



# المصالحة المرتكزة على المجتمع المحلي دليل لناشطي السلام فراع لنوع الجّنس

# المصالحة المرتكزة على المجتمع المحلي

دليل لناشطين

السلام فراع لنوع

الجّنس

# كلمة شكر وتقدير

أعدّ المعهد الديمقراطي الوطني هذا الدليل بتمويلٍ من الحكومة الكندية. وفي هذا الإطار، يودّ المعهد أن يشكر كلّ من دايفيد روز وبن أنشيسون على صياغة الفصول الأساسية لهذا العمل ونقل معارفهما وخبرتهما في مجال بناء السلام في إيرلندا الشمالية وحول العالم. وقد تولّت سارا بيكرمان، مديرة البرامج المقيمة في مكتب المعهد الديمقراطي الوطني في العراق، تجميع الدليل وصياغة نصّه الرئيسي، بمساهمة من هاردي محمود، مدير البرامج في مكتب المعهد في العراق، في حين تولت التحرير والتنقيح كلّ من أنكوتا هانسن، المديرة القطرية العليا المقيمة في المعهد، وجنيفر رولاند، مسؤولة البرامج العليا.

## لمحة عن المعهد الديمقراطي الوطني

المعهد الديمقراطي الوطني هو منّظمة غير ربحية، وغير منحازة، وغير حكومية، تلبّي تطلّعات الشعوب التّوّاقة في العالم إلى العيش في مجتمعاتٍ ديمقراطيةٍ تعترف بحقوق الإنسان الأساسية، وتسعى إلى تعزيزها. عمل المعهد، منذ نشأته في العام ١٩٨٣، وبالتعاون مع شركائه المحليين، على دعم المؤسّسات والممارسات الديمقراطية وتعزيزها، من خلال تفعيل دور الأحزاب السياسية والمنظّمات المدنية والمجالس البرلمانية، وصون نزاهة الانتخابات، بالإضافة إلى تشجيع المواطنين على المشاركة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في الحكم. نجح المعهد، بمساعدة عددٍ من الموظفين والخبراء في العمل السياسي المتطوّعين من أكثر من ١٠٠ دولة، في جمع أفرادٍ ومجموعاتٍ بهدف تبادل المعلومات والتجارب والخبرات. وقد تمكّن شركاؤه بفضل ذلك من الاطلاع عن كثب على أفضل الممارسات في مجال التنمية الديمقراطية الدولية التي يمكن تعديلها لتتلاءم مع احتياجات بلادهم. كما رسّخت هذه المقاربة المتعدّدة الجنسيات الاعتقاد لديه بأنّ الأنظمة الديمقراطية تجمعها مبادئٌ جوهرية مشتركة في ظلّ غياب أي نموذج ديمقراطي موّحد.

بدأ المعهد العمل مع سياسيين عراقيين مهتمّين بإجراء إصلاحات عام ١٩٩٩، متّخذاً له وجود رسمي في البلاد عام ٢٠٠٣. وتهدف برامجه في العراق إلى تعزيز المؤسّسات السياسية الموجّهة نحو السياسات، من خلال تحسين قدراتها التشريعية المهنية، وخطابها السياسي المرتكز على السياسات، والحوكمة الدامجة والمستجيبة. لمزيد من المعلومات حول المعهد الديمقراطي الوطني، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني: [www.ndi.org](http://www.ndi.org).

حقوق التأليف والنشر © ٢٠١٨ محفوظة للمعهد الديمقراطي الوطني. جميع الحقوق محفوظة. يجوز إعادة إنتاج و/أو ترجمة أجزاء من هذا الكتاب لأغراضٍ غير تجارية شرط ذكر المعهد مصدراً للمادة المنشورة وتزويده بنسخٍ عن أيّ ترجمة.

# فهرس المحتويات

## مقدّمة

## الجزء ١ الانطلاق

١ الانطلاق في مسيرة بناء السلام  
٢ مواصفات باي السلام

## الجزء ٢ التحليل

٣ ما هو النزاع؟  
٤ ما هو السلام؟

## الجزء ٣ الاستعداد

٥ اختيار نموذج لتدخلات بناء السلام  
٦ إعداد آلية تدخلك في مجال بناء السلام  
٧ بناء السلام الدامج

## الجزء ٤ التطبيق

٨ فنّ التيسير  
٩ إدارة آلية تدخلك في مجال بناء السلام  
١٠ إيجاد استراتيجيّة للسلام

## الخاتمة

٥

٩

٢٧

١١  
١٤

٥٣

٥٥  
٧١  
٨١

٩٧

٩٩  
١١١  
١٢٣

١٣٣

# مقدمة

يشكل كل نزاع حالة فريدة من نوعها، وبالتالي ليس من خطة واحدة، أو دليل مفضل خطوة بخطوة، يصلح لحل جميع النزاعات؛ بل على العكس، يجب تكييف تدخلات بناء السلام على ضوء الظروف المحلية، ومراعاة الديناميات المجتمعية، واحترام التقاليد الثقافية والدينية السلمية. فضلاً عن ذلك، يجب أن تعمل المبادرات التي تسعى إلى تحويل مسار النزاعات نحو السلام على التمكين المحلي وتشجيع السلطات المحلية على استلام زمام جهود بناء السلام.

يهدف هذا الدليل إلى دعم الناشطين المحليين الراغبين في مساعدة مجتمعاتهم المحلية على الانتقال نحو مستقبل أكثر سلاماً. فسواء أكنت ناشطاً يخوض هذا المضمار للمرة الأولى، أم فرداً لديه فكرة عن مشروع معين، أم عضواً منضوياً في منظمة معروفة، فإن هذا الدليل مصمّم لتزويدك بخطوات عملية من أجل تحويل مسار النزاعات والتخفيف من حدتها، ودعمك بينما تتقّلد دوراً أكثر أهمية لبناء السلام في مجتمعك المحلي. صيغ هذا الدليل استناداً إلى فكرة أنّ كل نزاع مختلف عن غيره، وهو بالتالي يقدم تكتيكات وتقنيات قابلة للنقل والتعديل، طبقت بنجاح في عمليات نُظمت فعلاً لتحويل مسار النزاعات نحو السلام.

يرتكز هذا الدليل على مبادئ تحويل مسار النزاعات نحو السلام، وهي مقاربة تسعى إلى بناء السلام على مختلف مستويات المجتمع. تهدف المبادرات التي تتبّع هذا النوع من المقاربات إلى تغيير أو تعديل العلاقات التي أدت إلى تصاعد النزاع وإيجاد فرص لتحقيق مصالحة حقيقية. مع ذلك، بما أنك فاعلٌ محليٌ أساسيٌ أكثر إماماً بديناميات مجتمعك المحلي واحتياجاته، فأنت أفضل من يمكنه تحليل وضعكم الخاص وتقديم أفضل مسار عمل على ضوء ذلك.

في الختام، جاءت فكرة وضع كتيب مرآع للمنظور الجنساني ثمره اجتماع عُقد بدعوة من المعهد الوطني الديمقراطي وضمّ ١٠٠ ناشطة من مختلف أنحاء العراق لتقييم تحدياتهنّ ودوافعهنّ للمساهمة في عملية المصالحة الوطنية المتعثّرة في البلاد. ورغم تشديد غالبيةهنّ على ضرورة إشراك المرأة العراقية في جميع جوانب المصالحة السياسية والمجتمعية، كنّ مدركات تماماً بأنّ رغبتهنّ في المساهمة ما كانت معزّزة أحياناً بمعرفة مقارنة ومعمّقة بالمفاهيم والتجارب الرئيسية للبلدان الأخرى. وقد طلبت الناشطات الحصول على المساعدة اللازمة لتعزيز مهارتهنّ وثقتهنّ بالقدرة على حشد مجتمعاتهنّ وإقناع صنّاع القرار بحجز مقعدٍ لهنّ على طاولة المفاوضات. رغم الإمكانيات المحدودة وقلة الموارد الموجهة لدعم الناشطات من أجل السلام في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، نجح المعهد الديمقراطي الوطني في صياغة هذا الدليل بهدف دعم المرأة في جميع مناطق العراق والعالم في إطار عملها الدؤوب لإرساء السلام والاستقرار والازدهار ضمن مجتمعاتها.



أسر اللاجئين السوريين الذين قدموا من مدينة كوباني ويعيشون في مخيم اللاجئين في منطقة سروج، ٢٠ أكتوبر ٢٠١٥، تركيا، سائلورفا، تصوير: Orlok/Shutterstock

# مبادئ الدليل

ما من طريقة واحدة لبناء السلام تصلح لجميع حالات النزاع.

يشكّل كلّ نزاع حالةً فريدةً من نوعها، وبالتالي يجب تحليله بشكلٍ فردي، كما يجب رسم رؤية عما سيحمله التغيير الإيجابي؛ وينبغي أن تكون هذه هي المعايير التي تركز عليها الخطوات كافة.

الجهات الفاعلة المحلية هي أفضل من يقرّر نوع التدخل الأنسب؛ أما الجهات الخارجية فيمكنها أن تشارك السكّان المحليين آراءها وخبراتها حول كيفية بناء السلام من دون أن تملي عليهم ما العمل أبداً.

كن دوماً على أتمّ الجهوزية لتنفيذ أنشطة بناء السلام.

لا تلحق ضرراً. فالأولوية تبقى دوماً لسلامتك وسلامة الآخرين.

يتضمّن هذا الدليل خمسة مواضيع محوريةً جامعةً تستعرض الأدوات، والبنود، والمعلومات، وتشكّل أساس كلّ عمليّ حول النزاعات، وهي:

١. **الدمج:** يجب أن يتصوّر بناء السلام أنفسهم، ومجتمعاتهم المحلية، وبلادهم، كعناصر متعدّدة الأبعاد، كي يكفلوا إسماع الأصوات كافة. فلا يخفى على أحد أنّ إقصاء جهاتٍ فاعليةٍ أساسيةٍ وأصواتٍ مختلفةٍ يشكّل دوماً علامةً فارقةً في جميع جهود السلام التي باءت بالفشل. ويُقصد بهذا الأمر إقصاء النساء، أو الأقليات، أو الشباب، أو غيرهم من الفئات غير الممثلة بما فيه الكفاية في المجتمع. في المقابل، إنّ اعتماد بائي السلام لمقاربة دامجة يعني أنه موجّه بشكلٍ واضح وصريح نحو العدالة الاجتماعية وبناء السلام، كون هذه المقاربة تسعى إلى تحديد سببٍ لتحقيق مساحةٍ أوسع من الدمج والتمثيل.

٢. **التمكين:** بالرغم من وجود أدلية دامغة على أنّ المرأة لا تسجّل مساهمةً إيجابيةً في عمليات السلام فحسب، بل تعتبر في أغلب الأحيان عاملاً لضمان نجاحها أيضاً، فغالباً ما يتمّ إقصاؤها عن مبادرات بناء السلام. من هذا المنطلق، يقَدّم هذا الدليل أدوات خاصة بالنساء بانيات السلام لإثبات أهمية تعزيز دور المرأة في عملية بناء السلام. فالرسالة الأساسية بسيطة: إذا لم تشركوا نساءً في عملية بناء السلام، فلن تنعموا بسلام. إنها، بكلّ بساطة، ضرورة استراتيجية.

٣.

**الاستعداد:** من يفشل في الاستعداد، فليستعدّ للفشل. فسواء أتعلق الأمر بإعداد نفسك أم مجتمعك المحلي لتقديم التنازلات أو تحقيق الإجماع حول ما يعنيه مفهوم «السلام»، فإنّ الاستعداد يبقى أحد مفاتيح النجاح. من هذا المنطلق، يوفّر هذا الدليل دروساً لمن يرغب في الاستعداد لتطبيق مبادرات في مجال تحويل مسار النزاعات. وهو يتضمّن تقييماتٍ ذاتية، ونصائح حول كيفية صياغة عمليات رؤيوية، واعتماد لغة مناسبة، والتفاوض، والاستعداد لتدخلٍ من أجل بناء السلام يتوافق مع السياق المحلي.

٤.

**التعاطف:** يفهم بناء السلام الفعّالون ما الذي يهّم المجتمعات المحلية الأخرى. فيعرفون ما هي مصالحها وأولوياتها، وما الذي تريده ولمّ تريد ذلك. من هنا، يوجز هذا الدليل لمّ يُعتبر فهم الآخرين من خارج مجتمعك المحلي ضرورياً جداً، كما يقَدّم النصح حول كيفية تعزيز هذا الفهم. اصغِ إلى الآخرين، وافهمهم، واحترم احتياجاتهم. فالسلام المستدام هو ذاك الذي يشعر فيه الأعضاء كافةً بالرضى عن التغييرات التي ستحدث نتيجة عملية بناء السلام.

٥.

**عدم الإضرار:** من أهمّ المبادئ التي توجّه عمل بائي السلام هو مبدأ «عدم الإضرار». فأولوية بائي السلام هي التأكّد من عدم إلحاق الأذى عن غير قصدٍ بمجمعه المحلي أو بنفسه، كنتيجة لتدخله. ولا ريب في أنّ تطبيق هذا المبدأ يتطلّب فهم السياق الذي تعمل فيه، لكي تساهم نتائج عملك في دعم تحقيق تغيير إيجابي ودائم.

يتضمّن هذا الدليل أيضاً ملاحق توفّر إرشادات لتطبيق مجموعة متنوّعة من نماذج التدخل لبناء السلام، فضلاً عن تقنيات تيسير وتنسيق، وأدوات بحث، وقوالب مصمّمة لمساعدة بناء السلام على إدارة أنشطتهم المتعلقة بالسلام بطرق تعزّز التفاعل الإيجابي وتغذيّ فهماً أفضل للآخرين ضمن مجتمعاتهم المحلية.

# الجزء ا الانطلاق

# الفصل ١ الانطلاق في مسيرة بناء السلام

لعلّ خطوتك الأولى لتفرض نفسك كعامل تغيير تكمن في الاعتراف بالقيم الراسخة التي تحفزك على الانخراط في جهود السلام. إذًا، قبل الانخراط في تلك الجهود، ما عليك سوى إجراء تحليل شخصي ووضع تصوّر حول مدى تأثير عملك هذا على حياتك وأسرّتك. وعليك أيضاً أن تقيّم بصدق قدراتك الشخصية التي يمكنك الاستفادة منها لتضمن نجاح تدخلك في مسيرة بناء السلام، وأن تحدّد في المقابل المجالات المطلوب تحسينها لتحقيق النمو الشخصي.

السلام هو رحلة الألف ميل التي تبدأ بتنفيذ كل خطوة بخطوتها.  
- ليندون ب. جونسون

ليس المقصود من هذا التحليل الشخصي التشكيك بالدوافع الكامنة وراء رغبتك الفعلية بالتحرك، بل المساعدة على العكس في معاينة وضعك الشخصي لتركز في عملك على أسس تعكس قيمك وتستغل نقاط قوتك وتنمي قدراتك. يخوّلك هذا التحليل أيضاً أن تحدّد أولي الخطوات، لابل أبسط الخطوات، التي تتخذها لإطلاق عجلة بناء السلام، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية: ما التغيير الذي أتوق إليه؟ كيف السبيل الأمثل لتحقيقه؟ من يستطيع مساعدتي؟ كيف أتأكد من أنني حققت تقدماً في مسيرتي؟

**توجيهات:** استعرض الأسئلة التالية وأجب عنها بصراحة استناداً إلى تقييمك لقدراتك في كل مجال اليوم.

**القيم والدوافع:** يطالعك في ما يلي نموذج القيم. فابدأ بوضع دائرة حول ١٠ كلمات تعكس القيم الأكثر أهمية في نظرك.



ناشطات يحتجين في ليبيريا لإنهاء الحرب الأهلية التي طال أمدها.  
تصوير: Pius Utomi Ekpei, AFP/Getty Images

ما هي المجالات المطلوب تحسينها؟ وكيف تبدأ بتعزيز تلك المهارات؟

---



---

**الأمن الشخصي:** كيف لي أن أصبح ناشطاً وأعمل بأمان مع أشخاص آخرين متقاربين مني فكرياً لإحداث تغيير جدي وفعلي؟ هل الوقت مؤاتٍ اليوم لأنخرط أكثر في العمل الناشط؟

---



---

كيف يؤثر عملي كناشط عليّ وعلى أسرّتي؟ وهل التأثير المرتقب يستحقّ عناء عملي كناشط في مجال بناء السلام؟

---



---

**تقييم المجتمع المحلي:** كيف أتأكد من أنّ مجتمعي المحلي جاهز لعملية التّدخل في بناء السلام؟ هل ثمة مبادرات فعلية يسعني التعامل معها؟

---



---

من هم الذين يجب على انخرطهم في عملي كناشط لضمان نجاحه؟ ومن هم الذين من المحتمل ان يسيئوا لعملي؟

---



---

هل تتوفر منظماتٌ يمكنني التعاون معها من أجل إحداث التغيير الذي أتوق إليه؟ في حال توافرها، هل أستطيع الانضمام إليها بأمان والعمل فيها كناشط؟ وفي حال عدم توافرها، هل أبحث عن أشخاص متقاربين مني فكرياً أستطيع التعاون معهم بأمان؟ دُونَ أسماء المنظمات أو المشاريع المتاحة ضمن مجتمعك المحلي.

---



---

القيادة	الابتكار	الفضول	التواضع	الانضباط	القوة
الانفتاح	الصبر	الواجب	النزاهة	الإبداع	الازدهار
الشغف	التنافس	الإنجاز	التعاون	الرؤية	الأمن
اللطف	الوفاء	الاحترام	العمل الجماعي	الثقة	الإيمان
الصفح	الدين	الكرامة	الحرية	الديمقراطية	المعرفة
العدالة	الاعتراف	الخدمة	الشجاعة	التعاطف	المساواة

استناداً إلى الكلمات التي اخترتها أعلاه، ما الكلمات الخمس التي تجسّد قيمك الأساسية؟ كيف تبعث فيك تلك القيم الحماسة وتحثّك على الانخراط في مسيرة بناء السلام؟

---



---

هل ستساعد تلك القيم في إحداث تغيير؟ وإن لم تساعد، هل يتحتمّ عليك النظر في إعادة ترتيب قيمك من حيث الأولوية؟

---



---

**نقاط القوة والضعف:** استعرض قائمة المهارات وضع دائرة حول تلك التي تتقنها. ثمّ ضع إشارة (✓) إلى جانب المهارات التي قد توّد تحسينها، برأيك.

تحليل	توجيه	تعاطف	تنظيم	إجراء بحوث	تحفيز
ابتكار	تنفيذ	دبلوماسية	إرشاد	إلغاء الكلمات	قيادة
تواصل	تنشيط	إدارة	إقناع	كتابة	تدريب خاص
حلّ المشاكل	إيجاد أرضية مشتركة	استطلاع الأنماط	إصغاء	تعلم	فعالية

استناداً إلى المهارات التي اخترتها أعلاه، ما هي تلك التي تتقنها وكيف تتأكد من ذلك؟ وكيف تساعدك تلك المهارات في عملي الناشط من أجل بناء السلام؟

---



---



## لكل ناشط في مجال بناء السلام...

ممنوع	مسموح
أن تقصد أي مكان أو تقوم بأي عمل من دون إعلام عائلتك وزملائك وأصدقائك مسبقاً.	أن تفكر بسلامتك قبل القيام بأي نشاط في مجال بناء السلام.
أن تشارك بأي نشاط لبناء السلام من دون الاستعداد الواجب؛ إذ قد يعرضك ذلك للخطر ويأتي بنتائج عكسية إن فعلت.	أن تستعدّ جيداً لكل أنشطة بناء السلام.
أن تحاول إعطاء صورة مغايرة لما أنت عليه؛ إذا كانت النزاعات تشجّع الأشخاص على إخفاء شخصيتهم الحقيقية وراء مجموعة منوعة من الأقنعة، ففي السلم علينا أن نكون قذوة للآخرين ونجاهر بقيمتنا الحقيقية.	أن تكون صادقاً وألا تخالف قيمك في أي حين؛ لأنّ الاحترام المكتسب في صنع السلام لا يُقدّر بثمن.
أن تتخلى عن قيمك ورؤيتك الأساسية عندما تعمل مع الآخرين. فالسلام الدائم لا يتحقق ما لم يعبر عن القيم الجوهرية لدى جميع الأطراف، ويلبّ احتياجاتهم الأساسية.	أن تبحث عن أشخاص متقاربين منك فكرياً للعمل معهم، وأن تفكر في الانضمام إلى ائتلاف أو عقد الشراكة مع منظمات.
أن تفترض أنّ الآخرين هم على علم بالأهداف والدوافع الكامنة وراء عملك الناشط من أجل السلام.	أن تتشارك مع الآخرين رؤيتك للسلام والأهداف التي تأمل تحقيقها من خلال العمل الناشط الذي تقوم به. فهذا ما يزيد الوعي والثقة بنواياك.
أن تهمل القضايا ذات النطاق الأوسع أو البعد الوطني التي قد تجد طريقها إلى الحلّ بفضل تدخلاتك.	أن تفكر في بدء عملك الناشط من أجل السلام على المستوى المحلي وضمن مجتمعك، ما يساعد في استقطاب الدعم لمشاركتك وتدخلاتك.
أن تكون متهوراً.	أن تكون شجاعاً.

**التقييم النهائي:** استعرض قائمة الأبعاد الواردة أدناه وضع إشارة (✓) إلى جانب تلك التي تعكس وضعك الشخصي.

- الدافع:** أقوم بهذا العمل لا لمصلحتي الشخصية أو طمعاً بتقدير وترقية وخبرة، بل حباً بأسرتي/مجتمعي/بلدي.
- معارف عامة:** لديّ فكرة عامة عن وضع النزاع الشائك، وبعض الإمام به.
- معارف محددة/محلية:** أملك من المعارف المحلية بظروف النزاع ما يخولني أن أطرح الأسئلة الوجيهة، فيما أرغب في الاستعلام عن الجوانب الفريدة التي لا إمام لي بها.
- المهارات:** لديّ ما يكفي من مهارات الخطابة والإصغاء (بما فيها التزام الصمت!)، ولا أفرض آرائي على الآخرين إطلاقاً.
- التعاطف:** لديّ ما يكفي من النضوج لأفهم وأفدّر تجارب الآخرين وآراءهم، حتى وإن كانت تتعارض مع آرائي.
- نبذ العنف:** أبتعد عن كل أشكال العنف في أعمالي وأقوالي وأفكاري، ولا أفقد أعصابي بسهولة.
- الإبداع:** أجد فرصاً مؤاتية في كل ظرف صعب ولا أخشى الخروج عن المعهود.
- الرأفة:** أتحسّس المعاناة الفعلية أو المحتملة لضحايا النزاع.
- المثابرة:** أملك تقنياً وعاطفياً القدرة على مواجهة التحديات.
- المسار:** لديّ الإرادة والرغبة لتطوير ذاتي.

### مجموع العلامات: \_\_\_\_\_

- **دون ٧ إشارات:** لعلّ الوقت ليس مؤاتياً بعد للانخراط في العمل الناشط. لذا، من الأوفق أن تفكر ملياً في دوافعك ومهاراتك وقدراتك والتوقيت.
- **٧-٨ إشارات:** يمنحك وضعك الشخصي المساحة والفرصة المؤاتية للانخراط في العمل الناشط، إنّما لا تهمل الأبعاد المفقودة لديك.
- **٩-١٠ إشارات:** أنت جاهز! لا حاجة لأن تكون خارق القدرات بل كن مستعداً وحاضراً، وراغباً دوماً بتطوير ذاتك.

إذا كنت راضياً عن التحليل الذي أجرته ووثقاً من طريقة مشاركتك في مسيرة بناء السلام، فلا تتردّد! وانطلقاً من الإجابات التي تحصل عليها، تقرّر متى وكيف تبدأ نضالك الناشط من أجل السلام. لا عجب من أن تتبدّل الإجابات عن تلك الأسئلة مع الوقت وبحسب الظروف، لكنّ التقييم الصادق الذي أجرته لوضعك وقدراتك الشخصية سيساعدك حتماً في شقّ طريقك نحو السبل الكفيلة بإحداث تغيير في مجتمعك.

<sup>١</sup> منقول بتصريف عن المصدر

Dr. Johan Galtung's, *Conflict Transformation by Peaceful Means (the Transcend Method)*, United Nations Disaster Management Training Programme.

## الفصل ٢ مواصفات باني السلام

لا تعريف موحّد لمفهوم باني السلام، إذ لا ينطبق هذا المصطلح على الوسطاء المحنّكين أو بعثات الأمم المتحدة لحفظ السلام أو الدبلوماسيين المشاركين في مفاوضات حول معاهدات السلام وحسب، بل يُطلق هذا التوصيف على كل من يتمتّع بصفات وتجارب تؤهّله لترسيخ السلام على جميع مستويات المجتمع - داخل الأسرة وبين الأصدقاء وعبر القبائل وضمن الأحياء أو المجتمع الواحد وفي ربوع البلد.

كل واحد منكم هو مشروع قائد، لكنّ القائد عليه أن يتحمّل المسؤوليات ويكون قدوةً للآخرين، وكم من مرة قلت: لا أحد هو من الصغر بمكانٍ ليعجز عن القيادة ومن الكبر بمكانٍ ليعجز عن التحرك. - كوفي أنان

### فكّر ملياً



من هو باني السلام الذي تستلهم منه؟ ما الميزات التي تجعل منه عنصراً فعّالاً لبناء السلام؟ برأيك، كيف تؤثر تلك الصفات أو الخبرات على عمله؟ وما التحديات التي تعترضه؟

---



---



---



---



---



---

يريفان، أرمينيا - ٢٢ أبريل ٢٠١٨: شباب يحملون علماً أرمينيا ضخماً وهم يتقلون في أرجاء مدينة يريفان.

يُتسم باي السلام بصفات وميزات أخرى نذكر منها:<sup>٣</sup>

نزيه	مليهم	حكيم
ملتزم	صبور	يقرّ بالخطأ
مواظب في عمله	متفاني	منضبط
صادق	شغوف	بناء
منصت	متوازن	حساس
مُحاور	دقيق بأوقاته	متواضع
مناهض للعنف	متكّم	مخلص
شجاع	مفعم بالأمل	يقبل التحدي
محترم	عليم بالثقافات المحلية	واضح التعبير
واسع المعرفة	واثق	يطلب العلم مدى الحياة

لطالما تستدعي أنشطة بناء السلام التعاطي مع أشخاص غارقين في دوامة النزاعات، وتتطلب حكماً من الناشطين في جهود السلام الإقرار بضرورة توثيق العلاقات مع كل فرد يتعاملون معه. لتتكمل جهودهم بالنجاح، عليهم السعي إلى تحصيل سمعتهم الشخصية على أساس:

- ▶ الالتزام التزاماً شديداً بأسس السلام والوسائل السلمية حصراً، على أن يكون هذا الالتزام مطلقاً وجلياً في حياة الناشط بكل مفاصلها.
- ▶ إبداء الاحترام والتعاطف تجاه كل من عانوا من النزاعات؛ نظراً لصعوبة تلك التجربة، يتعيّن على الناشط أن يُبدي كلّ الإصغاء والتفهم للأفراد وأبناء المجتمعات الذين يسعون إلى إخراجهم من تلك الدوامة.
- ▶ في إطار الحوار الشامل وجهود بناء السلام، لا بدّ من أن يحظى كلّ طرف من أطراف النزاع بفرصة نبذ العنف والمشاركة في أنشطة بناء السلام؛ ما يستوجب دوماً من الناشطين مدافعة المقاربات الشاملة للجميع.
- ▶ التحضير الدقيق؛ لا بدّ من القيام بالتحضير اللازم لكلّ نشاط (أكان رسمياً أم غير رسمي) لضمان حضور كل شخص؛ وإطلاعه على الجهة التي يلتقي بها؛ وتزويده بمعلومات وافية عن هدف النشاط ومحتواه؛ وإعلامه بالمواضيع الواجب تناولها والجهة المعنية بها؛ والحرص دوماً على حضوره بالموعد المحدد مرتدياً اللباس المناسب للنشاط.

<sup>٣</sup> Kai Brand-Jacobsen, *Toolkit for Peacebuilding and Conflict Transformation in Nepal*. GTZ Nepal, 2003

يتطلب العمل في مجال بناء السلام التحلي بذهنية وشخصية معيّنة، وكذلك بروح المثابرة والالتزام للتمكّن من تحقيق تغيير إيجابي طويل الأمد وسلام مستدام. غالباً ما تجمع بين بُناة السلام الفعّالين جملة صفات أساسية وملامح عامة نذكر منها التعاطف وسهولة التكيّف، بالإضافة إلى القدرة على تحفيز الآخرين ووضع رؤية واضحة، والتمتع بفكر خلاق وحسّ النقد.<sup>٤</sup>

- ▶ **التعاطف** هو أن يفهم الشخص مشاعر الآخرين وتجاربهم كما لو أنه اختبرها بنفسه، أي أن يكون قادراً على أن يضع نفسه مكان الآخر كي يقدّر وجهات نظره ويؤمنها. لعلّ تطبيق هذا المبدأ من مبادئ بناء السلام يقتضي منك أيضاً أن تدرك متى وكيف تلتزم الصمت للإصغاء إلى الآخر.
- ▶ **سهولة التكيّف** والمقصود بها أن تكون مرناً وقادراً على تعديل خطط بناء السلام التي تضعها. ففي ظلّ التقلبات والتطورات التي تطرأ على الظروف المحيطة بالنزاعات، يجدر بك أن تكون قادراً على التكيّف مع الظروف المتبدلة حتى يبقى العمل الناشط الذي تقوم به فعّالاً وموالياً لها.
- ▶ الحفاظ على **الحيادية والموضوعية** هو سرّ فعالية باي السلام إذ تساعده هذه الصفة على تعزيز الثقة بين جميع المكونات. فعند قيامك بأنشطة بناء السلام، يجدر بك أن تتقبّل مختلف وجهات النظر وتمنح الآخرين فرصة التعبير عن آرائهم، وبفضل بقائك على الحياد وعدم استغلال دورك لفرض أجندتك الخاصة على الطاولة، تساعد الأطراف على التوصل إلى اتفاق يحظى بقبول متبادل.
- ▶ **الاندفاع** يشكّل عصب جهود بناء السلام. فبإمكان باي السلام الفعّال أن يظهر من الحماسة ما يحفّز الآخرين على المشاركة والتمثّل به. لكنّ الانخراط في هذا العمل لا يخلو من تحديات قد يزرع تحتها أيّ شخص، حتى ولو كان هذا الشخص الناشط الأوسع خبرة في مجال بناء السلام. من هنا، فإنّ الحفاظ على درجة عالية من الالتزام والحيوية اللازمين للانخراط في جهود بناء السلام يستدعي منك تخصيص وقت للاعتناء بذاتك والتأمّل بوضعك، والحرص على أن تمارس بحق نفسك المبدأ الذي تراعيه مع الآخرين وهو عدم الإضرار.
- ▶ لا يصعب على أيّ ناشط فاعل في جهود بناء السلام **وضع رؤية للسلام** وإيصالها بكل بوضوح إلى الآخرين تشجيعاً لهم والتماساً لدعمهم؛ لا بل ينجح الناشط الأكثر فعالية في إبقاء تلك الرؤية حية في الأذهان وتوجيه الآخرين، حتى في ظلّ أحلك الظروف.
- ▶ **للفكر الخلاق وحسّ النقد** دور هام في استحداث سبل مبتكرة لتحقيق رؤيتك من أجل السلام، دون إغفال إمكانية الاستفادة من الفكر الخلاق أيضاً لحلّ المشاكل. فبصفتك ناشطاً في جهود السلام، ستجد نفسك مضطراً إلى معالجة جملة واسعة من المشاكل، بدءاً بتنظيم نشاطك لبناء السلام من الناحية اللوجستية وصولاً إلى إزالة العوامل الظرفية التي تعيق إحلال السلام. لذلك، يشكّل التفكير بطريقة مبتكرة ونقدية في السبل الكفيلة بمواجهة تلك التحديات مهارة أساسية لكلّ ناشط فاعل من أجل السلام.

<sup>٤</sup> Reina Neufeldt, Larissa Fast, Fr Robert Schreiter, Fr Brian Starcken, Duncan MacLaren, Jaco Cilliers, John Paul Lederach, *Peacebuilding: A Caritas Training Manual*, Caritas Internationalis, 2002

# نبذة عن نساء شجاعات

## بانيات سلام من مختلف أنحاء العالم



مؤتمر الأمن في ميونخ ٢٠١٢.  
تصوير: Frank Plitt

### ملالا يوسفزاي

ما لبثت أن عُرفت ملالا يوسفزاي الباكستانية الأصل في سنّ مبكرة بأعمالها الناشطة وموافقها المعارضة لقرار الطالبان بحظر تعليم الفتيات. ففي سنّ الحادية عشر من العمر، ألقى ملالا أولى خطبها احتجاجاً على إغلاق مدرسة، وأخذت تطلّ دورياً في برامج تلفزيونية وإخبارية مجاهرةً بمعارضتها لحكم طالبان. وفي العام ٢٠١٢ تعرّضت ملالا وهي في طريق العودة إلى منزلها من المدرسة لإطلاق نار على يد طالبان، وكانت حينها في الخامسة عشر من العمر، لكنها نجت من محاولة الاغتيال تلك. فازت ملالا يوسفزاي بجائزة نوبل للسلام في العام ٢٠١٤ تقديراً لنشاطها في مجال مكافحة قمع الأطفال والشباب، ودفاعها عن حق جميع الأطفال في الحصول على التعليم.<sup>٦</sup>



تصوير: Simon Davis/DFID

### توكّل كرمان

وُلدت توكّل كرمان في اليمن حيث تعمل كصحافية. ما بين العامين ٢٠٠٧ و٢٠١٠، قادت دورياً عدة تظاهرات واعتصامات في ميدان التحرير بصنعاء. في العام ٢٠١١، وفي إطار الحركات الاحتجاجية التي اجتاحت مختلف بلدان الشرق الأوسط، شاركت بشكل فعّال في الاحتجاجات المناهضة لأنظمة الحكم في عدد من البلدان العربية. كذلك ناضلت بشراسة دفاعاً عن الديمقراطية وحقوق الإنسان في اليمن. ونالت في العام ٢٠١١ جائزة نوبل للسلام عن نضالها السلمي من أجل سلامة المرأة وحققها في المشاركة بشكل كامل في أعمال بناء السلام.<sup>٤</sup>

يتمحور دورك كباني سلام أو عامل تغيير في مجتمعك المحلي حول الالتزام ببعض السلوكيات والمقاربات المتبعة في إنجاز المهمة الصعبة الموكّلة إليك، والاضطلاع بدور القائد في بيئتك المحلية. فمن واجب باني السلام الفعّال والمحترم أن يعمل جاهداً على خدمة الجميع من أيّ عرق أو نوع اجتماعي أو فئة عمرية أو دين أو انتماء إثني أو ميول جنسية أو طبقة اجتماعية كانوا، وأن يسعى إلى تفهم أفكار وتجارب أكبر عدد ممكن من الأفراد وتقديرها. هذا فضلاً عن أنّ باني السلام الناجح يملك رؤية واضحة يعمل على تحقيقها وفق آلية متقنة ونزيهة تحظى بالاحترام.<sup>٧</sup>

### ريغوبرتا منتشو توم

ريغوبرتا منتشو توم هي امرأة غواتيمالية من السكان الأصليين، تنتمي إلى جماعة المايا كيتشا الإثنية. كرّست حياتها للحديث عن حقوق الشعوب الأصلية في غواتيمالا خلال الحرب الأهلية وما بعدها، وتعزيز حقوق السكان الأصليين في البلد. وفي صباها، راحت ريغوبرتا تجوب برفقة والدها المناطق الريفية الممتدة على مساحة الوطن لإطلاع الأهالي على حقوقهم وتشجيعهم على تنظيم صفوفهم. نالت جائزة نوبل للسلام في العام ١٩٩٢ تقديراً لجهودها من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية والمصالحة الثقافية والإثنية على أساس مبدأ احترام حقوق الشعوب الأصلية.<sup>٨</sup>



جوائز Odebercht لعام ٢٠١٤.  
تصوير: Carlos Rodriguez/ANDES

<sup>٦</sup> Tawakkol Karman - Fact, Nobel Peace Prize Laureates,

[https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2011/karman-facts.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2011/karman-facts.html) (accessed May 2018).

<sup>٧</sup> منقول بتصرف عن المصدر:

Mahnaz Afkhami, Ann Eisenberg, and Haleh Vaziri, *Leading to Choices: A Leadership Training Handbook for Women*, Women's Learning Partnership for Rights, Development, and Peace (WLP), 2001.

<sup>٤</sup> Malala Yousafzai - Facts, Nobel Peace Prize Laureates,

[https://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/peace/laureates/2014/yousafzai-facts.html](https://www.nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2014/yousafzai-facts.html) (accessed May 2018).

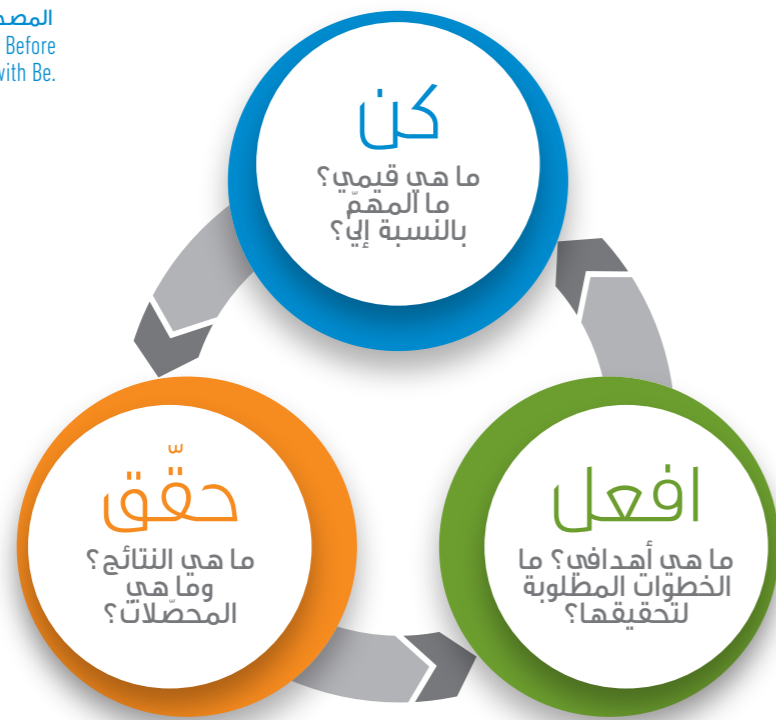
<sup>٨</sup> Rigoberta Menchú Tum - Meet our Laureats,

<https://nobelwomensinitiative.org/laureate/rigoberta-menchutum/> (accessed May 2018).

جهوزيتك لمواجهة التحديات الناشئة عن بناء السلام. لتتوسع في هذا التقييم من أجل الاستفاضة بشرح إجاباتك عن طريق استخدام نموذج كن-افعل-حقق.

إن نموذج كن-افعل-حقق، الذي أعده هيلاري هينتون «زيغ» زيغلر، يجسد دورة التفكير والعمل التي يمكن الاستعانة بها من أجل إبراز قيمك وأعمالك ونتائجك ضمن مثلث، للتأكد من أنك تسير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف المنشودة من عملك الناشط. فبحسب زيغ زيغلر، «عليك أن تكون» أولاً الشخص المناسب، ثم عليك أن «تفعل» ما يلزم فعله قبل أن تتوقع «تحقيق» الأمور التي تهتمك فعلاً في الحياة. وتسري هذه المبادئ ذاتها على بناء السلام.

المصدر: منقول بتصريف عن  
Judah Kurtz, Taking Action: Before  
You Do, Start with Be.



**كن:** يستدعي منك هذا الشق أن تحدد الأسباب – لماذا تفعل ما أنت فاعل؟ لماذا تدفعك قيمك ومعتقداتك إلى القيام بهذا العمل؟ من شأن شرح تلك الأسباب أن يؤثر إلى حد كبير على مستوى التزامك ومشاركتك، فضلاً عن أنه يساعدك في رسم مسار واضح لإنجاز العمل.

**افعل:** يستدعي منك هذا الشق أن تحدد أعمالك – ما الخطوات التي ستأخذها لتحقيق أهدافك؟ فعندما تكون واضحاً بشأن قيمك والمسائل الهامة بالنسبة إليك، سيسهل عليك كثيراً تحديد الخطوات اللاحقة والخيارات المتاحة أمامك للعمل.

**حقق:** يستدعي منك هذا الشق أن تحدد الأثر – أي نتائج تترتب على أفعالك؟ تُخصّص هذه المساحة لتقييم المحصلات واتخاذ قرار بإمكانية الاستمرار في المسار عينه أو انتهاج مسار جديد. هذا هو الوقت المناسب للعودة إلى مرحلة «كن» في الدورة للتأكد من أن أعمالك والمحصلات التي تؤول إليها تعكس قيمك وتحقق أهدافك.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> منقول بتصريف عن المصدر Judah Kurtz, Taking Action: Before You Do, Start with Be. January 7, 2011

يرى صاحب الاختصاص في مجال تنمية المهارات القيادية، جيم كوزس وباري بوزنر، أن القائد الناجح يُعرّف بخمس ممارسات أو ميزات أساسية يصلح تطبيقها على بناء السلام:<sup>8</sup>

كن قدوةً للآخرين	حدّد معايير التميّز وكن مضرب مثل للآخرين بفضل صفاتك الحميدة التي يتمثّلون لها. قم بدورك القيادي ودافع عن معتقداتك، مجاهراً بمبادئك التوجيهية وقيمك.
كن ملهماً لرؤية مشتركة	ضع الصورة المثالية للمستقبل معلناً عنها بوضوح. كن إيجابياً واعتمد إطار تفكير موجّه نحو تحقيق النتائج لاستدراج الآخرين إلى تحقيق رؤيتك.
انتفض على النمط السائد	إبحث عن الفرص المؤاتية لتغيير الوضع الراهن وتحسين الأحوال. شجّع الأفكار الجديدة مقاوماً نزعتك إلى انتهاج المسار المعهود لأنه يريحك.
مكّن الآخرين	عزز التعاون مع الآخرين محاولاً إشراكهم بشكل فعّال. واحرص على إشاعة بيئة من الاحترام والثقة المتبادلين لتشجيع الآخرين على المجازفة، مزوداً إياهم بالأدوات اللازمة لتحقيق النجاح، دون التدخل في كل شاردة وواردة، ومتيحاً لهم التعلّم بالممارسة.
خاطب المشاعر	حافظ على عزيمتك واندفاعك، معترفاً بمساهمات الآخرين. شجّعهم وساعدهم على تحقيق أحلامهم.

من الأهمية بمكان عند استذكار تلك الممارسات الأساسية التنبّه إلى أنّ صفة باي السلام لا تُكتسب بمجرد التحلي ببعض الصفات القيادية أو المهارات الفطرية عند الولادة، بل تنامي تلك الممارسات القيادية في مضمار التطبيق، حتى لتصبح في النهاية كطبيعتك الثانية بقدر ما تتعمّد إبقاءها حيّة في ذهنك. وهذا يعني أنّ اكتساب صفة باي السلام تتطلب القيام بجهود متواصلة لتحقيق النمو الشخصي والتأمّل الذاتي. تماماً كما تقتضي المهمة الصعبة المتمثلة بتحويل مسار النزاع نحو السلام تطوير المهارات وإبداء التفهّم باستمرار تمهيداً لافتتاح تدخلات فعّالة ومؤاتية للظروف، فضلاً عن مراجعات شخصية دورية للتأكد من استعداد الشخص عقلياً وعاطفياً للاضطلاع بالمهمة الموكّلة إليه.

ومن السمات الرئيسية الأخرى التي يتحلّى بها باي السلام هو أنه ذو **توجّه عملي**. لكنّ الشخص الذي يعمل جاهداً لإحلال السلام ضمن مجتمعه لا يكتفي بالاتكال على «قائمة» مهام «مطلوب إنجازها»: بل يعتمد باي السلام المتمرس والفعل بالاستمرار إلى تحديد الأهداف والأولويات وإعادة تقييمها لضمان أن تحقق أعماله النتائج الإيجابية المرجوة. وبهذه الطريقة، يستطيع التأكد من أنّ الخطوات المتواضعة والتدابير الهامة التي يتخذها إنما تنطلق من شعوره بأهمية الهدف.

كنت قد أجريت في الفصل الأول تقييماً ذاتياً يعكس قيمك ودوافعك ونقاط قوتك الأساسية بغية اختبار

<sup>8</sup> Jim Kouzes and Barry Posner, *Five Practices of Exemplary Leadership*, <http://www.leadershipchallenge.com/about-section-our-approach.aspx> (accessed May 2018).

## حَقِّقْ

كيف أقيس نجاحي كناشط في جهود بناء السلام؟

---



---



---

ما المحصّلات التي آمل التوصل إليها بنتيجة عملي كناشط؟

---



---



---

هل سيكون لعملي الناشط تأثير إيجابي على أسرتي وحلقة أصدقائي ومجتمعي وبلدي؟

---



---



---

## بيان الأهداف

استناداً إلى إجاباتك عن أسئلة التقييم الذاتي في الفصل الأول وتمارين «كن-افعل-حقق»، وسّع في فقرة واحدة بيان الأهداف. المراد من هذا البيان هو أن يساعدك في إعطاء فكرة وافية عما تريد تحقيقه من أهداف في مجال بناء السلام، لماذا وكيف تريد تحقيقه؟ وبما أن التوصل إلى سلام دائم يتطلب الصبر ورؤية واضحة، فبفضل هذا البيان ستشرح بوضوح كيفية تحقيق أهدافك على نحو يحوّلك إلى أقصى حدّ نقاط قوتك وقيمك وأعمالك الشخصية.

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## كن

ما المواقف والقيم التي أتمسك بها؟ هل تساعدني أو تعيق تقدّمي؟

---



---



---

أحتاج إلى ماذا لأؤمن بنفسي كبائي سلام فعّال؟

---



---



---

أحتاج إلى ماذا لأؤمن بغيري من أبناء مجتمعي، بخصم لي ربما؟

---



---



---

## افعل

ما الأهداف المنشودة من عملي الناشط لإحلال السلام؟

---



---



---

في ختام هذا العام، ما المعايير الأساسية التي يجدر بي الإيفاء بها لأحقق الأهداف المرجوة من عملي الناشط؟ وما الخطوات التي سأخذها للإيفاء بتلك المعايير؟

---



---



---

ما المهام المطلوب مني إنجازها كي أصبح بائي سلام فعّال ضمن أسرتي وحلقة أصدقائي ومجتمعي وبلدي؟

---



---



---

# الجزء ٢ التحليل

## الفصل ٣ ما هو النزاع؟

لقد اتخذت قراراتك بالانخراط في العمل الناشط من أجل السلام. تتمثل الخطوة التالية إذاً، في سياق تطبيق عملية بناء سلام فعالة، بالإلمام جيداً بوضع النزاع. النزاع أمرٌ واقعٌ، لكن كل نزاع حالة فريدة من نوعها ومعقدة. من هنا، للتمكّن من تغيير طبيعة النزاع، يجب أن تفهم دوافع الاضطرابات، والأسباب الكامنة للتوترات، والأثر الدائم للعنف بمختلف أشكاله.

يجب أن نسعى، بكل ما أوتينا من قوّة، إلى تجنب الحرب، وذلك من خلال تحليل أسبابها المحتملة، ومحاولة استئصالها، والتناقش ضمن روح من التنسيق وحسن النية، - نيفيل تشامبرلين

في حالات النزاعات الممتدة، لاسيّما عندما ينجم النزاع عن شكاوى متراكمة عبر التاريخ، وانعدام ثقة، وخلل في ميزان القوى، حريّ بك كباقي سلام، إذا أردت تطبيق مثل هذه المبادرة، أن تلمّ بديناميات النزاع المعقدة من مختلف جوانبها، قبل تطورها. والأهمّ من ذلك، يجدر بك، كباقي سلام مسؤول يحترم مبدأ «عدم الإضرار»، أن تتأكد من أنّ مبادرتك لن تشعل جذوة النزاع عن غير قصد، أو تساهم في تفاقم التوتر القائم.

«عدم الإضرار» هو مبدأ جوهري من مبادئ بناء السلام. ينص على التأكيد من بناء السلام بطريقة تراعي ديناميات النزاع للحؤول دون تعزيز الانقسامات والتوترات بطريقة غير مقصودة. ويتم ذلك من خلال إجراء تحليل شامل للنزاع لفهم كيف يمكن لتدخل ما أن يساعد في معالجة وضع نزاع أو زيادته سوءاً.

لكن الوصول إلى هذا المستوى من الفهم يتطلب إجراء تحليل مفضل، خاصة إذا كنت تريد إحراز خطوات إيجابية إلى الأمام، وكما هي الحال دوماً، لعلّ أفضل من يمكنه تحليل وضع النزاع وفهمه هم أولئك الذين اختبروه، لذا يجدر بمن يرغب في تسهيل التغيير أن يتأكد من طرح الأسئلة المناسبة. في الوقت نفسه،



تنظيف وإعادة بناء الموصل في العراق بعد تحريرها من داعش، ٢٠١٨. تصوير كرم الحساوي / المعهد الديمقراطي الوطني



الخطوات المحتملة. لكن قبل ذلك، يجب الإحاطة ملياً بما يلي:

- ◀ ما الذي تحاول إنجازه؟ يشمل ذلك تحديد النتائج التي تسعى إليها بوضوح.
- ◀ كيف نتوقع أن تتغير عقليات الأطراف المعنية؟ كيف يمكن تحقيق هذا التغيير؟ وكيف يمكن التبدل العقلية هذا أن يخلّف تأثيراً إيجابياً على الوضع في الميدان؟
- ◀ إلى أي مدى يجب أن يتعلّد ناشطون محليون أدواراً قيادية في أيّ عملية تدخل، خاصةً عندما نتذكر أنّ السلام الحقيقي لا يمكن أن يتحقّق على يد «غرباء» وحدهم؟

لكي تحلّل العناصر المعقّدة والمتعدّدة الأبعاد والأسباب لنزاع معيّن وتفهمها جيّداً، لا بدّ من أن يكون لديك فهمٌ أساسيٌّ لما هو النزاع فعلاً. فضلاً عن ذلك، لتحديد ما الذي تأمل تحقيقه من خلال تدخلك، وتحقيق أعلى مستوى من التأثير الإيجابي، والحوّول دون اندلاع العنف مجدّداً، أنت بحاجة إلى تحديد ما الذي سينطوي عليه إحلال السلام في حالتك.

من هذا المنطلق، سيزوّدك القسم التالي من هذا الفصل، فضلاً عن الفصل الرابع، بتعريفات وأطر أساسية لمساعدتك على الإجابة عن سؤالين أساسيين: ما هو النزاع وما هو السلام؟ عندما تجد إجاباتٍ شاملةً عن هذه الأسئلة، ستصبح أكثر استعداداً وجهوزيةً لتحديد نقاط التدخل المناسبة، فضلاً عن شكل العمل الناشط الذي ستعتمده من أجل إحلال السلام.

في نهاية الفصل الرابع، ستحصل على دليل مفصّل خطوةً بخطوة يشرح كيفية إجراء تحليل شامل لوضع النزاع، مستفيداً من المعلومات التي كنت قد جمعتها.

### ما هو النزاع؟

النزاع مصطلحٌ غير واضح أو محدّد المعالم، فقد يتّخذ عدّة معانٍ وأشكالٍ بالنسبة إلى أشخاصٍ مختلفين في أوضاعٍ مختلفة. لكن، مع أنّ تعريف النزاع يعتمد على السياق نفسه، إلا أنّ كافة النزاعات تكشف، في الواقع، عن مشاكلٍ معيّنة. فالنزاع هو مؤشّرٌ على أنّ شيئاً ما، في علاقة ما، قد انحرّف عن المسار الصحيح، وأنّ بعض الأطراف المعنية لم تعد قادرةً على تقبّل الوضع القائم، من هذا المنطلق، ينتج النزاع في أغلب الأحيان عن تنافرٍ في القيم بشكلٍ يؤدي إلى انتشار الشكاوى، أكانت تتعلق بانعدام المساواة والتهميش، أم انعدام الأمن، أم اختلافات ثقافية أو دينية، أم طريقة توزيع السلطات والموارد. لذا، ينخرط الأشخاص في نزاعٍ إما للمحافظة على الوضع الراهن (أي أولئك الذي يتمتعون بمركز سلطةٍ عادةً) وإما لسدّ نواقصٍ معيّنة (أي أولئك الذين يعتبرون أنفسهم مظلومين عادةً).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dr. Ruth Mischnick, *Nonviolent Conflict Transformation: Training Manual for a Training of Trainers Course*.  
Published by: Centre for Training and Networking in Nonviolent Action–KURVE Wustrow; Partners for Democratic Change Slovakia (PDCS); Civilian Defence Research Centre (CSDC); International Fellowship of Reconciliation (IFOR); and Peace Action Training and Research Institute of Romania (PATRIR).

إنّ الاستعانة بطرف ثالث كوسيط يمكن أن يساعد أطراف النزاع أيضاً على تقييم أوضاعهم من منظورٍ مختلف، وأن يعرض المعلومات في قالبٍ جديد. ففي أغلب الأحيان، يكون أطراف النزاع من الغرق في وضعهم لدرجة اصطدامهم بحواجز تمنع وصول المعلومات الجديدة أو المختلفة إليهم. لذا، يمكن لوسطاء خارجيين أن يساعدوا في إعادة تأطير وجهات النظر، كالتوضيح بأنّ التفاوض ليس بنقطة ضعف أو أنّ التنازل لا يعني الخسارة.

في بداية تحليلك، فكّر بالأسئلة التالية:

١. أين تبسط كلّ مجموعة نفوذها؟ هل هذه المناطق هي عبارة عن أحياء ذات هوية واحدة؟ هل من مناطق تتعايش فيها هويات مختلفة، وهل أدّى ذلك إلى مواجهات خطيرة جداً؟

٢. من هم اللاعبون الأساسيون في النزاع؟ أهى جهات تابعة للدولة؟ هل من جهات غير تابعة للدولة متورّطة في النزاع؟ ما هو التاريخ الذي أدّى بالأطراف المختلفة إلى التنازع مع بعضها؟

٣. أيّ دور يؤدّيه اللاعبون الخارجيون في النزاع (قد يتمثّلون ببلدان أخرى أو مجموعات من خارج الدولة)؟ إلى أيّ مدى قد يكون هؤلاء اللاعبون الخارجيون مستعدّين لأداء دورٍ إيجابي في عملية تحويل مسار النزاع نحو السلام؟

٤. هل سُجّلت أيّ محاولات سابقة لبناء السلام؟ إلى أيّ مدى تكلّلت هذه الجهود بالنجاح؟ فإذا فشلت، ما سبب فشلها؟

٥. ما هي العقلية الحالية لأولئك المتورّطين في النزاع؟ هل هم مستعدّون للسلام؟ هل يمكن أن تتغيّر هذه العقلية؟ ما الذي يمكن أن يساعد في تغيير عقليتهم؟

مما لا شكّ فيه أنه عند طرح هذه الأسئلة، ستطالعك العديد من وجهات النظر، والتجارب، والعقلية المختلفة. في تلك الحالة، يقع على عاتق من يجري التحليل تحديد مواطن الاختلاف، وتبسيط الضوء على مجالات التدخل الإيجابي، وعزل الجوانب الأكثر صعوبةً لوضع ما. فعندما تتمّ الإحاطة بكلّ ذلك جيّداً، يمكن حينذاك التفكير في

- ◀ **النزاعات المحلية** تنشأ بين جماعات غير تابعة للدولة، مما يعني أنّ هذه الجماعات لا تتحكّم بقوّات مسلّحة تابعة للدولة، بل تتشكّل وفقاً لهوية مشتركة. يعني هذا الأمر أنّ النزاع قد ينشأ لأسباب تتعلق بهويات الجماعات، كالهوية الإثنية أو القبلية أو الدينية، بالإضافة إلى هويات أخرى تكون فضفاضة أكثر أو ذات تركيبة اجتماعية معيّنة، كالشّارك في التاريخ أو القيم أو الثقافة<sup>11</sup>.
- ◀ **النزاعات داخل الدول** تنطبق على معظم نزاعات عصرنا الحديث. تنشأ هذه النزاعات بين جماعات مسلّحة تمثّل الدولة أو تقاتل في صفوفها من جهة وجماعة مسلّحة واحدة أو أكثر غير تابعة للدولة من جهة أخرى. ويكون العنف عادةً محصوراً ضمن حدود دولية واحدة، لكن غالباً ما تكون له أبعاد دولية هامة.
- ◀ **العنف من جانب واحد** هو استخدام حكومة أو مجموعة مسلّحة منظّمة رسمياً للقوة من جانب واحد ضدّ المدنيين. من الأمثلة على ذلك التدابير التي اتخذتها حكومتا السودان وميانمار، بالإضافة إلى جهات غير تابعة للدولة مثل القاعدة وجيش الرب للمقاومة.
- ◀ **النزاعات بين الدول** تنشأ بين دولتين أو أكثر، يستخدم فيها كلّ طرف جيشه الوطني المسلّح. قد تشهد هذه النزاعات تصعيداً فتتحوّل إلى **نزاعات إقليمية أو عالمية**؛ غير أنّها شهدت تراجعاً ملحوظاً منذ نهاية الحرب العالمية الثانية.

### النزاع السياسي

يعتبر النزاع سياسياً<sup>12</sup> إذا كان هناك تصوّر بعدم تطابق النوايا بين «أطراف فاعلة» متنوّعة - كأفراد أو مجموعات اجتماعية بما في ذلك دول، ومنظمات دولية، وكيانات غير تابعة للدولة. ففي النزاعات السياسية، قد تتخذ هذه الأطراف مجموعة متنوّعة من الإجراءات التي تهدّد وظائف أساسية للدولة أو للنظام الدولي. وفي معظم الأحيان، يملك أطراف النزاع آراءً مختلفة ويسعون إلى تحقيق تغييرات في مجالات عدّة مثل:

- ◀ النظام السياسي لبلد ما، أو بعض عناصره الأيديولوجية أو الدينية أو الاجتماعية الاقتصادية أو القضائية؛
- ◀ الاستقلالية السياسية لشريحة معيّنة من السكّان داخل دولة، أو حتى نيلهم استقلالهم؛
- ◀ هيمنة على المستوى ما دون الوطني أو سيطرة فعلية تفرضها حكومة، أو تنظيم غير تابع للدولة، أو سكّان، على إقليم أو سكّان آخرين؛
- ◀ التحكّم بالموارد الطبيعية، كالماء أو النفط أو المعادن؛ التحكّم بالأراضي ورسم الحدود؛
- ◀ التأثير على سياسات وأنظمة إقليمية أو دولية أوسع.

<sup>11</sup> Emma Elfverson and Johan Brosche. *Communal Conflict, Civil War, and the State Complexities, Connections, and the Case of Sudan*, ACCORD, April 2012

<sup>12</sup> Heidelberg Institute for International Conflict Research, *Conflict Barometer 2017*, No. 26

## فكر ملياً



أجب عن الأسئلة استناداً إلى تجربتك الشخصية مع النزاعات.

النزاع هو...

عندما أسمع كلمة نزاع، ما يخطر في بالي هو...

عندما أختبر نزاعاً، ...

عندما أشهد على نزاع، ...

### أنواع النزاعات

تنشأ النزاعات على مستويات اجتماعية - جغرافية مختلفة: من المستوى المحلي الأدنى، على غرار الحيّ أو القبيلة، إلى المستوى الإقليمي أو حتى العالمي. لذا، فإنّ تحديد مستوى النزاع الذي تعمل على معالجته يساعدك على إجراء تحليل أكثر شمولية لوضع النزاع. ومن خلال فهم مستويات النزاع، ستكون أيضاً أكثر قدرة على تحديد نطاق تدخلاتك في جهود بناء السلام ومداهها.



## دوافع النزاعات<sup>٣٣</sup>

تنتج العديد من النزاعات الممتدة عن حرمان الأشخاص من احتياجاتهم الإنسانية الأساسية. وتتراوح هذه الاحتياجات بين الاحتياجات الأساسية لعيش حياة كريمة، كالوصول إلى الغذاء، والماء، والتعليم، والمأوى، والاحتياجات الأكثر تطوراً، كالأمن، والتعبير عن النفس، والحريات الفردية والجماعية. فعندما تُعمل معايير العيش الدنيا هذه، أو تُحجَب، تلجأ المجموعات المعنوية إلى العنف للمطالبة بحقوقها وتلبية احتياجاتها.

### عدم تلبية الاحتياجات الأساسية

عندما تُقصى مجموعات معينة عن المساحات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، وحلقات صنع القرار، تزداد أرجحية اندلاع النزاعات العنيفة. وعندما يكون هناك شعورٌ بانعدام المساواة بناءً على هويات ثقافية، أو إثنية، أو دينية، ينشأ شعورٌ قويٌّ بالظلم الجماعي، مع الوقت، يغذي هذا الشعور - أكان فعلياً أم متصوراً - بالإقصاء والتهميش المرتكز على الهوية الاجتماعية أو الثقافية التوترات، كما يحرض على نشوب النزاعات العنيفة.

### الإقصاء وانعدام المساواة

تنشأ النزاعات على الهوية عندما تُحرم مجموعة معينة من قدرتها على التعبير عن هويتها الذاتية، إما عن طريق القوانين وإما بالتهديد. جديرٌ بالذكر أنّ الهويات بحدّ ذاتها - أكانت إثنية أم دينية أم ثقافية - لا تميل إلى التسبب بالنزاعات؛ لكنّ الهوية تبقى وسيلةً قويةً لتجيش جماعات وإقناعها باتخاذ تحركات جماعية. من هذا المنطلق، قد ينشأ النزاع على الهوية من رحم تاريخ وخطاب معاناة وظلم مشترك. في هذا الإطار، قد يقدم أصحاب السلطة على استغلال الهوية كسلاح سياسي للتعبير عن الهيمنة والاستغلال، فيما تستخدمها المجموعات المهمشة للتعبير عن تعارضها للإقصاء وسوء المعاملة.

### سياسة الهوية

عندما لا تكون الحكومة قادرةً على إدارة مختلف مصالح المواطنين وتوقعاتهم، وتوفير الخدمات الأساسية، والأمن والأمان، والاستجابة لمقتضيات المشاركة السياسية والدمج، يتمزق نسيج المجتمع فتتطوي المجموعات على مصالحها الذاتية وتلجأ إلى الأيديولوجيات الإثنية والطائفية. فضلاً عن ذلك، يؤدي هذا التفكك في مؤسسات الدولة إلى الفساد، والمحسوبيات، والصراع على السلطة، والإقصاء السياسي، والقمع. كما يؤدي ذلك أيضاً إلى تفسخ العقد الاجتماعي بين الدولة والمجتمع، خاصةً إذا لم تكن الدولة قادرةً على الحماية وتوفير الخدمات.

### ضعف مؤسسات الدولة

قد تكون النزاعات السياسية عنيفة أو غير عنيفة، كما يمكن أن تتنوع في حدتها كما هو مبين أدناه:

مستوى حدّة النزاع	المصطلح	مستوى العنف	درجة حدّة النزاع
١	خلاف	نزاعات غير عنيفة	متدنية
٢	أزمة غير عنيفة		
٣	أزمة عنيفة	نزاعات عنيفة	متوسطة
٤	حرب محدودة		
٥	حرب		

المصدر: Heidelberg Institute for International Conflict Research, Conflict Barometer 2017

## أسباب النزاعات

إنّ رسم صورة واضحة عن وضع نزاع معين يعني إجراء تحليل لتحديد أسبابه الجذرية. لكن تذكر أنّ النزاعات ظاهرة معقدة وتتبدّل مع الوقت، مما يعني أنّ مستوى أهمية سبب محدد قد يتغير مع الوقت أيضاً. لذا، من الضروري إجراء التحليل بشكلٍ منظم للتأكد من أنّ عمك الناشط وتدخلاتك تبقى حسنة التوقيت وتعالج الطبيعة الحالية للنزاع.

يمكن فهم أسباب النزاع بصفتها العناصر التي أدت إلى ارتفاع في معدّل الشكاوى. وبطبيعة الحال، ترتفع الشكاوى بسبب تصورات بعدم توفّر الاحتياجات الأساسية للأمن، والهوية، وسبل المعيشة، أو بأنّ مصالح وقيم جماعة أو أكثر تتعرض للتهديد. يُشار إلى هذه الشكاوى عادةً **بدوافع النزاع**؛ وهي الظروف البنوية التي تدخل في تركيبة نسيج سياسي واجتماعي لمجتمع معين وتهيئ بيئة ملائمة لاندلاع العنف، ولا يخفى على أحد أنّ العنف يندلع عندما يمسي الخلل الناتج عن هذه الظروف البنوية فوق الاحتمال، كما يمكن أن ينتج عن حادثة معينة تحرض على تصاعد حدّة العنف. يُشار إلى ذلك غالباً **بمسببات النزاع** أو ما يُشعل فتيل العنف. من الأمثلة على ذلك: استخدام القوّة؛ الانتخابات؛ الكوارث الطبيعية؛ الخطاب التحريضي؛ والارتفاع الحادّ في أسعار الغذاء والمحروقات.

<sup>٣٣</sup> Haider, H. (2014). *Conflict: Topic Guide*. Revised edition with B. Rohwerder. Birmingham: GSDRC, University of Birmingham.

◀ **الأكثرية مقابل الأقلية:** المهيمن ضدّ المقهور

◀ **الأيدولوجية:** التيار الليبرالي، المحافظون، الشعبويون، العلمانيون، الإسلاميون

إنّ عدم معالجة خطوط التصدّع هذه قد يؤدي إلى اصطدامك بعواقب غير مقصودة أو ردود فعلية سلبية على تدخلك، أو حتى تضييع فرصة ثمينة لمعالجة أحد أسباب النزاع الأساسية الكامنة. لذا، من الضروري إجراء تحليل شامل للنزاع: فسيساعدك هذا الأمر على تحديد الأسباب الواضحة للنزاع وفهمها تماماً، فضلاً عن العوامل الأكثر غموضاً أو غير العلنية.

### النزاع مقابل العنف

العنف هو الطريقة التي يختار عبرها بعض الأشخاص التعامل مع نزاع ما. ينشأ العنف عندما تُساء إدارة النزاع أو يتمّ إهماله، فيُعتبر العنف مع الوقت طريقةً مشروعةً للتعامل مع النزاعات. لكن يمكن أن يتخذ العنف عدة أشكال. فوفقاً للمتخصّصين في مبادرات بناء السلام، قد يتجلى العنف في ثلاثة أبعاد: **المباشر، والهيكلية، والثقافي**<sup>10</sup>. من هنا، إنّ الاستناد إلى تعريف أشمل للعنف سيساعدك في تنقيح تحليلك للنزاع، كونه سيكشف عن أوجه ترابط هذه الأبعاد. ومن خلال فهم هذه العلاقة، ستتمكّن من تحديد نقاط انطلاق أفضل لتدخلك من أجل تحويل مسار النزاع.

◀ **العنف المباشر** يتمثّل بمظاهر النزاع المرئية والمادية - من قتل، وإيذاء، وتعذيب، وعنف قائم على النوع الاجتماعي. كما إنّ العنف اللفظي شكّل آخر من العنف المباشر، يمكن استخدامه للتحريض على العنف الجسدي من خلال إلقاء اللوم على الآخرين أو التشهير بهم، أو عبر استخدام خطاب الكراهية للحظّ منهم أو تصويرهم كأشرار. أما العنف النفسي، فيمكن استخدامه لمضايقة الآخرين أو تعذيبهم نفسياً من خلال التهديد باستخدام العنف، وتزايد مستويات انعدام الأمن والضعف.

◀ **العنف البنوي** هو عندما تملك جماعاتٌ معيّنةً إمكانية وصول محدودة إلى الفرص الاقتصادية، والموارد، والحقوق، وصنع القرار، أو تكون مستثناةً منها تماماً. وغالباً ما يتمّ تشريع هذه القيود ضمن المعايير القانونية، والسياسية، والاجتماعية التي تنظّم شؤون المجتمع. وقد تكون هذه التوجّهات علنيةً كتنقيح الحقوق الدينية وفرض الضرائب التمييزية، أو ضمنياً كمنح بعض المجموعات مزايا أكثر من البعض الآخر.

◀ **العنف الثقافي** تستخدمه المجموعات المهيمنة من خلال توظيف ديانتها الخاصة، وأيديولوجيتها، ولغتها، ورموزها، لقمع قدرات مجموعة أخرى على التعبير عن ثقافتها وتقاليدتها. غالباً ما يُستخدم العنف الثقافي لتبرير أو تشريع استخدام العنف المباشر أو الهيكلية باسم الحفاظ على أمة أو دين. من الأمثلة على العنف الثقافي منع مجموعة من استخدام لغتها الخاصة، أو الاحتفال بمناسباتها، أو ممارسة شعائرها الدينية، أو تدمير تراثها التاريخي والثقافي بقصد إزالتها من الذاكرة الجماعية.

### حقوق الإنسان والعدالة

يرتبط شعور المجموعات بالعدالة بحقوق الإنسان غير القابلة للتصرف التي تُنظّم شؤون المجتمع. فإذا كانت المجموعة (أو المجموعات) تعتقد أنّ هناك تفاوت بين ما تتوقّعه وما تحصل عليه فعلاً، ستشعر شيئاً فشيئاً أنها تتعرّض للقمع. فعندما يعتقد الأشخاص أنهم يتعرّضون لمعاملة غير عادلة، أي معاملة تحرمهم من احتياجاتهم الأساسية وحقوق الإنسان، سيقدّمون على تحديّ من يعاملهم على هذا النحو المجحف.

هناك ترابط واضح بين الفقر والنزاعات. لكن رغم وجود عدة أدلة على أنّ الفقر المدقع قد يشكّل أرضاً خصبة للتطرف وحشد الأعضاء، هناك بعض الفروقات الدقيقة التي تحدّد إذا ما كان الفقر سبباً مباشراً للنزاع أم لا. فبإمكان الفقر أن يساهم في استدامة النزاعات كونه مرتبطاً بالظلم والتمييز، لكنّ ما يميل إلى إذكاء نار الصراعات عادةً هو الحرمان ومحدودية الوصول إلى الموارد والفرص الاقتصادية. فعندما تكون الموارد محدودةً أو غير موزعة بشكلٍ عادل، تتجلى أوجه الخلل والتوترات بين من يملك الموارد ومن لا يملكها.

### الفقر وتوزيع الموارد

لكن من الضروري التوضيح أنّ دوافع النزاع هذه لا تستبعد بعضها بعضاً. ففي الواقع، تعتبر النزاعات في معظم الحالات معقّدةً بدرجةٍ كبيرة ومتأثّبةً عن أكثر من دافع واحد. لذا، عند إجراء تحليلك لوضع نزاع معيّن، من الضروري أن تقيّم كافة الديناميات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، من أجل تحديد دوافع النزاعات وتشخيصها بشكلٍ مناسب.

فضلاً عن ذلك، تنشأ النزاعات أيضاً لدى تراكم الانقسامات المجتمعية الكامنة أو التوترات الجلية، فيقابها المجتمع بالإهمال أو يكون عاجزاً عن معالجة الوضع بشكلٍ فعال. ومع أنّ هذه الانقسامات الكامنة أو «خطوط التصدّع»<sup>11</sup> قد تبقى في حالة خمول، إلا أنها تتطوّر في نهاية الأمر لتحوّل إلى نقاط خلاف بين مختلف المجموعات. في هذا الإطار، من خطوط التصدّع المحتملة التي يمكن أن تؤدي إلى نزاع أو تساهم في تفاقمه، ما يلي:

- ◀ **الطبقة:** القويّ ضدّ الضعيف
- ◀ **النوع الاجتماعي:** الذكور ضدّ الإناث
- ◀ **الدين:** دين ضدّ آخر / طائفة ضدّ أخرى / دين ضدّ طائفة
- ◀ **العرق:** فاتح البشرة ضدّ داكن البشرة
- ◀ **الجيل:** مسنون ضدّ كهول ضدّ شباب
- ◀ **الجغرافيا:** المدينة ضدّ الريف
- ◀ **الإثنية:** إثنية ضدّ أخرى
- ◀ **الثقافة:** القومية ضدّ الإثنية - الطائفية

<sup>10</sup> Kai Brand-Jacobsen, *Toolkit for Peacebuilding and Conflict Transformation in Nepal*. GTZ Nepal, 2003

<sup>11</sup> Johan Galtung, *Conflict Transformation by Peaceful Means (the Transcend Method)*, United Nations Disaster Management Training Programme (DMTP), 2000

## فكر ملياً



صف وضعاً استُخدم فيه عنف جسدي، أو ثقافي، و/أو رمزيّ في منطقتك. ما كانت أبرز ثلاثة مسببات للنزاع في منطقتك؟ ما هي برأيك الدوافع الأساسية للنزاع في منطقتك؟

---



---



---



---



---

## آثار النزاع

الآثار هي المظاهر الحالية لنزاع ما في الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية: كالنزوح الداخلي واللاجئين، وانعدام الثقة بين المكونات، وتدمير البنى التحتية، والعنف الجنسي، والتدهور البيئي، والصدمات النفسية، والركود الاقتصادي، كلها أمثلة عن الآثار التي تخلف وقعاً ملحوظاً على المجتمع وتؤدي إلى إحداث تغييرات فيه.

غير أنّ التمييز بين أسباب النزاع وآثاره قد يكون صعباً. فمع بروز النزاع، وامتداده، تتموّه الحدود بين الأسباب والآثار. على سبيل المثال، قد يكون التمييز والتهميش أثراً لإحدى مراحل النزاع، وسبباً للمرحلة التالية. فالآثار، في الأساس، هي نتائج النزاع أو الوقع الذي يحدثه النزاع، كما إنها تجيب عن أسئلة مثل «كيف يتأثر الناس؟»، «ما هو حجم الدمار الفعلي؟» و«ما هي أنماط السلوك التي تغيّرت؟».

فضلاً عن ذلك، قد تختلف آثار النزاع بين مجموعة وأخرى، وكذلك وفقاً للنوع الاجتماعي، والسنّ، والمكان الجغرافي. لذا، يجب أن تحرص على جمع بيانات ومعلومات في تحليلك من مجموعة متنوّعة من أصحاب المصلحة والمجتمعات المحلية المتضررة. كيف لا ومن شأن هذا الأمر أن يؤدي إلى فهم أكثر شمولية للآثار الفورية والطويلة المدى التي يخلفها نزاع ما. بالإضافة إلى ذلك، استمع إلى آراء ووجهات نظر مختلفة، كون هذا الأمر يساعد على تطوير مبادرة أكثر شمولية في مجال بناء السلام، تكون مصمّمة لدعم احتياجات المجتمع الأوسع وتوقّعاته.

## ورقة إرشادية



## تحليل النزاع من خلال مراعاة المنظور الجنساني

يخوض الرجال والنساء تجربة النزاع بشكلٍ مختلف. ففي حين قد يتسبّب الرجل بالنزاع ويقع ضحية له في الوقت نفسه، تميل المرأة إلى المعاناة بشكلٍ غير متناسب من عواقبه. وفي حين تتمّ تعبئة الرجل عادةً في صفوف القتال، سواء أكان ذلك برغبةٍ منه أم إكراهاً، تُحصر المرأة غالباً في المنزل أو تُرغم على الفرار مع الأطفال والمسنّين خلال النزاعات العنيفة. وفي حين يغيب الرجل للمشاركة في القتال مباشرة، تتقلّد المرأة مسؤولية أكبر ضمن بيتها ومجتمعها، فتعيد رسم الأدوار والمعايير التقليدية المتعلقة بالنوع الاجتماعي. بناءً عليه، يُحتمل أن يؤدي هذا التبدّل، لدى عودة الرجل من ساحة المعركة، إلى توتّر داخل البيت وفي المجتمع المحلي.

من هذا المنطلق، من خلال تحديد وتحليل طريقة تأثير النزاعات على النساء، يمكنك تصميم مبادرة تلبّي احتياجاتهنّ وشواغلهنّ بشكلٍ أفضل، فضلاً عن المشاكل الكامنة المتعلقة بالظلم وانعدام المساواة التي قد تبقى تكتنف البنى والأنظمة.

للتأكد من أنّ تحليل يراعي المنظور الجنساني، فُكر في الأسئلة التالية:<sup>17</sup>

- ◀ كيف اختبرت النساء النزاع؟ ماذا حدث لهنّ؟
- ◀ كيف اختبر الرجال النزاع؟ ماذا حدث لهم؟
- ◀ كيف تأثر المسنّون والفتيان والفتيات بالنزاع؟
- ◀ ما هي المشاكل التي يواجهها الرجال لدى عودتهم إلى البيت؟ ما هي التعديلات المطلوبة؟
- ◀ ما هي المشاكل التي تواجهها النساء لدى عودة المقاتلين إلى البيت؟ ما هي التعديلات المطلوبة؟

بالإضافة إلى ضمان مراعاة مختلف تجارب النساء والرجال، يمكن لتحليل النزاع المراعي للمنظور الجنساني أن يساعد في فهم ديناميات القوى الخاصة بالنوع الجنساني، وكيف يقوم النوع الجنساني والمعايير المجتمعية بإشغال فتيل النزاعات. فضلاً عن ذلك، سيساعد المنظور الجنساني في تصميم تدخل أكثر تلبيةً للاحتياجات، كونه سيبيح لك، كبانٍ السلام، أن تكيّف مقاربتك بحيث تلبّي بشكلٍ أفضل احتياجات أولئك الذين تحاول دعمهم.

للمزيد من المعلومات حول تحليل النزاعات من خلال مراعاة المنظور الجنساني، راجع الدليل التالي:  
Conciliation Resources, Gender & Conflict: analysis toolkit for peacebuilders

<sup>17</sup> Adapted from: Reina Neufeldt, Larissa Fast, Fr Robert Schreiter, Fr Brian Starken, Duncan MacLaren, Jaco Cilliers, John Paul Lederach, *Peacebuilding: A Caritas Training Manual, Caritas Internationalis, 2002.*

## إجراء تحليل للنزاع

أنت تتمتع الآن بأساس متين وفهم عميق لطبيعة النزاع وكيفية نشوبه. لذا، حان الوقت لتجري تحليلاً لوضع النزاع الذي تواجهه. كما هو مبين في بداية الفصل، يعتبر تحليل النزاع خطوة أساسية في عملك الناشط ولدى تصميم مبادرتك لبناء السلام. فهو مفيد لا على صعيد تحديد نطاق هذه المبادرة ومداهها فحسب، بل كونه يشكل أيضاً عنصراً أساسياً في تطبيق الممارسات المراعية لظروف النزاع ومبدأ «عدم الإضرار».

## الخطوة الأولى: صغ نبذةً بمواصفات النزاع

تتضمن النبذة عن النزاع وصفاً وجيزاً لوضع النزاع الحالي وبيئته. لصياغة مثل هذه النبذة، فكر في الأسئلة التالية:

- ◀ ما هو الإطار السياسي والاقتصادي والاجتماعي-الثقافي (كالحدود الجغرافية، والطبيعة الديموغرافية للسكان، وأنظمة الحكم)؟
- ◀ ما هي القضايا السياسية والاجتماعية والاقتصادية الناشئة (كاللامركزية، وعودة النازحين، والإصلاحات الاقتصادية)؟
- ◀ هل من تاريخ للنزاع؟

## الخطوة الثانية: حدّد الجهات الفاعلة الأساسية وأطراف النزاع

يشمل ذلك الأفراد، والجماعات، والمؤسسات، التابعين للدولة أو غير التابعين لها، الذين ساهموا في إذكاء نار النزاع أو تأثروا به. يمكن تحديد أطراف النزاع على الشكل التالي أيضاً:

١. الأطراف الأساسية: الأطراف المتعارضون تماماً مع بعضهم
٢. الأطراف الثانوية: المتحالفون مع واحدٍ من الأطراف الأساسية أو أكثر، لكنهم يتفادون أن يكونوا خصماً مباشراً (قد يكونون الطرف الممول أو الذي يوفر الأسلحة إلى واحدٍ أو أكثر من الأطراف الأساسية).
٣. الأطراف الثالثة: كالوسطاء أو حافضي السلام الذين يتدخلون لحلّ النزاع.

عند تحديد هذه الجهات الفاعلة والأطراف الأساسية، فكر في إضافة تفاصيل متعلقة بمصالحهم الأساسية، وأهدافهم، ومراكزهم، وقدراتهم، وعلاقاتهم.

- ◀ ما هي الأهداف المعلنة لمختلف أطراف النزاع؟
- ◀ إلى أي مدى من المرجح أن يحققوا أهدافهم؟
- ◀ هل تملك أي من الأطراف ارتباطاتٍ بشبكات إقليمية أو عالمية تبسط تأثيرها على النزاع؟
- ◀ هل أبدت الجهات الفاعلة الأساسية أي استعداد للتحدّث مع الجهات الأخرى أو التوصل إلى تسوية معها؟

## الخطوة الثالثة: أوجز أسباب النزاع وآثاره

يمكنك في هذا القسم استخدام أداة تُعرف باسم **تحليل شجرة المشاكل**. تساعدك هذه الأداة في تمييز الاختلافات بين أسباب النزاع وآثاره، وإبراز الروابط بين كلا الأمرين (مثلاً، هذا الأثر هو نتيجة لأي سبب؟).

من منافع شجرة المشاكل أيضاً أنها تساعدك على صياغة استراتيجيتك لتحديد إذا كنت تريد معالجة أسباب النزاع أم آثاره. لكن تجدر الإشارة إلى أنّ العمل على آثار النزاع وحدها نادراً ما يؤدي إلى تحقيق التغيير الدائم الذي تسعى إليه. فيجدر بمبادرات بناء السلام أن تسعى إلى معالجة الأسباب الجذرية من أجل تغيير الديناميات التي أفضت إلى نشوب النزاع.

لتحديد أسباب النزاع، فكر في ما يلي:

- ◀ دوافع النزاع الكامنة
- ◀ مسببات العنف
- ◀ خطوط التصدّع المحتملة
- ◀ مختلف مظاهر العنف (مباشر، بنيوي، ثقافي)

لتحديد آثار النزاع، فكر في ما يلي:

- ◀ الوقع الفوري والطويل المدى
- ◀ الوقع على مجموعات مختلفة (مثلاً، بحسب النوع الاجتماعي، أو السن، أو المنطقة الجغرافية، أو الدين، أو الإثنية)

## الآثار

---



---

## النزاع

---



---

## الأسباب

---



---



## الفصل ٤ ما هو السلام؟

بعد انتهاء النزاع، يكون «السلام والمصالحة» في أغلب الأحيان الهدف الذي تسعى إليه جميع الأطراف. لكن المشكلة هي أنّ قلة قليلة من الناس تستطيع التعبير عمّا يعنيه ذلك فعلاً على أرض الواقع. فنادرًا ما يكون هناك فهم واضح للشكل الذي سيأخذ هذا السلام.

السلام الحقيقي ليس مجرد انعدام التوتر، بل هو وجود العدالة.  
- مارتن لوثر كينغ جونيور.

فإذا لم تكن تعرف ما هو «السلام»، كيف ستتمكن من تحقيقه؟ لا يمكنك العمل على تحقيق شيء ما إذا كنت غير قادر على تحديده. يُعتبر باي السلام، في الأساس، عامل تغيير، وبطبيعة الحال يجب أن يعرف الناس علام سينطوي التغيير قبل أن يوافقوا على إجرائه. لذا، يركّز بناء السلام على تعريف النزاع والسلام الذي يحاولون إرساءه.

### فكر ملياً



أجب عن الأسئلة بناءً على تجاربك الشخصية ونظرتك إلى العالم.

السلام هو...

---



---



---

شابة في حفل مدرسي في الموصل، العراق، ٢٠١٨.  
تصوير: كرم الحساوي/المعهد الديمقراطي الوطني

من هذا المنطلق، لمّا كان السلام، شأنه شأن النزاع، ظاهرةً معقّدةً ومتعدّدة الأبعاد، فلا بدّ من توسيع نطاق هذا التعريف لغايةٍ مهمّة هي تمييز طريقتين للسلام: **السلام السلبي والسلام الإيجابي**.<sup>١٧</sup>

◀ **السلام السلبي** هو غياب العنف. يسعى السلام السلبي إلى التخفيف من حدّة العنف المباشر أو إزالته نهائياً. ولعلّ وقف إطلاق النار هو مثالٌ على هذا النوع من السلام. في فترات السلام السلبي، يبقى النزاع على وضعه الراهن، كون السلام لم يعالج ظروفه الهيكلية، والشكاوى المتعلقة به، والصدوع المجتمعية التي أدّت إلى نشوئه.

◀ **السلام الإيجابي** أو تحوّل المواقف، والمؤسسات، والأنظمة بطريقةٍ داعمة للسلام. وهو يتضمّن انعدام العنف المباشر وانعدام العنف البنيوي والثقافي، كما يعالج دوافع النزاع. يوجد السلام الإيجابي بيئةً من العدالة الاجتماعية، والمساواة، والعلاقات البناءة.

- المواقف: هي المعايير، والمعتقدات، والخيارات، والعلاقات، ضمن المجتمع. تؤثر المواقف على طريقة تفاعل الناس والمجموعات مع بعضهم.
- المؤسسات: هي الهيئات الرسمية التي تنشئها الحكومات أو هيئات أخرى، كالشركات أو المجتمع المدني مثلاً، من أجل تقديم خدمة معيّنة.
- الأنظمة: هي الإجراءات التشغيلية الرسمية أو غير الرسمية في مجتمع معيّن التي تتمّ مراعاتها من خلال قواعد أو مدونات سلوك غير رسمية تحدّد كيفية التصرف والتعامل مع الغير.

في هذا الإطار، يفترض تحقيق السلام الإيجابي بناء قدرة المجتمع على تلبية احتياجات المواطنين، والتخفيف من عدد الشكاوى وحدّتها، وإيجاد آليات لفضّ الخلافات والتوترات من دون اللجوء إلى العنف. غير أنّ العوامل التي تساهم في إيجاد هذه البيئة المؤاتية للسلام والداعمة له تتطوّر بمرور الوقت، ومن هنا يعتبر السلام عمليةً مستمرةً وليس حدثاً منفرداً. فوفقاً لمعهد الاقتصاد والسلام، هناك ثمانية أركان تساهم في ترسيخ السلام الإيجابي، هي:<sup>١٨</sup>

<sup>١٧</sup> Institute for Economics & Peace. *Positive Peace Report 2017: Tracking Peace Transitions Through a Systems* [www.visionofhumanity.org/reports](http://www.visionofhumanity.org/reports). متوفّر عبر: *Thinking Approach*, Sydney, October 2017. Report number 54

(تمّت زيارة الموقع في أيار/مايو ٢٠١٨).

<sup>١٨</sup> Institute for Economics & Peace. *Positive Peace Report 2017: Tracking Peace Transitions Through a Systems* *Thinking Approach*

ما الذي قد يعنيه السلام بالنسبة إليّ؟

---



---



---

ما الذي قد يعنيه السلام بالنسبة إلى أسرّتي؟

---



---



---

ما الذي قد يعنيه السلام بالنسبة إلى مجتمعي المحلي؟

---



---



---

ما الذي قد يعنيه السلام بالنسبة إلى الفئات الأخرى التي لا أنتمي إليها؟ بالنسبة إلى بلدي؟ بالنسبة إلى العالم؟

---



---



---

## ما هو السلام؟

تماماً كما يتمّ التعريف بالنزاع أو فهمه على ضوء سياقه الخاص، كذلك الأمر بالنسبة إلى السلام. بالفعل، قد يعني السلام أشياء مختلفة بالنسبة إلى أشخاص مختلفين. فطريقة اختبار الأشخاص للنزاعات ستوجد لدى كلّ منهم توقّعات متنوّعة وأولويات مختلفة بشأن السلام.

إذاً لما كان تعريف السلام غير واضح المعالم، ومعتدداً على وضع النزاع والانطباعات الشخصية، ما زال من المنتظر الإجماع على تعريف موحدٍ ينجح في توضيح مختلف عناصر السلام. مع ذلك، مراعاةً لأهدافٍ تعليمية، وبما أنّ أطر هذا الدليل قد صيغت بناءً على مبادئ تحويل مسار النزاعات، سيتمّ تعريف السلام على أنه العملية التي تشهد بموجبهما البنى والعلاقات التي تنظّم شؤون مجتمعي ما تطوّراتٍ متواصلة، بهدف إدارة النزاعات ومعالجة الشكاوى استناداً إلى مقاربات غير عنفية.



٤. **علاقات طيبة مع دول الجوار:** التمكّن من إقامة علاقات دبلوماسية والتوجّه إلى التفاوض عند إدارة الخلافات؛ اعتماد مواقف إيجابية مع الأجانب؛ إقامة علاقات تجارية مع دول أخرى؛ وتوفير بيئة تجارية مؤاتية لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
٥. **مستويات عليا من رأس المال البشري:** تعزيز المهارات المطلوبة لتحقيق التنمية الاقتصادية؛ تثقيف المواطنين وتعزيز تطوير المعارف؛ وإعداد الشباب وتمكينهم من دخول معترك العمل.
٦. **تقبّل حقوق الآخرين:** تطبيق القوانين التي تصون حقوق الإنسان والحريات الأساسية فضلاً عن المعايير الاجتماعية والثقافية غير الرسمية؛ تعزيز روح التسامح والاحترام بين الفئات في المجتمع؛ دعم المساواة بين الجنسين، وحقوق العمّال، وحرية التعبير.
٧. **خفض مستويات الفساد:** محاسبة الأفراد والمجموعات؛ مؤسسات شفافة وذات أداء رفيع المستوى؛ ورأس مال بشري على درجة عالية من التعلّم والتدريب المتخصّص.
٨. **بيئة أعمال سليمة:** إيجاد بيئة متينة لتنفيذ الأعمال والمشاريع؛ المحافظة على مرونة سوق العمل؛ توفير فرص متساوية للوصول إلى الوظائف؛ وعدم فرض ضوابط مفرطة على المشاريع التجارية.

تمثّل هذه الأركان الثمانية، مجتمعةً، المجتمع ككلّ. ولا يمكن معالجتها كلّها بشكلٍ فعّال من خلال مبادرة واحدة لبناء السلام- مهما لقيت هذه المبادرة من دعم مالي ومثلي- غير أنّ هذه الأركان ليست مستقلةً عن بعضها البعض. وبالتالي، فإنّ التقدّم أو التراجع في مجال معيّن سيخلّف، على الأرجح، تأثيره على مجال آخر. فعلى سبيل المثال، سيساهم تحسّن رأس المال البشري والقدرات البشرية في تعزيز البيئة المؤاتية للأعمال، في حين أنّ التراجع في تقبّل حقوق الآخرين قد يثني الأجانب على زيارة البلاد ويزعزع العلاقات مع دول الجوار. من هنا، يمكن القول إنّ تحقيق التقدّم عمليةً تدريجية. لكن، كلّما تطوّرت هذه الأركان، تمكّنت من المساهمة في تحقيق السلام الإيجابي، وبالتالي إنشاء مجتمع أكثر استقراراً وقدرةً على الصمود.

### لغة السلام<sup>١٩</sup>

ليس النزاع بوضع «طبيعي» يمكن أن يعيش فيه أيّ كان. مع ذلك، للأسف، تمسي حالة النزاع، بالنسبة إلى من يعيش في مناطقه، أمراً «طبيعياً». نتيجةً لذلك، قد يشعر الناس بالخوف من التغييرات التي يجب إجراؤها من أجل تحقيق السلام. من هنا، عندما يقرّر شخصٌ ما أن يصبح بانياً للسلام، يجب أن يروّج لفكرة السلام بطريقة إيجابية وبناءة قدر المستطاع. لتحقيق هذا الهدف، يجب أن يضمن ما يلي:

<sup>١٩</sup> David Rose, Presentation "The Language of Peace," February 2018



المصدر: Institute for Economics & Peace. Positive Peace Report 2017: Tracking Peace Transitions Through a Systems Thinking Approach

١. **حكومة ذات أداء جيّد:** تقدّم هذه الحكومة خدمات عالية الجودة؛ تحترم مبدأ سيادة القانون وتطبّقه بشكلٍ متناسقٍ على المواطنين، كما تعزّز الثقة بالدولة؛ تشجّع على المشاركة في العمل السياسي؛ وترسّخ الاستقرار السياسي.
٢. **توزيع الموارد بشكلٍ عادل:** ضمان المساواة في الوصول إلى الموارد والفرص وطريقة توزيعها، كالمدرّس، والتعليم، والحراك الاجتماعي.
٣. **حرية تدفق المعلومات:** نشر الإعلام الحرّ والمستقلّ معلوماتٍ لزيادة الانفتاح وتسهيل وصول المواطنين إلى المعلومات كي يكونوا أكثر اطلاعاً على ما يجري ويعملوا يداً بيد.

الأجواء، تركّز أيّ فكرة متعلقة بالمستقبل، في معظم الأحيان، على توقّع السيناريوهات المحتملة أو إدارتها، لا العمل على تحقيقها.

غير أنّ بلورة الرؤية عمليةً مستمرّة، لا بل إنها عبارة عن نقاشٍ متواصل مع مجتمعك المحلي حول السبب الذي يدفعك إلى تحويل مسار النزاع، وكيف تنوي القيام بذلك. فلا يخفى عليك أنّ طريقة إدارتك لعملية بلورة الرؤية تختلف بحسب السياق، وهي تعتمد في أغلب الأحيان على الموارد والإمكانيات المتوفّرة لدى مجموعتك. مع ذلك، من العناصر المفيدة التي ينبغي مراعاتها ما يلي:

- ابدأ عملك **بمراجعة للوضع**، مما يعني إجراء تقييم صادق لسبب وجودك في وضع النزاع الذي أنت فيه. يمكن أن يشكّل ذلك جزءاً من عملية تحليل النزاع، لكنه في مطلق الأحوال يجب أن يتم بالتعاون مع أفراد من مجتمعك المحلي.
- **تواصل على نحوٍ واسع النطاق** مع مجموعة متنوّعة من الفئات والمسؤولين والمواطنين لتستكشف تطلّعاتهم ومخاوفهم، وتحقّزهم على التفكير واتّخاذ الخطوات التي ستطوّر تلك الاحتمالات وتساهم في إحلال سلام مختلف ودائم. يمكن أن ينطوي ذلك على تحديد:
  - المنافع والنواقص المتعلقة باستراتيجياتك الحالية.
  - الدروس المستخلصة من عمليات أخرى لإرساء السلام.
  - الطرق المعتمدة لتحقيق الإجماع داخلياً وتنمية الاعتقاد بأنّ السلام ممكن.
  - إيجاد أرضية مشتركة مع صانعي القرار الأساسيين وأفراد من مجموعات أخرى.
  - إحداث تغييرات في المؤسسات والمواقف والمسلكيات التي ستساعد على إحلال السلام.
- حدّد **معايير النجاح**. ما الذي سيثبت أنّ الرؤية التي وضعتها قد تحقّقت؟

والأهمّ من ذلك كله، يجب أن تكون عملية بلورة الرؤية صادقة، وباعثة على التحدي، ودامجة:

- **صادقة**: يجب أن تكون الرؤية واقعيةً، ومقنعةً، وقابلةً للتحقق بما يكفي لكي يأخذها الناس على محمل الجدّ. فلن تكون ذات جدوى إذا اكتفيت بذكر ما يرغب جمهورك بسماحه. فالقصد هنا هو تشكيل رأي عام جديد، وهذا يعني أن تكون مباشراً عند تقديمك الاقتراحات.
- **باعثة على التحدي**: يقدم بناء السلام الفعالون على تحدي مجتمعهم المحلي قبل وقتٍ طويل من تحدي المجتمعات الأخرى. وهم يعترفون بأنّ الحاجة تدعو إلى عملية تغيير سواء أداخل مجتمعهم المحلي أم داخل المجتمع «الأخر». من هنا، يجدر بهم طرح أسئلة جديدة عن مشاكل قديمة، بما في ذلك عن طبيعة نضال الأشخاص ومدى شرعيته.
- **دامجة**: لا ريب في أنّ إقصاء جهات فاعلة أساسية ضماناً لفشل عمليات السلام. فقبل أن تقوم بدعوة الأطراف المتعارضة إلى التفاوض، يجب أن تفهم لم انخرطت في أعمال العنف في المقام الأوّل. ولن تتمكّن

- التعبير بشكلٍ واضح عن رؤيته لوضعٍ يسود فيه السلام في المستقبل.
- الترويج للسلام بصفته أمراً جديداً ومختلفاً.
- تعزيز فكرة التسوية بصفتها نقطة قوّة.
- نسج علاقات شخصية متينة مع أفراد أساسيين من مجتمعات محلية أخرى.

ينطوي جزءٌ من هذه العملية على تغيير المفهوم السائد بأنّ السلام يعني الخسارة، أو العودة إلى حالة ما قبل الحرب، أو الاستسلام. فيجدر بباي السلام أن يعيد تأطير اللغة المستخدمة لوصف السلام، بغية الابتعاد عن الفكرة القائلة إنّ السلام يفترض «فوز» فريق و«خسارة» فريق آخر، بل الترويج له على أنه بدايةً لشيء «جديد» و«مختلف». تذكّر، السلام ليس مجرد انعدام العنف، بل إنه انعدام الأسباب التي أدت إلى اندلاع العنف.

من المحتمل أن يرغب المرء في العودة إلى الوضع «السلميّ» الذي كان سائداً في السابق، لكن يجدر ببناء السلام أن يدركوا أنّ الماضي كان حافلاً بالأسباب التي أدت إلى نشوب النزاع، وأنّ العودة إلى تلك المرحلة لن تحلّ شيئاً. فوحده الانتقال نحو وضعٍ جديد ومختلف سيوفّر لبناء السلام فرصةً لتحديد أصول النزاع ومعالجة أسبابه، فضلاً عن المشاكل التي نجمت عنه، فييجاد الفرص اللازمة لإشراك الفئات التي لطالما كانت مستبعدةً وحثّها على المشاركة بشكلٍ ناشط في العملية.

## صياغة رؤية للسلام

يحتاج بناء السلام إلى تصوّر ما يعملون من أجل تحقيقه. فإذا كنت تسعى إلى تحويل مسار النزاع، أيّ مسارٍ جديد تريده أن يسلك؟ ما هي النتيجة النهائية التي تريدها في حال تكّلت محاولتك بالنجاح؟ ما هي الخطوات المطلوبة من أجل تحقيق ذلك؟

للإجابة عن هذه الأسئلة، لا بدّ من القول إنّ بناء السلام يشاركون غالباً في ما يُعرف **بعملية بلورة الرؤية**. وبلورة الرؤية هي عملية استشرافية تُحدّد أيّ الحالات النهائية هي المعقولة، والمرجّحة، والمفضّلة. كما إنها تقوم على تصوّر نوع السلام الذي تريد إشاعته، وكيف تريد للحالة «الطبيعية» أن تكون. بالإضافة إلى ذلك، تمكّن هذه الرؤية بناء السلام من حشد الدعم المطلوب من مجتمعاتهم المحلية. بالفعل، يحتاج الناس إلى تكوين فكرة عن الوضع الذي سيسري بعد مبادرة السلام، حيث أنهم لن يدعموا عمليةً إلا إذا اعتقدوا أنها ستعود عليهم بالمنفعة في نهاية الأمر.

إلى جانب ذلك، تشجّع بلورة الرؤية الأشخاص على الالتزام بعملية السلام، كما تنمّي اعتقادهم بأنّ التغيير ممكن. لكنها لا تعني صياغة مخطّط يشرح كيفية تحقيق السلام، بل إيجاز سيناريو يوضّح الشكل المحتمل لمجتمعٍ سلميّ، بما في ذلك الخطوات الضرورية والأهداف المطلوبة للوصول إلى هذا السلام.

مع ذلك، ليست بلورة الرؤية بالعملية السهلة. فبالنسبة إلى الأطراف المتورّطة في نزاعٍ ما، يعتبر التفكير الواسع التصوّر في المستقبل مهمّةً غير مألوفة، لا سيّما في ظلّ وجود مجموعة متنوّعةٍ من التهديدات. في ظلّ هذه

## رؤية للسلام

- نموذج -

يتولى عرض هذه الرؤية مجموعةً من ناشطي السلام من مختلف الإثنيات والطوائف. وهي مصممة لتكون وثيقة نقاش تمكّن الآخرين من التفكير في وضع السلام ومساره في المستقبل. عند صياغة هذا البيان، تناول ناشطو السلام ستّ قضايا متعلقة ببناء السلام ستدعو الحاجة إلى معالجتها من أجل إفساح المجال أمام نشوء واقع جديد. وهي: (أ) الأمن والسلامة: (٢) الثقة بين المكونات: (٣) المرأة: (٤) الشباب والتعليم: (٥) الضحايا والناجون: (٦) الحوكمة وإعادة توزيع الموارد.

يجب أن يركز واقع السلام الجديد على توفير الخدمات العامة بطريقة محترفة وممتازة إلى جميع المواطنين على قدم المساواة. فسيستفيد الجيل القادم من السلامة والأمن، والفرص، والازدهار الناتج عن قانون مكافحة الفساد وممارسات الحوكمة الرشيدة. كذلك، في مثل هذه البيئة السلمية، تزدهر الثقة بين المكونات، وتتمكّن المرأة من المساهمة في بناء بلدٍ جديد، ووثق من نفسه، وسيادي. كما سيلقى الضحايا والناجون مجتمعاً يتقبلهم، وحيث يمكنهم المساهمة في بناء وطن ديمقراطي، ومزدهر اقتصادياً، وسلمي.

نعقد أنّ الأوان قد آن لإجراء حوار مفتوح وصادق بين جميع المواطنين. وسنقوم بنشر هذه الوثيقة للتحفيز على النقاش في أوساط الزعماء الدينيين، والسياسيين، والمجتمع المدني، والأكاديميين، والمجموعات النسوية، والشباب، وفي ما بينهم.

**التوجيهات:** من خلال كافة التمارين التي طبقتها، وما كوّنته من عناصر أساسية لتحليل المخاطر وفهم السلام، بدأت بتبادل الأفكار مع زملائك وشحذها، فصغتم معاً بيان رؤية. والآن، استناداً إلى هذه العناصر كلها- أي التحليل الشخصي، ونموذج كن- افعّل- حقّق، والتأملات في مفهومي النزاع والسلام- املاً الخانات أدناه للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي أبرز القضايا التي حدّتها في تحليلك كأسباب النزاع؟
- ما هو التغيير الذي يتطلّع مجتمعتك المحلي إلى رؤيته في ما يتعلق بهذه الأسباب؟
- ما هي المنافع التي سيختبرها المجتمع عندما يحدث هذا التغيير؟
- ما هو الأثر الطويل المدى لهذه المنافع على المجتمع؟

تذكّر! إنّ المشاكل التي حدّتها أثناء تحليلك النزاع وإجرائك مراجعة الوضع هي الأشياء التي تحاول الابتعاد عنها، لكن قبل أن تتمكّن من إجراء هذه الخطوة، يجب أن تعرف ما هو الهدف التي تريد الاقتراب منه. هذه هي رؤيتك- إنه بيان موجّه نحو المستقبل يعرض التوقعات الطويلة المدى لما يمكن أن يبدو عليه المجتمع في حال تحقّق السلام. يجب أن تعتمد هذه الرؤية لغةً إيجابيةً للتركيز، تحديداً، على التغيير الذي تريد رؤيته (ماذا) ومنافع هذا التغيير الإيجابي على المجتمع (لماذا).

من إقناعهم باعتراف رؤيتك أبداً إذا لم تفهم تاريخهم، وخطابهم، والطريقة التي يفكّرون بها. غير أنّ هذا الأمر لا يعني موافقتهم الرأي، بل الإقرار بأنه يحق لهم امتلاك آراء مختلفة. أما عدم الاعتراف بهم، فهو أشبه بتوجيه رسالة إقصاء واستبعاد؛ لأنها إشارة إلى أنك ستقوم بإقصائهم عن الشرائح الأخرى من المجتمع السلمي.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون عملية بلورة الرؤية موجّهة نحو النتائج. وهذا لا يعني أن تقوم بصياغة رؤية عن شكل السلام الذي تريده فحسب، بل أن تحدّد بوضوح ما الذي يجب أن يحدث للوصول إلى هذا السلام. فيجب أن تلهم الرؤية الآخرين بسلك هذا الاتجاه. ولعلّ إحدى الطرق للقيام بذلك هي كتابة رؤيتك ضمن وثيقة رؤيوية.

الوثيقة الرؤيوية هي نصّ خطّي يوضّح رؤيتك الخاصة بالسلام. تمكّن هذه الوثيقة الأطراف المعنيّة من إعلام مجتمعاتها المحلية - وغيرها- بالأهداف، والتحوّلات الاستراتيجية، والتحدّيات المحتملة التي يجب تخطيها. كما يتيح هذا الأمر لأصحاب المصلحة الآخرين، المعنيين بالنزاع، التفكير في رؤياتهم الخاصة وصياغتها لتوضيح ما يعنيه السلام بالنسبة إليهم. من خلال ذلك، يمكن للوثائق الرؤيوية أن ترسي الأسس اللازمة للتواصل مع الآخرين، أو التواصل ضمن إطار مبادرات تحويل مسار النزاعات.

عملية بلورة الرؤية هي عملية داخلية لكنها ليست بسرّية. ومع أنّ الوثائق الرؤيوية تخاطب، في العادة، مجتمعاً محلياً محدّداً، إلا أنها تُنشر على نطاق واسع كذلك، فتراجعها جميع الأطراف الأخرى بدورها. وتصبح، بهذا المعنى، أشبه بوثيقة سياسات.

بطبيعة الحال، ما إن يتمّ اتّخاذ القرار الجريء بنشر الوثيقة الرؤيوية، سوف تخضع لتحليل معمّقة، فيمتدحها الحلفاء وينتقدتها الخصوم. وستردّ أطراف أخرى بآرائها الخاصة حول شكل السلام الذي تفضّله. وعليك أن ترحّب بكلّ ذلك. فسيساعدك هذا الأمر على فهم احتياجات الأطراف الأخرى بشكلٍ أكثر تعمّقا، فضلاً عن مصالحهم وأولوياتهم، وهذا عنصرٌ أساسيٌّ من عناصر بناء السلام.

عندما يطّلع أصحاب مصلحة آخرون على رؤيتك، سيقدّمون إليك ملاحظات أو يقومون حتى بنشر رؤيتهم الخاصة. ومن شأن هذا أن يحفّز على التفكير بشكلٍ أوسع في طرق مناسبة لتحويل مسار النزاع. كما يمكنه أن يوفّر الرخم اللازم لإحراز تقدّم، كونه يعزّز فهماً مشتركاً لموقف كلّ طرف. فعندئذ، ستتّضح لديك أولوياتهم، وخطوطهم الحمر، والمحصّلات التي يفضّلونها، لا بل ستتمكّن حتى من تحديد الأرضيات المشتركة ونقاط الدخول للانطلاق بعمليات التواصل غير المباشر والحوار غير الرسمي.

والأهمّ من ذلك، قد تؤدي الوثائق الرؤيوية إلى اعتراف واسع النطاق بأنّ السلام ليس بالضرورة عملية صفرية الناتج، بل يمكن اعتباره عملية تغيير ستفضي إلى ظهور شيء جديد- ومفيد- بالنسبة إلى الأطراف كافة. كما تساعد هذه العملية الأطراف على الاعتراف بأنّ «السلام» لا يعني العودة إلى حياة ما قبل الحرب، بل هو عملية تحسين بالنسبة إلى جميع الأفرقاء.

## صف القضايا الأساسية

---

---

---

---

---

---

---

## صف التغيير

---

---

---

---

---

---

---

## صف المنافع

---

---

---

---

---

---

---

## صف الأثر على المدى الطويل

---

---

---

---

---

---

---

# الجزء ٣

## الاستعداد

## الفصل 0 اختيار نموذج لتدخلات بناء السلام

بعد أن انتهت من تحليل النزاع ووضع بيان الرؤية، آن لك أن تحدّد أشكال التّدخل التي تنوي اللجوء إليها في مسيرة بناء السلام. وسيستعرض هذا الفصل نماذج متنوعة لبناء السلام ودراسات حالة مستمّدة من مختلف أنحاء العالم، من شأنها أن تساعدك في تعديل بعض التّدخلات بما يتوافق مع ظروفك

يعتبر البعض أنّ المصالحة هي على السواء المكان الذي نحاول الوصول إليه والمسيرة التي نسلّكها سوياً.  
- جان بول ليدراك

ومهاراتك ومصالحك الخاصة.

لا تنسَ أنّ لكل نزاع خصوصياته. لذا، من الأوفق لك أن تختار أشكال تدخّل تتماشى مع الظروف المحيطة بالنزاع الذي تعمل ضمن إطاره. ولهذا السبب، أولّ هذا الدليل اهتماماً كبيراً لمساعدتك في تحليل النزاع وتحديد مستلزمات السلم ضمن السياق المحدّد الذي تعمل فيه؛ عدا عن أنّ هذا التحليل الدقيق سيخوّلك اعتماد آليات تدخّل فعّالة للغاية كونها تراعي الظروف الفعلية التي أدت إلى نشوب النزاع وتوقعات المجتمع لمستقبل ينعم بالسلام. لا بدّ أيضاً من أن تأخذ تلك الآليات بعين الاعتبار العادات والتقاليد المحلية التي يمكن الاستناد إليها لكسب تأييد الأهالي ودعمهم.

كثيرة هي النماذج التي سترتكز على مقارنة تحويل مسار النزاعات نحو بناء السلام، وتتمحور آليات التّدخل التي تنتهج هذه المقاربة لبناء السلام حول إشاعة الظروف المؤاتية لإرساء سلام إيجابي. فتحويل مسار النزاع هو مفهوم لا يسعى إلى مجرد وقف النزاع أو حسن إدارته، بل إلى تغيير العلاقات السلبية التي غالباً ما تتشكّل في المقام الأول السبب الرئيسي لإشعال النزاع. لذلك، لا تكفي جهود تحويل النزاع بالقضاء على العنف أو التخلي عن الأسلحة وحسب، بل تسعى إلى تغيير العقليات.

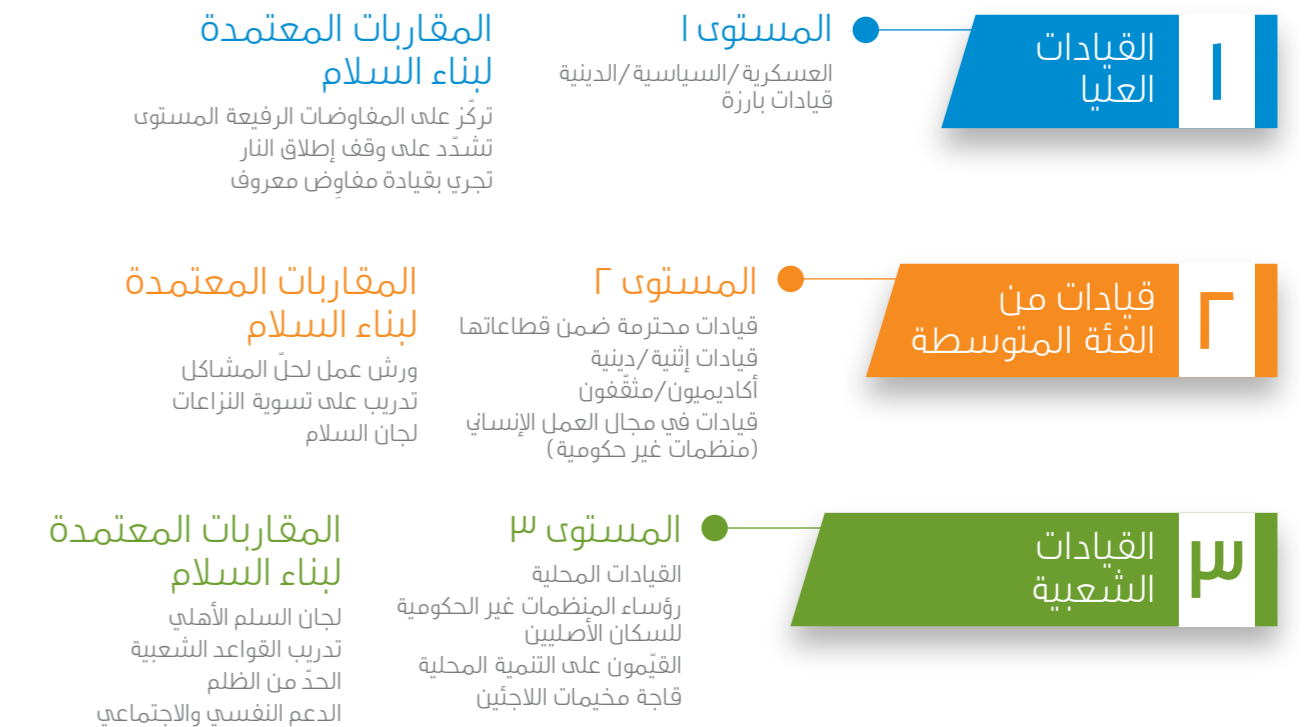


موظف في يونيسف يدير نقاشاً مع نساء في غينيا.  
تصوير: Julien Harneis

## مقاربة تحويل مسار النزاع

إنّ مقاربة تحويل النزاع هي عملية اجتماعية بامتياز، إذ تتمحور حول تغيير العلاقات مع الآخرين، وتفهم «أوضاعهم» و«أوضاعنا» بشكل أفضل. يُعدّ جان بول ليدرناك أحد أبرز مناصري تلك النظرية ومهندسيها. فلطالما شدّد في معظم أعماله على أنّ المقاربة الناجحة لتحويل النزاع تتطلّب مساراً شاملاً يُبدّل فيه جهود السلام على كافة مستويات المجتمع لا على أعلى مستويات الحكومة وحسب. ويحاول تبيان أنّ المهمة الرئيسية تقتضي السعي إلى تفهم كل مجموعة لمصالح المجموعة الأخرى بشكل أفضل، لو مهما بلغت صعوبة التوافق مع المصالح والقيم والاحتياجات الأخرى. يحتاج أيضاً أنّ تحويل مسار النزاع فعلياً يحتم على المتضررين من النزاع الالتزام بزيادة وعيهم حيال النزاع، وإدراك عمق مشاعر الخوف والغضب والحزن التي تحدّد نظرتهم إلى الطرف الآخر.

إدراكاً منه بوجود عدة طرق لمقاربة تحويل النزاع وفق السياق المحيط به، أعدّ ليدرناك «هرم الجهات الفاعلة» لبيان أنّ إرساء سلام إيجابي يتطلّب إطلاق عدة مبادرات على شتى مستويات المجتمع.<sup>٢٠</sup>



المصدر: John Paul Lederach, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*

John Paul Lederach, *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies* (Washington, DC: United States Institute of Peace, 1997)

استناداً إلى هرم ليدرناك الذي يصلح اعتماده كدليل، يتبيّن لك وجود ثلاثة عناصر يجب مراعاتها عند الانخراط في جهود تحويل النزاعات:

- ١. تتطلّب التدخّلات الناجحة في بناء السلام القيام بجهود متزامنة على كافة مستويات المجتمع.** يحاول ليدرناك إثبات أنّ بناء السلام المستدام يستدعي جهوداً تشمل كافة أطراف المجتمع المتضرر من النزاع، لا الفعاليات السياسية الرفيعة المستوى وحسب. وينطلق هذا المفهوم من قناعته بأنّ عملية السلام لا يمكن حصرها بفئةٍ من المجتمع دون أن تواكبها أنشطة على مستويات أخرى.
- ٢. ينبغي وضع رؤية بعيدة المدى لا الاكتفاء بأهداف قصيرة المدى.** تتسم نظرية ليدرناك بطابع استراتيجي للغاية، إذ يوحي بأنّ بناء السلام لا يتقصر على معالجة الأزمات التي أدّت يوماً بعد يوم إلى نشوب النزاع، بل يبرهن أنّ عملية السلام الناجحة تسمح بوضع رؤية واضحة للمستقبل المنشود. من هنا، يجدر بالأطراف المتنازعة أن تفكّر تفكيراً ناقداً في «الوضع الطبيعي» الذي تصبو إليه. وما هي نظرتها إلى «السلام»؟
- ٣. يستوجب السلام الدائم إحداث تغيير في العلاقات لا «معالجة» المشاكل وحسب.** لا يشكّل السلام من منظار العنصر الثالث من عناصر تحويل النزاع الرئيسية مجرد حلّ محدود للمشاكل أو الأزمات الأساسية، بل يشير إلى نطاق أوسع بكثير تشهد فيه العلاقات المشحونة بالخلافات تبديلاً ملحوظاً، يوحي بأجواء المصالحة. يُظهر هذا الواقع أنّ التوصل إلى سلام دائم لا يقتصر على عقد اتفاق سلام أو وقف الاشتباكات، بل يذهب إلى أبعد من ذلك.

لإنجاح جهود تحويل النزاع، من الضروري أن تلقى المقاربات المنطلقة من القاعدة إلى رأس الهرم وتلك المتّبعة في أعلى مستويات الحكم القدر ذاته من الاهتمام. تتطلّب أيضاً تلك الجهود تحرّك الفعاليات المحلية وفئات المجتمع المحلي، بما في ذلك قيام النساء والشباب بدور فعلي على صعيد المشاركة والقيادة، لأنّ تمكين المجتمع المحلي يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح، والسلام الدائم لا يستتبّ ما لم يولد شعوراً بالملكية لدى السواد الأعظم من الناس.

## نماذج بناء السلام

تزودك النماذج المستعرضة هنا بإطارٍ لإشراك أطراف النزاع بأفضل السبل من أجل تقييم العلاقات السلبية وتحويلها إلى علاقات إيجابية، والمساعدة في إعادة تشكيل الهيكليات الاجتماعية التي تركز عليها. خلافاً لمقاربة تحويل النزاع التي تُطبّق على أعلى مستويات المجتمع سالكةً طريقها نحو القواعد الشعبية، تتمحور هذه النماذج بالدرجة الأولى حول التدخّلات المنفّذة على مستوى القواعد الشعبية والفئات المتوسطة، لأنّ مجموعة الأدوات هذه هي موجّهة للناشطين المحليين من أجل السلام. وتُختتم بملحقٍ يتناول كيفية تنظيم الحوارات المجتمعية ومنتديات السلام العامة.

## الحوار المجتمعي<sup>٢١</sup>

الحوار هو أداة تسعى إلى فتح قنوات التواصل بين الأطراف المتنازعة، ويستمدّ فرادته من أنه لا يستوجب الكلام وحسب بل الإصغاء أيضاً. هو منبرٌ تعبّر من خلاله الأصوات المتباينة عن آرائها تمهيداً للتوصل إلى أرضية مشتركة، ومساحة تجمع بين أشخاص من خلفيات مختلفة من حيث الدين والانتماء الإثني والطبقة الاجتماعية والفئة العمرية والنوع الاجتماعي، بحثاً عن فهم مشترك لطريقة مقاربة خلافاتهم والتقدّم نحو إيجاد قواسم مشتركة.

يسعى الأشخاص من خلال عملية الحوار إلى تحطيم المفاهيم النمطية السائدة والخصومات القائمة، بهدف التوصل في النهاية إلى نوعٍ من التفاهم والقبول في ما بينهم. هذا فضلاً عن أنّ الحوار يمنح أبناء المجتمع منبراً للإفصاح عن آرائهم وحسب بل لإيضاح الأسباب التي تعلّل طريقة تفكيرهم، وكيفية التعبير عن آرائهم، ومدى ترسخ قناعاتهم.

يتطلب الحوار من الأشخاص المجازفة والتخلي عن تحفظاتهم وتقبّل فكرة اكتشاف وقائع قد تناقض هويتهم وتاريخهم الجماعي. يجدر بالمشاركين في الحوار أيضاً إبداء استعدادهم لتبادل مشاعر التعاطف، بما في ذلك التعاطف مع من ينعوتونهم بال«أعداء»، فضلاً عن الاعتراف بأوجه الاختلاف وتأمينها وإظهار القدرة على التغيير. لذلك، غالباً ما تقتصر جلسات الحوار على نقاشات سريعة تجري بقيادة ميسّر محايد يعمل على توفير بيئة مفتوحة وآمنة للأشخاص من أجل:

- معاينة عمق الانفعالات والمشاعر التي تثيرها القضايا المطروحة.
- فهم أسباب أهمية قضية معيّنة في نظر الأشخاص.
- الاستماع إلى طريقة مناقشة القضايا بين الأشخاص وأسلوب النقاش الذي يعتمدونه.
- إدراك الأسباب التي تدفع الأشخاص إلى الشعور والتصرف بطريقة معيّنة.

انطلاقاً ممّا تقدّم، لا تقتصر عملية الحوار على إشراك أشخاص جالسين حول الطاولة وهم يتأملون في أحداث الماضي أو يناقشون المظالم التي لحقت بهم أو يحلّلون احتياجاتهم وحسب؛ بل تسعى إلى تغيير أساليب التخاطب والتفكير والتواصل المعتمدة فعلياً في ما بينهم، في سبيل توثيق العلاقات حيث تسود الخلافات وتحديد السبل الآيلة إلى التقدّم في مسيرة السلام.

من الأوفق أن تسعى أشكال التّدخل هذه إلى التوفيق بين آراء متعارضة لا أن تشكّل بالضرورة مجرد حديث بين أفراد متقاربين فكرياً يتشاركون قصصاً وتجارب مشتركة. لذلك، حرّياً بك عند الجمع بين شرائح مختلفة من المجتمع أن تكون واعياً لديناميات القوة التي تتحكّم بها، لا سيما تلك القائمة بين النساء والرجال وبين مختلف فئات النساء والرجال. غالباً ما تمنع تلك الديناميات النساء والشباب بوجه خاص من المشاركة مشاركة

<sup>٢١</sup> منقول بتصريف عن المصدر: Why Dialogue Matters for Conflict Prevention and Peacebuilding, UNDP, February 2009

فعلية إذا كان الآخرون هم الممسكين بزمام الأمور وفق ما يراه البعض، ما يستوجب اعتبار مساهمات جميع المشاركين ركناً أساسياً من أركان الحوار.

## دراسة حالة



### مساحات إقليمية للحوار في غينيا بيساو

لدولة غينيا بيساو الواقعة في غرب أفريقيا تاريخ حافل بالنزاعات الداخلية وموجات العنف، التي أسفرت عن ارتفاع معدلات الفقر وضعف المؤسسات السياسية وظهور مجموعات سياسية شديدة التعصّب تستغلّ الخلافات العرقية وتتناحر في ما بينها من أجل السيطرة على موارد الدولة. لاحتواء تلك الأجواء المتوترة، نشأت شبكة تضمّ عشر مساحات حوار في مختلف أرجاء البلد، غايتها إشراك المواطنين والمسؤولين المحليين في حوار يرمي إلى دعم لحمة المجتمع وتفعيل الحكم المحلي. وكانت كل مساحة تخضع لإدارة أحد أعيان المجتمع المحلي الذي يتولّى تيسير حوار مفتوح بين أفراد المجتمع والحكومة المحلية.

*Peacebuilding in Practice #3: Local Infrastructures for Peace in Guinea-Bissau: The contribution of the Regional Spaces for Dialogue to Peacebuilding, Interpeace and Voz di Paz, 2015.*

للاطلاع على مزيد من المعلومات حول طريقة إعداد الحوار المجتمعي، راجع المصدر:  
*Search for Common Grounds Community Dialogue Design Manual*

من خلال تمثيل المجتمع الذي تعمل فيه تمثيلاً مباشراً، تشكّل مجالس السلام وسيلة تدخّل فعّالة لتحقيق السلام على المستوى المحلي. وهي، إذ تتفهم العادات الثقافية والاجتماعية وديناميات النزاعات والوقائع التاريخية والمضالم الحالية، تضمن استقطاب التأييد المحلي لسلطانها وتفرض نفسها كهيئات موثوقة لحلّ المشاكل والتفاوض بشأنها قبل تفاقمها.

### لجان معنّية بالعلاقات بين أطراف المجتمع في مقدونيا

في أعقاب تفكك يوغوسلافيا في أوائل التسعينيات، تصاعدت حدّة التوترات الإثنية التي لطالما كانت مكبوتة حتى تحوّلت إلى صدام مسلّح في مقدونيا. وقد استمدّ هذا النزاع جذوره من عدة أسباب، نذكر منها أنماط التهميش وضعف مؤسسات الدولة والعلاقات الإقليمية الشائكة. تحقيقاً للأهداف المحددة في اتفاق السلام لعام ٢٠٠١، جرى العمل على إنشاء لجان السلام المحلية لدعم عملية تطبيق اللامركزية والمساهمة في تعزيز التعايش السلمي بين مختلف الجماعات الإثنية المحلية. فلوحدت فعالية تلك اللجان في تسوية النزاعات المحلية التي كانت مرشحة للتحوّل إلى نزاع إثني عنيف عند تفاقمها، ونزع فتيل الشائعات المضرة بالسلم الأهلي، وتيسير المفاوضات الجارية بين الأطراف المعنية بالنزاع.

UNDP, An Architecture for Building Peace at the Local Level: A Comparative Study of Local Peace Committees, by Andries Odendaal, December 2010.

للاطلاع على مزيد من المعلومات حول أفضل الممارسات والبحث في مجالس السلام المحلية، راجع المصدر:  
UNDP's An Architecture for Building Peace at the Local Level: A Comparative Study of Local Peace Committees.

## دراسة حالة



## مجالس السلام المحلية<sup>٢٢</sup>

تضمّ مجالس السلام المحلية القيادات الرسمية وغير الرسمية المحترمة، إلى جانب المنظمات أو الحركات أو الشخصيات المحلية المعنّية بعملية السلام والقادرة على تحويل مسار النزاعات بشكل بناء داخل المجتمعات أو عبرها.

من الأوفق أن تكون مجالس السلام المحلية حاضنة للجميع لتثبيت جدواها، وأن تضمّ جهات فاعلة تحظى باحترام سائر فئات المجتمع، بمن فيها النساء والشباب، ومختلف مكونات المجتمع المشاركة في النزاع. فتركيباتها الشاملة توفّر لجميع أصحاب الشأن، بمن فيهم الأطراف المتنازعة والأقليات الإثنية والدينية والمسؤولين الحكوميين والمجتمع المدني، منضّة تخوّلهم البدء في وصل ما انقطع من العلاقات بين أبناء المجتمع وبين الدولة والمجتمع على المستوى المحلي.

غالباً ما يسهم عمل مجالس السلام المحلية في دعم مبادرات السلام الوطنية الأوسع نطاقاً وتعزيزها. وتشكّل تلك المجالس آلية فعّالة من أجل: معالجة طبيعة النزاع العميق الجذور من خلال الحوار؛ التعامل مع الانقسامات وانعدام الثقة داخل المجتمعات المحلية باجتراح حلول مشتركة للمشاكل؛ وملء أي فراغ أو تصويب أي خلل في هيكلية الحكم الرسمية إحقاقاً للعدالة. تنشأ مجالس السلام المحلية في أغلب الأحيان لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية:

- ◀ منع أعمال العنف والحدّ منها: عند التعرّف بعمق إلى ديناميات مجتمع معيّن، تتوصّل مجالس السلام المحلية إلى الحدّ من مظاهر العنف أو منعها بشكل فعّال، لأنها تتمكّن من النقاط الإنذارات المبكرة ونقاط الضغط على نحو يسمح لها باتخاذ الخطوات التصحيحية والاحترازية اللازمة.
- ◀ إيجاد حلول مشتركة للمشاكل: المجالس المحلية هي في موضع يؤهّلها لإيجاد حلول مشتركة للمشاكل. قد تصبح تلك المجالس المكوّنة من قيادات محترمة مصدراً موثوقاً لتسوية النزاعات وتحقيق التوافق في إطار المساعي الرامية إلى الابتعاد عن أساليب العنف التي تؤدّي في أغلب الأحيان إلى نتائج عكسية.
- ◀ تشجيع الحوار وبناء المجتمعات المحلية: إذ تهدف مجالس السلام المحلية بالدرجة الأولى إلى تيسير الحلول المشتركة للمشاكل وتحقيق التوافق في الآراء، تمنح أبناء المجتمع فرصة التلاقي والتخاطب ضمن بيئة بناءة وآمنة. وتتمكّن عبر تيسير الحوار أو تعزيزه من فتح قنوات التواصل بين الأطراف المتنازعة من أجل تقوية لحمّة المجتمع وترسيخ المصالحة.

<sup>٢٢</sup> Andries Odendaal, An Architecture for Building Peace at the Local Level: A Comparative Study of Local Peace Committees, UNDP, December 2010



## منتديات السلام العامة

توفّر منتديات السلام العامة مساحة لتلاقي الأشخاص من أجل مناقشة آثار النزاعات على مجتمعاتهم المحلية ومفاعليها، وتحديد احتياجات الأهالي وأولوياتهم لإعادة الثقة بين مختلف المكونات (وربما بين الشعب والدولة)، ورسم الخطوات الممكنة لتأسيس دعائم السلام والحوار دون العودة إلى دوامة العنف. تُعتبر تلك المنتديات أيضاً أداة فعّالة لكسب التأييد والدعم المحليين لمختلف مبادرات بناء السلام، إذ يتشَبَّث أفراد المجتمع بنجاحها كلما شعروا بأنهم قادرين على المساهمة بشكل بناء في سبل تحويل النزاع.

من الأهمية بمكان التمييز بين منتديات السلام العامة والحوارات المجتمعية. فإذا كانت الحوارات تعتبر آلية فعّالة لبناء السلام سعياً إلى توطيد العلاقات بين الأفراد وإعادة بناء الثقة تدريجياً بين مختلف المكونات، تُشكّل المنتديات العامة لقاءات أوسع نطاقاً متاحة لجميع أبناء المجتمع، بمن فيهم القيادات الدينية والقبليّة والشخصيات السياسية ومنظمات المجتمع المدني. وتتميّز تلك المنتديات من حيث تصميمها بتوجهاتها العملية وتتمخّض عنها في أغلب الأحيان مشاريع للعمل الاجتماعي تسهم في إحداث تغيير إيجابي.

تستمدّ المنتديات العامة فعاليتها من مدى صحة تمثيل المشاركين لمجتمعاتهم وشعورهم بالارتياح للتعبير عن آرائهم بكل صراحة. هذا عدا عن أنّ انعقاد تلك اللقاءات بتيسير أو رعاية شخصية مؤثّرة أو منظمة محترمة يساعد في استقطاب شريحة أوسع من المشاركين وتوفير مساحة آمنة للنقاش. من غير المستبعد تنظيم منتديات هادفة بالتعاون مع قطاعات معيّنة، كالمجتمعات الريفية والقطاعات النسائية والشبابية وجماعات الأقليات، حرصاً على إيصال آرائها وأخذها بعين الاعتبار في أيّ مساعٍ لبناء السلام.

تمنح منتديات السلام العامة أفراد المجتمعات المتنازعة فرصة التلاقي لإبداء رأيهم بالقضايا التي تشغل اهتمامهم واقتراح سبل معالجتها، فضلاً عن أنها تُشكّل آليات فعّالة لترميم العلاقات بين الدولة والمجتمع من خلال فتح خطوط التواصل البناء والمشاركة. قد تسهم في تلك المنتديات السلطات الحكومية على المستويين المحلي والوطني بالإضافة إلى المسؤولين المنتخبين وممثلي الأحزاب السياسية، من خلال نقل وتلقي معلومات عن جهود بناء السلام الحالية وأولوياته. وفي هذا الإطار، يتسنى لأفراد المجتمع عرض نظرتهم المحلية للاحتياجات وما يتوقعونه من الإجراءات الحكومية، مزوّدين بذلك المشاريع أو السياسات التي تُحدث تغييراً اجتماعياً إيجابياً بمعلومات مفيدة.

## دراسة حالة



### عقد لقاءات بين أطراف المجتمع في مالي

في خضمّ الحرب الأهلية التي كانت تعصف بمالي عام ١٩٩٤، أطلقت القيادات التقليدية محادثات السلام المحلية ضمن أوساط المجتمع المحلي. فبدأت العملية بعقد بضع اجتماعات مع عدد من أصحاب النفوذ المحليين ما لبثت أن انتهت بوقف إطلاق النار محلياً بين الأطراف المتحاربة. إنّما كان ضرورياً معالجة عدة قضايا ما زالت عالقة للتوصّل إلى سلام دائم، وعلى هذا الأساس، أُقدمت مجموعة من قادة المجتمع المدني على إنشاء فريق تيسير (بدعم من معونة الكنيسة النرويجية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي) غايتها عقد منتديات للمجتمع المحلي في شمال البلاد. في معرض تلك اللقاءات، يُتاح لأفراد المجتمع مناقشة المشاكل الناجمة عن الحرب وطرح الحلول لضمان رفاههم الاقتصادي والاجتماعي. فأفضت عشرات الاجتماعات التي ضمّت آلاف الأشخاص إلى ترسيخ الاستقرار ووضع أسس المصالحة الوطنية وتوليد شعور بالملكية والتمكين محلياً.

Accord Issue #13, Inter-Community Meetings and National Reconciliation: Forging a Pragmatic Peace, by Kåre Lode, 2002.

لمزيد من النصائح حول طريقة إعداد منتديات السلام المحلية، راجع الفصل:  
« عقد المنتديات وجلسات الإصغاء العامّة » من إعداد عدة العمل المجتمعي.

المجتمعات تفهم تلك العملية وتقبلها كونها نابعة من ظروفهم المحلية. بالإضافة إلى ذلك، ونظراً إلى تمتع تلك اللجان بقدر عالٍ من التشاركية إذ تمنح الضحايا والجناة وأبناء المجتمع إمكانية إبداء رأيهم في إطار البحث عن الحقيقة وتحديد الحلول المرضية، من الطبيعي أن تشعر جميع الأطراف المنخرطة في هذه العملية بالارتياح ولا تستغرب الوسائل المعتمدة. أمّا إذا اعتُبرت اللجان بمثابة ممارسة أجنبية، فقد تشي الأشخاص عن الانخراط في العملية في حال لم تكن مألوفة لديهم أو مقبولة ثقافياً.

يتعيّن أن تخضع لجان تقصي الحقائق والمصالحة، شأنها شأن مجالس السلام المحلية، لإدارة قيادات محلية رسمية وغير رسمية تحظى بالاحترام، فضلاً عن منظمات محلية أو أفراد على صلة بعملية السلام. نظراً لطبيعة تلك اللجان الحساسة للغاية، من الأوفق أن يُنظر إلى الجهات القيّمة على تنظيمها وتسييرها على أنها جهات محايدة وطيبة السمعة، وأن يكون أولئك الأفراد أو المجموعات قادرين على تيسير عملية تقصي الكشوف عن حقائق مظلمة واستحضار تجارب مفعجة لشفاء جراحات مجتمع محظّم، وترسيخ مبادئ الصفح والمصالحة بين أبنائه.

### نظام غاكাকা للمحاكم الشعبية في رواندا

نظراً إلى هول الإبادة الجماعية التي شهدتها رواندا في العام ١٩٩٤، من حيث حجمها ووتيرتها، كان لا بدّ من التصدي لها بطريقة استثنائية، إن كان من أملي لإتمام المصالحة والسلام. فقد عمدت محاكم غاكাকা، التي تعتبر اليوم إحدى تجارب العدالة الانتقالية الأكثر طموحاً في تاريخ العالم، إلى الجمع بين التقاليد المحلية المعمول بها لتسوية المنازعات والممارسات القانونية العقابية المعاصرة لتحقيق العدالة. نظراً إلى تراكم القضايا التي يُنتظر البتّ فيها من خلال نظام المحاكم الوطنية، أعادت حكومة رواندا إحياء نظام غاكাকা للمحاكم الشعبية التقليدية. وقد عملت تلك المحاكم على تعزيز المصالحة على المستوى المحلي مانحة الضحايا فرصة الاطلاع على حقيقة ما جرى والجناة فرصة الاعتراف بجرائمهم والتماس المغفرة. وعند إغلاق تلك المحاكم أبوابها رسمياً في حزيران/يونيو ٢٠١٢، كانت أكثر من ١٢,٠٠٠ محكمة قد انتهت من البتّ في ما يزيد عن ١,٩ مليون قضية متعلقة بالإبادة الجماعية على امتداد مساحة رواندا.

Human Rights Watch, Justice Compromised: The Legacy of Rwanda's Community-Based Gacaca Courts, May 2011; and Gacaca Community Justice.

للاطلاع على مزيد من المعلومات حول ممارسات العدالة التصالحية وأنماط البوح بالحقيقة، راجع المصدر:

*Reconciliation After Violent Conflict: A Handbook by International IDEA*

## دراسة حالة



## لجان تقصي الحقائق والمصالحة<sup>٢٣</sup>

لتحويل مسار النزاع وتحقيق السلام الدائم فعلياً، لا بدّ من مواصلة الجهود حتى جلاء الحقيقة وإحقاق العدالة. من هنا، تسعى لجان تقصي الحقائق والمصالحة إلى الإجابة عن التساؤلات الكثيرة التي تخلفها النزاعات دون جوابٍ شافي وإحياء الشعور بالعدالة لدى المجتمعات المتصدّعة، لأنّ التساؤلات المتعلقة بحالات الاختفاء القسري والتشريد وعمليات القتل بدون محاكمة والإبادة الجماعية والاعتصام والاتجار بالبشر تترك المجتمعات في حالة صدمة وبحث دائم عن الحلول.

تسعى لجان تقصي الحقائق والمصالحة إلى احتواء المظالم الأساسية والصدمات النفسية الناشئة عن النزاع، بمنح الأشخاص الأكثر تضرراً فرصة المجاهرة بموقفهم الرافض لأشكال الظلم ومحاسبة المسؤولين عن ارتكاب انتهاكات فاضحة لحقوق الإنسان. قد تحاول تلك اللجان تحقيق العدالة من خلال المحاكمات الجنائية، لكنّ العدالة العقابية المحضة التي لا تبغي إلا معاقبة الجناة قد تهّمش مشاعر الأشخاص الأكثر تضرراً واحتياجاتهم وتعرقل عملية المصالحة. لهذا السبب، يتعيّن على اللجان المحلية لتقصي الحقائق والمصالحة أن تحاول الموازنة بين الإجراءات العقابية والعدالة التصالحية والبوح بالحقيقة.

◀ العدالة التصالحية: تعمل مع الضحايا والمجتمعات المتضررة للتعريف بأعمال العنف المرتكبة أثناء النزاع، وتحديد المسار المطلوب اتّباعه لتصويب الأخطاء. وتحدّد هذه العدالة السبل التقليدية لتحقيق العدالة، بالابتعاد عن مفهوم الإدانة والعقاب والتوجّه نحو شفاء الجراح وإيجاد حلول مشتركة للمشاكل.

◀ البوح بالحقيقة: المراد منه إعطاء الضحايا والمجتمعات المتضررة المساحة اللازمة لمواجهة صدمات الماضي الأليم. فتجمع هذه العملية بين الضحايا والجناة وسواهم من أفراد المجتمع حتى يتسنى لجميع الأطراف طرح تساؤلاتهم وتبادل قصصهم والتعبير عن مشاعرهم. فعند الحديث بصراحة عن الفئات المرتكبة أثناء النزاع، تفهم المجتمعات المحلية تجاوزات الماضي وتبدأ حينئذٍ رحلة الشفاء.

كمقاربة جماعية، تمكّن لجان تقصي الحقائق والمصالحة الأشخاص المتأثرين بالنزاع أو المشاركين فيه من التواصل في ما بينهم ومواجهة الصدمات النفسية علناً، بحثاً عن السبل الإيجابية التي تدفع بهم إلى الأمام بفضل الاعتراف بالمعاناة والإقرار بها. وبفضل تلك اللجان، يبدأ الأشخاص الذين عانوا من ويلات النزاع استعادة كرامتهم فيما يجري العمل على إعادة بناء الثقة وتحويل العلاقات السلبية إلى إيجابية.

مع ابتعاد لجان تقصي الحقائق والمصالحة عن المفهوم التقليدي للعدالة، يفضي هذا النمط إلى تبني العادات والتقاليد المحلية التي تحدّد العدالة والحقيقة. ولأنّ تلك اللجان تمارس نشاطها على المستوى المحلي بامتياز، فهي تستخدم اللغات واللهجات المحلية وكذلك الوسائل التقليدية لإحقاق العدالة على نحو يسهّل على

David Bloomfield, Teresa Barnes and Luc Huyse, *Reconciliation After Violent Conflict A Handbook*, IDEA, 2003<sup>٢٣</sup>

## المدافعة من أجل بناء السلام<sup>٢٤</sup>

إنّ توفير بيئة إيجابية لإحلال السلام يتطلب إحداث تحوّل في العلاقات فضلاً عن تغيير الظروف الهيكلية ونقاط الضعف المنهجية التي ساهمت في إشعال النزاع. فكل جهود مدافعة لبناء السلام تدعم هذا المسار التحوّلي من خلال تعزيز السياسات والتشريعات والسلوكيات والمواقف التي تُحدث تغييراً على المستويين المؤسسي والمجتمعي. وتساهم في تطوير الأركان الثمانية للسلام الإيجابي (الملخّصة في الفصل الرابع) من خلال توفير الإرادة السياسية وزيادة الوعي الاجتماعي حيال التغيير.

ترتكز المدافعة لبناء السلام على إيجاد الحلول. وتشير إلى مبادرات منمّطة تحاول تغيير السلوكيات أو وضع سياسات جديدة أو رفض السياسات التي تثير صعوبة أو إحباطاً. لا تتوقف تلك الجهود أيضاً عند نشر التوعية بل تذهب إلى أبعد من ذلك، إذ تطرح وتشجّع الحلول المؤاتية لمعالجة المشاكل على نحو يحقق التغيير المستدام والسلام الدائم.

وبما أنّ المدافعة من أجل بناء السلام تعمل على تغيير الظروف الجوهرية، فغالباً ما تسعى إلى التأثير لإحداث تغيير على مستوى دوائر صنع القرار، كالمسؤولين العموميين وموظفي الدولة والمسؤولين المنتخبين. صحيح أنّ جهود بناء السلام التي تُشرك على مستوى القواعد الشعبية الأشخاص المتضررين مباشرة من النزاع تُشكّل عنصراً أساسياً لتحويل مساره، إلّا أنّ تلك التحولات التي تطال القواعد يجب أن تتخذ طابعاً مؤسسياً لضمان التغيير على المدى البعيد. هذا لا يعني أنّ المدافعة من أجل السلام لا تشمل المواطنين، بل إثباتاً لفعاليتها، يجب أن تشرك الأشخاص وتحشد دعمهم كي تُتاح للمجتمعات فرصة المشاركة بشكل ناشط في إحلال السلام.

للمشاركة في جهود المدافعة من أجل بناء السلام، على الناشطين الأفراد أو مجموعات المجتمع المدني أن يكونوا ملمين بألية تحديد المشاكل وتحليلها، تمهيداً لطرح الحلول السليمة والقابلة للتطبيق وتعزيزها. من الضروري أيضاً الإلمام الواسع بظروف النزاع حتى لا تراعي الحلول المقترحة مصلحة البعض على حساب البعض الآخر بل تلبي احتياجات جميع المواطنين، لا سيما أفراد الفئات الضعيفة والمهمشة؛ عدا عن أنّ المدافعة تعتبر مسألة حساسة من الناحيتين السياسية أو الاجتماعية. لذلك، من شأن اتباع مقاربة شاملة في اقتراح الحلول والمشاركة أن يوفر مساحة مؤاتية لخطاب سياسي واجتماعي بناءً ويساهم في إحداث تغيير اجتماعي إيجابي.

<sup>٢٤</sup> Lidet Shiferaw Tadesse, *Policy Advocacy in Peacebuilding*, Life & Peace Institute, 2017

## دراسة حالة



### ضمان حقوق السكان الأصليين في غواتيمالا

ردّاً على سنوات من الصعوبات الاقتصادية وتهميش السكان الأصليين وتقييد الحريات السياسية، انتفض الفقراء أهل الأرياف أساساً في غواتيمالا على الحكومة. وبعد حرب أهلية دامت ٣٦ عاماً، وقّعت غواتيمالا على اتفاق سلام في العام ١٩٩٦. حرصاً على مراعاة مطالب السكان الأصليين المهملة تاريخياً بعين الاعتبار أثناء المفاوضات الجارية، أخذ قادة وناشطون من سكان المايا الأصليين يناصرون السياسات الرامية إلى ضمان حقوقهم الاجتماعية والثقافية والسياسية. وقّدت مجموعات وقيادات في النهاية اقتراحاً بشأن هوية السكان الأصليين وحقوقهم، إلى أن تمّ التوقيع في العام ١٩٩٥، في خضمّ المفاوضات، على اتفاق بشأن حقوق السكان الأصليين.

Accord Issue #2, Reframing citizenship: Indigenous rights, local power and the peace process in Guatemala, By Rachel Sieder, 1997.

للإطلاع على مزيد من المعلومات حول كيفية المشاركة في بناء السلام ومدافعة السياسات، راجع كتاب المعهد الديمقراطي الوطني: إعداد السياسات والمدافعة من أجل اعتماد مواد التدريب

### اختيار نموذج لبناء السلام

تشكّل النماذج الخمس لبناء السلام المستعرضة هنا بعض التدخلات الأكثر تكراراً التي يلجأ إليها الناشطون من أجل السلام. وتتخذ تلك التدخلات عدة أشكال تبدأ بالتنفيذ المباشر من قبل الناشطين كالحوارات المجتمعية ومنتديات السلام وجهود المدافعة من أجل بناء السلام، وصولاً إلى تيسير آلية إنشاء مجالس السلام المحلية ولجان تقصي الحقائق والمصالحة. وما هذه إلاّ بضع أمثلة يمكنك معاينتها لتحديد طريقة تدخلك، ولكن أياً كان النموذج الذي تختاره عليك التأكّد من أنه مؤاتٍ ومصمّم للظروف المحلية التي تعمل فيها.

ما هي أبرز المخاطر؟

---

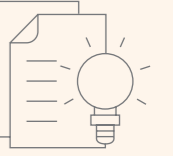


---



---

## ورقة إرشادية



### الاعتبارات المراعية للمنظور الجنساني

بما أنّ تلك النماذج تسمح بمشاركة شاملة وتشجّعها، يجدر بكل بائي سلام يشرف على تنظيم نشاط مرتبط بتلك النماذج أن يتنبّه إلى مفاعيل تصميمه المحتملة التي قد تعيق حضور المرأة ومشاركتها. أمّا الجوانب المطلوب أخذها بعين الاعتبار فهي:

- **هيكلية لجان مراعية للجنسين.** قلّما تأخذ اللجان المكوّنة من رجال فقط بوجهات نظر المرأة وأولوياتها.
- **مكان وزمان وموعد الاجتماعات.** هل يتطلّب حضور الاجتماعات التنقل من مكان إلى آخر، وهل تُعقد في أماكن بعيدة أو غير آمنة، أو في وقت متأخر ليلاً؟ لا بدّ من أن تراعي الاجتماعات دور المرأة الاجتماعي والثقافي وتوفّر لها ظروفاً منصفة للمشاركة.
- **السماح للجميع بالتعبير عن آرائهم.** لا بدّ من أن تحظى المرأة بين الحاضرين بفرصة التعبير عن هواجسها، وأن تُسجّل وجهات نظرها في التقرير الخاص بالاجتماع.

كما هي الحال مع معظم الجوانب المتعلقة بجهود بناء السلام، لا بدّ من التوقف عند بعض الأسئلة الأساسية قبل تحديد نموذج التّدخل المطلوب اعتماده:

على أيّ مستوى تريد استهداف الجهات الفاعلة من خلال تّدخلك؟ من هم المستفيدون الرئيسيون الذين توّد دعوتهم للمشاركة في أنشطتك؟

---



---



---

كيف يسهم التّدخل في تحقيق رؤيتك للسلام؟

---



---



---

ما هي إيجابيات وسلبيات التّدخل؟

---



---



---

## الفصل ٦ إعداد آلية تدخلك في مجال السلام

لقد أنفقت وقتاً هائلاً في إعداد نفسك حتى وصلت إلى هذه المرحلة من مسيرتك في بناء السلام، تهانينا! صحيح أن كل هذا الجهد يتطلب قدراً عظيماً من التحفيز والصبر، إلا أنه ضروري لكي تصبح ناشطاً فاعلاً في مجال السلام، مع ذلك، لا بد لك من التخطيط جيداً لكل خطوة في هذه المسيرة، مما يعني أن التحضير لا يتوقف عند هذا الحد.

من أهم مفاتيح النجاح الثقة بالنفس،  
ومن أهم مفاتيح الثقة بالنفس  
الاستعداد. - آرثر آش

فضلاً عن ذلك، عليك بمراعاة بعض الخطوات والاعتبارات الأخرى قبل تطبيق تدخلك ميدانياً. لذا، سيوجز هذا الفصل الأدوات والتقنيات التي يمكنك استخدامها قبل المضي قدماً بتطبيق أي نشاط آخر. واعلم أنك تجاوزت كثيراً إذا ما قررت تجاوز كل ذلك وتنفيذ الأنشطة مباشرة. فبصفتك ناشطاً مسؤولاً، يلتزم بمبدأ عدم إلحاق الضرر، يجب أن تراعي دوماً راحة من تسعى إلى إشراكهم، وراحتك أيضاً. يتطلب ذلك التحضير لإجراء تمارين التأمل الذاتي وتحليل السياق، والتفكير في الاعتبارات اللوجستية والعناصر التقنية لكي تتمكن من تطبيق أنشطة بناء السلام فعلياً.

لا يخفى عليك أن الإعداد الجيد لا يكتفي بإرساء الأسس التحليلية والفنية المطلوبة لبناء السلام فحسب، بل يساعدك في الاستعداد الذهني والعاطفي أيضاً. فهذا العمل مضمّن ويتطلب منك مواجهة بعض من أكثر جوانب البشرية سوداوية. من هنا، يساهم التحضير الجيد في بناء ثقتك بنفسك ويحفّزك على المضي قدماً حتى عندما تبدو الصعاب أشبه بجبال شاهقة. وأن تكون واثقاً بنفسك يعني أن تؤمن بقدراتك. فإذا حضرت عملك جيداً، ستكون مؤهلاً بصورة أفضل لحل المشاكل، والتفكير بشكلٍ خلاق، وتحديد أنظمة الدعم المفيدة لك لكي تحقق أكبر قدر من الآثار الإيجابية من خلال عملك.

تصوير: Pajjai Sapwattanapaisarn

## ورقة إرشادية



### الاستعداد اللوجستي لأنشطة بناء السلام

ستزوّدك النصائح والتقنيات التحضيرية الموجزة في هذا الفصل بتوجيهات حول كيفية إدارة ديناميات العلاقات الشخصية عندما تجمع أطراف النزاع معاً. مع ذلك، يجب أن تراعي بعض النقاط اللوجستية عند إعداد تدخلك في مجال بناء السلام. ومن الاعتبارات الأساسية التي يجب ألا تغيب عن بالك ما يلي:

- **أمن موافقة الأفراد المعنيين.** تبعاً للحالة، قد تحتاج إلى نيل موافقة القوى الأمنية المحلية أو الوطنية، أو ربّما القادة القبليين، قبل أن تنفذ أنشطتك. إياك ومحاولة تنفيذ هذا النوع من العمل سراً، أو التحايل على من يمكن أن يؤثر سلباً على عملك. فقد يلحق ذلك الأذى بك وبمن تحاول إشراكهم في العملية. وأنت طبعاً تريد أن تكون شخصاً محلّ ثقة وذا مصداقية في المجتمع المحلي، ومن مصلحتك إذاً أن تسلك القنوات المناسبة لنيل الموافقة كي ترسخ الشعور بالثقة وتضفي طابعاً شرعياً على جهودك.

- **قيّم بيئة السفر.** تبعاً للجهة التي تحاول إشراكها، قد يضطر الأشخاص إلى قطع مسافات طويلة كي يشاركون في أنشطتك. لذا، قبل تحديد مكان تنفيذ النشاط، قيّم بيئة السفر - أي أحوال الطرقات، والمخاوف الأمنية، وحواجز التفتيش - لتحديد المكان الأنسب لتنفيذ النشاط. هنا أيضاً، قد تضطر إلى الاتصال بالقوى الأمنية أو بموظفين سياسيين كي تحصل على إذن أو رسالة تجيز للمشاركين السفر.

- **اضمن توفير الحد الأدنى من الأمور اللوجستية في المكان.** يُعتبر المشاركون في أنشطة بناء السلام التي تنظّمها حذرين ويقظين بطبيعتهم. لذا، من واجبك أن تُشعر الجميع بالأمان والراحة خلال الاجتماع. سيتطلب منك ذلك التأكد من توفير المرافق الملائمة في مكان الاجتماع، كالماء، والكهرباء، والمرحاض. فضلاً عن ذلك، من الطرق الأخرى لإيجاد بيئة مؤاتية، تقديم المرطبات والمشروبات المنعشة.

- **حدّد معايير السلامة.** يجب أن تشرح احتياطات السلامة والقواعد الأساسية الخاصة بالنشاط حتى قبل دخولك إلى غرفة الاجتماع، كعدم السماح بإدخال الأسلحة وضرورة انتظار موظفي الأمن في الخارج. فتشكّل هذه الخطوة جزءاً من إنشاء بيئة آمنة ومؤاتية، خاصّة وأنّ وجود الأسلحة أو رجال الأمن في الغرفة قد يُشعر الآخرين بالخوف.

### أولاً، لا تلحق ضرراً

يعتبر مبدأ عدم إلحاق الضرر أساسياً لعملك كناشط في مجال السلام، ولهذا أُدرج كأحد المواضيع الأساسية الخمسة في هذا الدليل. صحيح أنّ نواياك كناشط سلام حميدة، لكنّ النوايا الحميدة ليست كافية في بعض الأحيان. بما أنّك شخصٌ موثوق به في مجتمعك المحلي، يجب أن تحرص على عدم الإضرار بك أو بالمجتمع المحلي نفسه، حتى وإن كنت تسعى جاهداً إلى عمل الخير.

يساهم جزءٌ كبيرٌ من التحضير الذي قمت به في التأكد من إحاطتك الكاملة بوضع النزاع، بحيث لا تتسبب بتفاقم النزاع عن غير قصد. يعني ذلك، من منظور مبدأ عدم إلحاق الضرر، أنّك تفهم الديناميات القائمة بين مختلف الجماعات وعبرها. لكن بغضّ النظر عن نوع أنشطة بناء السلام التي تشارك فيها، فستخلّف آثاراً سلبية وإيجابية، أي إما تزيد من مستوى التوتر بين الأشخاص أو تخفّف منه عند مراحل معيّنة من فترة التطبيق. في هذا الإطار، يتمثّل دورك كباني سلام بفهم نقاط التوتر هذه، أي فهم ما الذي يفصل بين الناس وما الذي يربط بينهم، كي تتمكن من إدارة هذه التفاعلات بمزيج من الكفاءة والفعالية.

الفواصل هي خطوط التصدّع التي تعزل الناس عن بعضهم. أما الروابط فهي ما يصل بينهم عبر خطوط النزاع. وفقاً لمنظمة مشاريع التعلّم التعاونية،<sup>٢٥</sup> وهي إحدى أولى المنظّمات التي طوّرت هيكلية تشرح كيفية تطبيق مبادئ عدم إلحاق الضرر، هناك خمس فئات من الفواصل والروابط:

١. **الأنظمة والمؤسسات** - دامجّة أو حصريّة؛ مشروعة للجميع أو مخصصة لفئة واحدة فقط
٢. **المواقف والتصرّفات** - الأفكار النمطية، التهديدات أو أعمال العنف؛ التعبير عن التسامح والتقبّل
٣. **القيم والمصالح** - قيم مشتركة أو مختلفة؛ مصالح مشتركة أو متنافسة
٤. **التجارب** - تجارب مشتركة تساهم في تكوين خطاب جماعي وتاريخ وحدة؛ خطابات مختلفة أو متضاربة تؤدي إلى تكوين نظرات سلبية تجاه الآخر
٥. **الرموز والمناسبات** - الأعلام، العطل، المواقب، الاحتفالات، المناسبات التذكارية إلخ. التي تستثني جهات أو تهددها أو تشكّل رموزاً عالمية للقاء والتأزر

والآن، فكّر في الجمهور الذي اخترت في نهاية الفصل الخامس استهدافه عبر تدخلك من أجل بناء السلام. فكّر في نقاط التوتر والتعاون التي قد تكون موجودة بين مختلف الجماعات وعبرها، ثم أجب عن الأسئلة التالية:

ما هي الفواصل القائمة ضمن المجموعة؟

---



---



---

<sup>٢٥</sup> CDA Collaborative Learning Projects. *Do No Harm Workshop Participant's Manual*. Cambridge, MA: CDA, 2016

يجب أن تركز أنشطتك في مجال بناء السلام على تحسين مستوى فهمك للآخرين- بقدر أقل من التحيز- وهو عامل مهم جداً لتطوير سلام دائم. أما السبيل إلى ذلك، يكون من خلال عملهم على تفكيك الخطابات الحالية التي تساهم في استدامة حالات سوء الفهم، والنظرات السلبية، والأحكام المجحفة. في هذا الإطار، ستكون أنشطتك وسيلة لتغيير العلاقات من خلال إرساء الفهم.

مهما كانت درجة انفتاح شخص ما لفكرة بناء السلام، فسيشارك في أنشطتك محملاً بمفاهيم وأفكار مكونة سلفاً عن الآخرين. وتكون هذه الآراء، في بعض الأحيان، من التجذر فيه لدرجة أنه يغفل أنها تصب في خانة التحيز. أما في الحين الآخر، فتكون أكثر وضوحاً بكثير حتى تصل إلى ذروتها في أوقات النزاع، بتأجيج من مشاعر الخوف، وانعدام الأمن، وسوء الفهم.

قبل جمع أي مجموعة من الأشخاص معاً، أفي إطار حوار مجتمعي أم لعقد اجتماع بين أعضاء مجلس سلام محتمل، ينص دورك على فهم أوجه التحيز الممكنة التي يحملها الأشخاص معهم إلى الغرفة. ولعل جزءاً من مرحلة الاستعداد يتمثل بفهم مختلف وجهات النظر لكي تتمكن من إدارة التفاعلات بين الحاضرين بشكل أفضل، وتنبه إلى علامات الخطر التي قد تتسبب بالتوتر، لابل تحدّد المجالات التي يمكن فيها تقرب وجهات النظر.

يمكن استخدام تقنية «أربع طرق للرؤية» أو «مرجع الرسالة»<sup>١٦</sup> لكشف تفاصيل عن كيفية رؤية الآخرين لبعضهم وطريقة تأثير تحيزاتهم على فهمهم للآخرين. تُستخدم هذه الأداة عادةً لاختبار طريقة رؤية الآخرين لك والعكس بالعكس، لكن يمكن الاستعانة بها أيضاً لمقارنة أوجه الشبه والتعارض في آراء المجموعات المتنافسة. وهي تساعد في تكوين فهم أفضل لما يمكن أن تتوقعه الأطراف الأخرى من بعضها، وأبرز النقاط الحساسة بالنسبة إلى كلٍ منها، كما إنها خطوة أساسية للنجاح في إدارة التواصل مع الجماعات المتعارضة. ابدأ بتحديد مختلف المجموعات التي ستشارك في أنشطتك. في بعض الحالات، قد تتمكن، بشكل عام، من تصنيف هذه المجموعات ضمن فئتين متميزتين، لكن المجتمعات كياناً حيوية ومتعددة الأبعاد بطبيعتها، والتالي فإنّ الخطوط الفاصلة بين مختلف شرائح المجتمع قد لا تكون مرسومة بوضوح. من هنا، عند تحديد المجموعات التي ستشارك في أنشطتك، يجب أن تفكر في السياق الأوسع للنزاع، فضلاً عن خطوط التصدع المحتملة التي أجمت النزاع (كما هو موجز في الفصل ٣).

بعد أن تعدّ القائمة، أعدّ جدولاً بكلّ من الجماعات التي تريد تحليلها عن كثب.

كيف ينظر سبين إلى سبين	كيف ينظر صاد إلى صاد
كيف ينظر سبين إلى صاد	كيف ينظر صاد إلى سبين

<sup>١٦</sup> منقول بتصرف عن «مرجع الرسالة» لخبير الاستراتيجيات السياسية بول توي.

كيف يمكن لهذه الفواصل أن تساهم في تفاقم التوتر أو تحييده عن مساره؟

ما هي الروابط؟

كيف يمكن استخدام هذه الروابط لجمع الأشخاص معاً؟

ما هي آثار الفواصل والروابط؟ كيف ساهمت في تكوين الديناميات الحالية بين الجماعات؟

هل من فواصل أو روابط مقترنة بأدوار الجنسين، أو الدين، أو الإثنية، أو السن، أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي، أو غيرها من العناصر الديموغرافية؟

هدفك هو تعزيز الروابط بين الجماعات، لا تأجيج التوتر. لذا، من خلال تقييم هذه الديناميات بين الجماعات، وفهم أي نوع من نقاط التوتر والتعاون قد تكون قائمة بين المشاركين في مبادرتك، ستكون أكثر استعداداً لمواجهة أي اضطرابات أو الاستفادة من فرص التعاون والتسويق.

## تحيز أقل، تعاطف أكثر

التعاطف هو تخيل الوضع لو كنت مكان شخص آخر، أي أن تتمكن من فهم تجارب الآخرين ووجهات نظرهم وتحترمها. وهي ليست مهارة يسهل إتقانها كونها تتطلب منك وضع تحيزاتك الشخصية وآراء الآخرين جانباً، لكنها مهارة يجدر بناشط السلام أن يوظفها بانتظام ويشجع الآخرين على تطويرها.

## إعداد خارطة القوة: من يمكنه المساعدة؟ من قد يزرع العراقيل؟<sup>٢٧</sup>

خارطة القوة هي أداة تقليدية لرسم طريق المضيّ قدماً في بيئة مليئة بالتحديات. تسمح لك هذه الخارطة باكتشاف من يتمتع بالسلطة والنفوذ، فتصنيف صنّاع القرار وأصحاب المصلحة وفقاً لطريقة استجاباتهم المحتملة لتأثير خطوة مقترحة. والخطوة التي تقترحها، في هذه الحالة، هي تطبيق مبادرة بناء السلام.

لا ريب في أنّ تصنيف هؤلاء الأشخاص قبل المباشرة بتدخلك قد يساعدك على تحديد أفضل آلية استجابة للتعامل مع وضع ما، بما في ذلك تحديد طرق الاستفادة قدر الإمكان من مساعدة مناصري مبادرة بناء السلام، وتقليص تأثير المعارضين المحتملين إلى حدّ الأدنى. كما يمكن لهذه العملية أن تمكّنك من تحديد الأشخاص الذين قد يمدّوك بالمساعدة في تحقيق أهداف التدخل، وبالتالي إنجاز رؤيتك للسلام، فضلاً عنّ يُعقل أن يعرقل تقدّمك.

مع مراعاة هدف تدخلك، دوّن أسماء الأشخاص والمنظمات التي قد يؤثرون على هذا الهدف، إما إيجاباً وإما سلباً. لعلّك ترغب في إدراج الجهات التالية:

- المنظمات غير الحكومية ومنظمات المعونة الإنسانية
- الحكومة المحلية (اذكر أسماء المؤسسات والأفراد بدقة)
- الحكومة الاتحادية (اذكر أيّ أقسام أو وزراء)
- القادة السياسيين أو الدينيون أو القبليون أو المحليون
- خبراء (حدّد في أيّ مجال ومن هم)
- مهنيون (معلّمون، عناصر شرطة، محامون)
- قطاعات محدّدة من المجتمع المحلي (مكوّنات أخرى، شباب، عاطلون عن العمل، أرامل، ضحايا، نازحون، أشخاص ذوو إعاقة)
- جمعيات مهنية ومحلية أخرى (للمستهلكين، السكّان، البيئية إلخ.)
- مساجد، كنائس
- شركات تجارية محلية
- وسائل إعلام محلية، وإقليمية، ووطنية

بعد أن تعدّ قائمتك، فُكّر في طريقة استجابة كلّ شخص أو منظمة لمبادرة بناء السلام التي تطلقها، أو ردّ فعلهم تجاهها. هل سيستجيبون بطريقة إيجابية أم سلبية؟ إلى أيّ مدى ستكون استجاباتهم قوية؟ أضف صانعي القرار وأصحاب المصلحة إلى خارطة القوة، مراعيّاً كل تلك الاعتبارات.

<sup>٢٧</sup> منقول بتصرف عن: James Whelan, "Power Mapping," The Change Agency, <http://www.thechangeagency.org> (تمت زيارة الموقع في حزيران/يونيو ٢٠١٨).

١. **الركن العلوي الأيمن.** ابدأ بالركن العلوي الأيمن وفكّر في كيفية نظر المجموعة «سين» إلى نفسها. ما هي القيم والاهداف والمعتقدات التي تحدّد طريقة عملها؟ هل هي محافظّة أم مستعدّة للمجازفة؟ ما هي خطوطها الحمراء؟ ماذا تخشى؟ هل تسيطر أم تخضع للسيطرة؟ يتعلّق السؤال الذي تحاول الإجابة عنه بالقيم التي تقدّرهما هذه المجموعة وتؤمن بها.

٢. **الركن العلوي الأيسر.** انتقل إلى الركن العلوي الأيسر وفكّر في المجموعة الأخرى التي تقوم بتحليلها. كيف تنظر إلى نفسها؟ ما هي قيمها؟ ماذا تريد؟ ماذا تخشى؟ لا تصف سلوكها أو رأي «الآخرين» بها، بل صف طريقة نظرهما إلى نفسها.

٣. **الركن السفلي الأيمن.** انتقل إلى الركن السفلي الأيمن وفكّر في طريقة نظرة المجموعة سين إلى المجموعة صاد، ومصالحها ودوافعها. حاول أن تتعد عن التحيز الذي يعمي عادةً بصيرتك وطريقة حكمك على كلتا المجموعتين.

٤. **الركن السفلي الأيسر.** انتقل إلى الركن السفلي الأيسر وفكّر في طريقة نظرة المجموعة صاد إلى المجموعة سين، ومصالحها ودوافعها. وكما هي الحال في الركن الأسبق، حاول أن تتعد عن التحيز الذي يعمي عادةً بصيرتك وطريقة حكمك على كلتا المجموعتين.

٥. **التأثير.** ادرس الجدول وحدّد كافة الفرص والأرضيات المشتركة والعراقيل.

ماذا كشف «مربع الرسالة» الذي ملأته؟

---

كيف يمكن أن تؤثر على بعض الآراء بطريقة إيجابية؟

---

ما هي الآراء الأقل تضارباً التي يمكن أن تبدأ بإنشاء أجواءٍ من التفهم؟

---

يمكن أن تساعدك هذه التقنية على إدراك أنّ جميع الأطراف تملك قيماً، ومعتقداتٍ، ووجهات نظر محقّة ومنطقية، برأيها هي. فتثبت هذه العملية أنّ آراء الجميع مشروعة ولا يمكن تجاهلها كونها تعكس تجاربهم الخاصة. غير أنّ تسليط الضوء على هذه الآراء قد يساعد المشاركين على معرفة لم يكوّن البعض أفكاراً عن الآخرين أو يملكون نزعات متحيّزة أخرى. من هنا، باستخدام المعلومات التي تكشفها لك هذه العملية، يمكنك توجيه التفاعلات بين الأشخاص نحو المسار الذي تريده، كي تبدأ بتغيير الأفكار المكوّنة مسبقاً التي تسببت بكلّ هذه الحواجز، وتحويلها إلى فرص لتسهيل التفاهم.



## إعداد لوح القصة: التخطيط من الألف إلى الياء

من أكثر الأسباب شيوعاً لنشاط غير موفق عدم وضوح الهدف (أو عدم وجود هدف مشترك)، وتبديد الوقت، وتقييد المشاركة، وتغييب بعض الأصوات، وعدم اعتماد تقنية التفكير الجماعي، وشعور المشاركين بالإحباط. لذا، يجدر بنا نشطي السلام الذين يديرون مبادرات لتحويل مسار النزاعات، أو تسهيل التواصل بين المجموعات المتنازعة، أن يجدوا طرقاً لتجنب هذه العوامل والتأكد من تسيير أعمالهم بسلاسة. ولعلّ أحد الأساليب للقيام بذلك هو إعداد لوح القصة مسبقاً.

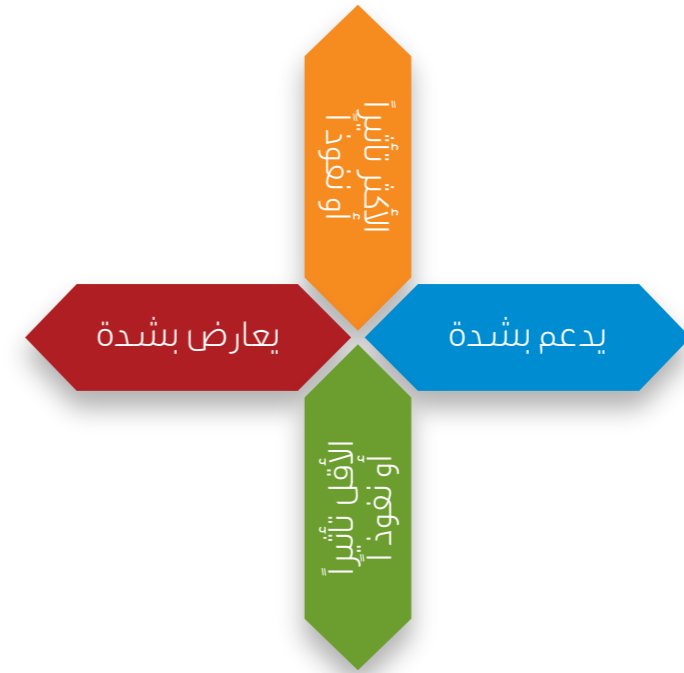
إعداد لوح القصة هي تقنية مستخدمة لتصوّر منتج نهائي، قبل وقت طويل من إيصاره النور. وهي تتيح لجميع الجهات المعنية بالبدء بإدارة مشهد أو زاوية ما ذهنياً، وإعادة إدارته، ثم تنقيحه من الشوائب. كما تساهم باستخلاص هدف النشاط قبل تنفيذه، كطريقة لجعل ما سينتج في نهاية المطاف ملموساً بدرجة أكبر. يحول لوح القصة، في الأساس، دون تنفيذ الأشخاص لأنشطة من دون وضع تصميم واضح لها في بداية الأمر.

إذا كنت تعمل ضمن فريق، فستساعد هذه التقنية فريق التنظيم على التفاهم منذ المراحل الأولى، مما يتيح تطوير لوح القصة بطريقة تدريجية تكون مفهومة من قبل الجميع، وعلى نحو يسهل تحديثه وإعادة صياغته. عند تصميم لوح القصة، حدّد بدقة كافة العناصر المطلوبة لتحقيق هدفك. قد يتراوح ذلك بين المفاهيم الاستراتيجية والخطابات العريضة والمهام الإدارية البسيطة، كتنظيم دعوة، أو ترتيب مكان، أو المواد، أو المشاركين، أو طريقة توزيع مجموعات، أو تقنيات التيسير، أو طريقة توزيع الوقت.

- **اعتمد نهجاً سينمائياً.** حاول إضافة أكبر قدر ممكن من العمق والبعد إلى لوح القصة.
- **حدّد لم يجب الاستثمار في جمهورك.** تذكر جملة «وماذا سأستفيد؟». افهم لم ينبغي أن يهتم جمهورك بالمشاركة في نشاطك أو دعمه.
- **كن صريحاً وجريئاً.** أخبر الأشخاص بشكل صريح أنّ هدفك هو جعل هذا النشاط أهمّ من أي شيء آخر قد يقومون به خلال الساعة التالية. اعرض هذه المهمة كمسؤولية مشتركة. أعلمهم أنك بذلت مجهوداً كبيراً لإعداد المضمون، والصيغة، وتسهيل روح الانسيابية، كي تساعدكم على اتخاذ قرارٍ واعٍ. ذكرهم أنّهم مسؤولون عن المحافظة على تركيزهم والمساهمة في المحادثة بشكلٍ كليّ.
- **تعامل مع أي مقاومة متوقعة بشكل صريح.** عندما تكون المخاطر كبيرة، ويتوجب على الأشخاص اتخاذ قرارات صعبة، قد تتوقع مواجهة مقاومة من نوع ما. تأكّد من أنّ الآخرين يعرفون أنّك على علمٍ بتحفظاتهم، لكنك تعمل جاهداً لإيجاد طريقة تخفّف عبئها من مخاوفهم.
- **خطط لخاتمة أسرة.** استعد لتحديد بوضوح ما هي الخطوات التالية، ومتى ستنفذ ومن سيكون المسؤول عن ذلك.

يشير المحور العمودي إلى درجة تأثير أو نفوذ شخص أو منظمة على هدف مبادرتك. فيشير الجزء العلوي من المحور إلى الجهة التي تتمتع بأكبر قدر من النفوذ أو التأثير، فيما يشير الجزء السفلي إلى تلك تملك القدر الأقل.

يحدّد المحور الأفقي إذا كان شخصاً ما أو منظمة يدعم تدخلك أو يعارضه. الجهة الواقعة إلى أقصى اليسار هي الأكثر معارضةً. أما تلك الواقعة إلى أقصى اليمين فهي الأكثر دعماً لأهدافك.



هل عدد المناصرين أكبر مما كنت تتوقعه في البداية؟ هل المعارضون أقوى مما كنت تعتقد؟

---



---

ممن يمكن أن تحشد الدعم لتزيد عدد مؤيدي مبادرتك؟

---



---

من يُعقل أن يعارض مبادرتك؟ كيف يمكن أن تخفّف من أي ردود فعل سلبية؟

---



---

هل من أشخاص أو منظمات تتمتع بالنفوذ، ويمكن أن تؤثر عليها كي تحصل على دعمها؟

---



---

## الفصل ٧ بناء السلام الدامج

يشترط بناء السلام دمج الأصوات كافة: شباب ومسنين، أثرياء وفقراء، ذكور وإناث، متدينين وعلمانيين، مثقفين وأميين، أقلية وأكثريّة. فمهما كانت خلفيّة الأشخاص ومجالاتهم في الحياة، يجب

المجتمع هو الوحدة في التّوَجُّع.  
- جورج هيربرت ميد

منحهم فرصة للمشاركة في بناء مستقبلهم.

لا يخفى على أحد أنّ تداعيات النزاع تكون عادةً متنوّعة وبعيدة الأثر، وبالتالي كذلك هي الحال بالنسبة إلى احتياجات السلام والتوقعات المتعلقة به. لهذا السبب، يعتبر بناء السلام الدامج أساسياً في عملية تحويل مسار النزاعات. فبهدف معالجة ديناميات النزاع وإعادة تركيب العلاقات التي تساهم في تحقيق التغيير الاجتماعي الإيجابي، لا بدّ من إشراك جميع مكونات المجتمع في العملية. من هذا المنطلق، إنّ تطبيق مقاربة دامجة، واسعة النطاق، عند دعوتك إلى السلام يعني منح كلّ من يريد بناء السلام فرصة التعبير عن رأيه، وتجاربه، وشكاويه، بشكلٍ بناء، من أجل تحديد سبيل للمضيّ قدماً يكون مفيداً لكلا الطرفين. فضلاً عن ذلك، يعني ذلك أيضاً تمكين الفئات التي غالباً ما تكون مهمّشة، كالنساء، والشباب، والأقليات، ومنحهم فرصة تشكيل واقع جديد لأنفسهم.

بناء السلام الدامج هو ممارسة يجب أن يضيفها جميع ناشطي السلام المسؤولين والمطلعين إلى أدواتهم. فلا يخفى عليك أنّ اعتماد مقاربة دامجة خلال مزاولتك العمل الناشط سيساعد على تطوير صورتك في مجتمعك المحلي كناشط يعمل من أجل تحسين المجتمع ككلّ. كذلك، إنّ إشراك جميع من التزم بتحقيق التغيير بالوسائل السلمية سيبيّن سمعتك كشخصٍ حيادي وموثوق به، مما يمكنك من توسيع نطاق تدخلاتك وتعميقها.



توكّل كرمان وليما غبوي وإلين جونسون سيرليف (غير ظاهرة في الصورة) يفزّن بجائزة نوبل للسلام في العام ٢٠١١. تصوير: Harry Wad

فلم إذاً يعتبر هذا النوع من التفكير مهمّاً في عمليات بناء السلام؟ لأنه تبعاً لطريقة صياغة هذه الهويات، قد تؤدي هذه التركيبات إلى منح امتيازات حيناً، والتمييز حيناً آخر. ففي كلّ مجتمع، يُنظر إلى بعض الهويات بصفتهما «طبيعية»، في حين يصبّ البعض الآخر منها ضمن خانة «الآخرين». وفي أغلب الأحيان، يتمتع أصحاب السلطة أو الامتيازات بالصفات «الطبيعية»، في حين يتمّ تهميش من يندرج ضمن خانة «الآخرين».

كناشط سلام، حريّ بك أن تفهم طبيعة التفاعل بين هذه الهويات لكي تفهم الديناميات السائدة في مجتمعك في ما يتجاوز حدود الاختلال الواضح في موازين القوى، الغالب على خطاب النزاع. وسيُمكنك هذا الأمر من التعرّف إلى مواطن خلل كامنة أخرى يمكن أن تؤجج النزاعات، بالإضافة إلى ذلك، بما أنه غالباً ما يتمّ تجاهل الديناميات الأخرى (أو خطوط التصدّع كما هو مذكور في الفصل ٣) في خطاب النزاع الأوسع، فمن السهل جداً أن تُهمَل في الفترات الانتقالية، فتتربّس وتُدمج من جديد في البنى الاجتماعية والسياسية. ومع أنّ الهدف من عملك الناشط هو إرساء التغيير الاجتماعي الإيجابي والاستقرار، لكن لا بدّ من القيام بذلك بطريقة تلائم الجميع وتصفهم.

بالإضافة إلى ذلك، يمكنك، من خلال مقارنة قائمة على التقاطعية، أن تحلّل تأثير مبادرتك بشكل أفضل لتتأكد من أنّ جهودك لا تميّز فريقاً على حساب آخر. لهذا السبب، يتوافق هذا النمط من التفكير مع مبدأ «عدم الإضرار». فضلاً عن ذلك، من خلال مراعاة هذه المقاربة، يمكنك تناول احتمالات مختلفة من تركيبات الهويات، فتصف بشكل أفضل طريقة تدخل مناسبة تُشرك كافة شرائح المجتمع، وتمكّنها، مع الحرص في الوقت عينه على عدم تأجيل أيّ خلل في موازين القوى.

### تطبيق المقاربة التقاطعية

لا يخفى على أحد أنّ تطبيق هذا النمط من التفكير يتطلب تمرّساً. فعلى غرار العديد من المزايا والمهارات التي يتمتّع بها باي السلام، يجب أن تبقى متنبّهاً إلى هذا الأمر في مختلف مراحل عملك الناشط، وعند تنفيذ أنشطتك، يجب أن تسأل نفسك دوماً: أيّ مجموعات تمّ دمجها وأيّها تعرّضت للإقصاء؟ ما سيكون مصير هذه التفاعلات عند اجتماع فئات مختلفة معاً؟ هل سيكون إيجابياً؟ سلبياً؟ ما هي الأفكار النمطية أو المعايير الاجتماعية المقترنة بمجموعات هوية معيّنة؟

ستساعدك كافة الأعمال التحضيرية وتمارين التفكير الواردة في الفصل ٦ على الإجابة عن العديد من هذه الأسئلة. وكلّما نفّذت المزيد من هذه التمارين، أصبح هذا النمط من التفكير أمراً تلقائياً وطبيعياً بالنسبة إليك.

من الأدوات الأخرى التي يمكن أن تساعدك على تطوير هذه المهارة **عجلة الهوية الاجتماعية**.<sup>٢٩</sup> صحيح أنّ هذه الأداة تُستخدم في معظم الأحيان من قبل الأشخاص للتفكير ذاتياً في هوياتهم الشخصية، إلا أنها قد تساعدك على التفكير أكثر في مختلف الهويات الموجودة في مجتمعك المحلي، والتعمّق في كيفية تأثيرها على نظرة

عند التفكير في أنواع مكوّنات المجتمع، من الشائع أن يتمّ تصنيف الناس والمجتمعات المحلية ضمن فئات من لونٍ واحد. لكن لا يمكن تعريف الناس والمجتمعات وفقاً لخانات من هوية واحدة، كالجنس، أو العرق، أو الطائفة، أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي. بصفتك بائناً للسلام، يجب أن تتجاوز الهويات الواحدة وتقرّ بالأدوار المتعدّدة للأشخاص. يُعرف هذا النوع من التفكير بالتقاطعية.<sup>٢٨</sup>

### ما هي التقاطعية؟ وما أهميتها؟

تعزّز التقاطعية التصوّر بأنّ الناس والمجتمعات المحلية متعدّدو الأبعاد، معترفةً بالتقاطعات والتفاعلات المتعدّدة بين الهويات. نذكر، كمثال على ذلك، امرأة، هي في الوقت نفسه أمّ لأربعة أطفال، ومن أسرة تنتمي إلى الطبقة الوسطى، لغتها الأم الفارسية، وإثنياتها عجمية؛ أو شاب، هو ربّ أسرة نازحة، لغته الأم العربية وإثنيته آشورية. في الواقع، تزوّد هذه التقاطعية بناه السلام بأداةٍ لمراعاة التركيبة المتنوّعة لمجتمعٍ ما، بهدف تحديد الثغرات في المعلومات، وسبب سدّ هذه الثغرات بأصوات من يتمّ، غالباً، إقصاؤهم عن محادثات بناء السلام.

في هذا الإطار، تتضمّن القائمة أدناه بعضاً من أهمّ هويات الناس أو المجتمعات المحلية، مع الإشارة إلى أنّها ليست بقائمةٍ شاملة، حيث أنّ هناك مجموعة متنوّعة من الهويات الأخرى التي ينبغي ألا تغيب عن البال بدورها:

- السنّ
- النوع الاجتماعي
- العرق
- الدين
- الإثنية
- المهنة
- القدرات الجسدية والعاطفية والمتعلقة بالنموّ
- المركز الاجتماعي والاقتصادي
- المستوى التعليمي
- الوضع الاجتماعي
- الوضع الأبوي
- المعتقدات السياسية
- التوجّه الجنسي
- اللغات

كلّما فكّرت في أنواع أخرى من الهويات، ستدرك إلى أيّ مدى مجتمعك متنوّع، وتكتشف أنّ إمكانيات الجمع بين هذه الهويات غير متناهية.

<sup>٢٨</sup> تمّ نقل المعلومات المتعلقة بالتقاطعية بتصرف من:

Information on intersectionality adapted from the *Intersectionality Toolkit* by IGLYO and *Intersectionality 101* by Dr. Olena Hankivsky, The Institute for Intersectionality Research & Policy, SFU 2014

<sup>٢٩</sup> منقول بتصرف من: Erica Stout, *Diversity and Inclusion Toolkit*, American Association of University Women (AAUW)

عجلة الهوية الاجتماعية هي أداة تساعدك على التأكد من إدراج أصوات متنوعة في تدخل بناء السلام الذي تتفذه. كما تتيح لك التفكير في مجموعات هوية مختلفة لعلك لم تتفاعل معها سابقاً، وأن تفهم أكثر المعايير، والأفكار النمطية، وديناميات القوى التي تحدّد شكل المجتمع، وتحللها.

يمكنك أن تستخدم هذه الأداة خلال تطبيق أنشطة التدخل أيضاً. فتساعد عجلة الهوية الاجتماعية المشاركين في مبادرتك على البدء بالتفكير في مجموعات أخرى خارج حلقهم. فلا يخفى على أحد أنّ مجموعات الهوية تميل إلى الانطواء على نفسها تأميناً للحماية، لا سيما إذا كانت المجموعة المحددة معرضة للتهديد. مع ذلك، لكي يتحوّل مسار النزاع فعلاً، ويستمرّ السلام، يجدر بالأشخاص أن يتعاملوا مع بناء السلام على أنه عملية يشارك فيها المجتمع ككلّ.

لهذا السبب، يجب أن تتجاوز المقاربة الدامجة أو التقاطعية حدود تفكيرك وحدك. فلن تتمكن من إحلال كامل التغيير الذي تسعى إليه من خلال التفكير والتصرّف بهذه الطريقة بمفردك. دورك كناشط في مجال السلام هو أن تكون قدوةً لغيرك، وتساعد الآخرين على اعتماد عقلية أكثر قابليةً للدمج وتقبّل الآخر. فمن خلال الاعتراف بشرائح مختلفة من المجتمع في تدخلاتك من أجل السلام، والتواصل معهم، أنت تظهر لمجتمعك المحلي أنّ كلّ الأصوات مهمّة، وأنّ كلّ التجارب والهويات يجب أن تلقى تقديراً.

إذاً، من خلال تدخلك في مجال السلام، وعبر استخدام أدوات كعجلة الهوية الاجتماعية، تستطيع مساعدة الأشخاص على اكتساب هذه العقلية. أما السبيل إلى ذلك، فعبر منحهم المساحة المطلوبة للتفكير في مختلف الهويات الموجودة في المجتمع المحلي، والانتقال إلى ما يتجاوز احتياجات مجموعاتهم وشكاويها للتفكير في أفضل طريقة لتحقيق السلام واستدامته للمجتمع ككلّ.

الآخرين إلى مختلف المجموعات ومعاملتهم لها. لكن، لما كانت إمكانيات الجمع بين الهويات في أيّ مجتمع لا تُعدّ ولا تُحصى، فستختلف هذه الأداة أكبر قدرٍ من الفعالية إذا ما طُبقت على المشاركين في عملية بناء السلام الخاصة بك. كذلك، عندما تُطبّقها على مجموعة صغيرة من الأشخاص، ستسمح لك هذه الأداة بتحديد الثغرات على مستوى تمثيل هذه الفئات في أنشطتك، وتدير التفاعلات بشكلٍ أفضل.

استند إلى العجلة في الصفحة التالية بينما تفكّر في الأشخاص الذين يشاركون في مبادرتك، ثم سجّل مختلف مجموعات الهوية في كلّ من الفئات الواردة فيها. بعد أن تستكمل خانات العجلة، فكّر في الأسئلة التالية:

- هل من مجموعات هويات لم تفكّر فيها قبلاً، كمجموعةٍ محدّدة مثلاً للمشاركة في عملك الناشط؟ فإذا أجبت بنعم، لم يحدث ذلك برأيك؟
- ما الذي يمكنك فعله لتتأكد من الترحيب بأشخاص من مختلف الهويات في مبادرة بناء السلام، والاعتراف بهم، وتقدير أهميتهم؟
- كيف تختلف النظرة إلى اختبارات النزاع بين أفراد مجموعة مهيمنة مقابل مجموعة لطالما كانت مهمشة؟
- كيف تتعامل مع الأصوات التي تريد إقصاء بعض المجموعات؟ كيف تقنع الجهات المستفيدة بالترحيب بالهويات كافة؟



مع ذلك، بالرغم من الاعتراف المتزايد بأن مشاركة النساء في بناء السلام تزيد من استدامته، ما زالت المرأة تُستثنى من جهود بناء السلام. ولا ريب في أنّ استثناء نصف السكّان على الأقل من عمليات السلام يعني إقصاء أولئك المستعدين، ربّما، للتسوية وإيجاد أرضية مشتركة في فترة زمنية أقصر. أما فكرة أنّ «النساء لم يشاركن في القتال» وبالتالي يجب عدم إشراكهنّ في بناء السلام، فمجزّد حجة لإبعاد المرأة، خاصّة وأنّ النساء كنّ، بكلّ تأكيد، من المتأثرات بالنزاع بشكل مباشر.

بالرغم من ذلك، يجب عدم الاكتفاء بإشراك المرأة في عمليات بناء السلام تنفيذاً لبيد في لأحة ما، أو إرضاء للمانحين، أو إيفاء ببعض الشروط الإلزامية، بل لأنّ مشاركتها غالباً ما توجّه مبادرات السلام نحو درب النجاح.

## الوقائع<sup>٣٠</sup>

- تعتبر المرأة، وعن حق، وسيط سلام يمكن الاعتماد عليه: فقد تبين، بعد مراجعة ٤٠ عملية سلام منذ العام ١٩٩٠، أنّه ما من مجموعة نسائية حاولت تحييد عملية السلام عن مسارها.<sup>٣١</sup>
- إنّ مشاركة منظمات المجتمع المدني، بما فيها المنظمات النسائية، تخفّف من احتمال فشل اتفاق السلام بنسبة ٦٤٪.
- عندما تشارك المرأة في عمليات السلام، ترتفع حظوظ استمرارية الاتفاق المبرم حتى ١٥ سنة على الأقل بنسبة ٣٥٪.
- يرتبط ارتفاع معدّلات المساواة بين الجنسين بميل أقلّ إلى النزاع، سواء أبين الدول أم ضمن الدولة الواحدة.
- لم تتضمّن أكثرية اتفاقات السلام المبرمة منذ العام ١٩٩٠ وحتى اليوم أيّ امرأة في صفوف الموقعين.
- فشلت الأكثرية الساحقة من اتفاقات السلام المبرمة منذ العام ١٩٩٠ في استشارة النساء ومعالجة شواغلهنّ، على غرار العنف القائم على أساس نوع الجنس.
- امرأتان وحيدتان في التاريخ فقط - هما ميريام كورونيل فيرر من الفيليبين وتزيبي ليفني من إسرائيل - شغلتا منصب كبير المفاوضين. وقد نجحت امرأة واحدة فقط - هي كورونيل فيرير - في حمل الأطراف، بصفتها كبيرة المفاوضين، على توقيع اتفاق السلام النهائي.

## ورقة إرشادية



### عجلة الهوية الاجتماعية

لاستخدام عجلة الهوية الاجتماعية في أنشطتك، اطلب من المشاركين أن يملأوا أولاً عجلة الهوية الاجتماعية الخاصة بهم. بعد أن ينتهي كلّ مشارك من ملء عجلته الخاصة، اطلب منهم ضمن حلقة نقاش جماعي أن يصفوا تجربة ملء خانات العجلة والأفكار التي خطرت في بالهم عند التفكير في هوياتهم. يمكنك طرح الأسئلة التالية لحثهم على التعمّق في هذا الموضوع:

- أيّ جانب من هويتك تشعر أنه مهمّ جداً بالنسبة إليك ولماذا؟
- أيّ جانب من هويتك لا تشعر أنه مهمّ إلى هذه الدرجة بالنسبة إليك ولماذا؟
- هل من هوية لم تكن قد فكّرت فيها قبلاً؟ فإذا أجبت بنعم، لماذا برأيك؟
- هل تميل إلى التفكير في بعض هوياتك أكثر من بعضها الآخر؟ فإذا أجبت بنعم، لماذا برأيك؟
- كيف تؤثر هوياتك على حسّك بالانتماء إلى مجتمعك المحلي أو بلدك أو بقية المجموعات التي تنتمي إليها؟

بعد النقاش حول الهويات الشخصية، تناقش مع المشاركين بشكلٍ عام حول الهويات المختلفة الموجودة في القاعة والمجتمع المحلي:

- لم تدعو الحاجة إلى أن تكون على علمٍ بالهويات المختلفة الموجودة في المجتمع؟
- هل من مجموعات تعتبر "طبيعية" ومجموعات أخرى تُصنّف في خانة "الآخرين"؟ إذا أجبت بنعم، لماذا برأيك؟
- لم يُعتبر دمج الأصوات كافةً أمراً مهمّاً؟ كيف تقوم بإشراك أولئك الذين يريدون إقصاء مجموعات معيّنة؟
- كيف يمكن أن تختلف النظرة إلى تجارب النزاع بين أفراد مجموعة مهيمنة وأخرى مهمّشة تاريخياً؟

### دمج المرأة: خطوة استراتيجية ضرورية لبناء السلام

تتمتع المرأة بوجهات نظر مميّزة وقوية يمكن دمجها في محادثات السلام. فمن المعروف أنّ النساء يعانين على نحو غير متناسب من ويلات النزاعات وعواقبها، مما يجعلهنّ، في أغلب الأحيان، مدافعات قويات عن الاستقرار، وإعادة الإعمار، والوقاية من أيّ نزاعات أخرى. وقد أظهرت مجموعة واسعة من الأدلة أنّ جهود بناء السلام التي تُبذل بمشاركة حقيقية وهادفة من النساء تملك حظواً أكبر في أن تكون مستدامة، ودامجة، ومرعيةً للمنظور الجنساني، وملبّيةً لاحتياجات المجتمعات المحلية وآرائها.

<sup>٣٠</sup> Council of Foreign Relations, "Women's Participation in Peace Processes" (تمّت زيارة الموقع في حزيران/يونيو ٢٠١٨) <https://www.cfr.org/interactive/womens-participation-in-peace-processes>

<sup>٣١</sup> Marie O'Reilly, Andrea O Suilleabhain, and Thania Paffenholz, *Reimagining Peacemaking: Women's Roles in Peace Processes*, International Peace Institute, 2015.

المنزل، والمدرسة، والبيئة الاجتماعية، كونها تتمتع بقدرة أكبر على التأثير بين الشباب. والحقيقة المؤسفة<sup>٣٣٥</sup> هي أنّ النساء أفضل من يستطيع ملاحظة أولى علامات الراديكالية كونها تكون غالباً من أول ضحاياها.

**الوساطة لعقد اتفاقات محلية:** في أفغانستان، فاوضت النساء مباشرة مع قادة ثوار في مجتمعاتهنّ المحلية دعماً لإعادة دمج المقاتلين السابقين، وتسهيل إطلاق الرهائن (من خلال التواصل مع زوجات المقاتلين أولاً)، وحشد الدعم المحلي لعمليات السلام.

**حشد الدعم العام:** أدت المرأة في منظمات المجتمع المدني دوراً أساسياً في بناء ائتلافات وحشد الدعم العام لعمليات السلام، لا سيما من حيث التواصل مع السكان في الأماكن والمجتمعات المحلية الذين لا يستطيعون الوصول إلى معلومات عن هذه العمليات. عام ٢٠١٤، قادت نساء أعضاء في مجلس السلام الأعلى في أفغانستان حملة وطنية دعماً للسلام، فجمعن خمسة وعشرين ألف توقيع من نساء وفتيات أخريات، ونقلنها إلى رئيس الجمهورية، والطلاب، والأمم المتحدة. كما شكّلت المجموعات النسائية، مراراً، صلة الوصل بين المفاوضين الرسميين والجمهور، فنظمت استشارات ووقّرت المعلومات اللازمة لتبديد المخاوف العامة.

**تعزيز المساواة:** عندما طالبت نساء كولومبيات بدمجهنّ في عمليات السلام الرسمية، دفعن قوّات الفارك إلى اتّخاذ تدابير لبناء الثقة، عزّزت من أرجحية إبرام اتفاق سلام، كالمباشرة بعملية تقديم الاعتذار وإطلاق سراح الجنود الأطفال. كما دافعت المجموعات النسائية، في عدة أطر، بنجاح عن تطبيق بنود لرعاية الفئات التي كانت مقصية في السابق عن عمليات السلام، بما في ذلك توفير الوصول إلى الخدمات الأساسية، وتعزيز مشاركة المرأة في الحياة السياسية والاقتصادية، والحماية من العنف.

**العمل «كوسيط صديقة»:** قد يكون إشراك المرأة في المفاوضات الرسمية أمراً مفيداً، خاصّة وأنّ الأطراف المتفاوضة غالباً ما تنظر إليها كوسيط صادق، ولعلّ القدرة على التصرف كوسيط صادق تعود إلى الاستبعاد المتكرّر الذي عانت منه المرأة: فبما أنّ المرأة تعمل غالباً خارج نطاق التركيبة الحالية للسلطة، ولا تتحكّم عادةً بالقوات المتقاتلة، فهي تعتبر، على نطاق واسع، وسيطاً محايداً سياسياً في مفاوضات السلام، بالمقارنة مع الرجل.

**توسيع نطاق برنامج العمل:** أثبتت المرأة، في أغلب الأحيان، قدرة أفضل على الاعتراف بالمشاكل الاجتماعية التي يجب معالجتها قبل أن تتمكن المجتمعات من تحقيق المصالحة. فقد تميل مفاوضات السلام الرسمية، غالباً، إلى التركيز على العمل العسكري أو المسائل الدستورية، مع «تأجيل» التفكير في الإصلاحات الاجتماعية والعدالة الانتقالية. لكن، في عدّة حالات، لعبت المرأة دوراً أساسياً في الحرص على معالجة بعض من أبرز شكاوى المجتمعات المتضرّرة، بما في ذلك الحقّ في إنصاف الضحايا والتعويض عليهم. كما نجحت في إضافة بنود إلى اتفاقات السلام تتعلّق بحقوق النساء، والفتيات، والأقليات، التي كانت ستسقط من المفاوضات لكنها أثبتت أهميتها في عملية المصالحة. باختصار، يعزّز دمج المرأة أرجحية الوصول إلى اتفاق رسمي لا يركّز على

تتعدّد الطرق التي يمكن للمرأة من خلالها أن تساهم في إحلال السلام في بلادها، سواءً بطريقة رسمية أم غير رسمية، أكانت موقّعة وممثلةً رسميةً لفريقها إلى طاولة المفاوضات، أم ناشطة سلام على مستوى القاعدة الشعبية، أم وسيطةً بين المجتمعات المحلية. فعندما تكون هذه السبل مفتوحة للمرأة، أو عندما تكون النساء قد بذلنّ جهوداً متضافرة لإنشاء مساحات خاصة بهنّ، يثبتنّ، كما فعلنّ مراراً وتكراراً، فعاليتهنّ في:

- ◀ الوصول إلى المعلومات الحساسة
- ◀ التعامل مع التطرف العنيف
- ◀ الوساطة لعقد اتفاقات محلية
- ◀ حشد الدعم العام
- ◀ تعزيز المساواة
- ◀ العمل «كوسيط صديقة»
- ◀ توسيع نطاق برنامج العمل
- ◀ قيادة حملات جماهيرية للحثّ على التحرك
- ◀ العمل مع مختلف الأطراف
- ◀ المساعدة في مرحلة الإنعاش ما بعد النزاع
- ◀ ضمان النجاح الدائم

**الوصول إلى المعلومات الحساسة:** تستطيع المرأة، في أغلب الأحيان، أن تعمل في مساحات مجتمعية لا يمكن للرجل أن يعمل فيها. فلما كانت تملك أدواراً ومسؤوليات مجتمعية مختلفة عن الرجل، بإمكانها الوصول إلى معلومات وشرائح مجتمعية تقدّم لها مساهمات قيمة للتفاوض على الاستراتيجيات بشكل أفضل، بالإضافة إلى ذلك، للمرأة وجهة نظر مختلفة عن الرجل، ففي كوسوفو مثلاً، كانت النساء أول من عبّر عن قلقه في مجتمعه المحلي لرؤية الشباب يكدّسون الأسلحة، ويتوجّهون نحو التلال القريبة للتدريب. عام ٢٠٠٦، عندما وصلت المفاوضات في دارفور إلى طريق مسدود بسبب رغبة جميع الأطراف في السيطرة على أحد الأنهار، أخبرت نساء محليات المفاوضين الرجال - وكانوا قادة مجموعات الثوار، يعيشون خارج نطاق المجتمع المحلي - أنّ النهر قد جفّ قبل عدّة سنوات، وبالتالي، كانت النساء، اللواتي تمثّل دورهنّ بجلب الماء، مهيبات لكسر حالة الجمود حيث عجز الرجال عن فعل ذلك.

**التعامل مع التطرف العنيف:** تنطوي مكافحة الراديكالية عادةً على مشاركة منظمات حكومية أو غير حكومية تحاول التواصل مع زعماء سياسيين أو دينيين. وقد تمّ التشكيك في مدى نجاح مثل هذه الجهود. في المقابل، أظهرت أبحاثٌ أخيرة<sup>٣٣٦</sup> أنّ المرأة أكثر فعاليةً في أغلب الأحيان في تحدي الخطابات المتطرفة في

<sup>٣٣٥</sup> Can Mothers Challenge Extremism? Mothers' perceptions and attitudes of radicalisation and violent extremism. <sup>٣٣٦</sup> Women without Borders [http://www.women-without-borders.org/files/downloads/CAN\\_MOTHERS\\_CHALLENGE\\_EXTREMISM.pdf](http://www.women-without-borders.org/files/downloads/CAN_MOTHERS_CHALLENGE_EXTREMISM.pdf) (تمّت زيارة الموقع في نيسان/أبريل ٢٠١٨).

## دراسة حالة

### نساء تقلدن أدواراً محوريةً في عمليات بناء السلام

#### غواتيمالا

خلال السنوات العشر التي أفضت إلى توقيع اتفاقات السلام عام ١٩٩٦ بين القوات الحكومية والثوار، كانت منظمات المجتمع المدني - بما فيها المجموعات النسائية - ناشطة جداً في تجمّع المجتمع المدني، وهو منتدى تولى تحديد القضايا التي كان يمكن للمفاوضين إهمالها لو لم يكن من جهوده. فأدّت المشاركة العامة في هذه العملية إلى تبني حواكٍ منّي التزام مستقل وموضوعي حول قضايا اجتماعية واقتصادية وسياسية. كما طُبقت عدّة إصلاحات، لقيت مدافعة من قبل النساء، منها بنود خاصة بالأقليات والمجموعات الريفية، والطلاب، وحقوق الإنسان، والعدالة الاجتماعية.

#### كولومبيا

عندما انطلقت المفاوضات الرسمية في كوبا عام ٢٠١٢، كان طاقم المفاوضين يضمّ امرأة واحدة فقط من أصل ٢٠ مفاوضاً. عام ٢٠١٣، نظّم قادة المجتمع المدني «القمة الوطنية للنساء والسلام» للمطالبة بالدمج. وبحلول العام ٢٠١٥، أصبح فريق التفاوض الحكومي يضمّ ٢٠٪ من النساء، فيما ضمّ فريق الفارق أقل من النصف بقليل (٤٣٪) من النساء.

#### الفلبين

على مدى أربعة عقود، شهدت الفلبين نزاعاً مسلحاً بين الحكومة الفلبينية وجماعات مختلفة من المتمردين سعوا إلى ترسيخ انفصال جزيرة مينداناو ذات الأغلبية المسلمة عن البلاد. وضع النزاع أوزاره رسمياً عام ٢٠١٤، مع أداء النساء دوراً أساسياً فيه. قادت ميريام كورونيل فيرير فريق التفاوض الحكومي، فكانت أول امرأة في التاريخ تتراأس فريق تفاوض وتوقع على اتفاق سلام أساسي. وقد أدّت النساء، إلى جانب شغل مناصب أساسية في كلا فريقَي التفاوض، دوراً ملحوظاً من خلال منظمات المجتمع المدني، وذلك عبر تقديم التوصيات وتنظيم حملات شعبية لإقناع الجمهور مطلقاً على أحدث المعلومات. بالإضافة إلى ذلك، نظّمت النساء تشاورات وطنية موسّعة مع مجموعة متنوعة من الشخصيات الدينية، والسكان الأصليين، والشباب، والفئات الأخرى. بفضل دورهنّ هذا، نجح الاتفاق النهائي في ضمان دمج المرأة في الهيئات المؤسسية الجديدة، وعزز مشاركتها في الاقتصاد بصفتها ركناً أساسياً في استراتيجية وطنية أوسع لتحقيق النمو.

إنهاء العنف فحسب، بل على المصالحة أيضاً. وفي إيرلندا الشمالية، كانت المرأة عنصراً أساسياً في ضمان إدراج بنود حول الأولويات الاجتماعية والاقتصادية، وحقوق الإنسان، والعدالة الانتقالية، وكلها عناصر ساهمت في نجاح الاتفاق على المدى الطويل.

**قيادة حملات جماهيرية للحدّ على التحرك:** هناك عدّة أمثلة عن قائدات نساء أطلقن حملات وتظاهرات سلمية نجحت في الضغط على كلا طرفي النزاع وحملهما على التفاوض. فقد تمكّنت المجموعات النسائية من حشد الرأي العام، حيث فشلت مجموعات أخرى في ذلك، لاسيّما في بروندي، وكولومبيا، وليبيريا، والصومال. وفي جمهورية الكونغو الديمقراطية، شكّلت ٤٠ موفدةً إلى محادثات صن سبتي عام ٢٠٠٢ سلسلة بشرية لمنع المتفاوضين من مغادرة قاعة المفاوضات، ورفضن فكّ السلسلة إلى أن يتمّ توقيع اتفاق. أما في الصومال، فقد صامت مراقبات مؤتمر المصالحة الوطنية عام ١٩٩٣ عن الطعام إلى أن تمّ التوصل إلى اتفاق، مما أثمر عن وضع خطة للسلام خلال ٢٤ ساعة. إلى جانب ذلك، كان الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية، بدوره، في صدارة حملات المجتمع المدني التي حشدت دعماً عاماً عند تنظيم استفتاء اتفاق الجمعة العظيمة للسلام عام ١٩٩٨.

**العمل مع مختلف الأطراف:** يُعرف عن النساء أنهنّ أكثر ميلاً إلى التعاون من الرجال، وفي الواقع تتعدّد الأمثلة عن نساء أطلقن مبادرات سلام بين أشخاص من انقسامات ثقافية وطائفية مختلفة، في أفغانستان، وكولومبيا، وغواتيمالا، والصومال، وجنوب أفريقيا. وحتى في الحالات التي واجهت فيها النساء قدرةً محدودةً على المشاركة في المحادثات الحكومية الرسمية، أو عزلنّ عنها تماماً، فقد نجحن في تقلد أدوار خلفية أوصلن من خلالها آراء المجموعات المهمّشة التي ما كانت لتمكّن من التعبير عن رأيها لو لم يكن من ذلك.

**المساعدة في مرحلة الإنعاش ما بعد النزاع:** لا يقلّ دمج المرأة في تطبيق الاتفاقات أهميّة عن إشراكها في مبادرات التفاوض على هذه الاتفاقات نفسها. فلا يخفى على أحد أنّ دمج المرأة في عمليات السلام ما بعد إبرام الاتفاق يزيد من حظوظ تلبية احتياجات المجموعات الضعيفة، ناهيك عن احتياجات الناجين من العنف الجنسي المتعلق بالنزاعات، ومعظمهم من النساء والفتيات.



## الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية

### ما هو الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية؟

الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية كان شبكة من النساء من كلا طرفي النزاع في إيرلندا الشمالية. أصبح في نهاية الأمر صوتاً يعكس آراء النساء خلال مفاوضات السلام التي أثمرت عن توقيع اتفاق بلفاست عام ١٩٩٨.

خلال عملية السلام، تمثّل الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية بفريق من النساء من مختلف المجتمعات المحلية. وقد أثر الفريق على الثقافة السياسية من خلال فرض قضية مشاركة المرأة على الخارطة السياسية ومنح المجتمع المدني صوتاً خلال مفاوضات السلام.

كان الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية الصوت الرائد المدافع عن الاقتراحات المتعلقة بالضحايا، والتعليم الدامج، والسكن المختلط، وحقوق الأطفال والشباب، لابل المشرف على صياغتها في أغلب الأحيان. لدى إبرام الاتفاق، أعلن السيناتور الأميركي جورج ميتشال (رئيس الائتلاف) أن «ظهور المرأة كقوة سياسية كان عاملاً أساسياً في التوصل إلى الاتفاق.»

### ما هي العوامل التي أدت إلى نشوء الائتلاف النسائي؟

سجّلت أول محاولات إطلاق عملية سلام في إيرلندا الشمالية عندما كانت المرأة بالكاد ممثلة في السياسة، بالرغم من أدائها دوراً ناشطاً في المجتمع المدني. ومع تحسّن الأجواء المؤاتية لمفاوضات السلام، ازداد قلق النساء من التأثير السلبي لاستبعادهن عن عملية السلام. فبدأن يشاركن في مناقشات سياسية خاصة بهنّ حول هذه القضية، مما أدى بهنّ إلى إنشاء هيئاتهنّ وعملياتهنّ الخاصة لتعزيز المشاركة. وعندما أسهم وقفان لإطلاق النار في تنظيم مناقشات سياسية أوسع حول مستقبل إيرلندا الشمالية عام ١٩٩٥، بدأت المنظمات النسائية تتساءل كيف يمكن لمفاوضات السلام أن تناقش مستقبل الجزيرة من دون مشاركة المرأة، فأدى هذا الأمر إلى إنشاء الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية عام ١٩٩٦.

### ليبيريا



بعد انقلاب ١٩٨٩، وتولي تشارلز تايلور منصب الرئاسة، انزلت ليبيريا في دوامة من العنف أدت إلى مقتل ٢٠٠ ألف شخص تقريباً وتشريد ثلث من سكّانها. وقد عانت النساء من تفشي العنف الجنسي، وحوادث الاختطاف، والعمل الجبري، والزواج القسري. في نيسان/أبريل ٢٠٠٣، أطلقت مجموعة من النساء بقيادة ليما غبوي، التي حازت جائزة نوبل في ما بعد، «التحرّك الجماعي لنساء ليبيريا من أجل السلام.» حشدت هذه الحملة الوطنية نساءً من مختلف الأديان والإثنيات للمطالبة بإنهاء الحرب. ولعبن دوراً أساسياً في فرض محادثات رسمية ومحاسبة الأطراف إذا لم يلتزموا بجدول المفاوضات الزمنية، لابل إن قدرتهنّ على حشد الدعم وصلت إلى حدّ الضغط على تايلور كي يشارك في المفاوضات. ولعلّ أشهر ما يُعرف عن هؤلاء النساء تنفيذهنّ اعتصاماً ورفضهنّ السماح لأيّ طرفٍ بمغادرة المبنى من دون التوقيع على اتفاق. فأدّى ذلك إلى توقيع اتفاق السلام الشامل لعام ٢٠٠٣. بعد ذلك، أطلقت النساء حملةً وطنيةً لتثقيف الناخبين والدفاع عن العملية السياسية. في ما بعد، أدت الانتخابات اللاحقة إلى انتخاب أول امرأة على رأس الدولة هي إلين جونسون سيرليف.

لا يمكن إنكار الأسباب الداعية إلى تمكين المرأة ودمجها في عمليات بناء السلام، ولعلّ الأمثلة ودراسات الحالة الواردة آنفاً تعكس ما توصلت إليه مجموعة واسعة من الأبحاث اليوم، أي أنّ مشاركة المرأة في عمليات السلام والأمن تزيد من أرجحية السلام واستدامته. فإطلاق العنان لإمكانيات ٥٠٪ من سكّان العالم ليس أمراً صائباً فحسب، بل إنه ضرورة استراتيجية أيضاً.

لا يخفى عليك أنّ دمج المرأة في كلّ مرحلة من مراحل عملك الناشط من أجل السلام سيحسّن من فعالية جهودك ويعزّز تأثيرها، بدل أن يرسخ الوضع القائم أو حتى يؤجج انعدام المساواة. فالتعاون مع النساء كقائدات، ومرشدات، ومشاركات، في مختلف مراحل عملك، سيوجّه جهودك نحو اتخاذ القرارات الأكثر مراعاةً للمنظور الجنساني، ويساعدك في تحديد نقاط دخول جديدة لإجراء الإصلاحات وتمكين وكلاء وعناصر التغيير الاجتماعي الإيجابي.



دبليا كلوز، والعضوان السابقان في المجلس التشريعي جون موريس ومونيكا ماكويليامز، والبارونة ماي بلود بيرل ساغار، أحد أعضاء فريق المفاوضات خلال محادثات السلام، اللواتي شاركن في ائتلاف نساء إيرلندا الشمالية في التسعينيات.



### من كُنْ؟

أنشئ الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية على يد نساء صاحبات تاريخ طويل من النضال من أجل الحقوق المدنية وحقوق الإنسان والعَمال. فالكثير منهنّ كُنّ قائدات في المجتمع المدني والمجالات التطوّعية؛ وبعضهنّ كُنّ معلّّمات ومحاضرات جامعيّات، وموظّفات، وربّات بيوت. كما ضمّ الائتلاف أيضاً نساء من الاتحاديين والجمهوريين وأخريات لم ينتمين إلّ أيّ من الفئتين. فشعرنّ أنّ الحاجة باتت ملحّة للانتقال من القطاع غير الحكومي إلّ المعترك السياسي لاعتقادهنّ أنّ القادة السياسيين إما يتجاهلون قضية تمثيل المرأة ومشاركتها وإما يرفضون أخذها على محمل الجدّ خلال مفاوضات السلام.

### كيف بدأنّ؟

في بداية الأمر، استخدمت النساء المنصة الأوروبية لنساء إيرلندا الشمالية لتنظيم حملات مدافعة وحثّ الأحزاب السياسية على دمج المزيد من النساء كمرشّحات للمناصب السياسية. لكن عندما تجاهلت هذه الأحزاب مطالبهنّ، قرّرن تشكيل مجموعتهنّ الخاصة والترشّح للانتخابات. فقدرنّ أنهنّ لو استطعن الفوز بما يكفي من الأصوات عبر مختلف أنحاء إيرلندا الشمالية، سيصبحنّ مؤهلات لشغل مقعدين إلّ طاولة مفاوضات السلام.

### ماذا أنجزنّ؟

شكّل الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية شبكةً من النساء شملت مختلف مجتمعاتهنّ المحلية وعلاقاتهنّ من أجل تأمين الحدّ الأدنى من الأصوات للتمثّل في مفاوضات السلام. فشاركت في الاجتماع الأول حوالى ١0٠ امرأة، فيما جذبت الاجتماعات اللاحقة ما وصل إلّ ٦٠ شخصاً. بدأ الائتلاف بتنظيم اجتماعين أسبوعياً في بلفاست، ثمّ اجتمع واحد أسبوعياً لمناقشة المواقف المتّخذة. وقد أشرفت على إدارة تلك الاجتماعات رئيسات تمّ اختيارهنّ بالتناوب. وكانت المساواة، وحقوق الإنسان، والدمج المبادئ الثلاثة الأساسية لهذا الائتلاف. من الممارسات المفيدة الأخرى التي كانت غير مألوفة في إيرلندا الشمالية، تشجيع المشاركات على الاعتزاز بهوياتهنّ خلال الاجتماعات. فقد كان من المتوقّع أن يتمّ الاعتراف بالاختلافات عوضاً عن محاولة «التصرّف بتهديب» وتركها خارج الأبواب المغلّقة.

بعد سنة، قرّر الائتلاف إسباغ صفة رسمية على بعض إجراءات صنع القرار الخاصة به، وتثبيت مركزه كحزب سياسي. فصاغ نظاماً داخلياً نصّ على انتخاب لجنة تنفيذية من ١٢- ١0 عضواً سنوياً لاتخاذ قرارات السياسات، على أن تكون هذه اللجنة ممثّلةً بعضوين من كلّ مقاطعة فضلاً عن الممثلّات المنتخبات بالاقتراع العام. كما كان من الممكن ضمّ أعضاء إضافيين إذا دعت الحاجة إلّ ذلك. وبقيت الاجتماعات الشهرية تفتح أبوابها أمام كامل الأعضاء، مما شكّل استكمالاً لعملية صنع القرار.

### كيف حصلنّ على التمويل؟

في بادئ الأمر، لم يكن الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية يملك أيّ مال. كانت إحدى الكليّات المحلية تزوّد النساء بقاعات للاجتماع، فيما قدّم أشخاص عدّة هبات. وعندما بات من الواضع أنهنّ لن يتمكنّ من تسديد ثمن طباعة كمية كبيرة من مواد الحملة، تمّ حلّ المشكلة بفضل هبة قدّمها شخص لم يكشف عن اسمه، فضلاً عن سخاء أصحاب المطبوعات المتعاطفين مع هذه القضية السياسية.

### خلال مفاوضات السلام

في بادئ الأمر، لم تبالِ الأحزاب الأخرى ووسائل الإعلام بالائتلاف، لكنه سرعان ما نال ما يكفي من الأصوات لشغل مقعدين في مفاوضات السلام. حرص الائتلاف على ضمّ نساء من فريقَي الجمهوريين والاتحاديين في الأوقات كافة. نسجاً على المنوال نفسه، كان الفريق المؤلّف من عشر نساء والذي قدّم المشورة السياسية والتحليل متوازناً أيضاً. كما كان يتمّ اختيار المتفاوضات ضمنّ اجتماع مفتوح للائتلاف، استناداً إلّ لوائح المرشّحات في المناطق.

خلال المفاوضات، تميّزت المقاربة «الموجّهة نحو العمليّات» و«المركّزة على النتائج» التي اعتمدها الائتلاف بما يلي:

- التركيز على هدفين متوائمين هما دمج المرأة على قدم المساواة مع الرجل والتوصل إلّ تسويات يمكن من خلالها بناء مستقبل مستقرّ وسلميّ.
- تشجيع كافة الأطراف السياسية على التعبير عن تطّعاتهم وآرائهم بشكلٍ صريح على طاولة المفاوضات.
- العمل من أجل التوصل إلّ تسوية سياسية مع الآخرين تكون ثمرة حوار دامج بين جميع الأطراف.
- تحملّ واجب إثبات حسن النية من خلال العمل على توطيد العلاقات بين الائتلاف والأطراف الأخرى وتعزيز الثقة بالعملية نفسها.
- الاجتماع بكافة الأطراف بصورة منتظمة والتمكّن من نسج علاقة متينة مع الأطراف الأصغر حجماً.

كان الائتلاف النسائي مصمّماً على مكافحة الثقافة السياسية الشاذة التي كرّست العدائيّة والتمنّر والتحيز الجنسي لغّةً طبيعيّةً في عقول السياسيين ووسائل الإعلام. فلاحظ، خلال مناقشات السلام، أنّ الأحزاب السياسية حينذاك تعتمد موقفاً دفاعياً وعدائياً عوضاً عن التعمّق في الاحتمالات السياسية الأخرى، وأنّ هذا السلوك السيء بات يُستخدم كأداة لعرقلة أيّ تقدّم ملموس في المفاوضات والعملية السياسية. فما كان منه إلّا أن قرّر تحدي هذه اللغة والسلوك السلبيين. من هنا، سعياً لتطبيق معايير جديدة للاحترام والكفاءة، شارك في محادثّات متعدّدة الأحزاب عام ١٩٩٦ بنيةً «رعاية المحادثّات، والمشاركة في المناقشات الإجراءية اللازمة، وإبقاء الباب مفتوحاً عوضاً عن إغلاقه بإحكام.»

### النجاحات

في بادئ الأمر، ركّزت ممثلّات عن الائتلاف النسائي جهوده على رفع التوصيات بشأنّ قضايا إجرائية، كضرورة تعديل النظام الداخلي الذي ينظّم الإدارة اليومية للمحادثّات. كما اقترح أيضاً إضافة بنود إلّ جدول الأعمال، وترتيبها للنقاش بحسب أهميّتها، مع الاستمرار في الدعوة إلّ دمج الأحزاب الأصغر حجماً.

نجحت ممثلّات عن الائتلاف النسائي بإقناع الأطراف بتغيير القواعد الإجرائية للمفاوضات بحيث تتشارك الأطراف كافة في عملية صنع القرار. كما تمكّن أيضاً من توسيع جدول أعمال التفاوض بحيث أصبح يشمل بنداً متعلقاً بحقوق الضحايا والمصالحة. فضلاً عن ذلك، نشر بيانات مواقف على قدر عالٍ من الجودة، وحاول صياغة مقاربة حيوية لمزاولة السياسة بناءً على التعاون، وعدم التنافس، وتبادل الأفكار.

بفضل حوار متماسك بين المفاوضات في الائتلاف النسائي من جهة وقاعدة أوسع من الجمهور من جهة أخرى، وذلك عبر اجتماعات شهرية مفتوحة ومؤتمرات استشارية أوسع، تمكّن الائتلاف من إطلاع الأشخاص غير المشاركين في المفاوضات على أحدث التطوّرات. كما ساعدهنّ هذا الأمر على التواصل مع الجمهور والتعرّف إلّ آرائه وانطباعاته. بعد ذلك، نقل الائتلاف هذه الملاحظات إلّ المشاركين في المحادثّات والرؤساء المستقلين، فساعد الحوار مع الجمهور على إعداد كلّ طرف لتقديم التسويات المطلوبة، وخفّف المخاوف بشأنّ إبرام اتفاق قد يكون متطرّفاً للغاية.

والأهمّ من ذلك كله أنّ الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية بقي وفياً لأصوله كمنظمة غير حكومية. فحافظ على تواصله المنتظم مع المجتمع المحلي وقادة المنظّمات غير الحكومية بشأنّ قضايا محدّدة تخضع للنقاش. كما كان حريصاً على عدم تصوير نفسه كحامِل للإجابات كلها، بل راعى جدياً آراء من استشارهم. عنّت المساهمات المقدّمة من الأعضاء ومن هذه الشبكات أنّ الائتلاف واثقٌ بمواقفه وبقدرتها على حشد الدعم من مختلف المجتمعات المحلية.

## تعزيز اتفاق السلام النهائي

بعد ٢٢ شهراً من المفاوضات، أبرم اتفاق بلفاست في نيسان/أبريل ١٩٩٨. لكن قبل أن يصبح ساري المفعول، كان لابد من إجراء استفتاء عام. لعب الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية دوراً أساسياً في دعم الاتفاق. فتعاون، كما لم يفعل أي حزب آخر، عن كثب مع قادة المجتمع المدني. كما تمكّن الائتلاف من التحدّث في الوقت عينه مع مجموعة متنوعة من الناخبين: الجمهوريين، والاتحاديين، والمجتمع المدني، وأفراد من عامة الناس. فضلاً عن ذلك، ساعد الأعضاء في تحضير نسخة «سهلة الفهم» للاتفاق، باستخدام أسلوب مبسّط بغية تسهيل فهمه. كما تحدّث ممثلو الائتلاف في مناضرات عامة ونظّم نقاشات بمشاركة أعضائه. بالإضافة إلى ذلك، دعم حملة «نعم» التي قادها المجتمع المدني والتي نالت في نهاية المطاف ٧٢٪ من تصويت الناخبين.

## الخاتمة

ساعد الائتلاف النسائي في إيرلندا الشمالية على صياغة اتفاق السلام، وبلورة شكل الديناميات السياسية في إيرلندا الشمالية. فقد أصبحت الكثير من القضايا التي أدرجها على جدول الأعمال جزءاً من النص الأساسي. وبذهب البعض إلى القول إنه لو لم يكن الاتفاق قد تطرّق إلى هذه الشواغل، لكان الكثير من الأشخاص قد صوّتوا ضده. مجازفين بخسارة أفضل فرصة للسلام خلال ٣٠ سنة. تجدر الإشارة أيضاً إلى أنّ الائتلاف قد عمل جاهداً من أجل حماية الاتفاق وصونه خلال فترة تطبيقه. فقد حشد المجتمع المدني ونسق مع الأحزاب السياسية من خلال بذل جهود متضافرة لتعزيزه.

لكن لا يمكن القول إنّ الائتلاف النسائي كان له الدور المهيمن في التفاوض على اتفاق بلفاست، بل كان هذا الاتفاق إنجازاً جماعياً للأحزاب كافة. مع ذلك، أدى الائتلاف دوراً أساسياً في تغيير الثقافة السياسية في إيرلندا الشمالية. فقد حمل معه إلى طاولة المفاوضات حلولاً سعت إلى التوفيق بين الاختلافات عوضاً عن إقامة الحواجز. كما ساعد في إزالة الغشاوة عن العملية السياسية من خلال الإثبات أنّه يحق للمجتمع المدني والمجموعات النسائية المشاركة في عملية صنع القرار. بعد ذلك، بدأت الأعضاء النساء من أحزاب أخرى يتبوأن مناصب عليا ضمن أحزابهنّ الخاصة.

تستمرّ تجربة الائتلاف النسائي، حتى يومنا هذا، في كتابة فصل في قصة السلام في إيرلندا الشمالية. فقد لقيت شخصياته الرائدات الكثير من الثناء على عملهنّ، كما انتقلن بعد اتفاق بلفاست إلى تدريب ناشطات سلام أخريات في عمليات السلام أينما كان حول العالم.

# الجزء ٤ التطبيق

## الفصل ٨ فن التيسير

بهدف تغيير المواقف، والمسلكيات، وديناميات القوة، يوجِّد باي السلام فرصاً لتفاعل المجتمعات المحلية في ما بينها، ومناقشة القضايا التي تهتمها، وإيجاد أرضية مشتركة. ففي وقت يشعر فيه الناس أن لا أحد يصغي إليهم أو يجدون أنفسهم ضائعين ولا يدرون ماذا سيحمل إليهم السلام، يمكن لتدخلاتك في هذا المجال أن تمنحهم مساحةً للتعبير عن شواغلهم، ومخاوفهم، وآمالهم بطريقة بناءة، في هذا الإطار، يمكنك، من خلال حسن تيسير مبادرتك، أن تساهم في (إعادة) بناء وتعزيز العلاقات من أجل التشجيع على الالتزام بسبيل موحد للمضيّ قدماً.

التفاوض والنقاش هما أعظم  
الأسلحة التي نملكها لتعزيز السلام  
والنمية. - نيلسون مانديلا

لا يخفى على أحد أن بناء السلام الساعين إلى انشغال مجتمعاتهم من النزاع سيصادفون أوضاعاً حيث يجدر بهم تيسير التواصل بين مجموعات تتعارض كلياً، أو لا تتفق على بعض القضايا. من هذا المنطلق، يوجز هذا الفصل المبادئ الأساسية للتيسير الفعال، كالإصغاء باهتمام، وكيفية التفاعل مع «الأخر» للوصول إلى الفهم. كما يمكن الاطلاع، في نهاية الدليل، على ملحق بتقنيات وطرق محدّدة للتيسير.

### التيسير كأداة لبناء السلام

تعني كلمة التيسير «تسهيل أمر ما». كميستّر، دورك هو تسهيل التواصل خلال المحادثات الصعبة من خلال توفير بيئة آمنة حيث يمكن التناقص بشكلٍ مفتوح وصادق. في الواقع، لن تتمكن من إجراء محادثات بناءة إلا بعد إنشاء هذه المساحة الآمنة.



ناشطات سلام عراقيات يشاركن في ورشة عمل المعهد الديمقراطي الوطني لصقل مهارتهن في التنشيط والقيادة. تصوير: المعهد الديمقراطي الوطني

ولعلّ الخطوة الأولى في إنشاء مساحة آمنة هي تحديد القواعد الأساسية أو التوجيهات لمساعدة المشاركين على الإصغاء إلى بعضهم والتعاون في ما بينهم. في ما يلي بعض الأمثلة عن القواعد الأساسية التي يمكنك تطبيقها خلال أنشطتك:<sup>٣٤</sup>

١. **احترم الآخرين:** سيستمع الأشخاص إلى أفكار قد تكون جديدة أو مختلفة، وآراء قد لا يتفقون معها. خلال الجلسة، شجّع المشاركين على محاولة تقبل المعلومات الجديدة من دون إصدار أحكام، والمحافظة على عقل منفتح. كميسّر، تأكّد من أنّ كلماتك ولغة جسدك تتم عن الاحترام تجاه الآخرين. تعلّم من خلال الإصغاء إلى الآخرين.

٢. **تحدّث انطلاقاً من «الأننا»:** اطلب من المشاركين التحدّث انطلاقاً من تجاربهم الشخصية وعدم إطلاق الأحكام على أفكار الآخرين أو تجاربهم. تجنّب البيانات التي تبدأ بـ «يجب أن تفعلوا...» والتعميمات من أي نوع كانت.

٣. **اطرح الأسئلة:** شجّع المشاركين على طرح الأسئلة التي تخطر في بالهم دونما خوف من أن تكون هذه الأسئلة «تافهة جداً» أو «تتم عن الغباء». كميسّر، تأكّد من صياغة كافة الأسئلة بطريقة محترمة ومحايدة من حيث القيمة.

٤. **احترم مبدأ السرية:** تأكّد من أنّ كلّ ما يُقال في القاعة يبقى داخلها. وعند رواية بعض النواذر الشخصية، احرص على تجنّب استخدام أسماء الشخصيات الحقيقية.

٥. **تشارك الوقت:** بالرغم من أهمية تشجيع المشاركين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم، من الضروري ألاّ يحتكروا وقت المجموعة. كميسّر، دورك هو إيجاد المساحة اللازمة حيث يمكن للجميع أن يتحدّثوا. مع ذلك، لا تجبر أحداً على التحدّث. فلا بأس إذا طلب مشارك ما أن «تتجاوزه».

لعلّ الخطوة الأساسية الأولى عند لقاء مجموعة من المشاركين للمرة الأولى هي تحديد القواعد الأساسية والتوضيح لهم أنهم موجودون في مساحة آمنة. صحيح أنّ هذه الخطوة قد تبدو شكلية وآلية، إلا أنّ مجرد إعلام المشاركين بإمكانية التعبير عن آرائهم وانفعالاتهم خلال تنفيذ الأنشطة دونما أيّ خوف، وأنك لن تسمح بأيّ سلوك سلبي أو عدائي، سيمكّنك من الانطلاق في الاتجاه الصحيح. بينما تقوم بذلك، استشر المشاركين بشأن القواعد الأساسية والتوجيهات لكي يقدرها ويشعروا بأنهم شاركوا في وضعها. صحيح أنّ وضعك كميسّر لهذه الأنشطة هو تنفيذ هذه القواعد، لكن يجب أن يشعر الجميع بأنهم مسؤولون عن احترامها.

<sup>٣٤</sup> منقول بتصرّف: American Civil Liberties Union, "Establishing a Safe Learning Environment." <https://www.adl.org/education/resources/tools-and-strategies/establishing-a-safe-learning-environment> (تمّت زيارة الموقع في نيسان/أبريل ٢٠١٨).

## مبادئ التيسير السليم

بشكلٍ عام، دورك كميسّر هو ضمان شعور جميع المشاركين بأنهم قادرون على التعبير عن أنفسهم، وبأنهم يلقون تقبلاً وأذناً صاغية. لكن إياك والاستخفاف بهذه المهمة؛ فالتيسير ليس بالأمر السهل. بالفعل، إنّ التشجيع على المشاركة الإنتاجية وتوجيه مشاركين- لهم شخصيات وتوقعات مختلفة- نحو هدف واحد يتطلّب التدرّب والتحضير.

بينما تستعدّ لقيادة تدخلات في مجال بناء السلام وتنظيمها، احرص على الالتزام بالمجموعة التالية من المبادئ والتكتيكات الأساسية:

١. **اصغِ** عوضاً عن التحدّث. فالميسّر الماهر يحافظ على حياديته، ويعطي الآخرين مجالاً للتحدّث، كما يعترف بأنهم يملكون وجهات نظر مختلفة. يجب أن تتنبّه أيضاً إلى المسائل الحساسة (ومنها ما يمكنك تحديده خلال فترة التحضير) تجنّباً لأيّ مخاطر يمكن أن تحيّد المحادثة عن مسارها، وعملاً على إعادة توجيه الحديث نحو النقاش البناء. كما ينبغي أيضاً ألاّ تتناز إلى أيّ طرفٍ خلال النقاش. فيجب أن تنظر إليك المجموعة برمتها كشخص مستعدّ لخدمة الجميع، يشجّع سائر الأفراد على التحدّث. صحيح أنّه سيعصب عليك ألاّ تفضّل مشاركاً على آخر، أو ألاّ تعبّر عن آرائك الخاصة، لكن من الضروري، كميسّر، أن تعامل الجميع على قدم المساواة. فمن شأن هذا أن يعزّز مصداقيتك واحترامك، خاصّة من قبل مجموعة متنوّعة.

٢. **كن قدوةً للآخرين** واعتمد السلوك الذي تتوقّعه من المشاركين. فكما ورد في الفصل ٢، من أبرز مواصفات القائد الناجح والتي يمكن تطبيقها على بناء السلام هي إظهار الطريقة الصحيحة للآخرين، من خلال الفعل. المبدأ نفسه ينطبق على الميسّر. فلما كنت قائد المجموعة، من واجبك أن تصغي إلى الآخرين باهتمام، وتتحدّث باحترام وصدق، وتحترم القواعد الأساسية الأخرى في الأوقات كافة، سواء أفي حديثك أم في لغة جسدك كي تحثّ الآخرين على الحذو حذوك.

٣. **اطرح** الأسئلة التي توجّه مسار النقاش عوضاً عن تجميد تقدّمه أو الانحياز نحو طرفٍ أو آخر. كذلك، اطرح الأسئلة التي تحافظ على استمرارية الحديث، وتحتّ المشاركين على التفكير، عوضاً عن إغلاق باب النقاش. يمكنك القيام بذلك من خلال طرح الأسئلة المفتوحة والتوغّل في عمق القضايا. فالميسّر يطرح الأسئلة التي تدعو المشاركين إلى التفكير والتفاعل مع المجموعة، مثل «ما رأيك في العدالة؟» عوضاً عن الأسئلة المغلقة التي تقتصر إجابتها على نعم أو كلا، مثل «هل تحبّ العدالة؟». ومن الممارسات السليمة التي يمكن أن يعتمدها الميسّر أيضاً تحضير بعض الأسئلة قبل النشاط للمساعدة على تحريك عجلة النقاش.

٤. **شجّع** على المشاركة وحرص على التوازن في المشاركة. فيتمتع الأفراد المعنيون كافة بحقّ متساوٍ في المشاركة، وبالتالي رحّب بكلّ المساهمات وشجّعها. احرص على معاملة جميع المشاركين في المجموعة باحترام، ولا تسمح لشخص واحد بفرض سيطرته أو التقليل من احترام الأشخاص الذين يخالفهم في الرأي. فلكلّ منهم وجهة نظر مشروعة، حتى وإن كان يغرّد خارج السرب. لتأمين المشاركة المتساوية، فكّر في إعدادلائحة بالأشخاص الذين يريدون التحدّث، ثم إطلاع المجموعة على ترتيب الأدوار.

## قوة الإصغاء

ستؤول المحادثات إلى الفشل إذا اكتفى كل طرف بانتظار دوره للإعلان عن آراء محضرة سلفاً. فما هكذا تُبنى المحادثات؛ بل إن هذا أشبه بسجال، ولن يؤدي إلا إلى المزایدات بين الأطراف المتعارضة، ومحاولة كل طرف إثبات خطأ خصمه بهدف «الفوز» عليه ليس إلا. في الواقع، لا تفعل السجلات شيئاً غير ترسيخ الآراء المتعارضة. أما النجاح، فيركّز على الحوارات المتبادلة عوضاً عن سلسلة متتالية من الحوارات الأحادية. فالحوار الحقيقي يولي الإصغاء أهمية لا تقل عن أهمية الكلام.

إذا أصغيت إلى غيرك، سيخبرك بالضبط إلام تحتاج للوصول إلى أرضية مشتركة وتعزيز التفاهم. فعندما يشعر الآخرون أنك تصغي إليهم فعلاً، سيقدّمون إليك معلومات حساسة. فضلاً عن ذلك، إذا أعطيتهم أذنًا صاغية، سيكونون أكثر استعداداً للإصغاء إليك بدورهم. بالفعل، إذا أردت من الآخرين أن يصغوا إليك، فيجب أن يشعروا أنك تصغي إليهم أيضاً.

لكن الإصغاء لا يعني الموافقة. فيمكنك الاعتراف بتفهمك لمشاعر الآخرين ومخالفتهم الرأي في الوقت نفسه. كما يمكنك تفهم ما يقوله الآخرون من دون الموافقة بالضرورة على ما يقولونه. يعتبر الإصغاء مهمّاً للغاية لأننا، كبشر، لدينا حاجة فطرية إلى أن نسمع. فهذا الأمر يعزّز ثقتنا بأنفسنا. بالفعل، نحن بحاجة إلى من يعترف بآرائنا. ففي أغلب الأحيان، تكفي الجهود المبذولة لمحاولة فهم رأي الآخر، وحدها، في التقريب بين الأطراف، حتى وإن بقي الخلاف الجوهرية موجوداً. والإصغاء جزء لا يتجزأ من أي علاقة إنسانية، بما فيها المفاوضات.

لهذا السبب، ينبغي أن يكون **الإصغاء باهتمام** من جملة المهارات الأساسية لدى أي ميسر.

الإصغاء باهتمام هو تقنية تُستخدم لتشجيع الأشخاص على التحدّث وإخبارك عما يهتمهم فعلاً. وهي طريقة لتشجيع شخص ما على المشاركة في الحديث من خلال تركيز الانتباه على المتحدث نفسه. «فيُنظر» إلى المستمع المهتمّ على أنه يصغي حقاً، عوضاً عن مجرد سماعه الرسالة المنقولة بشكلٍ منفعل لا فاعل. في الواقع، يُعبّر المستمع عن اهتمامه من خلال الإصغاء، كما يقدّم «ملاحظات ارتجاعية» إلى المتحدث عبر الرسائل الشفهية أو غير الشفهية التي ينقلها إليه، كالتواصل البصري، والإيماء بالرأس، والابتسام، أو الموافقة بالكلام.

لما كان الميسر يساعد في عملية إشراك المشاركين، فمن الضروري جداً أن يصغي إليهم باهتمام ويظهر استعداداً لتقبّل الآراء المختلفة لكل شخص. فلا يخفى عليك أنّ عدم التمتع بمهارة الإصغاء سيؤثر سلباً على جوانب أو مهارات أساسية أخرى تلعب دورها في إدارة المحادثات التشاركية والإنتاجية. على سبيل المثال، من دون مهارة الإصغاء، لن يتمكن الميسر من ربط جميع الجوانب معاً أو طرح أسئلة مناسبة لإثراء النقاش. والأهمّ من ذلك، سيجازف بتقويض ثقة المشاركين بحياديته ومدى حماسه لتنفيذ الأنشطة.

من هذا المنطلق، يجدر بك، كميسر، أن تتقصد الإصغاء وتتخذ هذه طريقة للوصول إلى هدفك. كما يجب أن تشجّع جميع المشاركين على تنمية هذه المهارة وتطبيقها، كونها لا تساهم في إثراء التفاعل مع الآخرين فحسب،

0. **ذُكر** المشاركين بالسبب الذي دفعهم إلى المشاركة في النشاط في حال انحرف النقاش عن مساره أو بدأ يصبح عقيماً. كذلك، أعلم المشاركين ما إن ينحرف النقاش عن مساره؛ فذلك يكفي عادةً كي يعودوا سريعاً إلى الموضوع المطروح. بين الحين والآخر، ذُكرهم بالموضوع المطروح للنقاش، كأن تقول: «ألم نقاش كذا وكذا؟». يمكنك أيضاً أن تحافظ على تركيز المشاركين من خلال طرح الأسئلة المفتوحة التي حضرتها مسبقاً.

6. **تنبه** دوماً إلى جدول الأعمال والوقت، وأدر هذه العملية. أبقِ النقاش في صلب الموضوع وحافظ على تركيزك على العملية. ساعد المجموعات على التنسيق في ما بينها، واسع إلى تحقيق التوافق والنتائج بالطرق السليمة. فبإمكان المشاركين الذين يبدأون كأشخاص بعيدين كل البعد عن بعضهم أن يجتمعوا في روح من التعاون والتوافق إذا ما أديت مهارة في تيسير النقاش الموجه نحو التعاون. تحلّ بأكبر قدر ممكن من الثقة بالنفس لتطمئن المشاركين إلى معرفتك بكيفية توجيه هذه العملية، كأن تظهر لهم أنك مسيطر على النشاط وقادر على إدارة النقاش. ذُكرهم بالوقت. فتيسير النقاش قد يكون عملية صعبة جداً، خاصةً بوجود شخصيات قوية بين المشاركين. لذا، استخدم جملاً مثل «بما أنني مدرك لما تبقى من الوقت، هلا نتفق على المباشرة بالعمل على الخطوات التالية؟» أو «أرى أنّ همتكم بدأت تفتت، فماذا لو اتفقنا على اختتام الجلسة خلال الدقائق العشرين التالية؟». ستشعر المجموعة عندئذٍ أنها تملك زمام المبادرة، في حين تتولى أنت توجيه المشاركين وتذكيرهم.

يجدر بالميسر أن يشجّع على المشاركة الحثيثة والتفاعل بين المشاركين من خلال:<sup>٣٥</sup>

- تنظيم مناقشات جماعية، سواء كمجموعة كبيرة أم ضمن فرق صغيرة
- طرح الأسئلة التحفيزية
- تشجيع المشاركين على تبادل التجارب والخبرات
- احترام معارف المشاركين وخبراتهم
- الاعتراف بالاختلافات ضمن المجموعة والاستفادة منها
- حلّ المنازعات ومشاعر الانزعاج بطريقة بناءة
- توفير أمثلة ذات صلة ومعلومات إضافية
- تلخيص ما تم إنجازه خلال مراحل استراتيجية من ورشة العمل

يجدر بالميسر أن **يتجنّب**، تحديداً، ما يلي:

- انتقاد أفكار الآخرين أو قيمهم.
- فرض أفكاره الخاصة على المجموعة من خلال استغلال دوره كميسر. فإياك والتلاعب المجموعة عبر استغلال دورك كمنشط بهدف فرض مصالحك الخاصة على المشاركين.
- اتّخاذ القرارات بالنيابة عن المشاركين الآخرين من دون طلب رأيهم.
- الإفاضة في الكلام أو التورط أكثر من اللازم في النقاشات كميسر، فسيلهيك هذا الأمر عن الهدف الأساسي وقد يجازف بانحراف المجموعة كلها عن صلب الموضوع.

<sup>٣٥</sup> *Trainer's Manual on Increasing Opportunities for Women within Politics and Political Parties, Strengthening Women's Political Leadership in South Asia, the National Democratic Institute, 2005*

بل تؤدي إلى تحسين مستوى الفهم أيضاً، مما يساعد بدوره في تعزيز الشعور بالتعاطف. ومن الأسباب الأخرى لضرورة تحلي الميسر بمهارة الإصغاء باهتمام في مبادرات السلام، ما يلي:

- نحن كبشر لا نستطيع أن نذكر كل ما نسمعه مئة بالمئة في حياتنا اليومية. لذا، فإن الإصغاء باهتمام يزيد من قدرتنا على التذكر.
- إن تحيزنا كبشر، خاصة في أنشطة بناء السلام، يمنعنا من سماع ما يقوله الآخرون فعلاً. فيصغي الناس إلى ما يريدون سماعه عوضاً عما يعنيه ذلك حقاً.
- عند التفاعل مع أشخاص من فئات أو خلفية مختلفة، غالباً يفكر الأشخاص، بتركيز فائق، في صياغة رد على ما يُقال لهم، ما معناه أنهم لا يعيرون انتباهاً لما يُقال. فضلاً عن ذلك، يفترض الأشخاص أنهم سمعوا رواية الآخرين للأحداث مرات عديدة قبلاً. لذا، عوضاً عن إعطائهم كامل انتباههم، يركزون على كيفية الرد من أجل «الفوز» بالنقاش.
- يميل البشر عادةً إلى مقاطعة المتحدث أو معارضته عندما لا يوافقونه على ما يقال، مما يجعل المشاركين يتخذون موقفاً دفاعياً. في أغلب الأحيان، يردون بعنف أو ينسحبون من دون أن يتوصل أحد إلى ما يريد.
- للإصغاء باهتمام فوائد عدة. فهو لا يشعر المشاركين أن الآخرين مدركون لمخاوفهم فحسب، بل يشجعهم على الإفصاح أيضاً. كما إنه أفضل طريقة للدخول دون سوء الفهم، خاصة وأنه يحث المستمع على التأكيد أنه يفهم فعلاً ما يقوله الشخص الآخر.

لعل سر الإصغاء باهتمام هو التأكد من أن يعرف المتحدث أنك تصغي إليه. وهذا لا يعني بالضرورة موافقته الرأي. على سبيل المثال، إذا كررت ما يقوله المتحدث، فهذا يظهر له أنك تصغي إليه ويمكنك من معرفة إذا كنت قد فهمت مغزاه أم لا. يقول خبير التفاوض المعروف، بي إي. ميلر، أن هناك ثنائي تقنيات أساسية للإصغاء باهتمام، تساعد المستخدمين على جمع المعلومات من أجل فهم الآخرين، هي:

١. **التواجد والحضور:** أي إظهار اهتمامك من خلال لغة جسدك، وتعابير وجهك، وتشجيع شخص ما على مواصلة الحديث.
٢. **الانعكاس:** أي إعادة الصياغة، بكلماتك الخاصة، لكيفية فهمك لما قيل. فيمكنك هذا الأمر من تحديد ما إذا كنت قد فهمت أم لا. يشجع ذلك المتكلم على مواصلة التحدث ويظهر له أنك تصغي إليه.
٣. **التوضيح:** أي مجرد طلب المزيد من المعلومات كي تفهم بشكل أفضل.
٤. **التشجيع:** شجع شخصاً ما على مواصلة التحدث، وسيشعر أنك مهتم بما يريد قوله، كما سيطلعك أكثر على أفكاره ومشاعره. التشجيع هي تقنية لإفساح المجال أمام الأشخاص للمشاركة من دون وضع شخص واحد في موقف صعب. بواسطة قليل من التشجيع، سيكتشف مشارك لا يتواصل كثيراً، أو يبدو وكأنه غير مهتم بما يجري، في أغلب الأحيان، جانباً من الموضوع يهمله بطريقة أو بأخرى.

يعتبر التشجيع مفيداً، خاصة في المراحل الأولى من النقاش، عندما يكون المشاركون ما يزالون يقومون بالتحمية. في الواقع، يتعلق التشجيع بطرح الأسئلة من أجل توفير مساحة خاصة للأشخاص، مثل: «من غيره لديه فكرة عن الموضوع؟»، «هل يرغب أي منكم في مشاركتنا قصته؟»، «من ناقش هذا الموضوع قبلاً؟».

٥. **التقدير:** هو بمثابة تعزيز إيجابي لما يقوله الشخص الآخر. من شأن هذا الأمر أن يشجعه على بذل المزيد من الجهود لإيجاد نقاط مشتركة معك.

٦. **الاعتراف بالمشاعر:** إذا كان باستطاعتك الاعتراف بالمشاعر الآخرين، فستفهم ما الذي سيحفزهم على منحك ما تريده. فالمشاعر تكشف ما هو مهم بالنسبة إلى شخص ما. ولعل مجرد الطلب من شخص ما أن يشارك بشعوره تجاه قضية ما سيدفعه، على الأرجح، إلى الإفصاح عن أمر ما يهمله. في أنواع المحادثات التي تقوم بتسييرها، من الضروري عادة معرفة كيفية التعامل مع المشاعر، لا سيما الغضب، قبل أن تبلغ مرحلة تحديد الوقائع وتطوير الحلول.

٧. **الاستفادة من الصمت:** في بعض الأحيان، قد تحفز الآخرين على الرد بمجرد الاكتفاء بالصمت. فيميل معظم الأشخاص إلى ملء فترات الصمت أثناء الحديث. فالصمت يزعجنا. من هنا، إن الاكتفاء بالصمت بعد أن ينتهي شخص ما من فكرته غالباً سيحفزه على مواصلة الكلام. كذلك، تنطوي المحادثات البناءة على فترات من الصمت، عندما تدعو الحاجة إلى ذلك. يعني هذا الأمر الإصغاء إلى كل ما يقوله الطرف الآخر، وفهم كل ما لا يقوله، والتوصل إلى معرفة موقفه.

٨. **التلخيص وإعادة الصياغة:** تعتبر هذه الخطوة مفيدة عندما تريد أن تتأكد من أن الجميع قد فهموا ما قيل. فيحول التلخيص وإعادة الصياغة دون سوء الفهم، كما يعطيان فكرة متعمقة عما يفكر فيه «الآخر». فضلاً عن ذلك، يمكنك تلخيص النقاط/المناقشات لمساعدة المشاركين الذين يطيلون في الكلام في حال أضعوا حبل أفكارهم. كما يمكنك القيام بذلك في نهاية الجلسة لمراجعة النقاط الأساسية التي وردت في النقاش.

لإعادة الصياغة تأثير مهدئ وتوضيحي في آن. فهو يطمئن المشارك إلى أن أفكاره تستحق الإصغاء. كما تُشعر الأشخاص أن تجاربهم المميّزة وأفكارهم تلقى فهماً وأذناً صاغية، وتمنح المشارك فرصة سماع كيف تلقى الآخرون أفكاره. تُعتبر هذه التقنية مفيدة بشكل خاص عندما تكون جمل المشارك ملتبسة أو مربكة. فتساعد إعادة الصياغة المشارك على قياس إلى أي مدى فهم الآخرون أفكاره. للقيام بإعادة الصياغة:

- استخدم كلماتك الخاصة لتقول ما عبّر عنه المشارك برأيك.
- إذا عبّر المشارك عن فكرته بجملة أو جملتين، استخدم العدد نفسه من الكلمات تقريباً عندما تقوم بإعادة الصياغة. أما إذا كانت فكرته طويلة، فلخصها.

- ابدأ عملية إعادة الصياغة بمقدمة مثل «يبدو لي أنّ ما تحاول قوله هو...» أو «هذا ما فهمته منك...» أو «دعني أرى إذا كنت قد فهمتك جيداً...»
- بعد أن تنتهي من عملية إعادة الصياغة، راقب ردّ فعل المشارك. قل شيئاً مثل: «هل فهمتك بشكل صحيح؟». وسيشير هو، بشكلٍ شفهي أم غير شفهي، إذا شعر أنك فهمته أم لا. فإذا تبين أنك لم تفهمه، اطلب منه أن يوضّح واستمرّ في ذلك إلى أن تفهم ما قصده.

بغضّ النظر عن كيفية قيامك بذلك، لعلّ أهمّ جزء من الإصغاء باهتمام هو تجنّب التظاهر بالإصغاء. فعندما تحاول أن تفهم نظرة شخص ما إلى الأمور، يجب أن تكون صادقاً - فالأشخاص يستطيعون دوماً أن يعرفوا إذا كنت غير صادق.

يعتبر الإصغاء باهتمام الأساس لمقاربة «أصغ أولاً» التي تنصّ على منح الآخرين فرصة التحدّث أولاً. عليك بالإصغاء باهتمام، من دون مقاطعة المتحدّث. أعطه فرصة التكلّم قدر ما يريد. فأنت بذلك تتيح له فضح الثغرات في حججه. لا تقاومه أو تبدأ بالدفاع أو السجال؛ فإن فعلت، ستدفعه إلى إقامة المزيد من الحواجز ولن يبالي بك حيث أنه لم ينته بعد من التعبير عن مشاعره. تعتبر هذه المقاربة فعالةً لكي تتمكن من فهم ما يريد ولم يرد ذلك.

### عدم إلحاق الضرر: كيفية إقامة التوازن بين الانفعالات وإحراز التقدّم

يجب أن يفهم الميسّرون الذين يعملون مع أشخاص في بيئة النزاع أنّ المجموعات قد تختبر انفعالاتٍ أو تُقدّم على سلوكٍ معيّن يصعب مناقشته. كما يجب أن يتنبّه الميسّر البارِع إلى أنّ الأفراد سيعبّرون عن التجربة المؤلمة التي عاشوها بطرقٍ متنوّعة، تبعاً لتجربتهم نفسها، وسنّهم، وخلفيتهم الأسرية، ونوع الدعم الذي نالوه من المجتمع، وعدة عواملٍ أخرى.

يواجه الميسّرون عادةً تحدياً على صعيد إقامة التوازن بين مراعاة مشاعر الأشخاص وتجاربهم من جهة، والحفاظ على تركيز المجموعة من جهةٍ أخرى بدون تحويل الجلسة إلى جلسة إرشادٍ نفسي جماعي.

لكن يجب ألا يغيبن عن بالك أنه رغم رغبة المشاركين بالتحدّث عن تجربتهم الصادمة، فكلّما تذكّروا الصدمة النفسية التي اختبروها وركّزوا عليها، سيشعرون أنهم باتوا عاجزين عن الخروج من حلقها. فمن الصعب على المرء أن يفكر في كيفية المضيّ قدماً والتغيير، بينما هو عالقٌ في الماضي، ولا يركّز إلا عليه. صحيح أنّ هذا الكلام يبدو وكأنه لا ينمّ عن التعاطف، لكن من الضروري أن تتذكّر أنّ دورك كميسّر وناشط سلام هو حتّى الناس على المساهمة في إيجاد مستقبل أفضل. ويتطلّب هذا الأمر تفكيراً استشرافياً والتركيز على الأمور الإيجابية.

لكن إذا شعرت خلال النشاط أنّ الحديث بدأ ينحرف عن مساره، يمكنك رده إلى صلب الموضوع من خلال طرح أسئلة بناءة تؤدي إلى تحديد سبلٍ للتطوير. وعلى غرار إدارة النزاعات، لا تتجاهل الانحراف عن المسار، خاصّة وأنّ التحدّث عن هذه الانفعالات والتجارب المؤلمة يشكّل جزءاً من عملية الشفاء، لكن جد طرقياً للاستفادة من المعلومات التي يفصح عنها الأشخاص من خلال طرح أسئلة على غرار:

- ماذا يمكن أن نفعل لتطوير آليات ضمن مجتمعاتنا المحلية تضمن عدم تكرار الحالات التي ناقشناها؟
- ماذا يمكن أن نفعل لمساعدة أفراد مجتمعا المحلي على التفكير في إيجاد مستقبل أفضل لأطفالنا وأسرنا؟
- عوضاً عنّا اختبرناه في الماضي، ما الذي تطمحون إلى أن يقوم مجتمعا المحلي به في المستقبل؟
- ما هي الخطوات التي يمكننا اتّخاذها لضمان أن يكون مجتمعا المحلي أكثر تماسكاً وأقل تأثراً بالجهات المتطرفة؟

### إشراك «الآخر»

من الأمور التي سنقوم بها حتماً خلال مبادرات تحويل مسار النزاعات هو التواصل مع واحدة أو أكثر من الجماعات المعارضة. ولا ريب في أنّك ستلتقي، خلال مسيرتك كناشط سلام، بجماعات متنازعة تكنّ عداوةً شديدة لبعضها ولا تثق بالآخرين. من هنا، إنّ مجرد حملها على التواجد معاً في غرفة واحدة يعتبر إنجازاً بحذّ ذاته. أما إذا تمكّنت من مساعدتها على استكشاف كيفية رأب الخلافات بطريقة بناءة، وإزالة الحواجز، وإعادة بناء الثقة بين المكوّنات، فسيكون هذا إنجازاً عظيماً. سيستغرق الأمر منك وقتاً، وطاقةً أيضاً. لكنه ممكن.

لعلّ الخطوة الأولى في هذه العملية هي مساعدة أطراف النزاع على قبول شرعية خصمهم من خلال تفكيك الآراء القديمة العهد المكوّنة عن "الآخر"، وتوضيح سبب القتال، ولا يخفى على أحد أنّ الشرعية في بناء السلام أمرٌ ضروري؛ فإذا لم يتقبّل الأشخاص أنّ الخصم، والمجتمع المحلي الذي يتحدّر منه، جهات شرعية، من غير المرجح ان يقيم معه سلاماً. من هنا، إنّ الاعتراف بشرعية الجهات المعارضة يعني الإدراك أنّ بناء السلام لا يعني بالضرورة تقبّل نظرتها إلى العالم، بل على الأقل الاعتراف بأنّه يحقّ للخصم أن يمتلك وجهة نظر مختلفة. كذلك، يعني هذا الأمر الاعتراف بأنّ النزاع التي تتشارك فيها الأطراف كافة.

من الطرق المعتمدة لمعالجة مسائل الشرعية هي مساعدة أطراف النزاع على الاعتراف بأنّ الجميع، بمختلف انتماءاتهم، قد عانوا جرّاء النزاع. صحيح أنّ كلّ نزاع فريدٌ من نوعه، والأسباب التي أدّت إلى اندلاعه لها خاصيّتها، وكلّ جماعة أو شخص مشارك في النزاع مختلف عن غيره، إلا أنّ المعاناة والخسائر المتكبّدة نتيجة النزاع لا تميّز بين شخص وآخر. من هنا، فإنّ الاعتراف الكامل بما وقع من أذى وبالمعاناة التي اختبرتها الأطراف كافة، لخطوة أولى باتجاه المصالحة. فهو أمرٌ أساسي وحاسم في الجهود المبذولة لتحقيق المصالحة بين المجتمعات المحلية. كما إنها الخطوة الأولى باتجاه الإصلاح بين الناس وتصويب العلاقات.

لا شكّ في أنّك ستصادف أناساً يشكّون بشرعية شخصٍ ما وحقّه بالتواجد في قاعة المفاوضات، لا بل قد يهدّدون بالمغادرة إذا بقي ذلك الشخص أو تلك المجموعة في القاعة. ستكون مهمّتك صعبةً وحافلة بالانفعالات، لكنها ستكون فرصةً ثمينة للتعلّم أيضاً. لذا، عوضاً عن توقيف النشاط تماماً أو الطلب من بعض الأشخاص و/أو المجموعات المغادرة، حاول أن تستفيد من تلك اللحظة للتعمّق في مسائل الشرعية عبر طرح أسئلة على غرار:

- ما هي الخسائر التي تعتقد أنهم واجهوها؟ كيف عانوا برأيك؟
- لم تعتقد أنهم قرروا التسلح؟ لم انتهجوا هذا الطريق؟
- لم يعتقدون أن الأسباب التي دعتهم إلى القتال مشروعة برأيك؟
- لم يعتقدون أنه يحق لهم شغل مقعد إلى الطاولة برأيك؟
- لم يُعقل أن يؤثر استبعاد جماعات معينة على مدى التقدم المحرز؟
- من هي برأيك الجهات المشروعة التي يحق لها المشاركة في بناء السلام؟ لماذا؟

إنّ الانتقال من العنف والنزاع إلى السلام والمصالحة هي رحلة يسلكها العقل، لعلّ أهم محطة فيها هي إضفاء الشرعية على الآخرين. فلن يتمكن الأشخاص من التفاعل بشكلٍ بناء مع الآخرين إلا إذا أقرّوا بالسبب الذي يدفعهم إلى الجلوس إلى طاولة المفاوضات. ولن يتمكنوا أبداً من إدراج الخصوم ضمن رؤيتهم للمستقبل إذا كانوا لا يفهمون تاريخهم، وخطابهم، وطريقة تفكيرهم. لست مضطراً إلى حمل الأشخاص على الاتفاق مع آراء خصومهم، بل عليهم تقبل فكرة أنه يحق لهؤلاء الخصوم امتلاك آراء مختلفة. فإنّ عدم الاعتراف بشرعيتهم ضمن مجتمعهم المحلي الخاص هو أشبه برسالة إقصاء، تعني أنهم سيتعرّضون للإقصاء أيضاً عن أجزاء أخرى من المجتمع السلمي.



## الفصل ٩ إدارة آلية تدخلك في مجال السلام

ناشط السلام أشبه بهلوان يتلاعب بالكرات: فكلهما يديران ويراقبان عدّة أشياء في آن، من دون أن يسمحا للكرات بالسقوط أرضاً. كلاهما يراقبان البيئة من حولهما لكشف أيّ تغيير في ديناميات النزاع، ويشرفان على الشؤون اللوجستية لأنشطة مبادرتهم. مع ذلك، حتى أفضل الخطط يمكن أن تؤول إلى الفشل إذا ما أُديرت بطريقة سيئة.

يجب ألا تنظر إلى التحديات التي تواجهها كعائق أبداً، بل من الضروري أن تفهم أنّ تجربتك في مواجهة المحن والتغلب عليهما هي، في الواقع، من أبرز مزاياك. - ميشال أوباما

من هنا، لمساعدتك في إدارة طريقة تطبيق مبادرتك، يضع هذا الفصل بتصرفك بعض النصائح والتقنيات التي يمكنك الاستفادة منها قبل تنفيذ الأنشطة وخلالها، لتضمن إشراك أطراف النزاع بطريقة مثمرة وإيجابية.

### إدارة المكان: لا يقتصر الأمر على ما قيل، بل أين قيل ذلك

تشهد الأغلبية الساحقة من مبادرات بناء السلام لقاءات بين جماعات متنازعة ضمن مساحة محلية مشتركة. لكن قبل جمع هذه الأطراف معاً، يجب أن تفكر في طريقة تجهيزك مكان الاجتماع وتحديد مكان جلوس كل طرف، فيمكن للمكان وطريقة ترتيب المقاعد أن يحددا، بطريقة حذقة، إذا كان المشاركون سيتواصلون مع بعضهم بروح من التعاون أم الخصومة.



في منطقة كانشنبور بنيبال، ميسران يشاركان في جهود المجتمع المحلي لتسوية نزاع. ١٥ يوليو ٢٠١٢. تصوير: Chup Thapa

من التكتيكات الأخرى التي يمكن مراعاتها:

- ◀ **كيف تأثير طريقة الجلوس على التواصل البصري والاتصال المباشر.** يساعد التواصل البصري المباشر في توطيد العلاقات الشخصية في الأجواء المتسمة بالتعاون. لكن في أوضاع النزاع، قد يحرض على سجلات عدائية عوضاً عن مناقشة قضية معيّنة بطريقة عادلة.
- ◀ **مكان جلوسك.** لعلّ المكانين اللذين يبسطان أكبر قدر من القوة، على الأقل في طاولة مستطيلة الشكل، هما عند رأس الطاولة والمقعد الأوسط في وسط الطاولة. من هنا، سيساعدك اختيار أحد هذين المقعدين على التحكم بالنشاط، لكنه قد يتسبب أيضاً بإخماد أيّ تعاون وتنسيق. فعادةً ما تُوجّه الأفكار إلى شاغل هذا المقعد لكي يقبلها أو يرفضها، عوضاً عن توجيهها إلى المجموعة بأكملها.
- ◀ **الراحة هي سرّ النجاح.** لا ريب في أنّ الاسترخاء الجسدي يجعل الأشخاص أكثر استعداداً للتناقش في ما بينهم، والناس، بطبيعتهم، يشعرون بالانزعاج إذا كانوا يديرون ظهرهم إلى نافذة، أو باب، أو مساحة مفتوحة، خاصةً إذا كانوا في مكان غير مألوف بالنسبة إليهم. فهناك خوف عن وعي أو غير وعي من تسلّل أحد ما نحوهم من الخلف. فضلاً عن ذلك، من الاعتبارات المهمّة التي غالباً ما يتم إهمالها، نوع المقعد. فقد أظهرت الدراسات أنّ المقاعد القاسية وغير المريحة تضاعف المواقف الصارمة خلال المحادثات.

### تقنيات إدارة المجموعات<sup>٣٦</sup>

كناشط، قد تواجه مجموعة متنوعة من التحديات خلال تنفيذك أنشطة مبادرتك، بدءاً من الصعوبات التقنية، كالتحكم بالوقت أو تجهيز الغرفة بشكلٍ سيئ، وصولاً إلى الشخصيات المتنافرة والتوتر ضمن المجموعة. لكن مهما كان نوع العائق، يجب أن تتعامل مع المشكلة بهدوء واحتراف، وتكون مستعداً لتقييم الوضع واختيار أفضل طريقة لإعادة نشاطك نحو مساره الصحيح.

الشخصيات	الصعوبات التقنية
◀ إدارة النزاعات	◀ إدارة الوقت
◀ مشاركون مهيمنون	◀ أسئلة صعبة
◀ مشاركون خجولون	◀ صمت أثناء الحديث
◀ مشاركون عدائيون/ مسيّبون للخلاف	◀ تحدّث جميع المشاركين في الوقت نفسه

**إدارة النزاعات.** لا يمكن تجنّب النزاعات في مثل هذه الأوضاع. فالنزاع أمرٌ حتميٌّ إذا كان محور الحديث أمراً مهماً بالنسبة إلى المشاركين. لكن ما يجدر بك ألا تفعله هو تجاهل التوتر. تعاون مع المشاركين لتحاول تحديد سبب

١. **حجم الغرفة:** يجب أن يكون حجم الغرفة متناسباً مع حجم النشاط. فإذا وضعت مجموعة صغيرة في غرفة ذات مساحة كبيرة، ستصيبها بالخوف، وإذا وضعت مجموعة كبيرة في غرفة ذات مساحة صغيرة، فسُتُشعر الأشخاص بالضيق، وكأنهم في سجن، كما تخفّف من معدّل التركيز. يجب أن يتمتّع كلّ شخصٍ بمساحة كافية ليشعر بالراحة، من دون الشعور وكأنّ أحداً يراقبه على الدوام.

٢. **الطاولة (أو لا طاولة):** تبعاً لهدف النشاط، قد تقرّر استخدام طاولة أم عدم فعل ذلك. على سبيل المثال، في الحوارات المجتمعية، من الأفضل عدم وضع طاولة، بل ترتيب المقاعد على شكل نصف دائرة من دون أي حاجب يسدّ الرؤية، كي يتمكّن الأشخاص من رؤية وسماع بعضهم بشكلٍ مناسب. أما إذا كنت في منتدى سلام محلي وكان الأشخاص بحاجة إلى تدوين ملاحظات، فيُفضّل إضافة طاولات ملائمة للمكان. ولا يخفى عليك أنّ الطاولات الأكبر التي توسّع من المسافة الفاصلة بين الحاضرين تسهّل عليهم رفض اقتراح ما أو الاعتراض على آراء الآخرين. في المقابل، كلّما كانت هذه المسافر أصغر، صُغّب على الحاضرين الاختلاف في ما بينهم بشكلٍ مباشر.

٣. **طريقة ترتيب المقاعد:** يجب التنبّه إلى طريقة جلوس أطراف النزاع إلى أيّ طاولة. فقد يساهم ترتيب المقاعد بطريقة استراتيجية في تسهيل التعاون خلال الأنشطة أو عرفلته، بالفعل، ينطوي المكان الذي تجلس فيه على رسالة مبطنّة. لذا، بما أنّك تجمع أشخاصاً من خلفيات ومجتمعات محلية متنوعة، يجب أن تختار طريقة الجلوس بحذرٍ بالغ لئلا تساهم في تأجيج ديناميات القوة. في ما يلي ثلاثة اعتبارات عامة يمكن مراعاتها عند ترتيب المقاعد:

- الطريقة التعاونية - الجلوس جنباً إلى جنب: هذه الطريقة مفيدة جداً إذا كان لدى المشاركين شعورٌ مشتركٌ بضرورة تنفيذ مهمة معيّنة. فهي تعزّز الروابط الشخصية، لكن قد يصعب تطبيقها في بعض الأنشطة نظراً إلى الطبيعة الحساسة للمواضيع المطروحة على النقاش.
- الطريقة المفتوحة - الجلوس في زاوية إزاء بعضنا البعض: تنطوي هذه الطريقة على الجلوس عند زوايا مناسبة، كالجلوس قبالة إحدى زوايا الطاولة أو على كرسيّ مرصوفة بشكلٍ زاوية، وهي تشجّع على إجراء محادثاتٍ غير رسمية، كما تعزّز مشاعر التعاون المتبادل. تجنّب هذه الطريقة المواجهة المباشرة بينما تتيح الاتصال الشخصي وجهاً لوجه.
- الطريقة القائمة على المواجهة - الجلوس بشكلٍ متقابل: لعلّ الجلوس وجهاً لوجه هو طريقة المواجهة التقليدية، تجلس بموجبه مجموعتان قبالة بعضهما إلى الطاولة. يولّد هذا الترتيب، تلقائياً، محادثاتٍ تنافسية أو قائمة على مواقف دفاعية. وقد تؤدي بالمجموعات إلى اتّخاذ مواقف صارمة والنشبت بآرائها، خاصةً وأنّ الطاولة تشكّل هنا عائقاً منيعاً. كما تعرقل هذه الطريقة تفهّم كلّ طرف لمواقف الطرف الآخر. وتميل المحادثات إلى أن تكون أقصر وأكثر حدّة.

<sup>٣٦</sup> منقول بتصرّف عن: *Facilitation Skills Training Manual: A Facilitator's Handbook, Sustainable Comprehensive Responses for Vulnerable Children and their families (SCORE) Project, USAID, 2013*

النزاع. هل أسيء فهم تعليق ما؟ هل السبب خلفية محدّدة أو تجربة شخصية؟ كونك الميسّر، من الضروري أن تلفت نظر المشاركين إلى نقاط التشابه ما بينهم، أو تساعدك على البحث عنها من خلال طرح الأسئلة التي تجمع المشاركين معاً.

**مشاركون مهيمنون.** ليس من الغريب أن يحاول شخصٌ واحدٌ السيطرة على النقاش. لكن يجدر بالميسّر الماهر أن يحرص على منح الآخرين فرصة الكلام. لإدارة المشارك المهمين وطريقة تفاعله، يجب أن تعترف به وبالقيمة التي يضيفها، لكن وضح له ضرورة منح الآخرين فرصة الكلام. من التقنيات التي يمكن استخدامها في هذا المجال هو نظام الكوتا لتحديد عدد فرص الكلام الممنوحة لكل شخص. فبهذه الطريقة، تُعامل الجميع على قدم المساواة، أو لا تسمح لمشاركٍ بالتحديث مرّة أخرى إلا عندما يتسنى لجميع المشاركين الآخرين الراغبين في الكلام فعل ذلك.

**مشاركون خجولون.** في بعض الأحيان، قد يكون الأشخاص من الخجل أو الخوف ما يمنعهم من التعبير عن آرائهم ضمن مجموعة. وهنا، يمكن أن تستخدم بعض المحفّزات لإنشاء بيئة ممتعة ومريحة وتتأكد من أنّ المشاركين يتعاملون مع بعضهم براحة أكبر. ولعلّ أنجح طريقة لتشجيع الأشخاص الخجولين هي الاعتراف بالقيمة التي يضيفونها إلى المحادثة من خلال الإشارة إلى كلامهم واقتباس أفكارهم، فهكذا يعرفون أنهم مهمّون وذوو قيمة.

**مشاركون عدائيون أو مسبّبون للخلاف.** ستصادف غالباً أشخاصاً يتحدّثون كثيراً لكنهم يتطرّقون إلى أفكار لا تصبّ في صلب الموضوع، تجازف بتحييد المجموعة عن مسار النقاش إذا لم تتحكّم بزمام الأمور. مع ذلك، ينبغي ألا تمنعهم من إبداء آرائهم تماماً، بل تصغي إليهم غير مرّة، ثم تستخدم هذه الآراء السلبية/التضليلية لتناول الرسالة من منظور آخر وإدراجها ضمن بنود النقاش. كذلك، لا تضغط على المشارك العدائي أو المسبّب للخلاف، بل أتح له التعبير عن رأيه، فعادةً، يكون في طور التعبير عن إحباطه لعدم إيجاده أذناً صاغية، فاصغ بانتباه إلى ما يحاول قوله، واثبت له أنك قد سمعته، ثم اسأل الآخرين عن رأيهم بفكرته.

**إدارة الوقت.** في بعض الأحيان، قد تصعب إدارة الوقت عندما يحتدم النقاش أو عندما يروي المشاركون تجربة اختبروها بأدنى تفاصيلها. لا تنسى أنك تريد أن تنجز الأهداف المقرّرة للنشاط، وبالتالي من الضروري أن تلتزم بفحوى مهمّتك وتحترم الوقت. ولعلّ إحدى الطرق لتتبع الوقت هي اختيار شخصٍ مهمّته ضبط الوقت وتذكيرك به بانتظام. ومن القواعد الأساسية أيضاً أن تكون مستعداً دوماً لإجراء تغييرات على الأنشطة المقرّرة.

**أسئلة صعبة.** قد يصعب على الميسّرين أحياناً التعامل مع الأسئلة التي يتلقونها. فيشعرون غالباً أنّ عليهم معرفة كلّ الإجابات. لذا، من الضروري أن تلمّ بموضوع النقاش، كي تحيط بكافة المفاهيم والقضايا الأساسية، وتتمكّن بالتالي من توقع الأسئلة وتحضير الإجابات. لكن، لا تخش أبداً أن تقول: «لا أعرف». قل للسائل إنك ستعود إليه بالجواب الشافي.

**صمت أثناء الحديث.** أحياناً، قد تتخلل الحديث فترة من الصمت، أو قد يبدو أنّ المجموعة غير منسجمة أو غير راغبة في الإفصاح عن مكنوناتها. في هذا الإطار، من المفيد أن تأتي مجهزاً بالأسئلة المحفّزة، وبالتحديد

الأسئلة المفتوحة عوضاً عن تلك التي تقتصر إجابتها على نعم أو كلا. كما يمكنك أيضاً أن توزّع المشاركين على مجموعات نقاش صغيرة، ثم تطلب منهم الإدلاء بملاحظات ارتجاعية، كي تصغي جواً من الحيوية على النشاط. وفي بعض الأحيان، يكفي أن تأخذ استراحةً. فقد يكون المضمون غامراً وبالتالي لا بأس من التوقف قليلاً لمنح الأشخاص فرصة التريث والتفكير فيه لبرهة من الوقت.

**تحذّر جميع المشاركين في الوقت نفسه.** عندما تزداد حدّة التوتر، يميل الأشخاص في أغلب الأحيان إلى الصياح والتحدّث كلهم في وقت واحد. إذا لاحظت ذلك، تدخل فوراً وأوقف سير الحديث. امنحهم بضع ثوانٍ لكي يهدأوا. بعد ذلك، وبغية إدارة الحديث، يمكنك إعداد لأثمة بالأشخاص الذين يرغبون في التحدّث، أو القيام بجولة على المشاركين لكي يعرفوا متى سيحين دورهم في التكلّم.

## التحديات المشتركة التي تواجهها ناشطات السلام

من الحقائق المؤسفة أنّه لدى مشاركة المرأة في أنشطة عامة، أو قيادتها لها، لا سيّما تلك المتعلقة بقضايا سياسية أو اجتماعية، فإنها تخضع غالباً لمعايير مختلفة عن تلك التي يخضع لها الرجل. ولا ريب في أنّ هذا الأمر يشكّل تحدياً إضافياً بالنسبة إلى النساء في أغلب الأحيان، ونعني به: ازدواجية المعايير.

المرأة التي تقول ما يجول في خاطرها أو الحازمة تُصنّف غالباً كامرأة «متسلطة» أو «متعجرفة».	مقابل	الرجل الذي يفعل الشيء نفسه يُعتبر رجلاً يتمتع «بالعزم» وبمهارات قيادية.
المرأة القوية أو التي لا تقبل المساومة تعتبر عدائية.	مقابل	الرجل الذي يتصرّف بالطريقة نفسها يُعتبر «مثابراً وطموحاً».
المرأة التي تتحدّث بصوت عالٍ أو تصرخ تُصنّف غالباً «باللاعقلانية» أو «الصاخبة».	مقابل	الرجل الذي يتصرّف بالطريقة نفسها يُغفر له لأنه فقد أعصابه لا أكثر.
المرأة التي تبكي تعتبر «فاقدة للسيطرة على انفعالاتها».	مقابل	الرجل الذي يبكي، في ظروف معيّنة، إنسان عطوف.
المرأة التي تعتذر تعتبر «ضعيفة» و«خاضعة».	مقابل	الرجل الذي يعتذر يعتبر «متواضعاً» و«متفهماً».

بالإضافة إلى هذه المعايير المزدوجة، غالباً ما يتمّ التقليل من شأن ناشطات السلام بشكل عام، لا سيّما الشابات منهن. فيكون عليهنّ في أغلب الأحيان أن يثبتن «شرعيتهن» قبل أن يؤخذن على محمل الجد، كأن يظهرن أنّهنّ يتمتعن بالمعرفة والسلطة الضرورية.

رغم هذه التحديات الإضافية التي تواجهها المرأة، من الخطأ أن تزاول عملها الناشط «كالرجال». فيفترض النجاح، بغض النظر عن نوعنا الاجتماعي، العمل بطريقة منسجمة مع من نكون وما نحن مرتاحون إليه. وفوق ذلك، سيكتهن الأشخاص فوراً إذا لم تكوني صادقة، مما يؤدي بك إلى فقدانك كل مصداقيتك. فزاوي العمل الناشط بالطريقة التي تناسبك أنت.

## إدارة وجهات النظر المتباينة: الإقناع أو التعاون

يتمثل هدف مبادرة بناء السلام التي تنظّمها، على أبسط المستويات، بفهم احتياجات الأطراف المتنازعة وتوقعاتهم كي تشقّ طريقاً جديدة وسلمية للمضيّ قدماً. ما يجب أن تدركه، لاسيّما في بداية عملك في مجال بناء السلام، هو أنّ الأطراف المختلفة لن تكون مستعدّة فوراً لقبول ما يرغب الآخرون في قوله. في الواقع، سيبيدي المشاركون، على الأرجح، تحفظاً أو يتخذون موقفاً دفاعياً تجاه آراء الآخرين وخطابهم، في حال كانت تناقض تجاربهم الخاصة أو خطاباتهم الجماعية أو تنتقص منها. يعني ذلك، في أغلب الأحيان، أنّ الأشخاص سيشاركون في أنشطتك في بادئ الأمر بقصد إقناع الآخرين بأمر قد لا يرغبون فيها أو بقبول وجهة نظر معيّنة. دورك هنا هو مساعدة الأطراف المتنازعة على إيجاد حلّ وسط والتوصل إلى تفاهم مشترك للأمر.

يمكن لباني السلام أن يدير هذه التفاعلات من خلال مقاربتين أساسيتين، وهما تُستخدمان عادةً لشرح عدة أساليب تفاوض: **المقاربة القائمة على الإقناع والمقاربة التعاونية.**

**المقاربة القائمة على الإقناع** تعني بشكلٍ عام محاولة تغيير طريقة رؤية طرف ما للحلول والأفكار التي يقترحها آخرون حول كيفية إرساء السلام. يركّز الميسرون الذين ينتهجون هذه المقاربة على منح المشاركين فرصة تحسين القيمة المتصورة لاقتراح معيّن بمنظور الطرف الآخر. فيحاول المشاركون أن يقنعوا الآخرين أنّ حلولهم المقترحة إنما تصبّ في مصلحة الطرف الآخر أيضاً.

من الاعتقادات الخاطئة الشائعة بشأن المقاربة «القائمة على الإقناع» هي أنها تسعى إلى تغيير الآراء الجوهرية للطرف الآخر. لكنها لا ترمي إلى أن تثبت أنّ طرفاً ما على صواب وآخر على خطأ، بل إلى الاعتراف أنّ آراء مجموعة معيّنة آراء صالحة، وأنّ ما تقترحه يتوافق مع أفكارها الخاصة. في الواقع، إنّ محاولة تغيير آرائها أو قيمها أو اهتماماتها مجرد مضيعة للوقت. فحتى الحجة المقنعة لن تلقى أذناً صاغية إذا لم تكن متوافقة مع المعتقدات الجوهرية للشخص ما. باختصار، ينصّ الإقناع على التفسير لمجموعة معيّنة كيف ستتمكّن من تعزيز أهدافها بفضل مقترحات مجموعة أخرى.

من هذا المنطلق، يتمثل سرّ الإقناع بفهم ما يريده الآخرون: ما هي أولوياتهم، وقيمهم، ومصالحهم، ومعتقداتهم؟ ماذا يريدون ولم يريدون ذلك؟

## المقاربة التعاونية

هذه هي مقاربة «الكل رابح» التي تشارك بموجبها جميع الأطراف في حلّ المشكلة من أجل إيجاد طرق تراعي مصالح الجميع. فيحاول كلّ طرف تحقيق أهدافه من خلال التعاون مع بقية الأطراف بغية إيجاد أرضية مشتركة والاتفاق على حلول تراعي المصالح كافة.

وفق طريقة التيسير هذه، يصبح جميع الأطراف شركاء، ويعتمد النجاح على الأشخاص الآخرين بقدر ما يعتمد على الشخص نفسه. على غرار المقاربة القائمة على «الإقناع»، يتمثل سرّ التعاون بمراعاة احتياجات الطرف الآخر. ففهم الآخرين جيّداً خطوة أساسية للتعاون المثمر. وفي إطار السلام، غالباً ما يقود عنصر الشراكة في المقاربات التعاونية إلى مبادرات أكثر استدامة.

لكن لا يخفى على أحد أنّ المقاربة «التعاونية» تتأثر بشكلٍ خاص ببعض التحيزات البشرية، لاسيّما عندما يكون أحد الأطراف متشبّثاً بفكرة ما منذ البداية وغير مستعدّ للتفكير في حلول بديلة. مع ذلك، لا يمكن أن تتكلّل هذه المقاربة بالنجاح إلا إذا أبدت الأطراف كافة رغبةً حقيقيةً بالتعامل معاً. ومردّد ذلك إلى أنّ نجاحها يرتكز إلى مدى تمكّنها من نسج شكلٍ من أشكال العلاقات، أي أنها تعتمد، بصورة عامة، على قدرة المرء على نسج علاقةٍ لا تهتمّ فيها الأطراف المعنيّة بالمحصلة الأساسية فحسب بل بكيفية شعور الطرف الآخر في نهاية العملية أيضاً.

يتطلّب نجاح المقاربة «التعاونية» مغادرة جميع الأطراف وهم يشعرون أنّه قد تمّت مراعاة احتياجاتهم.

سواء أكنّت تعتمد المقاربة القائمة على الإقناع أم المقاربة التعاونية، فإنّ الموضوع المتكرّر بينهما هو مساعدة الأشخاص على تفهم احتياجات الآخرين وتجاربهم.

أما سرّ إدارة مبادرة بناء سلام ناجحة، فهو مساعدة الأطراف كافة على تحديد أرضية مشتركة يمكن عبرها المضيّ قدماً. ويعرف باني السلام الماهر كيف يدعم هذه العملية من خلال منح الأشخاص فرصة التفكير في احتياجات الأطراف المعنيين كافة، ومصالحهم، ومخاوفهم، وآمالهم، ومناقشتها. فضلاً عن ذلك، يعطيهم المساحة اللازمة للإجابة عن أسئلة عدّة، مثل:

- فيم يفكّرون ولم يفكّرون على هذا النحو؟
- ماذا يريدون ولماذا يريدون ذلك؟
- ما الذي سيحفّزهم على الرغبة في التوصل إلى تفاهم؟
- ما الذي يمنعهم من الوصول إلى اتفاق؟

من الرسائل المهمّة التي ينبغي أن تتقلها هي أنّ تفهم موقف الطرف الآخر والموافقة على أنه محقّ في مواقفه ليسا بالأمر نفسه. فالاختلافات بين الطرفين لن تزول. في مطلق الأحوال، يرمي بناء السلام إلى إنشاء هيكلية لا للحدّ من الاختلافات، بل للتمكين من معالجتها بالطرق السلمية. ما يهمّ هو أن يطوّر باني السلام قدرته على تمكين الأشخاص من فهم ما يقوله الآخرون، من دون إرغامهم على تقبّل وجهة نظر معيّنة.

## تخفيف التحديات التي تعرقل عملك الناشط

كلّ نزاعٍ فريدٌ من نوعه، لكنّ استخلاص الدروس من عمليات سلام أخرى يكون مفيداً دوماً. فيجب أن يكون بناء السلام على علمٍ بالنتائج المحقّقة في أمكنةٍ أخرى، لاسيّما في المراحل التحضيرية. يُعتبر استخلاص الدروس مفيداً في أغلب الأحيان خلال مرحلة تصميم العملية عوضاً عن مرحلة إيجاد الحلول النهائية. بالفعل، غالباً ما يكون أطراف النزاع منشغّين بأرائهم، في وضع لا يشبه غيره. فيمتنعون عادةً عن الإصغاء إلى آراء الدخلاء أو احترامها. لكنّهم «يصمّون أذانهم» عنها. لذا، يمكن لاستخلاص الدروس من نزاعاتٍ أخرى أن يظهر لك كيف وجد الأشخاص الذين كانوا في وضعٍ مشابهٍ طريقهم إلى الحلّ. كما يمكن لاستخلاص الدروس أن يغيّر نمط التفكير ويلهم بإيجاد أفكار جديدة. حتى وإن لم يكن هناك أيّ درس تتعلّمه، فقد تتعلّم، على الأقل، كيفية تجنّب بعض الأخطاء.

في أغلب الأحيان، يكشف تحليل عمليات السلام - الناجحة منها والفاشلة - في عدّة أطرٍ أخرى مواطن نجاح وفشلٍ مشتركةٍ يجب أن يتنبّه لها بناءً السلام، لتجنّب ارتكاب الأخطاء نفسها. صحيحٌ أنه ما من شيءٍ يضمن لك أنّ ما نجح في بيئةٍ سينجح حكماً في أخرى، لكن في ما يلي بعض نقاط النجاح المشتركة التي سجّلت في عمليات سلام متعدّدة، ويمكنك أن تأخذها في الاعتبار لدى تطوير استراتيجيتك:

- **الوساطة الخارجية.** تؤدي سمعة الوسيط وقبوله من الأطراف كافة دوراً أساسياً في نجاح عمليات السلام. فقد تمتع الوسطاء الذين يُعتبرون خارجيين فعلاً بتأثيرٍ إيجابي، لكن غالباً في الحالات التي كانوا يمتلكون فيها معرفةً ثقافيةً كافيةً وإماماً بالوضع السائد، ويعرفون أيّ تقنيةٍ يجب تطبيقها ومتى. بالفعل، ترتبط حكمة الوسطاء ومراعاتهم للاعتبارات الثقافية ارتباطاً كبيراً بنجاح جهود الوساطة. فيجب أن يُعتبر الوسطاء الماهرون، بنظر الأطراف كلّها، حياديين ومراعين للفروقات الدقيقة في بيئة النزاع. كما يجب أن ينالوا احترام جميع أصحاب المصلحة وثقتهم. فاستناداً إلى طبيعة النزاعات، تكون العلاقات الشخصية عاملاً مهمّاً جداً في تحويل مسارها نحو السلام.
- **الاتفاقات التدريجية.** حظيت الاتفاقات التدريجية، عوضاً عن الشاملة منها، بدرجة من النجاح. فبدل محاولة التركيز على إعداد اتفاق شامل لتقاسم السلطة منذ البداية، نجح التركيز الأولي على إثبات حسن النية، وبذل العناية الواجبة، في بناء الثقة والتمهيد لعقد اتفاق أكثر شموليةً في المستقبل.
- **إشراك المعتدلين.** أدت ممارسة إشراك جهات أكثر اعتدالاً من أحزابٍ متنوّعةٍ إلى بعض النجاحات البسيطة، لاسيّما في ظلّ تعدّد الفصائل أو القبائل، حيث قد يكون فيها مختلف القادة، في أغلب الأحيان، ممثّلين لفئاتٍ فرعيةٍ مختلفةٍ وبدعمون أهدافاً مختلفة.
- **المنطق على حساب الدين.** الدين عاملٌ بارزٌ أو حتى دافع في العديد من النزاعات العالمية الحالية. مع ذلك، لا بدّ من الإشارة إلى أنّ الجهات الأساسية، في عمليات السلام التي كُلت بالنجاح، كانوا مدفوعين بتأثيرٍ من المنطق عوضاً عن الدين. صحيحٌ أنّ المعتقدات الدينية تبقى عاملاً مهمّاً ودائماً، إلا أنّ الحسابات المادية الملموسة هي التي تحدّد في أغلب الأحيان مدى استعداد الأطراف للمشاركة.

لتنمية هذا الاستعداد والشعور بوجود هدفٍ مشترك، يجدر بباي السلام أن يوضّح للمشاركين أنهم غير مجبرين على الإعجاب بعدوّهم، أو الوثوق به، أو الالتزام بنظرته إلى العالم. لكن ما هم ملزّمون به هو التفاعل معه للوصول إلى تفاهمٍ يمكن الأطراف كافة من تحقيق أهدافها الخاصة بطريقةٍ غير عنفية. فتاريخ مجتمعاتها المحلية، وقيمها، وهوياتها ليست محلّ نقاش، بل المصالح والاحتياجات هي كذلك.

## ورقة إرشادية



### إدارة تدخل مثمر وإيجابي

● **حدّد هدف الاجتماع.** يجب أن يفهم كلّ من في الغرفة هدف الاجتماع بوضوح. اكتبه وردّه شفهيّاً. تأكّد من أنّ المشاركين قد فهموه واسألهم إذا كانوا يريدون طرح أيّ سؤال. تأكّد من تحديد التوقعات المتعلقة بالنتائج.

● **صغ قواعد أساسية.** اشرح قائمة القواعد الأساسية أو اطلب من المجموعة وضع القائمة بنفسها. اسأل المشاركين إذا كانوا يوافقون عليها واطلب منهم مراقبة مدى امتثالهم لها. ذكّرهم برفق، لكن بحزم، بهذه القواعد كلّما انتهكوها.

● **صمّم عملية واضحة.** تحدّث عن العملية التي تنوي اعتمادها وكيف سيؤثّر ذلك على النقاش. فسيتيح هذا الأمر للمشاركين معرفة ما يجب توقّعه والتأكّد من وجود فرصٍ لطرح القضايا التي يرغبون في مناقشتها.

● **احرص على إحراز تقدّم في المناقشات.** عندما تشعر أن المناقشات تراوح مكانها، حاول أن تصفي جوّاً من الحماسة: نفّذ تمريناً لاستعادة النشاط، أو أعطِ المشاركين استراحةً لشرب الشاي، أو وزّعهم على فرقٍ صغيرةٍ للتناقش في سؤال واحد، أو كتابة بيان، أو اتّخاذ قرار بشأن إحدى الأولويات.

● **راقب ديناميات المجموعة.** بإمكان الميسّر الماهر أن يعرف متى يسلك النقاش درب النجاح ومتى يبدأ بالانحراف عن مساره والابتعاد عن لبّ الموضوع. تنبّه إلى العلامات وراقب لغة جسد المشاركين التي قد تشير إلى أنّ المحادثة بدأت تسلك ذلك الاتجاه. احرص أيضاً على أن يحظى الجميع بفرصة التحدّث وعدم سيطرة شخص واحد على النقاش.

● **أدر ديناميات المجموعة.** اهتمّ بالمشاركين الذين يبدون هادئين أو منعزلين. ذكّر المشاركين بضرورة تشارك الحديث لكي يشعر الجميع بمسؤولية مراقبة ديناميات المجموعة ومستوى الإنتاجية. ساهم في تسليط الضوء على الآراء غير الممثّلة: فيجب أن يشعر المشاركون أنّ الميسّر مهتمٌّ فعلاً بفهم التجارب والأفكار كافة.

- **التسوية على حساب الإكراه.** صحيح أنّ الأمر يرتبط بكلّ سياق، لكن من الملاحظ أنّ الجهود الصادقة المبذولة لدمج تطلّعات الأطراف كافة، من خلال تقنيات التسويات والتنازلات، كانت أكثر قابلاً للتقدّم بالمقارنة مع الإكراه.
- **الاستعداد.** في بداية الأمر، تكون أطراف النزاع عادةً محمّلةً بمجموعة معقّدة من المواقف والمصالح المتقاربة والمتباينة. لذا، يجب أن يكون جميع المعنيين على أتمّ الاستعداد لتحديد بعض النقاط المشتركة على الأقل. قد ينطوي هذا الأمر على تحقيق إجماع داخلي ضمن مجموعة واحدة، أو إقامة حوار غير رسمي بين مجموعات متنازعة.

تماماً كما أنّ هناك نجاحات مشتركة بين بيئات نزاع مختلفة كلّ الاختلافات، هناك أيضاً دروس يمكن تعلّمها من عمليات السلام التي باءت بالفشل. ومنها:

- غياب الجهات الفاعلة الأساسية. إنّ عدم مشاركة أطراف أساسية تمثّل السكّان المعارضين لخطأ جسيم ارتكب في عمليات سلام متتالية. فالامتناع عن إدماج جميع الأطراف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفشل.
- التطبيق الضعيف والحلول السطحية. يؤدي عدم الوفاء بالالتزامات إلى فشل الاتفاقات. فيشكّل ضعف التطبيق والمراقبة أحد أكبر التهديدات التي تتربّص بنجاح جهود بناء السلام. فعندما لا تتمتع الأطراف بالقدرة على تطبيق الحلول أو الخطوات المتفق عليها، أو عندما تكون الثقة متدنية وآليات المراقبة الحيادية معدومة، تثبت التجربة أنّ الاتفاقات تُمنى بالفشل خلال أيام.
- وساطة متنافرة وغير مراعية للاعتبارات. كان عدم القدرة على اعتماد ممارسات محلية في مجال بناء السلام عاملاً مقوّضاً لنجاح عمليات السلام في الماضي. كما كانت المشاركة المتقطّعة سبباً رئيسياً في فشل جهود بناء السلام، حيث أدت إلى استراتيجيات متنافرة لا غير، وصعّبت من إيجاد الثقة - وهي عامل أساسي - بين الأطراف المتنازعة.
- عدم التمكن من استباق المفسدين. ستصادف في كلّ نزاع جهة تعارض إشراك الخصوم. يُعرف هؤلاء الأشخاص أو المجموعات بالمفسدين. من المهام الأساسية الملقاة على عاتق صانعي السلام، محاولة منع المفسدين المحتملين من التحول إلى مفسدين نشطين. أما السبيل إلى منعهم من إفساد المبادرة، فهو دمجهم في الأنشطة، ودعوتهم كمراقبين أو مستشارين غير رسميين، أو تقبل استخدام القوة لردعهم أو منعهم فعلياً من التحول إلى مفسدين نشطين.

## الفصل ١٠ إيجاد استراتيجية للسلام

على غرار سائر الأمور في الحياة- وفي بناء السلام أيضاً- يكمن سرّ النجاح في وضع الخطط الفاعلة والاستعداد. صحيح أنك أنجزت جزءاً كبيراً من هذه المهمة خلال مطالعتك هذا الدليل، لكن لا يمكن اعتبار أيّ خطة خطة فعلاً إلا إذا كانت مكتوبة على ورق.

لذا، سيزوّدك هذا الفصل بالتوجيه والهيكل اللازمين لصياغة استراتيجية مفضّلة للسلام. فأنت بحاجة إلى تنظيم مبادرتك، بدءاً بتحديد كيفية إجراء تحليل النزاع ومتى، ووصولاً إلى الدعم والموارد التي ستحتاج إليها خلال ذلك.

لكنّ هذا النوع من الجهد لا يحدث في فراغ: فلن تبقى البيئة التي تعمل فيها جامدة كما كانت يوم بدأت بتطبيق أنشطتك، بل على العكس. كلما تقدّمت في عملك الناشط، ستصبح أكثر وعياً وإماماً بتفاصيل البيئة التي تغذي النزاع. لذا، يجب أن تستفيد من هذه المعلومات لتنقيح أنشطتك وتعديلها بحيث تكون متناسبة مع الوضع القائم، وتحضّر استراتيجية لتحديد كيف ستطبّق مراحل هذه العملية بطريقة منضّمة وموجّهة نحو تحقيق النتائج، وأين، ومتى.

بمجرد دخولك معترك هذا العمل الناشط، ستتلقى معلومات بشكلٍ مستمرّ من خلال اليات غير رسمية، لكن يجب أن تفكر في عمليات أكثر تنظيماً لجمع المعلومات كي تساعدك على تنظيم عملك في مجال بناء السلام. وبفضل وضع معايير لإجراء الأبحاث ضمن إطار استراتيجيتك، يمكنك أن تستمرّ في تعديل هذه الاستراتيجية حتى تلبي احتياجات مجتمعك المحلي على أفضل نحو.

النجاح ليس نهائياً، ولا الفشل قاتلاً؛ ما يهمّ هو التحلي بالشجاعة للمضي قدماً. - وينستون تشرشل



## طرق البحث

يجب أن يبقى تدخل بناء السلام الخاص بك مطواعاً، للتأكد من أنه يسلك الطريق الصحيح ويتأقلم مع التغييرات على الأرض في الوقت المباشر. في هذا الإطار، يتيح لك إجراء الأبحاث، في فترات مختلفة من المبادرة، أن تحدد أيّ ثغرات محتملة أو مداخل جديدة، كما يكشف لك عن مجالات ممكنة لإجراء التحسينات أو إبطاء وتيرة العمل، واختبار التأثير الإجمالي لمبادرتك.

يمكنك استخدام مجموعة متنوعة من طرق البحث المتوفرة لك في مختلف مراحل عملك الناشط في مجال السلام، ومنها الطرق النوعية والكمية. في هذا الإطار، يقدم لك هذا الدليل تقنيتين يمكن تطويرهما بسهولة، ليعتمدهما إما ناشط يعمل بمفرده وإما ائتلاف أو شبكة من ناشطي السلام الذين يطبقون مبادرة السلام معاً، وهما: الاستبيانات والمقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين. في هذا الإطار، تتضمن الصفحات الأخيرة من هذا الدليل ملحقاً بنماذج عن أسئلة الاستبيانات وتوجيهات خاصة بالمقابلات.

يمكنك تطبيق هذه الطرق خلال أنشطة مبادرتك للحصول على معلومات من جمهور مستهدف أو من المجتمع المحلي الأوسع. على سبيل المثال، بإمكانك إجراء مقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين قبل موعد تشكيل مجلس سلام كي تبلور نطاق المجلس وأهدافه، كما يمكنك توزيع استبيان بعد منتدى سلام عام لاختبار المواضيع التي تمت مناقشتها.

## دراسة حالة

## # دورها

## تمكين المرأة من المشاركة في المصالحة الوطنية في العراق



بدعم من المعهد الديمقراطي الوطني، عملت ٤٠ ناشطة سلام وأربع منظمات مجتمع مدني من المحافظات التي تم تحريرها من تنظيم الدولة الإسلامية على تغيير ديناميات النزاع في مجتمعاتهن المحلية، من خلال تسليط الضوء على أهم قضايا المصالحة التي يجب معالجتها بغية إحلال السلام الدائم في العراق. خضعت هؤلاء النساء لتدريب على تنظيم وتيسير أنشطة في مجال بناء السلام ضمن مجتمعاتهن المحلية في مختلف أنحاء الأنبار، وكركوك، ونيوى، وصلاح الدين، فأشركن حوالى ٥,٨٦٠ عراقي في صياغة برنامج مصالحة وطنية يكون مراعيًا

للمنظور الجنساني، وإقناع أهم صنّاع القرار بأهمية تعزيز دور المرأة في عمليات المصالحة. ومن خلال تنفيذ أنشطة على غرار الحوارات المجتمعية ومنتديات السلام العامة، والاستفادة من طرق البحث كالاستبيانات والاستطلاعات من باب إلى باب والمقابلات، نجحت النساء في صياغة ٣٨ توصية شاملة تتعلق بالسياسات والمشاريع، وتعكس احتياجات مختلف المجتمعات المحلية العراقية وتوقعاتها، لتكون خارطة طريق من أجل إرساء السلام في العراق.

تم تمويل المشروع من قبل الحكومة الكندية.

٧٥٠

عدد الأنشطة لمناقشة مشاركة المرأة في أولويات بناء السلام والمصالحة

٤٠٠

عدد الشركاء وصنّاع القرار المحليين والوطنيين الذين تواصلت معهم ناشطات السلام

٥,٨٦٠

عدد المواطنين الذين تم التواصل معهم من خلال الأنشطة المنفّذة في مختلف أنحاء



## الاستبيانات

الاستبيان هو نشاط يُسأل فيه عددٌ كبيرٌ من الأشخاص سؤالاً أو سلسلةً من الأسئلة بهدف جمع معلومات حول ما يفعله معظم الناس أو يفكّرون فيه بشأن موضوعٍ ما. والاستبيان أداةٌ فعالةٌ جداً ومتدنية الكلفة لجمع معلومات من الجمهور عن أولوياته، ومشاكله، وآرائه بشأن القضايا الأساسية والتوجهات المتعارف عليها. فتساعدك هذه المعلومات كلها على عدم تكوين افتراضات خاطئة عن آراء الجمهور. كما تتيح لك الاستبيانات أن تتواصل مع عدد أكبر من الأشخاص في مجتمعك المحلي، زد على أنها تلتقى استحساناً من قبل أفراد المجتمع المحلي الذين قد لا يرتاحون إلى التحدّث عن مشاعرهم علانيةً ضمن جلسات حوارية أو منتديات عامة.

تكون الاستبيانات مكتوبةً عادةً، مع إمكانية توزيعها عبر البريد العادي أو الإلكتروني، أو وسائل التواصل الاجتماعي، كما يمكن طرح الأسئلة عبر الهاتف أو شخصياً. في هذا الإطار، فكّر في الاحتمالات التالية عند اختيارك الطريقة أو المكان لإجراء الاستبيان:

- **بعد جلسات الحوار أو منتديات السلام العامة:** يمكنك توزيع الاستبيان بعد انتهاء الاجتماع. فهذه فرصةٌ جيّدةٌ للحصول على معلومات من جميع المشاركين بينما يكون الموضوع ما يزال حاضراً في ذهنهم.
- **رقمياً عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني:** تتعدّد الأدوات التي يمكن أن تساعدك على إعداد استبيانات رقمية، على غرار «استمارات غوغل» (Google Forms) أو «سيرفي مانكي» (Survey Monkey). فلا يخفى عليك أنّ استخدام الأدوات الرقمية وسيلةٌ جيّدةٌ لبلوغ عددٍ كبيرٍ من الأشخاص، لا سيّما الشباب منهم.
- **وجهاً لوجه:** في بعض الأحيان، يكون من الأسهل على المواطنين الإجابة عن الأسئلة شفهيّاً عوضاً عن كتابتها. لذا، لدى تجوالك من باب إلى باب في حيّك، يمكنك بلوغ أشخاص قد لا يميلون عادةً إلى الإجابة عن الاستبيانات. صحيحٌ أنّ هذه الطريقة فعالةٌ جداً، إلا أنها تستنزف الكثير من الوقت، لذا يجب عليك التفكير في تشكيل فريقٍ لإجراء هذا الاستبيان.

مهما كانت الطريقة التي تختارها لتوزيع الاستبيان، يجب أن تُعلم المشاركين أنّ إجاباتهم ستكون سريةً (وأنّ إضافة اسمهم ومعلومات الاتصال بهم على الاستمارة تعود إليهم). كما يجب أن تشرح لهم أنّه ما من إجابات صحيحة أو خاطئة، بل يجب أن تكون إجابتهم صادقة.

فكّر في ما يلي بينما تصمّم الاستبيان:

- **فليكن استبيانك قصيراً.** يكون المشاركون أقل ميلاً إلى الإجابة عن استبيان طويل بالمقارنة مع الاستبيان القصير، كما يولون عادةً اهتماماً أقلً بالاستبيانات التي تبدو طويلة، ورتيبة، أو ممّلة. لذا، يجب أن يكون الاستبيان مطبوعاً على ورقة واحدة، مع تدوين الأسئلة على كلتا جهتي الورقة.



**تنبّه إلى ترتيب الأسئلة.** يمكن أن تتأثر الإجابة عن سؤال ما بالأسئلة السابقة. فكّر في السياق التي يتلقى فيه المشاركون أسئلتك.



**احذر التحيز.** كن بالغ الحذر لدى صياغة الأسئلة لكي لا تدفع الأشخاص إلى الإجابة بطريقة معيّنة. إذا قرّرت اعتماد أسئلة ذات خيارات متعدّدة أو مقياس للإجابة، تأكّد من إقامة توازن بين الخيارات مع إضافة خيار حيادي في الوسط.



**نوع الأسئلة.** يجب أن يكون كلّ سؤال مختصراً ومكتوباً بلغة واضحة يمكن للجميع فهمها. فيجب أن يتمكّن شخصٌ تابع تعليمياً حتى المرحلة المتوسطة فقط أن يجيب عن أسئلة الاستبيان كافةً في أقل من أربع دقائق. في ما يلي أنواع الأسئلة الأربعة التي يمكنك استخدامها في استبيانك:

- **الأسئلة المغلقة.** تُستخدم عادةً للحصول على جواب مباشر بنعم أو كلا.
- **الأسئلة المفتوحة.** مُصمّمة لحدّ المشارك على إعطائك معلومات تتجاوز حدّ الكلمة أو الكلمتين. ترد هذه الأسئلة عادةً بصيغة «كيف» أو «لماذا». لتجنّب الإجابات الطويلة، وقر مساحةً مخصّصةً يمكن تدوين الإجابة فيها، من خلال إضافة أسطر أو مربّع في مكان الإجابة.
- **الخيارات المتعدّدة.** يختار المشارك إجابةً واحدةً من أصل عدّة خيارات محتملة.
- **المقياس.** يقيّم المشارك الإجابة وفق معايير موضوعة في مقياس. مثلاً، يقيّم مدى دعمه لمبادرة السلام في مجتمعه المحلي وفق مقياس من 0 إلى 10، حيث يشير رقم 1 إلى أقل نسبةٍ من الدعم و0 إلى أعلى نسبة. بعد جمعك كلّ الاستبيانات ضف كلّ الإجابات مع بعض، في هذا المثال، كلما كان الرقم اعلى، كان قد تالمبادرتك دعماً أكبر.



**تحليل النتائج.** تبعاً لأنواع الأسئلة المطروحة، كلّ ما تحتاج إلى فعله في بعض الأحيان هو احتساب النتائج وعرضها في جدول. لكن إذا كنت تريد معرفة طريقة تفكير الناس أو شعورهم تجاه قضية معيّنة، فقد ينتهي بك الأمر أمام وابل من الإجابات عن أسئلة مفتوحة. في تلك الحالة، ستحتاج إلى تقييم الإجابات من أجل إيجاد أنماط معيّنة فيها. على سبيل المثال، هل يؤيّد الأشخاص بين 18 و30 سنة قضيةً معيّنة أكثر مما يفعل أولئك بين 30 و40 سنة؟ فكّر في كتابة تقرير وجيز يلخص نتائج الاستبيان، خاصةً إذا كنت تبحث عن أنماط محدّدة في الإجابات.

**تذكّر!** الاستبيانات هي أداةٌ بحثية لجمع المعلومات والآراء حول قضية معيّنة ونشر التوعية بشأنها، لا سيّما ضمن مجتمعك المحلي. لكنها لا تعتبر نموذجاً إحصائياً تمثيلاً ولا يمكن استخدامها لتثبيت آراء المجتمع الأوسع أو أفكاره.

## ورقة إرشادية



### صياغة استبيان

- بشكلٍ وجيز، عرّف عن نفسك، والمنظمة و/أو الشبكة، وقدم لمحة عن القضية (القضايا) التي يجري اختبارها في الاستبيان. ضع شعار المنظمة و/أو الشبكة التي تمثّلها، إذا كان متوافراً، في أعلى الصفحة.
- ابدأ بأسئلة بسيطة، عامة، وغير مثيرة للجدل لتسهيل عملية تعمق المشارك في العملية. يجب أن يكون السؤال الأول متعلقاً بشكل مباشر بموضوع الاستبيان العام، وسهل الإجابة.
- استخدم أنواعاً مختلفة من الأسئلة، لكن احرص على ترتيب الأسئلة بطريقة منطقية وجمع الأسئلة المتشابهة معاً.
- صغ الأسئلة الحساسة بأكثر قدر ممكن من الفطنة والمراعاة، يجب أن ترد الأسئلة الخطرة في آخر الاستبيان، لكن من دون تجميعها معاً.
- تجنّب الكلمات التي تعكس تحيزاً أو تستدرّ رداً انفعالياً. استخدم لغةً حيادية، لاسيّما عند اختبار التوصيات أو الحلول المحتملة. فاللغة الحيادية توجد فسحةً للنقاش وتنتشر الوعي تجاه القضية.
- يجب أن ترد الأسئلة الديموغرافية في نهاية الاستبيان، فإذا وردت في البداية، قد لا يشعر المشارك بالارتياح تجاه الإجابة عنها.

## المقابلات مع مقدّمي المعلومات الرئيسيين<sup>٣٧</sup>

عملية إجراء مقابلات مع مقدّمي المعلومات الرئيسيين هي مقابلة نوعية ومعمّقة تتم عادةً مع ١٠ إلى ٣٠ شخصاً يتم اختيارهم بدقة، ويشغلون موقعاً يخولهم معرفة المجتمع المحلي ككلّ أو الإلمام بشكل مباشر بالموضوع الذي يهتمك. يوفّر لك هذا النوع من المقابلات فرصة ترسيخ شعورٍ بالثقة ودراسة الأفكار بشكلٍ متعمّق، زد على أنّ المقابلة وجهاً لوجه تكون بعيدةً عن تأثيرات ديناميات العلاقات الشخصية التي تضغط على الفرد عادةً من أجل الإدلاء بإجابةٍ معيّنة بتأثيرٍ من إجابات المجموعة.

يعتبر إجراء المقابلات مفيداً خاصةً عند التعامل مع أشخاص<sup>٣٨</sup>:

- خبراء في مجالهم (مثلاً قادة سياسيين أو مدنيين أو صحافيين).

<sup>37</sup> منقول بتصرّف عن: Conducting Key Informant Interviews, USAID Center for Development Information and Evaluation, 1996, No. 2 [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNABS541.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNABS541.pdf) (تمّت زيارة الموقع في حزيران/يونيو ٢٠١٨).

<sup>38</sup> Victoria Canavor, *From Proposal to Presentation: The Focus Group Process at NDI*, National Democratic Institute, 2006

- حساسين للغاية لأسباب متنوّعة (مثلاً لأوضاع سياسية معيّنة).
- متواجدين في بلدان ذات فسحات سياسية محدودة، وحيث حرية التعبير و/أو تكوين الجمعيات مقيدة.
- غير مبالين إلى التعبير عن أفكارهم الحقيقية ضمن إطار جماعي.
- يتطلّبون درجةً قصوى من السرية.
- يصعب الوصول إليهم.
- يصعب الحصول على موعد معهم نظراً لانشغالهم.

فكر في الخطوات التالية بينما تصمّم عملية إجراء المقابلة مع مقدّمي المعلومات الرئيسيين:

١. **اختيار مقدّمي المعلومات الأساسيين**. يعتبر اختيار مجموعات مقدّمي المعلومات الأساسيين مهمّاً جداً. فلا بدّ من اختيار هؤلاء الأشخاص بناءً على تخصصهم في موضوع معيّن ووجهات نظرهم المميّزة في هذا الصدد. عند اختيار مقدّمي المعلومات الأساسيين، حدّد أولاً المجموعات و/أو المؤسسات التي ينبغي اختيارهم منها، كالوكالات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والتجمّعات السياسية، والقادة الدينيين إلخ. ومن الضروري أيضاً ضمّ كافة أصحاب المصلحة الأساسيين للتعبير عن الآراء والاهتمامات كافة.

ثانياً، اختر بضعة أشخاص من كلّ مجموعة أصحاب مصلحة. احرص على اختيار مجموعة مختلطة من الأشخاص من كلّ من الفئات التالية: السنّ، الخلفية الإثنية، الانتماء الديني والمستوى العلمي. فمن مصلحتك الاستعانة بمجموعة متنوّعة من مقدّمي المعلومات، وإلا جازفت باستقاء معلوماتك من أشخاص من خلفية واحدة أو رأي واحد، فالتوصّل بالتالي إلى استنتاجات منحازة أو تعكس رأي طرف واحد فقط.

٢. **التحضير للمقابلات**. المقابلات مع مقدّمي المعلومات الرئيسيين هي مناقشات غير مرتكزة على هيكلية منظّمة، بل تكون أقرب إلى المحادثة، بحيث تتيح تدفق الأفكار والمعلومات بحرية. لكن يجب أن يملك الشخص الذي يجري المقابلة فكرةً عن نوع الأسئلة التي يريد طرحها من أجل الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها. ففكر في تحضير قائمة بأبرز المواضيع والقضايا التي يجب تغطيتها والأسئلة العامة التي تسعى إلى الحصول على إجابة عنها. للمساعدة في توجيه مجرى النقاش. قد تدعو الحاجة إلى الاستعانة بأدلة مختلفة عند مقابلة مجموعات متنوّعة من مقدّمي المعلومات.

٣. **إجراء المقابلات**. عند الجلوس مع أحد مقدّمي المعلومات الرئيسيين لإجراء مقابلة معه، ففكر في مراعاة ما يلي:

- **كوّن رابطاً**. ابدأ بشرح هدف المقابلة وأوجه الاستخدام المرجوة للمعلومات، وطمئن الشخص المعني إلى أنك ستحافظ على سرّيتها. يمكنك أن تخبره أنّ الحديث، أو بعض أجزائه، سيكون «خارج المحضر الرسمي»، مما يعني أنك لن تعزو بعض التعليقات إليه رغم أنّك ستستخدم المعلومات في بحثك.
- **نظّم أسئلتك**. ففكر في طريقة ترتيب أسئلتك. مثلاً، ابدأ بالأسئلة حول الوقائع، ثم انتقل إلى تلك التي تتطلّب من مقدّم المعلومات الإدلاء بآرائه وأحكامه. حضّر مسبقاً دليلاً لمساعدتك على تنظيم أسئلتك.

● **صغ أسئلتك بدقة.** تجنّب الأسئلة التي تقتصر إجابتها على نعم أو كلا. فسؤال مثل «أرجو أن تخبرني عن مبادرات السلام المجتمعي المحلية»، أفضل من «هل سمعت عن مبادرة السلام المجتمعي؟»

● **استخدم تقنيات للتقصّي في التفاصيل.** شجّع مقدّمي المعلومات على منحك أكبر قدر ممكن من التفاصيل التي أدّت بهم إلى تكوين استنتاجاتهم وتوصياتهم. مثلاً، إذا قال مقدّم المعلومات: «أحدثت مبادرة السلام فعلاً تغييراً إيجابياً في المجتمع المحلي»، يمكنك السعي إلى المزيد من التفاصيل عبر سؤال: «ما هي التغييرات التي لاحظتها؟»، «من يبدو أكثر المستفيدين؟»، «هل يمكنك أن تعطيني أمثلةً محدّدة؟». فهذه الأنواع من أسئلة المتابعة طريقة جيّدة لحمل الأشخاص على التعمّق أكثر في ملاحظاتهم، لاسيّما إذا كانت المقابلة غير رسمية. كما يمكن استخدام أسئلة المتابعة لإعادة صياغة الأسئلة السابقة ومحاولة الحصول على المزيد من المعلومات أو معلومات مختلفة.

● **حافظ على الحيادية.** يجب أن يكون الشخص الذي يجري المقابلة مستمعاً جيّداً، فيتجنّب إعطاء الانطباع بأنّ لديه حججاً قوية بشأن الموضوع المطروح للنقاش. فالحيادية عاملٌ أساسيٌّ خاصّةً وأنّ بعض مقدّمي المعلومات يقولون غالباً ما يريد صاحب المقابلة أن يسمعه، برأيهم.

٤. **تدوين الملاحظات.** يجب أن يدوّن الشخص الذي يجري المقابلة ملاحظات ومع التركيز على القضايا والجمال الأساسية. فور الانتهاء من المقابلة، عليه أن يتوسّع في هذه الملاحظات بالتفصيل ليضمن عامل الدقة. ففكر في استخدام مجموعة من دفاتر الملاحظات العادية التي تتضمّن عناوين فرعية، لكتابة نصوص المقابلة بناءً على أبرز القضايا التي تناولها النقاش. يمكنك أيضاً تسجيل المقابلة، فالكثير من الهواتف الجوّالة اليوم تتضمّن خيارات تسجيل صوتي/عبر الفيديو. لكن أكانت طريقة التسجيل خطية أم رقمية، يجدر بك دوماً أن تطلب موافقة الشخص على تدوينك الملاحظات/تسجيلها، وأن تذكره بضرورة التحديد إذا كان يريد لتعليقه أن يكون «خارج المحضر الرسمي» أم لا.

٥. **صغ صفحة تلخيصية للمقابلة.** في نهاية كلّ مقابلة، حضّر ملخصاً استناداً إلى ملاحظاتك، يتضمّن المواضيع، والقضايا، والتوصيات الأساسية. يجب أن يتضمّن كلّ ملخص معلومات عن منصب مقدّم المعلومات الرئيسي، وسبب إجراء المقابلة، وأبرز النقاط المسجّلة، وتبعات هذه الملاحظات، فضلاً عن أيّ أفكار أدل بها الشخص الذي يجري المقابلة.

### وضع خطة العمل: استراتيجيتك للسلام

لقد بدأت، مع قراءتك لهذا الدليل، بجمع الأجزاء المنفصلة لاستراتيجية بناء السلام الخاصة بك وتركيبها. فضلاً عن ذلك، وضّحت الهدف من عملك الناشط، ورؤيتك لما تتمنى تحقيقه، كما حدّدت، من خلال مقاربة دامجة، الجهات التي تريد إشراكها. والآن، حان الوقت لوضع النقاط على الحروف كي تحدّد، ضمن خطة عمل، من سيقوم بماذا، ومتى، والموارد المطلوبة لتطبيق تدخلك على الأرض.

تترجم خطة العمل أهدافك ورؤيتك العامة إلى خطوات تطبيقية عملية. فبفضل خطة عمل مفضّلة، يمكنك أن تصبح أكثر جهوزيةً لتطبيق أنشطتك، وأن تعدّلها لتكييفها مع الظروف الجديدة، لابل أن تحافظ على تنظيم عملك. فضلاً عن ذلك، تعتبر خطة العمل أداةً لتعزيز المساءلة؛ فبإمكانك أن تستند إلى خطة العمل للتحقّق من أدائك وتأكّد من أنك تحيط بواجباتك من مختلف جوانبها. فلا يخفى عليك أنّ هذا العمل معقّد وقد يمسي شاقاً بسرعة كبيرة. لذا، يمكن لخطة العمل أن تحافظ على تركيزك على المتطلّبات اليومية لمبادرتك، بحيث تعمل بشكلٍ تدريجي نحو تحقيق أهدافك ورؤيتك للسلام.

اتبّع الخطوات التالية لصياغة خطة العمل الخاصة بك:

١. **المهام.** فكّر ملياً في كافة المهام المطلوبة لإتمام مبادرتك. عدّها كلها ضمن قائمة. لا تستخدم التوصيفات العامة، بل كن دقيقاً جداً. يجب أن تمثّل كلّ خطوة مهمّةً واحدة.

٢. **الجدول الزمني.** قدّر متى يجب إنجاز المهمة تقريباً. في العديد من الحالات، أفضل طريقة لإنجاز هذه الخطوة هي البدء من المهمة الأخيرة والانتقال خطوةً خطوةً إلى الخلف. تُعرف هذه التقنية بـ«التخطيط العكسي». لا تنسّ مراعاة العطل والأعياد وغيرها من المناسبات الأساسية.

٣. **الشخص المسؤول/الأشخاص المسؤولون.** إذا كنت تعمل بصورة مستقلة، يكون الشخص المسؤول (أو الأشخاص) هو الشخص الذي قد تحتاج إلى الاتصال به طلباً للدعم، كمنسّق في إحدى المنظّمات المحلية، يساعد في تأمين غرفة اجتماع مثلاً. أما إذا كنت تعمل مع آخرين، ففكّر في المهام التي يمكن تكليف شخص بها. كلّف كلّ شخص بمسؤولية تنفيذ مهمّة معيّنة.

٤. **الموارد.** عدّد الموارد المادية والبشرية المطلوبة لإتمام كلّ مهمّة، كتخصير قاعة للاجتماعات، والقرطاسية، وإرسال الدعوات، والنشرات الإعلانية، والوجبات الخفيفة، والمتطوعين، ومحاورى الجلسات إلخ. إذا كنت تعتقد أنك ستكون بحاجة إلى دعم ماليّ، ابدأ بالتفكير من المصادر المحتملة للحصول على التمويل اللازم.

فضلاً عن ذلك، يساهم وضع خطة العمل في إنشاء إطار لتقييم نقاط قوّتك وضعفك، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية. كما تتيح لك الخطة مراقبة عملك الناشط وإدارته وفق وتيرتك الخاصة. فمن خلال إنشاء خطة عمل وتطبيقها، قد تشعر بثقة أكبر بقدرتك على تحقيق أهدافك والعمل ضمن بيئة مليئة بالتحديات.

بالإضافة إلى ذلك، لا بدّ من مراجعة خطة العمل كلّ بضعة أشهر بهدف تقييمها. كما يجب أن تعود إلى خطة العمل بشكل منتظم لتتأكّد ما إذا كان تطبيق التدخل يجري كما كنت تتوقعه وأنه يحقق أهدافه. فإذا كان ذلك لا يحدث، فتحتاج إلى اتّخاذ خطوات تصحيحية لتعديل مسار تدخلك.

## خطة العمل

### الأهداف

التعليمات: استند إلى فصول الدليل التي حدّدت فيها أهداف عملك الناشط، ثم صغ بضع جمل موجزة لتوضيح أهدافك.

### الرؤية

التعليمات: استند إلى تمرين بلورة الرؤية ودون بياناً وجيزاً يُلخّص رؤيتك للسلام.

### نموذج تدخل بناء السلام

التعليمات: اشرح نموذج التدخل الذي اخترت تطبيقه وفسّر بإيجاز لم سيساعدك على إنجاز أهدافك ورؤيتك وكيف.

### الجهات المستفيدة من التدخل

التعليمات: عدّد الفئات المستهدفة التي تريد إشراكها في تدخل بناء السلام الخاص بك. استند إلى تمرين عجلة الهوية الاجتماعية.

المهمة	الجدول الزمني	الشخص المسؤول (الأشخاص)	الموارد المطلوبة

## الخاتمة

ليس من عصا سحرية لتحقيق المصالحة، ولا من أداة أو نموذج موحد يمكن اعتماده لبناء السلام، بل إن أفضل ما يمكنك فعله هو توظيف خبراتك، وحدسك، وحوافزك، واستيعاب المعلومات الموفرة لك في هذا الدليل ثم المحاولة. سبق واتّخذت الخطوة الأولى للمساهمة في بناء مستقبل زاهر وسلمي لمجتمعك المحلي وبلدك. أنت أيضاً الأدرى بوضعك، وإذا نفذت عملك الناشط بطريقة صادقة، وآمنة، ودامجة، ستكون قوةً إيجابيةً للتغيير. لكن لا تنسَ أنّ التغيير سيكون تدريجياً والتقدم سيشهد مدأً وجزراً. لذا، عندما تختبر نكساتٍ، حاول أن تتذكّر أنّ السلام عملية تدريجية وليس حدثاً يجري مرّة واحدة فقط.

من خلال مطالعة هذا الدليل، بدأت تفكّر بشكلٍ بناء في الصّفات التي تريد أن تكتسبها وما الذي يجب أن تفعله كي تصبح أنت عامل التغيير هذا. أنت بحاجة إلى معرفة نفسك وبيئتك كي تفهم كيف أثر النزاع عليك، وكيف اختبر قيمك، وغير سلوكك. لهذا السبب، طُلب منك في الجزء الأول من هذا الدليل أن تنظر في داخلك لتقييم دوافعك، وتحديد مواطن تحيّزك ومواجهتها. من خلال تمرين التأمل الذاتي هذا، ستصبح، شيئاً فشيئاً، أكثر استعداداً لفهم الآخرين، وتصوّر نفسك مكانهم. بالفعل، لا يمكنك البدء بمثل هذه المهمة المعقّدة والمثقلة بالانفعالات - ونعني بها تحويل مسار النزاعات - إذا كنت لا تستطيع أن تكون صادقاً مع نفسك، لا بل قادراً على التعاطف مع الآخرين. كذلك، لا يمكنك أن تطلب من الآخرين أن يفعلوا الشيء نفسه إذا كنت لا تستطيع القيام به بنفسك.

أخيراً، لا يعني التمكين شيئاً إذا لم تطبّقه عملياً. فالاختبار الحقيقي الآن هو إنجاز العمل. ولا يخفى عليك أنّ اختيار خوض هذا المضمار والتواصل مع الآخرين في بيئة غير مستقرة وحافلة بالتوتر ليس قراراً يتّخذه المرء بسهولة. لقد اخترت التغلّب على تحدّي يعتقد كثيرون أنه عقبة مستعصية، وستقوم بمجازفات مدروسة (لا تنسَ، لن تنفع أحداً إذا ألحقت الضرر بك أو بالآخرين) من أجل إحلال السلام في مجتمعك المحلي. إذا، نعم، إحلال السلام مهمة أكثر صعوبة بكثير من شنّ الحروب. فهي عملية تجريبية مضمّنة، تتطلب وجود قادة يتحلّون بالجرأة والصبر والعزم، ويبذلون أقصى جهودهم. لذا، يجدر بنا التهليل لكلّ من يقبل هذا التحديّ لما يتمتع به من جرأة، ودعمه في جهوده.

# الملحق ١

## توجيهات خاصة بنموذج بناء السلام

### الحوارات المجتمعية<sup>٣٩</sup>

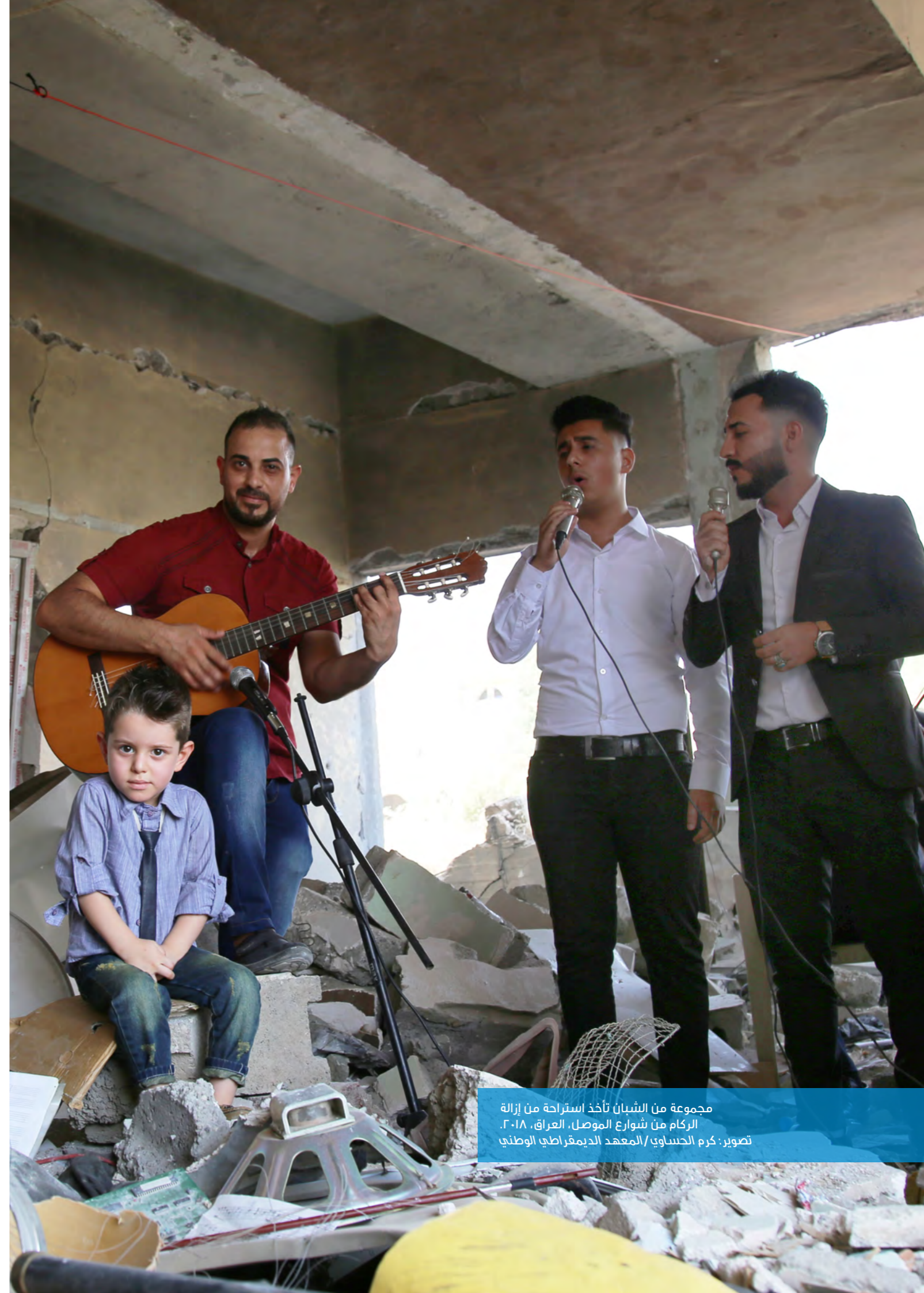
الجلسات الحوارية هي مناقشات صغيرة، محدّدة الهدف، يديرها ميسّر يقوم بتهيئة بيئة مفتوحة للمشاركة. يجب أن تسعى هذه الجلسات إلى جمع آراء وتجارب متنوعة لتكون مرآة تعكس المجتمع الأوسع. تضم المجموعات عادة ما بين ١٠ و١٥ شخصاً، أي أنها كبيرة بما يكفي لتبادل الأفكار والآراء، وفي الوقت نفسه صغيرة بما يكفي لكي يتمكن جميع الحاضرين من المشاركة في النقاش.

لتصميم حوار مجتمعي وتنظيمه، اتبع هذه العملية المفصلة خطوة بخطوة:

١. **حدّد مساحة آمنة ومحايدة:** تسعى الحوارات إلى مساعدة الأشخاص على التعرّف إلى إنسانية الآخر. لذا، يجب أن يصل المشاركون إلى هذه الجلسات بعقلية متفتحة ويكونون مستعدّين للتعبير عن تعاطفهم مع الغير، وتقدير الاختلافات، وإظهار قدرة على التغيير. من هنا، لإتاحة هذا النوع من التفاعل، يجب أن يحدّد الميسّر مساحة آمنة حيث يتمكن الجميع من الشعور بالراحة.

اختر مرافق محايدة، ويمكن الوصول إليها بسهولة. يجب أن يكون المكان كبيراً بما يكفي لاستيعاب المجموعة بأكملها بشكل مريح، من دون مصادر إلهاء كثيرة أو ضجيج خارجي. كما يجب أن يكون في منطقة يسهل على المشاركين الوصول إليها وإجداها. لاتنس مراعاة الاعتبارات السياسية. يجب أن تكون قاعة الاجتماع مكاناً محايداً في المجتمع المحلي، أي بعيداً عن أي دلالات سياسية.

<sup>٣٩</sup> منقول بتصرّف من: *Why Dialogue Matters for Conflict Prevention and Peacebuilding*, UNDP, February 2009



مجموعة من الشبان تأخذ استراحة من إزالة الركام من شوارع الموصل، العراق، ٢٠١٨. تصوير: كرم الحساوي/المعهد الديمقراطي الوطني

٢. **حدّد عدد الجلسات.** لكي تحقّق الجلسات الحوارية أكبر قدر من الفعالية، يجب أن تسعى إلى جمع المشاركين أنفسهم عدة مرات لفهم الأسباب الحقيقية للمشاكل، من أجل تحديد الحلول الأكثر شمولية واستدامة. ولا ريب في أنّ هذا الأمر يتطلّب وقتاً وصبراً. فالحوارات هي عملية تدريجية، لذا لا تجدي الجلسات الفردية نفعاً في أغلب الأحيان ولا تنفع لمعالجة الأسباب الجذرية للنزاع أو الإحاطة بشكلٍ كامل بالمسائل المعقدة. فكّر في جمع المشاركين أنفسهم مرّتين أو ثلاث. تستغرق النقاشات عادةً ما بين تسعين دقيقة وساعتين.

٣. **صغ دليلاً للتيسير.** يصل الميسّر البارِع إلى هذه الجلسات وهو على أتمّ الاستعداد. فيكون قد حَضَرَ أهداف كلّ جلسة ومقاصدها، وحدّد مؤشرات النجاح، والأسئلة التحفيزية التي سيطرحها قبل فتح باب الحديث.

ولعلّ الميسّر المثالي هو ذلك الذي يبدي اهتماماً بالمحادثة، ويوجد أجواءً خالية من الحكم على الآخرين وغير مهذّدة. من المحتمل أن يطلب أحد المشاركين من المحاور إبداء رأيه، لكن لا يجدر بالميسّر أن يصرّح عنه. عوضاً عن ذلك، يمكن إعادة توجيه السؤال إلى المجموعة. ويجب على الميسّر أن:

- يكون واعياً لما يُقال وما قيل.
- يقيّم إذا ما كانت المعلومات تساهم في تحقيق أهداف الجلسة.
- يعرف متى يطرح الأسئلة للتحفيز على الإلقاء بالمزيد من المعلومات، وكيف.
- يعرف متى يوضّح.
- يعرف متى يجب أن يفكّر ملياً أو يثبت نقطة.
- يعرف متى يدفع المشاركين للانتقال إلى موضوع آخر أو يربط تعليقاً ببيان سابق، وكيف.
- يتنبّه للوقت ويتقيّد به بدقة.

يجب أن تكون مستعدّاً لإطلاق الحديث بالأسئلة التحفيزية، أو تحريك عجلة النقاش بالأسئلة اللازمة إذا ما وصل إلى طريق مسدود. فيمكن للميسّر أن يستخدم الأسئلة المفتوحة التي تلتزم بتسلسل منطقيّ، كي يعالج المواضيع والقضايا المتعلقة بأهداف الجلسة. تتيح هذه الصيغة المفتوحة للمشاركين أن يحيبوا باستخدام كلماتهم الخاصة، وللميسّر سبر أغوار المواقف والآراء بطريقة معمّقة.

### أمثلة عن أسئلة متابعة عامة:

- ماذا تقصد ب...؟
- هل يمكنك أن تخبرنا المزيد عن...؟
- وماذا حدث بعد ذلك؟
- هل يمكنك أن تكون أكثر تحديداً؟
- هل يمكنك الإلقاء بمثال؟

### أمثلة عن أسئلة متابعة تتطلّب مزيداً من التفكير:

- لم تعتقد أنّ الأمر على هذه الحال؟ أو لم تعتقد أنّ هذا الأمر وقع؟
- ما هي الأسباب التي تدفعك إلى قول ذلك؟
- لم يعتبر ذلك مهمّاً؟
- قال شخص آخر إنّ [...] لكنك تقول لنا [...]. لم برأيك؟ كيف يمكن أن تفسّر هذا الاختلاف؟

٤. **حضّر جدول أعمال.** توجّه إلى جلسة الحوار مزوّداً بخطة. حدّد القضايا/المواضيع التي تريد مناقشتها واحرص على أن تركز المناقشة على سؤال عام جاء المشاركون لمعالجته، مثل «كيف يمكن تلبية احتياجات الضحايا في مجتمعنا المحلي؟»

في بداية الجلسة، عزّف بالفضية المطروحة بشكلٍ وجيز واشرح هدف الجلسة. اذكر بعضاً من المسائل أو الأسئلة العامة التي تأمل معالجتها خلال الحديث. اشرح أنّك حاضر للإصغاء إلى مختلف وجهات النظر والتجارب الموجودة في القاعة لكي تتعلّم منهم كيفية فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكلٍ أفضل. احرص على أن تخبرهم أنّ المعلومات التي سيفصّحون عنها خلال المناقشة ستستخدم لاثراء عملية بناء السلام، وأنّه لن يتمّ إسناد أيّ اقتباس أو تعليق إلى شخصٍ محدّد.

اطلب من المشاركين أن يقدّموا، بالدور، تعريفاً وجيزاً، ويذكروا فيه سبب مشاركتهم.

٥. **اختر المشاركين.** يعتبر اختيار المشاركين إحدى أهمّ الخطوات في تدخلك. فكّر ملياً في الأشخاص التي يجب إشراكهم في كلّ مجموعة ولماذا. عند التفكير في الأشخاص الذين يجب أن يتواجدوا في القاعة، اسأل نفسك: من هي الجهات التي تريد جمعها معاً لتبادل الآراء والأفكار؟ أيّ جهة يجب إدراج آرائها بأيّ ثمن؟ تنبّه دوماً إلى ضرورة حشد مجموعةٍ متنوّعةٍ من الآراء. فمن شأن هذا الأمر أن يفسح المجال أمام إجراء محادثة مثمرة.

خلال الجلسات، احرص على توزيع ورقة لتسجيل الأسماء ومعلومات الاتصال، خاصّةً إذا كنت تريد دعوة بعض هؤلاء الأشخاص أو كلّهم إلى جلسة حوار أخرى.

٦. **حلّل المناقشات ودونها.** بعد انتهاء الجلسة مباشرةً، يجدر بك صياغة محضر بأبرز العبر المستخلصة، والتعليقات أو الاقتباسات المثيرة للاهتمام. فإذا جمعت المشاركين أنفسهم مرّةً أخرى، سيكون هذا المستند مفيداً لك، كونه سيوجّهك إلى طريقة تصميم الجلسة التالية.

## 0. حدّد أوجه الخلاف الشديد وتعمّق في أسبابه

- إذا كان الخلاف بين الأشخاص قوياً، تبيّن سبب خلافهم. فمن شأن التعمّق في النزاع أن يؤدي بالجميع إلى فهم المشكلة بدرجة أكبر. تذكر، من غير المرجح أن يكون أحد طرفي النزاع "على صواب"، بل قد يكون رأي ثالث يركّز على فهم أفضل للقضية هو الصائب.
- عندما يخالفك الآخرون في الرأي، تعمّق في ذلك برغبة حقيقية في معرفة السبب.
- ساعد الآخرين على التعمّق في أسباب خلافاتهم.
- لا تتجنّب القضايا التي يربّح أن تؤدي إلى نزاعات، ولا تستسلم من دون التعمّق فيها أولاً.

## منتدى السلام العام<sup>٤٠</sup>

منتدى السلام العام هو تجمّع من أفراد المجتمع المحلي، يقود فيه ميسّر (أو ميسّرون) النقاش حول القضايا المتصورة في المجتمع المحلي، وتكون هذه الاجتماعات مفتوحة لجميع أبناء المجتمع، وهي تزوّد الأشخاص من مختلف الخلفيات بفرصة التعبير عن آرائهم بشأن المسائل المثيرة للقلق، وعرض أفكار حول كيفية معالجتها. بعد ذلك، تُستخدم نتائج الاجتماع للمساعدة على بلورة آلية لمعالجة هذه القضايا، وغالباً ما يتخذ ذلك شكل مشروع أو توصية سياسية.

يمكن تنظيم منتدى السلام العام من خلال اتباع الخطوات التالية:

1. **حدّد مديراً (مدراء) للنقاش و/أو خبير.** يجب أن يكون هذا الشخص معروفاً ومحترماً، وأن يكون قادراً على البقاء على الحياد في مجال الموضوع المطروح. فكر في إشراك خبير خارجي في القضية التي تتم مناقشتها كي يقدم عرضاً وجيزاً للوضع الحالي.
2. **نظّم الشؤون اللوجستية.** حدّد مكاناً يكون محايداً سياسياً، ويسهل على المشاركين إيجاده والوصول إليه. إذا كنت تنوي عقد سلسلة من الاجتماعات، ففكر في عقدها في أماكن مختلفة. إذا كان ذلك ممكناً، نظّم المنتدى في المساء لتجنّب تضارب الموعد مع دوام العمل والمدارس. احرص على تمرير ورقة تسجيل لجمع أسماء الحاضرين ومعلومات الاتصال بهم لمتابعة تطورات الأمور معهم، عندما تدعو الحاجة إلى ذلك. تبعاً لحجم المجموعة، يمكنك أيضاً إرسال رسائل شكر بعد الاجتماع.
3. **أعلن عن الاجتماع.** بما أنك تريد استقطاب أكبر عدد ممكن من الأشخاص، يجب أن تروّج للاجتماع بأكبر قدر ممكن. بعد أن تحدّد الموضوع أو القضية التي تريد تغطيتها في الجلسة، ففكر في تحضير نصّ قصير

## خمس قواعد لإدارة مناقشات مثمرة وفعالة

### 1. تذكر دائماً هدف المناقشة.

- يجب أن يوافق جميع على هدف المناقشة منذ البداية وأن يفهموه.
- تأكد من وجود أشخاص مناسبين في الغرفة لاتخاذ القرارات اللازمة.
- تأكد من ان النقاط التي ستثار هي ذات العلاقة ومتعلقة بالموضوع.
- لا تسمح بتحديد النقاش عن مساره من أجل مناقشة أجندات أخرى، كالمنازعات الشخصية والمعارك السياسية.
- ذكر المشاركين في المناقشة بهدفها إذا كان ذلك مفيداً وضرورياً.

### 2. اسأل وادعم بشكل متساو.

- ا طرح أسئلة واستكشف مجموعة متنوعة من الآراء.
- ساعد المشاركين على المحافظة على فضولهم تجاه القضية التي يناقشونها.
- تحدّد المشاركين باستمرار للبحث عن معلومات وأفكار ووجهات نظر جديدة.

### 3. وضح المعاني المشتركة.

- إذا كنت تعتقد أنّ المشاركين لا يفهمون بعضهم البعض خلال النقاش، تدخل لمساعدتهم على فهم بعضهم بشكل أفضل.
- عند ورود عبارة متخصصة مهمة، تأكد من تعريفها بشكل واضح.
- تدخل لشرح ما هي تبعات عدم استخدام الكلمات المهمة بوضوح.
- تحدّث بلغة واضحة ومبسطة تعرف أنّها ستكون مفهومة من قبل الآخرين.
- الإصغاء باهتمام هو أداة رائعة يمكن استخدامها في جلسات النقاش. تحقّق من أنّ الآخرين قد فهموا ما تقصده ثم اطلب منهم أن يقولوا ما يعتقدون أنّك قصدته.

### 4. استخدم المشاعر مصدراً للمعلومات.

- تنبه إلى كيفية شعورك ولا تتردد بالتعبير عنه (أشعر بالأمل أو أشعر بالإحباط). إذا كان لديك إيمان عميق بشيء ما، اسأل نفسك عن السبب.
- ابتعد عن إثارة انفعالات الآخرين. فهل يبدو المشاركون في النقاش غاضبين أو محبطين سواء أشكلياً أم لفظياً؟ فإن كانوا كذلك، لعنه من المنطقي أن توقف النقاش عند حدّه وتبيّن إذا كان من الممكن معالجة هذه المشاعر أو الانفعالات بشكل فعال.
- كن صريحاً، لكن في الوقت نفسه لا تحاول أن تتفاعل مع مشاعر المشاركين من دون فهمها أولاً (مثلاً، إذا كنت تشعر بالغضب، لا تصرخ).

<sup>40</sup> منقول بتصرف عن: "Chapter 3: Conducting Public Forums and Listening Sessions," Community Toolbox, <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/conduct-publicforums/main> (تمّت زيارة الموقع في حزيران/يونيو ٢٠١٨)

- عزّف بمدير (مدراء) النقاش. اطلب من جميع المشاركين التعريف بأنفسهم، إذا كان الوقت وحجم المجموعة يسمح بذلك.
- خلال الاجتماع، احرص على تخصيص ما يكفي من الوقت لمعالجة كلّ من الفئات المحدّدة أعلاه، أكان ذلك ضمن مناقشة عامة كبيرة بحسب عدد المشاركين، أو في مجموعات أصغر حجماً. إذا وزّعت المشاركين على مجموعات أصغر، تأكّد من تخصيص ما يكفي من الوقت لكلّ مجموعة، كي تعرض ملخصاً عن نقاشها على جميع المشاركين.
- اختتم الاجتماع بتلخيص ما تمّت مناقشته وإنجازه، ثم اعرض الخطوات التالية وخطة عمل تمهيدية. أعلن عن موعد الاجتماع التالي إذا دعت الحاجة وكما تراه مناسباً.

بالمعلومات الأساسية، أو نشرات إعلانية، أو تدوينات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، أو نشرات صحفية، أو إعلانات إذاعية. تأكّد من إدراج التاريخ، والزمان، والمكان، وهدف الاجتماع.

٤. **الاستقطاب.** بالإضافة إلى نشر إعلانات واسعة النطاق عن الاجتماع، فكّر في التواصل مع شبكة معارفك مباشرةً وشجّعهم على الحضور، واطلب منهم دعوة أشخاص آخرين. فضلاً عن ذلك، فكّر في التواصل مع قادة وأعضاء يتمتعون بالاحترام والتقدير في مجتمعك المحلي.

صحيح أنّ هدف الاجتماعات المجتمعية هو تحديد المسائل المثيرة للقلق وفهمها، لكن من الضروري أيضاً خلال هذه الاجتماعات أن تناقش وتقيم العوائق أو التحديات التي تحول دون بناء السلام، فضلاً عن الأساليب المحتملة للتغلّب عليها. فكّر في استخدام الفئات والأسئلة أدناه لتوجيه الاجتماع وتنظيمه.

القضايا والمخاوف	العوائق والتحديات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي المشاكل؟</li> <li>• ما هي العواقب؟</li> <li>• من هي الجهات المتضرّرة؟</li> <li>• كيف تضرّرت؟</li> <li>• هل من قضايا ذات صلة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من أو ماذا يمكن أن يعترض على جهود الوقاية من المشكلة أو حلّها؟</li> <li>• هل يمكن إشراكه بشكلٍ فعّال؟</li> <li>• ما هي القيود الأخرى التي تحدّد من إمكانية تطبيق ردّ فعّال؟</li> <li>• كيف يمكن التغلّب على العوائق؟</li> </ul>
الموارد المحلية	البدائل والحلول
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الموارد المطلوبة؟</li> <li>• أيّ السكان المحليين أو المجموعات يمكنهم المساهمة؟</li> <li>• ما هي المبالغ المالية والمواد المطلوبة؟</li> <li>• أين يمكن الحصول عليها؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي البدائل لمعالجة المشكلة، على ضوء العوائق المتوقعة؟</li> </ul>

يمكنك الالتزام بهذا التصميم بينما تعدّ جدول أعمال المنتدى:

- رحب بالمشاركين وأعلن عن هدف الاجتماع ثانيةً. يمكنك توزيع أوراق تعيد فيها ذكر الأهداف وما ستتمّ مناقشته لمساعدة المشاركين على التركيز على القضايا المطروحة. في البداية، يجب أن تراجع أيضاً قواعد الاجتماع. فكّر في تعليق أوراق بالقواعد في مختلف أنحاء الغرفة لكي يراها الجميع طيلة الوقت.
- قدّم معلومات عنك، وعن منظمتك أو جمعيتك السياسية، إذا كان ذلك مناسباً. يمكنك أيضاً تمرير ورقة تسجيل كي يكتب المشاركون عليها عناوين بريدهم الإلكتروني.



## الملحق ٢ تقنيات التيسير

يُقصَد بتقنيات التيسير التالية أن تساعد بناء السلام على إدارة النزاع بطرقٍ تعزّز التفاعل الإيجابي وتحقّق أحد أهم أهداف تحويل مسار النزاعات- أي فهم «الآخر». يمكن استخدام بعضها لإدارة التفاعل مع الخصوم، وبعضها الآخر لتحضير مجتمعك المحلي لمثل هذه اللقاءات. جدير بالذكر أنّ هذه التقنيات مصمّمة خصيصاً أيضاً للتشجيع على مشاركة المجموعة بأكملها وتعزيز حرية التفكير. فهي تحاول تجنّب العروض الطويلة أو المناقشات المضبوطة التي تخمد غالباً روح التعاون والتنسيق.

### التنقل في دائرة

هي تقنية تمنح جميع المشاركين فرصة التعبير عن رأيهم حول موضوع معيّن من خلال التنقل من بداية الدائرة إلى آخرها، إلى أن يتسنى لكل شخص الكلام. هذه التقنية مفيدة لتحمية مجموعة جديدة من الأشخاص، لا بل توفر أكبر قدر من الفعالية عندما لا يتعدى عدد المشاركين ١٥-٢٠ شخصاً. فتحتاج المجموعات الجديدة عادةً إلى نشاط أكثر تنظيمياً خاصة وأنّ مستوى الأمان لديها يكون متدنياً. كما تفيد هذه التقنية أيضاً عند مناقشة القضايا الحساسة أو المعقدة. فهي تتيح للمشاركين التحدّث عن ردود فعلهم الأولية تجاه موضوع مثير للجدل. بالفعل، عندما يثير موضوع معيّن شعوراً بالقلق، ينطوي العديد من الأشخاص على أنفسهم، فيراجعون أفكارهم في قرارة أنفسهم في محاولة لإيجاد «الطريقة الصحيحة» لقول أمر حسّاس. لذا، تمكّن هذه التقنية الجميع من أخذ بعض الوقت لاستجماع أفكارهم.



مجموعة من النساء والرجال المشاركين في نقاش في إحدى قرى تشاد.  
تصوير: Boulenger Xavier / Shutterstock

للتحضير لهذا التمرين:

١. **طريقة الجلوس:** اطلب من المشاركين تقريب مقاعدهم من بعضها لتشكيل دائرة. من الضروري لتنفيذ هذه التقنية أن يتمكن كل مشارك من رؤية وجوه المشاركين الآخرين.

٢. **الأهداف:** أعط لمحة عن الموضوع الذي ستتم معالجته. مثلاً: «خلال هنيهات، سيتسنى لكل منا إبداء ردّ فعله تجاه إحدى التوصيات المقترحة.»

٣. **القواعد:** تنقل بين المشاركين باتجاه عقارب الساعة، بدءاً من الشخص الذي تكلم أولاً. لا يجدر بأيّ كان أن يقطع الشخص الذي يتحدّث. عندما ينتهي مشارك من الكلام، يقول «أمّرر الدور إلى غيري»، أو «أنهيت كلامي». يجب منح كل مشارك ما بين دقيقتين وثلاث للتحديث من دون انقطاع.

٤. **الميسّر:** يجب على الميسّر أن يطلق عجلة النشاط فحسب، ولا يتدخل إلا عندما يطيل أحدهم الكلام، أو عندما يتحدّث مشارك قبل أن يحين دوره.

## فكر - اكتب - شارك

تسعى هذه التقنية إلى تحقيق الإجماع بين المجموعات. أما السبيل إلى ذلك، فمن خلال التخفيف من ميل الأشخاص إلى السيطرة على النقاشات أو محاولة إثبات خبراتهم. وهي تضمن تخصيص الوقت اللازم لدراسة الأفكار من مختلف جوانبها. ابدأ بفترة قصيرة من الصمت والتأمل، فسيضمن ذلك تفكير المشاركين في إجاباتهم «الخاصة» عوضاً الشعور بضغط للمشاركة في الحديث وقول أول ما يخطر في بالهم. كما أنّ كتابة أفكارهم الأولية ترغمهم على الالتزام بفكرة معيّنة، وعدم تعديل طريقة تفكيرهم بسبب تصريحات الآخرين. من أبرز الخطوات:

١. **فكر:** اطرح المشكلة أو الأسئلة ثم اطلب من المشاركين التفكير فيها لفترة محدّدة من الوقت (لا تتجاوز ٣-٥ دقائق).

٢. **اكتب:** أعطهم بطاقات صغيرة وأقلام كي يدونوا عليها أفكارهم.

٣. **القواعد:** يجب أن يلتزم كل من لا يتحدّث بالصمت إلى أن يفرغ المتكلم من بيانه (تقنية الإصغاء باهتمام). كما يجب ألا يتكلم أي شخص مرتين حتى يتسنى للجميع التحديث مرّة. فيمنع هذا الأمر أصحاب الشخصيات القوية أو من لديه غرور شديد من احتكار الكلام، كما يضمن إدلاء كل شخص بدلوه أثناء النقاش.

٤. **شارك:** بعد كتابة الأفكار، يمكن إطلاع الغير عليها بطرق متنوعة:

- يقرأ كل شخص بطاقته ثم يطلب من الآخرين إعطائه ملاحظات ارتجائية.

- تُوزع البطاقات ويُطلب من كل شخص تحضير تعليقاته على عمل المشارك الآخر، ثم إطلاع المجموعة برمتها عليها للحصول على المزيد من الملاحظات الارتجائية.

من الطرق الأخرى لتنفيذ تقنية «فكر - اكتب - شارك»، تبادل المشاركين الأفكار مع أحد نظرائهم، إما قبل إطلاع المجموعة برمتها على الملاحظات أو عوضاً عن ذلك. فتمنح كلتا التقنيتين المشاركين وقتاً لاستجماع أفكارهم والتمرّن على إجاباتهم قبل قراءتها أمام الجميع. كما تضمنان مشاركة جميع الحاضرين، عوضاً عن تحكّم الأشخاص عينهم بالنقاش. فضلاً عن ذلك، تصوّران القدرة على التفكير في وجهات نظر الآخرين، وتفعّلان لدى وجود مشاركين لا يتمتعون بما يكفي من الثقة بالنفس للتحديث أمام الجميع، أو عندما يخشى البعض المساهمة برأيه أمام أقرانه.

## دائرة الأصوات

من التقنيات البسيطة لتعليم المشاركين أنّ الإصغاء إلى آراء الآخرين وفهمها لا يقلان أهمية عن نقل رسائلهم. ينصبّ التركيز هنا على الإصغاء باهتمام والمشاركة باحترام، مع ضرورة الالتزام بقاعدة تحدّث الجميع مرّة واحدة، قبل أن يتسنى لأيّ كان التحديث مرّتين. من أبرز الخطوات:

١. **التأمل الذاتي:** يشكّل المشاركون مجموعات صغيرة من ٥ إلى ٦ أشخاص، على أن تجلس كل مجموعة بشكل دائرة، يُعطون وقتاً قليلاً للتفكير في ما يريدون قوله بشأن موضوع محدّد.

٢. **البيانات:** يُفتح باب النقاش بمنح شخص واحد فرصة التحديث من دون أن يقاطعه أحد (دقيقة واحدة عادةً). خلال ذلك الوقت، يمكن للمتحدّث أن يقول كل ما يرغب في قوله حول الموضوع.

٣. **الاستجابات:** يتناوب الأشخاص على الكلام بالدور، عبر التنقل من بداية الدائرة إلى آخرها. فمن شأن هذا الأمر أن يمنع مقاطعة المتكلمين، ويجنب بقية المشاركين الشعور بضرورة التدخل.

٤. **مناقشة مفتوحة:** بعد انتهاء أول جولة على الدائرة، يُفتح باب النقاش بشرط أن يتناقش المشاركون في الأفكار التي قيلت فحسب، ولا يحقّ لهم التوسّع في البيانات التي قالوها. فيحول هذا الأمر دون اعتداد الأشخاص بأنفسهم واستعراضهم لمعارفهم. تستمرّ المناقشة المفتوحة طالما أنّ الحديث مثمر، وطالما أنّ المشاركين لا يكتفون بتكرار أنفسهم أو تعليقات الآخرين من دون طائل. يمكن تخصيص ما بين ١٥ و٢٠ دقيقة لهذا التمرين.

٥. **استخلاص المعلومات:** بعد أن تنتهي كل مجموعة من المشاركة في المناقشة المفتوحة، اطلب من المشاركين التجمّع كمجموعة واحدة من جديد للمشاركة في جلسة استخلاص المعلومات، من أجل التفكير في مضمون النقاش والعملية نفسها. هذه فرصة ليتمرّن جميع المشاركين على الإصغاء باهتمام، ويقدّروا كيف ساهمت هذه العملية في مشاركتهم في محادثة مثمرة.

## ١-٢-٤- الجميع

يمكن استخدام هذه التقنية المتعددة الاستعمالات للتفكير في شيء ما حدث، أو التوصل إلى حلول مبتكرة، أو تقرير الخطوات التالية. وهي مفيدة جداً لاقتراح مجموعة متنوعة من الخيارات والأفكار، كونها تدمج مقاربات مختلفة فُكر فيها مشاركون مختلفون. تعتبر هذه التقنية طريقة فعالة لتشجيع مجموعة صغيرة من الأشخاص على إجراء محادثة غنية وتقديم المزيد من الأفكار. كما يمكن استخدامها للتفكير مشكلة معقدة والطلب من مجموعات متعددة التمعن في جوانب مختلفة منها. وفوق كل ذلك، تتيح الاستماع إلى الآراء كافة ولا تستغرق وقتاً طويلاً. وهي مفيدة للغاية عند التعامل مع مجموعة كبيرة من الأشخاص، أو عندما يكون المشاركون من الخوف ما يمنعهم من الإجابة عندما تسألهم: «هل من أسئلة؟». بالإضافة إلى ذلك، تُطبق هذه التقنية لاستئناف نقاش وصل إلى طريق مسدود، أو للتعامل مع مجموعة تتأثر بشكلٍ مفرط بقائدها.

١. **السؤال:** أعط كل مشارك قلم رصاص، وورقة، ثم اطرح سؤالاً مثل:

- كيف فشلت هذه الخطة؟
- لم عجزنا عن تحقيق هذا الهدف؟
- ما هي الحلقة الأضعف؟
- من يملك مصلحة في إيقاف هذه المبادرة؟
- ما هو التهديد الأكبر الذي حال دون نجاح استراتيجيتنا؟

٢. **التأمل الذاتي:** اطلب من كل شخص التفكير في السؤال بصمتٍ وتدوين إجابته في سطر واحد أو بأقل عدد ممكن من الكلمات. من فوائد الكتابة، التزام المشاركين المسبق بأفكارهم وعدم تأثرهم بإجابات خارجية. يجب أن يستغرق هذا التمرين ما بين دقيقتين وثلاث.

٣. **العمل مع زميل:** وزع المشاركين على فرق من اثنين، واطلب من كل واحد إطلاع زميله على إجابته. يمكنهما تنقيح إجابتهما بناءً على الملاحظات الارتجاعية، أو ابتكار شيء جديد تماماً معاً. يجب أن تستغرق هذه المناقشة ما بين خمس وسبع دقائق.

٤. **تشكيل المجموعات:** اجمع كل فريقين من اثنين معاً لتشكّل مجموعات من أربعة أشخاص. اطلب من أحد الفريقين إطلاع الفريق الآخر على ما توصل إليه. بعد ذلك، يجب على المشاركين الأربعة مناقشة هذه الإجابات وتقرير ما هي النقاط الأقوى، والمواضيع والأفكار المشتركة، فضلاً عن نقاط التحيز. خصص لهذه المناقشة ما بين ١٠ و١٢ دقيقة.

٥. **الاجتماع مجدداً:** اجمع المشاركين معاً من جديد واطلب من كل فريق من أربعة أشخاص أن يقدم أفضل إجابته إلى المجموعة: ما هي أكثر فكرة برزت خلال حديثكم؟ ما هي الأنماط التي ظهرت؟

٦. **التكرار:** يمكن تكرار الخطوة ٥ طالما أنّ الأفكار لم تفرغ بعد.

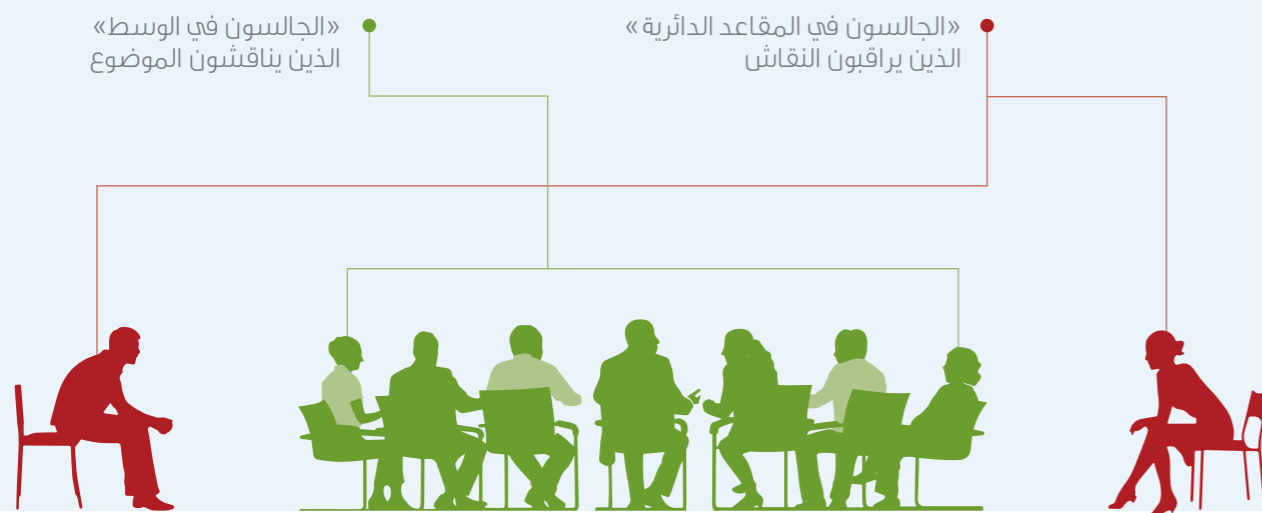
من أهم فوائد تقنية ١-٢-٤- الجميع أنها تُشرك جميع المشاركين فوراً بغض النظر عن حجم المجموعة. تساعد هذه التقنية على توليد أفكار أفضل (وأكثر) في ظل وقت قصير نسبياً. وهي تتيح للمشاركين الاستفادة من خبرات الآخرين وقدرتهم على التخيل. كذلك، توجد مساحات آمنة للتعبير وتقلص من هيمنة «الأعلى صوتاً». تحقق الإجماع أو التفاهم المشترك بطريقة عفوية. لكن لكي تنجح هذه التقنية، لا بد من تيسير فترة التأمل الذاتي بطريقة حازمة. وبوصى أيضاً بأن تطلع كل مجموعة الآخرين على أفكارها الأساسية في مرحلة «الجميع»، دونما حاجة إلى أن يناقشها الجميع.

## حوض السمك

تمرين حوض السمك هو تقنية مستخدمة للحصول على أفكار متعمقة وفهم الموضوع من أشخاص ذوي تجربة مباشرة في مجال معين. يتيح هذا التمرين للمشاركين مراقبة طريقة تفكير مجموعة أخرى وتحليلها والتعلم منها. وهو يضمن مشاركة المجموعة بأكملها وينفادي احتكار شخص ما للحديث أو تكلمه لفترة طويلة. من هنا، فهي تقنية مفيدة لإدارة المجموعات الكبيرة عند وجود عدد قليل من الميسرين. كما يمكن استخدامها لمعالجة قضايا حساسة، أو عندما تكون المجموعة الكبيرة مؤلفة من عدة خصوم.

تعزز تقنية حوض السمك مشاركة المجموعة بأكملها، وإذا كانت المجموعة الجالسة في الوسط (أو ما يُعرف بحوض السمك) تضم مسؤولين من القطاع العام أو صناع قرار، فيإمكانها أن تضفي شفافية على الجلسة أو تعزز الثقة/الفهم بشأن القضايا المعقدة. وهي مفيدة للكشف عن أي سؤال أو فكرة يمكن للمشاركين التعمق فيها في مندييات أخرى، والأهم من ذلك أنها أداة فعالة لتحسين تقنية الإصغاء باهتمام.

## حوض السمك



١. **طريقة الجلوس:** وُزِعَ مقاعد في الوسط بشكلٍ دائريٍّ وبمواجهةٍ بعضها البعض (اقسم عدد المشاركين إلى النصف - فإذا كان لديك ٢٠ مشاركاً، ضع ١٠ مقاعد في الوسط). إذا أمكن، اطلب من المشاركين الجلوس حول طاولة مستديرة صغيرة أو منضّة مرتفعة قليلاً عن الأرض. رتب المقاعد الأخرى في حلقة متحدة المركز حول الطاولة، على بعد مسافة قصيرة منها.

٢. **الأدوار والقواعد:** أطلع جميع المشاركين على التعليمات. وحدها المجموعة الجالسة في وسط حوض السمك يحق لها أن تتكلم. أما تلك الجالسة في المقاعد الدائرية خارج حوض السمك فتكتفي بالإصغاء ومراقبة طريقة التفاعل. ويجدر بها تدوين الملاحظات حول أبرز النقاط المسجلة وسلوك المشاركين وطريقة تفاعلهم. ولا يجوز لأولئك الجالسين في المقاعد الدائرية أن يقاطعوا الحديث، كما لا يحق للجالسين في الوسط أن يكلموهم. فضلاً عن ذلك، لا ميسر يدير الحديث، بل يشرف عليه المشاركون أنفسهم؛ لكن يمكن للميسر التدخل لإطلاق عجلة النقاش عبر طرح سؤال تحفيزي، أو إذا شهد الوضع تصعيداً بطريقة خارج عن سيطرة المشاركين.

٣. **ناقش:** اطلب من الأشخاص الجالسين في وسط حوض السمك مناقشة موضوع محدد، متخيلين أنّ الجالسين في المقاعد الدائرية غير موجودين. يجب أن يبقى الموضوع محصوراً ضمن نطاق الاجتماع وهدفه. على سبيل المثال، إذا كنت تنظم جلسة حوارية لمناقشة مسألة المصالحة، يمكنك استخدام هذه التقنية للتعلم في قضية محددة ضمن إطار هذا الموضوع، على غرار التعويض على ضحايا النزاع أو التسريح.

٤. **الاستدارة:** بعد فترة محددة من الوقت، أو عندما ينضب سيل النقاش، يدير الجالسون في الوسط كراسيهم لمواجهة الجالسين في المقاعد الدائرية، فيطرح هؤلاء أسئلة أو يبدون ملاحظات بشأن ما سمعوه أو لم يسمعوه.

٥. **استخلاص المعلومات:** اطلب من المشاركين التفكير في النقاش وما تعلموه منه. ماذا أثار اهتمامهم بشأن هذه العملية؟ ما كان شعور الجلوس وسط حوض السمك وفي المقاعد الدائرية؟

## نعم، و...

يعود أصول هذه التقنية إلى الكوميديا الارتجالية، وهي تُستخدم لتعزيز المشاركة الإيجابية وتجنب «سيكولوجية الرفض». تحرص هذه التقنية على ألا يكون أول رد فعل تجاه أي تصريح هو الرفض، أو الاستخفاف، أو التجاهل. كما تجبر المشارك على تقبل وقائع وضع ما وتجنب الاعتقاد أنّ بوسعه التحكم بالقضايا كلها ونيل مراده في كل مرة. تنص القاعدة الأساسية لهذه التقنية على ضرورة بدء الجملة بـ «نعم، و...». فعلى كل شخص أن يتوسّع في بيان المتحدّث السابق أو يمتدحه. لا يمكنه معارضة المتحدث السابق مباشرةً.

١. **طريقة الجلوس:** اطلب من المشاركين الجلوس في دائرة أو في ترتيب تتابعي. يجب ألا تتضمّن المجموعة أكثر من ١٠-١٢ شخصاً. لذا، إذا كنت تعمل مع عدد أكبر من المشاركين، فكّر في توزيعهم على مجموعات متعدّدة.

٢. **القواعد:** تتطلّب هذه التقنية قواعد صارمة من أجل إيجاد فسحة آمنة للمشاركة وتبادل الآراء. من المفيد أيضاً الاستعانة بمدوّن ملاحظات لتسجيل النقاط الرئيسية. يتنقل مدير الجلسة بين المشاركين باتجاه عقارب الساعة، فيسمح لمشارك واحد بالتحدّث في كل مرة. ولا يجوز للشخص التالي أن يتحدّث حتى ينتهي المشارك الأول من الكلام. فكّر في حصر الوقت الممنوح لكل متحدّث بين ٦٠ و٩٠ ثانية، تبعاً لحجم المجموعة.

٣. **البيانات:** ابدأ بطرح بيان متعلق بموضوع الاجتماع أو نطاقه، أو اطلب من المشارك الأول أن يتلو جملةً عن القضية المطروحة.

٤. **نعم، و...:** ما إن ينتهي شخصٌ ما من الكلام، يردّ الشخص التالي على بيانه الأصلي عبر القول: «نعم و...».

٥. **جميع المشاركين:** تستمرّ هذه العملية إلى أن يتسنى لكل شخص المساهمة بفكرة ما.

٦. **استخلاص المعلومات:** ناقشوا، كمجموعة، المواضيع أو الملاحظات المشتركة. يمكن للمشارك الذي تولى مهمة تدوين الملاحظات أن يقدّم موجزاً بسيطاً. كذلك، فكّر ملياً في العملية وكيف يمكن لهذه التقنية أن تشجع/أو لا تشجع على الإصغاء باهتمام والمشاركة الحيوية من أجل تعزيز الفهم.

تعتبر هذه التقنية مفيدة لتعليم المشاركين عن التواصل والتبادل الهادف مع الخصوم. فعندما نقول نعم، نتقبّل الواقع الذي أوجده الشركاء (أو الخصوم) ونستطيع عندئذٍ البدء بالتنسيق معهم عوضاً عن التنافس. فكلّمة «نعم» تشجّع المشاركين على تقبّل أفكار الآخرين عوضاً عن تجاهلها في الحال.

«نعم، و...» تقنية مفيدة لتعليم المشاركين الإصغاء باهتمام. فسيكون المشاركون مجبرين على الإصغاء بانتباه ليعرفوا علام سيضطرون «للموافقة». كما إنها تضمن مشاركة واسعة وتمنع أقلية مهينة من احتكار الحديث. فضلاً عن ذلك، تفيد هذه التقنية المشاركين في عمليات السلام كونها تخفّف من نسبة الغرور والاعتداد بالرأي. وهي محرّك محقّق على الحوار. كما تعلّم المشاركين كيفية التعبير عن اختلاف الرأي بطريقة إيجابية. فضلاً عن ذلك، قد تكون مفيدة أحياناً للتحذير من «الرفض»، بمعنى أنّ كلمة «كلا» صالحة ومبرّرة في بعض الأحيان، لكن ليس عندما تكون ردّاً تلقائياً يصدر بفعل عادة متأصلة في المرء، أو شعور بالخوف، أو رغبة في النزاع. ففي هذا السيناريو، تكون مجرد حجة لمن يريد، وبكلّ عناد، فرض برنامجه الفرديّ.

## الإجابة الدائرية (نعم، لكن...)

تشبه تقنية «نعم و...»، لكن المشاركين غير ملزمين بالموافقة على الجملة الأصلية، بل بوسعهم معارضتها. هذه التقنية مفيدة للتدرّب على الإصغاء باهتمام والتأكد من تعبير الجميع عن رأيهم. كما تمكّن المجموعات من صلب اهتمامهم على موضوع واحد أو مواضيع قليلة عندما تحول كثرة القضايا دون إجراء تحليل سليم. خلال هذا التمرين، يجب أن يثبت المشاركون أنهم سمعوا ما قاله المتحدث السابق وفهموه. وسيضمن هذا الأمر عدم تحضير أحد منهم لملاحظاته سلفاً.

**١. طريقة الجلوس:** اطلب من المشاركين الجلوس ضمن دائرة بمواجهة بعضهم. يجب ألا تتضمّن المجموعة أكثر من ١٠-١٢ شخصاً، وبالتالي إذا كانت المجموعة أكبر عدداً، ففكر في تقسيمها إلى عدّة مجموعات صغيرة.

**٢. القواعد:** بعد جلوس جميع المشاركين، حدّد قواعد الجلسة. ومنها: لا يجوز لأيّ كان أن يقاطع المتحدث؛ لا يجوز أن يتحدث أحد إذا لم يحن دوره (يجب أن يتحدث الجميع لمرة واحدة قبل أن يتسنّى لأيّ كان التحدّث مرّة ثانية)؛ يجب أن يبدأ كلّ شخص بإعادة صياغة ملاحظات المتحدث السابق؛ يجب أن يظهر كلّ شخص أوجه الترابط بين تعليقه وتعليق المتحدث السابق.

**٣. البيانات:** أعط المتحدث الأول موضوعاً للنقاش خلال مدّة محدّدة من الوقت. تبعاً لحجم المجموعة، حاول حصر هذه المدّة بين دقيقتين وثلاث. يمكن تعيين بعض المشاركين لتدوين الملاحظات وتقديم ملخّص في نهاية الجلسة، مع لفت الانتباه إلى المواضيع المتكرّرة.

**٤. الاستجابات:** يجب أن يستخدم المتحدث التالي، في كلامه، بعضاً أو كلاً مما قاله المتحدث الأول كإطار لتعليقه الخاص، لكن له حرية معارضة ما قاله ذلك المتحدث. لكن لا يحقّ للمتحدّثين أن يقولوا ما يريدونه، بل عليهم إعداد ملخّص وجيز لرسالة المتحدث السابق واستخدامها كنقطة انطلاق لتعليقهم، مما يعني أنه يجدر بهم الإصغاء بانتباه إلى المتحدث السابق. وتستمرّ هذه العملية إلى أن يتسنّى للجميع فرصة التحدّث.

**٥. المناقشة:** بعد أن يتكلّم الجميع لمرة، يمكن فتح باب النقاش واعتماد قواعد أكثر مرونة.

**٦. استخلاص المعلومات:** ناقشوا، كمجموعة، المواضيع أو الملاحظات المشتركة. يمكن للمشارك الذي تولى مهمة تدوين الملاحظات أن يقدّم موجزاً بسيطاً. كذلك، ففكر ملياً في العملية وكيف يمكن لهذه التقنية أن تشجّع/أو لا تشجّع على الإصغاء باهتمام والمشاركة الحيوية من أجل تعزيز الفهم.

## الملحق ٣ قوالب البحث

### نموذج استبيان ١

**التعليمات: بجمال وجيزة، عرّف عن نفسك، وهدف الاستبيان، وكيفية استخدام المعلومات.**

من خلال الإجابة عن هذا الاستبيان، ستساهم في البحث الهادف إلى فهم أولويات المجتمعات المحلية واحتياجاتها بشكل أفضل، من أجل إحلال السلام في العراق، ومن فوائد هذا الاستبيان أنك ستساهم في الوصول إلى فهم أفضل لاحتياجات المجتمع المحلي، والموارد المتوفرة، والخدمات المطلوبة. وستساعدنا هذه المعلومات في العمل معاً من أجل تلبية احتياجاتنا الماسة، والاستمرار نحو تحقيق سلام دائم وثابت في بلادنا.

إنّ منظم/و هذا الاستبيان مهتمّ جداً بالاطلاع على آرائك بشأن القضية/القضايا المطروحة والتوصيات المحتملة لمعالجتها، وتجدر الإشارة إلى أنّ الجهة المسؤولة عن هذا الاستبيان تشكّل جزءاً من شبكة من ناشطات سلام قدمنّ للعمل على مبادرة تهدف إلى دعم النساء في سعيهنّ إلى إحلال السلام والاستقرار في مجتمعاتهنّ المحلية.

**التعليمات: قدّم لمحةً وجيزةً عن المواضيع والقضايا التي تقوم باختبارها في استبيانك.**

يدرس هذا الاستبيان قضية التعويض على ضحايا النزاع والناجين منه. فنحاول قياس مدى اهتمام المجتمعات المحلية بمعالجة هذه القضية، وإلى أيّ مدى تعتبر ملحةً. من خلال أنشطتنا، حدّدنا أنّ هذه القضايا تحلّل سلّم الأولويات وأنها بحاجة إلى عناية فورية بهدف إرساء السلام وتحقيق المصالحة في بلادنا. لذا، يهّمنا معرفة رأيك بالموضوع.



ناشطات سلام عراقيات مشاركات في ورشة عمل المعهد الديمقراطي الوطني يضعن استبياناً لتوزيعه ضمن نشاط لتوعية المجتمع. تصوير: المعهد الديمقراطي الوطني



١. إلى أي مدى تعتبر هذه القضية مهمّة بالنسبة إليك؟



٢. إلى أي مدى تعتبر هذه القضية مهمّة بالنسبة إلى مجتمعك المحلي؟



٣. هل تأثرت أنت أو أسرتك بهذه المشكلة شخصياً؟

- نعم  
 كلا

إذا أجبت بنعم، نرجو منك شرح (إذا لم تكن تمنع ذلك طبعاً) كيف أثرت هذه القضية عليك أو على أسرتك بشكل مباشر.

---



---

٤. هل تأثر مجتمعك المحلي بهذه المشكلة مباشرة؟

- نعم  
 كلا

إذا أجبت بنعم، نرجو منك شرح (إذا لم تكن تمنع ذلك طبعاً) كيف أثرت هذه القضية على مجتمعك المحلي بشكل مباشر.

---

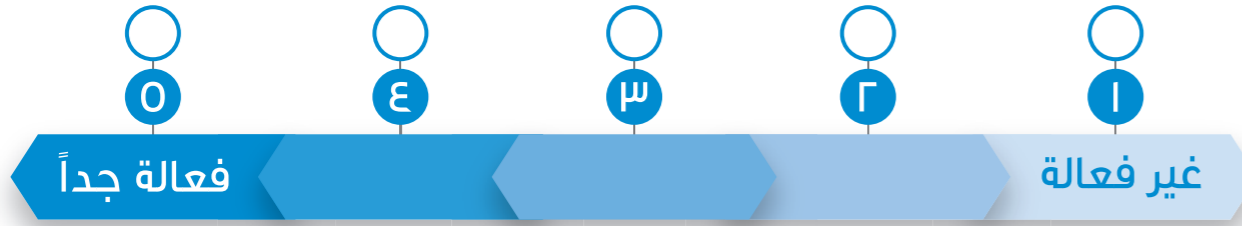


---

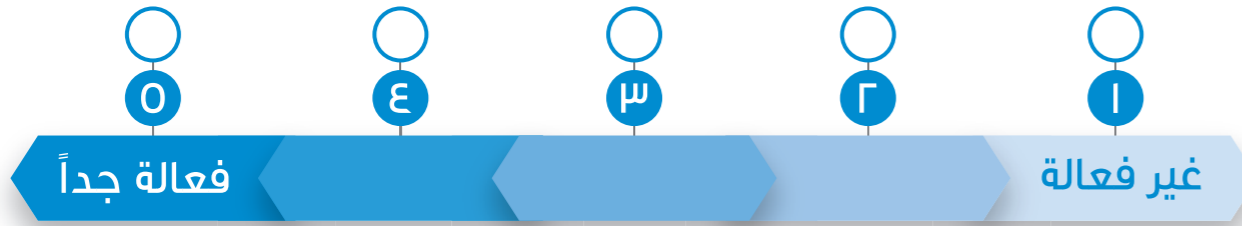


٥. في ما يلي بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في معالجة المشكلة. برأيك، إلى أي مدى تعتبر كل من هذه التوصيات فعالة؟

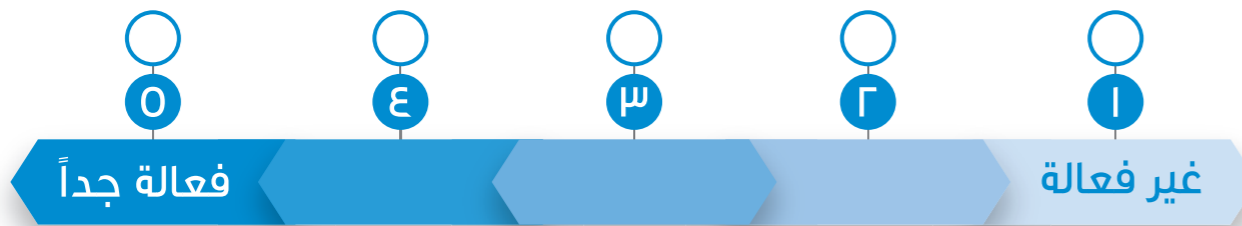
التوصية ١: XXXXX



التوصية ٢: XXXXX



التوصية ٣: XXXXX



٦. لو قُدر تطبيق إحدى هذه التوصيات فحسب، فأينها تعطيه الأولوية ولماذا؟

---



---

٧. هل لديك اقتراحات إضافية حول كيفية معالجة المشكلة التي تمّت مناقشتها خلال الاجتماع؟

---



---

١. برأيك، ما هما أهمّ قضيتين في محافظتك/منطقتك تستحقان الاهتمام الأكبر من قبل صنّاع القرار وأصحاب المصلحة، بغية تحقيق المصالحة الوطنية وإرساء السلام؟ (يُرجى اختيار إجابتين فقط).

- الشباب والتعليم  
 بناء الثقة بين مختلف المكوّنات الإثنية والدينية  
 الضحايا والناجون  
 الأمن والسلامة  
 قضايا المرأة  
 غير ذلك (يُرجى التحديد)

٢. من وجهة نظرك، ما هو أفضل حلّ لكلّ من القضيتين اللتين اخترتهما أعلاه؟

٣. برأيك، هل تعتبر مبادرات المصالحة الحالية دامجّة لمشاركة المرأة ومساهماتها على مستوى صنع القرار؟

- نعم  
 كلا

٤. كيف يمكن لمساهمة المرأة في عمليات صنع القرار في مجال المصالحة الوطنية أن تُحدث فرقاً وتحقّق نتيجةً مختلفةً؟

٥. هل تعرف قادة وقائدات محليين، ومنظمات، وممثّلين منتخّبين، ومسؤولين، وشخصيات عامة في مجتمعك المحلي أظهروا اهتماماً بالقضايا المتعلقة بالمصالحة الوطنية وبناء السلام، ويتمتعون بالخبرة والمصداقية في هذا المجال؟ إذا أجبت بنعم، يرجى ذكر أسمائهم ومناصبهم في ما يلي:

- ١: \_\_\_\_\_  
 ٢: \_\_\_\_\_  
 ٣: \_\_\_\_\_  
 ٤: \_\_\_\_\_

السنّ: \_\_\_\_\_

النوع الاجتماعي: \_\_\_\_\_

الاسم (اختياري): \_\_\_\_\_

معلومات الاتصال (اختياري): \_\_\_\_\_

هل أنت مهتمّ بالمشاركة في اجتماع مشابه في المستقبل؟

- نعم  
 كلا  
 ربّما

هل يمكننا الاتصال بك لإعلامك باجتماعات أخرى في المستقبل؟

- نعم  
 كلا  
 ربّما

## نموذج استبيان ٢

يوزّع بعد اجتماع، أو يُجرى وجهاً لوجه، و/أو عبر الهاتف

نحن، منظمّو هذا الاستبيان، جزءٌ من شبكةٍ من ناشطات سلام قدمنّ للعمل على مبادرة تهدف إلى دعم النساء في سعيهنّ إلى إحلال السلام والاستقرار في مجتمعاتهنّ المحلية. ويهّمنا كثيراً معرفة رأيك الشخصي ومخاوفك كمواطن حول موضوع المصالحة والسلام.

من خلال الإجابة عن هذا الاستبيان، ستساهم في الوصول إلى فهم أفضل لاحتياجات المجتمع المحلي، والموارد المتوفّرة، والخدمات المطلوبة. وستساعدنا هذه المعلومات في العمل معاً من أجل تلبية احتياجاتنا الماسة، والاستمرار نحو تحقيق سلام دائم وثابت.



٦. هل تريد أن تعرف المزيد من المعلومات عن عملنا وما نقوم به في المحافظة وعلى المستوى الوطني؟ ملاحظة لمن يقوم بالاستبيان: إذا أجاب المشارك بنعم، اشكره على اهتمامه وقدم له معلومات الاتصال بك.

نعم

كلا

#### المعلومات الديموغرافية (اختياري)

##### النوع الاجتماعي

ذكر

أنثى

##### السن

١٨-٢٥

٢٦-٣٥

٣٦-٤٥

٤٦-٥٥

+٥٦

##### أعلى مستوى من التعليم

أمي

المستوى الابتدائي

المستوى الثانوي

كلية ما (البكالوريا)

تعليم عالي

##### وضع العمل

وظيفة حكومية

وظيفة في القطاع الخاص

عاطل عن العمل

طالب

سنكون شاكرين لو أطلعنا على معلومات الاتصال بك كي نبيك على اطلاع على أنشطتنا. (ملاحظة لمن يقوم بالاستبيان: هذا السؤال اختياري؛ يجب عدم إرغام المجيبين على الإدلاء بمعلوماتهم الشخصية إذا لم يكونوا راغبين في ذلك).

الاسم \_\_\_\_\_  
رقم البيت \_\_\_\_\_  
الحي \_\_\_\_\_  
المدينة \_\_\_\_\_  
المحافظة \_\_\_\_\_  
رقم الهاتف \_\_\_\_\_  
البريد الإلكتروني \_\_\_\_\_

شكراً على هذا الحديث الممتع جداً. هل توصيني بالتواصل مع شخص آخر للتحدث عن الموضوع نفسه، كأحد أفراد أسرتك أو أصدقائك مثلاً؟ (ملاحظة لمن يقوم بالاستبيان: سجل معلومات الاتصال بالأشخاص الآخرين هنا).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## توجيهات لإجراء مقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين<sup>٤١</sup>

يعتبر دليل أو توجيهات إجراء المقابلات الأساس الذي ستستند إليه للتعمق في الأسئلة والأفكار مع الأشخاص الذين تجري معهم المقابلة. إذا استخدمت دليلاً كهذا، فهذا يعني أنك ستدير كل المقابلات بالطريقة نفسها، مما يجعل النتائج أكثر موثوقية. لكن قد تضطر إلى تعديل بعض الأسئلة بحيث تناسب جمهوراً معيناً. لذا، فكر في الدليل كقالب معين عوضاً عن سيناريو حرفي، واستخدمه لتوجيه حديثك نحو المسار الذي تريده.

#### تسلسل الأسئلة:

١. **المقدمة.** قدم معلومات حول ما يجب توقعه خلال المقابلة، وكون رابطاً وعلاقة من الثقة مع الشخص المعني من خلال إعلامه بأهداف المقابلة، وكيفية استخدام المعلومات، وشرح كيف ستجري المقابلة. خلال ذلك الوقت، من المفيد تبادل أطراف الحديث لبضع دقائق لكسر الجليد وتعزيز التقارب.

<sup>٤١</sup> Victoria Canavor, *From Proposal to Presentation: The Focus Group Process at NDI, the National Democratic Institute, 2006*

٢. **الأسئلة الانتقالية.** ابدأ أولاً بطرح أسئلة عامة قبل الانتقال إلى المسائل المثيرة للجدل التي قد تركز على وقائع يعرفونها، والتي يُحتمل أن يتخذوا تجاهها موقفاً دفاعياً أو يرفضوا التجاوب بالكامل. مثلاً، اسألهم عن رأيهم بالوضع الراهن في منطقتهم أو التوجه الذي تسلكه البلاد. من خلال هذه المقاربة، يمكن أن يشارك المجيبون بسهولة أكبر في المقابلة قبل التحمية والانتقال إلى مسائل أكثر شخصية. تمهّد الأسئلة الانتقالية الأجواء لإجراء محادثات متعمّقة من خلال تكوين لمحة سريعة عن نظرة الشخص المعني أو أفكاره تجاه الموضوع المطروح بشكل عام. يمكنك أيضاً بعثرة الأسئلة المرتكزة على الوقائع بين سائر أسئلة المقابلة الأخرى. فمن شأن هذا الأمر أن يجنّبك طرح قائمة طويلة من الأسئلة المرتكزة على الوقائع، والمجازفة بعدم تجاوب الأشخاص معك، كما يساعدك على الانتقال إلى موضوع جديد.

٣. **الأسئلة المتعمّقة.** تقدّم هذه الأسئلة معلومات مفضّلة بشأن آراء الأشخاص تجاه القضايا التي تجري بحثاً عنها. خلال هذه المرحلة من المقابلة، اطرح الأسئلة المفتوحة والتحفيزية. فكّر في طرح أسئلة عن الحاضر قبل الانتقال إلى أسئلة عن الماضي أو المستقبل. فمن الأسهل على الأشخاص عادةً التحدّث عن الحاضر ثم الانتقال إلى الماضي أو المستقبل.

٤. **الأسئلة الختامية.** في نهاية المقابلة، اسأل الأشخاص الذين تجري معهم المقابلة إذا كانوا يريدون إضافة أيّ معلومة. ففي أغلب الأحيان، يملك الأشخاص أفكاراً كثيرة، ويتحسّنون سؤالاً يحفزهم على الإلقاء بها. فامنحهم فرصة الإلقاء بتعليقات نهائية. توجد الأسئلة الختامية فرصة للأشخاص كي يعدّلوا موقفاً سجّلوه في السابق أو يوضّحوه. بالإضافة إلى ذلك، اسألهم إذا كانوا ينصحونك بالتحدّث مع أشخاص آخرين، كونهم يملكون فكرة أفضل عن الشبكات المتواجدة في المجتمع المحلي. أخيراً، لا تنس أن تشكرهم وتذكّرهم بأهمية ما أدلوا به من معلومات!

### اعتمد هذه القائمة لمراجعة دليلك

- هل اللغة بسيطة وغير رسمية؟
- هل الأسئلة قصيرة ومفهومة؟
- ما هي المعلومات التي تطلبها من خلال الأسئلة؟
- إلى أيّ مدى تعتبر الأسئلة واسعة أو محدودة النطاق؟
- كيف ترتبط بما تريد أن تعرفه؟
- إلى أيّ مدى «يمكن الإجابة» عنها؟
- كيف يُحتمل أن يشعر الأشخاص الذين تُجرى معهم المقابلة لدى سماعهم الأسئلة؟
- ما هو شعورك تجاه هذه الأسئلة؟
- هل هذه الأسئلة حساسة أكثر من اللازم؟
- هل إطرار الأسئلة واضح؟



Canada 

تم إعداد هذا الكتيب في إطار برنامج تمكين المرأة من المشاركة في المصالحة الوطنية في العراق، الممول من الحكومة الكندية.