

نحو عقود اجتماعية جديدة:  
الحوار الفعال من أجل التغيير الاجتماعي

أدوات تطبيقية

---

المحررون: كلارا بوسكو ودوروثي جيهينو بمساعدة آيمي ميلر - تايلور وليراتو باغيوا.

المستشارون: مينو هيماي، فرانسوا رودجرز (Sustainability | Communications)

المصمم: أدليب ستوديو

الشكر والتقدير ل: تتقدم سيفيكوس (CIVICUS) بالشكر والتقدير إلى كلا من: السيد ألان فاو لرموافقه الكريمة على المشاركة ببحثه و على الاقتراحات القيمة التي قدمها حول المسودات لهذا الدليل. والسيد ستيف واديل لنصائحه القيمة حول الأسلوب المعتمد في بداية مشروع (العقد الاجتماعي الجديد). والشكر الموصول أيضاً إلى زملائنا الأعضاء في سيفيكوس (CIVICUS)، السيد دايفيد كود لقراءاته وملاحظاته على النسخ الأولى والسيدة ميغان جودج لمساعدتها في التصميم.

كما وتود سيفيكوس (CIVICUS) أن تعبر عن شكرها الخاص لشركاء مشروع (العقد الاجتماعي الجديد) والذين قامو بتقديم المقترحات وتحليل دراسات الحالة بحسب خبرتهم في إعداد الدليل والأدوات التطبيقية: سارا ويبستر (سنتر فيتو هابوراس ديزينفولفيمنتو، تيمور الشرقية)؛ إنغريد جونز (بارتيري بير فيميجيت، ألبانيا)؛ د. أ.ب. أديكرم (جمعية نايشونز بيلدرز، سريلانكا)؛ راميرو أورياس (فوندازيون كونستروير، بوليفيا)؛ ديانا فيغاس (فروبو سوسيال CESAP، فنزويلا)؛ سيلفيان فولامبمبيلو وغي هيرماس رانديراتاهينا (ميكاجي ناتيورا، مدغشقر)؛ أندريا أرنو وتوشيف كارا (ريتشموند مولتيكولتورال كومونيوتي سرفيس، كندا).

وأخيراً، نشكر جميع الذين قاموا بالمشاركة في استطلاع مشروع البحث، والعقد الاجتماعي الجديد، من سيفيكوس (CIVICUS) والذين ساهموا بوجهات النظر التي أغنت المنتج النهائي لهذا الدليل.



سيفيكوس (CIVICUS)، الائتلاف العالمي لمشاركة المواطنين: هو ائتلاف عالمي لمنظمات وناشطي المجتمع المدني والناشطين يهدف إلى تفعيل دور ومشاركة المواطنين والمجتمع المدني حول العالم. حيث يسعى الائتلاف إلى تعزيز الحقوق والحريات المدنية ورفع سوية المجتمع المدني بشكل عام، كما ويسعى الائتلاف أيضا لإيصال أصوات المواطنين من الفئات المهمشة لاسيما في دول الجنوب، حيث يضم أعضاء من أكثر من 145 دولة. منذ عام 1993.

نعمل في سيفيكوس (CIVICUS) من أجل المجتمع المدني وحماية وتوسيع مساحة الحريات والفرص له حيث يستطيع المواطنون تنظيم أنفسهم والتعبير عن آرائهم. كما ونقدم رسداً وبحثاً وتحليلاً دورياً للأحداث والأنماط والتجارب العالمية التي تؤثر على المجتمع المدني، كما ونهدف إلى تقوية نشاط المجتمع المدني وتعزيز دوره عبر جمع أعضاء فاعلين مع مراعاة التنوع متنوعين بغرض مشاركة المعرفة والخبرات. ونعمل أيضا على ضمان وصول صوت المجتمع المدني ونسعى لإحداث تأثير عبر التواصل بين الأطراف المعنيين وتنفيذ الحملات التوعوية وحملات كسب التأييد.

تشمل العضوية في سيفيكوس (CIVICUS) وتراعي كافة الاختلافات القطاعية والمواضيعية والجغرافية وهي مفتوحة أمام المواطنين من الناشطين الأفراد والمنظمات. حيث تترافق قدرتنا على تعظيم وتقوية الأصوات والنضال من أجل الحريات مع تحالفاتنا الدولية القوية (قوتنا من تعاوننا)، ولذلك نرحب دائما بأعضاء وشركاء جدد يشاطروننا القيم والرؤية التي نصبو إلى تحقيقها.

[info@civicus.org](mailto:info@civicus.org) | [www.civicus.org](http://www.civicus.org)

وضع هذا الدليل في إطار (مبادرة المساحة المدنية)، وتم تنفيذه بالشراكة مع منظمة (المادة 19)، وسيفيكوس (CIVICUS) الائتلاف العالمي لمشاركة المواطنين، والمركز الدولي للقانون غير الهادف للربح، والحركة العالمية للديمقراطية. - الدليل ممول جزئياً من حكومة السويد التي لا توافق بالضرورة على المحتوى والأفكار الواردة هنا. تعكس وجهات النظر الواردة في هذه الوثيقة رأي المساهمين في صياغتها فقط.

## الهدف من الدليل و(الأدوات التطبيقية)؟

تم تصميم هذا الدليل لتحفيز ومشاركة أفكار عملية حول تعزيز عملية التغيير الاجتماعي والسياسي تقديم أدوات تطبيقية وموارد عملية لتيسير إجراءات حوارية بطرق حديثة ومبتكرة.

على وجه الخصوص، تهدف مجموعة الأدوات التطبيقية إلى:

- تقديم حجج بسيطة لتشجيع المجتمع المدني والقطاعات الأخرى على التعاون لتحقيق تغيير تلقائي مرتكز على المواطنين؛
- توفير التوجيهات حول التوقيت والمقاربة الأفضل للوصول إلى مشاركة متعددة القطاعات (بدلاً من الاعتماد على الطرق التقليدية)؛
- تقديم منهجية أساسية ومرنة لإطلاق وإدارة حوار متعدد الأطراف، مع التركيز على نقاط أساسية متعلقة بالمقومات الرئيسية للنجاح والتحديات المتوقعة؛
- وضع قائمة من الموارد العملية المفيدة والتي يجب مراعاتها إلى جانب أدوات العمل الأساسية.

هذا الدليل موجه ل:

يستهدف هذا الدليل ويشكل أساسي ناشطي وأفراد ومنظمات المجتمع المدني لا سيما المنظمات الصغيرة العاملة على المستوى المحلي، ويراعي الدليل في تصميمه إضافة وجهات نظر وأراء وخبرات هؤلاء الناشطين والأفراد من منظمات المجتمع المدني إلى الدراسات الموجودة حول المبادرات متعددة الأطراف. كما أن الدليل من الممكن إفادته لفاعلين آخرين يرغبون في العمل مع المجتمع المدني في إطار إجراءات حوار متعددة القطاعات.

## قائمة المحتويات

6.....	مقدّمة.....
8.....	قائمة الحوارات الاختبارية التي جرت في إطار مشروع العقد الاجتماعي الجديد.....
10.....	عريفات ومفاهيم أساسية.....
12.....	1. يرجى الانتباه!.....
12.....	1.1 لماذا نقارب الأمور بطريقة مختلفة؟.....
14.....	1.2 إحدى الطرق الممكنة: إجراءات حوار متعددة الأطراف.....
18.....	1.3 هل هي جديرة بالاهتمام؟.....
22.....	2. استعدوا!.....
22.....	2.1 التفكير بالإجراء.....
26.....	2.2 فهم المتغيرات.....
31.....	2.3 المشاركة في استحداث الإجراء.....
35.....	3. انطلقوا!.....
35.....	3.1 إشراك الجهات المعنية.....
43.....	3.2 عقد اجتماعات للحوار.....
47.....	3.3 تعزيز الحوار مع مرور الوقت.....
50.....	4. الأدوات التطبيقية والطرق المقترحة.....
50.....	4.1 الأدوات التطبيقية والأساليب المقترحة.....
57.....	4.2 أمثلة من مشروع العقد الاجتماعي الجديد.....
60.....	4.3 القراءات.....
61.....	4.4 أوساط الممارسة والشبكات والجمعيات.....



## مقدمة

نحن في سيفيكوس (CIVICUS)، نؤمن بأن المجتمع يستطيع تحقيق تقدماً كبيراً في معالجة التحديات المعقدة التي تواجه عصرنا، وذلك إن استخدم نهجاً جماعياً مرتكزاً على المواطن.

إلا أنه يبدو أن تقبل هذه الفكرة لم يلقَ الراج المطلوب حتى الآن. ولقد لاحظنا، من خلال مشروع البحث بعنوان "عقد اجتماعي جديد" الذي أطلقته سيفيكوس (CIVICUS)، بأن المجتمع المدني ما زال يشكك في فاعلية نماذج العمل التي تتضمن إشراك القطاع الخاص، كما لا يستشعر المجتمع أهمية وقيمة الشراكة مع المؤسسات الحكومية المعنية من أجل صياغة مبادرات تنموية جديدة، كما لا يرى المجتمع المدني الفائدة من وراء التعاون مع المجتمع العلمي من أجل مواجهة التحديات الاجتماعية ويعجز في غالبية الأحيان عن التواصل مع الرأي العام والجمهور. هذا التردد المتبادل يظهر بوضوح في عدم التزام القطاع الخاص وعدم رغبة الحكومة في تحمل المسؤولية مع المجتمع المدني نحو تشكي مبادرات تنموية مشتركة.

برأينا، فإن السبب الرئيسي وراء هذه المقاومة هو رؤية متصلبة وغير منقبلة للتعاون القطاعي من أجل مواجهة تحديات التنمية و إشراك الطرف المعني بمواجهتها. وبغية تحقيق تغيير فعلي، فإنه يجب على المجتمعات أن تقوم بتجربة معايير مشاركة جديدة تستخدم إطاراً أكثر مرونة وتقبل للشراكة والتعاون والاندماج مع قطاعات أخرى، حيث يسلب هذا الإطار الضوء على الدور المواطن المحوري في التغيير.

تشكل مجموعة الأدوات التطبيقية هذه المرحلة النهائية من مشروع (العقد الاجتماعي الجديد)، والذي انطلق كمحاولة لتعزيز وتحليل أشكال وآليات جديدة للتعاون بين القطاعات فيما يخص التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. حيث اشتمل المشروع على جلسات حوارية متعددة الأطراف كآلية ممكنة ومقترحة لتحسين التكامل والتماسك الاجتماعي.

على وجه الخصوص، وبين نوفمبر 2013 ويونيو 2014، جرى اختيار 7 منظمات مجتمع مدني من أكثر من 900 مرشح لبدء حوار حول التحديات الرئيسية التي تواجهها في مجتمعاتها. وطُلب من كلِّ

شريك، وباستخدام منهجية أساسية اقترحتها سيفيكوس (CIVICUS)، تحديد وجمع أطراف فاعلين رئيسيين (من غير المعتاد العمل معهم) ومعنيين بالتحدي المحلي من أجل العمل سوياً على مناقشة وإيجاد حلول لمواجهة التحديات المطروحة بطريقة منتظمة.

وفرت هذه العملية الفرصة للتعبير عن الآراء والمشاركة للمئات من المواطنين، والذين يمثلون جهات فاعلة من كافة أنحاء العالم. تابعت سيفيكوس (CIVICUS) تلك الإجراءات الحوارية وأجرت استطلاع "قبلي - بعدي" للجهات المعنية المشاركة في الحوار (ما قبل الحوار وبعده)، ثم قامت بتتقيح وتطوير الأسلوب المقترح حول المشاركة متعددة الجهات وذلك بناء على نتائج الاستطلاع القبلي والبعدي، كما قامت سيفيكوس (CIVICUS) بتحليل ومقارنة المبادئ والممارسات الناشئة عن هذه التجربة العملية للمجتمع المدني.

يوثق هذا الدليل كافة المعلومات والدروس المستفادة والتحديات، مع التركيز على وجهات نظر مفيدة وغير تقليدية والناجمة عن حوارات الجهات المعنية المحلية والمتعلقة بمشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم.

أملين أن يشكل هذا الدليل مورداً مفيداً وملهماً للراغبين في تنفيذ إجراءات حوار ومشاركة جماعية متعددة القطاعات وشاملة للأطراف المعنية من أجل رسم مستقبلهم المشترك بطريقة أكثر وعياً وشمولية.



## قائمة بالحوارات الاختبارية التي جرت في إطار مشروع العقد الاجتماعي الجديد

الدولة	التحدي المطروح (القضية)	عدد الجهات المعنية	المجموعات الممثلة	الشريك
ألبانيا	المساواة في فرص التعليم لفئة العجر (الرومن) في ألبانيا ولغيرهم من الأقليات العرقية	28 جهة	الحكومة المركزية/ المحلية، المؤسسات الدستورية، منظمات المجتمع المدني بما فيها المنظمات غير الحكومية، ممثلين عن العجر (الرومن)، المجتمعات المحلية والطلاب وأهالي الطلاب ووسائل الإعلام	مؤسسة بارنتيري بير فيميجت (PPF)
بوليفيا	تضمن رؤية التنمية للسكان الأصليين في إجراءات التخطيط الإقليمية.	69	الحكومة الوطنية والمحلية، منظمات المجتمع المدني، مجموعات السكان الأصليين، منظمات المزارعين	مؤسسة فونداسيون كونستروير (FC)
كندا	حوار الأديان والتقبل للآخر؛ دراسة موضوع القيود على الممارسات الدينية في الأماكن العامة	44	الحكومة، المجتمع المدني، القطاع الخاص، السلطات الدينية، مجموعات السكان الأصليين، الكهنة (من كلا من منشأة المطار والجامعات) ومقدمي خدمات الرعاية الصحية	مصلحة: ريتشموند مولتيكال تورال كوميونيتي سيرفيس (RMCS)
مدغشقر	التوازن بين حماية البيئة	76	الحكومة، المجتمع المدني،	ميكاجي ناتورا

(MN)	المجتمع العلمي، المجتمعات المحلية (بمن فيهم المزارعين المحليين)		وحاجات التنمية المحلية في المناطق المحمية بيئيا في إقليم صوفيا	
جمعية ناشونال بيلدرز (NBA)	الحكومة، المجتمع المدني، الجامعات، القطاع الخاص، السلطات الدينية، وسائل الإعلام	136	إدارة التجمعات المائية المستدامة في أعلى حوض نهر ماهاولي	سريلانكا
سنتر فيتو هابوراس ديزينفوليمنتو (CFHD)	الحكومة (بما فيها مقدّمي الخدمات الاجتماعية)، منظمات المجتمع المدني، رؤساء القرى والممثلين/ات المعيّنين عن نساء المجتمع، أعضاء المجتمع	45	العنف الجنسي والقائم على النوع الاجتماعي الذي يهدد النساء والفتيات في مقاطعة بوكو	تيمور الشرقية
غروبو سوسيال سيساب (CESAP)	الحكومة، المجتمع المدني، القطاع الخاص، المجتمع العلمي، ممثلين عن المجتمع	21	الجاهزية لمواجهة الطوارئ، والمرونة والقدرة على الاستجابة سريعا للكوارث في بلدية سوكر	فنزويلا

## بعض التعريفات...

حيث أن بعض المفاهيم الرئيسية قد يعترتها بعض الغموض أو اللبس والخلط مع مفاهيم أخرى في مجموعة الأدوات التطبيقية هذه، ندرج تالياً بعض التعريفات للتأكد من الفهم المشترك للإطار المفاهيمي الأساسي للمصطلحات المستخدمة في هذا الدليل.

**النشاط المدني:** هو نشاط يشمل توعية العامة وحشد الرأي العام حول قضية مجتمعية عامة معينة (بغض النظر عن حجمها) ويرتكز النشاط المدني في مجتمع ما على احترام وتقبل الاختلاف بين الأفراد والمجموعات المختلفة والمنتمية إلى هذا المجتمع.

**الحوكمة:** هي مبادئ وتطبيقات وتفاعل بين عدة جهات فاعلة معنية بالعمل العام وترتكز مبادئ وتطبيقات (الحوكمة) أو كما يسميها البعض (الحاكمية) الرشيدة على مفاهيم الشفافية والمحاسبة والمساءلة والمسؤولية والاستحقاق، أي تحمل مسؤولية القرارات والتصرفات وعواقبها أمام الجهات المعنية الأخرى إضافة إلى مشاوره ومشاركة المواطنين والتوافق معهم مع حصول المواطنين على المعلومات الوافية المتعلقة بالقرارات.

**العقد الاجتماعي:** اتفاق (واضح وموثق وليس ضمنيّ أو عرفي) بين أفراد مجتمع منظم (أو بين المجتمع وصانعي القرارات) ويحدد ذلك الاتفاق العلاقة والمسؤوليات فيما بين الأطراف. نتيجة لذلك، غالباً ما تُصاغ شروط المشاركة بين القطاع العام والخاص والمجتمع وفقاً لرؤية اجتماعية-سياسية مشتركة.

**المجتمع المدني/ القطاع المدني:** القطاع أو المساحة الذي يتم تشكيلها - خارج نطاق الأسرة ومؤسسات الدولة والسوق- والتي تخلقها النشاطات المجتمعية والمؤسسات المدنية والمنظمات الفردية والجماعية كجمعيات ومنظمات غير ربحية وذلك للارتقاء بمصالحها المشتركة. مبدئياً، يجب أن تكون منظمات ومبادرات المجتمع المدني عرضة للمساءلة والمحاسبة من قبل المجتمع والناخبين و/أو المستفيدين منها.

**الحكومة:** النظام المؤسسي (الجهاز التنفيذي) الذي يرفع مجتمعاً أو أرضاً. في نظام ديمقراطي، تتألف الحكومة من ممثلين منتخبين (القسم التشريعي) ووزراء وإداريين (القسم التنفيذي) وقضاة (القسم القضائي) وهناك فصل للصلاحيات بينها. بشكل عام، تقوم شرعية الحكومة على موافقة المواطنين ومحاسبتهم.

**القطاع العام:** الجزء من المجتمع والمفوض بتقديم الخدمات الأساسية للسكان. يُتوقع من القطاع العام تقديم خدمات يستفيد منها الجميع وليس أفراد أو مجموعات محددة. وتشمل الخدمات التي يُفترض بالقطاع العام تقديمها على سبيل المثال لا الحصر: الشرطة، والطرق العامة، والنقل العام، والتعليم الأساسي والرعاية الصحية. ويتألف القطاع العام من كافة المسؤولين العاملين في الإدارات/ المكاتب العامة الخاضعين لمساءلة الحكومة وبالتالي للرأي العام.

**القطاع الخاص:** الشركة الخاصة (أيًا كان حجمها)، المسجلة رسمياً أو غير رسمياً، والتي تتوخى الربح والثروة. وفي الشركات متعددة الجنسيات، والشركات الوطنية أو الشركات الكبرى العامة، تخضع مجالس الإدارة لمساءلة المساهمين أو المستثمرين.

**المجتمع العلمي:** العلماء والباحثين والأكاديميين. وتشمل "مجتمعات فرعية" متعددة تعمل في حقول علمية متعددة التخصصات. يُتوقع من هذا المجتمع العلمي توخي الموضوعية والجودة العالية والدقة والمصادقية العلمية في النقاشات والحوارات والبحوث والمنشورات التي تصدر عنه.

**الجهة المعنية:** أي شخص لديه مصلحة أو تثير أو تأثر أو "حصة" في أمر ما لأنه يؤثر عليه بشكل مباشر أو غير مباشر. يمكن أن تكون الجهات المعنية أي جهة فاعلة من المجتمع المدني، مثل الشركات، والحكومة وغيرها. تجتمع الجهات المعنية لتحقيق هدف مشترك. كما ينبغي أن تتمتع الجهات المعنية بحق المشاركة في القرارات التي تؤثر عليها، بمعنى أننا كلنا جهات معنية في القرارات المتخذة بشأن مجتمعنا أو المجتمع العالمي. في هذا الدليل، سنستخدم عبارة الجهات المعنية والفاعلة واللاعبين للدلالة على المعنى ذاته.

**الحوار/ الحوار متعدد الأطراف:** حوار بين شخصين أو أكثر يتم خلاله تبادل الأفكار والآراء من أجل تكوين فهم مشترك عن المشاكل أو الإجراءات. يجب اعتبار الحوار متعدد الأطراف كحوار طويل الأمد وهيكلية بين عدة جهات فاعلة، بهدف تأسيس تعاون وعلاقات بناءة مستدامة لتحقيق المصلحة العامة.

**عملية متعددة الأطراف:** عملية جمع الفاعلين ذوي الصلة المتأثرين أو المعنيين والقادرين على التأثير على مسألة ما؛ يجب أن يهتم الفاعلون المعنيون بتغيير وضع حالي وعليهم التمتع بالخبرة والمعرفة أو المعلومات التي من شأنها المساهمة في تكوين رؤية مشتركة تسمح باتخاذ مبادرات مشتركة، ووضع حلول وتنفيذ خطوات إجرائية مشتركة لتحقيق المصلحة العامة.

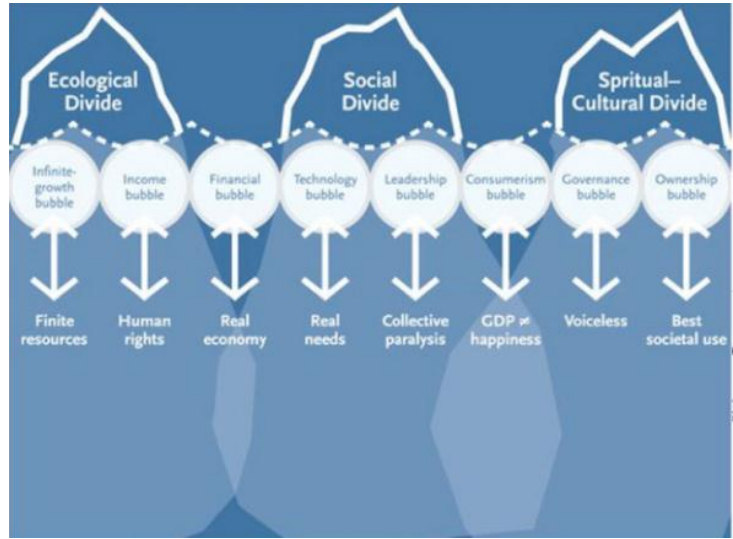
## 1. يرجى الانتباه !

يحتوي هذا الفصل على منهجيات عمل مستحدثة من شأنها أن تؤدي إلى التغيير الاجتماعي والسياسي، وتسلب الضوء على فرص التغيير وتحدياته.

### 1.1. لماذا نقارب الأمور بمنهجيات مختلفة؟

نعيش زمننا الحالي في عصر التناقضات الكبيرة: والتي ترسخ الضعف في المساواة الاقتصادية ووجود الثروات الحديثة غير المسبوقة؛ والحالات البيئية الطارئة؛ وجمود سياسي متزايد وتزايد في التواصل والتفاعل والحركات الاجتماعية؛ وفهم أوضح للأسباب والاستجابات.

مثل شارمر وكوفر (2013) التحديات الكبرى السابق ذكرها في هذا الفصل من الدليل في نموذج (جبل الجليد) الخاص بهما حيث ذكرا: أنه في إطار الحوكمة الحالي، يبدو أننا نواجه صعوبة في إزالة ما أطلقوا عليه اسم "فقاعات" ومعالجة المشاكل الفعلية (انظر الشكل 1). لذلك، يبدو أننا عاجزين عن تخطي الانقسامات البيئية



الشكل 1: نموذج جبل الجليد لشارمر وكوفر

والاجتماعية والروحية (الدينية والقيمة) والثقافية والتي يتصف بها مجتمعنا حيث "أدت بنا إلى حالة منظمة من عدم المسؤولية مما أدى إلى المساهمة الجماعية بخلق نتائج لا يريدها أحد<sup>1</sup>". تجدر الإشارة

<sup>1</sup> شارمر، أو. كوفر ك.، 2013: Leading from the emerging future from Ego-system to Eco-system economies. Berrett-Koehler Publishers

هنا إلى أن الجزء الأكبر من جبل الجليد يكون مخفياً تحت الماء بينما يظهر الجزء الأصغر فقط على سطح الماء.

تؤكد تجليات هذه الحالة من عدم الرضا في التظاهرات العفوية المطالبة بتغييرات معينة بين الحكام والمحكومين في العالم، والتي يشارك فيها المواطنين من كافة أطراف المجتمع، والذين يتطلعون إلى مستقبل مختلف<sup>2</sup>.

لذلك، ينبغي استحداث أطر جديدة عبر خلق مساحات أوسع للمشاركة ومنح المواطنين السلطة وتعزيز وجود حراك مدني جديد يتخطى الانقسامات الحادة بين كلا من القطاعات العامة والخاصة والمدنية، حيث يكون من شأن تلك الحركات أن تخلق أشكال مشاركة ومساءلة جديدة في المجالات المتنوعة وعلى صعد مختلفة.

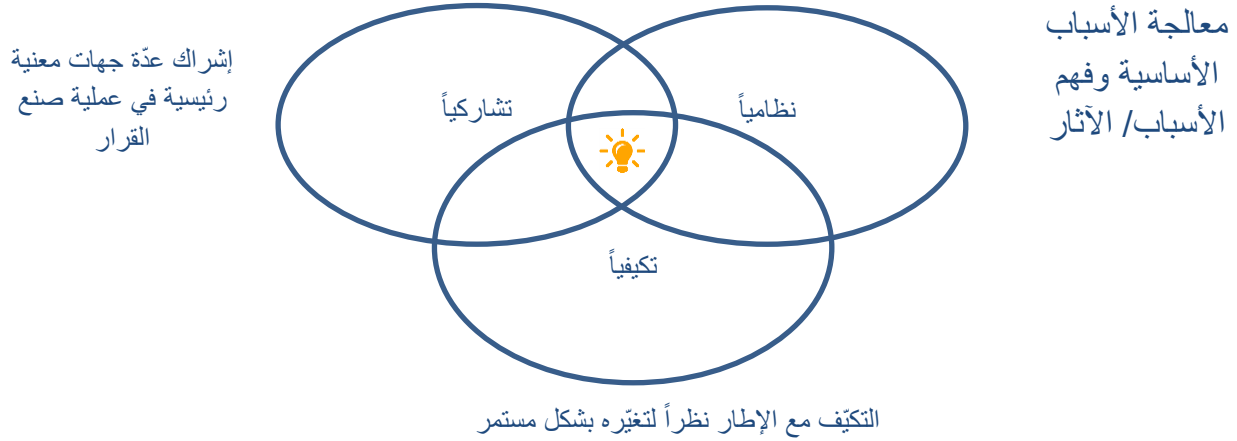
لذلك، نحن في سيفيكوس (CIVICUS) نؤمن أن الوقت قد حان لدراسة مجالات جديدة للنشاط المشترك. فبالنسبة للمجتمع المدني، يعني ذلك السعي إلى تحقيق التغيير المرجو عبر مشاركة الجهات الفاعلة غير الاعتيادية (أي اللاعبين الذين لا نتعامل معهم عادة) وتكييف وتطوير وسائل التفاعل التي نعتمدها. ويجب على قطاعات أخرى أيضاً أن تتجرأ على تأدية أدوار وتولي مسؤوليات وطرق عمل جديدة من شأنها أن تفسح المجال أمام وضع عقود اجتماعية منقحة ومتطورة في مجتمعاتها. يفرض ذلك على الجميع الخروج عما يريحهم (ما إعتادوا عليه) ووضع حد للأحكام المسبقة والافتراضات الجاهزة والانفتاح على المجهول وتقبل التجربة لما هو جديد وبناء الثقة والتعاون.

### تبني التعقيد في التحديات الاجتماعية!

تتأتى التحديات الاجتماعية التي يواجهها العالم نتيجة لأسباب متعددة تترك تأثيرات مختلفة وغالباً ما تجري في أطر اجتماعية وسياسية سريعة التغيير. فكّر مثلاً في التغيير المناخي وانعدام المساواة الاجتماعية. فقد

---

<sup>2</sup> تم توثيق الاعتصامات وردود الحكومة لأنها أدت إلى فرض قيود على فضاء المجتمع المدني. تنظر القسم " the year that was" من تقرير سيفيكوس حول المجتمع المدني عام 2014



حسن (2014)

برهنت الاستجابات التقليدية عدم جدواها لأنها فشلت في معالجة تعقيد هذه المشاكل. لذلك، تتطلب معالجة التحديات الاجتماعية المعاصرة نهجاً نظامياً، وتشاركياً وقادراً على التكيف<sup>3</sup>.

وفقاً لهذا المعتقد، أعادت سيفيكوس (CIVICUS) التفكير في (الإجراءات التي تشمل الأطراف المعنية المتعددة) كوسيلة ممكنة للمضي قدماً وتعرض أقسام من مجموعة الأدوات التطبيقية في هذا الدليل كلا من تجربة التعلّم والخبرة المكتسبة في هذه العملية.

## 1.2. إحدى الطرق الممكنة: إجراءات حوار متعددة الأطراف (تشمل الأطراف المعنية المتعددة)

هناك عدة وسائل متوفرة لتحقيق التغيير الاجتماعي والسياسي عبر النشاط والمشاركة. وتسعى منظمات المجتمع المدني إلى التغيير عبر نشاطاتها وبرامجها ونضالها ومناصرتها، وبرامج التوعية وبناء القدرات التي تقوم بها لتحقيق ذلك الغرض، ويعتمد اختيار النهج الأفضل على عدد من العوامل، مثل: ماهو

<sup>3</sup> يقدمّ زياد حسان معلومات مهمة جداً حول التعامل مع التعقيد. انظر The social labs revolution: a new approach to solving our most complex challenges 2014

التغيير المرجو وما هي كيفية مشاركة الجهات المعنية و ما هو الجدول الزمني المحدد وبالطبع ماهية الموارد المتوفرة لذلك الغرض.

تقدّم مجموعة الأدوات التطبيقية هذه لمحة عن الحوارات متعددة الأطراف والتي تهدف بشكل خاص إلى إحداث تغيير اجتماعي وسياسي، لأننا نؤمن أن هذه الحوارات يمكن أن تشكّل خياراً قيماً ذو فائدة، وذلك عندما تتوفر الظروف المناسبة<sup>4</sup>، وعندما لا تحقق النهج التقليدية النتائج المرجوة.

من أجل تحقيق أهدافنا، يتم تعريف الحوار متعدد الأطراف والتعامل معه على أنه حديث متبادل طويل الأمد (يحتاج إلى وقت كافي) وهيكل بين عدّة جهات فاعلة معنية، كما ويهدف إلى بناء واستدامة علاقة تعاونية ببناء تركز على رؤية مشتركة لمستقبل مثالي. بحيث يمكن أن يوفر ذلك مساحة قوية تجتمع فيها الثقافات واللغات والمصالح والرؤى وعلاقات القوى المختلفة من أجل إيجاد حلول لتحديات مشترك.

وفقاً لمحادثتنا وتحليلنا للحوارات المحلية، يشكّل الحوار متعدد الأطراف خياراً جيداً لمعالجة التغييرات النظامية لدى توافر ثلاثة عوامل رئيسية على الأقل:

- يجب أن يكون ممثلي الجهات الفاعلة المعنية مستعدين وراغبين للعمل سوياً لوضع إجراء طويل الأمد، وصياغة رواية مشتركة وتخيل سيناريو المستقبل المرجو.
- يضع الشركاء الخطط بطريقة تفاعلية، تشاركية ومرنة (قابلة للتكيف والتعديل) ومن دون التمسك بالنتائج والنشاطات التقليدية الجاهزة، أو العمل مع مجموعات جهات معنية محددة مسبقاً أو ثابتة كما اعتادوا على عمل ذلك سابقاً بطريقة تقليدية.
- تقبل الاختلاف كعامل يساهم في الإبداع والتطوير وليس في النزاع وعدم الاتفاق.

---

<sup>4</sup> على الرغم من ازدياد شعبية إجراءات الحوار متعدد الأطراف عالمياً ونسبة إلى إطار التنمية لعام 2015، غير أنها لا تشكّل حلاً لكل وضع. على سبيل المثال، في حال أردت التعبير عن رأيك ولا يمكنك مراجعة موقفك الرئيسي مع أخذ وجهات نظر وتطلّعات الآخرين في الاعتبار، لن يكون الحوار بالتالي الوسيلة المناسبة عليك اللجوء إلى مبادرات مناصرة تقليدية أكثر.



## عدم الاكتفاء بالنشاطات الاعتيادية

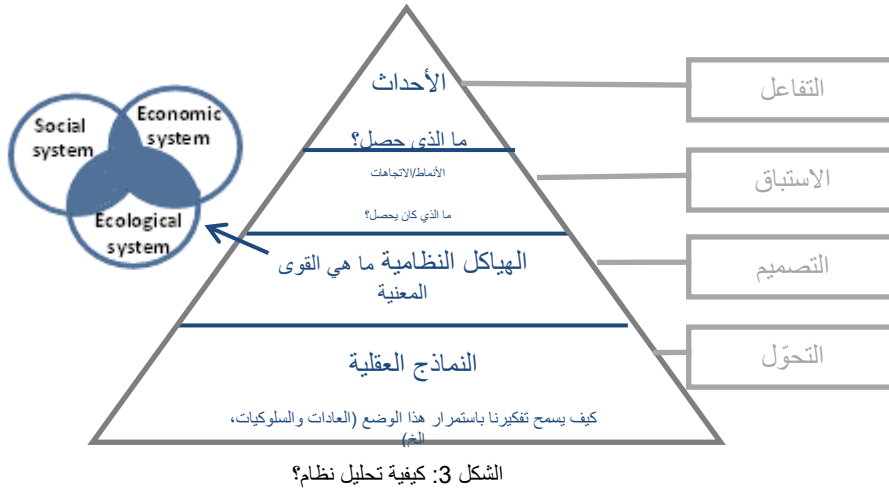
لكي يكون الحوار شاملاً وطموحاً، عليه معالجة القوى الاجتماعية والسياسية على أساس التحدي أو التغيير المرجو. ويمكن أن يؤثر العدد والتنوع في الجهات الفاعلة على العملية بشكل ايجابي. إن صناع القرار ومقدمي الخدمات والمستهلكين والمنتجين والبائعين والباحثين والعلماء والصحافيين والمدربين وقادة المجتمع والمواطنين، كلهم قادرين على تادية دور حاسم. ومما لا شك فيه أن هذه القدرة على جمع الاختلافات والثروة التي تتمتع بها كل جهة فاعلة من حيث المعرفة والخبرة والتأثير والعلاقات والموارد والقدرات، هي مكوّن رئيسي في إجراء حوار ناجح.

تؤكد ذلك، دراسات الحالة في مشروع العقد الاجتماعي الجديد. ففي مجتمعات تم استهدافها مثل مدغشقر، بوليفيا أو فنزويلا، ساهمت مشاركة الجامعات ومراكز البحوث في بناء قصة مشتركة حول الإطار والتحديات، لأن الحوار ارتكز على براهين قدمها خبراء. أما في ألبانيا، فقد قدم التفاعل بين معلمي المدارس والأهالي مع ممثلي الحكومة ومقدمي الخدمات الاجتماعية وجهات نظر غير اعتيادية (مبتكرة) حول التحديات الحقيقية وأعطى حلولاً أكثر استدامة لتحسين الحضور في المدارس للأطفال المنتمين إلى أقلية الرومن.

على الرغم من ذلك، وفي العديد من الحوارات المحلية التي قمنا بمراقبتها، لم يعمل الشركاء على إشراك جهات غير اعتيادية، وتحديدًا من القطاع الخاص أو المجتمع العلمي لأنهم لم يروا القيمة المضافة وراء ذلك. بل وأكثر من ذلك فقد ظهرت مقاومة من قبل المشاركين الذين رفضوا الاقتناع بأدوار ومساهمات قد تكون بناءة من قبل مختلف القطاعات، حيث عانى هؤلاء من صعوبة تحديد أهمية دور الجهات الرئيسية (ودورهم أيضاً) في عملية إجراء حوار شامل وناجح. شملت الحوارات فاعلين مهمين من الحكومة والمجتمع المدني، ولكن كانت هناك شراكة محدودة لفاعلين غير اعتياديين كان بإمكانهم توفير معرفة أوسع ووجهات نظر أو اقتراحات جديدة للبحث في حلول مبتكرة للتحديات المحلية.

## تخطي النهج التقليدي للقطاعات

شكّلت هذه المسألة العبرة الأهم المستخلصة من مشروع العقد الاجتماعي الجديد: إذا ما أردنا إطلاق إجراءات شاملة خارجة عن المؤلف، فأنا بحاجة إلى منهجية وإطار (بديل عن) و(يتخطى) النهج التقليدي للقطاعات الثلاث.



إحدى الوسائل المتبعة للخروج عن مفهوم القطاعات الثلاثة تكمن في مراعاة ودراسة كامل المنظومة العامة الذي يقع التحدي المطلوب التعامل معه ضمنها. يظهر في هذه المنظومة كافة العلاقات المترابطة والمختلفة بين القوى السياسية والاجتماعية والعمليات والإجراءات وأهداف التغيير. حيث يساعد هذا النهج في تحديد الفاعلين الرئيسيين الواجب إشراكهم، بغض النظر عن قطاعاتهم. في الوقت عينه، يساهم في تحديد العلاقات والمجالات المشتركة والفرص بين القطاعات التي يمكنها أن تشكل خيارات إستراتيجية حول عملية الحوار بحد ذاتها<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> تتوفّر وجهة نظر مثيرة للاهتمام حول كيفية تخطي نهج القطاعات الثلاثة باستخدام مجالات التغيير في كتاب ك. بيكرت وأ. فاوولر. انظر: "Civic Driven Change 2012: an Update on the basics"، فبراير 2012

### 1.3. هل هي جديرة بالاهتمام؟

“كانت التجربة كلّها مثيرة للاهتمام وسمحت لنا بالتواصل من "منظار مختلف"

- شريك محلي في مشروع العقد الاجتماعي الجديد من سيفيكوس (CIVICUS).

يمكن لإجراءات الحوار متعددة الأطراف أن تشكل مصدر إلهام وحماس كونها قادرة على تحفيز ديناميكيات إيجابية وتعزيز طرق عمل مشتركة جديدة لتحقيق التغيير المرجو. وتؤكد المعلومات الواردة من المنظمات المشاركة ومئات الجهات المعنية في إجراءات الحوار المحلية التي أطلقها مشروع سيفيكوس (CIVICUS)، صلاحية وجدوى هذا النهج والقدرة على استخدامه.

وصف رسم يتضمن العبارات التالية:

- مثير للاهتمام (28%)

- مفيد (24%)

- ضروري (24%)

- ممكّن (14%)

- ملهم (9.5%)

الشكل 3: الكلمات والجمل التي كررها المشاركون كتغذية راجعة لوصف تجربتهم في الحوارات المحلية، بدعم من مشروع العقد الاجتماعي الجديد.

وعليه، من المهم أن نتذكّر أن إجراءات الحوار معقدة. فمن غير السهل وضعها وتحديثها وتقييمها أو تسييرها لأنها تشمل عدّة فاعلين وعدة جهات نظر ومصالح مختلفة وأفراد متعددين ومختلفين.

ينبغي أخذ الإطار المعمول به والوقت والموارد والقدرات المتوفرة بعين الاعتبار. فإذا لم يخضع الحوار متعدد الأطراف لدراسة دقيقة، يمكنه أن يؤدي إلى الشعور بالإحباط أو الانسحاب أو إلى تعظيم الخلاف

بين الجهات المعنية، مما قد يؤثر سلباً على سمعة الجهة الراعية للحوار. لذلك، من المهم وضع توقعات واقعية لجهود لتنسيق العملية بشكل مناسب: (غالبية الشركاء المجتمعين الذين قمنا بمقابلتهم وجدوا أن العملية مليئة بالتحديات). لذلك، فكّر بكافة هذه التفاصيل قبل أن تطلق عملية الحوار الخاصة بك.

أما العنصر المهم الآخر الذي يجب دراسته قبل الشروع بهذه الرحلة فهو الطرف الذي يمكنه أن يدعو أو يجمع الآخرين في إجراء حوار متعدد الأطراف. كما ويجب دراسة الأسئلة المتعلقة بالشخص القادر على إطلاق وتنسيق حوار مشابه، لاسيما في حال طرح مسائل مثيرة للجدل. من له القدرة على النفاذ إلى بعض الجهات المعنية الرئيسية التي يجب أن تشارك؟ من الذي يتمتع بالمصداقية الضرورية؟ تشير ملاحظتنا إلى ضرورة توافر عدد من القدرات التكاملية التي لا يمكن أن تتجسد في منظمة واحدة أو مواطن واحد (بغض النظر عن القطاع).

#### المربع 1 - بعض متطلبات إطلاق وتنسيق إجراء حوار ناجح تشمل:

- القدرة على جمع مجموعة من الأفراد حول رؤية مشتركة
- التمتع بصفة الوسيط الأمين المتمتع بمصداقية بين غالبية الجهات المعنية
- الوعي حول المنظومة التي تقع المشكلة ضمن نطاقها
- القدرة على فهم ديناميكيات القوة (توزيع القوى والعلاقات بين الجهات المعنية) والتعامل معها
- القدرة على جذب الفاعلين الأهم (من حيث المهارات/ المعرفة، المصداقية والصلاحية) وفي الوقت المناسب
- مهارات وساطة قادرة على التعامل مع اختلاف الثقافات ومستويات التعليم لدى المتحاورين ومهاراتهم المتفاوتة في تكنولوجيا التواصل.

في حالة مشروع العقد الاجتماعي الجديد من سيفيكوس (CIVICUS)، أطلقت المنظمات المحلية والصغيرة والشعبية ومنظمات المجتمع المدني الحوار. وفي بعض الحالات، عانت المنظمات الشريكة من صعوبة ضمان مشاركة بعض الفاعلين الرئيسيين، لاسيما من الحكومة واضطرت إلى بذل جهود كبيرة لضمان موافقتهم أو مشاركتهم. ولربما كان شركاء آخرون أكثر تأثيراً أو شرعية، قادرين على النفاذ إلى جهات معنية رئيسية، ليحققوا نجاحاً أكبر في ضمان مشاركة تلك الجهات. لذلك، اكتشف بعض

الشركاء أن الجهات المعنية المحلية لم تكن معتادة على الاستشارات العامة وان يتم استشاراتها ومشاركاتها في حوارات مماثلة، لذا كان على هؤلاء الشركاء أن يعملون على مراعاة التوازن والتعامل مع تردد الجهات المعنية ووضع توقعات واقعية.

في حالات أخرى، نجحت هذه المنظمات في جمع فاعلين مختلفين يتمتعون بالقدرات والصلاحيات المناسبة. كما نجحت في ضمان مسؤولية مشتركة. وقد حصل هذا عندما تطرق الحوار إلى تحدٍ يهم قطاعات مختلفة ومتنوعة مثل قضايا وتحديات العنف القائم على النوع الاجتماعي والتسامح بين الديانات أو الجاهزية لمواجهة الطوارئ. تبرهن الحوارات الأولية في مشروع العقد الاجتماعي الجديد أن منظمات المجتمع المدني قادرة على بدء إجراءات الحوار متعدد الأطراف من دون التمتع بصلاحيات رسمية للقيام بذلك، ولكن في غالبية الحالات، يجب إجراء تحليل دقيق وتقييم صادق للقدرات والكفاءات التي يحتاجون إليها للقيام بذلك. لذا ومن الضرورة بمكان التفكير استراتيجياً بفريق اللاعبين الأساسيين (مجموعة الفاعلين المعنيين) وجمع الموارد والكفاءات الضرورية لتنسيق وتنفيذ الإجراء ومحاولة إقناع اللاعبين الأساسيين بالانضمام.

## المربع 2- العناصر الرئيسية لنجاح الحوار متعدد الأطراف في مشروع العقد الاجتماعي الجديد:

- أن يلقى التغيير المرجو صدى لدى الحكومة والرأي العام ومجموعات أخرى. بالتالي، لا يجب أن يكون موضوع الحوار محدداً بقطاع معين، بمعنى أن أيّ قطاع ليس بمنأى عن المشكلة.
- أن يشعر الشركاء في الحوار بالحماس بسبب المشاكل والتحديات المحلية التي تسهم وليس لأسباب أخرى مثل الرغبة في جلب التمويل وأن يستثمر الشركاء مواردهم الخاصة في إجراءات التغيير والتعلم التي يحددون أولويتها.
- أن يستطيع مطلقو الحوار (الجهة المسؤولة عن تنفيذ وتيسير الحوار) تحديد وجمع وتمكين مختلف الشركاء المتحمسين وأصحاب المصداقية والالتزام ليؤدوا دورهم في نهج العمل الجماعي.
- أن يشارك شركاء الحوار في الإجراء بناء على عناصر أساسية مثل مسؤوليتهم وتعرضهم للمساءلة من قبل المواطنين، وفهمهم للسياسات وعلاقات القوة في كلّ مستوى. بحيث تكون تلك هي دوافعهم للمشاركة.

## المربع 3- بناء مجموعة مسؤولين رئيسية:

- يجب أن يبدأ التعاون في إجراء الحوار متعدد الأطراف بتشكيل فريق أساسي من المسؤولين - أي الأفراد الذين يمثلون الجهات المعنية الرئيسية المختلفة في الإجراء. على المسؤولين أن يتصفوا بالاهتمام في المسألة والحوار المقترح وأن يكونوا مستعدين للتعاون لتوجيه الإجراء وتحمل مسؤوليته. كما وعليهم أن يكونوا متحمسين لإحداث تغيير في مجتمعاتهم ويتمتعوا بالقدرة على جمع الأفراد على طاولة الحوار.
- يجب أن تتألف المجموعة الرئيسية من أفراد يتمتعون بالمهارات الضرورية لتسهيل العلاقات والظروف والمساحات المناسبة. غير أن المجموعة هذه يجب أن تكون متوازنة كما ونوعاً من حيث الجهات المعنية والقطاعات والمصالح.
- وقد يؤديّ الفشل في ضمان التنوع في المجموعة إلى عدم التوصل إلى اتفاق، حيث يمكن أن يحاول الأفراد الحدّ من النزاع والتوصل إلى توافق عبر السعي إلى قمع أو كبت وجهات النظر الأخرى من دون أيّ تقييم نقدي حقيقي للخيارات والبدائل والحلول.
- لا يجب الخلط بين المجموعة الرئيسية والميسر الذي يدير الاجتماعات الفردية.
- بعد تشكيلها، ستعتمد المجموعة الرئيسية طرق عمل وأساليب اتخاذ قرارات في ضوء ما يلائم الفريق وإطار العمل. في كلّ الحالات، سيكون من المهم أن تعترف المجموعة الرئيسية بقيمة الاختلاف كمصدر إبداع لتحقيق هدف الحوار متعدد الأطراف.

## 2. استعدوا!

يقدم هذا الفصل توجيهاً منهجياً حول كيفية إقامة إجراءات الحوار متعدد الأطراف. لا يشتمل الفصل على دليل مفصل وإنما عرض مبسط للأفكار والمعلومات والأدوات التطبيقية والدروس التي يجب تكييفها وفقاً لكل إطار خاص بحسب السياق التي ستستخدم فيه هذه الأدوات التطبيقية.

### 2.1 التفكير بالإجراء

تُعتبر الحوارات متعددة الأطراف إجراءات ديناميكية يمكن اعتبارها عملية مستمرة تتأثر بمستوى النشاط والظروف والفعاليات والتطور الزمني. ويجب أن يشمل التفكير في الإجراء دراسة أسباب تغيير الأمور - بدأ من الأفراد والمنظمات والاستراتيجيات وصولاً إلى البيئة وعواملها - وكيف يتطور المشاركون مع الوقت خلال الحوار. مما لا شك فيه أن إجراءات إجراء الحوار متعدد الأطراف ليست إلا مجرد اجتماعات ونشاطات وورش عمل وزيارات مواقع ومحادثات فردية ورسائل واستطلاعات وعروض تقديمية،... الخ. ولكن، ضمن هذا الإجراء، تساهم كافة هذه النشاطات في تغيير الأمور غير المرغوبة في مجتمع ما مثل مستوى التفهم و/أو مستوى التعاون بين الأفراد أو تغييرات معينة على مستوى القضية التي يتم بحثها في الحوار.

وعليه، نقترح أربعة أسس للحوار متعدد الأطراف، مصممة خصيصاً لإحداث تغيير اجتماعي-سياسي. علماً بأن كل حوار يعتمد على خصائص الإطار الذي يجري فيه وقد يتبع مساراً مختلفاً. وتتوفر في هذا القسم خطوات أكثر تفصيلاً لتصميم إجراء الحوار.

#### الجدول 1: أسس إجراء الحوار متعدد الأطراف لإحداث تغيير اجتماعي-سياسي

الأسس	1	2	3	4
	تحديد ما هي القيمة المضافة للعمل التشاركي (العمل سوياً)	التعاون (العمل معا) عل وضع رؤية وأولويات <u>مشتركة</u>	التصرّف! اعتماد مبادرات فردية وجماعية	رصد الإجراء والتعلّم خلال التنفيذ (التعلم المباشر من التجربة)

		والتفكير بسيناريوهات جديدة		
المبرر المنطقي/ الأسئلة التوجيهية	ما الذي لا يسير جيداً في مجتمعك (ما هو التحدي)؟ ما هي القيمة المضافة من العمل مع فاعلين مختلفين لا يتعاونون عادة لمعالجة تحدٍ مشترك يكون كبيراً ويتخطى قدرتك على حلّه بشكل منفرد؟	ما هو الحلّ/الوضع المثالي؟ ما الذي يمكن القيام به بطريقة مختلفة وبفعالية أكبر؟ ما الذي يجب أن يتغيّر؟	ما الذي يجب القيام به، من المسؤول وكيف يجري ذلك؟ كيف يمكن لكل فرد منا أن يعتمد أولويات التعاون في مجموعته/منظمته؟	كيف يحصل التقدّم؟ ما هي الخطوات التصحيحية التي يجب القيام بها لمعالجة هذا التحدي؟ هل يجب علينا مشاركة فاعلين جُدد؟
الخطوات الممكنة	تحليل ودراسة المنظومة التي يقع ضمنها التحدي. تحديد الجهات المعنية وإشراكها. تكوين فهم مشترك ولغة مشتركة.	وضع تصوّرات التغيير المرجو. صياغة روايات التغيير المحتملة. بدء مسارات التعلّم. تقاسم البحوث والمعرفة والخبرة.	تصميم وتنفيذ مشاريع/نشاطات/ حملات. تقاسم المعرفة وحملات التوعية. جمع وتحليل البيانات. تمكين المجموعات التي تحتاج تمكين.	تقييم التقدّم بالمقارنة مع الخطط الموضوعية. تقاسم الآراء حول التحديات والتغرات. إن وُجدت. تقاسم العبر المستخلصة والدروس المستفادة. التخطيط للمستقبل وفقاً لتلك الدروس المستفادة.
أساليب العمل المحتملة	بحوث مكتبية ومراجعات للنصوص المرتبطة مثل القوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات.	تأسيس مجموعات رئيسية من المسؤولين. عقد اجتماعات أولية تحضيرية وفردية (وجهاً لوجه).	شراكات رسمية. خطة عمل مشتركة. اجتماعات/مؤتمرات. اجتماعات هاتفية.	عقد اجتماعات في فترات معينة. جمع الملاحظات من خلال الاستبيانات



مقابلات/ مجموعات بؤرية (مجموعات عمل مركزة). حوارات فردية أو مجموعات بؤرية صغيرة ومقابلات.	عقد اجتماع شامل لإطلاق العمل.	الإلكترونية/ الهاتفية.
النتائج المحتملة	توضيح المسألة (فهم أعمق للتحدي والأهداف المشتركة والقيمة المُضافة) والتوقعات من كلّ جهة معنية.	تحديد أولويات التعاون والأفكار.
تحديد التعديلات/الخطوات الإضافية/الجهات المعنية الضرورية والمسؤولة عن التنفيذ والمتابعة.	تنفيذ المبادرات المتفق عليها. تحقيق النتائج المرجوة.	التنفيذ والمتابعة.

### العناصر الرئيسية التي يجب دراستها عند تحديد إجراء الحوار

نعرض أدناه بعض التوصيات حول النواحي الأساسية التي يجب دراستها عند إطلاق حوار متعدد الأطراف، وبخاصة المرتكز على المجتمع المدني.

لا تكن مسؤولاً عن كل شيء بنفسك (لا تقم بتنفيذ كل شيء بشكل فردي).

كما ذكرنا سابقاً، قد يكون من المستحيل عملياً على منظمة واحدة أن تملك كافة القدرات والموارد الضرورية لبدء حوار متعدد الأطراف والمحافظة عليه، وعليها إذاً، يجب العمل ضمن فريق. ويبدأ هذا التعاون بتأسيس مجموعة مسؤولين رئيسية (أنظر المربع 2 في الفصل 1).

احرص على مشاركة كافة الجهات المعنية في صياغة الإجراء.

يمكن لكافة الجهات المعنية تأدية دور فاعل في صياغة الحوار. وعلى الرغم من عدم توفر وصفة واحدة لمشاركة الجهات المعنية في هذه الإجراءات، إلا أنه يمكنك إيجاد توازن بين إعطاء الجميع القدرة على المشاركة.

قد تتطلب بعض الحالات وقتاً وموارد كثيرة لضمان مشاركة فاعلة للجهات المعنية الرئيسية. وقد حصل ذلك في جلسات الحوار الخاصة بمدغشقر وبوليفيا، حيث فرضت الاجتماعات على بعض المجتمعات النائية السفر لعدة أيام. في هذه الحالة، كانت الجهود الحثيثة المبذولة مطلوبة وضرورية وكانت تلك هي الطريقة الوحيد لضمان مشاركة عادلة للسكان الأصليين في إجراء الحوار. ولكن، أشارت الدروس المستفادة من هذه التجربة إلى ضرورة أخذ هذه القيود والتحديات في الاعتبار عند التخطيط لأجراء الحوارات.

من ناحية أخرى، ليس من الضروري دائماً عقد اجتماعات مباشرة إن سمح الإطار حيث من الممكن جمع المعلومات عبر الهاتف أو مجموعات النقاش الافتراضية عبر الإنترنت.

#### استفد من كافة الموارد المحلية المتوفرة.

بغية تفادي التوقف والمقاطعة للعمل، يجب على الجهة الراعية والمنفذة للحوار أن تسعى بقدر الإمكان إلى الحد من الاعتماد على جهات مانحة خارجية وذلك من خلال الاستفادة من كافة الموارد المحلية والتشبيك مع الجماعات والمؤسسات المحلية.

فكر استراتيجياً بما يمكن لكل جهة معنية أو شريك أن يقدمه من حيث الوقت والموارد البشرية والمساهمات العينية (البحوث وقاعات الاجتماع والنقل،... الخ). فمن شأن ذلك أن يخفّض الاعتماد على مصدر تمويل واحد، ويضمن استقراراً واستقلالية واستدامة أكبر. في الوقت عينه، سوف يضاعف ذلك الشعور بالمسؤولية والملكية للعملية بين الجهات المعنية.

كما يؤدي اقتصار التمويل على الموارد المحلية إلى الحد من نطاق إجراء الحوار متعدد الأطراف، بما فيها عدد الاجتماعات والجهات المعنية وتواتر الاتصالات و"جودة" الخدمات اللوجستية. وسوف يحدد كل إطار معين هذه النواحي والحدود المرتبطة بالموارد.

#### تكييف الإجراء وفقاً لإطارك الخاص

يجب أن تتكيف إجراءات الحوار متعدد الأطراف مع الإطار المعين والموارد والقدرات المتوفرة. ذلك يعني أن كل إجراء قد يختلف من حيث الحجم والمدة والأسلوب ونوع المكان. تذكر أن إجراءات الحوار تحقق

النجاح الأكبر عندما تتوفر بيئة محلية ممكنة تشجع تطورها. إلى ذلك، وكما لاحظنا في عدد من الحوارات المحلية، قد يسهل إجراء حوار حول مواضيع معينة أكثر من مواضيع أخرى.

### تضمين المراجعة والتعلم الدوري

ينبغي أن تجري عمليات المراقبة والمراجعة بشكل مستمر لتعديل الإجراء بحسب نتائج المتابعة من خلال النقاش مع المجموعة الرئيسية والاستطلاعات الدورية مع الجهات المعنية الرئيسية الأخرى. على سبيل المثال، فكّر بأسئلة على غرار:

- ما الذي نجح حتى الآن؟ وما الذي لم ينجح؟
- هل تشعر أن وجهة نظرك مأخوذة في الاعتبار؟ هل تمت دراسة وجهات نظر الفاعلين الآخرين؟
- هل يحقق الحوار مبتغاه؟ وهل يتطرق إلى الأسباب الكامنة ويجد حلولاً مُبتكرة؟
- هل يؤثر الحوار إيجابياً على المجتمع الأوسع (أي هل يتخطى مجموعة الجهات المعنية)؟
- هل سيكون الإجراء مستداماً على المدى المتوسط والطويل؟

غالباً ما تؤدي الإجابة عن هذه الأسئلة إلى تغييرات في الإجراء، وتشكيل المجموعة أو مشاركة الجهات المعنية.

ويجب أن تتوفر آليات المتابعة وتسمح للجهات المعنية بتقديم الملاحظات وإبداء المخاوف بشأن التقدم المُحرز. احرص على توافق الجهات المعنية حول الطرق المناسبة لمراقبة التقدم والتوثيق والرصد. وضمن تشكيل فهم مشترك حول هدف المراجعة الدورية وكيفية استخدام البيانات.

يجب تعميم نتائج إجراء الحوار متعدد الأطراف. فلن يشارك المعنيون (مجدداً) في حال لم تحقق العملية أي تقدم.

## 2.2 فهم المتغيرات

غالباً ما يساهم الفهم العميق لمشكلة في المجتمع في تحفيز الحوار متعدد الأطراف ويتسم بأهمية كبرى من خلال تقديم البراهين لتحفيز تغيير عميق من شأنه أن يغيّر بدوره الهياكل والديناميكيات الاجتماعية والسياسية.

فهم كلا المشكلة والمنظومة المرتبطة بها واللاعبين الأساسيين المعنيين بها ليس بالضرورة أن يتشكل من ثلاث خطوات منفصلة، بالتالي فإنه من الممكن تنفيذ البحث والتحليل لفهم المشكلة ودراستها بشكل فوري عند الإمكان وبالتعاون مع الجهة المعنية. يمكن القيام بهذا التحليل من خلال دمج البحوث المكتبية واستشارة المصادر الرسمية (التقارير والصحف والمقالات العلمية) مع المعلومات والآراء التي تُجمع من الاستطلاعات الواردة من المُخبرين الرئيسيين (بحسب الإطار، يمكن أن تجري عبر الهاتف أو الاجتماعات القصيرة أو البريد الإلكتروني).

في حال تشكيل المجموعة الرئيسية، ينبغي تحديد المشاكل والفاعلين المعنيين وتحليلهم في إطار المرحلة الإعدادية. وسوف يساعد تعميم هذه المعلومات كلا من الجهات المعنية الأخرى منذ بداية الحوار في تكوين المعرفة (واللغة) المشتركة الضرورية لبناء مساحة تسهّل التعاون.

### العناصر الرئيسية التي يجب دراستها لفهم المشكلة المطروحة والفاعلين المعنيين

#### فهم المشكلة- ما الذي يجب أن يتغيّر؟

كما ذكرنا سابقاً، تنتج إجراءات الحوار عن مشكلة أو تحدٍ- و عن الإيمان بضرورة التغيير.

- ما هي المشاكل الرئيسية التي تحاول حلّها ولماذا هي مهمة؟
- من يعاني من هذه المشكلة؟

على كلّ عملية أن تتوافق مع الإطار، ولذلك من أجل تكوين فهم أفضل عن المشكلة، ينبغي هنا جمع البراهين. سوف يساعدك استخدام البيانات (الكميات والقيم والأشكال والإحصاءات والأمثلة الملموسة والشهود) في بناء قضيتك.

ولكن، يمكن أن نبحث عن تحدٍ معين دون البحث في المشكلة بشكل أعمق. لذلك، من المهمّ دراسة المشكلة من عدّة زوايا: وقد يكون من المفيد تقييم المشكلة من وجهات نظر مختلفة لضمان تركيزنا على المسائل الرئيسية. يمكنك الحصول على معلومات ووجهات نظر إضافية بدراسة وجهة نظر الفاعلين الآخرين، وباستخدام البراهين التي يقدّمونها.

من المهم المحافظة على المرونة في تحليلك الخاص. قد يؤدي ذلك إلى إعادة النظر في التحدي أو كيفية تأطيره في حال اتضح أن المشكلة الحالية لن تلقى صدى كافٍ بين القطاعات والجهات المعنية

(وهو شرط مسبق لنجاح إجراء الحوار متعدد الأطراف). يجب عليك التوصل إلى فهم مشترك عن المشكلة الحالية.

### فهم النظام- ما الذي يدور في فلك التحدي؟

بعد التوصل إلى تكوين فهم مشترك للتحدي، سوف يسمح تحليل بسيط وشامل للصورة الأكبر- أو للنظام- للمجموعة بتكوين فكرة أوضح عن الطرف الأفضل لمعالجتها عبر إجراء الحوار، وكيفية القيام بذلك.

ونعني بالنظام هنا: (العلاقات والتفاعلات والهياكل الموجودة بين المواطنين والمجموعات والمؤسسات التي تدور في فلك التحدي)، والتي تحيط بها حدود مساحية (وزمنية) تتأثر بالبيئة المحيطة.

### معلومة- ما الذي نبحث عنه في نظام؟

- تحليل مختصر عن الإطار (مثل التاريخ والخصائص الديموغرافية والقيم الثقافية والمفاهيم الخ)
- المكونات الرئيسية للمشكلة/ التحدي (تفصيلها إلى أجزاء أصغر وقابلة للإدارة)
- تحديد مناطق تأثير التحدي (تحديد النطاق والمجتمع، الخ)
- هيئات وإجراءات صنع القرارات التي تؤثر (إيجابياً أو سلبياً) على التحدي وعلاقات القوة ذات الصلة
- الجهات الفاعلة الأخرى

انظر مثلاً! أنظر الفصل 4... يقدم مثلاً عن تحليل إطار بسيط وبتقني أعدته منظمة أهلية تُدعى سنتر فينو هابوراس ديزينفوليفمنتو للتحضير لحوار متعدد الأطراف حول العنف القائم على النوع الاجتماعي في مقاطعة تيمور الشرقية.

### فهم الجهات الفاعلة- من الطرف الذي عليه المشاركة وكيف؟

بعد اطلاعك على المنظومة الخاصة بالتحدي الذي تريد معالجته، نبدأ بتحليل الجهات المعنية التي من المفترض أن تشارك في إجراء الحوار متعدد الأطراف.

“كانت عملية التخطيط والاستشارة مفيدة للغاية وسنستمر بتنفيذها في برامجنا المستقبلية”. شريك حلي

-في مشروع العقد الاجتماعي الجديد من سيفيكوس (CIVICUS).

## (a) تحليل منظمتك - فهم مكانك ودورك في الحوار كجهة معنية

يجب ألا تعتبر نفسك أو منظمتك مجرد مشارك عادي بل فاعلاً أساسياً سوف يشارك في الحوار. لذلك، سوف يكون من المفيد أن تشمل منظمتك، ونفسك، في إطار تحليل الجهة المعنية عبر تقييم ذاتي صادق. وسوف يساعدك هذا التقييم الذاتي على فهم كيفية تحديد موقع منظمتك ضمن فريق أكبر، والدور الذي يمكنها تأديته في ضوء قدراتها ومهاراتها وكيف يمكنك تقديم رؤيتك ووجهات نظرك على أفضل نحو في علاقتك مع الجهات المعنية الأخرى. ابدأ بطرح هذا السؤال البسيط ولكن المهم: ما الذي يحدّك على إطلاق حوار متعدد الأطراف؟ فالحافز غالباً ما يرتبط بقيمك والقيم أكثر تأثيراً من أيّ شيء آخر في صياغة الخطوات التي تتخذها. وسوف يكون من المفيد مشاركة قيمك مع الآخرين لتشجيعهم أيضاً.

### الأسئلة الممكنة في التقييم الذاتي (كمنظمة أو فرد)

- ما هي أهداف الحوار؟
- ما هي المصالح والمواقف وراء التحدي الذي تم تحديده؟ كيف تؤثر على الحوار المقترح؟ كيف نعبّر عن موقفنا للآخرين؟
- كيف نتواصل حالياً مع الفاعلين الرئيسيين؟ هل فتحنا خطوط تواصل معهم من شأنها أن تسمح للطرفين بالتعبير عن حاجاتهم ومخاوفهم ومشاكلهم بسهولة وصدق؟
- ما هي الخلافات الرئيسية (إن وجدت) بين الحاجات المستتقة للجهات المعنية والخاصة بمنظمتك؟ كيف تتولى إدارة هذه الخلافات؟ هل سيخلق الحوار المقترح مساحة للمضي قدماً لتحقيق حلّ مرضٍ لهذه النزاعات؟
- هل يمكننا تحديد كافة الجهات المعنية المناسبة؟ من يساعدنا على القيام بذلك؟ على تعرفنا الجهات المعنية؟ وهل نتق بنا لتقبل دعوتنا؟
- ما هي المهارات/ القدرات الضرورية لتحفيز هذا الإجراء؟ وما هي المهارات/ القدرات التي نتمتع بها؟ وفي أيّ مهارات نحتاج إلى مساعدة الآخرين؟

انظر مثلاً! الفصل 4، الصفحة... تعطي مثلاً عن التقييم الذاتي الأولي الذي أعدته منظمة بارنتير بير فيميجيت لإجراء حوار حول النفاذ المتساوي إلى التعليم في ألبانيا للأقليات العرقية.

## (b) تحليل الجهات المعنية - من هم الفاعلون الرئيسيون؟

يشكّل فهم الفاعلين الرئيسيين عنصراً أساسياً من عناصر إجراء حوار متعدد الأطراف وسيكون تمريناً مستمراً مع تطوّر الحوار.

يفترض تحليل الجهات المعنية تحديد الفاعلين الأهمّ وتحديد موقعهم نسبة إلى التحدي والحوار المرجوّ. وترتبط النواحي الأكثر تحليلاً باهتمامات الجهات المعنية وتوقعاتها من الحوار المقترح وتأثيرهم به ومدى تأثيرهم على التغيير المرجوّ ستساعدك هذه المعلومات في فهم الجهات التي عليها المشاركة بفعالية، والجهات التي ستشعر بأنها متحمسة أو مطمئنة للانضمام إلى الحوار المقترح والجهات التي يمكنها عدم المشاركة في الفترة الحالية أقلّه. ونظراً للوقت والموارد المحدودة المرتبطة بكلّ إجراء حوار، من المهمّ إشراك الفاعلين المناسبين (وليس كلّ الفاعلين).

#### المربع 4- ضمان التنوع والصلاحيات المناسبة

يمكن لتنوّع المجموعة أن يحدد فعالية التدخلات ونتائج الإجراء على المدى الطويل. في حال أتى أفراد المجموعة من قطاع أو منظمة واحدة، سوف تحصل على نتيجة من "وجهة نظر واحدة". وفي حال تشاطر المشاركون وجهة نظر سياسية معينة، أو أدوا أدواراً مؤسسية مشابهة نسبة لتحديد معين، سوف تفشل حينها في تحقيق تغيير نظامي.

وعليك دراسة عامل آخر: يجب أن تضمّ المجموعة الأشخاص المناسبين الذين يتمتعون بالصلاحيات المناسبة، القادرين على اتخاذ قرارات وإحداث تغيير في النظام عندما يحين وقت التصرف. غالباً ما تختلف القوة عن الصلاحيات. على سبيل المثال، يمكن لقائد بارز في المجتمع، لا يتمتع بصلاحيات مؤسسية ولكن بشبكة داعمين كبيرة، أن يكون جهة فاعلة مؤثرة. ويضمن جمع هذين الشرطين التعبير عن كلّ الأصوات وإيصالها واتخاذ الإجراءات الضرورية لكي تتمكن الجهات الفاعلة من الاستجابة جماعياً.

في هذا النوع المحدد من إجراء الحوار متعدد الأطراف، نشجّع عدم الاكتفاء بتحليل قطاعي فقط، بل البحث أيضاً عن "فاعلين" أساسيين باستخدام نهج تلقائي (أنظر الفصل 1، الصفحة...). ذلك يعني أن تحديد الجهات المعنية لا يجب أن يركز فقط على الانتماءات (القطاع العام، القطاع الخاص، المجتمع المدني، الخ)، بل على الاعتبارات السياسية والاستراتيجية التي تظهر قوة المعنيين.

من حيث الأسلوب، تتوفر عدّة طرق عمل تختار منها ما يناسب إطارك الخاص. وفقاً لخبرتنا ومراقبتنا لعدد من الحوارات، يمكننا تحديد خمسة خطوات رئيسية تُستخدم عادة لتخطيط الجهات المعنية استراتيجياً. يمكنك مراجعة أداة تخطيط الجهات المعنية في الفصل 4، الصفحة... .

انظر مثلاً! الفصل 4، الصفحة... تعطيك مقالاً عن تخطيط الجهات المعنية للحوار في سريلانكا حول الإدارة المستدامة لتجمع مياه في الحوض الأعلى لنهر ماهاولي، أجرته منظمة نايشون بيلدرز.

### 2.3 المشاركة في استحداث الإجراءات

عندما يتمّ التوصل إلى تفاهم مشترك - على الأقل بين أعضاء المجموعة الأساسية - حول القضية التي سيتمّ تناولها والأشخاص الذين سيشاركون في الحوار، تكون الخطوة التالية البدء تدريجياً بتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالحوار بين الجهات المعنية المتعددة المرغوب فيه. وهذا ينطوي على إجراء مناقشة مع الجهات المعنية الأخرى حول كيفية بلورة الحوار وما يجب القيام به لتحقيق الأهداف المرجوة.

تخضع الإجراءات المتعلقة بالحوار بين الجهات المعنية المتعددة لخطوات متتالية كما هو مبين في الجدول أدناه. ينبغي على الجهات المعنية توجيه العملية والتشارك في تنفيذ الخطوات. وعند تنفيذ كلّ خطوة، يجب مراقبة الإجراءات ومراجعتها.

المربع 5 - الخطوات الممكنة اتّباعها في الإجراءات المتعلقة بالحوار بين الجهات المعنية المتعددة<sup>6</sup>

مكان ذكرها في هذا الدليل	الخطوات الممكنة اتّباعها	الهدف
الفصل الثاني: استعدّ!	تحديد نطاق العمل - فهم التحدي على نطاق مشترك، وتجميع المعلومات، والتشاور مع المخبرين الأساسيين وغيرها من الموارد، ووضع رؤية حول كيفية تغيير بعض الأمور.	المكونات الأساسية الأولى
	التحديد والمشاركة - تحديد الجهات المعنية الرئيسية وإذا كان ذلك مناسباً، التأكّد من مشاركتهم، وتحفيزهم على الانخراط في	تحديد القيمة المضافة للعمل

<sup>6</sup>مقتبس من تينيسون آر.، 2011، دليل الشراكة. دليل أساسي للشراكة بين القطاعات، مبادرة الشراكة (IBLF).



	العمل وتضمنين آرائهم في عملية تحديد نطاق العمل.	المشترك
	<b>تأمين الموارد</b> - على الجهات المعنية تعبئة الموارد اللازمة بناءً على الاحتمالات المتوقعة لديهم (الناس والأموال الخارجية وتلك غير النقدية).	
	<b>الشروع في الإجراء</b> - تأسيس علاقات عمل من خلال الاتفاق على التغيير المنشود والأهداف والمبادئ الأساسية ذات الصلة؛ والاتفاق على صيغ مناسبة للحوار.	المكونات الأساسية الثانية
	<b>التخطيط</b> - على الجهات المعنية تحديد الإجراءات الممكنة والأشخاص الذين عليهم تنفيذها.	المشاركة في استحداث رؤية
الفصل الثالث: انطلق!	<b>الإدارة</b> - تنظيم الهيكل الإداري للحوار لفترة ما بين المتوسطة والطويلة.	وتقاسم الأولويات وتخييل أفكار جديدة
	<b>التنفيذ</b> - يمكن على الجهات المعنية اتخاذ إجراءات على أساس الخطة والجدول الزمني المتفق عليه.	
	<b>إضفاء الطابع المؤسسي على الإجراء</b> - على الجهات المعنية بناء الآليات المناسبة لضمان منظور طويل الأجل للحوار أو لبعض الإجراءات المتخذة.	المكونات الأساسية الثالثة
	<b>الاستدامة/الإنهاء</b> - استنادًا إلى استعراض الإجراء، تتخذ الجهات المعنية قرارًا حول ضمان الاستدامة أو الاتفاق على طريقة لإنهاء الإجراء المتعلق بالحوار بين الجهات المعنية المتعددة.	تصرف! اعتماد المبادرات الجماعية والفردية
الفصل الثاني. استعدّ! (2.1) التفكير بالإجراء)	<b>المراجعة</b> - تقيّم الجهات المعنية بشكل منتظم التقدم وتتنظر في ما إذا كان هذا الوقت المناسب لانضمام الجهات المعنية الجدد و/أو لانسحاب الجهات المعنية الحالية من الحوار؛ قد تقرر أيضًا إعادة النظر في شكل الحوار على أساس الخبرة المكتسبة.	المكونات الأساسية الرابعة مراقبة الإجراء والتعلم خلال مختلف المراحل

العناصر الرئيسية الواجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط لكيفية التقدّم المشترك

من الناحية المثالية، ينبغي أن تصاغ آليات الإجراء والإدارة حول التشكيل المحدد للمجموعة وبالأخص حول القدرات والمعارف والموارد وتوافر الجهات المعنية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أخذ عناصر أخرى مثل المستويات الحالية للمعارف وتصورات المشكلة، والمواقف المختلفة نحو التغيير، في الاعتبار عند اتخاذ قرار حول الصيغة والموقع وعدد الاجتماعات والجهات المعنية.

### المعارف المشتركة

يشكّل استحداث المعارف المشتركة (للمصطلحات الأساسية، والتحدي، ومراحل الحوار، والأدوار أثناء الحوار، وما إلى ذلك) الجزء الصعب ولكن الأساسي من الحوار بين الجهات المعنية المتعددة، وهو مهم جداً في ما يتعلّق بنقل الأفكار المعقدة. لا ينبغي على الجهات الفاعلة الرئيسية، وبخاصة في المجموعة الأساسية، أن تعتبر أنّ هذا الموضوع أمر مفروغ منه، ويجب أن تتحقّق بشكل مستمر من كافة التفاصيل مع الجهات المعنية. قد تضطر إلى ضبط اللغة المستخدمة في مستوى المعرفة لدى الآخرين أو اختيار الكلمات/الأفكار التي يمكن ترجمتها بسهولة إلى اللغات المحلية.

### الموقع

يمكن أن يشكّل اختيار المكان الأنسب للاجتماع أمراً صعباً. ومن حيث المبدأ، من الأفضل جعل كلّ الأطراف المشاركة أقرب إلى المناطق حيث يكون تأثير الإجراء أكثر حدة وحيث من الممكن إيجاد الأمثلة الملموسة المتعلقة بالتحدي. وهذا ما سيعزز فهم الجهات المعنية للمشكلة ويحفزها على اتخاذ الإجراءات اللازمة. ومن ناحية أخرى، إذا كانت الاجتماعات تُعقد بعيداً عن بعض الجهات المعنية الرئيسية، يمكن أن تردعها هذه المسافة عن المشاركة. أمّا التجربة المكتسبة من الحوارات تشير إلى أن الاجتماعات المعقودة خارج العاصمة قد تجذب عدد صنّاع قرار أقلّ وأنّ تغيير مواقع الاجتماعات قد يساعد على معالجة هذا الموضوع.

بغض النظر عن القيود المفروضة على الموارد، يجب النظر في مكان عقد الاجتماع وكيفية استخدام مكان الاجتماع بطريقة تعزز الحوار والاستماع والفهم والتعلم. راجع الفصل 4، صفحة ... للحصول على نصائح حول مكان الاجتماع.

ما هو عدد الاجتماعات والأشخاص؟

لا تبدأ الحوارات وتنتهي خلال اجتماع واحد للمجموعة. يُعتبر عدد الاجتماعات التي تُعقد وتكرارها قرارًا مشتركًا يعتمد على السياق وتوافر الجهات المعنية وهدف الحوار.

من الناحية المثالية، ينبغي أن يتوفّر عدد المشاركين في مجموعة الجهات المعنية لضمان قيام حوار قابل للتطبيق. أمّا مشاركة مجموعة كبيرة، فتكاد تضعف هدف الحوار الحقيقي الذي يتيح للناس الوقت للتعرف على بعضهم البعض والتحدث والتواصل مع بعضهم البعض.

بناء على مراقبتنا للحوار بين الجهات المعنية المتعددة، نوصي بأن لا يزيد عدد الأشخاص المشاركين في كلّ اجتماع عن 15 إلى 20 شخص. وينبغي تعيين ممثلين عن كل مجموعة على الأقل لضمان تنوّع المجموعة بقدر الإمكان.

*اقرأ المثال أدناه! يهدف الحوار الذي أطلقته مؤسسة "Fundación Construir" في منطقة لاباز، بوليفيا، إلى التأكد من أنّ عمليات التخطيط للتنمية الإقليمية تشمل جهات نظر السكان الأصليين وتطلعاتهم. ومن أجل ضمان المشاركة الفعالة للمجموعات المختلفة من السكان الأصليين، بينما تتمّ في الوقت نفسه تحديد عدد الاجتماعات والجهات المعنية المشاركة، تمّ تنظيم 7 اجتماعات تحضيرية للحوار في المناطق الريفية كما تمّ عقد اجتماع للجهات المعنية المتعددة في العاصمة جامعاً الجلسات العامة ومجموعات العمل.*

### 3. انطلقوا!

يقدم هذا الفصل توجيهاً منهجياً وعملياً حول كيفية إجراء الحوار بطريقة شاملة وعلى أساس المشاركة.

#### 3.1 إشراك الجهات المعنية

عندما يتخذ التحدي المشترك شكلاً محدداً أكثر ويتم تحديد الجهات الفاعلة الرئيسية، يمكن البدء بالحوار.

حتى لو كانت القضية والإجراء والتشاور مع الجهات المعنية فريد من نوعه، وكان من المستحيل وصف الخطوات العامة لتحقيق مشاركة ناجحة، فهناك بعض المبادئ العامة للمشاركة التي يمكن أن توجه هذا الحوار.

#### المربع 6 - مبادئ المشاركة

**المساواة:** لا بدّ من تقييم كلّ المساهمات بالتساوي. قد تظهر حاجة إلى الحدّ من مساهمات الجهات المعنية القوية والمسموعة، كما قد تحتاج الأطراف التي تتمتع بسلطة محدودة إلى دعم أو اهتمام معين. ومن المهم ضمان التوازن بين الجنسين والعرق والمناطق، وغيرها من الخصائص، وفق القضية المطروحة. مع الإشارة إلى أنّه تتسم المساواة في الحصول على كلّ المعلومات ذات الصلة بالأهمية نفسها. عليك التأكد من أنّ كلّ ما تحتاج إليه الجهات المعنية متوفّر لديها - على سبيل المثال، لا يقدر كلّ الأشخاص تحميل وثائق من الإنترنت.

**المرونة:** تشكّل المرونة أمراً أساسياً لأي إجراء ناجح. إلّا أنّه يجب أن تُرفق المرونة بخطط واضحة وتواصل شفاف، لأن على المشاركين شرح التغييرات للفئات المستهدفة التي تخصّهم. بالإضافة إلى ذلك، يتمتّع الشركاء المؤسسيون بقدرة محدودة على دعم العمليات المفتوحة حيث يتغير التركيز، والمشاركون، والنتائج المرجوة في كثير من الأحيان وبشكل كبير.

**الشمولية:** يشكّل انخراط كلّ من يتأثر أو يمكن أن يؤثر على قضية معيّنة إحدى الركائز الأساسية لإجراء حوار ناجح. حاول أن تسلط الضوء على جميع وجهات النظر والمصالح والاحتياجات ذات الصلة بالحوار. اختر، ضمن المجموعة الأساسية، الأشخاص الذين ينبغي أن يشاركوا في الحوار. وابدل

كلّ جهدك لتحفيز الأشخاص الذين لا يُظهرون في البداية أي اهتمام وحاول قدر المستطاع تمكين مشاركة أولئك الذين يحتاجون إلى دعم أو بناء القدرات من أجل المشاركة في الحوار؛ هذه هي المكونات الأساسية للمدخلات الجيدة والمتوازنة والإجراء المشروع الذي يتمتع بمصداقية.

**التعليم:** يتميّز اتباع نهج التعلم في كلّ مراحل الحوار بكونه مهم من الناحية الاستراتيجية. يجب أن يدرك الجميع ماهية القضايا والسياق والفرص والعقبات لإيجاد أفضل الحلول الممكنة ووضع خطط العمل. أمّا إظهارك استعداداً للتعلم خلال مختلف المراحل، فيعزز مصداقية الإجراء وشرعيته.

**الملكية:** تؤدي المشاركة في وضع الإجراءات والنتائج إلى تعزيز الملكية المشتركة والالتزام، وهي أمور ضرورية لإضفاء الشرعية على الإجراء وضمان تنفيذ الاتفاقيات وخطط العمل.

**الشفافية:** من المهمّ جداً أن يتمّ تبادل المعلومات حول الأمور الواجب تنفيذها والأهداف المرجوة. عندما تجتمع الجهات المعنية في منتدى واحد، تتمكّن من معرفة من هم الأشخاص المشاركين والاستماع إلى آراء واقتراحات مباشرة. وكلما كان ذلك ممكناً، يجب عليك أيضاً إبلاغ الأشخاص غير المشاركين والجمهور العام عن الحوار.

## العناصر الواجب أخذها في الاعتبار حول كيفية إشراك الجهات المعنية الرئيسية، بما في ذلك المجموعات الأكثر ضعفاً

### التعامل مع الجهات المعنية بشكل مفيد

قبل التواصل مع الجهات المعنية، لا بدّ من الاستعداد جيداً.

إذا كنت تعرف هؤلاء الأشخاص مسبقاً، يكون النهج أسهلاً. أمّا إذا كانت المرّة الأولى التي تتعامل فيها معهم، فيمكنك، استناداً إلى هويتهم والسياق المطروح، أن تتظر في بعث رسالة رسمية أو بريد إلكتروني أو إجراء مكالمة هاتفية تطلب فيها عقد اجتماع.

من المناسب جداً أن تبدأ بالتعريف عن نفسك وعن المؤسسة التي تمثلها والمجموعة الأساسية (إن وجدت). ويمكنك بعد ذلك طرح التحدي بشكل موجز (على الأقل الطريقة التي تتناوله فيها) وتصورك إزاء الحوار والكشف عن المعلومات الأساسية التي تحتاج إليها لفهم أفضل وإجراء مفاوضات مجدية.

احرص على التعبير عن سبب رغبتك في الشروع بالحوار وتسليط الضوء على أهمية مشاركة الجهات المعنية.

حاول أن تجعل رسالتك متوافقة مع كل شخص من الجهات المعنية. اختر اللغة والصيغة الأكثر ملائمة. اكشف عن أكبر قدر من المعلومات الموضوعية الممكنة: قم بتقديم الحقائق، وكن شفافاً، وشرح أوجه عدم اليقين (إن وجدت).

## المربع 7 - تحديات إشراك الجهات الفاعلة غير العادية و/أو الرفيعة المستوى

انتبه: من الصعب في بعض الأحيان التواصل مع الجهات المعنية!

قد تجد صعوبة بالغة في التحدث إلى الأشخاص المناسبين وحتى تحفيزهم على المشاركة. وإذا تمكنت من إقناع الشخص المناسب على حضور أول الاجتماع، قد لا يكون قادراً على حضور الاجتماعات التالية. وتجدر الإشارة إلى أننا لاحظنا هذا النوع من التحديات في كل الحوارات.

فعلى سبيل المثال، لم يكن يملك المسؤولون في ألبانيا الذين حلوا محل ممثل الحكومة المدعو إلا فكرة بسيطة حول الحوار الذين كانوا سيشاركون فيه. وفي حالات أخرى، سمحت دعوة المسؤولين الفنيين من الحكومة مباشرة (كما هو الحال بالنسبة إلى الحوار في فنزويلا) بتعزيز المشاركة في المناقشات على الرغم من الافتقار إلى سلطة اتخاذ القرار. وفي حالات أخرى، كما حدث في سريلانكا مع الشركات الخاصة الأساسية التي كانت في الغالب مسؤولة عن التلوث في حوض النهر، لم ترغب الجهات المعنية في المشاركة إطلاقاً في هذا الحوار.

تشير كل الأمثلة المذكورة أعلاه إلى مدى صعوبة إشراك ممثلين رفيعي المستوى أو أطراف رئيسيين آخرين لا ينتمون إلى الشبكة الموجودة. ومن شأن توقع الأسباب وتناولها مساعدتك على تقليل خطر عدم مشاركة اللاعبين الرئيسيين. في جميع الحالات، عليك المضي قدماً من أجل ضمان مشاركتهم الفعالة: نادراً ما يمكنك أن تضمن مشاركة رفيعة المستوى من خلال خطاب دعوة فقط.

لقد سلطنا الضوء في الجدول أدناه على الأسباب المتكررة التي لاحظناها وحاولنا اقتراح استراتيجيات تخفيفية لكل منها.

العوامل التخفيفية المحتملة	أسباب الفشل في
----------------------------	----------------

	المشاركة
لا بدّ من تحديد أي طبقة وهيئة وقسم (بدءاً من الصعيد المحلي إلى الوطني، ومن البيروقراطيين إلى السياسيين، ومن المكاتب الحكومية إلى الهيئات العامة) سيشارك في هذا الإجراء.	التواصل مع الأشخاص غير المناسبين
إذا لم يكن من الممكن إشراك صناع قرار في الاجتماع، حاول أن تعمل على تنفيذ كلّ القرارات الممكنة. فعلى سبيل المثال، هل يمكن أن يتّخذ الممثلون عنهم القرارات نيابةً عنهم؟ حاول قبل إجراء الحوار إطلاع هؤلاء المندوبين عمّا يُتوقَّع من مؤسستهم.	جداول أعمال متضاربة، وبخاصة تلك التي يضعها الممثلون الرفيعو المستوى
إشراك المؤسسات كونها "منظمة" وليس "مع الأفراد". تأكد من أن لديك جهات اتصال عدّة ونقاط دخول متعددة حتى لو كان يشارك شخص واحد فقط في الاجتماعات.	تغيير نقاط الاتصال، وإعادة هيكلة المنظمات
أشرح بوضوح توقعات الجهات الفاعلة الأخرى بشأن مشاركتها وكيفية الاستفادة من الحوار ونتائجه. حاول أن تفهم من هؤلاء الأشخاص ماذا يتوقَّعون من الحوار، وما يجدونه مبرراً من حيث الوقت والموارد. حاول تحديد الجهات التي قد تدرك اهتمامك في إجراء الحوار وتبادل ذلك إيّاه، واسع لإشراك هؤلاء الأشخاص فيه. اكتشف احتياجاتهم لتمكينهم من المشاركة واحترم مساهماتهم.	عدم وجود الحافز أو الخوف من التوقعات
الجا إلى شبكتك. اختر الشخص المناسب أكثر للتواصل مع الجهات المعنية من المجموعة الأساسية. وإذا كنت أنت والمجموعة الأساسية تفتقران إلى المعارف ذات الصلة، ابحث في إمكانية تعبئة المجموعات التي يمثلها السياسيون المستهدفون أو أشخاص آخرون قد يتواصلون مع الممثلين الرئيسيين نيابة عنك.	النفوذ الضعيف

### الاستماع إلى التوقعات وأخذها في الاعتبار

عند إجراء محادثات تمهيدية مع الجهات المعنية الرئيسية، يمكنك الاستماع إلى أقوال الأشخاص حول التحدي والحوار المقترح. هم ينظرون على الأرجح إلى التحدي من زاوية مختلفة، لذا اسمح لهم أن يعبروا لك بصراحة عن وجهة نظرهم الخاصة، والتي لا بدّ من أخذها في الاعتبار قبل الحوار وأثناءه. وبالإضافة إلى ذلك، قد تساورهم بعض الشكوك حول المشاركة في الحوار، ما يفرض عليك إعطاءهم

بعض التوضيحات والتطمينات. على سبيل المثال، قد تكون بعض الجهات المؤسسية أكثر تردداً في الانخراط في الحوار ما لم يكن دورها المتوقع واضحاً. وهذا الأمر ينطبق على ممثلي الحكومة الذين قد يخشون المشاركة في الحوار بما أن الجميع سيتوقع منهم إعطاء الإجابات الصحيحة والردّ على مختلف الطلبات. وبالمثل، قد يخشى الممثلون عن الشركات الخاصة من أن يوجّه الجميع أصابع الاتهام نحوهم وكأنهم الأطراف العدوّة.

من المهم جداً فهم توقعات الجهات المعنية وكيف ستقيس نجاح الحوار وما هي العقبات بالنسبة إليها. عليك محاولة إيجاد القاسم المشترك بين التوقعات وفي حال ظهور أي نزاعات، يجب أن تتطرق إلى هذا الموضوع خلال الاجتماع.

### بناء الثقة والتفاهم المتبادل.

يكمن الجزء الأكثر صعوبة في حوار بين الجهات المعنية المتعدّدة الذي يتناول التغيير الاجتماعي والسياسي في التأكد من أنّ الجهات المعنية توافق على إعادة تقييم مواقفها المبدئية ومفاهيمها المسبقة لصالح نهج أكثر جماعياً، ما يمكن أن يحدث فقط في حال كانت العلاقات تستند بصدق إلى الثقة.

كما أشارت إليه الغالبية العظمى من الجهات المعنية التي شملها الاستطلاع، تشكّل الثقة والجدارة بالثقة من الجهات الفاعلة إحدى المكونات الرئيسية للحوار بين الجهات المعنية المتعددة لأنها تتناول جوانب عدم اليقين بشأن المستقبل ومدى نجاح هذا الحوار. إلّا أنّ العلاقة القائمة على الثقة لا تحدث من تلقاء نفسها ولا على الفور، بل هي تتطور إلى جانب الحوار وعلى مرّ الزمن.

لا يمكن تأمين الثقة إلّا عندما يكون هناك مستوى جيد من المعرفة والفهم بين الجهات المعنية. ثم يتم تعزيز الثقة من خلال الانفتاح والشفافية، والصبر، والشمولية، والاحترام، والمساءلة.

### **دراسة الحالة الأولى: بناء المعرفة والثقة بين المجتمعات الدينية في ريتشموند، كندا**

مهّدت سلسلة الحوارات بين الجهات المعنية بعنوان "الطريق إلى الجنة" في ريتشموند، كندا، نحو تعزيز فهم للمجتمعات الدينية المختلفة ضمن مجموعة واسعة من الجهات المعنية ومناقشة بعض العناصر المحرّكة في



الدين واستكشافها ضمن الثقافة العامة والاتفاق على خطوات ملموسة نحو مجتمع أكثر تماسكاً بين



الأديان. وكان التحدي الأكبر للحوار البناء والعاقل اختلال ميزان القوى والنفوذ الاجتماعي الذي يتمتع به بعض المشاركين. وفي الفترة التي سبقت الحوار، فتحت الجماعات الدينية أبوابها للمشاركين الذين يمارسون بعض التأثير مثل الحكومة والقطاع الخاص. وتمّ تنظيم جولات على مختلف المراكز الدينية لتعزيز الوعي والفهم، ولكن أيضاً لتوفير مساحة للجهات المعنية لبناء الثقة بين بعضها البعض، وفرصة للمنسقين لبدءوا بالتعامل مع العناصر المحركة في المجموعة قبل الحوار الفعلي. لقد قام القادة في المجتمعات الدينية نفسها بقيادة الجولات وتسهيلها، وكانت تهدف إلى توضيح كيف يعبر هذا المجتمع عن إيمانه في الأماكن العامة. وأشار العديد من المشاركين إلى أن الفرصة لمعرفة المزيد عن مختلف الطوائف الدينية بطرق مدروسة فيما يتمّ بناء العلاقات والتواصل مع الجهات المعنية الأخرى شكّلت نتائج إيجابية للجولات.

وقد ساهمت زيارة الجهات المعنية واستضافتها بهذه الطريقة في تعزيز الالتزام والملكية والتقدير، كما ساعدت المشاركين على التعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل.



### بناء القدرات للمشاركة

من أجل معالجة اختلال التوازن بين القوى، ينبغي على كلّ الجهات المعنية التي ستشارك في الحوار بين الجهات المعنية المتعددة، من حيث المبدأ، المشاركة بمستوى عادل من الوعي والفهم للمسألة، ويجب أن يُعطوا كلّهم مساحة مناسبة ليكونوا جزءاً من هذا الحوار.

دراسة الحالة الثانية - كيفية تمكين الفئات الضعيفة قبل الحوار بين الأطراف المعنية المتعددة

في تيمور الشرقية، كانت الحوارات التي بدأتها **CFHD** تهدف إلى التصدي للعنف الجنسي والقائم على نوع الجنس ضد النساء والفتيات من قريتين. وعلمًا أنّ المجموعات تميل إلى المشاركة أكثر عندما تُعطى وقتًا أطول للتحضير، قررت **CFHD** تنظيم ورشة عمل قبل الحوار لتعزيز معرفة النساء حول العنف الجنسي والقائم على نوع الجنس وعدم المساواة بين الجنسين والسماح لهنّ بتحضير المواد التي يردن مناقشتها مع الجهات المعنية الأخرى.

غالبًا ما يشكّل ارتفاع معدلات الأمية حاجزًا للتعلم؛ لذا تستخدم **CFHD** الأساليب التصويرية في ورشة العمل.



وكان الهدف من استخدام الصور أو الرسوم البيانية شرح طبيعة مختلف المجموعات المعنية التي ستشارك في إجراء الحوار بين الأطراف المتعددة وجمع

معلومات عن تصوراتها وتبادل بعض المعلومات الأساسية حول التحدي المطروح (القانون وتطبيقه، والجماعات والمؤسسات الداعمة ذات الصلة، وما إلى ذلك). واستُخدمت الصور أيضاً في المسوح وطُرحت أسئلة حول مختلف القضايا في المجتمع. فعلى سبيل المثال، وضعت مختلف العوامل الديموغرافية النسائية على المحور الأفقي (الفتيات، الإناث اللواتي يعانين إعاقة، والأمهات العازبات، إلخ) فيما وُضعت قضايا مختلفة على المحور الرأسي (العنف، والقيادة، والتعليم، والصحة، وغيرها). وباستخدام القصاصات اللاصقة، تمكنت المشاركات من الرسم أو الكتابة عن مشاكل محددة تؤثر على



مجتمعهنّ، عُرضت من بعدها على الجهات المعنية الأخرى.

وبعد ورشة العمل، هيئت **CFHD** لتتقلّ مقدمي الخدمة والحكومة المحلية بين المجتمعين لإجراء الحوارات المحلية.

يجب إيلاء اهتمام خاص إلى الفئات الأكثر ضعفاً، أي الأصوات المهمشة المتروكة في هذه الإجراءات. عليك التفكير في التحديات التي تطرأ مثل المسافة البعيدة، والقانون العرفي، والتقاليد، والعوائق اللغوية، والأمية، وعدم كفاية المعلومات، وعدم توقّر البنية التحتية.

بعد تحديد الثغرات ونقاط الضعف لدى هذه المجموعات المستضعفة، يمكن للمجموعة الأساسية النظر في تنظيم حلقات عمل تحضيرية حيث يتم جمع المعلومات ذات الصلة أو المشتركة بطريقة مفهومة أكثر ومناسبة من الناحية الثقافية.

### التصوّر المشترك للتغيير المنشود

يتّبع الطريق إلى توقع المستقبل المنشود تسلسلاً منطقياً يحاول، بدءاً من الوضع الراهن، أن يتصور أولاً المستقبل المثالي ومن ثم يحدّد التغيير الضروري من أجل تحقيق الأهداف. ومن خلال مشاركة الجهات المعنية في اجتماعات تشمل مجموعات تركيز صغيرة وتجمعات كبيرة، يصبح ذلك أكثر وضوحاً مع الوقت. يقدّم الجدول أدناه نهجاً من ثلاث خطوات بسيطة وي طرح أسئلة نموذجية قد تكون مفيدة عند الشروع في المحادثات المختلفة.

### المربع 8 - المراحل الثلاث للمجموعة التحويلية والتفكير والإجراء

المراحل	الهدف	أسئلة نموذجية
المرحلة الأولى تحليل الوضع الراهن	حمل الأشخاص على وصف مخاوفهم وأهدافهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عندما تفكر في هذه المسألة، ما الذي يتبادر إلى ذهنك؟</li> <li>• كيف تؤثر هذه المسألة عليك وعلى الناس الذين تعرفهم؟ وعلى المؤسسة/الأعضاء؟</li> <li>• ما مدى أهمية هذه المسألة بالنسبة إليك وبالنسبة إلى المنظمة/الأعضاء؟</li> <li>• ما مدى أهمية هذه المسألة بالنسبة إلى المجتمع ككل؟</li> <li>• ما هي الحواجز الرئيسية التي تقف أمام تحسين الوضع؟</li> </ul>
المرحلة الثانية تصور كيف يمكن أن	حمل الأشخاص على تخیل مسارات للتحسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الذي يجب أن نسعى له؟ ما هو الهدف الذي يجب أن نضعه لتحسين هذه المسألة؟</li> <li>• كيف نعرف أننا حقّقنا التغيير المنشود؟ ما هي الصيغة التي يتّخذها؟</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يمكن أن يؤثر عليك/ على المؤسسة/الأعضاء؟</li> <li>• كيف يمكنك/يمكنهم الاستفادة من هذا التغيير؟</li> </ul>		<p>يكون الوضع مختلفاً</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما الذي يمكن القيام به للمساعدة على تحسين الوضع؟</li> <li>• ما هي الأفكار التي نملكها حول كيفية تذليل العقبات التي ذكرناها سابقاً؟</li> <li>• ما هو الدور الذي يمكن أن تقوم به أنت/المؤسسة/الأعضاء لتنفيذ بعض هذه الاقتراحات؟</li> <li>• من الذي يجب أن يساهم في تحقيق ذلك؟</li> <li>• ما هي الموارد التي نحتاج إليها؟</li> <li>• إلى من نحتاج أيضاً لمواجهة هذا التحدي؟</li> </ul>	<p>حمل الأشخاص على البدء بالتخطيط لاتخاذ إجراءات</p>	<p>المرحلة الثالثة تحديد الخطوات الممكنة للمستقبل</p>

### 3.2 عقد اجتماعات للحوار

يجب الاستعداد للاجتماعات بشكل جيد وإلا فقد تصبح مضيعة للوقت والموارد وينتج عنها الإحباط في أوساط المشاركين وعرقلة عملية الحوار برمتها.

#### تحضير الجميع للاجتماع

من المهم جداً الحرص على أن يكون كل شخص مستعداً بهدف ضمان نجاح الاجتماع. وإذا كان ذلك مناسباً، يمكنك طرح معلومات أساسية مفيدة قبل الاجتماع<sup>7</sup>.

ومن بين الوسائل الأخرى الجيدة لتحضير المشاركين لحضور اجتماع، نذكر توزيع جدول أعمال الاجتماع في الوقت المناسب. عادةً ما يحدّد جدول الأعمال هدف الاجتماع، وتاريخه، ومكان انعقاده، ووقت انطلاقه، ومدّته، وترتيب الإجراءات، والميسر أو الرئيس والمقرر (إن وجد).

<sup>7</sup> يمكن أن يشمل ذلك الوثائق الأساسية ذات الصلة، والقصاصات والمقالات الإعلامية، والمفكرات، وعناوين المواقع والمدونات، والسياسات والتشريعات، والإحصاءات الرسمية المتحقق منها، والتقارير السنوية والنشرات و/أو روابط الفيديو.

بالإضافة إلى ذلك، يسمح لك جدول الأعمال المدروس جيداً التفكير في كيفية سير الاجتماع، وما هي المواضيع التي سيتم تناولها، والوقت الذي ستستغرقه، كما يمكن أن يساعد في توقع نتائج الاجتماع المحتملة.

**اقرأ المثال أدناه!** للاطلاع على مثال عن جدول الأعمال (مفصل جداً!)، يمكنك إلقاء نظرة على ذلك المستخدم في بوليفيا لـ **Dialogo Amazonico** (الفصل الرابع، الصفحة ...). يعدّ جدول أعمال مختلف جلسات العمل وفق مختلف المواضيع، والتي تمّ وضعها لتحقيق الاستفادة القصوى من الاجتماع من خلال تحفيز جمهور كبير في مجموعات مختلطة أصغر، وأيضاً من خلال تناول موضوعات مختلفة في الوقت نفسه، تكون مرتبطة بتحديات التنمية المحلية التي تمت مواجهتها.

وبروح من التعاون الحقيقي، من المهمّ توزيع جدول أعمال مقترح مسبقاً وتعديله وفق ردود الفعل الواردة. وهذا ما يضمن تناول الجهات المعنية لكلّ القضايا المهمّة.

### اللجوء إلى ميسر

من المهمّ جدّاً مشاركة ميسر متمرّس في الاجتماع لضمان نجاحه، فهو يجنّب حدوث أي اختلاط في الدور القيادي للمجموعة الأساسية التي توجّه الحوار مع التيسير الفعلي للاجتماعات. وفي حال لم تتمكن من تعيين ميسر متمرّس، حاول تعيين شخص من المجموعة الأساسية قادر على تسهيل بعض الاجتماعات، والمشاركة في التيسير و/أو التناوب على التيسير. ومهما كانت الظروف، عليك أن تحضّر الميسر وتدعمه. عليك أيضاً تعيين مترجمين فوريين في حال التنوع اللغوي.

### المربع 9: ميسرون متمرّسون

- طرح الإجراءات في البداية
- التأكد من الالتزام بجدول أعمال الاجتماع
- مساعدة الجميع على الانخراط ومنع الأفراد من الهيمنة
- إجراء محادثة في الوقت المناسب
- المساعدة على إبراز الخلافات فضلاً عن وضع أرضية مشتركة
- وضع أرضية مشتركة لشدّ أواصر المجموعة
- دعم حل النزاعات

## خلق مساحة آمنة وتعزيز حوار جيد

وينبغي تيسير الاجتماعات بطريقة تضمن أن يشعر المشاركون بحرية في التعبير عن آرائهم وتشجّع العمل الجماعي. وينبغي أن يشمل التيسير التنوع الثقافي وتأثيرات الثقافة على المناقشات والسلوكيات.

وينبغي أن تكون صيغ الاجتماع منبراً للتبادلات على أساس المساواة، ويجب عدم منح المشاركين مساحة كبيرة جداً للتحدّث (وإلا يصبح مونولوجاً، وليس حواراً!). إذ إنّ الحوار الجيد ينتقل من متكلم إلى آخر على التوالي.

لا بدّ من الحرص على أنّ التيسير يستخدم الأوقات والمساحات غير الرسمية لتشجيع الحوار على نحو مستمرّ<sup>8</sup>. وقد يكون إعطاء الأشخاص فترات استراحة كافية للتواصل مع بعضهم البعض في محادثات غير رسمية أفضل من تقديم العروض.

## الاتفاق على القواعد الأساسية

بهدف تعزيز الاحترام والمساواة بين المشاركين، قد يكون الاتفاق على بعض المبادئ التوجيهية للسلوك خلال الحوار مفيداً. يمكن أن تُوظف الأحاديث الجماعية مجموعة من "القواعد الأساسية" البسيطة، وتعزّز الاستماع والاحترام والانفتاح، وهي أمور يتم الاتفاق عليها في البداية. ويشتمل أحد النهج على اقتراح عدد قليل من هذه القواعد (راجع المربع أدناه) ومراجعتها مع المشاركين ودعوتهم إلى طرح أسئلة واقتراح التعديلات. دون كلّ هذه الأمور على ورقة وعلّقها على الحائط خلال كل اجتماع لتكون بمثابة تذكير خلال كلّ مراحل الإجراء.

## المربع 10: أمثلة عن القواعد الأساسية المحتملة

<sup>8</sup> من أجل تعزيز المشاركة الفعالة والتفاهم المتبادل بين الجهات المعنية، لا بدّ من تحفيز الأشخاص على العمل في مجموعات صغيرة خلال مراحل معينة من الحوار. وكبديل، يمكنك تشجيع الأشخاص على القيام بـ"نزاهات للحوار": اطلب من مجموعة صغيرة من المشاركين اختيار مسألة محددة، ثم دعهم يخرجون للحوار إذا كان ذلك ممكناً.

1. الاستماع إلى ما يقوله الآخرون.
  2. دعم مشاركة الجميع.
  3. تعليق الحكم.
  4. تجنب احتكار الوقت.
  5. عدم الإدلاء بتصاريح فقط، بل طرح الأسئلة للتعلم من الآخرين.
- أ. الانفتاح على وجهات نظر مختلفة.
  - ب. غضّ النظر عن الألقاب والمكانة.
  - ت. التطرق إلى المواضيع المهمة حقاً.
  - ث. احترام أقوال الآخرين.

### استخدام أساليب المشاركة

ثمّة العديد من الأساليب التي تستند إلى المشاركة من شأنها تسهيل ورش العمل التي يجب أن تستحدث رؤى وإجراءات حول الأهداف المتفق عليها، ومن أشهرها World Café، Open Space Technology، Future Search أو Fish Bowls. وهي كلّها أساليب جيّدة طالما أنه يتمّ تحديدها وتكييفها مع مختلف السياقات. لمزيد من المعلومات حول هذه الطرق ومعرفة أي منها يمكن أن تكون الأنسب للحوار، راجع الفصل 4، صفحة....

**اقرأ المثال أدناه!** شملت الطريقة المستخدمة في أوّل حوار في فنزويلا تمريناً مشتركاً سمح للجهات المعنية ببناء خريطة شاملة لكافة المنظمات والمبادرات والمعارف القائمة في مجال الاستجابة لحالات الطوارئ في بلدية سوكري. لقد تبادلّت كلّ الجهات المعنية معارفها حول المؤسسات والأطر القانونية والمخاطر الكبرى على المنطقة، وكذلك أنظمة الإنذار المبكر المتوفرة. وقد حقّق الاجتماع إنجازاً كبيراً مؤكداً على صحة التعاون بين القطاعات لتوليد المعرفة، في حين قدّم أيضاً أفكاراً حول كيفية إنشاء استجابة أكثر منهجية ومتكاملة وفعالة في حالات الطوارئ.

### 3.3 تعزيز الحوار مع مرور الوقت

في الأجل المتوسط والطويل، عادةً ما يقوم الأفراد أو المجموعات الصغيرة أو المجموعة الأساسية نيابة عن جميع الجهات المعنية بالحوار بتنفيذ الإجراءات اليومية. يتّخذ الشركاء، كمجموعة كاملة، القرارات

الرئيسية فقط. وهذا يستلزم التأكد من أنّ هناك تبادل للمعلومات بشكل منظم وسهل ومقتضب بين الجهات المعنية في الاجتماعات.

### المضي قدماً

في نهاية كل اجتماع، حاول وضع الخطوات التالية التي من شأنها تحسين الحوار: ملخص قصير عن الأهداف التي يود الفريق تحقيقها مع مهام واضحة ويمكن التحكم بها، وكيفية تنفيذها، إضافة إلى تحديد مسؤول عن كلّ مهمة. وبعد الاجتماع، يجب على المقرر تقديم تقرير مختصر عن الاجتماع وتوزيعه على باقي المجموعة مع التعليقات وردود الفعل. وينبغي بعد ذلك تعميم النسخة النهائية على نطاق أوسع. وبذلك، يصبح الحوار أكثر شفافية، وربما يجذب المزيد من الاهتمام حول الاجتماعات في المستقبل.

### الحفاظ على النشاط

إن إجراء الحوار لا يتوقف بين الاجتماعات. ستعتمد كل جهة معينة إلى تبليغ دائرتها و/أو تطبيق الإجراءات المتفق عليها. وسيكون من المهم أن تتحقق المجموعة الأساسية مما يحدث مع كل جهة معينة وأن تبقى الجميع على علم بما يحدث، لكي تبقى كل الجهود بمحاذاة بعضها البعض ولكي يتمكن المشاركون من مساءلة بعضهم البعض. يجب الاحتفال بنجاح كل خطوة على طول الطريق. ويمكن فعل ذلك من خلال شكر الناس على مساهماتهم أو تسليط الضوء على الإنجازات ما تم تحقيقها.

وجنباً إلى جنب مع الجهات المعنية، يجب تحديد الطريقة الذين يفضلون الاتصال بهم من خلالها، والبقاء على اتصال بشكل منظم مع أكبر عدد ممكن من الجهات المعنية، وتخصيص وقت للقيام بجلسات المتابعة الفردية الملائمة باستخدام أدوات التواصل المتاحة.

ويجب أن تدرك أن الحفاظ على النشاط بين الاجتماعات وحتى بعد انتهاء إجراء الحوار بين الجهات المعنية المتعددة سيتطلب موارد متفانية (على الصعيدين البشري والمادي) للتنسيق بين جميع الجهات الفاعلة.

### مراجعة الحوار بين الجهات المعنية المتعددة والحفاظ عليها وإنهائها



سيواصل الحوار بين الجهات المعنية المتعددة مع مرور الوقت على أساس الاتفاقيات المبرمة بين جميع الأطراف المعنية، وعلى أساس القيمة والحافر للاستمرار والثقة بين الجهات المعنية.

لضمان منظور أكثر تنظيماً وطويل الأجل للحوار بين الجهات المعنية المتعددة، يجوز للجهات المعنية الموافقة على إنشاء الآليات المناسبة. على سبيل المثال، يجوز لهم التوقيع على اتفاقية (مثل مذكرة تفاهم) لتحديد أدوار الشركاء ومسؤولياتهم على نحو أفضل وتحديد كل الموارد الضرورية. وفي حين أن هذه الاتفاقيات ليست ملزمة قانوناً، يمكنها أن تساعد في تنمية الشراكة من خلال إرساء أسس الخطط المستقبلية بطريقة واضحة وشفافة.

مهما كان الشكل، يجب أن تتضمن الاتفاقيات والهياكل إمكانية تغيير الظروف. ومع التطوير الذي يرافق الحوار بين الجهات المعنية المتعددة، ستكون حتماً عرضة للتغيير: على سبيل المثال، التغييرات على صعيد الموظفين التي تحدث مع ممثلي المجموعات الأساسية وجهات فاعلة أخرى؛ تداعيات سياقية أوسع، مثل الاضطرابات السياسية والاقتصادية، والمسائل المتعلقة بضمان إشراك الجهات المعنية على نطاق أوسع. وبالتالي يجب أن تتحلى الحوارات بين الجهات المعنية المتعددة بما يكفي من المرونة لكي تصمد أمام التغيير وتتمكن من إدارته والتأقلم معه مع مرور الوقت. وسيعتمد نجاحها أو فشلها حتماً على قدرتها على إنجاز ذلك.

وستساعد المراجعات الدورية بين الجهات المعنية في التحقق من التقدم نحو التغيير المنشود وفي تقييم ما إذا كان هناك من منفعة من استمرار الحوار. قد تسلط هذه اللحظات الضوء على ضرورة إعادة النظر في أجزاء من الخطة التي لا تعمل بشكل جيد، واستحداث طرق أكثر ملاءمة للعمل بين الجهات المعنية، أو اقتراح جهات معنية جديدة يجب عليها الانضمام أو جهات معنية غير فاعلة يجب عليها مغادرة الحوار.

بناءً على هذه المراجعات، ستقرر الجهات المعنية كيفية الحفاظ بصورة أفضل على الإجراء أو الاتفاق على خلاصة ملائمة للحوار بين الجهات المعنية المتعددة.

"يتم أحياناً التغاضي عن الانخراط والمشاركة على مستوى هادف وفعال في سياق تيمور الشرقية. كانت بالتالي هذه المنهجية مفيدة من حيث توجيه الموظفين المحليين نحو الانخراط الفعال مع جميع الجهات

المعنية وذلك من خلال توفير تعلم حول الوظيفة. خلال الحوار، تم تحديد المؤسسات الأكاديمية كجهات  
معنية محتملة، جهة معنية لم يتم مسبقاً إشراكها في العديد من الحوارات واجتماعات“

-الشبكة في مدينة بوكو" - شريك محلي في مشروع العقد الاجتماعي الجديد من سيفيكوس  
(CIVICUS)

## 4. موارد مفيدة

يكمل هذا الفصل مجموعة الأدوات التطبيقية مع موارد وقراءات مفيدة، منظمة على النحو التالي:

- أدوات وطرق ونصائح حول تعيين الجهات المعنية والعمل الجماعي
- أمثلة من الشركاء في مشروع "العقد الاجتماعي الجديد"
- قراءات مختارة
- أوساط الممارسة والشبكات والجمعيات

### 4.1 الأدوات التطبيقية والطرق المقترحة

#### أ) تعيين الجهات المعنية وأداة التحليل

يمكن لهذه المقاربة المكونة من خمس خطوات مساعدتك في إدراج جميع الأطراف المعنية، واستيعاب قدرات كل واحد منهم والعقبات التي يواجهها، بالإضافة إلى موقفهم من الحوار المطروح، وكل المعلومات الضرورية لتطوير استراتيجية الانخراط. ومن الأفضل القيام بذلك مع مجموعة أساسية أو خلال المرحلة الأولية من المحادثات الفردية مع مختلف الجهات الفاعلة.

#### الخطوة 1 – طرح الأفكار حول جهات معنية محتملة

خذ بضع دقائق خلال محادثة أولية من شخص لشخص، و/أو مع المجموعة الأساسية لتحديد أهم الجهات المعنية وذلك ببساطة من خلال وضع قائمة والإجابة عن بضعة أسئلة. في ما يلي نموذج لقائمة من الأسئلة غير الحصرية:

- من الذي يتأثر بهذه المسألة؟ كيف؟
- من يملك معرفة ذات صلة التي يمكن أن تساعد في فهم المسألة على نحو أفضل؟
- من يمكنه التأثير في مسار الوضع الحالي؟
- من يمكنه اتخاذ قرارات يمكنها تغيير الوضع الحالي؟
- من يملك المواد والمهارات الضرورية لتطبيق أفكار وحلول محتملة؟

- أيّ من الجهات الفاعلة المذكورة أعلاه يمكنه أن يشكل عقبة أمام التغيير؟ من يمكن ألا يكون له مصلحة في التغيير؟ من لديه رغبة في التغيير؟
- من بين جميع الجهات الفاعلة، من يمكنه أن يؤدي بحق دوراً رئيسياً؟

## الخطوة 2 - ملف تعريف كل جهة معنية يتم تحديدها

احصل على معلومات رئيسية مختلفة عن كل شخص أو مؤسسة حددتها في القائمة كجهة فاعلة رئيسية، معلومات مثل أدوارهم في النظام، ومصالحهم المحتملة التي ستحفزهم على المشاركة في الحوار، ومساهماتهم المحتملة، من بين أمور أخرى. ويُعتبر استخدام مصفوفة كتلك المبينة أدناه مفيداً جداً من أجل جمع المعلومات ذات الصلة وتصورها بطريقة سهلة. قم بإدراج الجهات المعنية بحسب اسم المؤسسة أو المنصب، وحدد ما إذا كان مناسباً إدراج العديد من الأشخاص الذين ينتمون إلى المؤسسة نفسها ولكن لديهم ملفات أو مناصب أو تحفيزات أو وجهات نظر مختلفة بشأن الحوار. تأكد من أن المعلومات التي تجمعها تركز قدر الإمكان على بيانات فعلية وليس على تصورات شخصية أو الحدس فحسب.

اسم الجهة المعنية	النوع	الأدوار	المصالح	مساهمات	العلاقات	جهات الاتصال
	(حكومة، مجتمع مدني، قطاع خاص، مجتمع علمي، نوع آخر)	(تخطيط محلي، مزود خدمات، مدافعين، أصحاب الحقوق، إنتاج، إلخ.)	(أي ما الذي قد يحفز مشاركتهم في الحوار؟)	محتملة في إجراء الحوار (معرفة، اتخاذ القرارات، المال، العمل، إلخ.)	(من في المجموعة الأساسية لديه علاقات مع الجهة المعنية هذه أو يجب أن يحافظ عليها)	(الاسم، المنصب، عنوان البريد الإلكتروني)

قد تحتاج إلى إعادة تجميع الجهات المعنية بناء على معايير محددة (سواء الموقع الجغرافي أو النوع أو القطاع أو المصالح) بهدف جعلها أكثر قابلية للإدارة، أو يمكنك أن تبقي القائمة كما هي. ويمكن أيضاً إعادة تعديل القائمة مع مرور الوقت، من خلال إضافة جهات معنية جديدة أو تحديث المعلومات، وأعمدة جديدة لزيادة معلومات إضافية إذا لزم الأمر. وسيكون هذا الأمر بمثابة قاعدة بيانات الاتصال

الأساسية لحوار الجهات المعنية المتعددة، حتى إذا لم تكن كل الجهات المعنية المدرجة نشطة أو مشاركة في حوار الجهات المعنية المتعددة.

### الخطوة 3 – تقييم تأثير الجهات المعنية ومصالحها

تابع التحليل من خلال تقييم عنصرين أساسيين لإجراء الحوار بين الجهات المعنية المتعددة: إمكانية كل جهة فاعلة للتأثير في النظام ومصالحها في الانخراط في الحوار. يجب أن يركز التقييم قدر الإمكان على الوقائع والبيانات الملموسة، وليس على الآراء الشخصية فحسب.

لتصور موقع كل جهة فاعلة، يمكنك استخدام "شبكة التأثير". ضع علامة بجانب أربعة محاور وعيّن اسم للمحورين العمودي والأفقي كما هو مبين في المثال أدناه. ضع كل جهة معنية في المصفوفة بناءً على المعلومات التي يتم جمعها. ستبدو النتيجة مشابهة للمثال أدناه.

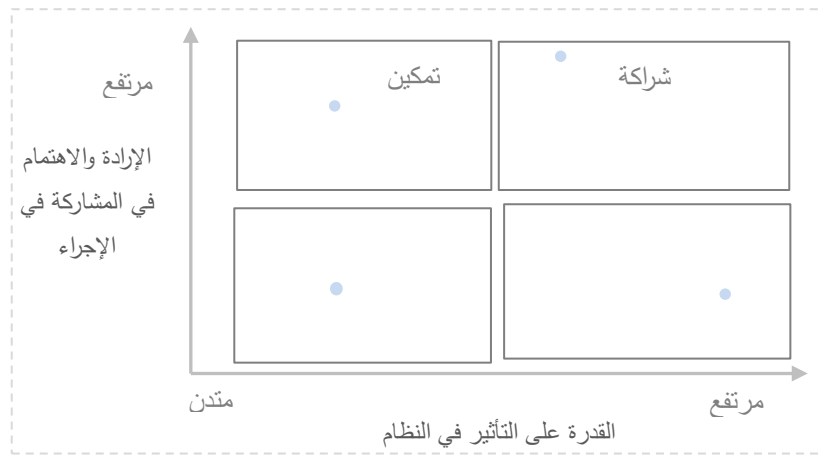
مثال "شبكة التأثير"



### الخطوة 4 – تحديد استراتيجية الانخراط

فور الانتهاء، يمكن استخدام شبكة التأثير لتحديد أولويات الجهات المعنية ووضع استراتيجيات تتناول كيفية إشراك الجهات الفاعلة الرئيسية على أفضل نحو. تم اقتراح أربعة أنماط للانخراط كما هو مبين أدناه.

- على صعيد الجهات المعنية التي يكون دعمها للحوار كبير ولكن تأثيرها صغير، تقضي الاستراتيجية بتمكين هذه الجهات. العمل مع هذه الجهات المعنية لتعزيز نفوذها من خلال دعم جهودها لإيصال وجهات نظرها وتوصياتها إلى مجموعة أكبر.



- على صعيد الجهات المعنية التي يكون دعمها للحوار صغير، وتأثيرها صغير، تقضي الاستراتيجية بكل بساطة بمراقبتها وتعقب سلوكها

واتصالاتها بحيث إذا لزم تغيير الديناميكية لكي تكسب الجهات المعنية تأثيراً أكبر، ستكون على استعداد لتغيير مقاربتك. في الوقت الحالي، يمكن لنسبة الانخراط أن تكون ضئيلة.

- على صعيد الجهات المعنية التي يكون دعمها للحوار كبير وتأثيرها كبير، تقضي الاستراتيجية بعقد الشراكة معها. ابحث عن فرص للعمل معاً على الدعوة للمشاركة في الحوار المقترح وتعزيز ملكيتها للحوار، مما يزيد بالتالي من احتمال إنشاء حوار ناجح ومستدام بين الجهات المعنية المتعددة.

- على صعيد الجهات المعنية التي يكون دعمها للحوار صغير ولكن تأثيرها كبير، تقضي الاستراتيجية بإشراكها وإبقاء خطوط الاتصال مفتوحة بنشاط والسعي وراء إيجاد مجالات الاتفاق، وإضافة قيمة من خلال تسليط الضوء على أسباب مشاركتها والشراكات المحتملة على المدى الطويل.

هل تبدو النتيجة منطقية في السياق الخاص بك؟ هل يبدو أن بعض الجهات المعنية لا تتناسب مع نمط الانخراط المسند إليها؟ خذ في الاعتبار إذاً من هي الجهات التي يجب أن تعمل على تنمية قدراتها وتلك التي يجب مساعدتها لتصبح أكثر تأثيراً - وكيف.

## الخطوة 5 - تحديد الجهات المعنية الرئيسية

بشكل عام، تحتاج بعض الجهات المعنية إلى تعبئة جهودها والبعض الآخر إلى الإقناع والبعض الآخر إلى بناء القدرات، ولكن لا يجب إشراكها جميعها في الحوار. انظر في ما يجب القيام به استناداً إلى الموارد المتوفرة، ثم انتقل إلى جميع الجهات المعنية المدرجة وحدد بشكل استراتيجي تلك التي من الضروري جداً إشراكها في هذه المرحلة. يجب أن يكون هذا القرار جماعياً وأن يوافق عليه على الأقل مجموعة أساسية من الأشخاص.

### **ب- الأساليب والتنسيقات المقترحة للعمل الجماعي التشاركي**

#### World Cafés

**الهدف :** الاكتشاف

**حجم المجموعة :** لغاية المئات في غرفة واحدة على طاولات من أربعة كراسي

**نوع الجلسة :** حدث واحد يتراوح من 90 دقيقة إلى 3 أيام

**تحديد المشاركين:** غالباً ما تعقد في المحاضرات لإشراك كل الحضور. بخلاف ذلك، تعزز الدعوات نسبة التمثيل.

**الوصف:** تمكّن جلسات World Cafés مجموعات من الأشخاص من المشاركة سويماً في تطوير جولات من الحوار مع ثلاث أو أربع مجموعات أخرى، والمشاركة في الوقت نفسه في محادثة واحدة متصلة. وهكذا ترتبط المحادثات الصغيرة والحميمة وتستند إلى بعضها البعض بينما يتحرك الأشخاص ضمن المجموعات ويتشاركون الأفكار ويكتشفون رؤى جديدة حول الأسئلة أو القضايا الجوهرية في الحياة أو العمل أو المجتمع. [www.theworldcafe.com](http://www.theworldcafe.com)

#### Open Space Technology تكنولوجيا الفضاء المفتوح

**الهدف :** الاكتشاف والعمل التعاوني

**حجم المجموعة :** لغاية المئات في غرفة واحدة ومن ثم الانقسام إلى مجموعات مرة واحدة أو عدة مرات

**نوع الجلسة :** متفاوتة

**تحديد المشاركين:** متفاوتة

**الوصف:** يُعتبر أسلوب Open Space Technology ممارسة تنظيم ذاتية تدعو الناس إلى تحمل مسؤولية الأمور التي تهمها. في Open Space، يتم إنشاء مكان للتحقيق حيث يطرح الناس الموضوعات التي تهمهم ويتعلمون من بعضهم البعض. إنها مقاربة مبتكرة لإنشاء أنظمة كاملة ولإلهام الإبداع والقيادة بين المشاركين. [www.openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org)

### Fish Bowl حوض السمك

**الهدف :** الاكتشاف والتبادل والمشاركة الواسعة

**حجم المجموعة :** متفاوتة

**نوع الجلسة :** متفاوتة

**تحديد المشاركين:** متفاوتة

**الوصف:** تشكل طريقة Fish Bowl (حوض السمك) نوعاً من الحوار الذي يمكن استخدامه خلال مناقشة الموضوعات ضمن مجموعات أوسع. يسمح هذا الأسلوب للمجموعة بأكملها المشاركة في المحادثة ويمكن لعدة أشخاص الانضمام إلى المناقشة. يتم وضع أربعة أو خمسة كراسي في دائرة داخلية تشكل ما يسمى "حوض السمك". ويتم ترتيب الكراسي المتبقية في دوائر موضوعة خارج "حوض السمك". يتم تحديد عدد من المشاركين لملأ "حوض السمك"، في حين يجلس بقية أفراد المجموعة على الكراسي في الخارج. في "حوض السمك" المفتوح، يُترك كرسي واحد شاغراً، وفي "حوض السمك" المغلق، يتم الجلوس على كل الكراسي. يعرف مدير الجلسة عن الموضوع ويبدأ المشاركون بمناقشة الموضوع. يصغي الجمهور الذي يجلس خارج "حوض السمك" إلى المناقشة. في "حوض السمك" المفتوح، يمكن لأي عضو من الجمهور أن يحتل الكرسي الشاغر في أي وقت والانضمام إلى "حوض السمك". عندما يحدث هذا، يجب على عضو من "حوض السمك" أن يغادر طوعاً ويترك الكرسي شاغراً. وتتواصل المناقشة بينما يقوم المشاركون غالباً بالدخول والخروج من "حوض السمك".

[http://en.wikipedia.org/wiki/Fishbowl\\_\(conversation\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Fishbowl_(conversation))

### البحث المستقبلي Future Search

**الهدف :** اتخاذ القرار والعمل التعاوني



حجم المجموعة : من 60 إلى 80 شخصاً

نوع الجلسة : 3 أيام

تحديد المشاركين: شامل للجميع (يهدف إلى إشراك الجميع)

الوصف: يشكل "البحث المستقبلي" إجراءً تخطيطياً تفاعلياً يساعد مجموعة من الأشخاص في اكتشاف مجموعة من القيم أو المواضيع المشتركة (أرضية مشتركة) والاتفاق على خطة عمل لتنفيذ هذه القيم والمواضيع. [www.futuresearch.net](http://www.futuresearch.net)

تتضمن الأساليب والتنسيقات الأخرى:

AmericaSpeaks 21st Century Town Meeting <http://www.americaspeaks.org/>

تحقيق تقديري <http://appreciativeinquiry.case.edu/>

حوار بوهم [http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm\\_dialogue.htm](http://www.infed.org/archives/e-texts/bohm_dialogue.htm)

استطلاعات الرأي التداولية <http://cdd.stanford.edu/polls/docs/summary/>

ندوات المواضيع الوطنية <http://nifi.org/index.aspx>

البحث عن الأرضية المشتركة [www.sfcg.org](http://www.sfcg.org)

الحوار المستدام <http://www.sustaineddialogue.org/>

دائرة الحكمة <http://www.wisdomcircle.org/>

### ج- نصائح حول البيئة المادية لاجتماعات الحوار

لا نفكر في كثير من الأحيان بالبيئة المادية حيث نعقد الاجتماعات، وفي معظم الأحيان، لا نملك الموارد التي تمكّننا من اختيار مواقع جميلة وملائمة. ولكن حتى ولو كنا على علم بهذه القيود، فإن تسليط الضوء على مكان عقد الاجتماعات وكيفية استخدام الغرفة يمكن أن يعزز الحوار والإصغاء والفهم والتعلم:

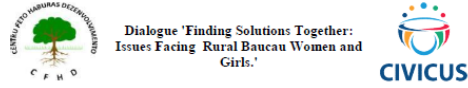
- يُعتبر وجود مكان مفتوح مع الضوء الطبيعي من العوامل المفيدة. فالتواجد في الهواء الطلق أمر جيد إذا لم يكن هناك الكثير من الضجيج وكانت حالة الطقس ملائمة.
- يشكل كل ما يجمع الناس معاً أمراً مفيداً. هل تحتاج حقاً إلى الطاولات ليجلس حولها الناس؟ من الأفضل أن يجلسوا في دائرة من الكراسي، بحيث يمكنك أيضاً إعادة ترتيبها بسرعة لتشكيل مجموعات صغيرة أو كبيرة.

- استخدم مواد بسيطة مثل الورق والأقلام على الألواح القلابية و/أو الجدران بدلاً من الكتابة على الطاولات أو تقديم محاضرات PowerPoint.
- استخدم صور مرتبطة بالموضوع لتركيز تفكير الأشخاص وتوفير عنصر ملوّن أو حي أو ملطّف.
- استخدم أشياء جميلة أو مسلية مثل talking sticks عند الجلوس في دائرة حوار.
- من الجيد أن تكون في بيئة مرتبطة بموضوع الاجتماع. حاول الذهاب إلى الحديقة الوطنية عند مناقشة التنوع البيولوجي، أو الذهاب إلى مدرسة عند التحدث عن التعليم، إلخ.

## 4.2 أمثلة من مشروع العقد الاجتماعي الجديد

### أ- تحليل السياق

صندوق السلام في تيمور الشرقية – حوار بين الجهات المعنية المتعددة حول العنف القائم على التمييز الجنسي



**Dialogue 'Finding Solutions Together: Issues Facing Rural Baucau Women and Girls.'**

Centru Feto Haburas Desevolvimento (CFHD) in partnership with CIVICUS will implement dialogues in Baucau District-Timor Leste in two villages: Bubun and Loi Lubu. 'Finding Solutions Together: Issues Facing Rural Baucau Women and Girls' Dialogues will seek to address challenges of gender inequality and discrimination, that contribute to high levels of sexual and gender based violence (SGBV).


Discrimination against women and girls is a major challenge for Timor Leste and continues to prevent many women from being able to access their full rights. The empowerment of women is well recognized as an effective tool to combat SGBV.

**Context Analysis - National and Local Governing Structures.**

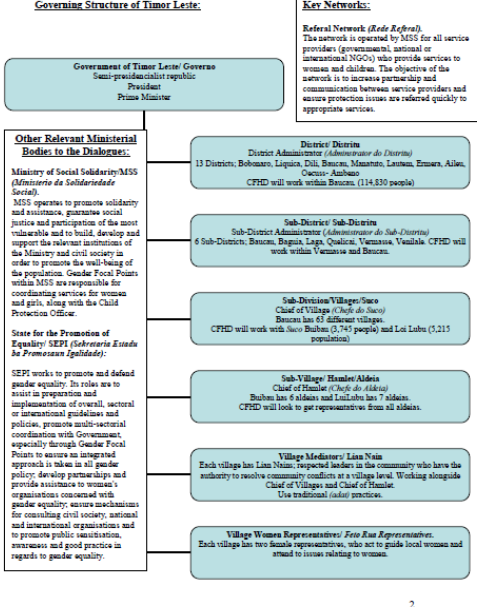
The Timorese Constitution, recognized in 2002, affirms the principle of no discrimination to any person and prohibits any discrimination against women, directly or indirectly. In 2010 the Government implemented the Domestic Violence Law, declaring domestic violence as a public crime. This was built upon with the National Plan for Gender Based Violence being adopted in 2011. Despite considerable legislative measures to combat discrimination and SGBV, it remains a significant issue. Knowledge of women's rights and understanding of national laws and legislations needs to be increased at a village level, particularly in rural areas. The Government planned a process of decentralization, working to establishing municipalities at a local level. The plan began in 2009 but is still being established. It is hoped that services will be more focused and widely distributed when power is given at a local level- including services for women and girls.

Currently, Timor Leste has complex social make up, in which society is divided into numerous hierarchal divisions. When implementing a program, permission must be sought from District Administrators down to the Chief of Sub-villages.

**National and Local Maps - Areas Relevant to CFHD's Dialogues:**



**Governing Structure of Timor Leste:**



**Key Networks:**

**Referral Network (Rede Refeja).** The network is operated by MSS for all service providers (governmental, national or international NGOs) who provide services to women and children. The objective of the network is to increase partnership and communication between service providers and ensure protection issues are referred quickly to appropriate services.

**Other Relevant Ministerial Bodies to the Dialogue:**

**Ministry of Social Solidarity/MSS (Ministerio da Solidariedade Social)**  
MSS operates to promote solidarity and assistance, guarantee social justice and participation of the most vulnerable and to build, develop and support the relevant institutions of the Ministry and civil society in order to promote the well-being of the population. Gender Focal Point within MSS are responsible for coordinating services for women and girls. Along with the Child Protection Officer.

**State for the Promotion of Equality/SEPI (Subvencio Estado de Promocao da Igualdade)**  
SEPI works to promote and defend gender equality. Its roles are to assist in preparation and implementation of overall, sectoral or international guidelines and policies, promote multi-sectorial coordination with Government, especially through Gender Focal Points to ensure an integrated approach is taken in all gender policy; develop partnerships and provide assistance to women's organisations concerned with gender equality; ensure mechanisms for consulting civil society, national and international organisations and to promote public sensitisation, awareness and good practice in regards to gender equality.

**District/ District Administrator (Administrador do Distrito)**  
13 Districts: Bobonara, Dili, Baucau, Manatou, Lautem, Ermera, Aileu, Oecusse-Ambeno  
CFHD will work within Baucau. (114,830 people)

**Sub-District/ Sub-District Administrator (Administrador do Sub-Distrito)**  
4 Sub-Districts: Baucau, Bagaia, Lago, Quelicor, Vemasse, Venilale. CFHD will work within Vemasse and Baucau.

**Sub-District/Village/Suco Chief of Village (Chefe do Suco)**  
Baucau has 63 different villages. CFHD will work with Suco Bubun (3,745 people) and Loi Lubu (3,215 population).


**Sub-Village/ Hamlet/Aldia Chief of Hamlet (Chefe do Aldia)**  
Bubun has 6 aldias and Loi Lubu has 7 aldias. CFHD will look to get representatives from all aldias.

**Village Mediators/ Lata Nain**  
Each village has Lata Nain: respected leaders in the community who have the authority to resolve community conflicts at a village level. Working alongside Chief of Villages and Chief of Hamlet. Use traditional rules/practices.

**Village Women Representatives/ Feto Ras Representatives.**  
Each village has two female representatives, who act to guide local women and attend to issues relating to women.

### ب- تقييم ذاتي

# شريك للأطفال"، ألبانيا - حوار بين الجهات المعنية المتعددة حول التساوي في الحصول على التعليم بما في ذلك مجموعات الأقليات العرقية



**Partnerë për Fëmijët Self-Assessment**

Remember that this is not "your dialogue"; you are only initiating it as a neutral convener and will take part in it as one of the many stakeholders! For this reason, your organisations should also be part of the analysis through an honest self-assessment. This will help you understand how to approach and engage stakeholders playing as much as possible a "neutral" role.

Consider these questions:

- How do we currently communicate with the target stakeholders? Do we have established open lines of communication that permit both sides to express needs, concerns, and problems easily and honestly?


Much of the communication between Partnerë për Fëmijët and the stakeholders in Fier are conducted through our partners IRCA, Director and the Director of Voice of Roma in Fier. Staff of Partnerë për Fëmijët conduct regular visits for meetings and training and assessments, but the two hour drive each way prohibits weekly meetings for one off questions. For stakeholders in Tirana we arrange and have direct meetings and discussions with them.

We think that there is room for improvement in the frequency of communication between the stakeholders and us and for each party to express their specific needs in more detail. This also takes time in Albania to develop this "trust" especially between government representatives and civil society. IRCA and the Voice of Roma have years of working with the stakeholders in Fier so are presently best placed to do much of the communication.

Since the recent change in central government and the subsequent changes in regional staff in the main directorates such as education, there is a need to introduce the NGOs and their history of collaboration and experience to the newly appointed representatives.

- What are our interests/positions on the identified challenge? How will they affect our proposed dialogue? How can we best disclose our position with others or mitigate it for the sake of the dialogue?

Partnerë për Fëmijët believes strongly in the value and benefits of inclusive education for all children and for the relevant improvements in the education system to be begun and embraced by all relevant government stakeholders, financial institutions, civil society, community members; school directors and teachers, parents and children. Experience has shown us not only in Fier but in the rural north east districts that bringing people together is a means in slowly breaking down the



challenges and barriers to better communication and to changes in mindsets and behaviour. But we know that this takes a long time of continuous efforts on parties and the motivation for change, without which nothing will change.

Having these values we are more motivated and engaged in trying to bring about change, however small or seemingly insignificant. Sometimes our eagerness for change and having more people interested in the topic overwhelms some of the participants as they do not feel the same or take a much more long term and slower approach.

Partnerë për Fëmijët is recognised for its openness and sometimes overtly direct approach when things are prolonged or procrastinated upon with no action. Being aware of this sometimes "confronting" manner of working or discussion, we will work closer with our partners and adapt our communications and/or proposals to ensure the messages about inclusive education and the need to improve the enrolment and academic achievement of Roma children is seen as a benefit to all children and members of Albanian society rather than just for an individual child.

- What objectives, explicit or implicit, has our organisation set for the dialogue?

To bring together stakeholders, particularly young people directly affected by discrimination and exclusion from education with policy makers, governmental structures and civil society who are working to make education inclusive and to begin the process of breaking down the stalemate through constructive dialogue.


Explicitly we want to address the issues that continue to prevent the inclusion and educational achievement of children from Roma Communities and seek to change attitudes, behaviour and plan a better way forward.

- What are the major conflicts (if any) between the anticipated needs of the stakeholders and those of our organisation? How are those conflicts being managed? Will the proposed dialogue really create an avenue for moving toward a mutually satisfactory resolution of those conflicts?


One commonly held belief that the problem of education and Roma children and families is based purely on financial issues, whether it is the low level of family income of the families and the need therefore for the children to work to increase the level of income or the lack of money that the local governments or Education Departments have to provide transport to and from the Roma settlements to the schools. There has been a reliance on NGOs to provide food for the children or transport or basic school materials to the children so that they attend school. Once these benefits are no longer provided by the NGOs then a large number of children

## ج- مخطط الجهات المعنية


# جمعية بناء الوطن، سريلانكا - حوار بين الجهات المعنية المتعددة حول الإدارة المستدامة لأحواض الأنهر



**"Clean Mahaweli River"**  
Sustainable Watershed Management in Upper Mahaweli River Basin with Cooperative Service Delivery System and with Community Participation



**1. Stakeholder Analysis:**



**NBA**

Stakeholder	Interest	Potential	Role	Interaction
Watershed Water Supply & Drainage Board	supply safe drinking water to citizens living in cities and rural areas in the river basin and adjacent villages and management of waste water in Kandy city	Has the capacity to meet the public demand and maintain purification plants; conduct awareness/training programmes; work closely with CBOs	implements /construct water supply schemes; purify and distribute piped water to the public in collaboration with the local authorities; Also assist CBOs to manage small water supply schemes.	CEO managed water supply schemes and pollution control measures. Work with stakeholders, NGOs and Communities.
Central Environmental Authority (CEA)	CEA is the <b>primary</b> authorized Gov. agency entrusted with the prevention of damage to the watershed and pollution. Provide /Maintain standards for waste disposal from industries in the river.	CEA implements the legal provisions of the Environment Act to assess, mitigate and the catchment as well in addition to environmental protection in the rest of the country. Capacity to conduct awareness/training programs and supervision	Provide/maintain standards for waste disposal from hotels, industries, farms etc. Project appraisal, monitoring, set standards, enforce rules and regulations, inspections, authorization and cancellation of environment permits. CEA has the capacity and mandate to assist in this task as an active stakeholder with community participation	CEO interact with Local Government institutions. Obtain views of the public; inquire into complaints from public & take appropriate action
National Building Research Organization (NBRO)	Advice on building houses on slopes to avoid earth slip prone land areas.			A new institution established by the Government to protect the environment. Limited capacity/staff to implement their program
Mahaweli Authority (Upper Mahaweli Environmental Unit (Kotmale) (UMEGFNU)	Upper Mahaweli Peripheral Unit is entrusted with environment conservation & forestry of upper mahaweli catchment. To enrich the upper Mahaweli catchment area, monitor harmful activities in the catchment and control the situation to keep the river clean			Capacity to conduct awareness/training programs and supervision. Equip with training centers & can generate funds
Department of Forest Conservation, Kandy/Nuwara Eliya Districts	Protection of existing forests. Re-forestation and buffer zone management. Prevent illicit felling of forests.			Have funds and capacity to undertake awareness /training programs on contract system, inspection and supervision
Department of Health, Kandy, MOHs of Kandy, Dambulla and Gampaha	Provincial Health Department is entrusted with the preventive and curative health service of the province			Health Department to Sri Lanka is provides an efficient service to the community. Sufficient financial and human resources from the Government for awareness /training programs. Capacity to conduct awareness /training
				Work through the divisional administrative structure to achieve the objective, inspection/supervision. Approval of building plans, after examining the suitability of sites for building. Implement land use projects, re-forestation, soil conservation projects and educational programs. Raise and manage plant nurseries and distribute to the public. Encourage the community /CBOs to plant perennial trees along the river banks to control soil erosion and siltation. Maintain plant nurseries and conduct training programs. Protect existing forests and re-forest new areas depending on the fund situation. Encourage the community /CBOs to plant perennial trees in the buffer zone to control soil erosion, siltation. Maintain plant nurseries and conduct training programs. They implement the programs through direct /house or through contracts and not through NGOs /CBOs. Work with other Govt. Agencies, Local Authorities, Schools, NGOs, CBOs and the Community

Organisation Name	Type	Willingness to engage in this process			Sense of the need for collaboration			Capacity to influence the System			Comments
		High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
National Water Supply & Drainage Board	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
National Building Research Organization	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Mahaweli Authority Kotmale	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Forest Department	GOVT	High	Medium	Low	High		Low	High	Medium	Low	
MOHs of Kandy, Nawalapitiya and Gampola	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Central Environmental Authority(CEA)	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
DS/Gampola/Kandy/Nawalapitiya	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Provincial Council (Central Province )	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Academics and Researchers	PUBLIC	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Nation Builders Association (NBA)	NGO	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Police	GOVT	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Religious Gps	PUBLIC	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	
Research/Media persons	PUBLIC	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	Partner
P S –(LG ):KMC/UC Gompola, Nwp	LOCAL GOV	High	Medium	Low	High	Medium	Low	High	Medium	Low	Partner

## د - جدول أعمال اجتماع الحوار

"بناء الأساس"، بوليفيا - حوار بين الجهات المعنية المتعددة حول إدراج وجهات نظر الجماعات

الأصلية حول التطوير في التخطيط التنموي الإقليمي

MATRICES "MESAS DE TRABAJO"		
<p><b>1. MINERÍA</b></p> <p>Integrantes de la Mesa de Trabajo:</p> <p>a. Pueblos Indígenas b. COMIBOL c. FERRECO</p>		
<p><b>CARTA DE DERECHOS</b></p> <p>Los derechos de los pueblos indígenas a los recursos naturales existentes en sus tierras deberán protegerse especialmente. Estos derechos comprenden el derecho de esos pueblos a participar en la utilización, administración y conservación de dichos recursos. (Artículo 15, Convenio N° 169 OIT)</p> <p>(...) Las naciones y pueblos indígena originario campesinos gozan de los siguientes derechos: A ser consultados mediante procedimientos apropiados, y en particular a través de sus instituciones, cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles. En este marco, se respetará y garantizará el derecho a la consulta previa obligatoria, realizada por el Estado, de buena fe y concertada, respecto a la explotación de los recursos naturales no renovables en el territorio que habitan. A la participación en los beneficios de la exploración de los recursos naturales en sus territorios (Artículo 30, numerales 15 y 16 Constitución Política del Estado)</p>	<p><b>TEMAS</b></p> <p>¿Cuáles son los principales desafíos que debe enfrentar la empresa estatal minera para respetar el derecho a elegir las prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas?</p> <p>¿Cuáles son los principales desafíos que deben enfrentar los pueblos indígenas frente a la empresa minera estatal y a cooperativistas mineros para hacer respetar su derecho a elegir sus prioridades de desarrollo?</p> <p>¿Cuáles son las principales acciones que se deben llevar a cabo para compatibilizar las posiciones de los pueblos indígenas, la empresa minera estatal y los cooperativistas mineros?</p>	<p><b>PROPUESTAS</b></p> <p>1. 2. 3.</p> <p>1. 2. 3.</p> <p>1.1. 1.2. 1.3.</p>
<p><b>2. HIDROCARBUROS</b></p> <p>Integrantes de la Mesa de Trabajo:</p> <p>a. Pueblos indígenas b. YPF</p>		
<p><b>CARTA DE DERECHOS</b></p> <p>Los derechos de los pueblos indígenas a los recursos naturales existentes en sus tierras deberán protegerse especialmente. Estos derechos comprenden el derecho de esos pueblos a participar en la utilización, administración y conservación de dichos recursos (Artículo 15, Convenio N° 169 OIT)</p> <p>(...) Las naciones y pueblos indígena originario campesinos gozan de los siguientes derechos: A ser consultados mediante procedimientos apropiados, y en particular a través de sus instituciones, cada vez que se prevean medidas legislativas o administrativas susceptibles de afectarles. En este marco, se respetará y garantizará el derecho a la consulta previa obligatoria, realizada por el Estado, de buena fe y concertada, respecto a la explotación de los recursos naturales no renovables en el territorio que habitan. A la participación en los beneficios de la exploración de los recursos naturales en sus territorios (Artículo 30, numerales 15 y 16 Constitución Política del Estado)</p>	<p><b>TEMAS</b></p> <p>¿Cuáles son los principales desafíos que deben enfrentar las empresas hidrocarburíferas estatales para respetar el derecho a elegir las prioridades de desarrollo de los pueblos indígenas?</p> <p>¿Cuáles son los principales desafíos que deben enfrentar los pueblos indígenas frente a la empresa hidrocarburíferas estatal para hacer respetar su derecho a elegir sus prioridades de desarrollo?</p> <p>¿Cuáles son las principales acciones que se deben llevar a cabo para compatibilizar las posiciones de los pueblos indígenas y la empresa hidrocarburíferas estatal?</p>	<p><b>PROPUESTAS</b></p> <p>1. 2. 3.</p> <p>1. 2. 3.</p> <p>1. 2. 3.</p>

## 4.3 القراءات

- Biekart K. and Fowler A., 2012, *Civic Driven Change 2012: an Update on the basics*, The Hague, [http://www.iss.nl/fileadmin/ASSETS/iss/Documents/Research\\_and\\_projects/CDC\\_Update\\_-\\_February\\_2012.pdf](http://www.iss.nl/fileadmin/ASSETS/iss/Documents/Research_and_projects/CDC_Update_-_February_2012.pdf)
- Capacity.org, 2010, Issue 41, *Facilitating Multi-actor Change*, <http://www.capacity.org/capacity/opencms/en/journal/issues/facilitating-multi-actor-change.html>
- CIVICUS, 2014, *State of Civil Society Report 2014: Reimagining Global Governance*, <http://civicus.org/index.php/en/socs2014>
- CIVICUS, 2013, *State of Civil Society Report 2013: Creating an Enabling Environment*, <http://socs.civicus.org/>
- Isaacs W., 1999, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Doubleday, New York
- Hassan Z., 2014, *The Social Labs Revolution: A new approach to solving our most complex challenges*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Hemmati M., 2002, *Multi-stakeholder Processes for Governance and Sustainability: Beyond Deadlock and Conflict*, Earthscan, London
- Kahane A., 2001, "How to Change the World: Lessons for Entrepreneurs from Activists", in *Reflections*, Vol. 2, No. 3, pp16-29, <http://reflectionsjournal.net/>
- Lederach J. P., 2003, *The Little Book of Conflict Transformation*, GoodBooks, Skyhorse Publishing, New York
- Parks W. et al., 2005, *Who measures change? an introduction to participatory monitoring and evaluation of communication for social change*, Communication for Social Change Consortium, South Orange, NJ, [http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/who\\_measures\\_change.pdf](http://www.communicationforsocialchange.org/pdf/who_measures_change.pdf)
- Pinnington R., 2014, *Local first in practice. Unlocking the power to get things done*, Peace Direct, London, <http://actlocalfirst.org/wp-content/uploads/2014/10/Local-First-In-Practice.pdf>
- Rein M. et al., 2005, *Working Together. A Critical Analysis of Cross-Sector Partnerships in Southern Africa*, The University of Cambridge Programme for Industry, Cambridge (UK), <http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Outputs/EC-PREP/CrossSectorPartnershipsFinalReport.pdf>
- Scharmer, O. & Kaufer, K., 2013, *Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco

Tembo F. and Chapman J. 2014, *In search of the game changers: Rethinking social accountability*, ODI, London, <http://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9381.pdf>

Tennyson R., 2011, *The Partnering Toolbook. An essential guide to cross-sector partnering*, the Partnering Initiative (IBLF), <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/toolbook-series/the-partnering-toolbook/>

Waddell S., 2011, *Global Action Networks: Creating Our Future Together*, Palgrave Macmillan, Hampsire.

#### 4.4 - أوساط الممارسة والشبكات والجمعيات

الائتلاف الوطني من أجل الحوار والمداولة: هو عبارة عن شبكة من المبدعين الذين يجمعون الناس معًا بكل انتماءاتها لمناقشة أصعب التحديات التي نواجهها اليوم واتخاذ قرارات بشأنها والتعامل معها. نحن بمثابة مكان للتجمع ومركز للموارد ومصدر للأخبار وقائد تيسيري لهذا الوسط الحيوي من الممارسة. يقدم الموقع الإلكتروني موارد وإمكانية الوصول إلى شبكات من ممارسي الحوار، ومعلومات حول أحداث وأخبار. [www.ncdd.org](http://www.ncdd.org)

الجمعية الدولية للميسرين: تم إنشاؤها بواسطة مجموعة من المتخصصين بهدف إنشاء مكان للتبادل والتطوير المهني وتحليل الاتجاهات والتوصل بين الأتراب. لديها أكثر من 1200 عضو في أكثر من 60 بلداً [www.iaf-world.org](http://www.iaf-world.org). كما يوجد قاعدة بيانات للوسائل على <http://www.iaf-methods.org> والتي يمكن البحث فيها بحسب الهدف أو حجم المجموعة، وهي تقدم أوصاف موجزة وتعليمات ومواد تتعلق بأكثر من 560 أسلوب.

مركز موارد الشراكات: هو عبارة عن شبكة (ظاهرة) من المتخصصين والأكاديميين والممارسين في جميع أنحاء العالم الذين يتشاركون ويجمعون المعلومات حول تحديد الشراكات الملائمة وزيادة كفاءتها وتأثيرها وفعاليتها. <http://www.partnershipsresourcecentre.org>

مبادرة الشراكة: ترى هذه الجمعية الشراكة على أنها آلية أساسية لإنشاء عالم مستدام وهي تعمل على تبادل الأبحاث والخدمات والتدريب والشبكات والمعرفة. يقدم الموقع الإلكتروني معلومات وأدوات للتطوير

المهني وخدمات الدعم والموارد، إلخ. <http://thepartneringinitiative.org>

**موقع IDS الإلكتروني للوسائل التشاركية:** يوفر هذا الموقع الموارد اللازمة لتوليد الأفكار والأعمال بهدف التطوير الشامل والتغيير الاجتماعي. وهو يقدم شرحًا عن الوسائل التشاركية، من تصميم البرامج إلى إشراك المواطنين، وكيفية استخدامها ومشاكلها وإمكانياتها.

<http://www.participatorymethods.org>

جامعة فاغينينغين، هولندا: تُعتبر بوابة لإجراءات الجهات المعنية المتعددة والتي تقدم مجموعة واسعة من الموارد حول كل جوانب إجراءات الجهات المعنية المتعددة.

<http://www.wageningenportals.nl/msp/>

معهد بناء الإجماع: منظمة لا تبغي الربح تأسست على يد كبار الممارسين وأصحاب النظريات في مجالات التفاوض وتسوية المنازعات. تتخرط في حقول الأبحاث والتعليم وتقدم أدوات للتحليل والتصميم

والتيسير. [www.cbuiding.org](http://www.cbuiding.org)

جمعية تنمية الموارد المجتمعية: هي منظمة من المجتمع المدني تعتبر بمثابة مركز للابتكارات التنظيمية والممارسات التنموية. يقدم هذا الموقع الإلكتروني الموارد والمعلومات حول البرامج والدورات،

إلخ. <http://www.cdra.org.za>

شبكة الحوار الديمقراطي: يقدم الموقع الإلكتروني موارد وأوساط الممارسة وروابط متعلقة بالحوار

والتغيير. <http://www.democraticdialoguenetwork.org>

تحالف التغيير: شبكة عالمية ناشئة مؤلفة من المنظمات التي تتضافر جهودها لزيادة فعالية إجراءات الجهات المعنية المتعددة. يقدم هذا الموقع الإلكتروني مفاهيم وموارد وأخبار ومعلومات عن مختلف

الأحداث ذات الصلة <http://www.changealliance.org>