

Berghof Foundation



أسس تيسير الحوار

د. نوريت روبرس

تعيش شعوب ومجتمعات ما يسمّى بالشرق الأوسط حاليًا فترة من ضعف الاستقرار الأمني. فالقتال على السلطة والرؤى التنافسية حول النظام السياسي، والاقتصادي، والديني، والاجتماعي والثقافي قد أطلقت حلقات تدميرية من الإقصاء والعنف والحرب. كما أنّ الدولة والمؤسسات الدينية وكذلك الأنظمة العرفية القبلية، التي كانت تتوسّط وتدير المصالح المتنازعة في الماضي، قد فقدت تأثيرها وبالتالي باتت أضعف.

مقابل هذه الخلفية القائمة، يبدو أنّ الأصوات المتطرفة سوف تدير الدفة. ولكن، قد برزت أيضًا أصوات مضادة متعددة تدعو إلى الإصلاح والاعتدال، وإلى مؤسسات شاملة، ومناهج تنموية وتشاركية، وإلى "عقود اجتماعية" جديدة وتسامح ديني وثقافي. وبدلاً من اللجوء إلى الإقصاء والعنف، تفضّل هذه الأصوات اختيار الحوار كوسيلة بناءة للتعامل السلمي مع المصالح المتباينة.

في الواقع، برز اتجاه متزايد في صفوف الأحزاب والحركات والجماعات خلال السنوات الأخيرة يدعو إلى عقد وإطلاق حوارات وطنية ومحلية وإقليمية. وهذا بالفعل تطور مشجّع يدلّ على قبول التنوع والتعددية - والأهمّ من ذلك - على الاقتناع بأنّ شكلاً من أشكال التوافق ضروري للوصول إلى حلول مقبولة بشكل متبادل.

يهدف هذا الكتيّب إلى تقديم بعض التوجيهات الأفكار والأدوات العملية للمشاركين في التخطيط لعمليات الحوار وتيسيرها أو المناصرين للحوار كوسيلة لحلّ النزاعات. ونأمل في أن يساعد هذا الدليل على تعزيز أصوات الاعتدال والوسطية. ففقط ببرورها من جديد يمكن أن يصبح الشرق الأوسط مجددًا نموذجًا ملهمًا للتعددية، والتسامح والابتكار.

برلين، كانون الأول / ديسمبر ٢٠١٥

د. أوليفر فيلس، مدير برنامج الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مؤسسة بيرغهوف

المحتوى

١	١. مقدّمة عن تيسير الحوار
٢	١.١ تعريف الحوار
٤	٢.١ أفضل ممارسات الحوار
٧	٣.١ ميسّرو الحوار
٩	٢. كيفية تصميم الحوارات
١٠	١.٢ القواعد الأساسية للحوار
١٣	٢.٢ تصميم وترتيب تسلسل الحوار
١٦	٣.٢ التوجيه نحو التوافق
١٨	٣. أدوات تيسير الحوار
١٩	١.٣ التعامل مع المواقف الصعبة والمأزق
٢٢	٢.٣ أدوات التيسير
٢٥	٣.٣ التمثيل البصري
٢٩	٤.٣ قائمة بمستلزمات التخطيط للحوار
٣٢	٤. مراجع ومصادر مفيدة
٣٤	منظمة بيرغهوف
٣٥	منشورات
٣٦	حقوق التصوير

١. مقدمة عن تيسير الحوار



"لا يمكن لأحد أن يكون حكيمًا مثلما يمكن أن نكون سويًا"
- حكمة افريقية -

1.1 تعريف الحوار

يأتي أصل التعريف الحديث للحوار من العصور القديمة والوسطى، ويعرّف هذا المصطلح في المقام الأول على أنّه محادثة بين شخصين أو أكثر تتميز بالانفتاح والصراحة والانصات. كما أن منشأ كلمة "dialogue" (حوار) من اليونانية *diá and lógo* والتي تعني تدفق الكلمات أو المعنى الناتج من قبل أكثر من شخص واحد.

على عكس مصطلحي "المناقشة" و"النقاش"، اللذان يركزان في المقام الأول على مضمون المحادثة، فإن كلمة "الحوار" تحمل تأكيداً متساوياً على العلاقة بين الأشخاص المعنيين. وثمة فرق آخر هو أن "النقاش" كثيراً ما يتضمن عنصراً تنافسياً للتأكيد على تفوق رأي واحد، في حين أن "الحوار" ينطوي على تفاهم متبادل ويهدف إلى تحديد أرضية مشتركة. على الرغم من ذلك، غالباً ما يتضمّن الحوار حول النزاعات طرق نقاش مختلفة تستدعي مهارات جيّدة في التيسير من أجل تمكين المشاركين من الاستفادة من الحوار والوصول الى النتائج البّناء والمرجوة.

وجوهر الحوار الناجح يتجلى في كونه تفاعلاً يتمّ وجهاً لوجه بين أعضاء ذوي خلفيات وقناعات وآراء مختلفة يحترمون خلاله بعضهم البعض كبشر، وهم على استعداد للاستماع لبعضهم البعض بعمق ويقدر كافٍ لإلهام تغيير ما في المواقف أو للاستفادة من التجارب المختلفة والذي يساهم في بناء توافق^١.

١ للمزيد من المعلومات حول مفهوم الحوار وعناصر الحوار الواعد، انظر الفصل 4 من مصطلحات بيرغوف حول تحويل النزاعات (مؤسسة بيرغوف، ٢٠١٢). المصدر: Lisa Schirch/David Camp: The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects. Good Books 2007, 9.

الحوار	النقاش	
الهدف منه هو التعرف على وفهم وجهات النظر المختلفة .	الهدف منه الفوز بالنقاش عبر تأكيد وجهة نظر طرف واحد على حساب الآخر والنقليل من أهمية وجهات النظر الأخرى.	الهدف/الغرض
الاستماع إلى الآخرين من أجل التعرف على معتقداتهم وبالتالي فهم تجاربهم .	الاستماع إلى الآخرين بغرض تحديد الثغرات في حججهم أو مبرراتهم.	نهج المشاركين
تقبل تجارب/خبرات الآخرين بأنها واقعية وصالحة.	انتقاد تجارب/خبرات الآخرين ومحاولة دحضها أو تشويهها.	
الانفتاح نوعاً ما لتفهم القضية .	يصر المناقشون على عدم تغيير آرائهم الخاصة تجاه القضية .	التعامل مع آراء الآخرين
يتحدث المتحاورون بشكل بناءً عن مفاهيمهم الخاصة وخبراتهم.	الحديث بناءً على افتراض مسبق حول مواقف الآخرين ودوافعهم.	
يعمل المتحاورون سوياً نحو تحقيق مفهوم مشترك.	المناقشون يعارضون بعضهم البعض، ويحاول كلاً منهم الانتقاص من مصداقية الآخر .	
تُستخدم المشاعر الصادقة والانفعالات مثل الغضب والحزن كوسيلة لتوصيل الرسالة والمعتقد.	غالباً ما تستخدم الانفعالات مثل الغضب لكي يتم تخويف الطرف الآخر.	دور المشاعر



الحوار أداة أساسية تستخدم منذ آلاف السنين لمعالجة المشاكل المشتركة وتحقيق التغيير الاجتماعي التعاوني. خلال تاريخها الطويل، تم تطوير عوامل مختلفة لهذا النوع من الأدوات التشاركية لحل المشاكل. يسمح الاطلاع على هذه العوامل تحديد بعض الممارسات الجيدة التي تساعد على خلق جو يفضي إلى حوار فعال. وهذه الممارسات مناسبة للحوارات المباشرة وكذلك للحوارات الميسرة بدعم من طرف ثالث:

■ حجم مجموعات الحوار: الفكرة من الحوار هي أن كافة المشاركين يمتلكون فرصة عادلة للمساهمة شخصياً بملاحظات موضوعية وتوصيلها، والتي يجب أن تحدث في إطار زمني معقول. هذا يعني في أغلب الأحوال أن الحوارات التي تضم أكثر من ٣٠ مشاركاً تصبح صعبة نوعاً ما. في مثل هذه الحالات يستحسن إيجاد طرق إبداعية لتقسيم المشاركين إلى مجموعات مصغرة على الأقل لبعض الوقت وذلك لتعزيز المشاركة (انظر المثل أدناه "مجموعات كبيرة"). كما يجب أن يكون هناك عدد أدنى من المشاركين لكي يتم تبادل وجهات النظر بصورة فعّالة (عادة يكون العدد بين ٨-١٠ أشخاص)، لكن من البديهي أن يعتمد تحديد الحجم على طيف الآراء المتنوعة في المجموعة. ويصف بعض المهنيين الحجم المثالي للمجموعة بين ١٢-٢٥ مشاركاً من أجل الحصول على حوارات مستفيضة.

■ أماكن للحوارات: غالباً ما يتم تحديد مكان وإطار الحوار بناءً على الأوضاع المحلية والمعايير الثقافية. يمكن أن تشمل أماكن الحوار مساحة مفتوحة تحت ظلال الشجر في قرية استوائية أو قاعات مؤتمرات مكيفة في فندق خمس نجوم. المهم توفّر الشّروط التالية:

- أن يستطيع جميع المشاركين التّواصل بالعين مع بعضهم البعض،
- أن يستطيعوا الاستماع إلى بعضهم البعض بسهولة،

■ وأن لا توجد فوارق طبقية/أفضلية في ترتيب جلوس المشاركين (مع إمكانية استثناء وضع مقعد مختلف لرئيس الحوار أو للضيوف المهمين). ويكون الترتيب المثالي للجلسة على شكل دائرة بصف واحد، يلي ذلك جلسة دائرية بصفين أو ثلاثة صفوف كحد أقصى. في حال تعدد ذلك، يمكن اعتماد أي ترتيب يسمح بالتواصل المباشر عبر العيون وبالتالي فإن شكل "المسرح" لا يخدم الهدف. يكون أي ترتيب يسمح بتواصل مباشر بالأعين بين المشاركين هو أفضل من ترتيب "المسرح". وفي بعض الحالات يكمن الحل المفيد في استخدام صالة مفتوحة تحتوي على طاولات دائرية مثل طريقة الجلوس في "الملهي"، لكن عندها يصبح من الضروري تبادل المقاعد على الطاولات.

■ المرطبات: عادة ما يقدر المشاركون عندما يقوم المنظمون للحوار بوضع وتقديم بعض المرطبات داخل القاعة مثل الماء والشاي والقهوة.

■ تنظيم الوقت، الجلسات والاستراحات: تنظم غالبية الحوارات على شكل مؤتمرات وندوات وورش عمل يتم تنظيمها في جلسات متتالية مع استراحات فيما بينها. لكل ثقافة معاييرها الخاصة فيما يتعلق بالحرص على المواعيد وينبغي على الميسرين التصرف طبقاً لها. كما يجب أن يتم التعامل مع الاستراحات بجدية، حيث لا يتم الغاءها أو اختصار مدتها الزمنية للتعويض عن الجلسات المطولة. فالاستراحة هامة وتساهم في بناء العلاقات، ويمكن ان تستغل لتوضيح أي سوء فهم. أحياناً، توفر الاستراحات فرص لفهم وشرح الجمود (وقد وصف بعض خبراء الحوار طريقة معينة لتنظيم الحوار وهي "طريقة المساحة المفتوحة" على أنها "استراحة دائمة للقهوة").

مثال لـ "المجموعات الكبيرة" - عملية الحوار الوطني في اليمن ٢٠١٣/٢٠١٤:

في بعض السياقات السياسية والاجتماعية، قد تبرز الحاجة إلى حوارات جماعية كبيرة لمعالجة فعالة للمشاكل المشتركة ولبناء التوافق. من الأمثلة على هذا الحوار الواسع النطاق مؤتمر الحوار الوطني اليمني (آذار/مارس ٢٠١٣ - كانون الثاني/يناير ٢٠١٤). والهدف الأساسي منه كان إعادة بناء التوافق حول أسس الدولة اليمنية والنظام المؤسساتي فيها، ووضع توصيات شاملة من أجل دستور جديد وتخطي الانقسامات العميقة بين الأطراف اليمنية والدوائر الأساسية. ونظرًا إلى حجم هذه المهمة كان لا بد من مواجهة عدد من التحديات والمعضلات الكامنة في عمليات الحوار الواسعة النطاق. وشملت هذه على سبيل المثال لا الحصر:

■ تحقيق التوازن بين الشمولية والفعالية: تمثلت أهداف الحوار الوطني اليمني في أن يتم تمثيل جميع المجموعات بطريقة متوازنة على أساس معايير مشاركة وآليات انتقاء واضحة وطرق عمل مصممة بعناية. في النهاية شارك ٥٦٥ شخص في فترة أكثر من ١٠ أشهر في العملية التي أَسْم تنظيمها بالتعقيد ومواردها بالكثافة. ولكن شمولية العملية كانت أساسيةً لتثبيت مشروعيتها بعد أكثر من ٣٠ سنة من الحكم الاستبدادي. وتمثلت الأحزاب والحركات والجماعات السياسية اليمنية كلها في هذا الحوار، مع كوتا مشاركة الجنوبيين (٥٠٪) والنساء (٣٠٪) والشباب (٢٠٪).

■ **دهج أشكال متنوعة:** للمحافظة على ضبط النقاشات بالرغم من ضخامة عدد المجموعة، دُمجت أشكال مختلفة (جلسات عامة، طاولات نقاش حسب المواضيع، مجموعات عمل متوازية، لجان غير رسمية لحلّ المشاكل). وتشكّلت تسع مجموعات عمل لمناقشة المواضيع المختلفة المتصلة ببناء الدولة، الحقوق، التنمية، الأمن، العدالة الانتقالية، والجنوب، ومنطقة صعدة، واستقلالية المؤسسات والحكم الرشيد. ولضمان التناسق الإجمالي، كانت تلي كلّ جلسة مجموعة عمل عامة تعرض النقاشات التي تمّ تداولها في الجلسة وتعلّق عليها. وتولّى توجيه العملية مجلس يتضمن ممثلين عن الأحزاب السياسية والحركات الأساسية إلى جانب الرئيس. إضافة إلى ذلك، شكّلت لجان لتخطّي الخلاف الواقع على المسائل الأساسية في العملية. كما أنّ اللجان المختصة وفّرت مساحة تسمح بتفاوض أفضل بين الأطراف المعنية إذ يصعب الحوار أحياناً في مجموعات العمل نتيجةً لكبر عدد الأعضاء ممّا يصعب أحياناً عملية مناقشة المواضيع "الساخنة" خصوصاً إن لم تكن الأطراف "بالمستوى المناسب" لحلّ المسائل الأكثر تعقيداً.

■ **هياكل لإعداد فعال ودعم العملية:** بسبب التحضيرات المكثفة والهياكل المكلفة بتخطيط التصميم العام للحوار أصبح من الممكن معالجة المواضيع المعقدة. فاللجنة التقنية مثلاً عملت على معايير المشاركة وآليات الانتقاء لممثلي الأحزاب والحركات المختلفة قبل الحوار. كما اقترحت إجراءات لبناء الثقة من أجل تسهيل مشاركة جميع المكونات (مع أنّ هذه الإجراءات لم تتفدّ قط بالكامل). وأمنت الأمانة العامة لمجلس الحوار الوطني تبادلاً للمعلومات وتوثيقاً للمحصلات على طول الحوار؛ كما دعمت أيضاً الوصول والتواصل للسماح بمشاركة غير مباشرة لدوائر أوسع (مع أنّ الوصول ظلّ محدوداً). كما سهّلت أيضاً التواصل مع المانحين الدوليين. كما وبرزت تحديات أخرى وخاصة بالحوار الواسع النطاق - وهي كانت أيضاً واضحة في العملية اليمنية - تتعلّق بعملية **وضع جدول الأعمال وترتيبها**. فاعتماد استراتيجية البدء بمسائل أقلّ جدلاً لتخفيف الضغط على الحوار أدّى في النهاية إلى وجوب معالجة المسائل الصعبة في وقت قصير جداً يصعب فيه تأمين توافق كافي. وعانى الحوار الوطني اليمني من ضعف تنفيذ إجراءات بناء الثقة في ظلّ انعدام تام للثقة بين الأطراف ولم يكن من الممكن تخطيه خلال الحوار. إضافة إلى ذلك، لم يتمّ إيضاح آليات تنفيذ المحصلات والهيكلية الانتقالية بالشكل الكافي، ما ساهم في انحراف العملية الانتقالية بكاملها.

■ **ولكن الحوار الوطني اليمني نجح في صياغة اتفاق حول بعض المسائل الأساسية لعملية بناء الدولة اليمنية عبر الطيف السياسي ويبقى نقطة مرجعية أساسية للأطراف اليمنية أيضاً بعد سنتين من الحرب.**

سونيا نويفايلر، مديرة مساعدة لبرنامج منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، مؤسسة بيرغوف.



الحوارات المتطلبة - أي تلك المستمرة والمكونة من مجموعات كبيرة من المعنيين - تكون في أغلب الحالات ميسرة من قبل أشخاص ليس لديهم أية مصلحة من نتائج ومخرجات الحوار، أي اشخاصاً وملتزمون بالبقاء كمحايدين وغير منحازين أو متعددي التحيز فيما يتعلق بقضايا الحوار. يجادل كثير من المختصين في الحوارات بأن فريق التيسير الجيد يجب أن يتألف من وسطاء من "الداخل" ومن "الخارج". من ناحية سيكون من المفيد تواجد أشخاص يمتلكون خبرة ومعرفة عميقة عن الوضع، ومن ناحية أخرى وجود بعض الأشخاص من الخارج بعيدين عن الوضع يمكن أيضاً أن يساعد في إدخال وجهات نظر جديدة إلى الحوار.

ولذلك فإن أفضل حل للحوارات المتطلبة أن يتم تيسيرها من قبل فريق مختلط من الميسرين. وعلاوة على ذلك، ينبغي للميسرين، إن أمكن، خلق آلية فاعلة للمشاورات فيما بينهم لدعم بعضهم البعض في مهامهم.

إجمالاً، يجب على الميسرين إدراك المتطلبات الرئيسية التالية:

■ الحيادية/عدم الانحياز: يتم اختيار الميسرين لأن الأطراف تتوقع أفراد لا يمتلكون صلاحيات اتخاذ القرار وذلك من أجل مساندتهم في إيجاد حل مشترك بطريقة عادلة. يتم وصف دور الميسر في بعض الأوقات بـ "المحايد" فيما يتعلق بالقضايا الحاسمة) و/أو بـ "غير المتحيز" (يكون مثلاً على مسافة متساوية من الأطراف أو يتمتع بالتعاطف المنفتح تجاه جميع الأطراف).

■ مهارات الاستماع الفعال، وإعادة الصياغة والتلخيص: يتوجب على الميسرين

امتلاك القدرة على الاستماع بعناية خلال كافة مراحل العملية، والقدرة على تلخيص التصريحات المطولة وإعادة صياغة البيانات التي قد تم الإدلاء بها من حين إلى آخر بلغة غير ملتبسة. في بعض الأوقات، ربما يتوجب على الميسرين إعادة صياغة العبارات التي تتضمن ردة فعل جارحة أو حادة عند المتكلم من أجل إيصال فكرة المتكلم بشكلٍ بسيط وواضح ومعبر ولكن في الوقت عينه تجنّب تقادم المشكلة.

■ الصياغة الجيدة للأسئلة: عملية الحوار الجيد هي تلك التي تمكّن المشاركين من الانفتاح على بعضهم البعض بما في ذلك من تفهم أعمق لمعتقدات الآخر واحتياجاته ومخاوفه. وهذا يتطلب (إثارة) أسئلة تشجّع المشاركين على مشاركة الخلفيات والاحتياجات والمخاوف والمصالح في بياناتهم ومقترحاتهم وعلى وجه الخصوص الأسئلة التعميمية والتي تركز على السياق الذي يعملون عليه.

■ النزاهة الشخصية والإدراك: يجمع الميسرون الجيدون بين النزاهة الشخصية وإدراك مكامن قوتهم وجوانب ضعفهم كميسرين. عادةً، يكون الميسرون المركز لما يدور داخل المجموعة، ومن الأهمية أن يدركوا ذلك وأن يكونوا على قدر المسؤولية لمعرفة كيفية التعامل مع التبعات.

■ إدراك وفهم بأن تطور المجموعة عملية كلية متحركة فعالة: يدرك الميسرون الجيدون أن إحراز تقدم من عدمه هو ظاهرة طبيعية وأن الأحداث الناجمة من مواجهات صعبة ومن "تحاشي متبادل" تكون عادة بسبب سعي المجموعة عبر جهودها إلى إنتاج نتائج مشتركة، وليس بسبب الطابع الشخصية للمشاركين.

مثال لإعادة التأطير

في إحدى عمليات الحوار التي تمت في جنوب القوقاز، كانت مجموعتان تخططان للالتقاء على أراضي حيادية في النمسا. وأدى التحضير الدؤوب إلى وضع لوائح مشاركين متفق عليها بشكل متبادل. وعشية اللقاء، كان أحد الوفود قد وصل، سرى خبر بأن مشاركا غير متفق عليه سيصل مع الوفد الآخر ما أثبت أن الأمر يطرح إشكالية للمجموعة التي سبق ووصلت. فهدد هؤلاء ولم يجدوا حلاً إلا بالمغادرة. وبعد ساعات طويلة من النقاشات الليلية مع الفريق الميسر، تمّ التوصل إلى طريقة تنقذ ماء الوجه لإعادة تأطير اللقاء: إذ بدلاً من اعتباره جلسة حوار - مع كل مرتباتها السياسية - تمّ تصوير اللقاء كحلقة دراسية، ما جعل من حضور المشارك غير المرغوب فيه حضوراً أقل إشكالية وسمح للقاء بالسير قدماً.

د. نوربرت روبرت، كبير مستشاري، جنوب شرق آسيا، مؤسسة بيرغوف

٢. كيفية تصميم الحوارات



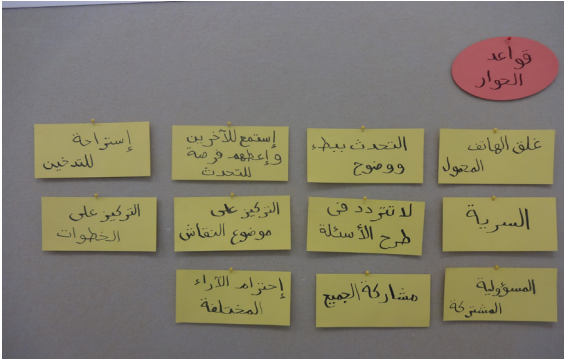
١.٢ القواعد الأساسية للحوار

من المهم الاتفاق على مجموعة مشتركة من القواعد الأساسية مع جميع المشاركين لضمان فهم مشترك لطريقة تنظيم الحوار وتيسيره. وينبغي أن يتم ذلك في بداية الجلسة الأولى للحوار وأن يتم تأييدها بشكل واضح من قبل كافة المشاركين. على من يدير أو ييسر الاجتماع أن يقوم بتوزيع نسخة مكتوبة من هذه القواعد على المشاركين للرجوع والإشارة إليها كلما دعت الضرورة أثناء عملية الحوار. كما يمكن إضافة قواعد أساسية جديدة في مرحلة لاحقة من الحوار، على سبيل المثال فيما يخص وقت التحدث، في حالة قيام نسبة من المشاركين بقول تعليقات مطولة الذي قد يسبب نفاذ صبر المشاركين الآخرين أو انسحابهم من الحوار.

ترتبط قواعد الحوار بثلاث فئات رئيسية:

١. أسلوب التفاعل المتبادل والتواصل في جلسات الحوار.
٢. الطريقة التي يتم بها مشاركة المعلومات المتداولة في جلسات الحوار مع الخارج (مما يتضمن تفهم سرية المعلومات).
٣. الجوانب العملية لضمان جلسات حوار فاعلة (انظر فصل ١.٢ أفضل ممارسات الحوار).

وفي بعض الأحيان، يتم تسمية قواعد صنع القرار أيضاً بالقواعد الأساسية لمساهمتها في الوصول إلى توافق في الآراء في نهاية عملية الحوار.



فيما يتعلق بالفئة الأولى المتعلقة بالتفاعل والتواصل، قد تكون القواعد التالية ذات فائدة:

- الحوار يعني الاستماع والفهم وتجنب مقاطعة حديث باقي المشاركين.
- الحوار يعني الانفتاح تجاه وجهات نظر المشاركين الآخرين.
- الحوار يعني الفصل بين ما نسمعه من الآخرين وبين حكمنا على سبب قيام شخص بإصدار قول معين. يرجع الكثير من سوء الفهم إلى التسرع في تفسير دافع الشخص لإدلائه بقول ما.

■ الحوار يعني التركيز أولاً على المصالح والاحتياجات بدلاً من الحلول. وتقتل الكثير من الحوارات بسبب تسرع المشاركين إلى استخراج استنتاجات وحلول في مرحلة مبكرة من الحوار.

بالنسبة للفئة الثانية من المهم توضيح مسألة السرية. ومن الواضح أن المشاركين في الحوارات السياسية عليهم أن يقدموا تقاريرهم إلى دوائهم وأنه يجب أن يكون هناك درجة كافية من الشفافية عن العملية لمن هم في الخارج. لكن التجارب قد أثبتت أنه ليس من المفيد الإفصاح عن هوية من قام بتصريح ما. ولهذا السبب يتم تطبيق والالتزام بقاعدة تشاثام هاوس في كثير من الحوارات حيث يشار فقط إلى الجزء المتعلق بالإسناد الشخصي للبيانات. وفي حال خرق المشاركين لهذه القاعدة الأساسية، يبقى من المهم على الميسر إعادة التأكيد على الرجوع إلى القاعدة وعلى ضرورة الالتزام بها.

قاعدة تشاثام هاوس

"حينما يعقد اجتماع أو جزء منه في إطار قاعدة تشاثام هاوس، فإن المشاركين يكونوا أحراراً في استخدام المعلومات التي يحصلون عليها، لكن لا يجب كشف هوية أو انتماء المتحدثين أو أي شخص آخر من المشاركين"

المصدر: <https://www.chathamhouse.org/about/chatham-house-rule/>
[translations](#)



مثال لاستخدام القواعد الأساسية

قمنا بوضع قواعد لتقافة حوار مع شركائنا في مشروع التربية المدنية وغير العنيفة الذي نُفِّذ في الأردن.

البدء بالأطفال.

أخبرتنا إحدى المعلّمات أنّ المصقّة معلّقة الآن في صفّها وأنّ التلاميذ أنفسهم وافقوا على ألاّ يذهبوا أبعد من الخطوة ٤ في التصعيد. وهم يذكّرون بعضهم البعض بالاتفاق في حال بروز أيّ خطر يهدد بخرقه.

مبادئ تساعد على تجنّب العنف:

١. الحوار

نحن جاهزون للحديث والإصغاء إلى بعضنا البعض.

٢. نبذ العنف

نحن لا نلجأ إلى العنف ونبذ العنف بكافة أشكاله.

٣. التقمّص العاطفي

نتفهم آراء الآخرين ونصغي إليهم.

٤. الثقة

من واجبنا أن نبني الثقة فيما بيننا.

٥. التنوع

نحن واعدون كلّياً بأنّ كلّ إنسان يختلف عن الآخر.

٦. أوجه الشبه

نحن نبحث عن قيم مشتركة.

٧. العدل

نتفق على قواعد عادلة لتعايش سلمي.

٨. الدعم

نحن نحتاج إلى وساطة في بعض الحالات.

٩. المصالحة

نحن مستعدّون كلّياً للاعتراف بأخطائنا وقبول الاعتذارات.

برنامج التربية على السلام والتعلم العالمي، مؤسسة بيرغهوف

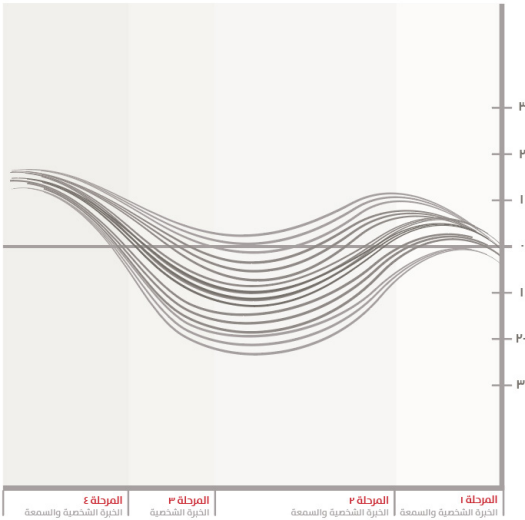
إجمالاً، فإنه من الحكمة أن يقوم الميسّرون بضبط المناخ العام للجلسة بهذه القواعد في بداية جلسة الحوار والعمل على إيجاد آلية معينة جيدة للتعامل تجاه مخالفة أي من القواعد.

٢.٢ تصميم وترتيب تسلسل الحوار

ويتم تنظيم معظم الحوارات حول القضايا المثيرة للجدل على أنها عمليات يقودها إطار زمني مع تسلسل متتالي لأنواع مختلفة من المشاركة والمخرجات.

من الناحية العملية، من المهم أولاً تفهم الحاجة إلى الإعداد السليم لجلسات العمل. إحدى القضايا هنا أن يتم صياغة مسودة جدول الأعمال للجلسات المنفردة وأيضاً لعملية الحوار المستدامة ككل. لخلق جو مشجّع يعزز بناء العلاقات وبناء الثقة، فمن المفيد البدء بالمواضيع التي من الممكن الحصول على نوع من التوافق الإجرائي عليها بسهولة ويسر. ويجب التطرق إلى معالجة القضايا الصعبة في مرحلة لاحقة. إجمالاً، فإن تطوير الحوار يمكن تصوره كـ "تدفق التباينات" وذلك من التباين المتمدد إلى زيادة التقارب: ويبين الشكل ١ الملاحظة العامة أنه في المراحل المبكرة من الحوار، قد يكون هناك تباين أقل وتوقعات أكثر إيجابية وانسجام. مع مرور الوقت، تتباعد الآراء وتتوسع القضايا (تزيد تعقيداً) - سواء بالمعنى الإيجابي والسلبي. وفي نهاية الحوار تتقارب القضايا والآراء مرة أخرى والذي كثيراً ما يحدث بمساعدة التيسير الجيد، وفي أمثل الأحوال يظهر توافق عام في الآراء.

الشكل ١: تدفق التباين وبناء توافق الآراء



يمكن تقسيم خطوات جلسات الحوار إلى أربع مراحل:

أربع مراحل مختلفة لجلسات الحوار المشتركة

المراحل

الوصف

المرحلة الأولى التعارف / توضيح المسائل

يوضح المشاركون بشكل شامل القضايا التي يتعين تناولها مع مجموعة العمل، ويتم إتاحة الفرصة لجميع الأطراف/ الممثلين لتقديم وجهات نظرهم بشأن هذه المسائل. إحدى الأدوات المفيدة لذلك هي القيام بتصور القضايا ووجهات النظر. لكن يجب الاحتراس: عدم كتابة المواقف! لأن ذلك سيجعل من الصعب إعادة مراجعة المواقف في وقت لاحق. من الأفضل وضع الاهتمامات والمصالح والاحتياجات بطريقة تتيح معالجتها بطرق مختلفة. وثمة توصية أخرى تتمثل في تلخيص البيانات بانتظام وبطريقة تمكن الطرف الذي يتحدث من الشعور بالتقدير والاعتراف به ولكن دون الإساءة إلى أطراف أخرى.

المرحلة الثانية تعميق التفاهم وتبادل وجهات النظر

فقط بعد أن يتمكن الأطراف/ الممثلون من تقديم وطرح وجهات نظرهم وأرائهم حول القضايا الحاسمة، نستطيع الانتقال إلى المرحلة الثانية (تعميق التفاهم وتبادل وجهات النظر). وهذه المرحلة هي الأصعب في جميع الحوارات، لكنها هي الحاسمة نحو الانتقال باتجاه أرضية مشتركة وبداية إطلاق التنازلات. الأدوات والطرق المفيدة في هذه المرحلة هي التي تعترف بالمشاعر والاهتمامات والمخاوف والاحتياجات الكامنة لكافة الأطراف وتشجع التفاهم المتبادل. وتشمل الأسئلة المفتوحة والمغلقة والتعميمية، وإعادة الصياغة، والانعكاسات والحوارات المثلية.

الوصف	المراحل
<p>هناك مؤشر جيد لنجاح تبادل وجهات النظر يكمن في قيام طرف أو آخر في التعبير عن تفاجئه بشأن رؤية ما أو بالتعبير عن موقفه بأقل حدة عن موضوع مثير للجدل. يمكن أن تكون هذه نقطة البداية للمرحلة الثالثة والتي تركز على إيجاد خيارات شاملة. وخلال هذه المرحلة من الضرورة ألا يتم تقييم هذه الخيارات فوراً، بل أن يتم خلق جو يفسح المجال لعصف ذهني منفتح ويشجّع على ابتكار مساحة واسعة من الخيارات المبتكرة.</p>	<p>المرحلة الثالثة توليد خيارات شاملة</p>
<p>من الأفضل الانتقال إلى المرحلة الرابعة من مناقشة الخيارات وتقييمها فقط بعد الانتهاء من المرحلة الثالثة. وللاستعداد لهذه المرحلة من المفيد وضع قائمة بالمعايير الأكثر ملائمة لتحقيق توافق معقول للأراء.</p>	<p>المرحلة الرابعة مناقشة الخيارات وتقييمها</p>

٣.٢ التوجيه نحو التوافق

يتمثل الهدف الرئيسي لعمليات الحوار الشاملة في التوصل إلى توافق آراء على أوسع نطاق ممكن فيشمل كافة المعنيين ويتغلب على الممارسات التقليدية المتمثلة في اتخاذ القرارات العدوانية المبنية على تصويت الأغلبية (مثل "قواعد النظام الديمقراطية" قواعد روبرت التنظيمية للاجتماعات" الشهيرة من القرن التاسع عشر في الولايات المتحدة).^٢ وقد تم تطوير الطريقة الخاصة لتحقيق توافق الآراء في الثمانينات من القرن الماضي وهي الآن تستخدم على نطاق واسع في النزاعات السياسية العامة في العديد من الدول الديمقراطية.^٣ إلا ان تطبيقها وتقدمها في المجتمعات التي يسودها خلافات عميقة ما زال محدوداً، لكن بعض أدواتها وإجراءاتها يمكن ان تكون مفيدة.

■ تعريف التوافق: حسب معيار الايزو الدولي يُعرف التوافق على أنه "اتفاق عام، يتميز بعدم وجود معارضة مستمرة لقضايا جوهرية من قبل طرف هام من الأطراف المعنية ومن خلال عملية تشمل مراعاة آراء الأطراف المعنية والتوفيق بين الحجج المتضاربة.

■ التوافق الإيجابي: يتطلب أن يعبر المشاركون في الحوار رسمياً عن دعمهم للتوافق. في الحالة البديلة المتمثلة بالتوافق السلبي يكون هناك امتناع. ويحصل التوافق عندما لا يقوم طرف بالمعارضة أو النقص المطلق للاتفاق.

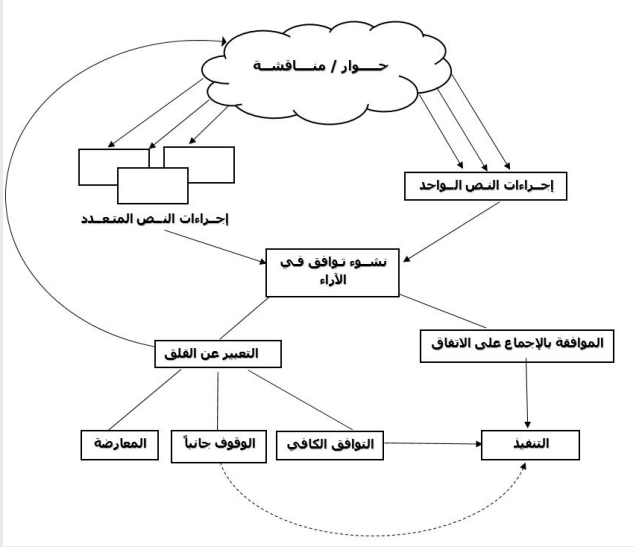
■ مصطلح آخر يتم استخدامه عادة هو التوافق الكافي: يتم التوصل إليه عندما يتفق أغلبية ممثلي المجموعات الرئيسية في الحوار على قرارٍ ما. ويشكل توافق الآراء المؤهل قراراً يعتمد بموافقة عدد معين من المشاركين. مثلاً في حالة الحوار الوطني في اليمن، كانت الحصص المطلوبة لإجماع مؤهل هي ٩٠٪ أو ٧٥٪ من المشاركين، حسب المسألة التي يتم اتخاذ القرار بشأنها (انظر الشكل ٢ "المجموعات الكبيرة").

^٢ يحتوي "Robert's Rules of Order" على مجموعة شاملة من القواعد لتوجيه "الجمعيات التداولية" كالجمعيات التشريعية. وهي تستخدم بشكل واسع في العالم الناطق بالإنجليزية والبلدان التي تعتمد القانون العام common law. والنسخة الأولى التي ألّفها الجنرال هنري مارتين روبرت، نشرت في العام 1876، أما النسخة الـ 11 فتعود إلى العام 2011.

^٣ Lawrence Susskind's et al (eds) monumental, The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement". Thousand Oaks, CA: Sage 1999

^٤ الأيزو، أو الأنظمة الدولية للمعايير، هي منظمة مستقلة وغير حكومية تضع من خلال أعضائها معايير دولية للمنتجات، والخدمات، والأنظمة، لضمان الجودة، والسلامة والفعالية". (www.iso.org/iso/home/about.htm)

الشكل ٢: تطبيق طرق بناء التوافق



■ إدارة بناء التوافق: إن الحاجة إلى توافق الآراء بالإجماع على المسائل الإجرائية منذ البداية أمر حاسم لنجاح الحوار. ينبغي ألا يتم التوصل إلى توافق في الآراء إلا في المرحلة الثانية من العملية فيما يتعلق بالقضايا الجوهرية (انظر الفصل ٢,٢ بشأن تصميم وترتيب تسلسل الحوار). وأفضل نهج هو العمل بشكل تعاوني ومتعدد الأطراف على جميع المقترحات. أفضل النماذج لتحقيق ذلك يتمثل في "إجراءات النص الواحد" والذي ينصح بدمج جميع المقترحات (بما فيها المثيرة للجدل) في نص واحد، ومن ثم ينبغي تنقيح هذا النص خطوة بخطوة للحصول على موافقة واسعة النطاق. وثمة طريقة أخرى هي ما يسمى بالمساحة المشتركة وهي تتمثل في إشراك كافة المعنيين في عملية شفافة، ومستمرة وموثقة جيداً لخيارات التفاوض لبناء توافق الآراء.

■ إدارة الاختلاف: طورت مجتمعات عديدة، تتمتع بتقاليد المساواة، أساليب وطرق دقيقة للتعبير عن اختلافها دون الحاجة إلى الاعتراض على القرار المشترك من البداية. فبإمكانهم، على سبيل المثال، أن يعلنوا تحفظات محددة أو "يتحون جانباً"، بمعنى أنهم لا يتفقون شخصياً مع القرار ولكنهم على استعداد لتقبل رأي الأغلبية العظمى. طريقة أخرى هي استخدام البطاقات الملونة لتسهيل عملية بناء توافق الآراء، حيث تشير الألوان إلى أنواع مختلفة من ملاحظات المتحدثين.



١.٣ التعامل مع المواقف الصعبة والمآزق

في كل الحوارات التي تتناول نزاعات طال أمدها ومراحل انتقال جوهرية فمن الطبيعي أن تواجه عملية التواصل مواقف صعبة أحياناً: من الممكن أن يندب المشاركون الغضب، أن يقاطعوا بعضهم البعض بصورة شديدة، أن يدعوا بأنهم تعرضوا للإهانة من تصريحات بعض المشاركين، أن يغادروا غرفة الاجتماعات في حالة غضب، أو حتى أن يهددوا بعضهم البعض بصورة غير مباشرة بأعمال عنف. يمكن مواجهة تحديات مشابهة في سياق الحوار عن - أو بالأحرى خلال مناقشة - قضايا متنازع عليها وخلافات عميقة. في مثل هذه الأحوال، قد لا يلاحظ الميسرون سلوكيات عدائية، لكن قد يكون من الواضح أن المناقشة تسير باتجاه الجمود والممانعة من قبل طرفٍ ما أو كلاهما. في مثل هذه الحالات سيكون من المفيد للميسرين إن كان في متناولهم سلسلة من الأدوات للتعامل مع هذه الحالة بطريقة بناءة.

توفّر القائمة التالية لمحة عن بعض هذه الأدوات:

■ **التعاطف لإنقاذ الوضع:** يجب اعتماد أسلوب متعاطف في مخاطبة المشاركين المنفعلين والحادّين، كالعاضيين والعدائين بشكل خاص، وذلك من خلال الالتفات إلى مشاعرهم (على سبيل المثال: "أنت مستاء حقاً وترغب في المغادرة فوراً؟") والإشارة إلى الاحتياجات أو المخاوف وراء هذه المشاعر (مثلاً: "هل تريد أن يتم في النهاية اتخاذ بعض الخطوات الملموسة لمعالجة هذه المشكلة؟"). بعدها يعمل الميسر على تحديد سبل ملموسة للمضي قدماً (مثلاً: "ماذا يمكن أن تكون هذه الخطوات؟"). على الميسر عدم الانحياز مع هؤلاء المشاركين والحفاظ على مسافته كمحايد مع كافة الأطراف ولكن عليه الاعتراف والتنبّه لوجود هذه الانفعالات عند البعض.

■ **إعادة تذكير المشاركين بالمبادئ والقواعد الأساسية للحوار:** في الكثير من الأحيان سوف يتحوّل الحوار إلى نقاش محتدم ومجادلة حول القضايا الحساسة والمتنازع عليها، وفي هذه الحالات قد يلجأ بعض المشاركين إلى الاكتفاء بتبادل الحجج فيما بينهم، أو بمقاطعة، أو بمحاورة بعضهم البعض بينما يفصل بعضهم التزام الصمت. يمكن للميسرين في مثل هذه اللحظات طرح السؤال التالي: "هل ما زلنا في حالة حوار مع بعضنا البعض، أو كيف تصفون هذا النمط من التواصل؟" من ثمّ يمكن استخدام هذا الموقف لتذكير المشاركين بالقواعد الأساسية المتفق عليها في البداية أو لوضع قواعد جديدة.

■ **اقتراح استراحات خلاقية:** في بعض الأحيان، يُصح بكسر وضع متعثر من خلال اقتراح استراحة لتناول الشاي أو القهوة. وخلال هذه الاستراحة يستطيع الميسر أو بعض المشاركين الآخرين التعامل مع الأطراف الرئيسية والعمل على تخفيف أو على الأقل تهدئة حدة الجدل.

■ **بناء قاعدة معرفية آمنة متوفرة لجميع المشاركين:** علماً أن عملية الحوار تطرح

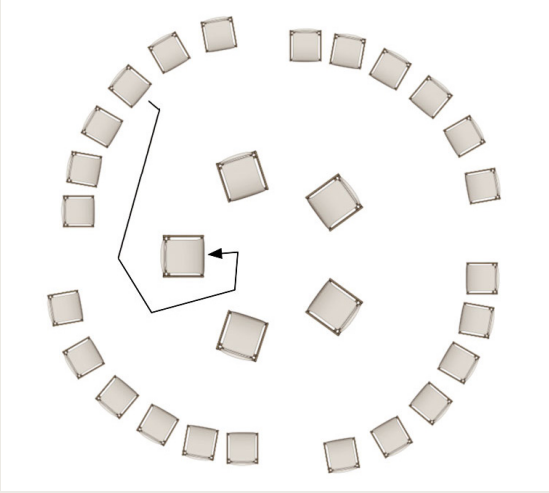
وتسلط الضوء على العديد من القضايا المتنازع عليها فمن المستحسن جمع المعلومات حول هذه القضايا وطريقة معالجتها في سياقات أخرى قبل البدء بعملية الحوار. وينبغي أن تكون هذه المعلومات متوفرة للكل مما يتطلب وجود بنية أساسية ملائمة.

■ الاستفادة من الخبرات الخارجية: على غرار النقطة السابقة، من المجدي الاستفادة من الخبرات المتاحة في أوساط الخبراء والممارسين الذين تعاملوا مع تحديات مماثلة في الماضي. على سبيل المثال، عندما تعقد سلسلة حوارات أو مفاوضات وتعد خارطة طريق لعملية الحوار، يمكنك التفاوض مع الأطراف الممثلة لدعوة خبراء خارجيين إلى جلسات حول مواضيع معينة.

■ المبادرة بإنشاء فريق (فرق) كسر الجمود مكون من أطراف مختلفة: من المستحسن إنشاء مجموعة فرعية واحدة على الأقل ضمن فرق العمل، كنوع من شبكات الأمان، تضم الأشخاص الذين لديهم مهارات قوية في التواصل وحل المشاكل، وأن يتم الطلب منهم العمل كفريق لكسر الجمود.

■ إدخال أدوات إبداعية في الحوار، مثل حلقة "حوض السمك": حلقة "حوض السمك" أداة تستخدم على نطاق واسع لتعميق الحوارات. يدعو الميسران عدداً قليلاً من المشاركين إلى دائرة داخلية، بينما يبقى المشاركون الآخرون في الدائرة الخارجية. خلال حلقة الحوار الداخلية، يُسمح فقط للأشخاص في الدائرة الداخلية بالحديث. تسمح هذه الأداة تركيز الحوار على عدد قليل من المشاركين مع دور معين أو مصلحة في الموضوع المطروح. وتساعد على تيسير تبادل التصريحات بشكل أكثر تعمقاً وتلزم المشاركين الخارجيين بالتركيز على الاستماع البناء لكلا الطرفين. ويمكن أن تكون هذه الأداة مفيدة لكشف وجهات النظر داخل الحزب وكذلك بين الأحزاب. وإنشاء منفذ للدائرة الخارجية، يمكن ترك كرسي واحد في الدائرة الداخلية فارغاً، مما يسمح للأشخاص في الدائرة الخارجية بالدخول لمساهمة معينة (انظر أيضاً الشكل ٣: مثال لترتيب الجلوس خلال حوارات "حوض السمك" والفصل ٣.٢ أدناه عن أدوات التيسير).

الشكل ٣: مثال لترتيب الجلوس خلال حوارات "حوض السمك"



■ إتخاذ إجراءات رعاية ذاتية: من السهل على الميسرين أن يشعروا بالاستنزاف وعدم الثقة بأنفسهم في المواقف الصعبة. وفي سياقات النزاعات السياسية أو الاجتماعية المائلة إلى العنف، من الشائع أيضاً أن يصبح الميسر هدفاً للتوترات والإسقاطات الخاصة بالأشخاص في النزاع. لذلك فمن المهم أن يبقى الميسر على الأرض عندما يتفارق الوضع ففي هذه المواقف يستطيع الميسر أن يحضّر نفسه على التحليّ بالهدوء والحكمة والابتعاد عن الانفعالات في المواقف الحساسة وفي مثل هذه الحالات، يمكنك تعلم وممارسة عدد من التقنيات والمهارات المختلفة.

■ فيما يتعلق بالرعاية الذاتية، هناك توصية أساسية أخرى وهي العمل مع فريق تيسير مختلط والحرص على التعرّف على نقاط القوة والضعف لدى الآخر. ونتيجةً لذلك يمكنك تسليم عملية التيسير إلى عضو آخر في الفريق عندما يهدد الوضع أن يطغى عليك أو أن يخرج عن سيطرتك. ويستحسن أيضاً تعيين عضو واحد في الفريق بصفة مراقب لكل دورة. بإمكان هذا الشخص التركيز على مراقبة ديناميكيات المجموعة وتأدية وظيفة الإنذار المبكر عندما تنشأ توترات غير متوقعة داخل المجموعة. كما يمكن للمراقب تقديم رؤى قيمة لتخطيط وتعديل جلسات الحوار اللاحقة خلال جلسات استخلاص المعلومات اليومية (انظر أيضاً الفصل ١.٣ ميسرو الحوار).

٢.٣ أدوات التيسير

تحتاج جميع الحوارات الجيدة إلى مجموعة من أدوات التيسير الخاصة بها. وتعتمد أداة التيسير التي يختارها الميسر في المقام الأول على الهدف والمهام والإطار الزمني وسياق الحوار. كما يجب على الميسر أن يأخذ بعين الاعتبار عدداً من العوامل الأخرى، بما في ذلك حجم المجموعة المتحاورة، خلفيتها الثقافية وتنوع القوى الداخلية فضلاً عن الجوانب العملية مثل مكان الحوار والخدمات المتوفرة في المقرات التي تعقد فيها جلسات الحوار. تشمل أدوات التيسير وسائط التواصل بين الميسرين والمشاركين، وكذلك أساليب تنظيم عملية لتواصل المجموعة كلها. ويتضمن الجدول أدناه ملخصاً موجزاً لأدوات مختارة تنتمي إلى أساسيات التيسير.

في سياقات النزاع السياسي أو الاجتماعي المعرضة للعنف، لا بدّ من اختيار الأدوات بعناية وضمان أنها مناسبة للمجموعة والنزاع القائم. ولكن من الممكن اعتماد وجهات نظر جديدة من خلال إدخال أسلوب تيسير غير مألوف للغاية خلال الأوقات الحاسمة، مما يوفر عامل شبيه بالتدخل المتناقض.

أدوات التيسير

"حوض السمك"

تسمح أداة "حوض السمك" لمجموعة صغيرة من الأشخاص المشاركين في الحوار تشكيل دائرة مصغرة داخل إطار "المجموعة الكبيرة الخارجية" ثم يتحدث المشاركون في الدائرة المصغرة مع بعضهم بينما يستمع إليهم الآخرون. تكمن ميزة هذه الأداة في أنها تسمح بالتطرق بشكل أعمق في الموضوع المطروح داخل المجموعة الصغيرة. ويمكن استخدام هذه الأداة لإجراء محادثات داخل طرف واحد من أطراف الحوار لكي يدرك الآخرون تنوع الآراء داخل الطرف الواحد، أو لإجراء محادثات بين المجموعات مع عدد قليل من الممثلين. يتم وضع مقعد فارغ داخل "الدائرة المصغرة" في "حوض السمك المفتوح"، والذي يسمح لشخص بعد الآخر من المجموعة الخارجية بالمشاركة في الدائرة الصغيرة. في حين أنه لا يتم وضع مقعد فارغ في "حوض السمك المغلق".

"المقهى العالمي"

اشتهر مصطلح "المقهى العالمي" من قبل كلا من خوانيتا براون (Juanita Brown) وديفيد إساكس (David Isaacs) في عام 1995 (راجع www.theworldcafe.com). وفقاً للتسمية فإنه يتم تهيئة الغرفة على شكل مقهى حيث يجلس المشاركون في مجموعات صغيرة حول طاولات. ويجب أن تكون نقطة البداية هدفاً واضحاً ينقسم إلى مواضيع فرعية مختلفة تتم مناقشتها في الطاولات المختلفة. تتم دعوة المشاركين إلى الانضمام إلى طاولة الحوار التي تتماشى مع دائرة اهتماماتهم ومصالحهم. ويتم التواصل مع الآخرين وتبادل الخبرات والأفكار وخلق حكمة جماعية جديدة. يبقى بعض المشاركين على الطاولة نفسها بينما ينتقل البعض

من طاولة إلى أخرى. تكون هذه الأداة الأكثر إفادة في بداية الجلسة مع مجموعة كبيرة نسبياً، إذ تمكّنهم من فهم القضايا المعقدة والربط بينها مما يؤدي إلى إعداد جلسات عمل أكثر تناسباً وفعاليةً بين المجموعات المصغرة في بناء توافق الآراء.

أدوات التيسير

الأمثلة

مثال: "إن شعبنا يقوم بعبور الحدود كل يوم، ونحن نعيش سوياً كعائلات وتجار منذ قرون عبر الحدود. أتفهم أنكم تخشون وجود أسلحة بالقرب من الحدود، ولكن لا يمكنكم تشتيت عائلاتنا وبناء سور/ حواجز بيننا."

إعادة الصياغة:

صيغة ١: "إذاً أنت تقر وجود مخاوف أمنية، ولكنه من المهم بالنسبة لك بأن الإجراءات المتخذة لحماية الحدود لا تضر بحرية الحركة والتجارة والتفاعل بين الأسر المقيمة على ضفاف الحدود المختلفة".

صيغة ٢: "إذاً أنت تقول أنه يجب على التدابير الأمنية مراعاة العلاقات العائلية والتجارية الموجودة عبر الحدود".

مثال: "من المؤكد أنك مجنون في اعتقادك أنني سأقبل بنتيجة ما حيث بإمكانك متابعة استغلال منطقتي."

إعادة تأطير: "أؤكد تريد أن تستكشف الخيارات التي ستسمح لمنطقتك في أن تحصل على حصة عادلة من إيرادات البلاد."

الوصف

إعادة الصياغة

في العديد من الأحيان، يصعب على المشاركين الاستماع والتدقيق في جميع الأفكار التي يتم طرحها في النقاش. وأحياناً تكون الأطراف أكثر استعداداً للاستماع إلى الحجج من طرف ثالث بدلاً عن سماعها من الخصوم.

ولذلك، تتمثل إحدى المهام الرئيسية للميسر في تلخيص الأفكار والحجج المقدمة وإعادة صياغتها. يستمع الميسر إلى ما قيل ويعيد ذكره بأسلوبه الخاص. والغرض من ذلك هو أن يقوم الميسر في تأطير الحديث بما يخدم السياق المقصود لتجنب أي سوء تفاهم.

وفي حال نجاح الميسر في القيام بهذه الوظيفة، يتم خلق مناخ مناسب للنقاش يشجع المشاركين على طرح المزيد من الأفكار والمشاعر.

إعادة التأطير: تمثل إعادة التأطير أداة أساسية لتيسير القضايا المتنازع عليها: ويتم إعادة تأطير التصريحات التي تحتوي على رسالة معادية أو متحيزة لتصبح مقبولة من قبل المعارضين (وتسمى أيضاً بأداة "إزالة السموم")

الوصف

التلخيص: يتم إيجاز التصريحات المطولة للمشاركين من قبل الميسر وذلك لتأكيد مضمونها وجوهرها. وفي الوقت نفسه تسمح هذه الأداة للميسر بإعادة صياغة وتأطير محتوى بعض التصريحات.

الأمثلة

مثال: "لا بدّ لأراء ووجهات نظر جميع الأشخاص أن تؤثر على القرارات التي تتخذ بطريقة متساوية وعادلة ويجب ألا يتم تجاهل أي صوت في هذه العملية."

الملخص: "أنت تعتقد أنه من المهمّ الأخذ بأراء جميع الحاضرين لاتخاذ القرار."

الأسئلة المنظّمة والأسئلة الدائرية

من المهام الرئيسية للميسر هي طرح الأسئلة. الإجابة على الاسئلة تخلق معلومات تساعد على بناء تواصل جيّد داخل المجموعة.

مثال: "ما هو موقفك من المسألة؟"

الأسئلة المفتوحة

مفيدة وتشجع المشاركين على توسيع معرفتهم وفهمهم.

مثال: "هل توافق على هذه المقولة؟"

الأسئلة المغلقة

أقل فائدة لأنّ الاستجابة عليها تقتصر على الإجابة بـ نعم أو لا.

مثال: "كيف ترى أنّ هذه الأحداث العنيفة متصلة ببعضها البعض؟"

الأسئلة المنظمة

تحاول تأكيد ترابط الأحداث ببعضها، على سبيل المثال الثأر والانتقام خلال أحداث عنيفة.

مثال: "لماذا تعتقد أنّ الطرف الفلاني اتّخذ هذا الموقف؟ أو من وجهة نظرك، كيف يقوم المجتمع الدولي بتقييم مواقفك؟"

الأسئلة الدائرية

تركز على العلاقات من خلال تشجيع كل طرف على التعرف على وجهات نظر الأطراف الأخرى أو وجهات نظر الأطراف الخارجية. وتمكّن هذه الأسئلة الأطراف بتغيير وجهات نظرهم.

٣.٣ التمثيل البصري

خلال السنوات الأربعين الماضية، ازداد استخدام الميسرين لتقنيات "التصور" (تحويل المسائل إلى رسوم وأمثلة بصرية). فمن المستحسن الاستفادة من مجموعة كاملة من أدوات التصور إلى حدّ تسمح به الثقافة المحلية. وتشمل الأشكال التقليدية لهذه العملية استخدام الألواح الورقية أو ألواح الدبابيس والبطاقات لعرض المعلومات أو تجميع وترتيب وإعادة ترتيب النقاط والأفكار. شكل آخر من تقنيات التصور هو استخدام الصور أو الرسومات في الحوارات والطلب من المشاركين تبادل وجهات نظرهم بشأن هذه التمثيلات البصرية.

ويمكن للميسر أن يستخدم هذه الطريقة للتأثير على العملية وتحديد شكلها وكذلك لتوثيق نتائجها. وعند استخدام تقنية التصور للتوثيق، من المهم الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الثقافية والفردية للمشاركين من أجل المحافظة على السرية والتكتم عن الهوية.

مثال لعملية التمثيل البصري: هيكلية العملية



التمثيل البصري: مناقشة وهيكلية العملية

■ عناصر عملية "التمثيل البصري التفاعلي" (أي الكتابة والتجميع) وعناصر الحوار هي أداة قوية لتوثيق الخيارات أو الاتفاقيات، وتتبع بصري للآراء المفصلة بشكل مشترك أو فردي دون "فقدانها" في الحوار.

■ في تحويل النزاعات - كما هو الحال في عمليات تغيير أخرى - فإن ما نقوم به يعادل طريقة التنفيذ في الأهمية. فالتمثيل البصري في التيسير هو أكثر من مجرد وضع كلمات على لوح ورقي أو استخدام عرض مرئي لمداخلة ما بل يبدأ بتحديد احتياجات الحضور والتحفيز على العمل المشترك نحو التغيير. يسمح هذا بالتواصل المتعمد نحو معنى مشترك داخل مجموعة يهدف إلى فهم المشاكل وحلها.

■ يبرز مبدأ "بطاقة واحدة لفكرة واحدة" في مجال التمثيل البصري جميع الأصوات، بغض النظر عن جانب النزاع أو التسلسل الهرمي، ويبقيها مرئية وقابلة للنقاش. وتوضيح النقاط مرئياً ويبسّر النقاش ويبيح تجميع الأفكار وتحويلها. وعلاوة على ذلك، إن التدوين يفصل الفكرة عن الشخص الذي أتى بها. وتصبح مختلف الآراء ووجهات نظر بمعزل عن صاحبها، مما يطلق العنان للإبداع في تلك النقاشات.

■ الوضوح هو المفتاح الأساسي - في السؤال التوجيهي المطروح، والهدف الذي ينوي تحقيقه - لكي يعمل التيسير البصري جيداً. وعلى غرار كل الأدوات، يمكن استخدام التمثيل البصري في كلا الحالتين - للتلاعب أو للشفافية. فقط إذا لعب الميسر دور الوسيط الصادق في توصيل المعلومات واستخدم البطاقات كأداة تكون العملية جديرة بثقة المشاركين.

■ يسمح التمثيل البصري بتفعيل قنوات الإدراك والعاطفة لذلك فهو يزيد احتمال التغيير والتعلم لدى المتلقين، كما وتقرب التمثيلات البصرية المشاركين من العملية بنسبة ٨٠٪ مقارنةً بالعمليات المقتصرة فقط على الحديث.

باربره أونغر، مديرة برنامج أميركا اللاتينية، مؤسسة بيرغهوف.



تقرير بالأقلام الملونة – أداة لعمليات الحوار

غالباً ما ينظر إلى العملية الميسرة التي تنتج شيئاً "جديداً" للمشاركين وكأنها "حلم" وليست "حقيقة". لا تتطابق المفاهيم الجديدة للمشاركين بالكامل مع المفاهيم التقليدية أو مفاهيمهم السابقة. في العلاج المنهجي، تسمى العملية التي يستقبل الناس خلالها معلومات جديدة بـ "الاضطراب". ويكفي أسبوع من ورشة عمل ناجحة "لإرباك" وإزعاج جميع المشاركين بطريقة إيجابية. ولكن، في الحالات المتأزمة، تبقى هذه التجربة كحلم يومي وقد تشكل تحدياً للمشاركين لتفسير هذا الحلم للذين لم يشاركوا فيه. يمكن اعتبار هذه الحالة النفسية كأقصى تحوّل ممكن في إطار حدث يحصل مرة واحدة. ولا يمكن تحقيق المزيد إلّا من خلال التكرار والمتابعة المستمرة.

تقرير الأقلام الملونة هو أداة تعالج هذه الحالة الذهنية^٧ ويتمثل هدفها العام في استخلاص النتائج والديناميكيات الأساسية للعملية.

■ يتناول التقرير المشاركين في الورشة بشكل أساسي. مع أنّه من الممكن تقديم المتحدّثين الضيوف، أثناء زيارة دراسية مثلاً، يتمّ التركيز على مجموعة المشاركين، وديناميكية المجموعة ووجهات نظرها للمشروع بشكل عام. وبإمكان المشاركين فقط

^٧ للمزيد من المعلومات حول مفهوم تقرير الأقلام الملونة، انظر اليوم السادس، 4، The Sixth Day. Coloured Pencil Report No. 4, Berlin: Berghof Foundation, 2011. http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/SC_Coloured_Pencil_Report_No4.pdf

إعطاء المزيد من المعلومات، مثلاً "من هم السياسيون الذين قمتم بزيارتهم؟" في حال قاموا بتوزيع التقرير.

■ من شأن هذه الأداة فصل الصورة الفوتوغرافية عن الواقع. فمن خلال استخدام الصورة كأساس لهذا التقرير لا يمكن أن تسمى المشاهد الموصوفة بأنها خيال، حيث أنها تتصل بـ "واقع" موثّق. وفي الوقت نفسه ينفصل هذا الشكل عن الواقع مما يعطيه بعض السرية.

■ يتخذ التقرير منظور الطرف الثالث (أي الميسر)، ويعلّق هذا الميسر على الأحداث ويعيد صياغتها. وفي هذا الإطار، يُعتبر التقرير امتداداً للعملية الميسرة التي تحدّث عنها المشاركون لتوّهم.

■ لا يقتبس التقرير على أيّ شخص ولا يضع الكلام في أفواههم - باستثناء الميسر. وبهذا يحترم القاعدة القائلة بأنّ كل واحد يجب أن يتكلّم عن نفسه. في اليوم السادس لا نرى المتحدّثين ولا تشير فقاعات الكلام إلى أشخاص معينين.

■ لا يذكر التقرير أيّ أسماء ويحترم الخصوصية. كما يحترم قواعد الملكية الفكرية.

د. أوليفر فوليه، مدير برنامج القوقاز، مؤسسة بيرغوف

٤.٣ قائمة بمستلزمات التخطيط للحوار

تفيد قائمة التخطيط للحوار في إعداد جلسة حوار، كوسيلة يستعملها المراقبون أثناء الحوار، أو لاستخلاص المعلومات من قبل فريق الميسرين بعد جلسة الحوار. ومن أجل تحقيق أفضل نتيجة، ينبغي دائماً التفكير في الحوارات والتخطيط لها باعتبارها أكثر من مجرد حدث يُعقد لمرة واحدة.

الإعداد للحوار

فريق التيسير

- هل فريق التيسير متوازن ومتعدد الأطياف، وهل لدينا أشخاص من الداخل/من الخارج؟
- هل يعرف أعضاء الفريق بعضهم البعض وهل هناك ثقة بينهم؟
- هل نحن على علم بكل مواطن القوة والضعف عند كل ميسر؟
- هل فريقنا مجهز جيداً للنزاع الذي نتعامل معه؟

شروط سياق الحوار

- الهدف: هل هدف الحوار والنتيجة المرجوة واضحان للجميع؟
- الفئة المستهدفة: هل تشارك جميع الأطراف المعنية في الحوار؟
- حجم المجموعة: هل حدّدنا عدد المشاركين الذين سوف تتمّ دعوتهم؟
- الإطار: هل هناك مكان ملائم يمكن إجراء الحوار فيه؟ هل من الأفضل إجراء الحوار في مكان حيادي خارج البلد/المنطقة بدلاً من أن يكون داخل البلد/المنطقة؟
- اللغة: إذا عقد حوار بين مجموعات تحتاج إلى ترجمة شفوية (تتابعية أو فورية)، فهل نحرص على إدماج المترجمين في فريق الميسرين (وإتاحة وقت إضافي لإجراء للحوار)؟ وفي حال عُقد الحوار بلغة مشتركة حيث تختلف درجة إتقانها من قبل المشاركين، هل نحرص على أن يشعر المشاركين بالحرية والشجاعة في توضيح القضايا؟ هل تمّ إعداد أحد أعضاء فريق التيسير للعمل كمنسق للتواصل مع المترجمين والتقنيين؟
- مسائل البروتوكول: هل نحن على دراية بالمتطلبات الدينية والثقافية الخاصة بالمشاركين وجاهزون للتكيف معها؟
- التوقيت: هل عقدنا اجتماعات تشاورية مع الفئة المستهدفة لتحديد ما إذا كان التوقيت مناسباً لتحديد مواعيد الجلسات الحوارية؟ هل نحن مجهزون لمراقبة الحوار مع مرور الوقت وعلى مدى جلسات متعددة؟

الترتيبات اللوجستية

- مكان مناسب للحوار: هل يستطيع جميع المشاركين التواصل بالعين والاستماع إلى بعضهم البعض بسهولة؟ هل يتم ترتيب المقاعد بطريقة غير هرمية (مع استثناءات محتملة حيثما كان ذلك ضرورياً وفقاً للمتطلبات الثقافية أو الشخصية)؟
- أماكن لمجموعات عمل صغيرة: هل توجد قاعات/غرف أصغر لمجموعات عمل منفصلة؟
- المرطبات: هل هناك ترتيب للمرطبات؟

- استراحات قهوة وغداء: هل تمّ ترتيب استراحات لتناول القهوة والغداء بطريقة مرنة وبالشكل الكافي للسماح بتكثيف هذه الاستراحات مع ديناميكية المجموعة؟
- الدعوات: هل تلقى جميع المشاركين الدعوة في الوقت المناسب؟
- تأكيد الحضور: هل لدينا قائمة بالمشاركين الذين أكدوا مشاركتهم؟

وضع جدول الأعمال

- هل هناك وقت كافٍ للمناقشة وللاستراحات، التي تشكل جزءاً هاماً من عملية الحوار؟ هل تمّ إضافة وقت إضافي للمرونة الزمنية في جدول الأعمال؟
- هل يعكس جدول الأعمال تصميماً واضحاً للعملية مع تدابير بناء الثقة في البداية قبل مناقشة المسائل المحتملة أن تكون محل نزاع؟

تيسير الحوار

القواعد الأساسية

- هل لدينا إجراءات واضحة لوضع القواعد الأساسية للحوار والاتفاق عليها؟
- هل يوافق جميع المشاركين على مجموعة القواعد الأساسية؟
- هل يتمّ نشر القواعد الأساسية أو عرضها للجميع بشكل مكتوب؟
- هل نشير إليها عند الضرورة أثناء عملية الحوار؟

مراحل الحوار

المرحلة الأولى

- هل نعطي جميع الأطراف الفرصة لتبادل وجهات نظرهم حول القضايا المشتركة؟
- هل ندوّن الاهتمامات والاحتياجات بدلاً من المواقف؟
- هل نلخص التصريحات بانتظام ونعترف بالتالي بالأطراف دون الإساءة إلى أطراف أخرى؟

المرحلة الثانية

- هل نشجّع تبادل وجهات النظر؟
- هل نستخدم الأدوات التي تعترف بالمشاعر، والهموم، والمخاوف والاحتياجات الأساسية لدى جميع الأطراف، ونشجّع التفاهم المتبادل (مثل الأسئلة المفتوحة والدائرية، وإعادة تأطير، الانعكاس)؟

المرحلة الثالثة

- هل نعرض خيارات شاملة؟
- هل نستخدم أدوات العصف الذهني ونشجّع على اعتماد مجموعة واسعة من البدائل الإبداعية دون تقويم الخيارات على الفور؟

المرحلة الرابعة

- هل نقوم بتقييم جميع الخيارات بعناية؟
- هل لدينا معايير مناسبة فيما يتعلق بإجماع معقول؟

بناء التوافق

- هل يتفق المشاركون على نوع التوافق الذي يرغبون في تحقيقه؟
- هل يتم كتابة ونشر أو عرض توافق الآراء الذي تم التوصل إليه على الجميع؟

إدارة المواقف الحساسة

- هل نحن مستعدون للمشاركة في النزاعات المتصاعدة والتهديدات بالأعمال العدائية أو حتى أعمال العنف؟
- هل نحن مستعدون للتعامل مع الانفعالات (البكاء، مغادرة الغرفة، وما إلى ذلك)؟

الرعاية الذاتية والرعاية لأعضاء فريق التيسير

- هل نهتم بأنفسنا وبأعضاء فريق التيسير؟
- هل ندرك حدودنا؟
- هل نأخذ الاستراحات على محمل الجد؟
- هل نعمل معاً لمعالجة الأوضاع الصعبة؟
- هل نقدر إنجازاتنا والمساهمات التي يقدمها كل عضو من الفريق؟

استكمال الحوار

- استخلاص المعلومات والإعداد للخطوات المستقبلية
- هل خططنا وقتاً كافياً لاستخلاص المعلومات؟
- ما الذي نجح، وما الذي يجب أن نقوم به بشكل مختلف في المرة القادمة؟
- ما هي الخطوات التي يجب اتخاذها قبل اجتماع /جلسة الحوار المقبل/ ومن يجب أن يقوم بها؟

Marianne Mille Bojer et al. 2008: Mapping Dialogue. Essential Tools for Social Change. Chagrin Falls: Taos Institute, 21.

Juanita Brown/David Isaacs: The World Café: Shaping our Futures through Conversations that Matter. Oakland/California: Berrett-Koehler 2005.

Collén, Charlotta (ed.) 2014: National Dialogue and Internal Mediation Processes: Perspectives on Theory and Practice. Ministry for Foreign Affairs of Finland.

http://www.formin.fi/public/Print.aspx?contentid=132044&nodeid=40158&culture=en_US&contentlan=2.

Cuentas, Mirna Ángela & Anaí Linares Méndez 2007: Practical Guide on Democratic Dialogue. UNDP, Chapter 2: Basic Concepts and Facilitators of Democratic Dialogue Processes: 9–17. http://www.oas.org/es/sap/dsdme/pubs/guia_e.pdf.

Garcia, Ed 2006: Addressing Social Change in Situations of Violent Conflict: A Practitioner's Perspective, in: David Bloomfield et al. (eds.): Social Change and Conflict Transformation. Berghof Handbook Dialogue No. 5. Berlin: Berghof Research Center, 39-48. http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Dialogue_Chapters/dialogue5_garcia_comm.pdf.

Hemmati, M. 2007: Participatory Dialogue: Towards a Stable, Safe and Just Society for All. United Nations. [http://www.un.org/esa/socdev/publications/prtcprtry_dlg\(full_version\).pdf](http://www.un.org/esa/socdev/publications/prtcprtry_dlg(full_version).pdf)

Harrison Owen: Open Space Technology: User's Guide. Oakland/California: Berrett-Koehler 2008.

Owen, Harrison (2008): Open Space Technology: User's Guide. Oakland/California: Berret-Koehler.

Paffenholz, Thania 2014: Broadening Participation in Peace Processes. Dilemmas & Options for Mediators. Mediation Practice Series. Center for Humanitarian Dialogue. http://www.hdcentre.org/uploads/tx_news/MPS4-Broadening-participation-in-peace-processes.pdf.

Papa Gianni, Katia 2014: National Dialogue Processes in Political Transitions. Civil Society Dialogue Network. Discussion Paper (No. 3). http://www.hdcentre.org/uploads/tx_news/National-Dialogue-Processes-in-Political-Transitions.pdf.

Pruitt, Bettye & Katrin Käufer 2001: Dialogue as a Tool for Peaceful Conflict

Transformation. UNDP. Civil Scenario and Civic Dialogue Workshop.
[http://www.hkm.nu.ac.th/Document/Dialogue/3.Dialogue\(Fullpaper\).pdf](http://www.hkm.nu.ac.th/Document/Dialogue/3.Dialogue(Fullpaper).pdf).

Pruitt, Bettye & Thomas, Philip (eds.) 2007: Democratic Dialogue – A Handbook for Practitioners. CIDA, IDEA, OAS, UNDP. Appendix 2: Process Options and Process Tools—An Overview: 104–137.
http://www.idea.int/publications/democratic_dialogue/loader.cfm?csmodule=security/getfile&pageid=19459.

Ropers, Norbert 2004: From Resolution to Transformation. The Role of Dialogue Projects, in: Alex Austin et al. (eds.). Transforming Ethnopolitical Conflict. The Berghof Handbook. Wiesbaden: VS Verlag, 255-269.
http://image.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Handbook/Articles/ropers_handbook.pdf.

Schirch Lisa & David Camp 2007. The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects. Intercourse, PA: Good Books, 9.

Seeds for Change. Facilitation Tools for Meetings and Workshops. <http://seedsforchange.org.uk/tools.pdf>

Sumbeiywo, Lt. General Lazaro 2009: To be a Negotiator: Strategies and Tactics. Mediation Support Project. <http://www.css.ethz.ch/publications/pdfs/To-Be-a-Negotiator.pdf>.

Susskind, Lawrence et al. (eds.) (1999). The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement. Thousand Oaks, CA: Sage.

The Sixth Day. Coloured Pencil Report No. 4. Berlin: Berghof Foundation.
http://www.berghof-foundation.org/fileadmin/redaktion/Publications/Other_Resources/SC_Coloured_Pencil_Report_No4.pdf

Whitfield, Teresa & Thania Paffenholz 2013: Managing Peace Processes towards More Inclusive Processes, (Vol. 3). www.makepeacehappen.net.
http://www.hdcentre.org/uploads/tx_news/AU-Handbook-Volume-III-Making-Processes-Inclusive.pdf.

منظمة بيرغهوف

منظمة بيرغهوف منظمة مستقلة وغير حكومية ولا ربحية مكرسة لدعم أصحاب المصلحة والأطراف الفاعلة في النزاعات في جهودهم الرامية إلى تحقيق السلم المستدام عبر بناء السلام وتحويل النزاعات.

الرؤية

نتطلع إلى عالم يحافظ فيه أبنائه على العلاقات السلمية ويتغلبون على العنف كوسيلة تغيير سياسية واجتماعية. في حين نعتبر الصراع جزءاً لا يتجزأ من الحياة السياسية والاجتماعية، فإن العنف في الصراع ليس حتمياً. يتطلب تحويل النزاعات إشراك الأطراف المتنازعة والأطراف المتضررة من العنف. ولكنه يتطلب أيضاً المعرفة والمهارات والموارد والمؤسسات التي قد تساعد على تحويل النزاعات العنيفة إلى تعاون بناء ومستدام في نهاية المطاف. وترتكز رؤيتنا على الاقتناع بأن عوامل التغيير السلمي لن تزدهر إلا إذا كانت هناك مساحات مناسبة تتيح تحويل النزاعات.

المهمة

تساهم مؤسسة بيرغهوف في إنشاء عالم لا عنفي من خلال دعم أصحاب المصلحة والأطراف الفاعلة في النزاعات في جهودهم الرامية إلى تحقيق السلم المستدام عبر بناء السلام وتحويل النزاعات. ونستخدم المعرفة والمهارات والموارد الموجودة في مجالات أبحاث النزاعات ودعم السلام والتعليم من أجل السلام. استناداً إلى مبادئ نهجنا، نعمل بالاشتراك مع الشركاء والمانحين لتسهيل إنشاء آليات دعم شاملة، وعمليات وهايكل نأمل أن تمكن أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة في النزاعات من التفاعل بشكل بناء مع بعضها البعض، وتطوير ردود غير عنيفة على تحديات النزاع.

"توفير المجال لتحويل النزاعات"

منشورات

مؤسسة بيرغهوف، برلين، ألمانيا
Berghof Foundation Operations GmbH
Altensteinstraße 48a
Berlin 14195
Germany
www.berghof-foundation.org

٢٠١٥

جميع الحقوق محفوظة ©

تحرير:

قام د. نوربرت روبرس بتحرير هذا الكتيب، وتم عمل بعض التحديثات والإضافات في عام ٢٠١٥ بالتعاون مع أنا كولر، وأنه كروك (روموند سابقاً) وبياتريكس أوستن.

التصميم والإخراج الفني:

أحمد الجعبري

الترجمة إلى العربية:

حكيم عز الدين وديانا أبي عبود عيسى

لطلب الحصول على نسخة:

Berghof Foundation
Altensteinstraße 48a
Berlin, Germany 14195

www.berghof-foundation.org
order@berghof-foundation.org

ISBN 978-3-941514-35-5

حقوق التصوير

الصور:

- صورة الغلاف: مؤسسة بيرغهوف، مجموعة عمل صغيرة، ٢٠١٥.
- ص. ١، ماسياي داكوفيتش، شاي بالحليب، المكلا، اليمن، ٢٠٠٧.
- ص. ٤، مز ميسيرا، بيكتشور أالينس د ب أي، الحوار الوطني في تونس، ٢٠١٣.
- ص. ٧، مؤسسة بيرغهوف، مسيرة الحوار في ورشة عمل، ٢٠١٥.
- ص. ٩، محمد أزاكير، وكالة رويترز، جلسة حوار وطني، بيروت، لبنان، ٢٠١٥.
- ص. ١٠، مؤسسة بيرغهوف، قواعد الحوار، ٢٠١٥.
- ص. ١١، أنه كروك، مؤسسة بيرغهوف، التربية المدنية واللاعنفية في الأردن، عمان، ٢٠١٤.
- ص. ١٨، شبكة الصور الصحفية ديب ساوث (د س ب)، يوم إعلام السلام، بتاني، ٢٠١٥.
- ص. ٢٥، فانيسا برينتس، مؤسسة بيرغهوف، مثال لعملية التمثيل البصري: هيكلية العملية، ٢٠١٥.
- ص. ٢٧، ليفيا إيلرت، مؤسسة بيرغهوف، صورة بأقلام ملونة، برلين، ٢٠١٥.

الأشكال:

- ص. ١٣، الشكل ١، تدفق التباعد وبناء توافق الآراء، د. نوربرت روبرس وأنا كولر، مستوحى من مريان م. بوير، ٢٠٠٨.
- ص. ١٧، الشكل ٢، تطبيق طرق بناء التوافق، د. نوربرت روبرس.
- ص. ٢١، الشكل ٣، مثال لترتيب الجلوس خلال حوارات "حوض السمك"، تارمو تويكانين.

