UNDP
شعوب متمكنة.
أمم صامدة.

دليل تطبيقي حول

تيسير الحوار المجتمعي للوقاية من التطرّف العنيف

2019

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

مشروع تمكين لدعم المواطنة والتماسك الإجتماعي وتعزيز قدرات المجتمع المدني

دليل تطبيقي حول

تيسير الحوار المجتمعي للوقاية من التطرّف العنيف

2019

توطئة

قطعت تونس أشواطا هامة في مسار البناء الديمقراطي الذي انخرطت فيه منذ 2011، حيث مثل اعتماد الحوار الوطني كطريقة توافقية لتجاوز الأزمة وإرساء منظومة دستورية تضمن الحريات العامة، ومن ثمة نجاح الانتخابات الرئاسية والبرلمانية والبلدية، خطوات هامة تجسد الممارسة الفعلية للديمقراطية. هذا بالإضافة الى انتعاش المناخ العام للحريات الذي تبلور من خلال تنوع المشهد السياسي وتعدد المبادرات المدنية التي عبّر من خلالها التونسيون عن اهتمامهم بالشأن العام ورغبتهم في المشاركة لتحقيق تطلعاتهم للحرية والكرامة والمساواة.

بالرغم من هذا التقدم، لا تزال البلاد تواجه تحديات هامة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والأمني، لاسيما في ظل تفاقم مشكل البطالة الذي يعاني منه الشباب وتواصل شعور عدد كبير منهم بالتهميش والاقصاء جراء التفاوتات الاجتماعية والجهوية التي تغذي لديهم الإحساس باليأس والنقمة.

هذه العوامل تتظافر لتُوفّر أرضية خصبة لتنامي نزعة التطرف لدى الفئات الهشة، حيث لم تكن تونس في منآى عن ظاهرة استقطاب الشباب من قبل التيارات المتطرفة العنيفة.

في هذا السياق، بادر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتونس، منذ 2012، ببلورة مقاربة خاصة بالمجتمع المدني تهدف لتعزيز مناعة المجتمع و صموده ضد خطر العنف عبر خلق و تنمية قدرات وطنية لتيسير الحوار و إدارة النزاعات لإستباق التهديدات و معالجتها وفقا لمبادرات وقائية مجتمعية.

هذه المقاربة مكنت من تكوين قرابة الألفي ناشط في المجتمع المدني في مجال تيسير الحوار و من تقديم الدعم المادي و التقني للمبادرات المدنية المحلية في مجال تعزيز التماسك الاجتماعي. كما مكنت من انتاج دليل مبسط في تقنيات الحوار وبناء التوافق.

امتدادا لهذا العمل، يصدر هذا الدليل التطبيقي ليقدم توجيهات عملية لتيسير الحوار المجتمعي تحديدا حول موضوع الوقاية من التطرف العنيف. وهو عبارة عن مرجع مبسط، يتضمن مجموعة من الاليات والقواعد العملية، يرمي الى اثراء خبرات النشطاء في تحقيق السلم الاجتماعي وتحفيزهم على الانخراط في مجهودات الوقاية من التطرف العنيف.

محمد المنير

مسؤول مشروع تمكين لتعزيز المواطنة ودعم التماسك الاجتماعي و المجتمع المدني
برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بتونس

الفصل الأول

الحوار المجتمعي والوقاية من التطرف العنيف

- تقديم الحوار المجتمعي 9
- أهداف الحوار المجتمعي 10
- دور الحوار المجتمعي في معالجة قضايا التطرف العنيف 10
- مفهوم التطرف العنيف 11
- مخاطر التطرف العنيف 14
- الحوار المجتمعي كآلية للوقاية من التطرّف العنيف 15
- دور ناشطي المجتمع المدني في الوقاية من التطرف العنيف 16

الفصل الثاني

ماهيّة عمليّة تيسير الحوار

- مفهوم تيسير الحوار 19
- مُمارسة تيسير الحوار حول قضايا التطرف العنيف 21
- مبادئ عملية تيسير الحوار 25
- الفرق بين العملية و المحتوى 26

الفصل الثالث

مهارات وتقنيّات تيسير الحوار

أوّلاً : السمات الشخصية للميسر 31

- الحياد 31
- الشّفافية 32
- المُرونة 32
- الانفتاح 33
- الاحترام 34
- رحابة الصدر 34
- قُوّة الحُضور (الكاريزما) 35
- الصبر 36

ثانيًا : المهارات الخاصّة بالمُيسّر

- بناء الثّقة و تقوية العلاقات 36
- جمع المعلومات وتكوين معرفة شاملة بالموضوع 37
- التعامل مع الضُّغوطات 38
- السّريّة والحفاظ على خُصوصيّة المعلومة 38

ثالثًا : مهارات وتقنيّات التّواصُل مع المجموعة 39

- الإصغاء/ الإنصات 39
- القُدرة على التّواصُل الإيجابي/ الفعّال 40
- الطّرح المُناسب للأسئلة 40
- التّفاعُل مع الأسئلة المُوجَّهة من الحُضور 42
- اعتماد المهارات غير اللّفظيّة ولُغة الجسد 42
- إعادة صياغة التّصريحات 44
- دعم الأفكار وحمايتها من النّقد 45
- إعطاءالجميع فُرصة للمُشاركة 45
- قَبول وإعطاء ردود الفعل المُقتضبة/ رَجْع الصّدى 45
- ربط / تسلسُل الأفكار في جلسة الحوار 46
- تقنيات الوُصول إلى إجماع/ توافُق 46
- تلخيص مُجمل ماجاء في جلسة الحوار 47
- عوامل وتقنيات خاصة وضرورية لتيسير الحوارات حول موضوع التطرف العنيف 48

ارشادات عامة لميسر حوار ناجح 51

الفصل الرابع

مراحل تنظيم وتسيير الحوار

المرحلة الأولى : التحضير 55

- التّحليل المُشترك للنّزاع 55
- ماهية عملية تحليل النزاع 55
- أهداف عملية تحليل النزاع 56
- التّركيز على القضيّة أكثر من التّركيز على حلّها 57
- دراسة موضوع الحوار/ تحليل النّزاع 58
- تحديد الأهداف 58
- اختيار الأطراف الفاعلة في الحوار 59
- إعداد جدول الأعمال 59
- رسم استراتيجيّة لطرح الأسئلة 60
- اختيار المكان المُناسب لجلسة الحوار 60
- تخطيط القاعة 60
- التخطيط للإستراحة 61

المرحلة الثانية : إجراء الحوار 62

- التّقديم/ التّمهيد 62
- التّعرُّف على المُشاركين 62
- قواعد الجلسة 62

- توقُّعات المُشاركين 63
- مُراجعة جدول الأعمال 63
- عرض الأهداف المأمولة 63
- تعريف القضيّة محل النّزاع وتحديد مداها 63
- عمليّة تطوير البدائل 64
- ابتكار خيارات جديدة 64

المرحلة الثالثة : الوُصول إلى حل أو اتّفاق مُشترك 66

- تطوير المعايير 66
- تقييم الخيارات المطروحة 67
- تقييم الحوار 69
- كيفية تطبيق عملية التقييم 69
- الوُصول إلى القرار التّمهيدي 69

المرحلة الرابعة : مرحلة ما بعد الحوار 70

- تطبيق الاتّفاق ومُتابعة التّنفيذ 70
- التّوثيق المرحلي للنّتائج المُتحَصّل عليها (أثناء وبعد انتهاء الجلسة) 72

الفصل الخامس

إدارة المواقف الصّعبة

- التعامل مع المواقف الصعبة 75
- العوامل الداعمة لتيسير الحوار و التحديات المعوقة له 78
- العوامل الداعمة لتيسير الحوار 78
- تحديات عملية تيسير الحوار 79
- التحديات الموضوعية و التقنية لتيسير الحوار 80

الملحقات والمراجع 79

- نموذج جدول أعمال لجلسة حوار حول قضية التطرف العنيف 82
- نموذج عن مصفوفة SWOT 83
- قائمة المراجع 84

1

الحوار المجتمعي والوقاية من التطرف العنيف

في خِضَم الأحداث العامّة والتّطوُّرات التي تشهدها مُجتمعاتنا، يعتبر إرساء منظومة الحوار المُجتمعي طريقة مُثلى من أجل دعم التّماسُك الاجتماعي وتحسين المناخ العام بإنشاء أرضيّة مُشتركة للتواصل يتمتّع فيها كُل الأطراف بنفس الحُقوق والواجبات، ويلعبون فيها أدواراً متكاملة لتخطّي العراقيل التي تحول دون بناء مُجتمع محلّي سليم قائم على التواصل ونبذ العُنف والتّطرُّف و الإقصاء.

■ تقديم الحوار المجتمعي

هو آلية تواصل جامعة لكل الأطراف الفاعلة والمعنيّة بقضايا المجتمع (ممثلي السلط وصانعي القرار، مؤسسات الدولة، منظمات المجتمع المدني، الإعلام و ممثلي الفئات المعنية من المواطنين و أصحاب المصالح) تعطيهم المساحة الحرة والمنظمة لمناقشة المشاكل والاحتياجات في كنف التعايش و احترام التعددية. يوفر الحوار المجتمعي فضاء يتيح للأطراف فرصة التعبير عن احتياجاتهم وتبليغ وجهات نظرهم من أجل خلق فهم مشترك لدى الجميع وبالتالي التوفيق بين الرؤى والأهداف و التوافق حول المصالح المشتركة و تثمينها و العمل على تحقيقها ضمن المجموعة.

يساهم الحوار المجتمعي في رفع الوعي العام والتوافق لدى الأفراد وغرس ثقافة المشاركة وبالتالي تمكينهم من اكتساب مهارات التفاوض والتواصل الفعال داخل المجموعة.

ليتمّ اعتبارُ الحوار المجتمعي مثمرا وناجحا لا بد من توفر أربع عوامل متمثّلة في :

أهداف الحوار المجتمعي

- تأسيس أرضية مشتركة وإنشاء قنوات تواصل بين الأطراف.
- تعزيز التماسك الاجتماعي والوقاية من العنف و الاقصاء.
- تبادل الأفكار والاستكشاف الجماعي للفرص الممكنة لتطوير المجتمع.
- تحديد القضايا ذات الأولوية والأكثر تأثيرا على استقرار المجتمع (مثل قضية التطرف العنيف) وفهم تفاصيلها لتكوين رؤية شاملة عنها.
- معالجة القضايا والمشاكل وفق مقاربة تشاركية يساهم فيها كل الأطراف بوضع خطط العمل واقتراح الحلول الممكنة.
- ترسيخ مبادئ العمل المشترك واحترام قيم الشفافية والمشاركة والمسائلة.
- اتخاذ القرارات التي تهم المجموعة باعتماد تمشي توافقي يضمن الاستدامة.
- بناء الثقة وتحسين العلاقات بين الفئات والشرائح المجتمعية المختلفة وخاصة بين المجتمع المحلي وصانعي القرار.
- توفير مساحة للمجتمع المحلي ليعبّر عن احتياجاته ويناقشها مع السلطة ومؤسسات الدولة المعنية.
- تفهّم الأطراف لبعضها واستيعابها لوجهات النظر المختلفة وبالتالي الخروج من زاوية النظر الذاتية.
- تحفيز الأطراف للعب دور إيجابي داخل المجموعة.

دور الحوار المجتمعي في معالجة قضايا التطرف العنيف

تُعتبر ظاهرة التّطرُّف العنيف من أهم القضايا المجتمعية الشائكة التي يتم العمل عليها في إطار الحوارات المُجتمعية ومُبادرات بناء السّلام وحُقوق الإنسان، ويتم اعتماد آليّات عدّة لمُكافحة انتشار هذه الظاهرة، أهمّها آليّة تيسير الحوار المُجتمعي باعتبارها أداة نموذجيّة وفعالة لفتح المساحات الحواريّة وإنشاء فضاءات تعاون تُساعد على الفهم العميق لإشكاليّات هذه القضيّة، و تمكن جميع الأطراف المُؤثّرة والمعنيّة من وضع استراتيجيات للوقاية من هاته الظاهرة والحد من انتشار هاته الظاهرة في إطار العمل المُشترك.

■ مفهوم التطرف العنيف

هوالتعصب لفكر أو دين أو انتماء ما، ورفض الاعتراف بأي اتجاهات أخرى مختلفة عنه، مما يؤدي إلى اعتماد العنف كوسيلة للدفاع عن هذه التوجهات وفرضها على الآخرين. في كثير من الأحيان يكون التطرف ناتجا عن السياسات الاقصائية التعسفية التي تمارس ضد بعض المجموعات أو الطوائف أو الأفراد. ويزداد تفشي هذه الظاهرة وارتفاع نسبة المنخرطين فيها بتظافر عدّة عوامل إقتصادية وسياسية وإجتماعية داعمة لها نذكر منها :

العوامل الاقتصادية

البطالة، الفقر،
ضيق الآفاق لتحسين سبل العيش...

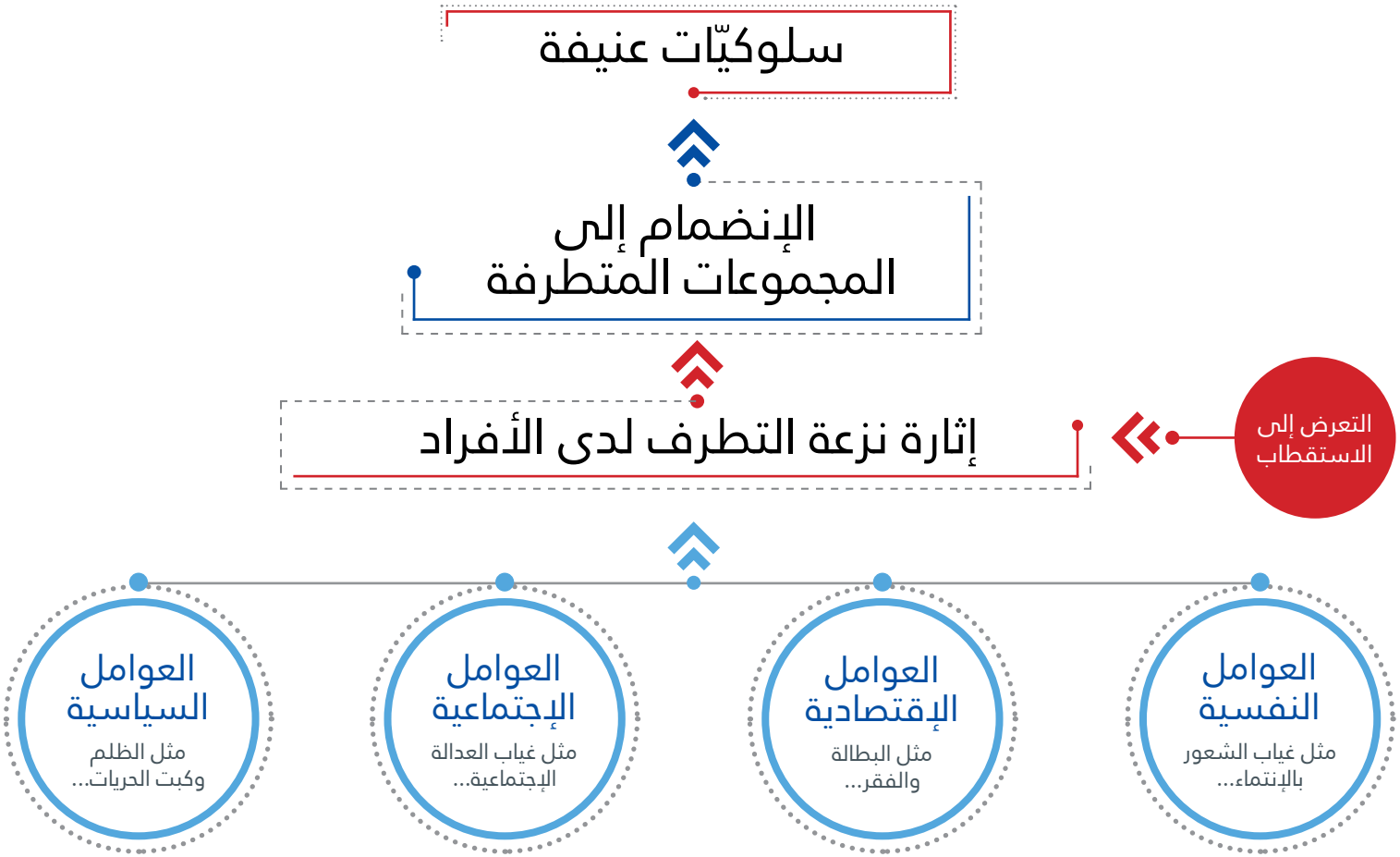
العوامل الاجتماعية

العنف، التهميش و الوصم الاجتماعي،
التفكك الأسري، غياب الأمان والشعور بالتهديد،
غياب العدالة الاجتماعية،
التمييز المبني على العرق أو الدين...

العوامل السياسية

الإقصاء السياسي، انتشار الفساد،
الاحساس بالظلم و غياب العدالة،
كبت الحريات، غياب سبل التعبير
و المشاركة في الحياة السياسية...

تطوّر ظاهرة التطرف العنيف



• أنواع وأشكال التطرف

يوجد التطرف في أي من مجالات الحياة ويمكن أن يأخذ أشكالا متعددة منها :

التطرّف الايديولوجي

تعصّب الشخص لفكر أو فلسفة معينة واعتبارها حقيقة مطلقة لا تقبل النقد ولا النقاش.

التطرّف الديني

الميل إلى الغلو في فهم المسائل العقائدية وتطبيق الأحكام الدينية مما يؤدي إلى الحكم على معتقدات الآخرين وتكفيرهم ومن ثم تبرير الاعتداء عليهم.

التطرّف السياسي

تبني توجه سياسي حول رؤية المجتمع و نظام الدولة و ممارسة السلطة العامة و علاقتها بالأفراد يبتعد عن الوسطية و الاعتدال و ينحو الى أقصى اليمين أو أقصى الشمال.

التطرّف في الهوية

المبالغة في الشعور بالانتماء لقبيلة أو جنسية أو مجموعة ما مع الإحساس بالعلوية تجاه الانتماءات الأخرى مما يجعل الفرد عنصريا في تعامله مع الآخرين وقد تدفعه عصبيته لانتماءه إلى ممارسة العنف تجاه الآخر الذي يختلف معه.

■ مخاطر التطرف العنيف

تشكّل ظاهرة التطرف العنيف تهديدا كبيرا على استقرار المجتمع، كونها تطرح جملة من المخاطر على عدة مستويات :

• مخاطر التطرف العنيف على الفرد

- يؤثر الفكر المتطرف على معتنقه حيث يمكن أن يصبح ذا طبع عدواني وعنيف.
- لا يقبل الآخر، يهاجم كل من يخالفه في الفكر والمعتقدات.
- يصبح الشخص المتطرف العنيف منبوذا داخل مجتمعه و يصبح من الصعب اندماجه و انخراطه في مختلف مظاهر الحياة الاجتماعية.
- يؤثر على علاقاته العائلية حيث ينمو لديه إحساس بالوحدة والعزلة.
- يمكن أن ينمّي عند الفرد النّزعة العدوانية و يعطيه الحجة والمبررات لكل الممارسات العنيفة التي يمكن أن يقوم بها.
- يكون الفرد عرضة للإستقطاب داخل مجموعات إجرامية أو إرهابية.

• مخاطر تهدد المجتمع

- تتسبب ظاهرة التطرف العنيف في تفكك المجتمعات حيث تقوض قاعدة القيم المشتركة التي يتأسس عليها العقد الاجتماعي الذي يضمن تعايش المجموعة في كنف السلم و الوئام.
- تؤدي كذلك الى عدم احترام القوانين و التعدي على الحقوق و الحريات و تبرير ممارسة العنف بكل تجلياته.
- انتشار العنف يؤثر على التنظيم العادي لحياة المجموعة ويُسوّق لأفكار عدوانية من شأنها التأثير على الناشئة.

- مخاطر أمنية

- تهديد أمن واستقرار البلاد.
- استهداف منشآت ورموز الدولة.
- الاستيلاء على الممتلكات العمومية من قبل المجموعات المتطرفة العنيفة.
- الاعتداء على المواطنين وارهابهم.
- اتساع دائرة العنف المتبادل بين السلطات والجماعات المتطرفة مما يؤدي إلى اعتماد إجراءات تعسفية من شأنها تأجيج الرغبة في الانتقام عند الأفراد المعتدى عليهم.

■ الحوار المجتمعي كآلية للوقاية من التطرّف العنيف

يعتبر الحوار المجتمعي من أهمّ الآليات المعتمدة في الوقاية والحدّ من التطرف العنيف إذ يوفّر عدة امتيازات تمكّن العاملين عليه من تحقيق نتائج مهمّة في إطار العمل على مكافحة هذه الظاهرة :

- توفير مساحة للأفراد للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم واحتياجاتهم.
- مساعدة الأطراف على التواصل الفعّال و العمل المشترك ضمن مبادرات إجتماعية تهدف إلى تطوير آليات التصدي لظاهرة التطرف و معالجة الأسباب العميقة.
- رصد مدى تفشّي هذه الظاهرة وتحديد الأوساط الأكثر تأثّرا بها.
- فهم كل ما يتعلق بالتطرف العنيف وتشخيص التهديدات التي يطرحها على جميع الأصعدة الاقتصادية و الاجتماعية و الأمنية و الشخصية.
- إتاحة الفرصة للفئات الهشّة والتي يمكن أن تكون معنيّة بتفشّي الظاهرة للتعبير عن آرائهم ومشاكلهم ووضعهم في الإطار الإيجابي الذي يجعلهم أكثر إنفتاحا على الآراء الأخرى.
- دمج جميع الفئات المعنية بقضية التطرف العنيف في عملية البحث المشترك على سُبل الوقاية والمعالجة ومعاينة الظروف المحيطة بها.

■ دور وميزات ناشطي المجتمع المدني التي تأهلّهم لمعالجة ظاهرة التطرف العنيف

يُعتبر المجتمع المدني خلال المرحلة الحالية من أكثر الأطراف تأهلا للتدخل السلمي في مسار التوقّي ومعالجة ظاهرة التطرف العنيف اضافة للأطراف الأخرى المتمثلة في المسؤوليين الحكوميين، الجهات الدولية (مثل المنظمات الدولية)، السلطات الأمنية وأصحاب الفكر المضادّ (مثل الشيوخ المعتدلين و النخبة المثقفة) وذلك لأنّ المجتمع المدني :

- من شأنه التحلّي بالحياد والالتزام بعدم الانحياز لأي جهة من الجهات.
- امتلاكه آليّات التواصل الفعال و الحوار الإيجابي.
- قربه من المواطنين و معرفته الدقيقة بمشاغلهم.
- امتلاكه لشرعية التدخل كوسيط بين جميع الأطراف لبناء التوافقات مع محافظته على حياده.
- اعتماده لوسائل وطرق سلمية في التعامل مع كل المواقف.
- سهولة نفاذه إلى المعلومة عبر شبكة علاقاته.
- قدرته على فتح مساحات حوارية تجمع كل الأطراف للبحث عن حلول ووضع خطط عمل بنّاءة.

بماذا تتميّز الحوارات المُجتمعيّة الخاصّة بقضايا التّطرُّف

تتميز الحوارات الخاصّة بقضايا التّطرُّف بحساسية الموضوع وصُعوبة ضمان الوُصول إلى نتيجة فعّالة وملموسة. فمن الضّروري اتّخاذ جُملة من التّدابير لانجاحها. تتميّز هذه الحوارات بطرحها لمسائل دقيقة تتطلّب اطّلاعاً ودراية ومعرفة عميقة بالنّقاط الجدليّة محل الخلاف و خصوصيات مختلف الأطراف المعنية و خلفياتها ومطالبها، كما أنّها تستوجب إسقاطها على المُجتمع المحلي وليس مُجرّد الحديث عنها كظاهرة مُبهمة. ومن ثمَّ التّحدُّث عن حُلول واقعيّة وجادّة تكون قابلة للتّنفيذ و المتابعة و التقييم وفق أسس منطقيّة وحقيقيّة، فضلاً عن ضرورة عدم الإقصاء ودعوة الأطراف المعنيين لكي نضمن أن لا يكون حواراً من طرف واحد.

2 ماهيّة عمليّة تيسير الحوار

تيسير الحوار هُو من أهم الآليّات الحديثة المُعتَمَدة في مجال تسوية النّزاعات المجتمعية. والتي يضمن من خلالها المُيسّر تدفُّق الأفكار والرُّؤى بين أطراف مُختلفة حول موضوع النّقاش دونما تحيُّز لطرف على حساب آخَر. ودونما تأثير على أيٍّ من المُشاركين لاعتناق رأي مُعيّن أو التّنازُل عنه.

■ مفهوم تيسير الحوار

التّيسير هُو آليّة لتوجيه الحوار من أجل الحفاظ على تدفُّق الأفكار والرُّؤى حول موضوع النّقاش، دون فرض لإطار بعينه يسير فيه،من خلال إدارة النّقاش ووضعه في مساره السّلمي الإيجابي، الأمر الذي يتطلّب انخراطاً طوعيّاً من الأشخاص المُشاركين من جهة، وتشجيعهم على الاجتماع لمُناقشة وجهات نظرهم المُختلفة سلمياً من جهةٍ أُخرى. إضافةً إلى أنّه يوجه مسار الحوار نحو تحقيق الأهداف المرجوة من الإجتماع. ويستوعب التّيسير جُملة من المهارات والتّقنيات المميزّة له عن الآليّات الأُخرى كالوساطة.

• مُقارنة تيسير الحوار بالوساطة

كثيراً ما نجد خلطاً بين مفهومي التّيسير والوساطة. ما من شأنه أن يُؤدّي أحياناً إلى عدم فهم الآلية المُعتَمَدة في حل النّزاع. لذا كان من الضّروري إدراك الفُروق العمليّة بين الآليّتين لتحديد أيّهما أنسب في الحالات المُختلفة.

	تيسير الحوار	الوساطة
المفاهيم	هُو آليّة لإدارة الحوار بين مجموعة من الأشخاص لمُناقشة وجهات نظر مُختلفة، وتناول جميع الآراء لفهم القضيّة واستنباط حُلول مُشتركة مُمكنة حال كان الوصول إلى حل هُو غاية الإجتماع.	هي واحدة من أهم آليّات تسوية النزاع بتدخل طرف ثالث مُحايد وله وزن معنوي يُبرّر مشروعيّة تدخّله، ويجعله مقبولاً لدى جميع الأطراف. وذلك من أجل البحث عن تسوية أو حل مُشترك مُتوافق عليه من قِبَل أطراف النّزاع.

العلاقة بالنّزاع	• يُمكن مُباشرة عمليّة التيسير في جميع مراحل النّزاع لكن من الأفضل مُباشرتها حال نشأة النّزاع أو على أقل تقدير قبل تفاقُمه • ظُهور بعض مظاهر النّزاع أثناء عمليّة التّيسير مُمكنة حتى وإن لم تكُن موجودة قبل بدء الحوار • لايستوجب التّيسير وُجود نزاع بالضّرورة. بل قد يحدث بين فئات مُتوافقة في الرأي عُموماً.	• تستوجب الوساطة وُجود نزاع قائم • الوساطة واحدة من أهم الآليّات المُعتَمَدة في تسوية النّزاع حال فشلت مساعِي الحل عن طريق التّفاوُض المُباشر بين طرفي النّزاع.
الأطراف	• يعمل المُيسّر مع مجموعات عدديّة صغيرة (5 أشخاص مثلاً) أو كبيرة (تصل أحياناً إلى 40). • من المُهم تحديد الأطراف المعنيّة بموضوع التّيسير، ووضعها على مائدة الحوار، والعمل معها من أجل إنجاح مسار المُناقشة.	• يعمل الوسيط مع مجموعات صغيرة (من 2 إلى10 أشخاص) تمثل الفئات المتنازعة وتوصل مواقفها ومطالبها • أطراف النّزاع مُحَدَّدين يُساعدهُم الوسيط على الوُصول طوعاً إلى تسوية عادلة بينهم.
مبادئ العمل	• الإعداد لعمليّة التّيسير من خلال التّواصُل مع الأطراف ضروري قبل عقد الاجتماع. • المُيسّر يهتم بالإجراءات العمليّة وقواعد سير الجلسة. • يجب على المُيسّر أن يتحلّى بالشّفافية والموضوعيّة • المُيسّر لا يجب عليه أن يتدخّل في موضوع الحوار/ النزاع ولا أن يقترح حُلولا أو يبدي فيها رأياً.	• تواصُل الوسيط مع الأطراف قبل جلسة الوساطة اختياري بالنّسبة له. • يُقدّم الوسيط عند افتتاحه للوساطة إطار ومراحل سير العمليّة بصُورة واضحة ومُبسّطة. • أهم سمات الوسيط هي الحياد والسّريّة. • يمكن للوسيط أن يتدخل في موضوع النزاع وأن يقترح حلولا موضوعية تناسب الطرفين دون محاولة لفرض رأيه.
الأهداف	• الهدف هُو تمكين المجموعة من الاجتماع ومُناقشة آرائهم بطريقة سلميّة تعاوُنية وذلك من أجل الوُصول إلى توافُق حول بعض القضايا و فهم مشترك لموضوع النزاع من دون أن يكون هُناك شرط بالوُصول إلى حالة الإجماع. • يُمكن اعتماد التّيسير كآليّة لسَن استراتيجيّات عمل بطُرق تعاوُنيّة. • من المُمكن أن يكون التّيسير وسيلة وقائيّة تُعتَمَد لتجنُّب اندلاع النّزاع أو تفاقُمه.	• الهدف هو إيجاد حل مُرضٍ والاتّفاق عليه. • الوساطة تُمكّن الأطراف من التّوصُّل إلى حل مُرضٍ لتغيير الوضع الراهن وتجاوُز عقبات النّزاع. • الوساطة آليّة لبناء العلاقات السّليمة في مرحلة ما بعد نُشوء النزاع.

■ مُمارسة تيسير الحوار حول قضايا التطرف العنيف

يعتبر تيسير الحوار من أهم الآليات المعتمدة في الوقاية من التطرف العنيف حيث نجد اتّجاهين من المُبادرات المعنيّة بمعالجة هذه الظاهرة :

- الأوّل : يعمل على جمع الخُبراء ومُمثّلي السُّلطة لمُناقشة الظّاهرة وتحليلها والخُروج بمُقترحات وخُطط لكيفيّة التّصدي لها.
- الثّاني : يعمل على مُعاينة الظّاهرة في بيئتها ومُناقشة المُشكلات النّاجمة عنها بين الأطراف المُباشرة المعنيّة بها والتي تكون عادةً في نزاع.

نُذكّر هُنا بخصائص هذين الاتّجاهين.

• خصائص عملية التيسير في الحوارات المُجتمعية المعنيّة بمُناقشة ظاهرة التّطرُّف وتداعياتها وأسبابها وكيفيّة التّصدي لها

يُمكن اعتبار تيسير الحوار المُجتمعي من أهم الآليّات المُعتمدة في مُعالجة انتشار ظاهرة التّطرُّف، حيثُ يُوفّر أرضيّة مُشتركة تجمع كُل الأطراف الفاعلة لمُناقشة وفهم الأسباب الحقيقيّة التي تفتح الطّريق أمام دُعاة الفكر المُتطرّف للتّأثير في الشّباب ومن ثمَّ استقطابهم. ويتم التّطرُّق خلال هذه المُناقشات إلى عدّة محاور وموضوعات أهمّها :

- الإطار التّاريخي لظُهور ظاهرة التّطرُّف
- أسبابها وآثارها
- الأطراف المُؤثّرة والفئات المُستهدفة
- العوامل الداعمة لانتشار الظاهرة (النفسيّة منها، والاجتماعيّة والاقتصاديّة)
- خطابات التّطرُّف و الأساليب المُعتمدة للتّأثير
- الأساليب والسياسات المُقترحة للوقاية من انتشارها ومُحاربتها

ويُمكن تطبيق تيسير الحوار على مُستويين :

مُستوىً أوّل

يهدِف إلى مُشاركة أكبر للشّباب لمُناقشة مُختلف القضايا التي تهمُّه، وذلك لضمان إدماجه في المُجتمع وتجنُّب إقصاءه وما يترتّب عليه من انحراف مُجتمعي يصل به إلى أن يكون محوراً أساسياً في قضايا التّطرُّف.

مُستوىً ثانٍ

يتمثّل في تيسير الحوار حول مسائل تهتم بها الجماعات المُتطرّفة، وتعتمدها في عمليّة الاستقطاب (كالجهاد وتطبيق الشّريعة) وذلك لطرح هذه المسائل بطريقة تحليلية منطقية منفتحة مبنيّة على الآراء الشرعية المعتدلة التي تطرحها أطراف مُتخصّصة(أئمة و علماء وشيوخ معتدلين) لتوضيح ثغرات وتناقضات الخطاب المتطرف وبيان الأفكار المغلوطة التي يروج لها. ومن ناحيةٍ أُخرى تُمكّن من تحديد و رصد و متابعة مؤشرات انتشار الفكر المُتطرّف لدى فئات مُعيّنة باعتماد آلية الإنذار المبكر.

كما أنَّ الغاية من تيسير هذه الحوارات هي مُناقشة الخطابات والحُجج التي يعتمدها دُعاة هذا الفكر لاستقطاب الشّباب، بحيث يُصبح من المُمكن طرح هذه المسائل بطريقة مفتوحة تُشجّع على الاستماع للآخَر والتّفكير ملياً في الخطاب البديل، والذي يجب أن يكون مدروساً ومُؤثّراً أكثر من خطاب الكراهية والتّطرُّف.

وتتمثل الفئات المستهدفة للمُشاركة في هذه الحوارات في :

- نُشطاء المُجتمع المدني
- الباحثين والمُحلّلين الاجتماعيين و الخُبراء النّفسيين و في علم الإجتماع
- المفكرين والكُتّاب و الصحافيين
- مُمثّلي السُّلطة أو الحُكومة
- الأئمة ورجال الدين المشهود لهم بالوسطيّة والاعتدال

• خصائص عملية التيسير في الحوارات التي تجمع الأشخاص والجهات المعنيّة بظاهرة التّطرُّف

يُعتبر تيسير الحوار الذي يجمع الأطراف الفاعلة والمعنيّة المُستهدفة في قضيّة التّطرُّف العنيف أصعب وأكثر تعقيداً من تيسير بقية أنواع الحوارات المجتمعية لارتباط هذا الموضوع بالجانب القيمي و العاطفي لدى المعنيين و باعتبار تداعياته الاجتماعية و الأمنية مما يتطلّب تمرُّساًحقيقياً في إدراة النّزاعات. حيثُ أنَّ اجتماع مختلف الأطراف المعنية حول طاولة حوار يُعتبر في حد ذاته إنجازاً مُهمّاً ونُقطة بداية يجب على المُيسّر أن يسعى لاستغلالها ووضع أوّل لَبِنَة لتواصُل الحوار في إطاره الإيجابي لمُناقشة المُشكلات المُترتبة على هذه الظّاهرة وأسبابها، والعوامل المُؤثّرة فيها. ولعلَّ أهمّ الأطراف المُشاركة في مثل هذه الحوارات هي :

- المُجتمع المدني
- مُمثّلي السُّلطة المحليّة/ المسؤولين الحُكوميين
- أشخاص من جهات أمنيّة
- أشخاص يتبنون فكراً مُتطرّفا أو مروا بتجربة الانخراط في التطرف العنيف
- عائلات ضحايا التطرُّف العنيف
- كُتّاب و صحافيين
- خُبراء نفسيين
- رجال دين/ أئمّة مساجد
- شباب مُهتمّين بالقضيّة أو مقرّبين من أشخاص مرّوا بتجربة التطرف

كيفية التعامل مع التّعصُّب وعدم قَبول الآخَر

لتجنب ردود فعل سيئة من قبل الأطراف، يمكن للميسر تنظيم جلسة تحضيرية او إجتماع تمهيدي لكل طرف على حدة قبل جلسة الحوار.

يمكن تلخيص محتوى الجلسة في النقاط التالية :

- شرح أن الاختلاف بين الأشخاص هو أمر طبيعي يجب الإعتراف به والتعامل معه بسلمية وتسامح.
- توضيح أن اعتماد العنف كوسيلة لإدارة النزاع هو ظاهرة غير طبيعية تتنافى مع مبادئ الإنسانية، ويخسر فيها الطرفان.
- توضيح أنه من الطبيعي أن يسعى الإنسان إلى تحقيق مصالحه لكن بطرق مشروعة لا تضر بالطرف الأخر.
- التعرف على الانتظارات الأولية للمشارك وتنزيلها في اطار الأهداف المرجوة من الحوار مع اعتبار تركيبة المشاركين الآخرين فيه.
- طمأنة المشارك حول ظروف سير الحوار و التأكيد على توفير فضاء آمن لجميع المشاركين يقوم على التسامح و احترام الآخر و التواصل الإيجابي.
- شرح القواعد الأساسية للحوار (الإنصات، فسح المجال للتعبير، عدم التعصب...)

هذه الجلسة تهدف الى :

- إعداد الأطراف للمشاركة الفاعلة بالحوار والانفتاح وتقبل وجهات نظر الطرف الأخر خلال الاجتماع.
- تمكين المشاركين من قواعد الحوار الأساسية لضمان حسن سير العملية في إطارها السلمي البنّاء.
- الحصول على تقييم أولي لفرص نجاح الحوار و تشخيص الصعوبات الممكنة و التهيئ لها

القاسم المشترك

من مهام الميسر إيجاد العامل المشترك بين الأطراف المتنازعة (المصالح المشتركة و نقاط التلاقي) ومحاولة استعمالها في عملية الحوار لحثهم على تجاوز نقاط الخلاف و التركيز على نقاط الإلتقاء. إن العامل المشترك يمكن أن يكون الإنتماء لنفس الجهة او لنفس البلد. مثلا في حال اشتد الخلاف يمكن أن يقول «يا جماعة لا ننسى انكم أبناء نفس الجهة. كل منكم يهدف إلى تطويرها لضمان العيش الكريم له و لأبنائه»

يمكن للميسر ايجاد العوامل المشتركة من خلال عملية تحليل النزاع. إذ تمكنه المعلومات التي يتحصل عليها من قبل الأطراف من استخلاص النقاط المشتركة.

• مبادئ عملية تيسير الحوار

يُؤمن المُيسّر بأنَّ :

1. الأفراد عندهُم وعي بالمسؤوليّة وقُدرة على فعل الصّواب إذا ما اقتنعوا به.
2. ما تتفق عليه مجموعة من النّاس و ان كان لا يحقق سوى تقدم ضئيل أفضل من أيّ قرار أحاديّ الجانب.
3. جميع الآراء مُتساوية في القيمة بغض النّظر عن مكانة الشّخص الاجتماعية أو رتبته الوظيفيّة.
4. الأفراد يلتزمون أكثر بالأفكار و الخُطط التي ساهموا في وضعها من البداية.
5. المجموعات لديها القُدرة على إدارة النّزاع و السُّلوكيات و العلاقات المُختلفة حال تمَّ تزويدها بالأدوات والتّدريب المُناسب.
6. الأشخاص يكونون أكثر مُرونة وتفهُّماً إذا ما وجدوا مساحة كافية للتّعبير عن أفكارهم وإبداء آرائهم بحُريّة من دون خوف أو مُضايقات.

• الفرق بين العمليّة و المُحتوى

يكون الاهتمام الأساسي للمُيسّر مُركّزاً على عمليّة و مسار الحوار و ليس مُحتوى النّقاش فهُناك بُعدان لأيّ تفاعُل بشري :

المُحتوى

ماذا ؟

هُو الموضوع الذي تتم مُناقشته ويتم التّعبير عنه بالكلمات، ولذلك فإنَّ المُحتوى عادةً ما يكون واضحاً للكُل ويشغل اهتمام الأطراف. (صُلب القضيّة المعروضة)

العمليّة

كيف ؟

العمليّة على عكس المُحتوى تركز على مسار النقاش. إذ تتضمّن نمَط التّفاعُلات بين الأطراف وديناميكيّات المجموعة و الجو العام الحاصل. لذا نجد أنه يصعب في أحيانٍ كثيرة التّفطن للفرق بين المُحتوى والعمليّة. الميسر مسموحٌ له بالتّدخُّل في كيفيّة سير عمليّة الحوار نفسها وليس محتواها.

نموذج واقعي لدور المُيسّر الأساسي في إدارة العملية مع ترك المُحتوى للمُشاركين :

المُحتوى	العمليّة
ماذا نُناقش : قضية التّطرُّف العنيف على سبيل المثال	**كيف نُناقش :** احترام الآخَر / التوازن في توزيع الكلمة بين كل المشاركين/الالتزام بقواعد الجلسة.
مواضيع المُناقشة : مشكلة تأثُّر الشّباب بظاهرة التّطرُّف العنيف، الأسباب والتأثيرات	**الطُّرق والأساليب :** تحليل المُشكلة والتّعرُّف على الأطراف، طرح الأسئلة، الإنصات، إعادة الصياغة، ربط الأفكار.
المسألة وتفاصيل الحل : الهجرة إلى بُؤر التّوتُّر، التّمويلات مجهولة المصدر، السياسات المعتمدة لمُحاربة الظّاهرة، دور الأمن ودور الحُكومات	**كيفيّة حماية وتحسين العلاقات :** بناء الثّقة من خلال التّركيز على الأهداف المُشتركة، الحفاظ على الاحترام المُتبادَل وفتح مجال للإدلاء بمُقترحات بهدف الحل.
المُشكلات التي يتم اثارتها : تبادل الاتهامات، عدم الاعتراف بالأخطاء، رفض التّواصُل أو الجُلوس على مائدة حوار.	**الأدوات المُستخدَمة في حل المُشكلات :** التّذكير بقوانين وقواعد الجلسة، التركيز على اقتراح الحلول بدلا من القاء التهم، حث الأطراف على التمسك بمقاربة بنائة و و واقعية ، تعليق الاجتماع عند توتُّر الأجواء واقتراح أخذ استراحة.
القرار الذي سيتم اتّخاذه : اقتراح خُطّة عمل مُشتركة، إقرار الأطراف بأهميّة دورهم في القضيّة والتّوعية بأهميّة الرقابة المُستمرّة على الأبناء.	**القواعد والأُسُس بهدف الوُصول لقرار :** تقنيّات طرح الأسئلة المُحدّدة، طرح فرضيّات ومُقترحات مُمكنة التّنفيذ وترشيح قرار مُتوافَق عليه.
الأهداف : اقتراح سياسة مُمَنهجة للتّصدّي لظاهرة التّطرُّف، التّقليص قدر الإمكان من انتشار هذه الظّاهرة من خلال رؤىً واقعيّة مُمكنة التّنفيذ.	**الجو العام للحوار :** الحفاظ على الاحترام المُتبادل بين الأطراف،التّشجيع على العمل الجماعي والحفاظ على الإطار الإيجابي للتّواصُل بين كافّة الأطراف المُشاركة.

المواضيع التي تصلُح لإجراء تيسير حوار فيها

تُعتَمد آلية تيسير الحوار في مجالات عدّة بجانب تسوية النّزاع، كقضايا المُجتمع المدني والعلاقات التّجاريّة، والمجالات الإداريّة لوضع استراتيجيّات العمل وتطوير الإجراءات والقواعد الحُكوميّة،لكن في حالات مُعيّنة في مجال فض النّزاع بالذّات، تتحوّل ضرورة عمليّة التّيسير إلى وساطة لحساسية الموقف، ويُصبح الهدف من الاجتماع هُو إيجاد تسوية عادلة للقضيّة وليس مُجرّد مُناقشة فاعلة للموضوع الرئيسي كما في حالات تيسير الحوار العاديّة.

3 مهارات وتقنيّات تيسير الحوار

يحتاج القيام بعمليّة تيسير الحوار إلى عدّة مهارات وتقنيّات ضروريّة لضمان نجاح سيرها والتّمكّن من تحقيق غاياتها وأهدافها. وتُعتبر المهارات والتّقنيّات التي ستُطرح هُنا أهم الأدوات والوسائل التي يحتاجها المُيسّر في عمله، فتشمل الجوانب الخاصّة بشخصه إضافة إلى جانب التّواصُل والتّفاعُل مع المجموعة والجانب التّنظيمي.

■ أوّلاً : السّمات الشّخصيّة للمُيسّر

1. الحياد [1]

يجب على ميسر الحوار أن يحافظ على حياده من خلال الحفاظ على نفس المسافة في علاقته بالمجموعة فذلك أساس لبناء الثّقة في علاقة المُيسّر بالمُشاركين. حيث أنَّ وظيفته الرئيسيّة هي تعزيز سُبُل الاتّصال والتّواصُل بين المجموعة دون تحيُّز لطرف على حساب آخَر.

الحياد

كيف يكون الميسر محايدا ويعطي هذا الإنطباع لدى جميع الأطراف ؟

- إعطاء نفس الوقت المخصص لجميع الأطراف.
- النظر لجميع الأطراف بنفس الطريقة و نفس المدة.
- تخصيص نفس المدة الزمنية و الإهتمام بجميع الأطراف في فترة الإستراحة.
- تجنب إبداء الرأي سواء بالكلام او بتعابير الوجه مثل الامتعاض من مداخلة أحد المشاركين.

1 مجلّة «دراسات مُستقبليّة» العدد الثّامن (يوليو 2003) مركز دراسات المُستقبل بجامعة أسيوط، جُمهوريّة مصر العربيّة/ الوساطة ودور الطّرف الثّالث في تسوية النّزاع.

2. الشّفافية

على ميسر الحوار أن يسعى إلى توضيح الأهداف التي يعمل على تحقيقها والتي يقوم بصياغتها ممّا تُريده الأطراف. إضافةً إلى بيان طريقة العمل أمامهم والسهر على أن يكون كل الأطراف على نفس مستوى العلم بما يجري. إن تحلّي مُيسّر الحوار بالشفافية من شأنه وضع المُشاركين أمام مسؤوليّة البحث المُشترك عن حُلول لتحقيق الأهداف المُسَطّرة والتي تُعبّر عن احتياجاتهم. كما تُعزّز من اهتمامهم وانخراطهم في مسار الحوار. وعليه, ينبغي أن يُراعي المُيسّر قول الحقيقة للأطراف، والتزام أعلى درجات المصداقيّة في إعلامهم بها.

الشفافية

- يكون الميسر واضحا في التعريف بنفسه وذكر الجهات المشرفة على تنظيم الحوار
- يقوم الميسر بطرح الأهداف المرجوّة من الحوار بكل وضوح أمام المشاركين
- يوضح الطريقة التي سيعتمدها في إدارة المناقشة
- يلخص النتائج المتحصل عليها آخر الجلسة بطريقة علنيّة ويأخذ الموافقة النهائية من المشاركين عليها.

3. المُرونة

من الضروري أن يكون الميسر قادرا على التّأقلُم والتّكيُّف مع المُستجَدّات التي تطرأ أثناء عمليّة الحوار وإيجاد خُطط بديلة في حال تعطُّل سير الخُطّة الأساسيّة. فالمُرونة ضروريّة في التّعامُل مع الأشخاص وقبول آرائهم وانتقاداتهم وإعطائهم فُرصة للتّعبير عنها بحُريّة. وعليه, ينبغي على المُيسّر أن يضع تصوُّراً لكيفيّة التّعامل مع أيّ طارىء ولو بإرجاء عمليّة تيسير الحوار لأجل مُسمّىً حال تغيّب أيّ من الأطراف الفاعلة في عمليّة الحوار عن الحُضور على سبيل المثال.

المرونة

- وضع خطة بديلة عن خطة العمل الرئيسية وتفعيلها في الوقت المناسب عند حدوث أي طارئ يستدعي التغيير.
- الانصات إلى تعليقات وانتقادات المشاركين وتقبلها دون أخذ موقف دفاعي.
- التأقلم بسرعة مع المتغيرات التي يفرضها مسار الحوار مثل لزوم تغيير المكان أو وجوب إدراج حصة إضافية للتمكن من تحقيق الأهداف.

4. الانفتاح

يجب على ميسر الحوار أن يكون منفتحا لسماع كل الآراء والأفكار وتفهُّم كافّة المشاعر والانفعالاتل يجه أن يُشجّع على تقبُّل الاختلاف والاعتراف بخُصوصيّة كُل فرد وتوجُّهاته ومُيوله. وعليه ينبغي على المُيسّر أن يُحْكِم السّيطرة على لُغة جسده. بحيث لا يصدر عنه -قدر الإمكان- أيّ تصرُّف يُفهَم من خلاله عدم رضاه عن أيّ ممّا يُقال.

من المُهمّ أن يكون مُيسّر الحوار في قضايا التّطرُّف مُنفتحاً وقادراً على استيعاب الآراء المُختلفة والمُتنوّعة و وضعها في قالبها الذي يُحدّده هُو مُنذ بداية الجلسة ويُشجّع كُل فرد من المُشاركين على إبداء رأيه في القضيّة المعروضة بحُريّة.

الانفتاح

- من خلال تفهّم واستيعاب كل الآراء والأفكار المطروحة
- تشجيع المشاركين على ابداء آرائهم وتقبل وجهات نظر الأطراف الأخرى
- الابتعاد عن بعض الايماءات والحركات التي توحي بعدم الانفتاح مثل تربيط اليدين، تربيط الرجلين في الوقفة أو اللعب بالأقلام أو الأوراق أثناء تكلم أحد الحضور.

5. الاحترام

يجب على المُيسّر إبداء الاحترام لكافة الأطراف من خلال تثمين آرائهم وحُسن الاستماع لهُم والتّحدُّث إليهم بلباقة وترسيخ مبدأ الاحترام المُتبادل للحفاظ على الإطار السّلمي للحوار. وأن يضع إطارا يحترم فيه المشاركون وجهات نظر بعضهم البعض.

« على المُيسّر في إطار عمله على قضايا التطرف العنيف خاصة مع مجموعات تحمل توجُّهات مُختلفة أن يحترم جميع الأفكار المطروحة ووجهات النظر ويُعطيها الحق في التّعبير عن نفسها في حُدود احترام الآخَر، وأن يمنع الاستهزاء بها أو التّعدّي على أصحابها أو مُهاجمتهم حتى وإن كانوا أصحاب الفكر المتطرف.

الاحترام

- عند وضع قواعد جلسة الحوار لابدّ أن يُطرح الاحترام كقاعدة أساسية لضمان الالتزام بها من قبل المشاركين.
- يسعى الميسر إلى أن يكون قدوة للمشاركين من خلال طريقة تعامله واحترامه لهم وعدم مقاطعتهم أو الاستخفاف بوجهات نظرهم.
- أن لا يطرح أسئلة من شأنها إحراج المشاركين مثل الأسئلة الخاصة عن العمر أو العائلة.

6. رحابة الصدر

تظهر رحابة صدر المُيسّر في طريقة تعامُله مع المُشاركين. وخاصّةً عند توجيههم بعض المُلاحظات الخاصّة بأدائه أو بعمله، فلابُد له من تقبُّل وجهات نظرهم والتّعامل معها بلُطف وبصُورة يظهر من خلالها مدى تقديره لهم واحترامه لملاحظاتهم دون أن يلجأ إلى تبرير تصرفاته. وعليه ينبغي على المُيسّر أن يُظهِر جانب التّعلُّم المُشترك وأن نجاح مهمّته مُرتبط ارتباطاً كبيراً بحُسن تفهُّمهم لدوره وتعاوُنهم معه.

رحابة الصدر

- عندما يقوم أحد المشاركين بانتقاد أداء الميسر يجب على هذا الأخير أن يحافظ على هدوءه ويشير إلى أنه سيأخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار
- يهز برأسه مظهرا قبوله للمداخلة ويقول "شكرا على ملاحظتك وموقفك الإيجابي. نحن هنا في مساحة حرة لإبداء الرأي وتقبل الرأي الآخر في إطار الاحترام المتبادل ونحتاج إلى الوضوح في التعامل حتى نتقدم بمسار الحوار نحو الأهداف "

7. قُوّة الحُضور (الكاريزما) [2]

مُهمّ أن يكون لدى المُيسّر قُوّة حُضور تُمكّنه من السيطرة على اتّجاه الحوار، فهو الذي يُسيّر المجموعة نحو الأهداف المُشتركة الموضوعة سلفاً دون تأثير على آرائهم. ويظهر ذلك من خلال قُوّة شخصيته وثقته بنفسه وبقُدراته التّواصُليّة المتطورة، والتي هي ضروريّة لحُسن أدائه لعمله. فالكاريزما الخاصة بالمُيسّر هي التي تُخوّل له التباسط أو التّشدُّد في تعامُله مع ما يُقال في جلسة الحوار، وأيّ من هذه الآراء يُمكن تخطّيه وأيّها لابُد فيه من وقفة.

قُوّة الحُضور

- يحافظ الميسر على هيبته من خلال مراقبة سلوكاته وتجنب كثرة الهزل والمزح.
- تجنّب رفع الكلفة مع المشاركين بطريقة تسمح لهم بالتطاول عليه.
- الإعتدال في التعامل مع المشاركين فلا يكون جديّا أكثر من اللازم ولا كثير الضحك بدون سبب.
- يراقب الميسر ألفاظه ولغة جسده فلا يُكثر من التنطط ولا يظهر التردد من خلال كثرة الحركة دون فعل شيء.

(2) المصدر ذاته.

8. الصبر

يجب على الميسر أن يتحلى بالصبر إذ يمكن لعملية الحوار أن تدوم لمدة طويلة (أشهر او سنوات إذا كان النزاع معقد) إلى جانب المناوشات والمشاكل التي يمكن أن تحدث خلال جلسة الحوار (شجار، ترك القاعة من طرف بعض الأشخاص...).يمكن أيضاً أن يتعرض للهجوم او النقد بطريقة عدوانية من طرف المشاركين. يجب على الميسر التعامل مع هذه المواقف بكثير من الصبر وسعة الصدر.

■ ثانيًا : المهارات الخاصّة بالمُيسّر

1. الثّقة وتقوية العلاقات

من أهم التقنيّات التي يجب أن يعتمدها المُيسّر في قيادته للحوار، تقنية توطيد العلاقات وبناء الثّقة بين الأفراد وبينه وبين المشاركين باعتباره مُيسّرا لجلسة الحوار ومُسيّرا لها في نفس الوقت.إذ أنَّ الثّقة تُشجّع على التّعاوُن والانفتاح وقَبول الآخَر كشريك، وبالتّالي زيادة فهمه وتفهُّمه واستيعاب وجهات النّظر المُختلفة الصّادرة عنه، وتسهيل آليّات العمل الجماعي المُشترك. فالثّقة المُتبادلة تُوجّه الجُهود للعمل على تحقيق المصالح المُوحَّدة بين المجموعة بدلاً من المصالح الفرديّة. ويُمكن لمُيسّر الحوار اكتشاف هذه المصالح والعمل على تطوير العلاقات من خلالها إذا ما قام بتطوير علاقة إيجابية مع المُشاركين في الاجتماعات. بحيث تكون مبنيّة على الثّقة حتى يكون من الممكن تحقيق أهداف مشتركة معهم لا يستطيع عادة تحقيقها في غياب هذه الثّقة.

« تُعتبر عملية بناء الثقة قاعدة أساسيّة في تسيير الحوارات المهتمة بقضايا التطرف العنيف حيث أنَّ بناء الثّقة يجب أن يكون أوّل هدف يعمل عليه الميسر في الاجتماع. و من واجب ميسر الحوار أن يسعى خلال عمله مع الأطراف المتنازعة الى بناء الثقة ورفع حواجز الأحكام المسبقة التي تعيق التواصل بينهم. وذلك من خلال اعطاء كل منهم الفرصة للتعبير عن مشاعره وتبرير موقفه ودوافعه. ثم وضعهم في محل المسؤولية الجماعية لمناقشة احتياجاتهم ورؤاهم وفهم بعضهم البعض.

كيف يبني الميسر الثقة؟

- من أهم الشروط لتعزيز ثقة المشاركين في الميسر هي التزامه بالحياد التام.
- يقوم الميسر بكسر الحواجز خلال أنشطة كسر الجليد وتوطيد العلاقات باعتماد عمل المجموعات والتمارين التي تركز على قيمة العمل ضمن الفريق.
- يخرج المجموعة من دائرة المصالح الذاتية إلى الحديث عن المصالح الجماعية مثال " إذا يمكننا أن نقول أن معالجة قضية التطرف هي مسؤولية مشتركة بين الجميع إذ أنه من مصلحة كل الأطراف التوصل إلى حلول فاعلة لتجنب التهديدات التي تطرحها".

2. جمع المعلومات وتكوين معرفة شاملة بالموضوع

قبل تولّي مهمّة إدارة الحوار, يجب على المُيسّر أن يعتمد على تقنيّاته الخاصّة ليُوسّع من دائرة فهمه للقضيّة، بحيثُ يُمكنه خلال تيسيره للمُناقشة اكتشاف تفاصيل هامّة اعتماداً على قُدراته التّحليليّة وانتباهه الجيّد لسرد الأحداث وطرح بعض المعلومات ذات الصّلة. فمن الضّروري تمتُّع المُيسّر بحد أدنى من المعرفة والقُدرة على تحليل وبناء تصوُّرات ذات بُعد أعمق للموضوع محل النّقاش.

تتميز المناقشات الخاصة بالوقاية من ظاهرة التطرف العنيف بتنوع وغزارة المعلومات المطروحة أثناء النقاش مما يتطلب معرفة ودراية بالتفاصيل التي يدور حولها الحوار. فلا بد لميسر الحوار أن يكون مطلعا على المنطلقات التحليلية المختلفة ليتمكن من فهم وبلورة المعلومات واعادة صياغتها على نحو لا يفقدها معناها أو مقصدها, وربطها ببعضها ووضعها في تسلسل منطقي يعطي رؤية شمولية معمقة عن القضية المطروحة.

3. التعامل مع الضُّغوطات [3]

يسعى مُيسّر الحوار ضمن عمله إلى مُتابعة المواقف الصّعبة التي تطرأ خلال عمليّة تيسير الجلسة، فمن المُهم أن يكون قادراً على وضع النّقاشات في مسارها الصّحيح والتّحكُّم في مدى حدّة النقاشات أو خُروجها أحياناً عن المسار السّلمي الأمر الذي يُحتّم عليه اتّخاذ قرارات حاسمة في الوقت المُناسب. ومن جهةٍ أُخرى فالمُيسّر مُطالَب بضبط انفعالاته وتجنُّب وُقوعه في موقف دفاعي حال وجّه إليه أحد المُشاركين نقداً أو خطاباً حاداً. ينبغي حينها أن يكون سلوكه رصيناً وألّا يغفل عن مهمّته الأساسيّة وهي توجيه الحوار والوُصول إلى بر الأمان نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

مثال واقعي عن كيفية إدارة الضغوطات

في حوار مجتمعي يناقش علاقة التهريب أو التجارة الموازية بالإرهاب قام أحد المشاركين بإثارة قضايا متعلقة بالجهة وقارنها بجهات أخرى أكثر حظا وقام مشارك آخر أصيل هذه الجهة المحظوظة وقال بأن هذه الولاية لا تلعب دورا غير تفريخ الارهابيين ونخر اقتصاد البلاد، هنا تصاعد نسق النقاش وزاد انفعال الأطراف. قام الميسر بمحاولة للتهدئة حيث عمل على توضيح مقصد هذا الشخص واعتبره مواصلة لما أدلى به الأول حيث أراد أن يوضّح خطورة القضايا التي أنتجتها المشاكل التي تعانيها الجهة حيث أن التهميش والفقر والظلم هي الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تفشي ظاهرتي التطرف والتهريب، قلّل هذا التدخّل من وتيرة النزاع فأكّد صاحب التصريح المستفزّ بأن هذا هو تحديدا مقصده وأنه لم يقصد الإساءة إلى أي جهة.ثم طلب الميسر استراحة قهوة حتى يتم تجاوز هذا التوتر الذي حدث.

4. السّريّة والحفاظ على خُصوصيّة المعلومة

إنَّ التزام المُيسّر بمبدأ السّريّة وحفاظه على خُصوصيّة المعلومات المطروحة يُساعد الأطراف على الانفتاح في عرض وجهات النّظر والشُّعور العام بالارتياح في طرح الآراء دون تحفُّظ. وفي حال الاحتياج إلى نشر مُخرجات الحوار فمن المُهم أخذ مُوافقة الجميع على مبدأ النّشر وتوثيق هذه المُوافقة -خطّياً- ليتم تداوُلها، أو على أقل تقدير مُوافقة ذوي المصلحة والصّفة من بينهم. على أن يكون النّشر بحذر و في الجوانب محل الإجماع وألا يتخطّى ذلك لأيّ من المعلومات أوالآراء التي قد تُسبّب في حد ذاتها نزاع حال تم الكشف عنها خارج جلسة الحوار. تُعتبر الحوارات الخاصة بمعالجة قضية التطرف العنيف من الحوارات الحساسة والتي تحتمل تطورات غير متوقعة. كما أنها تطرح أحداث ووقائع خاصة وشخصية يجب على ميسر الحوار الحفاظ على سرّيتها وعدم نشرها أو الحديث عنها مع أطراف أخرى غير متدخلة في القضية.

(3) تيسير المجموعات وحل المُشكلات : http ://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/group-facilitation/facilitation-skills/main

■ ثالثًا : تقنيّات التّواصُل مع المجموعة

1. الإصغاء/ الإنصات

الإنصات من أهم عناصر الاتّصال الإيجابي. ولا يتحقّق حال كان تركيز المُستمع مُنصبّاً على خطابه وحده أو كان يستقبل أكثر من خطاب في نفس الوقت. ففتح أكثر من نافذة للحوار في آنٍ واحد يُفقِد المُيسّر فُرصة الإنصات العميق واستيعاب وجهة نظر الطّرف المُقابل. لذا يجب عليه أن يكون حريصاً على تنظيم تداوُل الكلمة بحيث يكون لكُل مُشَارك فُرصة لإبداء رأيه دون أن يُقاطعه أحد، فعندما يُعبّر أحد المُشاركين عن مشاعره أو انفعالاته نتيجة لما يشعر به من غضب أو مرارة فمن الأجدر بالمُيسّر أن يستمع إلى شكواه بشفافية وتفهُّم و ألّا يستخف بمشاعره أو يسمح لأحد من المُشاركين بالاستهانة بما قال. فأحياناً يُخفي الأشخاص -بوعي أو من دون وعي- احتياجاتهم ومصالحهم الحقيقيّة وراء مواقف مُختلفة أو تسميات مُتنوّعة تُصعّب عمليّة الفهم المُتبادل. فالإصغاء للمُتحدّث هُو السّبيل الجاد لفهمه ومعرفة احتياجاته ومُشكلاته بحيثُ يُسهّل كثيراً من تسوية النّزاع وإيجاد حل عادل للقضيّة.

مراحل الانصات الفعّال

1. **استماع**
   الانتباه إلى ما يدلي به الشخص المقابل
2. **تفسير و إعادة صياغة**
   إعادة محتوى ماقاله الشخص باعتماد عبارات أخرى أقل حدة و عاطفية للتثبت من فهم المقصود
3. **تأطير**
   وضع الرسالة في إطار مرتبط بمعلومات سابقة
4. **إجابة**
   إبداء التغذية الراجعة المبنية على الاستماع و الاستيعاب

2. القُدرة على التّواصُل الإيجابي/ الفعّال

القُدرة على التّواصُل الإيجابي مع الأشخاص بصفة عامّة يُعد من أهم المهارات الضّروريّة لدى المُيسّر. فمن المُهم أن يكون مُنفتحاً يُتقن فن الاستماع من خلال استقبال وإعطاء رُدود فعل إيجابيّة سواءً بإيماءاته أو بكلماته، وذلك في سبيل فهم احتياجات الآخَر وإيصال هذا الفهم لباقي الحُضور و التّأكُّد من أنَّ المقاصد واضحة ومفهومة لدى الجميع وأنّها في إطارها السّليم. مثال ذلك حينما يستشهد المُيسّر بتصريحات المُشاركين خلال عمليّة إعادة الصياغة أو التّلخيص. فهذا يُعطي انطباعاً إيجابيّاً لدى المُشاركين و يُؤكّد لهُم أنّه قد تمَّ الإنصات إليهم وأن مواقفهم مفهومة وواضحة بل وجديرة بالذّكر أيضاً. وينبغي أن يكون للمُيسّر غاية واستراتيجيّة واضحة لما يُريد القيام به وأن يكون الهدف مُتمركزاً في ذهنه لا يتشتّت عنه حتّى يكون تواصُله مع المجموعة بنّاءً، يدور في حلقة البحث المُشترك عن حُلول مُناسبة.

3. الطّرح المُناسب للأسئلة

تلعب مهارة طرح الأسئلة المُناسبة في التّوقيت المُناسب دورا هامّا في تطوير التّفاعُل الإيجابي بين المجموعة، فهي تُمكّن المُيسّر من السّيطرة على سير المُناقشة كما هُو مُعد لها سلفاً. أيضاً بإمكان المُيسّر طرح وجهات نظر تخدم موضوع النّقاش الأساسي تكون في صيغة سُؤال عام ما يُتيح فُرصة التّفاعُل مع المجموعة دون تخلّيه عن صفة الحياد.

وتُعتبر الأسئلة من أهم الأدوات التي في حوزة مُيسّر الحوار و ذلك لأنّها :

- تختبر صحة الافتراضات
- تدعو الأطراف لمُشاركة أفكارهم بطريقة فاعلة
- تُساعد في جمع المعلومات اللازمة حول نقاط بعينها
- تُستخدم لفحص النّقاط التي لم يُعلن عنها بعد
- تُساعد على التّعمُّق في فهم جُذور القضيّة
- تساعد على جلب إنتباه الحاضرين إلى فكرة مهمة طرحت من طرف مشارك.

الأهداف الأساسيّة من طرح الأسئلة

على مُيسّر الحوار اختيار النّوع المُناسب من الأسئلة والقيام بصياغتها بالأُسلوب الذي سيعطي أفضل رد فعل من وجهة نظره،ثم توجيهها إلى الشّخص المُناسب في الوقت المُناسب. فمن بعض استخدامات الأسئلة بصيغة طرح فكرة مُعيّنة نجد التّالي :

الهدف من السُّؤال	طريقة الطّرح
استثارة فكر المُشاركين وتحفيزهم	توجيه السُّؤال للمجموعة كُلها
تجاوُب المُشاركين طواعيةً أو تجنُّب توجيه سُؤال لشخص مُحدَّد	القيام بطرح سُؤال مثل : "مَن منكُم واجهته مُشكلة كهذه من قبل ؟"
استثارة فكر شخص مُحدَّد ليُفكّر و يجيب	توجيه السُّؤال لهذا الشّخص : "في رأيك كيف يُمكننا تناوُل هذا الموضوع ؟"
الاستفادة من خبرات شخص مُعيّن موجود ضمن الحُضور في الجلسة، مُشاركته ستُساهم بصُورة فاعلة في مجرى الحوار	توجيه السُّؤال لهذاالشّخص : "لديك خبرة واسعة في هذا المجال محل النّقاش، فهل يُمكنك مُشاركة وجهة نظرك مع باقِ الحُضور ؟"
جلب إنتباه الحاضرين إلى فكرة مهمة طرحت من طرف مشارك	توجيه السُّؤال لهذا الشّخص : "أردت أن تقول إذاً أنكم تنتمون لنفس العائلة و لكم نفس المصلحة ؟"

كيفيّة طرح الأسئلة

- استخدام أساليب سهلة ومُناسبة في طرح الأسئلة
- استخدام الأسئلة المفتوحة أي تلك التي تمكن من الاسهاب في الإجابة و تكوين فكرة متكاملة و تقديم كم من المعلومات (باستعمال لماذا, كيف, مارأيك...)
- تفادي الأسئلة المغلقة التي تكون الإجابة عنها مقتضبة بنعم أو لا (باستعمال هل)
- طرح الأسئلة بصيغة إيجابية
- أن يكون هدف الأسئلة هُو التّوصُّل إلى معرفة واتّفاق لا التّدخُّل في موضوعات شخصيّة
- من المُهم عدم طرح الأسئلة التي تؤدّي إلى إحداث حرج أو توتُّر لدى الطّرف الآخَر
- أن يكون الهدف هُو مُساعدة الطّرفين و ليس المُناورة أو المُراوغة
- ينبغي أن تهدف الأسئلة إلى إقامة جوّ من التّعاون من خلال تحفيز الآخَر على المُشاركة الفاعلة
- أن لا تكون الأسئلة خادعة أو مراوِغة أو مخجلة للبعض أو بديهيّة لا تحتاج للطرحأن تكون الأسئلة مُناسبة للموقف الذي يمُرّ به الحُضور وأن تُراعي حالتهم وإمكانية تقبّلهم
- أن تكون الأسئلة مُناسبة لشخصيّة الطّرف الآخر و استعداده العام للتّجاوُب
- أن يكون الغرض من الأسئلة هُو تحقيق هدف وليس مُجرّد الحُصول على رد
- أن يكون هُناك ترابُط بين الأسئلة بحيث يكمل بعضها الآخر ويبني عليه

4. التّفاعُل مع الأسئلة المُوجَّهة من الحُضور

يجب على مُيسّر الحوار أن يتهيّأ للأسئلة التي يُمكن أن يتعرّض لها من قِبل الحاضرين ويُجهّز إجابات لها ثمَّ يتعامل مع كُلّ سُؤال باهتمام ويجيب عليه في إطار الموضوع المطروح. يتقبّل الأسئلة المُوجَّهة إليه من دون حساسية و يتجنّب اعتماد الطّريقة الدّفاعيّة.

وإذا وجّه أحد المُشاركين سؤالاً عن المُحتوى أوطُلِب من المُيسّر مُباشرةً المُشاركة برأيه الشّخصي فلديه حينها خيارين :

- أن يقوم بإعادة توجيه السُّؤال لشخص بعينه أو يعيد توجيه السُّؤال للمجموعة ككُل.
- أن لا يقوم بالإجابة عن الأسئلة التي لا يستطيع أحد في المجموعة الإجابة عنها ويتعهّد أمامهم بأنه سيرجع للمجموعة بإجابة في وقتٍ لاحق.

خلال الحوارات حول موضوع التطرف العنيف من واجب ميسر الحوار طرح أسئلة عميقة وهادفة في اطار عملية العصف الذهني التي تمكنه من جعل المشاركين يتعمقون في التحليل واقتراح مخططات عمليّة لفهم هذه الظاهرة و طرح رؤاهم حول كيفية التصدي لها. كما يجب عليه مراعاة بعض التفاصيل الجدلية التي من الممكن أن تخرج بالحوار عن هدفه ويسعى إلى عدم إثارتها مثل التفاصيل المتعلقة بالعقائد.

5. اعتماد المهارات غير اللّفظيّة ولُغة الجسد

تُمثّل المهارات غير اللّفظيّة ولُغة الجسد عُنصراً مُهمّا في عمليّة التّواصُل. فمُيسّر الحوار النّاجح هُو مَن يُتقن استعمال -والتّحكُّم في- إيماءاته وحركاته ليعكس انفتاحه وتقبُّله للمجموعة من ناحية و تفاعُله الإيجابي معهُم من ناحيةٍ أُخرى. فعن طريق لُغة الجسد يستطيع المُيسّر إرسال رسائل واضحة للحُضور تبعاً للموقف الذي تمُر به المجموعة. لذا عليه أن ينتبه جيّداً لما يُرسله المُشاركون من إشارات قد تُفيد شُعورهم بالملل أو التّعب أو التشوُّش والحيرة. ففهم مقاصد المُشاركين يُمكّن المُيسّر من اتّخاذ تدابير مُناسبة بحسب الوضع الذي هُم فيه.

جديرٌ بالذّكر أن لُغة الجسد تمتد حتّى لحركات وسكنات المُيسّر أثناء عمليّة التّيسير، ومدى البُعد والقُرب من الأشخاص وبشاشة الوجه والعبوس الذي قد يبدو عليه. فأداء المُيسّر بلُغة جسده أخطر بكثير من أداءه عن طريق انتقاء الكلمات المُناسبة والظُّهور بمظهر مُحايد أمام الحُضور. فلا ينبغي أن يُغفل المُيسّر أنه إذا تعارضت لُغة جسده مع الكلمات التي يُعبّر عنها في جلسة الحوار سيختار المُشاركون حينها الانطباع الذي وصل إليهم عن طريق لُغة الجسد.

وفيما يلي بعض أمثلة لإيماءات المُيسّر و حركاته المُختلفة ودلالاتها على المُشاركين :

	الحركات والايماءات	دلالتها
ما يجب تجنبه	• تحريك الرأس بالنّفي	عدم الموافقة
	• كثرة الحركة داخل القاعة	التشويش على المُشاركين
	• تربيط اليدين أو الرجلين أثناء الوقوف عند الاستماع إلى المُشاركين	الانغلاق وعدم التّقبُّل و وُجود موقف دفاعي
	• كثرة الالتفات بالظهر للمشاركين	الانفصال عن المجموعة
	• قرقعة الأصابع	دليل على التّوتُّر
	• الهمهمة	عدم الثّقة بالنفس
	• هز الأكتاف	عدم المُوافقة
	• عقد الحاجبين	التشكيك فيما يُقال
	• كثرة تحريك الجسد بصفة عامّة	القلق وفُقدان التركيز
ما يجب فعله	• التّواصل البصري مع المُتحدّث	دليل الإنصات والتّركيز مع المُتحدّث
	• هز الرأس بالمُوافقة قبل إنهاء المُداخلة	التّفاعُل الإيجابي وفهم التصريحات
	• اليدين المفتوحتان	الانفتاح على الآخَر وقَبوله
	• الوقفة المُعتدلة	الثّقة بالنّفس وقُوّة الحُضور
	• التبسُّم	يحمل المعنيين، التّرحاب حال كان صادقاً والشُّعور بالاستفزاز حال كان مُفتَعَلاً

6. إعادة صياغة التّصريحات

إنَّ للطّريقة التي يتم بها صياغة أو تشكيل رسالة المُتكلّم تأثيرا كبيرا على كيفيّة استيعابها وتقبُّلها من قبل الآخَرين. فالصّياغة تعني إعادة طرح التّصريحات والأحاديث التي يُدلي بها بطريقة مفهومة وواضحة للجميع. وبما يعكِس حقيقة مقاصدهم ويُساعد على فهم وجهات نظرهم تجاه بعضهم البعض. فقد يطرح الأطراف أثناء الحوار حيثيات ومعلومات تخُص المعنيين بالقضيّة وتكون سرداً للأحداث ضمن تسلسُل زمني مُعيّن أو رُبّما تكون وصفاً لتصرُّفات الآخَرين وطريقة تعامُلهم ومواقفهم سواءً أكانت سلبيّة أو إيجابية.

وتستتر وراء هذه التّصريحات مشاعر الأطراف وانفعالاتهم ومواقفهم تجاه الآخَر. ففي أغلب الأحيان لا يكون الأشخاص واضحين في تعريف قيمهم الأساسيّة وخلفيّات آرائهم، لكنّهم رُبّما يُلمّحون ضمنياً بما يدل على هذه القيم والمُنطلقات والخلفيّات. ويُمكن للمُيسّر اكتشاف هذه المشاعر عبر التّصريحات التي يُدلون بها. ويكون عليه حينها إعادة صياغتها بصُورة تكفل الاحترام المُتبادل بين الحُضور. فالقيام بعمليّة إعادة صياغة له عدة أهداف :

- تحفيز التّفاعُل الإيجابي بين المجموعة وتهدئة حدّة الخطابات التهجُّميّة أو الإستفزازيّة
- عندما يكون الهدف تغيير مسار الحوار من إطار شكوى حول أحداث وقعت بالماضي إلى التّركيز على الاحتياجات المُستقبليّة المُشتركة.

القاعدة الأساسيّة لإعادة الصياغة هي تحويل طرح المُتكلّم من خطاب ذاتي انفعالي/ تهجُّمي سلبي إلى خطاب موضوعي إيجابي بنّاء يُركّز على الحل بدلاً من التّركيز على المُشكلة.

مثال واقعي لكيفيّة القيام بإعادة الصياغة

في حوار أُدير حول موضوع التّطرُّف اجتمعت فيه عدّة أطراف منهم مُديرة المدرسة التي تمَّ فيها استقطاب شاب وفتاة واختطافهما مع إعلاميين وأمنيين وأولياء الشاب والفتاة. قامت مُديرة المدرسة بتحميل الأولياء مسؤوليّة إهمال أبنائهم. وقالت «أنتم السبب فيما حصل». فقام المُيسّر بإعادة صياغة تصريح المُديرة بقوله إنّ مقصد المديرة هُو أنَّ من واجب الأولياء التّقرُّب من أبنائهم وفهم احتياجاتهم حتى نستطيع الحد من انتشار هذه الظّاهرة. فأقرّت المُديرة بأنَّ هذا ما قصدته واستطاع هُو تجنُّب إثارة غضب الأولياء تجاه ما سمعوه من الوهلة الأُولى.

7. دعم الأفكار وحمايتها من النّقد

إنَّ تقديم الدّعم والاهتمام للمُشاركين عند قيامهم بتبادل خبراتهم وتصوُّراتهم مع باقي المجموعة سيجعلهم يشعرون بالرّضا والثّقة. فعلى مُيسّر الحوار احترام جميع الآراء وتثمينها وحمايتها من النّقد الهدّام والأحكام السّلبيّة المُسبقة، ومن جهةٍ أُخرى عليه السّعي نحو تشجيع الأطراف على المُناقشة البنّاءة التي تقوم على تشبيك الأفكار وربطها ببعض لبناء أرضيّة حوار مُشتركة ومُتماسكة بين الجميع. يكون الدعم عن طريق إستعمال المهارات اللفظية(عبارات التشجيع...) وغير اللّفظية (التواصل البصري، هز الرأس...)

8. إعطاء الجميع فُرصة للمُشاركة [4]

على مُيسّر الحوار إشراك الحُضور في المُناقشة والتّأكُّد من أنَّ جميع الأطراف قد أبدت رأيها في القضيّة المعروضة وساهمت في اقتراح الحُلول المُمكنة. فمن واجبه أن يُشجّع على المُشاركة الفاعلة وأن يضبط تداوُل الكلمات بين المُشاركين ولا يسمح لشخص أن يحتكر النّقاش على حساب المجموعة. فلا ينبغي على المُيسّر أن يكتفي بكون جلسة الحوار يسير فيها النّقاش على نحو جيّد فحسب. بل عليه التّأكُّد من أنّه لا يوجد لدى أيّ من الحُضور أيّ رأي حول القضيّة المعروضة لم يُعلن بعد. فيقوم بمُساعدة الأطراف بصفة عامّة على أن يُبدوا ما لديهم بحُريّة وفي جو صحّي يسوده الاحترام والودّ.

9. قَبول وإعطاء ردود الفعل المُقتضبة/ رَجْع الصّدى

حتى يُعتبر الحوار ثريّاً ومُثمراً. لابُد من أن تتوفّر عمليّة استقبال وإعطاء ردود فعلٍ إيجابيّة على ما يجري. فهي دليلٍ على التّفاعل الإيجابي بين المُشاركين من جهة و بين المُشاركين ومُيسّر الحوار من جهةٍ أُخرى. حيثُ يلعب الأخير دوراً هامّاً من خلال جعل هذا التّفاعل مُنتجاً، وإمكانيّة استخدامه في التّقدُّم بسير المُناقشة نحو الأهداف المُراد الوصول إليها.

(4) تيسير الحوار وحل المُشكلات : http ://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/group-facilitation/facilitation-skills/main

كيفية إعطاء ردود فعل إيجابية

- البناء على مداخلات المشاركين مثل قول " بناءً على ما طرحته من نقاط مهمة فإننا سوف نتعمق أكثر في هذه التفاصيل لتوضيحها "
- قول "شكرا على طرحك لهذه النقطة فهي إحدى أساسيات عملنا على أهداف الحوار"

10. ربط/ تسلسُل الأفكار في جلسة الحوار

تكون المُناقشة أثناء الحوار هادفة وخلّاقة عندما يتمكّن المُجتمعون من الوُصول إلى فهم حقيقي لمواقف بعضهم البعض. حيثُ يقوم المُيسّر بخلق ترابُط وإدراك مُشترك لأفكارهم وتصوُّراتهم وعواطفهم. كما أنّه يجعل تسلسُل أفكار المُشاركين ضمن الإطار الذي وضعه في مخُطّطه لتيسير الجلسة. فكُلّما نجح الحوار المفتوح والشفّاف في أن يربط وجهات النّظر وكذلك الأفكار والمشاعر والمخاوف والمصالح والطُّموحات المطروحة كُلّما تمكن من بناء جُسور التواصُل والثقة وساهم في رفع الحواجز فيما بينهُم حتّى ولو لم ينتهِ الحوار بالوُصول إلى اتّفاق حول المسألة المطروحة. فيقوم المُيسّر بعمليّة الربط بين الأفكار والآراء بصفة عامّة. وإن لم يكُن هُناك نقاط مُشتركة فلابُد له من خلقها أو البحث عنها فيما لم يقع التّصريح به. فالرّبط يتطلّب القيام بعمليّتين ذهنيّتين معاً في آنٍ واحد هُما : الإنصات/ الاستماع الفعّال من جهة والفهم والتّحليل العميق من جهةٍ أُخرى. بحيث تتطلّب هذه العمليّة تطبيقاً مُستمرّاً لتنميتها وضمان حُسنً أدائها.

11. تقنيّات الوُصول إلى إجماع/ توافُق

تشمل تقنيّات الوُصول إلى إجماع كل تقنيات التيسير مثل التلخيص والربط و بناء الثقة بين الأطراف. وحيثُ أنّها تلعب دوراً مُهمّاً في بناء أرضيّة مُشتركة من خلال مُعاملة المجموعة كفريق هدفه الاتّفاق وليس الاختلاف ووضعها وجهاً لوجه مع الأهداف المنشودة بحيث يشعُر كُل منهُم بمسؤوليّة وواجب الوُصول معاً إلى حُلول عادلة للقضيّة. فالمُيسّر يقع على عاتقه دور هام في ترسيخ ثقافة التّوافُق في جلسة الحوار دون حاجة إلى دفعهم إلى التّصويت. وكون هذا التّوافُق هُو الطّريق الأسلم والأكثر عدلاً وإنصافاً لجميع الآراء. وأن تُوضع جميعها في الحُسبان ويُنظَر إليها جميعُها بعين الاعتبار والتّقدير. فضلاً عن دوره المهم في اختيار التّوقيت المُناسب لعرض هذا الأمر وتحيُّن الفُرصة التي يُبدي فيها المشاركون استعداداً حقيقيّاً للوُصول معاً إلى حل عادل للقضيّة.

تقنيات الحصول على إجماع

- بناء الثقة وتحسين العلاقات بين الأطراف
- جمع المعلومات وتكوين صورة شاملة عن الموضوع
- تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي المثمر
- توجيه الحوار نحو الأهداف والنقاط المشتركة باعتماد الأسئلة و إعادة الصياغة والتلخيص
- توحيد الرؤى ودعم الأفكار
- اشراك كل الأطراف في الوصول إلى النتائج
- الربط بين المخرجات ووضعها في تسلسل منطقي مقنع يوضح تطور نسق صياغة الحلول

12. تلخيص مُجمل ما جاء في جلسة الحوار

يُعدّ التّلخيص خُطوة أساسيّة من خُطوات التّيسير النّاجح حيثُ أنّه يُمكّن من سرد الجوانب الرئيسيّة والأفكار ووجهات النّظر باختصار ومن دون إغفال للنّقاط الأساسيّة من جهة، و من معرفة ما توصّلت إليه المجموعة خلال جلسة الحوار من جهةٍ أُخرى. حيثُ يرتكز التّلخيص على اتقان مهارات الاستماع الفعّال والتّحليل والتّذكُّر إضافةً إلى اعتماد تقنيّات تسلسل الأفكار والموضوعات بصُورة ذهنيّة مُلائمة. ويُمكن للمُيسّر الاعتماد على الكتابة لمُساعدته على تذكُّر أهم النّقاط. يجب على الميسر التلخيص في الحالات التالية :

- عندتوقُّف تقدُّم المُناقشة أو لإنهائها (دون مقاطعة مداخلة المشارك).
- في نهاية كل موضوع وقبل المرور إلى الموضوع التالي.
مثال : «أهم النقاط التي ذكرت في النقاش الذي دار هي : الفكرة1،الفكرة2...». مع الإقتصار على ذكر الأفكار الإيجابية.
- في نهاية الجلسة
- في حال كان موضوع النّقاش مُتشعّبا ومُرهقا للأطراف المُشاركة فيكون التّلخيص بين الحين والآخَر فُرصة لالتقاط الأنفاس والحث على المُضيّ قُدُماً نحو تقدُّم آخَر يُضاف على ما تمَّ بالفعل الوُصول إليه قبلاً.

ويعتبر التلخيص من التّقنيّات التي تحتاج إلى مُمارسة مُستمرّة وخبرة جيّدة لدى المُيسّر. يمكن أن يبرع فيها حين يُؤمن بجدواها وفاعليتها ثمَّ حين يقوم بالالتزام بها في أوقاتها المُناسبة.

عوامل وتقنيات خاصة وضرورية لتيسير حوارات حول موضوع التطرف العنيف

الجو العام

إن الاطار الذي يقام فيه الحوار يلعب دورا مهما في مدى نجاحه وتحقيق أهدافه المرجوة. في هذه الحوارات تشارك أطراف تحمل وجهات نظر مختلفة ومتضادة وربما تكون متعادية أحيانا, إضافة الى وجود غياب الثقة ومشاعر الخوف وال تهديد... لذا فإن مهمة ميسر الحوار الأولى هي توفير مساحة حوارية خالية من أي مظهر من مظاهر التخويف والتهديد أو الانحياز لفئة على حساب أخرى.

تحرير المُصطلحات

فلا ينبغي أن نقول كلمة «تطرُّف/ إرهاب» أمام شخص ينتسب إلى أيٍّ من الأطرف، لكون هذا الأمر سيجعله يتّخذ موقفاً دفاعياً مُنذ البداية. وأكثر من ذلك سيجعله يرى نظرة القائمين على عمليّة تيسير الحوار تجاهه. ممّا يعني كونه سيكون في مرمى النّيران من وجهة نظره، لكن استخدام كلمات ذات وقع سهل ولا تحمل في طياتها أي حكم قيمي مثل اعتماد كلمة «منتسب لجهة ما...» أو «متبنّي لفكر ما...» بحيث لا يسرّب كلامنا تقييما للأشخاص إنما يكتفي بذكر الجهة التي ينتمي إليها بحيث يراها هُو من منظوره أمراً مشروعاً.

نذكر أيضا أنه في مواضيع التطرف العنيف قد تطرح تفاصيل كثيرة حساسة تتطلب دراية بالشأن الديني. لذا فإنه من المهم أن يكون لميسر الحوار اطلاع على المسائل التي هي محط جدال وخلاف. كما أن الميسر في هذه القضايا يجب أن يتمتع بمصداقية وأن لا يعتبره أحد الأطراف صاحب توجه معارض لفكره.

فإذا نجحنا في الجمع بين هذه العوامل سنضمن في المُقابل أن تنجح عمليّة التّيسير في تحقيق أُولى الأهداف وأهمّها حُسن تعبير كُل طرف عمّا هُو مكنونٌ في صدره. أمّا باقِ الأهداف فمتروكة لمدى الالتزام والتّحلي بالصّبر في سبيل تحقيقها.

مهام مُيسّر الحوار الأساسيّة «س» و «ج»	
كيف يُمكن للمُيسّر مُساعدة المجموعة في التّعرُّف على الهدف العام بالإضافة إلى الأهداف الخاصّة المُحدّدة ؟	من خلال طرح الأهداف المرجوة من الاجتماع وعرضها على المجموعة في بداية الجلسة الحوارية و التأكيد على ضرورة العمل معاً على تحقيقها. مثال ⟸ «الهدف الرئيسي من جلسة اليوم هو الوصول إلى حل للمشكل القائم بينكم»
كيف يُساعد المجموعة على تحديد احتياجاتها بهدف التّوجُّه نحو الغاية الرئيسيّة للاجتماع ؟	عن طريق القيام بطرح أسئلة دقيقة مُوجّهة من شأنها تشجيع كُل الأطراف على التعبير عن احتياجاتهم بشفافية. مثال ⟸ «كيف يمكن أن نخرج من الأزمة ؟» «ماالذي يمكن فعله.... ؟»
كيف يُمكن للميسر أن يُدير مُناقشات المجموعة بسلاسة دون الخُروج عن الموضوع الرئيسي ؟	بوضع المناقشة في إطار خُطّة تنفيذيّة من خلال طرح الأسئلة المُحدّدة والتّلخيص وتذكير المجموعة بالموضوع الرئيسي للجلسة. مثال ⟸ «كيف يمكننا ربط هذه النقاط المطروحة المتمثلة في أولا.... ثم ثانيا.... ثم ثالثا... ووضعها في إطار موضوعنا الرئيسي المتمثل في.... ؟»
كيف يُساعد المُيسّر المجموعة على اتّخاذ قرارات تعكِس جميع وجهات النّظر ؟	بتهيئة أرضيّة حوار مُشتركة يقوم فيها الجميع باقتراح حُلول وطرح وجهات نظرهم وفهمها. ومن ثمَّ استنباط المُقترحات المبنيّة على الرُّؤية الشّاملة للقضيّة. مثال ⟸ «بناء على المقترحات التي أدلت بها المجموعة فإنه يتم طرح جملة من الفرضيات المتمثلة في... والتي سيتم الإتفاق على واحدة منها بعد مناقشة مميزات ونقائص كل فرضية وترجيح الأنسب.»
كيف يُساعد المجموعة على التّواصُل بفعالية فيما بينهم ؟	بإعطاءهم فُرص مُتكافئة لإبداء آرائهم والإنصات إليها فضلاً عن توفير بيئة حوار يسودها الاحترام المُتبادل والود. مثال ⟸ «من يريد إضافة شيء بخصوص النقطة التي تحدث فيها المشارك... ؟ من يتفق مع هذا الرأي, ومن لديه وجهة نظر أخرى يريد توضيحها ؟»
كيف يُوفّر رجع الصّدى ويُمكّن أطراف الحوار من تقييم تقدُّمهم ؟	بالقيام بتحديد فواصل واضحة تُبيّن مدى التّقدُّم في خُطّة العمل وتحقيق الأهداف وذلك من خلال القيام بتلخيص لأهم ما تمَّ طرحه وربطه بالسياق الجاري مع إعطاء استراحة قبل مُواصلة الحديث مرّة أُخرى. مثال ⟸ «كان الهدف من هذه الجلسة تحديد هذه النقاط... وقبل المرور إلى المسألة التالية سأقوم بتلخيص ما توصلنا إليه خلال الحصة الأولى وهو التالي... سنأخذ استراحة ثم نعود قبل البدء في الموضوع الموالي»
كيف يضع الموضوع في قالب البحث المُشترك ؟	بتوجيه المجموعة للتّفكير في الموضوع الرئيسي وذلك من خلال جعل الاهتمام مُنصبّاً عليه وعلى مُحاولة فهمه من زوايا مُختلفة وليست فحسب من المنظور الذاتي. بالإضافة إلى تلخيص الآراء وإعطاء رؤية شاملة للقضيّة. مثال ⟸ «نحن نود تسليط الضوء على هذا الموضوع... كيف ترونه من وجهة نظركم ؟» «بناء على الآراء التي أدليتم بها فإن رؤيتكم للقضية تتلخص في...»

مهارات العمل ضمن فريق لتيسير حوار

إنَّ العمل ضمن فريق لتيسير حوار ما يتطلّب تناغُماً وتوافُقاً بصُورة كبيرة بين أعضاء الفريق الواحد وتقسيماً عادلاً للمهام. بحيثُ يكون لكُل مُيسّر دور واضح ومهام مُحدَّدة لكي يتمكن فريق التّيسير من العمل معاً في نفس الوقت وتبادل الأدوار فيما بينهم. فالعمل ضمن فريق يُساعد على الإبداع في استنباط الحُلول والخُطط البديلة كما يُعطي أعضاء الفريق فُرصة أكبر للتّعبير عن وجهات نظرهم وانطباعاتهم فيما بينهم. يمكن لأحدهم ان يشرف على إدارة المُناقشة ويأخُذ الآخَر دور التّلخيص والكتابة أو العكس أو يمكن أن يتولى أحدهم جمع المعلومات و تحليل النزاع في حين يقوم اخر بالعملية اللوجستية (دعوة المشاركين، تحضير المكان...) وآخر بإدارة الحوار.

غير أنَّ العمل في فريق يستوجب القيام بإجتماعات إضافية لصياغة إستراتيجية العمل وتقسيم الأدوار. ويستدعي ضرورة أن يكون هذا الفريق مُتوازن، يعمل معاً ويُعلي من المصلحة العامّة على المصالح الشّخصيّة الضيّقة. يُدرك طبيعة المهمّة التي عليه أن يُؤدّيها. من دون ذلك ستتحوّل ميزة أنَّ هُناك فريق للتّيسير وليس شخصاً واحداً من ميزة إيجابية إلى تحدٍّ كبير حال كان أحد المُيسّرين غير جدير بهذه المكانة أو كان وُجوده في حد ذاته مصحوبا بعلامات استفهام لدى بعض الأطراف.

إرشادات عامّة لمُيسّر حوار ناجح [5]

افعل	لا تفعل
انصِت جيّداً لما يُصرّح به المُشاركون	لا تبدأ الجلسة بخطاب مُطوَّل أو مُمل
حافظ على هُدوئك وحيادك في المواقف الصّعبة	لا تتحدّث عن نفسك(اعطهم الكلمة للحديث بحُريّة وأخذ زمام المُبادرة)
كُن واثقاًمن نفسك بلا غُرور	لا تُصدِر أوامر للمجموعة تحت أيّ مُبرّر
اخلق جواً تفاعليا ايجابيا بين المُشاركين	لا تتّخذ قراراً من دون توافُق يتم
ثمّن كُل الآراء والمُقترحات واستعن بها	لا تُحاول تقمُّص دور الخبير أو المسؤول
اعتمد الأسئلة المدروسة لتوجيه الحوار	لا تُحاول أن تدَّعي المعرفة بكُل شيء
اعتمد أداة كسر الجليد في بداية الجلسة	لا تكُن فظّاً أو عُدوانياً مع المُشاركين
حُثَّ الأعضاء على المُشاركة وحُسن التّفاعُل	لا تتدخّل في النّقاش, فوظيفتك هي تيسيره
اعطِ كُل فرد فُرصة ليُوضّح وجهة نظره	لا تسمح لمُناقشة أن تأخُذ أكثر من وقتها
احترِم مشاعر المجموعة وقدّرها	لا تسمح بإهانة أيّ فرد للآخَر، اعتذر له
اعرض مُساعدتك باستمرار على الأعضاء	لا تُقاطع الآخَرين (إلّا إذا اضطررت إلى ذلك لاستحواذ أحدهم على الكلمة)
تعرَّف على المُشاركين عن قُرب أثناء الاستراحات لكن راعي عدم الجُلوس مع أحدهم دون الآخر	لا تُحاول إجبار أحد الأعضاء على مُشاركة تجربة شخصيّة إذا رفض هُو ذلك
	لا تُوجّه النّقد لأحد لكي لا تكُن خصماً

(5) دليل عمل المُيسّر إضافةً إلى صياغة الفريق المُشرف على إعداد الدّليل.

افعل	لا تفعل
✓ قُم بالتّركيز على العوامل المُشتركة بين الأفراد من خلال سُؤالهم عن ما إذا كان لدى أحدهم تجربة مُشابهة بعد وصف أحدهم لتجربته	✗ لا تُعلّق على تصريحات المُشاركين لكن اكتفِ بإعادة صياغة ما قيل
✓ كُن متيقّظاً ومُستعداً لأيّ طارئ يحدث	✗ لا تمُر من موضوع إلى آخَر دون تلخيص الأوّل
✓ تأكَّد من أنَّ المكان الذي تعقِد فيه الجلسة يحافظ على السّريّة والخُصوصيّة للأعضاء المُشاركين (راجع جدول الأعمال وتأكَّد من مُلائمته للمُشاركين لإنجاح جلسة الحوار)	✗ لا تتكلم بلغة غير مفهومة أو غير مُناسبة
✓ كُن دقيقاً في مواعيدك	✗ لا تسمح بالغَوص كثيراً في التّفاصيل فهذا يُضيّع الوقت ويُشتّت الانتباه
✓ عرّف نفسك ودورك بوُضوح للمُشاركين	✗ لا تكُن دفاعياً حال وُجّه إليك نقد
✓ شجّع دعم الأعضاء بعضهم لبعض	✗ لا تُعطي رأيك في موضوع المُناقشة
✓ كُن أنتَ المسؤول عن المعلومات التي يتشارك فيها الآخَرون واحترامها من الباقين	✗ لا تُشعر الأفراد بأنّه ليس هُناك حل
✓ حُثَّ الأعضاء على الالتزام بجدول الحوار وضرورة التّعاوُن معاً والعمل في فريق	✗ لا تكذب، ولا تختلق أحداث
✓ حافظ على لُغة جسدك، وأن يكون بينها وكلماتك تناغُم حقيقي	✗ لا تقف/ تجلس بجانب أحد دون الآخَر
✓ كُن صادقاً معهم، ولا تضع نفسك ندا لأيّهم	✗ لا تُبالغ في حجم الأهداف المُحقَّقة
✓ اشكُرهُم على حُسن استماعهم وتفاعُلهم معك	✗ لا تترك مساحة للجدل بينهم
✓ ابذل جهداً في سبيل شُعورهم بالرّاحة الكافية	✗ لا تُهمل لُغة جسد المُشاركين في الحوار
✓ اعطهم فترات استراحات كافية	✗ لا تُجامل أحداً على حساب أحد
	✗ لا تُناقض نفسك، ولا يُناقض فعلك قولك
	✗ لا تُسرف في إعطاءهم أملاً قد لا يتحقّق
	✗ لا تتفانى في أداء عملك واعلم أن هُناك هامش طبيعي للخطأ/ الضّعف البشري

4 مراحل تنظيم وتسيير الحوار

قد تتعدّد الغايات من وراء عمليّة تيسير الحوار لكن تبقى الغاية الرئيسيّة هي تسيير المُناقشة نحو هدف مُعيّن. وهُو الاتفاق على مُقترحات حُلول موضوعيّة وعادلة تُرضي جميع الأطراف. بحيثُ تتطلّب هذه المهمّة تخطيطاً مُحكَماً وتركيزاً كبيراً على دعم المجموعة ومُساعدتها لاستنباط أفكار وحُلول مُشتركة.

■ المرحلة الأولى : التحضير

• التّحليل المُشترك للنّزاع

عند وُجود خلاف حول مسألة ما, فأيّ مُواجهة بين الأطراف ستعني بُروز قدر مُعيّن من التّوتُّر بطبيعة الحال والذي من شأنه أن يُسبّب احتداماً في النّزاع. لذا من الضّروري ضمن مهام عمل المُيسّر أن يتم التّخطيط للجلسة بعناية وأن يكون هُناك حث على تحليل القضيّة أثناء الجلسة للوُصول معاً إلى فهم مُشترك لمحل النّزاع.

- ماهية عملية تحليل النزاع [6]

تُعرف عملية تحليل النزاعات : بأنها عملية تطبيقية لفهم حقيقة النزاع وفحصه عبر وجهات نظر متباينة. وعليه يشكل هذا الفهم حجر الأساس الذي يبنى عليه تطوير الاسراتيجيات والتخطيط للمعالجات والحلول.

وتسعى هذه العمليّة إلى :

- تحليل الأسباب والدّوافع الكامنة خلف حالات العنف والنزّاع للوصول إلى فهم عميق يساعد في تحديد الآليات الممكن استخدامها في الوقاية من هذه الأسباب مستقبلا.
- فهم العوامل التي تؤدّي إلى تصعيد العنف والنّزاع وزيادة حدّته ومن ثمّ انتقاله من مستوى العنف الكامن إلى العنف الظّاهر.
- فهم أساليب حلّ النّزاعات خاصّة السلميّة منها والتي لا تلجأ إلى العنف.

(6) مأخوذ من «دليل مبسط في تقنيات الحوار وبناء التوافق» برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - تونس - 2015

وتمكّن من :

1. الحصول على تحديد واضح للقضية محل النزاع.
2. تحديد العناصر الأساسية لقضية النزاع.
3. تحديد مصادر النزاع ومسبباته.
4. تحديد درجة تعقد النزاع.
5. رصد اهتمامات واحتياجات أطراف النزاع.
6. تحديد أرضية مشتركة لأطراف النزاع تمثل نواة للبدء في وضع حلول.
7. رصد بدائل للحلول.

- أهداف عملية تحليل النزاع

- التعرف على أسباب النزاع (الأسباب المباشرة والعميقة للنزاع)
- التعرف على أطراف النزاع الداخلية والخارجية ودرجة تأثير كل منها.
- التعرف على طبيعة العلاقات القائمة بين أطراف النزاع.
- فهم سياق وبيئة النزاع وتوجّهات أطراف النزاع والطرق والوسائل التي استخدمت من قبل كل منها في هذا النزاع.
- الوعي بنتائج وآثار النزاع.
- مراقبة تطور النزاع وتصاعده.
- التعرف على قيم وثقافة أطراف النزاع.
- التعرف على مواقف و مصالح واحتياجات أطراف النزاع.
- التعرف على موضوع النزاع (القضية / القضايا المتنازع عليها)
- امتلاك النظرة الكلية والشاملة للنزاع.
- نقطة انطلاق وبداية للتدخل السليم والفعال في النزاع.

- أهم الأدوات المعتمدة في عملية تحليل النزاع

خريطة النزاع [7]

مثلث النزاع ABC [8]

بصلة النزاع [9]

شجرة النزاع[10]

وتُعتبر المراحل التّالية خُطوات فاعلة في خُطّة التّحليل المُشترك للنّزاع :

- **التّركيز على القضيّة أكثر من التّركيز على حلّها**

من المُهم في الخُطوة الأُولى من مرحلة تحليل النّزاع المُشترك طرح القضيّة ووضعها في إطار بحث موضوعي، فأحياناً يكون السّبب الرئيسي لها هُو تمسُّك كُل فرد بفهمه الخاص ما ينتج عنه سُوء تفاهُم وتصبح العلاقات مبنيّة على هذا التّصوُّر الخاطيء. فلا يستطيع المُيسّر العمل على الحُلول قبل التّركيز على فَهم القضيّة أوّلاً.

التّقنيات المُستخدمة في هذه الحالة

رحلات ميدانيّة

سَماع قصص

إجراء مُقابلات

جمع المعلومات

(7) انظر كتاب «التعامل مع النزاع، مهارات واستراتيجيات للتطبيق» ص45
(8) Attitudes, Behavior, Context نفس المصدر، ص47
(9) نفس المصدر، ص50
(10) نفس المصدر، ص52

• دراسة موضوع الحوار/ تحليل النّزاع

تُطرح هُنا مجموعة من الأسئلة تُمكّن المُيسّر من تكوين فكرة عامّة عن الموضوع من خلال :

- القضيّة التي سيدور حولها الحوار ؟
- المعنيُّون/ الأطراف فيها ؟
- مواقفهم ومصالحهم وأدوارهم ؟
- العلاقة بين الأطراف/ طبيعة هذه العلاقة ؟
- هل يُوجد نزاع/ في أيّ مرحلة هذا النزاع ؟
- الأهداف من هذا الحوار ؟

وبعد تكوين فكرة عامّة عن الموضوع ينطلق مُيسّر الحوار في إعداد مُخطّطه من خلال :

- رسم تسلسُل لمحطّات النّقاش
- تنظيم المحاور وتجنُّب البدء بالموضوعات الأكثر إثارة للجدل، والتّركيز أكثر على المساحات المُشتركة بين الأطراف مُنذ البداية
- رسم الأهداف المرجُوّة من الحوار استناداً إلى تشخيص الوضع الرّاهن والاحتياجات والتّهديدات المطروحة والفُرص المُتاحة
- وأخيراً إعداد خطّة بديلة لاحتماليّة تُعطُّل سير الخطّة الرئيسيّة لأيّ سبب عارض.

• تحديد الأهداف

تتكون الأهداف من هدف عام لعملية الحوار وأهداف المرحلية لكل جلسة. يمكن للهدف العام أن يكون «الوصول إلى حل بين الأطراف المتنازعة» كما يمكن أن يكون أى هدف آخر مثل «الإستماع إلى وجهة نظر الطرف الأخر». بينما تؤدي الأهداف المرحلية إلى الهدف العام بالتدرج.

مثال :

الهدف العام

«الوصول إلى حل بين الأطراف المتنازعة»

الأهداف المرحلية

لجلسة الحوار الأولى
«وضع الطرفين على مائدة الحوار و كسب الثقة»

لجلسة الحوار الثانية
«الإستماع إلى وجهة نظر الطرف الأخر»

لجلسة الحوار الثالثة
«الوصول إلى حل»

تحديد الأهداف العامة و المرحلية يكون حسب عدة عوامل نذكر منها : عدد الأطراف وتشعب العلاقات، درجة تعقد النزاع، درجة العنف... مثال إذا كان النزاع قديما ومعقدا ويصل لدرجة من العدوانية، يجب تحديد جلسات حوار أولية لكسب الثقة و تهدئة الأطراف قبل التحدث عن الحلول.

تطرح الأسئلة التالية :

« مالذي نريد تحقيقه من هذا الحوار ؟» ← منه نستطيع تحديد الهدف الرئيسي

« كيف يمكننا تحقيق هذا ؟ كيف نصل إليه ؟» ← لتحديد الأهداف المرحلية

• اختيار الأطراف الفاعلة في الحوار

يستطيع الميسر بعد قيامه بتحليل النزاع وأطرافه أن يحدد الأطراف الفاعلة والتي من شأنها التأثير على مسار حل النزاع إما بدعمه أو عرقلته. ومن ثم يجهز لائحة الأطراف التي سيتم دعوتها للحوار.

يحاول ميسر الحوار الإجتماع بهذه الأطراف كل على حدة لتكوين فكرة عن شخصياتهم ومواقفهم ومدى تقبلهم للآخر و حرصهم على إيجاد حلول مشتركة.

• إعداد جدول الأعمال [11]

يجب أن يُراعي جدول الأعمال طبيعة واحتياجات المُجتمع كمواقيت الصّلاة وأيّام العُطلات الرسميّة والمُناسبات الدينيّة والأعياد القوميّة.

يرسم الميسر جدول الأعمال بعد تحديد الأهداف المرحلية والهدف الرئيسي للحوار فيقسّمها على جلسات ويضع الفواصل (الاستراحات) بينها. يراعي ميسر الحوار امكانيّة حدوث طوارئ من شأنها إيقاف أو عرقلة تنفيذ جدول الأعمال وعليه يضع خطة بديلة في حال حدث أي طارئ.

تجهيز الأدوات التي سيحتاجها خلال عمله : كالأجهزة السّمعيّة والبصريّة واختبارها قبل بدء الجلسة إضافة إلى تحضير مقاطع الفيديو والصُّور التي سيقوم بعرضها.

(11) أُنظر نموذج جدول الأعمال في المُلحقات.

• رسم استراتيجيّة لطرح الأسئلة

رسم استراتيجيّة لطرح الأسئلة بحسب المحاور التي سيتم طرحها والموضوعات التي سيتطرّق إليها.

مثال : الجلسة الأولى الهدف منها تحديد أسباب المشكل، الأسئلة التي يمكن طرحها :

- حسب رأيكم بماذا ارتبط ظهور هذا النزاع ؟
- ماهي الأسباب العميقة التي تسببت بظهوره ؟
- ماهو السبب الرئيسي الذي أجّج النزاع ؟

• اختيار المكان المُناسب لجلسة الحوار [12]

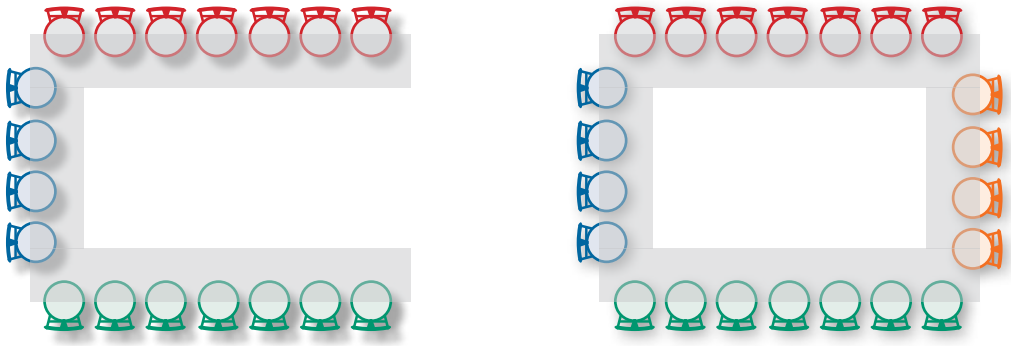
من المُهم التّأكُّد من أنَّ مكان انعقاد الاجتماع يُحافظ على السّريّة والخُصوصيّة للمُشاركين. كما أنّه من الضّروري أن يكون مُريحاً وهادئاً ومُشجّعاً على العمل المُشترك وآمناً. فاختيار المكان قد يكون له دور مُهمّ في مدى تفاعُل الأشخاص مع بعضهم من ناحية، ومع المُيسّر من ناحيةٍ أُخرى. وعليه ينبغي أن يكون مكان انعقاد جلسة الحوار غير محسوباً لطرفٍ على حساب آخَر حتّى ولو صدرت مُوافقة من الطّرف الثّاني على عقد جلسة الحوار في غير أرضه ضماناً لتحقيق أكبر قدر مُمكن من الرّاحة العامّة للمُشاركين في إبداءآرائهم وتفاعُلهم مع القضايا التي ستتم مُناقشتها.

- يمكن أن يكون المكان في فندق (حجز قاعة) او مقر جمعية.
- تجنب المقاهي و الأماكن العامة.

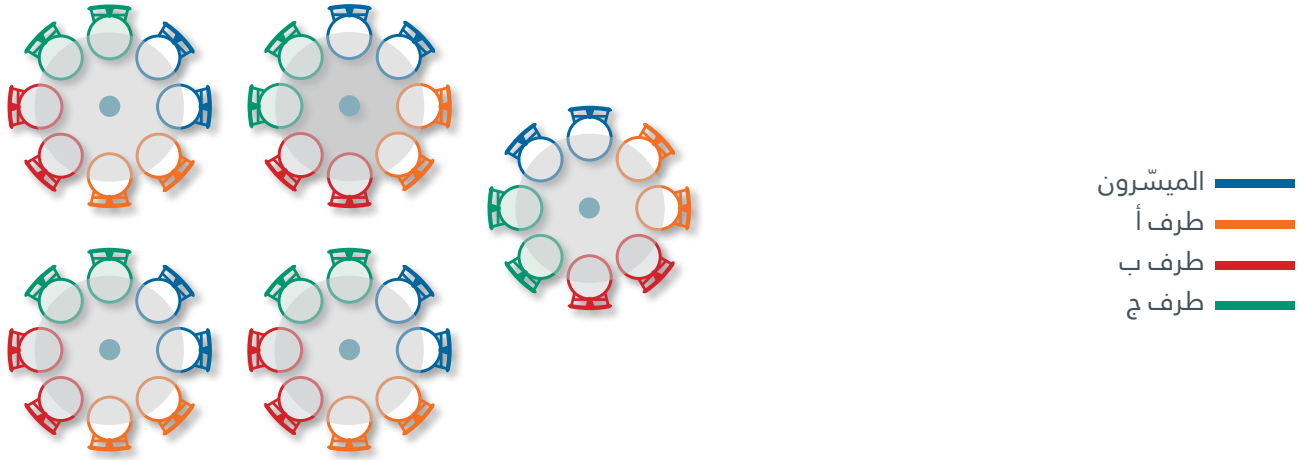
• تخطيط القاعة

يمكن التخطيط للقاعة بطرق مختلفة. يمكن إختيار طاولة في شكل دائرة او في شكل مستطيل ومن الضروري وضع كل طرف من أطراف النزاع على حدة و عدم خلطهم. طريقة الجُلوس يجب أن تكون في وضع يُتيح للجميع رؤية بعضهم البعض وسط شُعور عام منهم بالتّساوي وكون الجميع على نفس المسافة من الميسر. ويسمح له من جهةٍ أُخرى بمُخاطبة الجميع في نفس الوقت. يمكن تخطيط القاعة بالطرق التالية :

(12) تيسير المجموعات وحل المُشكلات بموقع : أدوات العمل المُجتمعي :
http ://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/group-facilitation/facilitation-skills/main



في بعض الأحيان يمكن للميسر أن يقترح عمل مجموعات مختلطة. مثال أن يجلس مجموعة من كل طرف متنازع مع بعضهم للنقاش في الفرضيات الممكنة لحل الأزمة. في هذه الحالة يمكن إستعمال التخطيط الأتي :



• التخطيط للإستراحة

يجب ادراج إستراحة قهوة في برنامج الحوار. الإستراحة يمكن أن تكون مطروحة في الجدول كفاصل عند المرور من نقطة إلى نقطة. تتيح للأطراف أن يستريحوا وللميسر أن يقوم بالحوار مع أحد الأطراف إذا إستلزم الأمر لإعداده للجزء الثاني (تهدئته، تمرير معلومات....). في بعض الأحيان لا يسمح الوقت بأخذ الإستراحة. في هذه الحالة يجب وضع المشروبات والمأكولات على الطاولة أمام المشاركين. يمكن أيضاً ادراج غداء إذا أمكن ذلك.

■ المرحلة الثانية : إجراء الحوار

لا يُمكن اعتبار مخُطَّط الجلسة ناجحاً إلا بعد تنفيذه بجدارة. ومن ثمَّ التّوصُّل إلى الأهداف المنشودة منه. فالتّقنيّات التي يعتمدها المُيسّر لتنفيذ مُخطَّط جلسة الحوار هي التي تضمن له النّجاح. فقد يُحكَم على الخطّة بأنّها مُثمرة أو غير مُثمرة بناءً على طبيعة عمليّة التّنفيذ. وتلك هي مراحل تنفيذ خطّة العمل المُتعارف عليها.

• التّقديم/ التّمهيد

يقوم مُيسّر الحوار في مرحلة أولى بالتّرحيب بالمُشاركين وشُكرهم على الحُضور والاهتمام بالمُشاركة. ثمَّ يبدأ بتقديم نفسه بوضوح وشفافية والدّور الذي سيلعبه ومدى توقُّف نجاحه أو فشله فيه على استجابتهم له وحُسن تعاوُنهم معه.

• التّعرُّف على المُشاركين

يُمكن للمُيسّر أن لا يكتفي بالطّريقة المُعتادة في التعرُّف على المُشاركين. كأن يطلب منهم التعريف بأنفسهم بطريقة مُبتكرة تُمكّنهم من رفع الحواجز فيما بينهم. كأن يطرح أسئلة التّعارف ويطلب من المجموعة أن تتعارف في ثُنائيّات ثم يقوم كُل فرد منهم بتقديم زميله. إذ يجب مُراعاة عدّة عوامل في تصميم أنشطة التّعارف كالسن والجنس [من حيث كون المُشارك ذكراً أم أُنثى] والثّقافة والقُدرات. فإذا كان أحد الحُضور يُعاني من إعاقة جسديّة، فلابُد للمُيسّر من أن ينتبه لهذا ويتجنّب طلب مُشاركته في التّدريبات الحركيّة القائمة على المجهود البدني حتى لا يضعه في حرج.

• قواعد الجلسة

يطلب مُيسّر الحوار من المجموعة اقتراح قواعد تُنظّم الجلسة الحوارية يلتزم بها الجميع ويقوم بكتابتها وتعليقها بحيث تكون مرئيّة أمامهم.وعادةً ما تكون هذه القواعد هي :

- ✅ الالتزام بالحُضور في الوقت وعدم التأخُّر
- ✅ جعل الهاتف صامتاً لعدم التّشويش أثناء الجلسة
- ✅ احترام الآخَر وكُل ما يصدر عنه بغض النّظر عن مدى الاتّفاق أو الاختلاف حوله
- ✅ الإنصات وعدم مُقاطعة طرف للآخَر في حديثه
- ✅ رفع اليد لطلب الكلمة... إلخ

وبعد وضع القواعد وكتابتها يسأل المُيسّر عن ما إذا كان هُناك اعتراض على هذه القواعد أو مُقترحات أُخرى من شأنها الإسهام في أن يكون الحوار شيّقاً ومُحقّقاً للهدف المرجو منه.

- ## توقُّعات المُشاركين

يطلب المُيسّر من المُشاركين الإدلاء بتوقُّعاتهم وما يأملون في الوصول إليه خلال هذا الاجتماع. ويقوم بكتابتها في ورقة وتعليقها للرُّجوع إليها في نهاية الجلسة.

- ## مُراجعة جدول الأعمال

يقوم المُيسّر بعرض جدول الأعمال على الشّاشة او توزيعه على ورق والحديث عنه مع المُشاركين، ثم يتأكّد من مُلائمتها وظُروف المُشاركين، لعدم الاعتراض عليها.

- ## عرض الأهداف المأمولة

يعرض مُيسّر الحوار أهداف الجلسة بطريقة تجعل المُشاركين يشعرون بالمسؤوليّة وتُشجّعهم على التّعاون والعمل الجماعي. بحيث تكون الصياغة أقرب إلى هذه العبارة «أُرحّب بكُم من جديد، الآن سأقوم بعرض الاهداف التي اجتمعنا هُنا من أجل تحقيقها. والتي ينبغي علينا جميعاً الوُقوف معاً في سبيل الوُصول إلى نتيجة مُرضية فيها وهي.. إلخ»

- ## تعريف القضيّة محل النّزاع وتحديد مداها

عندما يتمكّن المُيسّر من جمع الرؤى الخاصّة بالقضيّة محل النّزاع وتوحيد التصوُّرات الخاصّة بها لتحديد جوهر الأزمة يستطيع حينها وضع أوّل أساس من أُسُس بناء التّوافُق والعمل المُشترك.

التقنيّات المُستخدمة لتعريف القضية و تحديد مداها

1. تساؤُل هل هذا هُو صلب الأزمة أم لا ؟
2. رسم تخطيطي يكون بمثابة توضيح عام للأفراد
3. طلب مُساعدة الخبراء في الأُمور التي بحاجة إلى رأي خبير
4. تجزئة القضيّة وتقسيمها لأكثر من جُزئيّة فرعيّة

الالتزام بموضوع جلسة الحوار

أحياناً نجد أنَّ المجموعات الحواريّة تميل لمُناقشة التّفاصيل التي تحيد بالاجتماع عن موضوعه الرئيسي، لذا يجب على المُيسّر مُساعدة المجموعة على الالتزام بالموضوع وألا تغوص كثيراً في تفاصيل تُعقّد القضيّة وتُشعّبها،وذلك من خلال تذكيرهم دائماً بالأهداف المنشودة. وفي حال تمَّ طرح تفاصيل هامة لكنّها ليست في صلب الموضوع فمن المُمكن اقتراح التّطرُّق إليها بعد انتهاء الجلسة أو في وقتٍ لاحق وعدم تجاهُلها. وعليه لا ينبغي على المُيسّر أن يتجاهل أيّ تفصيلة ترد خارج موضوع الحوار الأساسي. لكن عليه حينها وضعها في إطارها الصّحيح، شرط أن لا تعرقل مُناقشتها أُموراً أُخرى ذات أولويّة.

- التذكير بالأهداف حالما يحيد الأطراف عن الموضوع
- في حال تمَّ طرح تفصيل هام لكنّه ليس في صلب الموضوع, اقتراح التّطرُّق إليه بعد انتهاء الجلسة أو في وقتٍ لاحق
- لا ينبغي تجاهل أيّ تفصيلة ترد خارج موضوع الحوار الأساسي

• عمليّة تطوير البدائل

خلال هذه الخُطوة واستناداً على الخُطوات السابقة بعد القيام بتوحيد الرُّؤى وإعطاء تعريف واحد للقضيّة، يقوم المُيسّر باستحداث رؤية مُستقبليّة من خلال جعل الأفراد يُعبّرون عن تطلُّعاتهم وتصوُّراتهم لشكل العلاقة في المُستقبل وما يُمكن تحقيقه من خلال العمل المُشترك.

التقنيّات المُستخدَمة في هذه الحالة :

- استحداث رؤية مُستقبليّة
- طلب مُساعدة الخُبراء.مثال : إذا كان النزاع على أرض يمكن الإستعانة بخبير في تقسيم و تقييم الأراضي يكون محايداً ليس له علاقة بأي من الطرفين
- وضع قواعد العمل والمبادئ المُتفق عليها(المخطط المبدئي للحوار الذي سيتم إجراءه ، المبادئ التي يجب إتباعها ، الأهداف المنشودة..)

اختبار/ تجربة الفرضيّات المطروحة

إنَّ دور المُيسّر يتمثّل -أحياناً- في قيامه بطرح وعرض الفرضيّات التي بنيت عليها مواقف الأطراف وبيانها بحيث تكون واضحة للجميع. من الضروري وضع هذه الفرضيات قيد المناقشة لبيان مدى سعة آفاقها وواقعيتها. وعليه ينبغي على المُيسّر أن يتأكّد بنفسه من كون وجهات النّظر التي تمَّ التّعبير عنها أثناء جلسة الحوار واضحة بالنّسبة للجميع بغض النّظر عن مدى الاتّفاق أو الاختلاف حولها.

- ### ابتكار خيارات جديدة

يستطيع المُيسّر بعد تمكُّنه من وضع رؤية حالية ومُستقبليّة مُشتركة أن يعمل على جعل المجموعة تستنبط الحُلول المُتماشية مع فهمها المُوحّد للقضيّة وابتكار قائمة من الحُلول.

التقنيّات المُستخدمة في هذه الحالة

- آليّة العصف الذّهني والعمل الجماعي
- لوحة التّسجيل لتدوين بعض نقاط ذات أهميّة
- نماذج/ أمثلة يُمكن اتّباعها يعْقُبها خرائط فارغة

إدارة الوقت [13]

على المُيسّر الانتباه للمُدد الزمنيّة التي تستغرقها المُناقشات المُختلفة في جلسة الحوار، والعمل على خلق بيئة مُناسبة بين الموضوعات المطروحة والمُدد الزمنيّة المُتاحة لها. فعليه أن يختار الوقت المُناسب لاقتراح الاستراحات، فتكون عادةً مُرتبطة بالجو العام للجلسة. ويكون الفاصل/ الاستراحة فُرصة لالتقاط الأنفاس والتّهدئة أو التّفكير مليّاً في المُقترحات المُختلفة. أو رُبّما يكون الهدف منها تجديد نشاط المُشاركين في حال ظهر عليهم التّعب أو الملل. وعليه ينبغي على المُيسّر أن يُراعي الحالة الظّاهرة للمُشاركين في جلسة الحوار بالإضافة إلى عامل الوقت. بحيث يقوم بتقسيم مواقيت الاستراحة بصُورة مرنة لكي يكون بإمكانه عمل استراحة حال بدى الملل أو الإرهاق الشّديد على المُشاركين في موضوع بعينه ضمن الموضوعات المطروحة في الجلسة.

المرحلة الثّالثة : الوُصول إلى حل أو اتّفاق مُشترك

بعد وُصول المُشاركين إلى فهم مُشترك للقضيّة، يستطيع المُيسّر ضمان كون الحُلول المُقترحة نابعة من رؤية شاملة مُوحّدة وليست مُقتصرة على زاوية أُحاديّة هدفها المصالح الشّخصيّة لا مجموع المصالح.

- ## تطوير المعايير

بعد جمع أفكار المُشاركين والحُلول التي تمَّ اقتراحها يجب وضع معايير خاصّة بصُنع القرار وهي :

معيار فنّي
ماهو أفضل حل من النّاحيةالفنيّة ؟

معيار سياسي
ماهُو الحل المُرضي لجميع الأطراف ؟

معيار قِيَمي
ماهُو الأصح بالنّسبة للقيم السّائدة ؟

(13) دليل عمل المُيسّر/ وحدة الدَّعم النّفسي والاجتماعي.منظمة النهضة العربية للديمقراطية والتنمية (أرض).
https://ardd-jo.org/ar/reports-documents/Facilitators_toolkit-arabic_18.4.16

- التّقنيّات المُستخدَمة في هذه الحالة

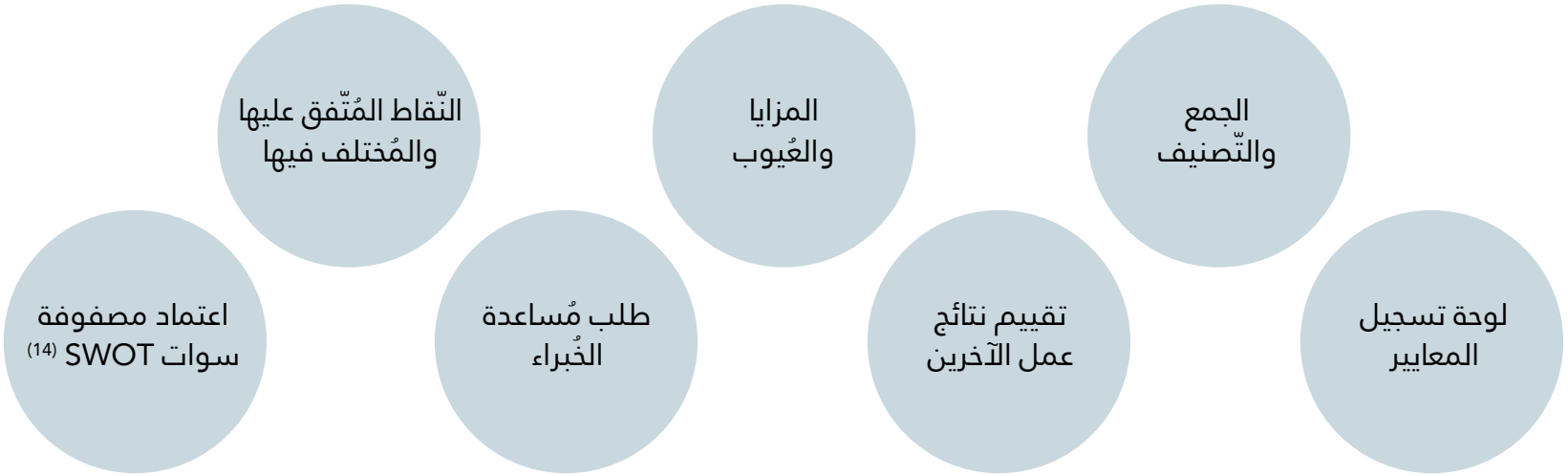
تمكين الأطراف من المُشاركة الفاعلة وإبداء الرأي

يحمي مُيسّر الحوار الأشخاص قليلي المُشاركة/ الخجولين أو المُتحفّظين ويُشجّعهم على المُشاركة الفاعلة وإبداء الرأي بحُريّة. ومن جهةٍ أُخرى فهو يضطلع بالدّور المُهم الذي يقضي بمنع الأشخاص المهيمنين من احتكار الكلمة أو مُقاطعة الآخَرين أو التّعسُّف في الرّد عليهم أو الاستخفاف بهم. بحيث يكون على المُيسّر أن يُنظّم تداوُل الكلمات بين المجموعة ليُتيح الفُرصة أمام الجميع لطرح الأفكار والآراء بفاعليّة واحترام مُتبادَل.

- تقييم الخيارات المطروحة

استناداً إلى قائمة المعايير الموضوعيّة التي وُضعت، يتم تقييم الخيارات والحُلول المُقترحة لتتم غربلتها بموضوعيّة وبمُوافقة الأطراف المُختلفة في جلسة الحوار باعتبارهم واضعي هذه المعايير.

التقنيّات المُستخدمة في هذه الحالة



مثال : طريقة تقييم الخيارات

	المعايير		
الحلول	معيار فنّي	معيار سياسي	معيار قِيَمي
حل 1			
حل 2			
حل 3			

(14) منهجيّة سُوات (SWOT) تُعتبر أُسلوب أو أداة جديرة بالاهتمام في التّطوير الذّاتي أو المُؤسَّسي، وذلك من خلال وضع الأهدافودراسة البيئة الداخليّة على ضوء تلك الأهداف التي تمَّ وضعها لتحقيق تلك الأهداف الاستراتيجيّة من خلال محوري نقاط القُوّة والضّعف.(أنظر الملحق)

تقييم الخيارات يمكن أن يعتمد عدة طرق. من المهمّ أن يكون هناك إجماع على المنهجية المعتمدة. مثل :

- إسناد تقييم إيجابي (+) او سلبي (-) لكل حل حسب كل معيار ثم إختيار الحل الذي لديه أكبر عدد من (+).
- إسناد عدد لكل حل حسب كل معيار ثم إختيار الحل الذي لديه أكبر مجموع.

• تقييم الحوار

يُعدّ التّقييم من أهم التّقنيّات التي تُمكّن مُيسّر الحوار من معرفة موقعه من تحقيق النّجاح في خُطّته. وهو ما يُمكّنه من استنتاج مُقترحات فاعلة لتعديل الخطّة يُمكن الأخذ بها في الاجتماعات اللّاحقة. وأيضاً الاستفادة من التّحديّات التي طرأت وتمَّ التّعامُل معها. فالتّقييم ضروري كوسيلة يُحدّد بها المُيسّر مدى نجاحه في أداء مهمّته، بحيث إذا ما قيل بأنَّ الحوار قد نجح يكون هُناك سند لهذا الإدّعاء والعكس صحيح في حال تم ادّعاء فشل جلسة الحوار.

كيفية تطبيق عملية التقييم

يُمكن لمُيسّر الحوار تقييم نجاح عمله من خلال مُقارنة التّوقُّعات الأوليّة التي أخذها في بداية الجلسة الحواريّة بالنّتائج التي تمَّ التّوصُّل إليها في نهايتها. إذا تم تحقيق الأهداف فيمكن إعتبار الحوار ناجحاً.

وأيضاً عن طريق استمارة التقييم القبلي والبعدي فهي من أهم الوسائل المُعتمدة في تحديد نسبة تحقيق أهداف الجلسة.

• الوُصول إلى القرار التّمهيدي

بعد القيام بتحديد الحُلول المُمكنة -بحسب المعايير الموضوعة سلفاً- يقوم المُيسّر بصياغة القرار التّمهيدي ووضعه على طاولة الحوار أمام المُشاركين ليتم التّوافُق عليه أو التّعليق عليه ومُناقشته.

التقنيّات المُستخدمة في هذه الحالة

إدارة فريق العمل

إنَّ تقديم الدّعم لأفراد المجموعة والعمل على بناء الأُلفة فيما بينهم من أهم المهارات الضّروريّة لدى المُيسّر. فمهمّته الأساسيّة هي مُساعدة الأطراف على تحقيق أهداف جلسة الحوار من خلال بث حسّ المسؤوليّة فيهم، والعمل معاً على إيجاد حُلول عادلة تخدم مصالحهم ورغباتهم المُشتركة، والتّعاون من أجل بناء أرضيّة واحدة يتمتّع فيها الجميع بالحق في التّعبير وإبداء الرأي. وهذا جُل ما يسعى المُيسّر للوصول إليه مع المُشاركين. وعليه تقع على عاتق المُيسّر مسؤوليّة إضافيّة هي قيادة فريق العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة إضافةً إلى مهام عمله الأُخرى.

■ المرحلة الرابعة : ما بعد الحوار

• البدء في تطبيق الاتّفاق ومُتابعة التّنفيذ

من المُهم في مرحلة أخيرة من عمليّة صُنع القرار جعل الحُلول أكثر عمليّة وقُرباً من الواقع وصياغتها في خُطّة عمل واضحة ليتم تنفيذها والأخذ بها على نحو جدّي.

وضع وصياغة الإتّفاق

بعد تحقيق التّوافُق على القرار التّمهيدي والأخذ بالتّعليقات التي طُرحت أثناء مُناقشته يتم في مرحلة نهائيّة صياغة هذا الاتّفاق ووضع الخُطوط العريضة له.

التّقنيّات المُستخدمة في هذه الحالة

- الاتّفاق على الأُسُس المُجمع عليها
- كتابة الخُطوط العريضة

الإتّفاق على بدء التّنفيذ

الخُطوة الأخيرة في عمليّة صُنع قرار هي تصميم خطّة تنفيذيّة للقرارات والحُلول التي تمَّ التّوصُّل إليها من قبل الأطراف ضمن الجدول الزّمني المُحدّد وخطّة العمل الموضوعة لجلسات الحوار.

التّقنيّات المُستخدمة في هذه الحالة

- وضع خُطّة التّنفيذ
- التّحقُّق من المصادر/ العوامل المُساعدة على التّنفيذ
- وضع اتّفاقية مكتوبة
- وضع جدول زمني بخُصوص التّنفيذ
- اعتماد منهجيّة التّخطيط الاستراتيجي

- **التّوثيق المرحلي للنّتائج المُتحَصَّل عليها (أثناء وبعد انتهاء الجلسة)** [15]

الحُصول على توافُق حول الحُلول المُقترحة؛ يُعتبر خُطوة هامّة في مهمّة البحث عن حل مُشترك ومُناسب للقضيّة. لذا فمن الضّروري توثيق هذه النّتائج ليتم احترامها والالتزام بها بعد انتهاء الجلسة، وأيضاً بصُورة دوريّة أثناء عقد الجلسة. وعلى المُيسّر بذل الجهد في سبيل توثيق كُل نتيجة إيجابيّة يصل إليها الأطراف، ضماناً لعدم العودة عليها مرّة أُخرى وإهدار الوقت والجهد الكبيرين اللّذان بُذلا منه ومن سائر الأطراف المُشاركة.

مثال توضيحي عن كيفيّة إجراء عمليّة التّوثيق

في ورشة عمل حوارية أُقيمت بين مجموعتين من الطُّلاب بينهما نزاع مُعيّن, تمكّننا من جمعهما معاً حول مائدة حوار للمرّة الأُولى. تباعاً تمَّ التّوصُّل إلى حُلول مُشتركة ووضع خطّة مُحكَمة لضمان تنفيذها. وعليه تمت كتابة ميثاق أخلاقي وقّعت عليه كلتا المجموعتين. ففي هذا المثال كان أهم العناصر التي تمَّ توثيقها هي تعهُّد الطّرفين باعتماد الحوار كوسيلة جادّة لمناقشة التحدّيات التي تطرأ بينهما، وأنه هُو السّبيل للمُطالبة بالحق والحُصول عليه. تمَّ توثيق هذه النتائج من خلال التّوقيع على هذا الميثاق من قبل الطّرفين.

مهام المُيسّر

1 • التحضير المسبق
2 • إعداد وتوزيع جدول الأعمال
3 • تيسير الحوار أو الاجتماع
4 • التحكم الناجع في الوقت
5 • التقريب بين وجهات النظر والآراء
6 • التعامل مع المواقف الصعبة و ادارتها حتى لا تعرقل تقدم الحوار
7 • تلخيص ما أسفر عنه الاجتماع
8 • تقييم الاجتماع

(15) تيسير الحوار لمجموعات وحل المُشكلات : http ://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/group-facilitation/facilitation-skills/main

5 إدارة المواقف الصّعبة

التعامل مع المواقف الصعبة

الموقف	المظاهر	طريقة التعامل
حدّة العاطفة وتزايُد الانفعال	- التعبير عن المواقف بحدة - إعتماد أسلوب هجومي - استفزاز الاخر	- فهم وتفهُّم الانفعالات وإحاطتها من خلال توجيه الأسئلة المُحدَّدة للمُشارك لتوضيح وجهة نظره. - استعمال تقنيّة إعادة الصياغة والتواصل التعاطفي لتوجيه الخطاب نحو معالجة المشكل و تحييد التصريحات العدوانية.
التّقوقُع/ الانعزاليّة وتبنّي الأحكام المُسبقة	- تبنّي أفكار مسبقة سلبية واعتمادها كخلفية للتعامل مع الآخر. - تفادي الاندماج مع المجموعة والتعامل بسلبية واقصاء الطرف المقابل.	- يمكن استغلال الإجتماع الذي يسبق جلسة الحوار والذي يكون فيه كل طرف على حدة لشرح النتائج السلبية التي تؤدي إليها الأحكام المسبقة (عدم تقبل الآخر ، العدوانية ، عدم الانصات..) وايضاح كون - هذه الأحكام عادة ما تكون مبنية على توقعات خاطئة وتتسبب في فشل الحوار.
التّعامُل مع الشّخصيّات المُتسلّطة/ المُسيطرة	- وجود شّخصيّات مُسيطرة تسعى لاحتكار الكلمة والاستحواذ على دائرة الاهتمام - عدم احترام الأدوار في أخذ الكلمة أو مقاطعة الآخرين.	- يجب تذكير هذا النوع من الشخصيات بقواعد الجلسة دون اضطهادهم او مقاطعتهم بطريقة مستفزة. مثال : - الإشارة إلى قواعد الجلسة، إستعمال المزحة، إستعمال ورقة يكتب عليها «2 أو 5 دقائق...». - قول «آسف، إن كلامك مهم لكن هناك من طلب الكلمة و لم تتح لها الفرصة للتحدث". - أن نطلب منه تلخيص تدخله : «شكرا على مداخلتك المهمة. هل لك أن تلخص لنا الفكرة ؟"

الموقف	المظاهر	طريقة التعامل
عدم الالتزام بجدول الأعمال/ الغَوص في التّفاصيل على حساب الموضوع الرئيسي/ إثارة بعض القضايا الحسّاسة	- عدم اهتمام المُشاركين بسير جدول الأعمال. - إضاعة الوقت في الحديث عن التفاصيل المثيرة للجدل. - التطرق لمواضيع جانبية من شأنها إثارة حساسية أحد الأطراف. - خروج النقاش عن مساره المخطط له وبعده عن الأهداف المنشودة منه.	- توزيع جدول الأعمال أول الإجتماع ومناقشته لتوضيح الأهداف للجميع وتوجيه المسؤولية للمجموعة : " سوف نعمل سويا خلال هذا الحوار على تحقيق الأهداف التالية". - إعتماد أسلوب التلخيص وطرح الأسئلة المحددة لتوجيه المداخلات نحو صلب الموضوع :" حسب رأيكم كيف يمكن التعامل مع هذا المشكل في المرحلة الحالية والتي تطرح فيها عدة تحديات ؟" - التدخل لاعادة النقاش الى صلب الموضوع : "هذا الموضوع مهم لكنه ليس في جدول أعمالنا اليوم، لنا أن نخصص له جلسة أخرى" - "حسنا لقد اتفقتم على أن أهم أسباب تأجيج هذا النزاع هو تدخل أطراف خارجية، برأيكم ما هي الحلول الممكنة التي يجب العمل عليها للتخفيف من حدته ؟
توتُّر الأجواء في جلسة الحوار	- عدم انفتاح المشاركين وتحفّظهم في بداية الجلسة الحوارية وغياب الشعور بالارتياح و الثقة. - الدخول في نقاشات ساخنة وتجاذبات بين الأطراف وتبادل للإتهامات أحيانا.	- اعتماد تمارين كسر الجليد ولعب الأدوار لبناء الثقة بين المشاركين وزيادة انفتاحهم على بعضهم مع استعمال أسلوب المزح وخفة الظل. - عرض فيديوهات هادفة أو رواية قصص واقعية من شأنها تمرير قيم التسامح والأخوة التي يجب التحلي بها أو قواعد التواصل الإيجابي والحوار البنّاء التي نسعى إليها. - في حال اشتد التوتر ولم يعد هناك مجال للنقاش لا بد من أخذ استراحة لتهدئة الوضع.
رفض استكمال الحوار/ انسحاب أحد الأطراف من الحوار/ نشأة نزاع أثناء الجلسة	- اعتماد أسلوب التصعيد أثناء الحوار والتهديد بمغادرة الجلسة. - اختلاف الأطراف على مسألة ما وتصاعد نسق النقاش مما أدى إلى نشأة نزاع أثناء الجلسة الحوارية. - انسحاب أحد الأطراف من الحوار.	- لا بد للميسر أن يأخذ بعين الاعتبار إمكانية نشأة نزاع أثناء المناقشة ويضع خطة بديلة في حال حدثت أي مستجدات من شأنها عرقلة سير الحوار. - في حال ظهرت بوادر النزاع وبدأ نسق النقاش في التصاعد يجب على الميسر انهاء المناقشة واعطاء استراحة للمجموعة والسعي للاستغلال هذا الوقت لتهدئة الأطراف وتذكيرهم بضرورة المواصلة في الحوار السلمي لبلوغ الأهداف المنشودة. - في حال أراد أحد المشاركين الانسحاب من الحوار على الميسر أن يقنعه بأهمية تواجده للمشاركة بوجهة نظره.مثال قول : أنت طرف في هذه القضية وهي تهمك وتمس مصالحك إن انسحبت فلن تستطيع تبليغ وجهة نظرك والمشاركة في اتخاذ القرار بشأنها.

الموقف	المظاهر	طريقة التعامل
التّصادُم بين المُيسّر وبعض المُشاركين نتيجة اتّهامه بالتّحيُّز أو انتقاد أُسلوبه	- اتخاذ أحد الأطراف موقف هجومي ضد الميسر واتهامه بالانحياز للطرف الآخر. - التشكيك في حيادية الميسر والاحتجاج على طريقة تعامله وتوزيعه للكلمة بين المشاركين. - انتقاد أسلوب الميسر في إعادة الصياغة.	- على الميسر في هذه الحالة تجنب اتخاذ موقف دفاعي أو مناقشة الانتقادات الموجهة اليه حتى لا يفقد باقي المشاركين ثقتهم فيه. - يحاول الميسر امتصاص غضب المشارك الذي يحتج بقوله :"أستطيع تفهم رأيك أنت على حق،لم أكن أقصد ذلك ". - في ذات الوقت على الميسر مراقبة تصرفاته وأسلوبه وتجنب تكرار الخطأ حيث أنه سيزداد التركيز أكثر على طريقة تعامله.
سبُل التّعامُل في ظل ضغط الوقت	- وجود تفاوت بين المحتوى المتبقي للحوار والوقت المتاح بحيث تتطلب العناصر المتبقية وقتا أكثر. - ضغط الوقت وقرب انتهاء الجلسة وعدم تحقيق جل الأهداف المخطط لها. - مغادرة المشاركين قبل التطرق لكل النقاط الرئيسية وبلوغ الأهداف المراد الوصول إليها.	- يجب على الميسر حينها تحديد النّقاط الأساسيّة المُتبقية. - وتوجيه الحوار في اتّجاه الحُلول وتحقيق الأهداف المُراد الوُصول إليها. - وعليه لا ينبغي على المُيسّر أن يغفل عامل الوقت وأن يضعه جنباً إلى جنب وتحقيق أهداف جلسة الحوار. - إذا لم يستطع الميسر أن يستكمل الجدول المحدد، يمكنه أن يطلب رأي المشاركين : إما البقاء لإستكمال الجلسة او تحديد موعد لجلسة أخرى يوافق عليه الجميع.

• العوامل الدّاعمة لتيسير الحوار والتّحديّات المُعوّقة له

إنَّ للإطار العام الذي تُقام فيه عمليّة تيسير الحوارات المجتمعية تأثيراً كبيراً على نجاحها. فالبيئة التي تُوفّر عوامل داعمة للتّواصُل تجعل سير عمليّة التيسير أسهل وأنجع. بعكس بيئة التحديّات التي تُصعّب مهمّة الوُصول للأهداف المنشودة وتجعل العمليّة تبدو أكثر تعقيداً.

فيما يلي عوامل داعمة لتيسير حوار مُثمر :

	العوامل الدّاعمة للتّيسير
خاصّة بالمُيسّر	- تمتُّع المُيسّر بالكاريزما وقُوّة الحُضور - قُرب المُيسّر من المُشاركين في الثّقافة واللُّغة
خاصّة بالمجموعة	- مُرونة المُشاركين (عدم تشدّد الأفراد وتعصّبهم لأفكارهم) - توفُّر أرضيّة مُشتركة [قواسم مُشتركة] للجميع من خلال تقارب كُل الأطراف في الخلفيّات الثقافيّة واللُّغة والعقليّة الاجتماعيّة رغم أيّ خلاف عرضي قائم - سهولة التّواصُل - شُعور المُشاركين بالارتياح وحُريّة طرح أفكارهم من دون تحفُّظات (يتحقق ذلك بتجاوب الأفراد مع تمارين كسر الجليد واندماجهم مع الجو العام الذي يخلقه الميسر لبناء الثقة وخلق روح الفريق داخل المجموعة) - حُضور الأطراف الأساسيّة التي لها دور فاعل في القضيّة المعروضة مثال : أصحاب القرار أو الشخصيات المؤثرة في المجموعة مثل ممثلي النقابات أو المعتصمين، رؤساء المصالح إذا كان التعامل مع سلطات محلية، رؤساءالجمعيات إذا كان التعامل مع المجتمع المدني....
موضوعيّة	- أهميّة موضوع النّقاش بالنّسبة للأطراف المُشاركة - وُضوح الرُّؤية وتوفُّر فهم واضح للقضيّة عند المجموعة (يتحقق ذلك من خلال طرح الميسّر للقضيّة الأساسيّة وإعطاء المشاركين فرصة لمناقشة حيثياتها وعرض وجهات النظر المختلفة ثم تحديد الأهداف الرئيسية التي اجتمعوا من أجلها والتركيز عليها)
تقنيّة	- توفُّر الوقت الكافي واختيار الإطار الزّمني المُناسب للحوار - شعور المشاركين بالارتياح في مكان الجلس

• تحدّيات عمليّة تيسير الحوار

	تحدّيات تُواجه التّيسير	كيفيّة التّعامُل مع التّحديّات
خاصّة بالمُيسّر	• اختلاف اللُّغة أو صُعوبة التّواصُل : • تعرُّض المُيسّر لرفض المُشاركين :	» من الضّروري توفير ترجمة حال وُجد اختلاف في اللُّغة، وأن يكون المُيسّر على دراية بلُغتي التّواصُل حتى يتمكّن من إعادة الصياغة على أكمل وجه. وليسهل أيضاً من عمليّة التّواصُل في حال غياب التّرجمة. » على المُيسّر أن يسعي لبناء الثّقة بينه والمُشاركين في مرحلة أُولى، وذلك من خلال التّعريف بنفسه بشفافية وإبداء اهتمامه بالجميع دون فرق.
خاصّة بالمجموعة	• التّعصُّب وعدم قَبول الآخَر. • إختلاف الثّقافات • تباعد أعمار المشاركين وما يترتب عنه من عدم تفهم للاحتياجات ووجهات النظر وُجود خلفيّات وأفكار مُسبقة في ظل غياب الثّقة • اعتماد أساليب المُناورة وغياب الصّدق • وُجود شخصيّات مُهيمنة وثرثارة بين الحُضور • التّحفُّظ وصُعوبة التّفاعُل بين المجموعة • رفض المشاركين تواجد شخص معين في جلسة الحوار	» دور الميسر هُنا يتمثل في فتح المجال لفهم وجهات النّظر الأُخرى، والابتعاد عن الفهم الشّخصي للقضيّة،بالإضافة إلى توفير رجع الصّدى الإيجابي والتّشجيع على العمل الجماعي وقَبول الآخَر من خلال تدريبات عمليّة يُشارك فيها الجميع. أيضاً عليه التّركيز على القواسم المُشتركة بين الأفراد لتقريب الأفكار وبث إحساس الأُلفة فيما بينهم سواءً أكان ذلك من خلال سلوك مُعيّن أو أصل يتم الارتكان إليه » يتم التّعامُل مع هذه السُّلوكيّات بعدّة طُرق أهمّها : تحديد موضوع النّقاش والتّذكير بالأهداف بين حين وآخَر، وطرح أسئلة مُحدّدة والتّذكير بقواعد الجلسة، كاحترام وقت المُشاركة وعدم مُقاطعة الآخرين وتقبُّل الرأي ثم تلخيص تصريحات الأشخاص المهيمنة/ المُستحوذة على دائرة الاهتمام وإعطاء الكلمة لشخص آخَر حتّى لا يشعر بأنه تمّت مُقاطعته،فإعادة الصياغة بطريقة واضحة تجعل المُشارك يُقر بخفايا مقاصده. » يجب طرح قائمة أسماء الحضور والإتفاق عليها من قبل جميع الأطراف قبل موعد الجلسة تجنبا لأي مفاجآت أو ردود أفعال من الممكن أن تعرقل سير الحوار مثل مغادرة أحد الحضور للقاعة

• التحديات الموضوعية و التقنية لتيسير الحوار

	تحدّيات تُواجه التّيسير	كيفيّة التّعامُل مع التّحديّات
موضوعيّة	• تبايُن المفاهيم وعدم وجود فَهْم واضح للجميع • تشعُّب موضوع الحوار، وارتباطه بجوانب حسّاسة تجاه نقاط بعينها • عدم وُضوح الأهداف	« يكمُن دور المُيسّر في مُعالجة هذه الإشكاليّات بقُدرته على تبسيط المعلومات والأسئلة، وطرح الأهداف بوضوح وإعطاء أمثلة واقعيّة وتوضيح الإطار العام ودواعي العمل على هذا الموضوع.
	• ارتباط موضوع الحوار بنزاع لا يزال قائما (أن يكون موضوع الجلسة الحوارية في علاقة بنزاع قائم ولم يتم حله بعد)	« دور المُيسّر هُنا يتمثّل في إعطاء القضيّة صبغتها الموضوعيّة، ووضعها في إطار بحث مُشترك، ومُحاولة إبعادها عن حيثيّات النّزاع القائم وعدم السّماح للمُشاركين بالدُّخول في التّفاصيل.
تقنيّة	• الضّوضاء والتّشويش في قاعة الجلسة	« حين تنتشر الضّوضاء والتّشويش بصورة تُعيق تواصُل الحوار، فإنَّ مُيسّر الحوار يلجأ لعدّة طُرق أهمّها اقتراح استراحة أو مُواصلة الحوار والتّذكير بقواعد احترام الجلسة. ثمَّ تقسيم المُشاركين إلى مجموعات وإبعاد الأطراف المُشوّشة عن بعضها أو الجُلوس معاً.
	• ضيق الوقت، ممّا يُؤدّي إلى عدم توفُّر فُرص كافية للأطراف المُشاركة	« يُمكن للمُيسّر أن يُقسّم المُشاركين إلى مجموعات للإجابة على الأسئلة المطروحة بصُورة جماعيّة بدلاً من الإجابة عليها بشكل فردي، ليضمن إعطاء فُرصة للجميع لابداء آرائهم ضمن مجموعاتهم دون تجاوُز للوقت المُتاح. « إعداد أجندة مدروسة و توزيعها على المشاركين في بداية الجلسة (يمكن للأطراف أن يشاركوا في عملية إعداد الأجندة). هذا يجعل المشاركين أكثر التزاما وإحتراما للوقت المحدد في الأجندة

الملحقات
والمراجع

جلسة حوار مجتمعي حول قضية التطرف العنيف

- نموذج جدول الأعمال

التوقيت	المحاور
9.30---9.00	تسجيل حضور المشاركين
10.00---9.30	جلسة التعارف والترحيب بالمشاركين
10.30---10.00	جلسة تحديد التوقعات وقواعد العمل
11.30---10.30	مناقشة عوامل القوة والتماسك في المجتمع
11.45---11.30	استراحة
13.00---11.45	مناقشة أهم المشاكل الناتجة عن انتشار ظاهرة التطرف العنيف
14.00---13.00	استراحة غداء
15.00---14.00	عمل مجموعات لمناقشة مقترحات حلول وسياسات للتعامل مع ظاهرة التطرف العنف
15.15---15.00	استراحة
16.00---15.15	مناقشة نتائج عمل المجموعات
17.00---16.00	صياغة المقترحات وخطة العمل

نموذج عن مصفوفة SWOT [16]

SWOT ANALYSIS	أمور مساعدة لتحقيق الأهداف	أمور معطلة لتحقيق الأهداف
داخلية تتعلق بنا نحن	نقاط قوة سماتنا نحن، التي تساعد في تحقيق الهدف 1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. ..... 5.	نقاط ضعف سماتنا نحن، التي تعوقنا عن تحقيق الهدف 1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. ..... 5. .....
خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية	فرص ظروف خارجية، يمكن استثمارها لتحقيق الهدف 1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. ..... 5.	مخاطر ظروف خارجية، يمكن ان تضر وتعيق الهدف 1. ..... 2. ..... 3. ..... 4. ..... 5. .....

(16) مستمد من : http ://everyleader.net/sites/default/files/SWOT-Analysis-Every-Leader-Arabic.pdf

المراجع

- A manuel for group facilitators / The center for conflict Resolution. By Brian Auvine / Betsy Densmore /Mary / Extrom / Scott Poole / Michel Shanklin
- www.Everyleader.net
- تيسير الحوار لمجموعات وحل المُشكلات :
http ://ctb.ku.edu/ar/content/leadership/group-facilitation/facilitation-skills/main
- دليل عمل المُيسّر/ وحدة الدَّعم النّفسي والاجتماعي.منظمة النهضة العربية للديمقراطية والتنمية (أرض).
https ://ardd-jo.org/ar/reports-documents/
- Caritas Internationalis كتيب بناء السلام من كاريتاس
- التعامل مع النزاع : مهارات واستراتيجيات للتطبيق (2000) سيمون فيشر وآخرين. شركة كتب زد.نيويورك
- دليل مبسط في تقنيات الحوار وبناء التوافق (2015) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - تونس
- مجلّة «دراسات مُستقبليّة» العدد الثّامن (يوليو 2003) مركز دراسات المُستقبل بجامعة أسيوط،
جُمهوريّة مصر العربيّة/ الوساطة ودور الطّرف الثّالث في تسوية النّزاع.
- «تعريف التطرف، مفهوم التطرف السياسي، الاصطلاح الاجتماعي للتطرف»
http ://forums.haneenlove.com/hob15.htm

يعقد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي شراكات مع مختلف الشعوب وعلى جميع مستويات المجتمع من أجل تعزيز قدراتها لمواجهة الأزمات والتكيف معها، ويدفع النمو ويعمل على استدامته بهدف تحسين جودة الحياة للجميع.

نحن نعمل فيما يقارب 170 بلداً وإقليماً على توفير منظور عالمي ورؤية محلية ثاقبة لدعم الجهود الرامية لتمكين الشعوب وبناء أمم صامدة.

- أشرف على هذا الدليل لفائدة برنامج الأمم المتحدة الانمائي :

محمد المنير
شهرزاد بن حميدة

- قام باعداد هذا الدليل :

د. عمرو خيري عبد اللّه

- فريق البحث و التحرير :

شهرزاد النصراوي، كاتبة رئيسية
عمار ياسين، باحث وكاتب
فدوى عامر، باحثة وكاتبة
سامي بالحاج، إستشاري
مريم معزول، إستشارية

- أشرف على الإخراج والطباعة:

وسيم الخضراوي

RÉALISÉ AVEC L'APPUI DE

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

تم تنفيذ هذا النشاط بدعم من

KOICA
Korea International Cooperation Agency

PNUD
Au service des peuples et des nations

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

مشروع تمكين لدعم المواطنة
والتماسك الإجتماعي
وتعزيز قدرات المجتمع المدني

نهج بحيرة وندرمار
مركز الأعمال «برستيج» بناية د
ضفاف البحيرة - 1053 تونس

(+216) 36 011 680
www.tn.undp.org
@PNUD.Tunisie
@UNDPinTUNISIA