



**PARTNERS YEMEN**

Member of **PARTNERS GLOBAL**



مؤسسة انقاذ للتنمية  
RESCUE FOUNDATION FOR DEVELOPMENT



# الدليل التدريبي للممارس التنموي لبناء قدرات اللجان المجتمعية







تصميم  
ماهر عبدالعزیز عویض

دعم  
منظمة شركاء اليمن

اشراف  
مؤسسة انقاذ للتنمية RFD

إعداد  
المهندس عوض احمد بن هامل

# مقدمة

جاءت فكرة تأسيس اللجان المجتمعية التطوعية في مديرية مدينة المكلا كرافد وداعم مهم لهياكل السلطة المحلية وتحت سلطتها، حيث تأسست هذه اللجان في ٢٠١٦م بقرار (رقم ٤) صادر من مدير عام مديرية مدينة المكلا، وكذلك قرار محافظ محافظة حضرموت رقم (٥٤) لسنة ٢٠١٧م بشأن تكليف مدير لإدارة اللجان المجتمعية لمديرية مدينة المكلا.

وتعتبر اللجان المجتمعية بحد ذاتها قصة نجاح واضحة يجب أن تحكى في يوم من الأيام. حيث كرّست المشاركة المجتمعية و أنتجت تجربة تشاركية أكثر من رائعة في مديرية مدينة المكلا. فقد تمّ تشكيل ٤٤ لجنة مجتمعية تشمل جميع الأحياء السكنية في المديرية بواسطة انتخابات شفافة عقدت في الأماكن والمرافق العامة وتم تشكيل لجنة لكل حي وكذلك لجان فرعية للوحدات السكنية في نفس الحي. تقوم اللجان المجتمعية بمهام كبيرة و جلييلة في الأحياء السكنية أهمها:

١- متابعة الاحتياجات الخدمية والتنمية للأحياء السكنية بالتنسيق مع السلطة المحلية بمديرية المكلا تكريساً لمبدأ التنمية القاعدية من أسفل إلى أعلى (bottom up approach).

٢- مساعدة السلطات المحلية في المديرية في حل الكثير من النزاعات والمشكلات الاجتماعية والأمنية.

٣- متابعة المشكلات الخدمية من مياه وصرف صحي وكهرباء ... وغيرها لدى الأجهزة التنفيذية المعنية بالتنسيق مع السلطات المحلية.

٤- القيام بالمبادرات التطوعية لبعض الأنشطة كالنظافة وغيرها وتشكيل الفرق التطوعية في حالات الكوارث الطبيعية وتوزيع مواد الإغاثة وغيرها.

٥- تنظيم الأنشطة والمسابقات الاجتماعية والرياضية للشباب. وهناك أيضاً لجان مجتمعية نسوية في الأحياء بالتوازي مع اللجان المجتمعية الرجالية حيث يمارسن الأنشطة النسوية.

بغرض تطوير وتنمية مهارات وقدرات اللجان المجتمعية في الكثير من المجالات التنموية والادارية والجوانب الفنية الأخرى، قام (فريق مؤسسة انقاذ RFD) بإعداد هذا الدليل التدريبي للممارس التنموي، والذي سيتم اختباره ميدانياً، هذا الدليل سوف يساعد اللجان المجتمعية على بناء قدراتها والتعرف على الكثير من القضايا التنموية المهمة والتي سوف تحسن من أدائها في مجال التخطيط المجتمعي، حل النزاعات والتنمية الحساسة للنزاعات، التعرف على قوانين السلطة المحلية فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية واجراءات الضبط القانونية، التعرف على أنواع الموارد وآليات حشد الموارد وكذلك مبادئ التطوع والفرق التطوعية والمبادرات المجتمعية وغيرها من قضايا التنمية.

## أهداف الدليل:

- تزويد أعضاء اللجان المجتمعية وكل العاملين في المجال التنموي على المستوى المحلي بالمعارف والمهارات والاتجاهات التنموية اللازمة لتمكينهم من اداء عملهم بشكل فعال.
- رفع قدرات اللجان المجتمعية في المجالات التنموية، التخطيطية، المبادرات المجتمعية التطوعية، مهارات حل النزاعات وحشد الموارد بحيث تكون عون ورافد أساسي من روافد السلطة المحلية والعمل تحت مظلتها بشكل واعي ومدروس.
- تبادل الخبرات بين المشاركين وتكريس أهمية التعلم الفردي والمؤسسي.

# إعداد خطة جلسة تدريبية

هي الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب. وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية: متى تستخدم المعينات التدريبية، الزمن المخصص لكل جزء، والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المدربون.

## مكونات خطة الجلسة التدريبية

١- عنوان الموضوع.

٢- أساليب التدريب.

٣- الزمن.

٤- المعدات والأجهزة المطلوبة.

٥- المعينات التدريبية المطلوبة.

٦- معلومات عن الموضوع.

## خطوات إعداد خطة جلسة تدريبية

١- جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع.

٢- تحديد المحتوى التدريبي: من هو المتلقي/ المدرب؟ ما هي أهداف الجلسة؟ مقدار الزمن متاح.

٣- تنظيم المحتوى بشكل متسلسل: من العام إلى الخاص، من المعلوم إلى المجهول، من النظري إلى العملي، من السهل إلى المعقد، التسلسل الزمني، تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل: التمهيد، المقدمة، لب الموضوع، تلخيص النقاط الرئيسية ثم الختام.

٤- تحديد متى يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية.

٥- تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية.

## مستويات محتوى الجلسة التدريبية

أ-الأولوية الأولى: معلومات يجب معرفتها **Must know**، وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف الجلسة والتي إذا لم تُقدّم لا يفهم الموضوع بأي حال من الأحوال.

ب-الأولوية الثانية: معلومات يستحسن معرفتها **Should know**، وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضيف قيمة للمعلومات الأساسية. وهي تشمل المعلومات التي تساعد المدرب على الفهم الجيد للموضوع، حيث تعمق معارفهم فيه.

ج-الأولوية الثالثة: معلومات لا بأس من معرفتها **Could know**، وهي معلومات عرضية يمكن تقديمها إذا سنحت الفرصة والوقت وهي تشمل المعلومات العامة التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد تكون جديرة بالمعرفة.

# رموز خطط الجلسات

الرمز	الدلالة
	الأهداف
	نشاط تدريبي
	أدوات / أجهزة
	الوقت
	الموضوع
	لوحات المحتوى التدريبي
	حالة دراسية
	تمرين

# الجزء الأول

## التخطيط المجتمعي بمشاركة اللجان المجتمعية



## تمهيد

في الأربعين سنة ما قبل التسعينيات كان الأسلوب المتبع في تخطيط مشروعات التنمية المحلية يتم من خلال تطبيق نماذج المدخلات والمخرجات Input-Output Models وقد ساد الاعتقاد لمدة طويلة بان العلاقات الناتجة عن تطبيق هذه النماذج قادرة على تحقيق الاستخدام الكفاء للموارد وزيادة الكفاءة الإنتاجية وخلق هياكل يقوم عليها التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات. وهذه الطريقة في تخطيط مشروعات التنمية والتي يطلق عليها من أعلى إلى أسفل – Top Down هي نفسها طريقة تنفيذ هذه المشروعات بمعنى أن اختيار الطواقم الإدارية والفنية وتحديد الهيكل الإداري الداخلي للمشروعات وأسلوب وكمية ونوعية تدفق المدخلات واستخدامها والإشراف اليومي على العمل التنفيذي لتحقيق المخرجات يتم من أعلى إلى أسفل. وقد أثار هذا الأسلوب للتنمية \* من أعلى إلى أسفل \* الشكوك حول الاستمرارية والفعالية لمشروعات التنمية المحلية، حيث أوضحت كثير من الدراسات والمؤتمرات التي ناقشت هذه الظاهرة أن ما يصل من الاستثمارات الموجهة إلى المحتاجين حقاً والفئات المستهدفة من مشروعات التنمية الريضية المصممة وفقاً لنموذج من أعلى إلى أسفل لا يزيد في أفضل المشروعات تصميمياً وأنجحها تنفيذاً عن ٢٠ ٪ من إجمالي الاستثمارات الموجهة لهذا الغرض وان الباقي يضيع على المستويات الأعلى حيث يصل الفئات إلى الفئات المستهدفة في الأسفل. وكان الخطأ الرئيسي الواضح في هذا الأسلوب التقليدي للتنمية هو أن الفئات المستهدفة والأكثر احتياجاً لم يؤخذ رأيهم ولم تتم استشارتهم ولم يعط لهم أي دور في التخطيط والإشراف والتنفيذ لعملية التنمية. قد أدى هذا بكثير من خبراء التنمية في العالم إلى دراسة كيفية الابتعاد عن هذا النموذج الكلاسيكي الجامد إلى نموذج يتيح المشاركة الديناميكية الفعالة في كل نواحي التطوير المتعلقة بحياة البشر. وهذا أسلوب التنمية المسمى المشاركة من أسفل إلى أعلى (Participatory Bottom – Up Approach). وهذا الأسلوب التنموي لا يقدم فقط حلولاً جديدة لمشاكل قديمة ولكنه أيضاً يقدم رؤياً داخلية جديدة للمشاكل تنبع من أصحابها تساعد على حلها بأيسر السبل وأقلها تكلفة اجتماعية واقتصادية. وقد أدى النجاح الذي تحقق من هذا الأسلوب التنموي في خلال فترة العشرين سنة الماضية بخبراء التنمية إلى الاعتقاد الجازم بأن المشاركة الفعالة هي المفتاح الحقيقي لعملية تعلم منتظمة ومستمرة تشمل مجالات بناء الطاقات البشرية والإنتاجية كما تشمل مجالات السيطرة والمسئولية في عملية البناء هذه بحيث تصبح في النهاية مكونات أصيلة لعملية طويلة المدى وليست هدفاً ينبغي الوصول إليه فقط. والحقيقة أن أسلوب التنمية من أسفل إلى أعلى هو استجابة للطلب الإنساني والجماهيري أينما وجد الإنسان ألا وهو المشاركة المتزايدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بحياتهم ومستقبلهم. إن هذا الأسلوب في تصميم وإعداد خطط ومشروعات التنمية المحلية يعطي دوراً فعالاً وأساسياً للمشاركين في المشروع في عملية الإعداد والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم من خلال عملية تعلم مستمرة تستجيب لاحتياجاتهم وتتناسب مع إمكانياتهم المالية والإدارية والفنية وتتطور نحو الأفضل والأكفاً مع تطور عملية التنمية وهو ما يسمى بعملية تمكين وتقوية المجتمعات المحلية.

## الجلسة الأولى

### الموارد التنموية وتقييم الوضع بمشاركة اللجان المجتمعية

: أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على:

- معرفة أنواع الموارد التنموية وكيفية الاستفادة منها.
- معرفة المقصود بتقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية.
- ما يراعى في النزول الميداني لجمع المعلومات والمشكلات والاحتياجات.
- القدرة على تحليل المشكلات وتحديد الاحتياجات التنموية وترتيبها.



(١٢٠) دقيقة



#		
١-	الافتتاح + التعارف + توقعات المشاركين + قواعد التدريب + تشكيل اللجان + شرح أهداف الدليل / الدورة	٣٥ دقيقة
٢-	عصف ذهني المقصود بالموارد التنموية (الطبيعية - البشرية - المجتمعية) عرض المعينة التدريبية لوحة رقم (١) الموارد التنموية (الطبيعية - البشرية - المجتمعية)	٢٠ دقيقة
٤-	مناقشة عامة مع المشاركين مع عصف ذهني حول المقصود بتقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية. عرض المعينة التدريبية لوحة (٢) تقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية.	٢٠ دقيقة
٤-	حالة دراسية: يقسم المشاركون إلى ٣ مجموعات توزع لكل مجموعة حالة دراسية حول خطة النزول الميداني (قبل وأثناء وبعد النزول الميداني)، كل مجموعة تستعرض نتائج عملها. عرض المعينة التدريبية لوحة رقم (٣) خطة النزول الميداني للأحياء السكنية (قبل - أثناء - بعد).	٤٥ دقائق

رقم: (١) الموارد التنموية (الطبيعية - البشرية - المجتمعية).

رقم: (٢) تقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية.

رقم: (٣) خطة النزول الميداني للأحياء السكنية.

حالة دراسية خطة النزول الميداني للأحياء السكنية.

جهاز عرض بروجكتر، حامل فليب شارتر، حقيبة تدريب عليها الكروت والمعالم والأدوات المساعدة الأخرى +

المواد اللوجستية للنزول الميداني.



## نشاط رقم (١)

### نشاط تعارفي

- توزع أمثلة شعبية لها علاقة بموضوع الدورة، كل مثالين شعبيين متشابهين لشخصين يجلسان مع بعض.
- كل شخص يكتب في كرت معلومات عن زميله.
- المعلومات تشمل: ١- الاسم ٢- الوظيفة والجهة ٣- الخبرات العملية والمهنية ٤- حدث شخصي أتوقع حدوثه قبل نهاية ٢٠٢١ ٥- ماهي العلاقة بين معنى المثل الشعبي والدورة التدريبية.
- يقوم كل اثنين بتبادل الكروت وكل واحد يقدم زميله.

## نشاط رقم (٢)

### توقعات المشاركين

- توزع كروت بحيث يعطى كرت واحد فقط لكل مشارك. يقوم كل مشارك بكتابة ماهي توقعاته من هذه الدورة التدريبية، بحيث يقوم المشارك بكتابة توقع واحد فقط.
- يقوم المدرب بكتابة التوقعات على فليب شارت أو إلصاقها مباشرة بحيث تكون واضحة للجميع.
- بعدها يقوم المدرب بعرض أهداف الدورة ومقارنتها بالتوقعات حتى يتم الوصول إلى فهم مشترك بين المدرب والمتدربين.
- تعليق التوقعات في مكان يراه الجميع طيلة أيام التدريب ويتم الرجوع إليه بين الفينة والأخرى.

## نشاط رقم (٣)

### قواعد التدريب (افعل – لا تفعل)

- يتفق المدرب مع المشاركين على قواعد التدريب المهمة وذلك لتسيير أمور التدريب بشكل جيد والاستفادة من الوقت الثمين للدورة.
- يكتب المشاركون ما الذي يجب فعله والالتزام به طيلة أيام التدريب.
- يكتب المشاركون ما الذي لا يجب فعله وتجنبه طيلة أيام الدورة.
- تعلق هذه القواعد في مكان يراه الجميع طيلة فترة التدريب ويتم العودة إليها متى ما تم كسرها وعدم الالتزام بها.

## نشاط رقم (٤)

### لجان التدريب



- لزيادة فعالية التدريب ورفع درجة المشاركة يتم تشكيل ٣ لجان بشكل يومي لتسيير أمور التدريب.
- كل لجنة مكونة من شخصين أو أكثر بحسب عدد المشاركين بحيث يتم اشراك أكبر عدد من المشاركين.
- اللجان هي: ١- لجنة التلخيص ومهمتها تلخيص ما تم أخذه في اليوم التدريبي واستعراضه في صباح اليوم الثاني على المشاركين لتذكيرهم بأهم النقاط. ٢- لجنة الإشراف ومهمتها الإشراف على النظام والالتزام بقواعد التدريب وضبط وقت الجلسات التدريبية وأوقات الاستراحات ونظافة وترتيب قاعة التدريب والإشراف على كل ما يتعلق بالتدريب، وإذا كانت لديها أي ملاحظات حول اليوم التدريبي عليها استعراضها في اليوم التالي. ٣- لجنة التقييم ومهمتها تقييم اليوم التدريبي بأخذ قصاصات (أعجبنى – لم يعجبني) ومؤشر الانطباع اليومي وأي نواحي تقييمية أخرى تراها اللجنة واستعراضها في صباح اليوم التالي.

الأيام	لجنة التلخيص	لجنة الاشراف	لجنة التقييم
اليوم الأول	١-سعيد سالم ٢-منى محمد	١-محمد أحمد ٢-سلوى محسن	١-فكري عوض ٢-إقبال صالح
اليوم الثاني			
اليوم الثالث			
اليوم الرابع			
اليوم الخامس			

## تقييم التدريب




### لوحة التعليقات (أعجبي - لم يعجبي)

يكتب المشاركون في قصاصات ذات لونين مختلفين كل الذي أعجبهم خلال اليوم التدريبي من أنشطة تدريبية وأكل وبيئة التدريب وكذلك كل الذي لم يعجبهم في القصاصات ذات اللون الآخر وتقوم لجنة التقييم بجمعها مع مؤشر الانطباع اليومي وتلخيصها واستعراضها بداية اليوم التدريبي. وهذا يعطي نوع من المصادقية وترفع درجة المشاركة وتخلق بيئة تدريبية نموذجية.

لم يعجبي	أعجبي
	

### مؤشر الانطباع اليومي

وهو مؤشر يتعلق بحالة الرضى النفسي للمتدرب في نهاية اليوم التدريبي بحيث يؤشر بعلامة صح (√) بالمعلم أمام الحالة من وجهة نظر المتدرب.

اليوم الخامس	اليوم الرابع	اليوم الثالث	اليوم الثاني	اليوم الأول
				

## نشاط رقم (٥)

### الموارد التنموية

#### وصف النشاط

- هذا النشاط عبارة عن عصف ذهني بين المدرب والمشاركين، بمعنى أن يقوم المدرب بمناقشة المشاركين حول المقصود بالتعاريف الخاصة بالموارد التنموية (الطبيعية – البشرية – المجتمعية).
- كتابة الأفكار على فليب شارت.
- أثناء المناقشة يقوم المدرب بتصحيح المعلومات واستبعاد المعلومات الخاطئة.
- بعد الانتهاء يقوم المدرب باستعراض المعينة التدريبية لوحة رقم (١).

### لوحة رقم (١)



#### الموارد التنموية:

هي جملة الموارد المتوفرة في مجتمع ما والتي يمكن استغلالها والاستفادة منها بشكل عقلاني لتنمية وتطوير المجتمع. وتنقسم الموارد التنموية إلى:

#### الموارد الطبيعية:

هي الأرض وما فوقها من التربة والغابات والمراعي والمياه والمناخ والحيوانات البرية، وما بداخلها مثل المياه الجوفية والمعادن والوقود الأحفوري والذي لا يزال أهم مصادر الطاقة.

#### الموارد البشرية:

هي الناس وما يملكون من المال والمعارف والخبرات والمهارات والمؤهلات والمهن والحرف الموجودة في المجتمع.

## الموارد المجتمعية:

هي المؤسسات والتنظيمات (جمعيات تنموية، تعاونية، خيرية، استهلاكية – صناديق مجتمعية تراثية) وأي تكوينات مجتمعية أخرى. وكذلك العادات والتقاليد والثقافات والأعراف الموجودة في المجتمع

### نشاط رقم (٦)

## تقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية

### وصف النشاط

- يبدأ هذا النشاط بمناقشات معمقة من قبل المدرب حول المقصود بتقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية.
- يستمر المدرب بطرح الأسئلة وفتح باب النقاش وتصحيح المعلومات حول: البيانات والمعلومات المطلوبة ومصادر ايجادها، المصادر الثانوية، المصادر الرئيسية الميدانية، كيفية ترتيبها وتبويبها. أيضاً مناقشة المشاركين في تشكيل الفريق الميداني من أعضاء اللجان المجتمعية والسلطة المحليّة وما هو المطلوب منهم، وهو تمهيد للحالة الدراسية اللاحقة في النشاط رقم (٧).
- يتم كتابة الأفكار على الفليب شارت حتى تتضح الرؤية. بعدها يستعرض المدرب المعينة التدريبية لوحة رقم (٢).

### لوحة رقم (٢)



## تقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية

### تقييم الوضع بالمشاركة

ماذا نقصد بتقييم الوضع؟ نقصد بتقييم الوضع هو معرفة موارد المجتمع/الحي المعني (الطبيعية، البشرية، والمجتمعية) وكذلك معرفة مشاكله وتحليلها، وبالتالي تقدير الاحتياجات التنموية وترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للمجتمع.

## الاحتياجات التنموية

### تعريف الاحتياج التنموي:

الاحتياج التنموي هو كل ما تحتاجه عملية التنمية لمجتمع معين من موارد مالية، بشرية، بناء قدرات... وغيرها، هذه الاحتياجات تُعكس في شكل خطط وبرامج ومشاريع يحتاج إليها المجتمع، ويقتصر تعريف الحاجة على أنها حالة عدم توازن يشعر بها فرد أو جماعة أو مجتمع نتيجة الإحساس بالرغبة في تحقيق هدف معين يحتاج تحقيقه إلى توفر إمكانيات أو موارد معينة.

### تقدير الاحتياجات:

هو دراسة مجتمع معين من حيث موارده التنموية (الطبيعية، البشرية والمجتمعية) وتحديد المشكلات التنموية وترتيب الأولويات وتحديد الأنشطة التنموية اللازمة لمعالجة تلك المشكلات.

### أهمية تقدير الاحتياجات التنموية:

- بناء قدرة أفراد المجتمع في تحديد مشكلاتهم وتحليلها والتفكير في الحلول الممكنة واتخاذ قرارات بشأن أفضليات الأعمال التي يتم القيام بها باستخدام الموارد المتاحة.
- تعتبر أداة هامة من أدوات إدارة العمل التنموي بالمجتمع.
- تساعد على إيجاد الحلول وتحديد احتياجات المجتمع ووضع الخطط التنموية بحسب رؤية أعضاء المجتمع أنفسهم.
- تعتبر أداة هامة في توعية المجتمع بالعمليات الأساسية في إحداث عملية التغيير والذي تهدف إليها الأنشطة التنموية.
- مخرجات تقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية وتقديرها هو وضع خطة تنمية شاملة للمجتمع المعني تكون بمثابة الخطة الأم والتي تنبثق عنها خطط العمل.

إليك أدناه مثال توضيحي حقيقي لنزول فريق ميداني لتقييم الوضع بالمشاركة وجمع البيانات حول الموارد التنموية وتحديد أهم المشكلات وتقدير الاحتياجات التنموية وفي النهاية عمل خطة تنمية للمجتمع بالمشاركة.



في أواخر سنة ١٩٩٩ م نزل فريق عمل ضم عدد من العاملين ببرنامج تنمية المجتمعات المحلية و بعض أعضاء من المجتمع المحلي إلى قرية السيلة بمديرية غيل بن يمين-م/حزموت، وذلك لتقييم الوضع بالمشاركة وكانت أهمّ النتائج كالتالي :

تمّ جمع معلومات أولية عن القرية : عدد السكان ، عدد الأسر، متوسط أفراد الأسرة ، حالة المنزل ، ..... إلخ .

تمّ جمع معلومات عن أهمّ الموارد المتوفرة بالقرية : النخيل ، المياه ، الآبار ، الثروة الحيوانية ، الزراعة ، المركز الصحي ، المدارس ، ..... إلخ .

كذلك تمّ جمع معلومات اقتصادية عن : المهن الموجودة ، فرص العمل المتوفرة بالقرية ، معلومات عن شركات النفط العاملة وعدد العاملين من أبناء المنطقة ، ..... إلخ.

بعد ذلك تمّ استعراض أهمّ المشاكل التي تعاني منها القرية ، حيث قُسمت إلى :

- مشاكل صحية : حيث تمّ استعراض أهمّ الأمراض

- مشاكل تعليمية : وضع المدارس ، مشاكل الطلاب، الإمكانيات ، ..... إلخ.

- مشاكل بيئية : مشاكل الصرف الصحي ، الآثار النفطية الناجمة عن نشاط الشركات العاملة ، التصحر ، ضعف الغطاء النباتي .

بعد ذلك كان هناك نقاش مستفيض حول ضرورة مبادرة الأهالي بأنفسهم لحلّ هذه المشاكل ، وهنا تمّ طرح فكرة تأسيس جمعية من قبل الأهالي ، وقد رحّب فريق البرنامج بالفكرة . بمساعدة البرنامج تمّ تشكيل جمعية السيلة التنموية الاجتماعية والتي تُعتبر أول جمعية شكّلت على مستوى البرنامج . وبعدها مباشرة تمّ إعداد خطة تنمية المجتمع كنتيجة لتقييم الوضع بالمشاركة .

## نشاط رقم (٧)

### حالة دراسية



هذه الحالة الدراسية تمّ تصميمها بحيث تغني النقاش وتبني قدرات المشاركين فيما يتعلق بالنزول الميداني (قبل – أثناء - بعد)، لتقييم الوضع بالمشاركة وجمع البيانات والمعلومات عن المشاكل والاحتياجات التنموية والمشاريع الملحة. تم اخذ لجنة مجتمعية لأحد الأحياء السكنية بمدينة المكلا كنموذج للحالة. الحالة الدراسية مقسمة على ٣ مجموعات على النحو التالي:

- ١- ترتيبات ما قبل النزول الميداني وما يجب مراعاته.
- ٢- أثناء النزول الميداني وما يجب مراعاته.
- ٣- إجراءات ما بعد النزول الميداني وترتيب الاحتياجات التنموية والمشروعات.

### المجموعة الأولى (قبل النزول الميداني):

قررت اللجنة المجتمعية للحي السكني (س) تقييم الوضع بالمشاركة فدعت إلى اجتماع لكل أعضاء اللجنة المجتمعية للحي وكذلك رؤساء الوحدات السكنية الثمان. استعرضوا الطلبات الموجودة لديهم والتي تم رفعها من رؤساء الوحدات السكنية وقرروا النزول الميداني للتأكد من هذه الطلبات بأنفسهم لتقديمها للسلطة المحلية لاعتمادها. تمّ تقسيم المجموعة إلى ٨ فرق بحسب عدد الوحدات السكنية، كما تم تقسيم الطلبات على الفرق الثمان وانفقوا على الخروج يوم غد الجمعة صباحاً ومساءً حتى يتمكنوا من استكمال المسح على أن يعودوا للميدان بعد الصلاة والغذاء وعقد لقاءات فردية وجماعية مع الأهالي. من خلال استعراض آلية ترتيبات ما قبل النزول الميداني:

- ١- ماهي الجوانب السلبية وأشياء لم تؤخذ بعين الاعتبار في ترتيبات ما قبل النزول من وجهة نظر المجموعة؟
- ٢- ما هي الجوانب الإيجابية؟
- ٣- ما هي الأفكار والمقترحات لتحسين ترتيبات ما قبل النزول الميداني.

## المجموعة الثانية (أثناء النزول الميداني):

تمّ النزول الميداني صباح الجمعة الساعة ٨ صباحاً، حيث توزعت الثمان فرق على الوحدات السكنية، كل فرقة برئاسة رئيس الوحدة. أعضاء لجنة الحي توزعوا كمشرفين على الوحدات. كل فرقة لديها قائمة بالطلبات والاحتياجات التنموية لكل وحدة سكنية، حيث تم التأكد من الطلبات على أرض الواقع. تمّ عقد لقاءات فردية فقط مع الأهلي لضيق الوقت وإلغاء اللقاءات الجماعية عسراً. برزت هناك احتياجات تنموية جديدة وأفكار مشاريع جديدة تم تدوينها على عجل. من خلال استعراض آلية النزول الميداني:

- ١- ماهي الجوانب السلبية وأشياء لم تؤخذ بعين الاعتبار في ترتيبات ما قبل النزول من وجهة نظر المجموعة؟
- ٢- ما هي الجوانب الإيجابية؟
- ٣- ما هي الأفكار والمقترحات لتحسين ترتيبات ما قبل النزول الميداني.

## المجموعة الثالثة (ما بعد النزول الميداني):

بعد النزول الميداني عقدت ٣ اجتماعات للجنة المجتمعية للحي السكني (س) التابع لمديرية مدينة المكلا بغرض تقييم النزول الميداني وتأكيد الطلبات ميدانياً، الاجتماع الأخير كان بمشاركة أعضاء السلطة المحلية بمديرية المكلا. حيث تم التأكد من الطلبات ميدانياً وفرز هذه الطلبات. ولكن نظراً لضعف الإيرادات المخصصة للبرنامج الاستثماري والتأخر في رفع الطلبات وضعف التنسيق بين اللجنة المجتمعية والسلطة المحلية بالمديرية، حيث أنّ الخطة الاستثمارية للمديرية قد تم اعدادها في وقت مسبق، فقد تم رفض الاحتياجات التنموية الجديدة والتي تم رفعها ميدانياً من قبل اللجنة المجتمعية والاكتفاء ببعض المشاريع ذات التكلفة البسيطة وادراجها في البرنامج الاستثماري. من خلال استعراض آلية ما بعد النزول الميداني:

- ١- ماهي الجوانب السلبية وأشياء لم تؤخذ بعين الاعتبار في ترتيبات ما بعد النزول من وجهة نظر المجموعة؟
- ٢- ما هي الجوانب الإيجابية؟
- ٣- ما هي الأفكار والمقترحات لتحسين ترتيبات ما بعد النزول الميداني.

## لوحة رقم (٣)



## خطة النزول الميداني للأحياء السكنية من قبل اللجنة المجتمعية

الملاحظات	آلية النزول الميداني	#
تنبيه المشاركين من اليوم الأول وأن يتم التواصل مع الأهالي والشخصيات الاجتماعية حول عملية النزول الميداني، بغرض الحصول على مخرجات جيدة	<p><b>ترتيبات ما قبل النزول الميداني:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التنسيق مع أعضاء السلطة المحلية بالمديرية للنزول المشترك.</li> <li>أن يكون نزول اللجان المجتمعية واعداد احتياجات الأحياء قبل إعداد خطط السلطة المحلية حتى يتم دمجها لاحقاً مع بعض.</li> <li>شرح آلية النزول في قاعة التدريب.</li> <li>مراجعة المصادر الثانوية والتقارير السابقة.</li> <li>اعداد الجدول الزمني لعملية النزول الميداني.</li> <li>تقسيم الفرق بحسب عدد الأحياء /الوحدات وكبير المديرية تقسيماً متوازناً بحيث يتم المرور والتحقق من كل المشاريع.</li> <li>أن يراعي النوع الاجتماعي في تشكيل الفريق وهناك مديريات تم تشكيل لجان مجتمعية نسوية مثل مديرية مدينة المكلا، بحيث تعكس احتياجات النوع الاجتماعي في مشاريع الخطة.</li> <li>يترأس كل فريق عضو فاعل من السلطة المحلية.</li> <li>كل فريق لديه قائمة بالمشاريع للتحقق منها.</li> <li>ترتيب الاحتياجات اللوجستية للنزول الميداني وأماكن اللقاءات والاستراحات.</li> <li>التواصل والتنسيق مع الأهالي لعقد الاجتماعات واللقاءات والمرافقة أثناء النزول.</li> </ul>	١
المطلوب هنا التركيز واستخدام دقة الملاحظة المباشرة والتوثيق الجيد	<p><b>أثناء النزول الميداني:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>للاستغلال الأمثل لليوم الميداني يبدأ من الصباح الساعة ٨ AM وتنتهي ٥:٣٠ PM.</li> <li>يفضل أن تكون الاستراحات في الميدان أفضل من العودة إلى البيوت حتى يتم استغلال الوقت.</li> <li>التحقق من قائمة المشاريع التي تم فرزها في قاعة</li> </ul>	٢

	<p>التدريب.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● استخدام الأساليب النوعية في عقد لقاءات شبة منظمة semi structured interview وكذلك المناقشة البؤرية للمجاميع focus group discussions إضافة إلى المقابلات الفردية حتى يتم الحصول على إجابات نوعية.</li><li>● استخدم الملاحظة المباشرة بشكل جيد.</li><li>● ركّز على جميع شرائح المجتمع/ الحي.</li><li>● قد تظهر مشاريع جديدة أثناء النزول، على الفريق تدوينها وتدقيقها ثلاثياً ومن ثمّ مناقشتها عند العودة (في قاعة التدريب بحضور مدير عام المديرية).</li><li>● على الفريق أن يتحلّى بالمرونة فيما يتعلق بعدد أيام النزول ويمكن إضافة يوم إضافي إذا تطلب الأمر ذلك.</li></ul>	
	<p><b><u>ما بعد النزول الميداني:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● قارن بين المعلومات الميدانية والمصادر الثانوية.</li><li>● فرز الاحتياجات التنموية والمشروعات مرة أخرى في قاعة التدريب مع إعطاء الأولوية الاعتبارية والمصادقية للمعلومات الميدانية بحضور أعضاء السلطة المحلية بالمديرية.</li><li>● تستمر عملية التدقيق والتنقيح وإعادة ترتيب الأولويات.</li><li>● بعد الانتهاء فرز الاحتياجات التنموية والمشروعات، يتم عقد لقاء موسع بين السلطة المحلية بالمديرية واللجان المجتمعية بحيث يتم التوصل إلى اتفاق مشترك وخطة مشتركة للمديرية.</li></ul>	

## الجلسة الثانية

### التخطيط بالمشاركة وإعداد خطة تنمية المجتمع وكذلك خطة العمل



: أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على:

- معرفة مفهوم التخطيط بالمشاركة وأهميته وخطواته.
- كيفية إعداد مصفوفة خطة تنمية المجتمع وكذلك مصفوفة خطة العمل السنوية.



(١٢٠) دقيقة



		#
٢٠ دقيقة	- عصف ذهني حول مفهوم التخطيط بالمشاركة وعرض شفافية لوحة رقم (٤) مفهوم التخطيط بالمشاركة وأهميته وخطواته.	-١
٥٠ دقيقة	- نقاش معمق حول نتائج تقييم الوضع بالمشاركة وتحديد وترتيب أهم المشكلات التنموية للحى، ثم يقسم المشاركون إلى مجموعات عمل، كل مجموعة تأخذ جزء من المشكلات التنموية وتبدأ في إيجاد الحلول بحيث يتوصلوا في النهاية إلى مصفوفة خطة تنمية المجتمع وتكون وثيقة استراتيجية لسنتين أو ثلاث سنوات. يتم الاستعراض من قبل مجاميع العمل. لوحة رقم (٥) نتائج تقييم الوضع بالمشاركة. - استعراض شفافية خطة تنمية المجتمع + خطة العمل. لوحة رقم (٦) خطة تنمية المجتمع + خطة العمل.	
٥٠ دقيقة	- عصف ذهني (المدرّب مع المشاركين) على الفليب شاريت لعمل مصفوفة خطة عمل تنمية المجتمع (عمل مثال واحد أو اثنان)، ثم تعود نفس المجاميع السابقة لاستكمال خطة العمل. يتم الاستعراض من قبل مجاميع العمل.	

رقم: (٤) مفهوم التخطيط بالمشاركة وأهميته وخطواته.

رقم: (٥) نتائج تقييم الوضع بالمشاركة.

رقم: (٦) خطة تنمية المجتمع + خطة عمل تنمية المجتمع.



جهاز عرض بروجكتر، حامل فليب شاريت، سبورات فلينية لتعليق أعمال المجموعات، حقيبة تدريب عليها الكروت والمعالج والأدوات المساعدة الأخرى



## نشاط رقم (٨)

### مفهوم التخطيط بالمشاركة وأهميته وخطواته

#### وصف النشاط

- يبدأ النشاط بطرح سؤال من قبل المدرب عن مفهوم التخطيط بمشاركة المجتمع وأهميته وخطواته، يقوم بتسجيل إجابات المشاركين على الفليب شارت مع توسيع المفاهيم من قبل المدرب وتصحيح الأفكار.
- يقوم بعدها المدرب بشرح واستعراض مفهوم التخطيط بمشاركة المجتمع وأهميته وخطواته عن طريق المعينة التدريبية لوحة رقم (٤).

#### لوحة رقم (٤)



### مفهوم التخطيط بالمشاركة وأهميته وخطواته

#### مفهوم التخطيط بالمشاركة

في السنوات الأخيرة أصبحت البرامج والمشاريع التنموية تتبنى مفهوم التخطيط بالمشاركة أو ما يعرف بالمنهج القاعدي للتخطيط بالمشاركة وذلك بعد فشل معظم الآليات السابقة والتي كانت تتبنى التخطيط المركزي (المنهج الفوقي للتخطيط).

**مفهوم التخطيط بالمشاركة** يعني أنّ المجتمعات المحلية مُشاركة في كل المراحل: تقييم الوضع، تحديد المشكلات، ترتيب الأولويات، تحديد الاحتياجات التنموية، إعداد خطط التنمية وكذلك متابعة وتقييم هذه الخطط، وهي تُمكن المجتمع المحلي من بلورة النتائج المتحصّل عليها من تقييم الوضع بالمشاركة وتحويلها الى مشاريع نابعة من احتياجات المجتمع وقابلة للتنفيذ.

#### أهمية التخطيط بالمشاركة

- إعداد خطط نابعة من الاحتياجات الفعلية للمجتمعات.
- ترسيخ منهج التنمية القاعدية من أسفل إلى أعلى.

- يساعد الدولة في تبني خطط أكثر واقعية.
- يساهم في بناء قدرات المجتمعات المحلية عن طريق إشراكهم في كل مراحل التخطيط.
- تبني ومتابعة الخطط من قبل المجتمعات المحلية نتيجة لإحساسهم بأن الخطط نابعة من احتياجاتهم.
- الحصول على دعم المنظمات المانحة.

### خطوات التخطيط بالمشاركة

- تلخيص نتائج تقييم الوضع بالمشاركة.
- تحديد وتحليل المشكلات وترتيب الأولويات .
- تقدير الاحتياجات التنموية .
- إعداد خطة تنمية المجتمع وخطة العمل.
- متابعة وتقييم الخطة من قبل المجتمع .

## نشاط رقم (٩)

### نتائج تقييم الوضع بالمشاركة

#### وصف النشاط

- يبدأ هذا النشاط بمناقشة نتائج تقييم الوضع بالمشاركة نتيجة النزول الميداني الذي تم من قبل اللجنة المجتمعية بالحي.
  - من خلال العصف الذهني والنقاش مع المشاركين يتم استعراض أهم المشكلات التي يعاني منها الحي.
  - يقوم المدرب بكتابة المشكلات على ورق فليب شارث بحيث تكون واضحة للجميع ومن خلال العصف الذهني يقوم الجميع (المدرب + المشاركون) بترتيب المشكلات بحسب أهميتها.
- بعدها تقسم المشكلات على مجاميع العمل: فمثلاً لو كان لدينا ٥ مجاميع عمل، ولدينا ١٠ مشكلات، يقوم المدرب بإعطاء كل مجموعة عمل مشكلتان ويقوم المدرب بتوزيع أسئلة مطبوعة لكل مجموعة كمدخل لمساعدتهم في التفكير لكيفية حل المشكلات والأسئلة على النحو التالي:



تؤخذ كل مشكلة على حده ويتم الاستعانة بطرح الأسئلة التالية عند الاحتياج لها:

- ١- ما الذي ينبغي عمله لحل المشكلة؟
- ٢- ماهي الموارد المطلوبة؟ (مواد ، وقت ، مال ، موارد بشرية ، مهارات ، أجهزة ومعدات )
- ٤- ما الذي يستطيع المجتمع توفيره ؟
- ٥- ما الذي لا يستطيع المجتمع/ الحي توفيره؟
- ٦- ماهي الجهات (محلية/ دولية) التي تستطيع تقديم الدعم؟
- ٧- ماهي المصادر المحتملة للموارد ؟ وأساليب الحصول عليها ؟
- ٨- ماهي المهام المطلوب القيام بها لتنفيذ ما ينبغي عمله ؟
- ٩- من الذي يقوم بكل مهمة من هذه المهام ؟

بعدها يبدأ المدرب مع المشاركين على الفليب شارتر تصميم مصفوفة خطة تنمية المجتمع وهي بمثابة وثيقة استراتيجية تمتد من ( ١ - ٣ ) سنوات لا تحتوي على تزمين ولا تحتوي على موازنات تقديرية. ومنها يمكن الانطلاق لعمل خطة العمل السنوية المزمنة.

## لوحة رقم (٥)



### نتائج تقييم الوضع بالمشاركة

- المشكلات وألوياتها.
- الموارد المتاحة بالمجتمع.
- الإحتياجات.
- الرؤية المستقبلية للمجتمع وأساليب تحقيقها .

تؤخذ كل مشكلة على حده ويتم الاستعانة بطرح الأسئلة التالية عند الاحتياج لها :

ما الذي ينبغي عمله لحل المشكلة ؟

كيف يمكن القيام بذلك ؟

- ١ . ماهي الموارد المطلوبة؟ (مواد ، وقت ، مال ، موارد بشرية ، مهارات ، أجهزة ومعدات )

٢ . ما الذي يستطيع المجتمع توفيره ؟

٣ . ما الذي لا يستطيع المجتمع/ الحي توفيره؟

٤ . ماهي الجهات (محلية/ دولية) التي تستطيع تقديم الدعم؟

٥. ماهي المصادر المحتملة للموارد؟ وأساليب الحصول عليها؟
٦. ماهي المهام المطلوب القيام بها لتنفيذ ما ينبغي عمله؟
٧. من الذي يقوم بكل مهمة من هذه المهام؟

## لوحة رقم (٦)



### خطة تنمية المجتمع

هي وثيقة تتضمن إطاراً عاماً للمشكلات، الاحتياجات والأنشطة المطلوب القيام بها في المجتمع المعني ويتم إعداد هذه الوثيقة من خلال عملية "تقييم الوضع بالمشاركة" في مرحلة التهيئة والإعداد بعد تشكيل التنظيمات المجتمعية مباشرة وتتم مراجعتها على فترات زمنية متباعدة وهي الأساس لخطة عمل تنمية المجتمع.

#### مكونات خطة تنمية المجتمع:

- المشكلات التي يعاني منها المجتمع مرتبة حسب الأولوية.
- تحديد الأسباب المحتملة لكل مشكلة.
- ما هي الحلول المقترحة لكل مشكلة.
- العمل المطلوب القيام به (المشروعات / الأنشطة) اللازمة لمعالجة كل مشكلة من هذه المشكلات.
- تحديد ما يستطيع المجتمع توفيره من موارد.
- تحديد الموارد التي لا يستطيع المجتمع توفيرها.
- تحديد الجهات المحتملة لتوفير الموارد التي لا يستطيع المجتمع توفيرها.

(يتم وضع خطة تنمية المجتمع في جدول على النحو الموضح أدناه)

## نموذج لخطة تنمية المجتمع (مشكلة انخفاض منسوب المياه في الآبار)

المشكلة	الأسباب المحتملة للمشكلة	الحلول المقترحة للمشكلة	العمل المطلوب القيام به	ما يستطيع المجتمع توفيره	ما لا يستطيع المجتمع توفيره	الجهات المحتملة لتقديم المساعدة
انخفاض منسوب المياه في الآبار الزراعية	- قلة الأمطار - غياب السدود والحواجز المائية. - الحفر العشوائي للآبار وعدم الالتزام بالمسافات القانونية للحفر.	إقامة حاجز مائي	- إختيار الموقع المناسب لإقامة الحاجز - نزول المهندسين من إدارة الري لعمل الدراسة الفنية والتصاميم الهندسية - توفير مساهمة الأهالي. - تمويل الحاجز المائي	- الأرض لإقامة الحاجز. - العمالة العضلية - السيارات. - الأحجار. - سكن المهندسين مع التغذية. - توفير مساهمة الاهالي	- توفير مهندسي الري لعمل الدراسة - التمويل	- وزارة الري + المنظمات الدولية. - الصندوق الاجتماعي للتنمية - صندوق دعم الإنتاج الزراعي و السمكي.

### خطة عمل تنمية المجتمع

هي وثيقة تتضمن المشروعات / الأنشطة / المهام المطلوب القيام بها في إطار زمني محدد مبنية على مؤشرات واضحة لمعرفة مدى تحقق أهداف الخطة، وبالتالي تحقيق مخرجات تلبي احتياجات المجتمع المعني (يشمل ذلك المشروعات الاستثمارية والخدمية على حد سواء وكذلك برامج بناء القدرات) ويفضل هذه الخطة أن تكون سنوية. هذه الخطة تدمج مع الخطة السنوية للمجلس المحلي ويتم تضمينها في البرنامج الاستثماري للسلطة المحلية بالمديرية، ويتم ذلك خلال اجتماعات تنسيقية بين اللجان المجتمعية والسلطة المحلية بالمديرية. شريطة ألا يتم إعداد أي خطة جديدة إلا بعد تقييم الخطة السابقة وكتابة تقرير بنتائج ذلك التقييم.

## مكونات خطة عمل تنمية المجتمع:

- اسم المشروع.
- النشاط المطلوب تنفيذه.
- مسئول التنفيذ.
- الفترة الزمنية لإنجاز النشاط.
- المؤشرات واضحة لتحقيق الأهداف والنتائج.
- وسائل التحقق.
- الميزانية التقديرية لكل نشاط.

(يفضل وضع خطة عمل تنمية المجتمع في جدول على النحو الموضح أدناه)

## نموذج لخطة عمل تنمية المجتمع

الميزانية التقديرية (\$)	وسائل التحقق	المؤشرات	الفترة الزمنية	مسئول التنفيذ	الأنشطة/ الفعاليات	اسم المشروع
١٥٠,٠٠٠	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاحظة المباشرة</li> <li>- مقابلات فردية</li> <li>وجماعية مع الأهالي.</li> <li>- لقاءات مع مراقبي العمل في وحدة النظافة والتحسين.</li> <li>- لقاءات مع مكتب الزراعة والري.</li> <li>- استبيان للأهالي حول تحسين المنظر الجمالي للمدينة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الأشجار التي تم غرسها.</li> <li>- حالة الأشجار من حيث الحماية والرّي.</li> <li>- عدد المجسمات ونوعيتها.</li> <li>- رأي ورضا الأهالي عن جوانب التحسين (التشجير + المجسمات).</li> <li>- مدى استدامة مشروع الرّي (مصدر المياه، دورة المياه، استبدال الأشجار النافقة).</li> </ul>	٢٠٢٢	<ul style="list-style-type: none"> <li>السلطة المحلية/ اللجان المجتمعية + وحدة/ مشروع النظافة والتحسين بالمديرية + مكتب الزراعة والري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد دراسة المشروع.</li> <li>- الإجراءات التعاقدية.</li> <li>- تحديد مواقع الغرس بالتنسيق مع وحدة/ مشروع النظافة والتحسين وكذلك مكتب الزراعة والري.</li> <li>- حماية الأشجار والرّي المستديم.</li> <li>- عمل مجسمات على مداخل المدينة وفي الأماكن البارزة تحكي تراث المدينة التاريخية.</li> </ul>	مشروع تشجير وتحسين شوارع مدينة تريم

# الجزء الثاني

اللجان المجتمعية وكيفية مساعدة

السلطات المحلية بالمديرية في حل النزاعات

## تمهيد:

الاختلاف بين الناس سنة سنّها الله في كونه، قال تعالى: (وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ، إِلَّا مَنْ رَجِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ) سورة هود الآية (١١٨) - (١١٩). لا تسيّر الحياة على الأرض بوّ دائم أبداً، إنّما تتخلّلها النزاعات وتحدث فيها الخلافات. يُشير مفهوم حل النزاع إلى تلك العملية الهادفة إلى التوصل لاتفاق يُرضي طرفي النزاع بصورة سلمية قبل اشتداد الخلاف وطرحه كقضية يحكمها القانون، وسواء أكانت هذه العملية مقتصرة على المتنازعين أنفسهم، أو تدخل فيها أطراف آخرون كوسطاء، يبقى حل النزاع خطوة استباقية بديلة عن التحكيم القانوني من أجل تجنب المتنازعين التكاليف وأوقات الانتظار الطويل. لا تستطيع المجتمعات البشرية أن تعيش على مبدأ الاتفاق دون أن يكون هناك تنازع أيضاً؛ إذ إنّ التنازع مُحركٌ يُحرّك الشعوب للأمام، حيث إنّ الاتفاق والاتحاد يخلق تماسك المجتمعات، إلّا أنّه في ذات الوقت يخلق الجمود ويقتل التطور ويُقعد الشعوب عن التكيف للظروف المستجدة.

تلعب اللجان المجتمعية دوراً متميزاً في حل الكثير من النزاعات التي تحدث في إطار الأحياء والوحدات السكنية، الدور الاجتماعي لهذه اللجان بات واضحاً في حل الكثير من قضايا النزاعات الاجتماعية، بل ان الكثير من القضايا التي كانت تحال إلى أقسام الأمن بالمديريات أصبحت في الوقت الحاضر تناقش وتحل في إطار اللجان المجتمعية، وقد لمسنا هناك تنسيق وتعاون كبير بين مكاتب الأمن ورؤساء اللجان والوحدات السكنية باللجان المجتمعية سهل حل الكثير من الاشكالات الأمنية والمشاكل الاجتماعية. هناك أيضاً الدور الكبير الذي تقوم به اللجان المجتمعية في متابعة الكثير من القضايا الخدمية التي تهم الأحياء والوحدات السكنية لدى الأجهزة التنفيذية بالمديرية والمحافظه.

كل هذه المهام والأعباء بحاجة ماسة إلى بناء القدرات والتدريب المستمر في الكثير من المجالات مثل: التخطيط بمشاركة المجتمع، أسس المتابعة والتقييم، إدارة الكوارث الطبيعية، الاسعافات الأولية، حل النزاعات والتنمية الحساسة للنزاعات، مبادئ العمل الطوعي وتشكيل الفرق التطوعية،... وغيرها الكثير من الاحتياجات التدريبية لرفع قدراتهم وبالتالي تحسين الأداء.

## الجلسة الأولى

### مفاهيم عامة حول النزاع وكيفية التعامل مع النزاع

: أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على:

- معرفة المقصود بالنزاع وتعديل الصورة النمطية كونه فرصة للتطوير والتغيير.
- فهم مراحل تسلسل وتطور النزاعات والمسببات الخمسة للنزاع.
- فهم واستيعاب الأنماط الخمسة لكيفية التعامل مع النزاع.

(٢٠٠) دقيقة

#		
١-	- عصف ذهني عن مفهوم النزاع ومناقشة المشاركين عن الجانب السلبي والايجابي، شرح النشاط رقم (١). لوحة رقم (١) تعريف النزاع. - تمرين حول مراحل تسلسل وتطور النزاع، شرح النشاط رقم (٢). لوحة رقم (٢) مراحل تطور وتسلسل النزاع.	٤٠ دقيقة
٢-	- عصف ذهني عن أسباب النزاع الخمسة، شرح النشاط رقم (٣). لوحة رقم (٣) الأسباب الخمسة للنزاع + التمييز والتميز وعلاقتها بالنزاع.	٤٠ دقيقة
٣-	- استعراض الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع (شرح النشاط رقم ٤). استعراض لوحة رقم (٤) الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع. توزيع الاستبيان حول نوع الاستجابة لنمط النزاع (شرح النشاط رقم ٥)، تقييم الاستبيان (شرح النشاط رقم ٦).	٦٠ دقيقة
٤-	- عمل مجموعات، حيث يقسم المشاركون إلى (٤) مجموعات وكل مجموعة تختار قضية نزاع واقعية وحقيقية في الأحياء والوحدات السكنية مستعرضة ١- مراحل تطور وتسلسل قضية النزاع ٢- الأسباب الحقيقية للنزاع ٣- كيفية التعامل مع كل قضية وماهي الأنماط/ الاستراتيجيات المستخدمة لحل النزاع.	٦٠ دقيقة

رقم: (١) تعرف النزاع.

رقم: (٢) مراحل تطور وتسلسل النزاع.

رقم: (٣) الأسباب الخمسة للنزاع + التمييز.

رقم: (٤) الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع.

جهاز عرض بروجيكتور، حامل فليب شارت، سبورات فلينية لتعليق عمل المجموعات، حقيبة تدريب عليها الكروت والمعالم والأدوات المساعدة الأخرى + المواد اللوجستية للنزول الميداني.



## نشاط رقم (١)

### مفهوم النزاع

#### وصف النشاط

- توزيع كروت للمشاركين واطلب منهم تعريف لمفهوم النزاع بكلمة واحدة مع تشجيعهم على استخدام المصطلحات المحلية.
- قم باستعراض كروت المشاركين حول المفاهيم والمصطلحات.
- ناقشهم حول دلالة المصطلحات التي سردها المشاركون حول مفهوم النزاع (هل كلها سلبية؟ أم تطرق البعض للجانب الإيجابي مثل التنافس، التباين،.....،.....) مع التأكيد لهم أن النزاع قد يمثل فرصة للتطوير والتغيير سارداً لهم أمثلة لذلك.
- استعراض مفهوم النزاع مستخدماً جهاز العرض أو فليب شارت.

### لوحة رقم (١)



### تعريف النزاع

#### تمهيد

إن وجود اختلافات لا يعني الدخول مباشرة في نزاع، فالاختلافات مسألة طبيعية موجودة دائماً. فنحن نبدو مختلفين في الشكل، ولكل منا وجهة نظره المختلفة، ثقافة مختلفة، لغة مختلفة، احتياجات مختلفة الخ. المسألة تكمن إذاً في كيفية التعاطي مع الاختلافات. ويتسبب كل من سوء التواصل وقلة التواصل، أو انعدامه باندلاع النزاع في أغلب الأحيان، ومن الأهمية بمكان ان يكون هناك فهم واضح للنزاع من أجل التعامل معه، بمعنى: من هم الفرقاء؟ ما هي الاهداف؟ وماهي الديناميكيات المحركة للنزاع؟ النزاع يتضمن ثلاث عناصر أساسية: السلوك، التناقض، الموقف. السلوك وهو عادة أول ما نلاحظه عندما ينفجر النزاع وهو الشيء الظاهر الذي نراه فوق السطح، وغالباً ما يصعب فهم الأسباب العميقة التي سببت النزاع. وتكون المسببات الحقيقية غير مرئية ويبقى العنصران اللذان يشكلان النزاع ألا وهما التناقض والموقف ويشار بالتناقض إلى أهداف الفرقاء المتنازعين عند شروع النزاع. ويتضمن ذلك مصالح الطرفين، وأهدافهما، واحتياجاتهما... أما عنصر الموقف فيشار به إلى الأحاسيس، مثل الخوف، وانعدام الثقة، والتمييز العنصري الخ.

## تعريف النزاع:

هو وضع اجتماعي ينخرط فيه على الأقل طرفان (أفراد، مجموعات، أو حتى دول) بحيث يسعى كل طرف لتحقيق أهدافه ومصالحه في مجالات متعددة، غالباً ما تكون هذه الأهداف والمصالح متضاربة أو غير متوافقة مع أهداف ومصالح الآخرين. والنزاع وضع طبيعي ويعتبر ضرورياً لعمليات التغيير الاجتماعي والتضارب بين الاحتياجات والمصالح والقيم. المشكلة ليست في النزاع نفسه ولكن بالشكل الذي يتطور ويتفاقم فيه النزاع. لذلك يجب أن يكون الهدف هو منع تفاقم النزاع وتحوله إلى عنف ومحاولة الوصول إلى آلية مناسبة تعمل على حل النزاع بشكل سلمي وبما يحقق نتائج إيجابية مستدامة.

### نشاط رقم (٢)

## مراحل تسلسل وتطور النزاع

### وصف النشاط

- توزيع المشاركين ما بين (٣ - ٤) مجموعات عمل.
- توزع لكل مجموعة مصطلحات ومرادفات لكلمة النزاع وهي: (النزاع، المشكلة، الحرب، الأزمة، العنف، الخلاف، الصراع، الاختلاف)، وسيطلب منهم محاولة ترتيبها من حيث التطور الزمني (أيهما تسبق الأخرى).
- أثناء استعراض عمل المجموعات سيطلب المدرب من المشاركين بطريقة (العصف الذهني) ايجاد الفرق مصطلحي (الاختلاف والخلاف)، وأيها يسبق الآخر؟ أو أيهما يؤدي للآخر؟
- ثم سيشرح المدرب المصطلحين والمفاهيم المتعلقة بالنزاع (باستخدام الباوربوينت) مرتبةً بشكل منطقي حسب مراحل تسلسل وتطور النزاع.

## لوحة رقم (٢)



### مراحل تسلسل وتطور النزاع

#### ١- الاختلاف:

الاختلاف يرجع إلى فروق طبيعية بين شخص وآخر، على سبيل المثال: الاختلاف الناتج عن الانتماءات الجغرافية، كفرد من صنعاء، وآخر من محافظة حضرموت، وثالث من عدن. مثال آخر: الاختلاف الناتج عن الفروق البيولوجية بين الرجل والمرأة.

#### ٢- الخلاف:

الخلاف لا يرجع إلى الفروق الطبيعية بين الأفراد أو الجماعات، وإنما يرجع إلى التمسك الشديد بالرأي ورفض التنازل عنه دون مبررات منطقية. فهو مفهوم يعبر عن المعارضة، والتضاد، وعدم التطابق في الشكل والمضمون. هو أيضاً خلاف على وجهات النظر، وعلى أسلوب الوصول للهدف.

#### ٣- المشكلة:

هي حالة من التوتر وعدم الرضا، الناجمين عن بعض الصعوبات، التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها. اختصاراً يعبر عنها البعض بأنها: " فجوة ما بين الواقع والمأمول". وإذا اتخذت المشكلة مساراً معقداً، فإنها تكون هي السبب الأساسي لحدوث نزاع.

#### ٤- النزاع:

قد يبدو للبعض أن النزاع هو مرادف للصراع، ولكن في الحقيقة فإن النزاع مفهوم يختلف عن الصراع، ويمثل النزاع مرحلة سابقة مباشرة للصراع ويعبر عنه بأنه **"المناوشات حول موضوع دون الحديث فيه مباشرة أو الدخول في احتكاك مباشر"**. فهو نزاع من خلال تصرفات مستقلة لفرد أو جماعة ما ضد فرد آخر أو جماعة أخرى. ويؤدي النزاع إلى ازدياد حالة التوتر وعدم الرضا بين الطرفين المتنازعين. وإذا استمرت حالة النزاع فإنها قد تؤدي إلى الصراع.

#### ٥- الصراع:

أن يتنافس اثنان أو أكثر حول أهداف متضاربة، سواء كانت حقيقية أو حسية، أو حول مصادر محدودة (كلام في الموضوع مباشرة).

## ٦- الأزمة:

"تعني تهديداً وخطراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار". بمعنى آخر فإن الأزمة تعتبر نتيجة نهائية لتراكم العديد من التأثيرات، وتنتج عن حدوث خلل مفاجئ، يؤثر في المقومات الرئيسية للنظام. وتشكل تهديداً صريحاً، واضحاً لبقاء الفرد أو المنظمة أو النظام نفسه.

إن مفهوم الأزمة، من وجهة نظر علم الإدارة، يحدد بأنه "حالة أو موقف، يتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف الجوهرية، ويتسم هذا الموقف بضغط الوقت الزمني، ولذلك، فإن الوقت المتاح لمتخذ القرار، قبل وقوع الأضرار المحتملة وتفاقمها، يكون محدوداً جداً، ويتأثر أساساً بخصائصه وسماته ومستوى الضغط الذي يشعر به".

## ٧- العنف:

سلوك يتسم بالعدوانية يصدر من طرف (فرد أو جماعة) بهدف استغلال واخضاع طرف آخر، مما يتسبب في إحداث اضرار مادية أو معنوية أو نفسية (لل فرد أو الجماعة).

وهو انتهاك للشخصية الانسانية (مادياً أو معنوياً)، وتعد على الآخر أو انكاره أو اقصاؤه وتهميشه، وفيه يتم استخدام للقوة استخدام مفرط أو غير مشروع، وهو مباشر وغير مباشر، حيث تعتبر مرحلة متقدمة من النزاعات، وفيه تبدأ بظهور اضرار التصادم، أو يتطور فيها الصراع والأزمة إلى ممارسات عنيفة تهدد السلامة الشخصية أو الاجتماعية.

متى يصبح النزاع عنيفاً؟

- ١- عندما تنقطع قنوات الحوار.
  - ٢- عندما تكون المظالم عميقة ولا يُسمح بالتعبير عنها.
  - ٣- عند تصاعد واحتدام الآراء المتعارضة والمتناقضة.
- والسؤال المطروح هنا هو: متى يكون العنف مشروعاً؟ ولمن؟

يكون العنف مشروعاً في التعامل مع المجرمين والخارجين عن القانون، وتمارسه فقط الدولة.

## ٨- الحرب

وهي الحالة الأوسع لممارسة العنف بشتى أنواعه، وهي حالة عنف جماعية أضرارها أوسع وأكبر.

والتساؤل الأول هنا هو: ماذا نستفيد من معرفة هذا الترتيب وهذه المراحل للنزاع؟

والتساؤل الثاني هو: هل نحتاج إلى مواجهة الخلاف مبكراً قبل أن يتفاقم وينتقل إلى مرحلة المشكلة ثم النزاع وتكوين الصراع؟

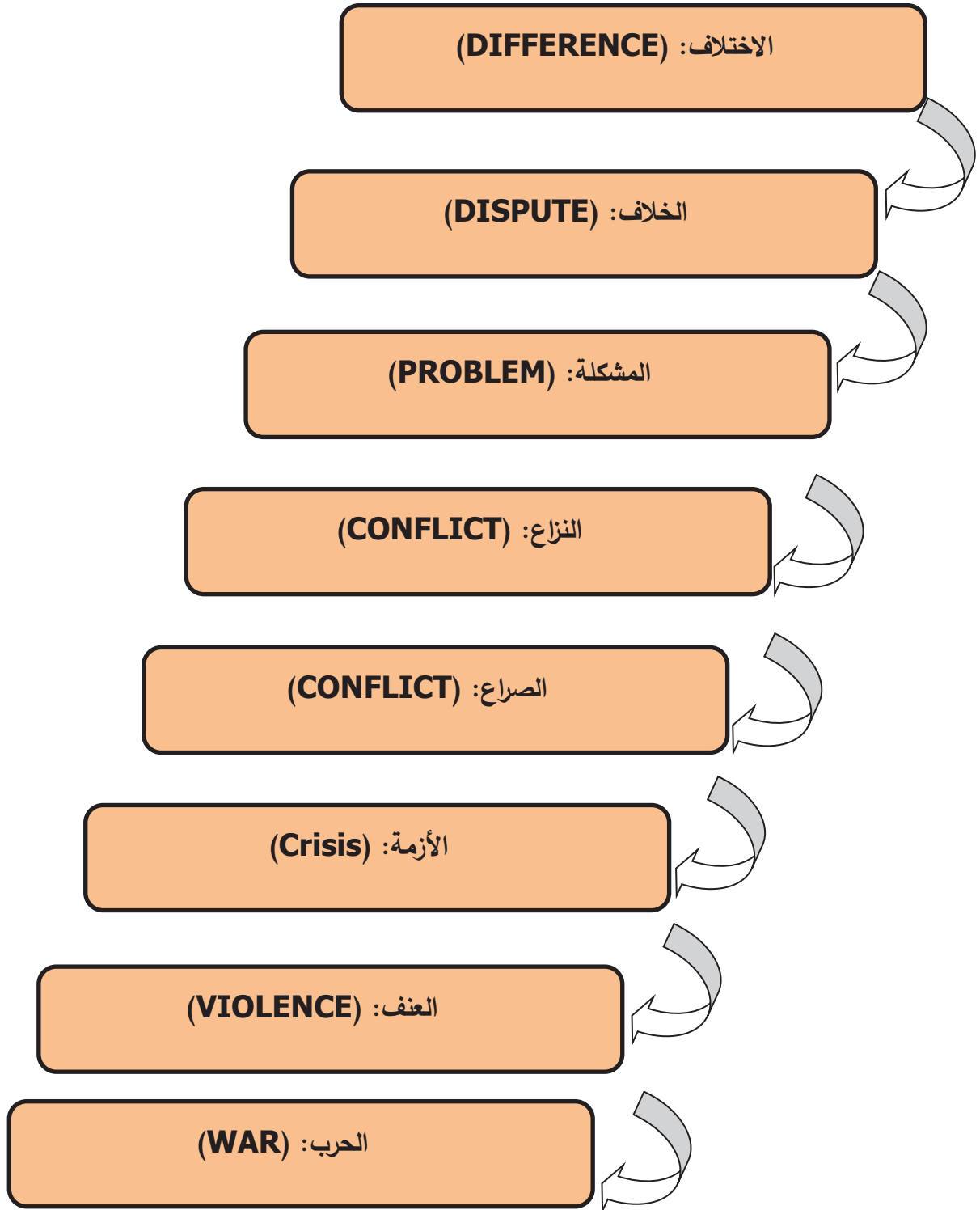
**الإجابة: نعم،** حيث يفضل أن يتم إدارة الخلاف في مرحلة مبكرة، فإن عيوب عدم إدارة الخلاف مبكراً تؤدي إلى:

- تفاقم الخلاف وانتشاره بين الآخرين.
- تشتيت طاقات المجتمع والبشر.
- انخفاض الإنتاجية نتيجة لسوء توجيه الطاقات.

**لذا فإنه يمكن توجيه بعض النصائح المتعلقة بحل مواقف الخلاف وهي:**

١. لا تتجاهل الخلاف ولا تتهرب منه وعالجه مبكراً لتجنب تفاقمه.
٢. افهم أبعاده وخطط للتعامل معه.
٣. لا تأخذ الأمر بشكل شخصي وتجنب طرح وجهة نظرك قبل فهم الصورة كاملة.
٤. حاول تجنب ردود الأفعال الفطرية الخالية من التفكير.
٥. احتفظ بجراتك وحزمك.
٦. لا تقابل الغضب بالغضب ولا تعالج الخلاف على الملأ.
٧. لا تتخذ إجراءات دون تقدير وفهم الخلاف.

## مراحل تسلسل وتطور النزاع



## نشاط رقم (٣)

### الأسباب الخمسة للنزاع

#### وصف النشاط

- توزيع المشاركين ما بين (٣ - ٤) مجموعات عمل.
- توزع كروت بألوان مختلفة لكل مجموعة.
- كل مجموعة تحدد أسباب وطبيعة النزاعات الموجودة في الأحياء والوحدات السكنية بشكل مختصر على الكروت.
- فور انتهاء المتدربين من كتابة الأسباب، سيكشف المدرب عن لوحة من أوراق الفليب شاريت مقسمة الى خمسة أعمدة محدد في رأس كل عمود أحد الأسباب الخمسة للنزاعات، وسيطلب من كل مجموعة أن يفكروا بعناية أين وفي أي عمود يمكن ان يضعوا كروتهم.
- سيقوم المدرب بشرح المسببات الخمسة للنزاع، ثم يدير نقاشاً سريعاً حول نجاح المستهدفين في وضع الكروت في الأعمدة المناسبة لها.

### لوحة رقم (٣)



### الأسباب الخمسة للنزاع

#### نزاع العلاقات: ويحدث في حالات.....

- ضعف أو سوء في التواصل بين أطراف النزاع والتي تؤدي إلى:
- الصور النمطية والإدراك الخاطئ لأحد الأطراف للطرف الآخر في غياب المعلومات الحقيقية التي تشرح وجهة نظر كل طرف للطرف الآخر، وبالتالي تؤدي إلى:
- العواطف والمشاعر السلبية القوية بين طرفي النزاع، كل ذلك يؤدي إلى:
- سلوك سلبي تجاه الطرف الآخر.

## نزاع المعلومات: ويحدث في حالات.....

- تباين حاد في وجهات النظر نتيجة غياب وضعف المعلومات وكذلك التواصل.
- معلومات مغلوبة واشاعات مغرضة وبالتالي تفسيرات مختلفة ومتناقضة لحالات متشابهة

## نزاع القيم (قيم اجتماعية، ثقافية،.....): ويحدث في حالات.....

- التمسك بالقيم والعقائد بشكل متعنت مما يؤدي إلى استفزاز الآخر.
- احتقار وانتهاك واهانة قيم الآخرين.
- التقليل من المكانة الاجتماعية والاعتبارية للأفراد والجماعات.

## نزاع البنية: ويحدث في حالات.....

- ينتشر في المناطق التي تتمتع فيها القيادات المجتمعية والمرجعيات العرفية التقليدية بسلطات ونفوذ مجتمعي واقتصادي وسياسي قوي، يتم استغلال السلطات والنفوذ بشكل يؤدي إلى تركيز الفوائد التنموية في أيدي فئة معينة من المجتمع وتهميش واقضاء بقية الفئات، مما يولد لديها شعوراً بالظلم.
- تضارب في الأدوار والصلاحيات خصوصاً بين القيادات المجتمعية التقليدية والمرجعيات العرفية وبين السلطات المحلية والأمنية الرسمية فيما يتعلق بحل قضايا النزاع وتفعيل سلطة القانون.
- عدم التكافؤ في الفرص وموازن القوى وبالتالي السيطرة على الفوائد التنموية والموارد.

## نزاع المصالح: ويحدث في حالات ندرة المصادر والموارد ويكون بسبب:

- مصالح مادية: مثل النزاع بين طرفين أو أكثر حول المياه أو الأرض أو غيرها من الموارد.
- مصالح نفوذ: وذلك عند قيام أحد الشخصيات المؤثرة لاستغلال نفوذه وتحويل بعض المشاريع إلى منطقتة.
- مصالح إجرائية: عند إصرار طرف من أطراف النزاع على مكان معين أو زمان معين لعقد الصلح أو الإصرار على اختيار شخصية معينة للقيام بدور الوساطة أو عند قيام أحد أطراف النزاع بوضع شروط معينة للمصالحة أو الوساطة.



## التميط والتمييز وعلاقتها بالنزاع:

### التمييز:

- هو وضع الافراد او الجماعات في قالب معين، بحيث يصبح كل فرد ينتمي الى هذه المجموعة يحمل سماتها (من وجهة نظر الممارس للتمييز).
  - هو التصنيف القائم على اعتبارات غير سليمة، وهو معاملة غير عادلة لأشخاص ينتمون الى فئات معينة من المجتمع، بناء على اعتقادات غير عملية. يقوم التمييز في الغالب على اسس هي: الجنس، اللون، العنصر، الدين، المنطقة، الاصل، المهنة، المكانة الاجتماعية، وغيرها من الاعتبارات.
- إن هناك عوامل كثيرة تؤثر في قضايا التمييز والقولية مرتبطة بتنشئة الشخص الثقافية والدينية والاجتماعية والأسرية والسياسية.

### التميط:

- هي مرحلة أولية أو مبكرة تتبعها مراحل مرتبطة بها حتى تؤدي الى التمييز، وعلى النحو التالي:
1. المرحلة الاولى: التصنيف: وضع تصنيفات لفردٍ او فئة بناءً على صفة واضحة، غالباً ما تكون مرئية كاللون والجنس.
  2. المرحلة الثانية: ربط التصنيف بصفة أو سلوك: يتم ربط هذه التصنيفات بصفة او سلوك معينين، ويتوقع من كل فرد ينتمي الى هذه الفئة ان يتصف بها أو يمارس السلوك المرتبط بها.
  3. المرحلة الثالثة: التعميم: التعامل مع كل شخص ينتمي الى تلك الفئة على انه يمارس هذا السلوك او يتصف بهذه الصفة.
- إن كثيراً من النزاعات الموجودة على ارض الواقع لها علاقة بموضوع التمييز والتميط، سواء في بدايتها او في المراحل المتقدمة للنزاعات، وعند أخذنا هذه الجزئية في الاعتبار فإنها ستفيدنا لاحقاً عند اجراءات التعامل الحساس مع النزاعات.

## نشاط رقم (٤)

### الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع

#### وصف النشاط

- هذا النشاط عبارة عن عصف ذهني مع المشاركين لمعرفة ردود أفعالهم للتعامل مع حالات نزاع معينة، وهو مدخل مهم لشرح واستعراض الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع.
- اطلب من المشاركين تخيل الآتي: ١- أنت مسئول في الحي السكني (س)، شاهدت مجموعة من الأشخاص يقومون بتركين ملكية عامة، وعندما سألتهم عن هويتهم لم يتجاوبوا بالشكل المطلوب. ما هو رد فعلك حيال ذلك؟ ٢- أنت تقود سيارتك في الشارع بتركيز وانتباه، فجأة تصطدم سيارتك بسيارة من الخلف). ما هو رد فعلك حيال ذلك؟ ٣- تضارب ابنك مع أحد أبناء جيران الحي، والواضح بأن ابنك تعرض لضرب مبرح نظراً لكبر سن ابن الجيران. كيف تتصرف كأب في هذه الحالة.
- استمع إلى ردود أفعال المشاركين التلقائية واسأل كل مشارك لماذا كان رد فعلك بهذا الشكل؟
- قم باستعراض اللوحة رقم (٤).

#### لوحة رقم (٤)



### الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع

- من الممكن أن نشرح سلوك الفرد من خلال حالتين أساسيتين:
- الحالة الأولى:** يكون فيها إصرار أو اهتمام الفرد لتحقيق أهدافه هو الأولوية الأولى له بغض النظر التبعات المترتبة على ذلك.
- الحالة الثانية:** يسود فيها التعاون، أو يركز الفرد على مدى اهتمامه بإرضاء الآخر.
- هناك خمسة أنماط أو استراتيجيات للتعامل مع النزاعات تختلف تبعاً لطبيعة الموقف وطبيعة الأشخاص، وتتمثل في الآتي:

## التنافس: (مكسب / خسارة)

الفرد فيه يكون حازم وغير متعاون – هذا الشخص يسعى إلى تحقيق أهدافه على حساب الآخرين يعتمد هذا الأسلوب على القوة ويستخدم الشخص كل وسائل القوة من أجل تحقيق أهدافه، من الممكن أن يكون التنافس من أجل الدفاع عن الحقوق الشخصية، الدفاع عن وجهة نظر أو الفوز.

التنافس هو محاولة للسيطرة الكاملة، فهو موقف يحصل فيه الفائز على كل شيء، ويكون الفوز في الصراع هو الهدف مهما كلفة الأمر، يعتمد أسلوب التنافس على القوة والقدرة على المجادلة والمنصب في المجتمع.

## التكيف: (خسارة / مكسب)

غير حازم ومتعاون – مضاد للتنافس، الشخص الذي يتخذ أسلوب التكيف يتغاضى عن آرائه من أجل آراء الآخرين، هناك تضحية في هذا الأسلوب، ممكن أن يكون التكيف في صورة العطاء السخي أو طاعة عمياء لأوامر وآراء الآخرين، وباستخدام هذا الأسلوب تكون لديك الرغبة في التخلي عن موقفك أمام أي شخص آخر.

## التغاضي أو التفادي: (خسارة / خسارة)

غير حازم وغير متعاون – هذا الشخص لا يسعى وراء التعامل مع مخاوفه أو مخاوف الآخرين، هذا الشخص لا يواجه النزاعات، من الممكن أن يكون التغاضي في صورة دبلوماسية، تأجيل القضية حتى وقت أحسن أو الانسحاب، ويستخدم هذا الأسلوب عندما لا يكون لدينا الرغبة في التعاون، ويكون ذلك بإنكار الخلاف وإنكار وجود أي مشكلة.

## التعاون: (مكسب / مكسب)

حازم أيضاً – مضاد للتغاضي، المتعاون دائماً ما يحاول التوصل إلى حل وسط، التعاون بين شخصين من الممكن أن يكون في شكل التعامل معاً من أجل حل خلاف وفهم وجهات نظر أخرى، من الممكن أيضاً أن يكون التعاون بين اثنين من أجل حل مشكلة شخصية بطريقة مبدعة يعد أسلوب التعاون أفضل أساليب إدارة الصراع ولكنه أصعبها، فالتعاون محاولة لإيجاد مناخ يتيح لكل فرد دراسة وجهة نظر الشخص الآخر وفهمها، وبهذا الأسلوب يتم تحديد مناطق الإلتقان ومناطق الخلاف واختيار الحلول.

## الحل الوسط: (مكسب / خسارة / مكسب / خسارة)

يكون في المنتصف بين الحزم والتعاون، يقع الحل الوسط بين التنافس والتكيف، الشخص الذي يتبع أسلوب الحل الوسط يعطي أكثر من المنافس لكن أقل من المتكيف، يتعامل هذا الأسلوب مع المشكلة ولا يتغاضى عنها، ولكنها لا يتعمق في آفاق المشكلة، الحل الوسط من الممكن أن يعنى تبادل التنازلات، تنطوي طريقة الحل الوسط لحل النزاع على التفاوض والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة.



## نشاط رقم (٥)

### استبيان حول نوع الاستجابة للنزاع

#### وصف النشاط

- توزيع الاستبيان أدناه على المشاركين وهو عبارة عن استبيان حول نوع الاستجابة للنزاع.
- اشرح لهم طريقة العمل على الاستبيان محددًا الفترة الزمنية للانتهاء من الاستبيان كحد أقصى (١٠ دقائق).

### استبيان حول نوع الاستجابة للنزاع

**تعليمات:** أمامك (١٥) حالة للتعامل والاستجابة للنزاع، فكّر في كل من الحالات التالية، كيف يمكن لك أن تتصرف فيها. ضع دائرة حول الرقم الذي يمثل تصرفك.

١- غير محتمل أبداً ٢- غير محتمل ٣- محتمل ٤- محتمل جداً

#	الحالات	غير محتمل	محتمل	محتمل جداً
١	أنا عادة حازم في متابعة تحقيق أهدافي	١	٢	٣
٢	أحاول أن أكسب موقفي	١	٢	٣
٣	أتنازل عن بعض النقاط مقابل أخرى	١	٢	٣
٤	أشعر أن الفروقات ليست دائماً داعياً للقلق	١	٢	٣
٥	أحاول أن أجد موقفاً وسطياً بيني وبين الطرف الآخر	١	٢	٣
٦	في التفاوض، أخذ بعين الاعتبار رغبات الطرف الآخر	١	٢	٣
٧	أحاول أن أبين المنطق والفائدة من موقفي	١	٢	٣
٨	أميل دائماً للنقاش المباشر حول المشكلة	١	٢	٣
٩	أحاول أن أجد طريقة عادلة للربح والخسارة لنا جميعاً	١	٢	٣
١٠	أحاول مباشرة أن أعمل على تسوية الخلافات	١	٢	٣
١١	أحاول تجنب الشعور بالقلق	١	٢	٣
١٢	قد أحاول أن أراعي مشاعر الآخر والحفاظ على العلاقة	١	٢	٣
١٣	أحاول وضع الهموم والمسائل العالقة على طاولة البحث	١	٢	٣
١٤	أحاول تجنب اتخاذ المواقف التي قد تثير جدلاً	١	٢	٣
١٥	أحاول ألا أجرح شعور الآخر	١	٢	٣

## نشاط رقم (٦)

### تقييم استجابات المشاركين للنزاع

#### وصف النشاط

- بعد الانتهاء من الإجابة على الاستبيان يتم توزيع ورقة التقييم وجمع نتائج الاستبيان.
- وضح لهم بدقة طريقة تعبئة ورقة التقييم من واقع أسئلة الاستبيان.
- كل (٣) حالات من الحالات الـ (١٥) تعبر عن نمط معين من الأنماط الخمسة للتعامل مع النزاع كما هو مبين في الجدول أدناه.
- ناقش مع المشاركين كيف تختلف الأنماط/ الاستراتيجيات من شخص لآخر في التعامل مع النزاع منوهاً أنّ هذه الأنماط/ الاستراتيجيات ليست ثابتة وإنما تختلف من قضية لأخرى.

## تقييم استجابات المشاركين للنزاع

### كيفية احتساب النتائج:

ضع الأرقام حول الأنماط التالية عبر جمع النتائج المنفردة لكلٍ من الأجوبة المختارة، ومن ثمّ ضع النتيجة مقابل النمط.

المجموع

.....	(أسئلة ١، ٢، ٧)	التنافس
.....	(أسئلة ٨، ١٠، ١٣)	التعاون
.....	(أسئلة ٣، ٥، ٩)	الحل الوسط
.....	(أسئلة ٤، ١١، ١٤)	التغاضي/ التفادي
.....	(أسئلة ٦، ١٢، ١٥)	التكيف/ التنازل

(تنويه: حصول المشارك على أقل من (٦) درجات في أيّ من الأنماط يعني أنّه لا يعتمد هذه الاستراتيجية).

كيف تبدو لك نتائج الاستبيان؟

.....

.....

.....

.....

.....

هل لديك نمط مفضل في التعامل مع النزاع؟ ما الذي يعنيه ذلك؟

.....

.....

.....

.....

## الجلسة الثانية

### تحليل النزاع وبعض أدوات التحليل

- : أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على
- معرفة ما المقصود بتحليل النزاع وأهميته في عملية الحل.
  - اكساب المشاركين مهارات في استخدام بعض أدوات تحليل النزاع وتطبيقها.
  - تقييم درجة تعقد النزاع (تقييم مستوى النزاع).



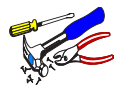
(١٨٠) دقيقة

#		
١-	عصف ذهني عن المقصود بتحليل النزاع، شرح النشاط رقم (٧). استعراض لوحة رقم (٥) تحليل النزاع. أدوات تحليل النزاع. أداة رقم (١): خريطة النزاع، استعراض اللوحة رقم (٦) خريطة النزاع. نشاط رقم (٨)، حالة دراسية بعنوان (الاصطياد الجائر) مجموعات عمل.	٦٠ دقيقة
٢-	أدوات تحليل النزاع. أداة رقم (٢): أداة المثلث أ، ب، ج (ABC)، استعراض اللوحة رقم (٧) أداة المثلث أ، ب، ج (ABC). نشاط رقم (٩)، حالة دراسية بعنوان (النازحين والمجتمع المضيف) مجموعات عمل.	٤٠ دقيقة
٣-	أدوات تحليل النزاع. أداة رقم (٣): أداة بصلة النزاع، استعراض اللوحة رقم (٨) أداة بصلة النزاع. نشاط رقم (١٠)، حالة دراسية بعنوان (نزاع حول موقع ألعاب الأطفال في الحي) مجموعات عمل.	٤٠ دقيقة
٤-	أدوات تحليل النزاع. أداة رقم (٣): أداة تقييم درجة تعقد النزاع تمرين لكل المشاركين باستخدام أداة تقييم درجة تعقد النزاع	٤٠ دقيقة

- رقم: (٥) تحليل النزاع.  
رقم: (٦) أداة خريطة النزاع. حالة دراسية (الاصطياد الجائر).  
رقم: (٧) أداة المثلث أ، ب، ج (ABC). حالة دراسية (النازحين والمجتمع المضيف).  
رقم: (٨) أداة بصلة النزاع. حالة دراسية (نزاع حول موقع ألعاب الأطفال في الحي).  
تمرين لتقييم درجة تعقد النزاع



جهاز عرض بروجيكتور، حامل فليب شارتر مع الأوراق + سبورات فلينية لتعليق عمل المجموعات + معالم، كروت ملونة والأدوات المساعدة الأخرى.



## نشاط رقم (٧)

### تحليل النزاع

#### وصف النشاط

- هذا النشاط هو مدخل لتعريف المقصود بتحليل النزاع وإدراك المشاركين لأهميته.
- يبدأ المدرب بكتابة سؤال على الفليب شارت، لماذا نحن مهتمين بتحليل النزاع؟
- عصف ذهني لمناقشة حالة نزاع حقيقية ومعروفة ومشهورة لدى معظم المشاركين.
- اسألهم لو كلفتم بالتدخل لحل النزاع المعني، ما هي الخطوات العملية المتسلسلة التي ستقومون بها، وماهي الأسئلة المهمة التي دائماً ما تسالونها عندما تسمعون عن موقف نزاعي؟
- اترك المجال لكل المشاركين للإدلاء بأرائهم وأفكارهم بطريقة العصف الذهني وسجل جميع الأفكار على الفليب شارت.
- قم بعد ذلك باستعراض المقصود بتحليل النزاع وأهميته عن طريق الباوربوينت مع التركيز على طبيعة النزاع، تاريخ النزاع، وأطراف النزاع.

### لوحة رقم (٥)



### تحليل النزاع

هي دراسة أو تحقيق منهجي لفهم طبيعة النزاع وأسبابه وتطوره وكذلك الأطراف المنخرطين فيه، إضافة إلى تحليل اللاعبين الرئيسيين في النزاع وعناصر تأجيجه وماهي الأرض المشتركة كمدخل لحل النزاع وتعزيز السلم.

#### أهمية تحليل النزاع:

١. الحصول على تحديد واضح للقضية محل النزاع.
٢. تحديد العناصر الأساسية لقضية النزاع.
٣. تحديد مصادر النزاع ومسبباته.
٤. تحديد درجة تعقد النزاع.



٥. رصد اهتمامات واحتياجات أطراف النزاع.
٦. تحديد أرضية مشتركة لأطراف النزاع تمثل نواة للبدء في وضع حلول.
٧. رصد بدائل للحلول.

وبالتالي فإن عملية تحليل النزاع تعتبر مهمة لتقليص مخاطر القيام بتدخلات قد تزيد من حدة الخلاف وكذلك لتحديد فرص واعدة موجودة في البيئة المحيطة لاستغلالها في تقليص الفجوة بين أطراف النزاع ومنع تفاقمها، وبالتالي تعتبر اللبنة الأولى للوصول إلى تنمية حساسة للنزاع.

### جبل الجليد

ما نراه من تصرفات أطراف النزاع الظاهر سلوكياً والذي يمثل **المواقف** والتي تكمن في المعتقدات والأفكار والقناعات لا يمثل سوى نسبة قليلة من أسباب النزاع الظاهرة للعيان، النسبة الأكبر والمحفزة للنزاع غير ظاهرة وغير مرئية وتقع خلفها المصالح والحاجات وهي أشبه بـ **جبل الجليد**.



## نشاط رقم (٨)

### أدوات تحليل النزاع: ١- أداة خريطة النزاع

#### وصف النشاط

- يقوم المدرب بإعطاء فكرة عن بعض أدوات النزاع أو ما يعرف بتقنيات تحليل النزاعات.
- بعدها يستعرض خطوات رسم خريطة النزاع باستخدام جهاز العرض بشكل تفصيلي ويتأكد من فهم المشاركين.
- يستعرض مع المشاركين حالة دراسية حقيقية لنزاع قائم لغرض تطبيق الأداة بشكل جيد ورفع مهاراتهم.

#### حالة دراسية (الاصطياد الجائر)

منذ عدة سنوات، هناك نزاع قائم في ساحل حضرموت وبالتحديد في مديرية مدينة المكلا حول الاصطياد الجائر واستخدام بعض وسائل الاصطياد مثل (الحوي) من قبل بعض الصيادين الذين لا يلتزمون باللائحة التي تنظم عملية الاصطياد وبحسب المواسم. النزاع تطور بين جمعية (س) السمكية والتي يتم الاختراق من قبل أعضائها وجمعية (ص) السمكية الملتزمة باللائحة لدرجة الصدام بين الأعضاء. تدخلت بعض الجهات الحكومية ذات العلاقة مثل: الهيئة العامة للمصائد السمكية بالبحر العربي، السلطات المحلية بالمديريات، الاتحاد التعاوني السمكي، .... وغيرها من الجهات لحل المشكلة، إلا أن النزاع لا زال قائماً نظراً للخروقات من قبل بعض الصيادين. المطلوب من المشاركين التحليل التالي:

- ✓ صياغة موضوع النزاع.
- ✓ تحديد أطراف النزاع.
- ✓ من هم اللاعبون الرئيسيون في النزاع؟ (اللاعبون الرئيسيون هم أشخاص وجهات داخل المجتمع غير منخرطين في موضوع النزاع ولكنهم يسعون إما لحله أو تأجيجه أو يكون لهم تأثير على النزاع بشكل عام).
- ✓ ارسم دوائر تمثل الأطراف المتورطة في النزاع، بحيث يرمز حجم الدائرة إلى قوة الطرف، ويمكن تدوين اسمه داخل الدائرة.
- ✓ ارسم خطوط وأسهم وضع مفاتيح لكل رمز.
- ✓ تحديد فرص التعاون والأرضية المشتركة للأطراف.

## لوحة رقم (٦)



### أدوات تحليل النزاع: ١- خريطة النزاع

#### ١- ماهي خريطة النزاع؟

أن مفهوم أي خريطة يعنى أنك تستطيع مشاهدة جميع جوانب أي منطقة جغرافية في شكل مجمع وشامل ومصغر يعكس الوضع على الطبيعة، تماما مثلما تتركب طائرة هليكوبتر وتعلو بها فأنتك تستطيع أن ترى الصورة كاملة من أعلى، وبشكل أفضل عما كان عليه الوضع بالأسفل. وهي نفس الصورة التي يحصل عليها طائر يحلق في السماء.

ان رسم وتصميم خريطة النزاع يمنحك الفرصة لكي ترى النزاع بكل عناصره، ويعطينا نفس النظرة التي يستطيع الطائر ان يحصل عليها. حيث يمكن التعرف على جميع جوانب قضية النزاع، وتحديد وجهة نظر جميع أطراف النزاع تجاه القضية المتنازع عليها. وكذلك رصد أي جوانب او قضايا فرعية للنزاع غير ملحوظة للبعض أو للجميع. يمكن رسم خرائط النزاع بشكل فردي أو جماعي وان كان يفضل أن يتم رسمها بشكل جماعي.

#### ٢- خطوات رسم خرائط النزاع

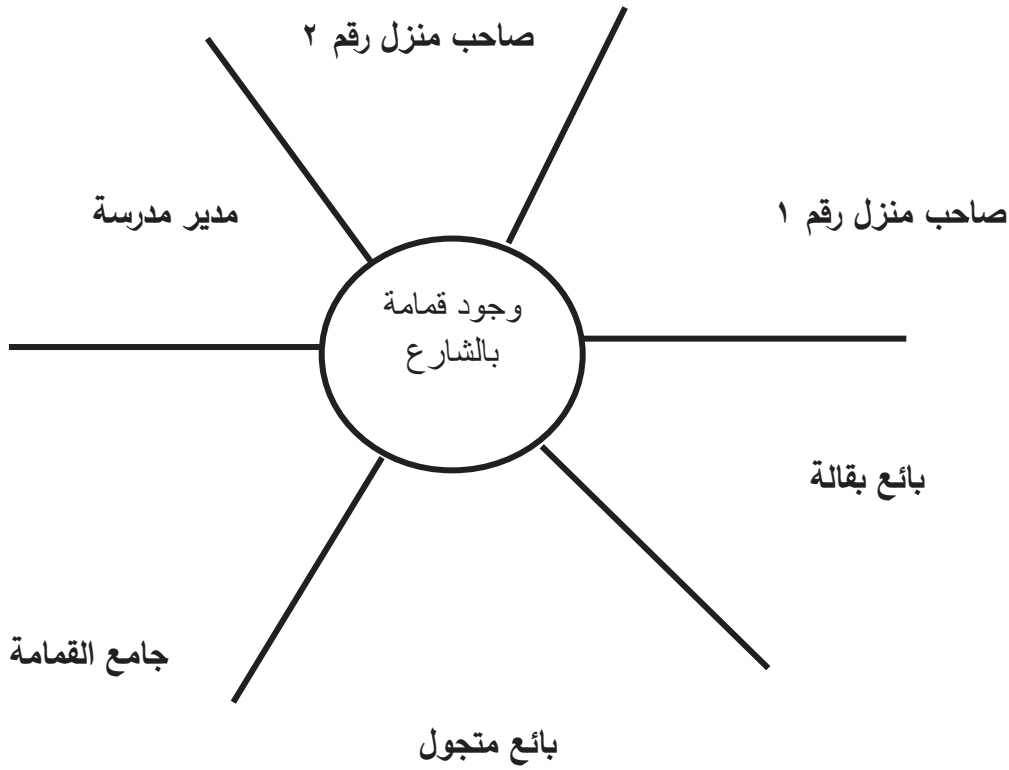
##### الخطوة الأولى: تحديد القضية:

بمعنى تحديد قضية النزاع، بشكل مبسط استخدم ورقة كبيرة (فيليب شارت) وارسم دائرة في منتصف الورقة واكتب عليها اسم القضية المتنازع عليها. احذر أن تكتب اسم شخص أو اسم مؤسسة، وهنا يجب ان تتحلى بأحد المبادئ الأساسية لتحليل النزاع وهي الحيادية، وهذا يتطلب منك ألا تتهم أشخاص بل دائما وجه اتهامك للأفكار أو الأفعال أو الأنشطة أو النظام القائم. على سبيل المثال لا تقل (أحد الجيران يرمي بالقمامة في الشارع)، ولكن قل (لا يوجد من يرفع القمامة بالشارع) أو وجود قمامة بالشارع أمام المنازل.



## الخطوة الثانية: حدد الأطراف المعنية بالنزاع:

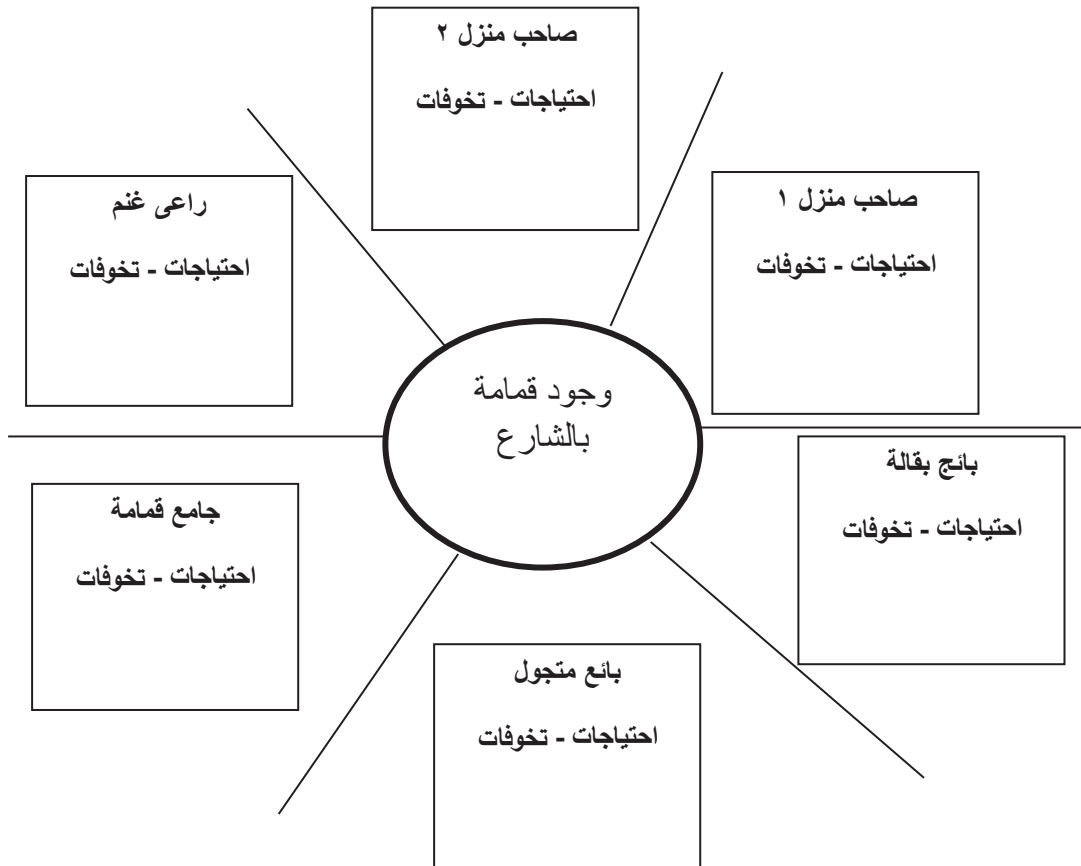
حدد من هم الأطراف الرئيسية بالنزاع وكذلك اللاعبين الرئيسيون غير المنخرطين في النزاع ولكن لديهم تأثير على النزاع بشكل عام، وقد يكون أطراف النزاع أفراداً، وقد يكونوا مجموعات أو جماعات. قم بوضع أطراف النزاع في الخريطة حول الدائرة الرئيسية التي تقع بها أسم قضية النزاع



## الخطوة الثالثة: حدد (١) احتياجات (٢) تخوفات كل طرف من أطراف النزاع:

الاحتياجات (الرغبات): ان الحاجة قد تعنى الشيء الذي يهم كل طرف تجاه القضية المتنازع عليها. وهنا لكي نتجنب الخلط يمكن ان نسأل السؤال التالي ... بالإشارة الى قضيتنا (قضية النزاع) ما هي أهم احتياجاتنا تجاه تلك القضية؟ وهنا يجب بحث ورصد الاحتياجات الملموسة (المكان ضيق أو شباك منزلي يقع أعلى القمامة مباشرة) والغير ملموسة (مثل الحاجة للأمان من الأمراض الخوف من الإصابة او التقدير لجهود يقوم بها البعض)

**التخوفات (التحفظات):** ان نوعية تخوفات الأطراف المتنازعة قد تكون تخوفات وقد تكون دوافع، أو تحفظات أو ضغوط نفسية داخلية نتيجة الوضع القائم، وكما هو الوضع في الاحتياجات فانه كذلك في التحفظات فقد تكون تلك التحفظات ملموسة أو غير ملموسة.



## قراءة خريطة النزاع:

الغرض من قراءة خريطة النزاع هو تنظيم المعلومات التي تم جمعها من خلال الخريطة، وبالتالي يمكن ملاحظة ورصد النقاط والجوانب المشتركة وهو ما يسمى بالأرضية المشتركة.

### الأرضية المشتركة:

وهي عبارة عن نقاط وجوانب من الاحتياجات والاهتمامات التي اتفق عليها كل أو أغلبية أو بعض أطراف النزاع. ويمكن تحديدها من خلال ما يلي:

- حدد الاحتياجات والتخوفات التي تم ذكرها من خلال كل أو بعض أو أغلبية أطراف النزاع.
- حدد الجوانب المشتركة الأخرى والتي ربما تم وصفها في شكل مختلف.
- استكشف نقاط مشتركة متشابهة ربما لم يتم رصدها بالخريطة.
- ابني إطار عام للشراكة (بث شعور بالاتفاق بين الأطراف المتنازعة) مع الأخذ في الاعتبار أن هناك مناطق خلاف بين كل أو بعض أطراف النزاع.

### أستكشف الاحتياجات غير الظاهرة (الخفية):

وهنا يجب أن نسعى لرصد الاحتياجات والاهتمامات الغير متوقعة والخفية والتي لا يظهرها أطراف النزاع، ففي بعض الأحيان لا يرغب بعض الأطراف في إظهار اهتماماتهم واحتياجاتهم لأنهم لا يرغبون أن يعرف الآخرين ما بداخلهم، أو نتيجة الخوف من شيء ما. وهنا يجب أن يتم عمل تحليل جماعي إضافي لأسباب النزاع ومصادره.

### احتياجات واهتمامات خاصة:

لا بد من رصد أي اهتمامات خاصة بفئات معينة، مثل احتياجات الإتاحة الخاصة بمعاقين، احتياجات حماية الأطفال من خلال أسوار خاصة لمنع سقوط أطفال في قنوات الصرف الصحي والمجاري المائية، وغيرها من الاهتمامات الخاصة حسب طبيعة الفئة المعنية بالنزاع.

بعد الانتهاء من المناقشات، اسأل الأطراف المشاركة في قراءة خريطة النزاع وأمنح الفرصة لكل الأطراف في التعليق عليها.

### ٣- متى يمكن استخدام خريطة النزاع؟

- يتم استخدام خريطة النزاع عندما نحتاج للوصول إلى توضيح كافي عن القضايا والمشكلات.
- يمكن أن تستخدم في القضايا البسيطة والقضايا المعقدة.
- يمكن أن تستخدم بشكل فردي أو ثنائي أو جماعي.

- تستخدم خريطة النزاع في عملية التخطيط لتناول قضايا معينة ويكون من المهم التعرف على اهتمامات واحتياجات الأطراف المختلفة.
- تصميم خريطة النزاع يفيد وبشكل سريع في هيكلة خطوات التعامل مع قضية النزاع.
- عندما تكون القضية معقدة وعندما يشعر أطراف النزاع أنهم غير قادرين على حل قضية النزاع (لا يملكون مفتاح الحل).

#### ٤- متى يكون من الصعب تحديد قضية النزاع؟

- قضية النزاع الحقيقية مخفية (تذوب) ضمن عدة مشكلات وقضايا فرعية ومتعددة
- قضية النزاع تبدو معقدة يتشابك فيها أطراف عديدة.
- العديد من أطراف النزاع لديهم تصورات مختلفة، ووجهات نظر مختلفة في وصف نفس القضية وتحديد أسبابها.
- بعض أو كل أطراف النزاع مترددين والبعض الآخر ليس لديه الدافع أو الرغبة في حل قضية النزاع.

### نشاط رقم (٩)

#### أدوات تحليل النزاع: ٢- أداة المثلث أ، ب، ج

##### وصف النشاط

- يقوم المدرب باستعراض أداة المثلث أ، ب، ج باستخدام جهاز العرض.
- يستعرض مع المشاركين حالة دراسية حقيقية لنزاع قائم لغرض تطبيق الأداة بشكل جيّد ورفع مهاراتهم.

## حالة دراسية (النازحين والمجتمع المضيف)

كنتيجة للنزاع المسلح الداخلي في اليمن في عام ٢٠١٥، نزح الكثير من سكان المناطق الشمالية إلى مدينة المكلا، تكاثرت الأعداد في السنوات الأخيرة وأصبحوا يشكلون ضغطاً كبيراً على الخدمات في المجتمع المضيف والذي يعاني أصلاً من تدهور خدمات البنية التحتية، ومع ازدياد حدة الفقر في المجتمع المضيف نتيجة الظروف الاقتصادية التي تعانيها اليمن، حيث أن الكثير من الأسر تعاني ظروف اقتصادية شحيحة ولا تحصل على المساعدات الإغاثية، يرى المجتمع المضيف أنّ النازحين يتحصلون على الإعانات والمساعدات الإغاثية بشكل منتظم بينما الكثير من الأسر من سكان المجتمع المضيف محرومين من هذه المساعدات. بدأ التملل في المجتمع المضيف وظهور بدايات نزاع.

✓ صياغة موضوع النزاع.

✓ تحديد أطراف النزاع.

✓ من هم اللاعبون الرئيسيون في النزاع؟ (اللاعبون الرئيسيون هم أشخاص وجهات داخل المجتمع غير منخرطين في موضوع النزاع ولكنهم يسعون إما لحله أو تأجيجه أو يكون لهم تأثير على النزاع بشكل عام).

✓ حدد الاتجاهات والسلوك والسياق (أ، ب، ج) لكل طرف في النزاع.

✓ تحديد فرص التعاون والأرضية المشتركة للطرفين.

✓ بيّن إذا كان هناك مداخل للتعاون بين الطرفين وكيفية حل النزاع.

### لوحة رقم (٧)

## أدوات تحليل النزاع: ٢- أداة المثلث أ، ب، ج (ABC)

يتركز هذا التحليل على فرضية أن النزاعات ثلاثة مكونات أساسية: السياق، الاتجاهات، السلوك، تؤثر هذه العوامل على بعضها البعض ومن المهم عند استخدام مثلث (أ، ب، ج) أن نتأكد من نقطة الارتكاز التي اعتمد عليها التحليل فقد تقوم بالتحليل وفقاً لفهمك الخاص لواقع النزاع (إن كنت مطلعاً عن كثر على هذا الموقف)، وفيما عدا ذلك يغدو من المهم أن تضع نفسك مكان الأطراف الرئيسية، وأن تفحص قضايا النزاع كما تراها حسب محاور المثلث الثلاث (السياق، السلوك، والاتجاه).

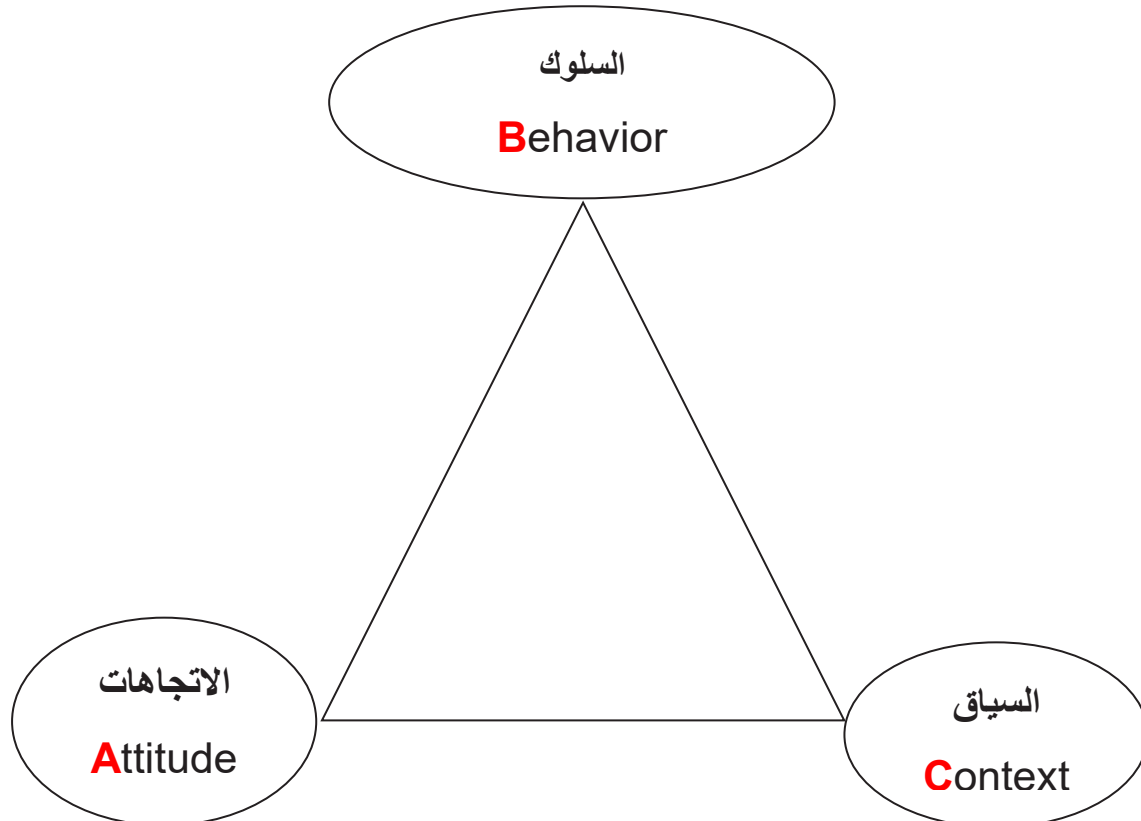


## أهداف هذه الأداة

- الاهتمام بالجزء المخفي من الصراع (السياق + الاتجاهات)، وعدم حصره فقط في جانب السلوك وهو الجزء الظاهر من النزاع (فوق السطح).
- إحداث تغيير مستقر ودائم للنزاع بشكل ايجابي، هذا التغيير لن يتم ما لم يتم العمل على الأبعاد الثلاثة للمثلث.
- الأداة تُبَيِّن للوسيط ثلاثة أبعاد للنزاع بين الأطراف، وهو ما يساعد الوسيط بأن يوجه التساؤلات إلى أطراف النزاع وبما يمكن هذه الأطراف من الوعي بموقف النزاع وفي ذات الوقت تمكينها في أن تضع نفسها مكان الطرف الآخر.

## خطوات استخدام الاداة:

- اختر قضية نزاع حقيقية وتتوفر فيها كل الأبعاد (مثل قضية النزاع الخاصة بالنازحين والمجتمع المضيف).
- ارسم مثلث أ، ب، ج، لكل طرف من الأطراف الرئيسية في موقف النزاع.
- أرصد – على كل مثلث – القضايا الرئيسية ذات العلاقة بالاتجاه والسلوك والسياق؛ وفقاً لواقع ذلك الطرف.
- قارن المثلثات مبيناً أوجه الشبه والاختلاف في فهم كل طرف.
- أوجد الأرضية المشتركة كمدخل للحل.



**الاتجاهات Attitude:** هي مجموعة المشاعر والمعتقدات والقيم لدى الأطراف.  
**السلوك Behavior:** هي مجموعة من الأقوال والأفعال الظاهرة في حالة النزاع.  
**السياق Context:** هو الشكل العام للمنطقة يصف بنيتها وبيئتها وقوانينها وظروفها وتضاريسها وثقافتها العامة.

## نشاط رقم (١٠)

### أدوات تحليل النزاع: ٣- بصلة النزاع

#### وصف النشاط

- يقوم المدرب باستعراض أداة بصلة النزاع باستخدام جهاز العرض.
- يستعرض مع المشاركين حالة دراسية حقيقية لنزاع قائم لغرض تطبيق الأداة بشكل جيد ورفع مهاراتهم.

### حالة دراسية (نزاع حول موقع ألعاب الأطفال في الحي)

منحت السلطة المحلية مجموعة من ألعاب الأطفال لأحد الأحياء السكنية بمدينة المكلا، استلم رئيس الحي الألعاب وبعد التشاور مع لجنة الحي اختاروا الموقع في مساحة فاضية بين المساكن. قرّر رئيس الحي تسوير الموقع بارتفاع (٥٠) سم لتقوية محيط الشبك للموقع، فقام أحد الجيران بتكسير البلك بحجة أن البلك سوف يعمل على ارتداد مياه السيول إلى بيوتهم. حصل نزاع بسبب هذه القضية ولازال المشروع متوقف حتى هذه اللحظة.

المطلوب من المشاركين التحليل التالي:

- ✓ صياغة موضوع النزاع.
- ✓ تحديد أطراف النزاع.
- ✓ من هم اللاعبون الرئيسيون في النزاع؟ (اللاعبون الرئيسيون هم أشخاص وجهات داخل المجتمع غير منخرطين في موضوع النزاع ولكنهم يسعون إما لعله أو تأجيجه أو يكون لهم تأثير على النزاع بشكل عام).
- ✓ حدد المواقف والمصالح والاحتياجات لكلا الطرفين.
- ✓ تحديد فرص التعاون والأرضية المشتركة للأطراف.
- ✓ ما هي وجهة نظركم لحل قضية النزاع.

## لوحة رقم (٨)

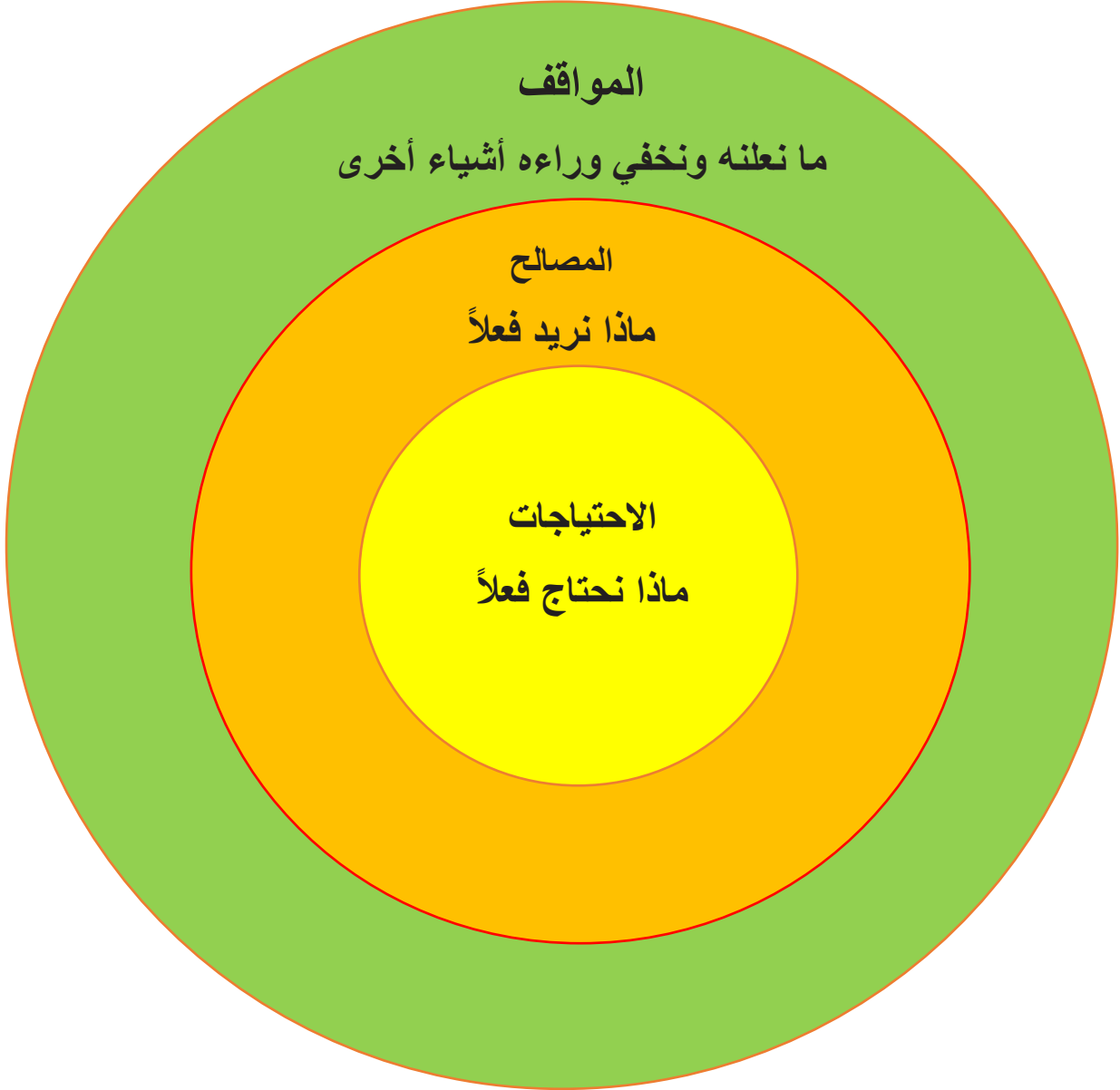


### أدوات تحليل النزاع: ٣- بصلة النزاع

أداة لتحديد الاحتياجات والمصالح والمواقف لأطراف النزاع، كأنك تقطع بصلة بشكل عرضي وتبان لك الدوائر والحلقات: الحلقة الأولى من الداخل تمثل الحاجات والمطالب، الحلقة الوسطى تمثل المصالح والحلقة الأخيرة الخارجية تمثل مواقف أطراف النزاع الظاهرة على السطح، بينما الحلقتين الداخلية والوسطى غير ظاهرة. يمكن كتابة طرفي النزاع في الجهة اليمنى والجهة اليسرى من البصلة.

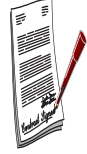
تساعد في تحليل اسباب النزاع ومواضيعه، وتحديد الاحتياجات والمصالح الحقيقية لأطراف النزاع كخطوة أولى بهدف معرفة مدى وجود نقاط توافق والتقاء في الاحتياجات والمصالح لدى الاطراف، كنقطة انطلاق لتحديد كيفية التدخل لحل النزاع. وبما أنّ مصالح الأطراف مغلفة بمواقفهم، يتم مناقشة هذه الأطراف حتى نتمكن من إبراز هذه المصالح ومن ثمّ الاحتياجات وبالتالي محاولة اكتشاف نقاط التوافق والالتقاء بين مصالح واحتياجات طرفي النزاع. وأخيراً يتم البحث عن حلول تعتمد على هذه المصالح والاحتياجات المشتركة وغير المتناقضة.

## بصلة النزاع



## نشاط رقم ( ١١ )

### أدوات تحليل النزاع: ٤ - أداة تقييم درجة تعقّد النزاع



#### متى تستخدم أداة تقييم درجة النزاع؟ (تقييم مستوى النزاع)

عندما تكون قضية النزاع معقدة ولا تستطيع الخريطة بمفردها تحديد الحل، لذلك فيجب أن تتبع عملية التحليل باستخدام الخريطة عملية أخرى وهي تقييم مستوى النزاع.

ولهذا يتم تقييم النزاع من خلال المؤشرات التالية:

- عدد أطراف النزاع بأنواعهم المختلفة.
- عدد القضايا الرئيسية والفرعية لموضوع النزاع.
- تاريخ نشأة النزاع.
- حجم المصالح لأطراف النزاع.
- درجة الوضوح في قضايا النزاع.
- العلاقات بين الأطراف المتنازعة.
- مدى تأصل الخلافات أو النزاعات يعنى جذور النزاع.
- تأثيرات الأقارب والأطراف الأخرى في زيادة النزاع.

## جدول تقييم درجة تعقد النزاع

م	العناصر	القيمة النسبية	درجات التحليل
١	عدد الأطراف بأنواعهم المختلفة	١ ٢ ٣ ٤	٢ ٥-٣ ١٠-٦ الأطراف متعددة أو لا يمكن حصرها
٢	عدد القضايا الرئيسية والفرعية	١ ٢ ٣ ٤	١ ٢ ٤-٣ أكثر من ٤
٣	تاريخ نشأة النزاع	١ ٢ ٣ ٤	جديد: نشأ خلال الشهور الثلاثة الماضية معاصر: من ٤ شهور الى سنتين. قديم: من سنتين الى خمس سنوات. مزمن: منذ خمس سنوات فأكثر
٤	حجم المصالح	١ ٢ ٣ ٤	قليلة للجميع قليلة لمعظم الأطراف، هامة لأقلية هامة لمعظم الأطراف، غير هامة لأقلية هامة لكل الأطراف
٥	درجة الوضوح	١ ٢ ٣ ٤	القضايا يمكن تمييزها بوضوح القضايا يشوبها بعض الغموض ولكن يمكن تصنيفها بشكل عام. يوجد تداخل وعدم وضوح بين القضايا. القضايا متشابكة ومعقدة ويصعب فصلها كما إنها متغيرة باستمرار.
٦	العلاقات بين الأطراف	١ ٢ ٣ ٤	كانت جيدة وهناك رغبة في تحسينها ويتوقع أن تكون جيدة أيضاً في المستقبل معقولة في الماضي – إيجابية في المستقبل. ضعيفة في الماضي – والتوقعات المستقبلية سلبية. سيئة في الماضي ومن المتوقع استمرار ترديها.
٧	مدى تأصل الخلافات أو النزاعات	١ ٢ ٣ ٤	ليست عميقة الجذور لها جذور بسيطة جذورها عميقة نسبياً جذورها متأصلة وقوية.
٨	تأثيرات الأتباع الأقارب في زيادة النزاع	١ ٢ ٣ ٤	الأقارب بعيد تماماً عن النزاع. بعض الأقارب لهم دور محدود في النزاع الأقارب لهم دور في النزاع الأقارب لهم دور عالي في اشتعال النزاع
بعد تحديد القيمة النسبية لكل عنصر اجمع إجمالي الدرجات كي تتعرف على درجة تعقد النزاع الجاري دراسته			
القيمة الإجمالية		١٢-٨ ٢١-١٣ ٢٧-٢٢ ٣٢-٢٨	لا يتطلب مجهوداً كبيراً للتعامل معه يحتاج الى مجهود واستعداد للتعامل معه يفرض بعض التحدي لمواجهته عنيف ومعقد ويتطلب استعداداً خاصاً لإدارته معقد للغاية ويحتاج مهارات خاصة للتعامل معه

مرجعية الأداة (د/ علي اسماعيل – جامعة الأزهر-القاهرة)، نقلاً عن الخبير الاستاذ/ محمد قطب

## الجلسة الثالثة

### طرق وآليات التعامل مع النزاع

- : أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على
- معرفة آليات التفاوض واجراء تطبيقات عليها.
  - معرفة آليات الوساطة واجراء تطبيقات عليها.
  - تطبيقات حول الاستماع الفعال وإعادة الصياغة.



(١٦٠) دقيقة



#		
١-	عصف ذهني مع المشاركين كمدخل لطرق وآليات التعامل مع النزاع. آليات التفاوض، شرح النشاط رقم (١٢)، استعراض اللوحة رقم (٩)، بعدها يقسم المشاركون إلى ٣ مجموعات عمل لعمل تمثيلية/ دراما حول التفاوض باستخدام ٣ قضايا نزاع.	٦٠ دقيقة
٢-	آليات الوساطة، شرح النشاط رقم (١٣)، استعراض اللوحة رقم (١٠)، يستعرض المشاركون تجاربهم في العمل كوسيط في إطار اللجان المجتمعية.	٦٠ دقيقة
٣-	الاستماع الفعال وإعادة الصياغة. شرح النشاط رقم (١٤). تمرين لكل المشاركين حول الاستماع الفعال وإعادة الصياغة.	٤٠ دقيقة

رقم: (٩) آليات التفاوض، الأهمية، الأساليب والمبادئ.

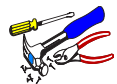
رقم: (١٠) آليات الوساطة، المهام، المهارات والاستراتيجيات.



تمرين حول الاستماع الفعال وإعادة الصياغة.



جهاز عرض بروجكتر، حامل فليب شارتر مع الأوراق + سبورات فليينية لتعليق عمل المجموعات + معالم، كروت ملونة والأدوات المساعدة الأخرى.



## نشاط رقم (١٢)

### التفاوض، الأهمية، الأساليب والمبادئ

#### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني مع المشاركين بوضع سؤال حول التفاوض وهل قام أحدكم بالتفاوض حول قضية ما تخص اللجان المجتمعية والعمل في الأحياء؟
- يقوم المدرب بتدوين الإجابات على ورقة الفليب شارت. قارن بين التعريفات المختلفة للإجابات والتعريفات.
- بعدها يوزع المشاركين إلى ٣ مجموعات، حيث يقوموا بعمل تمثيلية/ دراما قصيرة حول ٣ قضايا من قضايا النزاع باستخدام آليات التفاوض، إما بالرجوع إلى الحالات الدراسية السابقة الواردة في الأنشطة ( ٨ - ٩ - ١٠ ) أو اختيار قضايا واقعية أخرى تعرضت لها اللجان المجتمعية في أثناء عملها. بعدها يتم مناقشة كل مجموعة والدروس المستفادة.
- تمّ يقوم المدرب باستعراض الخلفية النظرية في اللوحة رقم (٩).

### لوحة رقم (٩)



### التفاوض، الأهمية، الأساليب والمبادئ

#### التفاوض

التفاوض يؤثر في العلاقات الأسرية والحياة الشخصية، والتفاعلات الاجتماعية، والعلاقات العامة بشكل عام. فمهارة إدارة الاختلاف أكبر من أن تكون مجرد مهارات تجارية، إنها مهارة أساسية للتعامل مع تحديات الحياة اليومية ولا يوجد إنسان على هذه الأرض لا يحتاج إلى هذا الفن طالما أنه يعيش مع غيره من البشر، لذلك فمهما كان موقعك أيها القارئ فأنت ستحتاج حتمًا إلى إتقان مهارة التفاوض لتحقيق النجاح سواء في عملك أو مع أسرتك أو في حياتك الاجتماعية والعملية بوجه عام.



## ما هو التفاوض؟

التفاوض هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر يدرسون فيها البدائل المختلفة للتوصل لحلول مقبولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم.  
**أهمية علم التفاوض:**

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

**الأولى: ضرورته.**

**الثانية: حتميته.**

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي سلسلة من المواقف التفاوضية.

وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدتها من العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها وتلك هي الزاوية الأولى.

أما زاوية **الحتمية**. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجبارياً على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح إمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تنويجاً كاملاً لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون اشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

ويعد التفاوض مخرجاً نهائياً نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلاً للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يقنع بها الأطراف.

## دوافع التفاوض:

١. التفاوض من أجل **مد اتفاقيات أو عقود قائمة**: وهنا يكون المحرك الأول انقطاع العقد أو حدوث شيء سيؤدي إلى تأثيرات سلبية على الطرفين أو أحدهما.

٢. التفاوض من أجل تغيير أوضاع ما لصالح طرف ما: بناء على تغيير في موازين القوى بحيث تكون الاتفاقات السابقة مجحفة لأحد الطرفين في ظل الوضع الجديد.

٣. التفاوض الابتكاري: وهو الذي يهدف إلى إنشاء علاقات استراتيجية جديدة لخلق مكاسب جديدة وكبيرة، مثل: تفاوض النبي علي الصلاة والسلام في صلح الحديبية.

٤. التفاوض الاستكشافي: وهذا التفاوض يهدف إلى استكشاف نوايا الأجندة التفاوضية للطرف الآخر وقد يتم من خلال وسيط أو من قبل الأطراف المعنية مباشرة.

٥. التفاوض من أجل التأثيرات الجانبية: وهنا لا يكون المقصود من عملية التفاوض توقيع الاتفاقيات أو إبرام عقود أو الوصول إلى حلول، بل يكون المقصود تأثيرات جانبية للتفاوض مثل: الحفاظ على الاتصال أو استطلاع مواقف الطرف الآخر أو وقف أعمال عدائية قائمة وخفض مستوى التنافر أو استخدام استراتيجية تسكينية واسترخائية لاستخدام عنصر الوقت في التفكير وتعظيم الموقف التفاوضي حتى تحين اللحظة المناسبة للتفاوض للوصول إلى حل.

### أشهر أساليب التفاوض:

#### الأسلوب الأول: المساومة:

هو الأسلوب الأثر شيوعاً للتفاوض ويستخدم في كل مناحي الحياة من سن الطفولة المبكرة ويقوم هذا الأسلوب على تقدم كل طرف بالحل الذي يراه ووضعه أمام الأطراف الأخرى في صورة اتفاق جاهز للتبني يتمسك كل طرف بالحل الذي تقدم به ويتنازل عنه ليقدّم حلاً آخر فقط إن استدعى الأمر (مثلاً جمود الطرف الآخر أو رداً على تنازل مشروط من الطرف الآخر أو لإعطاء الإيحاء (وقد يكون غير حقيقي) بقرب الوصول إلى اتفاق الخ...).

ويعتمد هذا الأسلوب على كفاءة الاتصال المتحققة من توالي المواقف من الأطراف والذي يتضح منه للأطراف إمكانيات الوصول لاتفاق وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى اتفاق مرضي للأطراف إن استطاعوا الوصول بسرعة إلى اتفاق يفوق من وجهات نظرهم البديل الأفضل للاتفاق التفاوضي لكل منهم.

#### وهو أسلوب بسيط:

- لا يفترض أو يستلزم وجود ثقة بين الأطراف.
- لا يحتاج إلى الكشف عن معلومات إلا ما يختاره كل طرف من خلال استراتيجية للتفاوض.

ويكون أسلوب التفاوض على أساس المواقف أو المساومة مجدياً في الحالات التالية:

- ١- أن يكون موضوع التفاوض محدوداً من الناحية الكمية (قيمة ثابتة من المال أو الوقت أو الجهد أو المساحة الخ....) ويكون أكثر جدوى عندما يكون موضوع التفاوض أحادي البعد (مال فقط أو وقت فقط الخ....) بحيث تكون نتيجة التفاوض هي نوع من أنواع التقسيم.
- ٢- أن تكون قيمة العلاقة الجيدة أو استمرارها أقل من قيمة المكاسب التي يطمح إليها الأطراف من خلال التفاوض.

## الجوانب السلبية للأسلوب:

١- يضع هذا الأسلوب العلاقة بين الأطراف في خطر الاهتزاز أو التدمير الكامل في بعض الأحوال للأسباب التالية:

أ- ترى الأطراف بعضها في إطار تنافسي ومكسب طرف يعني خسارة للطرف الآخر والعكس صحيح.

ب- الأطراف تطرح الحلول على أنها الاتفاق الأوحده الذي تقبله واضطرارها أو اختيارها للتنازل في خلال عملية التفاوض وإعطاء التنازلات غير المعللة علامة على الضعف وينتهي بالتالي التفاوض بإحساس الطرف الذي قدم التنازلات الأكبر بالهزيمة والمرارة.

ج- يعطي الأطراف في أحيان كثيرة لمواقفهم معاني أكبر مما تحتفل كالحق والعدل الخ.. وهذا بالطبع بالمقارنة بمواقف الطرف الآخر الباطلة والظالمة.

د- العملية تتحول بالتالي إلى معركة في الإدارة والمثابرة وهي صفات حميدة يريد كل طرف أن تنتهي العملية وهو حائز عليها في هذه الحالة بدون الطرف الآخر.

ذ- ومحاولة الحفاظ على العلاقة خلال المساومة من قبل طرف قد يجعله يختار أن يكون ودوداً يثق في الطرف الآخر ويعمل للوصول إلى اتفاق مرضي لهذا الطرف من خلال تنازلات تقدم في صورة عروض له ويتجنب التصادم مع الطرف الآخر للحفاظ على العلاقة وهذا الطرف والذي يمكن بسهولة التعرف على ميوله يتعرض ببساطة للاستغلال من الطرف الآخر وخاصة إذا لم يكن يقيم العلاقة بنفس الدرجة أو قرر لسبب أو لآخر الدخول في التفاوض بطريقة تنافسية واختيار كل طرف أن يحقق مصلحة الطرف الآخر لا يجعل بالضرورة نتيجة التفاوض حكيمة وإن كانت بالطبع تنمي العلاقة وتحافظ عليها.

٢- وكما يعرض هذا الأسلوب العلاقة بين الأطراف للمخاطر فهو قد يؤدي إلى الوصول إلى اتفاقات مقبولة تعتمد على الحلول الوسط ولكن كان من الممكن الوصول لأفضل منها فليس هناك مكان في هذا الأسلوب لاستكشاف البدائل الممكنة لتحقيق المصالح المشتركة للأطراف كما أن في إطار دفاع كل طرف عن موقفه قد تتوارى مصالحه الحقيقية خلف مصلحة حقيقية أخرى وهي تجنب إراقة ماء الوجه المرتبط بالموقف الذي اتخذه الطرف ودافع عنه وحمله في خلال ذلك ما يحتمل وما لا يحتمل من مبادئ ومعاني.

## الأسلوب الثاني: التفاوض القائم على المصالح.

هي استراتيجية تفاوضية تركز على تحقيق أكبر قدر من المصالح واحتياجات الأطراف وهي تهدف إلى الوصول إلى حل تكاملي وليس توزيعي في صورة فوز - خسارة.

## يستخدم في:

- مصالح الأطراف معتمدة على بعضها البعض.
- عندما يكون لشكل العلاقات المستقبلية أهمية عالية.
- عند الرغبة في التوصل الى حل مشترك تعاوني بدلاً من التنافس كأسلوب لحل الخلافات.

## الأسلوب الثالث: الحل المشترك للمشكلات:

هو عمل الأطراف سوياً لتعريف وتحليل وحل النزاع ويصوبوا هذا المدخل لحل النزاع إلى تحويل العلاقة بين الأطراف من علاقة تصادم إلى علاقة تعاون جنباً إلى جنب في التصدي للمشكلة ويعتمد هذا المدخل على توافر الثقة وكفاءة الاتصال كعنصرين رئيسيين لبناء إطار مقبول من الأطراف للصلوح في الحل المشترك للمشكلات كطريق للوصول إلى اتفاق (قرار مشترك) مرضي لهم وقد يستدعي تحقيق هذا التحول في العلاقة اشتراك أطراف تلعب دوراً أو أكثر من أدوار الأطراف الثالثة لتيسير هذا التحول وتوفير الظروف المواتية له.

## مبادئ التفاوض:

- كن على استعداد دائم للتفاوض وفي أي وقت، وألاً تتفاوض أبداً دون أن تكون مستعداً.
- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- لا تتسرع في اتخاذ قرار، واكسب وقتاً للتفكير، وكن هادئاً وابتسم.
- أن تستمع أكثر من أن تتكلم، وإذا تكلمت فلا تقل شيئاً له قيمة خلال المفاوضات التمهيديّة، ادّخره الى (لحظات الحسم).
- الحذر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفّتيك.
- ابن تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الواقعية وليس على الامنيات.
- تفاوض من مركز قوة.
- هيئ الطرف الاخر نفسياً لتقبل قناعاتك وآراءك.
- استقبل الانتقادات الظالمة والهجوم برباطة جأش.
- لا تبدأ التفاوض بجملة استفزازية او بنظرة عدوانية او بحركة تعبر عن الكراهية.
- كن وقوراً، انيقاً، ولا تياس، ولا تتخذ بمظاهر الامور واحتط دوماً لعكسها، واستمتع بالتفاوض.

## أركان العملية التفاوضية

أولاً: فصل البشر عن المشكلات: بمعنى فصل العواطف والأحكام المسبقة عن جوهر النزاع

أن المفاوض إنسان قبل كل شيء. أنت لا تفاوض فقط "الطرف الآخر أو ممثله"، ولكنك تفاوض أيضا الجانب الشخصي للمفاوض ... مصالحه... مشاعره... الخ. إن الجانب الشخصي للمفاوض قد يمثل عنصراً دافعاً أو معيباً للمفاوض. وعليه، فأنت مطالب بسؤال نفسك "هل أعطي الاهتمام الكافي للجانب الشخصي للمفاوض المقابل؟".

أن المشكلات الثلاثة الرئيسية في الجانب الشخصي للمفاوضات هي:

مشكلات الإدراك..... مشكلات الاتصال .... مشكلات المشاعر >

**ثانياً: التركيز على المصالح المشتركة وليس المواقف المتعارضة:**

إن النظر إلى المصالح بدلاً من المواقف يسهل في تطوير الحلول. إن المقارنة بين المصالح وليس المواقف منهج ضروري وجيد لسببين: لكل مصلحة هناك الكثير من المواقف الممكنة لتحقيق، كل طرف له مصالح عديدة، وليس مصلحة واحدة.

**الركن الثالث – وضع الخيارات (البدايل) التي تحقق المصالح المشتركة:**

في معظم المفاوضات هناك ثلاثة معوقات تمنع استدعاء الخيارات، الأحكام المسبقة والمتعجلة، البحث عن الحل المنفرد الذاتي والتفكير بأن حل مشكلات الغير هي مشكلة تخصهم هم وحدهم.

ولاستدعاء خيارات إبداعية، تحتاج إلى وضع كافة الخيارات على طاولة البحث، بدلاً من خيار واحد، البحث عن الخيارات التي تحقق الكسب المشترك (فوز/فوز).

**الركن الرابع: استخدام المعايير الموضوعية:**

١. إن اتخاذ القرارات اعتماداً على الرغبات ... أمر مكلف.
٢. العملية التفاوضية تظهر بشكل مركز رغبات كل طرف.
٣. معالجة التباين اعتماداً على رغبات كل طرف أمر مكلف.
٤. معالجة التباين اعتماداً على معايير مستقلة وموضوعية بعيداً عن رغبات كل طرف.
٥. كلما كانت المعايير عادلة كلما تم صياغة اتفاق حكيم.
٦. المعايير الموضوعية تقود إلى استخدام فاعل للوقت.

**الركن الخامس: استحداث أفضل بديل للحل التفاوضي:**

والمقصود هنا أفضل بديل أو أفضل حل إذا لم تتوصل عملية التفاوض إلى اتفاق. مثلاً إذا قام أحد الموظفين بالتفاوض مع رئيسه على زيادة في الراتب، فهو يعرف أن لا أمل في زيادة الراتب عن طريق التفاوض، ولكن إذا أراد هذا الموظف أن يزيد من قوته التفاوضية فيمكن له قبل بدء التفاوض مع رئيسه استقدام عرض عمل مع شركة أخرى

بمرتبة أفضل. عندئذٍ يدخل التفاوض وهو يعلم أنه في حال الفشل وعدم التوصل إلى اتفاق فإنّ البديل الأفضل هو العرض الذي يملكه من الشركة الأخرى وبالتالي:

- صمام أمان ضد الاتفاقات المجحفة.
- يحدد القوة التفاوضية لكل طرف.
- يقرر متى ينسحب المفاوض من طاولة التفاوض.

## نشاط رقم (١٣)

### الوساطة

### الأدوار/ المهام، المهارات والاستراتيجيات

#### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني مع المشاركين بوضع سؤال حول الطرق التقليدية المستخدمة للتعامل مع النزاعات والفرق بينهما؟
- بعدها يبدأ المدرب عصف ذهني عن المقصود بالوساطة والفرق بين الوساطة والتحكيم مع عمل جدول على القليب شارته يحتوي على عمودين للوساطة والتحكيم.
- ثم يبدأ المدرب في مناقشة المتدربين عن تجاربهم الشخصية في العمل كوسيط لحل نزاع ما ويفضل أن يكون النزاع في إطار عمل اللجان المجتمعية. وهنا يتم استعراض أدوارهم ومهاراتهم كوسيط والاستراتيجيات التي استخدموها.
- يتم تدوين كل ذلك على القليب شارته مع تبيان النواحي الإيجابية والنواحي السلبية كمنهجية للتعلم الجماعي والمؤسسي.
- أخيراً يقوم المدرب باستعراض باوربوينت عن كل ما يتعلق بالوساطة مع إدارة الحوار أثناء الشرح.

## لوحة رقم (١٠)



### الوساطة

### الأدوار/ المهام، المهارات والاستراتيجيات

#### ما هي الوساطة؟

هي عملية تدخّل في نزاع أو في عملية تفاوض يقبل الأطراف أن يقوم بها طرف ثالث من صفاته أن يكون غير منحاز، حيادي ولا يملك السلطة أو القوة لصنع قرار وذلك بهدف مساعدة الأطراف بطريقة تطوعية في الوصول لاتفاقية خاصة بهم ومقبولة من كل الأطراف.

#### ليس للوسيط سلطة اتخاذ القرار:

وهذا فعلاً ما يميز دور الوسيط عن دور المحكم أو القاضي والذي يمتلك السلطة والقانون لإصدار القرار وإملائه على الأطراف، حيث يقوم القاضي أو المحكم باتخاذ القرارات مرتكزاً على النماذج الاجتماعية الموجودة أو القانون أو العقد أكثر من أن يأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف أو مفهومهم الشخصي عن العدالة، وبالمقابل فإن الوسيط يعمل على أن يوفق بين مصالح الأطراف المتنافسة، ويكون هدفه مساعدة الأطراف بالنظر إلى المستقبل، وفحص مصالحهم أو حاجاتهم والتفاوض على تبادل الوعود والعلاقة التي ستكون علاقة رضائية تبادلية.

#### الفرق بين الوسيط والمحكم

الوسيط	المحكم
ليس للوسيط سلطة اتخاذ القرار لذا قراراته غير ملزمة.	المحكم أو القاضي يمتلك السلطة والقانون لإصدار القرار وإملائه على الأطراف.
لا بد أن يرتضيه الطرفين.	ليس شرطاً أن يرتضيه الطرفين لأنه معروف مسبقاً.
يعمل على أن يوفق بين مصالح الأطراف، هدفه مساعدة الأطراف وفحص مصالحهم وحاجاتهم والتفاوض على تبادل الوعود.	يقوم المحكم باتخاذ القرارات مرتكزاً على النماذج الاجتماعية الموجودة أو القانون أو العقد.
يدعم علاقة رضائية تبادلية، فهو لا يفرض حلاً إنما يساعد طرفي النزاع لحل يرضيهم.	لا يأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف أو مفهومهم الشخصي عن العدالة، حيث يضع الحل وفرضه على الجميع.

## المهام والأدوار

- المبادرة لفتح قنوات الاتصال.
- المستشار القانوني: والذي يساعد الأطراف في التعرف على حقوق الآخرين.
- المسهل أو الميسر: والذي يساعد في إدارة وتسهيل جلسة التفاوض.
- المدرب: حيث يقوم بتدريب المفوضين المبتدئين وغير المهرة وإعدادهم لعملية التفاوض.
- استشاري: يقوم بتزويد الأطراف بمساعدات إجرائية وربطهم بالخبراء من الخارج مثل المحامين، أو الخبراء فنيين، وصناع القرار.
- يجسد الواقع: يساعد في بناء اتفاقية معقولة يمكن تطبيقها بالإضافة لطرح أسئلة للطرف المتحدي الذي يطلب أهداف غير واقعية.
- متحمل للمسئولية: حيث يمكن أن يتحمل بعضاً من المسئولية واللوم لأي قرار غير مألوف ولكن الأطراف مستعدة لقبوله وهذا يساعدهم على حفظ ماء وجههم.
- القائد: يقوم بالمبادرة لتحريك التفاوض قدماً للأمام بواسطة الاقتراحات الملموسة والإجراءات.
- كاشف وموضح المشكلة: الذي يزيد من قدرة أطراف الصراع على فحص المشكلة من زوايا ووجهات نظر مختلفة، ويساعد في تحديد المصالح والقضايا الأساسية.

## مهارات الوساطة:

### أ- مهارة العمل على توفير إطار بناء وتعاوني للتفاوض:

لا تستطيع الأطراف رؤية نفسها كمفاوضين، وبدلاً من ذلك فإنهم يرون بعضهم البعض على أنهم "المشكلة" وعلى ذلك فإن واحدة من مهام الوسيط هو مساعدة الأطراف على أن ترى بعضها البعض كحلفاء بدلاً من أعداء.

يحتاج الوسيط لإبعاد تركيز الأطراف عن تحديد من هو الشخص المصيب والشخص المخطئ ومن الذي يجب أن يلام ومن الذي بدأ الخصام. وبدلاً من ذلك عليه أن يوجه تركيز الأطراف إلى مناقشة الاتفاقية والتفاوض حولها لأنها هي التي ستعطيهم حلاً عادلاً ومرضياً.

يشترك أطراف النزاع عادة في المفاوضات مع افتراضهم حلاً مسبقاً في أذهانهم، والتي من شأنها أن تحقق أهدافهم فقط، بغض النظر عن احتياجات الطرف الآخر، وهذا من شأنه خلق تنافس بمعنى "ربح/خسارة" ومن الممكن أن يرفض الطرف الآخر الحل الخاص بهم، وبالتالي فإن الصراع يأخذ في التصاعد. ونتيجة لذلك تصل المفاوضات إلى طريق مسدود، بمعنى أن أيّاً من الأطراف غير مستعد لتغيير موقفه، مما سيؤدي إلى إحداث ضرر أكبر للعلاقات.



يكون الهدف من الوساطة عادة قيام الأطراف بالتفاوض على أساس تعاوني ومحاولة إيجاد حل عادل وخلاق من شأنه إشباع حاجات الأطراف كلها. ولإنجاز ذلك فإن مهمة الوسيط هي مساعدة الأطراف على فهم حاجات بعضهم البعض. هناك تعبير آخر للحاجات ألا وهو المصالح. التي تعبر عن العوامل الدافعة أو لماذا تريد الأطراف تحقيق نتيجة معينة، ولا بد أن يراعي الوسيط توقعات الأطراف من عملية الوساطة والتي تتلخص في الآتي:

- ١- رغبة الأطراف في الوصول لنتائج ملموسة من التفاوض "مثل ثمن عادل، إعادة سلعة، تحديد الحدود، دفع الدين، التعويضات عن الخسارة.... الخ".
- ٢- توقع حصولهم على فرصة المشاركة في القرارات، وأن يتوفر لهم بقدر كاف من المعلومات اللازمة لصنع قرار جيد، تزويدهم بإطار يتم النظر من خلاله إلى بدائل مختلفة وعديدة الخ".
- ٣- رغبة الأطراف في أن يعاملوا بطريقة معينة "التعامل مع الموضوع بجدية، معاملتها باحترام، الاستماع إليهم) وأن تتم عملية الوساطة بطريقة ترضي مشاعر كل طرف "تقدير الذات، حفظ ماء الوجه، أن تكون لديهم القدرة على البدء من جديد.... الخ).

في كل من عملية "التفاوض المبني على المصالح" أو عملية حل المشكلة بشكل تعاوني، فإن الوسيط يساعد الأطراف في إعلام بعضهم البعض عن مصالحهم عن طريق توضيح وجهة نظر كل منهم. ويقوم الوسيط بتلخيص المصالح الخاصة بكل طرف والتي سمعها منه، ثم يطلب من الأطراف التفكير بمصالحهم ومصالح الطرف الآخر، ثم التفكير بخيارات لاتفاقية ترضي حاجات كلا الطرفين.

عادة ما يقوم الوسيط الجيد بالبدء بالتركيز على الجوانب الإجرائية أولاً والتعرف من الأطراف على رؤيتهم وتشخيصهم للنزاع، وهذا يساعد على توفير جو من المودة والتعاون والمشاركة في ابتكار البدائل وتقييمها.

**وهذا المدخل يساعد الوسيط على أداء مهمته بنجاح كما يشعر الأطراف بالآتي:**

- أنه تم سماعهم من كل من الوسيط والطرف الآخر.
- اشتركوا في حل مشكلتهم.
- تم معاملتهم باهتمام واحترام من قبل الوسيط.
- ازدياد معدل تقدير الذات لديهم من خلال إرشادات الوسيط في مساعدتهم على التحدث بهدوء ووضوح حول المسألة.
- الشعور بالفخر بأخذ زمام الأمور فيما يتعلق بالمشكلة وحلها بنجاح.

**وعلى ذلك فإن مهمة الوسيط تتمثل في:**

- ١- تغيير الفعاليات والقوة بين الأطراف من عدائية إلى نموذجية.
- ٢- إضفاء وإيجاد مناخ ملائم وجو تعاوني.

٣- أن يجعل الأطراف تتحدث عن مصالحهم أكثر من حديثهم عن مواقفهم أو مطالبهم.

٤- المساعدة في أن يفهم كل طرف مصالح واهتمامات الطرف الآخر.

٥- يشارك الأطراف في التفكير في حلول أو خيارات تحقق حاجات كلا الطرفين.

### ب- مهارة الاستماع وإعادة الصياغة:

يعتبر الاستماع الفعال واحداً من المهارات الأساسية، ويستخدمه الوسيط لمساعدة الأطراف في التحرك قدماً نحو الاتفاق. ويختلف الاستماع عن حل المشكلة وعن إعطاء النصائح. عندما يكون الإنسان في حالة غضب أو تشويش فإنه يتفوه بعبارات قد تكون أحياناً جارحة وتؤدي إلى تأجيج النزاع، وهو بحاجة إلى من يسمعه وليس إلى من ينصحه، وحين تستمع إليه يبدأ بالهدوء بعد الفوران ويصبح الشخص من الناحية العاطفية جاهزاً ومستعداً لأن يكون عقلانياً، ونبدأ بعدها في إعادة صياغة العبارات الحادة ونجعلها موجهة إلى المصالح بدل أن تكون موجهة نحو المواقف. كما يساعد الاستماع أطراف المشكلة في بناء فهم متبادل ويقلل من سوء الفهم، بالإضافة إلى أنه يساعد في تحديد مصالحهم.

(انظر التمرين في النشاط رقم ١٤)

### مواقف الوساطة:

- تلتهب مشاعر بعض الأطراف بسرعة، فمن الممكن أن يكونوا غاضبين أو محبطين، أو دفاعيين، أو يشعرون بالإهانة مما يؤدي إلى عدم استطاعتهم التفكير بوضوح أو عدم سماع بعضهم البعض. وهم بحاجة إلى التحرر من هذه المشاعر بطريقة لا تؤدي إلى زيادة الضرر في العلاقات المتوترة.
- قد يرى كل طرف "القضية" من وجهة نظره فقط، ويعتبروها صحيحة حسب رؤيته لها، إلا أنهم بحاجة لرؤية وجهة نظر أخرى لنفس القضية، كي تتوفر مرونة أكثر تجاه المشكلة وحلولها.
- غالباً ما يكون هناك نقص في المعلومات عند طرف معين، أو يتم تفسيرها بطريقة تختلف عن تفسير الطرف الآخر لها، لذا فإن الأطراف بحاجة للمشاركة في المعلومات بحيث يمكنهم وقف الجدل المعلومات أو الحقائق والتحرك في اتجاه الاتفاق حول القضايا.

### استراتيجيات الوساطة:

هناك مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن أن يتبعها الوسيط لمساعدة الأطراف في أن يصبحوا أكثر مرونة فيما يتعلق بالقضايا، وتجاه بعضهم البعض، وتتمثل هذه الخيارات الاستراتيجية فيما يلي:

● **المقابلة المنفصلة مع الأطراف.** وتعتمد أساساً على أن يقوم الوسيط في البداية بمقابلة كل طرف على حدة، وبذلك تنتفي أية اتهامات للوسيط بالانحياز لطرف دون الآخر، ومن مزايا هذه الاستراتيجية إنها توفر فرصة للأطراف للاسترخاء والتفكير بوضوح بعيداً عن وجود الطرف الآخر (تعتبر فترة هدوء خلال فترة الوساطة) كما تمثل فرصة للوسيط لطرح أسئلة صعبة لا يشعر معها أي طرف بفقدان ماء وجهه أو بالضغط عليه، كما لو كان الطرف الآخر موجوداً وتتيح الفرصة للأطراف لاستكشاف الخيارات مع الوسيط بدون التعرض للتفاعل مع الطرف الآخر. وتتيح هذه الاستراتيجية أيضاً فرصاً مناسبة للوسيط لسؤال طرف ما، ما الذي عليه عمله لو كان في مكان الآخر. كما تمثل للأطراف مناسبة للتفكير فيها بصوت عالي مع الوسيط حول التفاصيل الخاصة بالاتفاقية قبل أن يقوم بتوقيعها، مع الأخذ في الاعتبار البدائل والعواقب إذا لم يوافق هو على تسوية النزاع خلال الوساطة. يلاحظ أن أحد مخاطر المقابلات المنفصلة هو إنها قد تعري الوسيط لأن يكون أكثر إجباراً وأن يقوم بالضغط على طرف أو على الاثنین للاتفاق.

● **منع ومقاطعة المجادلات الساخنة:** عادة ما يبدأ الوسيط بإعلام الأطراف بضرورة الالتزام بعدد من القواعد الأساسية ومنها الطلب من الأطراف الكلام باحترام وأدب والامتنان عن إصدار التعليقات التي تحط من قدر الأشخاص الآخرين. لهذا بمجرد أن تبدأ الأطراف في المجالات فعلى الوسيط أن يتدخل ويوقف تبادل الكلمات الساخنة. لأن استخدام مثل هذه الكلمات يؤدي إلى تصعيد الغضب ويوسع شقة الخلاف بين الأطراف. **من الممكن للوسيط أن يقاطع الأطراف وأن:**

- يذكرهم بالقواعد الأساسية والطلب منهم الحفاظ على مستوى معين من الأدب.
- عمل فترة استراحة لإعطاء فرصة للأطراف لالتقاط الأنفاس والعودة إلى الهدوء.
- الطلب من كل طرف أن يأخذ لحظة للمراجعة والبحث عما إذا كان من الممكن أن يكون قد أخطأ في شيء ما أو أن يكون الطرف الآخر مصيباً في شيء ما.
- المقابلة المنفصلة مع كل طرف على حدة، وذلك للسماح لهم بالتنفيس عن مشاعرهم بعيداً عن الطرف الآخر.
- سؤال الأطراف بلطف وبمزاح إذا كانوا يريدون تسوية النزاع باستخدام الضرب والحرب، وفي هذه الحالة فهم ليسوا بحاجة لوسيط، وإذا ما أرادت الأطراف تسوية الحالة من خلال الوسيط، فأخبرهم بأنهم بحاجة لإرشادات الوسيط فيما يتعلق بسلوكهم وتصرفاتهم، والتي سوف تساعد على تعزيز حل النزاع.

● **النظرة الواقعية:** غالباً ما تصل الأطراف لطريق مسدود، بسبب توقعاتهم المبنية على أمانهم الخاصة بهم، بغض النظر عن تقبل الطرف الآخر لها. ويكون مفيداً للوسيط إعطائهم جرعة من الواقعية عن طريق سؤالهم وبطريقة لا يوجد فيها إجبار، عن الكيفية التي يعتقدون أنهم يستطيعون فيها الوصول لتحقيق أهدافهم بعيداً عن الوساطة، وعن مدى الوقت اللازم لإنجاز ذلك، وعن المال المطلوب للدخول والاشتراك في عملية أخرى لإنجاز هذه الأهداف "مثل القضاء".

● طريقة أخرى، هي سؤال طرف ما "إذا ما كنت في مكان الطرف الآخر ما الذي عليك عملة؟" وأفضل طريقة لعمل "اختبار الواقعية" هو في المقابلة المنفصلة مع كل من الأطراف على حدة، وبهذا يحتفظ الطرف أو الشخص بماء وجهه ولن يفقد موقفه التفاوضي من خلال الاعتراف بضعف موقفه.

● **صياغة الحل في عبارات مقبولة:** ترفض الأطراف في بعض الأوقات القبول بحل معين بسبب عدم قبولهم للعنوان، وكمثال: اتفاقية تتعلق بدفع طرف مبلغاً من المال لطرف آخر، يمكن أن تصاغ بعدة طرق:

○ عقاباً لارتكاب الطرف..... خطأ معيناً.

○ تعويضاً للطرف الآخر عن الخسارة التي وقعت.

○ مساعدة ودية من الطرف ..... للطرف المحتاج.

كيفية تشكيل صيغة الدفع، أو العنوان الخاص به، ممكن أي يؤدي إلى خلاف جوهري. وبالعودة قليلاً إلى المصالح التي سبق التحدث عنها، نجد أنها قد تتضمن حاجات مالية، والاحترام بالإضافة إلى بناء علاقة مع الطرف الآخر، فإنه من الواضح أن صياغة الحل كعقاب لن يكون مقبولاً. في حين أن صياغته كمساعدة ودية تكون مقبولة أكثر عند الشخص الذي عليه الدفع.

وغالباً ما تكون الاتفاقيات عبارة عن التزامات مادية، وقد يجد الشخص الواجب عليه الدفع أنه مقبول لديه أن يدفع أكثر مما عليه على أقساط أفضل من دفع المبلغ كله دفعة واحدة.

● **استغلال فترات الهدوء والراحة:** يكون من المفيد أحياناً إعطاء الأطراف فرصة أو فترة راحة لعدة ساعات أو لعدة أيام، وهذا سوف يعطيهم فرصة تعكس الذي سمعوه، تقييم العواقب الناتجة عن عدم الاتفاق، وأن يتعايشوا مع فكرة الاتفاق.

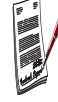
● **تلطيف الأجواء:** عندما يشعر الناس بالغضب أو التوتر، فإن الملاطفة تساعد في كسر الجو المشحون، وتلطيف الأجواء. إن إجادته استخدام الملاطفة ورواية الحكايات أو حتى النكات في أوقاتها المحددة والضرورية تستطيع مساعدة الأطراف بالإحساس بشعور أفضل وبالراحة وبالاسترخاء وأن يكونوا منفتحين أكثر للاقتراحات. أن الضحك يستطيع كسر حاجز الرسميات والعوائق بين الأطراف، ويخفض من حدة التوتر المتصاعدة. كما أن رواية قصص وحكايات ذات علاقة مناسبة لما يحدث، ممكن أن يثد انتباه الأطراف، بحيث يمكن أن تخف حدة التوتر، بالإضافة لاكتسابهم وجهة نظر أخرى خاصة بالمشكلة. ويمكن

للروايات المشابهة للحالة الموجودة أن تساعد الأطراف في: (١) فهم أوضاعهم بطريقة أفضل. (٢) إحساس بالشجاعة حول إمكانية الحل. (٣) رؤية مدى أوسع من الخيارات.

- **الاستعانة بشخص آخر:** أحياناً من المفيد استخدام شخص آخر للتحدث مع طرف أو مع الأطراف قبل أو بين جلسات الوساطة، وهذا الشخص ممكن أن يكون رجلاً كبيراً في السن، أو شخص يحترمه طرف ما، يساعد الطرف في أن يرى تأثير عمله على نفسه أو على مجتمعه أو على أسرته. ويجب أن يتم ذلك بخفة ولباقة، بحيث يبقى الطرف قادراً على التحكم في صنع القرار.
- **الاستعانة بوسيط آخر:** في بعض الأحيان يكون من المفيد الاستعانة بشخص آخر، لتشكيل فريق من الوسطاء يعملون معاً للقيام بمهمة الوساطة. ومن المميزات الخاصة لهذه العملية:
  - يمكن أن يعكس الاختلافات الثقافية: العمر- الجنس- الخلفية الثقافية" الخاصة بالمتنازعين.
  - تعدد وجهات النظر في عملية الوساطة ممكن أن يساعد في توسيع نظرة الأطراف المتنازعة.
  - يستطيع الوسطاء المبتدئون التعلم واكتساب الخبرة والمهارة من الوسطاء والخبراء.
  - يمكن تحمل أعباء الوساطة بشكل مشترك بين الوسطاء. "عمل مقابلات منفصلة - طرح الأسئلة - استخدام الاستماع الفعال- الخيارات - الاتفاقيات".

## نشاط رقم (١٤)

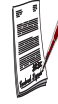
### تمرين الاستماع الفعّال وإعادة الصياغة



#### وصف النشاط

- وزع على المشاركين تمرين إعادة الصياغة واطلب منهم إعادة صياغة ما دون فيها من عبارات سلبية وتحويلها إلى عبارات إيجابية (تحويل العبارات التي تحمل موقفاً إلى عبارات محايدة تعبر عن المصلحة بدلاً عن الموقف)، مؤكداً لهم ضرورة تحديد المصلحة أولاً.
  - ويمكن الاسترشاد بالمثال التالي ومناقشته مع المشاركين بشكل جماعي قبل بدء التمرين:
- أحد الأطراف يتحدث:** " أنا لن أقبل بأن ينفذ المشروع في المديرية، طالما أنه لم يتم استشارتنا أو توضيح الأهداف منه "
- المصلحة:** الاستشارة وأخذ الرأي وتوضيح الأهداف.
- إعادة الصياغة:** إنَّ ما يهمنا جميعاً هو اشعارنا بالمشروع منذ البداية وأن تكون أهدافه واضحة.
- أكد للمشاركين على أن:**
- العبارات التي تحمل في معناها موقفاً معيناً تؤدي إلى زيادة التوتر وجعل التواصل سلبياً بين الأطراف.
  - إعادة الصياغة هي ليست تكراراً لما سمعناه، بل إعادة تركيب الكلام مع المحافظة على المعنى وتبيان الحاجات والمصالح الكامنة خلف كلِّ من العبارات والالتهامات التي تطلق في حالات النزاع.
  - إعادة الصياغة بحيث تصبح العبارات محايدة ولا توجه اللوم أو الاتهام إلى أي طرف بحيث تسهم في الحفاظ على حميَّة التواصل والتخفيف من التوتر والتركيز على حل المشكلة.
  - الوسيط ليس صدئاً يردد العبارات بين الأطراف لكنه عازف سيمفونية السلام، يشجع على التواصل، يحرص على بناء العلاقة ويحفظ ماء الوجه لجميع الأطراف.

## تمرين إعادة الصياغة



تعليمات: أعد صياغة العبارات التالية عبر استعمال أسلوبك الخاص ومع التركيز على مصالِح وحاجات المتحدث.

(١) متحدث: لن تكون ألعاب أطفال في هذا الموقع قبل حل مشكلة السيول وارتداداتها على البيوت.

المصلحة:

إعادة الصياغة:

(٢) متحدث: لن ندعمهم يضعوا حجراً واحداً، سوف يضيق الشارع، إنَّها مصلحة عامة؟

المصلحة:

إعادة الصياغة:

(٣) متحدث: سوف نمنعهم بأي وسيلة، حتى لو اضطررنا إلى العراك، شباك الحوي خطيرة على الأسماك والمراعي التي يجب أن نحافظ عليها جميعاً.

المصلحة:

إعادة الصياغة:

(٤) متحدث: لن أدعمك تضعوا برميل القمامة ملاصق لبيتي، سوف تسبب لنا الأمراض.

المصلحة:

إعادة الصياغة:

(٥) متحدث: صندوق الأغنام موقعها غلط ولن نسمح بها، لقد اقتطعت جزء من ملعب كرة القدم، وهو المتنفس الوحيد لشباب الحي.

المصلحة:

إعادة الصياغة:

# الجزء الثالث

العمل الطوعي وآليات حشد الموارد

والمبادرات المجتمعية



## الجلسة الأولى

العمل الطوعي، أهميته، مميزاته، مشاكله ومبادئه

: أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على

- معرفة مفهوم العمل الطوعي، دوافعه، شروط نجاحه وأهميته.
- التمييز بين القطاع الحكومي والتجاري والطوعي.
- معرفة مميزات ومشاكل العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية.
- التعرف على أهم مبادئ العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية.



(١٨٠) دقيقة



#		
٦٠ دقيقة	١- عصف ذهني حول مفاهيم العمل الطوعي، دوافعه، شروط نجاحه الفردية والمؤسسية، شرح النشاط رقم (١)، استعراض اللوحة رقم (١). مجموعات عمل حول أهمية العمل الطوعي للأفراد والمجتمعات، شرح النشاط رقم (٢)، استعراض اللوحة رقم (٢).	١-
٦٠ دقيقة	٢- عصف ذهني مع المشاركين لتبيان الفرق بين القطاع الحكومي والتجاري والطوعي، شرح النشاط رقم (٣) حيث يقسم المشاركون إلى (٣) مجموعات عمل، كل مجموعة تمثل قطاع من القطاعات، استعراض اللوحة رقم (٣). عصف ذهني مع المشاركين حول مميزات العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية، شرح النشاط رقم (٤)، استعراض اللوحة رقم (٤).	٢-
٦٠ دقيقة	٣- عصف ذهني مع المشاركين حول مشاكل العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية، شرح النشاط رقم (٥) حيث يقسم المشاركون إلى ٤ مجموعات عمل، كل مجموعة تأخذ مشكلة (١- مشكلة التمويل ٢- مشكلة الموارد البشرية ٣- مشكلة النظم الإدارية ٤- مشكلة المشاركة المجتمعية)، استعراض اللوحة رقم (٥). عصف ذهني مع المشاركين حول مبادئ العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية، شرح النشاط رقم (٦)، استعراض اللوحة رقم (٦).	٣-

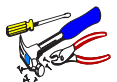
رقم: (١) مفهوم العمل الطوعي، دوافعه وشروط نجاحه الفردية والمؤسسية.

رقم: (٢) أهمية العمل الطوعي للأفراد والمجتمعات. رقم (٣) القطاع الحكومي والتجاري والطوعي والفرق بينهما.

رقم (٤) مميزات العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية.

رقم (٥) مشاكل العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية. رقم (٦) مبادئ العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية.

جهاز عرض بروجكتر، حامل فليب شارتر مع الأوراق + سيورات فلينية لتعليق عمل المجموعات + معالم، كروت ملونة والأدوات المساعدة الأخرى.



## نشاط رقم (١)

### مسألة للنقاش

## مفهوم العمل الطوعي، دوافعه وشروط نجاحه الفرديّة والمؤسسية

### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني حول المشاكل المتعلقة بمفاهيم العمل الطوعي بشكل عام وفي إطار اللجان المجتمعية بشكل خاص.
- بعدها يبدأ المدرب بطرح سؤال حول دوافع العمل الطوعي وشروط نجاحه الفرديّة والمؤسسية.
- يتم تلخيص نتائج النقاش وكتابتها لعرضها ومناقشتها مع الجميع والخروج بمفهوم موحد حول مفهوم التطوع في إطار اللجان المجتمعية.
- بعد الانتهاء يقوم المدرب باستعراض المعينة التدريبية لوحة رقم (١).

### لوحة رقم (١)



## مفهوم العمل الطوعي، دوافعه وشروط نجاحه الفرديّة والمؤسسية

### مفاهيم في العمل الطوعي:

- هو عمل يبذل خارج نطاق سوق العمل، عمل يبذل لأسباب إنسانية دون مقابل مادي أو نقدي واجب السداد يمكن أن يطالب به قانونياً أو عرفياً.
- العمل الذي يؤدي خارج سوق العمل ودون أجر لتحقيق مصالح مشتركة (مثلاً الاستفادة من خدمات مشتركة).
- العمل الذي يؤدي لمصلحة فئات أخرى تنتفع منه مادياً أو بخلاف ذلك دون أن يعود مثل هذا النفع على القائمين به ولكن النفع في هذه الحالة يمكن أن يكون تحقيق أهداف.
- العمل الذي يقدم فيه المشارك جزءاً من فائض موارده المادية أو جهده العضلي أو وقته في مؤسسة العمل الطوعي (لجان مجتمعية، جمعيات، مؤسسات، .... الخ).

## دوافع العمل الطوعي الفردية:

ينخرط الناس في العمل الطوعي لعدة أسباب أهمها أسباب:

- مبدئية.
- سياسية.
- خيرية.
- دينية.
- مادية.
- مذهبية.
- تحقيق الذات.
- أخرى.

## شروط ومعطيات العمل الطوعي:

**المتطوع:** فائض في الموارد، الجهد، الوقت – الرغبة في المساعدة.  
**المتطوع له:** في حالة ضعف، حاجة، كوارث، حروب، مشاكل اجتماعية، أزمات، أطفال، عجز، قبول المساعدة.  
**المتطوع به:** خبرات، وقت، جهد، مال.

## صفات وشروط نجاح العمل الطوعي الفردية والمؤسسية

شروط مؤسسية	صفات وشروط شخصية فردية
١- وجود لوائح واضحة.	١- الشجاعة في النقد والمحاسبة.
٢- إمام العضوية بالنظم واللوائح والتعامل معها بموضوعية.	٢- قبول النقد والمحاسبة (بصرف النظر عن الأسلوب) والموضوعية.
٣- الالتزام بالنظم واللوائح خاصة المالية.	٣- الالتزام بالمبادئ والأهداف.
٤- استراتيجية استناداً علي الأهداف واللوائح.	٤- التفاني والتضحية.
٥- خطة عمل تقوم على الاستراتيجية.	٥- الشعور بالنجاح.
٦- ميزانية تقوم على خطة العمل.	٦- الفخر لدى الأعضاء بالانتماء للمنظمة الطوعية.
٧- المشاركة.	٧- الصبر على مواجهة مشاكل العمل الطوعي.

٨- التسامح حتى في حالة الإساءة الشخصية.	٨- خطط واضحة للتدريب، الاجتماعات والتقارير.
٩- روح الجماعة ونبذ الفردية والأنانية والوصولية.	٩- عدم التكسب في المكاتب / استقلالية الفروع.
١٠- العمل في صمت ونبذ الأضواء وحب الظهور هذا لا يعني عدم الاعتراف والتكريم.	١٠- المحاسبة على أساس اللوائح والخطأ.
١١- الاحترام حسب العطاء وحجم التطوع دون مراعاة للعمر أو المال أو الجاه أو المؤهلات.	١١- عدم الوصاية والهيمنة.
١٢- توظيف المؤهلات للعمل الطوعي والتنظيم الطوعي حسب الأهداف.	١٢- الاستمرارية المؤسسية.
	١٣- الاجتماعات المنتظمة.
	١٤- التقارير المنتظمة.
	١٥- نظم محاسبية ومالية.
	١٦- علاقات مؤسسية واضحة، لوائح إدارة العمل الطوعي تختلف عن إدارة الشركات والمؤسسات الحكومية.
	١٧- عدم الزج بالانتماءات والتوجهات السياسية في العمل الطوعي وتوظيفها لأهداف وأغراض سياسية.

## نشاط رقم (٢)

### أهمية العمل الطوعي للأفراد والمجتمعات

#### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني حول أهمية العمل الطوعي للأفراد والمجتمعات في إطار عمل اللجان المجتمعية، وخدمة الأفراد لأحيائهم ووحداتهم السكنية.
- يقوم المدرب بتدوين الأفكار ومناقشتها بشكل معمق مع المشاركين على فليب شارت.
- بعدها يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى (٤) مجموعات عمل، مجموعتان تعمل على أهمية العمل الطوعي للأفراد ومجموعتان تعمل على أهمية العمل الطوعي للمجتمعات مع التطرق إلى اللجان المجتمعية كمنظمة مجتمعية مؤسسية وكأفراد.
- بعد الانتهاء يقوم المدرب باستعراض المعينة التدريبية لوحة رقم (٢).

#### لوحة رقم (٢)



### أهمية العمل الطوعي للأفراد والمجتمعات

#### أهمية العمل الطوعي للأفراد

##### ١- زيادة تواصل الفرد مع الآخرين:

يتمثل تأثير العمل الطوعي (Volunteering) على حياة الفرد بجعله مدركاً لقدرته على تقديم المساعدة في العديد من الأمور في حياة المجتمع وغيرها، وبالتالي زيادة التواصل مع الآخرين وتكوين صداقات جديدة معهم عند القيام بالأعمال والنشاطات المشتركة خاصة لأولئك الذين تجمعهم نفس الاهتمامات، والتوسع في تكوين العلاقات، وتعزيز مهارات التواصل، إلى جانب القيام بالعديد من الأنشطة الفعالة والمُمتعة.

## ٢- تعزيز الثقة بالنفس واحترام الذات:

يُساعد العمل الطوعي على تعزيز التصالح مع النفس، والشعور بإيجابية كبيرة تجاه الحياة والآخرين، وبالتالي خلق آمال كبيرة من أجل تحقيق الأهداف المُستقبلية للأفراد، كما أنه يُعطي الفرد إحساساً بالفخر عند تقديم المساعدة للآخرين ممّا يمنحه شعوراً بالإنجاز، ويُصبح باستطاعة الفرد تجربة العديد من الأمور خاصةً لأولئك الذين يشعرون بالخجل أو الخوف من القيام بأعمال جديدة مُغايرة لطبيعتهم وطبيعة أعمالهم، فذلك يُعزز شعور الثقة بالنفس لديهم.

## ٣- تعزيز المهارات المهنية:

يُكسب العمل التطوعي الفرد الخبرة في مجال عمله، من خلال تعزيز المهارات المُستخدمة في مكان العمل؛ كمهارات التواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، وإدارة المهام، إضافةً إلى التعرّف على أشخاص يشغلون ذات المنصب ويشاركونه نفس الاهتمامات، كما أنه يوفّر للفرد فرصةً لتجربة وظيفة أو مهنة جديدة دون أيّ التزام.

## ٤- تحسين الصحة الجسدية للفرد وخاصة كبار السن:

يعمل غالبية الأشخاص في هذه الأيام في وظائف مكتبية ممّا يؤدي إلى قلة نشاطهم، فالعمل التطوعي يُساعد الأفراد وخاصة كبار السن على الحركة بشكل ما، وإن لم يتطلّب ذلك جهداً بدنياً كبيراً، فما زال باستطاعة المرء النهوض والتحرّك خلاله، مثل: الذهاب إلى زيارة مدرسة أو وحدة صحيّة أو مكاتب الوزارات التي تقدم الخدمة أو الأماكن التي تضررت من الأمطار.... وغيرها، فذلك من شأنه حرق الدهون بدرجة معينة وجعل الفرد أكثر نشاطاً وحيوية.

## ٥- تحسين الصحة النفسية للفرد:

العمل الطوعي يجعل الفرد أكثر سعادةً وبالتالي تعزيز الصحة العقلية، كما يُساعده على مقاومة التوتر والاكتئاب والشعور بالوحدة، ويُحسّن مزاجه إلى حدّ كبير، وبناءً على ما وجده الباحثون من خلال قياس نشاط الدماغ، فإنّ مساعدة الآخرين تزيد من سعادة الفرد ومُتعبته وتُحفّزه على العطاء والمساعدة بشكل أكبر.

## أهمية العمل الطوعي للمجتمعات

- سد العجز في بعض المهارات التي يحتاجها المجتمع.
- تحويل الطاقات الخاملة إلى طاقات منتجة.
- المتطوع من داخل المجتمع يكون أدرى بأبعاد المشاكل وكيفية التعامل معها.
- تعبئة الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها نحو العمل الاجتماعي.
- يساهم في تكاتف المجتمع وزيادة أواصر المحبة والمودة من خلال تقديم المساعدة للآخرين.
- المشاركة والتفاعل بين المتطوعين وأفراد المجتمع واللجان المجتمعية والمؤسسات العامة.

- الولاء للمجتمع وإدراك عمليّة التنمية وتحديد الأولويات التي يحتاجها المجتمع، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الطوعي يزيد من مفهوم التعاون والمشاركة في المجتمع، وهذه الصفات جميع المجتمعات في حاجة ماسّة إليها من أجل زيادة التواصل الاجتماعي.
- تخفيف حجم الأعباء على السلطة المحلية والدولة بشكل عام، حيث يوفر العمل الطوعي موارد وخدمات كثيرة لأبناء المجتمع.
- حل العديد من القضايا المهمة من خلال عطاء الأفراد ورد الجميل للمجتمع الذي يعيشون فيه، كما أنّه فرصة جيدة لتوجيه طاقات الأفراد ومهاراتهم لتحسين البيئة المحيطة وتقديم المساعدة لمن يحتاجها.

### نشاط رقم (٣)

## القطاع الحكومي والتجاري والطوعي والفرق بينهما

### وصف النشاط

- يقوم المدرب بتقسيم المشاركين إلى (٣) مجموعات عمل: المجموعة الأولى تمثل القطاع الحكومي (العام)، المجموعة الثانية تمثل القطاع التجاري (الخاص) والمجموعة الثالثة والأخيرة تمثل القطاع الطوعي (القطاع الثالث).
- المطلوب منهم كمجموعات تحديد أوجه الشبه والاختلاف بين القطاعات الثلاثة من حيث:
  - ١) الغرض الأساسي
  - ٢) مجال العمل
  - ٣) مصادر التمويل
  - ٤) الفئة المستهدفة
  - ٥) أنواع المشاكل التي تواجه كل قطاع.
- يتم تسجيل نتائج العمل على أوراق السبورة الورقية لعرضه ومناقشته مع بقية المجموعات.
- بعد الانتهاء يقوم المدرب باستعراض المعينة التدريبية لوحة رقم (٣).

## لوحة رقم (٣)



### القطاع الحكومي والتجاري والطوعي والفرق بينهما

المؤسسات بشكل عام يمكن تقسيمها إلى ثلاثة قطاعات:

- القطاع الحكومي (العام)
- القطاع التجاري (الخاص)
- القطاع الطوعي (القطاع الثالث)

كل واحد من هذه القطاعات له سمات وخصائص ومفاهيم وأهداف واضحة المعالم. لفظ طوعي يعود إلى الأفعال التي يتم أدائها بالرغبة الحرة للأفراد والجماعات وبالتالي فإن المؤسسات الطوعية تمثل قطاعاً مميزاً من المؤسسات التي تعتمد على الطاقات والموارد التي يقدمها أعضاؤها أو (المانحين ومقدمي الدعم) بشكل مجاني. ذلك لأنهم يؤمنون برسالة المؤسسة وليس لأي التزام سياسي أو حافز اقتصادي.

ويمكن مقارنة هذه الثلاثة قطاعات علي أساس الخيارات الأولية المتاحة لتحريك الموارد التي تعتمد عليها في تسيير أعمالها. وذلك على النحو التالي:

#### مقارنة بين مؤسسات القطاعات الثلاثة

وجه المقارنة	القطاع الطوعي (الثالث)	القطاع الحكومي (العام)	القطاع التجاري (الخاص)
الغرض الأساسي	تحقيق الرؤى الاجتماعية	حفظ النظام الاجتماعي	إنتاج السلع والخدمات
مجال العمل	الجماعات / المجتمعات	السلطات	الأسواق
آليات التنسيق	القيم المشتركة	السلطة والإجبار	التبادل التفاوضي
آليات التعضيد	الالتزامات الأخلاقية والمهنية	الإشراف والقوانين	العقود والأعراف المتبادلة
النموذج الأولي (الأصل)	المساجد/ الكنائس	القوات النظامية	الهيئات



وتتلخص الاختلافات بين القطاعات الثلاثة في الآتي:

### القطاع الحكومي:

المؤسسات الحكومية تحرك مواردها خلال آلية السلطة (الإجبار) القانوني، تمشياً مع الدور الأولي للحكومات في سبيل حفظ النظام والضبط الاجتماعي. هذا النمط من تحريك الموارد يتمثل بالتحديد في فرض الضرائب والخدمة الإلزامية أو الطلب من أفراد تقديم موارد لمصلحة الوطن.

### القطاع التجاري:

المؤسسات التجارية تنفذ مهامها في إنتاج السلع والخدمات عبر آلية التبادل، إذ أنها تدفع حوافز مادية في مقابل الحصول على المواد، المعلومات، والموارد البشرية اللازمة لإنتاج هذه السلع والخدمات.

### القطاع الطوعي:

مؤسسات القطاع الطوعي واللجان المجتمعية جزء منها، على العكس، تحرك الموارد والطاقات المجتمعية عبر آلية القيم المشتركة واهمها التعاون. معظم الناس لديهم بعض القيم الأساسية (علاقات شخصية، عقائدية، مبادئ) والتي يتمسكون بها بقوة والتي تقود سلوكهم حتى في مواجهة العقوبات القسرية أو الحوافز المادية.

وبشكل عام، فإن هذا المفهوم الذي يعتمد عليه في التمييز بين هذه القطاعات الثلاثة بسيط جداً. حيث أن القطاعات الثلاثة تركز على أشياء مختلفة وتطبق آليات مختلفة في تحريك الموارد والطاقات البشرية. لكن على أرض الواقع، فإن الأمر يبدو متعارضاً بعض الشيء حيث أن الكثير من المؤسسات لها اهتمامات متعددة وتستخدم مدى واسعاً من الآليات لتحقيق هذه الاهتمامات. مثال ذلك أن المنظمات الطوعية تستخدم المكافآت المالية في شكل مرتبات علاوة على تشغيل موظفين بصلاحيات وسلطات متفاوتة لتنفيذ الأنشطة.

لكن لا بد من تأكيد أن المؤسسات الطوعية تحكمها في الأساس القيم المشتركة. وهذا التمييز مهم جداً لفهم الإمكانيات التنموية للمنظمات غير الحكومية التي هي في الأصل مؤسسات طوعية.

والجدير بالملاحظة أنه ليس كل المنظمات غير الحكومية منظمات طوعية وفقاً لهذا التعريف فالمنظمات غير الحكومية والتي هي قانوناً غير رسمية والتي تهتم بالسوق والحوافز المادية من الأفضل تصنيفها كمؤسسات تجارية. أما المنظمات غير الحكومية والتي تعتمد على دعم الحكومات الخاضعة للمسئوليات الحكومية التي يمكن فهمها بشكل أحسن كجزء من القطاع الحكومي بدلاً من أن تمنح صفة قانونية كمنظمة غير حكومية.

## الأدوار التنموية للقطاعات الثلاثة:

تاريخياً وفي كثير من دول العالم تحملت الحكومات المسؤولية في قيادة التنمية. والسمة المميزة للقطاع الحكومي هي مقدرته في الحصول على الموارد وإطاعة السلطات وشرعية استخدام القسر والإكراه.

شرعية السلطة والإكراه توفران وسيلة فعّالة للحصول على الموارد بشكل مستمر. إذا كان الغرض الرئيسي للتنمية هو العمل على التحكم في الموارد المالية والطبيعية المتاحة فلا بد للقطاع الحكومي أن يلعب دوراً رئيسياً لكن السلطة والقهر أداتان محدودتان في خلق قيمة مضافة أو في الترويج للمبادرات الاجتماعية.

القطاع التجاري يملك ميزة الإنتاج الفعّال للسلع والخدمات، بينما القطاع الطوعي له إمكانيات أكبر في تحريك الطاقات المجتمعية الطوعية وابتداع حلول للمشكلات.

### نشاط رقم (٤)

## مميزات العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية

### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني بتوجيه سؤال للمشاركين حول مميزات العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية من خلال تجاربهم العملية في العمل في إطار لجان الأحياء والوحدات السكنية.
- تدوين النقاشات على الفليب شارث مع تبيان المميزات مقارنة بالعمل مع القطاع الحكومي والقطاع الخاص (التجاري).
- بعد الانتهاء يقوم المدرب باستعراض المعينة التدريبية لوحة رقم (٤).

## لوحة رقم (٤)



### مميزات العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية

#### مميزات العمل الطوعي:

- المشاركة لكل ألوان الطيف السياسي، ويكون العمل فقط لخدمة المجتمعات بعيداً عن الحزبية وانتماءاتها.
- عدم البيروقراطية والتسلسل الهرمي العقيم، وهذا يعطي حيوية وسرعة في العمل وكذلك في حل المشكلات.
- سهولة المحاسبة.
- اللامركزية.
- سهولة اتخاذ القرار.
- المساواة.
- وسيلة لتحقيق المجتمع المدني (القطاع الثالث – السلطة الخامسة).
- الشعور بانتماء الأفراد لمجتمعاتهم وولاءهم لوطنهم.
- تحقيق الذات.
- تفجير الطاقات وتوظيفها في العمل الطوعي المؤسسي.

## نشاط رقم (٥)

### مشاكل العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية (مسائل للنقاش المعمق)

#### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني حول أهم المشكلات التي تواجه العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية، حيث يبدأ المشاركون باستعراض أهم المشكلات ويقوم بتدوينها ومناقشتهم فيها كل مشكلة على حده.
- بعدها يقسم المدرب المشاركين إلى (٤) مجموعات عمل، كل مجموعة تناقش مشكلة من المشكلات أدناه والحلول من وجهة نظرهم على النحو التالي:
  ١. مشاكل التمويل في إطار اللجان المجتمعية وماهي الحلول من وجهة نظر المجموعة الأولى؟
  ٢. مشاكل الموارد البشرية في إطار اللجان المجتمعية وماهي الحلول من وجهة نظر المجموعة الثانية؟
  ٣. مشاكل النظم الإدارية في إطار اللجان المجتمعية من حيث الهيكل التنظيمي والصلاحيات والتفويض وماهي الحلول من وجهة نظر المجموعة الثالثة؟
  ٤. مشاكل المشاركة المجتمعية في إدارة العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية وماهي الحلول من وجهة نظر المجموعة الرابعة لزيادة وتفعيل المشاركة المجتمعية؟
- يتم تلخيص نتائج النقاش المعمق لكل مجموعة وكتابتها لعرضها ومناقشتها مع بقية المجموعات.

## لوحة رقم (٥)



### مشاكل العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية

- ١- عدم وجود الوقت الكافي لمزاولة العمل الطوعي بسبب عمل أعضاء اللجان وسعيهم وراء لقمة العيش.
- ٢- شعور المتطوع بأن هذا العمل غير إلزامي ولا يتوجب عليه عقوبة في حالة عدم انجاز الأعمال التطوعية الموكلة إليه.
- ٣- عدم علم أو معرفة الشخص بأهمية العمل الطوعي.
- ٤- عدم تقدير وتعاون مسؤولي المؤسسات والأجهزة التنفيذية للقطاع الحكومي للعاملين في اللجان المجتمعية.
- ٥- الهيمنة الإدارية - الشللية الاحتكارية.
- ٦- التطوع والاحتراف (العمل مدفوع الأجر).
- ٧- التسييس والحياد.
- ٨- عدم وضوح التوجه، تعارض الأهداف والفضائل في ترتيب الأولويات.
- ٩- المنعيرات الاجتماعية (المجموعات المستهدفة ... إلخ).
- ١٠- مصادر التمويل غير مضمونة.

- ١١- العلاقة بالدولة والقوانين (التسييس من جانب الدولة أو وسيلة للمعارضة من جانب الأعضاء) كلاهما خطأ.
- ١٢- الارتباك الناجم عن اختلاف متطلبات الجهات من خارج اللجان المجتمعية (المجتمعات المحلية، الحكومية، المانحين المحليين والدوليين).

## نشاط رقم (٦)

### مبادئ العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية

#### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني بتوجيه سؤال للمشاركين حول مبادئ العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية من خلال تجاربهم العملية في العمل في إطار لجان الأحياء والوحدات السكنية.
- تدوين النقاشات على الفليب شارتر مع تصحيح بعض الأفكار الخاطئة من قبل المدرب.
- بعد الانتهاء يقوم المدرب باستعراض المعينة التدريبية لوحة رقم (٦).

### لوحة رقم (٦)



### مبادئ العمل الطوعي في إطار اللجان المجتمعية

اللجان المجتمعية هي منظمة جماهيرية طوعية تضم أفراد من المجتمع يتم ترشيحهم بطريقة ديمقراطية وشفافة بقصد تقديم وتحسين الخدمات للأحياء والوحدات السكنية بالتنسيق والتكامل مع السلطة المحلية، وبالتالي تحسين أوضاعهم الحياتية الاقتصادية والاجتماعية بالعمل المشترك لمصلحة كل الأعضاء أكثر منه للمصلحة الفردية فقط. ويكون العمل الطوعي وفق المبادئ التالية:

١- المشاركة المجتمعية: اللجان المجتمعية تعتبر رافد مهم وداعم أساسي لهياكل السلطة المحلية وتعمل تحت مظلته، وهي بمثابة همزة الوصل بين المجتمع المحلي والسلطات المحلية في إطار تبني التنمية من أسفل إلى أعلى.

٢- العضوية الطوعية والمفتوحة: اللجان المجتمعية هي تنظيمات طوعية مفتوحة لكل الأفراد، في الإطار الجغرافي المعين ووفقاً لشروط العضوية المحددة في النظام الأساسي، على أن تكون لهؤلاء الأفراد القدرة وتقبل القيام بمسؤولياتهم كأعضاء بالجمعية مع توافق أهداف الجمعية مع اهتماماتهم ومصالحهم الفردية.

٣- التحكم الديمقراطي لأعضاء اللجان: اللجان المجتمعية هي إطار جماهيري ديمقراطي يتحكم فيها الأعضاء ويشاركون بفاعلية في وضع السياسات واتخاذ القرارات بالتعاون والتنسيق مع السلطة المحلية بالمحافظة والمديرية.

٤- مساهمة الأعضاء: يساهم الأعضاء بشكل متساوي أو غير متساوي في تنفيذ أنشطة اللجان المجتمعية، سواء كانت هذه المساهمة بالرأي أو الجهد أو الوقت أو حتى المال أحياناً أو بها معاً.

٥- بناء قدرات الأعضاء: اللجان المجتمعية تسعى إلى تطوير قدرات أعضائها الإدارية، التنظيمية والتنموية بشكل عام عن طريق التدريب والتأهيل، لكي يساهموا بشكل أفضل في تطوير مجتمعاتهم. ومن المهم جداً أن يتم إعلام الشباب، النساء، والقيادات التقليدية والشخصيات الاجتماعية والدينية بشكل منظم بكل ما يدور باللجان المجتمعية وما تحققه من إنجازات وفوائد للمجتمع.

#### ٦- الاهتمام بأمور المجتمع:

اللجان المجتمعية وبالتنسيق مع السلطات المحلية في المديرية تعمل على تحديد المشاريع التنموية وأولوياتها وكذلك المبادرات المجتمعية والتي يساهم فيها المجتمع ويحرك طاقاته وموارده لصالح الحي أو الوحدة السكنية ضمن خطة متكاملة مع السلطة المحلية بالمديرية.

#### ٦- الشفافية والمساءلة:

أعضاء اللجان المجتمعية تعقد اجتماعاتها الدورية السنوية وأحياناً نصف سنوية، وإذا دعت الضرورة فهناك اجتماعات استثنائية لسكان الأحياء والوحدات السكنية بغرض اطلاعهم عن الأنشطة والمبادرات والخطط وأي مستجدات بشكل واضح وشفاف، وأن يكونوا عرضة للمساءلة في هذه الاجتماعات.

## الجلسة الثانية

حشد الموارد في إطار المبادرات المجتمعية

: أن يكون المتدرب بنهاية الجلسة قادراً على:

- معرفة المقصود بحشد الموارد، أهمية التمويل للمبادرات المجتمعية.
- استخدام أداة SWOT في تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية فيما يتعلق بالتمويل وكذلك فرص التمويل في البيئة الخارجية وكيفية استغلالها والتحديات وكيفية التغلب عليها.
- معرفة المبادرات المجتمعية وعناصرها ومهارات اعدادها وصياغتها.



(٢٠٠) دقيقة



#		
٦٠ دقيقة	١-	عصف ذهني حول المقصود بحشد الموارد وأهميته، شرح النشاط رقم (٧). استعراض الحالة الدراسية في النشاط رقم (٨) مع تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل، استعراض اللوحة رقم (٧).
٨٠ دقيقة	٢-	(تمرين)، عصف ذهني حول ماهي نقاط القوة والضعف التي تمتلكها اللجان المجتمعية في بيئتها الداخلية لحشد الموارد، شرح النشاط رقم (٩) حيث يقسم المشاركون إلى (٤) مجموعات عمل كما هو موضح بالتفصيل في النشاط. (تمرين)، عصف ذهني حول ماهي الفرص والتحديات التي تمتلكها اللجان المجتمعية في بيئتها الخارجية لحشد الموارد، شرح النشاط رقم (١٠) حيث يقسم المشاركون إلى (٤) مجموعات عمل كما هو موضح بالتفصيل في النشاط.
٦٠ دقيقة	٣-	عصف ذهني المقصود بالمبادرات المجتمعية وقانون السلطة المحلية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠م بخصوص المبادرات الذاتية والتعاونية، شرح النشاط رقم (١١)، استعراض اللوحة رقم (٨). استعراض حالة دراسية في النشاط رقم (١١) مع تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل.

رقم: (٧) حشد الموارد للجان المجتمعية وأهمية التمويل للمبادرات المجتمعية.

رقم: (٨) المبادرات المجتمعية وقانون السلطة المحلية.



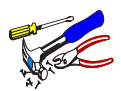
حالة دراسية (عيادة طوارئ طبية خيرية). حالة دراسية (مبادرة لتشبيد سور النادي الأهلي بمشقة-تريم)



تمارين في النشاطين (٩) + (١٠) حول استخدام أداة SWOT في تحليل نقاط القوة والضعف (البيئة الداخلية) والفرص والتحديات (البيئة الخارجية) فيما يتعلق بحشد الموارد.



جهاز عرض بروجكتر، حامل فليب شارتر مع الأوراق + سبورات فلينية لتعليق عمل المجموعات + معالم، كروت ملونة والادوات المساعدة الأخرى.



## نشاط رقم (٧)

### حشد الموارد وأهمية التمويل للمبادرات المجتمعية

#### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني بتوجيه سؤال للمشاركين حول المقصود بحشد الموارد في إطار اللجان المجتمعية لتنفيذ المبادرات المجتمعية وماهي تجاربهم العملية في حشد الموارد في إطار لجان الأحياء والوحدات السكنية.
- تدوين النقاشات على الفليب شارث للوصول إلى فهم مشترك حول حشد الموارد وأهميته.
- بعد الانتهاء من النشاط الأول يبدأ المدرب مباشرة بالدخول في النشاط رقم (٢).

## نشاط رقم (٨)

### إدارة حملات جمع التبرعات في إطار المبادرات المجتمعية

#### حالة دراسية

#### عيادة طوارئ طبية خيرية

فكرت إحدى اللجان المجتمعية بالحي السكني (ص) التابع لمديرية مدينة المكلا بإنشاء عيادة طوارئ طبية خيرية مستهدفة الفقراء وأصحاب الدخل المحدود في إطار الحي وكذلك استفادة الأحياء الأخرى المجاورة. بدأت الخطوات الأولى بعقد اجتماعات على مستوى الوحدات السكنية بالحي وبعدها عقد اجتماع واسع لسكان الحي. وقد حظي المشروع بموافقة كل الأهالي. بعدها تم تحديد ما يستطيع المجتمع تقديمه في هذه المبادرة المجتمعية وكذلك مالا يستطيع تقديمه وتحديد الجهات المحتملة لتقديم الدعم مفصلة على النحو التالي:

أ- مساهمة المجتمع: ١- قطعة الأرض ٢- المبنى ٣- الكادر الصحي العامل.



- ب- الجهات الأخرى المتوقع دعمها لاستكمال المشروع من ترميم المبنى، تأثيث، أجهزة، ..... وغيرها هي: السلطة المحلية بالمحافظة والمديرية، مكتب وزارة الصحة بالمحافظة والمديرية، المؤسسات المحلية المانحة وكذلك المنظمات الدولية.
- ت- تقرر إقامة حملة لجمع التبرعات، وبناء على ذلك حُددت الأنشطة والمهام مع تحديد الفترة الزمنية لكل نشاط. تم حصر الجهات (المحددة أعلاه) التي يمكن الاتصال بها والطرق والإجراءات التي تقدم بها التمويل.
- ث- بعد ذلك أوكل لكل مجموعة نشاط محدد مع تعيين شخص مسئول عن كل مجموعة مع تحديد الاختصاصات والقدرات والمهارات المطلوبة لتنفيذ كل نشاط.
- ج- باشرت المجموعات عملها ونفذت الأنشطة حسب الخطة الموضوعية. بنهاية الفترة المحددة عقد اجتماع نهائي لتقييم الحملة.

أسئلة للنقاش:

تم تنفيذ هذه الحملة في عدة خطوات المطلوب منكم كمجموعة تحديد الآتي:

- ١- الخطوات التي أتبعتم من البداية حتى نهاية الحملة.
- ٢- المشاكل المتوقع أن تكون قد واجهت الفريق العامل في كل خطوة.

(يمكن وضع الإجابة على السوالين في جدول)

لوحة رقم (٧)



## حشد الموارد وأهمية التمويل للمبادرات المجتمعية

لا يقوم حشد الموارد على جمع الأموال فحسب، بل يتمثل في معرفة كيف وأين تحتاج الحملة للدعم وأيضاً في الوصول إلى المناصرين الذين من المحتمل أن يقدموا تلك الموارد عبر الخطوات التالية:

- ١- العصف الذهني.
- ٢- إعداد لائحة بالمانحين المحتملين.
- ٣- تحديد نوع الدعم المطلوب: دعم مالي، دعم عيني مثل: أثاث، أجهزة، ترميم مبنى، ..... إلخ.
- ٤- تحديد طرق، أساليب وتقنيات جمع التبرعات.

## مفهوم حشد الموارد

قدرة المنظمة/ اللجان المجتمعية على إقناع سكان الأحياء والمربعات السكنية ومقدمي الدعم المحليين والدوليين بمبادئها وأهدافها ورفع تفاعلهم وكسب تأييدهم معها سواءً من خلال تعاطفهم وتعاونهم معها أو من خلال تزويدها بالدعم العيني أو المالي أو الفني.... الخ ومعرفة مجالات اهتمامات الممولين والقيم المحركة وكذا الدوافع للجهات الممولة.

## أهمية حشد الموارد

تعتبر عملية حشد الموارد للجان المجتمعية من أهم عوامل نجاحها واستمراريتها وذلك لدورها في:

- البقاء والاستدامة كشريك في التنمية من خلال تنوع وتعدد المصادر واستمرار خدمة المجتمع المحلي.
- التوسع وتطور الخدمات للفئات والمناطق التي تخدمها وبالتالي كسب ثقة وتأييد المجتمعات المحلية وقيام علاقة تشاركية بينهما.
- زيادة الاعتماد على الذات وتقليل الاعتماد على الآخرين.
- تعزيز العضوية والانتماء لسكان الأحياء والمربعات السكنية وبالتالي نجاح اللجان المجتمعية.
- ترسيخ القدرات المؤسسة في التعامل مع المتغيرات والتنافس المتنامي في حشد الموارد من المصادر المتعددة.

## ● إدارة حملات جمع التمويل/ حشد الموارد للجان المجتمعية.

● إقامة المبادرات المجتمعية باستمرار مهم بالنسبة لأعضاء اللجان المجتمعية، فهي كونها مطلوبة لحل الكثير من الإشكاليات التنموية، إضافة إلى مساعدة السلطات المحلية في تكملة النقص في المشاريع التنموية الملحة وذات الأولوية وخلق علاقة نموذجية بين اللجان المجتمعية والمجتمعات المحلية التي يمثلونها. وهناك خطوات تسلسلية تشمل التخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة، الرقابة والتقييم فحشد التمويل وتحريك الموارد أصبح مجال له نوع من الخصوصية التي تتطلب مهارات يمكن تعلمها واكتسابها وأصبح لها خبراء ومتخصصين. فهي تتم وفقاً للخطوات الآتية:

● ١- **تخطيط الحملة:** بالتخطيط نعني تحديد من سيقوم بعمل ماذا؟ كيف؟ أين؟ متى؟ الموارد؟ ولا بد من وضع الزمن كجزء من عملية التخطيط. مع ربط الحملة بالمبادرة المجتمعية ووضع لها خطة زمنية ومالية ومؤشرات أداء، بحيث يتم تنفيذ المشروع بموارد هذه الحملة.

● ٢- **تنظيم الحملة:** بالتنظيم نعني عدة أشياء أهمها تحديد الجهة أو الجهات التي سيقدم إليها طلب التمويل، وذلك بعمل مسح للجهات الممولة ومعرفة طرقها

التمويلية المختلفة فالهيئات الممولة تختلف عن الأفراد ، كذلك التمويل الجزئي يختلف عن التمويل الكلى ، هنالك جهات يمكن أن تتصل بها مباشرة وأخرى يمكن أن تستخدم أساليب أخرى. التنظيم أيضاً يشمل توزيع المهام للأشخاص، كل حسب قدراته وإمكانياته.

- **٣- شفافية الحملة:** إعطاء المتبرعين إمكانية الوصول إلى معلومات محدثة بعد الحملة عن انجازات المشروع الذي يتم التبرع له ونشر معلومات محدثة ودورية بحيث يسهل على المتابعين متابعة أداء اللجان المجتمعية وبالتالي زيادة ثقتهم بأعمالها وزيادة التبرعات لها مستقبلاً.
- **٤- قيادة الحملة:** أي حملة تحتاج للقيادة، أحياناً تظهر حاجة أكثر من قائد اعتماداً على عدد الجهات أو المناطق الجغرافية.
- **٥- رقابة الحملة:** إمام جميع أعضاء الحملة بالخطوة والمتابعة الدقيقة لها عن طريق إنشاء واستحداث وسائل لجمع المعلومات عن سير العمل وتسجيل أي انحراف عن الخطة الأساسية ومن ثم إيجاد الوسائل الفعالة للعودة بالخطة إلى مسارها هو ما نعنيه بالرقابة ويمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتبين للجميع سير الأداء مع وجود تغذية راجعة.
- **٦- تقييم الحملة:** عندما تنتهي الحملة تتم مراجعة النتائج ومقارنتها بالأهداف التي وضعت من قبل ماذا تم؟ وما الذي لم يتم إنجازه إذا كانت النتائج مطابقة للأهداف فهذا هو النجاح أما إذا كانت الفروقات كبيرة بينهما فيتم وضع خطة لتحقيق ما لم يتحقق.

## نشاط رقم (٩)

تمرين



### نقاط القوة والضعف في حشد الموارد (تحليل البيئة الداخلية للجان المجتمعية باستخدام أداة SWOT)

#### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني بتوجيه سؤال للمشاركين حول ماهي نقاط القوة التي تمتلكها اللجان المجتمعية لكي تستطيع حشد الموارد؟ وماهي نقاط الضعف التي يجب التنبه لها وأخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ حملات التبرعات وكيفية التغلب عليها؟
- بعدها مباشرة يقسم المشاركون إلى ٤ مجموعات عمل، مجموعتان تحلان نقاط القوة ومجموعتان تحلان نقاط الضعف في البيئة الداخلية للجان المجتمعية.
- استعراض عمل المجموعات وإغناء الأوراق بالنقاشات والاستفادة منها لاحقاً وتبدأ نفس المجموعات بالنشاط رقم (١٠).

## نشاط رقم (١٠)

تمرين



### الفرص والتهديدات/ التحديات في حشد الموارد (تحليل البيئة الخارجية للجان المجتمعية باستخدام أداة SWOT)

#### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني بتوجيه سؤال للمشاركين حول ماهي الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والتي لازالت غير مستغلة من قبل اللجان المجتمعية لكي تستطيع حشد الموارد؟ وماهي التهديدات أو التحديات التي يجب التنبه لها وأخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ حملات التبرعات وكيفية التغلب عليها؟

- بعدها مباشرة يقسم المشاركون إلى ٤ مجموعات عمل، مجموعتان تحلان الفرص ومجموعتان تحلان التهديدات في البيئة الخارجية للجان المجتمعية.
- استعراض عمل المجموعات وإغناء الأوراق بالنقاشات والاستفادة منها كتحليل معمق للانطلاق في حشد الموارد من أرضية تحليلية جيدة.

## نشاط رقم (١١)

### المبادرات المجتمعية وقانون السلطة المحلية

#### وصف النشاط

- يبدأ المدرب بعصف ذهني حول المقصود بالمبادرات المجتمعية وأهميتها، بعدها يوجه سؤال للمشاركين حول تجاربهم في إطار اللجان المجتمعية في الأحياء والوحدات السكنية لإقامة المبادرات المجتمعية.
- بعدها يطرح المدرب عليهم قانون السلطة المحلية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠م ولائحته التنفيذية فيما يتعلق بالباب التاسع ومواده حول المشاركة الشعبية في التنمية المحلية وفرصة الاستفادة من المبالغ المخصصة في السلطة المحلية لتقديم مبادرات مجتمعية.
- بعد الانتهاء يقوم المدرب باستعراض المعينة التدريبية لوحة رقم (٨).

## لوحة رقم (٨)



### المبادرات المجتمعية وقانون السلطة المحلية

#### المبادرات المجتمعية:

المبادرة المجتمعية هي عملية استباقية يقوم بها فرد أو جماعة أو منظمة لعمل تغيير ما يحسن من الظروف المعيشية للمجتمع المحلي أو يحل مشكلة ملحة يعاني منها هذا المجتمع .

والمبادرة المحلية تعتبر نموذجاً مصغراً للتنمية بالمشاركة في منطقة جغرافية ما، حيث تطبق مفاهيم التنمية بالمشاركة ومعظم أدواتها المشار إليها سابقاً، فهي تنشأ من المجتمع

ومن أجله، حيث تمر المبادرة بعدة مراحل لتتحول من فكرة إلى واقع يحل مشكلة من مشكلات المجتمع. ولضمان نجاح واستمرارية المبادرة يجب ان تتطور بالمشاركة.

غالباً ما تلجأ المجتمعات المجتمعية إلى حل مشكلاتها بالجهود الذاتية إما من خلال مساهمات مادية أو عينية من خلال متبرعين بالمنطقة، وهي محاولات جادة ولكن تأثيرها محدود لضعف الإمكانيات بهذه المناطق، لذلك يجب على شركاء التنمية من إدارة محلية وقطاع خاص وغيرهم دعم هذه المبادرات المجتمعية ومن خلفها.

وعلى اللجان المجتمعية أن تبادر بتقديم حلول للمشاكل التي يعاني منها المجتمع بالتعاون مع الأطر المجتمعية بهدف تنمية ورفاهية المجتمع. وتسعى المبادرات المجتمعية إلى معالجة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وغيرها من المشاكل التنموية بشكل عام والحد من تأثيرها لتحسين نوعية حياة الناس. المجتمعات الفاعلة هي التي تبادر بالمبادرات وتساهم بنصيب من التكاليف سواء كانت مالية، عينية، جهد عضلي، موارد بشرية بشكل عام أو أدوات ومعدات. وقد تحتاج في كثير من الأحيان إلى جهات داعمة سواء كانت محلية أو دولية للمساهمة في تكاليف المبادرة أو المشروع.

### ما الهدف من المبادرات المجتمعية؟ ومن هم المستفيدون؟ وبماذا يستفيدون؟

هدف المبادرة المحلية هو تحسين الظروف المعيشية أو حل لمشكلة ما بالمجتمع. وفي الغالب يقوم المجتمع نفسه باقتراح حلول تتوافق مع ظروفه وإمكانياته وثقافته، ويكون على الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات المانحة دعم هذه المبادرات المجتمعية. إن دعم المبادرات المجتمعية يفيد في المقام الأول المجتمع، ولكنه أيضا يفيد باقي شركاء التنمية، حيث:

#### المجتمع المحلي:

- حل مشكلة ملحة بالمجتمع وتحسين ظروفه المعيشية.
- إدارة المجتمع المدني أموره واقتراح وتنفيذ التحسينات في السياق الذي يتناسب مع احتياجاته وثقافته.

#### اللجان المجتمعية:

- الاشتراك بفاعلية أكثر لتنمية مجتمعاتهم مما يتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرات وبناء قدراتهم ومهاراتهم.

#### السلطة المحلية:

- تفعيل دورهم كشريك فعال وبناء للمجتمع وإنفاق ميزانيتهم بشكل شفاف ومرشد حيث يستهدف الاحتياجات الحقيقية للمجتمع.

#### القطاع الخاص:

- تفعيل دورهم كشريك فعال في بناء المجتمع وعمل علاقات مع المجتمع بما ينعكس على تنافسيته واقتصاديته.

## أهمية المبادرات المجتمعية:

### بناء الثقة

خلق الثقة بين المجتمعات المحلية واللجان المجتمعية والسلطة المحلية والقطاع الخاص من خلال النشاطات والمسؤوليات المشتركة واقتسام مسؤوليات تتسم بالشفافية في بناء طريقة سليمة للتخطيط والمتابعة المشتركة.

ويساهم تنفيذ المبادرات المجتمعية في زيادة ثقة المجتمع في اللجان المجتمعية، حيث تحل مشكلاته مما يعطيه الثقة في استجابتها والشعور بمتطلبات المواطن.

### المساهمة في تكلفة التنمية

لا تستطيع ميزانية السلطة المحلية تلبية كافة الاحتياجات العامة بمفردها، ولذلك تأتي أهمية مشاركة كافة الأطراف المعنية التي تتضمن المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات الداعمة المحلية والدولية في المستقبل.

### تمكين المجتمع من تحديد وحل مشكلاته

تملك المجتمعات إمكانيات عظيمة للتنمية، تلك الإمكانيات ينبغي أن تُفعل بطريقة أو بأخرى. ويمثل دعم المبادرة المجتمعية أسلوباً جيداً لتزويد المجتمعات بالوسائل والأدوات المادية والتقنية لتنفيذ مشروعاتهم وتحسين مستويات معيشتهم مما يساهم في تمكين المجتمع.

### تحسين عملية التخطيط بالمشاركة

تنمية وتشجيع آليات النظام القائم على التخطيط بالمشاركة (من أسفل إلى أعلى) والذي يشرك الأطراف المعنية المحلية بكل من المجتمع المدني والقطاع الخاص واللجان المجتمعية والسلطة المحلية في العملية.

### استدامة التنمية

تنفيذ والحفاظ على استمرارية المبادرات المجتمعية والتحسينات التي يتم إدخالها على البنية الأساسية والخدمات الاجتماعية وفرص المشروعات التجارية من خلال مشاركة القطاع الخاص المحلي ومنظمات المجتمع المدني والداعمين المحليين والدوليين.

الباب التاسع من قانون السلطة المحلية رقم (٤) لسنة ٢٠٠٠ م

ولائحته التنفيذية الصادرة بالقرار الجمهوري رقم (٢٦٩) لسنة ٢٠٠٠ م

## المشاركة الشعبية في التنمية المحلية

تتحدث المادة رقم (٢٥٨) بأنه يجوز للمجلس المحلي على مستوى المحافظة والمديرية ان يخصص في الموازنة السنوية للوحدة الادارية لأغراض المساهمة في تمويل المشاريع التنموية والخدمات القائمة على اساس المبادرات الذاتية والتعاونية نسبة لا تتجاوز ٢٠%.

كما تتحدث المادة رقم (٢٦٣) بأنه يحق للمجلس المحلي على مستوى المحافظة والمديرية في ضوء المبلغ المرصود في موازنة الوحدة الإدارية لتمويل مشاريع المبادرات الذاتية والتعاونية ان يخصص منه لكل مشروع يعتمد على حده نسبة (٥٠%) من تكلفته، وله ان يزيد هذه النسبة إلى ما لا يتجاوز (٧٥%) كحد اقصى إذا ما قدر ان الحالة الاجتماعية والمعيشية للمجموعة الاجتماعية المبادرة والمنفعة من المشروع تستوجب ذلك.

تنفذ المشاريع القائمة على المبادرات بإحدى الطرق الآتية:

أ- من قبل اصحاب المبادرة انفسهم .

ب- بذات الطريقة التي تنفذ بها المشاريع المحلية المعتمدة في خطة التنمية للوحدة الإدارية بناءً على طلب اصحاب المبادرة .

وفي جميع الاحوال تتولى السلطة المحلية الإشراف على تنفيذ المشروع أو المبادرة في كافة المراحل أيا كانت الطريقة المتخذة في التنفيذ. فعلى اللجان المجتمعية استغلال هذه الفرصة بحيث ترفع الاحتياجات من المشاريع والمبادرات المجتمعية إلى السلطة المحلية مع مراعاة التوقيت بحيث يكون الانتهاء من إعداد المبادرات المجتمعية قبل شهر من إعداد الخطة الاستثمارية للسلطة المحلية للمديرية وبالتالي يتم ادراجها ضمن البرنامج الاستثماري للسلطة المحلية.



## نشاط رقم (١٢)

### حالة دراسية

## المبادرة المجتمعية التطوعية الأهلية لتشييد سور منشأة النادي الأهلي الرياضي الثقافي الاجتماعي بمنطقة مشطة مديرية تريم م/ حضرموت (قصة نجاح مجتمعية)

### فكرة المشروع:

جاءت فكرة هذه المبادرة المجتمعية من أهالي المنطقة أنفسهم، حيث عقدوا عدة اجتماعات وناقشوا المبادرة من كل جوانبها والكلفة الاجمالية والمساهمات وكيفية تقسيمها على الأهالي بالتوافق والتراضي كل حسب قدرته واستطاعته.

المبادرة المجتمعية الأهلية عبارة عن تشييد وبناء سور منشأة النادي الأهلي الرياضي الثقافي الاجتماعي بمنطقة مشطة مديرية تريم بأبعاد (١٤٠ متر X ١٣٠ متر) لحماية أرض ملعب النادي مخافة الاستيلاء عليها وكذلك لإقامة الفعاليات والأنشطة الرياضية والمباريات، وكذلك لإقامة الأعراس الجماعية والفعاليات النسوية، حيث شيد مسرح (منصة) لاحتفالات التخرج وغيرها من الاحتفالات وأصبح صرح ثقافي رياضي اجتماعي.

### تكلفة المبادرة ومساهمات الأهالي

هذه المبادرة كلفت حوالي (٤٠) مليون ريال يمني، أربعون مليون ريال يمني، حيث اعتمد الأهالي على أنفسهم بنسبة (١٠٠%) على النحو التالي:

- معاملة البناء من أبناء المنطقة تبرعوا بالجهد العملي التطوعي المجاني، كل معلم تبرع بـ (١١) يوم عمل صباحاً ومساءً.
- كانت مساهمة المرأة متميزة في هذه المبادرة، حيث ساهمت كل ربة بيت في تجهيز فطور لعدد (٥) أفراد، تمر السيارة لأخذ الفطور يومياً ويتنوع الفطور من كل بيت ليرسم لوحة جميلة للتكافل والتعاون المجتمعي.
- شارك حتى كبار السن والأطفال في العمل لإحساسهم بملكية المشروع.
- ساهم المغتربون من أبناء المنطقة في التبرع للمشروع كل بحسب استطاعته.
- كذلك يستقطع مبلغ شهري على الموظفين للوفاء بالتزامات مواد البناء للمحلات التجارية.

كانت الأهازيج يترنم بها عمال البناء أثناء العمل، منها قول الشاعر الشعبي الراحل غالب عوض صاحب: هبتنا هبة رياضية لكل يعرف معانيها أفعالكم هزت مراكب وسط الغبة مراسيها

وكانت بحق قصة نجاح تستحق أن توثق.

**المطلوب منكم كمجموعات تحديد الآتي:**

- ١- ماهي عوامل نجاح هذه المبادرة من وجهة نظركم؟
- ٢- أذكر مبادرات ناجحة في منطقتكم وبيّن عوامل نجاحها واستدامتها.
- ٣- كل مجموعة تقوم بإعداد وتصميم مبادرة مجتمعية حقيقية ذات أولوية في منطقتهم مع تبيان كل تفاصيلها:
  - كيف جاءت فكرة المبادرة المجتمعية؟
  - كلفة المبادرة التقديرية؟
  - مقدار مساهمات الأهالي بالتفصيل؟
  - دور السلطة المحلية بالمديرية؟
  - المساهمون الآخرون في المبادرة؟
  - عوامل استدامة المبادرة؟

## المبادرات المجتمعية لتشييد سور منشأة النادي الأهلي الرياضي الثقافي بمنطقة مشطة م/ تريم



## المراجع والمصادر التي تم اعتمادها في اعداد مادة هذا الدليل:

- ١- الدليل الارشادي للتنمية بالمشاركة – المبادرات المحلية كنموذج، مؤسسة تكامل لاستدامة التنمية بالتعاون مع مؤسسة هانس زايدل الألمانية ٢٠١٥.
- ٢- الدليل التدريبي في التنمية الحساسة للنزاعات، برنامج دعم المبادرات المجتمعية للتخفيف من نزاعات التنمية – منظمة شركاء اليمن – ٢٠١٢.
- ٣- الحد من النزاعات والتنمية الحساسة للنزاعات، المفهوم والتطبيق، محمد عبد الحفيظ قطب ٢٠١٢.
- ٤- التدريب – الأسس والمبادئ، الدكتور صلاح صالح معمار- مركز ديونو للطباعة والنشر ٢٠١٠.
- ٥- دليل الممارس التنموي في تقييم الوضع والتخطيط بالمشاركة، برنامج تنمية المجتمعات المحلية التابع للبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP ٢٠٠٣.
- ٦- تنمية المجتمعات من أسفل إلى أعلى بالمشاركة CTA-REGDEV-UNOPS  
دكتور محمد محمود عبد الرؤوف – ١٩٩٩.

- ٧- Community Tool Box, a website dealing with development issues, The Community Tool Box is a public service of the University of Kansa.
- ٨- Conflict Resolution and Conflict Sensitive Development, Integrated Social Cohesion and Development Project (ISCD) ٢٠١٢.

# تم بحمد الله



**PARTNERSYEMEN**

Member of PARTNERSGLOBAL



مؤسسة انقاذ للتنمية  
RESCUE FOUNDATION FOR DEVELOPMENT

