييم هذا المشروع، فقد "صاروا يلعبون دوراً أقوى وأوضح وأكثر مسؤولية في المجموعات التي ينتمون إليها ... مما أتاح مجالاً أكبر للتسامح، ونهجاً أكثر توافقاً لإدارة الصراع، ومزيداً من المساواة بين الجنسين". كما طبقوا مهارات إدارة الصراع التي تعلموها في الحوار على مجالات عديدة في حياتهم، مما أدى في حالة واحدة على الأقل إلى تفادي نشوب أعمال عنف. علاوة على ذلك، طورت المجموعات مشروعات تعالج القضايا التي ناقشوها بحيث يتمكنون من العمل سوياً بعد اختتام عملية الحوار ذاتها.

تبين هذه المبادرة لتمكين الشباب الزمبابوي بوضوح الجوانب الرئيسية من خلال تغيير لعمليات الحوار الناجحة، حيث كان لها تأثير إيجابي على المشكلة المتعلقة بمسألة (انخراط الشباب في العنف السياسي) بتغيير المواقف والسلوكيات داخل جماعة تمثل مختلف الجهات الفاعلة في آليات هذه المشكلة، فأقام المشاركون علاقات جديدة بناءً على أساس من الاحترام المتبادل والتفاهم والاعتراف بأن هناك قضايا وهموم مشتركة توحدهم على الرغم من اختلافاتهم ونظرتهم الى بعضهم البعض بأرتياب وعداء. وبدأوا "يشعرون بالمسؤولية تجاه مشكلاتهم" على المستوى الفردي ومستوى المجموعة على حد سواء. وقد ساعدتهم المهارات التي تعلموها في عملية الحوار والعلاقات التي أقاموها في مجموعات الحوار على الاضطلاع بمسؤولية أكبر في التعامل مع تلك المشكلات. وفي نهاية المبادرة كان هناك سبب قوي للاعتقاد بأن لهذه التغييرات تأثيراً مستداماً، ليس على مشكلة العنف السياسي المعينة فحسب بل على نطاق عريض من القضايا التي تواجه أولئك الشباب في زمبابوي ككل.

إن هذه المحصلات الهامة، القوية والواحدة، فضلاً عن طبيعة الحوار القائمة على المشاركة، هي التي تجعل هذا النهج راقياً وجذاباً للمؤسسات الراعية لهذا الدليل وآخرين كثيرين ممن يستخدمون الحوار ويشجعونه كوسيلة للتصدي لتحديات المجتمع العالمي بوجه عام والبلدان النامية بوجه خاص. ففي الـ ١٥ سنة تقريباً التي مرت على نهاية الحرب الباردة، زادت إمكانية مثل هذه النهج كما زادت الحاجة إليها والطلب عليها زيادة كبيرة. وأعطت جنوب أفريقيا وبولندا والجمهورية التشيكية وشيلي أمثلة على الانتقال الناجح من أنظمة الحكم المتسلطة إلى أنظمة الحكم الديمقراطية. كما أرسدت البوسنة وغواتيمالا وإيرلندا الشمالية الأسس لمستقبل سلمي بعد سنوات من الصراع العنيف. وتمنحنا هذه التجارب الإلهام والأمل في إمكانية التعامل مع القضايا الصعبة والمثيرة للإنقسام دون اللجوء إلى القوة.

وعلى الصعيد الدولي، برزت مفاهيم حقوق الإنسان والتنمية البشرية لتعمل على تعزيز حقوق جميع الناس

### للمزيد من الاطلاع

ثمة قدر كبير ومتنام من المؤلفات والمراجع التي تتناول موضوع الحوار، مما يعكس مستوى النشاط المتزايد في هذا الميدان. وكمدخل لهذا العمل، هناك ثمة مراجع مشروحة تضم ٦٥ مطبوعة ذات صلة بالممارسة الواردة في هذا الدليل ومتاحة تحت عنوان «وثائق الحوار الديمقراطي» مكتبة المطالعة والتعلم في الموقع الإلكتروني التالي:  
<<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

المعنوية في العيش في سلام والمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم. وفي موضوع التنمية الاقتصادية على سبيل المثال، ناصر الخبير الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل أمارتيا سين بقوة ضرورة توسيع المشاركة وتقرير المصير باعتبارهما الوسيلة الأعظم فعالية للتصدي للمشكلات مثل مشكلة الفقر المستمرة. حيث يقول: "الحقوق السياسية والمدنية، وخصوصاً ما يتعلق منها بضمان حرية المناقشة والمناظرة والنقد والاختلاف، تعتبر مسائل مركزية وجوهرية بالنسبة لعمليات تبني اختيارات مستنيرة ومدروسة".<sup>٤</sup>

وفي هذا السياق انتقل الحوار (بوصفه عملية التقاء الناس لبناء تفاهم مشترك وثقة متبادلة على نحو يتجاوز اختلافاتهم ولخلق محصلات إيجابية من خلال المحادثة) إلى المجال العام، حيث بدأ العاملون في مجالات إحلال السلام وحقوق الإنسان أو تشجيع التنمية البشرية والاقتصادية أو تعزيز المؤسسات الديمقراطية، من أشخاص ومنظمات، يرون - على نحو متزايد - أن الحوار يعتبر بمثابة متمم عظيم القيمة لعمليات التفاوض والعمليات السياسية كالتنافس بين الأحزاب السياسية والتصويت والحكم من قبل ممثلين منتخبين، وتبعاً لذلك، فقد ازدادت عمليات الحوار الجارية حول العالم بناء على ذلك وازدادت معها الحاجة إلى فهم أكبر لماهية الحوار ومتى يكون ملائماً وكيف يتم القيام به بفعالية.

ويتناول هذا الجزء من الدليل أول سؤال من تلك الأسئلة وهو: ما هو "الحوار" بالضبط كعملية تستجيب للحاجة القائمة والفرصة السانحة لمشاركة أوسع في المجال العام، وهو ما نسميه الحوار الديمقراطي؟ وفي الفصل ٢، ١، نتناول أولاً السؤال "ماذا الحوار؟" من حيث الاحتياجات الاجتماعية التي يسعى ممارستها الحوار إلى تلبيتها. ويقدم الفصل ٢، ١ تعريفاً للحوار متأسلاً في فهم الممارسين ويتخذ شكل مجموعة من المبادئ الحاكمة. وأخيراً يوضح الفصل ٤، ١ كيف يساهم الحوار، في رأي الممارسين، في إحداث التغيير على مختلف الأصعدة المطلوبة ليكون له أثر على الاحتياجات المجتمعية.

## الفصل ٢، ١ : الحاجة إلى الحوار

لكل مبادرة حوار غرضها الخاص بها والذي يكون مصمماً لملائمة مشكلة أو حاجة معينة، ولكن الانتشار الذي شهدته عمليات الحوار مؤخراً وتبني الحوار وتشجيعه كنهج من قبل مجموعة متنوعة من المؤسسات الوطنية والدولية يدل على إحساس بحاجة أعلى مستوى بحيث تتجاوز خصوصيات موقف معين ويشتمل هذا المستوى الأعلى على مكونين رئيسيين، أحدهما عجز في الجانب "الناعم" من الديمقراطية وهو ثقافة المشاركة والتعاون المطلوبة لتحقيق مرونة المجتمعات واستدامة الحكومات الديمقراطية، والآخر يتمثل في وجود فجوة في فعالية الحوكمة التي تقرر مدى ثقة الجمهور ومساندتهم للمؤسسات الديمقراطية؛ حيث إن كثيراً من المشكلات المجتمعية الأكثر إلحاحاً ما زال دون تصدُّ إلى حد كبير.

### الحاجة إلى ثقافة ديمقراطية

"الانتخابات لا تعادل الديمقراطية". هكذا كتب كارلوس سانتيسو، المسؤول السابق للبرامج في المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، في حزيران/يونيو عام ٢٠٠٠ حول دعم المؤسسة للتنمية الديمقراطية في بوركينا فاسو ونيجيريا وغواتيمالا ورومانيا واندونيسيا على مدى ٤ سنوات. حيث نوه سانتيسو بقوله "عندما بدأت بلدان كثيرة في التحول إلى الديمقراطية فيما بعد الحرب الباردة، فقد كان من المفترض أصلاً أن إجراء انتخابات حرة ونزيهة نسبياً سيؤدي بطبيعته إلى الظهور التدريجي للمؤسسات الديمقراطية والإرساء التدريجي لدعائم الثقافة الديمقراطية". ولكن الظروف في بلدان كثيرة تمخضت عن التسليم بأن "عمليات إرساء الديمقراطية تتبنى في أغلب الأحوال مسارات لا يمكن التنبؤ بها وأحياناً يمكن الرجوع عنها في بيئات سياسية شديدة التغير والتقلب". وهكذا تركز مساندة المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات لعمليات الحوار على مساعدة الناس في البلدان المتحوّلة إلى دعم النظام الديمقراطي على التصدي لتحدي إرساء الدعائم الديمقراطية شكلاً ومضموناً.<sup>١٠</sup>

إن معظم المؤسسات التي تشجع الحوار تبرز - بشكل أو بآخر- هذه الحاجة إلى بناء المواقف والمهارات والممارسات والخبرات التي تشكل في مجموعها قدرة مجتمعية من أجل الديمقراطية. وتستخدم المؤسسات، كما يتبين من استعراض مبادرات الحوار في الملحق الأول؛ منهج الحوار لمعالجة عدد من القضايا المختلفة، كما تعمل مع مجموعة متنوعة من الجهات الاجتماعية الفاعلة. أما القاسم المشترك بين هذه الاختلافات فهو التأكيد على خلق ثقافة ديمقراطية من حيث تميزها عما يسميه روبل فون ميچينفيلدت - مدير البرامج السابق بالمؤسسة الدولية

هذه القدرات الأربع مطلوبة من أجل الجانب  
"الناعم" من الديمقراطية:

١. القدرة على حل الصراعات سلمياً
٢. القدرة على التعاون على نحو يتجاوز الخطوط الحزبية السياسية
٣. القدرة على وضع أجندة عمل شاملة لكافة القطاعات
٤. القدرة على مشاركة المواطنين.

للمؤسسات الديمقراطية والانتخابات والمدير التنفيذي الحالي للمعهد الهولندي للديمقراطية متعددة الأحزاب - بمصطلح "الجزء الهندسي" من الديمقراطية، أي مؤسساتها وعملياتها الانتخابية. فجهود بناء الجانب الناعم من الديمقراطية تركز بالدرجة الأولى على مساعدة المجتمعات على تطوير القدرات الأربع حاسمة الأهمية التالية.

١- **القدرة على حل الصراعات سلمياً.** في الأوضاع التي تتسم بتاريخ من الصراع العنيف أو التهديد به، يعد تطوير القدرة على تفادي مظاهر الصراع العنيفة أو الهدامة بالضرورة ذا أولوية قصوى. وهذا مقوم أساسي من مقومات الثقافة الديمقراطية ويتطلب قدرة الناس على التحدث مع بعضهم البعض بشأن القضايا التي تسبب الإنقسام فيما بينهم. وكما كتب فريق من منظمة إنتربيس ("مشروع بناء المجتمعات التي مزقتها الحروب" سابقاً) عن عمله في رواندا: "من الواضح أن السلام الحقيقي يجب أن يصنعه الروانديون، ولهذا الغرض، فإنه يجب أن يتحدث الروانديون فيما بينهم". الروانديون هم وحدهم القادرون على خلق البيئة الضرورية لإجراء الحديث، خلق "حيز يشعر الناس فيه بالأمان للتعبير عن أنفسهم والاستماع إلى بعضهم البعض بغض النظر عما قد يثيره ذلك من شعور بالألم". وقد صارت مساندهم على تعلم كيف يفعلون ذلك أساس مشروع إنتربيس الحوارية في رواندا الذي جرى إطلاقه في العام ٢٠٠٢.<sup>٧</sup>

وفي النهاية يتطلب منع الصراع المسلح أيضاً قدرة المجتمعات على معالجة الظروف الكامنة التي تولد الصراع كالفقر وعدم الإنصاف وأنماط التمييز أو الإقصاء الاجتماعي. ففي إقليم ألتا فيراباز في غواتيمالا على سبيل المثال، هناك نمط مزمن من العنف المرتبط بالأرض له جذور عميقة في الأوضاع القائمة بين فلاحي الإقليم الماياويين. وكما تبين دراسة حالة أعدتها منظمة الدول الأمريكية حول عملية حوار تسمى جدول ميسا دي كوبان، فإن "مجتمعات المايا المحرومة غالباً ما "تجتاح" الأراضي أو تحتلها لزراعة المحاصيل لإطعام عائلاتهم أو لمجرد حصاد محاصيل مزروعة. ويمكن أن تكون التكاليف التي يتكبدها ملاك الأراضي لطرد هؤلاء "الغزاة" كبيرة، وغالباً ما تسفر هذه العملية عن عنف وفقدان للأرواح. علاوة على ذلك، لم يكن من النادر أن تتعرض الأرض "لإعادة الغزو" بعد ذلك بفترة قصيرة، إما من قبل الجماعة نفسها وإما من قبل آخرين. وقد تسفر هذه المواجهات عن خسائر كبيرة لكلا الجانبين، لاسيما عندما تظل المحاصيل دون حصاد. وقد استجابت عملية ميسا دي كوبان لحاجة الجهات الفاعلة في هذه الصراعات إلى تطوير سبل لتقديم مطالباتهم المتعارضة دون اللجوء إلى القوة.<sup>٨</sup>

## ٢. القدرة على التعاون على نحو يتجاوز الخطوط الحزبية السياسية. تكون المنافسة بين الأحزاب

السياسية، في أحسن الأحوال، آلية للمناظرة العامة حول القضايا والأولويات الوطنية، لكن بمجرد أن تنتهي الانتخابات يجب أن يجد الساسة طريقة للتعاون والحكم من أجل صالح الجميع وإلا فإن الإنهيار سيحدث.

فأي حزب أغلبية، على سبيل المثال، قد يتوصل إلى الهيمنة على جميع جوانب الحياة السياسية وقد يحكم دون مدخلات من المعارضة والشعب الذي يمثله أو الرجوع إلى أيهما، أو ربما تجد مجموعة أحزاب ضعيفة نسبياً نفسها عاجزة عن صياغة مجموعة من الأولويات للحكم. ويشير فون ميغينفيلدت إلى قيام عدد من البلدان بتأسيس معاهد للديمقراطية متعددة الأحزاب في السنوات الأخيرة؛ لأن الأحزاب في الديمقراطيات الناشئة في الغالب "لا تعرف أو لا تكون على دراية بحقيقة إمكانية التعاون فيما بينها أيضاً؛ لأنها خلقت قدراً كبيراً جداً من العداء بصب كل تأكيدها على الانتخابات". كما تولدت أيضاً عن الإحساس بالحاجة إلى معالجة هذه القضية عمليات حوار عديدة برعاية أو مساندة من مجموعة متنوعة من المؤسسات<sup>٤</sup>.

وعلى سبيل المثال، جمعت حوارات بامبيتو عام ١٩٩٢ في بنما بين ساسة كانوا منقسمين بشدة حول دكتاتورية مانويل

نورييفا وإطاحته على يد قوة أمريكية غازية، حتى إنهم لم يستطيعوا حمل أنفسهم على التحدث مع بعضهم البعض ناهيك عن عملهم معاً لوضع خطة تمتلك بنما بموجبها قناة بنما أو منطقة القناة<sup>٥</sup>. وفي غواتيمالا في عام ٢٠٠٢، تعاون المعهد الهولندي للديمقراطية متعددة الأحزاب مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لتشجيع حوار عابر للخطوط الحزبية من أجل توفير بديل للتنفست السياسي والإستقطاب المتنامين اللذين كانا يمنعان السلطة التشريعية من المضي قدماً لتقوية اتفاقات السلام والتصدي للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية المستمرة في البلد. ولم تستطع النخبة السياسية قيادة البلد إلى الأمام؛ لأن أعضاءها كانوا عالقين في نمط أوسع مما أسماه أحد المشاركين في الحوار "مجتمعاً يعبر عن آرائه لكنه لا يستمع لبعضه البعض"<sup>٦</sup>.

## ٣. القدرة على وضع أجندة عمل شاملة للجميع. بالإضافة إلى مجرد تعلم كيفية تدبير الأمور، يجب أن

تتوفر لدى الأحزاب السياسية والمسؤولين المنتخبين الإرادة والمهارات لوضع خطط وبرامج تعالج احتياجات المجتمع ككل. ويحقق وضع مثل هذه الخطط، إذا تم بشكل جيد، توافقاً في الآراء حول المقترحات واصطفاً وراء خطوات العمل التي تطرحها، وهي أشياء ضرورية لتأمين مساندة وتعاون الجهات الفاعلة المجتمعية مثل مؤسسات الأعمال ومنظمات العمال والمجتمع المدني. علاوة على ذلك فعندما تجسد الأجندة رؤية إيجابية للمكان الذي ستأخذ إليه المجتمع، فالأرجح أن تكون مستدامة على الرغم مما قد يطرأ على القيادة السياسية من تغيرات.

### للمزيد من الاطلاع

حول دور الرؤى في مساندة التنمية، انظر الرؤى الوطنية: دروس النجاح، أعمال منتدى تنمية القطاعين العام والخاص، برعاية المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات والبنك الدولي واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، سانتياغو، شيلي، ٢٥-٢٧ تموز/يوليو ٢٠٠٤.

وحول بناء الرؤية الوطنية في عمليات السيناريو المدني، انظر غلينيفر غيليسباي، «آثار خطوات مونت فلور: مشروع سيناريو مونت فلور، جنوب أفريقيا، ١٩٩١-١٩٩٢». والينا دايز بينتو وألفريدو دي ليون، «مسير كولومبيا، ١٩٩٧-٢٠٠٠ كنز سيكشف عنه». والينا دايز بينتو، «رؤية غواتيمالا، ١٩٩٨-٢٠٠٠ بناء جسور الثقة»، في تواريخ التعلم، سلسلة أوراق عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٣ (٢٠٠٤)، متاح في المكتبة التعليمية على الموقع الإلكتروني التالي: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

## المزيد من الاطلاع

بروليا ثيليت دي سولورزانو، « في الديمقراطية والحوارات) التحديات أمام الديمقراطية في القرن ٢١ (نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٤) عرضاً عاماً للكيفية التي طور بها هذا الفرع المعرفي تفكيره حول الديمقراطية التشاركية فيما بعد الحرب الباردة ودور الحوار في النظريات الناشئة حول مشاركة المواطنين. متاح باللغتين الإنجليزية والإسبانية على الموقع الإلكتروني: <http://www.democraticdialoguenetwork.org>.  
تدل حركة الديمقراطية التشاركية التي ظلت تكتسب قوة في كثير من الديمقراطيات العريقة على أن الحاجة إلى بناء مشاركة المواطنين موجودة هناك أيضاً. للاطلاع على المعلومات والوصلات بمصادر أخرى، انظر:  
<<http://www.thataway.org>>  
<<http://www.deliberative-democracy.net>>. وانظر أيضاً: مجلة المداولة العامة على الموقع الإلكتروني: <http://www.services.bepress.com/jpd/>. اتبع الوصلة على الموقع الإلكتروني لممارسي المداولة العامة.

الاقتصادية، إلخ) والتأثير على تنمية البلد".

ينقل معظم بيانات الغرض الواردة في استعراض مبادرات الحوار في الملحق الأول من هذا الدليل إحساساً بهذه الحاجة بطريقة أو بأخرى. فعلى سبيل المثال، كان هدف مشروع مركز كارتر بشأن مبادرة أجندة ٢٠٢٥ في موزامبيق " وضع رؤية وطنية مشتركة بعيدة المدى من خلال عملية تقوم على المشاركة". كذلك تصف منظمة الدول الأمريكية غرض الحوار الوطني الكبير في هندوراس بأنه "تحقيق توافق في الآراء حول رؤية للبلد لعام ٢٠٢١ يمكن ترجمتها إلى سياسات دولة قادرة على التصدي للتحديات التي قد تواجهها الأمة في المستقبل". أما برنامج التقييم الديمقراطي من خلال الحوار في جورجيا التابع للمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، فقد كان هدفه "تعزيز الديمقراطية بتيسير تأمل وتفكير شاملين وجادين في المشكلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية بتحديد أجندة إصلاحية ديمقراطية وبتوليد أفكار وأفعال موجهة نحو الحلول". وفي مبادرة رؤية باراغواي التي قادها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، كان الهدف "إيجاد حيز لتوافق الآراء وبناء رؤية مشتركة للمساعدة على اجتياز الانقسامات المجتمعية (القطاعية، الثقافية، الاجتماعية-

٤. **القدرة على مشاركة المواطنين.** أخيراً يحدد مؤيدو الحوار وممارسوه الحاجة إلى الشمولية في المجتمعات الديمقراطية، ليس في الظروف غير العادية أو في عمليات وضع الأجندة فحسب، بل في كل الأوقات. وازدادت هذه الحاجة وضوحاً مع المضي في التحولات الديمقراطية فيما بعد الحرب الباردة، حيث واجهت الحكومات حقيقة أن الحكم في الديمقراطيات لا يمكنه السير كلياً في اتجاه من الأعلى للأسفل. كما توجد هذه الحاجة في الديمقراطيات الراسخة التي يتم التعبير عنها من خلال مطالبات جماعات المواطنين بنهج من الأسفل للأعلى في الحكم. وكما اقترح جوزيف شغلينز، كبير الخبراء الاقتصاديين السابق بالبنك الدولي والحائز جائزة نوبل، بأن "المشاركة لا تشير إلى مجرد التصويت ... [بل] تتطلب مشاركة الأفراد برأيهم في القرارات التي تؤثر عليهم"<sup>١٢</sup>.

وتعتبر المساهمة في تنمية القدرات المجتمعية جوهرية للأساس المنطقي للجزء الأكبر من ممارسة الحوار التي استتار بها هذا الدليل. وهي على سبيل المثال جزء جوهرية من رسالة برنامج خاص للحوارات أنشئ عام ٢٠٠١ فيما كانت تسمى بوحدة تعزيز الديمقراطية بمنظمة الدول الأمريكية. ووفقاً للموظفين الأساسيين العاملين في البرنامج فإن "استغلال الجماعات المتنافسة والمصالح المتداخلة في عمليات فعّالة وتكميلية يتطلب مهارات ومواقف وسلوكيات جديدة غالباً ما تكون مختلفة تمام الاختلاف عن تلك السائدة في

المجتمعات المعتادة على المواجهة والإقصاء"، لكنها خطوة بالغة الأهمية لتأمين الحكم الديمقراطي. فإيجاد والاحتفاظ بأحياء دائمة يمكن فيها للحكومة والجهات الاجتماعية الفاعلة، بما فيها الأشد تهيمشاً، أن تتفاعل وتعالج معاً القضايا مثار الاهتمام الاجتماعي قد تفضي إلى ديمقراطيات أكثر إنصافاً ومشاركة".<sup>١٣</sup>

وتعمل المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات على تطبيق منطق مماثل في عملها في مساندة عمليات الحوار لغرض خلق أجنادات تنمية وطنية، "فكلما كانت العملية أكثر شمولاً وتشاركية كانت المحصلات أكثر كفاءة ومشروعية".<sup>١٤</sup> وتهدف مشروعات المؤسسة إلى بناء "مهارات ومواقف وسلوكيات" لمشاركة المواطنين بإعطاء الناس خبرة في العمليات التشاركية في العمل الملموس المتمثل في تقارير تقييمية، وتقديم نماذج في الوقت نفسه، حول كيفية صياغة التقييمات والخطط الوطنية على نحو يحقق توافقاً في الآراء ومساندة للنتائج.

## الحاجة إلى حوكمة فعّالة

قال جوزيه ميغويل إنسولزا أمين عام منظمة الدول الأمريكية في تشرين الأول/أكتوبر عام ٢٠٠٥: "السياسة ليست مسألة قيم ومبادئ كلية، أن الهدف من السياسة هو تحقيق نتائج مفيدة للناس".<sup>١٥</sup> والمؤسسات التي تشجع الحوار الديمقراطي تفعل ذلك إلى حد كبير لأنها تدرك أن "السياسة كالمعتاد" في بلدان كثيرة لا تفضي إلى تحقيق ذلك الهدف الأساسي.

في تشرين الثاني/نوفمبر عام ٢٠٠٠، عملت حلقة عمل ضمت ١٠٠ مشارك من ١٧ بلداً في أفريقيا وأوروبا الشرقية وآسيا وأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي على استكشاف مختلف منهجيات الحوار واستخداماتها،<sup>١٦</sup> ولوضع إطار للمناقشة تم تشكيل فرق قطرية لدراسة التحديات التي تواجه حكوماتهم الوطنية لبلدانهم، مما تمخض عن قائمة مهولة من المشكلات الاجتماعية والسياسية التي كان كثير منها قضايا ذات أبعاد تمتد خارج الحدود الوطنية، مثل الركود الاقتصادي، وتفاقم الفقر والتفاوت بفعل العولمة، وباء الإيدز، وكان بعضها أسقاماً اجتماعية ترتبط فيما يبدو بانحيار المجتمعات التقليدية والقيم الاجتماعية كالتفتت الاجتماعي والثقافي، وما أصاب الأسر من وهن، والفساد، وهجرة الطبقة المتعلمة. وفي كثير من هذه البلدان، كانت الأنماط التاريخية للانقسامات الطبقية والعرقية والتفرقة المنصرية تساهم في انعدام الثقة وغياب الرؤية المشتركة وانعدام اليقين بشأن الهوية الوطنية. كما كانت هناك ثلاثة بلدان تشهد صراعاً مسلحاً وبلدان أخرى تعاني من موروثات أنظمة الحكم المتسلطة والحكم العسكري والعنف بما في ذلك الإبادة الجماعية.

وكان القاسم المشترك بين هذه المشكلات هو أن حلها يتطلب تغييراً في مواقف الناس وعلاقاتهم وفي الأنماط السلوكية الواسعة والهياكل المؤسسية التي تبقى على هذه المشكلات، وهذا التغيير يتطلب انخراطاً عبر مختلف قطاعات المجتمع وفتاته ومستوياته. ولكن المواطنين في هذه البلدان لم يكونوا منخرطين، وكانت الحكومات فيما يبدو عاجزة أو غير راغبة في التصدي لهذه التحديات بفعالية، وكان المشاركون في حلقة العمل يأملون أن تتمكن عمليات الحوار من كسر هذا الجمود.



## العمليات التشاركية القادرة على تحقيق نتائج

تبنت حكومات كثيرة فكرة ضرورة المزيد من المشاركة للتصدي للمشكلات المجتمعية المعقدة والتي غالباً ما تكون عميقة الجذور، لكن ممارسي الحوار يرون أن الجمع بين الناس ليس كافياً. والواقع أن أماكن كثيرة تشهد خيبة أمل عامة واسعة الانتشار نتيجة الإحباط من العمليات القائمة على المشاركة التي رفعت سقف التوقعات لكنها أخفقت في تحقيق نتائج.



انظر: تجاوز حوارات النخبة،  
الفصل ٦، ٢.

يصف ياديرا سوتو، منسق البرنامج الخاص لتعميق الحوار وتسوية النزاعات السابق التابع لمنظمة الدول الأمريكية، لجوء حكومة بلد من بلدان أمريكا اللاتينية إليه لمساعدته على إطلاق حوار مع سكانه الأصليين، وكانت منظمة الدول الأمريكية تلاقى بالفرض التام من زعماء السكان الأصليين، الذين "كانوا يقولون في معظم الأحوال: انظروا، نحن لسنا مهتمين بالحوار؛ فقد شاركنا من قبل في ٢١ حواراً مع الحكومة وما زالت لم تفعل ما طلبناه منها".<sup>١٧</sup> وتبرز قصة سوتو مشكلة "إرهاق الحوار" المعترف بها على نطاق واسع وتعد الناتج المنطقي لعمليات الحوار الزائدة على الحد التي أفرزت قدراً كبيراً من التواصل، ولكن قليلاً من التفاهم، دون أن تحدث أي تغيير.

وعليه فإنه ليس هناك حاجة إلى مزيد من عمليات الحوار فحسب، بل إلى عمليات تركز تغييرات مستدامة مملوكة على نطاق واسع. ويعترف الممارسون بوجود أسباب عديدة يمكن أن تجعل الحوار يؤدي إلى خيبة أمل وإحباط، مثل غياب النية الصادقة في تغيير الوضع الراهن أو الافتقار إلى الإرادة أو نقص المتابعة. ولكن بالإضافة إلى هذه القضايا، فإن العملية ذاتها يجب أن تمتلك القدرة على إفراز نتائج. ولكي تفعل هذا، لا بد أن تتصدى بفعالية للتحديات الرئيسية الخمسة التالية.

لكي تكون عمليات الحوار فعّالة يجب أن  
تعالج خمس تحديات وهي:

١. التعامل مع التعقيد
٢. تسييق المعنى
٣. تحقيق الابتكار
٤. تمكين المدوالة
٥. إفراز نتائج مستدامة.

### ١. تحدي التعامل مع التعقيد. تتطلب القضايا المعقدة استجابات تأخذ في اعتبارها أوجه تعقيدها

#### للمزيد من الاطلاع

حول مختلف أنواع التعقيد وما يمكن أن تسببه من «فوضى مزعجة»، انظر: جورج روث وبيتر إم. سينغ، «من النظرية إلى الممارسة: مجال البحث وعملياته وهيكله في مركز التعلم المؤسسي بمعهد ماساتشوستيس للتكنولوجيا»، مجلة إدارة التغيير المؤسسي ١/٩ (١٩٩٥)، الصفحات ٩٢-١٠٦؛ وبيتر سينغ وأوتو شارمر، "بحوث العمل المجتمعي"، في بيتر ريزون وهيلاري برادبييري، محرران، دليل بحوث العمل (ثاوسند أوكس، كاليفورنيا: سيدج بابلبيكشنز، ٢٠٠١).

كلا المقالين متاح على الموقع الإلكتروني:  
<<http://www.solonline.org>>.

بالكامل. فالاعتراف بأن معالجة أزمة الإيدز تشمل التعامل مع العلاقات بين الجنسين أو أن إنهاء الصراع العنيف ربما يستوجب التعامل مع الفقر يعكس تضهماً أن البحث عن حلول ينبغي أن يتعامل مع جميع العناصر في أي وضع إشكالي. وقد وصف آدم كاهان، مُيسّر عملية سيناريو مونت فلور المدني في جنوب أفريقيا وحوارات غيرها كثيرة، في رسالة له في ٢٠٠٢ إلى زملائه ممارسي الحوار، طريقة تفكيره في معايير العمليات الفعّالة للتعامل مع تعقيد القضايا التي يعنى بها مجتمع الممارسين.

ويمكننا تقييم أي موقف معين حسب مستوى تعقيده وفقاً لثلاثة أبعاد (كما يقترح بيتر سينغ وجورج روث وأوتو شارمر) وهي:

- مستوى تعقيده الاجتماعي: ففي موقف يشتمل على تعقيد اجتماعي كبير، تكون للجهات الفاعلة وجهات نظر ومصالح متنوعة (لا موحدة). ومثل هذه المواقف لا يمكن التعامل معها بمعرفة الخبراء والسلطات، بل من خلال انخراط الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة انخراطاً مباشراً فحسب.
- مستوى تعقيده الديناميكي: في موقف ينطوي على درجة كبيرة من التعقيد الديناميكي، تكون الأسباب والآثار متباعدة في المكان والزمان، وتكون الأسباب غير جلية ولا يمكن تحديدها بسهولة من خلال الخبرة الأولية. ومثل هذه المواقف لا يمكن التعامل معها جزءاً بجزء، بل بالنظر إلى المنظومة ككل.
- مستوى تعقيده التوالدي: في موقف ذي مستوى عالٍ من التعقيد التوالدي، يكون المستقبل مجهولاً وغير محدد. ومثل هذه المواقف لا يمكن التعامل معه بتطبيق دروس أو خبرات من الماضي بل بالتوجه إلى المستقبل الصاعد.<sup>١٨</sup>

تستدعي المشكلات المجتمعية التي تتطوي على الكثير من شرائح مختلفة من السكان حلولاً تشترك وتشمل الجميع في "منظومة المشكلة"، وعندئذ فقط يمكن للتحليلات وخطط العمل دمج جميع وجهات النظر والأدوار التي تشكل منها الموقف بوضعه الحالي، وعندئذ فقط يتسنى للناس البدء في فرز عوامل متعددة تؤثر على المواقف الإشكالية والاتفاق على التغييرات التي سيكون لها أكبر الأثر عليها.

**٢. تحدي تنسيق المعنى.** يستدعي التصدي لتحدي التعامل مع التعقيد عمليات تشاركية تجمع بين شتى فئات الناس أصحاب الخبرات والمصالح والثقافات المختلفة والطرق المختلفة للنظر إلى العالم، وأحياناً من لديهم تاريخ من الصراع العنيف فيما بينهم. وهذا الشمول لكافة القطاعات أمر ضروري لكنه يثير تحدياته الخاصة. فالناس أحياناً يشعرون في الحوار وهم يتحدثون لغات مختلفة (حقيقة لا مجازاً)، يشاركون فيه بشكل شبه دائم وهم "يتحدثون لغات مختلفة" مما يعطي تفسيرات مختلفة للكلمات والأفعال والأحداث التي اشتركوا في معاشتها. فالأقوال والأفعال لا "تتحدث عن نفسها" ولا تنقل معانيها بنفسها، بل تُعطى معنى عندما "يفهمها" الناس بتمريرها خلال أطر مفاهيمهم. وكلما زاد إختلافها، زاد أيضاً احتمال اختلاف التفسيرات وكان التحدي أكبر أمام تحقيق تفاهم.

كلما ازداد اختلاف أطر المفاهيم، ازداد احتمال اختلاف التفسيرات وكان التحدي أكبر أمام تحقيق تفاهم. وما هو مطلوب في هذه المواقف ليس بالضرورة مزيداً من التواصل بل مزيداً من التفاهم.



انظر: مسيرة الحوار،  
الفصل ٤، ٢.

المطلوب في هذه المواقف ليس بالضرورة مزيداً من التواصل بل مزيداً من التفاهم. وتتطلب المحصلات الإيجابية خروج المشاركين من

العملية بالتزام بالعمل المنسق، أي اتفاق على العمل سعيًا لتحقيق هدف مشترك، وهذا يقتضي بناء ما يكفي من الثقة المتبادلة والقبول المتبادل لإقرار وشرعنة المعاني المختلفة التي يصفونها على الكلمات والأفعال والأحداث بحيث يمكنهم معاً تطوير لغة مشتركة على الأقل إزاء القضايا ذات الاهتمام المشترك، وبهذا النحو الأكثر تسييقاً لإضفاء المعنى وحده سيكون لديهم أساس للعمل المنسق.

**٣. التحدي في تحقيق الابتكار.** تتجه المجتمعات إلى عمليات الحوار لأن "السياسة المعهودة أو سياسة الكامتاد" لا تتصدى لمشكلاتهم بشكل كافٍ. فكثير من الحكومات أطلقت مثل هذه العمليات أو رحبت بها إدراكاً منها أنها لا تملك ببساطة حلولاً لهذه المشكلات. وهناك وعي على جميع الجوانب بالحاجة إلى نهج جديدة مختلفة بحق، أي باختصار هناك حاجة إلى الابتكار. وينقل بعض الممارسين عن ألبرت أينشتاين طرحة هذه النقطة: "لا يمكن حل المشكلات بمستوى التفكير ذاته الذي أوجدها". ويتطلب إنتاج الابتكار أن تخلق الحوارات أساساً لنهج نظامي وتبني أساساً للعمل الجماعي المنظم. وعلاوة على ذلك، يجب أن تمكن هذه العمليات المشاركين فيها من الاعتراض على الوضع الراهن وتحدي الافتراضات السائدة وتصور تغيير كبير على الأضعدة كافة.



انظر تعريف الحوار كنوع مميز من العمليات، الفصل ٣، ١.

**٤. التحدي في التمكين من المداولة.** يستدعي التغيير المجتمعي القدرة على وضع خيارات بديلة وفي النهاية اتخاذ قرارات صعبة، وهو ما يتطلب غالباً تنازلات كبيرة، وهذه هي المداولة. فهي تشمل الوزن الدقيق للخيارات المتداخلة وتبني الخيارات المفضلة، مثل الاختيار بين السياسات التي تؤيد التنمية الاقتصادية وتلك التي تحمي البيئة، أو اختيار التضحية بحريات مدنية معينة في صالح الأمن العام أو العكس بالعكس. وللمساهمة في تطوير قدرة مجتمعية متينة على المداولة، يجب أن تؤسس عمليات الحوار بيئة من الثقة كأساس للتفاوض بشأن الحلول الوسط الضرورية للمضي قدماً. كما يجب أن تخلق تفاهماً متبادلاً وغرضاً مشتركاً يمكن الجماعات المجتمعية من تنمية إحساس بالمسؤولية المتبادلة عن تبعات قراراتها.

#### للمزيد من الاطلاع

تطلق كريستين لوه، المؤسس المشارك والمسؤول التنفيذي الأول لمؤسسة "التبادل المدني" (مركز بحثي مستقل يعنى بالسياسات العامة مقره هونغ كونغ)، على المهارات التي جرى تعلمها في الحوار أسمى "أدوات الاستدامة". ومقالها المعنونان مقدمة لأدوات الاستدامة (٢٠٠٢) وتعزيز أدوات الاستدامة (٢٠٠٣)، متاحان على الموقع الإلكتروني: <http://www.civic-exchange.org>.

**٥. تحدي تحقيق نتائج مستدامة.** عندما تصل المشكلات طويلة الأمد المتأججة، كالتفاوت أو الإقصاء، إلى حالة الأزمة، يكون هناك إحساس مفهوم بالحاجة الماسة لتحقيق نتائج سريعة. وفي مثل هذه الظروف، يكون الدافع الطبيعي هو اللجوء إلى القائمين على حل المشكلات المألوفة وعلاج الأعراض الواضحة بدلاً من ابتكار مبادرة أطول مدى لمعالجة الأزمة وأسبابها الكامنة على السواء. ولكن الحلول التي تبرز من هذه الاستجابات لهذه الأزمة عادة ما تكون قصيرة الأجل.

وفي المقابل نجد أن النتائج المستدامة تتطلب اتخاذ منظور أطول مدى في مواجهة هذه الضغوط الملحة. فهي

تتطلب إشراك كل ألوان طيف الأشخاص ذوي المصلحة في الناتج، والتعامل مع المشكلات الكامنة والأزمة الماثلة، وأن يتم هذا على نحو يعطي الناس الدافع والمهارات لمواصلة العمل على هذه القضايا الأعمق بعد زوال الأزمة الحالية. ويستغرق مثل هذا النهج وقتاً أطول من "حل سريع"، لكنه يعطي أملاً أكبر في إفراز نتائج مستدامة تعالج المشكلة الحالية وتبني القدرات المجتمعية على التصدي للتحديات المستقبلية لدى ظهورها.

سعى هذا الفصل إلى نقل الإحساس بالحاجة، الملح غالباً، والذي يضيف حيوية على العمل الحوارى المبين في الاقتباسات وأمثلة الحالات المقدمة في هذا الدليل. وتكمل فتناً الحاجة العاليتى المستوى بعضهما البعض. فمن ناحية، تتطلب الحاجة إلى حكم فعال لتطوير نهج مستدامة للتصدي للتحديات المجتمعية عمليات تشرك الناس وتمكنهم من التصدي لمشكلاتهم الخاصة. ومن ناحية أخرى، تتطلب الحاجة إلى بناء ثقافة الديمقراطية تقوية القدرات التي تقتضيها مثل هذه العمليات. ويتناول الفصلان التاليان مسألة لماذا يرى الممارسون أن الحوار طريقة ملائمة لتلبية هذه الاحتياجات، أي ما هو الحوار في رأيهم وكيف يرون أنه يسهم في التغييرات الإيجابية التي يمكن أن يكون لها أثر على هذه الاحتياجات.

## الفصل ٣، ١ : تعريف الحوار

كما أشارت العديد من الكتابات حول الحوار، فكلمة "حوار" (dialogue) باللغة الإنجليزية مشتقة من الكلمة اليونانية (dialogos) والتي يعني مقطعها الأول (dia) "من خلال" ومقطعها الثاني (logos) "الكلمة"، أي من خلال معنى الكلمة. إذن فهي حرفياً تصف أي اتصال يستخدم الكلمات لإيصال المعنى المقصود. لكن المصطلح حسب استخدامه في المجال العام في سياق ما بعد الحرب الباردة كما بيّنا بالفصل ١، ١ صار يعني نوعاً معيناً من العمليات القائمة على المشاركة والذي يتلاءم تماماً مع تلبية الاحتياجات المجتمعية المشار إليها في الفصل ٢، ١.

لا يحاول هذا الفصل وضع تعريف جديد للحوار ينطبق على جميع المواقف، بل يبحث في سبل فهم الممارسين معنى الحوار والخصائص المميزة لعمليات الحوار، والتي يتم التعبير عنها كمجموعة من المبادئ الحاكمة النابعة من خبراتهم. كما يطرح الفصل مفهوم "نهج الحوار". وهذا بالنسبة للمنخرطين في مبادرات الحوار أشبه بمدونة لقواعد السلوك مستمدة من المبادئ الحاكمة. ويرى كثير من الممارسين أن نهج الحوار يمكن أن يكون سبباً فعالاً للانخراط في أنواع أخرى من عمليات اتخاذ القرار والعمليات التشارورية التي يتصدى فيها الناس للتحديات المجتمعية.

### تعريفات

في ضوء التحديات التي يتطلع ممارسو الحوار إلى التصدي لها، من الطبيعي أن يركز فهمهم لماهية الحوار على

#### للمزيد من الاطلاع

هناك كتابان من تأليف الباحث في مجال الرأي العام الأمريكي دانيال يانكلوفيتش يوفران دمجاً مفيداً لكثير من النظريات المذكورة هنا مع شروح، قائمة على الممارسة، لعمليات الحوار وطروحات مؤيدة لها وهما: التوصل إلى حكم الجمهور: إنجاح الديمقراطية في عالم معقد (سيراكيز، نيويورك: مطبعة جامعة سيراكيز، ١٩٩١). وسحر الحوار: تحويل الصراع إلى تعاون (نيويورك: تنشستون، ١٩٩٩).

النواتج. فعلى سبيل المثال، يعرّف خبراء الحوار بمنظمة الدول الأمريكية الحوار ببساطة على أنه "عملية لحل المشكلات تُستخدم لمعالجة القضايا الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي لا يمكن حلها حلاً كافياً وفعالاً على يد مؤسسة حكومية واحدة أو أكثر".<sup>١٩</sup> وبالمثل، وبناءً على استقصاء موسع لموظفي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، أفاد مارك جيرزون أنه من بين مجموعة واسعة ومنوعة من

التعريفات المعينة. كان هناك تلاقٍ على بعض العناصر الأساسية، حيث يقول: "تكمّن سمة الحوار حاسمة الأهمية في التقاء أطرافه في حيز آمن لبيتهم بعضهم وجهة نظر البعض الآخر لوضع خيارات جديدة للتصدي لمشكلة شائعة".<sup>٢٠</sup> وتحدث جوانيتا براون، التي ساهمت في تطوير عملية المقهى العالمي (World Cafe)، عن هذه السمة الجوهرية بألفاظ بسيطة بحديثها عن "المحادثات ذات الأهمية".<sup>٢١</sup>

لا يعتمد الممارسون بصفة عامة على المصادر النظرية لتفسير أو تبرير إيمانهم بالقيمة المجتمعية لهذه العمليات القائمة على المشاركة الموجهة نحو المحصلات. ومن يتطرقون بالذكر إلى نظرية "الفعل التواصلي" التي وضعها جورجين هابرماس، أو مفهوم "التفكير التمثيلي" لمانا أريندت.<sup>٢٢</sup> وربما يشير آخرون إلى نظرية كيف يخلق الحوار الواقع والتي وضعها أستاذ البيولوجيا النشوئية هامبرتو ماتوران وفرانيسكو فاريل، أو إلى نظريات الفيلسوف والمربي باولو فريير حول قدرة الأشخاص العاديين على التعلم وعلى لعب دور بناء في تشكيل العالم الذي يعيشون فيه، أو إلى نظريات في العلاقات لمارتن بوبر.<sup>٢٣</sup>

لكن من أجل تعريفات عملية للحوار، يميل الممارسون إلى الاعتماد بشكل أساسي على خبراتهم في هذا المجال، وكثيراً ما يعرفون الحوار بوصف ما هو ليس بحوار، كالتفاوض أو المناظرة. وفي ظل تشكّل هذا الحقل وشروع الممارسين في التفاعل وتعرفهم معاً على عملهم المشترك، أدرك الممارسون على نحو متزايد حاجتهم إلى تعريفات تأخذ بعين الاعتبار مختلف الأوضاع المجتمعية التي يعملون فيها. ويصدق هذا على الأخص في السياق العالمي، حيث تتجاوز شبكات الممارسين الحدود الإقليمية والوطنية على حد سواء.

### تعريف الحوار كنوع مميز من العمليات

في محاوراته السقراطية (*Socratic Dialogues*)، وصف الفيلسوف الإغريقي أفلاطون الأسلوب الذي استخدمه معلمه سقراط لاستشفاف الحقيقة عبر سلسلة منطقية من الأسئلة والإجابات. ويعد المفهوم الجوهرية في الأسلوب السقراطي الخاص بإضفاء معنى من خلال الحوار جزءاً من جميع تعريفات الحوار، لكن صيغة التفاعل المنطقية شديدة التنظيم في هذا الأسلوب لا تشبه الطريقة التي يصورها بها الممارسون إلا قليلاً،<sup>٢٤</sup> فهم يميلون إلى التأكيد على التعلم لا اكتشاف الحقيقة، وإلى تضمين دور المشاعر كالثقة والاحترام والتعاطف، وكذلك تبادل الأفكار والتفكير، بوصفها الأساس للتوصل إلى فهم مشترك.

فعلى سبيل المثال، يقدم هال سوندرز من المعهد الدولي للحوار المستدام ومؤسسة كيترنغ، هذا التعريف:

"...في الحوار لا تكون النية هي الدفاع عن الرأي بل التقصي، وليست المجادلة بل الاستكشاف، وليست الإقناع بل الاكتشاف".

الحوار عملية تفاعل حقيقي ينصت خلالها البشر إلى بعضهم بعضاً بعمق كاف ليتغيروا بفعل ما يتعلمون، ويبدل كل واحد أقصى ما في وسعه لتقهم أهتمامات الآخر، حتى وإن بقيا على اختلافهما، ولا يتنازل أي مشارك عن هويته، بل يقر كل واحد بقدر كاف من مطالب الآخر الإنسانية المشروعة حتى إنه يتصرف على نحو مختلف تجاه هذا الآخر.<sup>٢٥</sup>

ومن بين إحدى أكثر الطرق شيوعاً التي ينقل بها الممارسون إحساساً بالسمات المعينة للحديث الذي يميز الحوار هي التفريق بينه وبين أنواع الحديث الأخرى مثل المناظرة أو النقاش. فعلى سبيل المثال، تقول المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات في "الحوار من أجل التنمية الديمقراطية" (١٩٩٩) إن "الحوار يختلف عن الجدل

### للمزيد من الاطلاع

يقدم عمل ديفيد بوهم وزملائه نهجاً معيناً لإجراء الحوار (الحوار البوهمي) كما يغوص في أعماق ما يميز الحوار كعملية. انظر: ديفيد بوهم، حول الحوار، المحرر لي نيكول (لندن: روتليدج، ١٩٩٦). هناك كتابات أخرى ليوم متاحة على الموقع الإلكتروني التالي:

<[http://www.david-bohm.net/  
dialogue/](http://www.david-bohm.net/dialogue/)>

بما في ذلك مقال مؤثر بقلم ديفيد بوهم ودونالد فاكتور وبيتر غاريت بعنوان "الحوار: مقترح" (١٩٩١).

من حيث تشجيع تنوع الأفكار والآراء لا كبت هذه الأفكار... وفي ممارسة الحوار، هناك اتفاق على أن مفاهيم الشخص أو معتقداته يجب ألا تكون لها الأسبقية على مفاهيم الآخر أو معتقداته"<sup>٢٦</sup>. وهذا يعني، بحسب لويز دايموند التابعة لمعهد الدبلوماسية متعددة المسارات، أن "النية في الحوار لا تكون الدفاع عن الرأي بل التقصي، وليست المجادلة بل الاستكشاف، وليست الإقناع بل الاكتشاف"<sup>٢٧</sup>. ويوضح هال سوندرز أن "المناظرة تفترض إجابة واحدة فقط صحيحة وتوظف مواردها للتأكيد عليها والدفاع عنها، أما الحوار فيفترض إمكانية وجود إجابة أفضل من أي من النقاط الأصلية. والمناظرة تضيق الرؤى وتغلق العقول، أما الحوار فيمكنه إقامة علاقات جديدة"<sup>٢٨</sup>. كما يؤيد ديفيد بوهم، الفيزيائي ومشجع الحوار البارز، رأياً مماثلاً في الاختلاف بين الحوار و"النقاش" حيث يقول:

النقاش أشبه ما يكون بلعبة تنس الطاولة حيث يرمي الناس الأفكار جيئةً وذهاباً والهدف من المباراة هو الفوز أو كسب النقاط لنفسك. ربما تستعين بأفكار شخص آخر لتؤيد أفكارك، فتتعمق مع البعض

"تفترض المناظرة إجابة واحدة فقط صحيحة وتوظف مواردها للتأكيد عليها والدفاع عنها، أما الحوار فيفترض إمكانية وجود إجابة أفضل من أي من النقاط الأصلية. والمناظرة تضيق الرؤى وتغلق العقول، أما الحوار فيمكنه إقامة علاقات جديدة".

### الحوار مقابل التفاوض/الوساطة. يجد الممارسون

أيضاً أن من المفيد عقد مقارنة بين الحوار وعمليات حل الصراعات مثل الوساطة والتفاوض. فبسام ناصر، الفلسطيني العامل في غزة، ينوه إلى أن التفاوض "عملية رسمية". فالتفاوض يمكنه إنهاء الصراع، لكنه لا يستطيع خلق سلام حقيقي بين الشعوب، وهو ما يتطلب تغييرات نوعية في علاقاتهم. وهو يشير إلى معاهدة السلام لسنة ١٩٧٩ بين مصر وإسرائيل كمثال. "حتى في وقتنا هذا، أنت لا ترى سلاماً بين المواطنين، بين الشعبين... ويرجع هذا في رأيي إلى أن ما حدث هو عملية تفاوض رسمية لكن لا شيء آخر غير عملية التفاوض الرسمية. لذا أرى أن التفاوض خلق بديلاً للمقاومة المسلحة أو الصراع لكن ليس سلاماً". لخلق السلام كان يجب أن يكون هناك تغيير أعمق و"الحوار كان سيخلق ذلك"<sup>٢٩</sup>.

يقول سيد أفا، الممارس التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، إن الحوار "أكثر ديناميكية وأكثر تغيراً وأكثر تجريباً" من التفاوض. إنه "مفهوم أوسع كثيراً من المفاوضات، فالحوار وما يلزمه من آليات وعمليات يجب أن يكون موجوداً قبل الصراع وأثناءه وبعده"<sup>٣١</sup>. ويعد هال سوندرز في كتابه عملية سلام عامة، الذي يتناول الحوار

الطاجيكي المشترك من ١٩٩٣ إلى ١٩٩٩، أوجه اختلاف الحوار عن الوساطة والتفاوض الرسميين (تمت إضافة الرموز النقطية) على النحو التالي:

- إن الناتج المأمول من الوساطة أو التفاوض هو الإتفاق الملموس. أما هدف الحوار فهو تغيير في العلاقة.
- إن العملة المتداولة في التفاوض هي تحديد المصالح المادية وتحقيقها من خلال ترتيبات معينة تحظى باتفاق مشترك، أما ناتج الحوار فهو خلق إنسان جديد وقدرات سياسية على حل المشكلات.
- تتطلب المفاوضات أطرافاً مستعدين لمحاولة التوصل إلى اتفاق، أما الحوار فيمكن أن يكون مثيراً بإشراك أطراف ليسوا مستعدين بعد للتفاوض لكنهم لا يريدون استمرار علاقة هدّامة.
- التفاوض يتعامل مع سلع أو حقوق يمكن تقسيمها أو تقاسمها أو تحديدها بطرق ملموسة، أما الحوار فقد يغير العلاقات على نحو يخلق أسساً جديدة للاحترام المتبادل والتعاون.<sup>٢٢</sup>

كما يتبين بوضوح من مقولات هؤلاء الممارسين، فإن الحوار ليس بديلاً للتفاوض والوساطة في أوضاع الصراعات، بل هم يؤكدون أنه جزء أساسي من عمليات حل الصراعات ومنع نشوبها هدفه إقامة سلام مستدام. وهم بتحديدهم فروقاً واضحة يريدون تأكيد أن كلاً من الحوار والعمليات الأخرى جزء من مبادرة سلام أكبر.

**الحوار مقابل المداولة واتخاذ القرار.** المداولة هي عملية إمعان النظر ووزن الخيارات المطلوبة لاتخاذ قرارات صعبة لها مدلولات مهمة وتلعب فيها القيم في النهاية دوراً رئيساً، ومثال ذلك - كما هو مقترح في الفصل ٢، ١، التوصل إلى حلول وسط بين الأمن وحماية الحقوق الفردية، أو بين التنمية الاقتصادية والشواغل البيئية. والحوار والمداولة عمليتان مختلفتان، لكنهما، كالحوار والتفاوض أو الوساطة في مبادرة سلام، ربما يفهما فهماً أتم كخطوتين منفصلتين تكميليتين في عملية اتخاذ قرار تشاركية أكبر حجماً كذلك التي يتصورها مفهوم الديمقراطية التداولية. ويوضح الشكل ١، ٢، ١ هذا الترابط.<sup>٢٣</sup>

### للمزيد من الاطلاع

حول دور الحوار في عمليات صنع السلام، انظر:  
أدوارد (أيدي) كاوفمان -

Edward (Edy) Kaufman

١٩ عملية قائمة على الحوار: وسيلة لبناء السلام " في "أناس يبنون السلام ٢: قصص ناجحة للمجتمع المدني"، حرره بول فان تونغرين وآخرون. (بولدر، كولورادو: لين راينر بيليشرز، ٢٠٠٥):

نوربرت روبرز (Norbert Ropers)، "من الحل إلى التحول" دور مشروعات الحوار،

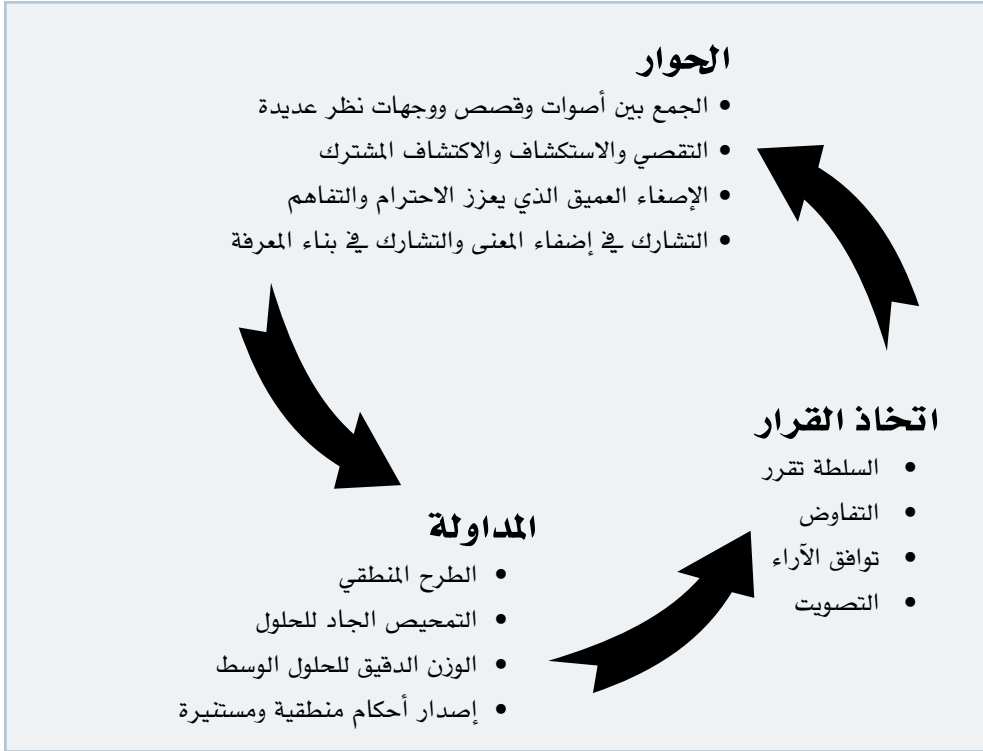
في أندرياس ويمر وآخرون، محررون، مواجهة الصراعات العرقية: وجهات نظر من البحوث

ووضع السياسات (برلين: مركز أبحاث بيرغوف للإدارة البناءة للصراعات، ٢٠٠٢)، متاح من

خلال الموقع الإلكتروني التالي:

<<http://www.berghof-handbook.net>>.





تتسم العملية المبينة في الشكل أعلاه بالديناميكية، ويمكن أن تستغرق ٤٠ دقيقة أو ١٠ سنوات. وكما يشير الرسم التخطيطي، فإن من الممكن أن يظل فعل اتخاذ القرار المعين في نطاق هياكل الحكم وعملياته الرسمية لكنه يكون مفتوحاً أمام التأثر والإثراء بفعل مشاركة المواطنين، حيث يكون ذلك مطلوباً للتعامل مع القضايا المعقدة. وفي هذه العملية، يمكن الحوار من المداولة بطرق متنوعة، حيث يتيح للمواطنين استكشاف القضايا معاً وتعميق فهمهم معتمدين على وجهات نظر متنوعة مع دمجها في إحساس مشترك بالمجموع. والحوار، إذ يؤكد على الاستماع والتقصي، يعدّ خطوة تعزز الاحترام المتبادل والتفاهم فضلاً عن الوعي بمختلف المعاني التي يضيفها الناس على تجاربهم المشتركة. ودور هذه الخطوة هو مساعدة الناس على تطوير رؤية للواقع أكثر شمولاً مما يمكنهم التوصل إليه وحدهم كأفراد أو أحزاب أو جماعات مصالح.

وفي مقابل طبيعة الحوار المنفتحة الاستكشافية ذات الرؤية، نجد أن المداولة هي عملية تضيق، وإن كانت مثل الحوار عملية تقصّ مشترك واستماع قائم على الاحترام إلى مختلف وجهات النظر. ويوضح هال سوندرز بقوله: "طرق التحدث والاستماع سواء في الاثنين". لكن المداولة تركز "على القضايا وعلى الاختيار من بين اتجاهات محتملة للمضي فيها في التعامل مع هذه القضايا"، في حين أن الحوار يركز على "ديناميكيات العلاقات الضمنية في القضايا وعلى طرق تغيير تلك العلاقات بحيث تستطيع الجماعات العمل معاً للتصدي لمشكلات معينة".<sup>٣٤</sup>

وقد تكون الاختلافات بين الحوار والمداولة دقيقة في الواقع، لكن التمييز بينهما مفيد لأنه يشدّد التركيز على

المحصلات. فعلى سبيل المثال، تقدم المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، في وصفها برنامج بناء القدرات من أجل التنمية المستدامة التابع لها، صورة واضحة لدور الحوار في عملية أكبر تنتج بشكل نمطي للديمقراطية وأجندة للإصلاح. وينص عرضها العام للبرنامج على أن الحوار هو "أهم ملمح منفرد من ملامحه". فالحوار "يجسّر الانقسامات عبر الطيف السياسي وبين مؤسسات الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص" وينتج "حيزاً موسعاً للمناظرة حول الإصلاحات الديمقراطية". أما وضع "أجندة شاملة مملوكة محلياً" فهو خطوة منفصلة. ويخلق "الحيز الموسع" السياق الذي يمكن أن تحدث فيه المداولة المطلوبة لإفراز الأجندة.<sup>٢٥</sup>

ولا يستخدم استعراض المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات كلمة "مداولة". والواقع أن الممارسين نادراً ما يبدون هذه الفروقات خارج ميدان الديمقراطية التداولية، أو صراحة على الأقل. ويقول البعض إنهم يشجعون الحوار لإحداث تغييرات في العلاقات، في حين يقول آخرون إن حواراتهم هدفها التوصل إلى اتفاقات أو تحديد مسار العمل الأفضل. وهناك صنف ثالث يقولون إنهم يستخدمون الحوار لإحداث تحول في العلاقات من أجل تعزيز التوافق والعمل. وقد أسفر هذا عادة عن التباس في التعريفات. وينوه سوندرز إلى أن هذا الموقف ربما يعكس إلى حد ما شيئاً، وهو أن العاملين في حقل الصراع والعاملين في حقل دعم التحولات الوطنية إلى الديمقراطية، لم يدركوا إلا منذ منتصف التسعينيات أنهم "يعملون في حقلين متجاورين". ويشير سوندرز إلى أن الحوار والمداولة يسيران يداً بيد بتصديهما لتحديات الحوكمة المتشابكة و"حلها الصراعات سياسياً، فيما يعالج كل منها بعداً معيناً من أبعاد هذا التحدي".<sup>٢٦</sup> وربما يكون استكشاف هذا الفارق بدرجة أكبر واستخدامه استخداماً واسعاً خطوة أساسية في الطريق إلى نضج ممارسة الحوار.

### تعريف الحوار في سياق عالمي

مع اتساع استخدام الحوار في كل أنحاء العالم المختلفة، يواجه الممارسون تحديات متزايدة لوضع تعريفات تجسّر الانقسامات الثقافية. ومن أقوى التوصيات في "نظرة إستراتيجية على الحوار" الخاصة ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي التوصية باستخدام "مصطلح حوار بدرجة كبيرة من الوعي بالفوارق في السياقات الثقافية". فقد أوضح أحد الممارسين مثلاً أنه في منطقة البلقان يجب على المرء أن يتحدث عن القضايا التي سيتم تناولها لا عن العملية التي ستستخدم في تناولها، ويقول: "فإذا حاولت إشراك الناس في حوار ما على النمط الغربي... فلن يُحرز أي تقدم. الحوار لن يثير إلا انزعاجهم". كذلك يستخدم الممارسون المكلفون بالعمل في أصقاع أخرى من العالم عبارات مثل "المحادثات المجتمعية" و"المؤتمرات السيادية الوطنية" و"تعزيز التعاون" لتجنب ظهورهم بمظهر غربي و"نخبوي".<sup>٢٧</sup>

إن مصطلح "الحوار الديمقراطي" واسع الاستعمال في أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، حيث ركزت مجموعة واسعة من الحوارات على تعزيز الحكم الديمقراطي. ويستخدم تقرير لأحد المؤتمرات حول تجارب الحوار الوطني في المنطقة برعاية مشتركة من المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات والبنك الدولي مصطلحي "حوار" و"حوار ديمقراطي" بالتبادل ويقول: بقدر ما يعتبر الحوار أسلوباً، من الواضح أن الديمقراطية دونة تفقد معناها".<sup>٢٨</sup> وثمة ثلاثة معايير تساعد على التفرقة بين الحوار الديمقراطي والأنواع الأخرى وهي:<sup>٢٩</sup>

- **الغرض:** التصدي للمشكلات الاجتماعية المعقدة التي لا تتصدى لها المؤسسات القائمة بشكل ملائم
- **المشاركون:** نموذج مصغر من النظام الذي يخلق المشكلة وممن ينبغي أن يكونوا جزءاً من الحل
- **العملية:** حوار مفتوح وشامل لكافة القطاعات بما يتيح بناء الثقة اللازمة للتوصل إلى اتفاقيات من أجل عمل ملموس.

وهذه التعريفات متأصلة في التجربة وتعكس الطريقة التي يصف بها كثير من الناس عملهم الحوارية. ولكن مصطلح "الحوار الديمقراطي" يمكن أن يثير تحديات لجماهير متنوعين عالمياً، حتى أكثر من "الحوار" في حد ذاته. وأحد الاعتراضات أن المصطلح ببساطة يبدو فيه حشو زائد؛ فالحوار - كما يقول فون ميجينفيلدت - "في الأساس عملية ديمقراطية، فلا يمكن أن نجد حواراً غير ديمقراطي".<sup>٢٠</sup> ويوضح آخرون أن كلمة "ديمقراطي" هي إضافة غير مفيدة؛ نظراً لمعناها في السياق الجيوسياسي للقرن ٢١. وتوه كريستين لوه، المسؤول التنفيذي الأول بمؤسسة "التبادل المدني" من مقرها في هونغ كونغ، إلى قدرتها على نشر استخدام الحوار في البر الرئيسي الصيني كأداة لعملية أكثر قوة وفعالية لاتخاذ القرار العام، لكنها لا تستطيع ذلك إذا كان اسمه "الحوار الديمقراطي".<sup>٢١</sup>

وبالإضافة إلى الحرص في استخدام الأوصاف والتسميات، فإن من المهم أن تكون على وعي بأن المصادر التي تستنير بها ممارسة الحوار أوسع وأعمق من الموروث الفلسفي الأوروبي الغربي الذي يعود إلى أفلاطون وسقراط. يشير ديفيد بوم وزملاءه إلى بحث حول "جماعات الصيد والجمع" التي كانت اجتماعاتها بغرض المحادثة "توفر فيما يبدو وتعزز نوعاً من الرباط الوثيق أو الزمالة التي كانت تتيح للمشاركين معرفة ما هو مطلوب منهم دون الحاجة إلى تعليمات أو تخاطب لفظي إضافي. وبعبارة أخرى، نقول إن ما يمكن أن يسمى ثقافة متلاحمة ذات معنى مشترك ظهرت داخل الجماعة".<sup>٢٢</sup> ويشيرون إلى أن الحياة الحديثة فصلت الناس في البلدان الغنية عن هذا الموروث القديم من الارتباط المجتمعي، لكنه يظل قوياً نسبياً في أجزاء أخرى من العالم، حيث نوهت سيسيل مولينييه، الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في موريتانيا، إلى أن واقع كون الحوار "جزءاً من الثقافة" هناك يسر على الناس - في الحوار الوطني بشأن الأهداف الإنمائية للألفية التي ساعدت على تنظيمه - "طرح اللغة المنمقة جانباً والتحدث بانفتاح".<sup>٢٣</sup>

وتشير جوانيتا براون إلى هذا التراث بالصورة اللطيفة التالية

لفناء الأوساط المفتوح بأحد بيوت أمريكا اللاتينية المقامة على الطراز القديم ... يمكنك دخول الفناء الأوسط بالدوران حول وعبر أي من الممرات المعقودة المتعددة المحيطة بهذا الحيز المكشوف المليء بالزهور في وسط البيت. الحوار بالنسبة لي، يشبه دخول هذا الفناء الأوسط في بيت تجربتنا الإنسانية المشتركة الفسيح ... توجد مداخل كثيرة مؤدية إلى تجربة الحوار. وقد ساهمت مجالس السكان الأصليين والصالونات والحلقات الدراسية والحلقات النسائية والاجتماعات المنزلية لعمال المزارع ومنتديات الحكمة والجهود الدبلوماسية غير التقليدية والأساليب المحادثية المستمدة من ثقافات وحقب تاريخية كثيرة في الحيز التوالدي الذي أسهمت فيه ونهلت منه ونسميه نحن "الحوار".<sup>٢٤</sup>

وخلاصة القول أننا نستخدم مصطلحي "حوار" و"حوار ديمقراطي" بإدراك واحترام لحقيقة أنهما قد لا يكونا

مفيدين أو صالحين للاستخدام في جميع السياقات. وهما في الوقت نفسه، وكما أوضحنا في الفصل الافتتاحي، مصطلحان يناسبان ممارسة وفهم المؤسسات الراعية لهذا الدليل. أما في سياق عالمي حيث يستخدم مزيد ومزيد من الناس "الحوار" لتسمية أي نوع تقريباً من عملية إشراك الناس في الحديث مع بعضهم بعضاً، فتعتقد أن هناك قيمة في تحديد تعريفاتنا الخاصة بوضوح قدر المستطاع كأساس لأنواع المناقشات التي يمكن أن تضي قدماً بالحقل ككل.

## المبادئ الحاكمة: الخصائص المميزة لعمليات الحوار

كما بينا، فإننا لا نعتزم صياغة وترويج تعريف واحد للحوار كي يستخدمه الجميع، لكن هناك حاجة حقيقية إلى التمييز بين أنواع عمليات الحوار التي تعالج بجدية الاحتياجات المبينة في الفصل ٢، ١ عن بعض ما يسميه بعض الممارسين "حوارات زائفة"، التي قد تكون عمليات تجمع بين أشخاص لفرض التباهي في معظم الأحوال على نحو يبرهن أن الأطراف المتعارضة يمكنها الجلوس معاً، وإن كانت تتجنب كلية القضايا الصعبة التي تسبب انقساماً بينها، أو عمليات يدعو إلى عقدها مسؤولون أو مؤسسات يمكن بشكل أدق تسميتها "مشاورات" أو - وهو الأسوأ - "تزيين واجهات" لجعل السلطات تبدو وكأنها تتشاور بشأن سياسات اتخذت بالفعل قراراً بشأنها.

ولكن في الأوضاع التي يكون فيها التزام صادق باستخدام الحوار لإحداث تغيير، نجد عدداً من الخصائص التي يمكن اعتبارها مُميّزة للعملية. وقد أصدرت مختلف جماعات الممارسين قوائم بهذه المبادئ الإرشادية التي تختلف عن الخمسة الواردة هنا،<sup>٥</sup> لكن معظم القوائم يقدم جوهر ما تنقله هذه الخصائص الخمس، بغض النظر عن المصطلح الفعلي المستخدم.

ينبغي أن تتسم عمليات الحوار بما يلي:

### شمول كافة القطاعات

لعل هذا هو المبدأ الأساسي الأهم في ممارسة الحوار؛ فهو يعبر عن افتراض أساسي هو أن المشاركين - بقدر إمكانية إشراك كل من هو جزء من موقف إشكالي في عملية حوار أو تمثيله فيها - يمتلكون جماعياً عناصر رئيسية من "الخبرة" التي يحتاجونها للتصدي لمشكلاتهم في مقابل كونهم معتمدين تماماً على الآخرين للتوصل إلى حلول. وثمة افتراض ذو علاقة وهو ضرورة تحلي من هم في منظومة المشكلة بإحساس بملكية هذه المشكلة وعملية التصدي لها والحلول المقترحة التي تنتج عنها، كي يكون التغيير مستداماً في نهاية الأمر. ولتطوير هذا الإحساس بالملكية، يجب أن يشاركوا في عملية التغيير.

ويمكن التعبير عن مبدأ شمول كافة القطاعات بطرق متنوعة. فعلى سبيل المثال، يعين بعض الممارسين الحوار



انظر اختيار المشاركين، الفصل  
٢، ٣.

بين أصحاب المصلحة المتعددين بوصفه الشكل الذي يجمع بين كافة الجماعات المختلفة التي ترتبط مصالحها بتحقيق ناتج ناجح. وبالنسبة لآخرين، يعني شمول كافة القطاعات نموذجاً مصغراً للمنظومة التي تُبقي باستمرار على مشكلة معينة أو نمطاً معيناً من العلاقات الإنسانية. ويفصل

آخرون هذا المبدأ من حيث وجهات النظر أو الأصوات التي يجب أن تكون جزءاً من المحادثة حتى يمكن القول بأن عملية الحوار يمكن أن تكون شاملة للكافة دون إشراك الجميع حرفياً. ويؤيد سليم جاهان، الممارس التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، استخدام مصطلح "الحوار عريض القاعدة" للتأكيد على هذا الجانب المهم.<sup>٤٦</sup>

بالنسبة للمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، يجب أن تكون عمليات الحوار التي تشجع الديمقراطية شاملة لكافة القطاعات؛ لأن الشمولية مبدأ جوهرى من مبادئ الديمقراطية ذاتها:

تشتمل الديمقراطية على الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص، والجميع يتقاسمون مسؤوليات مشتركة ومتكاملة تجاه الارتقاء بها. إن الشمولية والمشاركة بعدان هامين من أبعاد إرساء الديمقراطية. ويشكل هذا النهج الشامل للجميع والتشاركي أساس الشراكة التعددية.<sup>٤٧</sup>

#### حول المشكلات التي يخلقها الإقصاء

على سبيل المثال، نوه أحد الممارسين إلى حالة غواتيمالا، "عدم شعور القطاع الخاص أنه جزء من عملية السلام ومن ثم غير مرتبط بالإطار الذي تمخضت عنه العملية السلمية". وعلى نحو مشابه، فإن منظمى عملية السيناريو المدني "مصير كولومبيا" رأوا -بميزة الإدراك المؤخر- أن قرارهم عدم شمول لا الحكومة ولا تجار المخدرات في العملية حدّ من أثر الحوار. للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٣٦).

ويدرج فريق البرنامج الخاص لتعميق الحوار وتسوية النزاعات السابق التابع لمنظمة الدول الأمريكية - بأن الشمولية تمثل أحد "العناصر الجوهرية في تصميم الحوار" - إن "الزيادة في الشمولية تجلب زيادة في الشرعية للتوصل إلى الاتفاقات المنشودة. ويتعين الاستماع إلى التعابير الاجتماعية كافة، بما فيها التعابير السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية، فضلاً عن تعبير من تعرضوا مراراً للإقصاء في السابق".<sup>٤٨</sup>

وكما تشير هذه العبارة، فإن الشمولية لها أهمية خاصة في

السياقات التي يوجد فيها نمط تاريخي من الإقصاء الذي يشكل إحدى دعائم المشكلة المجتمعية المراد التصدي لها. إن دور عملية الحوار في هذا السياق هو إعطاء صوت لمن لم يكن لهم عادة صوت في عمليات اتخاذ القرارات الرئيسية، مثل النساء والشباب والفقراء والجماعات التي تتعرض للحرمان على أساس العرق أو الدين، ومن ثم كانت المنفعة المتحققة لهم من وراء القرارات المتخذة قليلة نسبياً. غير أن المبدأ ينطبق أيضاً على الحوارات بين الزعماء السياسيين وغيرهم من الجماعات النخبوية. ففي مبادرة حوار في غانا على سبيل المثال، بذل المعهد الهولندي للديمقراطية متعددة الأحزاب جهداً كبيراً لشمول الأحزاب المسجلة قانوناً كافة وليس الأحزاب التي فازت بمقاعد في البرلمان فحسب. يقول رويل فون ميجينفيلدت، المدير التنفيذي للمعهد: "في البلدان الخارجة من صراعات أو البلدان التي تعاني من فقر مدقع، تمثل هذه دراما وطنية - إذا جاز التعبير - يلزم التعامل معها على نحو أكثر تناغمًا من أجل المضي قدماً وتحقيق مزيد من توافق الآراء". ويشير إلى أن الإقصاء في تلك الحالات في "الساحة السياسية" مشكلة كبيرة مثله مثل الإقصاء الاجتماعي والاقتصادي بالنسبة للبلدان التي تناضل لبناء توافق آراء وطني والتحرك قدماً.<sup>٤٩</sup>

إن الإصرار على هذا المبدأ متأصل في الرأي الشائع القائل بأن شمول كافة القطاعات شرط لازم حتى تكون عملية الحوار شرعية وتحقق نتائجاً قوياً. كما أنه يعكس المعرفة المكتسبة بشق الأنفس والمتمثلة في أنه إذا لم تكن الشمولية شاملة للجميع، فقد يعرض هذا الوضع استدامة أية تفاهات يتم التوصل إليها للخطر.

وأخيراً يبين الممارسون أن تحقيق شمول الجميع يتجاوز مجرد خلق جماعة متنوعة من المشاركين في الحوار. وتقول جيسيكافايتا التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "إن الأمر ليس مجرد وضع فصائل حول الطاولة؛ فامتلاك مقعد لا يضعهم على قدم المساواة". وهي تسوق مثلاً على ذلك وهو الضعف النسبي للشعوب الأصلية في أمريكا اللاتينية "من حيث القدرة ومن حيث الخبرة، إلخ" عندما يدخلون في محادثات مع ممثلي الحكومة. ويستشهد آخرون باختلالات القوى في المحادثات الإسرائيلية الفلسطينية ونضال المرأة الأفغانية للحصول على صوت بين جنرالات الحرب القبليين في اللويا جيرغا (المجالس العليا) التي عقدت في أفغانستان منذ عام ٢٠٠١.<sup>٥١</sup>

ولتحقيق هدف شمول كافة القطاعات، فإنه يجب أن يتخذ منظمو الحوار وميسرهم خطوات لتخفيف آثار هذه الاختلافات، حيث يقول تقرير حول حوارات ما بعد الصراع في إندونيسيا: "تخلق الفجوات أو الاختلافات المتصورة بين المشاركين عقبات أمام تأسيس حيز مفتوح للحوار والمناقشة". ويجادل التقرير بأنه يتم إسكات الناس حيثما وجدت هذه الفجوات. "ثمة دور رئيسي للميسرين هو إيجاد أحياء أفتية للمناقشة".<sup>٥٢</sup> ويسمى ممارسون آخرون هذا تهية بيئة متكافئة وعادلة، وهو جزء أساسي من أي عملية حوار شاملة للجميع.

## الملكية المشتركة

يتطلب هذا المعيار على الأقل أن عملية الحوار - والكلام على لسان إحدى الجماعات المشاركة في حلقة عمل لممارسي الحوار - "يجب أن لا تكون مجرد أداة لجهة فاعلة واحدة فقط، كالحكومة مثلاً، لشراء الوقت أو لتحقيق أجندة حكومية فقط".<sup>٥٣</sup> كما أنها، وبحسب لينا ريكيلا، مدير برنامج آسيا بالمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، لا يمكن أن تكون مجرد تشاور سطحي حسب مقولة البعض: "ادع حفنة من الأفراد ثم تحدث معهم فتكون بذلك تشاورت معهم وانتهى الأمر".<sup>٥٤</sup> الحوار بالأحرى - والكلام على لسان اليسار ساروه من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - عبارة عن "تبادل" حتى عندما تدعو إلى عقده مؤسسات قوية. فهو يجسد "المفهوم الديمقراطي" القاضي بأن كل واحد مشارك ومنخرط بالتساوي، بمعنى "إنه طريق ذو اتجاهين... بحيث لا يملئ أحد الجانبين على الآخر".<sup>٥٥</sup>

ثمة شرط أساسي لانخراط الناس جميعاً في الحوار والعمل نحو التغيير وهو - والكلام على لسان أحد الممارسين - "حاجة الناس إلى الشعور بأن هناك شيئاً حقيقياً على المحك".

ويجادل رويل فون ميغينفيلدت بأن عمليات الحوار الناجحة تشتمل "أساساً على تمكين الناس من الدخول في لعبة صياغة أو تشكيل مستقبلهم". وقال في معرض تأمله للتجربة الحديثة للمعهد الهولندي للديمقراطية متعددة الأحزاب في غانا: "أنت تكفل في الأساس من خلال هذا الحوار ملكية العملية والملكية التزام تجاه الإصلاح، ودون ملكية يظل الإصلاح مجرد نشاط شكلي. لكن عند ضمان هذه الملكية، يمضي الناس بالفعل بالقضايا قديماً وهذا يتمخض عن نتائج ملحوظة مقارنة بالتجارب الأخرى".<sup>٥٦</sup>

### حول الملكية المشتركة

أشرك مشروع إنتربيس في رواندا مجموعة متنوعة من الروانديين في بحوث العمل القائمة على المشاركة لإصدار تقرير خلال عام بعنوان إعادة بناء سلام مستدام في رواندا: أصوات الشعب. ويقول وصف الحالة في المشروع: "قوة هذه الوثيقة ليست "أصالة" التحليل في حد ذاتها بل حقيقة أنه أنجزها الروانديين على أساس عملية حوار مكثفة مع الإخوة الروانديين على نطاق الأمة، وأن المشروع قدم رؤى الروانديين (المتشعبة أحياناً) حول التحديات الرئيسية أمام المضي إلى مجتمع أكثر مسالمة وأقدر على البقاء".<sup>٥٧</sup>

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر"<sup>٥٨</sup> (صفحة ٢٣٦).

ولخلق هذا الإحساس بالملكية، فإنه يجب أن تتيح عملية الحوار فرصة لما أسمته إحدى الجماعات المشاركة في حلقة عمل لممارسي الحوار "المحادثات بشأن ما يهم فعلاً، أي الشيء الحقيقي"<sup>٥٧</sup>. وأكد فريق آخر من الممارسين في حلقة عمل أن الحوار المثمر "يجب ألا يكون مناقشة دلالية حول كيفية صياغة اتفاق بل مناقشة موضوعية حول قضايا أساسية"<sup>٥٨</sup>. ويوضح حوار شباب زمبابوي الذي تناولناه في الفصل الأول هذه الظاهرة. فالمحادثات حول القضايا ذات الأهمية الجوهرية بالنسبة للمشاركين في الحوار (فيروس ومرضى الإيدز والبطالة) أعطتهم إحساساً بتمكينهم من اتخاذ سيطرة أكبر على حياتهم في كلا المجالين الرئيسيين وفي الوقت نفسه البدء في لعب دور إيجابي في الحد من الصراع المحيط بهم.

### التعلم

كما يقول أحد الممارسين بعبارات فصيحة: "لا يُعنى الحوار بالتحدّث كفعل مادي، بل يُعنى بتكشّف العقول"<sup>٥٩</sup>. يعالج هذا المبدأ، على أحد المستويات، جودة التفاعل في عملية الحوار، حيث يميز الحوار الشرعي من الحوار "الزائف"، والذي يكون فيه الاتصال أحادي الاتجاه كلية، ومن المناظرة أو التفاوض الذي يركز فيه المشاركون على تحقيق الفوز لجانبهم قدر المستطاع. ويشير كثيرون إلى هذه السمة باسم "الانفتاح" من حيث انفتاح المشاركين أنفسهم على السماع وإمعان النظر في ما يقوله الآخرون وعلى ما يقولونه أنفسهم وعلى الفكرة الثاقبة والمنظور الجديد اللذين قد يكتسبونهما نتيجة لذلك. ويصف ولييم أيزاكس في كتابه الحوار وفن التفكير سوياً سلوكيات رئيسية تخلق هذا النوع من التفاعل مثل "الاستماع، أي دون مقاومة أو فرض، والاحترام، أي إدراك سلامة موقف الشخص الآخر واستحالة فهمه فهماً كاملاً، والإرجاء، أي إرجاء الافتراضات والحكم واليقين"<sup>٦٠</sup>.

### حول مساندة التعلم

"كطرف خارجي دولي، أتينا -نحن منظمة الدول الأمريكية- ووفرننا حيزاً جديداً للحوار وحيزاً جديداً للتأمل فيما كان يجري. أحياناً يكون الأمر بسيطاً هكذا... إنه مجرد السماح للناس بالخروج مما يضغط عليهم سياقهم دوماً لفعله والسماح لهم بالتأمل والتفكير بهدوء أكثر قليلاً وبشكل تحليلي أكثر قليلاً وبشكل تأملي أكثر قليلاً في ماهية ما يحاولون فعله".

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر"<sup>٥٨</sup> (صفحة ٢٣٦).

إن التعلم الذي يتأتى من هذا النوع من البيئات له علاقة وثيقة بخاصية الشمولية التي تميز الحوار الذي يجمع بين أشخاص لا يتحدثون معاً في العادة وربما يكونوا ضالعين في صراع في واقع الأمر. ويوضح الممارسون بقولهم: "من خلال الحوار يمكن أن تتفاعل المصالح المتداخلة على نحو غير عدائي". غير أن طبيعة العملية توجههم نحو التعلم؛ لأنها "لا تعنى بالنطق بالأحكام، بل تعنى بالإستماع من أجل فهم أعمق ووعي أكبر بالقضايا محل النقاش". ويتفق ممارس آخر مع هذا الرأي فيقول: "الحوار طريقة جيدة لإجراء تحليل للصراع"<sup>٦١</sup>.

وفوق ذلك، وكما يشير رامون دوبيون من مؤسسة البلدان الأمريكية ومؤسسة كيترنغ، فإن الحوار يخلق فرصة للتعلم من خلال التأمل الذاتي، "حيث يبدأ الناس في إدراك أن كل واحد منهم لا يمتلك إلا جزءاً صغيراً من الحقيقة". وينوه إلى أن هذه الخاصية من خصائص الحوار يمكن أن تؤدي - على نطاق أكبر - إلى تطوير "معرفة عامة" قادرة على إحداث تغيير إيجابي أكثر استدامة.<sup>٦٢</sup>

## الإنسانية

يقول مؤلفو كتاب "الحوار من أجل التنمية الديمقراطية" الذي نشرته المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات: "من خلال الحوار يتسنى لنا اكتشاف أنفسنا، وتتاح لإنسانيتنا إمكانية التعرف على ذاتها".<sup>٦٣</sup> فإنسانية عمليات الحوار، مثلها مثل التعلم، تساعد على تمييزها عن أنواع التفاعل الأخرى. ولهذه الخاصية علاقة كبيرة بكيفية سلوك الناس إزاء بعضهم بعضاً عندما ينخرطون بالكامل في حوار. فهي تتطلب تعاطفاً، أي قدرة على وضع المرء نفسه موضع الآخرين. "عندما يبدأ الناس بذل جهد لفهم الآخر، فإنهم يغرسون بذلك بذرة الحوار".<sup>٦٤</sup> وهذا يتطلب صدقاً، وذلك على النحو مبين في المهارة الحوارية الرئيسية الرابعة عند بيل أيزاكس: 'الافصاح' أي قول المرء الحقيقة حول سلطته وماهيته الحقيقية وما يفكر فيه".<sup>٦٥</sup>

وفي إحدى حلقات العمل، تحدثت فرق الممارسين عن أفضل تجارب الحوار ووضعوا القائمة التالية بالسلوكيات المساهمة.<sup>٦٦</sup> حيث قالوا إن المشاركين في الحوار ينبغي أن:

- يظهروا تعاطفاً، بمعنى أن يفهموا موقف الشخص الآخر بصدق بدلاً من الإتيان بردة فعل تجاهه
- يظهروا انفتاحاً للتعبير عن وجهات نظرهم مع احترام قواعد الحوار
- يحتفظوا بنبرة تتم عن الاحترام حتى في أقصى الظروف
- يجروا محادثات عن الأمور التي تهم فعلاً، أي الشيء الحقيقي
- يتولوا المسؤولية، فردياً وجماعياً، عن المشكلة والحل
- يتحرروا عاطفياً، بمعنى "الاستماع إلى مبررات القلب التي يتجاهلها العقل غالباً"
- يمتلكوا الشجاعة للاعتراف بالاختلافات بل والأكثر من ذلك الاعتراف بالأرضية المشتركة
- يظهروا القدرة على التغيير.

وتعكس هذه البنود فيما بينها تعريف الحوار الذي قدمه هال سوندرز وأوردناه على لسانه سابقاً بوصفه "عملية تفاعل حقيقي ينصت خلالها البشر إلى بعضهم بعضاً بعمق كافٍ ليتغيروا بفعل ما يتعلمون".<sup>٦٧</sup> لكن القائمة التي وضعها المشاركون تمضي إلى ما هو أبعد من ذلك في الإشارة إلى أن التفاعل والتعلم لا يحدثان على مستوى عقلي فحسب بل يشتملان الشخص ككل. وبصورة مماثلة، فإنه عندما يعرف ديفيد بوهم وزملاؤه الحوار بأنه "التفكير سوياً"، فإنهم يحددون أن مفهومهم لـ "الفكر" لا يشمل "منتجات عقلنا الواعي فحسب بل أيضاً مشاعرنا وعواطفنا ونوايانا ورغباتنا" بالإضافة إلى "الاستجابات المشروطة والمنحازة بفعل فكر سابق".<sup>٦٨</sup> إن



هذه الجوانب غير المرئية وغير المذكورة إلى حد كبير من جوانب التفاعلات البشرية في الحوار هي التي تحرك الناس للتعليم والتغيير. وكما جاء على لسان ميناكشي غوبيناث، نصير السلام وممارس الحوار الرائد في الهند: "إن الجزء المنطوق من الحوار هو مجرد رأس الجبل الجليدي ... وإذا ركزنا أكثر مما ينبغي على الجزء المنطوق، فسوف يفوتنا جوهر الحوار"<sup>٦٩</sup>.

وكما هو الحال مع التعلم، فإن خلق بيئة تدعم هذا النوع من التفاعل الإنساني بين المشاركين هو جانب جوهري من جوانب العمل الحوارية. ويشير كثير من الممارسين إلى هذه البيئة بوصفها "حيزاً آمناً"، وهم يؤكدون بشدة على بناء مستوى من الثقة في العملية التي ستجعلها ممكنة. ويعد السعي لشمول كافة القطاعات، وإدارة الاختلافات في القوة والوضع لضمان إمكانية سماع جميع الأصوات، والتركيز على القضايا التي تهم المشاركين فعلاً، خطوات حاسمة الأهمية نحو تحقيق ذلك؛ إذ أنها تمهد الساحة لنوع المحادثات الذي يتسم بالتعلم والإنسانية والذي يميّز عملية الحوار.



انظر فعاليات الحوار: خلق حيز آمن، الفصل ٤، ٢.

## منظور طويل المدى

عرّفنا في الفصل ٢، ١ الحلول المستدامة للمشكلات المعقدة بوصفها أحد التحديات حاسمة الأهمية أمام الحوكمة الفعّالة. وإحدى الخصائص المميّزة للحوار هي المنظور طويل المدى الذي يتطلبه إيجاد مثل هذه الحلول المستدامة. ويعترف الممارسون بأن مختلف أنواع الأزمات التي تصيب المجتمعات تتطلب غالباً عملاً سريعاً، وذلك لوقف العنف وجلب الاستقرار إلى الوضع السياسي وتخفيف المعاناة. ولكن ثمة عنصراً متأسلاً في طبيعة الحوار وهو تركيزه على أنماط العلاقات والسلوكيات الكامنة التي تنشأ منها الأزمات. والعمل على ذلك المستوى هو ما يخلق إمكانية إحداث تغيير مستدام، وهو يستغرق وقتاً. يقول السفير السويدي راغنر أنغيبي: "يعنى الحوار باستخدام الوقت بطريقة مختلفة من حيث إدراك عدم وجود علاجات سريعة. إن الوقت مطلوب لجعل التغيير العميق ممكناً"<sup>٧٠</sup>.



انظر الرؤية قصيرة المدى مقابل الرؤية بعيدة المدى، الفصل ٦، ٢.

وقد أعرب العاملون في ميدان حل الصراعات من المنتمين إلى مجتمع الممارسين عن هذا المبدأ بوضوح. فماري أندرسون ولارا أولسون، في تقريرهما حول نتائج مشروع "تأمل ممارسة السلام" الذي استمر ٢ سنوات، تقدمان الحكم الذي توصل إليه مشارك متمرس في الحوار وهو أن "الإجراءات التدخلية التي تتم مرة واحدة ميثوس منها وعديمة الفائدة". وتشير أندرسون وأولسون إلى أن التزاماً متعدد السنوات أمر ضروري لتمكين المشاركين في الحوار "من نقل التأثيرات الشخصية للحوار إلى المستوى الاجتماعي السياسي"<sup>٧١</sup>. ويعرض هال سوندرز في عملية سلام عامة نهجاً يسميه "الحوار المستدام" ويصف مبادرة حوار في طاجيكستان بدأت في مستهل التسعينيات وما زالت مستمرة. ويجادل سوندرز بأنه لا شيء أقل من ذلك يمكنه إحداث تحول في الصراعات العرقية والإثنية.

وفي جميع مجالات الممارسة، يعكس التركيز على بناء القدرات على المستوى المجتمعي منظوراً طويلاً المدى.

ويقول رامون دوبون: "إننا نتحدث عن خلق ثقافة حوار على نحو يغيّر علاقات القوة الأساسية. فعندما ينشب صراع في السويد مثلاً، يكون الخيار الافتراضي هو الحوار على المستويات كافة، وهذا شيء تطور ببطء في البلدان الاسكندنافية في القرن ٢٠". وهو ينوه إلى أن التحدي هو كيفية المضي في بناء تلك القدرة في مكان هي منعدمة فيه.<sup>٧٢</sup>

ويتعامل ممارسو الحوار مع ذلك التحدي بطرق متنوعة. وفي عام ١٩٩٦ مثلاً أطلقت منظمة الدول الأمريكية "برنامج ثقافة الحوار: تنمية الموارد من أجل بناء السلام"، وهو مشروع سعى إلى بناء ثقافة حوار في غواتيمالا، بتيسير الحوارات وتوفر تدريب على الحوار للأفراد في تشكيلة واسعة من المنظمات الشريكة.<sup>٧٣</sup> وثمة نهج آخر هو الذي اتبعته المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات ومنظمة إنتربريس وقد طورت كلتاهما ممارسة تكوين مجموعة عمل من أصحاب علاقة متنوعين لتحليل القضايا وطرق التعامل

### أمثلة على إضفاء الطابع المؤسسي على الحوار:

- أصبح برنامج منظمة الدول الأمريكية/بروباز كياناً مستقلاً باسم مؤسسة بروباز في ٢٠٠٢، ليتحقق بذلك أحد أهم أهداف المشروع الأولي وهو إيجاد "قدرة على مساندة عمليات السلام والديمقراطية (في غواتيمالا)".
- ساندت المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات تشكيل مركز الحكم الديمقراطي في بوركينافاسو وهو مركز مستقل استحدثته مجموعة الحوار لمواصلة عملها في تعزيز الديمقراطية.
- وفي رواندا أنشأت إنتربريس وشركاؤها الروانديون في بداية عملية الحوار مؤسسة، هي معهد البحوث والحوار من أجل السلام، يمكنها توجيه المبادرة وضمان ملكيتها الوطنية وإضفاء مصداقية عليها وتوفير استدامة على المدى الطويل.

معها. ويجري من خلال ذلك تشكيل شبكة من الأفراد قادرة على تحديد أجندة مشتركة وطرح مسوغات مقنعة للتغيير. ويصبح هؤلاء الأشخاص في أغلب الأحوال قادة يمكنهم مواصلة العمل والدعوة من أجل التغيير بعد انتهاء عملية الحوار. وتعتبر المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات هذا الجانب من برنامجها أحد سبل الاستدامة.<sup>٧٤</sup> وتتكشف مثل هذه النهج على مدى سنوات غالباً. لكن هذا الإطار الزمني مقبول بل وضروري إذا نظرنا إلى النهج - والكلام على لسان ماتياس ستيفل، المدير التنفيذي السابق لمنظمة إنتربريس - بصفتها "عملية طويلة المدى لتمكين المجتمع وليس كعملية قصيرة المدى لمجرد الاستجابة لمشكلة آنية قد برزت".<sup>٧٥</sup>

كما يعبر الممارسون عن مبدأ المنظور طويل المدى بطرق أخرى أيضاً. فنهج برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في التعامل مع تحول الصراع يؤكد على حلقات العمل لبناء "مهارات وقدرات" الحوار والتفاوض لا تنظيم حوارات أو مفاوضات حول "صراع اليوم".<sup>٧٦</sup> وكان البرنامج الخاص لتعميق الحوار وتسوية النزاعات السابق التابع لمنظمة الدول الأمريكية يؤكد على أهمية اتخاذ خطوات نحو إضفاء الصفة المؤسسية على الحوار والمشاركة في عدد من بلدان أمريكا اللاتينية. وهم يشيرون إلى قوانين تتطلب عمليات تشاركية في معالجة أنواع معينة من القضايا العامة واستحداث وظائف رسمية مثل حكم أو أمين عام لديوان المظالم لتشجيع الحوار وتيسيره عندما ينشب صراع، والاستثمار في بناء المهارات لميسري الحوار والمشاركين فيه.<sup>٧٧</sup>

## نهج الحوار

يوسع مفهوم نهج الحوار وثاقفة صلة المبادئ الإرشادية، من تسجيل الخصائص الأساسية للعمليات الحوارية إلى وصف مدونة قواعد سلوك لممارسي الحوار



انظر الجدول ٢٠١، نهج الحوار، الفصل ٢٠١.

وجودة التفاعل التي يمكن أن تكون فعّالة في إحداث تغيير إيجابي في أوضاع عدّة، ليس فقط تلك المسماة رسمياً حوارات.

## نهج الحوار كمدونة لقواعد السلوك

من زاوية، يستنبط مفهوم نهج الحوار ببساطة المبادئ الحاكمة بشأن كيفية المضي قدماً في عمل تشجيع عمليات الحوار أو تنظيمها أو تيسيرها. وعند تشجيع عملية شاملة وتمكينية، مثلاً، يجب أن يظهر الممارسون الاحترام نفسه تجاه الأشخاص الآخرين والافتتاح نفسه على مختلف وجهات النظر والتعاطف نفسه. وعملية خلق الثقة اللازمة لدخول الناس في حوار مع خصوصهم أو

### للمزيد من الاطلاع

المفاهيم وثيقة الارتباط بنهج الحوار هي: صياغة جون بول ليديراك لـ "القدرة التوسيطية" في "بناء القدرة التوسيطية في الصراع عميق الجذور"، منتدى فلتشر للشؤون العالمية ٢٦/١ (شتاء/ربيع ٢٠٠٢)، الصفحات ٩١-١٠١:

تأييد لويز داي몬드 فكرة "أربعة مبادئ سلام" يمكن تطبيقها في الأسرة والعمل والمجتمع والعالم، في كتاب السلام: ١٠٨ طرق بسيطة لصنع عالم أكثر سلاماً، الطبعة الثالثة (بريستول، فيرمونت: شركة السلام، ٢٠٠٢)، متاح على العنوان الإلكتروني التالي:

<<http://www.thepeacecompany.com>>.

حتى مع من يختلفون معهم مجرد الاختلاف تتطلب أيضاً شفافية. وهذا مهم لكل من ناحية التحدث بصدق ومن ناحية تحاشي التكتّم أو مظاهره في أفعال المرء وأحاديثه. وينصح مؤلفو الحالة الخاصة بمبادرة إنتربيس في رواندا قائلين: "من البداية يجب التوضيح أن النية هي إجراء عملية شاملة لكافة القطاعات وشفافة حقاً وحقيقية". وعندما واجه فريق إنتربيس توجساً من جانب الحكومة الرواندية من اجتماعه مع المعارضة السياسية، عالج الفريق تلك الشواغل بأن أطلعها "بانفتاح وشفافية" على ما نوقش خلال الاجتماع.<sup>٧٨</sup>

إن تفعيل مبدأ التعلم بتبني موقف **تقصّ** هو عنصر آخر مهم من عناصر نهج الحوار. ويشتمل كون المرء في مزاج **تقصّ** على طرحه أسئلة ليس لمجرد تحقيق أهدافه بل للوصول إلى فهم أيضاً. ويشير الممارسون إلى أن **تقصّياً** كهذا ليس مفيداً لكنه يخدم غرض المرء على مستوى أعلى. وتجادل غويينات بقولها: "يجب أن نتعامل [مع الحوار] ليس كأداة بل كعملية كينونة. بعبارة أخرى، لا يمكنك أن تهبط بمظلة على مشكلة وتقول: حسناً، إني داخل في حوار؛ لأنني سأتوقع الناتج (س) جراء هذا الحوار. فأنت ستدخل هذا الحوار كعملية دائمة التغيير ومفتوحة وطبيّة ومرنة. ... ولن تعزز هذه المسيرة قدرتك على تصور مستقبل جديد إلا إذا كنت قادراً على أن تكون شفافاً ومنفتحاً".<sup>٧٩</sup>

## أخذ نهج الحوار خارج نطاق عمليات الحوار

يمكن أن تكون التفاعلات التي لا تعدّ رسمياً عمليات حوار حوارية بدرجة أو بأخرى. فعمليات التفاوض والوساطة والمدولة واتخاذ القرار، على سبيل المثال، يمكن أن تكون قائمة بدرجة أكبر على الحوار بقدر ما تخلق بيئات يمكن أن يشعر فيها المشاركون الذين يمثلون وجهات نظر متنوعة بالاشتمال والتمكين و"الأمان" الكافي ليكونوا شفافين في تواصلهم ومنفتحين على فهم ما يقوله الآخرون وقادرين على اتخاذ منظور طويل المدى تجاه القضايا

المطروحة عليهم. ويوفر مفهوم نهج الحوار ببساطة لغة لوصف سمة التفاعل المعينة هذه مما يتسنى معه التعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا النهج وتبنيه عن قصد، سواء أكان السياق عملية حوار رسمية أم لا.

ويدرك الممارسون بطرحهم مفهوم الحوار كفلسفة أن تنظيم عملية حوار ليس الاستجابة المثلى في كل موقف، لكن في جميع الأحوال، يقدم نهج الحوار بديلاً لاستخدام القوة، سواء قوة السلاح أو القوة السياسية أو الاقتصادية أو مجرد قوة الطرح، وهو بديل يعتد الممارسون أنه أكثر فعالية. فهم لا يشجعون استخدام الحوار أو نهج الحوار فقط لأنهم يريدون أن يكونوا لطفاء مع الناس أو يقيموا علاقات صداقة، بل هم، كما يصف الفصل ٤، ١، يعتقدون أنها الطريقة المثلى - والحقيقة أنها الطريقة الوحيدة - لإحداث نوع التغيير المطلوب لإحراز تقدم في

يوفر مفهوم نهج الحوار ببساطة لغة لوصف سمة التفاعل المعينة هذه مما يتسنى معه التعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا النهج وتبنيه عن قصد، سواء أكان السياق عملية حوار رسمية أم لا.

مواجهة التحديات المجتمعية المعنيون بالتصدي لها أشد الاعتناء.

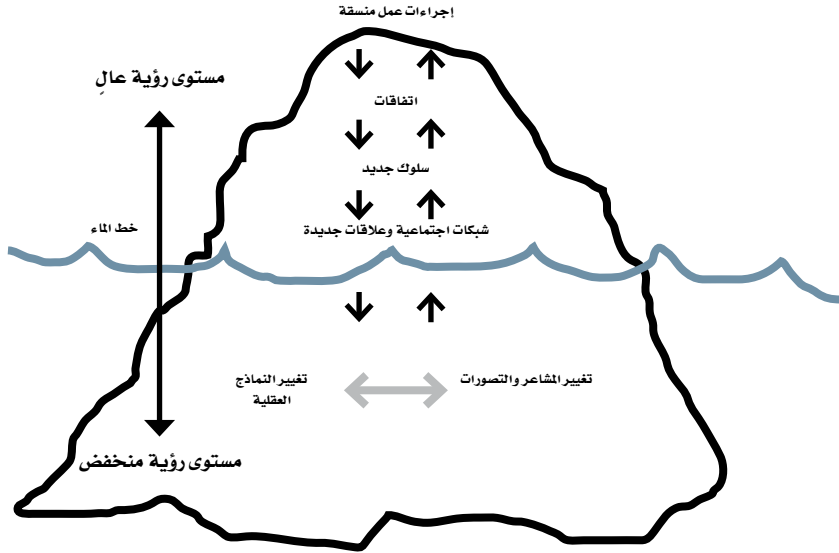
## الفصل ٤، ١ : كيف يساهم الحوار في التغيير

إن ممارسي الحوار هم أشخاص يسعون إلى التغيير. وهذا التغيير الذي يسعون إليه، كما يبين الفصل ٢، ١، ربما يتمثل في زيادة القدرات المجتمعية على التعاون، أو حل سلمي للصراعات، أو حكم ذاتي ديمقراطي، أو ربما يتصورون بدلاً من ذلك التغيير بوصفه إحراز تقدم في مكافحة العلات الاجتماعية مثل الفقر أو التفاوت أو الجريمة أو المرض، أو ربما يؤطرونه بشكل واسع كتنمية اقتصادية أو تنمية بشرية. ويتناول هذا الفصل السؤال التالي: لماذا يعتقد ممارسو الحوار أن الحوارات (بمعنى العمليات التشاركية ذات الخصائص المميزة المبينة في الفصل ٢، ١ كمبادئ حاكمة) تعتبر فعالة في إحداث تلك الأنواع من التغيير.

### مستويات التغيير

وكما نوه بسام ناصر عن معاهدة السلام المصرية الإسرائيلية لسنة ١٩٧٩، فإن المعاهدة الرسمية أنهت الصراع المسلح، وهو تغيير ملموس ذو دلالة كبيرة. ولكن تحقيق سلام دائم - كما يؤكد ناصر - سوف يتطلب تغييراً يتجاوز الاتفاق الرسمي بين الحكومتين ليمس قلوب المصريين والإسرائيليين وعقولهم. وبصورة مماثلة، يشير غيرت فان فليت، مقيم المشروعات بالمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، في معرض تفكيره في نوع النهج محتمل الفعالية في عمل بناء الديمقراطية المعقد، إلى ضرورة كونه نهجاً قادراً على "تعزيز عمليات التغيير المعقدة في المواقف والقيم ومزاجات التفاعل...".<sup>٨</sup> تلقي كلتا الملاحظتين الضوء على منطلق أساسي للعمل الحوارية وهو أن مستوى التغيير الشخصي الملموس والأعمق ضروري إذا أردنا تأثيراً مستداماً على أنواع التحديات المجتمعية المعقدة التي يهتم بها ممارسو الحوار.

يستخدم أناس كثيرون صورة جبل جليدي للتعبير عن فكرة أن الخصائص المرئية لكيان أو ظاهرة ما، كثيراً ما تكون مجرد جزء صغير من حجمه أو حجمها الكلي وأنه من المهم أن يكون المرء على وعي بالجوانب التي لا يمكننا رؤيتها بيسر. ونحن نستخدم نموذج الجبل الجليدي للتغيير هذا الذي أعدته كاترين كاوفر وأوتو شارمر لتأكيد مقولة إن التغييرات المرئية وغير المرئية متصلة وغالباً ما يعتمد بعضها على بعض.<sup>٩</sup> فالتحولات في المشاعر والإدراكات الحسية تهيئ الناس لإمكانية التغيير على المستوى الأشد عمقاً.



المصدر: استناداً إلى نموذج كاترين كاوفر، بتصرف من أوتو شارمر، "الانتظام حول معرفة لم تتجسد بعد"، في جي. في. كروغ، وآي. نوناكا، وتي. نيشيفوشي، محررين، خلق المعرفة: مصدر جديد للقيمة (نيويورك: ماكميلان، ١٩٩٩)، الصفحات ٣٦-٦٠.

بعض من أقوى الأمثلة على هذه التحولات تأتي من حوارات بين أطراف في صراعات مسلحة. فعلى سبيل المثال، وصفت ميناكشي غوبينات هذه التجربة المستمدة من عملها في منطقة كشمير المتنازع عليها:

كنت مع جماعة تسمى ... منظمة المرأة في ميدان الأمن وإدارة الصراعات والسلام. توافقنا على ضرورة النظر في كسر حاجز الصمت المحيط بالصراع في كشمير. كانت هذه جماعات من النسوة اللواتي يلمن بعضهم البعض دائماً ويلمن مجتمعات بعضهم بعضاً على المأزق الذي يعانينه. فعلى سبيل المثال، كانت المسلمات في الوادي يلمن المجتمع الهندوسي على ما حدث لهن. أما الهندوسيات اللاتي فررن من الوادي فكنّ يلمن المسلمين على إخراجهن من بيوتهن وعلى التطهير العرقي إلخ.

لكن عندما حدث لقاء بينهن في مكان آمن بعيداً عن بيئتهن المباشرة، وبدأن يسمعن قصص الأخريات وآلامهن، أدركن أن الآمن لا تلغي الآلام الآخرين. بعبارة أخرى، كان كل طرف منهما يعايش مستوى معيناً من الحرمان ...

آنذاك وفي تلك اللحظة حدث شيء حيث وجدت النساء اللاتي كن يستمعن لقصص بعضهم بعضاً ... وقد تغيرت لغة أجسادهن بالكليّة واغرورقت أعين بعضهم بالدموع عندما استمعن إلى من كنّ عدواتهن سابقاً. وقد وجدن أن هناك قاسماً مشتركاً في التجربة الإنسانية. في رأيي أن ذلك كان منعظاً شديداً للتأثير ... ولأنهن لم يكنّ أبداً معتادات على التواصل بصرياً مع بعضهم بعضاً، فقد بدأن يعترفن بوجود إهدان

الأخرى. وهكذا رأيت عملية إلقاء اللوم على الآخر التي كانت قد تُرجمت إلى لغة جسد وقد بدأت في الذوبان، ونوع اللغة المتحفظة التي كان يجري استخدامها وقد بدأت تتلاشي. لن أقول إنهن تعانقن وتبادلن القبلات، لكن أقول إن جدران النفور تهاوت.<sup>٨٢</sup>

### للمزيد من الاطلاع

بيتر إم. سينغ وآخرون، الكتاب الميداني للفرع الخامس (*The Fifth Discipline Fieldbook*)، الطبعة الثانية (نيويورك: دويلداي، ٢٠٠٦)؛  
وليم أيزاكس، الحوار: فن التفكير سوياً (نيويورك: دويلداي، ١٩٩٩)  
للتعرف على منظور آخر لمشروعات لمشاريع السيناريو المدني التي يحللها كاوفر، انظر آدم كاهان، حل المشكلات الصعبة:  
طريقة مفتوحة للتحدث والاستماع وخلق واقع جديد (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: بيريت-كويهلر، ٢٠٠٤).

وتعطينا لويز دايموند، المؤسس المشارك لمعهد الدبلوماسية متعددة المسارات والتابعة أيضاً لشركة السلام، مثالاً آخر من إحدى حالات الصراع، وهو حوار قامت بتيسيره في البوسنة في عام ١٩٩٦ فور توقيع اتفاقات دايتون للسلام.<sup>٨٣</sup> اشتملت جماعة الحوار على جندي صربي شاب وامرأة بوسنية مسلمة أكبر سناً "من نوع يجسد الأمومة والأنوثة، كانت تعاني وتتألم وتقول: ماذا فعلتم بالرجال الذين كانوا في حياتي؟". أصر الشاب أنه لم يحارب إلا لأنه اضطر إلى ذلك، لكن المرأة ظلت شديدة الغضب والعداء نحوه على مدى أيام حلقة عمل الحوار. لكن في مرحلة ما، انسحب الجندي من المجموعة ثم عاد وقد كتب قصيدة حول آلامه ومعاناة الحرب غير الضرورية. قالت دايموند: "أذابت

القصيدة قلب المرأة"، وصار الاثنان صديقين مقربين. وصفت دايموند كيف تجاوز هذا التحول تغيير المشاعر التي عايشها هذان الشخصان لإحداث تغيير داخل المجموعة في الطريقة التي كان ينظر الناس بها إلى الصراع.

عدنا إلى البوسنة بعد ٢ أشهر ثم عدنا مجدداً بعدها بست أشهر وسألنا من شاركوا في حلقة العمل: "ما أبرز شيء بالنسبة لكم وما الذي تذكرونه؟"، فقال ٩٥ في المائة منهم إنهم لن ينسوا أبداً كلاً من المرأة والرجل وبيان المصالحة التي جرت بينهما. كان الأمر شخصياً بالنسبة للاثنين، لكن بالنسبة لكل من سواهما في القاعة وعلى مستوى أكبر، كان الأمر برمته يرمز إلى النموذج الأصلي للجندي الذي لم يرد حقاً قتل الناس والأم التي عانت وكلاهما من ضحايا الحرب.

وما تشير إليه دايموند في هذا المثال هو تحول في "النماذج العقلية"، أي الافتراضات الكامنة التي تشكل الطريقة التي يعايش بها الناس العالم من حولهم ويفسرونه بها. وفي هاتين القصتين من قصص الصراع يمكن وصف التحول بأنه الانتقال من كراهية المرء لإعدائه ولومهم ويفسرونه بها. وفي هاتين القصتين من قصص الصراع يمكن وصف التحول بأنه الانتقال من كراهية المرء لإعدائه ولومهم إلى رؤية الحرب ذاتها بوصفها العدو ولها ضحايا على كل جانب. ثمة مثال مختلف نوعاً ما يأتي من وصف فيليب توماس لتجربة في عمل حوار في السلفادور. فبعد اختتام عملية حوار ببضعة أشهر، رأى أحد المشاركين على شاشة التلفاز أفراد شرطة يضرّبون عضواً نقابياً كان قد شارك أيضاً في الحوار، فاتصل فوراً بأحد الأصدقاء ليقول له "هذا خطأ". وفي وقت لاحق تأمل ما جعله يشعر بالغضب من ذلك الموقف والذي لم يكن يختلف عن مشاهد رآها من قبل، فلاحظ أن تأثيره يرجع إلى تغيير إدراكه الحسي لما يعتبر سلوكاً مقبولاً في بلد ديمقراطي أكثر مما يرجع إلى صلته الشخصية بزعيم النقابة.

وتوضح كاترين كاوفر في تحليل لثلاثة مشاريع لسيناريو مدني، وهي مشروع مونت فلور في جنوب أفريقيا (١٩٩١-١٩٩٢) ومصير كولومبيا (١٩٩٧-٢٠٠٠) ورؤية غواتيمالا (١٩٩٨-٢٠٠٠)، مجموعة متنوعة من التحولات في النموذج العقلي.

فقد عايش مشارك في مشروع مصير كولومبيا " على مستوى شخصي ... أجمل شيء تم الحصول عليه عليه ... فهم ومناقشة جميع الموضوعات دون إغضاب أي شخص ودون أن يقتل بعضهم بعضاً". وهناك امرأة جنوب أفريقية سوداء كانت إبان التفرقة العنصرية " تعيش لغدها فقط" بدأت تطبيق مفهوم السيناريو في حياتها وتأمل كيفية "أفعالي اليوم ... سيساعدني على تحقيق أحلامي للمستقبل والمستقبل أولادي". وهناك رجل من غواتيمالا راجع نظريته لتاريخ بلده استجابة للوصف الموثق بدقة الذي أعده مؤرخ محترف وهو أحد الخبراء الذين قدموا مدخلاتهم في حوارات رؤية غواتيمالا.<sup>٨٤</sup>

ونتيجة لهذه الأنواع من التغييرات، ينظر الناس إلى العالم بعدسات مختلفة ويمكن أن يكون للمنظور الجديد تأثيرات كبيرة على علاقاتهم بالآخرين وعلى سلوكياتهم وعلى أثرهم في العالم فردياً وجماعياً. وتتمكن كاوفر من توثيق هذه الآثار من خلال "تواريخ التعلم" الخاصة بمشروعات السيناريو المدني التي يعتمد عليها تحليلها.<sup>٨٥</sup> ففي جنوب أفريقيا على سبيل المثال، التقى ائتلاف من المشاركين في الحوار بينهم رجل أعمال أبيض محافظ وزعماء راديكاليون في

لقد صار الناس يدركون على نحو متزايد أن الخطوات الملموسة نحو التغيير، كالمعاهدات والاتفاقيات الأخرى والإصلاحات الدستورية ومبادرات السياسات والتشريعات، ضرورية وإن كانت غير كافية في أغلب الأحوال للتصدي للتحديات التي تواجهها المجتمعات؛ ولكي تستقر دعائم هذه المبادرات يجب أن تكون متجذرة في تغيير أعمق على المستوى الشخصي، وهاهنا للحوار دور خاص يلعبه.

حزب نيسلون مانديلا المؤتمر الوطني الأفريقي لنشجيع رؤية برزت من عملية السيناريو، وهي رؤية للديمقراطية الشاملة للجميع ولتنمية اقتصادية بطيئة ولكن مضطردة من شأنها أن تضيد الجميع. وبالمثل في كولومبيا وغواتيمالا، أقام المشاركون علاقات دائمة، حيث اعتبروا أنفسهم بمثابة شبكة مترابطة ووجدوا جهودهم في مشروعات للارتقاء بالأهداف المشتركة التي برزت من أنشطة بناء السيناريوهات. وفي كولومبيا، التقت مجموعة من رجال الأعمال لتأسيس مؤسسة باسم أفكار من أجل السلام. وفي غواتيمالا، تعاونت مجموعات متنوعة من المشاركين في رؤية غواتيمالا على الإصلاح الدستوري وإصلاح الجامعة الوطنية وإنشاء معهد بحثي رسالته محاربة الفقر.

ويقدم الملحق الأول بهذا الدليل أمثلة أخرى كثيرة على نتائج الحوار تغطي الطيف بأكمله من غير الملموس إلى الملموس ومن غير المرئي إلى المرئي، وتنتقل في مجموعها مشهداً يؤكد رسالة صورة الجبل الجليدي، وهي أن هذه المستويات المختلفة من التغيير عادة ما تكون متشابكة ويعتمد بعضها على بعض، فلا أحد يريد عملية حوار لا تعنى إلا بالتحول الشخصي ودون محصلات ملموسة. لكن الناس صاروا يدركون على نحو متزايد أن الخطوات الملموسة نحو التغيير، كالمعاهدات والاتفاقيات الأخرى والإصلاحات الدستورية ومبادرات السياسات والتشريعات ضرورية، وأن كانت غير كافية في أغلب



الأحوال للتصدي للتحديات التي تواجهها المجتمعات؛ ولكي تستقر دعائم هذه المبادرات يجب أن تكون متجذرة في تغيير أعمق على المستوى الشخصي، حيث للحوار هنا دور خاص يلعبه.

## كيف يعمل الحوار؟

تشتمل ديناميكية التغيير الجوهرية في عمليات الحوار على اكتساب الناس منظوراً ما لأفكارهم وعملياتهم الفكرية وللطريقة التي تشكل بها تلك العمليات الفكرية إدراكاتهم الحسية للواقع. وكما يوضح ديفيد بوم، ودونالد فاكتور، وبيتر غاريت، فإن الناس في معظم الأحيان لا يكون لديهم ذلك المنظور، إذ إننا نفكر فحسب دون أن نعي القوى التي تؤثر على تفكيرنا كالذاكرة والاعتقاد والثقافة:

يمكن أن نكون على وعي بأفعالنا الجسدية أثناء حدوثها لكننا نفتقر عموماً إلى هذا النوع من المهارة في مجال الفكر. فنحن على سبيل المثال لا نلاحظ أن موقفنا تجاه شخص ربما يتأثر بشدة بطريقة تفكيرنا وشعورنا حيال شخص آخر قد يشترك معه في جوانب معينة من سلوكه أو حتى مظهره، فنفترض بدلاً من ذلك أن موقفنا نحو هذا الشخص ينشأ عن تصرفاته الفعلية مباشرة. مشكلة الفكر هي أن نوع الاهتمام المطلوب لملاحظة هذا التناظر نادراً ما

تشتمل ديناميكية التغيير الجوهرية في عمليات الحوار على اكتساب الناس منظوراً ما لأفكارهم وعملياتهم الفكرية وللطريقة التي تشكل بها تلك العمليات الفكرية إدراكاتهم الحسية للواقع.

يبدو متاحاً عندما نكون في أشد الحاجة إليه ... ويعنى الحوار بإتاحة حيز يمكن فيه إعاة مثل هذا الاهتمام.<sup>41</sup>

في ذلك الحيز ينبع الباحث لملاحظة كيف تعمل عمليات فكر المرء من جراء المدخلات التي يتلقاها المشاركون من بعضهم بعضاً. تقول مجموعة بوم: "كل مستمع قادر على أن يعكس لكل متحدث ولبقية المجموعة رؤية لبعض الافتراضات والمضامين غير المنطوقة لما يجري التعبير عنه بالإضافة إلى ما يجري تحاشيه". ويأتي هذا الوعي غالباً إلى المستمع في عملية سماع قصة شخص آخر. ويصف هال سوندرز هذه الظاهرة كما يلي:

من خلال الحوار يمكن أن تبدأ كل مجموعة في التعرف على مشاعر المجموعة الأخرى وإدراكاتها الحسية، وتلين صلابة ما عند أفرادها من صور. كل مجموعة تصبح أقدر على الاستماع. وفي كثير من الأحوال، يمكن أن تلعب رواية القصص الشخصية دوراً حيوياً في اجتذاب الناس لإعارة انتباه إلى حقائق كانوا سيتجاهلونها بغير ذلك. وفيما يعدل المشاركون صورهم للواقع، يمكن أن يبدأوا رؤية السلوكيات السابقة بوصفها تؤدي آثاراً عكسية.<sup>42</sup>

وتكمن الأهمية العملية للمبادئ الحاكمة المبينة في الفصل ٣، ١ في الدور الذي تلعبه في خلق ذلك "الحيز الذي يمكن فيه إعاة مثل هذا الانتباه". وشمول الجميع أمر أساسي؛ فهو يأتي إلى الحيز بمجموعة متنوعة من وجهات النظر المطلوبة لتحدي أنماط الفكر الاعتيادية لدى المشاركين. وقد كتب



انظر فعاليات الحوار: خلق حيز  
آمن، الفصل ٤، ٢٠.

يوم وزملاؤه يقولون: "يتيح الحوار، كنموذج مصغر للثقافة الأكبر حجماً، الكشف عن طيف واسع من العلاقات الممكنة، إذ أنه قادر على إبداء أثر المجتمع على الفرد وأثر الفرد على المجتمع، كما يمكنه إظهار كيف يتم امتلاك القوة أو كيف يتم التخلي عنها ومدى تغلغل قواعد النظام غير الملحوظة عموماً التي تؤلف ثقافتنا".<sup>٨٨</sup>

ولكن البيئة يجب أن تكون مناسبة للأشخاص لبذل الجهد والمخاطرة بتمحيص عملياتهم الفكرية. فهم يحتاجون للشعور بأنهم يجرون محادثات ذات أهمية، وليست مجرد أحاديث سطحية أو "التباهي" أو لتحقيق أغراض طرف واحد فقط. كما يحتاج الناس أيضاً إلى تشجيع ومساندة لتطوير أو استغلال قدراتهم على إبداء الرأي والاستماع والاحترام والتوقف، وعلى خلق حيز آمن يمكنهم فيه أن ينفثوا للتعلم وأن لا يجدوا حرجاً في الظهور كبشر كاملين، بما في ذلك الشعور. وأخيراً فإنهم يحتاجون إلى وقت كاف كي تتكشف عملية التغيير طبيعياً بسرعتها الخاصة وعلى الأخص كي يتغلب المشاركون على مقاومتهم الطبيعية للتغيير. ويحذر أعضاء مجموعة بوم من أن التغيير المنشود لا يمكن فرضه أو تقريره سلفاً. ويقولون: "مع ذلك تحدث التغييرات لأن الفكر الملحوظ يتصرف بطريقة تختلف عن الفكر غير الملحوظ". ويوضح هال سوندرز إن بعضاً من أهم التغييرات تحدث غالباً في الوقت المتخلل بين جلسات الحوار عندما يكون لدى الناس وقت للاندماج والعمل بوجهات النظر الجديدة التي اكتسبوها أثناء العملية.<sup>٨٩</sup>

"التغييرات تحدث [في عمليات الحوار] لأن الفكر الملحوظ يسلك سلوكاً مختلفاً عن الفكر غير الملحوظ".

## اللحظة الحوارية

كثيراً ما يعبر الممارسون عن تفسيراتهم لكيفية حدوث التغيير في عمليات الحوار كقصص لأحداث اختراقية بارزة تحول الجماعات نحو فهم أوسع، وهذه هي "اللحظات الحوارية". فذوبان قلب المرأة البوسنية بفعل قصيدة الجندي الصربي الشاب كانت واحدة من هذه اللحظات. وفي حوارات النساء الكشميريات التي وصفتها ميناكشي غوبينات، حدثت اللحظة مع ذرف الدموع على قصص الحرمان والمعاناة التي روتها النساء على جانب العدو.

توضح حالة منظمة الدول الأمريكية الخاصة بحوار سان ماتيو إكستاتان في غواتيمالا المقدمة في الفصل ٢، ٣ مثل هذه اللحظة وناتجها:

في إحدى اللحظات الحاسمة في المباحثات تمكن الطرفان من تبادل ما مر به كل منهما من آلام ومعاناة جراء الحرب الأهلية التي استمرت ٣٦ عاماً في غواتيمالا، وتحدثا عن آثار الصراع الضارة على حياتهم ومجتمعاتهم المحلية، وعلى مستوى البلديات ككل. وقد كشفت تلك الصراحة عن مشاعر العديد من الأشخاص وتصرفاتهم أثناء الصراع والحرب الأهلية، ولكن هذا التبادل للتجارب لم يتسبب في جمود العملية أو توقفها، بل على العكس، فقد أفرزت المشاركة في هذه البيئة المنفتحة اتصافية التعاضد، حيث أدرك كلا الطرفين ما ألحقته الحرب من معاناة على الجانبين وأقروا بذلك.

في أغلب الأحيان يكون ما يتناوله الممارسون بالوصف هو فرد واحد اندفع في لحظة حوارية بتجاوز محادثة مهذبة ليتحدث بصدق مجازفاً بتعرضه للخطر، عاطفياً أو بطرح قيم تستهض إنسانيتنا المشتركة. وقد استحضرت سيسيل مولينييه، الممثل المقيم لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فعلاً كهذا من قبل مشارك في حوار موريتانيا حول الأهداف الإنمائية للألفية المقدم في الفصل ٤, ٣. كان ممثل إحدى منظمات حقوق الإنسان التي لم يكن قد تم الاعتراف بها بعد ككيان قانوني، مشاركاً في دائرة حوار مع عدد من كبار المسؤولين للمرة الأولى التي يكون فيها يمثل هذا الإطار. أعادت مولينييه الموقف إلى الأذهان قائلة: تحدث الرجل بأسلوب معتدل فقال "إنه لم يكن يدافع عن الرقيق الأسود فحسب، بل عن جميع البائسين الذين لا حول لهم ولا قوة. كان يتطلع إلى أصحاب السلطة لمساعدته على مساعدتهم". أحدث هذا الفرد تحولاً في المجموعة لأنهم "أحسوا بصدقهم. كانت هناك لحظات كثيرة كهذه تخلى فيها الناس عن دفاعاتهم". هذه اللحظات، كما قالت مولينييه، هي التي جعلت الحوار يفعل سحره وينجح.<sup>٩٠</sup>

وتؤكد الأبحاث الميدانية التي أجريت في منتصف التسعينيات في إطار مشروع الحوار في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا الحكمة العملية لتفسيرات كيفية حدوث التغيير هذه. فبعد الإعتكاف على دراسة على نصوص مئات الساعات من الأحاديث، خلص الفريق البحثي إلى أن "الحوار لا يوجد في تبادل الكلمات والأفكار بقدر ما يوجد في التحولات الجذرية في اتجاه الحديث". ولاحظ الفريق أن هذه التحولات حدثت عندما "اتضح أن أشخاصاً معينين، منفردين أو مجتمعين، يحفزون المجموعة نحو الرؤية المتبصرة، أو عندما ساعدت تحركات مُيسر حوار معين المجموعة على رؤية موقفها المشترك والتأمل فيها معاً".<sup>٩١</sup>

هذه "الأحداث الرئيسية" أو المنعطفات حاسمة الأهمية نظراً لما لها من أثر على الأفراد وعلى مجموعة الحوار. فعندما عاد واحد ممن أجريت معهم مقابلات بذاكرته إلى الورا لينظر إلى لحظة مثيرة في حوارات رؤية غواتيمالا، ذكر لمؤرخ المشروع قائلاً "تمكنت المجموعة من التحدث بصراحة" نتيجة لذلك الحدث. "صار بالإمكان قول الأشياء دون إزعاج الطرف الآخر. وأعتقد أن هذا ساعد على خلق جو مواتٍ نَبْر فيه، إن لم يكن عن الحقيقة، فعن حقيقة كل شخص بالتأكيد". وبعد تسع سنوات على اختتام عملية سيناريو مونت فلور المدني، وجد مؤرخ التعلم في المقابلات أن عدداً من المشاركين "تذكروا تواريخ وأوقات التحولات في تفكيرهم بدقة تامة". وتهدف براعة العمل الحوارية المبين في الباب الثالث، إلى حد كبير، إلى تمهيد الساحة للحظات لها مثل هذا النوع من التأثير.<sup>٩٢</sup>

## من التغيير الشخصي إلى التغيير المجتمعي

إن الإحساس بالحاجة الاجتماعية الملحة الذي يدفع معظم العمل الحوارية لترجمة التغييرات على المستوى الشخصي إلى تغييرات على المستوى المجتمعي هو في أقصى درجة من الأهمية، لكن هذا الميدان ما زال الطريق أمامه طويلاً لتوثيق وفهم العلاقة كلا هذين المستويين من التأثير. أما في الوقت الراهن واستناداً إلى ما تم تجميعه من مواد لوضع هذا الدليل، فهناك نمطان يبدوان مهمين.

**تأثيرات التحولات في النماذج العقلية.** يوفر نموذج الجيل الجليدي تصويراً بصرياً للتفسير الذي يعطيه معظم الممارسين لكيفية توفير التغييرات العميقة في النماذج العقلية والمشاعر والإدراكات الحسية التي تحدث "تحت خط الماء" أساساً لتغييرات ملموسة ومرئية بدرجة أكبر. فيرى الممارسون في التفكير والعلاقات والشبكات والسلوكيات الجديدة التي تبرز من الحوارات أنواع التغييرات على المستوى الفردي التي يمكن أن تترجم إلى آثار أكبر على النحو الذي تصفه كاوفر في تحليلها لثلاث عمليات سيناريو مدني. وتجعّ أوصاف الممارسين للحظات الحوارية بأمثلة عظيمة الدلالة على التحولات التي حدثت، وينبع كثير من المحصلات الإيجابية الواردة في الحالات المؤيدة لهذا الدليل من هذه التحولات الرئيسية. على سبيل المثال:

- إيجاد الفصائل الريفية والحضرية في منطقة مزقتها الحرب من غواتيمالا سبباً مبتكرة للتغلب على العقبات وإقامة حكومة بلدية تخدم مصالح الجميع<sup>٩٣</sup>
- اتفاق الأحزاب السياسية المتعارضة في بنما على التنافس في الانتخابات على أساس كيفية تنفيذ كل منها أجندة وطنية مشتركة ومدى جودة هذا التنفيذ<sup>٩٤</sup>
- تعاون ائتلافات من كانوا أعداء في السابق على تشجيع أجندة إصلاح ديمقراطي في بوركينا فاسو<sup>٩٥</sup>
- عمل الثوريين الماركسيين السابقين ورجال الأعمال المحافظين معاً على المضي قدماً برؤية مشتركة لتنمية اقتصادية منصفة ومستدامة في جنوب أفريقيا.<sup>٩٦</sup>

وفي الوقت الذي يقتصر فيه معظم هذه الحالات بالدرجة الأولى على النخب المتعلمة، فإن هناك تغييرات مثل زيادة القدرات على الإدارة السلمية للصراع والمشاركة النشطة في الحكومة مألوفة أيضاً في الحوارات المجتمعية كالحوارات التي أجرتها منظمة الدول الأمريكية في غواتيمالا وإنتربيس في رواندا. ويشير رامون دويون إلى تجربته مع إعداد الموازنات بصورة تشاركية في أمريكا اللاتينية، منوها إلى أن القانون الذي يقضي بإشراك المواطنين في بيرو كان يشكل تهديداً كبيراً بالنسبة لرؤساء البلديات على الرغم من أن ما كان خاضعاً للعملية التشاركية ليس إلا ٢٠ في المائة من الميزانية. "لقد عارضوا في البداية؛ فقد كان ذلك سيفقدهم سلطتهم، وستحدث فوضى. وقد حدثت فوضى في البداية حيث كان كل واحد يدعو إلى مصالحه الخاصة". لكن الآن بدأت العملية تسير جيداً؛ حيث طور كلا الجانبين قدرات على التعاون. ويقتبس دويون كلام أحد رؤساء البلديات بتصرّف فيقول: "المواطنون الآن ملتزمون بالقرارات التي يتم اتخاذها. الحكومة أفضل، وإذا لم تفلح الأمور على النحو الذي كان يظنه الجميع، يتقبل الناس ذلك بدلاً من الاكتفاء بتوجيه اللوم إلي".<sup>٩٧</sup> في تلك البلدة، أوجد النغير الكلي في مواقف المواطنين ورئيس البلدية ما كان في الواقع عقداً اجتماعياً جديداً لإدارة شؤون البلدة بصورة تعاونية.

**آثار النتائج.** يلقي مثال دويون الضوء على طريقة أخرى يمكن أن تصل بها آثار عمليات الحوار إلى المستوى المجتمعي، وهي الآثار الإيجابية للمحصلات الإيجابية. فمن ناحية، يوضح رئيس البلدية أن القرارات التي يتم التوصل إليها جماعياً من خلال عملية تشاركية لإعداد الموازنات "أفضل" مما كان يستطيع التوصل إليه من خلال "الحكم كالمعتاد". ومن ناحية أخرى، قبل الناس المحصلات، الحسنة وغير الحسنة، لأنهم شعروا بملكية

عملية اتخاذ القرار والقرارات ذاتها. وبالمثل تؤكد حالة الحوار الموريتاني بشأن الأهداف الإنمائية للألفية المقدّمة في الفصل ٣,٢ خلق "كتلة حرجة" من المواطنين الذين "تعرفوا على الحوار كأداة للتوصل إلى مناقشات بناءة ومثمرة حول موضوعات مختلفة" كخطوة مهمة نحو بناء "أساس قوي لثقافة حوكمة قائمة على المشاركة".

ويتصور الممارسون أنه مع إثبات عمليات الحوار لجدواها وقيمتها وانتشارها على المدى الطويل، سيكتسب المزيد والمزيد من الناس خبرة إيجابية في الحوار ويعتقونه بوصفه النهج المفضل للتصدي لأي تحدٍّ مجتمعي معقد. فعلى سبيل المثال، يتحدث راغز أنجيبي من منظور بناء القدرات من أجل "مجتمعات مرنة" يمكنها العمل بشكل تعاوني للتصدي لأي تحدٍّ قد ينشأ.<sup>٩٨</sup> وبالمثل يصف كاميلو أنغولو، ممثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في الأرجنتين آنذاك، "ديمقراطية تحاورية" يكون فيها الحوار طريقة العمل المهيمنة على جميع مستويات الحكم.<sup>٩٩</sup>

ومن ميدان الديمقراطية التداولية، يقدم لنا فيليب توماس قائمة بعشرة محصلات إيجابية تتبع من العمليات الناجحة التي تشتمل إنخراط أعداد كبيرة من المواطنين العاديين في المداولة العامة:<sup>١٠٠</sup>

١. سد الفجوة بين "الخبراء" والجمهور
٢. الانتقال من التفاهات التبسيطية المشوهة إلى الكشف عن تعقيد التحديات المجتمعية وقبولها
٣. وضع معايير أرقى للحديث والتخاطب العام
٤. تحويل التركيز من المصالح المتنافسة إلى الصالح العام
٥. تعزيز قدرة الجمهور على اتخاذ القرار العقلاني المتبصر
٦. بث التقييم في المداولة واتخاذ القرار
٧. زيادة حس المواطنين بالفعالية
٨. تعزيز العلاقات بين المواطنين والقضايا والمؤسسات والنظام السياسي
٩. إناطة المسؤولية عن السياسات العامة بالجمهور
١٠. إتاحة فرص للتعلم التحويلي والتغيير المنهجي المنظم.

## خاتمة

لقد بشرت نهاية الحرب الباردة بفترة من الأمل والتفاؤل الكبيرين في العالم بإمكانية بدء الأمم التي كانت تدور بالدرجة الأولى في فلك واحدة أو أخرى من القوتين العظميين في رسم مسارها الخاص بها، وشروع المواطنين العاديين في تأكيد حقوقهم واحتياجاتهم في الساحة العامة. يقول جان بروك، الممثل الخاص للأمين عام الأمم المتحدة في السودان: "فتحت نهاية أنظمة الحكم الإستبدادية بعد الحرب العالمية الباردة المجال أمام مناهج حكم من الأسفل للأعلى بدرجة أكبر، وإمكانية تغيير الأنظمة الحاكمة دون عنف. فالتبقة الوسطى بين القاعدة العريضة والنخب (المجتمع المدني وقطاع الأعمال) يمكنها أن تلعب دوراً جديداً، كما يمكنها أيضاً أن تنشط في

الأفكار وطرح قضايا مثل المساواة بين الجنسين والبيئة. وكانت هذه فرصة جديدة هائلة، عملياً ونظرياً<sup>١١</sup>.

ولكن بعد مرور أكثر من ١٥ سنة، فإنه لا يزال هناك إحباط كبير على الصعيدين القومي والعالمي حتى إننا ما زلنا نرى البضاعة القديمة معروضة في غلاف جديد، ونقصد بذلك الهياكل الديمقراطية التي ما زالت تعمل وفقاً للقواعد التقليدية وأساليب النخبويين، أو سياسات الحكم والقوة من الأعلى للأسفل. وتشهد قائمة المشكلات التي تبدو مستعصية المقدّمة في الفصل ٢، ١ على النتائج الملموسة لهذا النمط المحبط بطريقة مقولة العمل "كالعتاد". ولا ريب في أن ثمة أمثلة ملهمة على التغيير، لكن هناك حاجة ملحة إلى تغيير أعمق وأوسع وأكثر استدامة إذا كان لبشرى نهاية الحرب الباردة أن تتحقق.

ويمثل هذا الدليل وما يستند إليه من ممارسات استجابة لتلك الحاجة، وهي استجابة لا تركز على أية قضية أو هيكل معين فحسب بل على عملية للتعامل مع تشكيلة واسعة من القضايا وللعمل ضمن هياكل متنوعة لإفراز نتائج أكثر إيجابية. لقد عرفنا في الباب الأول العملية التي نسميها حواراً وطرحنا فهماً للاحتياجات التي يليها وكيف يعمل وما يمكنه تحقيقه على أساس المركبات المفاهيمية والتجربة العملية لمن استخدموه. وتناولنا في الباب الثاني تفاصيل عمليات الحوار لتقديم إرشادات حول كيفية استكشاف المبادرات وتصميمها وإطلاقها وتنفيذها، معتمدين من جديد على الخبرات المتراكمة وحكمة الممارسين. كما تصدينا فيه لبعض التحديات التي يواجهها الناس في قيامهم بهذا العمل. أما في الباب الثالث فقدمنا عرضاً عاماً لتشكيلة واسعة من مبادرات الحوار وثلاث حالات متعمقة بغية توطيد دعائم فهم القارئ لميدان الممارسة.



# الباب الثاني :

الباب ٢

## وضع المفاهيم موضع التطبيق

الفصل ٢,١ : مقدمة

الفصل ٢,٢ : بحث إمكانية الحوار

الفصل ٢,٣ : تصميم عملية الحوار

الفصل ٢,٤ : التنفيذ

الفصل ٢,٥ : الرصد والتقييم

الفصل ٢,٦ : المعضلات والتحديات المستمرة



## الفصل ٢،١ : مقدمة

يقدم هذا القسم من الدليل نصائح وحكم عملية اكتسبها من قلب الميدان أشخاص يستخدمون الحوار في بلدان في شتى أنحاء المعمورة. وهو لا يقرر أسلوباً معيناً كما لا يقدم وصفة خاصة للحوار الناجح، بل إنه يعمل على إيجاز العناصر المطلوبة ويقدم مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات والاقتراحات علاوة على إعطاء أمثلة تبين كيف استخدمها الآخرون، وفي النهاية فإنه يتعين على كل ممارس صياغة نهج معين بناءً على سياق الحوار وغرضه المحددين.

وبعد هذا القول، فإن من الجدير أن نشير إلى أن المبادئ الحاكمة لعمليات الحوار الواردة في الفصل ٢،١ يمكنها المساعدة على توفير الكثير من الأحكام والاختيارات التي سيتعين على الممارس تبنيها، وهذه المبادئ هي شمول كافة القطاعات والملكية المشتركة والتعلم والإنسانية والمنظور طويل الأمد، والتي قد يكون من المفيد النظر إليها كأبعاد أساسية لممارسة الحوار، فهي ما يجعل الحوار أداة فعالة في التصدي للتحديات المعقدة التي تواجه المجتمعات في القرن الحادي والعشرين.

تقدم هذه المبادئ الحاكمة إطاراً للتفكير في خصائص عمليات الحوار التي تساعد على نجاحها. وتتناول الفصول التالية كيف ترشد هذه المبادئ ممارسة المرء عند استكشاف إمكانات الحوار وتصميم عمليات الحوار وتنفيذ التصميم وتلبية الحاجة إلى الرصد والتقييم والتصدي لبعض



انظر: نهج الحوار، الفصل ٢،١.

التحديات الأكثر شيوعاً في العمل الحوارية. لكننا سنتطرق قبل التوجه إلى هذه الخطوات على تناول قضيتين شاملتين وهما ممارسة الحوار والأدوار التي يلعبونها، والطريقة التي يوصي للعمل بها ممارسو الحوار المنحكون والتي نسميها النهج الحوارية، وذلك كما ناقشنا ذلك في الفصل ٢،١.

### ممارسة الحوار والأدوار التي يلعبونها

كما ورد في المقدمة، فإن هذا الدليل موجه إلى ممارسي الحوار وهم الأشخاص المنخرطون أو الذين يحتمل انخراطهم في عمل حوارية، تمييزاً لهم عن يطلون الحوار أو ينظرون له، ونحن نميز بين ثلاثة أصناف كالتالي:



انظر: التركيز على الممارسين،  
المقدمة.

- صانعو القرارات
- مشجعوا الحوار أو أنصاره
- خبراء عملية الحوار.

إن الغرض من هذه الفروق هو ببساطة، لفت الانتباه إلى مختلف الأدوار التي يمكن أن يلعبها الأشخاص والمؤسسات حسب مواقعهم، فالأدوار المختلفة لها مميزات وقيود مختلفة: وعلى سبيل المثال، عندما تبرز الحاجة إلى الحوار أو الفرصة للحوار، يمكن لصانعي القرارات ممن هم في موقع القيادة أن يلعبوا دوراً رئيسياً في تمكين عملية الحوار بجعل المؤسسة راعية لها أو مشاركة فيها. وفي الوقت نفسه، فإن قدرة هؤلاء على الدعوة إلى حوار ربما تقيدتها مشكلات الشرعية والمصادقية أو التزامات ومسؤوليات متداخلة، كأن تكون تجاه حزب سياسي أو سياسة معينة في حالة الحكومة، وقد يحتاجون عندئذ إلى مساندة من جهات فاعلة أخرى ينظر إليها بوصفها أكثر حياداً لتأسيس شرعية لعملية الحوار. وهذا نمط له دلالاته في الممارسة الفعلية. وكثير من عمليات الحوار المبينة في الباب الثاني والملحق الأول استُهلّت داخل الحكومات لكنها تلقت مساندة من مؤسسات دولية، إما منظمات حكومية دولية أو منظمات غير حكومية.

وقد يكون لمشجعي الحوار داخل المؤسسات الدولية في أغلب الأحوال أهمية في إرساء الحيادية المطلوبة للإتيان بمشاركين متنوعين وإدراجهم في عملية الحوار، ولكن قدرتهم على لعب دور ربما تقيدتها محدوديات اختصاصاتهم. أما منظمات المجتمع المدني التي تعمل دولياً، مثل إنتربريس أو مركز كارتر، وكذلك المنظمات الوطنية، فإنها قد تتمتع بمرونة أكبر من المنظمات الحكومية الدولية في تشجيع الحوار، لكنها أيضاً تمتلك قدرة أقل على الدعوة لإجراء الحوار أو تأثيراً أقل في مسألة إشراك جهات فاعلة حكومية.

وخلاصة القول أن السياقات المؤسسية تشكل بدرجة كبيرة الأدوار التي يمكن أن يلعبها الممارسون الأفراد. ولا ينطبق هذا فقط على المرحلة الأولية بل إنه يمتد طوال العمل الشاق المتمثل في بناء المساندة وتشكيل عملية بناء على المبادئ الحاكمة للحوار. ويجب أن يكون الخبراء الذين يساعدون على تصميم هذه العمليات وتسييرها حساسين لهذه القضية إذا ما أرادوا لعب دورهم بفعالية. وعلى نحو مماثل بالنسبة لصناع القرار أو أنصار الحوار ممن يطالعون هذا الدليل ويدرسون كيفية إطلاق مبادرة حوار ما، فإن من الهام أن يبدأ كلٌّ منهم بتقييم موقعه ومواطن قوته ومحدودياته المعينة التي قد تكون جزءاً منه. ويشير هذا الاستعراض الموجز إلى أن التعاون بين المؤسسات ضروري في معظم الأحوال لتحقيق النجاح.

ومن الهام أيضاً أن ندرك أنه علاوة على مواطن القوة المؤسسية المتنوعة، فإن هناك أيضاً ثلاثة أنواع من القدرات بالغة الأهمية بالنسبة لتصميم عمليات الحوار وتنفيذها:

- **الفنية.** وتشمل المعرفة بالمنهجيات والنهج والأدوات والأساليب التي تيسر العملية الجماعية والابتكار واتخاذ القرار.

- **السياسية.** تشمل الكفاءة السياسية القدرة على القراءة والفهم والحساسية تجاه التحول في ديناميكيات وآليات القوى التي يتسم بها السياق المعقد الذي تتكشف فيه عملية الحوار.
- **الثقافية.** القدرة على التفاهم بين الثقافات والحساسيات المتعددة.

إن جميع هذه القدرات ضرورية في تشكيل كيفية تطور مبادرة الحوار وهو ما يتماثل في النهاية في أهميته مع ما تعنى به المبادرة. وغالباً ما يمتلك الأفراد المتمرسون مقداراً من كل ما سبق، لكن نادراً ما يكون جميعها مكتمل التطور لدى فرد واحد. ومن ثم، وكما هو حال المؤسسات، هناك حاجة إلى التعاون بحيث تكمل مختلف القدرات بعضها بعضاً بغية استدامة الأثر الكلي.

## نهج الحوار

بغض النظر عن الموقف الذي يكون فيه المرء عندما يقوم بدور ممارس الحوار، فإن جوهر هذا العمل هو غرس إحساس مشترك على نطاق واسع بالملكية في مبادرة الحوار ومحصلاتها. وهذا يعني ضمان إشراك الناس وإشعارهم بالشمولية وتشجيعهم على المشاركة بنشاط في العملية، ويكتسب نهج الحوار هنا أهمية عملية.

ويمثل نهج الحوار، كما هو مبين في الفصل ٢، ١، الفهم الجماعي لميسري الحوار المتمرسين لكيفية الشروع في مهمة إطلاق عمليات الحوار وتشجيعها وتنظيمها وتيسيرها، وهو أشبه بمدونة لقواعد السلوك مستمدة من المبادئ الحاكمة التي تُعرّف عمليات الحوار. ويقترح الجدول التالي الخطوات المنطقية التي يمكن أن يتحرك المرء خلالها من المبادئ إلى مجموعة من الإرشادات للسلوك.

الجدول ٢، ١، ١: نهج الحوار

نهج الحوار			
المبادئ الحاكمة	الأهداف	السمات	السلوكيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شمول كافة القطاعات</li> <li>• الملكية المشتركة</li> <li>• التعلم</li> <li>• الإنسانية</li> <li>• المنظور طويل المدى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إشراك عناصر المنظومة كافة</li> <li>• خلق الظروف من أجل التغيير على أساس القضايا المهمة</li> <li>• تعزيز التعلم وتيسير فهم أعمق</li> <li>• خلق الإحساس بالأمان المطلوب من أجل الانفتاح</li> <li>• تقوية الالتزام بتحقيق تغيير مستدام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحترام</li> <li>• الشفافية</li> <li>• الانفتاح</li> <li>• التعاطف</li> <li>• الصدق</li> <li>• الصبر</li> <li>• المرونة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تَنصُّص كي تتعلم</li> <li>• تقاسم ما تعرفه</li> <li>• استمع بتعاطف</li> <li>• اعكس ما تسمع</li> <li>• استكشف الافتراضات الضمنية، عندك وعند الآخرين</li> <li>• قدّر المشاعر والأفكار والآراء</li> <li>• عدّل المسار على نحو يعكس ما تم اكتسابه من معرفة أو فهم جديدين</li> </ul>

### قوة التقصي

"لي أستاذ أحترمه أشد الاحترام يقول إن ما يهم ليس الإجابات بل الأسئلة؛ لأنها محفزات التعلم".

إذا كنا في موقف لا يجدي فيه أي من الأفكار الموجودة من قبل، ونحتاج إلى إيجاد شيء معين وجديد في هذا الموقف، فإن القدرة على الاستماع وإتاحة بروز شيء جديد ليس بالأمر العارض بل هو التحدي الجوهرى.

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٦).

يحق بالطبع لمختلف الممارسين استخدام لغة مختلفة لعرض ما يرون أنه يمثل جوانب حاسمة الأهمية للعمل الحوارى الفعّال أو تأكيد بعض السلوكيات باعتبارها ذات أهمية خاصة. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك اتفاقاً عاماً على ضرورة وجود اتساق بين سلوك المرء وما يدعو إليه كسلوك لائق بالنسبة للمشاركين في الحوار، وهذا هو ما يعنيه الممارسون عندما يقترحون ضرورة عدم ممارسة الحوار كمجرد أداة أو إستراتيجية لتحقيق نتائج معينة بل كطريقة عمل أساسية تعبر عن فلسفة معينة. وهذه مسألة "منظور أخلاقي" على حد قول ممارسة الحوار الهندية ميناكشي غوبيناث<sup>١٢</sup>، وهي أيضاً طريقة فعّالة لإيجاد ظروف مواتية لعملية حوار ناجحة. وإليك ثلاث قواعد إرشادية لمساندة ممارسة نهج الحوار وهي التقصي والشفافية والتأمل الذاتى.

## ١. التقصي هو أثن أدوات الممارسين. في المئات من المحادثات التي تجرى لأجراء حوار، نجد أن تبني

موقف المتقصى وليس المؤيد لفكرة معينة يفيد أكثر في إقامة علاقة منفتحة تقضى إلى الحوار. فتحلى المرء بحب الاستطلاع تجاه الناس والاستماع إلى قصصهم وإظهار التعاطف معهم هي سبل للاتصال بهم كبشر ومعاملتهم باحترام، وهذا لا يعنى مجرد طرح الأسئلة وجمع المعلومات بل أيضاً الفهم والتعلم من الآخرين. ودور الممارسين هو جذب الناس إلى الحوار لا فرض الحوار عليهم. واستباطك منهم القضايا التي يرونها مهمة وتشجعهم على الإعراب عن طموحاتهم وسيلتان لبناء المساندة للعمل معاً لمعالجة هذه القضايا.

## ٢. الشفافية أمر أساسي لبناء الثقة والحفاظ عليها. إن التصرف بشفافية كفرد يعنى تبادل

المعلومات ذات العلاقة، والاعتراف بالقضايا التي على المحك والمشكلات التي تنشأ حتى عندما تكون صعبة أو حساسة أو محرّجة، والتعبير عن أفكار المرء ومشاعره الحقيقية عندما تستدعيهما المحادثة. وهذا النوع من السلوك من جانب ممارسي الحوار يرسى أساساً كي لكسب ثقة الناس فيهم ومن خلالهم فإن الناس يتقنون في العملية المفضية إلى الحوار. وهذا النوع من الثقة مطلوب لبناء حوار شامل للجميع والذي يجب بطبيعته أن يجتذب أناساً من مختلف الفصائل السياسية والاجتماعية الاقتصادية والثقافية والدينية والعرقية. ويعد العمل عبر هذه الفواصل وتخفيف آثار الاختلافات في ميزان القوة المرتبطة نمطياً بها من أكبر التحديات في العمل الحوارى، وكيفية تصرف الممارسين كأفراد أو كأعضاء في فريق بالطبع لن تتصدى بذاتها لهذه التحديات الصعبة، ولكن في حالة نظرة الناس إلى الممارس كإنسان صادق وجدير بالثقة، فإنه يمكنه أن يصبح عاملاً أكثر فعالية في تحريك المنظومة ككل نحو التصدي لها.

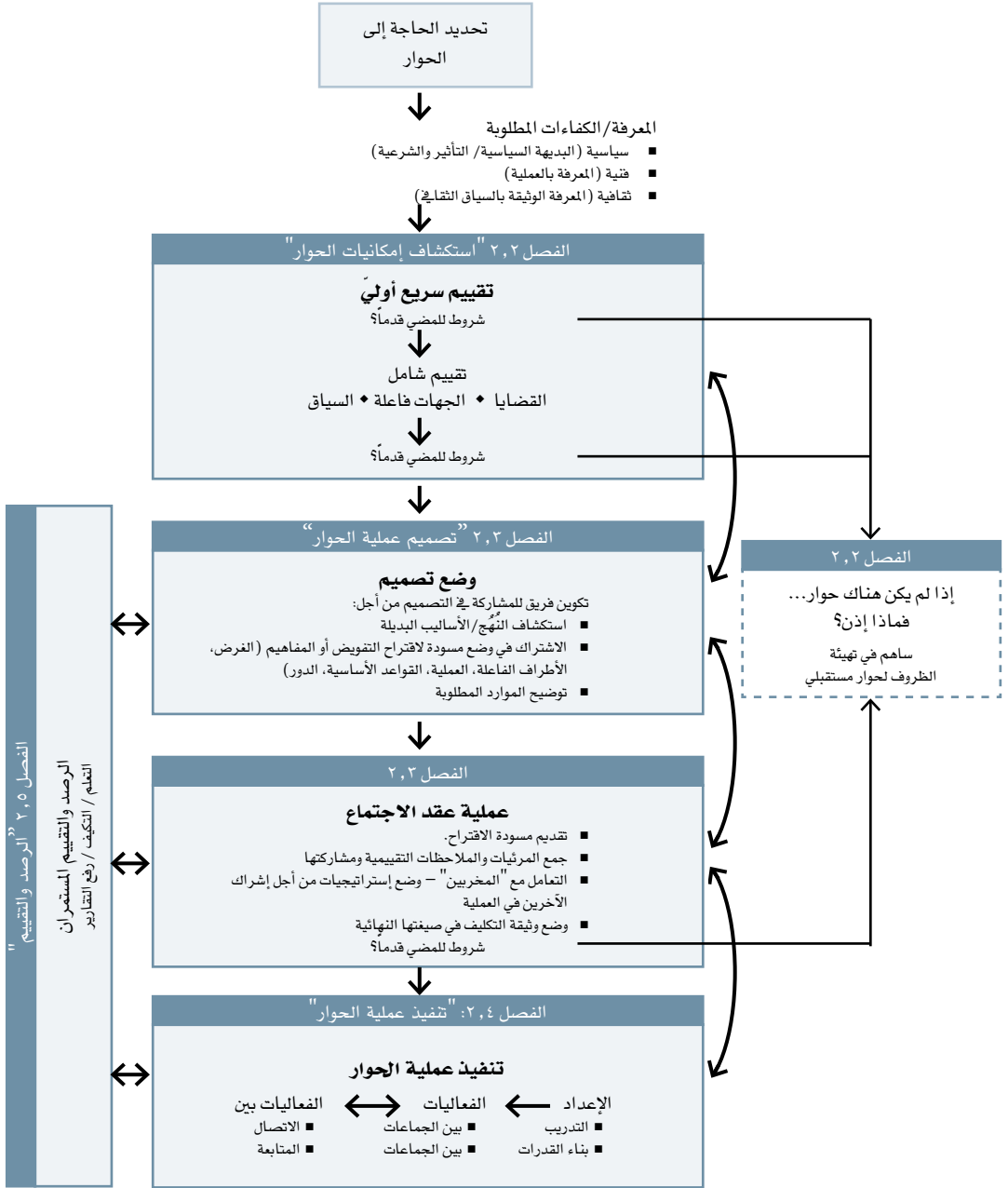
٣. **التأمل الذاتي هو السبيل إلى الانفتاح والمرونة.** يتطلب التعلم انفتاح المرء على الأفكار والمفاهيم الجديدة، وهذا يتطلب غالباً الإقرار والإعتراف بالافتراضات والأفكار المسبقة وضرورة التخلي عنها، على الأقل مؤقتاً. ولكن التخلي عنها يتطلب أن يكون المرء مدركاً لها، وهو ما يستلزم تأمل الذات. وحتى يكون المرء شفافاً ومرناً تجاه الأجندة التي يأتي بها إلى المحادثة، ينبغي عليه أن يكون على وعي تام بها في المقام الأول. وقد تكون عملية نمذجة الوعي الذاتي والانفتاح والمرونة واحدة من أقوى الخطوات التي يمكن أن يتخذها الممارسين لدفع عملية الحوار قدماً. فأخذ المرء مختلف المفاهيم بعين الاعتبار في الوقت الذي يمضي فيه قدماً في عمله سيعمل على إنشاء أساس للتفكير الجماعي قد تُبنى عليه الثقة والملكية للحوار.

وقد يكون من المفيد للمرء عند شروعه في ممارسة نهج الحوار أن يعترف في مستهلها بمدى الصعوبة التي قد تكون عليها هذه العملية. وكم يسهل على الممارس أن ينزلق من التقصي إلى مناصرة فكرة معينة والتمترس خلفها عندما يتحداه أشخاص قد يرون الأشياء بطريقة مختلفة تماماً، وكم يصعب على ممارس عملية الحوار أن يكون شفافاً في خضم تفاعلات حساسة ومعقدة في الغالب، ومدى استعداده لتبني أسلوب رد الفعل وفقدان المنظور لافتراضاته الأساسية أو أجندته. غير أن ممارسة مثل النهج ليست ممكنة فحسب بل تعتبر لتحقيق النجاح في المهمة الجوهرية المتمثلة في بناء ثقة الناس في عملية الحوار والتزامهم تجاهها. وسواء أكان موطن قوة المرء يكمن في الخبرة بالعملية الفنية أم في الحكمة السياسية والمهارة، فإن القدرة على العمل الحوارية لا غنى عنها للتطور من أجل القيام بهذا العمل.

## كيفية استخدام هذا القسم

يوضح الشكل ١، ٢، ١ أهم مراحل مبادرة الحوار والترابط فيما بينها. وتتناول بقية الفصول في الباب الثاني المراحل التالية وهي: الاستكشاف، وتصميم عملية الحوار، وتنفيذ التصميم، والرصد والتقييم، أما الفصل الأخير فإنه يلقي الضوء على أبرز التحديات التي تواجه الممارسين.

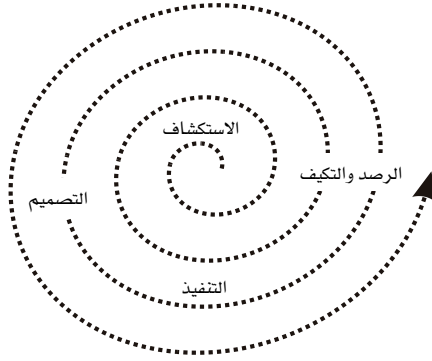
الشكل ١، ٢، ١، ٢. خريطة أنسيائية بشأن تصميم عملية الحوار



## تلمس العملية

نهدف من وراء تفصيل الأشياء على هذا النحو إلى إعطاء حس واضح للممارس الذي يأتي إلى هذا الفصل من الدليل ويقول بتساؤل: "يمكنني فهم أن الحوار قد يكون أداة مفيدة في موقفي ... فماذا بعد؟". لكن في عمليات الحوار بالطبع، كما في جوانب الحياة الأخرى، لا تتكشف الأحداث وتتساقب عادة على هذا النحو الخطي. وتتسم مبادرات الحوار، نظراً لطبيعتها الشمولية والتفاعلية، بشدة الديناميكية وعدم إمكانية التنبؤ بها، كما هو الحال دائماً مع السياقات المجتمعية التي تترعرع فيها. ونتيجة لذلك فإنها تتطلب تكييفاً مستمراً. وينوّه الممارس الغواتيمالي ميغيل أنجل بالكارسيل إلى أن هذا النمط الحلزوني "يعني أننا كثيراً ما يتولد لدينا انطباع بأننا سائرون إلى الوراء، لكننا ماضون قدماً على مستوى مختلف". وهو يشير إلى أن فهم هذا النمط "يمكننا من تجنب ضعف هممنا عندما نضطر إلى الرجوع إلى خطوات أو أدوات نشعر أنها تنتمي إلى مرحلة سابقة"<sup>١٢</sup>. ومن ثم فإنه قد يكون مفيداً أن نعترف من البداية أن تجربة العملية ستكون على الأرجح مثل الشكل ١، ٢، ١، ٢، على الرغم من أن الخطوات المبينة في الشكل ١، ١، ٢ قد تكون مفيدة للتخطيط.

الشكل ٢، ١، ٢: تدفق عملية الحوار



ومع ذلك وإدراكاً منا أنه ستوجد حالات من عدم اليقين والحاجة إلى ادخال تعديلات، فإن من المهم أن يكون المرء دقيقاً في دراسة العملية في البداية. وفي هذا الصدد فإن الممارسين يشابهون المعماري الذي ينبغي أن يقيم جميع العوامل ذات الصلة التي تؤثر على مبنى مرتقب إنشاؤه قبل أن يخرج بتصميم له، وبعدها يجب عليه العمل مع البناء الذي ينفذ التصميم والتجاوب مع احتياجات من سيشغلون هذا المبنى، وقد لا تتبدى هذه الاحتياجات إلا مع تبلور تشكيل المبنى. وستعتمد جودة النتيجة النهائية على كل من قوة التصميم الأصلي وإبداع المعماري والبناء في عمل التعديلات اللازمة.

ونحن نأمل أن تدعم الفصول التالية كلا جانبي دور الممارس لتسيير الحوار. والتعامل مع هذه الفصول خطياً قد يدعم تقييماً أولياً دقيقاً ودراسة دقيقة واضحة للتصميم من أجل عملية حوار، بداية من اتخاذ خطوات نحو الدعوة إلى الحوار وانتهاء بتقييم النتائج تقييماً مخططاً بصورة جيدة، ومن ثم فقد يجد القارئ أنه من المفيد أن يعود مرة أخرى إلى أقسام معينة قد توفر مثلاً دعماً في وضع الخطط على نحو أتم أو اقتراحاً بديلاً لإحدى أدوات العملية التي لا تسير كما هو مستهدف أو اقتراحاً حول كيفية التعامل مع تطور أو تحدٍّ غير متوقعين.

## الفصل ٢، ٢ : استكشاف إمكانيّة الحوار

يبحث هذا الفصل الخطوات التي ستستخدم لتقرير ما إذا كانت عملية حوار ما مجدية وملائمة في موقف معين أم لا، حيث يوجز هذا الفصل وسيلة لجمع المعلومات اللازمة حول القضايا والجهات الفاعلة والسياق. وستعمل هذه المعلومات، في حال مُضي عملية الحوار في طريقها على توفير "تحليل خط أساس" ضروري لإرشاد تصميم العملية وتشكيل أسس لتقييم سير المبادرة ومحصلاتها. كما يقدم هذا الفصل أيضاً بعض الاقتراحات حول كيفية بيان مسوغات عملية حوار عندما يستدعي الموقف ذلك.

### فهم التقييم كإجراء تدخلي

الاستكشاف نفسه إجراء تدخلي. الأشخاص الذين يختارهم المرء للتحدث إليهم وأنواع الأسئلة التي يطرحها والتوقعات التي يثيرها بمجرد التحدث عن إمكانيّة الحوار، كل هذه الأنشطة الاستكشافية سيكون لها أثر ما على الموقف، سواء اتخذ قرار بالمضي قدماً في عملية حوار أم لا.

أهم عامل يجب أن نضعه في الاعتبار في هذه المرحلة الأولية هو أن تقييم ما إذا كانت عملية حوار استجابةً ممكنة وملائمة لموقف ما ليس مجرد نشاط جمع بيانات يسبق الإجراء التدخلي؛ الاستكشاف نفسه هو إجراء تدخلي. والأشخاص الذين يختار المرء التحدث إليهم وأنواع الأسئلة التي يطرحها المرء والتوقعات التي يثيرها المرء بمجرد التحدث عن إمكانيّة الحوار، كل هذه الأنشطة الاستكشافية سيكون لها أثر ما على الموقف سواء جرى اتخاذ قرار بالمضي قدماً في عملية حوار أم لا. وإذ يدرك الممارسون هذا في البداية، يمكنهم أن يكونوا على وعي وإدراك بشأن إجراء تقييم على نحو يعزز التغييرات الإيجابية.

وفي الوضع المثالي، يمكن لعملية التقييم المساعدة على خلق ظروف مواتية للحوار. فالانخراط في الحوار والاعتبار الجاد لشواغل أصحاب المصالح منذ البداية سيفعل الكثير لخلق الثقة والقبول والمساندة التي ستصل بالناس إلى حد ملكية التحديات التي يواجهونها والعملية اللازمة للتصدي لهذه التحديات. وبهذا المعنى تكون خطوة الاستكشاف شديدة التشابك والتداخل مع أنشطة الدعوة إلى الحوار وتصميم العملية التي نوقشت في الفصل



٢, ٢. لكن حتى إذا كانت الظروف تحول دون المضي قدماً في عملية حوار، فإن عملية التقييم نفسها ربما تكون قد خدمت أصحاب المصلحة بتعميق معرفتهم وفهمهم من خلال التقصي والتأمل والتفكير.

وأخيراً فإن المعلومات والفهم المكتسبين من خلال عملية التقييم سوف يرسيان الأساس للتعلم والتكيف المستمرين مع سير المبادرة. ويمكن حينذاك عملية الرصد المستمر للتقدم والملاحظات التقييمية البناءة وإجراء التصحيح اللازم في منتصف الطريق أن تصبح بمثابة أجزاء أصيلة من العملية فيما تسير قدماً. وعلاوة على ذلك، فإن من الضروري أن نخلق إطار التعلم هذا في البداية إذا أردنا تقييم الآثار بفعالية لاحقاً. وسنعود إلى تناول هذا الموضوع في الفصل ٥, ٢.

وإيجازاً نقول إن عملية التقييم المنفذة أثناء مرحلة الاستكشاف تخدم عدة أغراض في آن واحد.

### ١. فهي تخدم تصميم العملية من خلال:

- طلب مشاركة أصحاب المصالح والعلاقة.
- إفراز معلومات أساسية وأفكار ثاقبة لتشكيل تصميم العملية
- تقييم مدى جاهزية ونضج الظروف لتحقيق النجاح.

### ٢. تخدم أصحاب المصالح والعلاقة والمشاركين المرتقبين من خلال:

- تأسيس كيان مشترك من المعرفة والفهم لتاريخ الوضع وخلفيته العامة علاوة على إدراكات أصحاب المصالح الحسية وأهدافهم.
- تعزيز عملية تأمل للذات يكتسب فيها الأطراف تقديراً أوضح لمواقفهم ومواقف الآخرين وكذلك علاقاتهم المتبادلة
- المساعدة على تقوية العلاقات أو إعادة تحديدها.

### ٣. تخدم الرصد والتقييم من خلال:

- تأسيس نمط تحليل دقيق للظروف والسياق لمساندة الرصد والتكيف المستمرين
- إيجاد خطط أساس للمعلومات والفهم من أجل التقييم النهائي للمحصلات.

## مستويان من التقييم

عند الدخول في خطوة الاستكشاف من خطوات مبادرة الحوار، من المفيد أن نعترف بأن هذه المهمة ستكون على الأرجح واسعة وتتطلب قدراً طويلاً من الوقت يقدر بالشهور في أغلب الأحيان وفي بعض الأحوال قد يصل إلى سنة في الظروف المعقدة مثل انخراط إنتربيس في رواندا. وفي حال فهم ذلك بأنه ليس مجرد مسألة جمع بيانات بل إجراء وتدخل في حد ذاته (وهو إجراء يستحق تماماً في العادة ما يستثمر فيه من وقت وموارد) فإنه قد يساعد الممارسين وغيرهم من المنخرطين على مقاومة الضغط الحتمي للتحرك بسرعة لإطلاق مبادرة جديدة. ويقرر التقييم الطبيعية التشاركية لمبادرة الحوار ويبدأ العملية بإشراك الناس فيها.

وعملياً فإنه عندما تبرز حاجة واضحة أو فرصة لعملية حوار، يكون هناك مستويان من التقييم. أولهما، تقييم سريع، وهو العملية التي يقوم بها الممارسون الأفراد ومؤسساتهم للبت فيما إذا كانت الظروف تسوغ استثمار الوقت والموارد المطلوبة لمستوى التقييم الثاني، وهو التحليل الأكثر شمولاً المذكور أدناه، وهذا هو البوابة الرئيسية المؤدية إلى استكشاف أشمل وأتم. واعتماداً على مصادر مثل معرفة المرء وخبرته والشبكات غير الرسمية والوسائط الإخبارية والتقارير المنشورة، فإن التقييم السريع يشمل الأسئلة التالية:

- من الداعي إلى الحوار ولماذا؟ (بما في ذلك الأسباب الصريحة والأسباب الأخرى الأقل صراحة على السواء)
- ما صلاحية هؤلاء الداعين إلى الحوار ما مستوى تأثيرهم؟
- ما هي المحاولات السابقة التي جرت للتعامل مع هذه القضية؟
- لماذا الآن؟ ماذا تغير في سياق الأمور والأحداث مما يجعل إمكانية الحوار أو الحاجة إلى الحوار مهمة الآن؟
- من غير هؤلاء الدعاة للحوار ينبغي إشراكه؟
- من غير هؤلاء ظل يعمل على هذه القضية وما الذي يفعله حالياً؟

وعلى ضوء الإجابات لهذه التساؤلات، يستطيع الممارسين ومؤسساتهم أن يقرروا فيما إذا كان الموقف أو التوقيت غير مناسبين لعملية حوار. وعند وجود أزمة على سبيل المثال، وقد يكون فيها مستوى العنف أو الخلل عالياً جداً مما يتعذر معه خلق إحساس بالأمان الفعلي بالنسبة للمشاركين في الحوار. وفي أي حوار على المستوى الوطني، فإن المشاركة أو التأييد الحكومي يصبحان مطلوبين وضروريين. ولكن ممارس الحوار ينبغي ألا يباشر في الحوار إذا أطلق المبادرة زعيم حكومي يسعى إلى محصلة معينة لكنه غير مستعد لتمكين مجموعة حوارية. أو أنه قد يتعين التعامل مع مشكلة إرهاق الحوار إذا تطلب الأمر خلق ظروف لعملية حوار جديدة.

وإذا كانت نتائج التقييم السريع مواتية، فإنه ينبغي أن ينتقل الممارس إلى المستوى الثاني من التقييم، وهو عملية التعلم الحوارية التشارورية الصارمة التي تخدم الأغراض العديدة سائفة الذكر. وفي هذه المرحلة من مبادرة الحوار، تبدأ الحاجة إلى كل من القدرات **السياسية والفنية** في الظهور، وتكون هناك حاجة إلى معرفة سياسية وحساسية ومهارة للتمكن من اللوج إلى الناس الذين يستدعي الأمر مشاورتهم لإجراء تقييم كامل. كما أن هناك أيضاً حاجة إلى المعرفة الفنية والمهارات مثل الدراية بالأدوات التحليلية ومنهجيات العملية والقدرة على المحاوراة والاستماع المتعاطف المطلوبة للعمل في الحوار. وعادة ما تملئ هذه المتطلبات عند التطبيق العملي توسيع المجموعة العاملة على التقييم وغالباً ما يكون ذلك بواسطة العمل مع موفري المعلومات الرئيسيين الذين يمكنهم المساعدة على إقامة اتصالات بالآخرين وفهم المعلومات المجموعة من خلال عملية التقييم.

وقد اقترح الممارسون ما يلي كمصادر احتمالية للمعلومات الضرورية:

- المسؤولون الحكوميون
- قادة المجتمع المحلي أو الزعماء القبليون

- قوات الأمن
- المنظمات غير الحكومية الدولية والجهات المانحة الدولية
- الجامعات المحلية
- مراكز الفكر
- المنظمات غير الحكومية الوطنية
- الجماعات النسائية
- المنظمات الدينية
- منظمات الشباب.

وعلى سبيل المثال، اعتمدت إنتربيس، في عملية تقييم استمرت عاماً كاملاً في رواندا في عام ٢٠٠٠، على أربع مجموعات من أهم مزودي المعلومات للإسترشاد بهم في عملياتها الواسعة للمقابلات وهي:<sup>١٠٤</sup>

- مجموعة من الأفراد من مختلف البلدان المتصلة بإنتربيس ممن سبق لهم العيش في رواندا في التسعينيات وإقامة شبكات مع الروانديين

**إجراء تقييم**  
 "بوجه عام، هناك حاجة إلى قدر كافٍ من التفكير الجيد، مما يعني قبول أن التحليل لا يمكن أن يكون أبداً شاملاً ولا يوفر يقيناً مطلقاً... ومع ذلك ينبغي أن تحاول أن تثق بنتائجك حتى لو ظلت بعض الجوانب ملتبسة، لا تشعر بالإحباط؛ فبعض التحليل بغض النظر عما يشوبه من نقصان أفضل من لا تحليل بالمرّة."  
 للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٣٦).

- أربعة روانديين كل منهم شخصية عامة رفيعة المستوى عملوا كمجموعة "مرجعية" غير رسمية لإنتربيس، ولاسيما في مساعدتها على فهم الأوضاع في البلد
- رواندي موهوب عمل بصفة استشاري لتعميق فهم إنتربيس وتوسيع نطاق اتصالاتها
- ٢٠ روانديا ذوي نفوذ وتأثير أجريت معهم مقابلات وطلب منهم ترشيح آخرين يمكنهم إبداء "وجهة نظر متوازنة" في الأمور.

صاغت إنتربيس استناداً إلى تجربتها في رواندا وأماكن أخرى ثلاثة "مبادئ للممارسة الجيدة" لإشراك مزودي المعلومات في عملية الاستكشاف:<sup>١٠٥</sup>

- أفراد لديهم شبكاتهم الخاصة. وينبغي السعي إلى الشبكات المختلفة المتكاملة، ولا يجوز السماح لشبكة من فرد واحد أو فردين بالهيمنة على تطوير وتوسيع الاتصالات والعلاقات.
- يجب التوضيح في مرحلة مبكرة، أن النية هي إيجاد عملية شفافة شاملة للجميع بحق. وقد اتسمت ردة فعل المسؤولين الحكوميين على سبيل المثال بشيء من الريبة والتوجس عندما التقى فريق الحوار شخصية معارضة مهمة في فترة مبكرة، لكن هذه التوجسات هدأت نوعاً ما عندما نوقش ذلك الاجتماع بانفتاح وشفافية مع مسؤولي الحكومة.

- يجب إشراك الحكومة على مستوى رفيع بدرجة كافية. وقد التقى مدير إنتربرايس مسؤولين حكوميين رفيعي المستوى قرب بداية العملية للبرهنة على أن العملية ستفيد الروانديين في رغبتهم في المصالحة وسلام دائم.

## التقييم الكامل: فهم القضية والجهات الفاعلة والسياق

على المستوى الشخصي، يشرع الأشخاص عادةً في بدء الحوار لأنهم يشعرون أن الوضع الحالي ينطوي على شيء مهم ناقص أو خاطئ وأن إحداث تغييرات معينة تستهدف التعامل مع أوجه القصور تلك من شأنها أن تفيد المجتمع. وتبدأ المؤسسات الحوار سعياً لتحقيق رسالتها. لكن الممارسين يعرفون أنهم لا يمكنهم السير على أساس "الشعور" وحده، وأن تنفيذ الرسائل المؤسسية يجب أن يستتير بالواقع على الأرض، فمن الضروري أن نبذل الجهد لفهم الجهات الفاعلة التي لها يد في موقف ما والسياق الذي تعمل فيه لكي:



انظر الفصل ٢, ٢ بشأن إيجاد أنسب مسار للمضي قدماً

انظر الفصل ٢, ٢ بشأن بيان مسوغات الحوار

انظر الفصل ٢, ٢ بشأن تصميم عملية الحوار

انظر الفصل ٢, ٤ بشأن التنفيذ

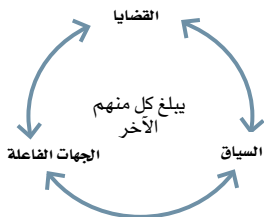
انظر الفصل ٢, ٥ بشأن الرصد والتقييم.

- التأكيد من أن الحوار هو السبيل الصحيح للمضي قدماً في الوضع الحالي
- توثيق فكرة المضي في الحوار إذا كان هو الأنسب كخطوة تالية
- نرسي أساساً متيناً لمعرفة كيفية المضي مع أكبر قدر من احتمالات النجاح
- نبدأ ضمّ الناس كمؤيدين لعملية الحوار و/أو مشاركين فيها
- نضع خط أساس للرصد والتقييم.

إن القرار بشأن مواصلة عملية حوار يجب أن يكون متأصلاً في فهم متين للمشكلة أو التحدي المطلوب التصدي له والسياق الذي يشكل هذا التحدي وأهم المشاركين. ولكن التوصل إلى فهم كاف لهذه الجوانب لموقف ما يمكن قد يكون مهمة شاقة، حيث شبهته إحدى مجموعات الممارسين في إحدى حلقات العمل بتجميع أحجية الصور المقطعة. ولكن من حسن الحظ أن هناك مجموعة كبيرة من المفاهيم والنُهُج والأدوات من أجل هذه المهمة وكثير منها يمكن الحصول عليه من خلال الإنترنت. ونقدم هنا عرضاً عاماً أساسياً للمهمة وبعض الاقتراحات الخاصة بكيفية التعامل معها فضلاً عن مقدمة إلى الأدوات والمعلومات المتاحة حول أماكن وجودها.

## معايير الاستكشاف

هناك مجموعة متنوعة من الأطر التحليلية والنُهُج للإختيار من بينها، وكثير منها مستمد من ميدان منع نشوب الصراعات، لكن هناك أيضاً كيان متنام من المعلومات حول العمليات "التشاركية" أو العمليات "متعددة أصحاب المصلحة" التي لا صلة لها تحديداً بالصراعات وإنما تركز على التنمية الاقتصادية والبشرية، أو على تعزيز الحوكمة الديمقراطية. ويقدم كل إطار قائمة معينة بالموضوعات التي ننظر فيها، والأسئلة التي نطرحها، والمشاركين بينها



جميعاً هو بذل الجهد لاستيعاب ثلاثة عناصر أساسية، والتي نسميها هنا القضية والجهات الفاعلة والسياق.

ومن الهام إدراك أن تحرّي السياق والجهات الفاعلة سيستتير به تعريف التحديات، والعكس بالعكس، فهي ليست أنشطة مستقلة، بل أوجه مختلفة لعملية استكشاف واحدة. وسيكون البحث في مصادر كالثائق أو الكتب أو الصحف أو الوسائط الأخرى قيماً، بل ضرورياً في بعض الأحيان. لكن في أغلب الأحوال يوصي الممارسون بأن يكون الاستكشاف على درجة عالية من المشاركة، سواء تم اجتذاب الناس من خلال مشاورات فردية أم مجموعات عمل مركز أم استطلاعات أم استقصاءات أم استبيانات أم مزيج من هذه النماذج. لذا فإن من المفيد مواصلة العمل على وعي بأن عملية الدعوة للحوار - إن وجدت - تبدأ في هذه المرحلة.

## القضية

يمكن رؤية هذا العنصر من عناصر التقييم بوصفه محدداً للمشكلة أو موضوع مبادرة الحوار، وقد يُطلق عليه في العمل الإنمائي اسم تقييم الحاجات، وحينما ينصب التركيز على الصراعات، يكون تحليل صراعات.

يوفرّ التعريف الأولي للقضية دافعاً للنظر في مبادرة الحوار في المقام الأول، واستناداً إلى مجموعة الحالات المشار إليها في الملحق الأول، وقد يأتي هذا التعريف الأولي من:

- مسؤول حكومي يطلب من الممارس المساعدة على تنظيم عملية حوار. مثال ذلك:
  - طلب الرئيس الموزامبيقي جواكيم تشيسانو من مركز كارتر في ١٩٩٧ مساندة حوار للمصالحة الوطنية

- طلب المسؤولون الحكوميون الغواتيماليون باللجنة الجهوية المعنية بالصراعات من برنامج منظمة الدول الأمريكية/بروباز المساعدة على التصدي لمشكلة الصراع المتواصل في إقليم يوبيتانغو
- رسالة المنظمة الدولية أو المنظمة غير الحكومية التي يجلس فيها الممارس. مثال ذلك:

### فهم القضية

• إضفاء الوقت اللازم لفهم المشكلة أمر ضروري؛ لأن هذه المرحلة تتساوى في أهميتها الحاسمة مع الحوار ذاته.

• التركيز على الفرص بدلاً من المشكلة ذاتها.

• هناك مستويان من فهم المشكلة في كل مستوى طيقات متعددة:

١. كيف تفهم الجهات الفاعلة المشكلة وتتعاطف معها (مواقفها ومصالحها واحتياجاتها وقيمتها).
٢. جوانب المشكلة ذاتها، السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
٣. للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٣٦).

○ سعي المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات لتحقيق رسالتها المتمثلة في بناء الديمقراطية بمنطقة جنوب القوقاز أو نيبال أو بوركينا فاسو، أو عمل ممثلي برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المقيمين على النهوض بالتنمية البشرية في جاميكا أو باراغواي أو موريتانيا.

● أزمة تنطوي على عنف أو تهديد محقق يحدث عنف، كما في الحوار الذي استهله رئيس الأرجنتين في خضم الأزمة السياسية والاضطرابات المدنية عام ٢٠٠٢.

وإنطلاقاً من هذه الصياغات الأولية، تكون مهمة الممارس هي الاستكشاف على نطاق أوسع وأعمق، حتى يتسنى له فهم القضية من مجموعة متنوعة من وجهات النظر، وتحديد أبعاد التحديات بشكل أدق. فمثلاً، ينبغي أن يحاول المرء تكوين فكرة عن تاريخ المشكلة أو خلفيتها العامة، مدركاً احتمال وجود روايات متعارضة للحدث واحتمال أن

تحديد المشكلة في أوضاع الصراع الاكتفاء بقول إن المشكلة هي "غياب الحوار" يمكن أن يبدو سهلاً بعض الشيء. فقد كانت هناك على الأرجح "مشروعات" حوار سابقة وهناك أخرى مستمرة، في حين أن الناس في المجتمع بالطبع "يتحدثون" ويرسلون رسائل، بطريق مباشر أو غير مباشر، إلى بعضهم البعض. وقد تكمن المشكلة في طبيعة الحوارات القائمة لا في الغياب التام لـ "الحوار". وتحديد "المشكلة" بعبارة بالغة العمومية (مثل قول: "لا يتقون بعضهم بعضاً") هو الآخر لا يفيد كثيراً من وجهة نظر عملية. ونريد البحث عن بعض المناطق الاجتماعية السياسية حاسمة الأهمية (ما يسمى "القضايا") التي تتجلى فيها المشكلة بوضوح والتي يشعر فيها أبناء المجتمع المعنيون على الأخص بالحاجة إلى اتباع دينامية بناءة نحو الحل.

الحكمة من قلب الميدان - المصادر (صفحة ٢٦٦) للحصول على مصادر هذه المواد.

تكون الاختلافات بينها كبيرة. كما ينبغي أيضاً أن يتحرى المرء الموقف من زوايا مختلفة. فعلى سبيل المثال، تشمل إحدى قوائم الموضوعات الخاصة بتحليل الأوضاع استعداداً لحوارات متعددة أصحاب المصالح ما يلي: المشكلات والقضايا، والرؤى والفرص، والبيئة البيولوجية/الفيزيائية، والمنظمات، والبنية التحتية، والمؤسسات القانونية والسياسية ومؤسسات السياسات، والأوضاع الاقتصادية والأسواق، والأوضاع الاجتماعية والثقافية.<sup>١٦</sup>

وفي أحوال كثيرة يكون الصراع أو احتمال نشوب صراع جزءاً لا يتجزأ من التحدي، ويمكن لهذه المجموعة من الأفكار والأطر التحليلية المساعدة على مساندة نهج دقيق وشامل في هذه الخطوة الضرورية في مبادرة الحوار، سواء اختار الممارس تسمية الاستكشاف "تحليل صراع" أو لا. وكما ورد في أحد المصادر المهمة حول تحليل الصراع، وهو حزمة موارد حول النهج المراعية لظروف الصراعات والمساعدة الإنسانية وبناء السلام، فمن الشائع المساواة بين الصراع والعنف الصريح. وتقدم حزمة الموارد رؤية بديلة وهي أن الصراع هو "كل التوترات الاجتماعية الاقتصادية والسياسية والأسباب الجذرية والعوامل الهيكلية التي يحتمل أن تتحول إلى العنف".<sup>١٧</sup>

[الصراع] ظاهرة طبيعية متعددة الأبعاد تدل نمطياً على تغير داخل المجتمع ... [وهو] يحدث عندما يعتقد طرفان أو أكثر أن مصالحهم متضاربة أو يعبرون عن مواقف عدائية أو يتخذون إجراء يضر بقدرة الأطراف الأخرى على تحقيق مصالحها. وهو يصبح عنيفاً عندما تكف الأطراف عن السعي إلى تحقيق أهدافها سلمياً بل تلجأ بدلاً من ذلك إلى العنف بصورة أو بأخرى.<sup>١٨</sup>

عندما يحدد الممارس أبعاد الاستكشاف على هذا النحو، فمن المهم ألا يكتفي بتحديد "أسباب الصراع الجذرية"

بل يبحث أيضاً عن فرص التغيير، "أي التحول المحتمل في العوامل والدوافع المحركة للأطراف المتصارعة على مر الوقت". وعلاوة على ذلك، ينبغي أن ينظر المرء إلى الجهود السابقة للتعامل مع الصراع، ويشمل هذا "مراجعة نقدية للمحاولات السابقة من قبل الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية لإحلال "السلام" والتي تعني عادة تحويل الصراع إما من خلال إيجاد "حلول" وإما بإزالة العنف من ديناميكية الصراع".<sup>١٩</sup>

## الجهات الفاعلة

يشير بعض الممارسين إلى هذا الجزء من التقييم باسم "تخطيط الجهات الفاعلة". ويسميه آخرون "تحليل أصحاب المصالح". ولكن بغض النظر عن المصطلح المستخدم، هناك اتفاق عام على أن فهم الجهات الفاعلة وفهم القضايا الجوهرية من خلال تلك الجهات الفاعلة (من يحتمل مشاركتهم في عملية حوار والآخرين الكثيرون الذين قد يؤثر عليهم) تعتبر مسائل ضرورية لتقرير نسبة نجاح مبادرة الحوار. والتوصل إلى هذا الفهم عنصر جوهري في كل منهجيات التقييم المشار إليها في قسم "أدوات التقييم" أدناه.

ويشتمل "تخطيط الجهات الفاعلة"، كما توحى التسمية، التمييز بين المواقف الفردية والعلاقات بين الجهات الفاعلة، وهي عملياً ديناميكيات الموقف. بالنسبة لبعض الممارسين يشتمل ذلك فعلياً على عمل خريطة بصرية، فيما يستخدم آخرون أدوات تحليلية مختلفة. ويجمع الإطار ١، ٢، ٢، بين بعض من أشهر عناصر العديد من النهج لاقتراح إطار أساسي لتحليل الجهات الفاعلة وعلاقاتها المتبادلة ووجهات نظرها للتحدي المراد التعامل معه في مبادرة الحوار.

الإطار ١، ٢، ٢: إطار تخطيط الجهات الفاعلة/ تحليل أصحاب المصالح

الجهة الفاعلة	المصالح/ الحاجات/ الأهداف/ الشواغل	الإدراك الحسي للقضايا الرئيسية/ الموقف منها	الصلوات بالآخرين/ جودة العلاقات	الانفتاح على عملية الحوار/ مساندة	السلطة/ وسائل التأثير	الدور المحتمل/ المساهمة المحتملة
---------------	------------------------------------	---	---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------	----------------------------------

## حول علاقات القوة داخل جماعات أصحاب المصالح والمؤسسات

سينظر تحليل الجهات الفاعلة الجيد أيضاً إلى العلاقة بين مختلف جماعات المصالح وقادتها، وميزان القوة (المتحول أحياناً)، وبمعنى أعم ما يبدو أنه "الثقافة السياسية"، أي الموقف من القوة التي يبدو أنها تهيمن على عقل كبار "أصحاب النفوذ" وعلى أفعالهم.

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٧).

**الجهات الفاعلة.** تشمل "الجهات الفاعلة" التي تهم حواراً محتملاً المؤسسات وجماعات المصالح وكذلك الأفراد. ولا يكتفي التحليل الدقيق بالتعامل مع الجماعات والمؤسسات الكبيرة بل يتعامل مع التنوع الذي قد يكون موجوداً داخلها، على سبيل المثال داخل "الكنيسة" أو "المجتمع المدني" أو "الحكومة".

**المصالح/ الحاجات/ الأهداف/ الشواغل.** من أهم عناصر التحليل للمعرفة العميقة بما هو على المحك بالنسبة لمختلف الجهات الفاعلة في موقف ما.

**الإدراك الصحيح للقضايا الأساسية / الموقف منها.** كثيراً ما تروي الفئات المعنية المختلفة في موقف ما قصصاً مختلفة تماماً عن الموقف، واصفةً واقعها المعين على أساس إدراكات حسية ومصالح وشواغل مختلفة. ويجب أن يكون الممارس قادراً على الجمع بين هذه الوقائع المختلفة في قصة جديدة تعكس بدرجة كافية مختلف الإدراكات الحسية للأطراف.

**الاتصالات بالآخرين / جودة العلاقات.** ينظر تحليل الجهات الفاعلة الجيد أيضاً إلى العلاقات بين مختلف الجهات الفاعلة، وهاهنا قد يؤدي التخطيط الفعلي (التصوير البصري لموضع الناس فيما يتعلق بالآخرين وطبيعة علاقاتهم) إلى الفهم.

**الانفتاح على عملية الحوار / مساندتها.** هذا شيء حاسم وبالغ الأهمية بالنسبة لما إذا كانت هناك فرصة لمبادرة حوار أم لا، وهو في الوقت نفسه موضع التداخل بين نشاط تقييم الفرصة ونشاط بناء المساندة للمبادرة وضم الناس إليها.

**السلطة / وسائل التأثير.** يقيّم هذا العنصر من عناصر تحليل أصحاب المصالح قدرات الجهات الفاعلة على التأثير على الأحداث والأشخاص الآخرين، حيث يقيّم، بالنسبة لمن يمارسون نفوذاً، طبيعة قاعدة نفوذهم وتكتيكاتهم، فيمكن الممارس من تحديد مَنْ يمكنهم أن يصبحوا أنصاراً لمبادرة الحوار، وبالقدر نفسه من الأهمية مَنْ يمكنهم أن يكونوا "عوامل إفساد" فيقوضونها أو يحولون مسارها إذا شاءوا ذلك.

**الدور / المساهمة المحتملة.** تقييم ما الدور الذي يمكن أن تلعبه كل جهة فاعلة، في الحوار وفي إحداث التغيير، من المخرجات الرئيسية للتحليل بأكمله، وسوف تستثير به عملية ضم الأنصار والمشاركين والمساهمين الآخرين في مبادرة الحوار.

## السياق

كثير من المعلومات المجموعة في غضون تحليل التحدي والجهات الفاعلة ستساعد على فهم السياق الذي ستبدأ فيه أية عملية حوار. لكن قد يكون مفيداً أن تنظر إلى السياق تحديداً كشيء أوسع وأعمق من الموقف الذي بين يديك. وهناك ثلاثة جوانب للسياق مشمولة نمطياً في منهجيات التقييم وهي التاريخي والسياسي والاجتماعي/الثقافي.

### السياق التاريخي؛ حوار بمبيتو الأول في بنما

نتجت عملية الحوار وبناء الاتفاق في الرأي عن سلسلة من التجارب المريرة، من انهيار لنظام نوربيغا، وفضيحة انتخابية، وغزو أمريكي سنة ١٩٨٩ وحكومة انتقالية اقسمت بالانقسامات، واستقطاب اجتماعي وسياسي متنام، وصعوبات خطيرة في الحكم. وفي هذا السياق، نهضت المرأة والكنيسة الكاثوليكية وبدأتا عملية حوار أفضت إلى لقاء تابوغا الأول في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٢ بمشاركة ٥٠ امرأة مثلن منظمات مجتمع محلي ومنظمات غير حكومية وأحزاب سياسية وكنائس وجامعات. ومكنت هذه الحوارات من استحداث منتدى المرأة ووضع الخطة الوطنية للمرأة والتنمية. فنظمت الكنيسة الكاثوليكية، بوصفها كياناً معنوياً واستناداً إلى مصداقيتها لدى السكان ولأحزاب السياسية، لقاءً من خلال لجنة السلام والعدل "سعياً إلى حلول مشتركة وإعداد البيئة والمعايير والإرادة للمشاركة في انتخابات ١٩٩٤". وشكلت هذه الأحداث الخلفية اللازمة لحوار بمبيتو الأول.

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٧).



## السياق التاريخي

يتطلب فهم الموقف الحالي فهماً عميقاً ضرورة معرفة الخطوط العامة الأساسية لكيفية حدوث هذا الموقف. وفي المحادثات التي تمثل جزءاً من استكشاف التحدي وتخطيط الجهات الفاعلة، يمكن أن يكتسب المرء حساً بالسياق التاريخي بطلبه من مصادر المعلومات أن يروي له قصة كيفية حدوث الموقف الراهن. وستكون هناك روايات مختلفة من جهات نظر مختلفة بالطبع، لكنها فيما بينها ستوفر حساً غنياً بالسياق التاريخي. أضف إلى ذلك أن جزءاً من هذه المعرفة سيكون على الأرجح متاحاً للجمهور في القصص الإخبارية والمقالات والكتب والوثائق الأخرى التي تصف كيفية تكشف الأحداث.

كما يشتمل فهم السياق التاريخي، كما ذكرنا في القسم الخاص بتقييم التحدي، أيضاً على معرفة تاريخ القضية (القضايا) التي سيتناولها الحوار. على سبيل المثال، ما المحاولات التي جرت سابقاً لمعالجة هذه القضايا أو القضايا ذات الصلة وما المحصلات؟ وهل يشعر الناس في المجتمع أن شيئاً تغير لإتاحة فرصة لنتائج مختلف مثل إزاحة زعيم طويل الأمد أو ظهور مؤيد قوي للتغيير؟ من المفيد أيضاً أن تفهم تجربة المجتمع السابقة مع الحوار بشأن هذه القضايا أو غيرها، فلعل هناك تقليد يتمثل في البت في القضايا في مجالس حكماء، أو ربما هناك تاريخ من الحوار الفاشل جعل الناس يسخرون من إمكانية حل القضايا بهذه الطريقة. إن فهم هذه الجوانب من السياق التاريخي يمكن أن يكون مهماً عند تقرير ما إذا كانت اللحظة الحالية سانحة لمبادرة تغيير مرتكزة على الحوار أم لا.

## السياق السياسي

يتجاوز السياق السياسي هياكل الحكم ليشمل قضايا السلطة. وستظهر الخطوط العامة للسياق السياسي إلى حد كبير من خلال تحليل أصحاب المصالح، لكن قد يكون من المفيد تطوير صورة أوسع للموقف ككل لتمييز كيف يمكن لذلك أن يؤثر على نسبة نجاح مبادرة الحوار ومحصلاتها. على سبيل المثال، تلقي القائمة التالية الضوء على جوانب السياق السياسي في الحالات المشمولة بالملحق الأول وتشير إلى قضايا تنظر فيها في مواقف أخرى كدليل إرشادي إلى تقرير ما إذا كانت مبادرة الحوار مجدية، وإذا كان الأمر كذلك، ما الخصائص التي ينبغي أن تتميز بها:

- مصداقية واستقرار المؤسسات والسلطات الحكومية (الأرجنتين)
- مستوى التماسك أو التوتر داخل الحكومة أو الحزب الحاكم (بوليفيا)
- مدى تعاون أحزاب الأقلية في العملية السياسية (بوركينيا فاسو)
- غياب الخبرة أو الثقة في الحكم الديمقراطي (جورجيا، جنوب القوقاز)
- الانقسامات السياسية على أسس عرقية (غيانا)
- التهديدات بإطاحة الحكومة (موريتانيا)
- الحاجة إلى إعادة البناء السياسي في أعقاب حرب أهلية مطولة (غواتيمالا، موزامبيق)
- الضغوط السياسية من خارج البلد (بنما)

- الفساد والإحباط السياسي واللامبالاة بين السكان (باراغواي)
- الأزمات السياسية والمواجهة (الأرجنتين، بيرو، فنزويلا)
- الحرب الأهلية المفتوحة (طاجيكستان).

### السياق السياسي

في بعض البلدان، يجب أن يشمل التحليل جرعة قوية من السياسة الواقعية وأن يأخذ في الاعتبار أصحاب النفوذ الفعليين في المجتمع (الزعماء السياسيين المتخندقين في مناصبهم، المسيطرين على وسائل الإعلام وتجار المخدرات والقوى الأجنبية والجهات الفاعلة العالمية).

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٧).

### السياق الاجتماعي/الثقافي

يساعد جمع البيانات لأغراض تعريف المشكلة وتحليل أصحاب المصالح على فهم هذا الجانب الرئيسي للسياق،

ولكن قد تكون هناك حاجة، كالحال في السياق التاريخي، إلى مزيد من الأبحاث إذا أردنا استيعاب الموقف كله. وربما يكون الإدراك الواسع للجماعات الاجتماعية والعلاقات المتبادلة بالغ الأهمية لتقييم فرصة إجراء الحوار والاتجاه الذي قد يمضي فيه. وهنا أيضاً قد يكون مفيداً أن نرسم خريطة حقيقية للجماعات الاجتماعية وفقاً لمستوياتها من الاعتماد المتبادل والتلاحم أو درجة استقطابها.

وغالباً ما تكون الفوارق الثقافية جزءاً أساسياً من المشهد الاجتماعي الذي ينبغي أن يحاول الممارس فهمه، وسواء أكانت هذه الفوارق نابعة من عوامل عرقية أو دينية أو لغوية أو عوامل أخرى محدّدة، فهي عادة ما تكون متجذرة بعمق ويمكنها أن تعيق تنسيق المعنى المذكور في الفصل ٢، ١. وإذا لم يراعي منظمو عملية الحوار أو ميسّروها مثل هذه الفوارق، فإن من الممكن أن تتقوض آفاق تحقيق ناتج ناجح.

ومن المفيد أيضاً النظر في الموارد البشرية المتاحة لدعم أنشطة الحوار في المجتمع، ويمكن أن يكون التعليم حاسم الأهمية في هذا الصدد. ويشير الممارسون إلى المثال التاريخي لظهور جماعات الحوار في نوادي الكتب في الدول الاسكندنافية، وهو التطور الذي توازى مع ارتفاع في مستوى معرفة القراءة والكتابة هناك. ويمكن أن تعوق التفاوتات التعليمية الواسعة بشدة جهود تجاوز الحوارات بين النخب، ويجب أن يأخذ تخطيط الممارسين مثل هذه التفاوتات بعين الاعتبار. كما أن الموارد المجتمعية الأخرى يمكن أن تكون مهمة أيضاً، ففي حوار الأرجنتين على سبيل المثال، كان توافر ميسّري حوار محليين أمراً مهماً. كما كان ذلك هو الحال في بوليفيا حيث مكّن وجود مجموعة "متعددة ومتطورة نسبياً" من المنظمات غير الحكومية التي "لديها القدرة على بحث القضايا والانخراط في صياغة السياسات العامة" من مشاركة المجتمع المدني بقوة في الحوارات الوطنية في بوليفيا.<sup>١١</sup>

## إشراك الجهات الفاعلة في المحادثات

بما أن الاستكشاف هو في الحقيقة الخطوة الأولى في الدعوة إلى حوار، فإنه يجب أن يباشره المرء بعناية مع مراعاة السياق. ومن المهم أيضاً أن يبدأ المرء بتطبيق مبادئه الخاصة بالحوار من البداية، وتتبع ذلك بعض الخطوات التي يلزم مراعاتها في هذه العملية.

### ١. خطط بعناية لبناء المصداقية لا لتقويضها.

- من يتحدث إليهم المرء وترتيب عقد المناقشات يمكنهما إرسال إشارات حول النوايا.

## ٢. امض الوقت الكافي في الإعداد لكل محادثة.

- كن ملماً قدر المستطاع بمعلومات عمّن تجري مقابلتهم، وذلك بمراجعة المحادثات السابقة والرجوع إلى مصادر المعلومات المتاحة مثل التقارير المؤسسية والصحفية.
  - ادرس كلا من المحتوى المراد تغطيته وجودة المحادثة المنشودة. على سبيل المثال، خطط لإقامة خط مفتوح من التقصي لإشراك المحاور بشكل إيجابي، وتوقع ما قد يبرز من تحديات.
  - تأمل ما إذا كان المرء لديه أجندة أو أفكار أو انحيازات أو مخاوف متصورة مسبقاً قد تعيق الانفتاح والتعاطف في المحادثة.
- ويمكن للممارسين خلال هذه المحادثات خلق إمكانية الانخراط في الحوار بينما هم ما زالوا في طور استكشاف هذا الحوار، وذلك ببساطة من خلال الاستماع إلى قصص الناس وطلب آرائهم ومحاولة فهم وجهات نظرهم للقضايا المهمة. وفيما يلي نورد أمثلة على النوع المفتوح من الأسئلة الذي يمكنه تيسير مثل هذا التقصي.

## ٣. ادرس تكاليف/منافع الانخراط في عملية الحوار.

- ما الذي ستكسبه بالمشاركة في مثل هذه العملية؟ وما الذي تخاطر بفقدانه؟
- ما الذي ستكسبه بعدم المشاركة في مثل هذه العملية؟ وما الذي تخاطر بفقدانه بعدم مشاركتك؟

## ٤. حدد الشروط اللازمة للانخراط.

- إذا كان لك أن تشارك في عملية حوار لتناول هذه القضية، فما الذي قد تحتاجه لجعلها تستحق ما يبذل فيها من جهد؟

## ٥. حدد أصحاب المصالح الآخرين.

- من الآخرين الذين ترى ضرورة إشراكهم في هذه العملية كي تنجح؟
- من الآخرين الذين ينبغي أن نتحدث إليهم؟

## ٦. حدد نطاق القضية (القضايا).

- إذا جرى فرضاً تصميم عملية لتناول هذه القضية، فما هي القضايا الأخرى التي ترى ضرورة تناولها في هذه العملية؟
- ما القضايا التي ينبغي أن لا يجري التطرق لها أو التي لن ترغب في تناولها في هذه العملية؟

## ٧. حدد التوقعات.

- إذا نجحت هذه العملية في النهاية حسب معاييرك، فكيف ستبدو بالنسبة لك؟
  - ما السيناريو الأرجح إذا استمر الموقف على حاله دون تغير كبير في كيفية تصرف الناس؟
- يتمثل أحد أكبر التحديات في الإبقاء على استمرار التقصي في مواجهة نقص ملحوظ في الحماس، ويقترح الإطار ٢, ٢, ٢ نوع الأسئلة التي قد تساعد في عمل ذلك.

الإطار ٢, ٢, ٢: تقصي أسباب عدم الرغبة في الحوار		
أسباب قلة الاهتمام	الافتراض الأساسي	أسئلة لمباشرة التقصي
يمكنني تحقيق أهدافي بدونها	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوضع الحالي يعمل جيداً ومقبول</li> <li>• الاعتماد المتبادل متدنٍ</li> </ul>	ما أهدافك وكيف يمكنك تحقيقها؟ وكيف تأخذ الأطراف الأخرى وجهودها لتحقيق أهدافها بعين الاعتبار؟
إرهاق الحوار	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هذه الأنواع من العمليات لا طائل من ورائها. كثير من الكلام دون تغيير حقيقي</li> </ul>	حدثني عن تجاربك السابقة مع الحوار وأين أخطأ أو فشل ذلك الحوار.
خطر على السمعة الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المشاركة في حوار ترقى إلى مساومة المرء على موقفه</li> <li>• الانخراط في حوار من إمارات الضعف</li> </ul>	ما العواقب الإيجابية أو السلبية المحتملة لقرار عدم المشاركة؟ ما محصلات الحوار المرقبة التي من شأنها أن تجعله جديراً بالمخاطرة من أجله؟
ارتياح عميق	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أمان غير كاف</li> <li>• توقع نتائج سلبية من التعاون</li> </ul>	ما الذي تحتاجه كي تشعر بالارتياح للمشاركة؟ إذا استمرت الأمور كما هي، فما المستقبل المرجح الذي يمكنك تصوره؟

## أدوات التقييم

مع التوسع في استخدام الحوار في المجال العام ومع الإدراك المتنامي لقيمته المحتملة، بدأ المشاركون العمل نحو وضع منهجيات وأدوات لتوفيرها للآخرين بسهولة. وهناك، كما أسلفنا الذكر، عدد من المواقع على الإنترنت يتيح الوصول إلى هذا العمل المهم لبناء هذا الحقل، وهنا نعطي لمحة عن اثنين نراهما مفيدتين بوجه خاص في هذه المهمة. ويوفر الملحق الثاني بهذا الدليل مزيداً من المعلومات حول مواقع أخرى وارتباطات لها.

## ١. حزمة موارد حول المناهج المراعية لظروف

### الصراعات والمساعدة الإنسانية وبناء السلام.

قد يجد قراء هذا الدليل هذا المصدر عظيم النفع سواء أكانوا يؤطرون تحديهم المباشر من زاوية الصراع أم لا. والحقيقة أن حزمة الموارد تقدم طروحات مقنعة حول قيمة أن تكون "حساساً للصراع" عند انتهاج أي إجراء تدخلي مجتمعي كمبادرة حوار. ويقدم الفصل الثاني إطاراً أساسياً لتحليل الصراع يشتمل على ٣ عناصر أساسية.

### مصادر لأساليب وأدوات تحليل الصراع /

#### السياق

- منظمة الإشعار الدولية وآخرون، حزمة موارد حول النهج المراعية لظروف الصراعات والمساعدة الإنسانية وبناء السلام، متاح على: <[http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO\\_TOPIC.tml](http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO_TOPIC.tml)>
- بوابة موارد عمليات أصحاب المصالح والعلاقة المتعددين، متاحة على: <<http://portals.wdi.wur.nl/msp/>>.

• **لمحة موجزة:** "توصيف موجز للسياق الذي سينفذ فيه إجراء التدخل"

• **أسباب الصراع:** "أسباب الصراع المحتمل والقائم والعوامل المحتملة المساهمة في إحلال السلام"

• **الجهات الفاعلة:** "جميع المنخرطين في الصراع أو المتأثرين به (أفراد وجماعات ومؤسسات) فضلاً عن جميع المنخرطين في التعامل مع هذا الصراع".

وفي ملحق بذلك الفصل، توفر حزمة الموارد عرضاً عاماً شاملاً لـ ١٥ منهجية تقييم تستخدمها مجموعة واسعة من المنظمات من بينها تلك التي شاركت في إنشاء هذا المورد، وكل عرض عام ينظر في العديد من ملامح أداة التحليل:

- الغرض الرئيسي
- المستخدمون المستهدفون
- مستويات التطبيق
- الافتراضات المفاهيمية
- الخطوات الرئيسية والعملية المقترحة
- أسئلة إرشادية/مؤشرات
- الموارد المطلوبة
- التطبيقات الحالية
- الدروس المستفادة
- تعليق على الأداة
- التقارير المتاحة.

وخلاصة القول أن كنزاً من المعلومات متاح لمساعدة الممارسين على تبني الأدوات المقدمّة أو تكييفها لتلائم احتياجات وظروفاً معينة.

كما تقدم حزمة الموارد الشكل ٢،٢،١ أدناه والذي يصور إطاراً مفيداً للتفكير في إجراء تدخلي (كمبادرة حوار) على نحو شمولي وديناميكي،<sup>١١٢</sup> ويشمل هذا فهم كيف يرشد التقييم الأولي ويساند في آن واحد أي عمل يؤدي إليه.

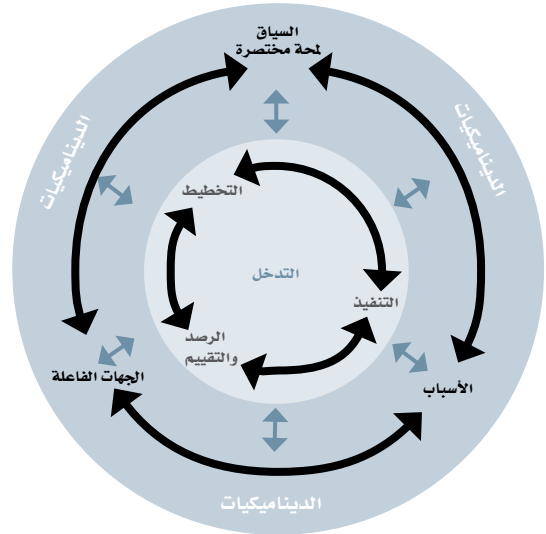
الشكل ٢،٢،١: إطار للتدخل

**الشكل ٢،٢،١**

تمثل **الدائرة الخارجية** تحليل صراع للسباق القائم من قبل، منظماً على هيئة لمحة موجزة وجهات فاعلة وأسباب وتفاعل ديناميكي للاطراف.

وتمثل **الدائرة الداخلية** دورة مشروع التدخل المقترح منظمة في صورة مكونات تخطيط وتنفيذ ورصد وتقييم.

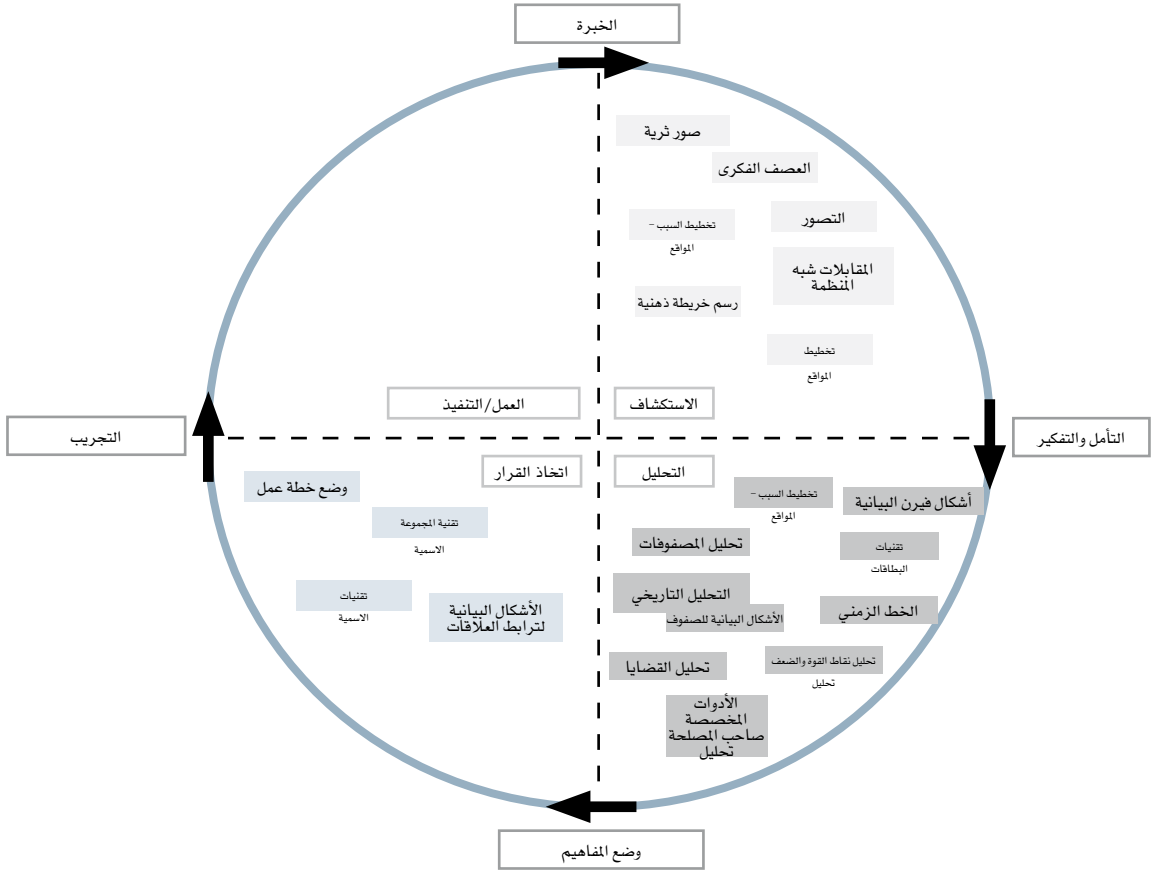
وتمثل **الأقسام القصيرة** تقييم التفاعل بين السياق والمشروع.



المصدر: منظمة الإشارات الدولية وآخرون. حزمة موارد حول النهج المراعية لظروف الصراعات والمساعدة الإنسانية وبناء السلام، مطبوعة مشتركة لمنتدى أفريقيا للسلام ومركز تسوية الصراعات واتحاد الوكالات الإنسانية ومنتدى الإنذار المبكر والاستجابة المبكرة ومنظمة الإشارات الدولية (٢٠٠٤)، الفصل الأول.

**٢. بوابة موارد العمليات متعددة أصحاب المصالح.** هذا موقع طوره مركز واجينينجين الدولي بجامعة واجينينجين في هولندا. ويقدم المركز دورات للممارسين حول كيفية تنظيم وتيسير العمليات التي تشمل أصحاب المصالح المتعددين ويتمحور جميعها حول تركيزها المعلن على التعلم والمشاركة والطريقة التي يمكن بها جمعها للمساعدة على تطوير القدرة على النمو المستدام. وتوفر هذه البوابة مقدمة شاملة إلى العمليات ذات أصحاب المصالح المتعددين وتشمل المفاهيم والمنهجيات والأدوات ومهارات التيسير والمؤلفات والمراجع الحالية، كما تشمل دراسات حالة ومسرداً بالمصطلحات المستخدمة في هذا المجال وارتباطات لمواقع الانترنت ذات العلاقة.

وتوفر بوابة موارد العمليات متعددة أصحاب المصالح عدداً من الأدوات التي تكمل ما جاء في حزمة الموارد، ويمكنها مساندة عملية تقييم تشاركية وتنوير تخطيط مبادرة الحوار والإفادة في عملية الحوار ذاتها. ولإرشاد الممارسين في اتخاذ القرارات وكيفية الاستفادة من كل أداة، ترسم البوابة خريطة لها على الرسم التخطيطي التالي لدورة التعلم من التجربة على النحو الذي وضع تصوره ديفيد كولب.<sup>١١٣</sup>



توقيع أدوات التعلم/ التحليل على دورة التعلم التجريبي.  
المصدر: بوابة موارد عملية أصحاب المصلحة المتعددين، بموجب إذن ودي.

تدرس دورة التعلم كيف ينتقل الناس من مجال الفعل الذي ينتج التجربة إلى الملاحظة والتأمل ووضع التصورات المجردة لخطة عمل ما واختبار هذه الخطة من خلال التجريب بمزيد من الأفعال. ويشير الشكل ٢,٢,٢ إلى كيفية ارتباط مختلف الأدوات بمختلف مراحل تلك الدورة وكذلك الأنشطة المعينة الخاصة بالاستكشاف والتحليل واتخاذ القرار وجميعها جزء من مهمة التقييم في العمل الحوارية. وتوفر البوابة، مثلها مثل حزمة الموارد، عرضاً عاماً للأدوات التي قد يجدها الممارسون مفيدة أثناء عملية الحوار.

## إيجاد أنسب مسار للمضي قدماً

يشرح الباب الأول من الدليل أسباب اعتقاد الممارسين أن الحوار جزء ضروري من خلق تغيير مستدام يكون له أثر على التحديات المجتمعية. وهم في الوقت نفسه يدركون أن عملية الحوار قد لا تكون ممكنة أو ملائمة في ظروف معينة. والحقيقة أن الممارسين يحذرون من أن إطلاق عملية حوار قبل الأوان ربما يكون ضرره أكثر من نفعه.

ولكن عندما تكون الظروف غير مواتية، فلسنا مضطرين إلى التخلي عن الحوار. وقد يتطلب الأمر اللجوء إلى خطوات أخرى تتضمن غالباً مجرد إتاحة الوقت للظروف كي تتغير وللفرصة كي تصبح سانحة. وهنا يصبح نهج الحوار مهماً بحيث تُتبع إستراتيجيات بديلة على نحو يعمل أيضاً على إعداد الأطراف لحوار مستقبلي.

وكما هو الحال مع التقييم السريع الذي أسلفنا بيانه، ربما تشير المعلومات التي يتم جمعها من التقييم الكامل إلى أن الوقت ليس مناسباً للحوار، وهنا ننظر في المؤشرات الإيجابية والسلبية نظرة أتمّ ونقترح بعض الخطوات التي يمكن اتخاذها عندما لا تكون الظروف مؤاتية لمبادرة حوار ونقدم بعض التوصيات حول كيفية بيان مسوغات الحوار عندما تكون الظروف مؤاتية وملائمة.

### المؤشرات التي تنم عن الجاهزية للحوار

- **وجود مساندة واسعة أو متنامية للعمليات التشاركية.** مثال ذلك مبادرة إنترپيس في رواندا عندما "تبنت جميع اللجان الجديدة حول الوحدة الوطنية والمصالحة، وحقوق الإنسان، والدستور، وتسريع الجنود وإعادة إدماجهم، صورة أو أخرى من نهج تشاوري وبدا كما لو أن هناك فرصة على وشك البروز لتقديم مساهمة من خلال منهاج نزيه وإن كان واسع الاتصال".<sup>114</sup>
- **وجود زخم وراء الرغبة في تغيير إيجابي.** اتسمت عملية حوار المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات في غواتيمالا، على سبيل المثال، بـ "زخم نتج عن توقيع [اتفاقيات] السلام، وحكومة تتمتع بمستويات عالية من المساندة الشعبية (ما زال أمامها أمان قبل الموعد المقرر للسباق الانتخابي)، وفتح أحياء للحوار، وحماس المجتمع المدني، والتزام الجهات الفاعلة الدولية تجاه هذه العملية".<sup>115</sup>
- **وجود أفراد مستعدون لقيادة المسيرة في محاولة التصدي لتحديات المجتمع من خلال الحوار.** في خضم الحرب الأهلية في طاجيكستان، كان بعض المواطنين البارزين مستعدين للمخاطرة بالتحدث في قضايا تتجاوز الانقسام المجتمعي ووافقوا على المشاركة في "حوار غير رسمي" استمر لأكثر من عقد من الزمان.
- **وجود قدر من الالحاق في الحاجة إلى التغيير** بما يجعل الناس يشعرون بالمسؤولية عن إيجاد حلول ومتقبلين للمجازفة لفعل ذلك. في حوار الأرجنتين، على سبيل المثال، وصف رئيس أساقفة دور القيادة الذي اضطلعت به الكنيسة الكاثوليكية في عملية الحوار كـ "لمحة جريئة... غير مسبوقه من حيث نيتها في المساهمة بأعادة البناء الاجتماعي للروابط الاجتماعية. وما طلب من الجميع تنفيذه بخيال وإبداع كانت الكنيسة قد نفذته على هذا النحو".<sup>116</sup>
- **وجود قضايا على الأجندة العامة** يشعر القادة أنهم مجبرون للتعامل معها. في حالة حوارات بمبيتو في بنما مثلاً، كان تحدي امتلاك السيطرة على القناة ومنطقة القناة موضوعاً يعتبره جميع من في البلد شديد الأهمية. وبعد حوارات بمبيتو الثالثة، وافق الزعماء البنميون على وقف الحوار حتى تظهر قضية أخرى تتطلبه.



## شروط أساسية للحوار

تشير خبرات منظمة الدول الأمريكية في بلدان أمريكا اللاتينية، لاسيما المكتسبة في بعثات بناء السلام، إلى أن ما يلي هي الشروط الأساسية المطلوبة لتنفيذ عملية حوار فعّالة.<sup>١١٧</sup>

- **التواصل.** بغض النظر عن نوع الحوار الذي يقع عليه الاختيار، تعدّ القدرة على الاستماع والاشتراك في خلق فهم أوسع لقضايا ومصالح واحتياجات كل طرف، فضلاً عن تعزيز علاقات بين الأشخاص وبين المؤسسات، حاسمة الأهمية، وسيوقف نجاح عملية الحوار أو فشلها على جودة التفاعلات والتواصل بين الجهات الفاعلة.
- **الإرادة السياسية.** من الضروري أن يكون هناك إرادة سياسية ودعم في مختلف القطاعات الاجتماعية وكذلك في الدولة من أجل ضمان الحوار الشفاف ومن ثم زيادة آفاق التوصل إلى اتفاق.
- **تعزيز الهياكل القانونية والعمليات المؤسسية.** سيقوى حقُّ الجهات الفاعلة في الانخراط في عمليات حرة ومتساوية لاتخاذ القرار إذا كان هناك إطار قانوني يحميه، ويتعين أن يعمل هذا الإطار على تيسير سبل التفاعل بين الدولة والقطاعات الاجتماعية الإستراتيجية.
- **تدفق المعلومات.** ينبغي أن يتاح للجهات الفاعلة الاجتماعية ومؤسسات الحكومة إمكانية متكافئة وعادلة للوصول إلى المعلومات الموثوقة وذات العلاقة.
- **التدريب والتثقيف.** يتطلب الحوار الناجح تدريباً جديداً ومبتكراً للجهات الفاعلة بما يمكنها من تأمين رؤية شاملة لعملية الحوار.
- **الموارد المالية.** يعتمد تصميم عمليات الحوار وتنفيذها والتدريب بالدرجة الأولى، ولكن ليس حصرياً، على الموارد المالية.

والحقيقة أن مبادرات الحوار غالباً ما تسير في ظروف لا ترقى إلى الكمال، ومع ذلك فإذا كانت هناك ظروف سائدة كالتالي نوردتها في القائمة المرجعية التالية، فربما يلزم النظر بجديّة في احتمال كون الوقت غير مناسب، بمعنى أنه قد يكون ضرورياً تعزيز ظروف معينة قبل المضي في عملية الحوار.

### قائمة مرجعية؛ قد لاينصح بأجراء عملية حوار فيما لو ...

- ✓ يبدو أن هناك اختلالاً كبيراً في القوة سيعرض الحوار حتماً للخطر مما يثير إمكانية الانتقاء من جانب الجماعة الأقوى.
- ✓ العنف والكراهية وسوء الظنّ أقوى من إرادة إيجاد أرضية مشتركة.
- ✓ الجماعات أو القطاعات الرئيسية غير منظمة داخلياً بالدرجة الكافية أو تفتقر إلى حس ملائم بالهوية الجماعية.

✓ إفتقار الأحزاب الرئيسية إلى إرادة المشاركة.

✓ تعبیر الأحزاب الرئيسية عن استعدادها للمشاركة لكنها كما يبدو تفعل ذلك بشكل روتيني ولا نية لديها أن تفضي العملية بالضرورة إلى أي شيء.

✓ تعاضم شدة الضغط الزمني.

✓ إفتقار الأحزاب الرئيسية إلى القدرة على المواصلة ومثال ذلك عندما تكون حكومة ما قد فقدت مصداقيتها أو تواجه تحدي انتخابات وشيكة.

### إن لم يحصل الحوار فماذا إذن؟

عندما تغيب العوامل التي تحبذ إطلاق عملية حوار، ماذا يمكن للممارس أن يفعله لتهيئة الظروف الدنيا كي يحدث الحوار؟ إليكم قائمة ببعض الاحتمالات:

- **إقامة ائتلاف.** إحدى طرق المساهمة في تحقيق توازن نسبي في القوى هي تشجيع إقامة الائتلافات التي يمكن أن يلعب فيها الحوار دوراً حاسماً. ووفقاً لخبراء التعامل مع الصراعات فهذه هي "الآلية الرئيسية التي يمكن من خلالها أن تطور الأحزاب المهمشة قاعدة قوتها ومن ثم تدافع بشكل أفضل عن مصالحها"<sup>١١٨</sup>.

العمل نحو الحوار في مجتمع مستقطب  
"كما تعلمون فإن كثيراً من الديناميات الإيجابية التي نربطها بالحوار من تحليل للمشكلة معاً، وكشف للأشياء التي لم تكن مكشوفة من قبل، وتوصل إلى فهم مشترك لماهية المشكلة ومن ثم رؤية مشتركة لما يمكن فعله حيالها، لا يبدو جزءاً من المفردات هنا [في قبرص] ... نحن لا نستطيع جعل الناس يجلسون معاً إلا إذا لم نتحدث عن ماهية المنتج النهائي، نحن لا نتحدث عن حقيقة أن هدف هذا المشروع ربما يكون التوصل إلى رؤية مشتركة لما ينبغي فعله حيال قضية معينة مثل فيروس/مرض الإيدز أو السلامة المرورية أو أمراض الحيوان. وبدلاً من ذلك نؤكد على المنافع أمام كل مجتمع محلي على حدة. وهكذا نقول مثلاً عن قضية البيئة، انظروا، هذه قضية تؤثر على الجزيرة ككل، ومن المنطقي أن تعملوا على حل هذه المشكلة تحديداً، ومن ثم فمن مصلحتكم كقبارصة يونانيين أن تتعاونوا مع القبارصة الأتراك؛ لأنه سيكون لكم أثر أعظم إذا عالجتم هذه المشكلة سوياً".  
للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر"  
(صفحة ٢٢٧).

- **الحوار الجماعي الداخلي.** عندما تكون القطاعات أو الجماعات غير جاهزة ببساطة للمشاركة في حوار، قد يصبح من الممكن ومن الحكمة تشجيع الحوار داخلياً مما يساعدها على بلوغ مرحلة الاستعداد، بمعنى - على سبيل المثال - حوار لا يشترك فيه إلا الجهات الفاعلة من المجتمع المدني للتغلب على التفتت وتحقيق توافق آراء قبل أن تتخرط هذه الجهات مع الحكومة.

- **الحوار الجزئي.** عندما لا يكون جميع أصحاب المصالح الرئيسيين مستعدين للمشاركة، ليس من الضروري دائماً الانتظار ريثما يجهز الجميع، فهناك إستراتيجية أخرى وهي المضي في العملية مع مجموعة جزئية واستغلال التقدم المحرز في تلك المجموعة لاجتذاب آخرين إلى العملية.

- **المحادثات الثنائية.** في بعض الأحيان يمكن أن يجتذب الممارس أطرافاً معارضة إلى الحوار بالتحدث فردياً إلى من يرفضون التحدث إلى بعضهم بعضاً، ومن ثم يبدأ حواراً بلعب دور وسيط.

- **الدعوة/ مناصرة القضايا.** قد يكون ممكناً ممارسة ضغط الرأي العام أو الرأي العالمي على الأطراف الممانعة بزيادة الوعي بالتحدي الذي يلزم التصدي له وفرصة الحوار بشأن القضايا.
- **التفاوض/ الوساطة.** في أوضاع الصراع العنيف أو محتمل العنف، ربما نحتاج هذه الأدوات لتأسيس بيئة يمكن أن يمضي فيها الحوار، ويمكن استخدامها بطريقة حوارية للمساعدة على وضع الأساس للحوار في مرحلة لاحقة.

## بيان مسوغات الحوار

طوال مبادرة الحوار، وبالأخص في مرحلتي الاستكشاف والتصميم، سيكون الممارس في وضع يحتم عليه تقديم مسوغات الحوار، ونرجو أن يتمكن القراء من الاعتماد على المفاهيم والأمثلة الكثيرة الواردة في هذا الدليل لمساندتهم في هذه المهمة، على أن يتذكروا دوماً ضرورة صياغة هذه المسوغات وفق السياق؛ حيث لا توجد عمليات حوار صالحة للتطبيق في جميع الأحوال والأمكنة. وفيما يلي بعض الأشياء الأخرى التي يتعين مراعاتها عند صياغة المسوغات وعرضها.

- **أهمية القيم.** يعرف الحوار بالمبادئ المحملة بالقيم، فالواجب على المرء إبراز هذه القيم عندما يتحدث عن العملية. ويمكن تقديم الحوار كطريقة لتحديد القيم المشتركة بين مختلف أصحاب المصالح والبناء عليها.
- **الجماهير المختلفة تتطلب نهجاً مختلفة.** يختلف أصحاب المصالح في وجهات نظرهم وطرق رؤيتهم العالم، وينبغي أن يكون المرء حريصاً في اختياره الموضوعات والأولويات واللغة التي تحترم حساسيات الجمهور.
- **جميع أصحاب المصالح في حوار لديهم أنصارهم.** اعرض المسوغات على نحو يساعدهم على تبليغ أنصارهم أن النتيجة النهائية للحوار يمكن أن تكون وضعا يربح فيه جميع أصحاب المصالح.
- **ربما لا يكون الحوار أفضل أو أنسب مصطلح للاستخدام.** ادرس استخدام مصطلحات أخرى، ففي غانا مثلاً جرى استخدام مصطلح "محادثات وطنية".

لكل واحد مصلحة في النتائج، بما في ذلك الأفراد والمؤسسات التي توفر "دعماً قنياً" للحوار، وينبغي أن يحاول الممارسون أن يكونوا على وعي باستثمارهم في حالة مضي الحوار قدماً، كأن يستثمروا في تحقيق رسالة مؤسسية أو بناء حياة مهنية كخبراء عمليات حوار أو أن يكونوا بيساطة متدخلين ناجحين في المواقف الإشكالية، على سبيل المثال. عند عرض مسوغات الحوار، وطوال عملية الاستكشاف، ينبغي أن يتوخى الممارسون الدقة في النظر إلى العملية بأكملها. وهذا يعني ضرورة إعارة اهتمام إلى الدلائل التي تسير عكس الحوار في لحظة معينة دون قصر التركيز على الدلائل التي تبدو مؤيدة للمضي قدماً.





المصدر: سي دي آر أسوشييتس (CDR Associates)، بولدر، كولورادو، بموجب إذن ودي.

يتناول التصميم الجيد كلاً مما يلي:

- **القضايا النفسية.** الأشخاص الذين هم جزء من عملية الحوار (مثل الجهات الراعية والجهات الداعية والمشاركين وجمهور المتفرجين المهتمين) لهم مصلحة عاطفية ونفسية في الشعور بالاعتراف بهم واحترامهم وسماعهم. وتقرر عملية التصميم من ينبغي إشراكه، وينبغي أن تفعل ذلك على نحو يلبي حاجات المشاركين النفسية.
  - **القضايا الجوهرية.** تعتبر المشكلة التي سيتم التعامل معها جوهرية بالنسبة لمحتوى مبادرة الحوار أو هدفها. ويجب أن يحدد التصميم غرضاً واضحاً ويبين نطاق القضايا التي ستناقش بحيث يلبي مصلحة المشاركين المتمثلة في ضمان تحقيق نتائج بشأن القضايا الجوهرية.
  - **القضايا الإجرائية.** تساعد الطريقة التي تتكشف بها العملية على تقرير ما إذا كان الناس يرون الحوار شرعياً وعادلاً وجديراً بالاهتمام أم لا، ومن هنا يجب دراسة هذه القضايا الإجرائية بدقة في عملية التصميم.
- ويتوقف نجاح مبادرة الحوار، بغض النظر عن سياقها، بدرجة كبيرة على مدى تلبية تصميمها وتنفيذها جميع هذه المصالح معاً، كما أن عدم التعامل مع أحد أضلاع المثلث بدرجة كافية في عملية التصميم يمكنه تقويض فرص نجاح العملية برمتها.

### كيفية المضي في العملية : تجميع فريق للمشروع

ينبغي أن يوفر التقييم الذي أجري في مرحلة الاستكشاف فهماً جيداً لأصحاب المصالح الذين سيتم إشراكهم ونطاق القضايا وطبيعة العلاقات والموارد المحتملة التي سيتم الاعتماد عليها، إلخ. ويتعين فهم السياق السياسي والثقافي، والمعرفة العميقة بالقضايا الرئيسية المراد معالجتها، والخبرة بالعملية الفنية، كلها أمور مطلوبة

لاستيفاء معايير النجاح الخاصة بتمثلت الرضا. ويكون من الأسهل بناء عملية حوار ناجحة إذا استطاع الممارس ضمان توافر أنواع معينة من المعرفة والخبرة لاستتارة التصميم ومواصلة المبادرة حتى الانتهاء منها.

ولكن ليس من الممكن على الدوام تجميع فريق جديد لمبادرة معينة، ويتعين في أغلب الأحوال الاضطلاع بالمبادرة في وجود فريق جاهز، سواء كان يشتمل على جميع المعارف والمهارات المطلوبة أم لا. وفي مثل هذه الظروف تقدم إرشاداتنا الخاصة بتجميع الفريق أفكاراً حول ما تتوقعه من الناس الذين هم خارج الفريق الرسمي والذين قد يكونون على استعداد لتقديم المدخلات والمساندة.

## لمحة عن فريق إدارة المشروع

على الرغم من مسؤولية فريق الإدارة عن الجوانب الشكلية للتنفيذ، فإن من الواجب أن تكون الإدارة حساسة تجاه البعد الإنساني للحوار وأن يعمل باستمرار كمحور للاتصال الداخلي والخارجي. ومع تكشف الحوار وبروزه للعيان، يتعين على فريق الإدارة التعامل مع أشياء مثل الميزانيات والجدول الزمنية واللوجستيات، والتعامل في الوقت نفسه مع مخاوف الناس وتوقعاتهم من الحوار. وتشمل أنواع الخصائص التي يجب توافرها في الفريق لأداء دوره بفعالية ما يلي:

### الخصائص المطلوبة لقيادة فعالة لمبادرات الحوار

- تتطلب القيادة مهارات فنية وفهم سياسي وقدرة على إقناع الأشخاص.
- يجب أن يكون القائد قادراً على تحديث فهمه/فهمها للسياق بصورة مستمرة، نظراً لأن التغييرات في السياق تؤثر على العملية نفسها.
- يجب أن يعمل دون كلال على ممارسة الضغط وأن يفتنم الفرص لتعبئة الموارد، وهنا أيضاً، تكون المهارة السياسية أمراً ضرورياً.
- يجب أن يكون القائد على دراية بالمخاطر وأن يواجهها، وألا يغادر في خضم الأحداث. للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٧).

- أن يكون ماهراً ومنظماً جيداً، ومحترفاً وأخلاقياً وغير حزبي
- أن يكون كفوياً في إدارة الموارد والعلاقات
- أن يكون محترماً من المشاركين
- أن يكون محنكاً سياسياً وحساساً تجاه الثقافة والتاريخ المحليين
- أن يكون حساساً تجاه ديناميكيات الحوار البشرية
- أن يكون قادراً على إظهار عناية والتزام صادقين
- أن يكون قادراً على التعلم والتكيف مع الواقع المتغير.

وتشمل المكونات المشتركة لفريق إدارة المشروع ما يلي:

- **مجلس استشاري أو لجنة توجيهية.** وهو فريق رفيع المستوى يقدم التقييم والتوجيه الإستراتيجي ويرصد المشروع أثناء سيره.
- **مدير مشروع أو سكرتير فني.** وهؤلاء الأفراد مسؤولون عن تنفيذ القرارات التي يتخذها المجلس الاستشاري، وقد يكون من المحيد في بعض الأوضاع أن يعملوا بالمشروع على أساس التفرغ. وتشمل الأشياء التي يتولون المسؤولية عنها في مرحلة التصميم ما يلي:

- مساندة تشكيل فريق إدارة المشروع بما في ذلك استقطاب وتوظيف من يلزم من خبراء
- تنسيق عملية التصميم بما في ذلك مساندة عملية واسعة للتصميم المشترك كما تناقش ذلك في مبدأ التصميم المشترك أدناه
- جلب المعلومات من التقييم
- تنسيق ومساندة تعبئة الموارد المالية لمبادرة الحوار.
- **جهة داعية أو جماعة مروجة.** نتناول في القسم الخاص بعملية الدعوة للحوار جوانب مختلفة من الدعوة للحوار منها الخصائص المرغوبة في الجهات الداعية إليه. ولا يلزم امتلاك أعضاء فريق إدارة العملية سلطة رسمية لاتخاذ القرار، لكن يجب إشراكهم في تشكيل القرارات نظراً لموقعهم ودورهم بالغ الأهمية في مبادرة الحوار.
- **خبير/ميسر عملية الحوار.** إذا لم يكن الممارس قد باشر العمل بالفعل مع خبير بعملية الحوار، فهذا هو الوقت الذي يصبح فيه هذا الأمر ضرورة. وبالإضافة إلى تقديمه مدخلات فنية في تصميم العملية، فالأرجح أن يتدرج هذا الشخص لتولي دور قيادي مع بروز التصميم وسير مبادرة الحوار إلى مرحلة التنفيذ. وفيما يلي تقدم عرضاً عاماً لمؤهلات خبير عملية الحوار:
  - دراية بمختلف النهج وأدوات العملية للتيسير الجماعي وكذلك فهم إمكانية تطبيقها في مواقف مختلفة ولأهداف مختلفة
  - خبرة في العمل في سياقات سياسية وثقافية مختلفة والتزام بتكييف العمليات مع السياق الحالي
  - فهم مختلف أنواع الأدوار والوظائف المطلوبة للتنفيذ الجيد للعملية
  - البديهة السياسية، بمعنى القدرة على استيعاب الأبعاد السياسية للسياق التي ستتخلل العملية وتؤثر عليها
  - الحساسية الثقافية، بمعنى القدرة على التكيف مع أوضاع التنوع الثقافي
  - أسلوب عمل تعاوني، بمعنى نهج غير توجيهي
  - مهارات الاتصالات/ومناصرة القضايا.



انظر عملية الدعوة إلى الحوار،  
الفصل ٢، ٢.

أيا كانت أدوات العملية المطلوب استخدامها، فإن من المهم تكييفها لتناسب سياق معين.

في قائمة مؤهلات خبير العملية نقترح محاولة إيجاد شخص على دراية بمجموعة متنوعة من أدوات عملية الحوار، وهو ما قد يكون صعباً نوعاً ما؛ لأن هناك خبراء عمليات حوار كثيرين يتخصصون في نهج أو أسلوب واحد، وإذا كانت تلك الأداة غير ملائمة لسياق الحوار أو غرضه، فربما يخفق

الحوار في تحقيق أهدافه. ويقدم الملحق الثاني عرضاً عاماً لأدوات عملية الحوار وتطبيقاتها، ويمكن أن تساعد هذه المعلومات على إرشاد الممارس إلى خبير عملية يتواءم على الأرجح مع حاجات مبادرة الحوار المعينة. ونؤكد في قائمة المؤهلات أيضاً على خصائص مثل البديهة السياسية والحساسية الثقافية والنهج التعاوني والرغبة في التكيف؛ لأنه مهما كانت أدوات العملية المطلوب استخدامها، فإن من المهم تكييفها مع السياق المعين.



انظر الجدول ٢، ٤، ٢: خيارات عملية الحوار، والفصل ٢، ٤ والملحق الثاني.

## مبدأ التصميم المشترك

كما هو الحال في عملية الاستكشاف، فإن من المفضل أن ينظر إلى عمل تصميم عملية الحوار، كجزء متمم لتلك العملية لا كتمهيد ومنفصل. فهدف الممارس هو تصميم الحوار على نحو يخلق حساً بالملكية بين أطرافه بإشراكهم في تشكيل عملية الحوار، وهذا هو مبدأ التصميم المشترك. وعند تنفيذ مرحلة التصميم على هذا النحو فإنها تكون خطوة بالغة الأهمية في الدعوة إلى الحوار.

من المدخلات الضرورية للتصميم الجيد ما يلي:

- تقييم شامل
- معرفة بالسياق
  - السياسي
  - الثقافي
- خبرة واسعة
- خبرة بالعملية
- قيادة رشيدة/تيسير جيد.

وثمة طرق عديدة للقيام بالتصميم المشترك كما يلي:

- يتولى فريق فني صياغة مقترح على أساس تقييم شامل ثم يعممه للحصول على ملاحظات تقييمية من الجهات الفاعلة الرئيسية في الحوار.
- تستضيف الجهات الراعية للحوار جلسة عمل يمكن فيها للجهات الفاعلة الرئيسية، وبتيسير ومساندة فنية، أن تقوم بوضع تصميم للعملية معاً على النحو المبين في المنطقة المظلمة.

### التصميم المشترك - مثال

من أجل تنفيذ المهمة الأساسية وهي تحديد القضايا المطلوب تناولها وترتيب أولوياتها، تجري مؤسسة كيترنغ غالباً حوار التسمية ووضع الأطر". فعلى سبيل المثال في الأرجنتين، قضت مجموعة واحدة يوماً في ملء ثلاث لوحات كبيرة تسرد المشكلات المتعلقة بالجوع. ثم قاموا بدمج كل هذه المشكلات في أربع مشكلات كبرى وأطلقوا عليها اسم - الممارسة الفاعلة. للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٧).



- يبرز تصميم من خلال "الدبلوماسية المكوكية" على هيئة سلسلة من المحادثات الثنائية.
- يتطور التصميم مراراً وتكراراً من خلال دائرة متسعة من المحادثات تستقطب المزيد من الأشخاص كل مرة إلى عملية الحوار.

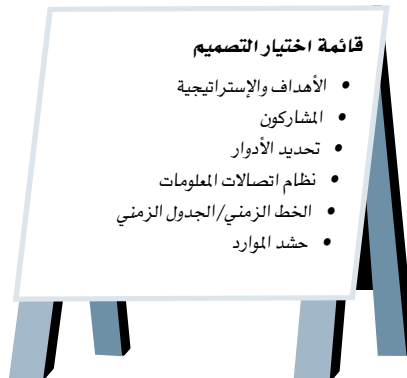
**مناخ التصميم المشترك.** في حالات كثيرة قد يبدو كما لو أن حاجة الموقف الملحة لا تتطلب إشراك طيف واسع من الجهات الفاعلة في تصميم عملية الحوار، ولكن إذا كانت العملية مصممة ومنفذة أحادياً فالمخاطرة كبيرة حيث قد لا تحوز على الرضا لعدم وجود حس بالملكية مثلاً بين الفئات المعنية الرئيسية أو لأن التصميم نفسه غير مدروس جيداً نتيجة محدودية المدخلات. وفي المقابل فإن ثمة منافع كثيرة للتصميم المشترك:

- إحساس أقوى بملكية العملية والمسؤولية عنها، وهو أساس للرضا من ناحية البعد النفسي
- تصميم يستتير بوجهات نظر وشواغل متعددة، وهو أساس للرضا من حيث البعد الجوهري
- الوضوح بين الجهات الفاعلة بشأن العملية وأساسها المنطقي، وهو أساس الرضا من حيث بُعد العملية.

إن عملية التصميم المشترك التي يثرها التدريب التحضيري يمكنها تعزيز هذه المنافع كلها، ويمكن لجلسات التدريب أن تزيد الوعي بقضايا العملية مثل مبادئ الحوار ونهج الحوار. وعادة ما يركز المشاركون في الحوار على القضايا بالدرجة الأولى، وزيادة وعيهم بدور العملية مع إشراكهم في تصميم الحوار يمكنه المساعدة على تطوير قدرات يمكن أن تكون حاسمة الأهمية في النجاح المباشر لمبادرة الحوار وفي تحقيق الأهداف طويلة المدى للتغيير المجتمعي.

## العناصر: القرارات المطلوب اتخاذها

لتحقيق هدف الرضا في بُعد العملية، غالباً ما يكون أول شيء يتم التفاوض بشأنه هو العملية ذاتها. وينبغي أن يفرز تصميم العملية نوعاً ما من الوثائق لجعل الرصد والتقييم ممكناً مع سير الحوار. ولبناء الثقة في العملية يمكن أن تكون هذه الوثيقة وثيقة رسمية كـ "وثيقة تصور" أو "مقترح عملية" تساهم الأطراف المشاركة فيها (فيه) وتوافق عليها (عليه). أو على حسب الموقف قد تكون وثيقة خلفية مرجعية لإرشاد الفريق الفني مع قبول أطراف الحوار باتفاق غير رسمي على طبيعة العملية.



### حول إدارة التوقعات

" عند وضع أطر للأهداف، فإن الذين يقومون بتعزيز مبادرات الحوار وقيادتها يجدون أنفسهم في بعض الأحيان قد وقعوا في شرك نصيبه لأنفسهم: فهم يرفعون توقعات الأشخاص إلى مستويات مرتفعة غير واقعية إلى حد ما، ويضعون أهدافاً طموحة لمقترح المشروع من أجل إقناع الجهات المانحة وتحفيز اهتمام الجهات الفاعلة الذين يريدون إشراكهم في الحوار...

" يقع على عاتق فريق المشروع الذي يشجع على عملية الحوار وييسرها ويديرها مسؤولية رئيسية في إدارة التوقعات. إن المزيد من الوضوح والواقعية في وضع الأهداف، ومراجعة الأهداف المحددة أثناء تنفيذ العملية، يمكن أن يساعد على منع حدوث موقف يحكم فيه شخص على [عملية الحوار] على أنها "فاشلة"، [بالرغم من] الإنجازات المهمة التي تحققت. ويعد إشراك أصحاب المصالح المختلفين في الحوار بصورة فعالة ومنظمة، بما في ذلك الجهات المانحة التي تموله، من أجل مناقشة ومراجعة التوقعات المتعلقة بعملية الحوار، هو أفضل طريقة لتجنب الشعور " بخيبة أمل" كبيرة وربما إصدار أحكام لاذعة و"غير عادلة" في نهاية المشروع." للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٣٧).

وتقترح هذه القائمة المرجعية للتصميم أهم العناصر التي تؤخذ في الاعتبار ويتم الاتفاق عليها على مستوى ما، ويمكن أن يكون هذا الاتفاق مهماً لعدة أسباب:

١. لمساعدة المشاركين المحتملين في الحوار على الشعور بقدرتهم على الثقة في العملية ولاسيما عند وجود درجة كبيرة من سوء الظن تجاه الناس والقضايا
٢. لتوفير تفويض لمبادرة الحوار يعطي كل واحد حساً واضحاً بما يتوقعه
٣. لتجنب تلاعب الآخرين بما تعنى به العملية
٤. لمساندة التفكير النقدي لضمان توافق أساليب العملية مع السياق
٥. لمساندة التعلم والتقييم.

### تحديد الأهداف

ينشأ غرض مبادرة الحوار بمعناه الأوسع من التحديات المجتمعية التي يشعر الناس بضرورة التصدي لها، وذلك كما يناقش الفصل ٢، ١. والواقع أنه يكون من الضروري

غالباً تحديد الأهداف بشكل أدق مع التركيز على قضايا معينة أو سياقات المشكلة. فتحديد الغرض على نحو يشمل الدور الذي سيلعبه الحوار في تحقيقه هو خطوة حاسمة الأهمية نحو إيجاد تفويض للعملية. والاضطلاع بمهمة التحديد الدقيق هو أحد سبل التصدي لثلاثة تحديات أساسية أمام العملية وهي:<sup>١٢٠</sup>

١. التأكد من كون الحوار هو الأداة المثلى في هذه الظروف
٢. التأكد من أن الحوار ليس هو الهدف بل وسيلة لتحقيق الهدف
٣. خلق الأمل والثقة في عملية الحوار دون خلق توقعات زائفة بشأن ما يمكنها تحقيقه

ويوصي كوينراد فان بربانت التابع لمنظمة إنتربريس بثلاث خطوات منفصلة في تحديد الأهداف وهي: بيان أهداف المحصلات بشكل محدد قدر المستطاع، وتعيين أهداف العملية، وإعادة النظر في الأهداف فيما يتعلق بالسياق وكيف يمكن أن يتطور مع سير المبادرة.<sup>١٢١</sup>

## أهداف المحصلات الناتجة

يشتمل تحديد أهداف المحصلات على تصور الأثر الملموس الذي ستحدثه عملية الحوار، وتكون هذه الأهداف شاملة في أغلب الأحوال، كما تشير بيانات الغرض الخاصة بمبادرات الحوار في الملحق الأول. ولتوفير اتجاه واضح لتصميم العملية، سيكون ضرورياً على الأرجح توضيح معنى بيانات الغرض العامة هذه بشكل دقيق ولمموس قدر المستطاع، وقد يكون من المفيد مثلاً بيان ماهية التغييرات المعينة التي ستتضح إذا تحقق الهدف، والتي قد تشمل بعض المخرجات الملموسة مثل التوصل إلى اتفاق معين أو سن تشريع معين أو وضع سياسة معينة، وقد تشتمل هذه على تغييرات غير ملموسة مثل تعزيز القدرات أو زيادة الفهم عبر الفوارق. وفي تلك الحالة فإنه قد يتعين تحديد بعض المؤشرات الملموسة التي تدل على حدوث هذه التغييرات مثل قيام مزيد من الناس باتخاذ إجراء أو لعبهم دوراً قيادياً أو وجود مزيد من التعاون بين جماعات لم تكن قادرة على التعاون فيما سبق.

وفي مواجهة الحرب: دروس حاسمة الأهمية لممارسي السلام، تقدم ماري أندرسون ولورا أولسون إطاراً قد يكون مفيداً في تحديد الأهداف ويميز بين مستويين من التأثير هما: الفردي/ الشخصي والاجتماعي السياسي.<sup>١٢٢</sup> فالأثر على المستوى الفردي/ الشخصي وحده ليس كافياً لتحقيق أنواع الأغراض الواردة في الملحق الأول، ويلزم أن يترجم ذلك إلى أثر على المستوى الاجتماعي السياسي. وإليك أربع طرق يمكن أن يحدث بها هذا موضحة بالأمثلة من ثلاث حالات مقدّمة في الباب الثالث من هذا الدليل.

• **أفعال محددة.** يكون هذا عندما يأتي المشاركون في الحوار، بصفتهم المهنية أو السياسية، بأفعال تعكس التغييرات التي أحدثتها عملية الحوار في فهمهم. ففي نيبال مثلاً، تمكن ممثلوا وزعماء الأحزاب السياسية والمجتمع المدني الذين شاركوا في الحوارات بشأن العملية الدستورية من التوصل إلى "حد أدنى لموقف مشترك" بعد ذلك.

## وضع الحوار في "المساحة" الاجتماعية السياسية

أين إذن "يضع" فريق المشروع وعملية الحوار أنفسهم؟ يعد الهدف هو توفير برامج وجسور للتواصل (البناء) بين الجهات الفاعلة في المجتمع - من أجل تفعيل أو تيسير عمليات تحول (إيجابية) معينة في هذا المجتمع ويتطلب هذا أن تضع أنفسنا في "المساحة" التي تشعر فيها كل الجهات الفاعلة الأساسية بالارتياح في المشاركة. وهذه "المساحة" هي المساحة الاجتماعية السياسية (بمعنى لعب دور "غير حزبي" في المساحة المتاحة للجهات الفاعلة بوجه عام) ويمكن أيضاً أن تكون المساحة الجغرافية (على سبيل المثال، تشعر بعض الجهات الفاعلة بعدم الراحة إذا كانت المساحة المتاحة هي فقط في العاصمة، ولذا لا يمكنهم المشاركة أو قد يتررون عدم المشاركة). وتتوافر هنا العديد من الخيارات: يمكن أن تقتصر عملية الحوار، على سبيل المثال، على "المجتمعات السياسية"، أو على "القاعدة الشعبية"، أو تسعى إلى بناء الجسور بينهما. ويمكن أن تسعى إلى دعوة كل من الحكومة والمجتمع المدني، ولكن ربما بدون القطاع الخاص. ويمكن أن تشرك كذلك كل الجهات الفاعلة الدولية التي تقدم المساعدة أو تشرك بصورة أساسية الجهات الفاعلة "الوطنية". ويمكن أن تركز على الموضوعات المهمة ولكن المحلية منها بصورة أكثر، أو أن تسعى إلى تناول التحديات الأكبر على المستوى الوطني ومعالجتها.

وتعد كل هذه القرارات بمثابة قرارات إستراتيجية مهمة يتم اتخاذها في مرحلة التصميم الأولى وسيكون لها تأثيراً مهماً على عملية الحوار وعلى احتمالية أن يسفر عن "نتائج" معينة. كما أن توثيق هذه الخيارات الأولية، مع الطروحات السائدة في هذا الوقت، يوفر مرجعاً مفيداً للمراجعات الدورية اللاحقة وأي عملية تقييم لاحقة.

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٧).

• **تبني أفكار في الهياكل الرسمية أو المفاوضات السياسية.** يكون هذا عندما تنتقل الأفكار واللغة التي تم تطويرها في عملية الحوار إلى عمليات وهياكل رسمية. وتتجسد هذه النتيجة في الاتفاقات الأربعة

التي برزت من الحوار الذي أجراه برنامج منظمة الدول الأمريكية/ بروباز في يوبيتانغو بغواتيمالا، بشأن التعايش السلمي، وتعزيز المؤسسات البلدية، وحل مشكلات التوثيق الشخصي والإجراءات البلدية، والتحقيق في حالات اختفاء الأشخاص.

- **تغيرات في الرأي العام.** يكون هذا عندما يتحول مناخ الرأي العام والحوار ليصبح أكثر توافقاً مع النموذج الذي أرسته عملية الحوار. ففي موريتانيا مثلاً، وبعد محاولتي انقلاب فاشلتين، شارك أكثر من ٤٠٠ زعيم محلي ووطني في مناقشة لحاجات البلد فيما يتعلق بالأهداف الإنمائية للألفية، مما خلق مناخ رأي عام شعرت الحكومة فيه بأنها مجبرة على تعديل وتلطيف استجابتها للمعارضة وتقديم التزامات بمشروعات الإصلاح القضائي والتنمية البشرية.
- **مطالب متزايدة من جانب الفئات المعنية.** يكون هذا عندما تحشد الموارد أعداداً كبيرة من الناس للإعراب عن مطالب بالتغيير مما يجعل من الصعب على الساسة تجاهلها. ففي أعقاب الحوارات بشأن العملية الدستورية مثلاً، بدأ المجتمع المدني النيبالي " يناقش علانية بل ويتحدى دور الملكية وأصبح أكثر ثقة بنفسه ومجاهراً في تقييم الأسباب الجذرية للأزمة السياسية والدستورية في المطالبة بمفاوضات سياسية مع الماويين والدعوة إلى جمعية تأسيسية".

#### أهداف العملية

من المفيد أن نميز بين نوعين من أهداف العملية وهما: الأهداف الأولية والأهداف الوسيطة.<sup>١٣٣</sup> **الأهداف الأولية** تضع معايير إطلاق عملية الحوار على أساس متين، وقد تشمل:

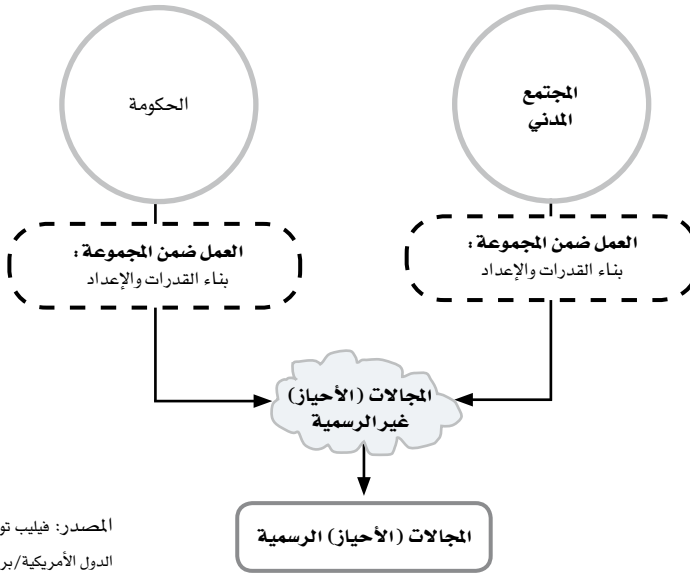
- تجميع فريق فعال لتنفيذ تصميم عملية الحوار
- إقامة اتصالات وخلق اهتمام وانخراط عبر طيف واسع من الجهات الفاعلة الاجتماعية
- خلق وحماية " حيز " محايد للحوار يمكن أن تقبله جميع الجهات الفاعلة الرئيسية وتثق فيه ثقة أساسية وتتمكن من المجيء إليه وتحترمه
- تحقيق مشاركة شاملة لكافة أصحاب المصالح الرئيسيين وتهيئة بيئة متكافئة وعادلة
- زيادة ملكية أصحاب المصالح المتنوعين للعملية ومسؤوليتهم عنها.

في كثير من مبادرات الحوار، يجوز أيضاً أن تصبح **الأهداف الوسيطة لعملية الحوار** جزءاً مهماً من تصميم العملية. يقول كوينراد فان بربانت: " ستعتمد الطبيعة الدقيقة لأهداف عملية الحوار الوسيطة كثيراً على السياق المعين ". والحقيقة أن البعض قد " يبرز بشكل غير متوقع في غضون عملية الحوار ليتم السعي لتحقيقها لأسباب تكتيكية ". وعلى سبيل المثال، قد يخلق قرار الحكومة بإنشاء لجنة لدراسة قضية جوهرية بالنسبة للحوار " نافذة فرصة " لفريق عملية الحوار والمشاركين فيها للانخراط في تلك المبادرة.<sup>١٣٤</sup>

ولكنه قد يلزم تعيين الأهداف المباشرة الأخرى في البداية، ويصدق هذا بشكل خاص عندما تكون جماعات أصحاب المصالح ببساطة غير جاهزة للانخراط في حوار مع بعضها البعض بسبب احتمال وجود استقطاب بالغ

بين الجماعات أو تفتت داخلها، أو أن يكون بعض الإعداد المسبق جزءاً من برنامج لـ "تهيئة بيئة متكافئة وعادلة" في مبادرات الحوار التي ستجمع بين جماعات بينها فوارق في القوة أو المكانة أو إمكانية الحصول على المعلومات. وقد طور برنامج منظمة الدول الأمريكية/ بروباز (وهو برنامج منظمة الدول الأمريكية في غواتيمالا)، استناداً إلى خبرته في الحوارات في أمريكا اللاتينية، الرسم التخطيطي المبين في الشكل ٢، ٣، ٢ للمساعدة على توضيح كيفية استنارة التصميم الكلي بهذه الأهداف المباشرة لعملية الحوار.<sup>١١٥</sup>

الشكل ٢، ٣، ٢: خطوات العملية الوسيطة



وقد يساعد ما يلي على تحقيق مجموعة متنوعة من أهداف العملية المباشرة:

- **العمل الجماعي الداخلي.** قد يكون هذا العمل شكلاً ما من أشكال التدريب التحضيري، كزيادة الوعي، أو تعلم إطارات مفيدة للتحليل، أو تعزيز مهارات الاتصال، أو تعلم إجراءات اتخاذ القرار، أو تطوير قاعدة مشتركة للبيانات، أو حواراً داخلياً للمساعدة على تحديد وتعزيز حس الجماعة بهويتها وأهدافها.
- **العمل الجماعي الداخلي في الأحياء غير الرسمية.** قد يكون هذا العمل حواراً غير رسمي يجمع بين بضعة أعضاء لديهم الرغبة في ذلك من الجماعات المستقطبة بغرض اختبار إمكانية عقد لقاءات رسمية، أو مرة أخرى، قد يتألف من برنامج تدريبي يمكنه توفير طريقة غير تهديدية نسبياً للجمع بين الناس ويتضمن أشياء أقل خطراً مما هو في حيز حوار رسمي، وإن كان يعطيهم حساً بما قد تبدو عليه عملية حوار.

## الأهداف في السياق

وأخيراً يشير كوينراد فان برابانت إلى أنه قد يكون مهماً النظر في السياق الذي يشكل أهداف مبادرات الحوار وكيف أن التغييرات في ذلك السياق قد تؤثر على هذه الأهداف. إن فهم السياق الذي تم تطويره من خلال عملية التقييم الأولية سيتيح النظر في كيفية تموضع مبادرة الحوار في سياقها الاجتماعي السياسي كي تحقق أهدافها. ولكن بالإضافة إلى ذلك، ربما يتمثل جزء من هذا العملية في تصور سيناريوهات محتملة لما قد يطرأ على السياق من تغييرات مع تكشف العملية وكيف قد تتطلب تلك التغييرات تعديلات في الأهداف. على سبيل المثال، كيف يمكن أن تسبب العمليات الانتخابية تأخيراً أو تعطيلاً أو فرصاً جديدة؟ وما مدى احتمال تفجر العنف وماذا سيكون أثر ذلك؟ وما آفاق الحصول على تمويل مستدام للمبادرة وكيف ستأثر بتفاوت مستويات مساندة المانحين؟ إن تمحيص هذه الاحتمالات صراحةً في البداية يمكنه تعزيز قدرة المبادرة على استدامة ذاتها بتكليفها بفعالية مع الأحداث المتكشفة.

## وضع إستراتيجية

### دور الحوار في تحقيق الأهداف

إن اختيار أدوات عملية معينة هو قرار فني بالدرجة الأولى لكن ينبغي أن يسترشد بالغرض الذي يهدف مصممو عملية الحوار إلى تحقيقه. ويمكن أن يوفر المصممون ذلك الإرشاد ويساعدوا على ضمان ملاءمة اختيارات العملية بالنظر في ماهية الدور الذي ينبغي أن يلعبه الحوار في تحقيق التغيير المتصور. ويمكن وصف أربع فئات عامة من الأدوار اعتماداً على عمل أعضاء الائتلاف الوطني للحوار والمداولة في الولايات المتحدة الأمريكية الذين طوروا بالتعاون فيما بينهم هذا الإطار كأساس للمقارنة بين أدوات عملية الحوار المعروفة.

- **الاستكشاف - زيادة الوعي:** لتشجيع الناس على معرفة المزيد عن أنفسهم أو مجتمعهم أو قضية ما، وربما اكتشاف حلول مبتكرة
- **إقامة العلاقات - التعامل مع الصراع:** لحل الصراعات والإسراع بتضميد الجراح الشخصية والنمو وتحسين العلاقات بين الجماعات
- **المداولة - التعامل مع القرارات الصعبة:** للتأثير على القرارات العامة والسياسات العامة ولتحسين المعرفة العامة
- **العمل التعاوني - التغيير متعدد أصحاب المصالح للمنظومة**  
**بأكملها:** لتمكين الناس والجماعات من حل المشكلات المعقدة وتولي المسؤولية عن الحل.



انظر الجدول ٢، ٤، ٢، خيارات  
عملية الحوار، الفصل ٢، ٤ و  
الملحق ٢.

## عملية حوار جارٍ تصميمها

## السياق

ما السياق العام الذي ستجري فيه هذه العملية؟

## الافتراضات الأساسية

أذكر بصراحة ووضوح الأسباب التي تجعل الإضطلاع بعملية في السياق المعين يعتبر مهماً وإستراتيجياً. ما الافتراضات التي نطرحها؟

## التغييرات المنشودة المراد إحداثها

أذكر بصراحة ووضوح الأهداف أو التغييرات المنشودة التي تسعى هذه العملية إلى إحداثها.

## أحرص على الربط بالعمليات الأخرى

حدد أي ارتباطات موجودة (أو يجب إيجادها) بين هذه المبادرة والمبادرات أو العمليات الأخرى المرتبطة بالتغييرات المنشودة من هذه العملية.

## الأهداف المعينة من وراء هذه العملية

أذكر صراحة الأهداف المعينة أو التغييرات المنشودة من وراء العملية الجاري تصميمها، مع تحديدها من حيث النتائج المباشرة التي تتضح عند الانتهاء وكذلك الأثر المنشود على مر الوقت.

## مؤشرات النجاح

- النتيجة المباشرة: ما الأشياء التي ستكون مؤشرات مباشرة على النجاح؟
- الأثر على مر الوقت: كيف سيبدو النجاح على مر الوقت؟

## أدنى الشروط المطلوبة

حدد وضع شروطاً معينة صريحة يتوقف عليها نجاح هذه العملية. نحن غالباً ما لا نبالي بهذه الأمور، ومن ثم فالهدف توضيحها.

## جدارة النظر في التحليل الميداني المفروض للعوامل البيئية

إن عمليات الحوار لا تجري أبداً في فراغ، وربما تعمل القوى الخارجية (وهي الأشياء التي لا نسيطر عليها) على دعم ومساندة هذه العملية أو إعاقتها.

القوى المساندة	القوى المناوئة
العوامل التي تساند الناتج المنشود لدينا	العوامل التي تناوئ الناتج المنشود
●	●
●	●
●	●

## الإستراتيجية

- وصف مع تفسير الأساس المنطقي الكامن
- طرق الاستفادة من القوى المساندة والتصدي للقوى المناوئة
- الموارد اللازمة (بشرية، مادية)
- مصفوفة العمل:

نوع العمل	هدف العمل	المدة	مَن
١.			
٢.			
٣.			

## الاستدامة

ما هي الخطوات التي ستساعد على استدامة آثار عملية الحوار؟

المصدر: إعداد: فيليب توماس

لبرنامج منظمة الدول الأمريكية/بروباز (Propaz) ١٩٩٧.

## دمج الأهداف والإستراتيجية

تقدم ورقة عمل تصميم العملية المبينة في الإطار ١، ٢، ٣ التي أعدها فيليب توماس لبرنامج منظمة الدول الأمريكية/بروباز إطاراً لنهج متكامل لتحديد الأهداف والإستراتيجية والبناء على المعلومات التي تم تطويرها أثناء مرحلة الاستكشاف. ويوفر هذا الإطار إرشادات لبيان الفكر وراء التصميم، كما يدعو، من بين أشياء أخرى، إلى التفكير المركز وتوثيق هذا التفكير في اللبنة الثلاث الأساسية، كلاً من أجل الرصد والتقييم ومن أجل التعلم والتكيف المستمرين اللذين ينبغي أن يدعمهما مع تقدم عملية الحوار، وهي: نظرية التغيير، وأهداف التغيير المعينة، وتعريف النجاح.

١- **نظرية التغيير.** تدعو ورقة عمل التصميم إلى توثيق "الفرضيات الأساسية" لعملية الحوار و"الأساس المنطقي" للإستراتيجية التي توجهه، وهي ترقى فيما بينها إلى "نظرية تغيير" يمكن تعريفها بإيجاز بأنها "مجموعة من الاعتقادات حول كيفية حدوث التغيير".

ويصف شيان تشيرش ومارك روجرز ١٠ نظريات حددها ممارسو بناء السلام بوصفها مستخدمة حالياً في ميدانها. وفيما يلي بعض مما يهتم بممارسة الحوار (نشير إلى الصلات بينها وبين ممارسة الحوار بأحرف مائلة):<sup>١٦</sup>

### للمزيد من الاطلاع

لمزيد من المعلومات حول "نظرية التغيير" كأداة للتخطيط، انظر

<<http://www.theoryofchange.org>>.

### • **نظرية التغيير الفردي.** "يأتي السلام من خلال

التغيير التحويلي لكتلة هامة وحيوية من الأفراد ووعيهم ومواقفهم وسلوكياتهم ومهاراتهم". وتصبح التحولات الفردية التي تحدث في عمليات الحوار مصدر التغيير في الجماعات الاجتماعية والمؤسسات والمجتمع ككل.

• **نظرية العلاقات والصلات السليمة.** "يبرز السلام من عملية كسر العزلة والاستقطاب والانقسام والتحامل والقوالب النمطية بين الجماعات. فالعلاقات القوية مقوم ضروري من مقومات بناء السلام". والحوار أداة ضرورية لكسر الحواجز وإقامة صلات عبر الانقسامات في المجتمع.

• **نظرية التطور والتغيير المؤسسي.** "يتحقق السلام بخلق مؤسسات اجتماعية مستقرة/يعتمد عليها وتضمن الديمقراطية والإنصاف وعدالة تخصيص الموارد". ويوفر الحوار عملية لتأييد وإرشاد الإصلاح المؤسسي الذي يقتدي بشمول الكافة والمساواة والعدالة المنشودة في المؤسسات التي شهدت إصلاحاً.

• **نظرية النخب السياسية.** "يأتي السلام عندما يكون من مصلحة القادة السياسيين (والقادة الآخرين) اتخاذ الخطوات الضرورية. ويجب أن تغير جهود بناء السلام الحسابات السياسية لكبار القادة والجماعات". ويخلق الحوار أحياناً يمكن أن يبدأ فيها القادة تطوير رؤية تمنتق المجتمع ككل وليس فقط القطاع أو جماعة المصلحة التي هم جزء منها.

• **نظرية تعبئة القواعد الشعبية.** "عندما يقود الشعب، يتبعه القادة. فإذا عبأنا معارضة كافية للحرب، فسيضطر القادة السياسيون إلى الاهتمام". وتوفر عمليات الحوار الأساس للديمقراطية



التداولية وتمكين المواطنين العاديين من تولي المسؤولية عن إحداث تغيير مجتمعي.

ويقول تشيرش وروجرز أن هناك توافقاً في الرأي على "أن جميع النظريات مهمة وضرورية، لكن النظريات المختلفة قد تحقق نتائج أكبر في ظل ظروف مختلفة". وأمام ميدان ممارسة الحوار الذي نصوره في هذا الدليل وقت ليس بالقليل حتى يصل إلى مرحلة تطوير مثل هذا العرض العام الواضح لنظريات التغيير ذات العلاقة، لكن من المهم أن يتم داخل مبادرة الحوار تسجيل هذه الافتراضات الأساسية حول كيفية حدوث التغيير وكيف ستساهم مبادرة الحوار في إحداث تغييرات معينة في السياق المعين، فتحديد هذه الأمور في البداية يعين على الوضوح والشفافية ويساعد على إبقاء الأنشطة "متوافقة منطقيًا" مع الأهداف داخل المبادرة ويوفر أساساً للتسيق مع المبادرات الأخرى التي ربما تكون عاملة على تحقيق الأهداف ذاتها. وأخيراً فما لم تكن النظرية صريحة فلن يمكنها اختبار مدى وثاقه وارتباط صلة نظرية التغيير بالسياق الجاري فيه تطبيقها.

٢- **أهداف التغيير المحددة.** لوضع أساس متين للرصد والتقييم ولإدارة مبادرة الحوار، من المفيد وجود أهداف محصلات محددة بوضوح. ويبيّن نموذج الجبل الجليدي المقدم في الفصل ٤، ١ (الشكل ١، ١، ١) مختلف أنواع محصلات التغيير:

• التغييرات الداخلية الفردية في النماذج العقلية والمشاعر والإدراكات الحسية

• تشكيل علاقات وشبكات اجتماعية جديدة

• سلوك جديد

• اتفاقات

• عمل منسّق.

من الأمور المهمة في كل مبادرة للحوار تجميع الافتراضات الأساسية حول كيفية حدوث التغيير وكيف يمكن أن تساهم مبادرة الحوار في إحداث تغييرات معينة في السياق المحدد.

في كل فئة من فئات التغيير (وهذه ليست قائمة شاملة) سوف تتباين التفاصيل وفقاً للغرض من مبادرة الحوار وسياقها ووفقاً لنظرية التغيير التي استرشد بها تصميم الحوار. وكلما أمكن تعيين هذه الصلات كلها بشكل أوضح وملموس، كان من الأسهل تقييم التقدم وإجراء تصحيحات في المسار إذا لزم الأمر مع مضي المبادرة قدماً.

٣. **تعريف النجاح.** كيف سيكون شكل النجاح؟ هذا سؤال بالغ الأهمية ينبغي بحثه قبل إطلاق أية مبادرة إذا كانت النية هي السير في نهج من التعلم والتكيف المستمرين، وهو يتألف من مكونين هما:

• كيف سنعلم ما إذا كانت التغييرات قد حدثت؟ تشمل الإجابة عن هذا السؤال النظر في مأل مؤشرات إحداث تغييرات معينة وكيفية تمييزها، وهذا التعريف مطلوب لتقرير طبيعة المعلومات التي يلزم جمعها ورصدها ولإرشاد التقييم عندما يحين وقت استعراض المعلومات المجموعة وتأملها.



انظر الشكل ١، ٤، ١، نموذج الجبل الجليدي: مستويات التغيير، الفصل ٤، ١.

- ما الذي يتطلبه الحكم على المبادرة ككل بالنجاح؟ يقول تشيرش وروجرز: "النجاح تقرير عشوائي للتقدم ويمكن تعيينه عند أي نقطة على امتداد تسلسل اتجاه التغيير المرغوب".<sup>١٧</sup> وهما يشيران إلى أنه ليس من المجدي في معظم الأحوال نقل الرصد والتقييم إلى النقطة التي يمكن عندها تقييم النجاح على مستوى الأثر.



الشكل ٢, ٥, ٢ ورقة عمل للرصد والتقييم، الفصل ٢, ٥.

## اختيار المشاركين

إضافة إلى تحديد الغرض، يوفر العمل الخاص بتخطيط الجهات الفاعلة والمربط بالاستكشاف أساساً لتقرير من ينبغي دعوتهم للمشاركة في عملية الحوار. وسوف يرتبط نجاح الحوار ارتباطاً وثيقاً بهذه القرارات. فالمشاركون لا يقتصر دورهم على المساهمة بالأفكار والخبرات ووجهات النظر المتنوعة، بل يمكنهم أيضاً تنفيذ التعهدات المتفق عليها في الحوار عند انتهاء العملية، كما يمكنهم المساهمة بأنفسهم في عملية التغيير في المؤسسات والقطاعات الاجتماعية التي ينتمون إليها. ولذلك، يعد وضع المعايير الخاصة باختيار المشاركين من الخطوات بالغة الأهمية في تصميم العملية.



انظر الفصل ١, ٣.

## الشمولية: تجميع نموذج مصغر من النظام

يفرض مبدأ شمول الكافة القيام ببذل جهد لإنشاء مجموعة من المشاركين تكون نموذجاً مصغراً من النظام الاجتماعي الموجود به التحدي المطلوب التصدي له. وعملياً، يتضمن هذا اختيار مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة باستخدام معايير كالسن ونوع الجنس والأصل العرقي والانتماء الجغرافي والقطاع الاجتماعي والطبقة الاجتماعية والاقتصادية والموقف السياسي، والتي يكون الاعتماد عليها أكثر لزوماً في السياق المحدد. ومع ذلك، فقد أكد الممارسون في إحدى حلقات العمل التي ناقشت هذه القضية بصورة مفصلة على أن إيجاد نموذج مصغر صحيح يكون أسهل بكثير من الناحية النظرية عنه من الناحية العملية. وتسرد الحالات المصغرة الثلاث المأخوذة من أمريكا اللاتينية والمقدمة في المنطقة المظلة (في صفحة ٨٩) بعضاً من هذه الظروف.

وهناك خمسة أشياء يجب مراعاتها عند محاولة تجميع نموذج مصغر من النظام، وهي:

١. قد يكون من المفيد وضع إطار للجهد فيما يتعلق بإشراك أصوات مختلفة في الحوار، بدلاً من التركيز بصورة تامة على الاختلافات بين أفراد بعينهم. ويكون هذا ملائماً بصورة خاصة في السياقات التي أقيمت فيها بعض الأصوات تاريخياً من المشاركة في المناقشات الدائرة حول الأمر ذي الصلة.
٢. رغم أن الحوار قد يخفق في إنشاء نموذج مصغر، فإنه قد يعود بنتائج إيجابية كما تظهر الحالات الواردة في المنطقة المظلة. وإذا تمت مراعاة هذا الأمر في مرحلة التصميم، فمن المحتمل تبني نهج متدرج—بالمضي قدماً على أمل أن يجذب النجاح انتباه الآخرين ويقنعهم بأن المكاسب التي ستعود عليهم من مشاركتهم في العملية ستكون أكثر من تلك التي سيحققونها وهم خارج العملية.
٣. مع ذلك، قد يكون من الحكمة، بناءً على السبب وراء إخفاق مجموعة المشاركين في تكوين نموذج مصغر، عدم المضي قدماً، بل العمل على إيجاد قبول ومساندة أوسع نطاقاً قبل مواصلة العمل؛ على سبيل المثال، تجنب الوصول إلى مرحلة "إرهاق الحوار" أو تقاومها.

## ثلاث حالات من أمريكا اللاتينية: اختيار

### المشاركين في الحوار

#### بيرو

"كان أسلوب اختيار المشاركين في أجندة بيرو هو تنظيم قائمة بالأفراد أصحاب النفوذ من خلال التشاور مع ٢٠ شخصاً، تم سؤالهم أسئلة مثل من يدير شركة معينة أو فريق كرة قدم؛ من كان منتسباً في الجيش؟ ثم حاولنا إنشاء مجموعة تعكس الواقع الاجتماعي في بيرو. كما أننا اخترنا إجراء بعض "الاستقصاءات" لاختبار استقبال الناس لذلك. ومن خلال هذه العملية، اخترنا مجموعة متنوعة من الأشخاص [و] حاولنا أن نصنع نموذجاً مصغراً للواقع الاجتماعي في بيرو. و[لكننا] انتهينا بمجموعة متحيزة بشدة، كما كان مستوى التزام المشاركين متنوعاً بشكل كبير. وقد تم تكرار نفس العملية على المستوى المحلي، ولكن لم يتم تسويق عملية الدعوة إلى إقامة الحوار أو السيطرة عليها بشكل جيد. إلا أن مجرد اجتماع هذه المجموعات، أدى إلى نتائج إيجابية مفاجئة فيما يتعلق ببناء علاقات شخصية إيجابية."

#### غواتيمالا

"في [الحوار حول] الميثاق الاجتماعي لغواتيمالا، كانت البلد لا تزال تعاني في أعقاب الحرب الأهلية، كما ساهم الخلاف بين مؤسسات الأعمال وبين العمال في الصراع الاجتماعي بوجه عام. ولذا، دعت الحكومة إلى عقد حوار بين مؤسسات الأعمال والاتحادات التجارية والحكومة، ووجهت الدعوة إلى الأشخاص كممثلين عن منظماتهم بصورة خاصة (وليسوا كأفراد). ولم تحضر كل المنظمات التي تم توجيه الدعوة إليها، فالبعض ظل بعيداً نظراً لعلاقاته بالمجموعات المسلحة، بينما أرسل البعض الآخر اثنين من الممثلين. وقد افترق هذا الحوار إلى وجود أجندة واضحة وإلى الشعور بأن هذه العملية يلزم أن تتضمن قطاعات أخرى. كما لم يتم تحديد العلاقة مع وسائل الإعلام بوضوح، ولم يكن هناك متحدث رسمي مسؤول عن التعامل معها. ومع ذلك، كان لهذه العملية تأثير في بناء العلاقات بين الأطراف المختلفة التي تم تمثيلها والتي كانت حاسمة الأهمية في معارضة الانقلاب."

#### كولومبيا

"في "مصير كولومبيا"، أتاحت لنا الفرصة لعرض أهمية التمثيل الكامل لنظام المشكلة. فقد كان الحوار في حد ذاته تجربة قوية للمشاركين تمخضت عن وضع رؤية ملزمة لمستقبل كولومبيا. ولكن بالتأمل في الأحداث السابقة، حكم المشجعون على عقد الحوار بأن قرارهم عدم إشراك الحكومة أو تجار المخدرات قد حد من تأثير الحوار." للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٧).

٤. في مرحلة التصميم، يجب توقع ضرورة التحلي بالمرونة وذلك في حالة أن يتطلب الحوار إثارة إحدى القضايا التي قد تقتضي وجود جهات فاعلة أخرى يجب إشراكها في العملية. والهدف من ذلك هو تجنب تناول القضية في غياب الجهات الفاعلة المهمة، مما يؤدي إلى تقويض الغرض الموضوع من أجله التصميم الأصلي.

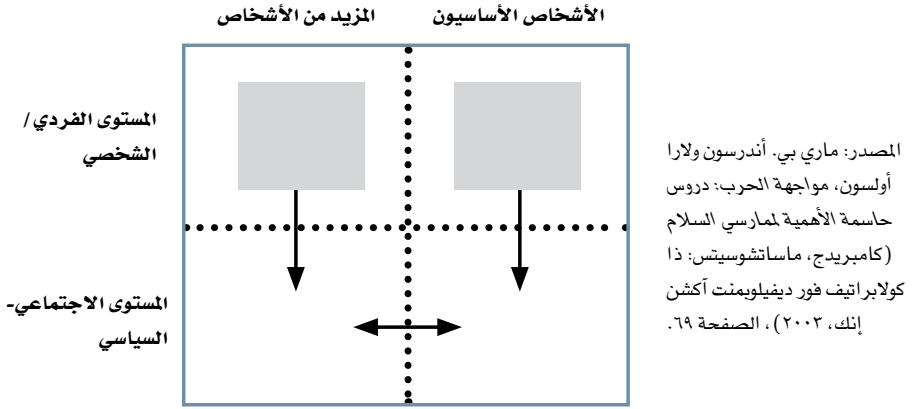
٥. بغض النظر عن هوية المشاركين، ثمة تحدٍ واحد يتمثل في إعادة اتصال مجموعة المشاركين بالمجتمع الأكبر الذي تمثله والذي لم يحظى بخوض تجربة الحوار.

### سبعة مفاهيم حول معايير اختيار المشاركين

لا توجد صيغة بسيطة لاختيار المشاركين تضمن تحقيق مبادرة الحوار لأهدافها، ولكن يتوقف الأمر بدرجة كبيرة على الحكمة المستقاة من الواقع العملي في كيفية التعامل مع الأمر. وعلى حسب السياق، قد يساعد واحد أو أكثر من المفاهيم المقدمة هنا في دعم تبني نهج صارم مع هذا الجانب من تصميم العملية.

١. **الأشخاص الأساسيون مقابل المزيد من الأشخاص.** يُفَرِّق أندرسون وأولسون في "مواجهة الحرب" بين نهجين أساسيين في ترجمة الآثار فردية/شخصية المستوى إلى آثار اجتماعية وسياسية: العمل مع المزيد من الأشخاص أو مع الأشخاص الأساسيين.<sup>١٢٨</sup> ويركز نهج "المزيد من الأشخاص" على زيادة عدد الأشخاص المشاركين والداعمين للجهد المبذول على صعيد التغيير المجتمعي الذي تمثله مبادرة الحوار. في حين يركز نهج "الأشخاص الأساسيين" على أفراد بعينهم نظراً لأنهم:

- يمثلون "المدخل" التي يمكن من خلالها الوصول إلى عدد أكبر من السكان أو إلى مجموعة من أصحاب المصلحة الأساسيين
- يمتلكون النفوذ للتأثير في الرأي أو لإحداث تغيير
- لا بد وأن يكونوا طرفاً في أي اتفاق إذا ما أريد لهذا الاتفاق أن يكون مستداماً.



يوضح الشكل ٣، ٢، ٣ نقطتين بشأن هذين النهجين.<sup>١١٩</sup> النقطة الأولى هي أنه يصح تبني أي من النهجين، وفقاً للسياق، طالما أن عملية الحوار تم تصميمها وتنفيذها بطريقة ينتج عنها آثار اجتماعية وسياسية. وتشير الأسهم المتجهة إلى أسفل إلى هذه الفكرة المتعلقة بالأثر، بينما يُقصد من الخطوط المنقطعة التي تتصل بين أجزاء الدائرة الأربعة الإشارة إلى أن الفروق بين النهجين أقرب إلى السيولة منها إلى الصلابة. وأما النقطة الثانية، فهي أن أيّاً من النهجين ليس كافياً في حد ذاته لإحداث أثر اجتماعي وسياسي: "فالعامل مع المزيد من الأشخاص لا يكفي في حالة عدم الوصول إلى الأشخاص الأساسيين، كما أن العمل مع الأشخاص الأساسيين ليس كافياً حال غياب القدرة على الوصول إلى المزيد من الأشخاص. وتشير الأسهم التي تصل بين ربعي الدائرة السفليين إلى هذه الفكرة.

وبطبيعة الحال، يكون لاختيار التركيز إما على الأشخاص الأساسيين وإما على المزيد من الأشخاص آثار على حجم مجموعة الحوار. وكما بين العرض العام لأدوات العملية في الملحق ٢، هناك نُهج ثابتة للتعامل مع المجموعات الصغيرة التي يبدأ عدد أعضائها من ثلاثة أفراد وكذلك المجموعات الكبيرة التي يصل عدد أفرادها إلى ٣ آلاف عضو. ومن ثم، فرغم أن الكثير من الممارسين يفضلون العمل مع الأعداد الصغيرة، فإن الحجم لا يجب أن يكون قيداً مهماً على القرارات المتعلقة بالتصميم. ولكي يتم ذلك، فمن المهم تحلي الخبر أو الخبراء المشاركين في العملية بقدر من المرونة يكفي لتقديم مجموعة من خيارات العملية.

٢. **من القمة إلى القاعدة مقابل من الأسفل إلى الأعلى.** قد يُرى هذا الإطار التحليلي، من ناحية ما، على أنه شكل مختلف لفكرة الأشخاص الأساسيين مقابل المزيد من الأشخاص. ولكنه يركز بصورة أضيق نطاقاً على ديناميكيات القوى التي قد تكون وثيقة الارتباط بأهداف التغيير الخاصة بإحدى مبادرات الحوار. ويُظهر مثالا الحالة المقدمان في المنطقة المظلمة من الصفحة المقابلة هنا نوع التحليل والقرارات المتعلقة باختيار المشاركين والتي يحتمل أن تتبثق عن استخدام هذا الإطار.

٣. **الأفراد مقابل الممثلين.** ينصح بعض الممارسين بأهمية توخي الدقة بشأن ما إذا كان يجب دعوة

المشاركين في الحوار إلى المشاركة فيه كأفراد أو ممثلين لمنظمات أو مجموعات.<sup>١٣</sup> وفي أي من الحالتين، يعد من الأهمية بمكان جمع مجموعة من "الجهات الفاعلة الإستراتيجية" القادرة على عرض بعض الالتزامات وقبولها، وذلك عندما يكون الهدف هو التوصل إلى اتفاقات والانتقال إلى التنفيذ.

اعتبارات النهج "التنازلي" مقابل النهج "التصاعدي" في اختيار المشاركين  
الحوار المستدام في طاجيكستان  
"بوجه عام، كان المشاركون الذين تم اختيارهم في المستوى الثاني أو الثالث من مجموعاتهم التي يمثلونها—نائب رئيس الحزب، نائب رئيس الجامعة، نائب رئيس رابطة الأوزبك. وقد تمدنا تجنب رؤساء هذه الجهات تحديداً نظراً لأننا لا نملك سلطة للوساطة. بالإضافة إلى أننا شعرنا أن الصراع ليس ناضجاً بعد لأي عمليات رسمية للوساطة أو التفاوض. وقد قلنا كثيراً إن الحوار المستدام هو عملية لتحويل العلاقات بين الأشخاص غير المستعدين للعمليات الرسمية لحل الخلاف... [وكذلك،] فإننا تمدنا التركيز على المستويين الثاني والثالث لتجنب القادة الذين سيسعون للدفاع عن مواقفهم، للثور على الأفراد الذين يعكسون مواقف مجموعاتهم بطريقة صادقة، والأشخاص الذين سيستمع إليهم كبار القادة في مجموعاتهم".

إنترييس في رواندا  
"كان الفريق جاهزاً الآن لإطلاق عملية الحوار. وكان يجب عليه أن يفكر في ثلاثة أسئلة: من أين يبدأ، وما "المنهجية" التي يجب أن يتبعها، وكيف يمكن توطيد الثقة في فريق المشروع وفي هذه العملية. [بعد التشاور مع الحكومة بطريقة شفافة]، قرر الفريق أن يبدأ مشاوراته ليس مع القيادة ولكن مع الأشخاص العاديين الذين يعيشون "فوق التلال". وبهذه الطريقة، سيتمكنون من تقديم آراء السكان عموماً إلى النخبة الاجتماعية والسياسية في البلد، وهو مسار من شأنه أن يبني المصادقة والشرعية".  
للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٧).

• **الممثلون.** يسهل إلى حد ما تحديد الممثلين من المجموعات المنظمة بصورة جيدة كالأحزاب السياسية أو المنظمات غير الحكومية. وقد تكون هذه المهمة أصعب بكثير مع حركات المجتمع المدني التي تفتقر إلى هيكل واضح. ولأجل اختيار ممثلين من كل بلدية للمشاركة في الحوار الوطني الكبير في هندوراس، يعقد كل مجتمع محلي اجتماعاً مفتوحاً وانتخابات؛ والتي تجرى جميعها في اليوم نفسه. اقتراحان:

◦ يجب أن يتمتع الممثلون الذين وقع الاختيار عليهم بالمهارات السياسية التي تمكنهم من التواصل مع ناخبهم كي تكون محصلة الحوار النهائية التوصل إلى وضع تستفيد منه كافة أصحاب المصلحة المعنيين، كما يجب أن تكون لديهم المصادقية السياسية ليحفظوا بدعهم ناخبهم.

◦ تضيضي الحوارات نوعاً من الشرعية على المشاركين، ولذلك فإن من الممكن أن يؤدي اختيار أحد الممثلين إلى الإخلال بتوازن القوى داخل المجموعات. وقد يكون هذا أمراً سيئاً، ولكن يجب توخي الحذر.

• **الأفراد.** واقع الحال هو أن جميع المشاركين يدخلون الحوار كأفراد وكممثلين لمجموعة من المجموعات.

وسواء أكانت لديهم أوراق اعتماد رسمية أم لا، فإنهم يشعرون دائماً بالالتزام بتمثيل هذه المجموعة بإخلاص. وفيما يلي بعض النصائح:

◦ اختر تمثيل قيادات المجموعات أو الشخصيات الفردية على أساس السمات الفردية كالانفتاح الذهني أو التحرر؛ واختر وكيل التغيير ولكن مع مراعاة الفوارق الدقيقة لهذا المعيار، كما هو مقترح في "التعامل مع المفسدين المحتملين" (النقطة ٦) أدناه.

◦ عند التركيز على الأفراد الذين يقومون بدور القادة، توقع المشكلة التي تحد من قدرتهم على الالتزام بعملية الحوار بسبب أن أجنداتهم محملة بالمهام وأنهم مثقلون بالمسؤوليات. فغالباً ما يوجد هؤلاء الأشخاص المستعدون لمواجهة المواقف العاجلة، إلا أنهم يلاقون صعوبة في الاهتمام بالمواقف الأخرى الأطول أمداً.

◦ كن حذراً: لمجرد أن الحوار قد بدأ، يمكن أن يظهر جهة فاعلة جديدة لم تكن لها صلة بالحوار في السابق.

٤. **تبني منظور ثلاثي القطاعات.** يرى عدد من ممارسي الحوار، لاسيما العاملين في القضايا العالمية، أن من الضروري إشراك القطاعات الرئيسية الثلاثة في المجتمع؛ وهي الحكومة ومؤسسات الأعمال والمجتمع المدني. ويرد بيان واضح لهذا المبدأ ومثال له في دراسة نيكانور بيرلاس المنونة "الطبقات الاجتماعية الثلاثة: نحو مفهوم جديد للديمقراطية والحكم المجتمعي وممارستها: حالة الفلبين".<sup>١٣١</sup> ومع ذلك، تكون مسألة تمثيل القطاعات ذات صلة بعدد من القضايا التي تثار في حلقات عمل الممارسين: دور القوى الاقتصادية العالمية في القضايا والحوارات الوطنية؛

#### للمزيد من الاطلاع

حول أهمية العمل عبر القطاعات، انظر ستيفين جيه واديل، التعلم والتغيير المجتمعي: كيف تُوجد الحكومات ومؤسسات الأعمال والمجتمع المدني حلولاً للمشكلات المعقدة التي تخص العديد من أصحاب المصالح (شيفيلد: جرينليف بابليشنغ، ٢٠٠٥).

العلاقة بين الحوار والمؤسسات الحكومية وكيفية تأثير ذلك على قدرتها في إحداث تأثير، والعلاقة بين النخب في مجالي السياسة والاقتصاد وبقية أفراد المجتمع. ومتى كانت هذه القضايا مهمة، فقد ترغب مجموعة تصميم العملية في دراسة تطبيق هذا المنظور على اختيار المشاركين.

٥. **إدارة مواقف الأزمات.** يعتقد كثير من الممارسين، أنه في وقت الأزمات، تسري قواعد مختلفة على معايير اختيار المشاركين. وكما قال أحدهم، مشيراً إلى الحالات الاقتصادية الطارئة التي كانت سياقاً لإطلاق حوار الأرجنتين، "إنك لا تستطيع أن تطلب من المجتمع بأكمله أن يخمد ناراً. إنك تطلب ذلك فقط من الأشخاص الذين يمكنهم مساعدتك في حل هذه المشكلة".<sup>١٣٢</sup>

٦. **التعامل مع مفسدي الحوار المحتملين.** وبصفة عامة، يحاول ممارسو الحوار العثور على المشاركين الذين يتمتعون "بفتح العقل" ويعتبرون من "وكلاء التغيير" المحتملين، كما تشير بذلك المعايير المذكورة أعلاه لاختيار المشاركين الأفراد. ومع ذلك، فإنه في بعض الأحيان، يكون من الضروري وضع استراتيجيات



انظر الفصل ٦، ٢ حول أهم التحديات في العمل الحوارية والذي يتناول المزالق المحتملة في هذا النهج في "تجاوز الحوارات مع النخبة".

للتعامل مع الأشخاص الذين تقوض مشاركتهم تقدم عملية الحوار والذين يكونون في موقع يتيح لهم إمكانية إعاقة أو تقويض شرعية الحلول التي يمكن أن تنتج عن عملية الحوار؛ أو بعبارة أخرى، المفسدون. ففي الحوار المدني لمشروع الحكم الديمقراطي بجامايا على سبيل المثال، كان أحد الموضوعات الرئيسية هو الجريمة والعنف. وتمثل التحدي في كيفية التعامل مع "رؤساء العصابات" أو رؤساء

العناصر الإجرامية كالمفيا. فإذا حضروا الحوار، فقد لا يحضر الآخرون، ولكنهم إذا لم يشاركوا فيه،

فقد يعوقون التغيير. ولم يكن الحل هو استخدام "وكلاء" - وهم الأخصائيون الاجتماعيون الذين لديهم مصداقية في كلا الجانبين ويمكنهم التحرك فيما بينهما. وعلى العكس من ذلك، فإن الداعين لعقد اجتماع "مصير كولومبيا" لم يجدوا طريقة لإشراك تجار المخدرات في الحوار وشعروا، حين تأملوا ذلك، أن هذا أدى إلى الحد من تأثير هذه العملية.

وإليك بعض النصائح للتفكير في قضية "المخربين":

- أدرج "المفسدين" المحتملين كمشاركين عندما:
  - يكون هناك أمل معقول في أنه يمكنهم الانخراط بصورة إيجابية أو أن إشراكهم يمكن أن يحد من قدرتهم على تقويض العملية
  - لا يمكن الوصول إلى حلول بدونهم.

- إذا كان القرار هو عدم إدراجهم كمشاركين، فعليك بالتفكير في طرق أخرى لإشراكهم في العملية (انظر "أنماط المشاركة المختلفة"، النقطة ٧).

#### ٧. أنماط المشاركة المختلفة. في الغالب، ولسبب أو

لآخر، فإن الأشخاص الذين تعد مساندتهم للحوار

هامة نظراً لقدرتهم على التأثير على الآخرين، لا يتم اعتبارهم مرشحين جيدين للانضمام إلى الحوار كمشاركين. وفي هذه الحالة، لا يزال من الممكن تصميم عملية الحوار بطريقة تتيح لهم إمكانية المشاركة.

- فإذا كانوا من المساندين، اطلب منهم التقدم كمصدّقين أو كمؤيدين مناصرين.
- وجه الدعوة إليهم كمراقبين في اللحظات الهامة.
- إذا كانوا خبراء أو أشخاصاً يرجع إليهم في قضايا معينة، فوجه الدعوة إليهم لإنشاء عروض تقديمية على مجموعة الحوار.
- اعقد لقاءات إحاطة منتظمة للشخصيات الأساسية التي لم يتم إشراكها في مجموعة الحوار.

#### تحديد أدوار "الطرف الثالث"

يمكن أن يلعب الأشخاص والمؤسسات مجموعة متنوعة من الأدوار لمساعدة مبادرة الحوار في تحقيق أهدافها. ويعتبر تحديد الأدوار الضرورية وكيفية إنجازها جزءاً من تصميم عملية الحوار. وتقدم القائمة الواردة في الإطار ٢، ٣، ٢، ثمانية أنواع من الأدوار يمكن أن يلعبها الأشخاص الخارجيون. وتشير الأمثلة، المستمدة من الحالات التي تم إعدادها لمساندة هذا الدليل (الملحق ١)، إلى كيفية إنجاز هذه الأدوار.

#### تحديات "عوامل الإفساد"

[في أوضاع الصراع] تجذب حوارات كثيرة أناساً منفتحين بالفعل على الاتصال والتواصل مع الجانب الآخر. فالحوارات تضي كما يران لكن المشاركين تجمعهم رؤية مشتركة بأقرانهم المعتدلين على الجانب الآخر أكثر مما تجمعهم بقيادتهم أو بالرأي العام، ويتجنبون إشراك الأشخاص صعبى المراس أو من يُعتبر أنهم يؤبّدون الصراع. وينتهي الأمر بامتلاكهم تأثيراً محدوداً لأنهم يخلقون "جزراً اعتدال منفصلة".

[لكن هناك] تحذير: هناك حدود لمبدأ شمول الكافة. فقد يكون من غير المثمر شمول أشخاص سيخربون الاجتماع فحسب؛ لأنهم غير راغبين في الاستماع إلى الجانب الآخر أو الانخراط بطريقة جادة معه؛ فهذا لن يهدر فرصة فحسب بل يعزز أيضاً أنماطاً سلبية بين المشاركين الآخرين ومن ثم يكون له آثار سلبية".

الأمثلة	الوظيفة الأدوار
<ul style="list-style-type: none"> <li>• في الحوار حول الأراضي والممتلكات في نيكاراغوا، تم إشراك سفيري الولايات المتحدة الأمريكية وإسبانيا، ومسؤولين من السفارة المكسيكية والسفارة الإسبانية وممثلين عن مصرف التنمية للبلدان الأمريكية ومصرف أمريكا الوسطى للتكامل الاقتصادي كمراقبين للحوار.</li> </ul>	<b>إضفاء الشرعية</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الجهة الداعية</li> <li>• المراقب</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• في حوار الأرجنتين، لعبت المنظمات التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، مثل منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، مع البنك الدولي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، دوراً داعماً من خلال البحث والتحليل.</li> <li>• في رواندا، استخدمت الإنترنت جهاز الفيديو لتسجيل المقابلات والحوارات، ولعبت تسجيلات الفيديو دوراً أساسياً في نشر الحوار وخلق التأثير المطلوب.</li> </ul>	<b>المعلومات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الشاهد</li> <li>• المستشار القانوني</li> <li>• الباحث</li> <li>• مؤنق العملية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• في التحرك نحو "ميزا دي ديالوج" في بيرو، حصل إنفراج عندما قبلت الأحزاب بعثة منظمة الدول الأمريكية كوسيط، والتي مثلت المجتمع الدولي ويسرت إجراء حوار بين البيرويين.</li> <li>• في حوار الأرجنتين، قبلت الكنيسة الكاثوليكية لعب دوراً في الحوار، "ليس كعضو آخر ولكن ككيان يوفر بيئة، ليست فقط مادية ولكن روحية، من أجل إضفاء الشرعية على كل المقترحات، لمبادرات الجهات الفاعلة التي تدور على طاولة الحوار".</li> </ul>	<b>المساعدة النفسية / مساعدة العلاقات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المؤنق</li> <li>• مستشار</li> <li>• الدليل الإرشادي الروحي</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قدم مركز كارتر ومعهد المستقبل الأفريقي المساعدة المنهجية والفنية لسلسلة حوارات موزامبيق ٢٠٢٥.</li> <li>• في الحوار بين الأطراف في غانا، كان معهد الشؤون الاقتصادية هو المؤسسة القائمة بأعمال التيسير في أكرا، بتوفير الترتيبات الإدارية القوية والفعالة وقاعات مؤتمرات واسعة ومجهزة بشكل جيد، بالإضافة إلى العلاقات الممتازة مع وسائل الإعلام في غانا وكذلك الحياد السياسي مع التطبيق الصارم للقواعد والإجراءات المتفق عليها.</li> <li>• دعا منظمو حوار بمببتو في بنما رئيسين سابقين يتمتعان بدرجة كبيرة من الاحترام، وهما بيليساريو بيتانكور، الرئيس السابق لكولومبيا، وخوليو ماريا سانغوينيتي، الرئيس السابق لأوروغواي، ليقوما بدورهما كمُيسرين.</li> </ul>	<b>مساعدة العملية</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• منسق اللوجيستيات</li> <li>• الميسر</li> <li>• رئيس الجلسة</li> <li>• مستشار العملية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• في سلسلة حوارات العملية الدستورية في نيبال، استطاعت المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات استقدام خبراء أصحاب تجارب مقارنة في العمليات الدستورية من سريلانكا والهند وجنوب أفريقيا وكينيا وأفغانستان وتايلاند وكمبوديا.</li> </ul>	<b>المساعدة الموضوعية</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لمساندة الحوار متعدد الأحزاب في غواتيمالا، دعت المجموعة المنظمة في غواتيمالا السياسيين الخارجيين والأكاديميين وقادة الحركات الاجتماعية وحركات الأعمال الرئيسية في غواتيمالا كخبراء. وكان هناك حرص لدى المجموعة على ضمان أن يكون المتحدثون ممثلين لكل المواقف الأيدولوجية، من أجل بناء الثقة في مجموعة الحوار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المستشار</li> <li>• الخبير</li> </ul>



الإعداد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في حوار الشباب الزمبابوي، قدم المعهد الديمقراطي في جنوب أفريقيا، وهي منظمة غير ربحية بجنوب أفريقيا، دعماً فنياً للمشروع من خلال التدريب على "الحوار المستدام" والتوجيه الدوري لرؤساء الجلسات الحوارية، بالإضافة إلى أدوات تقديم النصيحة والرصد لمساعدة عمل فريق الإدارة.</li> <li>• لمساندة الحوار الوطني في هندوراس، يَسِّر البرنامج الخاص لتعميق الحوار وتسوية الصراعات، التابع لمنظمة الدول الأمريكية، عقد جلستي تصميم أوليتين للفريق الفني وجلسة للتدريب على مهارات التيسير المُسرّي الحوار. كما راقب العديد من جلسات الحوار، بما في ذلك المواعيد المستديرة التي تناقش كل منها موضوع معين والحوارات الإقليمية، وقدم ملاحظات على هذه التفاعلات.</li> </ul>
توفير الموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في تجارب الحوار في قبرص، يوفر المجتمع الدولي مساندة لا تقدر بثمن للأنشطة والمجموعات ذات الطائفتين في ظل غياب الموارد المحلية الكافية. ولا يكون التمويل فقط لفعاليات ولقاءات حوار معينة، ولكن أيضاً للبحث ونشر المعلومات.</li> </ul>
التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• في عملية المشاركة البناءة في غيانا، تم إنشاء مجموعة من أصحاب المصالح "لرصد تنفيذ القرارات التي تم التوصل إليها في هذه العملية، وتوفير الدعم لدفع عملية المشاركة البناءة وضمان وجود درجة عادلة من الشفافية والحيادية في هذه العملية".</li> </ul>



انظر الفصل ٢، ٢.

## إدارة المعلومات | الاتصالات

هناك درس واحد تعلمه العديد من ممارسي الحوار من خلال التجربة، وهو أن التأثير المجتمعي حتى لعملية الحوار الناجحة جداً سيكون محدوداً إذا كان لا يعلم بحصوله سوى القليل من الناس. وفي حالة سان ماتييو إكستاتان، على سبيل المثال، لم يكن معظم الناس على علم بأن هذا الحوار قد تمخضت عنه اتفاقات مهمة نظراً لقلة الاتصال بين المشاركين وأنصارهم. ونتيجة لذلك، ظلت التوترات والتهديدات بالعنف مرتفعة، على الرغم من الاتفاقات التي تناولت معظم المظالم الأساسية.

### التواصل مع الجمهور

"ما السبب في نقص المعرفة [لدى العامة]؟ يرجع ذلك إلى عدة أسباب، ولكن أحد هذه الأسباب هو عدم وجود أسلوب سردي — أي قصة يسهل فهمها تمكن الأشخاص من فهم الغرض من الحوار وكيفية تنفيذه. وهذا ليس شيئاً أصلياً، فتاريخ الحضارة يشير بوضوح إلى أنه في كل مرة أراد الناس فيها أن ينقلوا حقائق معقدة أو عميقة، فإنهم كانوا يلجأون إلى الخرافة أو المجاز أو الاستعارة أو الأمثال... وهذا أمر مهم للغاية في عالم تكتسب فيه وسائل الإعلام هذه الدرجة من الأهمية التي لها الآن".

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٧).

اشتملت مواد الحالات الخاصة بنا على مجموعة متنوعة من الطرق للتواصل: من خلال حملات الإعلام العامة في الصحف والإذاعة والتلفاز (الأرجنتين وكولومبيا وغواتيمالا وجنوب أفريقيا)؛ ومن خلال مقاطع فيديو قوية للحوارات نفسها (رواندا)؛ ومن خلال حوار "أغنية الموضوع" التي تمت إذاعتها على إذاعة معروفة (جامايكا)؛ ومن خلال طرح رسمي للمقترحات التي تمخضت عن مجموعة الحوار والحوارات المتلفزة حول هذه القضايا (جورجيا). ولا تتطلب كل عمليات الحوار وضع إستراتيجية تواصل عامة على نطاق واسع، ولكن تطوي جميعها على قضايا تتعلق بـ "العلاقات العامة" والتي تتطلب التخطيط لها بعناية.

إننا نقدم القائمة التالية لدعم اعتبار إستراتيجية التواصل كجزء من تصميم العملية.

عناصر إستراتيجية التواصل المطلوب مراعاتها عند تصميم العملية:



انظر الفصل ٤، ٢ بشأن التنفيذ.

• إجراءات التوثيق الرسمي لعملية الحوار ومحصلاتها

• خطة لإشراك الناخبين و/أو عامة الجمهور في العملية

• إرشادات حول كيفية تفاعل الممثلين المشاركين في الحوار مع ناخبهم

• نهج لتحديد توقعات لتدفق المعلومات حول فعاليات الحوار

• إرشادات للتواصل مع وسائل الإعلام العامة.



انظر إدارة الاتصالات والمعلومات،

الفصل ٤، ٢.

## وضع الإطار الزمني | الجدول الزمني

يعد الوقت والتوقيت من الاعتبارات ذات الأهمية البالغة في تصميم عمليات الحوار. وثمة توافق قوي في الآراء بين الممارسين على أن الفترة التي تعطىها الخطط يجب أن تكون سنوات وليس شهوراً. ورغم ذلك، فغالباً ما توجد أهداف قصيرة الأمد قد تكون بالغة الأهمية في سياق محدد. ففي حوار الأرجنتين على سبيل المثال، كانت هناك حاجة للاتفاق على برنامج لحالات الطوارئ للتخفيف من حدة المعاناة التي خلقتها الأزمة الاقتصادية في شتاء ٢٠٠١-٢٠٠٢. ويعد التوتر بين الإطار الزمني والأهداف ظاهرة معتادة في مبادرات الحوار.

علاوةً على ذلك، يوصي الممارسون بأن من الضروري التحلي بالمرونة بشأن الإطار الزمني، وذلك من أجل التكيف مع التغييرات في السياق الذي قد يساعد على تقدم عملية الحوار أو يعوقها. فعلى سبيل المثال، وضع تصميم الحوار بين الأحزاب في غانا تصوراً لعملية طويلة الأمد تستمر على مدار العام ولكنه لم يتوقع التأثير الهدام للحملات الانتخابية. "ولم تتضح هذه الحقيقة لشركاء الحوار إلا في الانتخابات عام ٢٠٠٤،" عندما ضربت جميع الأطراف دروب الحملة الانتخابية للمشاركة فيها". وبعد تلك التجربة، أصبح الفريق متوائماً مع الحاجة إلى إجراء تعديلات في الأعوام الانتخابية.<sup>١٣٣</sup>

وتؤكد الكثير من الحالات الأخرى الموجودة في قواعد البيانات لدينا هذه الحاجة إلى المرورة، وبخاصة عند العمل مع قادة وسياسيين مشغولين. وبالفعل، يمكن أن يكون

التوقيت الفعّال عاملاً حاسماً للأهمية في النجاح. وكما يلاحظ التقرير الميداني حول حوار المؤسسة الدولية

### حول التوقيت

"إن عملية الحوار بأكملها تتبع ما أطلق عليه اسم التوقيت السياسي - وليس التوقيت الزمني. وبعبارة أخرى، يتطور الحوار كجزء من العملية السياسية وبالسرعة التي تسمح هذه العملية السياسية له بأن يتقدم بها، وهو ما يعني أنه قد يتم تسريعه أو إيقافه أو قد يختفي لبرهة من الوقت إذا ما أغلقت المساحة السياسية، فهي عملية طويلة المدى، والتي أصبحت جزءاً من العملية السياسية".

"[فيما يتعلق بتوقيت الحوار في بنما]، هناك لحظات يمكن فيها دفع الأشياء إلى الأمام وهناك لحظات لم تعد فيها الظروف تسمح بدعم عملية الحوار".

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٣٨).

لديمقراطية والانتخابات من أجل التنمية الديمقراطية في غواتيمالا:

لا يمكن التقليل من أهمية التوقيت للدخول إلى دولة ما. وفي حالة غواتيمالا، جاء قرار المشاركة في اللحظة المناسبة. والزخم الذي نتج عن توقيع [اتفاقيات] السلام، مع وجود حكومة تحظى بمستويات عالية من الدعم الشعبي وكان لا يزال أمامها عامان على الموعد المقرر لبدء السباق الانتخابي، وفتح مساحات للحوار وتحمس من جانب المجتمع المدني، والتزام من الجهات الفاعلة الدولية بالعملية.<sup>١٣٤</sup>

وفي إحدى حلقات العمل،<sup>١٣٥</sup> قدمت مجموعة واحدة من الممارسين هذه الاعتبارات الزمنية المهمة:

- سوف تختلف الأوقات المقررة سلفاً عن الأوقات الفعلية
- سيكون هناك توتر بين الضغوط الزمنية وتحقيق النتائج المنشودة
- لضمان بقاء المشاركين طوال العملية، قد يكون من المفيد التحدث عن الوقت فيما يتعلق بالمرحلة أو الأطوار
- عند تحديد التوقيتات، ينبغي الأخذ في الاعتبار قانون تناقص العائدات
- يجب أن تكون لعملية الحوار نقطة نهاية محددة بوضوح.

## حشد الموارد

تعتبر عملية حشد الموارد إحدى أبرز المهام الموكولة إلى فريق إدارة المشروع وذلك لضمان التنفيذ الفعّال لعملية تصميم الحوار ولزيادة إمكانية تحقيق الآثار. كما أن توافر الموارد المالية والبشرية الكافية، بما فيها وقت الأشخاص، يعد من الأمور البالغة الأهمية للحفاظ على سير عملية الحوار بسلاسة. ويُظهر عملنا مع الممارسين ثلاث قضايا رئيسية لأخذها في الاعتبار عند التفكير في عملية حشد وتعبئة الموارد.

### ١. كن على دراية بالتحديات التي تعترض عملية

**الحصول على التمويل.** من الجدير بالاهتمام أن تكون متنبهاً لحقيقة أن الحصول على مهولين غالباً ما يكون صعباً في المراحل الأولى من أي مبادرة،

حسبما تبين تجربة إنتربيس في رواندا (انظر المنطقة المظللة في صفحة ٩٧). ويتحمل الفريق مسؤولية وضع إستراتيجية الدعوة وعرض المشروع على مختلف الجهات المانحة المحتملة، على سبيل المثال من خلال تنظيم مؤامد مستديرة تجمع الجهات المانحة. وهذا هو أحد النقاط التي تكون فيها إدارة التوقعات وتجنب الإفراط في توقع التأثيرات من الأمور المهمة. وقد أثبتت تجربة فريق إنتربيس رواندا والعديد من التجارب

زيادة الدعم للحوار في رواندا  
"حشد اهتمام الجهات المانحة لدعم" عملية الحوار" التي تتجنب عن عمد وجود أجندة موضوعية مسبقاً ومحصلات محددة سلفاً أمر صعب في حد ذاته. فكثير من ممثلي الجهات المانحة كانوا متشككين، فلم يروا أهمية لمثل هذا الحوار الوطني طوال ست سنوات بعد الإبادة الجماعية ولم تكن لديهم الرغبة في إضافة مشروع آخر" إلى حافظتهم الممتلئة بالفعل. وفي النهاية، كان الاسكندنافيون بشكل خاص (السويد والنرويج وفنلندا) هم من اعتقدوا بأهمية المشروع وأول من قاموا بتمويله".  
للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٣٨).

الأخرى أنه يمكن اجتذاب تمويل إضافي بمجرد أن يحقق المشروع بعض النتائج الأولية. ويعمل هذا النمط الشائع، حال كون التمويل متاحاً على مراحل، على خلق حالة أخرى من الرغبة تتطلب توفير الحد الأقصى من المرونة في النهج المتبع في تصميم العملية وتنفيذها.

٢. **مصدر التمويل يثير قضايا أخرى.** كما أشار أحد الممارسين في إحدى حلقات العمل، "إن من يدفع لتمويل الحوار يعد عنصراً مهماً للغاية أيضاً، ليس فقط لأن استمرارية الحوار مرتبطة بذلك، بل لأنه يتعلق أيضاً بقضايا السلطة"<sup>١٣٦</sup>. فعلى سبيل المثال، يلتزم الممارسون في ميزا دي كوبان بغواتيمالا بالحدود الصارمة المطبقة بخصوص قبول الأموال، على الرغم من الصعوبات التي يخلقها ذلك، من أجل تجنب أي مظهر من مظاهر التحيز في عملية تهدف إلى التعامل بصورة عادلة مع الصراعات الناشئة بين الفلاحين وملاك الأراضي في منطقة ألتا فيراباز.

ويؤيد الكثير من الممارسين محاولة الحصول على التمويل من عدة مصادر (الحكومة الوطنية، المجتمع المحلي، الجهات المانحة الداخلية أو الخارجية)، وفقاً لنوع التوليفة التي تكون أكثر فعالية في الظروف المحيطة. ويمكن أن يكون لدعم عملية الحوار من قبل الناخبين المشاركين دلالات رمزية أو عملية، كطريقة لتعزيز عمليتي القبول والمساندة، والشعور بالمسؤولية تجاه العملية ومحصلاتها. وكانت هذه هي الحالة مع حوار المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات من أجل التنمية الديمقراطية في غواتيمالا. وبعد عام العمل الأول، الذي تموله المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات نفسها، تلقى المشروع دعماً مالياً من عدد من المصادر الأخرى، اشتملت على بعض المصادر من داخل غواتيمالا. وكان لهذا التغيير دلالاته المهمة بخصوص نفوذ المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات وصورتها في البلد.<sup>١٣٧</sup>

٣. **توقع تنوع الاحتياجات التي سيتطلبها التمويل.** تشير التجارب التي تم خوضها حتى الآن إلى ظهور عدد من خصائص احتياجات التمويل المهمة في مبادرات الحوار:

- التمويل لمراحل متعددة من المبادرة: الاستكشاف، التخطيط والتنظيم والمبادرات والاجتماعات التمهيدية، مرحلة الحوار بما في ذلك الحوارات والأعمال البنائية، ومرحلة المتابعة
- التمويل للمساندة المهنية بالنسبة للأدوار الأساسية: الخبراء بالموضوعات المختلفة؛ وخبراء العملية والميسرين؛ وفريق التجهيزات أو اللوجستيات؛ وفريق تحديد وتقديم ونشر الإجراءات ومحصلاتها؛ وفريق إدارة المشروع الأساسي. من المهم أن يتم توقع هذه الأدوار ويتم تمويلها بصورة كافية وذلك لضمان بذل جهود كبيرة. وحسبما أشار أحد مقيمي المشروع، فإن الحصول على أشخاص يعملون كمتطوعين يمثل علامة إيجابية على الالتزام بإحداث تغيير، إلا أن الاستعانة بأشخاص "غير محترفين" للعب الأدوار الأساسية يمكن أن يقوض استدامة العملية وأثرها<sup>١٣٨</sup>
- التمويل لمساندة المشاركين: يلزم وجود هذا التمويل في الغالب من أجل تحقيق التنوع في المجموعة، حيث إنه يجعل الحضور أمراً ممكناً لأولئك الذين لا يمكنهم تحمل مصروفاتهم أو، ربما، تخصيص وقتٍ من أعمالهم. فعلى سبيل المثال، تم التخلي عن أول محاولة لإطلاق الحوار بين

الأطراف الكونفولوية بعد أيام قليلة " بسبب المشاكل المالية والفنية التي سمحت لعدد ٨٠ شخصاً فقط من أصل ٣٦٠ مشاركاً خطط لحضورهم بالمجيء " .<sup>١٣٩</sup>

## عملية الدعوة إلى الحوار

وتمتد عملية عقد الاجتماعات - دعوة الناس إلى المشاركة في الحوار- لتشمل خطوات الاستكشاف والتصميم والتنفيذ. وهي ليست تصرفاً منفصلاً، بل هي جزء لا يتجزأ من المبادرة ككل. ويتمثل الهدف النهائي لعقد الاجتماعات في جمع مجموعة من المشاركين معاً، والذين يمكنهم تحقيق الغرض المنشود من مبادرة الحوار. ومن الأهمية بمكان أن يتم القيام بذلك بطريقة تبني الثقة والوعي لدى الجمهور، بحيث يتجاوز تأثير الحوار مجموعة المشاركين المباشرة.

من الأمور البالغة الأهمية هي الدعوة إلى عقد حوار بطريقة تعمل على بناء المصداقية والوعي لدى العامة، بحيث يكون لعملية الحوار تأثير يتجاوز مجموعة المشاركين المباشرين.

وبصورة عملية، تمثل عملية الدعوة إلى الحوار دائرةً موسعة من المحادثات حول الحاجة إلى الحوار، والقضايا التي يجب تناولها والأشخاص الذين ينبغي عليهم المشاركة. وتبدأ هذه المرحلة في الغالب "بمؤيد متحمس"، وهو شخص حدد مشكلة أو يواجه مشكلة يمكن حلها من خلال الحوار. ونظراً لأنه من غير المحتمل أن يتوافر لدى فرد واحد القدرة على عقد الحوار مع كافة القطاعات، فقد تتضمن هذه الدعوة الأولية مجموعة من الجهات الداعية. ومن الممكن أن يكونوا من المواطنين البارزين أو المؤسسات أو المنظمات البارزة، كالمؤسسات الحكومية الدولية التي تمثل المجتمع الدولي، أو منظمة غير ربحية تحظى بالاحترام، أو يكونوا من القادة التجاريين أو السياسيين رفيعي المستوى أو المؤسسات التجارية أو السياسية رفيعة المستوى، أو القادة الدينيين أو المؤسسات الدينية. ومن المهم أن تكون لدى هؤلاء الأفراد وهذه المؤسسات سلطة الدعوة إلى إقامة الحوار والأهلية لتكوين التحالفات. وعلى وجه الخصوص في المواقف التي تتسم بانعدام الثقة والانقسامات العميقة، قد يلزم الأمر تشكيل مجموعة تدعو إلى إقامة الحوار تمثل كافة الجوانب وتضع نماذج الانفتاح في الحوار التي تحاول تعزيزها.

### السمات الأساسية للجهات الداعية

يجب على الجهة الداعية أن:

- تتمتع بالاحترام والمصداقية
- تكون كياناً شريعياً
- تكون معروفة بحياديته وجديرة بالثقة
- لديها سلطة أو مرجعية أخلاقية (أو كليهما معاً)
- تكون نزيهة وترغب في القيام بالعملية بشفافية
- مؤهلة وقادرة لتشكيل التحالفات
- أن لا تكون في منصب يحتمل أن يتغير، على سبيل المثال، مسؤول توشك مدة شغله للمنصب على الانتهاء، أثناء

في مرحلة الاستكشاف، تلعب الجهات الداعية دوراً بالغ الأهمية في توجيه عملية التقييم، معتمدين في ذلك على معرفتهم بالمجتمع والسياق السياسي، وتكوين العلاقات من خلال شبكات العمل الخاصة بهم. فهم يعتبرون مشاركين أساسيين في مرحلة تصميم العملية، من خلال المساعدة في إشراك مساهمين أساسيين في التصميم المشترك. وننتقل إلى مرحلة التنفيذ، حيث تلعب الجهات الداعية أيضاً دوراً مهماً في إشراك المشاركين في عملية الحوار، ويتم ذلك عادةً من خلال دعوتهم شخصياً وتشجيعهم على المشاركة. وأثناء سير عملية التنفيذ، قد يظل وجودهم مهماً لعملية الحوار—على سبيل المثال من خلال تقديم التعليقات على التصورات لدى الجمهور، آخذين بنبض التغييرات التي تطرأ على السياق السياسي للمساعدة على تنقيح الغرض المنشود من الحوار في الاستجابة لهذه المدخلات. وعلى نحو مثالي، سوف تبقى الجهات الداعية قريبة من عملية الحوار، ويشمل ذلك حضور اجتماعات الحوار إذا لزم الأمر.

### نصائح الممارسين حول قيود المشاركين<sup>١٤١</sup>

يمثل قيد المشاركين في مبادرة الحوار جانباً آخر من جوانب الدعوة إلى إقامة الحوار. ونورد هنا بعض الأفكار للقيام بذلك بصورة فعّالة.

- كن صاحب رؤية واسعة بما يكفي لتشمل الناس بداخلها. ومن الممكن أن يساعد على تحقيق ذلك وضع أجندة مقبولة على نطاق واسع، مثل تحقيق تحقيق الأهداف الانمائية للألفية أو أجندة القرن ال ٢١.
- اطلب مساعدة المؤيدين. وقد لعبت الكنيسة الكاثوليكية هذا الدور في الأرجنتين، مثلما فعل الرئيس راموس في الفلبين (انظر "ست تجارب في الدعوة إلى إقامة حوار" أدناه).
- قم بزيادة الوعي بالعملية عبر الصحافة، أو استعن بأشخاص يجذبون اهتمام الصحافة، حتى يتسنى لك المساعدة في الترويج للمشاركة.
- في حالة الموقف الذي يتسم بالاستقطاب، أو إذا كان "إرهاق الحوار" يمثل مشكلة:
  ١. تحدث إلى كل طرف من أصحاب المصلحة على انفراد قبل الحوار—من أجل خلق أجندة وتحديد أولوية القضايا وفتح العملية وخلق الثقة.
  ٢. قم بتنظيم اجتماعات غير رسمية بين الأطراف التي ترغب في ذلك، ويمكن لطرف محايد أن يسجل المناقشات. ولا يجب إشراك الصحافة خلال مرحلة الأزمة أو إلى أن يشعر المشاركون بالارتياح.
  ٣. ادع إلى اجتماع من أجل الاستماع إلى تقرير، فقط من أجل لم شمل الجميع معاً. لا تطلق على الأمر حتى الآن اسم "حوار".

### ست تجارب في الدعوة إلى إقامة حوار

تبين الحالات الصغيرة التالية، التي تم استخلاصها من الحالات الكاملة التي تم جمعها لإعداد هذا الدليل، مجموعة متنوعة من النهج في سياقات وطنية مختلفة. فحالة طاجيكستان تبين الدور الذي يمكن أن تلعبه الأطراف الخارجية باعتبارها جهات داعية في المواقف التي تتسم بالاستقطاب بدرجة كبيرة. بينما تقدم حالتنا غواتيمالا ورواندا أشكالاً مختلفة في النمط والتي ساعدت فيها الأطراف الخارجية على تشكيل مجموعة داخلية

تمتلك الشرعية والقدرة على الدعوة إلى إقامة حوار. وتبين الأمثلة الخاصة بالأرجنتين والفلبين قيام رئيس وطني بالدعوة إلى إقامة حوار في سياقات مختلفة. وأما حالة هندوراس، فهي مثال على الدعوة إلى إقامة حوار من قبل مسؤولين حكوميين عبر عملية ديمقراطية تمت فيها دعوة المجموعات إلى إرسال ممثلين عنها للحوار.

## الأرجنتين

في خطابه الافتتاحي الذي ألقاه في كانون الثاني/يناير عام ٢٠٠٢، وسط الأزمة الاقتصادية والقلق الاجتماعي، دعا الرئيس الأرجنتيني إدواردو دوهالدي علناً إلى حوار وطني لتناول القضايا الملحة التي تواجه البلد. وطالب دوهالدي الكنيسة الكاثوليكية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالانضمام إلى الحكومة في عملية تشكيل مجلس حوار لدفع عملية الحوار. وكان هذا الأمر خطوة أساسية في إضفاء الحيادية على عملية الحوار ومشروعيتها، مع العلم بأن معظم الناس في البلد كانوا يرون القيادة السياسية، التي كان دوهالدي جزءاً منها، هي المسؤولة عن الأزمة المالية. ووفقاً لما صرح به أحد المشاركين، "كان الحوار الأول والأكثر صعوبة داخل [مجلس الحوار] نفسه، بين الأعضاء التسعة. حيث اتفقوا على إنشاء علاقة الحوار بالمؤسسات الحكومية بطريقة تتم عن "الاحترام" مع الحفاظ على السلطة الأخلاقية لاقتراح إصلاح مؤسسي. وبعد ذلك أجرى مجلس الحوار محادثات فردية مع ٦٥٠ قائداً من مختلف القطاعات الاجتماعية من أجل بناء الدعم لعملية الحوار والخروج بالأجندة الخاصة بطاولة الحوار.

## غواتيمالا

وصلت بعثة الأمم المتحدة للتحقق في غواتيمالا (MINUGUA) إلى منطقة ألتا فيراباز من أجل رصد عملية تنفيذ اتفاقيات السلام. وقد أدرك موظفو مكتب بعثة الأمم المتحدة للتحقق في غواتيمالا (MINUGUA) في كوبان أن الكثير من انتهاكات حقوق الإنسان نشأت من صراعات الأراضي التي لم تتم تسويتها. وفي منتصف العام ١٩٩٧، دعت بعثة الأمم المتحدة للتحقق في غواتيمالا MINUGUA، عدداً من قادة المجتمع في مدينة كوبان للاجتماع من أجل مناقشة ما يمكن عمله للمساعدة في حل الصراعات القائمة على الأراضي في المنطقة. وقررت بعثة الأمم المتحدة للتحقق في غواتيمالا أن المؤسسات الحكومية وحدها لن تتمكن أبداً من معالجة المشاكل التي خلفتها الصراعات على الأراضي في منطقة ألتا فيراباز وأن تكوين منتدى للتفاوض يضم وكالات الدولة، وكذلك ممثلين عن ملاك الأراضي والفلاحين الذين لا يملكون أي أرض، كان أمراً ضرورياً. واتصلت البعثة بالكنيسة الكاثوليكية ووزارة العمل والرابطة الإقليمية لزراعي البن وقادة منظمات الفلاحين ومدراء المنظمات المحلية غير الحكومية وآخرين. وعندما زاد الحماس للأمر، بدأ الأفراد المشاركون في دعوة الآخرين—ممن يمثلون القطاعات التي ترتبط بصورة مباشرة وغير مباشرة بالصراعات القائمة حول الأراضي والأعمال—للانضمام إلى المبادرة.

## هندوراس

طلب رئيس هندوراس من منظمة الدول الأمريكية المساعدة في إقامة الحوار الوطني الكبير ٢٠٢١ في وقت كان مستوى تأييد المواطنين للحكومة أقل ما يكون. وكان الاستياء المتراكم للعديد من الجهات الاجتماعية الفاعلة من حكومة هندوراس والحكومة السابقة لها نتيجة الإخفاق في الوفاء بالالتزامات السابقة يثير شكاً واسعاً حول استمرارية الحوار الوطني. فقد كان هناك شعور بإرهاق الحوار من مبادرات الحوار السابقة التي لم يتمخض عنها أية نتائج. والأهم من ذلك، هو استمرار الصراعات - التي اشتمل بعضها على أعمال عنف وقمع - مع

مختلف القطاعات الاجتماعية حول مجموعة متنوعة من الأمور المهمة (الموظفين العموميين ومشاكل الرعاية الصحية والتعليم) التي أثرت على مصداقية الحكومة وشرعيتها المتعلقة بعملية الحوار. وأعطت لجنة التنسيق مصداقية للعملية نظراً لضمها أفراداً معروفين من الفصائل السياسية ومن العديد من القطاعات الاجتماعية. إلا أن اللجنة كان يجب عليها العمل بصورة دؤوبة للوصول إلى الاتحادات المشاركة في الصراعات القائمة مع الحكومة، ومع ذلك رفض الكثير من الأحزاب السياسية والمجموعات الاجتماعية دعوة المشاركة في الحوار.

## الفلبين

مثلت الفترة من عام ١٩٩٢ إلى ١٩٩٨ عصاراً ذهبياً قصيراً للحوار في الفلبين، حيث تزامن ذلك مع رئاسة فيديل راموس. وقد تولى راموس السلطة بعد شهر واحد من مؤتمر قمة الأرض الذي عُقد في ريودي جانيرو، والذي تمخض عن وضع أجندة القرن ٢١، وهي التزام بمواصلة العمل لتحقيق تنمية مستدامة وقع عليه ١٥٠ بلداً. وقد دعا راموس قادة المجتمع المدني الذين شاركوا في فعاليات ريو إلى صياغة أمر تنفيذي ليقوم باعتماده، وهو أمر سيحدد كيفية مواءمة مختلف القوانين والسياسات والبرامج الحكومية مع أجندة القرن ٢١. وما نتج كان يمثل بصورة أساسية مبادرة حوار اشتملت على الحكومة وممثلين من المجتمع المدني. وبموجب أمر تنفيذي، صارت هذه المجموعة هي مجلس الفلبين للتنمية المستدامة. وضم المجلس ممثلين من ١٦ وزارة حكومية و١٨ ممثلاً لعناصر متنوعة من المجتمع المدني، وعهد إليه راموس بتحديد كيفية تنفيذ أهداف أجندة القرن ٢١ في الفلبين.

## رواندا

في إطار تشاورات واسعة النطاق، قررت الإنتربيس أن جميع الروانديين لم ينظروا إلى اللجنة الوطنية المعنية بالوحدة والمصالحة ولا مركز إدارة الصراعات في جامعة بوترا- والموصى بهما كجهات داعية محتملة- على أنهما "كيانات محايدة" وتتمتع بدرجة كافية من الاستقلالية. وسرعان ما تم استبعاد خيار إجراء الحوار كمشروع ترعاه الأمم المتحدة، نظراً لمشاعر الروانديين حول دور الأمم المتحدة وقت ارتكاب الإبادة الجماعية. بل تسببت صورة الإنتربيس، باعتباره منظمة دولية غير حكومية، في ظهور مشاكل خاصة بها، والتي قد يُحتمل أنها تسببت في صعوبة الحصول على تأييد الحكومة ومشاركتها. وقد أدت المناقشات إلى إنشاء كيان رواندي جديد ومستقل، وهو معهد البحوث والحوار من أجل السلام (Institut de Recherche et de Dialogue pour la Paix, IRDP) والذي يمكنه قيادة العملية وإدارتها بالاشتراك مع الإنتربيس. وكان لهذا المعهد ميزة إضافية وهي وجود مجلس حاكم يضم عشرة من الرجال والسيدات المشهود لهم بالنزاهة ويمكن أن يمثل مختلف الأطياف الرواندية. وقد عززت مجموعة إقامة الحوار هذه "الملكية الوطنية" للحوار، وساعدت على تعبئة المشاركة في شبكات أعضاء المجلس، كما كانت لها القدرة على حماية العملية من التدخلات غير المضمونة إذا لزم الأمر.

## طاجيكستان

ذهب بعض المشاركين الروس في مؤتمر دارتموث لفرقة عمل الصراعات الإقليمية إلى طاجيكستان وتحديثاً إلى ما يزيد على ١٠٠ مشارك محتمل. وقد بينوا الدور الذي لعبته فرقة عمل الصراعات الإقليمية في العلاقة بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي إبان العقد الأخير من الحرب الباردة ودعوا الطاجيكستانيين إلى التحدث عن حربهم الأهلية في مؤتمر دارتموث لفرقة عمل الصراعات الإقليمية. وكما صرّح الروس: "لم يكن الطاجيكستانيون ليقبلوا الدعوة من الروس بدون الأمريكيين، كما لم يكونوا ليقبلوها من الأمريكيين وحدهم.



ولكنهم سيقبلون الدعوة مما سموه "الحركة الدولية" - أي "مؤتمر دارتموث".

## عملية تصميم الحوار

بالاطلاع على القائمة المرجعية لاعتبارات التصميم، نقدم الشكل ٤، ٣، ٢، وهو شكل بياني منظم لعملية حوار يقترح الشكل الذي قد تتخذه مخرجات هذه المرحلة. واستناداً كما هو الحال دوماً إلى الغرض والسياق، فقد تمثل المكونات التالية عناصر ذات أهمية في تصميم العملية:

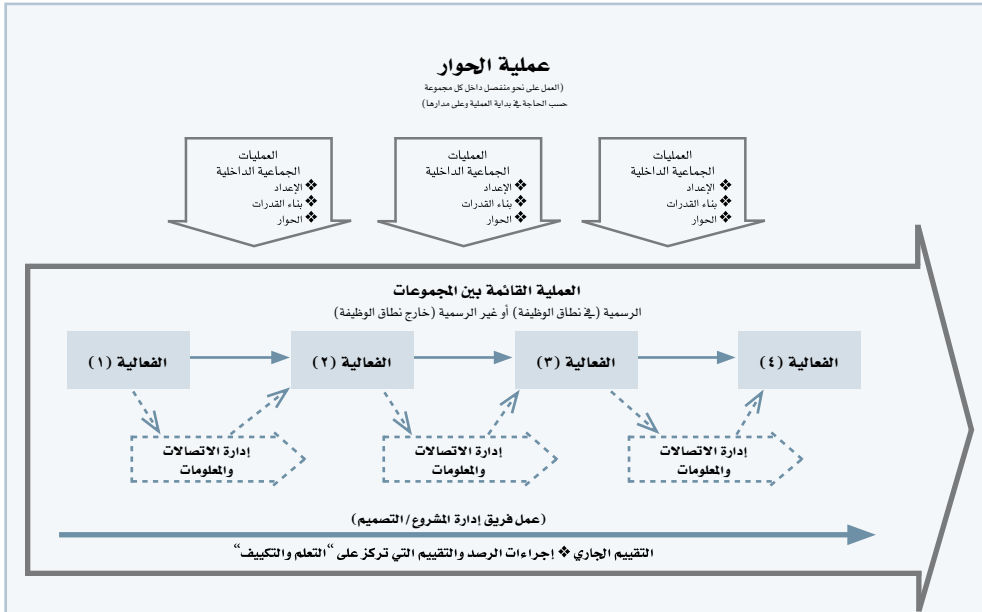
- الأعمال التمهيدية داخل المجموعات من أجل تعزيز قدرتها على المشاركة بفعالية في عملية الحوار.
- الفعاليات الأساسية للحوار
- الأنشطة التي تتم بين الفعاليات
- إن الرصد والتعديل المستمرين للعملية بناء على البيانات التي توضح أياً من جوانب العملية من شأنهما أن يعملوا بصورة جيدة وقد يتطلب بعضها التغيير.



أنظر العمليات وأدوات العمليات،  
الفصل ٤، ٢.

وكما قلنا سابقاً، لا يوجد كتاب به وصفات محددة للحوار الناجح. ولكن ليس من الضروري تصميم كل عملية حوار من الصفر، كما لو كانت لا توجد نماذج مفيدة. كما أن ميدان العمل الحوارية قد نضج إلى درجة أن به مجموعة متنوعة من خيارات موضوعية جيداً لعملية الحوار. وهناك فهم كاف لها بحيث يمكن للممارسين القيام باختيارات مدروسة والقيام بعمليات تكيف قائمة على الأغراض والظروف التي يتعاملون معها. ويقدم الفصل ٤، ٢، مجموعة من هذه الخيارات لعملية الحوار.

الشكل ٤، ٣، ٢ عملية الحوار



## الفصل ٢،٤ : التنفيذ

يأخذ هذا الفصل القارئ من تصميم العملية إلى تنفيذها، مع التأكيد على احتمال وجود تكرار مستمر بين التصميم والتنفيذ مع تطور مبادرة الحوار. ويضم الفصل معلومات فنية عن النهج والأدوات والأساليب المرتبطة ارتباطاً أساسياً بعمل خبراء العملية. مع ذلك، يقدم الفصل أيضاً عرضاً عاماً لكيفية تطور عملية الحوار والقضايا التي سيتم تناولها في حالة نجاح العملية—وهي معلومات يحتاج إليها كل الممارسين، بما في ذلك المؤيدون ومتخذو القرار الذين يرعون عمليات الحوار، ليشاركونا بفعالية في دفع المبادرة.

### الرصد والتعلم والتكيف: سبل النجاح

بمجرد أن تبدأ عملية الحوار، سوف تصبح القدرة على التكيف جزءاً حيوياً من مساعدتها على تحقيق الغرض الذي صممت من أجله. "وقد لا يكمل الحوار بالنجاح نتيجة لعدة أسباب"، وقد كتب دانيال يانكلوفيتش في كتاب سحر الحوار (*The Magic of Dialogue*). "أحياناً، قد يثبت العنف والكرهية وانعدام الثقة أنها أقوى من الدافع لإيجاد أرض مشتركة... أو قد يمثل تعارض المصالح عقبات تحول دون إتمام الحوار. لكن أكثر أسباب عدم نجاح الحوار تواتراً هو عدم إجراء الحوار بشكل جيد."<sup>١٤٢</sup>

بالطبع، "إجراء الحوار بشكل جيد" يتطلب تمتع فريق التنفيذ بمهارات تيسير كافية. ولكن الطبيعة المتغيرة وغير المتوقعة لعمليات الحوار تعني أن—إجراء الحوار جيداً يعتمد في الغالب على القدرة على التعلم والتكيف أكثر من القدرة على التنفيذ الدقيق للتصميم الأصلي— وذلك لاعتماد عمليات الحوار اعتماداً كبيراً على المشاركين وقابليتها للتأثر بالتغيرات التي تطرأ على السياق. والأكثر أهمية هو أن نتعامل مع كل فعالية وفقاً لشروطها الخاصة وألا ننفذ فقط ما خططنا له أياً كانت الظروف. وبهذا المفهوم، ينبغي ألا ننظر إلى التصميم والتنفيذ كخطوتين متعاقبتين منفصلتين ولكن كمنشآت متداخلة وتعتمد على بعضها البعض وتمتد طوال فترة مبادرة الحوار. وهو ما يستلزم بعض المرونة في المجالات الثلاثة الأساسية مع تقدم العملية:



- ضرورة التخلي عن الفكرة التي تستوجب "تنفيذ الأمر على نحو صحيح من أول مرة"

- الاستعداد لإعادة النظر في الافتراضات التي بنيت عليها قرارات التصميم الأصلي في ضوء المعلومات الجديدة أو الظروف التي طرأ عليها التغيير
- الاستعداد لتجربة نهج جديد، حتى في سياق مألوف، إذا لم يسفر النهج المألوف عن النتائج المرجوة.

## فعاليات الحوار: خلق حيز آمن

كما سبق أن ناقشنا في الجزء الأول، تستحوذ البيئة التي تمنح المشاركين في الحوار شعوراً بالراحة في التحدث والإنصات بحرية على أهمية كبيرة كأحد عوامل إسهام عملية الحوار في التغيير. ويشعر الأشخاص " بالأمان" على هذا النحو عندما يشعرون بارتياح في كل الأبعاد الثلاثة لمثلث الرضا الذي سبقت مناقشته في الفصل ٢، ٣: فهم يشعرون بالاحترام والتقدير؛ ويشعرون بأنهم مقبولون على "محدثات ذات أهمية"؛ ويدركون العملية ويثقون بها. وقد تكون أعمال التيسير الفعالة جزءاً مهماً من توفير الحيز الآمن، لكنها لا تكفي بمفردها. ومن الممكن للأجواء المادية التي تحيط بعملية الحوار وجودة المساندة اللوجستية أن يساعدوا على تحديد مدى شعور الأشخاص بالارتياح والترحيب والاسترخاء، في حين يمكن للقواعد الأساسية الواضحة أن تزودهم بشعور من الثقة فيما يمكنهم توقعه من العملية.

### التجهيزات | اللوجستيات

يمكن أيضاً للدعم اللوجستي الذي يقدم في الوقت المناسب ويحظى بإدارة جيدة أن يساعد بدوره على خلق بيئة مؤاتية للحوار. وفي معظم عمليات الحوار، يشعر على الأقل بعض المشاركين بالشك وعدم الثقة، ويشككون في دوافع الجهات الداعية إلى الحوار متهمين إياها بالعمل على تنفيذ "أجندات خفية". كما أن وجود إستراتيجية لوجستية صلبة، تنفذ قبل اجتماعات الحوار وخلالها يمكن أن يساعد على تبديد هذه المخاوف. ويتضمن هذا ما يلي:<sup>١٤</sup>

### قبل الاجتماع

- مساندة عملية الدعوة إلى الحوار. وقد يكون توجيه الدعوة وإجراء مكالمات المتابعة من المهام المنوطة بالجهات الداعية إلى الحوار، لكن يمكن لفريق اللوجستيات المساعدة من خلال
  - التأكد من تلقي كل مشارك من المشاركين للدعوة، وأجندة الاجتماع ومواد للمطالعة قبل الاجتماع
  - التأكد من إجراء مكالمات متابعة لكل مشارك حتى يشعر بصدق الدعوة
- توفير وسائل المواصلات لمكان الاجتماع
- الالتقاء مسبقاً بطاقم الفندق/مكان الاجتماع وتوجيه التعليمات التفصيلية بشأن المتوقع منهم.
- تحديد أدوار فريق الدعم واللوغستيات (بما في ذلك السكرتارية والنساخون أو الكتبة والمترجمون وصانعو الأفلام والمسجلون)
- اصطحاب مواد حلقة العمل وأجهزة الحاسب الآلي والمعدات السمعية البصرية إلى مكان الاجتماع
- إعداد نماذج تقييم المشاركين.

### أثناء الاجتماع

- التأكد من معرفة المشاركين بالشخص أو الجهة التي يمكنها حل أي مشكلة يمكن أن تطرأ
- الالتقاء بالفريق العامل في المكان للتعامل مع حالات الطوارئ

- مراجعة الممارسات الجيدة أو الصعوبات يومياً
- توفير مخرجات حلقة العمل حسب حاجة المشاركين
- توفير المترجمين الشفويين لتجاوز الحواجز اللغوية
- التواجد لتلبية احتياجات المجموعة
- التمتع باستعداد لتقديم الخدمة.

## مكان الاجتماع

غالباً ما يكون المكان الذي تعقد فيه اجتماعات الحوار عاملاً مهماً في منح المجموعة شعوراً بالأمان، بعيداً عن أساسيات الأمن المادي. ولذلك أهمية أيضاً في خلق بيئة مواتية للحوار المفتوح والتأمل والتفكير. وقد يشتمل اختيار مكان للاجتماع بما يحقق هذا الأثر المرجو على عدة اعتبارات. ويبين الجدول ١، ٤، ٢ بعض الاعتبارات الشائعة مع بعض الحالات كأمثلة.

الجدول ١، ٤، ٢ اعتبارات مكان الاجتماع

اعتبارات مكان الاجتماع	مثال الحالة
<b>الحيادية</b>	كان مقرراً للحوار بين الأطراف الكونغولية أن يعقد في جنوب أفريقيا وكان المتمردون يساندون هذا الخيار، لكن الحكومة كانت تعارض هذا المكان بشدة لعلاقات جنوب أفريقيا الوثيقة حينئذ مع رواندا التي كانت تساند قوات المتمردين. وكان عقد المؤتمر في جنوب أفريقيا سيخل بمنطلقات الانعقاد في بيئة محايدة. لذا فقد تم تغيير المكان إلى أديس أبابا. <sup>١٤٤</sup>
<b>أجواء مواتية للحوار</b>	(١) "كان المكان الذي وقع عليه الاختيار لوقائع أعمال" سيناريو مونت فلور المدني" في جنوب أفريقيا عبارة عن مركز مؤتمرات صغير يمتاز ببعده وهدوئه، وتوفر الإضاءة الطبيعية به بالإضافة إلى جمال البيئة البرية المحيطة ووجود مسارات للمشى ووسائل للترفيه، ولم تكن الغرف تحتوي على أجهزة تلفاز، وكان الطعام جيداً والمكان رائعاً للتجمع في الأمسيات". <sup>١٤٥</sup> (٢) في الحوار بين الأطراف الكونغولية، "افتتح [الاجتماع] الثاني في منتجع صن سيتي بجنوب أفريقيا... وفي بداية المحادثات، نُقل المشاركون من الفنادق. وكان الموقع الجديد عبارة عن قرية من الخيام المصنوعة من القماش الأبيض تنفصل عن منطقة الترفيه بالمنتجع. وساعد هذا الموقع الجديد في تركيز المشاركين أكثر على القضايا المطروحة". <sup>١٤٦</sup>
<b>الأهمية الرمزية للموقع</b>	(١) في موريتانيا، "كانت المواقع المختلفة لحلقات العمل إستراتيجية للغاية حيث أنها كانت تمثل العديد من المصالح الجغرافية أو الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وقد ساعد ذلك على تنمية ملكية المشروع في جميع أنحاء البلاد ووضع المناقشات في سياقها". <sup>١٤٧</sup> (٢) فيما يتعلق بالحوار حول العملية الدستورية في النيبال، "لم تكن الاجتماعات تُعقد فقط في فنادق الخمس نجوم بالعاصمة كاتماندو والوادي المحيط بها، بل أيضاً في بانكي (في الشرق)، جابا (في الغرب) وشيتوان (في الجنوب)". <sup>١٤٨</sup>
<b>البنية الأساسية للخدمات اللوجستية والأمن</b>	في حالة سان ماتيو إكستاتان، "جرت عمليات المفاوضات في مدينة ويويتيناغو، المدينة الرئيسية في المقاطعة. وقد اختيرت المدينة لكونها أعتبرت موقعا محايدا ولاحتمائها على أفضل الظروف اللوجستية والبنية الأساسية اللازمة لتقديم العملية. بالإضافة إلى ذلك، تطلب الأمر مكاناً يوفر الحيادية السياسية والأيدولوجية ليكفل أمن وسلامة المشاركين". <sup>١٤٩</sup>

"لقد شاب اختيار ويوتيناغو بعض المساوئ. فقد كان وجودها على مسافة بعيدة من سان ماتيو إكستاتان مع عدم وجود وسائل متيسرة للوصول إليها يضيف مزيداً من التكلفة والوقت. وبوجه عام، ورغم أن الجلسات لم تدم سوى يومين، فقد اضطر المشاركون إلى فقدان أربعة أيام من عملهم وقتهم الشخصي كل ١٥ يوماً - وهو ما شكل عبئاً اقتصادياً على العديد من المشاركين".

سهولة وصول المشاركين

## القواعد الأساسية

تهدف القواعد الأساسية إلى توفير الأمن وتحقيق العدالة. وتوفر القواعد الأساسية هيكلًا يمكن أن يساعد في خفض مستوى القلق وبناء الثقة في عملية الحوار. وقد تكون بمثابة تعبير مهم عن المبادئ الأساسية كما قد تساعد على ترسيخ عادات التفاعل الحوارية. أحياناً يكون هيكل الفعالية مسؤولاً كالميسر تماماً أو أكثر منه عن خلق بيئة مؤاتية للحوار.

ويمكن وضع وإنتاج المقترح الأولي للقواعد الأساسية خلال مرحلة التصميم، ولكن ذلك يحتاج في العديد من الحالات إلى بعض المناقشة والقبول من المشاركين؛ سواء في الجلسة الافتتاحية، أو أثناء الجلسات التدريبية أو التوجيهية إذا كانت جزءاً من عملية التصميم. وبحسب السياق، فإنه يمكن للقواعد الأساسية أن توفر إرشادات مفيدة في العديد من المجالات المختلفة.

## الإرشادات السلوكية

في أي سياق، يعد وضع القواعد الأساسية التي تنص على كيفية تصرف المشاركين في الحوار خطوة مهمة لتوفير "حيز آمن" يمنح الأشخاص شعوراً بالارتياح ويجعل مشاركتهم في العملية مشاركة كاملة. ووفقاً لهال سوندرز في كتاب عملية سلام عامة، "يحتاج المشاركون لمعرفة ما يتوقع منهم وما قد يتوقعونه من الآخرين كأساس لتحديد رغبتهم في المشاركة"<sup>١٥١</sup>. ويقترح صياغة هذه القواعد الأساسية والحصول على موافقة الأشخاص عليها كل على حدة قبل بدء الحوار. ويمكن للحديث مع المشاركين المحتملين عن القواعد الأساسية أن يساعد الجهات الداعية إلى الحوار في تحديد ما إذا كان بمقدورهم المشاركة بفاعلية أم لا. بعد ذلك، عندما يلتقي أعضاء المجموعة لأول مرة، ينصح سوندرز بأن يناقشوا القواعد الأساسية ويوافقوا عليها معاً، ربما حتى مع صياغتها في صورة "ميثاق" أو "عهد" مكتوب لمزيد من التأكيد على أهميتها. وتعرض المنطقة المظلمة في الصفحة التالية نموذجاً لأحد عهود أو موثائق الإرشادات السلوكية المستخدمة لعملية "حوار مستدام".

وتركز اقتراحات سوندرز تحديداً على عملية "الحوار المستدام" لمواجهة مواقف الصراع عميق الجذور. أما الممارسون الذين يستخدمون عمليات أخرى في مواقف مختلفة فسوف يعملون مع المشاركين في الحوار لوضع قواعد أساسية مناسبة لهذا السياق. ولا شك أن ذلك يمكن أن يشكل لحظة افتتاحية بالغة الأهمية تحدد طبيعة المحادثات اللاحقة.

وفيما يلي بعض القواعد الأساسية الأخرى المحتملة والمتعلقة بالسلوك:<sup>١٥٢</sup>

- التزم بالحضور ومراعاة المواعيد

- انتبه لما يقوله الآخرون ولردود فعلك على ما يُقال
- تحدث عن نفسك
- اجعل مشاركتك موجزة ومحددة
- تجنب تقديم النصائح أو تصحيح المفاهيم لبعضكما البعض أو محاولة مساعدة الآخرين

### الإرشادات الإجرائية

إن التحلي بأكبر قدر من الوضوح منذ البداية بشأن القواعد التي ستحكم الجوانب الرئيسية لعملية الحوار يمثل إحدى طرق منح المشاركين الثقة. وفيما يلي بعض المجالات الإجرائية التي قد تحظى فيها هذه الإرشادات بالأهمية.

- **إرشادات حول لعب أدوار محددة (انظر " عرض عام للأدوار" في الفصل ٢, ٣).** يساعد تحديد الأدوار المقرر أن يلعبها الأفراد والمؤسسات المختلفة وإبلاغها لهما على وضع الحدود التي يوافقون على العمل في إطارها مع تقدم العملية. ويحظى الوضوح والشفافية في هذا الشأن بأهمية للمشاركين.
- **إرشادات لإدارة المشاركين.** قد تساعد هذه الإرشادات ببساطة في إكساب معايير اختيار المشاركين وعملية الاختيار ذاتها وضوحاً وشفافية. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن لهذه الإرشادات أن تعالج قضايا المشاركة التي قد تظهر، كالتقواعد الحاكمة لاختيار وضم المشاركين الجدد، أو بدلاء لمن لم يتسنى لهم حضور كل الفعاليات من المشاركين.

### أرشادات لإدارة المعلومات / الاتصالات

- **معلومات حول عملية الحوار.** يمكن لمنظمي عملية الحوار الإسهام في إشعار المشاركين بالارتياح من خلال البدء بتوضيح طريقة إخطار المشاركين بالمستجدات مثل التغييرات أو التطورات التي قد تطرأ على العملية، أو تنظيم جداول الفعاليات أو تعديل تلك الجداول.
- **إعداد مسودات الوثائق.** من المهم أن نعترف

### القواعد الأساسية لإقامة حوار مستدام

- نظراً لأهمية هذا العمل، يُلزم المشاركون أنفسهم بالاجتماع بشكل دوري على مدار عدة أشهر.
- المشاركون يمثلون أنفسهم فحسب. فهم يعكسون آراءً في مجتمعاتهم، ولكنهم في جلسات الحوار هذه لا يمثلون أي منظمات أو مجموعات بشكل رسمي.
- سوف يراعي المشاركون القيود الزمنية المفروضة على الإدلاء ببياناتهم لإتاحة فرصة إقامة حوار حقيقي.
- سوف يتحدث المشاركون بحرية من القلب وكذلك من منطلق العقل.
- سوف يتفاعل المشاركون بشكل حضاري، ويتصتون بحماس واهتمام واحترام لبعضهم البعض، دون مقاطعة ليسمحوا لكل مشارك بعرض أفكاره بشكل واضح وكامل.
- نظراً لأن المشاركين سيحتاجون للتحدث عن المشاعر والعلاقات الكامنة خلف المشكلات المحددة التي تؤرقهم، فسوف يعبرون عن مشاعرهم ويتصتون لبعضهم البعض باحترام متبادل. وسوف يحاول المشاركون التعلم من تجارب الآخرين.
- سوف يحاول المشاركون الإجابة بشكل مباشر وواف قدر الإمكان عن كل ما يثار من أفكار وما يطرح من أسئلة. وسوف يبذل كل منهم جهداً حقيقياً لوضع نفسه مكان الآخرين والتحدث بحساسية عن آراء الآخرين ومشاعرهم.
- لتيسير العمل بشكل جدي، سوف ينصت المشاركون بانتباه إلى الموضوعات والأسئلة المطروحة من جانب رئيس الجلسة ويحاولون الالتزام بها.
- لن يتم الاقتباس من أقوال المشاركين في الحوار خارج قاعة الاجتماعات.
- لن يُسمح لأحد بالتصريح علناً بما جرى في المناقشات الجوهرية التي لازمت الحوار إلا إذا وافق الجميع على ذلك.
- للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٨).

بالقوة الكامنة في إنتاج الوثائق المنبثقة عن عملية الحوار أو التي تمثلها - قوة إرساء القصة "الرسمية" وبلورة رسالة مجموعة الحوار. وفي العديد من الحالات، مثل حالات التنافس أو الصراع بين المشاركين أو

إذا كان الهدف هو الوصول إلى اتفاق ما، فإن إرساء قواعد أساسية واضحة بشأن طريقة إنجاز هذه المهمة يمكن أن يمثل جزءاً أساسياً من ضمان مشاركة الأشخاص مشاركة كاملة وواقعة.

#### • **التعامل مع وسائل الإعلام الإخبارية.** يمكن لوسائل الإعلام الإخبارية أن تلعب دوراً مهماً في

مساعدة الحوار على إحداث الأثر المرجو، وذلك من خلال المشاركة في العملية ونشر معلومات عنها. وفي الوقت ذاته، يمكن لطريقة اتصال المشاركين بوسائل الإعلام إما أن تدفع العملية وإما أن تقوضها. ويمكن لوضع قواعد أساسية لهذا الأمر أن يكون شيئاً حاسماً في أهميته لخلق بيئة يرغب فيها الأشخاص في التحدث بحرية. وبحسب طبيعة الحوار والسياق، فقد يتطلب خلق حيز آمن وجود تغطية إعلامية على قدر كبير من الشفافية، أو يتطلب أن تكون إحدى الجلسات الخاصة سرية تماماً ولا يتم تغطيتها إعلامياً، أو يتطلب شيئاً بين هذين الأمرين. وقد حدد الممارسون الإستراتيجيات التالية باعتبارها إستراتيجيات ممكنة للتعامل مع وسائل الإعلام، حسب الأجواء التي يجري فيها الحوار.

- إشراك وسائل الإعلام، ليس كمراقبين للحوار، ولكن كمشاركين فيه.
- عدم السماح لوسائل الإعلام بنقل الفعاليات قبل اتفاق المشاركين على ما سيقولونه، ثم تعيين المتحدث رسمي يتفق عليه الجميع.
- تجنب تحدث الأشخاص كل على حدة لوسائل الإعلام (انظر "الإرشادات السلوكية" أعلاه).
- تقديم المعلومات لوسائل الإعلام ولكن مع توفير الأمن للمشاركين.
- عدم الاكتفاء بعقد اجتماعات فنية خاصة ولكن أيضاً عقد اجتماعات عامة مفتوحة تدعى إليها وسائل الإعلام.
- إدارة وسائل الإعلام بحيث تتناول الموضوعات من وجهة نظر الأفراد، وليس من واقع الأدوار التي يلعبونها.

#### **إرشادات جوهرية**

في كثير من الأحيان وخاصة عند وجود انقسام عميق بين الأشخاص، يمثل وضع حدود للموضوع الذي ستتناوله عملية الحوار جزءاً أساسياً لشعور الأشخاص الحاضرين بالارتياح الكافي للمشاركة.

- في حوار الشباب الزمبابوي، لم تقم الجهات الداعية إلى الحوار بدعوة الشباب لحوار يتناول العنف السياسي بل دعتهم لمناقشة القضايا ذات الاهتمام المشترك، مثل فيروس ومرض الإيدز والبطالة.<sup>١٥٣</sup>
- في موريتانيا، اعتبر منظمو الحوار أن "الأهداف الإنمائية للألفية" هي "نقطة انطلاق آمنة" لأول تجربة حوار في أجواء استقرار سياسي "هش".<sup>١٥٤</sup>
- في غواتيمالا، وافق المشاركون في "الحوار متعدد الأحزاب" على أن أهدافهم تمثلت في صياغة أجندة وطنية من شأنها أن تحدد "ما" الأهداف و"لماذا" ولا تحدد "كيف" يمكن تنفيذها. "الكيفية تبقى أمراً خاصاً لكل حزب، بما يتماشى مع أفكاره ووجهات نظره. وقد ساعد هذا النهج على وصول الأحزاب لتوافق الآراء مع الحفاظ على أساس للمناقشة."<sup>١٥٥</sup>
- أما مع عمليات "الحوار المستدام" التي تعالج صراعات عميقة الجذور، فيرى هال سوندرز أن "الأجندة سوف تحتوي دائماً على بندين: المشكلات المحددة التي يحتاج المشاركون لمناقشتها والمشاعر والعلاقات التي تسببت في تلك المشكلات".<sup>١٥٦</sup>

## التيسير

لا تتطلب كل عمليات الحوار مُيسراً محترفاً أو فريق مُيسرين. ففي كثير من الأحيان يمكن لشخص خبير يحظى بالاحترام تنفيذ المهمة بفعالية وقد يصبح خياراً أفضل لعدة أسباب. ومن الممكن أن يكون مثل هذا الشخص "من الداخل" - قائد يبرز ضمن مجموعة الحوار - أو شخص خارجي "غير منحاز" يلعب أيضاً دوراً في الدعوة إلى الحوار. وقد عملت المنظمات الدولية، كذلك الراعية لهذا الدليل وشركائها، بما في ذلك مركز كارتر وإنتربيس ومعهد الحوار المستدام، وما زالت تعمل كطرف مُيسر ثالث وغير منحاز في عمليات الحوار في مختلف أنحاء العالم.

### تجربة لضعف في أعمال التيسير

يفتقر المُيسرون الإقليميون للتدريب الكافي اللازم لأداء المهام الموكلة إليهم على نحو فعال. كما يفقدون مهارات التيسير الأساسية من قبيل تحديد القضايا، وإعادة صياغتها وتلخيصها وتسجيلها. وكانت مناقشات المشاركين في كثير من الأحيان تتركز على الاحتياجات الفورية وقصيرة الأمد بدلاً من التحلي برؤية طويلة الأمد. ولم يتم المُيسرين بالفحص الكافي للتناقضات، والمعضلات، والعديد من النقاط المهمة التي اكتشف المشاركون أنها غير وثيقة الصلة نتيجة لعدم وجود المتابعة. كما واجه المُيسرون صعوبات في تخزين وتسجيل النتائج ودمج جميع الطلبات في وثيقة واحدة نهائية. ولم تعكس الوثيقة النهائية المناقشات التي دارت أثناء الجلسات ولا الطلبات والاحتياجات المحددة لكل منطقة. إجمالاً للقول، أدى عدم كفاية أعمال التيسير إلى تقويض المناقشات المتعمقة بشأن القضايا الأساسية والتأثير على جودة المخرجات.

### تجربة لقوة أعمال التيسير...

"في بامبيتو، قام بيتانكور، سانغوينيتي [بليساريو بيتانكور، الرئيس السابق لكولومبيا، وخوليو ماريا سانغوينيتي، الرئيس السابق لأوروغواي] كُيسرين بتقديم ما يلزم ليكفلوا نجاح العملية. وقد قال أحد المشاركين، "إذا كان من اللازم تقديم كوب من الماء، أو الجلوس مع شخص تخلف عن المناقشة، أو كتابة بحث بسيط فإنهم يقومون بذلك. ولم يكن أي من ذلك مخطئاً له أو محمداً سلفاً. كانت الإستراتيجية تهدف ببساطة إلى إبقاء تركيز الحضور على "سياسة الدولة"، أي على عدد قليل من الموضوعات الأساسية التي يمكن معالجتها بعيداً عن الخلافات السياسية". للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٨).

وفي العديد من بلدان أمريكا اللاتينية، عملت الكنيسة الكاثوليكية أو أشخاص بارزون يتمتعون بمصداقية واحترام واسعين كُيسرين في عمليات الحوار الوطني. ويمكن للأطراف الثالثة أن توفر جواً من الحيادية للعملية، وهو ما يساعد على تبديد الشكوك حول وجود تلاعب وارتجال. وبوجه خاص في السياقات التي تتسم فيها الأطراف بالاستقطاب أو التجزؤ، قد تساعد مشاركة الطرف الثالث على حفز الالتزام أو استيعاب المشاعر التي، إذا لم يتم استيعابها، ستناقها أطراف الخصومة.

وبغض النظر عن الجهة التي تتولى مسؤولية التيسير، فإن هدف تلك الجهة هو خلق "حيز آمن" يتيح للمشاركين في الحوار شعوراً بالثقة في العملية مما يدفعهم للحديث بانفتاح. ويلاحظ الخبراء من الممارسين أن التيسير "الصارم"، الذي "يقوم فيه المُيسرون باتخاذ قرارات أحادية بشأن المشاركين والأجندة، أو التحكم في أنماط الاتصال، أو وضع قواعد أساسية صارمة، أو تنفيذ ممارسات محكمة"، يحتمل أن يحظى بقبول سلبى من المشاركين وقد يقلل من احتمالات متابعتهم على نحو مستقل للاتفاقات التي تم التوصل إليها أثناء العملية.<sup>١٥٧</sup> وكحد أدنى، فإن التيسير الجيد يشتمل على الالتزام بالمبادئ الأساسية للحوار، على النحو الوارد في النهج القائم على الحوار. إذ إن إنشاء هيكل ذي إرشادات واضحة يمكن أيضاً أن يشكل أهمية في إيجاد الحيز الآمن والحفاظ عليه، كما سبق ذكره. وبالإضافة إلى ذلك، يتطلب التيسير الفعّال لعملية الحوار التمتع بمهارات في العديد من الأدوار.



انظر نهج الحوار في الفصل ٢، ١.



## الأدوار الأساسية للمُيسِّر وسماته

**الاستضافة:** خلق الحيز، وتشكيله والقيام عليه (انظر المنطقة المظلمة في "إرشادات المُيسِّر الحوار")

**نمذجة الاستفسارات:** "القيادة من خلال الفضول" - طرح أسئلة تظهر الاحترام لوجهات النظر المختلفة دون الانحياز لإحداها، وتساعد على ظهور الجوانب الإنسانية المشتركة للمجموعة، مثل "ما الذي تخشاه

إذا سارت الأمور بطريقة الطرف الآخر؟" و"مَم يخشى الطرف الآخر في رأيك إذا سارت الأمور بطريقتك؟"<sup>١٥٨</sup>

**إعادة الصياغة:** الاستماع إلى ما يقال والتعقيب عليه، لتعزيز الفهم وتشجيع التفكير

**التلخيص:** تقديم لمحة عما تم تحقيقه؛ وتوضيح نقاط الاتفاق والاختلاف

**التسجيل:** إيجاد سبل لمساندة ذاكرة المجموعة - وثيقة مكتوبة أو، في حالة التسجيل الرسومي، تصوير مرئي للعملية بأكملها، مع تقدم فعالياتها.

في كتاب عملية سلام عامة، يقدم هال سوندرز قائمة بالسمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها من يظطلع بهذا الدور - ويطلق عليه اسم "رئيس الجلسة" - في الحوارات التي تتناول الصراعات عميقة الجذور:

- الحساسية للبعد الإنساني للمشكلات - لماذا يتأذى الناس، وما الذي يحتاجه المشاركون حقاً كبشر، ولماذا قد يغضب الأشخاص الغضب المعروف - والقدرة على الارتباط بالمشاركين عند هذا المستوى، وليس التعامل معهم باعتبارهم متدربين يتلقون الإرشادات
- الالتزام بالفرض العام من تسوية الخلاف بين المجموعات التي يوجد فيها بينها مظالم حقيقية
- القدرة على إبداء الاهتمام الحقيقي والالتزام على المستوى الإنساني
- التوقعات الواقعية للسرعة التي يمكن أن يتغير بها الأشخاص
- بعض الخبرة العميقة بالمشكلات ذات الصلة، والقدرة على استحضار تلك الخبرة للاعتماد عليها في هذه المجموعة

### إرشادات المُيسِّر الحوار

استمع وشاهد، بمعنى أن عليك ألا تستمع لما يقوله الآخرون فحسب، وإنما ينبغي أن تشاهد ما يفعلونه وتحاول أن تشعر بما يجري من حولك.

كن مرناً. دع الأمور تتضح وتتكشف، واسمح بالتقاش، ما دام بناءً.

كن متفائلاً؛ نحو نفسك وفيما يتعلق بالمجموعة. فالمجموعة تتمتع بإمكانيات هائلة، ولذا يجب أن تسمح لها بالمزيد من حرية الحركة، والتعبير عن آرائها وتجاوز ما هو متوقع منها.

امتح المشاركين في الحوار الفرصة لصياغة العملية ومحصلاتها بشكل أفضل.

انتبه إلى أن كل موقف هو حالة فريدة. فأنت لا تستطيع أخذ خطة كوسوفو وتطبيقها في الأرجنتين. بل يجب أن تعدل تصميماتك وفقاً للظروف.

تذرع بالصبر. وقاوم ضغط الحصول على نتائج سريعة، لأن عليك أن تسمح للأوضاع بأن تأخذ وقتها حتى تصبح مهيأة، حيث إنك لن تتمكن من تهيئتها كما تشاء.

كن منفتحاً ومؤيداً للجوانب العاطفية وكل ما تتطلبه عملية الحوار، ولا تخش من السماح للعواطف بالدخول في الحوار.

تجنب إصدار أي آراء فنية أو سياسية؛ ودع ذلك للخبراء. الحيادية ليست مجرد أسلوب للدخول في الحوار، بل يجب أن يتم الحفاظ عليها طوال فترة الحوار. فإذا تم الحفاظ عليها، فسوف تبث في المجموعة مشاعر الثقة بالنفس والاحترام.

التحلي بالحرفية والمهنية. وهذا ليس شيئاً يمكنك تعلمه بالكامل أثناء أدائك للمهمة؛ فمن الواضح أنك ستتعلم أثناء قيامك بها، ولكنك تحتاج

للخبرة، على الصعيدين المحلي والدولي على حد سواء. فإذا كنت ستؤدي مثل هذه المهمة، فعليك أن تطلب المساعدة من الأشخاص الذين قاموا بها من قبل وأن تكتسب الخبرة اللازمة لذلك.

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر"<sup>(صفحة ٢٢٨)</sup>.

- القدرة على مساعدة الأشخاص ليعرفوا العناصر المشتركة في خبراتهم ووجهات نظرهم
- مراعاة التفرد الثقافى الذي يميز كل مجموعة من المجموعات المشتركة
- القدرة على تصميم الأجندات التي تُبنى على الأفكار العبر عنها سلفاً، لمنح العملية المزيد من التقدم والعمق
- حس العملية السياسية - القدرة على رؤية الصورة الكاملة، ووضع المقصد نصب العينين وعدم التحيز
- القدرة على مساعدة المشاركين في تنظيم أفكارهم
- الاحترام من قبل المشاركين كشخص جدير بالاهتمام ومختص ذي خبرة.

### الأدوار داخل فريق التيسير

- في كثير من الأحيان، يتلقى المُيسِّر - وهو الشخص الذي يقود فعاليات الحوار - المساعدة من مُيسِّرين مشاركين و/أو غيرهم ممن يضطلعون ببعض الأدوار التالية:
- المُيسِّر/رئيس الجلسة - وهو الشخص الذي يقود الاجتماعات
  - مستشار عملية الحوار - وهو شخص على دراية بقضايا عملية الحوار وأدواتها المختلفة، ويشتمل ذلك على إحساس قوي بالمزاي والقيود الخاصة بكل منها
  - مستشار السياق - وهو شخص يعي ديناميكيات العلاقات في مجموعة المشاركين، والقضايا الثقافية والسياسية، والخلفية التاريخية، والقضايا المشابهة
  - المسجل - وهو شخص ماهر في تسجيل وقائع الاجتماعات.

### عدم التحيز والحيادية

غالباً ما يُستعان بمؤسسات خارجية لتقديم خدمات التيسير نظراً لأن الأطراف المشاركة في الحوار ترى أن هذه المؤسسات تتمتع "بالحيادية" أو "عدم التحيز". ويشير اثنان ممن اضطلعوا بهذا الدور إلى أنه كي تكون عمليات التيسير فعّالة، ينبغي توضيح متطلباتها الدقيقة في مختلف السياقات.

ويفرق غوران فيجيك من المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات بين الحيادية والنزاهة.



أنظر تعريف "أدوار الأطراف الثالثة"، الفصل ٢، ٢.

اعتقد أنه من المفيد التفريق بين مفهومي "حيادية" و "عدم التحيز" المُيسِّر. وقد استُخدم هذا التفريق في بعض بعثات رصد حقوق الإنسان مثل بعثة الأمم المتحدة للتحقق في غواتيمالا. وقد تم تفسير "الحيادية" باعتبارها مسافة متساوية من كل الأطراف المشاركة في حين اعتبر معنى "النزاهة": الحكم على كافة الأطراف بنفس المعايير. على سبيل المثال، سيصعب على مُيسِّر ينتمي لمنظمة دولية أو جماعة مجتمع مدني أن يتحلى بالحيادية عند انتهاك المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان أو الديمقراطية أو إنكارها، لكن سيلزمه إبداء النزاهة في الطريقة التي يقيم بها احترام كل الأطراف المشاركة لهذه المبادئ. وفي الحقيقة، قد يتحتم على المُيسِّر أن يلزم الحيادية في بعض المواقف والنزاهة في البعض الآخر.<sup>١٥٩</sup>

يحدد فرانسيسكو ديز الذي يعمل ممارساً في أمريكا اللاتينية الصعوبات التي تكتنف مفهوم الحيادية "عدم التحيز" ويقترح مصطلح "إرضاء كافة الأطراف" كطريقة بديلة لصياغة هذا الجانب من عمل المُيسِّر.

عندما نعمل كمُيسرين أو أطراف ثالثة في عمليات الحوار، يستحيل ببساطة التحلي بالحيادية لأن عملنا باسم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يجعلنا نحمل ونمثل قيماً ومبادئ معينة تميزنا كمنتسبين للأمم المتحدة. لذا، فنحن لسنا حياديين. وعلى الجانب الآخر، يقال إنه ينبغي للمُيسرين من الأطراف الثالثة التحلي بالنزاهة، والتصرف بطريقة لا تحابي أي من الجانبين. ولتجنب الوصم بالانحياز، يجب أن يحافظ الفرد على "مسافة الحذر" بينه وبين مختلف الأطراف. لكن ذلك يخلق صعوبات جمة عند العمل وسط مواقف نزاعية يعتمد نجاح الأطراف الثالثة فيها على قدرتهم على بناء الثقة وترسيخها مع كل الأطراف. ولا تبنى الثقة إلا من خلال التقارب والدنو، عندما تجرب الأطراف التعاطف وتشعر أن صوتها مسموع ومفهوم ومشروع في نظر الطرف الثالث. وهو ما يجعلنا نفضل الحديث عن أنفسنا كأشخاص "يرضون كافة الأطراف" بدلاً من أشخاص يتمتعون "بالنزاهة"، لأن طريقة عملنا تتألف من خلق هذا التقارب والثقة مع كل الأطراف في الوقت ذاته، لإضفاء شرعية على علاقاتنا بهم، والعمل بشفافية كاملة ومطلقة. وهو ما يؤكد لهم أننا قدمنا من مكان محمل بالقيم والمبادئ المرتبطة بالديمقراطية والسلام والتنمية وأننا نعمل باسمهم جميعاً (بدلاً من العمل بنزاهة ولكن ليس باسم أي منهم). فنحن نظهر لهم الثقة ونحتاج لتقنتهم كي نيسر العمليات التي تساعدهم على بناء حلول مستدامة.<sup>11</sup>

#### للمزيد من الاطلاع

حول لعب دور "الطرف الثالث" في مواقف النزاع، انظر ويليام يوري، "الطرف الثالث: لماذا نتقاتل وكيف نُحوّل دون ذلك (نيويورك: بينجوين بوكس، ٢٠٠٠)؛ و  
<<http://www.thirdside.org>>.

## فاعليات الحوار: عرض عام لخيارات العملية

كما ذكرنا في الفصل ٢، ٣، الوضع الحالي للميدان هو أن العديد من خبراء عملية الحوار يعرفون عملية واحدة ويعملون عليها. مع ذلك، وحسب تصميم العملية، قد تستدعي بعض وقائع الحوار عمليات لها سمات خاصة ومختلفة، حتى ضمن مبادرة حوار واحدة. وتمثل القائمة التالية اقتراحات لعدد من المجالات التي قد تختلف فيها هذه السمات.

### دور الحوار

- الاستكشاف: زيادة الوعي
- إقامة العلاقات: التعامل مع الصراع
- المداولة: التعامل مع القرارات الصعبة
- العمل التعاوني: العديد من أصحاب المصالح، وتغيير النظام بالكامل

### المشاركون

- أصحاب المصلحة: القادة المحدّون، ممثلو جماعات أصحاب المصلحة
- الجمهور: نطاق واسع من المواطنين العاديين، في الفعاليات العامة التي تكون الدعوة إليها مفتوحة.

## النطاق

- مجموعة صغيرة (على نطاق ضيق): ٨ - ١٢ مشاركاً
- قياسي: ١٥ - ٤٠ مشاركاً
- مجموعة كبيرة: ٤٠ - ٤٠٠٠ مشارك.

## المكان

- رسمي مقابل غير الرسمي: الأماكن المؤسسية التي تتمتع بسلطة اتخاذ القرار والتي تكون الاتفاقات المبرمة معها ملزمة، مقابل الأماكن غير المؤسسية ذات الاتفاقات غير الملزمة
- عامة مقابل خاصة: انعقاد الحوار في الأماكن المعلنة والخاضعة للتمحيص العلني، مقابل انعقاده "خلف الأبواب المغلقة"، دون معرفة الجمهور بالفعالية وعدم تناول الصحافة لها.

## الأجندة

- منظمة: الاجتماعات التقليدية ذات الإعدادات الكبيرة المسبقة، والتي تحدد أجندة وأهداف مرجوة قبل انطلاقها
- منبثقة: تبتثق الأجندة أثناء الفعالية، والمحصلات لا تحظى بقدر كبير من التحديد المسبق.

## ماذا ندرس خيارات عملية الحوار؟

يتمثل الغرض من تقديم عرض عام للعديد من الخيارات المختلفة لعملية الحوار في توسيع الإمكانيات التي يمكن للممارسين أخذها في الحسبان عند العمل على تحقيق أفضل المحصلات من مبادرة الحوار في سياق محدد. وفي السنوات الأخيرة، بدأت تدفقات أعمال العديد من الممارسين باستخدام طرق مختلفة في سياقات متعددة تتراكم لتشكّل مجالاً للممارسة. وإحدى علامات هذا المجال الناشئ هي انتشار الجهود المبذولة لتقنين المعرفة الخاصة بالعملية. وتعد أعمال التقنين هذه بمثابة تقدم ملموس لأنها تشكل نطاقاً واسعاً من خيارات العملية التي يمكن أخذها في الحسبان، بما في ذلك العمليات التي ظهرت في مختلف أنحاء العالم.

ويعتبر تقديم معلومات مكثفة حول عمليات معينة خارج نطاق هذا الدليل، غير أننا نوصي بشدة أن يدرس الممارسون عدداً متنوعاً من الخيارات لتجنب الاعتماد فقط على ما هو مألوف. ونسلط الضوء هنا على عمليتين بارزتين من أعمال التصنيف والتنظيم (انظر المنطقة المظلمة) لعرض مقدمة موجزة عن نطاق خيارات

العمليات التي يمكن لفرق تصميم عملية الحوار وميسري الحوار الاختيار منها، وفقاً لأهدافهم والسياق الذي يعملون فيه. ويجمع الجدول ٢، ٤، ٢ العمليات حسب الدور الأنسب لكل منها في مبادرة الحوار. ويقدم الملحق ٢ وصفاً موجزاً لكل عملية، ومعلومات حول أماكن يمكن للقراء من خلالها الاطلاع على وصف مفصل عبر الإنترنت.

### للمزيد من الاطلاع

فيما يلي المصدران اللذان تم استقاء القائمة منهما:

"عمليات الحوار والنقاش المعروفة"، التي أصدرها الائتلاف الوطني للحوار والنقاش والمتاحة على عنوان

<<http://www.thataway.org>>

وماريان بوجر، ماريان كنوث وكولين ماجنر، وضع

خطة للحوار: مشروع بحث لعرض أدوات عملية

الحوار وعمليات التغيير الاجتماعي (جوهانسبرغ:

بيونييرز أوف تشينج أسوسيتس، ٢٠٠٦)، متاح

على

<<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.

يوفر كلا المصدرين تحليلاً مقارناً للعمليات التي

يعرضها، مقدماً إرشادات بشأن العمليات ذات

الصلة بالأهداف والسياقات المختلفة.

العمل التعاوني - العديد من أصحاب المصلحة. وتغيير النظام بالكامل	المداولة - التعامل مع القرارات الصعبة	إقامة العلاقات - التعامل مع الصراع	الاستكشاف - نشر وزيادة الوعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>التقصي التقديري</li> <li>البحث المستقبلي</li> <li>مختبر التغيير</li> <li>تخطيط السيناريوهات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لقاء القرن ٢١ المفتوح</li> <li>لمنظمة أمريكا تتحدث</li> <li>نهج إشراك المواطنين</li> <li>القائم على اختيارات</li> <li>مجالس مدالات المواطنين</li> <li>تكاملاً توافق الآراء</li> <li>دوائر الدراسة</li> <li>استطلاع الرأي التداولي</li> <li>منتديات القضايا الوطنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحوار المستدام</li> <li>الحوارات بين المجموعات</li> <li>الديمقراطية العميقة</li> <li>مشروع المحادثات العامة</li> <li>مدرسة السلام</li> <li>الإسرائيلية الفلسطينية</li> <li>بحوث العمل القائمة على المشاركة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المقهى العالمي</li> <li>مقهى المحادثات</li> <li>الحيز المفتوح</li> <li>العمليات الدائرية</li> <li>عملية ليكوتولا</li> <li>مسرح المضطهدين</li> </ul>

## عمليات الحوار وأدواتها

في سياق هذا الدليل قد يكون من المفيد التمييز أكثر بين عمليات الحوار وأدواتها. \*

- توفر **العمليات** نموذجاً لتصميم العملية بالكامل. في بعض الحالات، وقد يتطلب تصميم مبادرة الحوار فعالية واحدة. وفي معظم الحالات، يشتمل على عدة فعاليات، ويتطلب غالباً ربط الأنشطة القائمة بين الفعاليات، كما هو مبين في الشكل ٤، ٣، ٢ في نهاية الفصل ٢، ٣.
- أدوات عملية الحوار** هي الأساليب المستخدمة في الفعاليات نفسها. ضمن العملية الواحدة، وقد تستخدم الفعاليات المختلفة أدوات مختلفة للعملية، حسب الأهداف المحددة لكل فعالية ودورها في العملية بأسرها.

عملياً، يمكن لكل أداة من أدوات عملية الحوار أن تصبح عملية حوار في حد ذاتها إذا كانت مبادرة الحوار مصممة بطريقة ليس بها سوى فعالية واحدة أو أن الأداة نفسها مستخدمة في كل الفعاليات. لا شك أنه في الوضع الحالي للمجال، يعمل العديد من خبراء العمليات بأداة عملية حوار واحدة ويميلون لتطبيق هذه الأداة وحدها عند تصميم العملية. غير أن مبادرات الحوار التي تسعى إلى حل المشكلات المعقدة التي نوقشت في الفصل ١، ٢ تحتاج في كثير من الأحيان إلى انخراط المشاركين بطرق متعددة - فهم يحتاجون إلى المشاركة في الاستكشاف وتحويل الصراع واتخاذ القرار والعمل الجماعي. لذا يجب أن يكون أفراد فرق تصميم العمليات مستهلكين مستبشرين لخبرات العمليات، ويجب أن يطرحوا الأسئلة ذات الأهمية التي ستتيح لهم التأكد من استخدام أدوات حوار تناسب كل فعالية من الفعاليات. ويجمع الجدول ٢، ٤، ٣ العمليات التي أوردنا وصفها باستخدام هذا التمييز بين العملية وأدوات العملية.

فتط إذا كان لديك مطرقة، فستبدو كل مشكلة كما لو كانت مسماراً.

\* المصادر الأخرى لا تميز بين العمليات وأدواتها. على سبيل المثال، يطلق الائتلاف الوطني للحوار والنقاش الذي أشرنا إليه هنا مصطلح "العمليات" على كل شيء، بينما يطلق تقرير وضع خطة الحوار الذي أصدره يونيونز أوف تشينج عليها كلها مصطلح "أدوات العمليات". وعلى الرغم من احتمال وجود التباس أو خلط، فإننا نظن أن التمييز بينهما مهم في هذا الدليل فيما يتعلق بالمفارقة التي نقدمها بين عمليات الحوار والفعاليات الفردية التي تتكون منها العملية.

عمليات وأدوات الحوار والمداولة	عمليات وأدوات الحوار فقط
<p><b>عملية الحوار وأدواتها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التقصي التقديري</li> <li>الحوار بين المجموعات</li> <li>تكنولوجيا الحيز المفتوح</li> <li>العمليات الدائرية</li> <li>المقهى العالمي</li> <li>مقهى المحادثات</li> <li>مسرح المظطهدين</li> <li>حوار المتاجر</li> <li>رحلات التعلم</li> <li>الأدوات القائمة على الإنترنت</li> <li>مبادرات القضايا الوطنية — الدلائل الإرشادية الدراسية التداولية</li> </ul>	<p><b>عملية الحوار فقط</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>لقاء القرن ٢١ المفتوح لمنظمة أميركا تحدث</li> <li>نهج إشراك المواطنين القائم على اختيارات</li> <li>مجالس مداولات المواطنين</li> <li>مؤتمر توافق الآراء</li> <li>استطلاع الرأي التداولي</li> <li>مشروع المحادثات العامة</li> <li>دوائر الدراسة</li> <li>الحوار المستدام</li> <li>البحث المستقبلي</li> <li>بحوث العمل القائمة على المشاركة</li> </ul>

### أدوات عملية الحوار للمجموعات الكبيرة

في العقد الأخير، طور الممارسون عدداً من العمليات المبتكرة للعمل مع المجموعات الكبيرة (من ٤٠ شخص إلى آلاف الأشخاص). على سبيل المثال، نجد أن تكنولوجيا الحيز المفتوح ومؤتمرات قمة التقصي التقديري ومؤتمرات البحث المستقبلي ولقاءات القرن ٢١ المفتوح لمنظمة (أميركا تحدث)، كلها وسائل مناسبة للمجموعات الكبيرة من بين العمليات سالفة الذكر. وتوفر هذه الابتكارات طرقاً لتجاوز القيود التي تفرضها عمليات الحوار الأكثر تقليدية، والتي تقتصر المشاركة على مجموعات صغيرة من الممثلين أو متخذي القرارات. وقد تسفر هذه القيود عن نتائج غير

**للمزيد من الاطلاع**  
للحصول على مقدمة لعمليات المجموعات الكبيرة، انظر مايكل آر. مانينغ وغازي فيصل بن زقر، "الطرق والقيم والافتراضات الكامنة وراء الإجراءات التدخلية الجماعية الكبيرة المقصود بها تغيير نظم كاملة"، إنترناشيونال جورنال أوف أورجانيزيونال أناليسيس ٣/٤ (١٩٩٦): أو باربرا بينيدكت بانكر وبيلي تي. ألبان، الإجراءات التدخلية للمجموعات الكبيرة (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي - باس، ١٩٩٧).

مرضية عندما تكون هناك حاجة لإشراك "النظام بأكمله" في المحادثة. وغالبا ما تشتمل هذه العمليات على استخدام مجموعات صغيرة داخل المجموعات الكبيرة، والقدر "الصحيح" من التنظيم، والتكنولوجيا مثال على ذلك الكمبيوتر المحمول والاتصالات اللاسلكية، وأعمال التيسير المتخصصة. وتوفر المصادر المشار إليها في المنطقة المظلمة هنا استعراضاً لهذه الأساليب والمنطق الكامن وراء عمليات الحوار للمجموعات الكبيرة.

### رحلة الحوار

يبين الفصل ٤، ١ الديناميكية الرئيسية في عمليات الحوار، والتي تخلق التغيير عبر تمكين المشاركين من تكوين تصور لأفكارهم وعمليات تكبيرهم، وعن الكيفية التي تشكل من خلالها عمليات التفكير إدراكهم للواقع. ومع مشاركتهم لوجهات النظر أو القصص واستماعهم لقصص ووجهات نظر الآخرين، يخف من جمود صورتهم

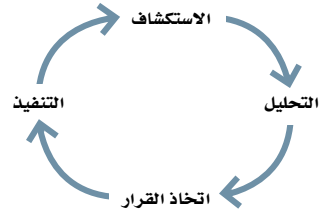
الخاصة" بحسب تعبير هال سوندرز. وقد يبدو أن في "الاهتمام بالحقائق التي كانوا يتجاهلونها [وبينما] يعدلون صورهم عن الواقع، قد يبدو أن في رؤية سلوكيات الماضي كسلوكيات توتّي بنتائج عكسية".<sup>١١١</sup>

يتناول هذا القسم دراسة هذه الديناميكية بمزيد من التفاصيل ويعالج بعض التحديات والقضايا العملية التي ينطوي عليها تطبيقها في مبادرة الحوار، من خلال تشبيه ذلك مجازاً برحلة. وهذه الصورة للرحلة وخطواتها تشبه



انظر الشكلين ٢،٤،١ و ٢،٤،٢؛  
وانظر الفصل ٢،٢.

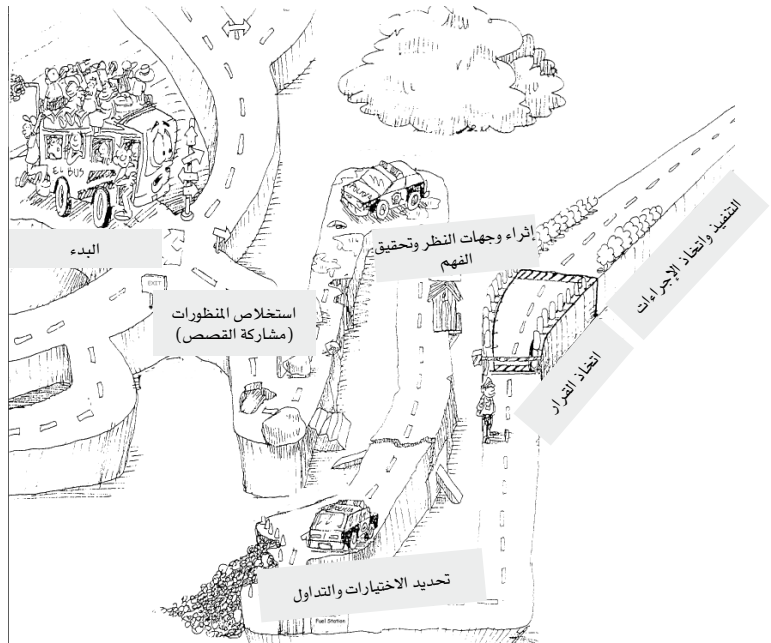
دورة كولب للتعلم، التي تستخدمها أيضاً بوابة موارد عمليات الحوار بين أصحاب المصلحة المتعددين لفهم ديناميكية الحوار وتنظيم عملياته.



دورة كولب للتعلم  
المصدر: ديفيد إيه كولب، التعلم التجريبي:  
التجربة كمصدر للتعلم والتطوير (إنغلوود  
كليفتز، نيو جيرسي: برينتس هول، ١٩٤٨).

ليس هناك نماذج جامدة، بل أطر لتخطيط الفعاليات التي تتألف منها عملية الحوار. وقد تركز أي فعالية على محطة واحدة في الرحلة أو قد تصاحب المشاركين خلال الرحلة بأكملها، وذلك بحسب التصميم العام للعملية. ويمكن أن توفر هذه النماذج الوضوح المطلوب لضمان تصميم كل فعالية بحيث تحقق هدفها ضمن العملية الأكبر. ولكل محطة من محطات الرحلة، نقدم (١) عرضاً عاماً لمهمة المجموعة والأهداف ذات الصلة الخاصة بالمُيسّر؛ (٢) معالجة الصعوبات أو التحديات التي قد تظهر، حسب السياق؛ و(٣) تقديم بعض النصائح والإستراتيجيات لاجتياز هذه المحطة بنجاح.

الشكل ٢،٤،١ رحلة الحوار: مجاز الرحلة



### مراحل الرحلة

١. البداية
٢. استخلاص المنظورات
٣. إثراء وجهات النظر وتحقيق الفهم
٤. تحديد الاختيارات والتداول
٥. اتخاذ القرار
٦. التنفيذ واتخاذ الإجراءات

المصدر: إعداد فيليب توماس لصالح OAS/PROPAZ (١٩٩٨). الفنان: ألفريدو بيرغوس، السلفادور.

فك رموز المعنى المجازي للرحلة	
المجموعة	الحافلة
تيسير/ديناميكيات/إجراءات المجموعة	السائق
الحد الأدنى من الظروف أو الظروف الأساسية للحوار	الوقوف والحالة الميكانيكية
العملية التي ستنم متابعة مراحلها المختلفة	الطريق
السلطة المسؤولة أمامها المجموعة: القواعد الأساسية والقوانين والمصالح واحتياجات الناخبين الممثلين في العملية	الشرطة، وقوانين ولوائح النقل
الحاجة للفحوصات الدورية (الرصد) — عمليات تقدير كيفية قيامنا بما نفعله في ضوء مثلث الرضا (علم النفس، العملية، المشكلة)	المرائب الميكانيكية ومحطات الوقود
المشكلات والصعوبات التي نواجهها في العملية	الفيضان، الشقوق في الطريق، الانهيارات الأرضية
الضغوط والصعوبات التي تولدها العوامل الخارجية والتي تخرج عن نطاق سيطرة المجموعة (الصحافة، وتصرفات القطاعات الأخرى، وما إلى ذلك)	السحب الداكنة
احتمال ترك البعض للعملية وانضمام البعض الآخر لها	المحطات (الدخول إلى الطريق والخروج منه)

المصدر: إعداد فيليب توماس لصالح OAS/PROPAP (١٩٩٨).

## بدء العمل

### ١. هدف التيسير/مهمة المجموعة

- بناء الاهتمام والالتزام بين المشاركين من خلال الاعتراف بمثلث الرضا، وتوضيح "ماذا" و"كيف".
- تهيئة الظروف لتوفير حيز "آمن".
- مساعدة المشاركين على لقاء بعضهم بطريقة تبدأ ببناء الثقة والروابط فيما بينهم كبشر، ليس فقط كممثلين عن مجموعة أو موقف.
- ضمان المساواة الجوهرية للظروف داخل المجموعة—فيما يتعلق بالحالة والأدوار والمعلومات والمهارات والملاءمة الثقافية—مع مواصلة الإقرار بوجود جوانب من التفاوت خارج خبرة المجموعة.

### ٢. التحديات أو الصعوبات المحتملة

#### • المشاركة:

- ✓ رفض الجهات الفاعلة المهمة المشاركة في العملية.
- ✓ يختلف المشاركون اختلافاً كبيراً في السلطة التي يتمتعون بها بحكم مراكزهم داخل المجموعات التي يمثلونها. فعلى سبيل المثال، تبعث بعض المنظمات مدراء من الإدارة العليا بينما تبعث منظمات أخرى بمرؤوسين؛ أو يصير بعض المشاركين من المجتمع المدني في الحوارات متعددة القطاعات على المشاركة بمسؤولين حكوميين رفيعي المستوى. يشكل ذلك تحدياً عندما لا يشعر الأشخاص بالارتياح أو لا يقيمون



العمل مع أشخاص لا يرون أنهم أنداداً لهم.

✓ عندما يواجه الأشخاص العملية لأول مرة كمشاركين في الحوار، ولاسيما في الأجواء ذات الاستقطاب الكبير حيث لا توجد ثقة، فإنهم يأتون إلى أول فعالية بمشاعر ساخرة للغاية ومتشككة في إمكانية تحقيق نتائج مثمرة.

✓ تحاكي الاختلافات الاجتماعية والاقتصادية بين المشاركين والاختلافات في السلطة التي يخولها المنصب التفاوت المجتمعي الذي يهدف الحوار إلى معالجته.

✓ إن وجود مستويات مختلفة من القدرات داخل المجموعة - على سبيل المثال، في معرفة القراءة والكتابة واللغة ومهارات الاتصال والوصول إلى المعلومات والمهارات التحليلية الأساسية - يعيد أوجه التفاوت القائمة وبالتالي يجعل من الصعب إقامة حوار حقيقي.

### • الأجنحة:

✓ عندما تكون الأجنحة متشعبة جداً أو طموحة جداً، فإنها تعرقل احتمالات النجاح أو المضي في الاتجاه الصحيح ويحتمل أن تسبب الإحباط. أو عندما تكون غامضة بدرجة كبيرة، فإنها تجعل من الصعب الوقوف على علاقات أصحاب المصلحة.

✓ يختلف المشاركون حول أي القضايا ينبغي مناقشتها أولاً. ويصر البعض على التعامل مع "أهم" (أي أصعب) القضايا أولاً، في إشارة إلى أن باقي القضايا تتوقف على هذه القضية. بينما يختار البعض الآخر قضية يكون المشاركون أقل انقساماً بشأنها بغرض تحقيق تقدم أو تسجيل "تاريخ من النجاح".

✓ تحاول مجموعة أو قطاع استخدام أجندة الحوار "كحصان طروادة" - أي كوسيلة لتناول كافة القضايا. مما يمثل مشكلة محتملة، ولاسيما إذا كانت الحكومة راعية للحوار أو مشاركة فيه.

### ٣. نصائح واستراتيجيات مفيدة

• عند رفض الجهات الفاعلة الرئيسية المشاركة، هناك في الأساس ثلاثة خيارات.

✓ البدء بدونهم، على أمل شعورهم، مع رؤية تقدم العملية، بحاجة للمشاركة أو مصلحة أكبر فيها.

✓ تأخير البدء وبذل الجهود لتوفير الظروف المناسبة لدفعهم إلى المشاركة.

✓ التفكير في طرق أخرى لإشراكهم، كأن يتم ذلك مثلاً عبر عمليات خاصة موازية ومنخفضة المخاطر.

• للتعامل مع مختلف مستويات السلطة الممثلة في المجموعة، ينبغي وضع توقعات واضحة حول مستوى التمثيل المطلوب من المجموعات أو المؤسسات إرساله إلى الحوار، إلى جانب آليات للتواصل بين المشاركين في الحوار والجماعات التي يمثلونها.

• للتعامل مع الشكوك والسخرية ولإشعار الأشخاص بالارتياح فيما يتعلق بالعملية:



انظر الشكلين ١، ٤، ٢، ٤، ٢.

✓ استخدم مجاز الرحلة في اجتماع تحضيري أو جلسة تدريبية

للتحدث عن العملية وجميع العقبات المحتملة. وإذا تطرق

الأشخاص لمناقشة العقبات التي قد تظهر، أو إلى مَنْ قد يلجأ للطرق الجانبية للدخول أو الخروج ولماذا، فقد يبدؤون في الشعور بالثقة بأن الجهات الداعية إلى الحوار لا تتصف بالسذاجة فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه العملية وأن الحوار سيكون حيزاً آمناً يمكن فيه مناقشة القضايا الصعبة.

✓ استخدم أفلام فيديو للعمليات المشابهة لتوضيح الشكل الذي يمكن أن يتخذه الحوار ولإقناع المشاركين بما في الإمكان.

• يمكن أن يكون التدريب التحضيري للمشاركين في الحوار، سواء لمجموعات منفصلة أو لكل المجموعات معاً، جزءاً قيماً واستراتيجياً للبدء بعدة طرق.

✓ يوفر نقطة انطلاق "آمنة" إلى الحوار للمتشككين أو السلبيين.

✓ يخلق تجربة مشتركة، ولغة مشتركة ونقاط مرجعية مشتركة، حيث يجتاز الجميع التمارين التدريبية ذاتها. ويحدث ذلك سواء تدربت مجموعات أصحاب المصلحة بشكل منفصل أو جماعي.

✓ يخلق أساساً من الوعي بعملية الحوار، باعتباره متميزاً عن محصلاتها أو محتواها.

✓ يساعد على التخفيف من حدة التفاوت الأولي في القدرات بين المشاركين.

• تشتمل الطرق الأخرى لتجنب إعادة خلق أنماط التفاوت المجتمعي داخل المجموعة على ما يلي:

✓ إستراتيجية لوجستية تكفل تقديم المساندة للجميع أثناء حضور فعاليات الحوار، بحيث يحصل الجميع على المعلومات ذاتها عند البداية ويعاملون باحترام في مكان الحوار، كما سبقت مناقشته تحت عنوان اللوجستيات بالفصل ٤، ٢

✓ يساعد وضع قواعد أساسية واضحة تضبط السلوكيات منذ البداية وتطبق بنفس القدر على الجميع في "تهيئة المناخ" ومنح المشاركين شعوراً بالارتياح تجاه العملية

✓ تساعد كذلك أساليب التيسير التي تكفل للجميع المشاركة وفرصة التعبير عن الذات في تخفيف حدة الاختلاف في القدرات والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية، كما سبقت مناقشته تحت عنوان التيسير في الفصل ٤، ٢.

• لتجنب الصعوبات المحتملة المتعلقة بأجندة الحوار، ينبغي إيلاء اهتمام خاص لوضع قواعد أساسية تتناول الموضوعات المزمع مناقشتها، كما سبقت مناقشتها تحت عنوان إرشادات جوهرية في الفصل ٤، ٢.

• فيما يلي بعض أساليب التيسير المفيدة في إتاحة الفرصة لجميع الآراء للتعبير عن نفسها.

○ شارات التحدث. يحصل كل مشارك على عدة شارات (عملات معدنية، أو بعض الحبوب وما إلى ذلك) في البداية. كل مرة يتحدث فيها الشخص، عليه إيداع إحدى الشارات التي حصل عليها. وعند استخدام كل الشارات لا يحق لهذا الشخص التحدث مرة أخرى إلا بعد استنفاد الجميع لشاراتهم. وقد تشتمل القواعد الأساسية أيضاً على حد زمني (دقيقتان لكل شارة على سبيل المثال)، بحيث يتحتم على الشخص الذي يتحدث أكثر من الوقت المحدد أن يتخلى عن شارة إضافية.

○ علامات التحدث الرمزية. العلامة الرمزية في معظم الأحيان هو شيء له قيمة رمزية أو معنى مقدس

ويشير إلى الشخص الذي يمكنه التحدث. وعندما يرغب أحد المشاركين في التعليق، يجب عليه أولاً طلب "علامة التحدث الرمزية" والانتظار إلى أن يحصل عليه ليتمكن ذلك. وثمة قاعدة إضافية تطلب من كل شخص قبل التحدث أن يلخص ما قاله سابقاً. ويمكن لهذا الأسلوب إبطاء وتيرة المحادثة و/أو ضبط إيقاعها، كما يصعب من هيمنة المتحدثين الموهين عليها.

○ المجموعات الصغيرة. تنقسم مجموعة الحوار إلى مجموعات صغيرة من شخصين أو أربعة أشخاص من أجل المناقشات الأولية للموضوعات أو لسرد القصص، ثم تقوم المجموعات بعد ذلك بمشاركة بعض محادثاتها أو نتائجها مع المجموعة بأكملها. وقد تساعد القواعد الأساسية للمجموعات الصغيرة في خلق ظروف لا تهيمن فيها الأصوات القوية.

## استنباط وجهات النظر

### ١. هدف التيسير/ مهمة المجموعة

- ضع أساس الحوار عبر مساعدة المشاركين على إدراك:
  - ✓ أنهم لا يعرفون بالكامل كيف يرى الآخرون العالم.
  - ✓ لا تمثل وجهة نظر كل شخص سوى جزء من القصة الكاملة.
  - ✓ تقدم القصص دليلاً إرشادياً حول كيفية فهمنا كبشر للعالم - كيف نربط الفعاليات ببعضها ونجعل بينها ترابطاً منطقياً.
- ضمان شمول كافة وجهات النظر على نحو يجعل كافة المشاركين أو المتأثرين بقضية ما يشعرون باندماج مع القصص التي تروى.
- خلق حيز آمن وتيسير الاتصال الناجح الذي يشجع التحدث والاستماع:
  - ✓ مساعدة المشاركين على التحدث بحيث يرغب الآخرون في الاستماع.
  - ✓ مساعدة المشاركين على الاستماع بحيث يرغب الآخرون في التحدث.
  - ✓ مساعدة المجموعة على تجاوز المداراة أو "التظاهر" - يقول الناس ما اعتادوا على قوله، أو ما يعتقدون أنه يفترض بهم قوله - ليصلوا إلى مشاركة أكثر صدقاً لوجهات النظر. ١٦٢
  - ✓ مساعدة المشاركين على الأقل على تطوير تعاطف معرفي مع تجارب ووجهات نظر الآخرين.

### ٢. التحديات أو الصعوبات المحتملة

- ينتهك بعض المشاركين القواعد الأساسية الرامية إلى عدم مقاطعة المتحدث أو إصدار الأحكام بطريقة توقف تدفق سرد القصص بدلاً من فتح المجال أمامها وتعميقها.
- يبدي بعض المشاركين عدم الصبر مقللين من قيمة تبادل القصص باعتباره أمراً غاية في "عدم الأهمية" أو "عدم الجدوية" و "مضيعة للوقت".

## • الطروحات الأولية:

- ✓ يبدأ الأشخاص بتقديم الطلبات ووجهات النظر "الرسمية" دون وصف الإطار الأوسع أو القصة التي تشكل أو تعذي تلك الطلبات ووجهات النظر.
- ✓ يسرد الأشخاص قصصهم بمصطلحات مجردة، منفصلة عن التجارب الشخصية.
- ✓ يقدم الأشخاص قصصاً تتسم بالتعميم والتبسيط بحيث تخفي تعقيد وجهات النظر داخل المجموعة، الأمر الذي يجعل المجموعة تبدو أكثر ترابطاً وتماسكاً مما قد تكون عليه في الحقيقة.
- يصير المشاركون على النقاش، ويقدمون إسهامات منبعها ردود أفعال على وجهات نظر الآخرين أو قصصهم وليست تمثيلاً حقيقياً لأرائهم أو وجهات نظرهم بشأن القضايا المعنية.
- تنغيب جهة فاعلة أو مجموعة مهمة عن الفعاليات الأولى وبالتالي تفوتها قصص الآخرين أو يكون لديها قصة مهمة ربما كانت ستصبح جزءاً ضرورياً في الأساس الأولي الذي ستبنى عليه عملية الحوار.

## ٣. نصائح واستراتيجيات مفيدة

- قد تساعد الإرشادات القوية التي يقدمها المُيسِّر في البداية على جعل القواعد الأساسية ترسخ في الأذهان.
- التدريب والتوجيه: نشر الوعي بين المشاركين بدور القصص في عملية الحوار وقد يساعد تعليمهم الأدوات اللازمة لتحليل وفهم مختلف القصص ووجهات النظر في تشجيع المشاركة الكاملة في هذه الخطوة.
- خطوات التيسير التي قد تدفع إلى تبادل كامل لوجهات النظر:
  - ✓ نموذج الفضول: إن التحلي بالشغف لمعرفة وجهات نظر الآخرين يجعلهم يشعرون بأنهم مسموعون ويشجعهم على سرد قصصهم سرداً كاملاً.
  - ✓ إظهار أساليب إجراء المقابلات الشخصية: طرح الأسئلة التي تشجع على الكشف عن الافتراضات الضمنية، أو التي تستخلص المزيد من المعلومات التاريخية التي شكلت وجهة النظر.
  - ✓ توفير هيكل لردود المستمع: توفير فرصة لطرح الأسئلة الاستيضاحية - وليس أقوال أو ردود أفعال على هيئة أسئلة - أو الأسئلة التي تثير مزيداً من العمق، مثل:
    - "ما أود معرفة المزيد بشأنه هو..."
    - "أكثر ما أدهشني هو... (شيء جديد عن وجهة النظر هذه لم أعرفه أو أفهمه)."
    - "ما لم أفهمه بعد هو... أو أكثر الأمور صعوبة من حيث الفهم هو..."
- تسجيل الفعاليات: يحظى ذلك بأهمية فيما يتعلق بتكوين "ذاكرة المجموعة" وإتاحة إمكانية إخطار المشاركين الذين تغيبوا عن الفعاليات. كما يوفر ذلك استمرارية في العملية من فعالية لأخرى. وأخيراً،

يعتبر السماح للمشاركين برؤية أفكارهم المسجلة طريقة فعّالة لإشعارهم بأن صوتهم مسموع وأنهم يحظون بالتقدير. فيما يلي مجموعة متنوعة من طرق التسجيل:

- ✓ التدوين المعتاد للملاحظات، أو تسجيل محضر الجلسة، وغيرها من الطرق التي تشكل ذاكرة المجموعة على سبورات ورقية، والتي يمكن تجميعها وتوزيعها كسجل رسمي للوقائع
- ✓ التسجيل بالرسومات: تستخدم التسجيلات الفنية كالصور والألوان إلى جانب الكلمات لحفظ ما تبادلته المجموعة وما ناقشته. وتلتقط هذه التسجيلات المرسومة في كثير من الأحيان التغير في اللهجة والمزاج داخل الفعاليات على نحو لا تعكسه الوثائق المكتوبة.

#### لمزيد من المعلومات

حول مسجلي ومُيسري الرسوم البيانية، انظر  
<<http://www.isualpractitioner.org>>.

- ✓ تجعل التسجيلات الصوتية والمرئية من الممكن الاحتفاظ بتسجيلات أكثر حرفية وربما أكثر قوة لوقائع الجلسات، من خلال اقتباسات حرفية أو صور الفيديو والصوت.

• فيما يلي بعض أساليب التيسير المفيدة لتنظيم المشاركة.

- **السلال التخيلية المتصلة.** ضع خطأ تخيلياً في الغرفة بين نقطتين تمثلاً طرفي النقيض لإحدى القضايا. اطلب من أفراد المجموعة اتخاذ نقاط على طول الخط وفقاً لأفكارهم أو معتقداتهم بشأن هذه القضية. يتيح ذلك للجميع أن يرى بوضوح تنوع المواقف داخل المجموعة، ويسمح لكل مشارك برؤية مواقف الآخرين حول هذه القضية، وهو ما قد يدفعهم إلى مراجعة أفكارهم المسبقة أو تصوراتهم الأولية. وعادة ما يفيد تنفيذ ذلك بطرح أسئلة متنوعة ليتمكن الأشخاص من رؤية أوجه الاختلاف مع الآخرين حول بعض القضايا وأوجه الاتفاق مع نفس المشاركين حول قضايا أخرى. وتعد هذه إحدى طرق السماح للمشاركين بالتعبير عن أنفسهم أو تبني مواقف معينة دون الحاجة إلى التحدث. وهو ما يمهّد الطريق أمام الكشف عن الافتراضات الضمنية واستكشافها داخل المجموعة.

- **المقابلات.** اختر عدة أشخاص يمكنهم تمثيل مختلف وجهات النظر المحتمل وجودها بالمجموعة، وأجرِ مقابلة معهم أمام المجموعة بأكملها. وعلى من يجري المقابلة أن يفعل ذلك بطريقة ودية وغير رسمية بهدف استخلاص وجهات نظر المشاركين في المقابلة وفهمها وتلخيصها. وقد يكون من المفيد البدء بسؤال يتسم أكثر بالطابع الشخصي لإشعار المشاركين بالارتياح وبناء الثقة معهم، مثل "هلا حدثتوني قليلاً عن أنفسكم؟". عند انتهاء المقابلات، يمكن طرح الأسئلة على مجموعة أكبر عند وجود وجهة نظر أخرى لم يُعبّر عنها بالقدر الكافي وفي تلك الحالة يمكن دعوة شخص يستطيع التحدث من منطلق وجهة النظر هذه لإجراء مقابلة معه.

- **الحلقة الساموية.** (التسمية نسبة لجزر ساموا) وهي إحدى طرق تبادل وجهات النظر في المجموعات متوسطة الحجم. وفيها يتم وضع من ثلاثة إلى خمسة مقاعد في حلقة صغيرة داخل حلقة أكبر من المقاعد المخصصة للمشاركين. ويُدعى المشاركون ممن يمثلون وجهات نظر مختلفة للجلوس في الحلقة الصغيرة وبدء المحادثة. ولا يحق التحدث إلا لمن هم داخل الحلقة الداخلية. وإذا أراد أحد

من خارج الحلقة الانضمام إلى المحادثة، فعليه دخول الحلقة الداخلية والوقوف خلف أحد المقاعد إلى أن يصبح شاغراً. وعند انتهاء أحد الجلوس في الحلقة الداخلية من تعليقاته، يعود للحلقة الخارجية، مفسحاً المجال أمام الآخرين لشغل المقعد. ويتوقع من الجلوس في الحلقة الخارجية الاستماع والمراقبة، والامتناع عن التحدث إلا من داخل الحلقة الداخلية.

ويمكن الاستعاضة عن ذلك بوضع "مقعد استماع" في المنتصف وتوضيح إمكانية قيام المتحدث بدعوة أي شخص آخر لشغل هذا المقعد. ولا يحق للشخص الجالس في "مقعد الاستماع" المشاركة في الحديث، ولكن يمكنه فقط الاستماع وتلخيص ما يقال. وإذا أراد التعليق فيما بعد، يجب عليه أولاً ترك "مقعد الاستماع" والجلوس في أحد مقاعد الحلقة الداخلية حيث يسمح بالتحدث.

الشكل ٢،٤،٣ منظورات متحوّلة



المصدر: غير متاح.

## إثراء وجهات النظر وتحقيق الفهم

### ١. هدف التيسير/ مهمة المجموعة

- التحليل: كشف وتفسير نقاط التشابه بين هذه القصص، وشحن أوجه الخلاف بينها؛ وتطوير فهم متكامل لجميع القصص معاً.
- التحول في وجهة النظر:

✓ من عدة قصص مستقلة إلى قصة واحدة مترابطة

✓ من "إيانا" و"هم" إلى "نحن" الدالة على الترابط

✓ من نظرة تبسيطية مجزأة للواقع الحالي إلى نظرة مركبة ومتكاملة.

- تنمية الفهم المتبادل: تحديد جماعي للمشكلات والتحديات والقضايا المطلوب التصدي لها؛ وخلق جماعي لطرق حلها والانتقال إلى المستقبل.

### ٢. التحديات أو الصعوبات المحتملة

- اعتاد الناس التركيز على مضمون الرسالة الواردة بقصصهم وقصص الآخرين، بدلاً من التركيز على طريقة استخلاص دلالات هذه القصص. وذلك رغم ضرورة تحول التركيز إلى عملية استخلاص الدلالات لنقل المجموعة من مجرد توصيل الرسالة إلى الفهم.
- يتعلق بعض المشاركين بالمطالب، أو ينادون باتباع حلول محددة سلفاً، قبل فهم المشكلة فهماً شاملاً، أو الوقوف على المشكلة و"تسميتها وتحديد أبعادها". وهو ما يشكل خطر التوصل لحلول غير مدروسة لمشكلات غير واضحة.
- يتعلق بعض المشاركين بالماضي، ساعين أو مطالبين بالتصدي لأخطاء الماضي، بينما يصر آخرون على التركيز على المستقبل. ويكمن التحدي في تحقيق توازن مقبول بين الأهمية النسبية لكل من الماضي والمستقبل لبناء فهم مشترك للحاضر.
- يحتاج التحليل الجماعي غالباً لاكتساب قدراً من "الفوضى" - متعزراً في التعقيد - قبل أن يكتسب

مزيداً من الوضوح. وهو ما يُبقي على احتمال الشعور بالإحباط وخيبة الأمل بشأن عملية الحوار.

### ٣. نصائح وإستراتيجيات مفيدة

- إن استخدام مجاز الرحلة من البداية، وكنقطة مرجعية طوال فعاليات الحوار، يمكن أن يساعد على جعل المشاركين أكثر استعداداً للصبر والثقة في العملية، حتى عندما تبدو الأمور في أكثر حالات الفوضى.
- تشتمل مهارات التيسير التي تحظى بأهمية خاصة هنا على ما يلي:
  - ✓ نمذجة الاستفسارات وإعادة الصياغة (انظر "الأدوار الأساسية للميسر وسماته" أعلاه)
  - ✓ إدراك أوجه الاختلاف في الدلالات والتفسيرات ولفت الانتباه لذلك
  - ✓ طرح الأسئلة التي تعزز التفكير والتأمل النقدي وتساعد المشاركين على دراسة القصص بتعمق أكبر، وتبدأ في كشف الافتراضات الضمنية، وتخضعها للدراسة المتأنية. وفيما يلي أمثلة لهذه الأسئلة. ١٦٣
- أسئلة لكشف الافتراضات الضمنية والمساعدة على استخلاص الدلالات:
  - ✓ ما العوامل التي أسهمت في تشكيل وجهة نظرك الحالية؟ وما الذي يمكنك تحديده من افتراضات ضمنية في وجهة نظرك؟
  - ✓ ما العوامل أو التفاصيل التي تؤكد عليها، والتي تختار عدم التأكيد عليها أو تجاهلها بحيث تبقى وجهة نظرك مترابطة؟
  - ✓ ما اللغة الأساسية ومجموعة الفئات التي استخدمتها لتوضيح تجربتك واستخلاص دلالاتها؟ ما اللغات والفئات الأخرى التي قد تستخدمها لتأتي بقصة مختلفة عن تجربتك؟
  - ✓ كيف شكلت قصتك عن العالم الطريقة التي استلمت من خلالها فهم تجربتك مع الآخرين وتوضيح تلك التجربة؟
  - ✓ ما الفعاليات أو التجارب التي مررت بها مع الآخرين وتعتبر محور هذه القصة، وأي منها استبعدته أو نسيته لعدم ملاءمته للقصة؟
- أسئلة لتيسير طرق تفكير جديدة:
  - ✓ ما القصص أو الطرق البديلة التي توضح تجاربك مع الآخرين؟
  - ✓ ما القصص التي قد تنشأ إذا اخترت تضمين أو حتى تأكيد هذه الحقائق أو الفعاليات أو التجارب التي حذفت أو لم تؤكد في القصة الحالية؟
  - ✓ فيما يخص علاقتك بالآخرين، ما أكثر قصة ترغب في عيشها وسرد تفاصيلها؟ وهل هي قصة يرغب الآخرون الاشتراك في تأليفها معك؟
  - ✓ كيف أضافت الدلالات التي ألحقتها بالحقائق والفعاليات والتجارب إلى هذه القصة المرغوبة أو حالت دون إكمالها؟

✓ ما الذي ينبغي عليك وعلى الآخرين فعله لجمع خيوط القصة الجديدة؟

• يمكن للأدوات التحليلية مساعدة المشاركين في الوعي أكثر بما يخصهم ويخص الآخرين من عمليات استخلاص الدلالات.

✓ من نظرية "الإدارة المنسقة للدلالات" وتطبيقها: ١٦٤

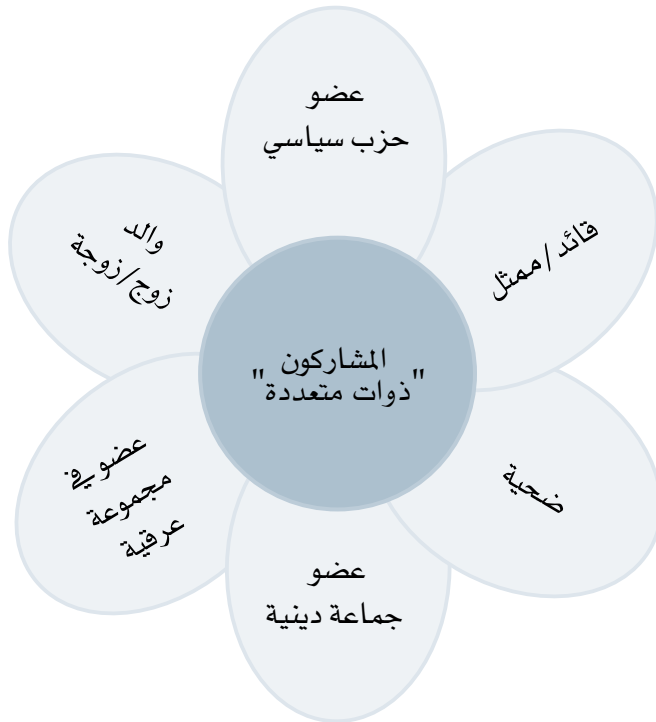
0 يتطلب "تحليل الوقائع العرضية" ممن يسرد القصة مراعاة كيف كان تفسيره لفعالية أو تجربة ما سيتغير عند النظر إلى تلك الفعالية أو التجربة داخل إطار زمني مختلف - عام، أو خمسة أعوام، أو عقد، أو أجيال.

0 يستخدم "نموذج زهرة الأقحوان" (الشكل ٢,٤,٤) صورة زهرة أقحوان لتوضيح أنه بمقدور كل شخص سرد قصته من وجهات نظر مختلفة، كل منها ممثلة في ورقة من أوراق زهرة الأقحوان.

#### للمزيد من الاطلاع

دابلجو. بارنيت بيرس، "الإدارة المنسقة للمعاني" في وليام جوديكاست، محرر، "تنظير الاتصالات والثقافة" (ثاوداند أوكس، كاليفورنيا: سيدج بابليكشنز، ٢٠٠٤)، الصفحات ٣٥-٥٤. هذا المصدر ومصادر أخرى على <http://www.pearceassociates.com>.

الشكل ٢,٤,٤ نموذج الأقحوانة : قصص متعددة لفرد واحد





## للمزيد من الاطلاع

بيتر سينغ وآخرون، الكتاب الميداني للفرع الخامس  
(*The Fifth Discipline Fieldbook*):  
إستراتيجيات وأدوات بناء منظمة تعليمية (نيويورك:  
دوبلداي، ١٩٩٤) تقدم الصفحات ٧-٢٤ و ٨-٢٦٤  
دليلاً عملياً إرشادياً لاستخدام هذه الأدوات، مع  
إشارات مرجعية لأصولها النظرية. وانظر أيضاً مقال  
كريس أرغريس المعنون "تعليم الأذكىء كيفية التعلم"  
والمشور بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو، عدد شهر أيار/  
حزيران (مايو/يونيو) ١٩٩١،  
والمتاح الموقع الإلكتروني التالي:

<[http://www.hbsp.harvard.edu/  
products/hbr](http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr)> برقم HBR Reprint  
91301.

○ يدرس "نموذج LUUUTT" الفروق  
بين القصص التي يعيشها الإنسان  
والقصص التي لم تروَ والقصص التي  
لم تُسمع والقصص المجهولة والقصص  
التي رويت وكذلك سرد القصص ذاته.

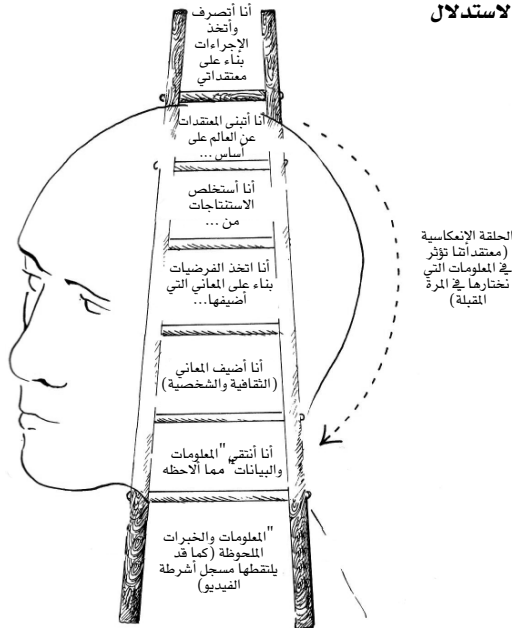
✓ من علم الأفعال: ١٦٥

○ "نشاط العمود الأيسر": لتنفيذ هذا  
النشاط، قم بتحليل محادثة من اختيارك  
برسم خط يقسم الورقة لعمودين. في  
العمود الأيمن اكتب ما قيل بالضبط.  
وفي العمود الأيسر، اكتب ما كنت تفكر به

ولم تكن تقوله. يساعد هذا النشاط على جعل الناس أكثر وعياً بالافتراضات غير المعلنة التي  
توجه عمليات تواصلهم. ويمكن استخدام هذا النشاط بشكل فردي للتفكير والتأمل النقدي أو  
بالاشتراك مع الآخرين كوسيلة لجعل المحادثة تتسم بمزيد من العمق.

○ يُستخدم "سلم الاستدلال" (الشكل ٥، ٤، ٢) صورة سلم لتحليل كيفية انتقال الناس من بيانات  
جديرة بالملاحظة (أسفل السلم) إلى اختيار البيانات، حسب المعتقدات، ثم إلى تفسير البيانات  
التي وقع عليها الاختيار، ودعمها بالدلالات الثقافية والشخصية، والانتقال بعدها إلى الافتراضات  
المستندة إلى الدلالات المضافة، ثم إلى المعتقدات بشأن العالم، والتي تشكل التصرفات وتغذي  
العملية مرة أخرى من خلال التأثير في اختيار البيانات التي ننتبه لها.

الشكل ٥، ٤، ٢ سلم الاستدلال



المصدر: بيتر إم سينغ وآخرون،  
الكتاب الميداني للفرع الخامس  
(*The Fifth Discipline Fieldbook*  
(نيويورك: دوبلداي، ١٩٩٤) صفحة  
٢٤٦، بموجب إذن ودي.

- يمكن لإسهامات الخبراء المتخصصين كذلك أن تساعد المشاركين على اكتساب تصورات للقصص التي شاركوا بها في الحوار، وذلك بتقديم معلومات مهمة حول القضايا الجوهرية. والسبيل لتحقيق ذلك بفعالية هو أن نكفل الاستماع لوجهات نظر العديد من الخبراء. ولا تعد حوارات السياسة على وجه الخصوص مجرد مسألة قصص فردية؛ بل تقتضي اطلاع المشاركين بالقدر الكافي على معلومات وتحليلات الخبراء. ولكن من المهم إدراك ندرة الحالات التي تحظى فيها وجهة نظر ما بقبول عام باعتبارها وجهة نظر "خير" دون أن تنازعها وجهات نظر منافسة.
- لعملية الحوار أدوات كثيرة يناسب بعضها إثراء وجهات النظر ومن بينها المقهى العالمي، والحيز المفتوح والتقصي التقديري.
- فيما يلي مجموعة من أساليب التيسير التي تساعد على إثراء وجهات النظر وتحقيق الفهم.
  - مقابلات عكس الأدوار. وفيها يوافق المشارك على إجراء مقابلة معه على أن يلعب دور شخص له وجهة نظر مضادة لوجهة نظره في القضية موضع النقاش. وعندها يجب الشخص عن الأسئلة أثناء المقابلة من وجهة نظر صاحب الدور الذي يلعبه. ويمكن البدء بأسئلة شخصية تساعد الشخص على تتمص الدور بشكل أفضل.
  - العروض التقديمية لعكس الأدوار. يُطلب من عدة أفراد التحدث مع أصحاب وجهات نظر معاكسة للتعرف بشكل كامل على وجهات النظر تلك ثم يعرضها عرضاً مقنعاً لباقي المجموعة، على أن يتحدثوا بضمير المتكلم كما لو كانوا يعرضون وجهات نظرهم الخاصة.

## صياغة الاختيارات والتداول

### ١. هدف التيسير/ مهمة المجموعة

- الانتقال من تحليل وجهات النظر وفهمها إلى التفكير في الدلالات العملية - أي الخيارات والإجراءات التي ينبغي أن تتبع مما تعلمته مجموعة الحوار. غالباً ما تهدف هذه الخطوة للوصول إلى قرار رسمي أو اتفاقية رسمية. حتى في عمليات الحوار التي تهدف فقط "للاستكشاف"، ينبغي على المجموعة العمل للوصول إلى اتفاق بشأن ما اكتشفه الأعضاء معاً، والتفكير في دلالات ذلك بالنسبة للمراحل التالية.
- "التسمية وتحديد الأبعاد": تحديد المشكلة أو القضية التي سيتم التصدي لها على نحو يعكس وجهات النظر المختلفة، ونقاط الاتفاق والاختلاف داخل المجموعة.
- وضع الخيارات على الطاولة: توضيح الخيارات كسبل بديلة للتقدم، والتعبير بوضوح عن القيم الأساسية التي تشكل كل خيار.



انظر تعريف الحوار كنوع مميز من العمليات، الفصل ٢، ١.

- المدولة القائمة على الحوار: تقييم كل خيار بعناية، مع التقصي الدقيق للافتراضات والقيم الضمنية لكل خيار، وكذلك الفوائد والتكاليف المحتملة لكل مجموعة ولكل المجموعات معاً.

## ٢. التحديات أو الصعوبات المحتملة

- وجود إحساس بضرورة التعامل مع مشكلة أو أزمة ملحة يحول دون التفكير في خيارات إيجاد حلول طويلة الأمد لتلك المشكلة.
- رجوع بعض المشاركين إلى الطلبات أو المواقف الأولية التي دخلوا بها إلى الحوار، وعدم إبداء ما استجد من فهم أثناء العملية.
- انضمام مشاركين جدد لعملية الحوار عند هذه المرحلة بمقترحات لا تعكس التقدم المحرز في المجموعة - على سبيل المثال، عندما تقرر منظمة مشاركة إرسال ممثل جديد إلى الفعاليات.
- صياغة المقترحات بلغة تفرط في استخدام المصطلحات الفنية أو لغة مخصصة للخبراء وهو ما يصعب على غير الخبراء وجمهور الناخبين الأوسع المتأثر بالمقترح فهمها. وهو ما يحد من مشاركتهم في التمييز والحكم على التنازلات ومسائل القيم التي على المحك بكل خيار من الخيارات المعنية.
- تعامل المجموعات التي يمثلها المشاركون في الحوار مع الخيارات المقترحة بطرق لا تعكس الفهم الأوسع والأكثر تعقيداً الذي أحرز أثناء الحوار.
- اشتغال الخيارات المنبثقة، فعلياً أو ضمناً، على أصحاب مصلحة آخرين غير موجودين في العملية - مثل اشتغال أحد الخيارات على التشريع في ظل غياب السلطات المعنية.
- اتخاذ المجموعة قراراً بالحاجة لإشراك المواطنين بشكل مباشر في عملية المداولة.

## ٣. نصائح وإستراتيجيات مفيدة

- عندما ينبغي التعامل مع مشكلة ملحة بشكل عاجل، يجب التحلي بالوضوح بشأن الإطار الزمني (قصير الأمد - متوسط الأمد - طويل الأمد) المرتبط بمختلف الخيارات، وكذلك تأثير ضغط الوقت على المداولة. وهو ما يجعل بالإمكان قبول "إصلاح" قصير الأمد مع مواصلة الوضوح بشأن إتمام التصدي للجدور الأعمق للمشكلة.
- ينبغي للميسرين تحديد طريقة للتعامل مع المقترحات أو "الحلول" التي يقدمها المشاركون في العملية عند بدايتها:
  - ✓ دعوتهم لتقديم هذه الأفكار كجزء من تبادل وجهات النظر وإثرائها.
  - ✓ الإصرار على امتناع الأشخاص عن تقديم "حلول" قبل الوصول لمرحلة المداولة، وذلك عند صياغة المجموعة بأكملها للمشكلة أو القضية وبدء التفكير في الخيارات. ويتطلب هذا الخيار وعياً جماعياً وقبولاً للعملية بأكملها، وهو الغرض الذي قد تفيد فيه مناقشة المعنى المجازي للرحلة.
- يمثل دخول مشاركين جدد إلى الحوار في مرحلة متأخرة منه أحد التحديات التي تتطلب قواعد أساسية واضحة متفقاً عليها في وقت مبكر من العملية (انظر "القواعد الأساسية" أعلاه). كما يعد البقاء على اتصال مع المشاركين فيما بين الفعاليات من الأمور ذات الأهمية. فإذا اضطرت إحدى المجموعات إلى إرسال ممثل جديد، قد يكون بالإمكان تهيئة ذلك الشخص مقدماً، أو الموافقة على كيفية مشاركته بدون

## تهيئة (انظر "فيما بين فعاليات الحوار" أدناه)

• ينبغي تجنب سيطرة الخبراء على الفعاليات التداولية بضمن وجود كتلة حاسمة من غير الخبراء ضمن مجموعة الحوار منذ البداية، وصياغة الحوار التداولي باعتباره معاداة عن القيم والتنازلات. وعلى حد قول توم آتلي، مؤلف كتاب درب الديمقراطية، "إجعل الخبراء في انتظار المهمة، وليسوا على القمة"<sup>١٦٦</sup>.

• عادة ما تعكس ردود الأفعال السلبية لجمهور الناخبين تجاه الخيارات أو المقترحات التي تم التوصل لها في تلك المرحلة وجود فجوة في التواصل بين المشاركين والمجموعات التي يمثلونها. ويجب أن تتنبأ إستراتيجية الاتصال الخاصة بعملية الحوار بهذه المشكلة وتتفادها قدر الإمكان عن طريق دعم عمليات الاتصال فيما بين الفعاليات. وهو ما يمكن تنفيذه من خلال محاضر الجلسات أو تلخيصات الفعاليات التي تتجاوز تقارير نقاط الاتفاق والخلاف، والتي تسجل بعض الأفكار بشأن وجهات النظر المختلفة والافتراضات التي تغذيها. يمكن لأدوات الرصد التي تسجل تعقيبات المشاركين عند نهاية الفعاليات توفير مدخلات لعمليات الاتصال هذه. وأثناء الفعاليات ذاتها، يمكن لمجموعة الحوار التفكير في كيفية وصف الفهم الجديد والعلاقات الجديدة أو أنمذجتها أثناء عمليات الاتصال فيما بين الفعاليات.



انظر الفصل ٢، ٥.

• عندما تظهر بعض خيارات السياسة التي تتطلب الانخراط مع أصحاب المصلحة غير المشاركين في الحوار، أو عندما يتضح أن مشاركة الجمهور الأوسع في عملية المداولة سيكون أمراً مرغوباً، تتوفر العديد من العمليات لتوسيع المحادثة، مثل دوائر الدراسة واستطلاع الرأي التداولي.



انظر الملحق ٢.

• يمثل نموذج الدليل الدراسي لمنتدى القضايا الوطنية أداة مفيدة لتنظيم الحوار التداولي وتسجيل المقترحات البديلة، في إحدى الوثائق، مع تحليل التنازلات المقابلة.



انظر الشكل ٦، ٤، ٢.

وتساعد هذه الأدلة الدراسية الأشخاص على فهم وجود اقتراحات البداية ببساطة ضمن مجموعة متنوعة من الخيارات وعدم وجود إجابات بسيطة للمشكلات المعقدة التي عادة ما تتصدى لها عمليات الحوار.

### للمزيد من الاطلاع

انظر ديفيد ماثيوس ونويل ماكاي، تبني الخيارات معاً: قوة النقاش العام (٢٠٠٣)، متاح مع كثير من المصادر الأخرى التي يوفرها معهد مننديا القضايا الوطنية على الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.nifi.org>.

منطقة القضية		الدليل الدراسي لمتدنيات القضايا الوطنية
وصف المشكلة : عرض عام		
المشكلة / القضية هي (بيان مقتضب)		
وجهة النظرج	وجهة النظر ب	وجهة النظر أ
ما ينبغي فعله		
الطرح المؤيد		
الطروحات المعارضة		
ما التكاليف والتنازلات المطلوبة؟		
أسئلة أخرى للمساعدة في توضيح الاختلافات ...		

## اتخاذ القرار

### ١. هدف التيسير/ مهمة المجموعة

- الموافقة كمجموعة على الإجراءات التي ستتبع من الحوار، على سبيل المثال:
  - ✓ موافقة الجهات السياسية الفاعلة على الالتزام بالقواعد الانتخابية المحددة؛ أو باتفاقية سلام ملزمة بين الأطراف المتصارعة في السابق
  - ✓ الاتفاق على أجندة للتغيير (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي) تدعو إلى إجراءات متابعة محددة

ينفذها المشاركون في الحوار

✓ الموافقة على مواصلة الحوار كما هو، أو توسيعه

✓ الموافقة على نشر الدروس المستفادة من الحوار على أوسع نطاق داخل المجتمع.

• صياغة الاتفاق بطريقة تمنح المشاركين شعوراً بالملكية المشتركة والالتزام بالمتابعة حتى النهاية.

## ٢. التحديات أو الصعوبات المحتملة

• يتسبب التحرك نحو اتخاذ القرار في إعادة ظهور انعدام الثقة الأولي أو الشعور بالاستقطاب لدى المشاركين، الأمر الذي يزيد من احتمالات حدوث فتور أو توقف بالعملية.

• تهدد الخلافات داخل المجموعة احتمالية الوصول إلى توافق الآراء.

• يبدو أن بعض المشاركين يقوضون العملية أو يتلاعبون فيها، على سبيل المثال:

✓ يقول ممثل عن أحد متخذي القرارات إنه غير مخول باتخاذ قرار معين - وهو ما يعتبر استغلالاً للقوة في اللحظة الأخيرة.

✓ تحاول إحدى المجموعات استغلال التقدم المحرز في العملية لتقديم مجموعة جديدة من القضايا في المرحلة الأخيرة - "حصان طروادة" مرة أخرى.

✓ يحتاج بعض المشاركين لوقت أطول بكثير من غيرهم لاستشارة جمهور الناخبين أو إقناعهم، وهو ما يخلق صراعاً للتوقعات بشأن الإطار الزمني اللازم لعملية اتخاذ القرار.

• عدم وجود مساندة من الدوائر الانتخابية يعطل القرار الذي اتخذته المجموعة أو يهدده؛ فالدوائر الانتخابية لا تشارك أو لا تشعر بتمثيلها في النواتج، وتهدد بعدم احترام القرارات التي اتخذها "ممثلوهم".

• تتوصل المجموعة إلى قرار يتجاوز اختصاصاتها أو التكاليف المناط بها - ومن ذلك الدعوة إلى قانون جديد أثناء عدم وجود ممثل حكومي.

## ٣. نصائح واستراتيجيات مفيدة

• لتجنب التوقف عند هذه المرحلة البالغة الأهمية، من المهم بشكل خاص الحفاظ على الإحساس بالأمن والثقة التي تم تعزيزها داخل مجموعة الحوار. وتشتمل الخطوات المهمة لتحقيق ذلك على ما يلي:

✓ الصياغة المتأنية للقرار وعملية اتخاذها، لتجنب الخروج بما يبدو وكأنه سيناريو يفوز فيه طرف ويخسر فيه آخر

✓ التعزيز القوي للالتزام الجماعي بالقواعد الأساسية

✓ الاتفاق على قواعد أساسية محددة لاتخاذ القرار، مثل توافق الآراء، أو اقتراع الأغلبية، أو صياغة الاقتراحات وإحالتها إلى سلطة خارجية لاتخاذ القرار

✓ الإدارة المتأنية للتواصل مع وسائل الإعلام، ولاسيما عند وجود بوادر ترقب لدى العامة لما ستسفر عنه العملية من اتفاقيات.

• للحفاظ على استمرار إمكانية توافق الآراء في مواجهة الخلافات، ينبغي الحفاظ على روح الحوار من خلال تقصي طبيعة الخلاف. ويمكن تنفيذ ذلك، على سبيل المثال، باستخدام طريقة ٤-٢-١، وهي أداة شائعة للتيسير يطالب المشاركون بموجبها بترتيب إجاباتهم عن المقترح المعني على النحو التالي:

٤. أوافق على المقترح أو القرار.

٣. أوافق بوجه عام لكن أريد توضيح بعض الأمور أو تعديلها قبل أن أساندها بالكامل.

٢. لست مستعداً لقبول المقترح بعد، لأنني لا أفهمه بالكامل أو أحتاج مزيداً من المعلومات.

١. لا أوافق للأسباب التالية ...

تستخدم المجموعة البيانات الناتجة لاستكشاف طبيعة الخلاف ومداه وللتركيز على ما يمكن القيام به من أجل التصدي لهذا الخلاف.

• إضافة إلى ذلك، ينبغي إثارة مسألة ما إذا كان التوافق الكامل في الآراء مطلوباً لكل بند أم لا. وربما يكفي لذلك إصدار بيان حول نقاط الاتفاق، والاعتراف بنقاط الخلاف المتبقية.

• حين يبدو من التصرفات تعمد المماثلة والتلاعب في عملية اتخاذ القرار، من المفيد تقصي أسباب تلك التصرفات وتجنب تصنيفها بالسلب؛ فأحياناً تكون الأسباب مفهومة ومشروعة. ومع ذلك ينبغي الإقرار بأن المشاركة في عملية الحوار طوعية بطبيعتها، كما هو الحال بالنسبة للالتزام بالقواعد الأساسية أو غيرها من الاتفاقيات. وقد تساعد إعادة تأكيد القواعد الأساسية وتعزيزها في تقادي هذه التصرفات، أو ربما يكون من الضروري مواجهة السلوك مباشرة في نهاية المطاف.

• يمكن لعدد من الخطوات المساعدة في تجنب انقطاع الصلة بين التقدم المحرز في مجموعة الحوار وجمهور الناخبين الممثل بالعملية، ومن أمثلتها:



انظر إدارة الاتصالات والمعلومات،  
الفصل ٤، ٢.

✓ اتباع إستراتيجية اتصال تساند المشاركين في عرض عملية الحوار على غير المشاركين فيها

✓ الرصد الدقيق للسياق والتنبه لتدفق المعلومات بين الفعاليات، وهو ما يمكن أن يساعد في تحديد ما إذا كان التقدم المحرز داخل المجموعة منعزل عن جمهور الناخبين خارج الحوار أم لا.

• لمساعدة المجموعة في تجنب تجاوز التكليف المناط بها، ينبغي على الميسر وفريق المشروع التنبه للتحويلات في اتجاه الحوار أو مداه والتي قد تستدعي تضمين الجهات الفاعلة الأخرى في المحادثة، أو عودة المجموعة مرة أخرى إلى اتفاقياتها الأصلية بشأن الغرض والمضمون.

## التنفيذ واتخاذ الإجراءات

### ١. هدف التيسير/ مهمة المجموعة

- إجراء منسق يعكس القرارات المتخذة في العملية
- اعتناء المجموعة بالحفاظ على ديناميكيات العلاقة الفعّالة
- الاتصال المستمر وتبادل المعلومات أثناء مرحلة التنفيذ
- إدارة المشكلات التي تظهر إدارة فعّالة واستباقية بحيث لا تؤدي إلى عودة الإحساس بعدم الثقة.

### ٢. التحديات أو الصعوبات المحتملة

- عدم التنبؤ أثناء تصميم العملية أو التخطيط بشكل كامل لهذه المرحلة، وقد رأى بعض الأشخاص أن العملية تنتهي بمجرد التوصل إلى القرارات.
- تعذر المضي قدماً على المشاركين أو تعزيز أوجه التغيير التي ألزموا أنفسهم بها، نتيجة مشكلات العودة إلى مؤسساتهم أو جمهور ناخبهم، على سبيل المثال:
  - ✓ قوة الجمود أو المقاومة داخل المؤسسة/ المجموعة، بالقدر الذي يفقد المشارك التزامه أو يجعله يترك المؤسسة
  - ✓ كواهل الناس مثقلة بالالتزامات وأصبحوا منهمكين في الأعمال المعتادة.
- تُهددُ الفعاليات والتطورات في مرحلة التنفيذ بخفض الثقة والترابط والالتزام داخل المجموعة، على سبيل المثال:
  - ✓ تخلق المشكلات أو التأخر في التنفيذ إحساساً بالإخفاق في الالتزام بالاتفاقيات وغياب حسن النية
  - ✓ ينشأ سوء التفاهم بشأن طبيعة الاتفاقيات مع تقدم التنفيذ
  - ✓ يخلق عدم توفر القدر الكافي من الوضوح بشأن مؤشرات النجاح قدراً من الغموض ويعزز الإحساس بعدم الامتثال
  - ✓ تراجع أحد الأطراف عن الاتفاقيات.
- تقيد العوامل الخارجية عن عملية الحوار آفاق الاتفاقيات الجاري تنفيذها، أو تحد من احتمالات التأثير الواضح وتهدد بخلق خيبة أمل، على سبيل المثال:
  - ✓ تشتمل التغييرات التي تصورتها المجموعة على تغيير مجتمعي واسع المدى.
  - ✓ التأثير على الهياكل والسياسات الرسمية هو تأثير طفيف.
  - ✓ حيثما تكون المساندة الحكومية مهمة، نجد تحولاً نحو حكومة جديدة لا تشعر بأنها ملزمة باحترام الاتفاقيات التي أبرمتها الحكومة السابقة.



✓ تستحوذ أزمة جديدة على الأولوية، وتحول الانتباه عن متابعة الحوار أو تسبب في عودة الأطراف لعلاقات قاصرة.

### ٣. نصائح واستراتيجيات مفيدة

• يبدأ التخطيط للإجراءات المنبثقة عن الحوار بالتصميم الأولي للعملية، على سبيل المثال:

✓ منذ البداية، ينبغي البدء بتحديد العمليات أو المنظمات الأخرى العاملة من أجل التغيير وعقد تحالفات بينها.



انظر إطار ١، ٢، ٣، ٤، ورقة عمل  
تصميم العملية، في فصل ٢، ٣.

✓ التخطيط لتكريس مجموعة الحوار اهتمام كبير بوضع إستراتيجية لتنفيذ قراراتها، والتخطيط لتوفير موارد لدعم جهود التنفيذ المنظمة.

• لمساعدة المشاركين على مواكبة تحديات العودة:

✓ ينبغي تنظيم إستراتيجية الاتصال فيما بين الفعاليات لتوفير المساندة للمشاركين مع تقدم العملية (انظر "إدارة الاتصالات والمعلومات" ضمن قسم "فعاليات الحوار البيئية" أدناه).

✓ في الاجتماع الختامي للمجموعة، يُدعى الأشخاص لتوقع ما سيواجهونه عند عودتهم ومناقشته، كوسيلة لإدراك المشكلة وخلق فهم لكونها جزءاً طبيعياً من العملية.

✓ ينبغي على المشاركين تزويد المُيسر وفريق المشروع ببطاقات بريدية تحمل عناوينهم يمكن إرسالها بعد فترة متفق عليها كتذكير بالتزاماتهم.

• لتجنب الانهيار في مواجهة مشكلات التنفيذ أو التأخيرات، ينبغي على المجموعة بالمبادرة ومناقشة ما يلي كجزء من عملية اتخاذ القرار:

✓ أنواع الأمور التي يمكن أن تسبب في ظهور مثل تلك المشكلات، كنقص التمويل، أو تغير السياق، أو وجود قيود على التوقيت، أو مقاومة من الأطراف الرئيسية

✓ إجراءات التعامل مع هذه التحديات عند ظهورها في المستقبل، بما في ذلك تقصي أسبابها قبل الاختتام بتراجع الأشخاص عن اتفاقياتهم. على سبيل المثال، الموافقة على نظام للتحقق من المعلومات وتفسيرها؛ وإجراء مكالمات هاتفية أو نوع من أنواع الاتصال للحفاظ على الرصيد الاجتماعي الذي تكوّن أثناء الحوار

✓ كيف يبدو النجاح؟ كلما استطاعت المجموعة أن تكون أكثر تحديداً بشأن هذا التعريف، يسهل الحفاظ على الثقة المتبادلة داخل العملية.

• أحياناً يكون من الضروري مواجهة حقيقة تصرف طرف مشارك في الحوار بسوء نية أو تراجعه عن الاتفاقيات. عندها ربما يكون من المهم للمشاركين الآخرين في العملية تعزيز العلاقات التي شكلوها، والبقاء على اتصال، ومواصلة العمل من أجل التغيير. فالبقاء على اتصال كشبكة اجتماعية واستخدام

رصيد العلاقات القائم ربما يثبت فعاليته كوسيلة لتقوية السلطة الأخلاقية المطلوبة لحاسبة الآخرين.

- يمكن أن يكون التعامل مع الإحباط وخيبة الأمل الناجمين عن مقاومة العوامل الخارجية أسهل إذا صيغت عملية الحوار كجزء من إستراتيجية واسعة النطاق تعترف بتعقيد التغيير المجتمعي الملموس وصعوبته. فيما يلي بعض العناصر التي تصلح لهذه الإستراتيجية:

✓ بناء التحالفات مع العمليات والمجموعات الأخرى لتشجيع "ثقافة للحوار" وأجندة تغيير واسعة. على سبيل المثال، توفر شبكة ثيرد سايد (<<http://www.thirdside.org>>) موارد تساند عمل أولئك الذين يبنون التحالفات لتشجيع الطرق القائمة على الحوار من أجل التصدي للتحديات المجتمعية

تنفيذ الاتفاقات التي تم التوصل إليها  
نتيجة للحوار

"وفقاً لتجربتي الشخصية، سيكون لديك مجموعة من الأشخاص، لكل منهم قدرته على العمل في فلكه الخاص، ونتيجة للحوار، فإنهم يعملون بشكل منفصل ولكن وفق رؤية مشتركة".

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٢٨).

✓ استخدام المنافذ الإعلامية والصحفية لوضع الحوار أمام الرأي العام وتشجيع أجندة الحوار كأجندة عامة

✓ توسيع الحوار ليشمل أناساً آخرين

✓ الحفاظ على العلاقات التي تشكلت أثناء عملية الحوار. لأنها توفر الأساس لشبكة تتألف من أشخاص ذوي عقول متشابهة يمكنهم تعزيز أجندة التغيير بشكل غير رسمي والحفاظ على استمراريتها، حتى في الفترات التي لا يكون السياق فيها داعماً.

## فيما بين فعاليات الحوار

تبين من تصميم عملية الحوار الموضح في نهاية الفصل ٢,٢ وجود مسارين رئيسيين للعمل الذي يجري بين فعاليات الحوار:

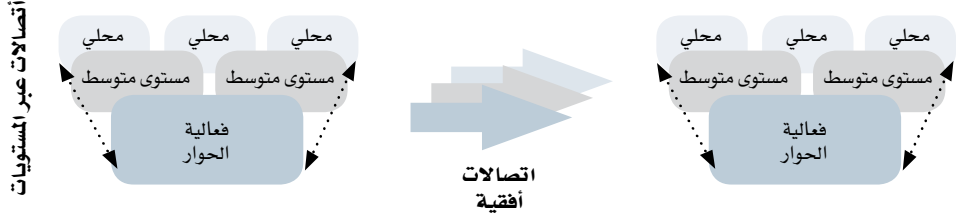
- مسار إدارة الاتصالات والمعلومات التي تربط بين الفعاليات
- مسار التقييم الداعم للرصد، والتعلم، والتكيف والذي ينبغي أن يستمر مع تقدم العملية.

## إدارة الاتصالات والمعلومات

كما يوحي وصفنا التفصيلي لعملية الحوار، يلعب مستوى المساندة المقدمة بين الفعاليات للمشاركين في الحوار ودواثرهم الانتخابية دوراً حاسماً الأهمية في تجنب العديد من المشكلات التي يمكن أن تظهر بين الفعاليات والتخفيف من حدتها، ولاسيما في المراحل الأخيرة للمداولة واتخاذ القرار. ويشتمل ذلك على إبقاء الاتصال مع الأشخاص، وجعلهم منخرطين في القضايا ومساندتهم في البقاء داخل المسار. وكما ذكر مدير مشروع الحوار

متعدد الأحزاب في غواتيمالا، "لا يمكنك الاكتفاء بالانتظار لتري إذا كانوا سيحضرون حلقة العمل التالية، بل يجب عليك استدعائهم بين حلقات العمل للسؤال عن كيفية سير الأمور، وعن أحوال مجموعاتهم، وما إذا كانوا يحتاجون لشيء ما، إلخ".<sup>١٦٧</sup>

الشكل ٢,٤,٧ الاتصال الأفقي وعبر المستويات



يوضح الشكل ٢,٤,٧ عمليات الاتصال فيما بين الفعاليات. ويوحي بضرورة أن يؤدي تدفق الاتصالات الفعال هذا بنتيجة أكبر من انخراط المشاركين، وتعزيز التزامهم تجاه العملية، كما يقترح مدير المشروع أعلاه. كما يجب للاتصالات فيما بين الفعاليات أن تساند المشاركين في إشراك جماعات أصحاب المصلحة التي يمثلونها. وبلا شك تقع عادة مسؤولية ضمان عمل "التمثيل" على نحو ثنائي الاتجاه على فريق المشروع والميسرين.

- يبقى المشاركون في الحوار على اتصال مع جماعات أصحاب العلاقة والمصلحة التي يمثلونها بحيث يستطيعون تمثيل وجهات نظر "جمهور الناخبين" في عملية الحوار تمثيلاً كافياً وصحيحاً.
  - يقدم المشاركون في الحوار عملية الحوار لناخبهم بطرق تحقق حضور جماعات أصحاب العلاقة والمصلحة، بحيث يمكنهم مساندة عمليات التفاهم أو الاتفاقيات التي يتم التوصل إليها.
- يجب أن يبدأ التخطيط لهذا التدفق بالغ الأهمية من الاتصالات في مرحلة التصميم، غير أن الإنجاز يعد أحد أهم جوانب التنفيذ. إذ يعتمد عليه نجاح العملية بأكملها اعتماداً كبيراً.

### التقييم المستمر

يتناول الفصل ٢,٥ الرصد والتقييم للعملية بأكملها. ومع ذلك تطبق بعض الأدوات بوجه خاص على الفعاليات وهي مصممة لتوجيه التقييم والتحسين المستمرين لتصميم الفعاليات وتسييرها. ويشتمل ذلك على مراجعة فعاليات معينة، وإجراء لقاءات مع المشاركين بين الفعاليات لمزيد من التأمل والتفكير العميق ورصد السياق الأوسع الذي تتم فيه العملية.

### استخلاص معلومات الفعاليات

يمكن مراجعة كل فعالية على حدة بطرق عديدة: كجزء من تأمل جماعي قرب نهاية الفعاليات؛ أو في استقصاء لآراء المشاركين بعد الفعاليات مباشرة؛ أو كجزء من عملية التأمل والتفكير للميسر وفريق المشروع. ونقترح "مثلث الرضا" الذي تناولناه في الفصل ٢,٣ كإطار لهذا النشاط، فهو يراعي القضايا النفسية والجوهرية وقضايا العملية باعتبارها الأبعاد حاسمة الأهمية التي ينبغي استكشافها. وقد تساعد بعض الأسئلة في توجيه تلك التأملات:

## الجانب الجوهري

- ما القضايا التي نوقشت؟
- ما التقدم الذي أحرزناه؟
- ما الذي تعلمناه أو حققناه؟
- ما المسائل التي ظهرت؟
- هل حققنا أهدافنا أم غيرناها؟

## جانب العملية

- كيف كان شعورك تجاه العملية؟
- هل أخذنا جميع وجهات النظر في الحسبان؟
- ما الصعوبات أو العقبات التي واجهناها؟
- ما أكثر الإستراتيجيات التي ساعدت في التغلب عليها؟

## الجانب النفسي

- هل شعرت بأن صوتك مسموع ومفهوم؟
- هل عبرت عن وجهة نظرك وأفكارك بالكامل؟
- هل كنت قادراً على فهم الآخرين؟
- هل شعرت بالاحترام؟

## المقابلات

تهدف المقابلات إلى استكشاف تجربة المشاركين للعملية بصورة أعمق. فإذا كان هناك من ترك العملية، نريد أن نفهم السبب. كذلك نرغب في معرفة سبب بقاء الآخرين ملتزمين بها \_\_\_ وما الأمور التي تسير بشكل جيد فنقوم بتحسينها أو الإكمال عليها؟ كذلك يمكن للمقابلات توفير معلومات مفيدة حول التحديات أو الصعوبات التي تواجه المشاركين، داخل عملية الحوار وخارجها على حد سواء، مع الناخبين أو المؤسسات. ما القوى الخارجية التي تشكل تجاربهم ويحتمل أن تؤثر على العملية ونتائجها؟

## تحديث السياق

يرصد فريق التصميم المشترك (الجهات الداعية، والميسرون وما إلى ذلك) التطورات داخل العملية وخارجها التي لها تأثير محتمل على علاقات أصحاب المصلحة والعملية الجارية. ويجب على الفريق الانتباه الدائم للحاجة إلى الأمن، والقدرة الكافية من الشفافية لبناء الثقة، وتحديات تسيق الدلالات المختلفة التي ترتبط بتلك

الفعاليات. وتتمثل مهمة أعضاء الفريق في توضيح تلك الفعاليات ومساعدة المجموعة على التفاوض أو إدارة ما قد يمثلون من تأثير على العملية. وفيما يلي بعض الأسئلة التوجيهية:

- ما الفعاليات المبلغ عنها؟ وما الجهات أو الأشخاص المشاركون فيها؟
- كيف يرى أصحاب المصلحة الآخرون أو "كيف يفهمون" هذا الموقف، وما الصعوبات التي قد يتسبب فيها ذلك؟
- ما التأثير المحتمل لذلك على أصحاب المصلحة وعلى العملية؟

### التعلم والتكيف

ربما كان التقييم والتعامل مع المعلومات التي يتم جمعها عن طريق استخلاص المعلومات، ومقابلة المشاركين في الحوار وغيرهم من أهم الأنشطة التي تحدث فيما بين الفعاليات. وعلى فريق المشروع أن يقيم السياق الذي تتكشف فيه أبعاد عملية الحوار، وأن يحدد جوانب تصميم عملية الحوار التي تعمل بكفاءة (أو تلك التي لا تعمل بكفاءة)، ومن ثم القيام بالتعديل تبعاً. ويمكن اعتبار كل هذه الأنشطة جزءاً من عملية الرصد والتقييم، وهو موضوع الفصل ٢,٥، ولكنها من الناحية العملية تعد جزءاً أساسياً لا يتجزأ عن عملية التنفيذ.

#### رصد التقدم المحرز

"من المهم ملاحظة أن أنواع الأسئلة المطروحة في مكونات التقييم هذه، هي الأسئلة التي يسألها رؤساء الجلسات الأكفاء لأنفسهم بالبداهة بين الاجتماعات. ومن ثم فإن الهدف من وضع نظام للرصد هو تحديد معايير للأسئلة المطروحة والتأكد من الحصول على الإجابات لتستخدمها المجموعة المشتركة في الحوار مستقبلاً ولتساعد رؤساء الجلسات القادمين في أي ظروف مشابهة".

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٣٨).

## الفصل ٢,٥ : الرصد والتقييم

يعد الرصد والتقييم من الموضوعات شديدة الأهمية، التي تناولتها الكثير من المؤلفات والمراجع. ويهدف هذا الفصل إلى تعريف القراء بالقضايا الأساسية في المجال ولاسيما المتعلقة بالحوار، وتقديم صورة واضحة لكيفية الاضطلاع بالرصد والتقييم في عملية الحوار. ولكي يصبح الرصد والتقييم فعّالاً بشكل كامل، يجب أن يصبح جزءاً من العملية منذ البداية، ومن ثم فنحن نقترح أن يقرأ هذا الفصل بالتزامن مع الفصل ٢,٢، "تصميم عملية الحوار".

### هدف الرصد والتقييم

وكما ذكرنا مسبقاً، فإن استعداد فريق إدارة المشروع وقدرته على الاستجابة لما يطرأ في العملية وسياقها ربما يحظى، على الأقل، بالقدر نفسه من الأهمية التي تحظى بها قوة تصميم العملية الأصلية في تحديد ما إذا كانت أهداف مبادرة الحوار قد تحققت. فالرصد والتقييم هما ما يجعل هذه الاستجابة ممكنة. وعندما يصبح الرصد والتقييم جزءاً لا يتجزأ من التنفيذ، فإن ذلك يخدم وظيفتين مهمتين.

- يوفر المدخلات الضرورية من أجل التعلم والتكيف أثناء عملية الحوار، ويعتبر على المدى الأطول، أساساً لتحسين ممارسة الحوار والمساهمة في المعارف المتعلقة بالعملية.
- يعتبر أساس المساءلة للمؤسسات التي توفر الموارد لجعل عمليات الحوار ممكنة. وتهتم هذه المؤسسات اهتماماً مشروعاً بفهم كيفية ومدى تحقيق استثماراتها لأهدافها.

ويعد الرصد والتقييم بالنسبة لعمليات الحوار جزءاً من مجال أكبر، يتطور من مجرد التأكيد على المساءلة إلى التركيز بشكل أكبر على التعلم والتكيف.<sup>١٣٨</sup> وعلى نحو تقليدي، ميزت التعريفات تمييزاً واضحاً بين **الرصد**، الذي يعتبر نشاطاً من أنشطة فريق إدارة المشروع وعملية متواصلة تركز أساساً على جمع البيانات، و**التقييم**، وهو نشاط مقيد بوقت يركز على تحليل البيانات واستخلاص النتائج منها. ويجرى التقييم بواسطة مقيمين خارجيين، غالباً بعد انتهاء العملية. ولكن مع زيادة التركيز على التعلم والتكيف، أصبحت هذه الفروق أقل وضوحاً. وتأخذ فرق إدارة المشروعات، على نحو متزايد، على عاتقها مسؤولية تحليل المعلومات وتفسيرها بغرض العمل بناءً عليها، في حين يطور المقيمون

طرقاً لدمج عملهم في المبادرات الحالية بحيث تسهم في إدارة المشروع أثناء تنفيذه.

واتباعاً لهذا النهج، فإننا نتعامل مع الرصد والتقييم كنشاط متدفق موحد يعد جزءاً من عملية الحوار من البداية للنهاية، كما يتضح في الأشكال التخطيطية لعملية الحوار الموضحة في الشكل ١، ١، ٢ والشكل ٢، ٢، ٢. وفيما يلي تعريف مفيد لهذا الغرض:

الرصد والتقييم عبارة عن عملية متكاملة من الجمع المتواصل للمعلومات وتقييمها لإصدار أحكام حول التقدم المحرز في تحقيق أهداف وغايات معينة، وتحديد النتائج غير المقصودة سواء الإيجابية أو السلبية، وتوجيه نظرة فاحصة لأسباب حدوث النجاح أو الفشل.<sup>١٤</sup>

## الجوانب الخمسة للممارسة الجيدة للرصد والتقييم

### تحديد ما سيتم تقييمه بوضوح

كما ناقشنا في الفصل ٣، ٢، هناك مستويات عديدة ينبغي أخذها في الاعتبار عند تحديد أهداف عملية الحوار. ومن الأهمية بمكان، في عملية الرصد والتقييم، أن يتم تمييز هذه الأهداف والفصل بينها من أجل الحصول على عملية تقييم عادلة ومفيدة.<sup>١٥</sup>

• **المخرجات** هي النتائج المباشرة للأنشطة التي تعد جزءاً من عملية الحوار. وهي تشمل على أهداف العملية المبدئية والمتوسطة الموضحة في الفصل ٢، ٢، والأنشطة التي يحددها تصميم العملية، مثل عدد من فعاليات الحوار التي يشترك فيها عدد معين من المشاركين، وأنشطة المتابعة التي يتم فيها إجراء مقابلات مع بعض هؤلاء المشاركين.

ويتيح رصد وتقييم أداء فريق إدارة المشروع فيما يتعلق بتحقيق أهداف المخرجات أدنى مستوى من المساءلة.

### للمزيد من الاطلاع

تأتي أهم المصادر المنشورة عن الرصد والتقييم من المجالات المعنية بالمعونات الإنسانية، والمساعدات الإنمائية، ومنع الصراعات وحلها. وفيما يلي بعض أحدث المطبوعات الشاملة:

شيان تشيرش ومارك إم. روجرز، التصميم من أجل النتائج: دمج الرصد والتقييم في برامج تحويل الصراع واشتغلن العاصمة: البحث عن أرضية مشتركة، (٢٠٠٦). متاح على <<http://www.sfcg.org>>

شيان تشيرش وجولي شولديس، تقييم الإجراءات التدخلية لحل الصراعات. الجزء الأول: تحديد أبعاد تطور الأحداث (لندنديري: إنكور، ٢٠٠٢)؛ والجزء الثاني: النظرية والممارسة الناشئة (إنكور، ٢٠٠٣).

يقدم الجزء الأول عرضاً عاماً شاملاً لمؤلفات الرصد والتقييم وللمصادر المتاحة على الإنترنت. متاح على <<http://www.incore.ulst.ac.uk>>

دليل مركز بحوث التنمية الدولية: ساره إيرل، فريد كاردين وتيري سموتيلو، تخطيط المحصلات: تضمين التعلم والتأمل والتفكير في البرامج الإنمائية (أوتاوا: مركز بحوث التنمية الدولية، ٢٠٠١). متاح على <[http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html)>

دليل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: الرصد والتقييم من أجل النتائج. الجزء الأول: إطار الرصد والتقييم: الجزء الثاني: كيفية إجراء الرصد والتقييم. متاح على <<http://www.undp.org>>

"التعلم والتكيف"، بوابة موارد العمليات لأصحاب المصلحة المتعددين. متاحة على <<http://portals.wdi.wur.nl/msp/>>.

يعد رصد وتقييم المحصلات بمثابة أهم ما تركز عليه الأفكار والإجراءات التصحيحية التي تتم في منتصف المدة والتي يعتبر فريق إدارة المشروع مسؤولاً عنها عندما تظهر مبادرة الحوار للعبان.

• **المحصلات** هي التغييرات التي تنتجها الأنشطة أو تسهم فيها على المدى القصير، مثل الوصول لاتفاق من خلال الحوار، أو اكتساب المشاركين في الحوار لوجهات نظر ومهارات جديدة. وهي قد تكون محصلات مقصودة، تصاغ كأهداف في عملية التخطيط، ومحصلات غير مقصودة، سواء كانت سلبية أم إيجابية، لم يتوقعها فريق التخطيط. ويعد رصد وتقييم المحصلات بمثابة أهم ما تركز عليه الأفكار والإجراءات التصحيحية التي تتم في منتصف المدة والتي يعتبر فريق إدارة المشروع مسؤولاً عنها عندما تظهر مبادرة الحوار للعيان.

• **الأثر** هو التأثير الأكبر والأطول أمداً للمحصلات، مثل القوانين أو السياسات الجديدة التي تنشأ كنتيجة لاتفاق أو قيادة المشاركين في الحوار. ويشكل تقييم الأثر تحدياً لأن الآثار عادة ما لا تظهر للعيان إلا بعد مرور سنوات، ولأن من الصعب إقامة علاقة سببية واضحة بين المحصلات والآثار.<sup>١٧١</sup> ومن ثم، مع أن هذه المهمة في حد ذاتها ضرورية للغاية، إلا أنها خارج نطاق الرصد والتقييم. إذ ينبغي أن يتولاهم الباحثون الذين يتمتعون بميزة الإدراك المتأخر ويتمتعون بالموارد الكافية للقيام بعملية فحص على نطاق واسع للبيانات المعنية بكيفية إسهام محصلات عملية الحوار في التغيير.<sup>١٧٢</sup>

### تضمين الرصد والتقييم في عملية الحوار

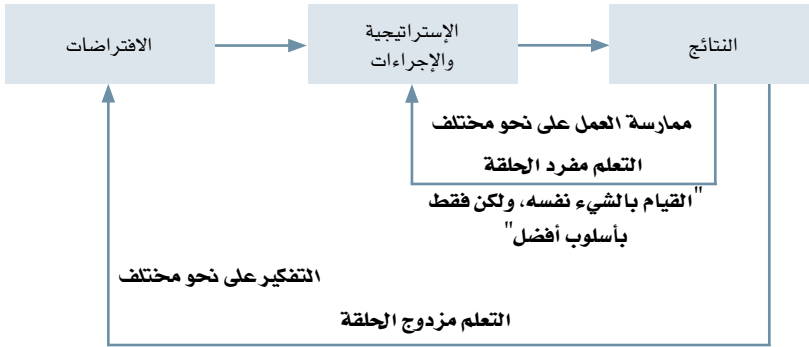
تضع الجهات الداعية للجلسة والمشاركون في تصميمها ومديرو المشروع أساس الرصد والتقييم الفعّال في مرحلة تصميم عملية الحوار. ويتطلب هذا تخطيطاً، كما يتطلب توفير الموارد التي تسمح لفريق إدارة المشروع بالقيام باستعراض دوري وتأمّل وتفكير (انظر "العناصر الأساسية لعملية الرصد والتقييم" أدناه). كما يتطلب أقصى درجات الوضوح في التعبير عن الغرض العام من المبادرة، وإستراتيجية تحقيقها، والأهداف طويلة الأمد وقصيرة الأمد التي تتبع من الإستراتيجية.



انظر الإطار ١، ٢، ٣، ورقة عمل تصميم العملية، ومناقشة نظرية التغيير في القسم الذي يتناول وضع الإستراتيجيات.

وتعمل ورقة عمل تصميم العملية المقدمة في الفصل ٢، ٣ على توفير مبادئ توجيهية لهذه المهام الضرورية، ولإدراك الفكرة من وراء التصميم النظرية التوجيهية للتغيير. وتوفر هذه الخطوات الدعامة الأساسية "للتعلم مزدوج الحلقة" — التأمل والتفكير العميق الذي يشكك في الافتراضات الأساسية. ويعد هذا مفهوماً مفيداً آخر من علم الأفعال. ويبين الشكل ١، ٢، ٥، ١ "التعلم أحادي الحلقة" يسلم بالافتراضات المبدئية بشأن القضايا والسياق والأهداف. فهو يقيم الإستراتيجيات المستخدمة، وإلى أي مدى لم يتم تحقيق المحصلات المستهدفة، ويركز على كيفية تحسين الإستراتيجيات — أي يقوم بالشيء نفسه ولكن فقط بأسلوب أفضل. وعلى العكس من ذلك، ينطوي التعلم مزدوج الحلقة على إعادة بحث الفكرة الأساسية التي تكمن وراء تحديد المشكلة والإستراتيجية والنتائج المرجوة. فهو يهدف إلى التفكير بشكل مختلف، بدلاً من مجرد القيام بالشيء نفسه بطريقة مختلفة.





فحص الافتراضات التي تثير الإستراتيجية و خطة العمل بالمعلومات

### إشراك أصحاب المصلحة

يعتبر جعل تقييم عملية الحوار نشاطاً قائماً على المشاركة ممارسة جيدة من ممارسات الرصد والتقييم في العديد من المجالات. وفي حالة عمليات الحوار، فإن هذا النهج يتوافق مع المبادئ التوجيهية مثل شمول كافة القطاعات والملكية المشتركة، كما يمنح المشاركين وجميع أصحاب المصلحة حساً ملائماً بالمساءلة. ويستطيع التقييم القائم على المشاركة الذي تنطوي عليه عملية الحوار مساندة الديناميكيات البناءة التي يفرزها الحوار، كما يستطيع تعزيز اهتمام أصحاب المصلحة باستمرار العملية وتحمسهم لها. وتوفر المنطقة المظلمة هنا الروابط للمصادر المعنية بنهج الرصد والتقييم القائمة على المشاركة.

كما يعد الرصد والتقييم القائم على المشاركة جزءاً من بناء القدرات من أجل عمليات الحوار المستقبلية، بحيث يصبح الاستعداد والمهارات اللازمة للتفكير التقييمي جزءاً من رأس المال الاجتماعي الذي يستطيع مساندة نهج حل المشكلات القائم على الحوار. ويكتسب أصحاب المصلحة المشاركين بفعالية في عملية التقييم قدرة إضافية على تفسير الشواهد واستخلاص النتائج وإصدار الأحكام. وهذه أيضاً قدرات تسهم بشكل عام في الديمقراطية؛ إذ إن "المواطنة المستبيرة" لا ينبغي فقط أن تملك المعلومات وإنما ينبغي أن تعرف كيفية استخدامها—كيف تُقيم الشواهد وتضع في اعتبارها التناقضات والتضاربات وتعبّر عن القيم وتبحث الافتراضات. <sup>١٧٢</sup> وفي هذا السياق يلاحظ وودهيل

### للمزيد من الاطلاع

بشأن عمليات الرصد والتقييم القائمة على المشاركة، انظر

جانيت دونيلي، محرر، من واضعو الأسئلة؟ دليل التقييم القائم على المشاركة (نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ ١٩٩٧). متاح على

<http://www.undp.org/eo/documents/who.htm>

العديد من المصادر التي طُوّرت من خلال اتحاد الاتصالات من أجل التغيير الاجتماعي، والتي تشمل على ويل باركس، من يقيس التغيير؟ مقدمة للرصد والتقييم القائم على المشاركة

أليس بايرن وآخرون، قياس التغيير: دليل إرشادي إلى الرصد والتقييم القائم على المشاركة للاتصالات من أجل التغيير الاجتماعي (ساوث أورانج، نيو جيرسي: اتحاد الاتصالات من أجل التغيير الاجتماعي، ٢٠٠٥-٢٠٠٦). متاح على

<http://www.municationforsocialchange.org>.

يقدم إطار الرصد والتقييم المبكر الذي يطلق عليه التغيير الأكثر أهمية بديلاً لاستخدام مؤشرات التغيير سابقة التحديد. وهو نهج قائم على المشاركة يشتمل على جمع "القصص ذات المغزى" المتعلقة بالتغيير كما عاشها أصحاب المصلحة وتحليلها بأسلوب منهجي. وثمة دليل لهذا النهج متاح على

<http://www.mande.co.uk/docs/MSGguide.pdf>.

للحصول على روابط لمزيد من المواقع المتخصصة في عمليات وموضوعات الرصد والتقييم، انظر

<http://www.mande.co.uk/specialists.htm>.

أن تضمنين هدف التمكين يمثل "توسيع نطاق المساءلة بحيث تشمل المساءلة المتجهة للمستويات الأدنى والتي تستهدف المستفيدين"<sup>١٧٤</sup>.

يحدد أحد المصادر التي تتناول الرصد والتقييم القائم على المشاركة، قياس التغيير: دليل إرشادي إلى رصد وتقييم الاتصالات القائمة على المشاركة من أجل التغيير الاجتماعي، قائمة بالمبادئ الأساسية.

- ينبع النهج من الاعتقاد بأن كون مبادرة التنمية [أو الحوار] ناجحة أم لا يجب أن يتم تحديده من قبل هؤلاء الذين يفترض أن يستفيدوا، وبشروطهم الخاصة.
- يتم خلق مساحة لكي يعبر المستفيدون المقصودون من خلالها، ويحددوا بأنفسهم ما إذا كانوا قد استفادوا، وكيف استفادوا، وما يمكن تحسينه.
- هناك نطاق واسع من الأشخاص المشاركين بفعالية كأطراف فاعلة في العملية القائمة على المشاركة، بداية من مرحلة التصميم وما بعدها.
- يتم تنفيذ العملية، وتعتبر ذات قيمة من الناحية العملية بالنسبة للمشاركين فيها.
- يتم احترام الخبرات والمعارف المحلية (المكتسبة من تجارب الحياة) والتأكيد عليها؛ كما يتم إدراك أوجه عدم الإنصاف في توزيع السلطة والتعبير عن الرأي والتصدي لها.
- يتم تقسيم التسلسلات الهرمية التقليدية، التي تتضمن تلك القائمة بين الأشخاص (أصحاب المصلحة على تباين مآربهم) وأنواع المعرفة (المعرفة المتخصصة التي تتم عن خبرة في مقابل المعرفة الأصلية أو معرفة عامة الجمهور).
- تعتبر تنمية القدرات (التأمل والتفكير والتحليل والتعلم وحل المشكلات) جوهرية للعملية، حيث يتم إثراء المهارات والخصائص ذات الأهمية الأكبر.
- ثمة اهتمام واع بتعزيز التعلم المتبادل، خارج حدود المشروع.
- يتم تعميق التفاهم والاحترام المتبادل من خلال عملية التعلم القائمة على التعاون.
- تعتبر العملية تعليمية وتمكينية.
- بشكل عام، يقوم الأشخاص والمجتمعات المحلية المتأثرة بالتقييم، بينما يعتمد الأشخاص الخارجيون إلى التيسير.
- تعتبر توجهات الانفتاح للتغيير حاسمة الأهمية.<sup>١٧٥</sup>

ويستفاد من هذه القائمة، من حيث المبدأ، أن هناك أسباباً كثيرة لاستخدام النهج القائم على المشاركة، كما توضح مزايا القيام بذلك. وفي الوقت نفسه، فإنه ينبغي أن يدرك الممارسون أن ثمة تحديات أيضاً. وتتطلب التقييمات القائمة على المشاركة وقتاً أطول من تلك التي تجرى بالكامل من قبل المقيمين الخارجيين و/أو فريق إدارة المشروع، ولا بد أن يتم تصميمها بشكل مختلف إلى حد كبير. وهو نهج لن يتناسب مع أسلوب تصميم وإدارة المشروع من الأعلى للأسفل، نظراً لأن "المشاركة المثمرة" تستلزم التخلي عن قدر غير ضئيل من السلطة. وبالإضافة إلى ذلك، قد يمثل الرصد والتقييم القائم على المشاركة تحدياً للمقيمين؛ إذ يجب أن يصبحوا بمثابة

مُسرِّين أكثر من كونهم مراقبين منفصلين. وقد كتب جيم وودهيل، مدير مركز واجينينجين الدولي: "غالباً ما يؤدي عدم القدرة على استخدام أدوات وأساليب المشاركة بشكل مناسب وفعال إلى سوء التنفيذ، ومن ثم إلى تحقيق محصلات سيئة من العمليات التي يفترض أن تكون قائمة على المشاركة". وأردف قائلاً: "بالإضافة إلى أن تجنب إثارة قضايا السلطة سواء عن عمد أو عن جهل قد أدى إلى توجيه نقد كثير للعمليات القائمة على المشاركة". ولا تتيننا هذه التحديات بالضرورة عن تبني نهج قائم على المشاركة، ولكنها تجعل من الأهمية بمكان أن ندمج الرصد والتقييم بشكل كامل في تصميم العملية وتنفيذها، ومباشرتها مع التركيز على التعلم.<sup>١٧٦</sup>

## وضع مؤشرات كمية ونوعية

في مجال الرصد والتقييم، تعتبر المؤشرات بمثابة بيانات (نوعية وكمية) توفر معلومات حول التغيير — ما إذا كان قد حدث بالفعل، وإذا كان قد حدث، فإلى أي مدى؟ ويرى تشيرش أند روجرز أنه: "حيثما يكون التغيير المرجو ملموساً وحقيقياً وقابل للقياس، فإننا لا نحتاج مؤشرات". أما إذا كان التغيير المأمول نظرياً وغير قابل للتطبيق على نحو كبير، فإن المؤشرات تساعد على تقريب التغيير.<sup>١٧٧</sup> وعلى سبيل المثال، إذا كان التغيير المستهدف من الحوار هو الوصول إلى اتفاق حتى يتم إجراء الانتخابات، فإننا لا نحتاج مؤشرات لتحديد ما إذا كان قد تم الوصول لاتفاق وما إذا كانت الانتخابات قد أجريت بالفعل. ولكن إذا كان الهدف هو زيادة ثقة الشعب وإشراكه في العمليات الديمقراطية، فإن عدد الأشخاص الذين يدلون بأصواتهم ربما يكون مؤشراً ضرورياً ومفيداً فيما إذا كانت النتيجة المرجوة قد تم تحقيقها أم لا.

وتوفر الكثير من المصادر المشار إليها في هذا الفصل إرشادات حول كيفية وضع المؤشرات.<sup>١٧٨</sup> وعند القيام بذلك، من المهم أن نستخدم مزيجاً من البيانات النوعية والكمية. فاحتساب عدد الأشخاص الذين يدلون بأصواتهم في المثال السابق سهل نسبياً، لأن البيانات مادية وسهلة الحساب — ويعد هذا مؤشراً كمياً. ولكن بيانات التصويت وحدها، لن تكتشف التغيرات الأساسية التي طرأت على توجهات الأشخاص ودفعتهم إلى التوجه للانتخاب، كما أنها لن تخبرنا بأي شيء عن نيتهم في التصويت. ونستنتج من ذلك أن المعلومات النوعية المتعلقة بأراء الأشخاص وتوجهاتهم أكثر صعوبة واستهلاكاً للوقت. ولكنها تمثل نوعية المعلومات المطلوبة إذا كنا نود إضفاء المزيد من الوضوح والعمق على إدراكنا للتغيير وأسباب حدوثه.

ويشير وودهيل إلى أن الرصد والتقييم قد أكدا في الأساس على المؤشرات الكمية، التي قد تبدو أكثر "موثوقة وموضوعية" على حد تعبيره. ومع ذلك فإن هذا المجال، في سبيل تقدمه نحو التوجه التعليمي، يتزايد استخدامه للبيانات النوعية كوسيلة لإعطاء صورة أكثر صدقاً للواقع المعقد الذي يواجه الجهود المبذولة في سبيل التغيير المجتمعي، ومن ثم فإنه يوفر المعلومات التي يحتاجها فريق إدارة المشروع من أجل تقييم التقدم الذي يحرزه وإجراء أي تعديلات ضرورية.

كما يلاحظ وودهيل أيضاً أن الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات النوعية، مثل الاستقصاءات أو المقابلات، تجعل من الممكن اكتشاف التغيرات غير المتوقعة التي لا تكشف المقاييس الكمية النقاب عنها — وهي ميزة أخرى للتعلم. وأخيراً، فإن التمييز بين نوعي المؤشرات قد يكون أقل مردوداً مما يفترض عادة، نظراً لأن البيانات النوعية في الغالب يمكن التعبير عنها بمصطلحات كمية — على سبيل المثال، نسبة الناخبين الذين أعطوا تفسيرات متشابهة لقرار التوجه للتصويت.<sup>١٧٩</sup>

المؤشرات الكمية مقابل المؤشرات النوعية  
"كما يعرف أي ممارس مخضرم، إذا طلبت إحدى الجهات المانحة تقريراً مليئاً بالأرقام، فسوف يحصلون على الأرقام. ولكن، ما إذا كانت هذه الأرقام تمت للواقع بصلة، مسألة مختلفة تماماً".

للحصول على مصادر هذه المواد، انظر "الحكمة من قلب الميدان - المصادر" (صفحة ٢٣٨).

## الموازنة بين التوجه نحو التعلم والتوجه نحو المحصلات

ربما يبدو أحياناً أن النهج الذي يؤكد على التعلم والتكيف لا يتوافق مع إطار الرصد والتقييم الصارم الذي يشتمل على تحديد الغايات في التصميم المبدئي للعملية. ولكن وفقاً لطرح كوينراد فان برابانت، يجب أن يوازن فريق إدارة المشروع بين المرونة والاستعداد لما قد ينشأ، والمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة في الحوار سواء المشاركين فيه أو مؤيديه — لتحقيق النتائج المنشودة.

وجدير بالذكر أن وضع أهداف لما يمكن اعتباره عملية تفاعلية أمر ينطوي على صعوبة شديدة بالفعل. وتزداد صعوبته أكثر، عندما لا نرغب كبادئين للعملية أو مديرين لها في الالتزام بأجندة أو جدول زمني، (لكننا نرغب في أن) نتيج لأصحاب المصلحة من المجتمع المعني مجالاً أوسع و"حق القيام" بهذا. فنحن نعرف أننا نود إحداث "تغيير" و"تحول"، ولكننا لا نستطيع وربما أيضاً لا نرغب في تحديد طبيعة التغييرات المنشودة بشكل مسبق. كما أننا لا نستطيع أن نضمن حدوثها. وعليه فإن من المغري أن نقول إن "الرحلة نفسها أهم من الوصول للوجهة المقصودة." وثمة قدر كبير من الصحة في هذا القول. ولكن في الوقت نفسه، فإننا لا نريد توريث الأشخاص في رحلة إلى منطقة مجهولة لم تطأها قدم، حيث ينتهي بنا الحال بالجري في دوائر لا نهاية لها.<sup>180</sup>

## العناصر الأساسية لعملية الرصد والتقييم

كما تقدم ذكره سابقاً، يعتبر دمج عمليات الرصد والتقييم في التصميم الكلي للعملية من الجوانب الأساسية للممارسة الجيدة للرصد والتقييم. ويبين العرض العام التالي ما تشتمل عليه عمليات الرصد والتقييم هذه. ويمكن أن تكون هذه العناصر مفيدة، بغض النظر عن النهج أو الأدوات المحددة المستخدمة.<sup>181</sup>

• **الممارسة التأملية.** الممارسة التأملية هي التفكير النقدي المستند إلى الخبرة والموجه نحو الممارسة. وكل ما تحتاج إليه هو أن يكون توجهك بحثياً وتحليلياً وتأملياً. والكثير منا يقوم بذلك أثناء تأدية وظيفتهم: فنحن نسجل ملحوظة ذهنية أو مادية بالأمر التي نجحنا فيها وتلك التي لم ننجح فيها بشكل كبير وأسباب ذلك، وكيفية السعي وراء شيء معين، والأشياء التي يجب توضيحها، والعقبات التي يجب تجنبها، وكيفية إدارة علاقة معينة وحساسيات أو تخوفات معينة. وفي معظم الأوقات، فإننا نقوم بذلك على نحو غير رسمي، وحدنا (على سبيل المثال نفكر فيما حدث خلال اليوم في طريق عودتنا للمنزل في المساء) أو مع زملائنا (مثل أن نتجاذب أطراف الحديث في ردهة المكتب أو في السيارة في طريق عودتنا من زيارة ميدانية). وتؤثر هذه التأملات غير الرسمية على خطواتنا التالية إذا ما تذكرناها في اليوم التالي. ولكن ما سيزيد من تعزيز فرص إدارة العملية بأسلوب جيد إجمالاً، هو خلق روح الفريق بحيث (١) يتم تشجيع التفكير النقدي ولكن البناء وتمكينه؛ و(٢) لا يكون الأشخاص مرهقين طوال الوقت بمهام عاجلة، مما لا يتيح لهم أي وقت أو طاقة للتأمل قليلاً والتفكير فيما يحدث بشكل أكثر موضوعية وانفصلاً.

ولدى فريق المشروع الذي يقوم بوظيفته على الوجه الأكمل، يتمتع جميع الأشخاص بالثقة بالنفس لمشاركة تأملاتهم وآرائهم لأنهم يعرفون أنهم سيجدون من يستمع إليهم وأن النقاط المهمة سيتم انتقاؤها، بغض النظر عن المستوى الذي أتت منه في التسلسل الهرمي الرسمي. وفي بعض الأحيان لا يكون هناك طاقة أو وقت إضافي حقاً لضمان تسجيل أفكار أعضاء الفريق ورؤاهم وتفكيرهم بشكل مناسب. وفي هذه الحالة، يكون أحد الخيارات المتاحة هو ببساطة تسجيل هذه الرؤى على شريط، وفهرسة الأشرطة وتخزينها للرجوع إليها في المستقبل.

• **الشركاء المفكرون غير المنحازين.** حتى عندما تكون الممارسات التأملية مستقرة وراسخة، يظل هناك دائماً تحدٍ يواجه الأفراد في منتصف موقف وعملية معينة أن يركزوا تفكيرهم على "الصورة الكبرى" وفي الوقت نفسه يواصلون التفكير "بشكل إبداعي" في كيفية ومكان توجيه العملية. وعادةً ما يكون من المجدي وجود شخص أو أكثر على دراية بالموقف ولكن ليس "في وسطه" على أساس يومي، وأن نتعلم احترام أسئلة هؤلاء الأشخاص وتفكيرهم ومشورتهم. ويستطيع هؤلاء الأشخاص الاضطلاع "بتناقل الرؤى وتقييمها" مع الفريق أو قائد الفريق. ويمكن أن يأتيوا من داخل مجموعات أصحاب المصلحة الممثلين في الحوار أو من الأشخاص الخارجيين ولعل من المستحسن الاستعانة بواحد على الأقل من كل مجموعة. ولا يفيد وجود آلية جيدة لتناقل الرؤى وتقييمها في طرح العديد من الأسئلة الوجيهة فحسب بل يساعدنا أيضاً في التعرف على الجوانب المتعددة لأي موقف. ونحن في حاجة لشخص يستطيع أيضاً اقتراح الحلول، وعرض البدائل وتوفير الإرشادات العملية بشأن كيفية المضي قدماً في أي موقف يكتنفه الشك والغموض.

• **عمليات المراجعة الدورية.** تمثل ممارسة الفريق التأملية والتفاعل مع الأشخاص الذين يظلمون بتناقل الرؤى وتقييمها نوعاً من "الرصد" المستمر وغير الرسمي الذي يؤثر على إدارتنا للعملية. غير أن هذا النوع من الرصد تشوبه نقاط ضعف: فهو لا يمتاز بالتنظيم أو الشمولية أو العمق الكافي، كما أنه عادةً غير موثوق أو معلن بشكل صريح. ومن ثم، تدعو الإدارة الرشيدة للعملية إلى إجراء عمليات استعراض دورية.

ولا يجب أن تجرى عمليات المراجعة الدورية بشكل متكرر على أساس أسبوعي مثلاً، ولا نادراً على أساس سنوي كذلك. وسوف يعتمد وقت وكيفية تنظيمها على مدى ديناميكية السياق والعملية، وعلى اللحظات "الطبيعية" للتوقف والتأمل في الماضي وفي المستقبل. ويعتبر فريق المشروع بمثابة العامل المحوري في عملية الاستعراض والمراجعة الدورية. ومع ذلك، نكرر أن وجود أشخاص من داخل وخارج العملية في الوقت نفسه، وحتى من البلد، يمكن أن يكون مفيداً إلى أقصى درجة. ويمكن أن يلعب هذا الدور الأشخاص الذين يظلمون "بتناقل الرؤى وتقييمها" و/أو شخص أو أكثر من المقرات الرئيسية والمعتبرة بمثابة محطات مرجعية لمشروع ذلك الحوار. وبالنسبة لجلسات استعراض معينة، فإنه يمكن إرسال دعوات إضافية لبعض المشاركين في الاستعراض الذين يعتبرون مساندين فعالين لعملية الحوار، و/أو ممثلين مؤيدين لمنظمات المساعدات الدولية.

ولكي يتم إجراء عمليات المراجعة الدورية بشكل جيد، فإنها تتطلب مسؤوليات وموارد. وهي لن تحدث أو بالأحرى لن تحقق أهدافها الكاملة إلا إذا التزم مديرو المشروع بها، وسُجّلت في خطة العمل، وخصصت موارد لها من الموازنة وعين أعضاء من فريق العمل وتحملوا مسؤوليات إعدادها من الجوانب اللوجستية والجوهرية. وما يساوي ذلك في الأهمية هو توثيقها، وهي وظيفة ومسؤولية أخرى مستقلة يجب توزيعها على أشخاص معينين.

## خطوات الرصد والمراقبة الأساسية

• **وضع أسلوب لتتبع القرارات البالغة الأهمية.** يواجه مديرو عملية الحوار عنصراً جوهرياً من "إدارة العضلات". وقد يصبح هذا في بعض الأحيان شديد الخطورة، ويفضي إلى "لحظات حرجة في اتخاذ القرار". وسوف تؤثر القرارات التي يتم اتخاذها على الخطوات التالية ومن الممكن أن تؤثر على المسار ككل وعلى إنجازات عملية الحوار. وتوفر عملية توثيق هذه اللحظات الحرجة والقرارات التي تم اتخاذها والطروحات

التي أدت لاتخاذ القرارات عن علم مرجعاً قيماً لعمليات الاستعراض والمراجعة الدورية ولأي تقييم لاحق.

- **جمع قصص الآثار والتأثيرات.** توفر جلسات الفريق التأملية المرحلية، لاسيما عمليات الاستعراض والمراجعة الدورية، فرصاً لجمع قصص حول المحصلات \_\_ المقصودة وغير المقصودة، الإيجابية والسلبية \_\_ وأمثلة على التأثير الواضح لعملية الحوار. وبمرور الوقت، يظهر المزيد والمزيد من القصص. بعضها سيرد للفريق كمرثيات وملاحظات تقييمية واضحة. " ويتم تجميع هذه القصص في جلسات التأمل والتفكير التي يجتمع فيها الفريق، ومن ثم يتم التفكير فيما تدل عليه تلك القصص حول الحوار، واختيار بعضها للاستعلام عنه بشكل أعمق وتوثيقه.
- **المراجعة والرصد مقابل المؤشرات.** إذا كنت قد وضعت لنفسك مؤشرات، وميزت بين عملية المشروع (وهي إطار العمل الذي تدير من خلاله مواردك في فترة زمنية متفق عليها) ومؤشرات عملية الحوار (المتمثلة في التفاعل الاجتماعي الديناميكي الذي تحفزه وتحاول تيسيره في اتجاه بناء)، فإن المراجعة الدورية هو الفرصة المثلى التي يمكنك أن ترصد ترصد من خلالها التطورات بناءً على المؤشرات، وأن تتفحص من خلالها أيضاً جودة المؤشرات.

ولكن يجب أن يكون من الواضح أن المراجعة الدورية لا تركز في تشكيلها على المؤشرات، وإنما تعتبر ممارسة تدريجية للتأمل والتفكير والاستعلام النقدي. وهذا أمر مدروس: ففي الغالب، يتبدى لنا أن المؤشرات التي تم اختيارها مبدئياً ليست هي الأنسب، أو قد يتضح أنها ببساطة شديدة التعقيد بحيث يصعب رصدها عملياً. وبالإضافة إلى ذلك، فإننا في العادة لا نضع مؤشرات للآثار غير المقصودة. وقد تكون هذه مهمة وإيجابية، ولكننا قد نشغل في ملاحظتها إذا كنا موجهين بواسطة مؤشراتنا سابقة التحديد. وخلاصة القول، فإنه يتعين أن يشتمل الاستعراض والمراجعة على المؤشرات، لا أن تشكل المؤشرات المراجعة. وبعد القيام ببعض عمليات المراجعة، فإنه غالباً ما يصبح لديك بعض المؤشرات التي تثق فيها، والتي يمكن رصدها من الناحية العملية.

- **تخطيط عملية المراجعة التالية.** تعد عمليات المراجعة أو الإستعراض الدورية في البداية وقبل أي شيء أداة من أدوات الإدارة. حيث تكون متممقة وبالغة الأهمية، ولكنها تجري أثناء العملية/المشروع وتساعد على تحديد المسار الذي ينبغي السير فيه لاحقاً. وعندما تجرى بروح بناءة بواسطة فريق معتاد على التوجه والمناخ التأملي، فإنها توفر أيضاً فرصة تعلم مهمة. وهي تكفل التوثيق الارتجاعي للعملية ولكنها أيضاً تمثل اللحظة التي تتم فيها صياغة أو إعادة النظر في أهداف الحوار المتوسطة والعامية. كما أنها تتيح فرصة لتحديد كيفية تعزيز جودة المشاركة والعلاقة بين المشاركين، كما توفر مادة للحوار، وكيفية حماية أو تعزيز الحيز السياسي للحوار سعياً وراء تحقيق الأهداف التحولية.

## أدوات الرصد والتقييم



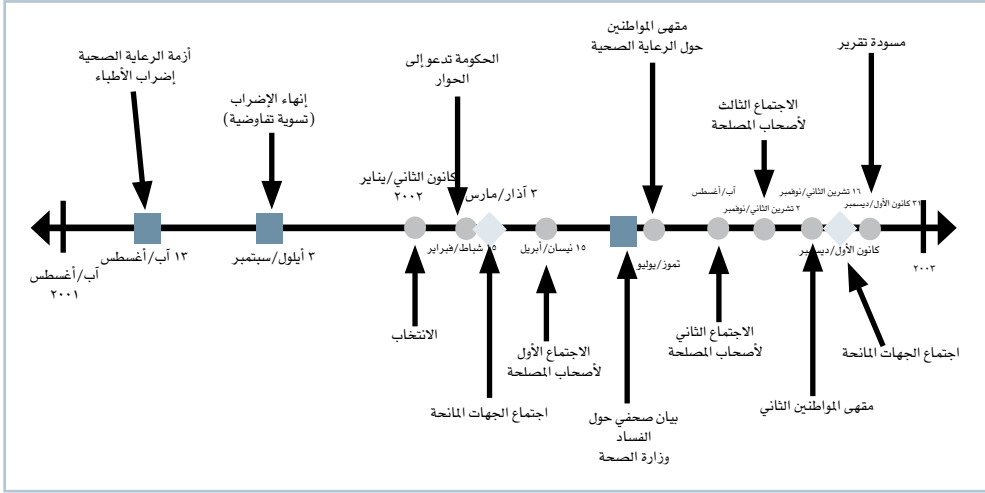
انظر التقييم المستمر،  
الفصل ٤، ٢.

كما هو مقترح في المصادر المشار إليها في هذا الفصل، يستطيع ممارسو الحوار استعارة الكثير من أدوات وأطر الرصد والتقييم، وتعديلها بما يتوافق مع احتياجاتهم وظروفهم الخاصة، بحيث تساعدهم على تطوير محتوى الممارسات التأملية المذكورة أعلاه. وفي الفصل ٤، ٢، قدمنا ثلاث أدوات رصد وتقييم (فعاليات التلخيص والمقابلات وتحديث السياق) والتي تعتبر أيضاً جزءاً أساسياً لا يتجزأ من عملية التنفيذ. وفيما يلي أداتان إضافيتان من أدوات الرصد والتقييم.

## وضع هيكلية المراجعة الدورية<sup>١٨٣</sup>

قم برسم خط زمني للفترة قيد الاستعراض والمراجعة، ثم حدد على ذلك الخط الفترات والفعاليات الأساسية للأبعاد الثلاثة البالغة الأهمية وهي: السياق، عملية الحوار وأعمال فريق المشروع. ويوضح الشكل ٢, ٥, ٢ كيف يمكن أن يبدو مثل هذا الخط الزمني. واستخدم ذلك لإرشادك في عملية المراجعة بشأن الأبعاد الثلاثة الأساسية.

الشكل ٢, ٥, ٢ نموذج إطار زمني للعملية



### ١. التركيز على التطورات السياقية لاستعراض ما يلي:

- الافتراضات بشأن كيفية تطور السياق الذي وجه تصميم العملية.
- تحليل الجهات الفاعلة الأساسية: هل هناك جهات فاعلة جديدة أو مواصفات مختلفة للجهات الفاعلة أو "آليات متغيرة للجهات الفاعلة"؟

### ٢. التركيز على عملية الحوار من أجل بحث ما يلي:

- طبيعة وجودة المشاركة: نوع وعدد المشاركين؛ عملية الاختيار؛ الشمولية؛ التمثيل؛ مستوى الاهتمام بالعملية والمشاركة فيها؛ توجهات المشاركين؛ والتغيرات في مستوى المشاركة وتوجهات المشاركين
- مسار الانتقال: ما المسار الذي اتبعناه؛ وهل خرجنا عن الطريق الصحيح؛ وهل نحن حالياً على الطريق الصحيح؛ ولماذا؟
- ما الفرص والمخاطر التي ظهرت وما هي عوامل التشبث التي طرأت؛ وهل كنا على دراية بها في وقتها؛ وما الاختيارات التي حددناها ولماذا؛ وهل كان هناك تكاليف للفرص؟
- ماذا كان إيقاع العملية وما العوامل الرئيسية التي تشكل هذا الإيقاع وتغييره (التسارع والإبطاء)؟
- مدى جودة تيسير العملية حتى الآن.

### ٣. التركيز على "فعاليات المشروع" من أجل تقييم عناصر الموارد:

- الموارد المالية — مستوى وتوقيت توفر النقد؛ وجودة التمويل (مرن أم لا)

- الموارد اللوجستية — توفير وسائل النقل في الأوقات اللازمة، أماكن الاجتماع، أجهزة الاتصالات وما إلى ذلك؛ وتأثير تعطل المرافق اللوجستية، حال حدوث ذلك
- الموارد البشرية — المهارات التي يتمتع بها الفريق وكيفية توزيعها؛ وتأدية الفريق لوظائفه بأسلوب فعال ومتناسك
- التخطيط — ما مدى توافق عملية التنفيذ الفعلية للمشروع (أو عدم توافقه) مع خطط العمل الأصلية؛ وما أسباب ذلك؟

#### ٤. فحص العلاقات المتبادلة بين تطورات السياق والعملية والمشروع:

- هل تغير تكوين الجهات الفاعلة وديناميكياتها لأسباب لا تمت بصلة لعملية الحوار الخاصة بنا، أو ربما على وجه التحديد لأن عملية الحوار الخاصة بنا قد بدأت تؤثر، وتجذب المزيد من الاهتمام وترفع من مستوى التوقعات؟
- هل نحتاج لإعادة تحديد وضعنا في حيز متغير للجهات الفاعلة؟
- كيف ينبغي أن نتجاوب مع التطورات السياقية المهمة، مثل وضع قضية جديدة مثيرة للجدل في صدارة الأجندة السياسية؟
- ما التأثير الذي يقع على المشروع من جراء مثلاً، تعيين عضو جديد في الفريق يتمتع بصلات ومهارات خاصة، أو تأخر صرف منحة؟

#### للمزيد من الاطلاع

تم تطوير أدوات رصد وتقييم إضافية لعمليات الحوار المستدام بواسطة تيدي نيميروف، وأني كيلمان، وجيسيكا مان. انظر نيميروف، "الرصد والتقييم للحوار المستدام" (٢٠٠٤)، المتاح على <http://www.idasa.org.za>.

- .. إذا كانت عملية الحوار تسير على ما يرام، فهل بدأت في التأثير على "ديناميكية الجهات الفاعلة" الأوسع نطاقاً وهل قد يتطلب ذلك تعديل لبنود المشروع (الأنشطة المخططة، الجدول الزمني، الميزانية ومتطلبات التدفق النقدي، وكذلك الأهداف المتوسطة والعامة)؟

#### تقييم ومنهجية عمليات التعلم الأساسية

تعتبر ورقة عمل الرصد والتقييم المبيّنة في الشكل ٢، ٥، ٢ مصاحبة لورقة عمل تصميم العملية المقدمة في الفصل ٢، ٢، وهي مصممة للمساعدة في تنظيم عملية تقييم أخيرة لعملية الحوار. وقد تدعم الأسئلة المطروحة في ورقة العمل هذه أولئك الأشخاص المشاركين في تصميم العملية وتنفيذها في التفكير لا في النتائج فحسب، بل في كيفية الشروع في العملية أيضاً، والإستراتيجيات المستخدمة فيها والافتراضات الأساسية التي استندت إليها. كما يساعد إجراء تقييم أخير بهذه الطريقة على بلورة عمليات التعلم المهمة التي تستطيع توفير وإرشاد الممارسات في المستقبل.



انظر إطار ١، ٢، ٣، ورقة عمل تصميم العملية، في فصل ٢، ٢.



## ورقة عمل بشأن الرصد والتقييم

## ١. العملية

## ٢. الأهداف

- إلى أي مدى تم تحقيق أهداف هذه العملية؟
- ما النتائج المباشرة لهذه العملية؟ وضّح ذلك باستخدام المؤشرات.
- ما النتائج غير المتوقعة التي طرأت لهذه العملية؟
- ما التأثير المحتمل لهذه النتائج بمرور الوقت؟
- كيف تم تعديل الأهداف أثناء تنفيذ العملية؟ ولماذا؟
- بناءً على الخبرات المتراكمة التي اكتسبتها من هذه التجربة، إذا أتاحت لك فرصة القيام بهذه العملية مرة أخرى، فكيف ستصوغ الأهداف في المرة القادمة.

## ٣. أدنى المتطلبات

- كيف تأثرت العملية بوجود أو غياب الحد الأدنى من المتطلبات التي تعد ضرورية للنجاح في ورقة عمل التصميم؟
- في حالة غياب بعض المتطلبات اللازمة، ما هي الإجراءات التي اتخذت لتوفير تلك المتطلبات؟
- هل تم اكتشاف متطلبات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار في ورقة إعداد التصميم وتعتبرها الآن من الحد الأدنى للظروف اللازمة لنجاح عملية من ذلك النوع؟

## ٤. القوى المؤيدة والمناوئة في البيئة المحيطة

- ما العوامل الواقعة خارج نطاق سيطرتك المباشرة وأسهمت في تحقيق أهداف العملية؟
- ما العوامل الواقعة خارج نطاق سيطرتك المباشرة وأعاقت العملية؟
- ما العوامل التي لم يشملها التصميم، والتي أثرت أيضاً على نتائج العملية؟

## ٥. الإستراتيجية

- ما أجزاء الإستراتيجية التي بدت متفقة مع تحقيق الهدف؟
- ما الأجزاء التي كانت أقل اتساقاً وكان لابد من تغييرها؟

## ٦. الاستدامة

- ما الذي يجعلنا نعتقد أن ما تم إنجازه سيدوم؟
- ما الذي يلزمنا الآن لضمان زيادة احتمال تحقيق نجاحات مستدامة؟

## الاستنتاجات وعمليات التعلم الأساسية :

ماذا ستكون أفضل نصيحة يمكن أن نسديها لشخص مهمتم بإجراء عملية مشابهة في المستقبل، بناءً على خبراتنا؟

قطعاً تأكد من أن تفعل ما يلي...	قطعاً تأكد من ألا تفعل ما يلي...

يعتمد النجاح في عملية كهذه بشكل كبير على تحقيق الظروف التالية التي تمثل الحد الأدنى من الظروف والمتطلبات اللازمة:

كن حذراً وحريصاً حيال ما يلي:

نرى الآن أن النجاح في هذه العملية يرتكز على:

## الفصل ٢,٦ : العضلات والتحديات

في الفصول السابقة من الجزء الثاني، قدمنا ما يتمتع به الممارسون من معرفة ودراية في مجال البحث في عمليات الحوار، وتصميمها، وتنفيذها. كما تناولنا أيضاً كيفية إجراء عملية الرصد والتقييم على نحو يدعم التأمل والتفكير والتعلم، وكذلك التنفيذ الأكثر فعالية لمبادرات الحوار. ونقدم هنا بعض الملاحظات الختامية حول القضايا التي نرى أنها تواجه المجال – مجال الحوار بشكل عام والحوار الديمقراطي بشكل خاص.

وبعض القضايا تمثل أنواع التحديات التي يتعين على أي مجال أن يواجهها في معرض نضوجه. وثمة أمران نرى أن لهما أهمية خاصة في الوقت الراهن:

- الحاجة إلى تطوير لغة للتواصل بشأن الحوار خارج المجال ذاته، لغة خالية من الرطانة، وقادرة على إيصال جوهر الممارسة لغير المتخصصين في المجال.
- الحاجة إلى تنمية فهم واضح للألية التي يمكن من خلالها أن يلعب الحوار دوراً متمماً للعمليات والنُهُج الأخرى – مثل عمليات تقصي الحقائق والمصالحة، وزيادة الوعي الجماهيري والدعوة، والتفاوض والوساطة – في إطار إستراتيجية أعم وأشمل للتغيير المجتمعي.

وبالإضافة إلى هذه التحديات، يواجه المجال عدداً من القضايا التي لم يتم التوصل فيها إلى إجابة أو "حل" محدد. وقد أطلقنا على تلك القضايا "عضلات"، حيث إنها تمثل مصادر توتر يتعين التعامل معها على الدوام، دون أن تلوح في الأفق أية بادرة لحلها. وذلك على العكس مما نطلق عليه وصف "التحديات": وهي تلك القضايا التي ينبغي للمجال ككل أن يعالجها في معرض سعيه إلى تحقيق كفاءة أكبر وتأثير أوسع.

### العضلات

عند النظر من مفهوم العضلات، وليس من باب المشكلات التي تتطلب الحل، فإن من شأن ذلك أن يعمل على توفير إطار للتعامل مع العديد من القضايا المعقدة في مجال ممارسة الحوار. حيث تشكل إثنين أو أكثر من الدواعي المحتملة ولكل منهما نصيب من الحقيقة والأهمية، كما يميلان للتداخل مع بعضهما البعض. وثمة وسليتان شائعتان لتحديد أبعاد العضلات:

• .. كيف يمكننا تنفيذ "أ" بينما لم ننفذ "ب"؟

• .. كيف يمكننا أن ننفذ كلاً من "أ" و "ب" في آن واحد؟

وفيما يلي ثلاث معضلات راهنة تكتنف مجال الحوار.

### المعضلات الملموسة في مقابل المعضلات غير الملموسة

كيف يمكننا أن نركز على تحقيق النتائج الملموسة التي يتوقعها كل من مساندي الحوار والمشاركين فيه، وفي الوقت

نفسه تقادي إيلاء اهتمام ضئيل للغاية بتحقيق المعضلات غير الملموسة التي عادة ما تتوقف عليها قابلية استمرار الحوار؟

وغالباً ما يختبر ممارسو الحوار توتراً بفعل الضغوط التي يتعرضون إليها لتحقيق معضلات ملموسة وبين المنطق الأساسي لأي حوار يقضي بوجود إجراء تغييرات على مستويات أعمق في كل من العلاقات، والأنماط الذهنية، والمشاعر، والتصورات، من أجل الوصول إلى معضلات مستدامة. وقد يثور

جدال حول ما إذا كان التحول في العلاقات سيؤدي إلى تحقيق تغييرات ملموسة، أو أن العكس بالعكس، ومع ذلك فإن كليهما ضروريان على المدى الطويل. إن الثقة والتعاطف حديثي المنشأ، إذا لم يؤديا إلى تحقيق نتائج، فإنهما سيؤديان عوضاً عن ذلك إلى خيبة أمل. وعلى نفس المنوال، فإن الاتفاقات وخطط العمل التي لا تستند إلى تفاهم مشترك وثقة والتزام، فإنها تكون على الأرجح، سطحية و/أو قصيرة الأجل.

ويتطلب التعامل مع ذلك التوتر الاعتقاد بأن الوسائل تتساوى في أهميتها مع الغايات. ويستدعي ذلك، من الناحية العملية، العمل بغية تحقيق معضلات ملموسة مع ضمان احتفاظ عملية تحقيقها برمتها في صبغتها "الحوارية"، على النحو المحدد في المبادئ التنظيمية الواردة في الفصل ٢، ١. ويجب على ممارسي الحوار، في معرض الرصد والتقييم، العمل على جمع البيانات التي من شأنها أن تجعل غير المرئي مرئياً، وتربط التغييرات غير الملموسة المعضلات الملموسة.

### الرؤية قصيرة الأمد في مقابل مجال الرؤية طويلة الأمد

كيف يمكننا التصدي لوضع متأزم على نحو مناسب، ونعمل في الوقت نفسه على معالجة الجوانب الأعمق التي إن تركت دون تغيير فمن المرجح أن تولد نفس النوع من الأزمات؟

وهذه المعضلة تجسد ذلك الشد والتجاذب ما بين الحاجة إلى الإبقاء على المنظور طويل الأمد اللازم لإعطاء فسحة من الوقت تسمح بحدوث تغيير عميق، وبين سرعة الاستجابة للطلبات الملحة للجهات السياسية والمالية الداعمة الراغبة في رؤية نتائج ملموسة. وهي وثيقة الصلة بمعضلة تحقيق نتائج ملموسة في مقابل النتائج غير الملموسة. "وتشير إيلينا ديبز بينتو، المديرة الفنية لمشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحوار الديمقراطي، بغواتيمالا، إلى أن "الحوار الديمقراطي لا يحقق العديد من المعضلات الملموسة على المدى القريب ومن ثم يمكن أن ينظر إليه على أنه يستغرق وقتاً أطول من اللازم أو يتسبب في تكلفة أكثر من اللازم". "ويعد ذلك أحد جوانب القصور الكبيرة عند التعامل مع الأزمات الملحة أو في الثقافات السياسية التي تتخذ فيها القرارات سريعاً".<sup>١٨٤</sup>

وللمساعدة على معالجة هذا الشد والتجاذب، يمكن للممارسين التشديد في التمييز بين الأهداف قصيرة الأمد والأخرى طويلة الأمد. ويمكنهم البعد عن طرح الحوار باعتباره أفضل وسيلة لتحقيق كل الأهداف. وبالإضافة

### للمزيد من الاطلاع

لمزيد من المناقشة حول تأطير وأدارة المواضيع كمعضلات، أنظر باري جونسن: الإدارة الإستقطابية: تحديد وإدارة المشاكل غير القابلة للحل: إصدار مطبعة "تطوير الموارد البشرية" في أمهيرست، بولاية ماساتشوستس الأمريكية، عام ١٩٩٦.  
(Amhurst, MA: HRD Press, 1996)



انظر الشكل ١، ٤، ١، نموذج الجبل الجليدي: مستويات التغيير، الفصل ١، ٤.

إلى ذلك، يمكنهم أن يقفوا، منذ المراحل الأولى لعملية الحوار، على المبادرات أو العمليات الأخرى القائمة، أو الواجب إقامتها، لمعالجة الموقف الراهن، والربط بين الحوار وبين تلك العمليات.

### العمل مع نواب وممثلين في مقابل العمل على نطاق أشمل للجميع

كيف يمكننا الإبقاء على احترامنا لنظام الديمقراطية التمثيلية القائم مع التصدي في الوقت نفسه لمسألة استبعاد أولئك الذين لا يشعرون بأنهم ممثلون في الوقت الراهن؟

يهدف ممارسو الحوار الوطني إلى إتمام وتعزيز عمل مؤسسات الديمقراطية التمثيلية مثل المجالس التشريعية، والأحزاب السياسية، والحكومات المنتخبة، لا الالتفاف عليها أو الحل محلها. وحتى وإن كانت تابعة، فإن مبادرات الحوار تشكل تحدياً أمام السلطات القائمة نظراً للطبيعة الجوهرية للحوار متعدد أصحاب المصلحة المتمثلة في منح الصوت لمن لا صوت له واستطلاع الوضع الراهن. وفي مجالات الممارسة المقدمة في هذا الدليل، يعد إصلاح الهياكل، والسياسات، والعمليات، والقيادة السياسية عنصراً أساسياً من عناصر أجندة الحوار. ويمكن التحدي والتوتر هنا في الحاجة إلى الجمع بين أولئك المسكين بزمام السلطة في النظام الراهن وبين أولئك الذي لا يملكونها، للإنخراط في محادثات حول كيفية تغيير النظام. وربما كان ذلك الأمر حساساً بالنسبة لأصحاب السلطة، حيث إن التغيير على الأرجح ينطوي على إعادة صياغة لصلاحياتهم وسلطاتهم، بدءاً من الانخراط في المحادثة ذاتها.

وتسبب تلك المعضلة في نشوء مصاعب جمة في كل خطوة من الخطوات: في تحديد أبعاد الغرض من مبادرة الحوار المتمثل في فتح الطريق أمام تغيير مثمر ينخرط فيه ويشارك كل المؤسسات القائمة وممثليها؛ وفي تكوين مجموعة حوارية شاملة للجميع؛ وفي تصميم عملية الحوار وتنفيذها على نحو يتعامل بكفاءة مع القضايا التي تبرز على السطح نتيجة الجمع بين أناس ينتمون إلى طبقات مختلفة اختلافاً كبيراً في هيكل السلطة القائم. وما زالت المعرفة العملية بكيفية التعامل مع تلك المصاعب، في ذلك المجال، غير مكتملة، ولم يتم بعد تجميع الخبرات المتراكمة وتقنياتها في شكل يصلح أن يكون دليلاً للممارسة.

## تحدٍ

### تجاوز حوارات النخبة

إن تجاوز حوارات النخبة والمضي قدماً في إشراك عدد كبير من المواطنين العاديين في الحوار يمثل معضلة وتحدياً كبيراً، ولاسيما في مجال الممارسة الذي نطلق عليه "الحوار الديمقراطي". وقد بينا في الفصل ٣، ٢ وسائل مختلفة لتحديد من الذي ينبغي له أن يشارك في عملية الحوار، بما في ذلك الإستراتيجية التي قدمتها ماري أندرسون ولورا أولسون في "مواجهة الحرب: دروس حاسمة الأهمية لممارسي عمليات السلام، المتعلقة بإشراك "الأشخاص المهمين" أم "المزيد من الأشخاص". وعندما يكون الغرض العام من الحوار الديمقراطي هو تعزيز الحكم الديمقراطي فإنه سيكون لهذه الخيارات أهميتها الخاصة. وعلى قدر فعالية اتباع نهج إشراك الأشخاص الأساسيين على المدى القصير، وصعوبة إشراك عدد كبير من المواطنين العاديين، إلا أن بناء ثقافة الحوار تتطلب إيجاد وسيلة للقيام بذلك. وحسب صياغة العالم السياسي الغواتيمالي بروليا ثيليت دي سولورزانو، "[في الحوار الديمقراطي] يجب علينا أن نحذر من تكرار أخطاء الماضي، أعني بذلك الأخطاء التي تحدث في التمثيل حيث يشعر الناس بأنهم غير ممثلين. ويمكن أن يحدث ذلك في الحوارات أيضاً حيث سيكون لسان حال كل فرد من الأشخاص المستبعدين من الحوار أن "الحوار غير مجد لعدم وجودي فيه"<sup>١٨٥</sup>



انظر اختيار المشاركين، الفصل ٢، ٣.

يبين الجدول ١، ٦، ٢ كيف يمكن أن يؤدي الاختيار ما بين إقامة الحوار مع نخبة تمثل مجموعات أصحاب علاقة ومصالح من جهة، وبين إشراك المواطنين العاديين من جهة ثانية، إلى التسبب في نشوء معضلة. فلكل خيار عدد من المزايا الإيجابية. كما إن كلاً منهما ينطوي على بعض المخاطر، ومن شأن الاختصار على أحدهما أن يتسبب في عواقب سلبية — وذلك نتيجة عدم معالجة جوانب الشد والتجاذب فيما بينهما، وتفضيل أحد جانبي المعضلة على الآخر. وتوضح الأسهم الموجودة بالجدول أن العواقب السلبية يمكن التخفيف منها عن طريق تبني الجانب الآخر من المعضلة لإحداث توازن أكبر.

جدول ١، ٦، ٢ معضلة المشاركة<sup>١٨٦</sup>

التدخلات المقصودة على النخبة	إشراك المواطنين العاديين في المداولات
<p><b>المزايا الإيجابية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ وسيلة معروفة ومفهومة جيداً للعمل</li> <li>▲ سريعة، محكمة، ومتوقعة</li> <li>▲ تحترم القيادات القائمة</li> <li>▲ ينظر إليها باعتبارها أكثر شرعية ومناسبة</li> <li>▲ الجهات الراعية والمالحة الدولية تشعر بالارتياح للتعامل مع أشخاص يعرفونهم</li> <li>▲ توافر سلطة اتخاذ القرار.</li> </ul>	<p><b>المزايا الإيجابية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▲ الاعتراف بالجمهور العام وإشراكه ("نحن الشعب")</li> <li>▲ تعزيز المسؤولية المدنية</li> <li>▲ إثراء قاعدة المعلومات، وإدراك التعقيد</li> <li>▲ الحد من التلاعب السياسي</li> <li>▲ تشجيع المهارات النقدية وتعزيزها (حيث يتعلم المشاركون الاستماع والتفكير بطريقة نقدية)</li> <li>▲ تشجيع الحوار على كافة المستويات وتوليد الرغبة وحب الاستطلاع.</li> </ul>
<p><b>المخاطر والعيوب</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ إقصاء الجمهور العام، والإخفاق في الإعراف بأهمية مقولة: "نحن الشعب"</li> <li>▼ المعلومات في المجتمع محدودة أو مشوهة</li> <li>▼ عدم إدراك التعقيدات، ومن ثم يصبح الخطاب تبسيطياً</li> <li>▼ تكريس اللعبة السياسية، مما يجعل الجمهور العام مجرد متفرجين</li> <li>▼ تفتيت القضايا</li> <li>▼ إفساد المهارات النقدية</li> <li>▼ التعزيز من استقطاب النقاش والرغبة في "الفوز" و"عدم الخسارة".</li> </ul>	<p><b>المخاطر والعيوب</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▼ كون الأمر مستجداً، مع الإحساس بوجود حالة من الفوضى، فإن الأمر يعتبر ذا خطورة، ولا يمكن التنبؤ بعواقبه، كما لا يمكن التحكم في نتائجه</li> <li>▼ إضعاف القضايا الأساسية بسبب طول العمليات وبطئها</li> <li>▼ تحمل بين طياتها مخاطر التوصل إلى قرارات ضعيفة ومضللة</li> <li>▼ تقويض القيادات القائمة</li> <li>▼ غير عملي أو واقعي</li> <li>▼ ربما اعتبر غير مناسب من الناحية الثقافية</li> <li>▼ ليس هناك شخص "محايد أو غير منحاز"، فكل شخص يعتبر صاحب مصلحة.</li> </ul>

المصدر: فيليب توماس، "أين الجمهور في هذه الديمقراطيات؟ الحوار والمداولة: آليات ممارسة المشاركة المدنية"، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الوساطة، غواتيمالا سيتي، غواتيمالا، ٢ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤.

تعتبر ممارسة الحوار الديمقراطي، في حالتها الراهنة، منحازة إلى حوارات النخبة التي — كما يصفها أحد المراقبين — "[تخفق] في تجاوز عدد محدود من أصحاب المصلحة؛ القوى السياسية والتجارية الممكنة، إضافة إلى تشكيلة من مجموعات المصلحة العامة"<sup>١٨٧</sup> ويمثل تحقيق التوازن أحد التحديات التي تواجه هذا المجال. وكما يبين الشكل ١، ٦، ٢، فإن جزءاً من التحدي يتمثل في أن تلك الحوارات فعّالة في المدى القريب إلا أنها تؤدي بشكل غير مقصود إلى تقويض الالتزام الأطول أمداً تجاه تدعيم الثقافة والحكم الديمقراطيين. وقد اعتمد هذا

الشكل البياني أساساً على الخبرة الواسعة لفيليب توماس في الحوارات التي أقيمت في أمريكا اللاتينية ولكنه جسد الديناميكيات التي تميز الممارسة الحوارية في كافة المناطق، ومثال ذلك النظرة التأملية التالية في الحوار الموريتاني المفصل في الفصل ٣، ٣:

جرى إعداد الحوار وتنظيمه. وقد أوليت عناية خاصة لتركيبة وتشكيلة المشاركين (الانتماء العرقي، نوع الجنس، التمثيل الجغرافي والسياسي، والتمثيل القطاعي) والجهات الداعية (موريتانيين فقط). وعلى الرغم من ذلك، فقد ركزت عملية الحوار على النخبة وأغفلت تمثيل القسم الأكبر من السكان. ويلزم بذل جهد لاحق من أجل "إضفاء الطابع الديمقراطي" على الحوار، للتمكين من إحداث تغير حقيقي في المجتمع الموريتاني.<sup>١٨٨</sup>

تمثل الحلقة المظلمة، في الشكل ١، ٦، ٢. النمط الشائع للممارسة عند ظهور قضية تستحوذ على اهتمام الجماهير. تبدأ مجموعات المصالح أو جهات معنية محددة من تلك المتأثرة بالقضية، في تنظيم صفوفها بفرض تحقيق أكبر تأثير على كيفية تحديد أبعاد القضية وحلها. وعلى الرغم من الطبيعة المعقدة للقضية، يجنح أصحاب المصلحة إلى تناولها بلغة تبسيطية، ومحرفة، واستقطابية في الكثير من الأحيان، بفرض التأثير على آراء ومساندة (أصوات) المواطنين العاديين والكتلة الانتخابية التي تزعم أنها تمثلها والفوز بها، وبذلك تعزز من قاعدة قوتها الاجتماعية. وعندما تتجمع مجموعات المصالح حول مصالحها الخاصة المحددة في تلك القضية، تبدأ المواجهات بين المجموعات في الظهور، ويشتد الصراع، ويتحول إلى معركة سياسية، وتتصاعد الأزمة.<sup>١٨٩</sup>

وللحيلولة دون حدوث أزمات ومزيد من الاضطراب السياسي، تم تصميم عملية ترمي إلى تيسير الحوار وحل المشكلات بأسلوب مشترك. ويسعى مصمموها إلى إعداد عملية قانونية وموثوقة، عن طريق التأكيد على شمولها لكافة الناس وإشراكها للأطراف المتأثرة بالقضية. ولكن نظراً لوجود حالة من الإلحاح والاستعجال، إلى جانب الحاجة المتصورة لتحقيق نتائج سريعة، وإدراكاً لمدى تعقيد القضية؛ كل ذلك، يدفع بالتصميم إلى تحديد المشاركة في قادة ومجموعات أصحاب المصلحة وممثليها، إضافة إلى غيرهم من الخبراء والمتخصصين المتمتعين بالمعرفة والخبرة اللازمين للتعامل المسؤول مع القضية.

إن تصميم تلك العملية، والذي يمكن وصفه "بالنخبوي" على نحو ملائم، يستبعد المشاركة المباشرة للمواطنين العاديين باعتبارهم أصوات "الجماهير"، استناداً إلى ما يلي من مبررات أو افتراضات.

- تعد المداولة واتخاذ القرار بشأن قضايا السياسات العامة من العمليات المعقدة التي تتطلب المعرفة والخبرة المتوافرتين لدى الخبراء أو المتخصصين. وأولئك الذين يشاركون في تلك العمليات (النواب المنتخبين، والخبراء والقادة) يقومون بذلك نظراً لتمتعهم بمعرفة أكبر، كما يفترض أيضاً أنهم يشاركون الجماهير في أهدافهم وقيمهم. وثمة افتراض آخر كامن في تلك الفرضية ومفاده أن: المعلومات الجيدة تؤدي إلى الوصول إلى أحكام أو قرارات جيدة.
- وعلى الرغم من تأثر المواطنين العاديين تأثراً مباشراً بتلك القضايا، إلا أنهم ليسوا محنكين بالقدر الكافي لإدراك مدى تعقيد القضايا العامة ولا يمتلكون القدر الكافي من العلم الذي يسمح لهم بالمشاركة المثمرة. ومن شأن أية مشاركة مباشرة للمواطنين العاديين أن تكون سطحية في أحسن الحالات، وبعبارة صريحة؛ غير عملية.



• في الديمقراطية النيابية تتحقق مشاركة المواطنين أو المشاركة "الشعبية" من خلال النظام الانتخابي، الذي يوفر الفرص للتصويت في انتخاب النواب أو في الاستفتاءات. كما يمثل تنظيم مجموعات مصالح محددة والانخراط فيها وسيلة أخرى لمشاركة المواطنين.

• كافة المواطنين المتأثرين بالقضية ممثلون بشكل كافٍ وشرعي بصورة أو بأخرى في مجموعة أصحاب المصلحة المحددين للمشاركة في عملية الحوار. ويتحمل أصحاب المصلحة مسؤولية توعية الناخبين الذين يمثلونهم وينوبون عنهم، وتعليمهم، والتشاور معهم.

• على الرغم من أهمية مشاركة الجمهور، إلا أن كلا من الوقت والمكان لا يسمحان بالانخراط في عمليات طويلة الأمد لإشراك الجمهور، نظراً لوجود حاجة ملحة وكذلك للأهمية السياسية لتحقيق نتائج سريعة.

وعندما تنجح تلك العملية (وكذلك الحال في أغلب الأحيان)، فإن الحوار سوف يسفر عن التوصل إلى اتفاقات عن طريق التفاوض. وعند تنفيذها، فإنه سيتم تحقيق نتائج قصيرة الأمد من شأنها حل النزاع الدائر حول القضية أو الحد منه. ولكن هذا النجاح الواضح له ثمنه الكبير؛ كما تظهر الأسهم المنقطعة في الشكل ١، ٦، ٢ المكونة للحلقات الأكبر في الرسم البياني. وهي تصور العواقب الثانوية أو غير المقصودة التي قد تظهر بمرور الوقت.

وبقدر ما تحقق الآليات النخبوية نتائج مهمة وقابلة للاستمرار، على المدى القريب، وتحد من الصراع الاجتماعي والأزمات، بقدر ما يشعر كل من أصحاب المصلحة والسياسيين على حد سواء (وكذلك الجهات المانحة وغيرها من المنظمات الملتزمة بتعزيز الحكم الديمقراطي) بالارتياح وبأنها حققت قدراً من النجاح في عملها. ويعزز هذا النجاح من الاتجاه إلى الابتعاد عن أشكال المشاركة المدنية التي تتخطى دوائر النخبة. ويتم تكريس الموارد الشحيحة لتلك الأنماط قصيرة الأمد من التدخلات، مدفوعين بشعور من الاستعجال ومن ثم يتم التضحية بالاستثمارات الأطول أمداً في مجال التنمية واستخدام العمليات والمنهجيات المعززة لمشاركة الجمهور.

وبالإضافة إلى ذلك، وكما تبين الحلقة الخارجية اليسرى من الشكل البياني، يأتي التعلم مع الوقت، مما يزيد من تدعيم نمط التدخل القائم. وعندما تحدث أزمة أو تبرز قضية استقطابية، فإن ما نجح في الماضي يظل نبراساً لما ينفذ في الحاضر. وفي ظل وجود دافع الإلحاح ذاته وحقيقة شح الموارد، فإن نمط العمل التقليدي مع "النخب" يتكرر مرة أخرى على حساب المشاركة المدنية الأعمق والأوسع نطاقاً.

وإذا ما تحولنا إلى أسفل الشكل البياني، سنرى نمطاً يؤدي إلى استدامة تدني مستوى الاستثمار في إيجاد فرص للمواطنين للمشاركة الفعالة في الأمور التي تؤثرهم وتشغل بهم. وعلى الرغم من حسن نيات ممارسات حوار النخبة وغيرها من الأشكال المماثلة للتدخل، إلا أنها تعمل على الإبقاء على تهميش عموم المواطنين المتأثرين بالقضايا وإقصائهم، ومن ثم تسهم في نشوء أنماط تقوض من الثقافة الديمقراطية بدلاً من تدعيمها، مثل:

• إضفاء الطابع التخصصي على السياسة - وهو النظام "الذي يتزايد فيه انفصال المواطنين العاديين عن السياسة وسخريتهم منها، حيث يرونها لعبة مقصورة على فئة معينة من المتخصصين والخبراء، كرجال السياسة، مديري الحملات، أعضاء جماعات الضغط، أخصائيي الاستطلاعات، الصحفيين، والمتقنين المنصدين للمشهد الإعلامي"<sup>١٩١</sup>



- توسيع الهوة بين الخبراء وعمامة الجمهور
- زيادة التآزم في شرعية المؤسسات الديمقراطية
- زيادة ضعف الجمهور وتقلبه: حيث يصبح المواطنون أقل وعياً بالتعقيدات الكامنة في القضايا ذات الاهتمام العام، وتصير طريقتهم في التفكير والحديث مرآة للخطاب المفرط في التبسيط والتحريف الذي يستخدمه القادة والسياسيون. وتظل سطحية الجماهير وعدم كفايتهم، التي غذاها النظام وعززها، مبرراً لاستبعاد المواطنين العاديين من العمليات النخبوية التي تهدف إلى اتخاذ القرار بشأن القضايا ذات الاهتمام العام. ويؤدي ذلك إلى ديمومة حلقة مفرغة أو نمط متكرر ينسحب فيهما المواطنون وهم يشعرون بالغضب واليأس، كلما زاد تجاهل السياسيين لهم. وكلما زاد السياسيون من تصرفهم غير المسؤول، ومن تجاهلهم أو تهميشهم لناخبهم، كلما زاد غضب هؤلاء وشعورهم باليأس. وتبقى التربة الخصبة للاستقطاب، في انتظار ظهور القضية التالية التي تهم الجمهور، وتتحول إلى أزمة اجتماعية أخرى تتطلب جولة ثانية مما يمكن أن يطلق عليه التدخل غير الديمقراطي من جانب النخبة.
- إن الظروف الكائنة على أرض الواقع والمتمثلة في إلحاح القضايا، ومحدودية الموارد، والمشاهد السياسية سريعة التغير، تتطلب حوارات للنخبة قابلة للإستمرارية والديمومة سياسياً واقتصادياً، وقادرة كذلك على تحقيق نتائج على المدى القريب. وقد تسفر هذه عن العديد من التغيرات الإيجابية. ولكن يظل التحدي الذي يواجهه المجال يتمثل في إمكانية اعتماده المفرط على هذا الشكل، واستخدام بعض أدوات عملية الحوار في إشراك مجموعات كبيرة من المواطنين، ولو لبعض الوقت على الأقل.



انظر قائمة بعشر محصلات  
إيجابية، الفصل ٤، ١، صفحة ٣٤ و  
أدوات عملية الحوار للمجموعات  
الكبيرة،  
الفصل ٤، ٢.

# الجزء الثالث:

الباب ٣

## تطبيقات

الفصل ٣,١ : مقدمة

الفصل ٣,٢ : حوار حول التعايش السلمي، غواتيمالا

الفصل ٣,٣ : حوار بشأن الأهداف الإنمائية للألفية، موريتانيا

الفصل ٣,٤ : حوار بشأن عملية دستورية، نيبال

## الفصل ٣، ١ : مقدمة

ان الغرض من هذا الدليل هو تشجيع ومساندة الاستخدام واسع النطاق للحوار في التصدي للتحديات المجتمعية. وليس ذلك تشديداً منا على ضرورة اختيار تنظيم عملية حوار كنهج للتعامل مع كل الأحوال، ولا ندعو كذلك إلى تصميم معين أو أداة معينة لعملية الحوار. ولكننا نهدف، عوضاً عن ذلك، إلى تشجيع الفهم الكافي للحوار لتمكين الناس من تقرير متى يكون الحوار الخيار المناسب \_\_ سواء وحده أو بالاقتران بأدوات أخرى مثل التفاوض أو الوساطة \_\_ وإعداد نهج يتجاوب مع السياق القائم. ويجب على كل من ممارسي الحوار أن يصل إلى تلك القرارات في ضوء الظروف الخاصة التي يواجهونها. ويقدم هذا الجزء من الدليل تصوراً حول معنى ذلك عملياً، من خلال إلقاء نظرة متعمقة في ثلاث تجارب حوارية تمت في ثلاثة سياقات مختلفة تماماً.

ويعتمد الجزء الأول والثاني بكثافة على دراسات الحالة لتوضيح جوانب محددة في مفاهيم الحوار أو ممارسة عملية الحوار. ويقدم العرض العام لمبادرات الحوار في الملحق ١ صورة عرضية عامة لتشكيلة متنوعة من الأمثلة من بلدان مختلفة. أما هذا القسم فيقدم صورة أكثر شمولية لكيفية تطور عمليات الحوار على أرض الواقع. وحالة سان ماتيو وإكستاتان وهي إحدى بلديات مديرية ويويتيناغو الواقعة على الحدود الشمالية لغواتيمالا مع مدينة شياباس المكسيكية هي حالة حوار إقليمية عملت منظمة الدول الأمريكية على التكفل بها ودعمها. واحدة من أفقر بلديات غواتيمالا، وقد تضررت وتعرضت لانقسامات جراء الصراع المسلح الذي ضرب البلاد وامتد لما يزيد على ثلاثة عقود. أما الحالة الخاصة بصندوق الأمم المتحدة الإنمائي المتعلقة بالحوار بشأن الأهداف الإنمائية للألفية في موريتانيا، فتقدم مثالاً لكيفية استخدام الحوار على المستوى الوطني للمساعدة على نزع فتيل صراع سياسي عنيف محتمل، وفتح الطريق أمام الفصائل للبدء في التصدي للقضايا الملحة الخاصة بالتنمية الاقتصادية والبشرية. بينما تقدم الحالة الأخيرة مثالاً لحوار تركز على موضوع معين تحت رعاية المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات مساندة التطوير الدستوري الديمقراطي في نيبال.

وتعمل الحالات الثلاث مع بعضها البعض لارتياح واستقصاء استخدام وتطبيق عمليات الحوار على ثلاثة محاور: منع الصراعات، والتنمية، وتعزيز الديمقراطية. كما تقدم أيضاً رؤية لكيفية استغلال تلك المنظمات للحوار في تحقيق رسالاتها. وتبين تلك الحالات، في الوقت نفسه، كيف يتعين على ممارسي الحوار التجاوب مع الظروف التي يفرضها السياق القائم والطبيعة السياسة للحوار الديمقراطي.

## الفصل ٣، ٢ : حوار حول التعايش السلمي، غواتيمالا

في عام ٢٠٠١، جرت مناقشة منظمة الدول الأمريكية لتقديم المساعدة في الجهود المبذولة لحل أحد النزاعات والحيلولة دون وقوع أعمال عنف في سان ماتيو وإكستاتان، وهي إحدى المناطق في غواتيمالا التي لم تزل تشهد انقسامات عميقة بفعل الخصومات التي خلفتها الحرب الأهلية الطويلة التي شهدتها البلاد. فقد انخرط كل من القرويين وسكان المناطق الحضرية في معارك من أجل السيطرة السياسية على الحكومة الإقليمية، وكانوا بحاجة للتوصل إلى اتفاقات عن طريق التفاوض تتيح لهم تعايشاً سلمياً. وكان الهدف من عملية الحوار المضي إلى ما هو أبعد من التفاوض والعمل على بناء الاحترام والثقة المتبادلين، واللزامين لتحويل الصراعات التي كانت تتسبب في تحول المنافسة السياسية إلى عنف يهدد السلام الهش.

### السياق

سان ماتيو وإكستاتان إحدى بلديات مديرية ويويتيناغو الواقعة على الحدود الشمالية لغواتيمالا مع مدينة شيباباس المكسيكية. هي إحدى من أفقر بلديات غواتيمالا، وقد تضررت وتعرضت لانقسامات جراء الصراع المسلح الذي ضرب البلاد وامتد لما يزيد على ثلاثة عقود.

وتعود أصول معظم سكان ويويتيناغو إلى الأصل الشوجي الماياوي، ولكن لم يتوافر أي تعداد رسمي للسكان نظراً لعدم تسجيل قيد المواليد والوفيات بانتظام. كما لم تتوافر لدى البلدية أية إحصاءات أو وثائق موثوقة عن السكان. فقد تم حرق السجل المدني أثناء الحرب الأهلية، وأعيد تجميع دفاتر السجل ولكن السكان واجهوا صعوبة بالغة في الحصول على وثائق للهوية الشخصية. وبعد توقيع اتفاقات السلام عام ١٩٩٦، التي أنهت حرباً أهلية دامت ٣٦ عاماً، رجع العديد من المشردين والعائدين إلى البلدية، مما أدى إلى زيادة تعداد السكان فيها زيادة كبيرة.

كما تعود جذور الصراع المتواصل في البلدية أيضاً إلى الفقر المدقع بالإقليم، ونقص الخدمات سواء المقدمة من الدولة أو من المنظمات غير الحكومية، ووجود نزاع قديم بين السكان الريفيين والحضرين. وخلال الصراع المسلح، تميز المجتمعان الحضري والريفي بالوقوف على طرفي نقيض حيث عملت: سان ماتيو وإكستاتان، وهي منطقة حضرية وتعد المركز الرسمي للإقليم، على مساندة قوات الدفاع المدني من جهة، في حين ساند القرويون

جماعات الثوار من جهة ثانية. وعلى الرغم من إنهاء التوقيع على اتفاقات السلام للحرب الأهلية، إلا أن تلك الإنقسامات وما خلفتها من مشاعر مريرة قد ظلت مستعرة.

وفي عام ١٩٩٦، قرر السكان الريفيون التواقون إلى إنهاء الاستبعاد الاجتماعي الذي تعرضوا له تاريخياً، الشروع في تحدي السلطة في المنطقة الحضرية. فنظموا أنفسهم، وسموا مرشحاً لمنصب رئيس البلدية قامت حملته على وعد بزيادة الخدمات المقدمة من الدولة في المنطقة الريفية مثل مشاريع التنمية والبنية الأساسية. و فاز المرشح الريفي في انتخابات رئاسة البلدية لعام ١٩٩٦.

ولكن السلطات الحضرية رفضت الاعتراف بنتائج الانتخابات كما لم تقبل التخلي عن الإدارة البلدية لرئيس البلدية الجديد. وفي ردة فعل على ذلك، قدم حاكم المديرية أمراً قضائياً للبلدة يصرح بنقل هيئة البلدية إلى بوليج، البلدة الأم لرئيس البلدية الجديد. وفي النهاية، تطلب الأمر إلى استدعاء قوة قوامها أكثر من ٣٠٠ شرطي وجندي لفرض النظام وتأمين نقل الوثائق والسجلات البلدية.

وفي غضون السنوات الثلاث ونصف التي كانت خلالها البلدية في بوليج، عملت البلدية على تقديم خدمات وأقامت أنشطة عادت بالنفع في الأساس على المجتمع المحلي والمناطق المحيطة. ووضع السكان المحليون وسكان المجتمعات المحلية المجاورة ترتيبات لجعل بوليج المقر الدائم لرئيس البلدية. إلا أنه، في خلال تلك المدة، جرى توجيه اتهام إلى رئيس وأعضاء الهيئة البلدية بإساءة استغلال الأموال البلدية. وأضعف ذلك الوضع من سلطة رئيس البلدية، وتصاعدت التوترات فيما بين زعماء المنطقة الريفية. ونتيجة لذلك، فاز مرشح لمنصب رئيس البلدية يمثل المنطقة الحضرية في انتخابات عام ١٩٩٩.

وأدى انتقال السلطة من القيادة الريفية إلى القيادة الحضرية إلى نشوب توترات وصراعات جديدة. ووافق رئيس البلدية الراحل على نقل السلطة إلى رئيس البلدية الجديد المنتخب، ولكنه رفض تسليمه بعض دفاتر السجلات وغيرها من المتعلقة البلدية الرسمية. وكرد فعل على ذلك، أعاد رئيس البلدية الجديد مكتب البلدية الرئيس إلى سان ماتيو إكستاتان، وأقام دعاوى قضائية على رئيس البلدية السابق. وأعلن قادة القرى في المناطق الريفية عن استعداد المجتمعات المحلية لحل المشكلة فقط في حالة إنشاء سجل مدني فرعي للبلدية في بوليج. ورفضت القيادات الحضرية الموافقة على ذلك الطلب على أساس أن الموافقة على ذلك تعني إنشاء بلدية جديدة.

وخلال عامي ٢٠٠٠ و٢٠٠١ أجرت الحكومة الفواتيمالية محاولتين فاشلتين للتفاوض بشأن تسوية للنزاع. وفي كلا المحاولتين، أدت الجهود الرامية لحل النزاع إلى وقوع أحداث عنف بسبب سوء تواصل ممثلي الحكومة وسوء إدارتهم للمعلومات، وبسبب التوترات المشتعلة فيما بين الفئتين المتضادتين من المواطنين. وفي شهر آذار / مارس عام ٢٠٠١، قامت الحكومة التي واجهت تهديداً بعودة الحرب الأهلية في الأقليم، بتكوين وحدة رئاسية لتسوية الصراعات. وتمثلت مهمتها في التجاوب مع الصراعات التي يمكن إدارتها على المستوى الوطني أو مستوى الولاية، أو المستوى البلدي. وعلى مستوى المديرية، تم إنشاء اللجنة الوزارية المعنية بمتابعة الصراعات كوسيط رسمي ممثل للحكومة ومساندة لعمل الوحدة الرئاسية لتسوية الصراعات. وقد بدأت اللجنة المؤلفة من نفس المؤسسات الحكومية التي تتألف منها الوحدة الرئاسية واللجنة الوزارية المعنية بمتابعة الصراعات في التصدي للصراعات القائمة في مديرية ويويتيناغو. كما طلبت من برنامج ثقافة الحوار: تنمية الموارد من أجل

إحلال السلام (PROPAZ التي تعني بالبرتغالية "من أجل السلام")، الذي دشنته منظمة الدول الأمريكية في غواتيمالا، تقديم مساعدة فنية ومساندة لجهودها.

## الغرض

كان الوضع من وجهة نظر منظمة الدول الأمريكية/مؤسسة من أجل السلام (بروباز-PROPAZ)، يستدعي إقامة حوار لبناء توافق في الآراء من خلال "مبادرة جماعية قائمة على المشاركة لحل المشكلة هدفها جمع الأطراف معاً بطريقة استباقية للخروج بخيارات والوصول إلى حلول مقبولة من الطرفين لمشاكل محددة، بحيث يتم اتخاذ قرارات، والتوصل إلى اتفاقات، مع تقديم تنازلات من هنا وهناك<sup>192</sup> وكانت هناك حاجة واضحة إلى التفاوض، كما كانت ثمة حاجة أيضاً إلى الحوار لمعالجة الأسباب وراء الصراع على السلطة بين السكان الريفيين والحضريين في البلدية.

وكان من المعتقد أن الحوار قادر على معالجة الضغوط التي عانى منها السكان جراء عدم الاهتمام بمشكلة الفقر، وغياب التنمية الاقتصادية، والمعاناة التي تسبب فيها الصراع المسلح. وعلى المدى القريب، كان الحوار يعتبر أفضل البدائل للتخفيف من حدة التوترات بين أطراف الصراع، وتحاشي التصعيد وإنهاء أعمال العنف المتقطعة. كما كان وسيلة مناسبة أيضاً للتعامل مع الخلافات، وتحسين العلاقة بين الطرفين، وإيجاد حلول مبتكرة لتلبية طلبات كل من الطرفين.

وثمة اعتراف بأن المشاكل الهيكلية في ويويتينانغو لن تختفي بين عشية وضحاها. فبالإضافة إلى الامتثال للاتفاقات التي تم التوصل إليها بين الطرفين، كانت هناك حاجة إلى بذل جهود إنمائية متواصلة للتصدي للقضايا المسببة للصراع. وعلى المدى الطويل، سعى الحوار إلى إقامة علاقة قوية ومثمرة بين القادة والزعماء في كل من المجتمعين الريفي والحضري، حتى يتمكنوا معاً من التصدي لمشاكل البلدية وحلها إذا ما ظهرت مستقبلاً، دون الاعتماد على مساعدة خارجية.

## عملية الحوار

مرت عملية الحوار في سان ماتيو إكستاتان بمراحل من العام ٢٠٠١ إلى العام ٢٠٠٢. وكانت العملية تمثل في تطورها ومعدل سيرها، إلى حد كبير، تجاوباً مع الأحداث الجارية في الإقليم.

### المرحلة الأولى: زيادة الوعي

من الناحية الإستراتيجية، قرر كل من الوحدة الرئاسية/اللجنة الوزارية المعنية بمتابعة الصراعات ومنظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز للسلام-PROPAZ، ضرورة العمل بشكل منفصل، في البداية، مع قادة وزعماء المنطقتين الريفيه والحضرية. وتمثل الطور الأول في إقناع نواب وممثلي المجتمعات المحلية الأساسيين بأن الحوار هو الوسيلة الأمثل لإيجاد حل لذلك الصراع يرضي الطرفين. وابتداءً من أيار/مايو عام ٢٠٠١، أجرت منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز من أجل السلام-PROPAZ عملية تدريبية لزيادة الوعي والحساسية بشأن الطرق التفاوضية للخروج من الصراع.

وسعى هذا التدريب إلى تحقيق ثلاثة أهداف وهي: تزويد المشاركين المرتقبين بالمعرفة والأساليب المستخدمة في تحليل الصراعات وحلها؛ والتوضيح التفصيلي لاستخدام الحوار كطريقة بديلة لتحويل الصراع في البلدية؛ وتحديد الحد الأدنى من الشروط اللازمة لعقد الطرفين لاجتماعات مشتركة بغرض التفاوض حول القضايا المسببة لانقسامهما. كما سعى التدريب أيضاً إلى زيادة الوعي بكيفية التعامل مع التفاعلات الاجتماعية أثناء الحوار، وتيسير الفهم المتعمق للطبيعة العاطفية للعملية.

### المرحلة الثانية: الدعوة إلى الحوار

كانت الدعوة إلى الحوار مختلفة لدى كل طرف من الطرفين. فقيادة المجتمع المحلي الريفي، الذين شاركوا لتوهم في الدورات التدريبية المعنية بالقضايا الحساسة قاموا بدعوة جميع السكان في مجتمعاتهم المحلية إلى اجتماعات عامة مفتوحة. وكانت هناك ثلاثة أهداف جوهرية لتلك الاجتماعات وهي: توضيح الغرض من الحوار وشرح عملياته للسكان؛ والتأكد من قبولهم للحوار كألية لمواجهة الصراع القائم؛ والتأكد من أن المشاركين المنتمين إلى المنطقة الريفية قد حصلوا على التفويض المناسب من زملائهم المواطنين لتمثيلهم. وقد حرر السكان وثيقة تثبت قبولهم لعملية الحوار، وإقرارهم للمشاركين المختارين لتمثيل مصالحهم، وتوقيعهم بأسمائهم أو ببصمة أصابعهم. كما بينت تلك الوثيقة أيضاً بالتفصيل مسؤولية الممثلين المختارين عن إطلاع مجتمعاتهم المحلية بالتقدم المحرز في عملية الحوار.

أما في المنطقة الحضرية، فقد كانت الدعوة أبسط من ذلك نظراً لاعتمادها على هيكل تمثيلي قائم بالفعل. فقد شمل هذا الهيكل أعضاء منتخبين في المجلس البلدي وقيادة غير منتخبين للمجتمع المحلي الذين كانوا جزءاً من مجالس الشيوخ – السلطات التقليدية في ثقافة الشعب الأصلي. ومع ذلك، وكما كان الحال مع ممثلي المناطق الريفية، فقد كان على القادة الحضريين تقديم وثيقة تثبت تخويلهم بتمثيل مصالح المجتمع المحلي، والتي تعهدوا فيها بإطلاع المجتمع على التقدم المحرز في الحوار.

وبصفة عامة، كان ممثلو المناطق الريفية زعماء في المجتمعات المحلية و/أو أعضاء سابقين في جماعات الثوار الذين شكلوا حزباً سياسياً في أعقاب انتهاء الصراع المسلح. وكان تمثيل المنظمات غير الحكومية في المنطقة الريفية ضئيلاً— فلم تشارك في عملية الحوار سوى منظمة ريفية واحدة غير حكومية. ومثل المنطقة الحضرية عاملون بمنظمات غير حكومية، وزعماء في المجتمع المحلي يتمتعون بمهارات تعليمية أساسية وأصحاب مؤسسات أعمال صغيرة. ولم يشارك كل سكان المنطقتين الحضرية والريفية في الحوار، ولكن بذلت محاولة لتمثيل أكبر عدد ممكن من المجموعات في كل منهما.

### المرحلة الثالثة: عملية الحوار

عُقد الحوار في سان ماتيو إكستانان في تشرين الأول/أكتوبر عام ٢٠٠١. ومنذ ذلك الحين، جرى عقد الاجتماعات كل ١٥ يوماً، مع حدوث بعض الانقطاعات. وكان كل اجتماع يدوم يومين تقريباً، وفي نهايته يتم تحديد تاريخ الاجتماع التالي وأجندته. وكان يجري التخطيط للدعوة إلى الاجتماعات، والتذكير بموعدها، والجلسات الإضافية من خلال الخطابات والمكالمات الهاتفية. وأدى إلى إطالة العملية ظروف خارجية لا ترتبط مباشرة بالعملية ذاتها. فعلى سبيل المثال، تقلصت مشاركة المجتمعات المحلية في الحوار أثناء موسم الأمطار،

حيث كان الفلاحون يعملون على إعداد الأراضي للزراعة. واختتم الحوار في تشرين الثاني/نوفمبر عام ٢٠٠٢.

وقد عقدت الاجتماعات في مدينة ويويتيناغو، مركز المديرية. واختيرت هذه المدينة كونها موقعاً محايداً يتوافر بها الظروف اللوجستية والبنية الأساسية المناسبة. وكان من اللازم توفير مكان محايد سياسياً وأيديولوجياً لضمان أمن المشاركين وسلامتهم. ولكن شاب اختيار ويويتيناغو بعض العيوب. فقد كان وجودها على مسافة بعيدة من سان ماتيو إكستاتان مع عدم وجود وسائل متيسرة للوصول إليها يضيف مزيداً من التكلفة والوقت. وعلى الرغم من أن الاجتماعات لم تدم سوى يومين فقط، إلا أن المشاركين كان يتعين عليهم الغياب لأربعة أيام عن أعمالهم وحياتهم الشخصية كل ١٥ يوماً - مما شكل عبئاً اقتصادياً على العديد من المشاركين.

وكانت مجموعة تيسير الحوار تتألف رسمياً من خمسة كيانات حكومية: اللجنة التنسيقية للسياسات الرئاسية المعنية بقضايا حقوق الإنسان؛ أمانة التحليل الاستراتيجي؛ أمانة السلام؛ اللجنة الرئاسية لحل نزاعات الأراضي؛ وأمانة التنسيق التنفيذي لشؤون الرئاسة. ودعت منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز من أجل السلام - PROPАЗ إلى "مرافقة" الجهات الفاعلة الحكومية المسؤولة عن تحويل الصراع وتقديم مرئيات وملاحظات تقييمية عن أعمالها. وفي لحظات حاسمة، كانت منظمة الدول الأمريكية /برنامج بروباز- PROPАЗ يتولى الدور القيادي في تصميم الحوار وتيسيره. وفي هذه الحالات، كانت اللجنة الوزارية المعنية بمتابعة الصراعات، والمثلة لمجموعة تيسير الحوار الحكومية، تقصر أنشطتها على المراقبة والتعلم مما يقوم به المُيسرون في منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز- PROPАЗ. وخلال هذه العملية، كان أحد المستشارين يقدم المساعدة القانونية لمنظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز- PROPАЗ.

وبالإضافة إلى ذلك، عملت المنظمات غير الحكومية وأبرشيات الكنيسة الكاثوليكية كمراقبين، وهو الأسلوب الذي قرره وقبله الطرفان. كما كانت وسائل الإعلام حاضرة أيضاً، ولاسيما في عام ٢٠٠١ حيث كان صدى العنف والانهايار الكامل في العلاقات بين المنطقتين الريفية والحضرية ملحوظاً إلى حد كبير. وما أن بدأ الحوار حتى خفتت التغطية الإعلامية. وقد عينت كل من منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز من أجل السلام- PROPАЗ واللجنة الوزارية المعنية بمتابعة الصراعات متحدّين رسميين ممثلين عن كل جانب لشرح التقدم المحرز في الحوار لوسائل الإعلام. ولم تؤثر تغطية الأحداث بأي حال من الأحوال على عملية الحوار.

وفي الفترة التي سبقت عملية التفاوض، حاولت كل من منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز من أجل السلام- PROPАЗ واللجنة الوزارية المعنية بمتابعة الصراعات فهم مصالح كلا الطرفين، ووضع أجندة لمعالجة تلك القضايا تكون مقبولة من الطرفين. واشتملت الأجندة على ثلاثة مواضيع رئيسية: متطلبات التعايش السلمي؛ تدعيم البلدية؛ والإجراءات البلدية. وخلال الجلسة الافتتاحية للحوار جرى طرح الأجندة المقترحة على المشاركين لإقرارها. ومن تلك اللحظة فصاعداً، تناول الفريق المشارك في الحوار كل المواضيع التي على الأجندة الواحد تلو الآخر. وساعد المُيسرون في تنظيم المناقشات على نحو ساعد الأطراف على تحديد مصالحها، وإبداء آرائها، وتقييم الخيارات، واختيار الحلول التي تلي مصالح كلا الطرفين. وعلى الرغم من اليسر البادي على ذلك الإطار، إلا أن المواضيع المطروحة كانت متفاوتة الصعوبة واستغرقت مناقشتها من المجموعة شهوراً.

وفي الاجتماع الأول، وضع المشاركون أيضاً القواعد الأساسية للتعايش خلال العملية الجارية. ومن بين ما اشتملت



عليه تلك القواعد نقاطاً متعددة بشأن الاحترام المتبادل واستخدام الأشكال المناسبة للتواصل والسلوك. وقد اتفق الطرفان على أنه متى انتهك أيهما تلك القواعد، فيحق للمُيسّر الإصرار على الالتزام بها. كما قرر المشاركون، في الجلسة الأولى، اللجوء إلى الإجماع كطريقة لاتخاذ القرار.

وبفضل عمل المشاركين في ظل تلك القواعد الأساسية، تمكنوا من التغلب على سوء الظن المتبادل بينهما، وفتح قنوات للاتصال، وإقامة بيئة آمنة وصحية تبادلوا فيها وجهات النظر، وسمحت لهم بزيادة التفاهم المشترك في مختلف وجهات النظر. وقد أتاحت الدرجة العالية من الثقة التي تحققت بين الطرفين تطور العملية إلى حوار حقيقي، ولم تقتصر على كونها مجرد مفاوضات متعدد الأحزاب. وقد تمكن الطرفان من التعبير عن آرائهما في الصراع بصراحة وانفتاح، وأقاموا تواصلاً جيداً فيما بينهما.

وفي إحدى اللحظات الحاسمة في المباحثات، تمكن الطرفان من تبادل ما مر به كل منهما من آلام ومعاناة جراء الحرب الأهلية. وتحدثا عن الآثار الضارة للصراع على حياتهما ومجتمعاتهما المحلية، وعلى مستوى البلدية ككل. وقد كشفت تلك الصراحة عن مشاعر العديد من الأشخاص وتصرفاتهم أثناء الصراع والحرب الأهلية، ولكن هذا التبادل للتجارب لم يتسبب في جمود العملية أو توقفها. بل على العكس، فقد أدت المشاركة في تلك البيئة المنفتحة إلى الالتزام بإعداد اتفاق للتعايش السلمي، حيث أدرك كل من الطرفين واعترف بما سببت الحرب من معاناة على الجانبين.

## المحصلات والآثار

تتجلى النتائج الناجحة التي توصل إليها حوار سان ماتييو إكستاتان وعملية التفاوض في ثلاثة اتفاقات مهمة. ولكن ظروف الثقة، والشفافية، والاحترام المتبادل، والتسامح والمسؤولية التي تجلت أثناء الحوار هي التي أدت إلى تحول الصراع. حيث عملت تلك الظروف على تمهيد الطريق أمام إمكانية مناقشة الاتفاقات والتوصل إليها.

## اتفاق التعايش السلمي

في مرحلة مبكرة من العملية، قرر المشاركون أن يكون من بين مواضيع الأجندة إعداد اتفاق للتعايش السلمي، يتصرف بمقتضاه سكان المناطق الريفية والحضرية بالبلدية وفقاً لنفس قواعد السلوك. وقد تم التوصل إلى ذلك الاتفاق بمجرد أن اتفق الطرفان على نقطتين أساسيتين: أولهما، عدم حضور أي قضاة، أو ضباط شرطة أو ممثلين للحكومة – الذين يمكنهم ممارسة ضغوط على العملية أو إملاء حلول – في الحوار؛ وثانيهما، أن الاتفاقات الناتجة عن تلك العملية ستكون بمثابة التزام معقود بين الطرفين وبين المجتمعات المحلية التي يمثلانها بإرادة حرة ونية طيبة.

وكان هذا الاتفاق بمثابة التزام من كلا الجانبين بمواصلة الحوار والامتنال لبعض القواعد بما يكفل إقامة علاقات ودية بين الطرفين. وقد حظر الاتفاق توجيه اتهامات شخصية، أو استخدام عبارات عدائية، أو لهجة هجائية. وسمح الاتفاق أيضاً بحرية الحركة بين المجتمعين الحضري والريفي؛ ففي إحدى مراحل الصراع قامت المجتمعات المحلية بفرض رسوم على الأشخاص المتقلين بين المنطقتين. وقد وضعت تلك الإتفاقية أساساً لما تلى من إتفاقات.

## اتفاق تعزيز الطابع المؤسسي للبلدية

اتفق المشاركون، بموجب ذلك الاتفاق الذي ظهر للوجود بعد محادثات رسمية وغير رسمية، على الإبقاء على بلدية واحدة غير منقسمة. وأتاح هذا الاتفاق إجراء الانتخابات البلدية لمنصب رئيس البلدية دون وقوع مواجهات، وأرسى مبدأ قبول كلا المجتمعين المحليين للفائز أياً كان، بغض النظر عن انتمائه السياسي. وكان لكل من الطرفين مواقف واضحة من تلك القضية: حيث هدد سكان المناطق الريفية بإنشاء بلدية جديدة، بينما عارض سكان المناطق الحضرية ذلك الانقسام. وقد أخذ المُيسرون والمراقبون تهديد القطاع الريفي على محمل الجد وعملوا مع ممثلي ذلك الطرف على تحليل التبعات الاقتصادية لإنشاء بلدية جديدة وكذلك دراسة المتطلبات الحكومية العديدة والمكلفة للضرورة لإنشائها. وأخيراً، اعترفت المجموعات الريفية بعدم جدوى إنشاء بلدية جديدة وتخلوا عن موقفهم الرسمي. ومضى الحوار قدماً بعد ذلك نظراً لإقرار الطرفين بالهدف المشترك: تعزيز مؤسسات البلدية.

## الاتفاق بشأن مشاكل إصدار الوثائق الشخصية والإجراءات البلدية

بعد أن قرر الطرفان عدم تقسيم البلدية، أعرب ممثلو ونواب المناطق الريفية عن الحاجة إلى إجراء تحسين في مجال إصدار الوثائق. وصادف ذلك قرب انتهاء مهلة الثلاثين يوماً للقانون الاستثنائي بشأن إصدار الوثائق الشخصية، وهو القانون المؤقت الذي مد فترة طلب الوثائق الشخصية أمام المواطنين الغواتيماليين الذين لا يملكون مثل تلك الوثائق. وكان الاقتراح بضرورة استفادة السكان من الوقت المتبقي في تأمين حصولهم على تلك الوثائق.

وبناء على ذلك، اقترحت مجموعة الحوار تنظيم السكان لأيام تخصص لإصدار الوثائق في البلدية بأكملها. وكان على ممثلي المنطقتين الريفية والحضرية العمل معاً، بمساعدة منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز للسلام \_\_ PROPAZ واللجنة الوزارية المعنية بمتابعة الصراعات، في تحصيل الأموال وتنظيم أيام التسجيل. وكان تسجيل ٧٢٤ مواطناً من سكان المناطق الريفية بمثابة إنجاز مهم. وقد ساعد هذا التعاون على تقوية الثقة المتبادلة بين الطرفين. وعليه، كانت هناك رغبة أكبر في الاتفاق على حلول للقضايا المتصلة بذلك الأمر. وبصفة خاصة، توصل الطرفان إلى اتفاق ينص على أن تناط قضايا البلدية المتعلقة بإصدار الوثائق الشخصية وغيرها من الإجراءات بمجلس التنمية البلدية، الذي يتولى مسؤولية إيجاد حلول دائمة لتلك المشاكل.

## اتفاق بشأن بيان مصير الأشخاص المفقودين

لم يكن اتفاق بيان مصير الأشخاص المفقودين اتفاقاً رسمياً كسابقه، ولكنه كان بالأحرى اتفاقاً إجرائياً أشير إليه في محضر إحدى الجلسات الخاصة في عملية التفاوض. حيث قرر المشاركون في تلك الجلسة ضرورة عرض القضايا المتعلقة بحالات الاختفاء أمام السلطات المختصة، مثل الوزارة العامة أو مكتب أمين المظالم المعني بحقوق الإنسان.

## متابعة العمل والالتزامات

عندما انتهت عملية الحوار في تشرين الثاني/نوفمبر عام ٢٠٠٢، وعد الطرفان بالالتزام بالاتفاقات التي تم

التوصل إليها، ولكن لم يضعأ أية خطط لأنشطة المتابعة. وقد عقدت الانتخابات الوطنية والبلدية عام ٢٠٠٢، إلا أنه بدت علامات على إعادة إحياء الصراع فيما بين المنطقتين الريفية والحضرية نتيجة للحملات الرئاسية والبلدية. وتعاقدت منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز من أجل السلام- PROPАЗ مع استشاريين من مؤسسة سوروس Soros في غواتيمالا لبدء حملة إعلامية، باستخدام البث الإذاعي باللغة المحلية، لإطلاع البلدية بأكملها على محتوى الاتفاقات.

وبصورة متزامنة، نظمت منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز من أجل السلام PROPАЗ حلقات عمل متنوعة، تضم كل واحدة منها ما يقرب من ٥٥ شخصاً، لنشر المعلومات التي تضمنتها الاتفاقات وإطلاع الجماهير على قواعد السلوك الملائمة للحملة الانتخابية. كما كانت حلقات العمل أيضاً بمثابة أداة لمرص قانون مجالس التنمية، في مبادرة من الحكومة الاتحادية لوضع إرشادات لمشاركة المواطنين في تحقيق أولويات التنمية. وقد قدم القانون نهجاً يتعين على سكان كلا المجتمعين المحليين إتباعه في تنظيم مجلس التنمية البلدية.

وبالرغم من التوترات التي تسببت فيها انتخابات عام ٢٠٠٢، إلا أنه لم تحدث أية مواجهات عنيفة بين سكان المناطق الريفية والحضرية في سان ماتيو وإكستاتان. وفاز في الانتخابات مرشح المنطقة الريفية، وتسلم مهامه من رئيس البلدية دون اعتراضات من أي من الجانبين. وقد أيد رئيس البلدية الجديد الاتفاقات التي تم التوصل إليها أثناء عملية الحوار وساند إنشاء مجلس التنمية البلدية على وجه الخصوص.

وعلى الرغم من اختفاء اللجنة الوزارية المعنية بمتابعة الصراعات إلا أن أعضاءها استمروا في التعاون مع كيانات حكومية أخرى للحيلولة دون نشوب صراعات جديدة في المنطقة. كما جرى إنشاء شبكة على مستوى المديرية لتسوية الصراعات، ضمت منظمات غير حكومية. وتم إنشاء مؤسسة بروباز من أجل السلام - كمنظمة وطنية مستقلة غير حكومية. واضطلعت بأهداف ومقاصد منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز للسلام- PROPАЗ. ومن خلال ذلك ستقوم المؤسسة بتيسير أعمال حلقات العمل الرامية إلى تحليل الصراعات، والتوسط فيها، وحلها، وتنمية مهارات اتصال بناءة، وتحقيق توافق في الآراء بين الطرفين.

## الدروس المستفادة

### بناء الثقة

إن صراع سان ماتيو وإكستاتان، الذي كان منشأه من جراء المنافسة بين المجتمعين المحليين الريفي والحضري على السيطرة على السلطة البلدية، قد تأثر بصورة مباشرة بفقدان الثقة بين المجتمعين كنتيجة لأكثر من ثلاثة عقود من الصراع المسلح. ولو قدر للاتهامات المتبادلة أن تستمر دون وضع حد لها، لأدى ذلك إلى تقويض عملية الحوار. وقد اتخذت كل من منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز للسلام PROPАЗ واللجنة الوزارية المعنية بمتابعة الصراعات عدة تدابير لتجنب ذلك. فعلى سبيل المثال، فإن كلا الجهتين قد قدمتاً تدريباً توعوياً منفصلاً للطرفين قبل بدء الحوار، وتأكداً من اتفاق المشاركين على قواعد أساسية تحكم العملية. وقد ساعدت تلك القواعد على بث الاحترام المتبادل، واتباع أشكال ملائمة للاتصال والسلوك فيما بين الأطراف. وخلال العملية، قرر المشاركون إدراج اتفاق التعايش السلمي كموضوع للأجندة، ونجحوا في إيجاد بيئة آمنة ومنظمة استطاعوا فيها التعبير عن الآلام التي عانوها جراء الحرب الأهلية. ولم يكن الأمر سهلاً لإنشاء حيز آمن مثل

تلك التبادلات الأساسية أو إدارتها بعد إنشائها. وبالإضافة إلى تطبيق تطبيق مثل تلك الأساليب الموضحة فقد كان من المهم إشراك أفراد قادرين على الإشراف بكفاءة على تلك البيئات.

## حملة النشر

أدرت كل من اللجنة الوزارية المعنية بمتابعة الصراعات ومنظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز من أجل السلام PROPАЗ، منذ البداية، أن على المشاركين في الحوار إطلاع مجتمعاتهم المحلية على النجاحات التي تحققت. وكان ذلك ضمن المهام المحددة في الوثائق المانحة للسلطة إلى الممثلين. إلا أن أياً منهما لم يتابع ذلك النشاط على نحو وثيق، تاركين ذلك لكل ممثل. ومع الأسف، فإن الحملات الانتخابية الرئاسية والبلدية، التي بدأت فور انتهاء عملية التفاوض، كادت أن تعصف باستقرار الاتفاقات التي تم التوصل إليها، وتقوض عملية السلام في البلدية بأكملها. وكان ذلك الموقف مرتبطاً بشكل مباشر بعدم إلمام السكان بتلك الاتفاقات التي تم التوصل إليها أثناء المفاوضات.

واستطاعت منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز للسلام PROPАЗ معالجة تلك المشكلة عن طريق بدء حملة إعلامية للإعلان عن الاتفاقات. وتبرهن تلك الحالة على أهمية وجود إستراتيجية فعّالة لإطلاع الجمهور على التقدم المحرز في المفاوضات، والحاجة إلى إدراج تلك الإستراتيجية في عملية التفاوض ككل. وإذا كانت تلك المسؤولية تقع على عاتق الميسرين فإنه يتعين أن يحدد ذلك قبل بدء العملية.

## الموارد الاقتصادية

تكشف هذه الحالة أيضاً مدى امتلاك الموارد اللازمة لتنفيذ عملية الحوار وتجنب تأخرها أو عرقلتها. وحيث إن سان ماتيو وإكستاتان تعد واحدة من أفقر البلديات في غواتيمالا، ونظراً لشح الموارد الاقتصادية لدى الحكومة المركزية، فقد كفلت منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز للسلام PROPАЗ تمويل المشروع بأكمله. وشمل ذلك تغطية تكاليف مشاركة الممثلين كل ١٥ يوماً، لكي يستمر الحوار. وغطت التبرعات الخاصة النفقات اللوجستية للمشاركين مثل النقل والمواصلات، والطعام، والسكن. وبناء على الخبرة التي اكتسبتها منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز للسلام PROPАЗ من تلك التجربة، عملت على وضع معايير لمشاركتها مستقبلاً في عمليات مماثلة. ومن المهم التأكد من توافر الحد الأدنى من الموارد اللازمة لعقد الحوار وتلبية الاحتياجات غير المنتظرة ومن المهم بالمثل تجنب زيادة الالتزامات بشكل زائد عن الحد، مثل جمع الأموال أو نشر الاتفاقات ومتابعتها. وفي هذا الصدد، ينبغي لعمليات الحوار تحديد أولئك المسؤولين عن نشر الاتفاقات ومتابعتها، وكيفية التأكد من أداء مهامهم.

## تحديد الأدوار

مع تشكل ملامح الحوار، اتخذ أعضاء فريق منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز من أجل السلام PROPАЗ دور ميسري العمليات. ومن المهم المحافظة على التواصل مع الكيانات المنظمة لاكتساب فهم واضح بالظروف التي ينبغي تغيير الأدوار في ظلها. فمن الضروري إدراك مدى حساسية وهشاشة ذلك النوع من الحوارات، واحتمال العصف بالعملية برمتها إذا ما أبدت المنظمات المنسقة افتقاراً في المهارة و/أو المعرفة أثناء العملية. ولذلك، يجب على الميسرين المتعاقد معهم أن يوازنوا بدقة بين مسؤولياتهم تجاه الأطراف المعنية وبين

المنظمات الحكومية التي تتيح القيام بذلك.

## معرفة اللغة والسياق

أدى عدم إلمام مجموعة التيسير بلهجة "تشوج" المحلية إلى الحيلولة دون فهمها للعديد من القضايا التي جرى مناقشتها إلى أن حانت لحظة التوصل إلى الاتفاقات. ورأت منظمة الدول الأمريكية/برنامج بروباز للسلام — PROPAP أن ذلك يعني استبعاد الفريق من العديد من المناقشات. فلكي يتغمس الميسرون بالكلية في عملية الحوار يجب أن تتوافر لديهم القدرة على التواصل بلغة المشاركين.

كما تبرهن حالة سان ماتيو وإكستانان أيضاً على مدى أهمية تحليلات الصراع والصعوبة التي تواجه إجراءها. فكثيراً ما يستدعي تعقيد الموقف اتخاذ إجراء سريع لا يمنح فسحة من الوقت لدراسة متعمقة للسياق التاريخي للصراع. ومن الوارد جداً أن يفرض ارتفاع مستوى التواترات على منظمي الحوار التدخل بسرعة والبدء في حل الصراع تقادياً لتصاعده. وعلى الرغم من حاجة الميسرين إلى الإلمام بالمعلومات، إلا أنه من المهم عدم إغراقهم بها على نحو يشتم تركيزهم أو يحملهم على اتخاذ قرارات منحازة. ويوصى بزيادة المعلومات المقدمة بطريقة منهجية قبل العملية وخلالها. حيث يتيح ذلك فهماً أفضل للصراع، ومن ثم يمكن تحديد المواضيع الرئيسية وتبسيطها بوضوح، والوقوف على العوائق ونقاط القوة المحتملة للعملية.

## المشاكل الهيكلية ومحصلات الحوار

أدت المشاكل الهيكلية العديدة إلى تقادم الصراع في سان ماتيو وإكستانان. وكان القصور الذي شاب مؤسسات الدولة سبباً في الحد من الخيارات المتاحة لإيجاد حلول ممكنة لحل النزاع. وفي الوقت نفسه، كانت بعض الاتفاقات التي تم التوصل إليها متوقفة على مدى قدرة الحكومات البلدية والمركزية ورغبتها في الامتثال للقرارات التي أسفر عنها الحوار. ومن منظور منظمة الدول الأمريكية/برنامج PROPAP كانت المشاكل الهيكلية — مثل انعدام الموارد الاقتصادية، والقوانين، وسلطة اتخاذ القرار — تعني ضرورة إيجاد آليات أخرى تكفل تواصل الحوار إلى اتفاقات مبتكرة وعدم توقفه بسبب عدم الكفاية الهيكلية.

وتثبت هذه الحالة أنه من الممكن الوصول إلى محصلات إيجابية وملموسة من تلك الحوارات، حتى في ظل المحدودية الشديدة في الموارد. فعلى سبيل المثال، نجح الطرفان في الحفاظ على وحدة البلدية، واتفقا على القواعد السلوكية اللازمة لتفادي عودة الصراعات وأعمال العنف مرة أخرى. وأصبح من الممكن الامتثال للاتفاقات بفضل تحسن العلاقات بين الطرفين على مدى عملية الحوار. ويوصى دائماً بإجراء تحليل مُتعمق لمنافع الحوار الملموسة وغير الملموسة. وفي الوقت نفسه، فإنه لا ينبغي التخلي عن عملية الحوار بحجة إعاقة جوانب القصور الهيكلية الوصول إلى حلول قابلة للاستمرار والنجاح. بل على العكس، يجب علينا الوثوق بقدرات المشاركين على إيجاد حلول مبتكرة للتغلب على اختلافاتهم.

# الفصل ٣،٣ : حوار حول الأهداف الإنمائية للألفية، موريتانيا<sup>١٩٣</sup>

في العامين ٢٠٠٤-٢٠٠٥، ساند برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في موريتانيا مشروعاً للحوار ضم النخب المحلية والوطنية من أجل معالجة التحديات التي تواجه تحقيق أهداف الأمم المتحدة الإنمائية للألفية بحلول عام ٢٠١٥. وقد أدى الجمود السياسي إلى قيام عدة محاولات إنقلاب على الحكومة الموريتانية في عامي ٢٠٠٢ و٢٠٠٤. وكان الهدف من الحوار تقادي وقوع صراع عنيف وكسر الجمود السياسي الذي حال دون تنفيذ البلاد لمبادرات متماسكة وبها العديد من أصحاب المصلحة للتعامل مع المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها. وقد وفر موضوع الأهداف الإنمائية للألفية منطلقاً محايداً للتعامل مع تلك القضايا، مما شجع الحكومة، وجماعات المعارضة والمجتمع المدني على المشاركة، بشكل مباشر أو غير مباشر، في مشروع الحوار.

## السياق

تعد الجمهورية الإسلامية الموريتانية واحدة من أفقر بلدان العالم، حيث احتلت المرتبة ١٥٢ من بين ١٧٧ بلد في مؤشر التنمية البشرية لعام ٢٠٠٢. وتمتد البلد على مساحة شاسعة، فالمناطق الصحراوية تمثل ٩٠ في المائة من مساحتها، ويواجه سكانها البالغ عددهم ٢,٥ مليون نسمة عدداً من التحديات الخطيرة. ومن بين تلك التحديات المستويات المرتفعة للفقر وانعدام المساواة، والانتشار الواسع لسوء التغذية والجوع، وارتفاع مستويات وفيات الأمهات والأطفال، والتصاعد السريع في معدلات الإصابة بفيروس الإيدز، ومعدلات الوفاة المرتفعة من أمراض مثل السل والملاريا، والمشاكل البيئية، ولاسيما التصحر المتواصل.

وتواجه موريتانيا، ذلك المجتمع الذي نشأ عند نقطة تقاطع أساسية بين الشعوب العربية والأفريقية، تحديات تتمثل في تاريخها في الرق واستمرار تمييز الطبقة الحاكمة من الموريين ذوي البشرة الفاتحة ضد المواطنين ذوي الأصل الأفريقي، وخاصة الذين كانوا أرقاء مستعبدين في السابق. وقد وقعت حديثاً، فيما بين عامي ١٩٨٩-١٩٩١، صراعات عنيفة كان سببها تلك الانتهاكات لحقوق الإنسان. ومما يضعف النسيج الاجتماعي لموريتانيا أيضاً أنماط التمييز القبلي الشديدة والضعف النسبي تجاه الهوية الوطنية. ومن ناحية أخرى، فإن الأنماط القائمة للتحالفات والتزاوج فيما بين المجموعات العرقية لها أثر ملطف للصراعات داخل المجتمع.

وفي الوقت الذي كانت تثار فيه فكرة الحوار بشأن الأهداف الإنمائية للألفية في عامي ٢٠٠٣-٢٠٠٤، كان السياق السياسي متوتراً ومتدهوراً. فبعد ٢٠ عاماً من الحكم العسكري، تبنى البلد دستوراً ديمقراطياً في عام ١٩٩١، ولكن ظلت الديمقراطية شكلية بصورة كبيرة. وصار الرئيس معاوية ولد سيد أحمد الطايع وحزبه، الحزب الجمهوري الديمقراطي والاجتماعي، منعزلاً واستبدادياً على نحو متزايد منذ أن اعتلى سدة الحكم في ١٩٩٢. وقاطعت أحزاب المعارضة الانتخابات عام ١٩٩٢، ولكنها نافست بنجاح في الانتخابات البلدية، وفازت بعدة مقاعد في المجلس الوطني في تشرين الأول/أكتوبر عام ٢٠٠١. إلا أن العلاقات بين الحزب الحاكم وأحزاب المعارضة اتسمت بالعدائية، ولم يكن هناك أية اتصالات تقريباً بين الجانبين. وكان قرار الرئيس ولد الطايع إقامة صلات دبلوماسية مع إسرائيل ومحاربه للجماعات الإسلامية الأصولية في موريتانيا من السياسات التي لم تلق قبولاً شعبياً، حيث جرى النظر إليها، على نطاق واسع، باعتبارها وسيلة لتعزيز قبضته على السلطة. وأخيراً، فإن التطلعات إلى عائدات النفط والغاز الكبيرة المتوقعة من استغلال الاحتياطيات النفطية المكتشفة بالقرب من شواطئ موريتانيا عام ٢٠٠١، قد عملت على تغذية وتأجيج تلك التوترات حيث رفعت من مخاطر التصارع السياسي بصورة كبيرة.

ومع اقتراب الانتخابات الرئاسية في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣، أقدم معارضو حكومة ولد الطايع على تنفيذ ثلاثة انقلابات باءت بالفشل في حزيران/يونيو ٢٠٠٢، وآب/أغسطس ٢٠٠٤، وأيلول/سبتمبر ٢٠٠٤. وقد صرح قائد تلك الانقلابات رائد الجيش السابق صالح ولد حننا، أثناء محاكمته، أن هدفه كان القضاء على الفساد والقبلية وضعف الأجور وسوء الإدارة والتمييز ضد الموريتانيين السود. وشكلت تلك الأحداث الخلفية المباشرة لعقد الحوار بشأن الأهداف الإنمائية للألفية، حيث خلقت بيئة من الاضطراب السياسي يهدد باندلاع مزيد من العنف.

## الغرض

من وجهة نظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فإن المبادرة التي أدت إلى الحوار الموريتاني بشأن الأهداف الإنمائية للألفية كان لها هدفان رئيسيان يرتبطان ببعضهما البعض. فمن جانب كانت هناك حاجة إلى فتح بعض قنوات التواصل البناء بين الحكومة والمعارضة للقضاء على احتمال نشوب صراع عنيف. ومن جانب آخر، كان هناك حتمية مؤسسية للسعي لتحقيق الأهداف المحددة في إعلان الأمم المتحدة للألفية في عام ٢٠٠٠ وهي: القضاء على الفقر المدقع والجوع؛ وتحقيق التعليم الابتدائي الشامل؛ وتعزيز المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛ وتخفيض معدل وفيات الأطفال؛ وتحسين صحة الأمهات؛ ومكافحة فيروس ومرض الإيدز وغيرها من الأمراض؛ وضمان الاستدامة البيئية؛ وإنشاء شراكة عالمية من أجل التنمية. وقد وقعت موريتانيا الإعلان وأجرت بعض المحاولات لتحقيق أهدافه، ولكن التقدم المحرز حتى آنذاك لم يكن مرضياً، وقليلون هم من كانوا على دراية بتلك المبادرة سواء من الجمهور العام أو في المكاتب الإدارية الحكومية.

وكان هذان الغرضان يعزز كل منهما الآخر، حيث كان موضوع الأهداف الإنمائية للألفية يوفر نقطة انطلاق آمنة، تركز على التطلعات نحو المستقبل، ولكنه في ذلك الإطار قد فتح مجالاً لتقاش عام حول الوضع الراهن للمجتمع الموريتاني. وكان المقترح في البداية إجراء حوار سياسي بين الحكومة والمعارضة والمجتمع المدني، إلا أن المشروع واجه على الفور إحجاماً من الحكومة عن المشاركة في مثل ذلك السياق. ومن خلال إعادة تحديد أبعاده كمبادرة للمضي قدماً في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية، كان في الإمكان المضي فيه كحوار بين النخب

السياسية، تتخذ فيه الحكومة دور المراقب المعني والفعال.

وكان من بين الأهداف الأساسية الأخرى للمبادرة المساعدة في خلق ثقافة تواصل وتعاون، تمكن في نهاية الأمر الحكومة والمعارضة ومجموعات المجتمع المدني من تحمل المسؤولية المشتركة في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وقد جعل هذا الهدف مبادرة الحوار مفضلة على المفاوضات الميسرة بين الأطراف. وكان هدف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، على الأمد الطويل، إرساء إطار دائم للحوار بين الأطراف السياسية والجهات الفاعلة في المجتمع المدني، تدعياً للمؤسسات الديمقراطية والثقافة في موريتانيا.

## عملية الحوار

امتد الحوار لمدة تزيد على ستة أشهر، من آب/أغسطس ٢٠٠٤ إلى شباط/فبراير ٢٠٠٥. وكانت الإستراتيجية الأولية إشراك نخب المجتمع الموريتاني، على أمل تكوين كتلة لها ثقلها وأهميتها من الأشخاص ممن يمكنهم مساعدة البلد في الماضي قديماً بسلام نحو تحقيق أهدافها. وقد شارك أكثر من ٤٠٠ شخص في حلقات العمل التي عُقدت في مختلف أنحاء البلاد، وتمكن آلاف غيرهم من متابعة العملية من خلال التغطية الإعلامية.

## دور اللجنة التوجيهية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي

تولت لجنة توجيهية تمثيلية على نطاق واسع مسؤولية تصميم عملية الحوار وتنفيذها. وكانت تلك المجموعة تحت الرئاسة المشتركة لكل من ممثلة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المقيمة سيسيل مولينيه، ومحمد سعيد ولد حمودي، السفير الموريتاني السابق. كما ضمت اللجنة في عضويتها عشرة أفراد مواطنين، جميعهم معروفين ويحظون بالاحترام باعتبارهم مفكرين مستقلين وممثلين لناخبهم، مثل رئيس منظمة النساء الفرنكوفونيات، ورئيس رابطة رؤساء بلديات موريتانيا، ورئيس رابطة العلماء المسلمين، وممثلين للمنظمات الشبابية، والقطاع الخاص ووسائل الإعلام. وقد ساعدت هذه اللجنة على ضمان الملكية الوطنية لعملية الحوار.

وكان برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مؤملاً للعب دور قيادي في تعزيز الحوار. حيث طلبت الحكومة الموريتانية عام ٢٠٠٢ مساعده الفنية لبرنامج وطني للحكم الرشيد، يشمل إصلاح الإدارة الحكومية، وإدارة الاقتصاد الكلي، وإصلاح القضاء، وتعزيز حقوق الإنسان، وتدعيم منظمات المجتمع المدني، ومساندة اللامركزية الحكومية وتقديم المساندة للبرلمان. وكان هدف البرنامج بالأساس العمل كمحفز، مستغلاً المنطلق المحايد والمقبول عالمياً المتمثل في الأهداف الإنمائية للألفية، كأساس لتشجيع المناقشات فيما بين الموريتانيين من كافة المجموعات السياسية والاجتماعية حول مستقبلهم المشترك. وفي الوقت نفسه، مكنه التكليف المنوط به بتعزيز الحكم الرشيد من الدعوة إلى فتح باب الحوار، بصفة خاصة، أمام جماعات حقوق الإنسان وقضاياها، وكذلك أمام مجموعة واسعة من منظمات المجتمع المدني. وساند المكتب القطري عمل اللجنة التوجيهية من خلال تقديم المشورة والمساندة الفنية والمالية، وذلك بالاستفادة من الموارد التي وفرتها وحدات الأمم المتحدة المختلفة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.



## المرحلة الأولى: الحوار السياسي لتعزيز الديمقراطية

شملت المرحلة الأولى من العملية عقد أربع حلقات عمل في آب/أغسطس وأيلول/سبتمبر ٢٠٠٤، في أربعة مواقع مختلفة جغرافياً، تناولت كل واحدة منها مواضيع محددة تدور حول موضوع عام هو تعزيز الديمقراطية. ففي روسو، جنوب موريتانيا، دارت المواضيع حول الصحة والمياه والصرف الصحي والبيئة. وفي بلدة كيفة بوسط موريتانيا، كانت المواضيع تدور حول التعليم الحديث، والتعليم التقليدي، وثقافة الشباب. وفي أطار بالشمال، ركزت حلقة العمل على العدالة، وحقوق الإنسان، والمواطنة.

وشارك ما يقرب من ٩٠ شخصاً، يمثلون نخب المنطقة، في كل من تلك الفعاليات. وكانت حلقات العمل كلها على نسق واحد: الافتتاح بجلسة عامة يعرض فيها بعض الخبراء تقارير موضوعية عن الأهداف الإنمائية للألفية والمواضيع الخاصة بالفعالية. ثم يقوم المشاركون، في ذات الجلسة العامة، بعرض وجهات النظر الخاصة والشواغل والآراء لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة الذين يمثلونهم، ويناقشون القضايا من تلك المنظورات. وفي المرحلة الثانية من حلقة العمل، التأم المشاركون في مجموعات عمل صغيرة، كلت كل واحدة منها بوضع توصيات بشأن القضايا المثارة.

وقد ساعدت العروض التقديمية والنقاشات التي دارت في الجلسة العامة على إحاطة المشاركين علماً بالقضايا، وأتاحت لهم التعبير عن آرائهم، بينما هيأت مجموعات العمل الأصغر مناخاً للحوار. وقد أشار كل من المراقبين والمشاركين إلى عدم وجود تعصب حزبي، وإلى "روح التسامح" والهدوء مما مكن مجموعات العمل من التحدث حتى في أكثر القضايا حساسية. وتمثل الجزء الختامي لكل حلقة عمل في جلسة عامة أخرى، تناول فيها كافة المشاركين توصيات مجموعات العمل وناقشوها ليتسنى إقرارها بالإجماع.

### المرحلة الأولى مجموعات المشاركين

- العلماء
- كافة الأحزاب بالبرلمان
- رابطة العمدة في موريتانيا
- جامعة نواكشوط
- منظمات الأساتذة
- منظمات طلابية
- الاتحاد العام لأرباب العمل
- نقابات العمال
- منظمات المحامين
- جمعية الحقوقيين
- منظمات حقوق الإنسان
- منظمات الأطباء
- منظمات القابلات والمرمضات
- منظمات الصحفيين
- المنظمات غير الحكومية
- شركاء موريتانيا الإنمائيون.

وقد تم اختتام المرحلة الأولى من عملية الحوار بحلقة عمل على المستوى الوطني ضمت ما يقرب من ١٣٠ شخصاً، عقدت بالعاصمة نواكشوط، في تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤. وقد مثل المشاركون مجموعة واسعة من الأحزاب السياسية، وكذلك مجموعات أنشطة الأعمال، والعمال، والمجتمع المدني. وجمعت حلقة العمل المشار إليها جميع توصيات حلقات العمل الإقليمية السابقة لها، وكان تركيزها على تكوين رؤية للمجتمع الموريتاني في عام ٢٠١٥، بعد تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. كما طرح فيها أيضاً استراتيجيات الانتقال من التوصيات بما ينبغي عمله لتحقيق الأهداف ووصولاً إلى كيفية القيام بذلك.

## المرحلة الثانية: الحوار بين الجهات الاقتصادية والاجتماعية الفاعلة لتدعيم استراتيجيات التنمية وتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية

تضمنت المرحلة الثانية ثلاث فعاليات، تمت جميعها في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤. تمثلت الأولى في حلقة

عمل لتقييم قدرة موريتانيا الاقتصادية على تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وقد جرى عقد تلك الندوة في نواكشوط بحضور ما يقرب من ١٠٠ مشارك، بمن فيهم الزعماء السياسيين وممثلي المجتمع المدني. تناولت مجموعة حلقة العمل ثلاثة أسئلة رئيسية: ما السياسات، ذات الصلة بالنمو والاقتصاد، اللازمة لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية؟ ما الجدول الدائر حول الأهداف الإنمائية للألفية؟ ما جوانب القوة والضعف والميزات التنافسية للاقتصاد الموريتاني مقارنة بالاقتصاد العالمي؟ وسيراً على نسق حلقات العمل السابقة، كون هذا التجمع مجموعات عمل لإصدار نتائج وتوصيات.

كما جرى عقد حلقة العمل الثانية للمرحلة الثانية في نواذيبو، الميناء الواقع في الشمال، والتي يعتمد اقتصادها اعتماداً كبيراً على الصيد والتعدين. وكان موضوع قطاع مصايد الأسماك وآفاق تميته بحلول عام ٢٠١٥ من المواضيع الرئيسية لحلقة العمل هذه. وشملت المواضيع الأخرى صناعتي التعدين والنفط، ودورهما المرتقب في مستقبل الاقتصاد الموريتاني.

وفي مساء اليوم الأول لحلقة العمل التي عقدت في نواذيبو، كانت هناك فعالية أخرى؛ وهي مناقشة متلفزة على المائدة المستديرة حول مسألة "موارد النفط والغاز: هل هي خدمة الصالح العام أم مصدرراً محتملاً للاختلافات". وقد أتاح شكل المائدة المستديرة لمجموعة من ١٥ شخصاً، تمثل مجموعات متنوعة من المجتمع الموريتاني، تناول المسألة والإجابة على الأسئلة التي طرحها الجمهور. وعلى الرغم من محدودية كم المعلومات المادية المتاحة حول الاستغلال المقترح لاحتياطيات النفط البحرية، إلا أن تلك الفعالية نجحت في طرح تلك القضية الملحة أمام جمهور أكبر، ولفت أنظار الأشخاص إلى عملية الحوار.

#### المرحلة الثانية مجموعات المشاركين

- العلماء
- كافة الأحزاب بالبرلمان
- الاتحاد العام لأرباب العمل
- نقابات العمال
- البنوك وشركات التأمين
- جامعة نواكشوط
- المؤسسات التجارية الكبرى
- المنظمات الإنمائية غير الحكومية
- النقابات المهنية
- وسائل الإعلام المتخصصة في الاقتصاد
- والقضايا الاجتماعية والبيئة
- شركاء موريتانيا الإنمائيون.

كما جرى اختتام المرحلة الثانية أيضاً بحلقة عمل على المستوى الوطني ركزت على جمع التوصيات المقدمة من حلقات العمل الإقليمية في أجندة موحدة للمضي قدماً نحو تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. وسيراً على النسق الذي سبق إرساؤه لحلقات العمل، أنتجت تلك الفعالية وثيقة توافق آراء تحدد ما ينبغي عمله تاركة معظم المسائل المتعلقة بالتنفيذ لوقت لاحق. ورفعت اللجنة التوجيهية تقريراً بتلك التوصيات إلى الرئيس ولد الطابع. وقد أشار رئيس اللجنة المشارك، محمد سعيد ولد حمودي، إلى ما في التقرير من قوة، حيث إنه "استخدم أسلوباً تحفظياً للغاية ولكنه لم يقبل بأي تنازل". وجعل هذا "النهج الواقعي" النتائج مقنعة.<sup>١٩٤</sup>

#### فعاليات المتابعة

في أوائل كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٤، أطلقت اللجنة التوجيهية منتدى على الإنترنت تحت اسم "موريتانيا ٢٠١٥"، لتوسيع نطاق المشاركة في المحادثة، ولزيادة مشاركة المرأة على وجه الخصوص، وكذلك من أجل

الخروج بمزيد من التوصيات. ويمكن للمشاركين المشاركة باللغة العربية أو الفرنسية، ويتعين عليهم الموافقة على ميثاق يقضي بإبداء الاحترام والتسامح تجاه وجهات النظر الأخرى. وجاءت المشاركة الفعلية أقل كثيراً من المتوقع، وربما يرجع السبب في ذلك إلى محدودية انتشار الإنترنت في موريتانيا. وكان المنتدى ساحة للجدال أكثر منه ساحة للحوار، ولكنه نجح في توفير حيز لمناقشة القضايا التي تعتبر محظورة على الجمهور عادةً، مثل انتهاكات حقوق الإنسان وعدم المساواة في التعليم.

وقد أقيمت فعالية أخرى للمتابعة في كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥، جمعت العديد من المشاركين في حلقات العمل التي عقدت في نواكشوط ونواذيبو. وعلى مدار يومين، قدم معهد المستقبل الأفريقي تعريفاً بنهجه التصوري المستقبلي لوضع استراتيجيات تنمية وطنية طويلة الأمد. وألهمت تلك الجلسة المشاركين، بما فيهم مديري مؤسسات أعمال، ومنظمات حكومية وأخرى تنتمي للمجتمع المدني، وحفزتهم على إطلاق مشروع لوضع تصورات حول "موريتانيا عام ٢٠٢٠".

## المحصلات والآثار

حقق الحوار بشأن الأهداف الإنمائية للألفية عدداً من المحصلات الإيجابية. فقد حفز على قيام مناقشات، فيما بين نخب المجتمع؛ بين مؤيدي الحزب الحاكم والمعارضة، وشجع على انخراطهم بصورة مشتركة في التفكير في رفاهية البلاد في المستقبل. وفي ختام العملية، كان هناك اتفاق عام على أن المشاركين أظهروا انفتاحاً في الحوار والتزاماً بتحقيق مجتمع تعددي وديمقراطي. وعلى حد تعبير أحد وزراء الحكومة السابقة، لقد استطاع المشروع إيراد التعايش المشترك الذي يتمتع به الخليج الموريتاني في قطاع السياسة<sup>١٩٥</sup>

## تناول القضايا الحساسة

إضافة إلى ما سبق، وفي حين كانت العملية تدور حول موضوع الأهداف الإنمائية للألفية، الذي لا جدال حوله، إلا أنها أعطت الحق في النهاية في مناقشة بعض القضايا الأكثر حساسية. وعلى حد تعبير السفير حمودي، "كانت حلقات العمل تبث على الوسائل السمعية البصرية الرسمية (التلفاز والإذاعة)، وكانت [الجلسات] تفتتح من قبل محافظي الولايات، والأمناء العامون بالوزارات، بل وحتى من قبل وزراء مهمين، على الرغم من إدراج القضايا التي كانت تعد في السابق من المحرمات: "حقوق الإنسان"، "الرق"، "الفساد"، "التمييز الثقافي"، وغيرها"<sup>١٩٦</sup> هذا القبول التدريجي لمواد الحوار امتد حتى مكتب الرئيس. وعندما قدم الرئيس المشارك للجنة التوجيهية التقرير النهائي إلى الرئيس ولد الطابع، استجاب بالزام نفسه بمبادرات جديدة تتناول الإصلاح القانوني بما فيه حقوق الإنسان، وبوضع خطط طويلة الأمد لتنمية الموارد الأساسية بموريتانيا، ومصائد الأسماك والنفط.

## تحقيق توافق الآراء على القيم السياسية

وأخيراً ساعدت المبادرة على إرساء قواعد الديمقراطية القائمة على المشاركة عن طريق إيجاد "كتلة حيوية من أشخاص مؤثرين يقدرون الحوار، ويفهمون ديناميكياته، ويمسكون بزمام عملية الحوار"<sup>١٩٧</sup> وقد اتضحت أهمية ذلك الإنجاز أكثر فأكثر في الشهور التالية لانتهاج العملية الرسمية. وفي نيسان/أبريل ٢٠٠٥، قام أحد الأحزاب المتحالفة مع الرئيس ولد الطابع، والذي كان أحد كبار المشاركين في عملية الحوار، قام بتنظيم منتدى من يومين

تحت عنوان "قيم الديمقراطية". وأفاد السفير حمودي أن "توافق الآراء الذي تم التوصل إليه بين الأطراف المعارضة، والنقابات العمالية المختلفة، الصحافة المستقلة ومنظمات المجتمع المدني أدى إلى إنشاء قاعدة أسهمت أخيراً في انفتاح المشهد السياسي للبلاد"<sup>١٩٨</sup>

### التوصل إلى الالتزام السياسي

اكتسب هذا التوافق في الآراء حول القيم السياسة أهمية قصوى بعد آب/أغسطس ٢٠٠٥، عندما أطاح انقلاب سلمي بالرئيس ولد الطابع. وأصبح زعيم الانقلاب، عقيد الشرطة علي ولد محمد فال والذي كان الحليف السابق لولد الطابع؛ هو الرئيس الجديد. وفي ظل تأييد شعبي واسع النطاق، بدأت الحكومة الجديدة الانتقال إلى نظام أكثر ديمقراطية. وقد قدمت الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها المنتدى المعني بالقيم الديمقراطية إطاراً لمبادرة جديدة لإنشاء هيكل دائم للحوار المستمر فيما بين الحكومة، واللجنة الوطنية الانتخابية المستقلة، وكافة الأحزاب السياسية، ووسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني. وفي حزيران/يونيو ٢٠٠٦، وافق الموريتانيون بأغلبية ساحقة على دستور جديد تضمن تحديداً لمدة الرئاسة، وقد وعد العقيد ولد فال باحترامها.

# الفصل ٤، ٣: حوار حول عملية دستورية في نيبال<sup>١٩٩</sup>.

## السياق

في العام ٢٠٠٤، كانت نيبال في خضم أزمة سياسية طويلة الأمد. ففي استجابة لحركة ديمقراطية شعبية واسعة، أسست البلد ملكية دستورية محدودة في عام ١٩٩٠. ولكن الديمقراطية لم تحسن حياة سكان المناطق الريفية، الذين عانوا من الفقر المدقع والاستبعاد الاجتماعي. ومنذ عام ١٩٩٦، كان الحزب الشيوعي الماوي في نيبال، الذي يحظى بقاعدة له ضمن هذه الفئة من السكان في المناطق الريفية، يشن حرب عصابات بهدف الإطاحة بالحكومة. وأودى الصراع بحياة ما يزيد على ١٢٠٠٠ شخصاً، وارتكبت فظائع من الجانبين. وفي عام ٢٠٠٢، ومع سيطرة الماويين على معظم مناطق الريف، قام الملك جيانيندرا بحل البرلمان وإقالة رئيس الوزراء المنتخب، وتعيين رئيس وزراء جديد ووزارة جديدة من اختياره.

وكرر فعل على هذا الوضع، قررت المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات التجاوب مع حاجة معترف بها بين أصحاب المصلحة النيباليين إلى حوار متجدد حول إرساء عملية دستورية شاملة لكافة الأطراف. وجاء قراره أيضاً استجابة لدعوة المفوضية الأوروبية إلى تقديم مقترحات بمشاريع للمساعدة في التصدي لأزمة الحكم التي عانت منها نيبال على مدى العامين السابقين. وللمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات تاريخ طويل من الانخراط في الشأن النيبالي، بدأ منذ عام ١٩٩٧، عندما أجرى تقييماً للديمقراطية وتوسط للمساندة في إنشاء مؤسسة وطنية متعددة الأطراف، وهي مركز الدراسات المعنية بالديمقراطية والحكم الرشيد. ومنذ عام ٢٠٠١، شكلت نيبال جزءاً مهماً من برنامج المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات لمساندة الديمقراطية في منطقة جنوب آسيا.

## الغرض

كان الهدف العام من الحوار بشأن العملية الدستورية في نيبال إعادة تشييط النقاش بين النيباليين أصحاب المصلحة الأساسية حول شروط العملية الدستورية الشاملة للكافة، وبالتالي الإسهام، على المدى الأبعد، في إقامة ديمقراطية تعددية. وكانت أهداف المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات على النحو التالي تحديداً:

- تحفيز الحوار بين مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بشأن بناء الديمقراطية من خلال استعراض العمليات والإصلاح الدستوريين

- المساعدة في تحقيق إجماع وطني على الإصلاح السياسي على أساس من عمليات ومؤسسات دستورية متينة
- بناء قدرات أصحاب المصلحة النيباليين على تعزيز نهجهم في بناء السلام والإصلاح الدستوري عن طريق توعيتهم بالتجارب المقارنة.

وكان الهدف من المشروع الجمع بين بناء الديمقراطية وتحويل الصراع. حيث سعى إلى حث المواطنين على التعبير عن وجهات نظرهم وتبادلها بشأن شكل الأجندة الدستورية وتوجهها. كما شجع أيضاً على تبادل وجهات النظر فيما بين الجهات الفاعلة السياسية المنظمة داخل الأحزاب السياسية، ووكلاء المايين، ومنظمات المجتمع المدني، وممثلي المصالح القائمة مثل الأسرة المالكة. وكان من المتوقع من خلال انخراط أنواع مختلفة من الجهات الفاعلة في الحوار حول الإصلاح الدستوري، أن تزيد قدرة نيبال ككل على إجراء مثل هذه الإصلاحات—وذلك من خلال توفير معلومات أفضل عن تجارب البلدان الأخرى، من جانب، وكنتيجة لتحسين العلاقات بين أصحاب المصلحة الذين تقبلوا فكرة عملية البناء الدستوري الشامل للجميع، من جانب آخر.

## عملية الحوار

في هذه الحالة، لم يكن الحوار طريقة نوعية مطبقة على عدد محدود من المشاركين. فبرامج المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات تهدف إلى بناء قدرات البلدان على تحقيق التحول الديمقراطي وتوطيده، الأمر الذي يتطلب تصميم الإصلاحات الديمقراطية التي يتعين الاضطلاع بها، وكذلك درجة معينة من الملكية المشتركة لهذه التصاميم وتنفيذها. وبهذا المعنى، فإن من المهم وجود تبادل للرؤى بين مختلف وجهات النظر في نظام الحكم. ومن المهم أيضاً الإلمام بمعارف جديدة وبالتجارب المقارنة التي من شأنها إثراء وجهات نظر مختلف الجهات الفاعلة، مما يساعدها، على المدى الأبعد، في الوقوف على حلول مقبولة لدى جميع الأطراف للنزاعات التي تبدو مستعصية.

وعلى الرغم من أنه من المهم لمجموعة صغيرة من أصحاب المصلحة الأساسيين تبادل وجهات النظر ووضع طرق جديدة للنظر في الأوضاع من أجل إحراز تقدم، فإن من المهم المهم أيضاً إشراك المجتمع الذي يعيش فيه أصحاب المصلحة هؤلاء. وبقدر الإمكان، يجب أن يجرى أمام الجمهور العريض شرح نفس القضايا التي تناقش خلف الأبواب المغلقة — مثل الملكية الدستورية أو التفاوض حول التسويات السياسية. وبعد هذا أمراً ضرورياً لعامة الناس لفهم محصلات ونتائج الحوار، كأن يكون هناك اتفاق مكتوب بين الأحزاب السياسية على المبادئ التوجيهية للعملية الدستورية.

### لتحقيق الأهداف الموضوعية، جمعت منهجية المشروع بين

- الاستقصاءات لمساعدة الحوار على التركيز على تطلعات المواطنين الفعلية وتصوراتهم بشأن الديمقراطية
- تقييمات الديمقراطية
- حوارات عن الديمقراطية محفزة بتجارب وخبرات مقارنة في عمليات بناء الديمقراطية وتحويل الصراعات.

ومع وضع هذه الاعتبارات في الحسبان، أجرت المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات مجموعة من الأنشطة في نيبال، بدءاً من إجراء دراسة استقصائية واسعة النطاق واستطلاع للآراء بين المواطنين، وإقامة مجموعة متنوعة من المنتديات حول القضايا الدستورية وبناء السلام. كما اضطلعت المؤسسة أيضاً، دعماً لهذين التوجهين الرئيسيين، بجلب التجارب المقارنة في وضع الدساتير

وبناء السلام، ونشر نتائج كل تلك الأنشطة على أوسع نطاق ممكن داخل المجتمع. وأخيراً، أعدت المؤسسة مجموعة مساعدة من البحوث التطبيقية على التجارب النيبالية في الديمقراطية وبناءها.

## مسح عن تصورات المواطنين عن الديمقراطية

تتركز الحوارات والتقييمات التي تتناول الديمقراطية عادةً على الشؤون المؤسسية وتستبعد تصورات المواطنين. ويعد استخدام المسح في الحوار وسيلة لإثراء عملية الحوار بمجموعة واسعة من الآراء. ويساعد مسح الرأي العام أيضاً في تقييم مدى تمثيلية الآراء التي تطرحها الأطراف المنظمة صاحبة المصالح السياسية المشاركة في العملية، والتي تزعم عادةً أن آراءها تعكس آراء القسم الأكبر من السكان. ويمكن للمسح الحديث ذي المصدقية لدى الرأي العام حول الموضوع قيد المناقشة، أن يساعد في جعل الحوار أكثر دقة حول التطلعات السياسية للجمهور. كما إن نشر استطلاع للرأي يعد أيضاً وسيلة جيدة لجذب انتباه وسائل الإعلام إلى قضية ما، ومن ثم جذب الانتباه إلى الحوار، إذا كان ذلك مفيداً.

ومع وضع هذه الاعتبارات في الأذهان، فقد تقرر إجراء مسح على عينة كمية على مستوى البلد لآراء النيباليين ومواقفهم وقيمهم وتطلعاتهم. وقد ركز المسح على تصورات المواطنين بشأن الإطار الدستوري وربطها بفكرتهم عن الحكم الرشيد والديمقراطية والأمن البشري. وجرى وضع أسئلة المسح بالتعاون مع الخبراء الدوليين والإقليميين والنيباليين. ووافق فريق من الخبراء الوطنيين على التصميم النهائي لأسئلة المسح.

وقد أجريت مقابلات مع عينة قوامها ٣٢٤٩ شخصاً حول مجموعة من القضايا المتعلقة بالديمقراطية في نيبال. وشمل المسح حول الديمقراطية في ١٦٣ مركز استطلاع (٣١ في المناطق الحضرية و١٣٢ في المناطق الريفية) كما شمل المسح ٢٨ مقاطعة من مجموع ٧٥. وتعذر إجراء المسح في منطقتين، دايلخ وباجهانغ، نظراً لعدم حصول فرق المسح على إذن من الماويين المسيطرين على تلك المناطق. وفي حادثة، اعتذر الماويون عن إبقاء الفريق تحت "ضياتهم" لحين البت في السماح لهم بإجراء المسح من عدمه. وفي حالات أخرى كانوا إما أن يسمحو بالمسح أو يتظاهروا بغض الطرف والسماح بالمضي فيه قُدماً.

كما تم إجراء مقابلات مع مجموعة تعزيرية منفصلة من ١٠٠٠ شخص لتسجيل آراء المجموعات التي يفترض أن اختبار العينات العامة المحتملة لم يشملهم. وهؤلاء "الأشخاص غير المشمولين" هم أولئك الذين لا يقيمون في العنوان الذي أعلنوا إقامتهم فيه لسبب أو لآخر. وقد تم تحديد تلك "المجموعات غير المشمولة" في عمال المطاعم، اللاجئين من أصل تبت، والعاملين في مجال الجنس، والعمال المحررين من السخرة، والعمال المهاجرين، والنازحين داخلياً، وبعض الجماعات الرحل.

وقد تم عرض المسح المسح في بيان إعلامي وفي المنتدى الشعبي الذي افتتح في مقر عمدة كاثماندو في ٥ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤ (وسيتم تقديم المزيد من المعلومات حول هذا المنتدى لاحقاً في سياق دراسة الحالة الحالية). كما جرى عرض المسح مرة أخرى في ٦ تشرين الثاني/نوفمبر في حلقة عمل عقدت في إطار المنتدى الشعبي، حيث خضع لكثير من النقاش والتحليل. ونوقش المسح في المجتمع الدولي في إحدى الفعاليات التي استضافتها بعثة المفوضية الأوروبية في نيبال. وأشار إلى النتائج في وسائل الإعلام في كل من نيبال والهند. وما زالت نتائج المسح تثير الكثير من الاهتمام والنقاش، وقد نوقشت في مقابلات على عدة محطات إف إم إذاعية

إقليمية. وقد وزعت نسخ من نتائج المسح على جميع مقرات جامعة ترييوفان في نيبال، والأحزاب السياسية، وأمانة السلام، ووسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية، ولجنة التخطيط الوطنية والمجتمع الدولي.

وكانت الرسالة الأساسية التي بعث بها نتائج المسح أن الغالبية العظمى من المواطنين النيباليين لا تزال تفضل الديمقراطية على أي نظام حكم آخر على الرغم من عشرات السنوات من التمرد الماوي، وخيبة الأمل في الأحزاب السياسية، وتردي الوضع الأمني والفساد المستشري. وقد عارض ثلثا النيباليين تدخل الملك في عام ٢٠٠٢. وسعيًا وراء حل الصراع المسلح بالتسوية عن طريق التفاوض، أوصت الغالبية بعقد مؤتمر مائدة مستديرة، وتكوين حكومة انتقالية تضم الماويين، وتشكيل جمعية تأسيسية. وكان معظم أولئك الذين يحبذون عقد الجمعية التأسيسية يتوقعون أن تحقق تلك المبادرة "السلام والاستقرار".

وقد تنفس الصعداء العديد من المشاركين في النقاش السياسي في نيبال وفي عملية الحوار التي نظمتها المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، لما لمسوه لدى الشعب من نهج متقاربة وسلمية في جوهرها تجاه بناء توافق في الآراء بشأن الإصلاح السياسي وإعادة إرساء الديمقراطية. وقد مكنت نتائج المسح المشاركين في عمليات الحوار التي جرت خلال عام ٢٠٠٤ من التركيز على كيفية بناء العملية الدستورية القائمة على أساس المشاركة، بدلاً من التشكك فيما إذا كان ينبغي أن تقام من الأساس.

### حوارات حول الديمقراطية محفزة بتجارب مقارنة

لعل الأمر الأكثر أهمية هو أن تلك الحوارات بشأن العمليات الدستورية عقدت بمساعدة من الشركاء الوطنيين.<sup>٢٠٠</sup> وجرى تحديد الشركاء وإقامة الشراكات بعد إجراء مشاورات واسعة ومكثفة مع العديد من أصحاب المصلحة وشبكات المجتمع المدني. وقد بذل الشركاء الوطنيون طاقة لا تكل في ذلك البرنامج، تبنت في مجموعة متنوعة من الوسائل المهمة: في سعيهم لإيجاد مجموعة مناسبة من الخبراء والأخصائيين المناسبين للقيام بدور مُسَرِّي الحوار؛ وفي عرض التجارب النيبالية؛ وفي وضع الأجندات؛ وفي تحقيق التوازن المناسب في المشاركة؛ وفي ضمان الترجمة التحريرية والترجمة الفورية والدعاية والتغطية الإعلامية؛ وفي الاعتناء بكافة التفاصيل اللوجستية.

ومن بين الإسهامات المهمة التي قدمتها المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات بصفتها شريكاً دولياً ومحيداً، جلب خبراء يتمتعون بخبرات مقارنة في العمليات الدستورية من سري-لانكا، الهند، جنوب أفريقيا، كينيا، أفغانستان، تايلند وكمبوديا. والأهم هو وجود خبراء إقليميين قادرين على التحدث عن تحديات مشابهة لبناء الديمقراطية في سياق الانقسامات العرقية والدينية، والطبقية الطائفية، والفقر، وتناقص الموارد الوطنية. فهذه التجارب المقارنة عززت من إجراء نقاش واقعي للمواضيع الأساسية، بما فيها مفاوضات السلام، والإصلاح الدستوري، ودور المؤسسات الفريدة مثل النظام الملكي، والعمليات المثيرة للتحدي مثل برامج العمل الإيجابي التي يتعين عليها تحقيق التوازن بين مصالح وحقوق الأفراد والمجتمع المحلي. ومن ثم، أمكن إيجاد أحياز جديدة للتفكير النشط في تلك القضايا.<sup>٢٠١</sup>



وقد تألف الحوار من أنواع مختلفة من الجلسات. فقد ضمت حوارات "الحيز المفتوح" ممثلين من المجتمع المدني والأشخاص الموصوفين بصفة عامة باعتبارهم "نشطاء سياسيين". كما أجريت أيضاً حوارات بين الأحزاب السياسية - أحيانا مغلقة يمكن لممثلي الأحزاب أن يشعروا فيها بقدر كاف من الأمان لاتخاذ موقف التقصي بدلاً من تبني المواقف. ومع مضي هذه الجلسات قدماً، حظيت بأوسع نطاق من الانتشار في المجتمع النيبالي بفضل تطبيق برنامج للنشر. وخلصت العملية إلى عقد منتدى شعبي واسع النطاق في تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤.

ولم تعقد هذه الاجتماعات في الفنادق الفاخرة في كاتماندو والوادي المحيط بها فحسب، بل جرى عقدها أيضاً في بانكي (شرق) وجابا (غرب) وشيتوان (جنوب). وكان الجزء الأكبر منها مقدماً باللغة النيبالية، مع ترجمة الكلمات المقدمة من جانب الخبراء الدوليين والتفاعلات التي تمت معهم. ولقد كانت تلك الحوارات بالأساس حوارات قادها النيباليون.

## حوارات الحيز المفتوح<sup>٢٠٢</sup>

ناقشت كل حلقة من حلقات الحيز المفتوح التي أقيمت في إطار عملية الحوار موضوعاً وثيق الصلة بتسوية الوضع السياسي. ومن بين تلك المواضيع (١) التفاوض على تسويات سياسية، بالاستعانة بتجارب وخبرات مقارنة من جنوب أفريقيا وسريلانكا؛ و(٢) إعداد عمليات دستورية شاملة للجميع، بالاستعانة بتجارب وخبرات من جنوب أفريقيا، وسري لانكا، وكينيا، وأفغانستان؛ و(٣) دور الملكية في الديمقراطية؛ و(٤) إعداد عمليات شاملة للكافة وقائمة على المشاركة من خلال الإصلاحات الانتخابية وسياسات العمل الإيجابي. وتم في اجتماع نهائي مناقشة العناصر التي يمكن إدراجها في أجندة سياسية مستقبلية، استناداً إلى المواضيع الأربعة التي سبقت مناقشتها في الاجتماعات الأخرى.

وحضر كل من هذه الاجتماعات ما بين ٤٠ إلى ٦٠ مشاركاً ينتمون إلى مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة وصناع الرأي. وكان من بينهم ميسري محادثات السلام السابقة، والنقابات العمالية، والمنظمات النسائية، وجماعة الداليت المهمشة، والمكليات، والقوميات العرقية، والزعماء الدينيين، ونشطاء حقوق الإنسان، والأحزاب السياسية، والقيادات الطلابية، ووسائل الإعلام، والأوساط الأكاديمية، والماويين السابقين أو وكلائهم الحالية.

## الحوارات السياسية

عقدت حوارات الحيز المغلق مع الأحزاب السياسية لمناقشة نفس المواضيع، ولكن في بيئة مختلفة. وقد رشحت الأحزاب السياسية المشاركين في الاجتماعات، وطلب منها الحرص على مراعاة التوازن في كل من النوع الاجتماعي والأصل العرقي. (ولكن لم يتم استيقاء تلك الطلبات بشكل كامل، ولاسيما فيما يتعلق بالتوازن العرقي). وحضر في كل اجتماع من تلك من الاجتماعات ما يقرب من ٢٥ مشاركاً. وفي البداية، استهلك الكثير من الوقت في إقناع الأحزاب السياسية بالمشاركة، ولكن لدى اقتراب سلسلة الاجتماعات من نهايتها كان هناك اهتمام حقيقي بالبرنامج بين أعضاء الأحزاب. وشارك بعض أعضاء الأحزاب في أكثر من حوار نظراً لما وجدوا فيه من قيمة ونفع.

وكانت إحدى أهم النتائج لهذه الحوارات موافقة الأحزاب السياسية على وثيقة إطارية بعنوان "أجندة سياسية مستقبلية لإعادة بناء السلام والديمقراطية في نيبال"، والتي اعتمدت على وقائع الحوارات وقدمت خيارات في

المجالات التالية: (١) التفاوض على تسوية سياسية؛ و(٢) تصميم العملية الدستورية؛ و(٣) تحديد دور الملكية الدستورية؛ و(٤) تحديد السيادة الشعبية؛ و(٥) طبيعة ونطاق حقوق الأقليات والحفاظ عليها؛ و(٦) إعادة هيكلة الدولة؛ و(٧) وضع خارطة طريق للسلام والديمقراطية؛ و(٨) الترتيبات الانتقالية. وفي هذه الوثيقة الإطارية، وافق ممثلو الأحزاب أيضاً على أهمية تحفيز مزيد من الوعي بإصلاحات الحكم - بما في ذلك إصلاح الأحزاب السياسية - لزيادة الثقة في المؤسسات السياسية.<sup>٢٠٢</sup>

## النشر

غالباً ما تنتج عمليات الحوار، ولاسيما تلك التي تتناول مجموعة واسعة ومعقدة من القضايا الوطنية، الكثير من المعلومات القيمة. وهي بمثابة مدخلات للعملية لإحاطة المشاركين علماً، وتمثل، في نهاية العملية، بصورة أو بأخرى، معرفة مشتركة - إن لم تكن أجدات - للمشاركين من أفراد ومنظمات. وعلى افتراض أن المجتمع الأفضل اطلاعاً يمكنه أن يختار بشكل أيسر أنسب الخيارات المتعلقة بمستقبله، فإن من المهم أن يتوفر لعملية الحوار سياسة نشر جيدة التنظيم، ليتسنى لدوائر أوسع من الأفراد وأصحاب المصلحة المشاركة في المناقشات.

وقد تمت طباعة تقارير الحوارات، في هذه العملية، باللغتين النيبالية والإنجليزية. كما جرى نشر تقرير الحوار الوطني المعني بالعمل الإيجابي والنظام الانتخابي في نيبال في كتاب بعد ذلك. وعلاوة على ذلك، جرى طرح الكثير من المواضيع التي نوقشت في حوارات الحيز المفتوح والمغلق في محاضرات عامة، وجذبت جمهوراً يتراوح ما بين ٢٠٠ إلى ٥٠٠ شخص للاستماع إلى محاضرات عن: (١) التفاوض على تسويات سياسية، بالاستعانة بتجارب وخبرات مقارنة من جنوب أفريقيا وسري لانكا؛ و(٢) إعداد عمليات دستورية شاملة للجميع، بالاستعانة بتجارب وخبرات من جنوب أفريقيا، وسري لانكا، وكينيا، وأفغانستان؛ و(٣) دور الملكية في الديمقراطية؛ بالاستعانة بتجارب وخبرات من كمبوديا وتايلند. وقد أوردت الصحافة تقارير عن تلك الاجتماعات، وحضرها أصحاب المصلحة الوطنيون وممثلون للمجتمع الدولي.

ولتعزيز الواقعية والأساس الواقعي لمختلف الحوارات، كلفت المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات مجموعة من الخبراء بالقيام بتقييمات وذلك لاثراء نتائج استقصاءات تصورات الناس. وقد نوقشت هذه التقييمات في مجموعة العمل التي عقدت كجزء من برنامج المنتدى الشعبي. جرى تحريرها ونشرها في كتاب مستقل عام ٢٠٠٦.

## المنتدى الشعبي

جرى عقد المنتدى الشعبي كختام للبرنامج ولاستعراض تجارب الحوارات الدستورية ونتائجها. وقد حضر المؤتمر أكثر من ٨٠٠ شخص من كاتماندو والأقاليم، ممثلين لمجموعة واسعة من القطاعات الاجتماعية والاقتصادية مثل الشباب، والطلاب، والأكاديميين، والنقابات العمالية، والمعلمين، والمحامين، والقطاع الخاص، وجماعة الداليت المهمشة، وجماعة مادھيسي المهمشة، والنساء، والسكان الأصليين، والزعماء السياسيين، ونشطاء حقوق الإنسان، ودعاة السلام. وتولت شبكات المجتمع المدني التي ساعدت في تنظيم الحوار المسؤولة الكاملة عن المنتدى، حيث رتبت الأمور اللوجستية والتغطية الإعلامية، وحجز الأماكن، وضمان حضور الخبراء الوطنيين. وسافر معظم المشاركين إلى المنتدى براً، وهي وسيلة رخيصة للانتقال إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً وتقتصر إلى الراحة. وقد استضافتهم الأسر المحلية في كاتماندو. ويرجع حضورهم للمنتدى لدوافع ذاتية لديهم

وليس بتحريض من أحد.

وقد بدأ المنتدى بجلسة عامة في قاعة مدينة كاتماندو. ثم تواصلت الجلسات بعد ذلك على هيئة مجموعات في مختلف المواقع بالمدينة: حيث عقدت ٢٦ مجموعة عمل متوازية تناولت مواضيع مختلفة مثل الصراع المسلح، والإصلاح الدستوري، وحقوق الإنسان، والأحزاب السياسية، ودور الملكية. واختتم المنتدى بجلسة عامة أخرى في مقر الكلية. ومن بين الجوانب غير المعتادة التي شهدتها الجلسة العامة الختامية عرض تقديمي لنفقات حلقة العمل لضمان الشفافية الكاملة والنزاهة المالية.

لقد كان هدف المنتدى الشعبي وضع خطة عمل تتيح للمجتمع المدني المضي قدماً في عملية بناء للدستور شاملة للجميع. وكان المتوقع أن يعد المجتمع المدني، على غرار الأحزاب السياسية، بياناً مقتضباً للنوايا المشتركة لتقديمه إلى القصر وإلى الماويين، بغرض استئناف المفاوضات الرامية إلى التوصل إلى تسوية سياسية وإعادة بناء النظام الدستوري. ولم يصدر في النهاية أي بيان رسمي، ولكن التوجه العام للمطالب الشعبية كان واضحاً— ينبغي الوصول إلى تسوية للصراع مع المتمردين الماويين عن طريق التفاوض، وعقد مؤتمر لكافة الأحزاب لتكوين جمعية تأسيسية، ووضع مسودة دستور جديد يستند إلى مشاورات شعبية واسعة النطاق. كما أوصى المنتدى الشعبي أيضاً بإطلاق حملة وطنية تهدف إلى وقف الأعمال العدائية. ودعت كافة الأحزاب السياسية إلى السعي الجاد لإرساء الديمقراطية الداخلية، وطالبت جميع القوى السياسية بالإفصاح عن رؤيتها الواضحة بشأن أهمية الملكية الدستورية.

## النتائج والآثار

هناك العديد من المحصلات المتوقعة من مثل هذا النوع من البرامج، التي تتطوي على عدد كبير من الأنشطة التي يتمثل هدفها المشترك في تحسين نوعية التفاعل بين الأشخاص والإسهام في إرساء الديمقراطية. وقد توقع مقترح عملية الحوار أن أن يسفر المشروع عن بعض المخرجات المحددة تحديداً عاماً، مثل:

- زيادة وصول الجماهير إلى المعلومات والأدوات المتعلقة بالعمليات الدستورية المقارنة
- زيادة الوعي بتوقعات المواطنين من العملية السياسية
- زيادة القدرة الوطنية على إطلاق مبادرات لطرح مناقشات حول عمليات الإصلاح الدستوري عند ظهور انفرجات سياسية.

## زيادة الوعي

لقد تحققت هذه المخرجات إلى حد كبير. وكان من أبرز النتائج المتحققة من هذه العملية الدعاية والاهتمام الواسع التي لقيتهما هذه العملية. وقد كانت الجهات السياسية الفاعلة رفيعة المستوى في الأحزاب السياسية، وأمانة السلام، والبيروقراطية المدنية، والجيش، والمجتمع المدني، ومجتمع الجهات المانحة، على دراية بالبرنامج كما شاركوا فيه بمستويات مختلفة: بالمشاركة في الاجتماعات؛ وبمتابعة الأنشطة عبر وسائل الإعلام؛ وبالتركيز عليها ومساندتها بوسائل رسمية وغير رسمية. وقد علق أعضاء الأحزاب السياسية الذين شاركوا في حوارات الحيز المغلق على قيمة تلك المناقشات، وكيف ساعدت العملية على الجمع بينهم من أجل تكوين الحد الأدنى لموقف مشترك. وبعد سماع تجارب المفاوضات السياسية التي رواها الخبر الجنوب أفريقي، وما تتطلبها من

تخطيط دقيق، وإعداد ومتابعة، أشار المفاوضون والميسرون السابقون في عملية السلام إلى أنهم لا يشعرون لدى استعدادهم للماضي بأية مفاجأة من عدم نجاح المفاوضات مع الماويين حتى الآن. وأعربوا عن استعدادهم لمساعدة أمانة السلام عن طريق الإفادة من تجاربهم، والنجاح من حيث سبق لهم الفشل.

### تعزيز التعاون مع الجهات الفاعلة الأساسية

وكان من بين المحصلات الهامة لهذه العملية، أن المجموعة الواسعة من الأنشطة\_\_الاستقصاء، الحوارات مع المجتمع المدني في كاثماندو والأقاليم، الحوارات مع الأحزاب السياسية والاجتماعات العامة\_\_أوجدت طاقة وزخماً جديدين في شبكات المجتمع المدني. وقد استطاع الحوار بشأن العملية الدستورية في نيبال أن يجمع بين أكبر شبكات للمنظمات غير الحكومية بغرض تقديم أجندات مشتركة. فبعضها كان مشاركاً في هذه العملية بصورة مستقلة، ولكن الحوار وفر لهم ساحة للاجتماع، وتجميع الموارد، ومن ثم تحقيق أهدافها. وقد أصبح لدى شبكات المجتمع المدني الوطنية القدرة على الوصول إلى الخبراء الدوليين، وأقامت علاقات وثيقة تمكنها من استشارة هؤلاء الأشخاص مباشرة وطلب مشورتهم، وإن لم يكن ذلك من بين الأهداف الصريحة للبرنامج.

ولم يتمكن منظمو عملية الحوار من إجراء اتصالات مباشرة مع الماويين (فيما عدا أثناء البحث الاستقصائي) والتأكيد على مشاركتهم الرسمية في الحوارات، على الرغم من حضور بعض وكلائهم وبعض الماويين السابقين للحوارات والاجتماعات العامة. ومع ذلك، تم إتاحة جميع المواد للماويين إلكترونياً، وقد أفروا باستلامها. ولم يتمكن المنظّمون من الوصول إلى مصادر النفوذ داخل القصر، باستثناء ما عرفوه من خلال التغطية الإعلامية، وهو ما مثل عائقاً خطيراً أمام تحقيق أهداف المشروع.

### توفير أحياء للمناقشة والحوار

في نهاية المشروع، بدا أن السياق السياسي في نيبال قد تغير. فقد أصبح لشركاء المشروع صوت أقوى كثيراً، وأصبحوا ينتقدون علناً انتهاكات حقوق الإنسان من جانب قوات الأمن والماويين، ونادوا باستعادة الديمقراطية. وأصبح المجتمع المدني يناقش بكل انفتاح، بل وببنبرة متحدية، دور الملكية. كما غدا المجتمع أكثر ثقة بالذات وأكثر صراحة في تقييم الأسباب الجذرية للأزمة السياسية والدستورية، وفي المطالبة بالمفاوضات السياسية مع الماويين، وتشكيل جمعية تأسيسية. وكان هناك قبول واسع بحقيقة عدم ملاءمة الهياكل الدستورية القائمة، وأن العمليات التي وضعت على أساسها لم تكن شاملة لكافة الجمهور. وقد وفر المشروع فرصاً لمناقشة وسائل بديلة لإعادة هيكلة الدولة ونظام الحكم على أساس تحقيق مزيد من الشمولية للجميع. كما أصبح باب المناقشة مفتوحاً الآن على مصراعيه.

ولم تكن تلك التطورات سبباً في الأحداث اللاحقة في نيبال، ولكنها كانت بلا شك من العوامل المساهمة. وفي أوائل عام ٢٠٠٥، حدث تحول دراماتيكي في الوضع السياسي ضد الديمقراطية الدستورية حيث أقال الملك جيانيندرا رئيس وزرائه المعين وتولى سلطة الحكم مباشرة، وتعد بشن هجوم جديد على حركة التمرد الماوية. كما أعلن حالة الطوارئ ووضع عدداً من رؤساء الوزارة السابقين تحت الإقامة الجبرية وفرض رقابة صارمة على الصحافة. وفر زعماء سياسيون آخرون من البلد.

ولكن، في غضون أقل من عام، انقلب الوضع بالكلية. فقد توصل تحالف من الأحزاب السياسية إلى اتفاق مع

الماويين بالعمل نحو تحقيق ديمقراطية متعددة الأحزاب. وخلال الشهور الأولى لعام ٢٠٠٦، تحولت موجات من الاحتجاجات التي جوبهت بعنف وقمع شديدين من قبل القوات الحكومية إلى مظاهرات شعبية ضخمة. وفي نيسان/أبريل ٢٠٠٦، خضع الملك لتلك المطالب الشعبية وأعاد البرلمان، ودعا تحالف الأحزاب السياسية لتشكيل حكومة جديدة. وفي شهر أيار/مايو، أعلن الماويون وقف إطلاق النار ودخلوا في محادثات سلام بناءً على اتفاق مع الحكومة بتشكيل جمعية تأسيسية للإصلاح الدستوري.

يتمثل أحد الالتزامات الرئيسية لمجتمع مؤسسات ممارسة الحوار التي صدر عنها هذا الدليل في السعي لتوحيد الجهود الرامية إلى وضع " خارطة طريق " لميدان ممارسة الحوار من خلال العمل الجماعي. وقد كان الهدف من وراء هذا العمل هو وضع حجر الأساس لإقامة صرح التعلم المشترك للوقوف على ماهية هذا العمل، وفي أي أوضاع تتجلى قيمته، وكيفية ممارسته بطرق فعالة.

وفي عملية وضع خريطة الطريق لهذا العمل، فقد عمدت المؤسسات العاملة في هذا المضمار إلى وضع إجازات عن دراسات الحالات باستخدام صيغ ونماذج مشتركة لتسهيل عملية المقارنة.<sup>\*</sup> ويقدم الجدول التالي عرضاً عاماً عن هذا العمل الحوارى الواسع المجال. وهو يشتمل على فئات متنوعة من السياقات والأهداف والنتائج من أجل أن نبين لماذا يتعهد المنظمون باستخدام الحوار وما يعتقدون أنهم يحققونه من خلاله.

---

<sup>\*</sup> المجموعة الكاملة من المواضيع شملت ما يلي: اسم الحوار والبلد؛ نبذة تاريخية والجهات الفاعلة الرئيسية؛ السياق السياسي، والتحديات التي تمت مواجهتها؛ اختراقات أو اكتشافات رئيسية؛ الغرض؛ النطاق؛ النتائج، ومتابعة العمل والالتزامات؛ الدعاة للحوار وميسري الحوار؛ المكان؛ الجدول الزمني؛ المنهجية؛ الدروس المستفادة. المجموعة الكاملة من الحالات متوفرة في مكتبة التعلم <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>.

النتائج	الغرض	السياق	عملية الحوار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استعادة دور الحوار كأداة لبناء توافق في الآراء في البلد</li> <li>- تثبيت التوترات بين القطاعات واستعادة روح الالتزام</li> <li>- تجاه تحقيق الرقابية المشتركة</li> <li>- وضع سياسات للإصلاح الاجتماعي</li> <li>- إشادة وزراء الحكومة بالإنجازات التي حققتها الحوار وتعهدهم بالعمل ببنهجيته</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إشراك القوى السياسية، والروسية، والمعمالية، والاجتماعية لمواجهة التملك الاجتماعي والاستغلاب</li> <li>- تحديد مشروع وطني مستدام</li> <li>- التغلب على المقاومة التي تبديها مختلف القطاعات الاجتماعية للحوار</li> <li>- تشجيع المشاركة الاجتماعية على نطاق واسع</li> <li>- إقامة بيئة حوار مشروعة في المجتمع</li> <li>- الإسهام في بناء توافق في الآراء</li> </ul>	<p>أزمة سياسية ومؤسسية واجتماعية عميقة في أعقاب ركود اقتصادي دام أكثر من ثلاث سنوات، مختلفا ارتقاعا مفاعلاً في الفقر والبطالة، ولم يكن في مقدور ما يقرب من نصف الأسر في الأرجنتين تحمل نفقات الخدمات الأساسية.. وكانت المؤسسات والسلطات، على كافة المستويات وفي كل القطاعات، تقتصر إلى الصداقية والاستقرار. وقد صار المجتمع مجزأ ومشوشاً؛ وأصبح السكان مستعطلين بعمق، والجهوا نحو الواجهات المفتوحة والشعب.</p>	<p><b>حوار الأرجنتين</b> ٢٠٠٢-٢٠٠٣</p> <p><b>حالة من إسهام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي</b></p>

النتائج	الفرص	السياق	عملية الحوار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغيير وصي المشاركين بشأن الحاجة إلى الإصلاح ودورهم المحتمل في تحويل السلطة القضائية</li> <li>- تكوين توافق في الآراء بين المشاركين وتوثيق العلاقات فيما بينهم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدعيم الحوار الأرجنتيني عن طريق اقتباس مقترحات من مجلس العدل الأوراجها في الأجنحة الوطنية للحوكمة، لتكون دليلاً للحكومات المقبلة في الإجراءات التي تتخذها</li> <li>- إيجاد حيز يمكن لجميع القطاعات المعنية الالتقاء به والنقاش والتعلم من بعضها البعض</li> <li>- وضع خطوط لتوافق في الآراء مما يسمح بإعادة تنظيم القطاع وإصلاحه</li> <li>- تكوين رؤية مشتركة بشأن نظام قضائي يتسم بالكفاءة والفعالية والمصداقية</li> <li>- التأمل والتفكير في العلاقة بين النظام القضائي وبقية المجتمع وإصلاحها</li> <li>- تدريب ميسري الحوار الحليين تكراراً للمهجمة</li> <li>- إعداد مقترحات لتطبيقها مباشرة على المستويين الوطني والإقليمي (على مستوى الأقاليم)</li> </ul>	<p>كما هو مبين أعلاه</p> <p>كانت المشكلة المعترف بها هي الحاجة إلى بناء الثقة بين الحكومة والمجتمع المدني كأساس للعمل من أجل الحد من الفقر، وتمتع بوليفيا بقطاع مجتمع مدني كبير ومتطور نسبياً ولديه القدرة على بحث القضايا العامة. ومن خلال قانون صياغة السياسات العامة، كان هناك تاريخ للتعاون المتأزر بين الحكومة اللامركزية والمجتمع المدني حول قضايا السياسات والتزام بذلك التعاون. ولكن التأثيرات المتصاعدة داخل ائتلاف الحكومة ذاتها جعلت السياق السياسي صعباً.</p>	<p>الأرجنتين مائدة مستديرة بشأن إصلاح القضاء ٢٠٠٢-٢٠٠٣</p> <p>حالة من أسهام برنامج الأمم المتحدة الإقليمي</p> <p>بوليفيا نحو القرن الصادق والعشرين ١٩٩٧-١٩٩٩</p> <p>حالة من أسهام برنامج الأمم المتحدة الإقليمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير قدرات المشاركين على الحوار</li> <li>- تقرير بعنوان " مقترحات لمواجهة الفقر " (تشرين الأول/أكتوبر ١٩٩٨)، حدد استجابات السياسات العامة الممكنة تجاه الفقر</li> <li>- حشد موارد الجهات المانحة وتحسين التنسيق بينها في السترات المبكرة للحكومة ومفاوضات ناحية حول الدين الدولي، بناء على توافق في الآراء حول الركائز الأربعة</li> <li>- وضع قواعد للحوار الوطني الثاني الذي بدأ في أيار/ مايو ٢٠٠٠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوصل إلى توافق في الآراء بشأن تنفيذ برنامج للتنمية الاجتماعية والاقتصادية يستند إلى أربع ركائز: العدالة، وإتاحة الفرص، والمطامح المؤسسي والكرامة، وكلها بخدمة الهدف الرئيسي المنشئ في السد من الفقر</li> <li>- تشكيل مجموعات عمل</li> <li>- إعداد تقرير يحدد استجابات السياسات العامة الممكنة تجاه الفقر</li> </ul>		



<p>– إعداد إستراتيجية للحد من الفقر تناولت أربعة مكونات إستراتيجية وثلاث قضايا متشعبة، وقد حددت تلك المكونات أكثر من ٤٠ تدبيراً موجهاً لصالح الفقراء</p> <p>– الاتفاق على توزيع موارد المبادرة الثانية لتخفيض ديون البلدان الفقيرة المثقلة بالديون</p> <p>– وضع عملية الحوار قانونياً في إطار مؤسسي في قانون الحوار، حيث يتطلب إجراؤها كل ثلاثة أعوام على الأقل</p> <p>– تضمين إستراتيجية الحد من الفقر المقدمة إلى البنك الدولي ومؤسسة التمويل الدولية وصفا لحققة العمل التي أقيمت تحت عنوان "الحكومة تستجيب"</p> <p>– الاعتراف بأن توفير الفرص الاقتصادية للفقراء يعد أمراً بالغ الأهمية للحد من الفقر</p> <p>– إدراج مفاهيم المساواة بين الجنسين بوصفها إجراءات إستراتيجية في وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر</p> <p>– إيجاد وسائل للاتصال المباشر بين الحكومة والمجتمع</p> <p>– نقاش عميق وواسع النطاق عن الفقر في بوليفيا</p>	<p>يركز اعداد إستراتيجية للحد من الفقر بمشاركة كبيرة من ممثلي الدولة والمجتمع المدني، على توزيع موارد المبادرة الثانية لتخفيض ديون البلدان المثقلة بالديون للبنك الدولي / صندوق النقد الدولي</p>	<p>عملت التلحاق الاجتماعية والاجتماعيات على القضايا المتعلقة بالحد من الفقر والتي تزامنت مع مشاورات عملية وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر، على فرض قيود مهمة على إعداد الوثيقة. ومع اقتراح هذه العوامل الخارجية بالطبيعة الالامركزية للعملية القائمة على المشاركة، ووجود جماعات وجمعيات ذات تأثير شامل، نجد أنها قد شكلت مصادر للتوتر والصراعات غير المحسومة، حتى بعد إعداد وثيقة إستراتيجية الحد من الفقر.</p>	<p><b>بوليفيا</b></p> <p>الحوار الوطني ٢٠٠٠ ٢٠٠٠ نيسان / أبريل</p> <p>حالة من اسهام برنامح الالام المتحددة الإثنائي</p>
---	--	--	---

– تزايدت كبيرة من قبل الرئيس جاءت بالمعارضة المعتدلة إلى الحكومة  
– إنشاء لجنة لتقديم توصيات لإنهاء الأزمة وتأييد بعض الإصلاحات التي نشأت عن الحوار بين اللجة والحكومة والأحزاب السياسية  
– اعتماد إصلاحات انتخابية توافقية من قبل الحكومة والجمعية الوطنية  
– مزيد من الفهم: أدركت الجهات العاملة قيمة الحوار الديمقراطي ومزايا الاحترام المتبادل في المناقشات  
– إنشاء مركز الحكم الديمقراطي لوصلة عملية الحوار  
– نشر التقارير حول الديمقراطية وإصلاح النظام الانتخابي

– مزيد من الفهم: تجربة إنسانية عميقة نتج عنها حالة من التأمل والتفكير الشخصي والتعلم والتحليل: فقد اضطر المشاركون إلى تغيير الخرائط الذهنية الشخصية، وفتح عيونهم على خيارات أخرى، وإعادة التفكير في المفاهيم والتصرفات، وإعادة النظر في منظومة المفاهيم واكتساب قدرات جديدة  
– مزيد من الثقة والتسامح والاحترام والتوافق في الآراء والتعاون؛ وقوات جديدة للاتصال  
– إنتاج معرفة جماعية بطروف البلد، وحساسية أكبر تجاه الرؤى المتعددة  
– وضع أربعة سيناريوهات ممكنة لمستقبل البلد  
– تحسين نوعية التفكير على المدى الطويل  
– انهم الجماعي لأهمية خلق ساحات للحوار في المستقبل  
– إمكانية الإسهام في عملية السلام في كولومبيا

– زيادة فرص الحوار والتشاور وبناء التوافق في الآراء من أجل تشييط الحركة الديمقراطية وتحليل التحديات لتوطيد الديمقراطية وتعزيز الديمقراطية المستدامة  
– للمساعدة في بناء الثقة واستعادتها فيما بين الأحزاب السياسية

– خلق عملية تفكير وتأمل في المستقبل المحتمل للبلاد وتحفيز النقاش حوله  
– وضع رؤية جماعية وخلق الشعور بالمسؤولية عن مستقبل البلاد  
– مساندة عملية بناء السلام

ولد الحوار من رحم الصراع، فقد كانت حدة التوتر مرتفعة بين الأغلبية وبين النخب السياسية المعارضة حيال طريقة إدارة التحول الديمقراطي، وعانت المؤسسات الديمقراطية من انعدام الشرعية. وقد طلمت المعارضة الانتخابات الرئاسية بعد اعتماد دستور جديد عام ١٩٩١ وهددت مرة أخرى بمقاطعة العملية الانتخابية التي اعتبرتها غير عادلة، وكان الوضع على شفا التحول إلى عنف.

أقيم هذا الحوار في استجابة لمطالب عامة بمعالجة الآثار الناجمة عن الحرب الأهلية. فقد أدى الصراع المسلح طويل الأمد إلى اضطرابات سياسية يومية وديمقراطية متشعبة واستقطاب اجتماعي وفساد وعنف، وكان الاقتصاد في حالة غير مستقرة، مختلفا عن بقية دول أمريكا اللاتينية وحتى على الصعيد العالمي، وتسبب داخليا في حدوث بطالة وانعدام المساواة، وطلت تجارة المخدرات بارزة ومثيرة للجدل.

**بوركييا هاسو**  
١٩٩٧ وما زالت مستمرة  
**حالة من إسهام المؤسسة لدولية للديمقراطية والانتخابات**

**كولومبيا**  
**مصير كولومبيا**  
١٩٩٢ – ٢٠٠٠  
**حالة من إسهام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي**

			<p><b>كولومبيا</b></p> <p>إعداد ميزانية باستو من خلال المشاركة ٢٠٠١ وما زالت مستمرة</p> <p>حالة من أسوأ برامج الأمم المتحدة الإثنائي</p>
<p>اتفاقات محددة تبناها سياسات منبذة حيث تولت الإدارة المحلية مسؤوليتها</p>	<p>– إحرار تقدم في تشكيل الثقافة العامة</p> <p>– إنشاء وترسيخ نظام محلي للتخطيط القائم على المشاركة وتعزيز تكوين رأس المال الاجتماعي</p> <p>– تعزيز قنوات الاتصال بين القطاعات الاجتماعية المختلفة وبين تلك القطاعات والإدارة البلدية</p> <p>– اعتماد نموذج للإدارة العامة قائم على مشاركة المواطنين، وأسقية المصالح العامة، والأمانة، والخدمة، والكفاءة، والعدالة، والإبداع</p> <p>– تعزيز تنمية البلدية وبناء المنطقة على أساس الجهد الجماعي</p> <p>– تحديد وتعزيز قيادة المجتمع المحلي، والإحساس بالهوية تجاه البلدية، والتزام المواطنين بعملية التنمية المحلية والإقليمية</p>	<p>حدد إدواردو أنغاردو رئيس بلدية باستو بكولومبيا المشاكل الثلاث الرئيسية البلدية في البطالة والفساد وانعدام الأمن. وبدأ في تشجيع المشاركة والتعليم والإنتاجية في محاولة للتصدي لها. ويمكن اعتبار هذه الخطوة جزءاً من عملية اللامركزية الناشئة من دستور عام ١٩٩١ الوطني، والذي مهد الطريق لإعادة توزيع الضرائب بين البلديات، والانتخابات الشعبية لرؤساء البلديات، والامركزية خدمات التعليم والصحة. إضافة إلى ذلك نمت تدريجياً ثقافة المشاركة في المنطقة، ولاسيما في المناطق الريفية، حيث أصبح المجال مفتوحاً، كما جرى تقديم مساعدة لوجستية قوية من جانب رئيس البلدية.</p>	

## النتائج

## الفرص

## السياق

## عملية الحوار

- الإسهام بالتحفيز والتمكين والمساندة في عملية التأمل والتفكير والحوار المتألمة وبناء الديمقراطية في جورجيا
- تعزيز وتشجيع التواصل بين مختلف المشاركين على المستوى الوطني
- الإسهام في التعاون الإقليمي اللازم لإرساء ديمقراطية مستقرة مستدامة في المنطقة
- إعداد ١٢ ورقة مناقشة باللغتين الجورجية والإنجليزية
- إعداد أجنحة للمناقشة بالجورجية والإنجليزية والروسية

- تعزيز الديمقراطية بتيسير القيام بأعمال وتفكير شامل في المشكلات السياسية والاجتماعية والاقتصادية بتحديد أجنحة إصلاحية ديمقراطية وتوليد أفكار وأفعال موجهة نحو الحلول
- تمكين سكان الريف من التعامل مع النخبة في العاصمة وزيادة اهتماماتهم

- دراسة وفحص وتحقيق النظام الدستوري لغيريادا لعام ١٩٧٢، مع وضع كافة القوانين، والسياسات، والاتفاقات والممارسات في الاعتبار
- تناول السؤال الأساسي "هل يتمتع دستور غيريادا بالحرورية الكافية لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل التريبي؟"
- إجراء مشاورات ومدارات "عائلة وبلا خوف"
- تنمية ثقافة جديدة لوعي المواطنين ومشاركهم المدنية النشطة في السياسات الوطنية
- تعزيز الديمقراطية في غيريادا

على مدى سنوات عديدة، كان هناك شعور بضرورة إجراء تقييم للديمقراطية الوليدة في البلد. حيث إن التحديات التي تواجه إشراك المواطنين في الحياة السياسية وتعزيز مشاركتهم في عمليات الإصلاح، والتغييرات المجتمعية، وتسوية الصراعات، كانت لا تزال قائمة. وفي سياق تميل فيه الديمقراطية إلى الارتباط بالخصخصة الشاملة، واندماج العدالة الاجتماعية، والإصلاحات المطهرة<sup>١١</sup>، كان من الضروري إشراك دوائر أوسع من السكان - بما في ذلك الجماعات والحركات الاجتماعية - في إجراء تقييم متعمق لأهمية الديمقراطية والمعاني التي تحملها محلياً في جورجيا في مرحلة ما بعد الشيوعية، ومضمون الإصلاحات وتوجهاتها، وإقامة حوار حول ذلك.

- توزيع وثيقة تكون بمثابة أداة تعليمية لتعريف المواطنين بوظيفة الدستور
- توسيع لجنة استعراض الدستور لتشمل عضواً نسائياً فيها، كإجراء للمرونة والتأكيد على تحقيق أهداف المشروع المتألمة في مشاركة كافة الأطراف

- دراسة وفحص وتحقيق النظام الدستوري لغيريادا لعام ١٩٧٢، مع وضع كافة القوانين، والسياسات، والاتفاقات والممارسات في الاعتبار
- تناول السؤال الأساسي "هل يتمتع دستور غيريادا بالحرورية الكافية لمواجهة تحديات الحاضر والمستقبل التريبي؟"
- إجراء مشاورات ومدارات "عائلة وبلا خوف"
- تنمية ثقافة جديدة لوعي المواطنين ومشاركهم المدنية النشطة في السياسات الوطنية
- تعزيز الديمقراطية في غيريادا

جرت المبادرة بالحوار لمعالجة المشاكل المدنية في دستور الاستقلال لعام ١٩٧٢ في غيريادا. فتركيز الدستور على الاستقلال، جعله غير مهيأ بشكل كاف للتعامل مع قضايا الحكم والتنمية. ونظراً للمطالب الضرورية بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية، فقد كان يتاسي من توترات حقيقية. كما فشل الدستور أيضاً في توفير الأدوات المناسبة لمعالجة قضايا مثل النزعة الإقليمية، والعولمة، وتحرير التجارة، أو لتعزيز الحكم الرشيد والمساءلة العامة

- جورجيا**
- تقييم الديمقراطية**
- من خلال برنامج حوار ٢٠٠١-٢٠٠٤**
- حالة من إسهام المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات**
- والالتحدياتي**
- غيريادا**
- مشروع استعراض الدستور ٢٠٠٢-٢٠٠٣**
- حالة من إسهام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي**

والديتقر اطيعية على مستوى القاعدة الشعبية. وشعر المواطنون شعوراً قوياً بالاستبعاد من عملية الحكم وعدم القدرة على المشاركة. وكانت منظمات المجتمع المدني تقتصر الى إمكانات التواصل الشبكي وقرارات الإسهام المنخر في عمليات الحكم الديمقراطي في البلد. كما كانت هناك حاجة ماسة إلى بناء الوعي بال دستور في هذه المنطقة الفرعية بأكملها.

## النتائج

## الفرص

## السياق

## عملية الحوار

– مزيد من الفهم: فتح مساحة لا تتسم بالتسلسل الهرمي محيية للحوار من خلال دعوة المنظمات المستبعدة عادةً من المناقشات الدائرة حول القضايا العامة، للمشاركة فيها. وقد أدت هذه العملية إلى تحقيق مزيد من الأمانة والثقة والتسامح والتكافل والهوية الجماعية والاحترام بين القطاعات والأقاليم، وساعدت على إيجاد ثقافة ديمقراطية.

– التوصل إلى توافق في الآراء حول التحديات التي تواجه البلد مع تقديم توصيات

– إعادة بناء الأمانة والاحترام والأمن والتكافل والثقة لتحقيق الصالحة الوطنية

– تعزيز القدرات المحلية لتيسير التأمل والتفكير والتحليل وحل المشاكل بصورة جماعية، وإدماج جميع القطاعات والأقاليم في إعادة بناء المجتمع

– تحديد وتحليل القيم والصالح المشترك، ومساكن البلد الرئيسية

– التوصل إلى توافق في الآراء حول التوصيات المتعانة باسياسات التثبينية اللازمة لتحقيق الانعاش الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، من خلال مشاركة واسعة النطاق تضمني التشريعية والاستدامة على السياسات المستقبلية

– إيجاد مساحة للحوار وثقافة سياسية مسالمة وشاملة للكافة

– الإسهام في توطيد اتفاقات السلام والدولة الديمقراطية

– تحقيق المزيد من التفاهم والثقة بين الجهات الفاعلة المعنية

– إيجاد حيز للحوار في المجتمع الغواتيمالي

– "الديمقراطية في غواتيمالا: مهمة لشعب بأكمله" – تقرير شخصي للوضع وحدد الأولويات وقدم مسودة أجندة وحيزة تستند إلى اتفاقات السلام.

ويعد مصدرًا للتحليل والأفكار الخاصة بمواصلة الحوار في غواتيمالا

– تنمية شعور قوي بملكية البلد لعملية السلام وانخراط كافة القوى الفاعلة في البلد في جعل تنفيذ الاتفاقات مشروعًا مشتركًا للمجتمع

– قياس وضع اتفاقات السلام والنظام الديمقراطي اللازم لتنفيذها

– إيجاد توافق واسع النطاق في الآراء حول الأولويات والاعتراحات، وذلك بهدف تصميم أجندة عامة وحيزة تتسم بالإنابة في نهاية المطاف

– الحفاظ على استمرارية زخم اتفاقات السلام وتوطيد السلام وتعزيز الديمقراطية

كانت غواتيمالا خارجة للتو من حرب أهلية دامت ٣٦ عامًا وكانت تضع اللبسات الأخيرة على اتفاقات السلام، وكانت هناك حاجة معترف بها في البلد للتغلب على ميراث تاريخها الاستبدادي والتصادمي؛ الاستغلاب السياسي والاجتماعي، والاستبعاد، وعدم الثقة في المؤسسات العامة وحالة الضعف التي تمر به الدولة غير القادرة على الاضطلاع بالتمهية السياسية والاقتصادية والاجتماعية الضرورية.

بدت القوى الاجتماعية والسياسية المهمة وكأنها تقف الانقسام بالامتنال لاتفاقات السلام الموقعة مؤخرًا. وكان التقدم المحرز في توطيد عملية السلام والديمقراطية بالبلد متواضعًا. فقد عانت البلد من ديمقراطية ضعيفة تغيرت بانخفاض مستويات المشاركة السياسية والانخفاية والتصميم والاستبعاد بسبب الأصل العرقي ونوع الجنس. إن نافذة الفرصة والزم التي فتحتها توقيع اتفاقات السلام كان يمكن أن تضيق إذا لم يوجه جهد جماعي هائل بالنسبة عن كافة الغواتيماليين نحو الوفاء بتلك الاتفاقات.

**غواتيمالا**

مشروع بناء المجتمعات التي مزقتها الحروب  
١٩٩٥-١٩٩٨

حالة من إسهام التحالف الدولي لبناء السلام "أنتريسيس"

**غواتيمالا**

حوار للتنمية الديمقراطية  
١٩٩٦-١٩٩٨

حالة من إسهام المؤسسة الدولية للديمقراطية

<p>تفاعلات عامة، وأحياناً، اتصالات غير ملازمة، على سبيل المثال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تسوية " غزو الأراضي " بواسطة اتفاق يسمح بفتحها</li> <li>أصحاب الأراضي للمزارعين الذين زرعوا المحاصيل في الأراضي التي لا يملكونها بحصاد هذه المحاصيل والالتصريف في سلام، وتقديم الأموال — جزء مما كان سيُدفع كأرباح قانونية في حالة اللجوء إلى المحكمة — لمساعدتهم على الاستثمار في مكان آخر</li> <li>- اتفاق مالك الأراضي على دفع الأجر المتأخرة للمزارعين أيضاً بدلاً من النقود</li> <li>- ما زالت مجموعة مشروع " المشاركة والديمقراطية " تعمل من تلقاء نفسها، وهي مجموعة وبلدية متعددة التفاعلات والتخصصات، لها مجالسها المحلي، وقد أُذن لها بمتابعة الترميمات الواردة في تقرير " الديمقراطية في غواتيمالا "</li> </ul>	<p>- طلبية احتياجات المجتمع عن طريق مساعدة الأشخاص للتعامل مع مسائل ملكية الأراضي والنزاعات التي تدور حولها</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز الحكم عن طريق مساعدة المؤسسات الحكومية على العمل على نحو أكثر كفاءة</li> <li>- جعل استخدام الحوار نموذجاً لإداة لتسوية الصراعات</li> </ul>	<p>اشتهرت مقاطعة أتا فري باز العواتيمالية بارتفاع مستويات العنف حول الأراضي، وعادة ما تشب تلك الصراعات فيما بين مجتمعات السكان الأصليين، إلا أن النزاعات بين هؤلاء وبين ملاك الأراضي الخاصين قد استمرت كذلك. فكبيراً ما تقوم مجتمعات المايا الصغيرة باحتلال الأراضي لزراع المحاصيل من أجل إغلام أسرهم أو لجرد جني المحاصيل الزراعية. ويتكلف ملاك الأراضي تكلفة كبيرة لترحل هؤلاء " الغزاة " ، وغالباً ما ينتهي الأمر بأعمال عنف وخسائر في الأرواح. علاوة على ذلك، فليس من غير المألوف أن يعاد " احتلال " الأراضي مرة أخرى بعد ذلك بوقت قصير، سواء من قبل نفس الجماعات أو من غيرها. وكثيراً ما تخلف تلك المصادمات خسائر كبيرة على الجانبين، ولا سيما عندما تترك المحاصيل دون حصاد.</p>	<p><b>غواتيمالا</b></p> <p><b>ميرا دو كوبان :</b></p> <p><b>مائدة تناووش</b></p> <p><b>مستديرة عن الصراع</b></p> <p><b>حول الأراضي في أتا</b></p> <p><b>فري باز</b></p> <p><b>١٩٩٧</b></p> <p><b>حالة من إسهام</b></p> <p><b>منظمة الدول</b></p> <p><b>الأمريكية</b></p>
--	---	---	--

- بناء الثقة والاعتراف المتبادل الذي يسمو فوق التحيزات السبئية
- إيجاد تضافر في الجهود وبناء التحالفات وتوافق في الآراء بين القطاعات
- الإسهام في وضع خط أساس تصوري وتحليلي جديدين لصياغة السياسات الأمنية
- إعداد مجموعة من المدنيين والضباط العسكريين المؤهلين لمواجهة مشاكل المجتمع ذات الصلة بالأمن
- اتفاق فرق العمل على أزمة مقترحات: مفاهيم أساسية وادراك للتضاي المعلقة في مسألة الأمن؛ وإصلاح النظام الأمني؛ وإصلاح جهاز الاستخبارات؛ وإعادة تعريف دور الجيش

- حشد الإرادة السياسية السلطات لإجراء الإصلاح اللازم؛ وتشجيع أدراك مفهوم المشكلة للمشكلة وإعادة مقترحات ملموسة في مجال السياسات، وتشجيع المشاركة الفعالة للمجتمع المدني في صياغة مثل تلك السياسات
- معالجة المشاكل التالية: استمرار انعدام الثقة بين القطاعات وداخل الجيش؛ وضعف مؤسسات المجتمع المدني عن وضع تصور للمشكلة بسبب قلة التدريب والمعلومات؛ وضعف القيادة السياسية المدنية عن تصميم السياسات اللازمة لإصلاح قطاع الأمن والتفاوض بشأنها وتنفيذها
- التحقيق في ستة مواضيع محددة تتعلق بالسياسة الأمنية ضمن إطار ديمقراطي: الإطار المفاهيمي (التصوري) للأمن الديمقراطي؛ وتصور أمنى وأجندة أمنية؛ ووظيفة الجيش في المجتمع الديمقراطي؛ والمقيدة العسكرية؛ وجهاز الاستخبارات؛ والاستخبارات المدنية

ولد هذا المشروع من ربح صراع. فقد حالت المستويات المترتبة من الاستحباب السياسي والاجتماعي دون تحقيق الإصلاح الضروري في قطاع الأمن والذي أنشئ وقتها لاحتياجات حكومة قومية، واستبدادية، ومكافحة للمتمردين. وطوال القرن، كانت القوات المسلحة أحد الجهات الفاعلة السياسية الأساسية؛ تتدخل باستمرار في السياسة، وتعارض أحيانا سلطة سياسية مباشرة. وقد حددت اتفاقات السلام لعام ١٩٩٦ التحولات الأساسية اللازمة للبدء في مواءمة تلك المؤسسات مع احتياجات السياق السلمي والديمقراطي الجديد. ولكن حتى ١٩٩٩، كان مستوى تنفيذ الاتفاقات مختلفاً للغاية، وكان شكلياً أكثر منه موضوعياً نظراً للمقاومة المؤسسية من جانب الجيش والضعف المفاهيمي والسياسي على الجانب المدني.

**قواتيما لا نحو سياسة أمنية من أجل الديمقراطية**  
١٩٩٩-٢٠٠٢  
**حالة من إسهام التحالف الدولي لبناء السلام "انتربييس"**



<p>– ملازمة الحوار بين القطاعات—ثقافة السلام والمصالحة: الموافقة على "إعلان المبادئ والتقييم الاجتماعية في ثقافة السلام" ليكون بمثابة أساس للتنمية تعيش جديد وديمقراطي في إطار ثقافة السلام؛ لم ينشر بعد</p> <p>– تقديم تقارير التقدم المحرز لكل طائفة إلى المجموعة الاستشارية في أيار/مايو ٢٠٠٢</p>	<p>– إنشاء عملية واسعة النطاق ومفتوحة للمصالحة والحوار بين الدولة ومختلف القطاعات الاجتماعية، وغرس ثقافة الحوار والتسامح وتوافق الآراء والتخطيط</p> <p>– إيجاد ظروف من الثقة المتبادلة للمساعدة في خلق مناخ مناسب للحكم الرشيد، وتعزيز الجهور الرامية إلى الوفاء بالاتفاقات</p> <p>– إجراء تبادل مثير في الرؤى من أجل وضع أجندة لكل موضوع من المواضيع</p> <p>– التوصل إلى اتفاقات موضوعية، ومزمنة، إن أمكن، للمشاكل المتعلقة بمواضيع لطاولات الحوار؛ وتحديد الإجراءات التي يجب على الدولة والجهات الفاعلة المشاركة اتخاذها</p>	<p>استجاب الحوار لحالب عامة بالتصدي لعودة الاستقطاب وانعدام الثقة والواجهات وانعدام الاستقرار السياسي والاجتماعي في أعقاب توقيع اتفاقات السلام التي وضعت حدا للحرب الأهلية في غواتيمالا. كما اتسم السياق أيضا بانتشار واسع لتصورات سلبية عن مدى قابلية الاعتماد على المؤسسات السياسية الأساسية، والأحزاب السياسية ومنظمات المجتمع المدني، وفعاليتها، وشرعيتها، وعن قدراتها على الوفاء باتفاقات السلام.</p>	<p><b>غواتيمالا</b></p> <p><b>طاولات الحوار بين القطاعات</b></p> <p><b>٢٠٠٢-٢٠٠٣</b></p> <p><b>مستمرة</b></p> <p><b>حالة من إسهام منظمة الدول الأمريكية</b></p>
--	--	--	---

## النتائج

## الفرص

## السياق

## عملية الحوار

<p>– فهم عميق ومشارك لطرف غيرنايمالا الحالية استناداً إلى مناقشة المدربين وتدريبهم للمشاكل السياسية الرئيسية للبلد وكيفية حلها</p> <p>– إنشاء شبكات الاتصالات بين الأشخاص تقوم على الثقة والاحترام والتسامح، وتسمح بالحوارات السياسية خارج سياق البرنامج</p> <p>– إنشاء شبكات اتصالات بين الأحزاب كان شأنها فتح العرس أمام إقامة تحالفات واتصالات بين الأحزاب، وأنشطة مشتركة</p> <p>– إثراء شخصية المشاركين من خلال إجراءاتهم التداخلية – أخذة وظيفية مشتركة:</p> <p>مجموعة من الحد الأدنى من الاتفاقات لتحويل مستقبل غواتيمالا.</p> <p>معالجة المسائل السياسية والاقتصادية، وعملية السلام، والتضام الاجتماعي البيئية، مع الأخذ في الاعتبار المواضيع المتشعبة (العلاقات بين المجموعات العرقية المختلفة، والمساواة بين الجنسين، والأخلاقيات). كما حددت أيضاً سلسلة من المواضيع المطروحة للتقاش مستقبلًا. تشكل رؤية طويلة الأجل للبلاد والتزام طويل الأمد تجاهها من جانب المشاركين</p> <p>– تحديد المسار الأساسي لتحقيق التنمية الوطنية</p>	<p>– التشجيع على تعزيز الأحزاب السياسية بهدف بناء مؤسسات سياسية ديمقراطية مثبته وتمتاسكة</p> <p>– مساندة الأحزاب السياسية في وضع أجندة وطنية مشتركة تحدد المشاكل الرئيسية للبلد ومسارات العمل الرئيسية لحلها، أخذة في الاعتبار الأساس الذي توفره اتفاقات السلام وتقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنمية البشرية</p> <p>– المساعدة في إعداد برامج انتخابية وصياغة خطط حكومية وأجندات سياسية للمعارضة</p>	<p>استجاب الحوار إلى مشكلة معروفة – الحاجة إلى تعزيز نظام الأحزاب السياسية في غواتيمالا. بما يتماشى مع اتفاقات السلام، وإلى التغلب على حالة التجزؤ وانعدام الثقة القائمة في البلاد.</p>	<p><b>غواتيمالا</b></p> <p>برامج الحوار متعدد الأحزاب ٢٠٠٢ – ٢٠٠٣</p> <p>حالة من إسهام المعهد الهولندي للديمقراطية متعددة الأحزاب وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي</p>
<p>– إشراك الحكومة للجهات الفاعلة غير الحكومية في عملية طويلة الأجل لوضع السياسات للمرة الأولى</p>	<p>– إعداد إستراتيجية للتنمية الوطنية تمكن غيانا من تأمين تدفق المساعدات وتعزيز مبررات استخدام نهج السياسات المنضلة لديها أمام المجتمع الدولي (الحكومة)</p>	<p>التضحية الوطنية ذات الأهمية الحاسمة المتمثلة في وضع إستراتيجية تنمية ظلت ممتدة في ظل تصاعد الانقسام المتزايد بين التوتين السياسيتين الرئيسيتين بالبلد والطوائف العرقية المتناظرة. حيث كانت المطالبة</p>	<p><b>غيانا</b></p>

<p>– تمتعت إستراتيجية التنمية الوطنية بمساندة واسعة النطاق، مع اعتبارها إحدى وثائق المجتمع المدني الغيانية – أول سياسة أنماطية بعدها الغيانيون حصرياً، بمساعدة من مستشارين وخبراء خارجيين – ساعدت إستراتيجية تنمية وطنية مستندة إلى توافق في الآراء في تعزيز علاقات غيانا بالمؤسسات المالية الدولية – توطيد المجتمع المدني ورفع قدراته على التأثير في السياسات، وبالتالي تعزيز المؤسسات الديمقراطية في غيانا</p> <p>– مثال واحد لكيفية لعب الزعماء المدنيين على مستوى الطيف الاجتماعي والسياسي الغياني لدور مؤثر ومعتدل في المواقف السياسية التي يمكن أن تتسبب في الانقسام</p>	<p>– تحقيق مزيد من التشاور والمشاركة مع أصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار في ضوء العقود النامية من الدكاتورية، والتطلعات الجديدة للمعمراتية والتجارب المريرة للتعدّل الهيكلي (الحكومة)</p> <p>– العمل على زيادة استعداد الحكومة على إشراك واستيعاب المجتمع المدني والمعارضة في حكم البلد (المجتمع المدني والمعارضة)</p> <p>– وضع رؤية مشتركة وحلول لمعضلات الحكم في غيانا (كافة الأطراف في غيانا)</p> <p>– العمل على زيادة ملكية البلد لاستراتيجيات التنمية وزيادة مطابقة المجتمع المدني في الحكم ومنع السياسات، وتيسير التعاون الدولي والشراكة الدولية الفعّالين (مركز كارتر)</p>	<p>الغيانية ذات الأصل الهندي كانت تدعم الحزب الحاكم وتتمتع بميزة عددية على الغالبية الغيانية من أصل أفريقي، وكانت الغالبية الغيانية من أصل أفريقي تدعم الحزب المعارض الرئيسي، وتفاقمت الانقسامات السياسية بفعل الجزية الاقتصادية: يرتبط السكان الغيانيون المحدرون من أصل هندي بصفحة عامة بالزراعة والاقتصاد الريفي؛ ويعيش المواطنين الغيبثيون المندردون من أصل أفريقي في الناطق الحضرية ويهيمنون على قطاع الخدمة العامة. وقد ثبت أن التلاعب بمسألة الأصل العرقى والسياسة في ظل نظام انتخابي يحصل فيه الغائز على كل شيء لا يحقق الاستقرار بطبيعة الحال ويخلف لدى كلتا العالقتين مخاض من عدم الأمان. فقد شككت المعارضة في نتائج انتخابات ١٩٩٧. مما ألقى بالبلد في فترة طويّة من التوترات السياسية والغموض على مدى غالبية عام ١٩٩٨. وقد تدفورت العلاقات السياسية بين الحزب الحاكم والمعارضة بعد انتخابات عام ٢٠٠١. مما أدى إلى مقاطعة المعارضة للبرلمان لمدة ١٢ شهراً.</p>	<p><b>إستراتيجية التنمية</b> <b>الوطنية</b> <b>١٩٩٥ وما زالت</b> <b>مستمرة</b></p> <p><b>حالة من إسهام مركز</b> <b>كارتر</b></p>
--	---	---	--

- خلق الكثير من التنازل المبني، مما ساعد على تخفيف التوتر الاجتماعي وتعزيز الاستقرار
- الإسهام في كسر الجمود السياسي، مع زيادة بناء توافق في الآراء وشمول كافة الأطراف على جميع المستويات
- التحرك نحو حل وتبني الإصلاحات الدستورية المتعلقة من ٢٠٠٠-٢٠٠١
- الاتفاق على الحاجة إلى إجراء إصلاحات تشريعية وستورية ذات أهمية حيوية للديمقراطية
- تكوين الجمعيات واللجان والمؤسسات
- تحقيق تقدم في مجالات مثل تحسين المراقب المدنية
- الجمعية الوطنية، وتقديم تقرير مؤقت من قبل لجنة التواتر النظامية، و طرح اتفاقات قطاع الكهرباء في الجمعية الوطنية

- تحقيق الإصلاحات الدستورية والمؤسسية اللازمة لترسيخ دور البرلمان ودعم الحكم الديمقراطي في البلد

في أعقاب انتخابات عام ١٩٩٧ والتي شهد النزاع عليها وقوع أعمال عنف، اشترك زعماء الحرب الحاكم والمعارضة في حوار مدعوم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مع ثلاثة مُيسرين عينتهم الجماعة الكاريبية. ونتج عن هذه العملية التوقيع المشترك على اتفاق هردمانستون، الذي اقترح إجراء مراجعة للانتخابات المتنازع عليها، وإجراء إصلاح دستوري، وتطبيق المظاهرات الشعبية وإعادة عملية حوار مستدام بين الأحزاب. وقد عمل الاتفاق، من بين أشياء أخرى، على نزع فتيل التوترات التي أعقبت الانتخابات وأطلقت عملية للإصلاح الدستوري في توقيت ملائم بالنسبة للانتخابات عام ٢٠٠١. ولكنه أفضى في نواح عدة، ولم يحول الحوار استخدام إلى حقيقية وواقعية. وقد استعرت المظاهرات الشعبية والاضطرابات والغضب والنهب؛ وأدى فشل الاتفاقات إلى مزيد من المرارة والاستقطاب بين الأحزاب. وقد حلت وسائل الإعلام بصورة مستمرة في عملية حوار "المعارضة البناءة"؛ وكانت المؤتمرات الصحفية تغد بعد كل اجتماع بين الزعماء.

**غيانا**  
المشاركة البناءة  
٢٠٠٣  
حالة من إسهام  
برنامج الأمم المتحدة  
الإنمائي

<p>– مزيد من التقدير من جانب الجهات الاجتماعية السياسية الفاعلة لقيمة الحوار كأداة للحكم الديمقراطي—أكثر المحصلات أهمية</p> <p>– التوصل إلى اتفاق وطني يعبر عن توافق في الآراء حول الأهداف طويلة الأجل لعملية الحوار، والتزام من جانب الأحزاب السياسية، والمجتمع المدني المنتظم، والسلطات المحلية، وممثلي المجتمع المحلي، والدولة على احترام الاتفاقات التي تم التوصل إليها وتنفيذها</p> <p>– مجموعة من الإرشادات التي تحدد سياسات الدولة التي من شأنها توجيه أنشطة الجهات الفاعلة الوطنية من أجل التحقيق طويل الأجل لأهداف التنمية الوطنية</p> <p>– الارتقاء بالأهداف الاجتماعية والاقتصادية طويلة الأجل</p> <p>– برنامج للتعويل الداخلي والخارجي يتسق مع الأهداف الاجتماعية والاقتصادية طويلة الأجل</p> <p>– المتابعة والتقييم للتحقق من تنفيذ الاتفاق الذي تم التوصل إليه، ومن تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف</p>	<p>– إيجاد توافق في الآراء بشأن رؤية البلد لعام ٢٠٢١ يمكن أن ينتج سياسات للدولة قادرة على التعامل مع التحديات التي ستواجه البلد مستقبلا</p>	<p>لم يكن لدى هندوراس منذ استقلالها برنامج تنمية شاملة وطويل الأمد، كما أنها واجهت العديد من التحديات التنموية الخطيرة. وكان ترتيب هندوراس على مؤشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنمية البشرية الثلاثين من بين ٢٣ بلدا في منطقة أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي. وفي هذه الفترة أيضا كانت الحكومة تعاني من أدنى مستويات لها من رضا واستحسان المواطنين. وكان الاستياء المتراكم لدى العديد من الجهات الاجتماعية الفاعلة من حكومات هندوراس السابقة والحكومة الحالية بسبب فشلها في الوفاء بالالتزامات السابقة، قد خلف شكوكا واسعة النطاق حول جدوى الحوار الوطني. وكان هناك تصور بأن عملية الحوار الوطني الكبير ستحقق نتائج مماثلة لتلك التي حققتها مبادرات الحوار السابقة، وأن تنفيذ نتائج الحوار سيأتي نفس المسير، مما يجعل الحوار الأخر عقيما. والأهم من ذلك أن استمرار الصراعات (التي شاب بعضها عنف وقع) مع مختلف القطاعات الاجتماعية على مجموعة متنوعة من القضايا البارزة (الوطنيين الحكوميين والرعاية الصحية والتعليم) قد أثر على مصداقية الحكومة وشرعية عملية الحوار.</p>	<p><b>هندوراس</b></p> <p><b>الحوار الوطني الكبير</b></p> <p>٢٠٠١-٢٠٠٣</p> <p><b>حالة من إسهام منظمة الدول الأمريكية</b></p>
---	---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع أربعة سبنازيوهات وتأييد بالإجماع لأحد السبنازيوهات المرغوبة، "أقن، انهض"</li> <li>- إعداد توصيات للحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني</li> <li>- الإجماع على حاجة جامايكا إلى نهج جديدة لتضمين مشاركة المجتمع المحلي في حوار التنمية، وإنشاء آلية لتحويل الأقوال إلى أفعال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق تقدم في ثلاثة مجالات عمل تم تعيينها كأثرية أولى لجامايكا - وهي الجبهة والعتف، وخلق فرص عمل، ومخارية الفساد</li> <li>- تشجيع الدعوة، والتواصل، وبناء القدرات والشراكات</li> <li>- تحقيق نجاح مماثل لما حققته تجارب الحوار في غواتيمالا وجنوب أفريقيا وغيرهما</li> </ul>	<p>تحلى الضعف التدريجي في الحكم الديمقراطي بجامايكا في خفض تصنيفاتها على المؤشر الديمقراطي، وكذا انخفاض تصنيفاتها، بصورة مطقة ونسبية إلى بقية بلدان الكاريبي، على مؤشر الحرية. وكان الركون الاقتصادي، وزيادة خيبة آمال الجماهير في الحكومة والديمقراطية من المشاكل التي زاد من تفاقمها مجموعة متنوعة من الملل الاجتماعية مثل: انهيار في الهياكل الاجتماعية التقليدية والقيم والموافق؛ وزيادة التجزؤ والتفاهي؛ وانعدام أمن المعاملة؛ والتنافس السياسي؛ والفساد؛ وارتفاع مستويات الجريمة والعتف، والتهم ذات الصلة بالمخدرات، والعصيان المدني والإيدز.</p>	<p><b>جامايكا</b></p> <p><b>حوار مدني من أجل الحكم الديمقراطي</b></p> <p>٢٠٠٢ - ٢٠٠٤</p> <p><b>حالة من إسهام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وثيقة الرؤية الوطنية واستراتيجيات التنمية لأجل ٢٠٢٥، والتي أمدت من خلال حملات العمل الوطنية والقطاعية، وعرضت على الرئيس في حزيران/يونيو ٢٠٠٣</li> <li>- نقاش عام حول الرؤية الوطنية والإستراتيجية، والذي نتج عن إصدار صيغة نهائية للوثيقة عام ٢٠٠٤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز الوحدة الوطنية</li> <li>- إعداد رؤية وطنية مشتركة طويلة الأجل، من خلال عملية قائمة على المشاركة</li> <li>- إعداد إستراتيجية تنمية وطنية، من خلال عملية قائمة على المشاركة تحدد السياسات والبرامج اللازمة للاستجابة للأهداف المحددة في رؤية التنمية الوطنية</li> <li>- زيادة قدرات الحكومة والمؤسسات المؤاميقية والمجتمع المدني على تحديد وتنفيذ السياسات والبرامج والمشاريع الوطنية في الجالين الاقتصادي والاجتماعي</li> </ul>	<p>في عام ١٩٩٢ أسست مؤاميق الستار على حرب أهلية دامت ١٧ عاما، ولكن ظل التوتر السياسي الشديد قائما بين الحزب الحاكم والحزب المعارض الرئيسي، مما أدى إلى عنف وخسائر في الأرواح في أعقاب الانتخابات العامة عام ١٩٩٩. وعلى الرغم من السلام الوطني وارتفاع معدلات</p>	<p><b>مؤاميق</b></p> <p><b>أجل ٢٠٢٥</b></p> <p>١٩٩٧ - ٢٠٠٣</p>

	<p>– زيادة قدرة الحكومة على الإمسك بزمام المبادرة في تسويق التعاون الإنمائي وإدارته</p> <p>– ضمان الاتساق بين السياسات الاجتماعية والاقتصادية ذات الأجل القصير والمتوسط والطويل</p> <p>– ضمان الاتساق بين السياسات الاجتماعية والاقتصادية ذات الأجل القصير والمتوسط والطويل</p> <p>– زيادة قدرة الحكومة على الإمسك بزمام المبادرة في تسويق التعاون الإنمائي وإدارته</p>	<p>نمو إجمالي الناتج المحلي، إلا أن معظم البرزاميين ظلوا في فقر مدقع. فموازيتق التي تأتي في الترتيب ١٧٠ من ١٧٥ بلد على مؤشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتنمية البشرية، وتعد بذلك واحدة من أقل بلدان العالم نموًا. وحازت المناطق الحضرية في المنطقة الجنوبية من البلاد على نصيب كبير من تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر، بينما عانت المناطق الريفية في طول البلاد وعرضها من فقر متوطن، ورأي كثير من المجتمع الموزامبيقي أن البلد – على الرغم من المكاسب الكبيرة التي تحققت منذ اتفاقات السلام لعام ١٩٩٢ – قد وصلت إلى مرحلة حرجة وتحتاج إلى وضع إستراتيجية مستدامة وطويلة الأجل وبأيدي أبنائها، تسمح بتسيخ تلك المكاسب وتوزيعها بجزء من الإنصاف.</p>	<p><b>حالة من إسهام مركز كارتر وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي</b></p>
--	---	--	---

– مناخ من الاحترام والحل البناء للمساكن: المنتدى (وحقيقة إيجابية عمده أصلاً) يمكن حدوثه: نضج مهم في المجتمع النيكاراغوي، حيث تمكن المشاركون المتنمون إلى كافة جوانب المشكلة من مناقشة اختلافاتهم. فقد أعطى دفعة لعملية بناء توافق الآراء المتباعدة وحفز المشاركين على التصرف سريعاً

– توافق واسع النطاق في الآراء على وجوب حماية صغار المستثمرين من الإصلاحات الحضرية والزراعية، ووجوب تعويض الملاك السابقين بصكوك محسنة، ودفع الحاصلين على ممتلكات أكبر مقابل تلك الممتلكات أو أعادتها، ومحاكمة مسيئي تطبيق قوانين العقارات خلال آخر شهرين من حكومة ماوول أورتيغا أمام القضاء

– تم إقرار قانون جديد للعقارات، يتضمن معظم عناصر ذلك الاتفاق

– إيجاد حل للتصادم بين كل من الحاسرين والمستثمرين من الإصلاح الزراعي، حيث شككت النزاعات على الأراضي مشكلة مستمرة تسببت في نشوب صراعات وزعزعة استقرار الحكومة

– معالجة الجدل الدائر حول الجهة التي لها أولوية تسوية حقوقها، وإزالة العقبات الإدارية والقانونية التي تحول دون تسوية المطالبات المتعددة على قطع فرديّة من العقارات، وتحديث نظام التملك

كان البلد في حالة صراع، وتمثل أطراف المشكلة في الملاكين المنتظرين الحصول على حقوق ملكية خاصة للأراضي المنوطة لهم بموجب الإصلاح الزراعي السانديني، والقاتلين الساندينيين والكوترا السابقين الباقين عن أراضي في الريف، والملاك السابقين من نيكاراغوا والحارج المطالبين بإعادة المنازل والصالح والأراضي المصادرة، أو التي تم الاستيلاء عليها أو هجرت في الماضي، وطول عام ١٩٩٢، وقد وجد ما يقرب من ٤٠ في المائة من العائلات وفي البلد قضايا ملكية الأراضي بسبب تدخل المطالبات من قبل أشخاص مختلفين حول نفس العقار، ومما زاد الأمر تعقيداً كثرة الغموض القانوني وعدم كفاية نظام الإدارة. ولقد كانت معالجة النزاعات على الملكية والإعمار القانوني لحقوق الملكية المتسم بالغموض بالغة الأهمية، نظراً لأن المشاكل المترتبة عليهما كانت تعيق الاستثمار والابتعاث الاقتصادي، وتولد استقطاباً سياسياً، وتسبب في انعدام الاستقرار ونشوب الصراعات التي كانت تتخذ شكلاً خفياً في بعض الأحيان.

### نيكاراغوا

#### الحوار حول الأراضي

والممتلكات  
١٩٩٤-١٩٩٥

حالة من إسهام مركز  
كارتر



<p>زيادة التفهم: تكوين توافق في الآراء، وبناء الثقة والأمانة بين الجهات الفاعلة، والحد من التوترات السياسية؛ والتغلب على المواقف التقليدية والصالح القطاعية خلق مناخ من الهدوء والثقة، مما أسهم في إجراء انتخابات نزيهة وشفافة في عام ١٩٩٤، وبصورة أهم، في التحول إلى الديمقراطية وعودة التنمية</p> <p>– تحديد المواضيع ذات الأولوية وإعداد مقترحات البرامج ذات الصلة (حوار بيمبوتو الأول)</p> <p>– تأكيد روح الانفتاح، وتعزيز الثقة، وإعادة التأكيد على التزامات إعلان بيمبوتو الأول</p>	<p>– رعاية حوار مفتوح لتحقيق تحول سياسي واقتصادي ومؤسسي فعال</p> <p>– إيجاد الاتزام بالحوار والتوافق في الآراء والعمل في سبيل توطيد الديمقراطية</p> <p>– وضع الخطوط الرئيسية لعمل الدولة وتحديد المجالات ذات الأولوية قبل الانتخابات (حوار بيمبوتو الأول)</p> <p>– إيجاد اتفاق فيما بين المرشحين الرئيسيين للتأكيد من جديد على التزامهم بإعلان بيمبوتو الأول (حوار بيمبوتو الثاني)</p> <p>– أعضاء المباح المؤسسي على الحوار السياسي وإيجاد اتصالات على السياسات الاجتماعية (حوار بيمبوتو الثالث)</p>	<p>في عام ١٩٩٣، واجهت البلاد انتقادات سياسية عميقة واضطرابات في أعقاب عقدين من الحكم الديكتاتوري، والغزو الأمريكي عام ١٩٨٩، واستبدال الديكتاتور البني مائول ثوريًا بحكومة انتقالية في ١٩٨٩. ومما قادم من تنفيذ التحول إلى الديمقراطية الضرورية الملحة لإعداد اتصالات انتقالية لضمان سلامة تسليم قناتة بنما من الولايات المتحدة إلى بنما في ٢١ كانون الأول/ديسمبر عام ١٩٩٩. كما إن البلد كان يتصدى أيضاً إلى الفساد، والاستقطاب الاجتماعي وانعدام الأمن المؤسسي، وبحلول وقت حوار بيمبوتو الثالث في ١٩٩٤، كان السياق السياسي قد تغير كثيراً. فقد تم انتخاب الحكومة ديمقراطياً وكانت الحاجة إلى الدعوة إلى حوار وطني ضئيلة.</p>	<p><b>بينما</b></p> <p><b>حوارات بيمبوتو الأول والثاني والثالث</b></p> <p><b>١٩٩٣ – ١٩٩٤</b></p> <p><b>حالة من اسهام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي</b></p>
---	--	--	--

## النتائج

## الفرض

## السياق

## عملية الحوار

<p>– مزيد من التفهم؛ الإسهام في ثقافة التسامحية، والمشاركة، والثقة</p> <p>– تصور من وجهات نظر مختلفة للأثر المترتبة على تولي مسؤولية إدارة قناة بنما والقوائم التي يهتفها ذلك اللبلد</p> <p>– تجاوز الخلافات الأيديولوجية والسياسية والمصالح العمالية للعمل بشكل جماعي؛ وإثبات وجود إمكانية حقيقية للحوار و"قوة على التوافق" في الآراء في البلد</p> <p>– اتفاق ورؤية "بنما الرؤية الوطنية ٢٠٠٠... وإلى الأمام" y "Visión Nacional Panamá 2000 ... y"</p> <p>"Adelante" واللذين يتألفان من رؤية ملونة الأمد لتحقيق أهداف التنمية والحكم الديمقراطي، والتزام بالإدارة العمالية للقناة، بمعزل عن المصالح الحزبية والقطاعية</p>	<p>– إيجاد حيز جديد للحوار والتوافق في الآراء على المواضيع الأساسية للبلد، مع التركيز تحديداً على مستقبل القناة</p> <p>– تناول مسألة تسليم القناة ومستقبلها وقابلية إدارتها (مشروع كورونادو الأول)</p> <p>– دراسة مشروع قانون بشأن هيئة القناة، ومناقشته، والسعي إلى التوصل إلى اتفاق بشأنه (مشروع كورونادو الثاني)</p> <p>– مناقشة الخطة العامة لاستخدام الأراضي للهيئة الإقليمية لمنطقة ما بين المحطتين (مشروع كورونادو الثالث)</p>	<p>واجه البلد حاجة ملحة إلى التوصل إلى اتفاقات لضمان تسليم وإدارة قناة بنما ومنطقة القناة، المزمع تسلمها من الولايات المتحدة الأمريكية في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ١٩٩٩.</p>	<p><b>بنما</b></p> <p>"اتفاقات بنما ٢٠٠٠" لمشروع كورونادو ١٩٩٥- ١٩٩٦</p> <p>حالة من إسهام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي</p>
<p>المزيد من التفهم؛ إعداد قيم مشتركة وفكر جماعي طويل الأمد؛ وتصور المستقبل من وجهات نظر مختلفة؛ وتحقيق توافق في الآراء، والتغلب على التحيز السياسي والأيديولوجي</p> <p>– البرهنة على أن الحكم الديمقراطي يمكن تعزيزه من خلال توافق الإرادة لدى جميع القطاعات</p> <p>– وضع سيناريو "نجمة في العتمة" – "Una Estrella en el Apagón": رؤية للمستقبل تحضني الأمل والبهجة على الحاضر</p> <p>– المصادقة على الوثيقة النهائية من قبل ١٤ ممثلاً للمجتمع المدني، والكنيسة الكاثوليكية، وكافة الأحزاب السياسية والحكومية في أيار/مايو ١٩٩٨</p>	<p>– إتمام تحول البلد إلى دولة ذات سيادة، متعددة الثقافات، حديثة، ديمقراطية من خلال معالجة خمسة عناصر أساسية: التركيز على المؤسسات الديمقراطية، وتقرير المصير، والتنمية الاقتصادية، والمعدالة والاستدامة</p> <p>– التوصل إلى الحوار والتوافق في الآراء بين الجهات العاملة الوطنية</p> <p>– وضع رؤية طويلة الأجل وتحديد الأهداف والغايات الخاصة بالعمليات لتحقيقها</p>	<p>كان هناك مطلب عام ملموس في بنما بالتصدي للانتقادات السياسية، والاستطاب الاجتماعي وانعدام الأمن المؤسسي، التي لا تزال موجودة نتيجة لعقود من الديكتاتورية، بغرض إنهاء العملية المقعدة للتحول إلى الديمقراطية، والأضلاع بكفاءة بملكية قناة بنما من الولايات المتحدة الأمريكية.</p>	<p><b>بنما</b></p> <p>الرؤية الوطنية ٢٠٢٠ ١٩٩٧</p> <p>حالة من إسهام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي</p>

<p>– تحسين القدرة على الحوار بين هؤلاء المشاركين</p> <p>– مزيد من انهم:</p> <p>تراكم لدى المشاركين قدر ما من التعاطف والتسامح والاحترام فيما بينهم؛ الاستفادة من الاستماع/التعلم، والتفكير في شأن البلد من خلال وجهات نظر الآخرين؛</p> <p>توافر الفرصة للتعبير عن أنفسهم بصراحة؛ اكتساب القدرة على التفكير والتأمل</p> <p>– الشروع في جهد جماعي قصير الأمد ، لتحديد معالم المستقبل من خلال التعلم من الحاضر</p> <p>– التفكير القادة في الحاجة لإجراءات اجتماعية وسياسية للمستقبل</p> <p>وضوح ثلاثة سيناريوهات: "أيلة حائلة" ، "فجر غير مؤكد" و "منير"</p>	<p>– إيجاد مساحة للتوافق في الآراء وبناء رؤية مشتركة للمساعدة في التغلب على الانقسامات الاجتماعية (القطاعاتية، والثقافية، والاجتماعية الاقتصادية، وما إلى ذلك) والتأثير على تنمية البلد</p> <p>– نشر النتائج على نطاق واسع</p> <p>– إنتاج مجموعة من القادة الوطنيين لديهم خرائط ذهنية مشتركة وخطة للتغيير</p>	<p>كان هناك اعتراف على نطاق واسع بضرورة إجراء تغيير مؤسسي في باراغواي، فقلى الرغم من مضي أكثر من عقد على نهاية الديكتاتورية، كانت ثقافة الخوف السلطوية والتعلية التحفظية والخبرية لا تزال سائدة. كما ساد انعدام الأمن السياسي والاجتماعي والتضائى والاقتصادي. وقد أدت الجرائم السياسية، والفساد المستمر وسلسلة من الحكومات غير المستقرة إلى تولد شعور بالاسية لدى المواطنين، وعرقلة التعميم النعال للديمقراطية. وتسبب انخفاض الإنتاجية والركود الاقتصادي في حالة من الانتعاش القليل، ومؤشرات اجتماعية اقتصادية سلبية. وتتكف اجتماعي وخيبة أمل واسعة النطاق.</p>	<p><b>رؤية باراغواي</b></p> <p>٢٠٠٠ – ٢٠٠٢</p> <p><b>حالة من اسهام</b></p> <p><b>برنامج الأمم المتحدة</b></p> <p><b>الإيماني</b></p>
---	---	---	--

## النتائج

## الفرص

## السياق

## عملية الحوار

- زيادة التفهم: تسمية التسامح والاحترام والتعلم بين الطوائف دون التضحية بالاختلافات الطبيعية والسياسية
- توحيد تفكير استراتيجي طويل الأجل وتوافق في الآراء
- ٣٠ سياسة دولة: ٢٦٨ سياسة فرعية: ٨١٧ مؤثرًا: ٧٤٧ هدفًا

- إيجاد رؤية وطنية مشتركة للمستقبل وصياغة سياسات الدولة اللازمة لتحقيقها
- التأكيد على الهوية الوطنية، والقيم والمسؤوليات المشتركة
- تشجيع مشاركة المواطنين ومساحة من توافق الآراء لتغيير المناخ المناهض للسياسة
- المساعدة في الحد من الفقر وزيادة القدرة التنافسية للبلد وتحقيق الاستقرار اللازم للتنمية المستدامة
- توحيد التحول الديمقراطي وشرعية النظام السياسي، عن طريق إيجاد ثقافة الشفافية والحوار وتوافق الآراء

كانت البلد في وسط أزمة ثلاثية: التشريعية السياسية، ووصداقية الحكومة (سبب الفساد وانتهابات حقوق الإنسان) والاقتصاد. وكان الرئيس السابق أبرد توفوجيموي قد فر من بيرو قبلها بعام نتيجة لأزمة فساد هائلة من بيرو في توترات عالية ومواجهة سياسية، تسببت في توترات واضطرابات في الشارع. وانعدام الثقة، واضطرابات في الشارع.

حالة من اسهام  
برنامج الأمم المتحدة  
الإثنائي

- إسهامات من المشاركين في الحوار في عملية السلام في طاجيكستان
- تكوين المشاركين في الحوار للجنة الشعبية لتعزيز العمليات الديمقراطية، على أساس من قناعة شخصية عميقة بقدرتهم على الإسهام في التحول الديمقراطي
- في طاجيكستان عن طريق تكوين جوبت في البلد يمكن للمواطنين أن يحرروا فيها قدراتهم كجهات فاعلة سياسيًا لتحقيق النتائج التي لا تستطيع الحكومات تحقيقها

لمعرفة ما إذا كان من الممكن تشكيل فريق خلال الحرب الأهلية يمكنه تصميم عملية سلام في بلاده

كانت الحرب الأهلية التي اندلعت في جمهورية طاجيكستان السوفيتية السابقة بعد استقلالها عام ١٩٩١ في أوجها. وفي عام ١٩٩٢، كان السؤال الرئيسي بعد انهيار الحكم السوفيتي المركزي عمن سيحكم طاجيكستان. وقد وجد فريق بديل جهدي في عام ١٩٩٢ لتشكيل حكومة ائتلافية ولكنه باء بالفشل. ومن ثم قامت مجموعة تمثل الأشخاص القريبين من النظام السابق بالاستيلاء على العاصمة والحكومة لتشكيل قاعدة لا صلا حكومة في نهاية المطاف. فاندلع صراع عنيف، ووقعت فغنائج على الجانبين. وقد سُجِّل فرار

طاجيكستان  
الحوار الطاجيكي  
الداخلي  
١٩٩٣-٢٠٠١ ولحد  
الآن

حالة من اسهام  
العهد الدولي للحوار  
المستدام

<p>– التوصل إلى النحاور وبناء التوافق في الآراء بين الأطراف حاسمة الأهمية وأصحاب المصلحة في التفاعلين الخاص والعام والمجتمعات المحلية في ترتيبداد وتوافق والددين كانوا على دراية بالتصايا المتعلقة بالانتشار الوبائي لتيروس ومرض الإيدز</p> <p>– إيجاد " قبول " واسع النطاق لعملية التخطيط الاستراتيجي الوطني، وبالتالي، الالتزام بالنخطة الوطنية – تنمية معلومات كافية لتعزيز ومساندة تحليل الوضع والاستجابة</p> <p>– تحديد مجالات العمل الإستراتيجية العامة كأساس لإنشاء إطار لآلية تنسيقية وطنية، التي اعتمدها الحكومة في النهاية ومولها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي</p>	<p>وضع خطة إستراتيجية وطنية تكون دليلًا وموجهًا لاستجابة ترتيبداد وتوافق الموسعة لتيروس ومرض الإيدز</p>	<p>وكان مواطن من كل سبعة تاركين منازلهم، وكان التحدي المباشر هو إنهاء الحرب الأهلية والتوصل إلى اتفاق حول كيفية حكم هذا البلد. وأكثر من ذلك، بقي سؤال حول ماهية جذور الهوية المايجكية. فقد كان المايجك جزءًا من خانات آسيا الوسطى وكانوا تحت الحكم السوفيتي الذي دام ٧٠ عامًا يتلمسون الشعور بالهوية.</p>	<p><b>ترتيبداد وتوافق</b></p> <p><b>خطة إستراتيجية</b></p> <p><b>وطنية من أجل</b></p> <p><b>استجابة موسعة</b></p> <p><b>لتيروس ومرض</b></p> <p><b>الإيدز</b></p> <p><b>٢٠٠٢</b></p>
<p>– تحديد مجالات العمل الإستراتيجية العامة كأساس لإنشاء إطار لآلية تنسيقية وطنية، التي اعتمدها الحكومة في النهاية ومولها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي</p>	<p>وضع خطة إستراتيجية وطنية تكون دليلًا وموجهًا لاستجابة ترتيبداد وتوافق الموسعة لتيروس ومرض الإيدز</p>	<p>بعد فيروس ومرض الإيدز من بين الأسباب الرئيسية للوفاة بين الشباب. وهناك عدد متزايد من الشباب المعرضين لخطر الإصابة بالفيروس. وعلى الرغم من أن المعدل الوطني لانتشار فيروس الإيدز يبلغ ١،٣٪، إلا أنه بين الشباب من سن ١٥ إلى ١٩ عامًا يقدر بنسبة ٧،٨٪</p>	<p><b>حالة من إسهام</b></p> <p><b>برنامج الأمم المتحدة</b></p> <p><b>الإنمائي</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مزيد من التفهم: التوصل إلى توافق في الآراء على الرغم من وجود وجهات نظر سياسية متنوعة</li> <li>- إنشاء بيئة مفتوحة وتعددية للحوار</li> <li>- إقامة شبكة حوار غير رسمية، بصورة دائمة؛ بين الأحزاب السياسية، تغيير العلاقات التقليدية فيما بين الأحزاب وبينها وبين الحكومة.</li> <li>- وقد وفرت تلك الشبكة منتدى لتخطيط البرامج الحكومية متوسطة وطويلة الأمد والتفاوض بشأنها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جمع مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة في المجتمع في جهد جماعي من أجل تحديد الصالح المشتركة، والتوصل إلى توافق في الآراء وتنازل وتماثل على المستوى الوطني</li> <li>- تعزيز حيز الحوار والتأمل والتفكير المتعمق، ووضع تصور للظروف اللازمة للتحديث</li> <li>- صياغة استراتيجيات وسياسات الدولة لمواجهة تحدياتها الأساسية: الخدمات العامة، والطاقة، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والتعليم من أجل مجتمع المعرفة، والاندماج الدولي، ودور الأحزاب السياسية</li> <li>- المساعدة في تعميق عملية إصلاح الدولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>واجهت البلد وضعا اقتصاديا واجتماعيا صعبا، إضافة الى التعامل مع الركود الاقتصادي الذي بدأ عام ١٩٩٩. وكان البلد يواجه أيضا احتمال زيادة الاندماج في نظام دولي مترادف التقييد وعدم الوضوح، مع عقبات عديدة، وممارسات تجارية تمييزية ومناقض غير متكافئة.</li> </ul>	<p><b>أوروغواي</b></p> <p>أجنحة أوروغواي ٢٠٠١-٢٠٠٣</p> <p>حالة من اسهام برنامج الأمم المتحدة الإثنائي وجامعة السلام</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفاوض حول اتفاق من ١٩ نقطة يكفل احترام حقوق الإنسان، وحرية التعبير، والحق في التقسيم بالتساوي لإجراء استفتاءات لوزل جميع المسؤولين المنتخبين بمن فيهم الرئيس، وتكوين لجنة متابعة</li> <li>- التأكيد على التزام المشاركين بتبني المنصف والالتزام بمبادئ الميثاق الديمقراطي المختلفة، بما في ذلك نزع سلاح المدنيين وخلق مناخ مؤات للعمليات الانتخابية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كسب الوقت وتخيب توقع مستويات أعلى من الاضطرابات الاجتماعية (الحكومة)</li> <li>- العثور على حل سريع وديمقراطي للأزمة من خلال اتصالات ذات نتائج مزمنة (المعارضة)</li> <li>- البحث عن اتفاق لحل الأزمة عن طريق النظام الانتخابي.</li> <li>- تناول المواضيع التالية: تدعيم النظام الانتخابي ونزع سلاح المدنيين وتشكيل لجنة تفحص حقائق</li> <li>- مقالته</li> </ul>	<p>مصمت البلاد في جزء كبير من ولاية الرئيس موغو تشايفيز (منذ ١٩٩٨) في صراع مع التطلعات الاقتصادية وصاعد الفقر والفساد. وازدادت التوترات منذ عام ٢٠٠١ ووصلت ذروتها في نيسان/ أبريل ٢٠٠٢ حيث وقعت محاولة انقلاب على الرئيس. وقد تم تصليب رئيس جديد ولكن سرعان ما تم إقصاؤه. وفي وسط هذا المناخ المتسم بقدر كبير من العداء الثقة والاستقطاب قررت حكومة تشايفيز إجراء حوار. ومع مضي العملية قداما.</p>	<p><b>هنزويلا</b></p> <p>طائرة التفاوض والاتفاق ٢٠٠٢-٢٠٠٣</p> <p>حالات من اسهام منظمة الدول الأمريكية ومركز كارتر</p>

أحدثت الاضطرابات الاجتماعية والاضرابات  
الواسعة نطاقاً في البلاد واقتصادها وكتبها لمدة  
أشهر (كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٠٢ - شباط/  
فبراير ٢٠٠٣).

على مدى صفحات هذا الدليل كنا نشدد على أهمية مواءمة تصميم عملية الحوار وتنفيذها مع السياق الذي تدور فيه والغرض المراد منها. وفي هذا العرض العام لخيارات العمليات سيجد القارئ مجموعة من العمليات وأدوات العمليات من الخاصة بالحوار والنقاش لمساندة مهمة المواءمة. ونعرض فيما يلي وصفاً موجزاً لكل عملية، معتمدين بصفة أساسية على المصدرين المشار إليهما في المنطقة المظللة، كما نقدم مصدراً على الإنترنت لمزيد من المعلومات.

وسوف نستعرض هذه العمليات في مجموعات، وفقاً لأنسب دور تلعبه كل مجموعة مبادرة الحوار: الاستكشاف وزيادة الوعي – تبادل المعرفة والأفكار؛ بناء العلاقات – التعامل مع الصراع؛ المداولات – التعامل مع القرارات الصعبة؛ والعمل التعاوني – أصحاب العلاقة والمصلحة المتعددين، تغيير النظام بأكمله. كما نحدد أيضاً حجم المجموعة التي يمكن لكل عملية استيعابه، باستخدام هذا المقياس:

- مجموعة صغيرة (حميمية): ٨ - ١٢ مشاركاً
- مجموعة قياسية: ١٥ - ٤٠ مشاركاً
- مجموعة كبيرة: ٤٠ - ٤٠٠٠ مشارك.

وبالإضافة إلى هذه الفوارق الأساسية، سيجد القارئ أن هذه العمليات نشأت في أماكن وثقافات مختلفة – العديد منها من نصف الكرة الأرضية الشمالي، ولكن هناك بعضاً منها من أفريقيا وأمريكا اللاتينية والشرق الأوسط. وربما كان ذلك في بعض الحالات من بين معايير الاختيار المهمة. وعلاوة على ذلك، كما يلحظ مؤلفو "وضع خطة للحوار"، فإن معظم هذه العمليات والأدوات لديها مجموعة من المبادئ المرتبطة بها، وهذا يعد من الأمور المهمة التي تجعلها ناجحة". والأمثلة التي يقدمونها هي: "تدوير القيادة" (الحلقة)؛ و"الإطلاع على حكمة الأقليات" (الديمقراطية العميقة)؛ و"بحث المسائل ذات الأهمية" (المقهى العالمي)؛ و"أياً كان من أتى فهو الشخص المناسب" (الحيز المفتوح)<sup>٢٠٤</sup>؛ ويمكن أن تساعد هذه الأفكار الأساسية أيضاً ممارسي الحوار على تحديد مدى مناسبة عملية معينة لاحتياجاتهم الخاصة.

ويضم الموقع الإلكتروني

(<<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>)

مجموعة ثرية من مواد الحالات والتقارير المرتبطة بها من إسهام أعضاء المجتمع المؤسسي لممارسي الحوار. كما يقدم أيضاً مصادر موسعة للقراء الراغبين في متابعة المزيد من القصص والأفكار والممارسات والأدوات المقدمة هناك.

### لمزيد من الإطلاع

المصدران اللذان اقتبست منهما القائمة التي أوردناها هما "عمليات معروفة للحوار والمداولة"، من إنتاج الائتلاف الوطني للحوار والمداولة، متاح على <[www.thataway.org](http://www.thataway.org)>

و

ماريان بوجر، ماريان كنوث وكولين ماجنر، وضع خطة للحوار: مشروع بحث لعرض أدوات عملية الحوار وعمليات التغيير الاجتماعي (جوهانسبرغ: بيونيرز أوف تشينج أسوسيتس، ٢٠٠٦)، متاح على

<<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>.

يوفر كلا المصدرين تحليلاً مقارناً للعمليات التي يعرضها، مقدماً إرشادات بشأن العمليات ذات الصلة بالأهداف والسياقات المختلفة.



# الاستكشاف وزيادة الوعي: تبادل المعرفة والأفكار

## المقهى العالمي

حجم المجموعة: كبير، يصل إلى مئات  
تُمكن المقاهي العالمية مجموعات من الأشخاص من المشاركة معاً في إنشاء جولات من الحوار مع ثلاث أو أربع مجموعات أخرى مع البقاء في الوقت ذاته جزءاً من محادثة واحدة أكبر ومرتبطة. ترتبط المحادثات الصغيرة المعقودة على نطاق ضيق فيما بينها وتُبنى على بعضها البعض مع تنقل الأشخاص فيما بين المجموعات، والقيام بتلقيح متبادل للأفكار، واكتشاف رؤى جديدة في مسائل أو قضايا ذات أهمية حقيقية في حياتهم أو عملهم أو مجتمعهم المحلي. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.theworldcafe.com>>.

## مقهى المحادثة

حجم المجموعة: مجموعة واحدة أو عدة مجموعات صغيرة  
مقاهي المحادثة عبارة عن محادثات تُعقد عادةً في أماكن عامة كإحدى المقاهي أو المكتبات، حيث يرحب بانضمام أي شخص. ومن شأن هذا الشكل البسيط أن يشعر الأشخاص بالراحة ويعطي كل شخص الفرصة للتحدث. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.conversationcafe.org>>.

## تكنولوجيا الحيز المفتوح

حجم المجموعة: ابتداء من حجم قياسي إلى المئات  
تكنولوجيا الحيز المفتوح عبارة عن ممارسة ذاتية التنظيم تدعو الأشخاص إلى تحمل مسؤولياتهم تجاه ما يحرصون عليه. وفي تكنولوجيا الحيز المفتوح، بدلاً من البدء بأجندة معدة سلفاً، تقوم المجموعة بإنشاء تجمع للاستشارات حيث يحدد المشاركون المواضيع التي يشعرون بحماسهم لها ورغبتهم في العمل فيها معاً. فالأجندة تحددها المجموعة. وهي نهج مُبتكر لتحقيق تغيير في النظام بأكمله وتفجير طاقات الإبداع والقيادة لدى المشاركين. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.openspaceworld.org>>.

## عملية الحلقة

حجم المجموعة: صغير  
عملية الحلقة عبارة عن مجموعة حوار صغيرة تهدف إلى تشجيع الأشخاص على الاستماع والتحدث من القلب بروح استقصائية. فمن خلال فتح وخلق الحلقة بطقوس بسيطة من اختيار المجموعة، واستخدام غاية للحديث، ودعوة الالتزام الصمت لدخول الحلقة، يتم إيجاد حيز آمن حيث يمكن للمشاركين الشعور بالثقة والأصالة والرعاية والانفتاح للتغيير. ويشار إليها أيضاً بعملية المجلس، أو دائرة الحكمة، أو حلقات الاستماع أو حلقات التحدث، وهي شائعة بين السكان الأصليين في أمريكا الشمالية. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.wisdomcircle.org>> أو <<http://www.peerspirit.com/htmlpages/circlebasics.html>>.

حجم المجموعة: صغير إلى قياسي

هذه واحدة من بين عمليتين تتألفان من حلقات في القرى الأفريقية موضحتين في تقرير " وضع خطة للحوار ". وينبه المؤلفون إلى أن بحثهم في تلك التقاليد الحوارية الأفريقية ما هي إلا مجرد بداية، وأن من المهم أن يكون المجال بأكمله على اطلاع عليها. حيث يقول المؤلفون: " ربما كان من السخف نوعاً ما أستقدام عمليات حوار من الغرب إلى أفريقيا التي تعد فيها المحادثات أمراً ضارباً بجذور عميقة في ثقافة شعوب أفريقيا الأصلية ". ويأتي اسم " ليكفوتلا " من اللغة السيتسوانية، وهي لغة منطوقة على نطاق واسع في جنوبي أفريقيا، ويعني مكاناً عاماً تجرى فيه إجراءات التشاور والتقاضي. وهذا الشكل من عمليات المجالس الأفريقية يقام دائماً في الهواء الطلق، حيث لا يمتلك أحد العراء. ويمنح هذا شعوراً بالحرية والانفتاح ويحمل دعوةً للأشخاص للحضور والتحدث بصراحة. وكذلك لا يوجد حد زمني لهذه العملية. فربما استمرت لأيام أو أسابيع إلى أن تحل القضايا التي يُجرى تناولها. وهذا التحرر من القيود الزمنية يمكن المشاركين من تعليق الحكم ويجعلهم على استعداد لاستماع وجهة نظر شخص ما والقصة التي يريد طرحها في السياق، دون استعجال. وتجتمع ليكفوتلا في حلقة. وتمثل الحلقة معنى الوحدة، ويدرك المشاركون أنهم طالما كانوا جميعاً وموحدين فيمكنهم مواجهة مشاكلهم. وتضمن الحلقة أيضاً أن يكون بعضهم في مواجهة بعض وأن يتحدثوا معاً بصراحة. ومع تجمعهم، يحيي بعضهم بعضاً في الحلقة. فهم يتحققون بذلك من أن أولئك المهتمين حقاً بالعملية هم الموجودون بالفعل. وعلى الرغم من جلوسهم حسب الرتبة وبترتيب هرمي، إلا أن هناك تشديداً على أن أصواتهم جميعاً سواء. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.pioneersofchange.net/library/dialogue>>.

## مسرح المقهورين<sup>٢٠٦</sup>

حجم المجموعة: صغير إلى قياسي

مسرح المضطهدين طريقة نشأت في البرازيل تستخدم اللغة وأساليب التفاعل المسرحي في إشراك الجمهور في القضايا الأساسية ذات الصلة بالمشاكل الاجتماعية الجوهرية وهيكل السلطة في مجتمعاتهم المحلية الخاصة والمجتمع بصفة عامة. وتتطوي تلك الطريقة على استخدام المسرح لطرح معضلة على الجمهور تنتهي بناتج سلبي. ويطلب من المشاركين تقمص دور أحد الجهات الفاعلة لمحاولة تغيير الناتج. ويدعون إلى تخيل احتمالات وحلول جديدة ومحاولة تحقيقها في نفس اللحظة. ونتيجة لما ينطوي عليه ذلك من حل جماعي للمشكلة وتخيل تفاعلي إلى درجة عالية والمشاركة البدنية والثقة والمتعة والحركة القوية بين الأشخاص، يتعلم المشاركون كيف يسهمون في تكريس مشاكلهم الخاصة، وكيف يمكن أن يكونوا مصدراً لتحرير أنفسهم. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.theatreoftheoppressed.org>>.

## بناء العلاقات - التعامل مع الصراع

### الحوار المستدام

حجم المجموعة: صغير

يعد الحوار المستدام إحدى عمليات تحويل العلاقات التي تتسبب في إحداث مشاكل وصراعات وتعيق التغيير.

والحوار المستدام ليس حلقة عمل لحل المشاكل ولكنه تفاعل مستدام يتطور من خلال سلسلة من الاجتماعات على مدى أشهر أو أعوام. وتنتقل العملية عبر خمس مراحل معروفة: تقرير المشاركة؛ رسم خريطة العلاقات؛ سبر المشاكل والعلاقات؛ بناء السيناريو؛ والعمل جماعياً. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.sustaineddialogue.org>>.

## مشروع المحادثات العامة

حجم المجموعة: صغير

يساعد مشروع المحادثات العامة الأشخاص الذين لديهم خلافات جوهرية بشأن قضايا خلافية على تكوين التفاهم والثقة المتبادلين اللذين هما اللذان يسهلان عملية حل المشاكل. ويتسم نموذج الحوار في مشروع المحادثات العامة بمرحلة تحضيرية دقيقة ترسم خرائط أنماط الحوار القديمة "المعوقة" وتبحث في الأوقات التي جرت فيها محادثات "جديدة". ويشترك المشاركون المحتملون في الحوار في تصميم العملية في مرحلة مبكرة. وقد استخدم مشروع المحادثات العامة هذا النموذج، في الولايات المتحدة بصفة خاصة، لتيسير الحوار حول القضايا التي تشهد استقطاباً عميقاً مثل الإجهاض، والتوجه الجنسي، والإيمان، والبيئة. ويتوافر دليل شامل لكيفية استخدام تلك العملية. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.publicconversations.org/pcp/index.asp>>.

## الديمقراطية العميقة<sup>٢٠٧</sup>

حجم المجموعة: صغير

تعد الديمقراطية العميقة، التي نشأت في جنوب أفريقيا، بمثابة نهج تيسير قائم على افتراض وجود حكمة بين أصوات الأقلية وتنوعاً في وجهات النظر، وأن تلك الحكمة تعود بالقيمة على المجموعة ككل. ويساعد هذا النهج على إظهار ما لا يقال عادةً على السطح ومنح الفرصة للتعبير عنه. فهو يكفل فرصة صادقة لتناول وجهات نظر الأقلية وشواغلهم. ويسمح ذلك بالمضي قدماً في عملية اتخاذ القرار بعد أن أخذ في الحسبان الأفكار والحكم الكامنة في وجهات نظر الأقلية. وستكون بذلك تلك الرؤية وثيقة الصلة بتوجه الأغلبية والقرارات التي تتخذها. وتعد الديمقراطية العميقة مفيدة للغاية في الأشياء المسكوت عنها والتي يجب إخراجها للعلن؛ و/أو عندما يكون الأشخاص محصورين في أدوار والصراع محتمل النشوب؛ و/أو عندما يوجد تنوع في الرؤى داخل المجموعة ويتعين مراعاة جوانب مختلفة في قضية ما؛ و/أو عندما تؤثر فروق القوة على حرية تصرف الأشخاص؛ و/أو عندما توجد حاجة لكسب قبول الأقلية؛ و/أو عند وجود أشخاص "موصومين" من قبل آخرين. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.deep-democracy.net>>.

## الحوار بين المجموعات

حجم المجموعة: مجموعة واحدة أو عدة مجموعات صغيرة

يمثل الحوار بين المجموعات نهجاً للعدالة الاجتماعية في الحوار. وهو يركز على كل من علاقات السلطة المجتمعية من هيمنة وتبعية، والإمكانات الإبداعية للانخراط والتعامل مع تلك الاختلافات أو عبرها. ويهدف الحوار بين

المجموعات إلى نقل الناس إلى أبعد من النقطة التي يرون عندها أن هذه الفروقات باعثة على الخلاف—على سبيل المثال، عن طريق إيجاد أفكار لطرق جديدة لإحراز القوة دون تكريس الفوارق الاجتماعية. فهذا النهج يتوافق مع العمليات الأساسية للعمل الاجتماعي من التمكين—بناء الصلات مع الآخرين، وزيادة الوعي النقدي بالفوارق الاجتماعية، وإيجاد الالتزام بالعدالة الاجتماعية وتمتية الكفاءات اللازمة لوقف الظلم الاجتماعي والانخراط في التغيير الاجتماعي. لمزيد من المعلومات انظر.

### مدرسة السلام الإسرائيلية الفلسطينية<sup>٢٠٨</sup>

حجم المجموعة: صغير

تعد مدرسة السلام إحدى العمليات التي أعدها كل من العرب والإسرائيليين في الشرق الأوسط. وهي تتضمن مجموعات لقاء مشكلة لجمع المشاركين معاً، ليس فقط كأفراد بل كممثلين لهويات مجموعاتهم. وبهذه الطريقة تهدف العملية إلى التوصل إلى مصادر الصراع القائمة على المعتقدات عميقة الجذور والتي لا تتغير ببساطة من خلال الصلات الفردية. وهذا النهج يفترض أن (١) الاعتقادات ووجهات النظر التي تقوم عليها هوية الشخص وسلوكه عميقة الجذور ومستقرة ومقاومة عموماً للتغيير؛ و(٢) الصراع يقوم على المواجهة بين مجموعتين وطنيتين وليس بين أفراد؛ وينظر إلى المجموعة على أنها أهمية جوهرية أكبر من مجموع أفرادها؛ و(٣) المجموعة صورة مصغرة للواقع وبالتالي تشكل وسيلة للتعرف على المجتمع ككل، و(٤) مجموعة اللقاء عبارة عن كيان منفتح يرتبط بالواقع الخارجي الأوسع ويتأثر به. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.sfpeace.org>>

### البحث العملي القائم على المشاركة

حجم المجموعة: قياسي

ترجع جذور بحوث العمل القائمة على المشاركة إلى "تربية المقيمين" للمربي البرازيلي باولو فرييري. وتتمثل فكرته في جوهرها في أن الأشخاص العاديين يمكن تمكينهم من أسباب القوة على الاضطلاع بتغيير ظروفهم عن طريق تحري الأسباب الكامنة وراء الأحداث التي تشكل عالمهم. ويشكل هذا التحري والعمل الناتج عنه "البحث العملي" الذي يجري دائماً بشكل مشترك بين الباحثين ومواضيع البحث. ومنذ أن طرح فرييري فكرته عام ١٩٧٠، تم اعتماد البحث العملي القائم على المشاركة على نطاق واسع كإستراتيجية تدخلية للهيئات والمؤسسات الساعية إلى مساندة التنمية البشرية في مختلف مناطق العالم. ومنذ بداية التحالف الدولي لبناء السلام "إنتربيس" كمشروع للمجتمعات التي مزقتها الحروب وهو يستخدم هذه العملية للحيلولة دون نشوب الصراعات وبناء السلام وتعزيز الحكم الديمقراطي في المجتمعات الخارجة من الصراعات العنيفة. وفي هذه العملية، "يتم استخدام الحوار والبحث معاً لمساعدة المشاركين على تحديد الخيارات المتاحة لتشكيل السياسات وتحديد الأولويات... بناء توافق في الآراء فيما بين الجهات الفاعلة الرئيسية المشاركة في إعادة إعمار ما بعد الصراع من خلال عقد اجتماعات منتظمة في بيئة محايدة." لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.crdsonalia.org/crd-background.shtml>>

## المدولة - التعامل مع القرارات الصعبة

### مجالس مداولات المواطنين<sup>٢٠٤</sup>

حجم المجموعة: صغير

تتألف مجالس مداولات المواطنين من مواطنين عاديين يعكسون تنوع السكان الذين تم اختيارهم من بينهم. وهم يجتمعون لغرض خاص ليكونوا بمثابة صورة مصغرة من المجتمع المحلي أو الولاية أو البلد ويعدون تقارير عن رؤاها وشواغلها في بيئة تفاعلية. ويمكن أن يُختار المشاركون عشوائياً أو علمياً أو جمعاً بين الطريقتين. ولكنهم يختلفون عن أي مشاركين آخرين في معظم أشكال مداولات المواطنين في أنهم لا يختارون كنواب أو كأصحاب مصلحة أو خبراء. فهم يشاركون فقط ممثلين لأنفسهم، مواطنين وأقران. وفي دورهم كمجلس للمواطنين، يمكنهم استشارة النواب، أو الخبراء أو غيرهم من أصحاب المصلحة، بغرض تحسين فهمهم للقضايا التي يبحثونها. وهناك العديد من مجالس مداولات المواطنين (هيئات المحلفين المشكلة من المواطنين، وجمعيات المواطنين، ومجالس الحكمة، وخلايا التخطيط ومؤتمرات توافق الآراء) ولكنها تشترك جميعها في غرض واحد عام: إطلاع المسؤولين والجمهور على ما يريده الشعب ككل على الحقيقة إذا ما أُتيح له التفكير ملياً في الأمور ومناقشتها معاً. لمزيد من المعلومات على نماذج مختلفة من مجالس المواطنين انظر <<http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>>

### منتديات القضايا الوطنية<sup>٢٠٥</sup>

حجم المجموعة: عدة مجموعات صغيرة إلى مئات

تعد منتديات القضايا الوطنية شبكة مستقلة من المجموعات المدنية والتعليمية التي تستخدم "كتب القضايا" كأساس للعمل التداولي القائم على اختيارات في منتديات تستند إلى تقاليد الاجتماع البلدية. ويمكن لكثير من الأشخاص المشاركة، إلا أن المحادثات ستُجرى في مجموعات صغيرة. تقوم كتب القضايا الخاصة بمنتديات القضايا الوطنية بإجراء بحوث حول شواغل الجماهير وتحدد ثلاثة أو أربعة خيارات أو نُهج للقضية (ولا تقتصر في طرحها مطلقاً على خيارين وحسب). ومن شأن عرض القضايا على هذا النحو أن يدعو المواطنين إلى مواجهة التضارب بين مختلف الخيارات وأن يتفادى المناقشات المعتادة التي تؤدي إلى تخبط الناس في طروحات ساذجة. ويشير تعبير "منتديات القضايا الوطنية" إلى شبكة من المنظمات وإلى عملية تداولية (انظر نهج إشراك المواطنين القائم على اختيارات أدناه). لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.nifi.org/>>

### نهج إشراك المواطنين القائم على اختيارات<sup>٢٠٦</sup>

حجم المجموعة: عدة مجموعات صغيرة إلى مئات

في كثير من الأحيان، لا تعدو "منتديات المجتمع المحلي" كونها هيئات خبراء تخطر الناس بما هو جيد بالنسبة لهم. أو تكون عامة مفتوحة للجميع، والسيادة للأعلى صوتاً. وفي المقابل، يستند نهج إشراك المواطنين القائم على اختيارات إلى احترام عميق لقدرات الجمهور على معالجة القضايا عندما تكون الظروف مساندة للحوار والتداول؛ لا محبطة لهما. وإذا ما منحت الجماهير الظروف المناسبة فإن قدرتها على التعلم والمشاركة واتخاذ القرار تصبح أكبر بكثير مما يدرك الكثير من الأشخاص. وتعتمد

تلك العملية على الالتزام بمساعدة المواطنين—فردياً وجماعياً—على مواجهة الخيارات الصعبة بطرق مثمرة. وعن طريق القيام بذلك، يتعامل الأشخاص مع تضارب القيم والمقايضات العملية، وينموا إدراكاً بالأولويات والتوجهات. وتشمل المبادئ الأساسية وجود قيادة محلية غير حزبية، والمشاركة الشاملة للكافة، ومواد النقاش غير المنحازة التي "تبدأ من حيث يبدأ الجمهور". لمزيد من المعلومات انظر <[http://www.publicagenda.org/pubengage/pe\\_citizen\\_choicework.cfm](http://www.publicagenda.org/pubengage/pe_citizen_choicework.cfm)>.

## الحلقات الدراسية

حجم المجموعة: عدة مجموعات صغيرة إلى مئات  
تمكن حلقات الدراسة المجتمعات المحلية من تعزيز قدراتها على حل المشاكل من خلال الجمع بين عدد كبير من الأشخاص في حوار يتجاوز الانقسامات بسبب العرق والدخل والعمر ووجهة النظر السياسية. وحلقات الدراسة تجمع بين الحوار والمداومات وأساليب تنظيم المجتمع المحلي، مما يمكن الجمهور من التحدث لبناء التفاهم واستكشاف مجموعة من الحلول والعمل كمحفز للتغيير الاجتماعي والسياسي وتغيير السياسات. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.studyircles.org/en/index.aspx>>

## لقاء القرن ٢١ المفتوح لمنظمة أمريكا تتحدث<sup>٢١٢</sup>

حجم المجموعة: مئات إلى آلاف  
يركز لقاء القرن ٢١ المفتوح على المناقشات والمداومات فيما بين المواطنين بدلاً من الخُطب، أو جلسات الأسئلة والإجابة أو كلمات المتحدثين. حيث تشارك مجموعات متنوعة من المواطنين في مناقشات المائدة المستديرة (١٠ - ١٢ شخصاً على كل طاولة) للتداول بصورة متعمقة حول السياسات الأساسية أو توزيع الموارد أو قضايا التخطيط. ويساند كل مناقشة منها مُيسرٌ مُدرب لضمان عدم جنوح المشاركين عن "المهمة" وتطبيق عملية ديمقراطية على كل طاولة. ويحصل المشاركون على معلومات أساسية تفصيلية ومتوازنة لتكون دليلاً إرشادياً للمناقشة لزيادة معرفتهم بالقضايا محل النظر. وبفضل تسجيل الملاحظات والتصويت بواسطة الكمبيوتر تتحول مناقشات الطاولة الفردية إلى توصيات مجموعة تمثل الغرفة بأكملها. وقبل انتهاء الاجتماع، تجمع نتائجه في تقرير يُوزَع على المشاركين وصانعي القرار ووسائل الإعلام أثناء مغادرتهم. ويشارك صانعو القرار في الاجتماع عن طريق حضور مناقشات الطاولة، ومراقبة العملية، والاستجابة لمدخلات المواطنين في نهاية الاجتماع. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.americaspeaks.org>>

## استطلاع الرأي التداولي

حجم المجموعة: ابتداء من حجم قياسي إلى المئات  
يجمع استطلاع الرأي التداولي بين المداومات في مجموعات نقاش صغيرة وبين الأسلوب العلمي في الاختيار العشوائي للعينات لاستطلاع رأي الجمهور في السياسات العامة والقضايا الانتخابية. ويتم استطلاع رأي أعضاء عينة عشوائية، ثم يدعى بعض الأعضاء إلى التجمع في مكان واحد لمناقشة القضايا بعد أن يكونوا قد درسوا مواد إعلامية متوازنة عنها. ويدخل المشاركون في حوار مع خبراء أكفاء وزعماء سياسيين بناءً على الأسئلة التي تم وضعها أثناء المناقشات الجماعية الصغيرة في وجود رؤساء جلسات مدرّبين. ومن ثم يستطلع رأيهم مرة أخرى لتتبع كيفية تأثير هذه العملية التداولية على آرائهم. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.cdd.stanford.edu/polls/docs/summary>>.

## العمل التعاوني - أصحاب مصالح متعددين، تغيير النظام بأكمله

### البحث المستقبلي

حجم المجموعة: ٦٠-٨٠

يعد البحث المستقبلي عملية تخطيط تفاعلي تجمع "النظام بأكمله" معاً في "خلوة" أو معتكف طوال ١٦ ساعة على مدى ثلاثة أيام وليلتين. وترتكز العملية إلى أرضية مشتركة وعمل مستقبلي، بينما تعالج المشاكل والصراعات كمعلومات وليس كبنود عمل. حيث تنتقل المجموعة من مناقشة الماضي إلى تحديد اتجاهات الحاضر والأرضية المشتركة، وإلى تخيل سيناريوهات المستقبل وتخطيط إجراءات مشتركة لتحقيق المستقبل المرجو. لمزيد من المعلومات انظر: <<http://www.futuresearch.net>>

### التقصي التقديري<sup>٢١٣</sup>

حجم المجموعة: حجم قياسي إلى الآلاف

يختلف التقصي التقديري كثيراً عن النهج التقليدي لحل المشاكل الذي يركز على تشخيص الخطأ ثم وضع استراتيجيات لإصلاحه. وبدلاً من ذلك، فإنه ينطوي على استكشاف منهجي لما من شأنه أن يضيء "الحياة" على النظام الحي عندما يكون في أعلى درجات الحيوية والفعالية والقدرة على البناء من الناحية الاقتصادية والبيئية والإنسانية. ويتضمن التقصي التقديري بصفة أساسية فن وممارسة طرح الأسئلة التي تعزز قدرة النظام على فهم الإمكانيات الإيجابية وتوقعها وزيادتها. فهو يستنفر التقصي عن طريق وضع "سؤال إيجابي غير مشروط". ويتبع التقصي التقديري عملية استكشاف الأفضل، والحلم بما يمكن أن يكون وتحديد معالمة، والتخطيط من أجل تجسيد الواقع المنشود على أرض الواقع استناداً إلى بذور النجاح الإيجابية المتوافرة. لمزيد من المعلومات انظر: <<http://appreciativeinquiry.case.edu/>>

### تخطيط السيناريوهات<sup>٢١٤</sup>

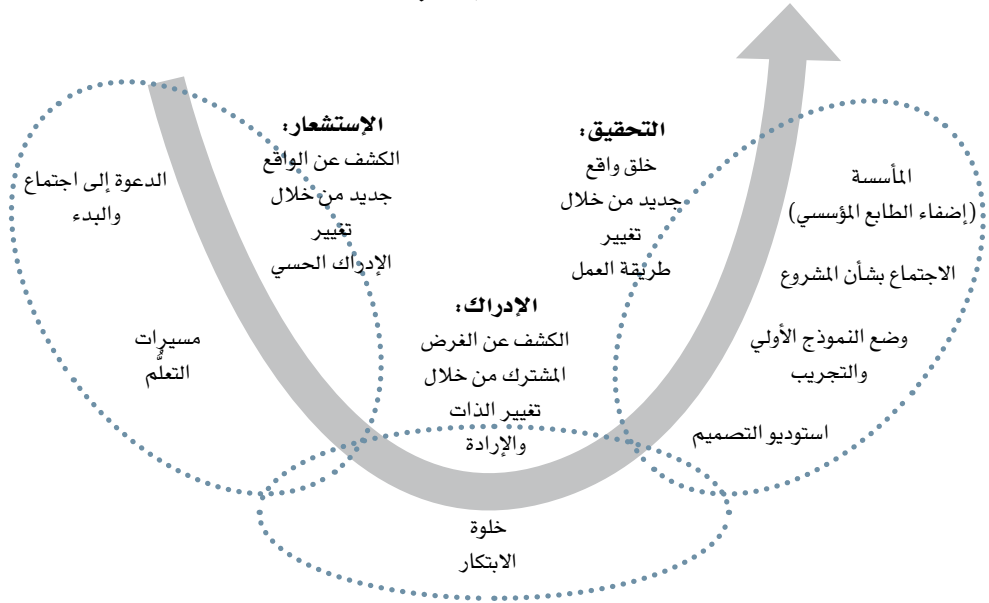
حجم المجموعة: صغير إلى قياسي

يعتمد تخطيط السيناريوهات على فكرة أن العالم متقلب بطبيعته. ولا تستخدم السيناريوهات إلى حد كبير كأداة لتوقع المستقبل بل كعملية لتحدي الافتراضات والقيم والنماذج الذهنية لدى مختلف أصحاب المصلحة بشأن كيفية تأثير تلك التقلبات على مستقبلهم الجماعي. ومن خلال تشجيع عمليات تخطيط السيناريوهات على مختلف المستويات لمنظمة أو مجتمع ما، يمكن تحدي النماذج القديمة وتشجيع الابتكار من خلال قصص مفاجئة محتملة عن المستقبل. ومن ثم تساعد السيناريوهات على تنمية معرفة جديدة وذات قيمة. ومن خلال طرح العديد من وجهات النظر في المحادثات حول المستقبل، يمكن الخروج بمجموعة ثرية ومتعددة الأبعاد من السيناريوهات. كما تشجع السيناريوهات على السرد والحوار بين الأشخاص الذين ربما لا يتقاسمون بالضرورة نفس وجهات النظر. لمزيد من المعلومات انظر <[http://www.arlingtoninstitute.org/future/How\\_to\\_change\\_the\\_world.pdf](http://www.arlingtoninstitute.org/future/How_to_change_the_world.pdf)>.

حجم المجموعة: قياسي

يهدف مختبر التغيير، وهو عملية تغيير حوارية متعددة أصحاب المصلحة، إلى إيجاد الالتزام المشترك والبصيرة الجماعية اللازمين للخروج بحلول خارقة للمشاكل الاجتماعية المعقدة. ويدور كل مختبر تغيير حول مشكلة مجتمعية محددة لا يلوح لها في الأفق أي حل واضح. ويتم عقد مختبر التغيير من قبل منظمة أو أكثر ملتزمة بإحداث تغيير ومدركة لحقيقة عدم قدرتهم بمفردها على حل المشكلة. ويقوم المنظمون بجمع ما بين ٢٥-٣٥ من أصحاب المصلحة الأساسيين في القضية الذين يمثلون "صورة مصغرة" من نظام المشكلة. ويجب أن يكون الأشخاص مؤثرين ومتوعين وملتزمين بتغيير النظام والانفتاح لتغيير أنفسهم. علماً بأن العملية التي يتحركون من خلالها معاً في مختبر التغيير مستلهمة من "العملية" يو - U التي اشترك في وضعها كل من أوتو شارمر وجوزيف جاوورسكي (انظر الشكل أدناه<sup>(٢١٦)</sup>). لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.synergys.org/partnership/about/uprocess.htm>>.

### عرض عام لمختبر تغيير



المصدر: © جينيرون للاستشارات مقتبس من جوزيف جورسكي وسي أوتو شارمر، "القيادة في الاقتصاد الرقمي: فهم وتصور جوانب المستقبل الناشئة" (كامبريدج، ماس: جمعية التعلم التنظيمي وبيفرلي، ماس: جينيرون للاستشارات، ٢٠٠٠)، <<http://www.dialogonleadership.org>>



## أدوات أخرى

### مسيرات التعلم<sup>٢١٧</sup>

في مسيرات التعلم، تزور مجموعة الحوار إحدى المنظمات أو المجتمعات المحلية حيث تدعى إلى الجلوس فرداً لفرد أو في مجموعات صغيرة في حوار متعاطف مع أصحاب المصلحة المحليين من أجل فهم ظروفهم. وقبل تلك الزيارات، يقوم المشاركون في رحلة التعلم بتوضيح مقاصدهم واستفساراتهم؛ وغالباً ما يتلقون تدريباً على كيفية "تعليق الحكم" والاستماع ليس فقط بعقل مفتوح بل وبقلب مفتوح وإرادة مفتوحة. وبعد الزيارة يستمعون إلى وجهات نظر بعضهم البعض، ويتوصلون من خلال المناقشة إلى فهم أعمق ويكونون صورة أكمل لما مروا به معاً. وبذلك يصبحون على وعي بما رآه الآخرون مما كانوا هم أنفسهم قد عموا عنه، ويكتشفون قيمة توسيع نطاق فهم معنى أن يروا. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>>

### الحوار بسرد القصص والتجارب<sup>٢١٨</sup>

يعتمد أسلوب الحوار بسرد التجارب على أساليب الاتصال والتعلم التقليدية الشفهية. وتتم هيكلة العملية بحيث يستفاد من الخبرات الشخصية القيمة في استخلاص المواضيع والقضايا المهمة التي تؤثر على المجتمع المحلي، ومن ثم يمكن التخطيط للعمل بناءً على تلك الأفكار. وتستخدم هذه العملية مزيجاً من السرد والحوار المنظم بناءً على أربعة أنواع من الأسئلة: "ماذا؟" (وصف)، "لماذا؟" (التفسير)، "ماذا في ذلك؟" (التوليف)، "وماذا فعل الآن؟" (الفعل). وتطرح أسئلة مفتوحة على سارد القصة من قبل الأعضاء الآخرين في المجموعة فيتولد حوار، ولكن مع استحضار مجموعة محددة من الأهداف في الذهن: الانتقال من تجربة شخصية إلى معرفة أكثر عمومية (رؤى) والعمل. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.evaluationtrust.org/tools/story.html>>

### التيشير بالرسوم البيانية وتصميم المعلومات

يتضمن التيسير بالرسوم البيانية الاستعانة بعمل "مسجل رسوم بيانية" يجسد جوهر المحادثة على أوراق كبيرة باستخدام صور ورموز ملونة وكذلك كلمات. كما يعمل أيضاً مصمم المعلومات على التقاط وتجسيد محتوى الحوار ولكنه يحوله إلى أشكال بيانية وجداول ونماذج. وتعمل كلا هاتين العمليتين على دعم الحوار من خلال تمكين المشاركين من التفكير والتأمل معاً في الأفكار والمواضيع التي تستجد في المحادثة. لمزيد من المعلومات انظر <<http://www.visualpractitioner.org>>

### مشاريع الاستماع والمقابلات الحوارية

من بين طرق الوصول إلى الأشخاص الذي لا يشاركون مطلقاً في أي من فعاليات الحوار المنظمة العمل على إجراء مقابلات شخصية فرداً لفرد، يجريها أفراد مدربون على الاستماع الإيجابي والمقابلات الحوارية. وتستغرق تلك المقابلات وقتاً إلى أن يتم بناء الثقة والتفاهم بحيث يفوس من تجرى معهم المقابلات أعمق ما في مخاوفهم ومخاوفهم وأمالهم واحتياجاتهم ومشاعرهم وأفكارهم.

## الأدوات المستندة إلى الإنترنت<sup>١٦</sup>

في السنوات الأخيرة، توالى ازدياد أعداد المجموعات التي تعتمد استخدام المبتكرات في مجال التكنولوجيا التشاركية في توسيع نطاق ممارساتهم في مجال الحوار والتداول. وقد تم إنشاء العديد من الأدوات والوسائل للمحادثة واتخاذ القرار عبر الإنترنت، لاستخدامها في المجال العام في مساعدة الأفراد على الانخراط في محادثات ذات معنى ومغزى بشأن القضايا العامة. وعلى سبيل المثال، فإن منظمة "أمريكا-تتحدث" (AmericaSpeaks) غير الربحية في واشنطن، تعتبر رائدة في استخدام التكنولوجيا التشاركية في تعزيز وتوصيل المداولات المباشرة وجهاً لوجه التي تضم أعداداً صغيرة من الأشخاص. وبالإضافة إلى إيجاد منتديات للحوار والتداول والمناقشة على الإنترنت، فإنه يمكن استخدام الأدوات التشاركية ذات التقنيات العالية في تعزيز الحوار والمداولة المباشرة وجهاً لوجه، بطرق شتى، ومنها:

- تمكين المجموعات من التصويت بسرعة على الخيارات والآراء
- رسم مخطط بصري للمناقشة ليراه الجميع
- تمكين المُيسرين للمجموعات الكبيرة من تجميع وتبادل المعلومات الديموغرافية ذات الصبغة الإحصائية وغيرها من المعلومات الحقيقية بسرعة مع المجموعة، وتمكين المشاركين في البرامج واسعة النطاق من الشعور بقدر أكبر من الارتباط مع الآخرين في حجرة الحوار
- جمع الملاحظات والمواضيع والقرارات التي تتخذها كل مجموعة صغيرة ضمن البرامج واسعة النطاق، بصورة أكثر كفاءة
- منح المشاركين شعوراً متزايداً بالأهمية أو "الصبغة الرسمية" (فمن شأن إرسال مناقشاتهم ونتائجها مباشرة إلى مكان آخر أن يوجد لديهم شعوراً أكبر بقيمة المناقشة ذاتها)
- في حالة إجراء الحوار المباشر وجهاً لوجه قبل أو بعد عنصر اللقاء على الإنترنت، فمن الممكن أن تعزز الأدوات العملية عن طريق تزويد المشاركين بوسيلة أخرى للتعبير عن أنفسهم والسماح للأشخاص المشغولين أو الذين تتعارض جداول مواعيدهم مع مواعيد الحوار بالتفاعل لمدة أطول.

وللإطلاع على العديد من الأدوات والخدمات المتاحة عبر الإنترنت، راجع موقع الائتلاف الوطني للحوار والمداولة على <<http://www.thataway.org/resources/practice/hightech/intro.html>>

## مقدمة

١. بالإضافة إلى المؤسسات الثلاث الراعية لهذا "الدليل"، فإن أعضاء مجتمع ممارسي الحوار هم مركز كارتر، وجينيرون كونسلتنغ، ومبادرة القيادة العالمية التابعة لجمعية التعلم المؤسسي، ومؤسسة هيوليت، ومؤسسة البلدان الأمريكية، والمعهد الدولي للحوار المستدام، ومؤسسة ميديتورز، والمعهد الهولندي للديمقراطية متعددة الأحزاب، ووزارة الشؤون الخارجية السويدية، وشبكة ثيرد سايد، وإدارة الشؤون السياسية بالأمم المتحدة، وجامعة السلم، ومنظمة إنتربيس. كما شاركت ٣ وحدات من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهي: مكتب منع الأزمات والإنعاش، ومركز أوسلو للحكم، والمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي.
٢. مقتبس مع إعادة صياغة من مارك جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، تقرير داخلي لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (حزيران/يونيو ٢٠٠٥)، الصفحة ٢٠.

## الفصل ١،١

٣. قامت منظمة غير حكومية دولية إيطالية، وهي لجنة تنسيق منظمات الخدمة التطوعية، برعاية هذا الحوار بالاشتراك مع شريك زمبابوي وهو منظمة أماني ترست، وبمساعدة فنية من معهد الديمقراطية في جنوب أفريقيا. ويستند هذا الوصف إلى دراسة حالة أعدها تيدي نيميروف بعنوان "تمكين الشباب الزمبابوي من خلال الحوار المستدام" (معهد الديمقراطية في جنوب أفريقيا، ٢٠٠٥). متاح على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org>.
٤. أمارتيا سين، التنمية كحرية (نيويورك: دار نشر راندوم، ١٩٩٩)، الصفحة ١٥٢.

## الفصل ١،٢

٥. كارلوس سانتيسو، "تقارير ميدانية: أربع سنوات من مساندة التنمية الديمقراطية في بوركينا فاسو ونيجيريا وغواتيمالا ورومانيا واندونيسيا"، تقرير غير منشور للمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات (حزيران/يونيو ٢٠٠٠)، الصفحة ٢٠.
٦. رويل فون ميچينفيلت، مقابلة مع كاترين كاوفر (٢٠٠٥).
٧. ناسون مونيانداموستا، وجان-بول موجيرانيزا، وكوينراد فان بربانت، دراسة حالة رواندا (جينيف: إنتربيس، ٢٠٠٥). متاح على: [http://democraticdialoguenetwork.org/file.pl?files\\_id=11;folder=attachment](http://democraticdialoguenetwork.org/file.pl?files_id=11;folder=attachment).
٨. "طاولة تفاوض مستديرة للصراعات على الأرض في أتا فيراباز-ميزا دي كوبان"، تحت "تجارب الحوار" في مكتبة التعلم على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org>.
٩. مقابلة فون ميچينفيلت.
١٠. للمزيد من المعلومات حول حوارات بمبييتو، انظر مكتبة التعلم على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org>، بما في ذلك عرض عام في "تجارب الحوار"، وحالة كاملة باللغة الإسبانية في "حالات". انظر أيضاً تقريراً حول عرض تقديمي لحالة بمبييتو في بيتي برويت "حلقة عمل التعلم الثانية حول الحوار الديمقراطي: منتج الغابة المطيرة في غمبوا، بنما، ٢-٤ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢"، وفي برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم ٢٠٠٢-٢٠٠٤: المشروع الإقليمي للحوار الديمقراطي، ورقة العمل ٥ (نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤). متاح على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org>.
١١. للاطلاع على الاقتباس من تقرير حول عرض تقديمي لحالة حوار غواتيمالا متعدد الأحزاب، انظر بيتي برويت "حلقة عمل التعلم الثالثة حول الحوار الديمقراطي: فندق بلازا في بوينس آيرس بالأرجنتين، ١-٣ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٢"، في برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ١٤٦.

١٢. جوزيف شغلتيوز، "المشاركة والتنمية: وجهات نظر من نموذج التنمية الشاملة"، استعراض اقتصاديات التنمية ٦/٢ (٢٠٠٢)، الصفحات ١٨٢-١٦٣، مقتبس في رويل فون ميغينفيلدت، وكارلوس سانتيسو، ومارتن أنجيببي، "تقييم الديمقراطية من خلال الحوار: تقديم تجربة المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات"، ورقة مقدمة إلى مؤتمر جمعية تقييم سري لانكا، كولومبو، سري لانكا (حزيران/يونيو ٢٠٠١)، الصفحة ١٩.
١٣. كارلوس سارتي وآخرون، البرنامج الخاص لتعميق الحوار وتسوية النزاعات، الحوار والحوكمة في أمريكا اللاتينية، ورقة عمل ٤ (مدينة غواتيمالا: منظمة الدول الأمريكية، ٢٠٠٤)، الصفحتان ٦-٥. متاح على: <http://www.ddpa.oas.org/oprc/docs.htm>
١٤. فون ميغينفيلت، سانتيسو وأنجيببي، "تقييم الديمقراطية عبر الحوار"، الصفحة ٤.
١٥. "أمين عام منظمة الدول الأمريكية يوجز التحديات الرئيسية في نصف الكرة"، ٢١ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٥. متاح على: <http://www.OAS.org>
١٦. تستند هذه الفقرة والتي تليها إلى بيتي برويت، "حلقة عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للسيناريو المدني/الحوار المدني، فندق أنتيفوا، غواتيمالا، ٨-١٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠: تقرير حلقة العمل"، الصفحات ١٢-١٥. متاح في مكتبة التعلم على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org>
١٧. ياديرا سوتو، مقابلة مع كاترين كاوفر، ٢٠٠٥.
١٨. آدم كاهان، رسالة إلكترونية "تعليقات على تقرير حلقة عمل أيار/مايو في أنتيفوا"، ١١ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٢.

### الفصل ١,٣

١٩. سارتي وآخرون، الحوار والحوكمة في أمريكا اللاتينية، الصفحة ٧.
٢٠. جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، الصفحة ٢.
٢١. جوانيتا براون، المقهى العالمي: صياغة مستقبلنا من خلال المحادثات التي تهم (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: بيريت-كويهلر، ٢٠٠٥).
٢٢. جورغين هابرماس، نظرية الفعل التواصلي، جزءان، ترجمة. جيرمي جيه. شاييرو، (بوسطن، ماساتشوستس: بيكون، ١٩٨١، ١٩٨٧). هانا أريندت، بين الماضي والمستقبل: ثمانية تدريبات على الفكر السياسي (نيويورك: فايكنغ، ١٩٦٨).
٢٣. همبرتو ماتورانا، وفرانسيسكو فاريلا، شجرة المعرفة (بوسطن، ماساتشوستس: مطبوعات شامبالا، ١٩٨٧).
٢٤. بولو فريز، بيداغوجيا المقهورين (نيويورك: بنغوين، ١٩٧٢). مارتن بوير، أنا وأنت، الطبعة الثانية، مترجم. رونالد غريغور سميث (نيويورك: سكريبنر، ١٩٥٨).
٢٥. من أجل المقارنة بالاستخدامات الحالية للحوار كأداة للتفكير المنطقي والتحليل، انظر أعمال دوغلاس والتون ومن بينها "موضع نظرية الحوار في المنطق وعلوم الكمبيوتر ودراسات الاتصال"، في سينثيز ١/٢٣ (٢٠٠٠)، الصفحات ٣٢٧-٤٦. متاح على: <http://www.uwinnipeg.ca>; والجدلية الجديدة: السياقات المحادثية للطرح (تورونتو: مطبعة جامعة تورونتو، ١٩٩٨).
٢٥. هال سوندرز، عملية سلام عامة: الحوار المستدام لتحويل الصراعات العرقية والإثنية (نيويورك: بالغريف، ١٩٩٩) الصفحة ٢٢.
٢٦. رويل فون ميغينفيلدت، وكارلوس سانتيسو، ومارتن أنجيببي، الحوار من أجل التنمية الديمقراطية: خيارات السياسات (ستكهولم: المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، ١٩٩٩)، الصفحة ٨.
٢٧. مقتبس في "ما الحوار والمداولة؟"، على الموقع الإلكتروني للائتلاف الوطني للحوار والمداولة: [http://thataway.org/index.php/?page\\_id=490](http://thataway.org/index.php/?page_id=490)
٢٨. سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحتان ٨٢-٨٣.
٢٩. ديفيد بوم، حول الحوار، المحرر لي نيكول (لندن: روتليدج، ١٩٩٦)، الصفحتان ٧-٦، مقتبس أيضاً في سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحة ٨٢.
٣٠. بسام ناصر، منسق برامج بالمركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات (<http://www.pcdcr.org>).

- مقابلة مع كاترين كاوفر، ٢٠٠٥.
٣١. مقتبس في جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، الصفحة ١١.
٣٢. سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحة ٨٥. للاطلاع على تحديث حول الحوار الطاجيكي المشترك بعد ١٩٩٩، انظر العرض العام للحالة الذي أعد سوندرز بين "تجارب الحوار" في مكتبة التعلم على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
٣٣. فيليب توماس، "أين الجمهور في هذه الديمقراطيات؟ الحوار والمداولة: آليات ممارسة المشاركة المدنية"، ورقة غير منشورة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للوساطة، غواتيمالا سيتي، غواتيمالا، ٢ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤، الصفحة ١٧.
٣٤. سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحة ٨٨.
٣٥. سانتيسو، "تقارير ميدانية"، الصفحات ٢-٥.
٣٦. سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحة ٨٨.
٣٧. جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، الصفحتان ٨، ١١.
٣٨. "تجارب مع الحوار في أمريكا اللاتينية: الدروس الرئيسية المستفادة من مناقشة طاولة مستديرة، سان سلفادور، السلفادور، ٢٠-٢١ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠، الصفحة ٦. متاح على: <<http://siteresources.worldbank.org/CDF/Resources/elsalvaenglish.pdf>>
٣٩. إلينا دايز بيتو، "مذكرة سياسات"، وثيقة غير منشورة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٥، الصفحة ٥. بيتي برويت، "حلقة عمل التعلم الثالثة"
٤٠. مقابلة فون ميغينفيلدت.
٤١. استناداً إلى بيتي برويت، مذكرات من حلقة عمل لممارسي الحوار برعاية المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الدول الأمريكية والوكالة الكندية للتنمية الدولية في جينيف، سويسرا، ٢٩ آذار/مارس-١ نيسان/أبريل ٢٠٠٥.
٤٢. ديفيد بوم، ودونالد فاكتور، وبيتر غاريت، "الحوار: مقترح" (١٩٩١). متاح على: <<http://www.david-bohm.net/dialogue/>>
٤٣. سيسيل مولينيه، مقابلة مع بيتي برويت، ١٨ أيار/مايو ٢٠٠٥.
٤٤. مقتبس في "ما الحوار والمداولة؟"، على الموقع الإلكتروني للائتلاف الوطني للحوار والمداولة: <[http://thataway.org/index.php?page\\_id=490](http://thataway.org/index.php?page_id=490)>
٤٥. انظر مثلاً "مبادئ إرشادية للحوار من أجل التنمية الديمقراطية"، في فون ميغينفيلدت، وسانتيسو، وأنجيبلي، الحوار من أجل التنمية الديمقراطية، الصفحة ٤٤. جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، الصفحتان ١٠-١١، يورد أيضاً قائمة بالمبادئ الجوهرية.
٤٦. مقتبس في جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، الصفحة ١٠.
٤٧. فون ميغينفيلدت، وسانتيسو، وأنجيبلي، "تقييم الديمقراطية من خلال الحوار"، الصفحة ١٧
٤٨. سارتي وآخرون، الحوار والحوكمة في أمريكا اللاتينية، الصفحة ١١.
٤٩. مقابلة فون ميغينفيلدت.
٥٠. مقتبس في جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، الصفحة ١٠.
٥١. بيتي برويت، ملاحظات من حلقة عمل جنيف لممارسي الحوار، ٢٩-٣٠ آذار/مارس ٢٠٠٥.
٥٢. حالة إندونيسيا متداولة بالبحث في تحليل السلام والتنمية: دليل تيسير حلقة العمل، الكتيب ٤ من حزمة موارد تحليل السلام والتنمية (نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٥)، الصفحة ٦.
٥٣. مقتبس في برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ١٢٠.
٥٤. لينا ريكيلا، مدير برنامج، آسيا، المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، مقابلة مع كاترين كاوفر، كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥.
٥٥. مقتبس في جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، الصفحة ١٠.

٥٦. مقابلة فون ميچينفيلدت.
٥٧. برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ٢٦. انظر أيضاً تركيز جوانيتا براون على "المحادثات التي تهم" في براون، المقهى العالمي.
٥٨. مقتبس في برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ١٣٠.
٥٩. مقتبس في جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، الصفحة ٧.
٦٠. وليم أيزاكس، الحوار وفن التفكير سوياً: نهج رائد في التواصل في الأعمال والحياة (نيويورك: دبلداي، ١٩٩٩) الصفحة ٤١٩ وأماكن أخرى.
٦١. فون ميچينفيلدت، وسانتيسو، وأنجيبي، "تقييم الديمقراطية من خلال الحوار"، الصفحة ١٦. اقتباس من جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، الصفحة ١١.
٦٢. برويت، ملاحظات من حلقة عمل جنيف لممارسي الحوار.
٦٣. فون ميچينفيلدت، وسانتيسو، وأنجيبي، الحوار من أجل التنمية الديمقراطية، الصفحة ٨.
٦٤. مقتبس في جيرزون، "نظرة إستراتيجية على الحوار"، الصفحة ١٠.
٦٥. أيزاكس، الحوار وفن التفكير سوياً، الصفحة ٤١٩.
٦٦. كما هو مسجل في بيتي برويت "حلقة عمل التعلم الأولى حول الحوار الديمقراطي: فندق أنتيفوا، غواتيمالا، ٢٢-٢٦ أيار/مايو ٢٠٠٢"، في برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم.
٦٧. سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحة ٨٢.
٦٨. بوم، حول الحوار. وبوم، وفاكتور، وغاريت، "الحوار: مقترح"، الصفحة ٢.
٦٩. ميناكشي غوبيناث، مدير كلية الليدي شري رام، والمدير الفخري لمنظمة المرأة في ميدان الأمن وإدارة الصراعات والسلام، الهند، مقابلة مع كاترين كاوفر، كانون الثاني/يناير ٢٠٠٥.
٧٠. برويت، ملاحظات من حلقة عمل جنيف لممارسي الحوار.
٧١. ماري بي. أندرسون ولارا أولسون، مواجهة الحرب: دروس حاسمة الأهمية لممارسي السلام (كامبريدج، ماساتشوستس: ذا كولابراتيف فور ديفلوبمنت أكشن إنك، ٢٠٠٢)، الصفحة ٧١.
٧٢. برويت، ملاحظات من حلقة عمل جنيف لممارسي الحوار.
٧٣. ياديرا سوتو وبتليدي في. مونيز، "تجربة منظمة الدول الأمريكية في غواتيمالا" ثقافة الحوار: تطوير الموارد لبناء السلام، بروبار"، منتدى على الإنترنت حول منع نشوب الصراعات، ٢٠٠٢.
٧٤. المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، دراسة حالة غير منشورة حول بوركينا فاسو (٢٠٠٠)، الصفحة ١٢.
٧٥. مقتبس في بيتي برويت "حلقة عمل التعلم الأولى". انظر أيضاً سجل تقرير حالة لإنتربيس، الصفحات ٤٣-٩.
٧٦. متاح في مكتبة التعلم على: <<http://www.democraticdialogueworkshop.org>>
- "التحول" في زمبابوي: سجل تحليلي لبرنامج "تحول الصراع" المدعوم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وثيقة داخلية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٥).
٧٧. سارتي وآخرون، الحوار والحوكمة في أمريكا اللاتينية، الصفحة ٨.
٧٨. مونيانداموستا، وموجيرانيزا، وفان بربانت، دراسة حالة رواندا، الصفحة ٣.
٧٩. مقابلة غوبيناث.

## الفصل ٤، ١

٨٠. غيرت فان فليت، "تقييم أثر برنامج بوركينا فاسو وخيارات المزيد من العمل"، وثيقة داخلية للمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات (١٢ تموز/يوليو ٢٠٠٠).
٨١. نموذج الجبل الجليدي (آيسبيرغ) لكاترين كاوفر، مقتبس بتصرف من أوتو شارمر، "الانتظام حول معرفة لم تتجسد بعد"، في جي. في. كروغ، وآي. نوناكا، وتي. نيشيفوشي، محررون، خلق المعرفة: مصدر جديد للقيمة (نيويورك: ماكميلان، ١٩٩٩)، الصفحات ٣٦-٦٠.
٨٢. مقابلة غوبيناث.
٨٣. لويز داي몬드، مقابلة أجراها جوليان بورتيللا (٢٠٠٢). متاح على:

<<http://www.beyondintractability.org>>

٨٤. كاترين كاوفر، "التعلم من مشروعات السيناريو المدني: أداة لتيسير التغيير الاجتماعي؟"، في تواريخ التعلم: المشروع الإقليمي للحوار الديمقراطي، ورقة العمل ٢ (نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ ٢٠٠٤). متاح على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
٨٥. تواريخ التعلم، وهي أداة أخرى من ميدان التعلم المؤسسي، عبارة عن دراسات حالة تعتمد على مقابلات مكثفة لرواية القصة بألنفاظ المشاركين. بيتر إم سينغ وآخرون، الكتاب الميداني للفرع الخامس (نيويورك: دوبلداي، ١٩٩٤) تواريخ التعلم التي تبني عليها كاوفر تحليلها هي غلينيفر غيليسباي، "آثار مونت فلور: مشروع سيناريو مونت فلور، جنوب أفريقيا، ١٩٩١-١٩٩٢". إلينا دايز بينتو وألفريدو دي ليون، "مصير كولومبيا ١٩٩٧-٢٠٠٠: كنز سيكشف عنه". دايز بينتو، "رؤية غواتيمالا". وجميعها موجود في تواريخ التعلم.
٨٦. بوم، وفاكتور، وغاريت، "الحوار: مقترح"، الصفحة ٢.
٨٧. سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحة ٩٦.
٨٨. بوم، وفاكتور، وغاريت، "الحوار: مقترح"، الصفحة ٢.
٨٩. اقتباس من بوم، وفاكتور، وغاريت، "الحوار: مقترح". سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحات ١١٨-٩٠.
٩٠. مقابلة مولينييه.
٩١. وليم أيزاكس، "التقرير السنوي لمشروع الحوار، ١٩٩٣-١٩٩٤"، الصفحتان ١٧-١٨. متاح على: <<http://www.solonline.org>>
٩٢. اقتباسات تاريخ التعلم من دايز بينتو، "رؤية غواتيمالا"، مقتبس في آدم كاهان، حل المشكلات الصعبة: طريقة مفتوحة للتحدث والاستماع وخلق واقع جديد (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: بيريت-كويهلر، ٢٠٠٤)، الصفحتان ١١٧-١١٦. غيليسباي، "آثار مونت فلور"، الصفحة ٣٦.
٩٣. انظر حالة سان ماتيو إكستاتان، الفصل ٢، ٢.
٩٤. انظر حالة حوار بمبيتو الأول والثاني والثالث في الملحق الأول وعلى: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
٩٥. انظر حالة حوار المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات في بوركينا فاسو في الملحق الأول وعلى: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
٩٦. انظر حالة عملية سيناريو مونت فلور المدني على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
٩٧. برويت، ملاحظات من حلقة عمل جنيف لممارسي الحوار.
٩٨. المصدر السابق.
٩٩. مقتبس في برويت "حلقة عمل التعلم الأولى".
١٠٠. فيليب توماس، "أين الجمهور في هذه الديمقراطيات؟"، الصفحات ١١-١٦.
١٠١. جان برونك، الممثل الخاص لأمين عام الأمم المتحدة للسودان، مقابلة مع بيتي برويت، ١٩ تموز/يوليو ٢٠٠٥.

## الفصل ٢،١

١٠٢. مقابلة غوبيناث.
١٠٣. مقتبس في برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ٩٠.

## الفصل ٢،٢

١٠٤. مونيانداموستا، وموجيرانيزا، وفان برابانت، دراسة حالة رواندا، الصفحة ٣.
١٠٥. المصدر السابق.
١٠٦. "تحليل الموقف" على بوابة موارد العمليات متعددة أصحاب المصالح، على: <<http://portals.wdi.wur.nl/msp/>>

١٠٧. حزمة موارد حول النهج المراعية لظروف الصراعات والمساعدة الإنسانية وبناء السلام، مطبوعة مشتركة لمنتدى أفريقيا للسلام ومركز تسوية الصراعات واتحاد الوكالات الإنسانية ومنتدى الإنذار المبكر والاستجابة المبكرة ومنظمة الإشعار الدولية (٢٠٠٤)، الفصل الثاني، الصفحة ١. متاح على: <<http://www.idrc.ca>>
١٠٨. حزمة موارد حول النهج المراعية لظروف الصراعات، مقدمة، الصفحة ١.
١٠٩. كوينراد فان بربانت، "أدوات عملية لتخطيط المشروعات ومراجعتها وتقييمها"، ورقة بحثية أعدت لدعم مشروع الدليل (٢٠٠٥)، الصفحتان ١-٢.
١١٠. "بوليفيا نحو القرن ٢١"، في مكتبة التعلم على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
١١١. حزمة الموارد هي نتاج فريق من الممارسين من ٥ منظمات منخرطة في منع نشوب الصراعات وهي: منتدى أفريقيا للسلام، ومركز تسوية الصراعات، واتحاد الوكالات الإنسانية، ومنتدى الإنذار المبكر والاستجابة المبكرة، ومنظمة الإشعار الدولية. وقد وفرت مجموعة من الوكالات الدولية إرشادات ومساندة مالية، منها مركز بحوث التنمية الدولية، والوكالة الكندية للتنمية الدولية، ووزارة الشؤون الخارجية الهولندية، والوكالة الألمانية للتعاون التقني، والوكالة السويدية للتعاون الإنمائي الدولي.
١١٢. من منظمة الإشعار الدولية وآخرون، حزمة موارد حول النهج المراعية لظروف الصراعات والمساعدة الإنسانية وبناء السلام، الفصل الأول. متاح على: <[http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://network.idrc.ca/en/ev-60789-201-1-DO_TOPIC.html)>
١١٣. ديفيد أيه. كولب، التعلم التجريبي: التجربة كمصدر للتعلم والتطوير (إنغلوود كليفز، نيو جيرسي: برينتنس هول، ١٩٨٤). للاطلاع على قائمة مراجع كاملة حول موضوع التعلم التجريبي، انظر: <<http://www.learningfromexperience.com>>
١١٤. مونيانداموستا، وموجيرانيزا، وفان بربانت، دراسة حالة رواندا، الصفحة ٣.
١١٥. المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، "الحوار من أجل التنمية الديمقراطية، غواتيمالا". متاح على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.com>>
١١٦. مقتبس في جيراردو نوتو، "حوار الأرجنتين: حلقة عمل تعلم دراسة حالة بوينس آيرس"، دراسات حالة: المشروع الإقليمي للحوار الديمقراطي، ورقة العمل رقم ٤ (نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٤)، الصفحة ١٦. متاح على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
١١٧. سارتي وآخرون، الحوار والحوكمة في أمريكا اللاتينية، الصفحة ١٠.
١١٨. مايكل واتكينز وسوزان روزغرانت، "بناء الائتلافات"، في واتكينز وروزغرانت، تفاوض دولي اختراقي: كيف حسم المفاوضات العظماء أشد صراعات ما بعد الحرب الباردة في العالم (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوسي-باس بليشرز، ٢٠٠١)، الصفحة ٢١١، مقتبس في براد سبانغلي، "بناء الائتلافات"، في غاي بيرجيس وهايدي بيرجيس، محرران، ما وراء عسر المعالجة (اتحاد بحوث الصراعات، جامعة كولورادو، بولدر)، منشور في حزيران/يونيو ٢٠٠٣ على: <[http://www.beyondintractability.org/m/coalition\\_building.jsp](http://www.beyondintractability.org/m/coalition_building.jsp)>

### الفصل ٢,٣

١١٩. كريستوفر مور، عملية الوساطة: إستراتيجيات عملية لحل الصراعات، الطبعة الثانية (نيويورك: ويلي، ٢٠٠٢).
١٢٠. جاء البيان الأصلي للتحديات في حلقة عمل للممارسين، وورد في برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ٢٧.
١٢١. فان بربانت، "أدوات عملية لتخطيط المشروعات ومراجعتها وتقييمها"، الصفحة ١١.
١٢٢. أندرسون وأولسون، مواجهة الحرب، الصفحات ٤٩ و ٦٩-٧٠.
١٢٣. مقتبس من فان بربانت، "أدوات عملية لتخطيط المشروعات ومراجعتها وتقييمها"، الصفحة ١١.
١٢٤. المرجع السابق، الصفحة ١٢.



١٢٥. فيليب توماس، لبرنامج منظمة الدول الأمريكية/بروباز، ١٩٩٨.
١٢٦. هذا القسم، بما فيه الاقتباسات، من شيان تشيرش ومارك إم روجرز، التصميم من أجل النتائج: دمج الرصد والتقييم في برامج تحويل الصراعات (واشنطن العاصمة: البحث عن أرضية مشتركة، ٢٠٠٦)، الصفحات ١٢-١٨. متاح على: <<http://www.sfcg.org>>
١٢٧. تشيرش وروجرز، التصميم من أجل النتائج، الصفحة ١٢.
١٢٨. التعريفات التالية لنهجي "مزيد من الأشخاص" و"الأشخاص الرئيسيون" مقتبسة بتصرف من أندرسون وأولسون، مواجهة الحرب، الصفحتان ٤٨-٩.
١٢٩. من أندرسون وأولسون، مواجهة الحرب، الصفحة ٦٩.
١٣٠. استناداً إلى برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم؛ وتقرير من حلقة عمل ممارسي المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، ستوكهولم، ١٠-١١ حزيران/يونيو ٢٠٠٤.
١٣١. نيكانور بيرلاس، "التثليث الاجتماعي: نحو مفهوم جديد للديمقراطية والحكم المجتمعي وممارستها: حالة الفلبين" (٢٠٠٢). متاح في مكتبة التعلم على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>> مع عرض عام في برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحات ٦٤-٧٤.
١٣٢. برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ١٢٤.
١٣٣. كويسى جونا، الحوار بين الأطراف في غانا (أكرا: معهد الشؤون الاقتصادية، ٢٠٠٥)، الصفحة ٧.
١٣٤. المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، "تقارير ميدانية: حالة غواتيمالا"، تقرير غير منشور (حزيران/يونيو ٢٠٠٠)، الصفحة ١١.
١٣٥. برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم،، الصفحة ١٢٩.
١٣٦. المرجع السابق، الصفحة ٨٤.
١٣٧. المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، "تقارير ميدانية: حالة غواتيمالا"، الصفحة ١٨.
١٣٨. "تقييم حوار الأرجنتين"، وثيقة داخلية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصفحة ١٠.
١٣٩. مورين ماين، "الحوار بين الأطراف الكونغولية" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، شباط/فبراير ٢٠٠٥)، الصفحة ٣. متاح على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
١٤٠. مقتبس من برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ١٢٢.
١٤١. مقتبس بتصرف من برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ١٢٦؛ والمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، اجتماع الخبراء بشأن الحوار الديمقراطي، ستوكهولم، ١٠-١١ حزيران/يونيو ٢٠٠٤.

## الفصل ٢،٤

١٤٢. دانيال يانكوفيتش، سحر الحوار: تحويل الصراع إلى تعاون (لندن: نيكولاس بريلي، ١٩٩٩)، الصفحتان ١٧-١٦، أضيفت الكلمات المطبوعة بحروف مائلة.
١٤٣. استناداً إلى سونيا غونزاليز، "إستراتيجية اللوجستيات"، مشروع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للحوار الديمقراطي (٢٠٠٤).
١٤٤. ماين، "الحوار بين الأطراف الكونغولية"، الصفحة ٥.
١٤٥. غيليسباي، "آثار مونت فلور"، الصفحة ٢٠.
١٤٦. ماين، "الحوار بين الأطراف الكونغولية"، الصفحة ٩.
١٤٧. مورين ماين، "حوار موريتانيا" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، شباط/فبراير ٢٠٠٥)، الصفحة ٧. متاح على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
١٤٨. انظر الفصل ٤، ٣.
١٤٩. انظر الفصل ٢، ٣.
١٥٠. انظر الفصل ٢، ٣.
١٥١. سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحة ١٠٥.
١٥٢. القواعد الأربع الأولى من آدم كاهان، جينيرون كونسلتنج، كما وردت في برويت، "حلقة عمل برنامج الأمم

- المتحدة الإنمائي للسيناريو المدني/ الحوار المدني" ، الصفحة ١٨ .
- ١٥٣ . انظر الفصل ١ ، ١ ، وتيدي نيميروف بعنوان "تمكين الشباب الزمبابوي من خلال الحوار المستدام" .
- ١٥٤ . انظر الفصل ٤ ، ٢ ، ومورين ماين ، "حوار موريتانيا بشأن الأهداف الإنمائية للألفية" . متاح على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org>
- ١٥٥ . برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ١٥٠ .
- ١٥٦ . سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحة ١٠٦ .
- ١٥٧ . أندرسون وأولسون، مواجهة الحرب، الصفحتان ٧٣-٤ .
- ١٥٨ . مفهوم "القيادة بالفضول" مأخوذ من كيم بيرس، صنع عوالم اجتماعية أفضل: الانخراط في تيسير التواصل الحواري (مدينة ريدود، كاليفورنيا: بيرس أسوشيتيس، ٢٠٠٢) .
- ١٥٩ . رسالة من غوران فيجيتش، المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، ٢ أيار/مايو ٢٠٠٦ .
- ١٦٠ . رسالة من فرانسيسكو دايز، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٨ نيسان/أبريل ٢٠٠٦ .
- ١٦١ . سوندرز، عملية سلام عامة، الصفحة ٩٦ .
- ١٦٢ . للمزيد من الإيضاح للتنزيل مقارنةً بأنواع المحادثة الأخرى في عمليات الحوار، انظر "مصروفة المحادثات" التي أعدها كلاوس أوتو شارمر في كلاوس أوتو شارمر، "معرفة تتجاوز الذات: فهم وتنظيم جوانب الفرص الناشئة"، مجلة إدارة المعارف ٢/٥ (٢٠٠١) ، الصفحات ١٢٧-٥٠ .
- ١٦٣ . من فيليب توماس، "نحو خلق الفضول: بدايات نظرية حول المفاوضات الحوارية استناداً إلى تحليل السرد وبناء المعنى"، ورقة بحثية غير منشورة (٢٠٠٢) .
- ١٦٤ . دابليو بارنيت بيرس، "الإدارة المستقة للمعاني" في وليام جوديكانست، "تظهير الاتصالات والثقافة" (ثاوداند أوكس، كاليفورنيا سيدج بابليكيشنز، ٢٠٠٤) ، الصفحات ٣٥-٥٤ .
- ١٦٥ . صورة سلم الاستدلال مأخوذة من سينغ وآخرين، الكتاب الميداني للفرع الخامس، الصفحة ٢٤٦، مستخدمة بإذن .
- ١٦٦ . توم آتلي، القوة الكامنة للديمقراطية: استخدام الذكاء الجماعي لخلق عالم يعمل لصالح الجميع، نسخة منقحة (كرانستون، رود أيلاند: جمعية الأدباء، ٢٠٠٣) ، الصفحة ١٥٧ .
- ١٦٧ . مقتبس في برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم،، الصفحة ١٤٩ .

## الفصل ٢،٥

- ١٦٨ . جيم وودهيل، "الرصد والتقييم كسبيل للتعلم: إعادة النظر في النموذج المهيم"، في جيه. دي غراف وآخرون، محررون، رصد وتقييم مشروعات الحفاظ على التربة و تنمية مستجمعات المياه (الجمعية العالمية للحفاظ على التربة والمياه، ٢٠٠٥) .
- ١٦٩ . اقتباس بتصرف محدود من وودهيل، "الرصد والتقييم كسبيل للتعلم"، الصفحة ٢ . هناك نهج بديل لمزج الرصد والتقييم وهو إعادة تعريف الرصد على نحو يتضمن الوظيفة التقييمية، مثلاً: "الرصد يسجل تجلي معالم عملية اتخاذ أحد الإجراءات التدخلية يشمل هذا التحقق من سير التنفيذ وفقاً للخطة ومن اتفاق الفرضيات التي بنيت عليها مع الواقع ومن أداء الإستراتيجيات المتبعة إلى النتائج المرجوة ومن أن الأهداف الأصلية ما زالت وثيقة الصلة في بيئة متغيرة". جيم ويك، "اختيار الإستراتيجيات المناسبة وقياس أثرها وتذكر ما يجدي منها"، في أنيكي غالاما وبول فان تونغرين، محرران، نحو ممارسة أفضل لبناء السلام: حول الدروس المستفادة وممارسات التقييم والمعونات والصراع (أوترريخت: المركز الأوروبي لمنع نشوب الصراعات، ٢٠٠٢) ، الصفحة ١٥ .
- ١٧٠ . لمناقشة تامة لتصنيف النتائج هذا، بما فيه التعريفات الواردة هنا، انظر شيان تشيرش وجولي شولديس، تقييم الإجراءات التدخلية لحل الصراعات. الجزء الأول: تحديد أبعاد الوضع الراهن (لندنديري: المعهد الدولي لبحوث الصراعات، ٢٠٠٢) . متاح على: <http://www.incore.ulst.ac.uk> .
- ١٧١ . لتفسير تام لما يجعل تقييم الأثر خارج نطاق معظم جهود الرصد والتقييم، انظر ساره إيرل، وفريد كاردين،

- وتيري سموتيلو، تخطيط المحصلات: تضمين التعلم والتأمل في البرامج الإنمائية (أوتاوا: مركز بحوث التنمية الدولية، ٢٠٠١). متاح على: <<http://www.idrc.ca>> الصفحات ٥-١٠.
١٧٢. من أمثلة الدراسة الاسترجاعية لتقييم الآثار، مجموعة تواريخ التعلم والعرض العام التحليلي للذات أنجزا بتكليف من المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي: كاترين كاوفر، "التعلم من مشروعات السيناريو المدني: أداة لتيسير التغيير الاجتماعي؟"، في تواريخ التعلم: المشروع الإقليمي للحوار الديمقراطي، ورقة العمل رقم ٣ (نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٤). متاح على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
١٧٣. مايكل كوين باتون، "حول استخدام التقييم: التفكير التقييمي واستخدام العملية"، في تبادل التقييم ٩/٤ (٢٠٠٣/٢٠٠٤)، الصفحة ٢٠.
١٧٤. وودهيل، "الرصد والتقييم كسبيل للتعلم"، الصفحة ٤.
١٧٥. أيش بايرن وآخرون، قياس التغيير: دليل إرشادي للرصد والتقييم القائمين على المشاركة للاتصالات من أجل التغيير الاجتماعي (ساوث أورنج، نيو جيرسي: اتحاد الاتصالات من أجل التغيير الاجتماعي، ٢٠٠٥-٢٠٠٦)، الصفحة ٣. متاح على: <<http://www.communicationforsocialchange.org>>
١٧٦. هذه الفقرة، ومن بينها الاقتباسات، مأخوذة من وودهيل، "الرصد والتقييم كسبيل للتعلم"، الصفحة ٨.
١٧٧. تشيرش وروجرز، التصميم من أجل النتائج، الصفحة ٤٤.
١٧٨. على سبيل المثال، تشيرش وروجرز، التصميم من أجل النتائج، الصفحات ٦٠-٤٤. وساره إيرل، وفريد كاردين، وتيري سموتيلو، "تطوير مؤشرات للتقدم التدريجي"، في إيرل، وكاردين، وسموتيلو، تخطيط المحصلات، الصفحات ٥٣-٦٠.
١٧٩. هذه الفقرة، ومن بينها الاقتباسات، مأخوذة من وودهيل، "الرصد والتقييم كسبيل للتعلم"، الصفحتان ٨، ١٢. حول جعل المؤشرات النوعية قابلة للقياس، انظر دوغلاس كيه سميث، اجعل النجاح قابلاً للقياس (نيويورك: جون ويلي أند سانز، ١٩٩٩).
١٨٠. فان برابانت، "أدوات عملية لتخطيط المشروعات ومراجعتها وتقييمها"، الصفحتان ١-٢.
١٨١. فان برابانت، "أدوات عملية لتخطيط المشروعات ومراجعتها وتقييمها".
١٨٢. بتصريف من إطار لتنظيم عمليات الاستعراض الدورية، إعداد كوينراد فان برابانت استناداً إلى مركز موارد تقييم الأداء، أدوات جديدة لممارسات التقييم: الأطر الزمنية واستعراضات الحوادث الخطيرة وسجلات التدقيق الوثائقية (غير مؤرخ). متاح على: <<http://www.parcinfo.org/e-learningDownloads.asp>>. وفان برابانت، "أدوات عملية لتخطيط المشروعات ومراجعتها وتقييمها"، إطار النص ٢.

## الفصل ٢,٦

١٨٣. تصميم فيليب توماس لصالح OAS/PROPAZ (1998)
١٨٤. إلينا دايز بينتو، مقابلة مع كاترين كاوفر (٢٠٠٣)
١٨٥. مقتبس في برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ٥٦.
١٨٦. بتصريف من فيليب توماس، "أين الجمهور في هذه الديمقراطيات؟".
١٨٧. كينيث براون، تحديد سياق المداولة الدولية: بعض الدروس من التاريخ والميدان (واشنطن العاصمة: مؤسسة كيترنغ، ٢٠٠٢)، الصفحة ١٠، مقتبس في توماس، "أين الجمهور في هذه الديمقراطيات؟".
١٨٨. مورين ماين، "موريتانيا: حوار لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية" (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٥)، الصفحة ١٣. متاح على: <<http://www.democraticdialoguenetwork.org>>
١٨٩. نص هذه الفقرة والفقرات التالية التي تشرح الشكل ١,٦,٢، مقتبسة بتصريف من توماس، "أين الجمهور في هذه الديمقراطيات؟".
١٩٠. من توماس، "أين الجمهور في هذه الديمقراطيات؟".

١٩١. كارمن سيرباني ولويس فرايدلاندر، الديمقراطية التداولية. متاح على: <http://www.cpn.org/tools/dictionary/deliberate.html> <مقتبس في توماس، "أين الجمهور في هذه الديمقراطيات؟">

### الفصل ٣,٢

١٩٢. سارتي وآخرون، الحوار والحوكمة في أمريكا اللاتينية، الصفحة ٦.

### الفصل ٣,٣

١٩٣. يستند هذا الفصل إلى ماين، "موريتانيا". وفرانسوا رو وديفيد نايهايم، "تقرير المهمة: مشروع تعزيز الحوار لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية"، نواكشوط، موريتانيا، ٢١-٢٨ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٤ و٢٦ تشرين الأول/أكتوبر-٢٦ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤؛ و"موريتانيا"، وثيقة داخلية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي تتضمن مقابلة مع محمد سعيد ولد حمودي، الرئيس المشارك للجنة التوجيهية لعملية الحوار.

١٩٤. محمد سعيد ولد حمودي، "بعض الملامح البارزة في البرنامج الموريتاني"، وثيقة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠٠٦).

١٩٥. مقتبس في رو ونايهايم، "تقرير الرسالة"، الصفحة ١.
١٩٦. حمودي، "بعض الملامح البارزة في البرنامج الموريتاني"، الصفحة ٤.
١٩٧. رو ونايهايم، "تقرير الرسالة"، الصفحة ١.
١٩٨. حمودي، "بعض الملامح البارزة في البرنامج الموريتاني"، الصفحة ٣.

### الفصل ٣,٤

١٩٩. يستند هذا الفصل إلى دراسة حالة أعدها مارتن أنجيبي. مخطوطة غير منشورة، المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات (٢٠٠٦).

٢٠٠. الشركاء الوطنيون:

(١) مركز نيبال لجنوب آسيا، وهو منظمة غير حكومية غير حزبية سياسياً، تأسست في ١٩٩٣ وترتكز على بحوث العمل في ميداني الديمقراطية والتنمية. وقد نفذ المركز فيما سبق العديد من الحوارات والمشروعات البحثية المتعلقة بالقضايا الاجتماعية والإنمائية حاسمة الأهمية. وقد وُثقت الحوارات في العديد من الكتب والدراسات المتخصصة، من بينها أول تقرير عن التنمية البشرية في نيبال في ١٩٩٨؛

(٢) الحملة المشتركة من أجل السلام، وهي شبكة وطنية للسلام وحقوق الإنسان في نيبال انبثقت عن ندوة حول تحويل الصراعات وبناء السلام في حزيران/يونيو ٢٠٠١ في كاتماندو، وهي اليوم تضم منظمات أعضاء من كل أنحاء نيبال، وقد اعتمدت الحوارات الإقليمية التي نظمت ضمن المشروع الذي ساندته المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات اعتماداً مكثفاً على هذه الشبكة الوطنية. الموقع على الإنترنت:

<<http://www.cocap.org.np>>

(٣) أتاحت شبكة مارتن شوتري، التي بدأت في ١٩٩١ كمجموعة نقاشية غير رسمية ليس لها اسم، للمتخصصين الإنمائيين والأكاديميين اللقاء كل أسبوعين لتبادل رؤاهم وتجاربهم. واليوم وسعت الشبكة سلسلة مناقشاتها لتشمل البحث والدعوة فضلاً عن معتكفات الأدباء، وقد تأسست كمنظمة غير حكومية في عام ٢٠٠٢. الموقع على الإنترنت: <<http://www.martinchautari.org.np/>>

(٤) برنامج تمكين الدولة الذي أطلقته الحكومة النيبالية ووزارة التنمية الدولية البريطانية في ٢٠٠١ بهدف تنمية فهم عملي أفضل للحوكمة وتحديد دعاة للتغيير. وشاركت المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات وبرنامج تمكين الدولة في تنظيم الحوار الوطني حول العمل الإيجابي وتصميم النظام الانتخابي.

(٥) مركز دراسات الديمقراطية والحكم الرشيد هو منظمة غير حكومية يضم مجلسها التنفيذي الأمناء العموم لجميع الأحزاب السياسية الممثلة في البرلمان السابق. ويناظر به مهمة تشجيع توافق الآراء بين الأحزاب على القضايا المتعلقة بتعزيز الديمقراطية والحكم الرشيد. وقد تأسس مركز دراسات الديمقراطية والحكم

الرشيد في عام ١٩٩٨ نتيجة لمبادرة ساندتها الوكالة الدانمركية للتنمية الدولية والمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات.

٢٠١. وكان من بين الخبراء البروفيسور نيكولاس هيسوم (المستشار القانوني السابق لرئيس جنوب أفريقيا مانديلا) والدكتور بايكيثاوسي سارافاناموتو (المدير التنفيذي لمركز بدائل السياسيات، سري لانكا) للحديث عن التفاوض بشأن التسويات السياسية، والبروفيسور هيسوم (جنوب أفريقيا) والبروفيسور ياش غاي (هونغ كونغ/ كينيا) والسيد روهان إدريسينها (مدير مركز بدائل السياسيات، سري لانكا) للحديث عن العمليات الدستورية الشاملة للكافة، والسيد سام رينسي (عضو البرلمان وزعيم المعارضة في كمبوديا) والسيد غوثام أريا (مفوض الانتخابات السابق ومدير منتدى آسيا، تايلند) للحديث عن دور الملكية، والبروفيسور دي. إل. شيت (مركز دراسة المجتمعات النامية وعضو اللجنة الوطنية للطبقات المتخلفة، الهند، ١٩٩٢-١٩٩٦) والسيد يوجندرا ياداف (مدير لوكيتي - معهد الدراسات السياسية المقارنة، الهند) للحديث بالتفصيل عن الاستقصاء، والدكتور أرجونا باراكراما (مستشار الصراعات السابق لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي في النيبال وسري لانكا) للحديث عن العمل الإيجابي وتحويل الصراعات، والسيد غيدو غالي من المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات ومسؤول الشؤون السياسية السابق في بعثة الأمم المتحدة لتقديم المساعدة بكابول في أفغانستان للمساعدة على تصميم برنامج المتابعة الخاصة بالمؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات وللحديث عن تجربة المؤتمرات الوطنية الغواتيمالية في عملية إعداد الدستور.

٢٠٢. لا يشير هذا المصطلح إلى أداة العملية "الحيز المفتوح"، بل هو مصطلح المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات الذي تستخدمه للإشارة إلى الحوارات التي تكون مفتوحة أمام مشاركة الجمهور والتمحيص العام.

٢٠٣. من أجل تحقيق توافق في الآراء على وثيقة أطار العمل هذه، تم إسقاط الإشارات إلى الاستقلال الذاتي الإثني أو الحكم الذاتي أو نقل الصلاحيات. وينبغي إعادة النظر في هذا الموضوع في الجهود المستقبلية لدفع هذه الأجندة قدماً.

## الملحق الثاني

٢٠٤. ماريان بوجر، ماريان كنوث وكولين ماجنر، وضع خطة للحوار: مشروع بحثي لوصف أدوات وعمليات الحوار للتغيير الاجتماعي (جوهانسبرغ: بيونيرز أوف تشينج أسوشيتيس، ٢٠٠٦). متاح على: <http://www.pioneersofchange.net/research/dialogue>
٢٠٥. وصف من بوجر، وكنوث، وماغنر تخطيط الحوار، الصفحة ١٧.
٢٠٦. وصف من بوجر، وكنوث، وماغنر تخطيط الحوار، الصفحة ٧٥.
٢٠٧. وصف من بوجر، وكنوث، وماغنر تخطيط الحوار، الصفحات ٢٥-٦.
٢٠٨. وصف مقتبس بتصرف من بوجر، وكنوث، وماغنر تخطيط الحوار، الصفحات ٤٤-٥.
٢٠٩. وصف مأخوذ من <http://www.co-intelligence.org/CDCUsesAndPotency.html>
٢١٠. مأخوذ من <http://www.thataway.org/resources/understand/models/nif.html>
٢١١. مأخوذ من [http://www.publicagenda.org/pubengage/pe\\_citizen\\_choicework.cfm](http://www.publicagenda.org/pubengage/pe_citizen_choicework.cfm)
٢١٢. مأخوذ من <http://www.thataway.org/resources/understand/models/america-speaks.html>
٢١٣. مأخوذ من <http://www.thataway.org/resources/understand/models/ai.html>
٢١٤. مأخوذ من بوجر، وكنوث، وماغنر تخطيط الحوار، الصفحة ٥٤.
٢١٥. وصف مقتبس بتصرف من تخطيط الحوار، الصفحة ٢٥.
٢١٦. من بوجر، وكنوث، وماغنر تخطيط الحوار، الصفحة ٢٥.
٢١٧. مأخوذ من بوجر، وكنوث، وماغنر تخطيط الحوار، الصفحة ٧٤.
٢١٨. مأخوذ من <http://www.evaluationtrust.org/tools/story.html>
٢١٩. مأخوذ من <http://www.thataway.org/resources/practice/hightech/intro.html#intro>

## الحكمة من قلب الميدان - مصادر

١. **حول المشكلات التي يخلقها الإقصاء**، الصفحة ٢٧  
"تقرير حول دليل حلقة عمل الحوار الديمقراطي" (غير مؤرخ)، الصفحة ٢١. وتأملات مصير كولومبيا مسجلة في بيتي برويت، "حلقة عمل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للسيناريو المدني/ الحوار المدني، فندق أنتيغوا، غواتيمالا، ٨-١٠ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٠: تقرير حلقة العمل"، متاح في مكتبة التعلم على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org/>.
٢. **حول الملكية المشتركة**، الصفحة ٢٩  
ناسون مونيانداموستا، وجان-بول موجيرانيزا، وكوينراد فان بربانت، دراسة حالة رواندا (جينيف: إنتربيس، ٢٠٠٥)، متاح على: [http://democraticdialoguenetwork.org/file.pl?files\\_id=11;folder=attachment](http://democraticdialoguenetwork.org/file.pl?files_id=11;folder=attachment)
٣. **حول مساندة التعلم**، الصفحة ٢٩  
ياديرا سوتو، منظمة الدول الأمريكية، مقابلة مع كاترين كاوفر، ٢٠٠٥.
٤. **قوة التقصي**، الصفحة ٥٠  
بيتتي برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، ٢٠٠٢-٢٠٠٤: المشروع الإقليمي للحوار الديمقراطيورقة العمل ٥ (نيويورك: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٤)، الصفحتان ٤٥ و٧٦، متاح على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org/>
٥. **إجراء تقييم**، الصفحة ٥٧  
حزمة موارد حول النهج المراعية لظروف الصراعات والمساعدة الإنسانية وبناء السلام، مطبوعة مشتركة لمندى أفريقيا للسلام ومركز تسوية الصراعات واتحاد الوكالات الإنسانية ومندى الإنذار المبكر والاستجابة المبكرة ومنظمة الإشعار الدولية (٢٠٠٤)، الفصل الثاني، الصفحة ٢. متاح على: <http://www.idrc.ca>.
٦. **فهم القضية**، الصفحة ٥٩  
المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، اجتماع الخبراء بشأن الحوار الديمقراطي، ستوكهولم، ١٠-١١ حزيران/يونيو ٢٠٠٤.
٧. **تحديد المشكلة في أوضاع الصراع**، الصفحة ٦٠  
كوينراد فان بربانت، "أدوات عملية لتخطيط المشروعات ومراجعتها وتقييمها"، ورقة بحثية أعدت لدعم مشروع الدليل (٢٠٠٥)، الصفحة ٢.
٨. **عند تخطيط الجهات الفاعلة**، الصفحة ٦١  
المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات، اجتماع الخبراء بشأن الحوار الديمقراطي، ستوكهولم، ١٠-١١ حزيران/يونيو ٢٠٠٤.
٩. **حول علاقات القوة داخل جماعات أصحاب المصالح والمؤسسات**، الصفحة ٦٢  
فان بربانت، "أدوات عملية لتخطيط المشروعات ومراجعتها وتقييمها"، الصفحة ٢.
١٠. **السياق التاريخي: حوار بمببتو الأول في بنما**، الصفحة ٦٢  
تاريخ التعلم، حوارات بمببتو، متاح على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org/>
١١. **السياق السياسي**، الصفحة ٦٤

- بيتي برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ١٧.
١٢. **العمل نحو الحوار في مجتمع مستقطب**، الصفحة ٧٢  
أندرو راسل، البرنامج الإنمائي للطائفتين التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، قبرص، مقابلة مع كاترين كاوفر، ٢٠٠٥.
١٣. **الخصائص المطلوبة لقيادة فعالة لمبادرات الحوار**، الصفحة ٧٦  
بيتي برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ١٣٤.
١٤. **التصميم المشترك - مثال**، الصفحة ٧٨  
حلقة عمل منظمة الدول الأمريكية/برنامج الأمم المتحدة الإنمائي/المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات/الوكالة الكندية للتنمية الدولية بجنيف لممارسي الحوار، ٢٩-٣٠ آذار/مارس ٢٠٠٥.
١٥. **حول إدارة التوقعات**، الصفحة ٨٠  
فان برابانت، "أدوات عملية لتخطيط المشروعات ومراجعتها وتقييمها"، الصفحة ١٢.
١٦. **وضع الحوار في "الحيز" الاجتماعي السياسي**، الصفحة ٨١  
فان برابانت، "أدوات عملية لتخطيط المشروعات ومراجعتها وتقييمها"، الصفحتان ٣-٤.
١٧. **ثلاث حالات من أمريكا اللاتينية: اختيار المشاركين في الحوار**، الصفحة ٨٩  
بيتي برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحتان ١٢٤-١٢٥.
١٨. **اعتبارات نهج من الأعلى للأسفل في مقابل نهج من الأسفل للأعلى في اختيار المشاركين**، الصفحة ٩١  
هال سوندرز، "الحوار الطاجيكي المشترك"، متاح في مكتبة التعلم على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org>. ومونيانداموستا، وموجيرانيزا، وفان برابانت، دراسة حالة رواندا، الصفحة ١١.
١٩. **تحديات عوامل الإفساد**، الصفحة ٩٥  
ماري بي. أندرسون ولارا أولسون، مواجهة الحرب: دروس حاسمة الأهمية لممارسي السلام (كامبريدج، ماساتشوستس: ذا كولبراتفور ديفلوبمنت أكشن إنك، ٢٠٠٢)، الصفحتان ٧٢-٧٣.
٢٠. **التواصل مع الجمهور**، الصفحة ٩٥  
إنريك أوليفا، حول حوار الأرجنتين، مقتبس في بيتي برويت "حلقة عمل التعلم الأولى للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي"، الملحق، وثيقة غير منشورة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٠٢.
٢١. **حول التوقيت**، الصفحة ٩٦  
ماتيو ستيفل حول مشروع بناء المجتمعات التي مزقتها الحروب "نحو سياسة أمنية من أجل الديمقراطية"، في برويت "حلقة عمل التعلم الأولى للمكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي ببرنامج الأمم المتحدة الإنمائي"، الملحق؛ وبيروليا ثيليت دي سولورزانو، في برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ٥٩.
٢٢. **زيادة الدعم للحوار في رواندا**، الصفحة ٩٧  
مونيانداموستا، وموجيرانيزا، وفان برابانت، دراسة حالة رواندا، الصفحتان ٥-٦.
٢٣. **القواعد الأساسية لإقامة حوار مستدام**، الصفحة ١٠٨  
هال سوندرز، عملية سلام عامة: حوار مستدام لتحويل الصراعات العرقية والإثنية (نيويورك: بالغريف، ١٩٩٩) الصفحة ١٠٦.
٢٤. **إحدى تجارب التيسير القوي**، الصفحة ١١٠

"الحوار الوطني لهندوراس ٢٠٢١"، متاح على: <http://www.democraticdialoguenetwork.org>. وحالة حوار بمبيتو، في بيتي برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ٥٠.

٢٥. إرشادات مُيسّري الحوار، الصفحة ١١١  
مقتبس بتصرف من برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ١٥١.

٢٦. تنفيذ الاتفاقات المبرمة في الحوار، الصفحة ١٣٦  
مقتبس في بيتي برويت، تقارير من حلقات عمل التعلم، الصفحة ٨٦.

٢٧. رصد التقدم، الصفحة ١٣٩  
تيدي نيميروف، "الرصد والتقييم من أجل حوار مستدام" (٢٠٠٤)، متاح على: <http://www.idasa.org.za>. الصفحة ٣.

٢٨. المؤشرات الكمية مقابل المؤشرات النوعية، الصفحة ١٤٥  
جيم وودهيل، "الرصد والتقييم كسبيل للتعلم: إعادة النظر في النموذج المهيمن"، في جيه. دي غراف وآخرين، محررين، رصد وتقييم مشروعات الحفاظ على التربة وتمية مستجمعات المياه (الجمعية العالمية للحفاظ على التربة والمياه، ٢٠٠٥).



**بيتي برويت** (درجة الدكتوراه، ١٩٨١) مؤرخة اجتماعية كرست نفسها لتطوير ممارسات وأدوات للتعلم الجماعي. وهي تعمل مديراً مشاركاً لمشروع الحوار المنتج، وهو مبادرة بحثية ذات منحى عملي لبناء المجتمع تركز على تطوير فهم لعمليات الحوار وتشجيع استخدامها في التصدي للتحديات العالمية (انظر: <http://www.generative dialogue.org>). وقد ألّفت وشاركت في تأليف أربعة كتب والعديد من التقارير والمقالات من ضمنها "الحوار كأداة للتحويل السلمي للصراع" بالاشتراك مع كاترين كاوفر، "ريفلكشنز: ذا سول جورنال ٣/٤ (٢٠٠٢) متاح على: <http://www.solonline.org>.

**فيليب توماس** شغل منصب الخبير الإقليمي لأمريكا الوسطى في مجال تحويل الصراعات لدى لجنة المانونايت المركزية في أوائل التسعينيات. ثم شغل منصب مدير التدريب ومستشار أول لمدير برنامج منظمة الدول الأمريكية في غواتيمالا، برنامج منظمة الدول الأمريكية/بروباز: ثقافة الحوار. وقد أسهم وهو في منصبه هذا في تصميم وتنفيذ عمليات حوار بين القطاعات وساند اللجان الوطنية التي تأسست بموجب اتفاقات السلام وصمم وأدار مدرسة التدريب الراقية التابعة لبرنامج منظمة الدول الأمريكية/بروباز. وهو الآن يدرس للحصول على الدكتوراه في معهد فيلدنغ للدراسات العليا، ويعمل كاستشاري لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومنظمة الدول الأمريكية وغيرهما، ويشارك في مشروع الحوار المنتج، ويدرس في كلية المانونايت في مدينة غوشين بولاية إنديانا الأمريكية.

### الوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA)

الوكالة الكندية للتنمية الدولية هي الهيئة الكندية الرئيسية المعنية بالتنمية، وهي مختصة بمساندة التنمية المستدامة وتخفيض أعداد الفقراء وتقديم المساعدة الإنسانية من أجل تعزيز عالم أكثر أمناً وإنصافاً وازدهاراً. وتعمل في شراكات مع الحكومات والمجتمع المدني والقطاع الخاص في البلدان النامية الشريكة ومع طيف واسع من المنظمات الإقليمية والدولية الكندية حول العالم لمساندة التنمية المستدامة في البلدان النامية وتقديم مساعدة إنسانية في المناطق المحتاجة.

### المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات (International IDEA)

المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات منظمة حكومية دولية تضم ٢٧ دولة عضواً، وتعمل لتعزيز المؤسسات والعمليات الديمقراطية حول العالم بتوفير موارد لبناء القدرات وصياغة مقترحات السياسات ومساندة الإصلاحات الديمقراطية. وتتمثل مجالات خبرة المؤسسة الرئيسية في العمليات الانتخابية ونظم الأحزاب السياسية وإعداد الدساتير والمساواة بين الجنسين والديمقراطية. كما توفر أدوات لتقييم حالة الديمقراطية داخل البلدان.

### منظمة الدول الأمريكية (OAS)

تجمع منظمة الدول الأمريكية بين أمم نصف الكرة الغربي بغرض تعزيز التعاون في القيم الديمقراطية والدفاع عن المصالح المشتركة ومناقشة أهم القضايا التي تواجه المنطقة والعالم، وهي بمثابة المنتدى متعدد الأطراف الرئيسي في المنطقة المعني بنشر الديمقراطية وتعزيز حقوق الإنسان والتصدي للمشكلات المشتركة مثل الفقر والإرهاب والمخدرات والفساد، وتلعب دوراً قيادياً في تنفيذ التفويضات التي يقرها قادة بلدان نصف الكرة الأرضية الغربي من خلال مؤتمرات قمة الأمريكيتين. وتعكس المنظمة التنوع الثري الذي يميز شعوب وثقافات نصف الكرة الأرضية الغربي، إذ تتألف من ٣٤ دولة عضو تمثل الأمم المستقلة في أمريكا الشمالية والوسطى والجنوبية والبحر الكاريبي. وتعمل المنظمة على عدد من الجبهات لتعزيز الحكم الديمقراطي في إطار إرشادات الميثاق الديمقراطي، حيث تشجع تبادل الأفكار حول الممارسات الديمقراطية، لا بين الحكومات فحسب، بل مع الأحزاب السياسية والبرلمانات والمؤسسات الأكاديمية ومنظمات المجتمع المدني وغيرها، في إطار جهد واسع لبناء مؤسسات ديمقراطية أقوى في المنطقة.

### برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي هو شبكة الأمم المتحدة المعنية بالتنمية العالمية حيث يدعو إلى التغيير وربط البلدان بالمعرفة والخبرة والموارد بهدف مساعدة الشعوب على إقامة حياة أفضل. ويتمتع البرنامج بوجود ميداني في ١٦٦ بلداً يعمل معها لإيجاد حلول خاصة بها للتصدي للتحديات الإنمائية العالمية والوطنية. وتعتمد هذه البلدان في تنمية قدراتها الوطنية على برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومجموعته الواسعة من الشركاء.



