

مركز دراسات السلام وحل النزاعات، جامعة  
دهوك  
مركز الشؤون الدولية، جامعة نيويورك

# دليل التدريب على التخطيط للمبادرات المجتمعية

اعداد  
جوتيار محمد رشيد

مركز دراسات السلام وحل النزاعات، جامعة دھوك  
مركز الشؤون الدولية، جامعة نيويورك  
بدعم من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)

مشروع بناء قابليات الجامعة في تعليم السلام في دھوك والموصل

# دليل التدريب على التخطيط للمبادرات المجتمعية

اعداد

جوتيار محمد رشيد

ايار 2018

## المحتويات

1	اليوم الأول .....
1	التجمع والترحيب .....
1	التعارف والتوقعات .....
2	وضع القواعد .....
2	مفهوم المبادرة المجتمعية .....
4	فكرة المبادرة المجتمعية .....
4	المواقف والمصالح والحاجات .....
5	الأداة 1: تمرين على تحديد المواقف والمصالح والحاجات .....
6	حساسية النزاع: تحليل السياق (عدم الحاق ضرر) .....
6	المقسّمات والروابط .....
6	الأداة 2: اكتشاف المشتركات والمقسّمات .....
8	شجرة النزاع .....
8	الأداة 4: تحليل قضية نزاع .....
9	الأداة 5: تقييم المخاطر .....
10	التخطيط لليوم التالي .....
10	الخلاصة .....
11	اليوم الثاني .....
11	التجمع والترحيب .....
11	شجرة السلام .....
11	الأداة 6: تحديد الحلول والنتائج المرجوة .....
13	التخطيط العملي للمبادرة .....
13	الأداة 7: تحديد مشكلة او خلفية المبادرة .....
14	الأداة 8: تحديد اهداف المبادرة ومخرجاتها .....
15	ماهي الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع؟ .....
15	كم سيكلف تنفيذ المشروع؟ .....
15	التمويل وقيود الصرف .....
16	تقييم المبادرة ورصدها .....
16	تقييم هدف/اهداف المبادرة- SMART .....
17	الأداة 9: تقييم مخاطر المبادرة .....
17	رصد المشروع .....
18	التقارير .....
18	عرض المبادرات النهائية .....
18	الخلاصة ومعايير المبادرات .....

# اليوم الأول

## التجمع والترحيب (5 دقائق)

- ❖ رحب بالمشاركين عند دخولهم لقاعة التدريب.
- ❖ تقديم المدربين لأنفسهم (يقوم كل مدرب بتقديم شريكه).
- ❖ قم بتمرير ورقة التسجيل واطلب من المشاركين ملئها.
- ❖ قدم ملخصاً عن مشروع بناء قابليات الجامعة في تعليم السلام في دهوك والموصل (مشروع بناء قابليات الجامعة في تعليم السلام في دهوك والموصل ينفذ من قبل مركز دراسات السلام وحل النزاعات في جامعة دهوك ومركز الشؤون الدولية بجامعة نيويورك وبالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP وتمويل من وكالة التنمية النمساوية). هذه الورشة هي احد أنشطة هذا المشروع.

## التعارف والتوقعات (10 دقائق)

- ❖ اسأل كل مشارك بأن يذكر بإيجاز اسمه ومحل سكنه ومهنته او عمله، واطلب من كل مشارك ان يكتب اسمه (حسب القرطاسية المتوفرة) إما على البطاقة اللاصقة (التي تلتصق بالصدر) او على نصف ورقة A4 من اجل وضعها على المقعد.
- ❖ استخدم اللوح الأبيض او صفحة فليب جارت لكتابة الملاحظات
- ❖ اسأل المشاركين ان يجيبوا بكلمة او جملة عن الأشياء التي يتوقعون تعلمها من خلال هذه الورشة.
- ❖ دون الأجوبة على اللوح الأبيض او صفحة فليب جارت.
- ❖ اشرح هدف ورشة العمل هذه:
  - تدريب المشاركين على تحديد قابليات السلام الموجودة في المنطقة بهدف تعزيزها؛
  - تعليم المشاركين على كيفية تصميم وتنفيذ مبادرات مجتمعية تستجيب للحاجة الى تعزيز مستويات التماسك الاجتماعي في المنطقة؛
- في نهاية الورشة يجب ان يكون المشاركون على دراية جيدة بما يأتي:
  - 1- مفهوم المبادرات المجتمعية
  - 2- عملية التخطيط للمبادرات المجتمعية وإجراءات تنفيذها.

ملاحظة للمدرب (ليس من الحتمي ان يقف المشاركون على مشاكل حقيقية تواجه مجتمعهم بغية إيجاد حلول لها من خلال المبادرات، بل يمكن لهذه الورشة ان تناقش أسباب الفتور في العلاقات الاجتماعية مثلا وسبل تحقيق اقصى درجات التماسك الاجتماعي في المنطقة).

- ❖ اسأل المشاركين إذا كان لأحدهم أي سؤال.
- ❖ إذا كانت بعض توقعات المشاركين تخرج عن اهداف هذه الورشة، اذكر لهم بانك ستعمل على إيصال تلك التوقعات الى الجهات المعنية من اجل تغطيتها في ورش لاحقة.

## وضع القواعد (15 دقائق)

- ❖ اشرح للمشاركين دور القواعد والمعايير المتفق عليها في نهج حل النزاعات. القواعد هي قواعد اتفاقية يضعها المشاركون بأنفسهم في بداية كل عملية ويخضعون لها من اجل:1. خلق أرضية مشتركة بين المشاركين 2. خلق الأمان 3. بناء الثقة بين المشاركين.
- ❖ اذكر للمشاركين انه من الضروري الحفاظ على الانضباط من أجل إجراء التدريب بفعالية وكفاءة. لذلك، من الجيد ان تقوموا بأنفسكم بتطوير بعض التفاهات على القواعد التي ستلتزمون بها طوال فترة التدريب.
- ❖ اطلب من المشاركين أن ينظروا إلى برنامج التدريب، وقل لهم قد يكون هناك إعادة جدولة، مثلا وقت الانتهاء قد يمدد إذا لم يتم الالتزام بالقواعد.
- ❖ سهل حوار موجزاً بين المشاركين لمناقشة القواعد التي يريدون وضعها.
- ❖ استنبط قواعد هذه الورشة: "ما هي الاتفاقات التي نحن بحاجة إلى وضعها الآن من أجل خلق بيئة آمنة بما يكفي للحديث عن القضايا الصعبة؟"
- ❖ ساهم في تسهيل مناقشة موجزة بين المشاركين حول القواعد ثم وضحها وسجلها بصيغتها النهائية على صفحة فليب جارت
- ❖ اسأل المشاركين ما إذا كان من المفيد اختيار أحد المشاركين ليكون رقيباً يتولى إنفاذ وتنبيه الجميع في حال الخروج عن القواعد. اطلب من الرقيب ان يقوم بتعليق صفحة القواعد على مكان يمكن منه رؤية الصفحة من قبل جميع المشاركين (يفضل ان توضع الصفحة في الحائط المواجه او المقابل للمشاركين).

## مفهوم المبادرة المجتمعية (15 دقيقة)

- ❖ التعريف: المبادرة المجتمعية لبناء السلام هي جهد مؤقت، أو سلسلة من الأنشطة التي يقوم بها مجموعة من الأشخاص لإحداث فرق في المجتمع من خلال تحقيق نتيجة محددة مثل تحسين العلاقات بين الناس أو بين الناس والمؤسسات، أو إيجاد حل لنزاع ما أو معالجة مشكلة أو تلبية حاجة تهم المجتمع، أو توظيف الموارد المتاحة، وحشد القدرات والطاقات المتوفرة، وتحقيق أقصى استفادة منها. هناك موارد وأوقات محدودة للقيام بهذه المبادرات وهناك بداية ونهاية لها.
- تتميز المبادرات في الكثير من الأحيان بكونها بسيطة وغير معقدة، فلا تحتاج إلى كثير من الموارد أو مصادر التمويل لكي يتم تنفيذها، بل تعتمد على الأنشطة التي يقوم بها الشباب بالاعتماد على إمكانياتهم ومهاراتهم وخبراتهم. النقطة هنا أن أصحاب المبادرة الاجتماعية التزاماً منهم بمفهومها لا ينتظرون الحصول على مصدر تمويل ضخيم لفكرتهم مثلاً، بل يحاولون تطبيقها بالمتاح لديهم، فالمهم هو تحقيق الأثر المرغوب في المجتمع.
- ❖ كيف تختلف المبادرة (أو لا تختلف) عن: المناصرة (المدافعة)؟

- أسأل المشاركين عما تعلموه في الورشة الماضية.
- تشير المناصرة إلى الجهود المنظمة من قبل المواطنين للتأثير على رسم وتنفيذ السياسات والبرامج العامة عن طريق إقناع سلطات الدولة وغيرها من الجهات الفاعلة القوية والضغط عليها. تشمل المناصرة مختلف الأنشطة المضطلع بها للوصول إلى صانعي القرار والتأثير فيهم في المسائل التي تهم مجموعة معينة أو المجتمع بشكل عام.

#### ❖ أمثلة على مبادرة مجتمعية

- يعاني احد الاحياء في مدينة ما من تراكم النفايات، ولاسيما في الساحة العامة للحي. الحي من الناحية السكانية منشطر الى شطرين، الأول يسكنه مسلمون والثاني مسيحيون. يتهم سكان كل شطر سكان الشطر الاخر برمي النفايات في الساحة العامة، ووصل الامر بالنفايات الى حد لا يمكن فيه لاحد ارتياد الساحة العامة. يتردد سكان كل شطر من ان يبادر بتنظيف الساحة حتى ذلك الجزء المواجه او الملاصق لشطريهم من الحي، وذلك خشية ان يفسر ذلك ان أصحاب هذا الشطر هم من رموا النفايات. وثمة سبب اخر لعدم تنظيف الساحة وهو ان سكان كل شطر، من الذين يرغبون في رفع النفايات من الساحة، يخافون من قيام بعض الأشخاص المتطرفين بإيذاء من يقوم برفع النفايات من أبناء شطريهم. هؤلاء الأشخاص يؤمنون بان سكان شطريهم ارفع مقاما من سكان الشطر الاخر وهم من يجب ان يقوموا بأعمال التنظيف في الساحة العامة. قامت مجموعة من الشباب الناشطين من الشطرين بالتخطيط لمبادرة مجتمعية تتمثل في الاستعانة بإمام مسجد الحي وقس كنسية الحي. وافق الاثنان على تنفيذ المبادرة، وفي الموعد المحدد للتنفيذ التقى الشباب مع رجلي الدين في وسط الساحة العامة وبدأ الجميع بأعمال التنظيف، وكانت الخطة ان تبدأ العملية من وسط الساحة وبشكل دائري تتوسع شيئاً فشيئاً حتى لا تظهر المبادرة بانها بدأت أولاً بحي دون الاخر. ولم تمر إلا لحظات ومعظم سكان الحي انضموا الى حملة التنظيف.
- المبادرات المجتمعية قد تكون شاملة وقد تستهدف مجالات او فئات معينة. وعلى سبيل المثال، في حين أن مبادرة واحدة قد تهدف إلى تعزيز تغيير واسع النطاق في جميع أبعاد المجتمع، قد تكون مبادرة أخرى أكثر استهدافاً، مثل تعزيز السلامة العامة أو تقليل استعمال الشباب لمواد معينة.
- قد تغطي المبادرات مجموعة واسعة من المجالات وتسعى إلى مجموعة واسعة من النتائج بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر:
  - ا. تعزيز توفير الفرص الاقتصادية؛
  - ب. التطوير البدني وتطوير البنى التحتية؛
  - ج. السلامة والأمن؛
  - د. الصحة؛
  - هـ. التعليم؛
  - و. المشاركة المدنية؛
  - ز. الإثراء الثقافي؛ و
  - ح. تنمية رأس المال الاجتماعي.

#### ❖ خصائص مبادرة مجتمعية جيدة:

- التخطيط الجيد لها
- وجود عنصر الابتكار فيها
- المرنة: قابلة للتقييم والتغيير وإعادة تقييم الأشياء إذا لم تكن تعمل بالطريقة التي تريدها

- حساسة بالنسبة للنزاع- لا تساهم في حدوث ضرر غير مقصود
- تأخذ الاحتياجات الخاصة للنساء / المجموعات العرقية / الأقليات الدينية بعين الاعتبار

- ❖ مراحل المبادرة المجتمعية: اعرض باختصار مراحل تخطيط وتنفيذ مبادرة مجتمعية
  - المرحلة الأولى: تحديد المشروع وتخطيطه
  - المرحلة الثانية: اعداد ميزانية المشروع
  - المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع
  - المرحلة الرابعة: تقييم المشروع

## فكرة المبادرة المجتمعية (10 دقائق)

- ❖ ابتكار فكرة لمشروع مجتمعي حساس بالنسبة للنزاع: إذا أردنا ان نحقق رؤيتنا للمستقبل، التي نأمل أن يكون لها عنصر أكبر لتحقيق سلام، يجب أن نبني مشاريع حساسة بالنسبة للنزاع. ولتحقيق تلك الرؤية، تتطلب حساسية النزاع مراعاة يلي:
  - التفكير في السياق وفهمه جيداً: يجب على أولئك الذين سيقومون بتخطيط وتنفيذ مبادرة مجتمعية ان يكونوا ملمين بالسياق العام للمحيط الذي ستنفذ فيه المبادرة، وهذا يتطلب معرفة كل او معظم ما يتصل بهذا السياق من اجل التوصل الى رؤية واضحة للوضع العام. وعلى سبيل المثال، تنفيذ مبادرة مجتمعية في مدرسة ما يتطلب من المخططين ان يكونوا على دراية بالوضع للعام للمدرسة وخارجها: الخلفيات التي ينتمي اليها الطلاب، العادات والتقاليد الاجتماعية، المساواة بين الجنسين،... الخ.
  - امتلاك قدرات تحليل النزاع من خلال تعلم أدوات النزاع، حيث سيساعد ذلك على وضع مبادرات تستجيب لحساسية النزاع
  - التفكير في كيفية تأثير المبادرة على السياق سواء كان ذلك بشكل سلبي أو إيجابي: من المهم قياس الأثر الاحتمالي للمبادرة على السياق العام للمحيط المقترح تنفيذ المبادرة فيه، وفيما إذا كان هذا الأثر إيجابياً او سلبياً.
  - التأكد من أن مشروعنا سيكون له أثراً إيجابياً على المجتمع.
  - التفكير في إمكانيات وقدرات القائمين بتنفيذ المبادرة

## المواقف والمصالح والحاجات

- ❖ وضح للمشاركين المفاهيم التالية: (10 دقائق)
  - المواقف: ما يطلبه كل طرف في نزاع من الطرف الاخر ويعتقد انه يجب الحصول عليه. ويختصر الموقف بعبارة (ماذا اريد؟ اريد تخفيض الايجار الى \$300)
  - المصالح: هي الدوافع الكامنة (غير المصرح بها) وراء وجود المواقف وتختصر بعبارة (لماذا اريد؟ اريد تخفيض الايجار بسبب انخفاض الدخل نتيجة الازمة المالية وضرورة اشباع الحاجات الأخرى الأكثر اساسية)
  - الاحتياجات: ما يجب ان نحصل عليه، المعاني، الاتجاهات، الامان، الانتماء، الولاء، احترام الذات
- ❖ ان فهم الفرق بين المصالح والمواقف هو حجر الزاوية لنجاح التفاوض التعاوني

المواقف (ما يطلبه علنا كل طرف)	المصالح (ما يحتاج الى اشباعه او تحقيقه كل طرف)
--------------------------------	--

ما يدعي الناس انهم يريدوه (اريد ان ابدأ عملي قبل الموعد بشهر)	لماذا يريد الناس ذلك: الدوافع الكامنة وراء الموقف (كي انجز المشروع في الوقت المحدد)
مطالب، تصريحات	اهتمامات، قلق
أشياء تقول انك تريد القيام بها او لن تقوم بها	مخاوف وتطلعات
رغبات شخصية	اهداف موضوعية

### الأداة 1: تمرين على تحديد المواقف والمصالح والحاجات (15 دقيقة)

- ❖ الهدف: تمكين المشاركين من تحديد مواقف ومصالح وحاجات الأطراف المتنازعة والتفكير في أساليب لمواجهتها.
- ❖ الخطوة 1: اطلب من اربعة مشاركين ان يتطوعوا بالقدوم مع كراسيهم الى مقدمة قاعة التدريب (توضع الكراسي في صفين متعاقبين، أي يوضع المقعد الثالث والرابع وراء المقعدين الأول والثاني وفي مواجهة بقية المشاركين). اطلب من اثنين من المشاركين ان يجلسا واحد على المقعد رقم 1 والثاني على المقعد رقم 3. في حالة عدم وجود كراسي متنقلة، اطلب من هذين المتطوعين ان يقفا واحدا بعد الاخر.
- ❖ الخطوة 2: اذكر للمشاركين ان هذه المقاعد تمثل صفا دراسيا في أحد المدراس، وفيه يطلب طالبان الجلوس على المقعد رقم 2 وهذا يشكل موقفا في النزاع.
- ❖ الخطوة 3: ابدأ جلسة عصف ذهني من خلال توجيه هذا السؤال الى المشاركين: ماهي مصالح وحاجات كل من هذين الطالبين من وراء الجلوس في المقعد رقم 2؟
- ❖ الخطوة 4: بعد الانتهاء من تحليلات المشاركين، وضح لهم ان التركيز يجب ان يكون على المصالح لا على المواقف وان من الضروري التفكير في أساليب لإشباع او تحقيق هذه المصالح او الحاجات. وجه للمشاركين السؤال التالي: كيف يمكن تحقيق مصلحة كل طالب في هذا المثال؟ بعد الاستماع الى حلول المشاركين، وضح لهم ان هذا النزاع يمكن حله من خلال التركيز على المصالح لا المواقف، ولا يمكن تقديم تنازلات او التوصل الى حل وسط هنا من خلال جلوس الطالبين معا على المقعد رقم 2 او تقسيم المقعد مناصفة بينهما. لو عرفنا المصلحة الحقيقية لكل طالب وحاولنا اشباعها أمكننا التوصل الى حل مرضي للثنتين، مثلا مصلحة طالب وراء الجلوس في المقعد رقم 2 هي من اجل رؤية السبورة بشكل واضح نظرا لأنه يعاني من ضعف البصر، أما مصلحة الطرف الثاني فتكمن في الجلوس بقرب صديقه الجالس في المقعد رقم 1 وهي مصلحة يمكن ان تتحقق من دون الجلوس بالضرورة في الصف او الخط الأول للمقاعد.



استراحة (15 دقيق)



## حساسية النزاع: تحليل السياق (عدم الحاق ضرر)

### المقسّمات والروابط (10 دقائق)

- ❖ تكلم عن الروابط (المشتركات) والمقسّمات
  - ما الذي يربط الناس ببعضهم (المشتركات) ، أي ما يجمع بين الناس من روابط وعلاقات ومصالح ، ...الخ.
  - ما الذي يقسم الناس أو يفرقهم (المقسّمات) ، أي ما يؤدي إلى الانقسام والخلاف بين الناس.
  - اذكر أمثلة (من قومية أو دين أو منطقة أو وظيفة أو عمل أو ملابس)
- معلومات توضيحية للمدرب-----
- يمثل إطار "عدم إحاق الضرر" إحدى الأدوات المفيدة جدًا التي تساعد الممارسين في تحديد العواقب المحتملة غير المقصودة، التي قد تتسم بالإيجابية أو بالسلبية وتعزى إلى مشاريع التنمية. ويعتبر مفهوم "المقسّمات والروابط". أحد الجوانب الرئيسية لهذا الإطار.
- يشكل المقسّم مصدر استقطاب محتمل داخل المجتمع أو بين المجتمعات؛ بينما يشكل الرابط أحد مصادر التماسك المحتملة داخل المجتمع أو بين المجتمعات. وينبغي الانتباه إلى ذكر كلمة "محتمل" لما لها من أهمية شديدة.
- لا يعد المقسّم في حد ذاته سببًا لنشوب الصراع، لكن يمكن اعتباره أحد عوامله، وهو أمر قائم في بيئة النزاع يمكن استغلاله لحشد الأشخاص من أجل تصعيد وتيرة الصراع. فعلى سبيل المثال، أحيانًا ما يوصف الفقر بأنه أحد الأسباب الجذرية للصراع، غير أننا نعلم رغم هذا أنه لا تعاني جميع الدول الفقيرة في العالم من الصراع العنيف. إذا نظرنا إلى بنغلاديش نجدها دولة تعاني من فقر مدقع، ومع ذلك لم تشهد حربًا أهلية طاحنة على مدار العقود القليلة الماضية. لذلك قد يشكل الفقر مصدرًا للصراع في بنغلاديش، وبالطبع هو مصدر للصراع في جمهورية الكونغو الديمقراطية.
- ان الاختلافات لا علاقة لها بوجود مصدر محتمل للاستقطاب، إلا إنها ترتبط بكيفية استغلال جهات فاعلة معينة في منطقة الصراع لمصادر الاستقطاب تلك؛ وينطبق نفس الأمر على الروابط. تمثل الروابط مصادر محتملة للتماسك، لكنها تصبح المصادر الحقيقية للتماسك فقط إذا لجأت إليها الجهات الفاعلة في منطقة معينة من أجل وقف تصعيد الصراع أو بناء السلام.

### الأداة 2: اكتشاف المشتركات والمقسّمات (15 دقيقة)

- ❖ الهدف: تمكين المشاركين من التعرف بسهولة على المقسّمات وكيفية تقليل هذه المقسّمات من خلال التركيز على الروابط او المشتركات
- ❖ الخطوة 1: اطلب من مشاركين اثنين التطوع والوقوف (وجها لوجه او يديران ظهرهما لبعضهما البعض)
- ❖ الخطوة 2: اطلب من المشاركين ان يذكروا مقسما بين هذين المشاركين
- ❖ الخطوة 3: بعد ذكر اول مقسم، اطلب من المتطوعين ان يبتعدا خطوة للخلف وبهذا يتباعدان شيئًا فشيئًا بعد كل مقسم يتم ذكره من قبل بقية المشاركين)، ثم تذكر المشتركات فيتقاربان. حاول أن تقلل المقسّمات الى حد يكاد فيه المشاركون يصطدمان ببعضهما بسبب كثرة المشتركات قياسا على المقسّمات. المشتركات من شأنها ان تؤدي الى الاندماج.

### الأداة 3: أدوات تحليل السياق (40 دقيق)

- ❖ الهدف: الهدف هو تطوير فهم أكثر ثراء لسياق النزاع، بما في ذلك تحديد الروابط والمقسّمات الخاصة بمجتمع معين مع إيلاء عناية وتركيز خاصين للروابط التي يمكن استغلالها لتعزيز وزيادة التماسك الاجتماعي. سيساعد التمرين المشاركين على تحديد الروابط الموجودة في مجتمعاتهم او على الاقل بين أعضاء كل مجموعة.
- ❖ النهج العام: هذه الأداة تعمل بشكل جيد مع مجموعة من الشباب. قسم المشاركين الى أربعة مجموعات، حجم المجموعة يمكن أن يكون 5 إلى 6 مشاركين من اجل السماح بالمشاركة الفعالة. من

خلال مناقشات المجموعة، يحدد المشاركون الروابط الموجودة في مجتمعهم. من المهم ان يكون أعضاء كل مجموعة مختلفين من حيث الديانة، القومية، حالة الاستقرار او غير ذلك.

❖ الخطوة 1: اطلب من المشاركين في كل مجموعة تحديد الاهتمامات و/أو مجموعات الهوية المختلفة الموجودة في المجتمع. يجب أن تركز هذه المناقشة على مجموعات من الناس في المجتمع تختلف عن بعضها البعض على أساس الديانة، القومية، حالة الاستقرار (مجتمع مضيف/نازح)، المهنة، نمط الحياة، الاثنية، العشيرة، اللغة، مناسبات تاريخية او دينية (وهي اشياء فنية أو تاريخية او احداث ترمز للهوية أو التاريخ. يمكن للفنون، والموسيقى، والذكرى السنوية لحدث ما، والعطلات الوطنية، والمعالم، والأحداث الرياضية (مثل الألعاب الأولمبية) أن تقسم الناس عن طريق تحفيز ذكريات الأحداث المؤلمة السابقة، أو تجمع الناس. أمثلة: الأعلام، اللباس التقليدي، المنتجات التقليدية (الطعام، الحرف اليدوية، إلخ). في بعض الأحيان جدار أو شارع أو نهر يرمز لنزاع).

❖ ملاحظة للمدرب: اذا كانت المجموعات غير قادرة على تحديد الروابط الموجودة في المجتمعات، اطلب منهم تحديد الروابط التي تربط بينهم كأعضاء في مجموعة واحدة.

❖ الخطوة 2: اطلب من كل مجموعة ان تقوم بتدوين الروابط التي حددتها بشكل مبوب (أي مقسم بحسب الفئات التي حددتها هي) على ورقة فليب جارت.

الديانة	حالة الاستقرار	نمط الحياة	الاثنية	العشيرة	النوع الاجتماعي	القومية	المهنة
مسلم	نازح		سنة				
يزيدي	لاجئ		شيعة				
مسيحي	مجتمع مضيف						

(ملاحظة: هذا الجدول توضيحي فقط ولا يقيد المشاركين بأي تقسيمات معينة)

❖ الخطوة 3: باستخدام اللوح الأبيض او ورقة فليب جارت، ارسم جدولاً يحتوي على عمودين وعدد من الصفوف (بحسب عدد الروابط التي ستذكر فيما بعد). ثم اطلب من كل مجموعة ان تذكر الروابط التي حددتها وبعد ذلك اطلب من المشاركين ان يتعرفوا على عدد المرات التي يتكرر فيها كل رابط. إن الروابط التي تتكرر بين المجموعات تعد الأكثر أهمية والتي يمكن تؤثر في أعداد كبيرة من الناس في المجتمع.

الرابط	التكرار

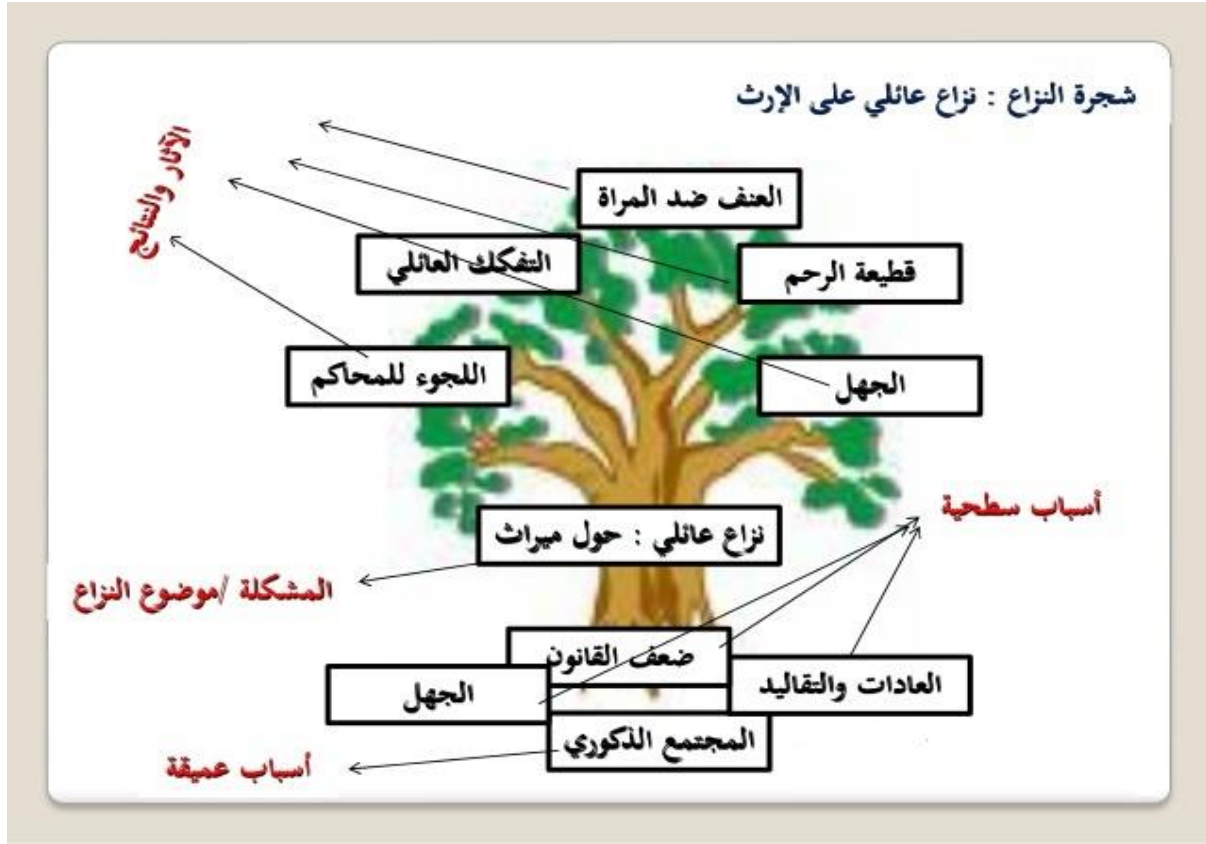
❖ اسأل المشاركين فيما إذا كانت المبادرات التي سيقومون بتصميمها وتنفيذها يجب ان تركز على أي من الروابط هذه ولماذا؟ وضح للمشاركين ان أكثر مصادر التوتر حرجا قد لا يكون من السهل ان تصبح محور مبادرة سلام نظرا للحساسية التي قد تنشأ من المبادرة وان من الضروري اجراء مناقشة أولية حول المخاطر المحتملة التي ينطوي عليها التعامل مع المقسمات. وعند التخطيط لأي مبادرة يجب القيام بمثل هذا التحليل. ويمكن للمشاركين النظر في أفضل السبل التي يمكن أن تساهم بها في تقوية بعض الروابط التي لم تتكرر كثيرا.

## شجرة النزاع

### الأداة 4: تحليل قضية نزاع (50 دقيقة)

- ❖ الهدف: الحصول على فهم أعمق لقضية نزاع يؤثر على المجتمع. تعبر المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا التمرين عن أسباب قضية النزاع المعني -من منظور المشاركين- وآثارها أو عواقبها. سيركز المشاركون على نزاع واحد بغية تحليله.
- ❖ الخطوة 1: قم بدمج ورقتين من أوراق الفليب جارت لإنتاج ورقة واحدة كبيرة وذلك باستخدام شريط من اللاصق الشفاف على جانبي الورقتين من جهة الظهر (ويمكن استخدام ورقة واحدة فقط حسب حجم الخط). ارسم جذع (ساق) شجرة على الورقة. اشرح أن الجذع سيمثل المشكلة أو الوضع قيد التحقيق. تأكد من اتفاق المشاركين على قضية نزاع محددة لتحليلها. على سبيل المثال، يمكن أن تكون القضية حرب طائفية، النزاع مع داعش، عنف الشوارع، العنف المنزلي، الإضراب عن المدرسة، نزاع على الإرث، والنزاعات على الأراضي، وما إلى ذلك. اكتب هذه القضية على جذع الشجرة بعد تحديدها من قبل المشاركين.
- ❖ الخطوة 2: ارسم جذور الشجرة واطرح أنها ستمثل أسباب وعوامل قضية النزاع. اطلب من المشاركين تحديد ومناقشة أسباب هذه القضية الخاصة بالنزاع. توزع على المشاركين قطع صغيرة من الورق الملون ويكتب عليها كل مشارك سببا لقضية النزاع يعتقد انه قد ينطبق على النزاع. قم بلصق الأوراق الملونة على الجذور مع استمرار المناقشة بين المشاركين.
- ❖ الخطوة 3: ارسم فروع او اغصان الشجرة واطرح أنها ستمثل آثار او نتائج قضية النزاع. مرة أخرى، اطلب من المشاركين تخمين اثار هذه القضية الخاصة بالنزاع. توزع على المشاركين قطع صغيرة من الورق الملون ويكتب عليها كل مشارك اثرا لقضية النزاع. قم بلصق الملونة على الاغصان مع استمرار المناقشة (تلصق الأوراق في اثناء المناقشة وليس بعد انتهائها).
- ❖ الخطوة 4: استنتج أنه مثلما يتم دعم الشجرة وتثبيتها من جذورها، فإن الصراع يكون مدعومًا من أسبابه وعوامله. وبينما يمكن رؤية الجذع والفروع وأوراق الشجرة بسهولة، فإن الجذور تكون مخبأة تحت الأرض. وبالمثل، يمكن بسهولة التعرف على مظاهر قضية النزاع (آثاره) بينما يصعب في بعض الأحيان تحديد الأسباب الفعلية له. ومثل النبات الذي ينمو مرة أخرى إذا لم يتم سحبه من جذوره، كذلك إذا أريد حل النزاع نهائيا، يجب أن تكون جذور قضية النزاع قد ازيلت كليا من الواقع.
- ❖ الخطوة 5: استخدم الأفكار والرؤى من التحليلات والمناقشات التي جرت لتصميم مبادرة لحل قضية النزاع الذي تم مناقشته وتحليله. اطلب من المشاركين اثنين ان يتطوعا، واحد لتسهيل وتوجيه المناقشة بين المشاركين والثاني لتدوين الأهداف على ورقة فليب جارت. يضع المشاركون أهدافًا للمبادرة ويناقشون الأنشطة المحتملة ويضعون خطة عمل تساعد في تحقيق الهدف المحدد. عندما يحدد المشاركون الأهداف ويوافقون على الأنشطة، دعهم يفكرون في أفضل الطرق التي يمكن أن يساهموا من خلالها في تقوية بعض الروابط وإضعاف بعض المقسمات التي حددها باستخدام الأداة 2 في الخطوة 2 والخطوة 3 على التوالي.
- ❖ الخطوة 6: قم بإدارة حوار بين المناقشين لتقييم مخاطر الأنشطة المقترحة وذلك باستخدام الأداة 5.

ملاحظة: تأكد من الاحتفاظ بشجرة النزاع لاستخدامها في اليوم الثاني.



الأداة 5: تقييم المخاطر

(من الممكن اعطاء نسخ مطبوعة من الجدول للمناقشين او عرضها على شريحة/سلايد) - يتوجب على المشاركين ملء الحقول 3، 6، 7، 8

1	اسم المشروع
2	اسم القائم بالتقييم
3	وصف الأهداف المحددة للنشاط المقصود
4	تاريخ التقييم
5	أسماء الأشخاص الذين تمت استشارتهم

6	المخاطر المحتملة (للأشخاص المتأثرين / المستفيدين، لمنظمتك/مدرستك، مؤسسات/ أشخاص آخرين)
7	درجة احتمالية حدوث خطر (محتمل جدا = 5؛ غير محتمل = 1)
8	درجة خطورة الآثار (خطرة جدا = 5؛ غير خطر = 1)

## التخطيط لليوم التالي (5 دقائق)

❖ قم بتوزيع نسخ من مسودة مقترح مبادرة مجتمعية على المشاركين لأجل الاطلاع عليها في البيت والتفكير في موضوع كمبادرة مجتمعية ومحاولة اكمال المسودة وجلبها معهم في اليوم الثاني لورشة العمل. من المتوقع ان يقوم كل مشارك بوضع مسودة كاملة لمشروع مبادرة مجتمعية.

## الخلاصة (5 دقائق)

- ❖ اطلب من المشاركين ان يذكروا باختصار اهم ما تعلموه في هذا اليوم واهم الموضوعات التي تم عرضها.
- ❖ قم بتحفيز المشاركين على المشاركة وذلك عن طريق توجيه السؤال التالي لبعض المشاركين: ماذا تعلمنا اليوم؟
- ❖ اشكر الجميع على مشاركتهم وعلى المجهود الذي بذلوه.
- ❖ قم بتذكير المشاركين بموعد الدورة ومكانها يوم غد.

## اليوم الثاني

### التجمع والترحيب (5 دقائق)

- ❖ رحب بالمشاركين وعبر لهم عن سعادتك في الالتقاء بهم ثانية.
- ❖ قدم موجزا عن يوم أمس ثم اسأل المشاركين عما إذا كانت هناك أي أسئلة تخص اليوم الماضي.
- ❖ قم بتمرير ورقة التسجيل واطلب من المشاركين التوقيع عليها.

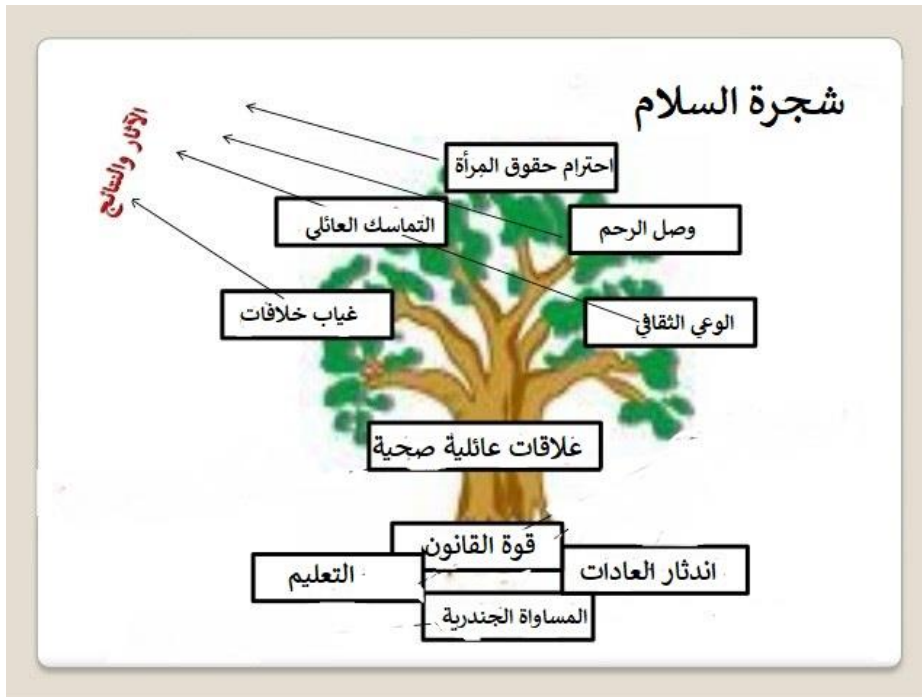
### شجرة السلام

#### الاداة 6: تحديد الحلول والنتائج المرجوة (40 دقيقة)

- ❖ الهدف: التوصل الى وضع حلول مقترحة تعالج الأسباب الجذرية لقضية النزاع المعني -من منظور المشاركين- والنتائج المحتملة. من خلال المناقشات، يحدد المشاركون حلولاً للأسباب الجذرية للنزاع أو القضية والنتائج المحتملة التي ستنتج من تحسن الوضع.
- ❖ الخطوة 1: قم بدمج ورقتين من أوراق الفليب جارت لإنتاج ورقة واحدة كبيرة وذلك باستخدام اللاصق الشفاف (ويمكن استخدام ورقة واحدة فقط حسب حجم الخط). ارسم جذع (ساق) شجرة على الورقة الكبيرة. اشرح أن الجذع يمثل ما يمكن أن يكون عليه موقف معين في المستقبل. في هذه الحالة، يمكن أن يكون مجتمعاً سلمياً خالياً من الحرب أو التوترات، شوارع خالية من العنف، منازل آمنة، مدارس منتظمة الدوام، علاقات عائلية واجتماعية صحية وما إلى ذلك (للتسهيل، يجوز للمشاركين ان يختاروا نقيض قضية النزاع التي تم تحليلها في تمرين شجرة النزاع). تأكد من أن يحدد المشاركون الوضع المطلوب في المستقبل وكتبه على جذع الشجرة. (ملاحظة توضيحية للمدرب: قد يكون من الملائم توجيه المشاركين نحو قضية محددة ويمكن ان تكون موضوع مبادرة مجتمعية، مثلاً تحقيق مجتمع يحب أبنائه القراءة والمطالعة).
- ❖ الخطوة 2: ارسم جذور الشجرة واطرح ان ما يوضع عليها تمثل الحلول أو الطرق الممكنة لمعالجة الأسباب الجذرية لقضية النزاع وتحقيق الوضع المستقبلي المرغوب. اطلب من المشاركين مناقشة الحلول الممكنة لمعالجة قضية النزاع. يجب أن ترتبط الحلول أو الطرق المقترحة بأسباب مشكلة النزاع كما هو موضح في جذور شجرة النزاع. توزع على المشاركين قطع صغيرة من الورق الملون ويكتب عليها كل مشارك طريقة او حلا يعتقد انه يصلح لحل النزاع. تلتصق الأوراق الملونة على الجذور مع استمرار المناقشة. (ملاحظة توضيحية للمدرب: بالرجوع الى مثال المجتمع المحب للمطالعة، للوصول الى هكذا مجتمع يجب على المشاركين تحديد وتشخيص الأسباب والعوامل التي تمنع ذلك، والتفكير في حلول وطرق لإزالة هذه الأسباب وتدوينها على جذور الشجرة. مثال: اذا كانت الامية سبباً، فالحل هو في تنظيم واقامة حملات لمحو الامية)

- ❖ الخطوة 3: ارسم فروع او اغصان الشجرة وشرح أنها تمثل آثارا او نتائج محتملة لتحسن الوضع. مرة أخرى، اطلب من المشاركين تخمين الآثار المحتملة. توزع على المشاركين قطع صغيرة من الورق الملون ويكتب عليها كل مشارك اثرا لقضية النزاع. تلصق الأوراق الملونة على الاغصان مع استمرار المناقشة. (ملاحظة توضيحية للمدرب: بالرجوع مرة أخرى الى مثال المجتمع المحب للمطالعة، حفز المشاركين على التفكير في حالة المجتمع اذا كان معظم افراده يحبون القراءة: ماذا سينتج عن هذا الوضع)؟
- ❖ الخطوة 4: يمكن اجراء المزيد من النقاش مع المشاركين حول الحلول أو الأساليب التي تم اقتراحها من قبلهم. يجب التركيز على الانشطة التي يمكن للمشاركين القيام بها لتكون جزءاً من الحل، والدعم الذي يحتاجونه لتمكينهم من المشاركة في هذه الانشطة.
- ❖ الخطوة 5: استخدم الأفكار والرؤى من التحليلات والمناقشات التي جرت لتصميم مبادرة لحل قضية النزاع. اطلب من مشاركين اثنين ان يتطوعا، واحد لتسهيل وتوجيه المناقشة بين المشاركين والثاني لتدوين الأهداف على ورقة فليب جارت. يضع المشاركون أهدافاً للمبادرة ويناقشون الأنشطة المحتملة ويضعون خطة عمل تساعد في تحقيق الهدف المحدد. عندما يحدد المشاركون الأهداف ويوافقون على الأنشطة المحتملة، دعهم يفكرون في أفضل الطرق التي يمكن أن يساهموا من خلالها في تقوية بعض الروابط وإضعاف بعض المقسمات التي حددها باستخدام الأداة 3 في الخطوة 2 والخطوة 3 على التوالي.
- ❖ الخطوة 6: قم بإدارة حوار بين المناقشين لتقييم مخاطر الأنشطة المقترحة وذلك باستخدام الأداة 5.
- ❖ بعد تحديد السياق المحلي وتعلم كيفية تشخيص الروابط والمقسمات الموجودة، اسأل المشاركين ما إذا كانت مبادراتهم ستأخذ بنظر الاعتبار ما يلي: النوع الاجتماعي، أبناء الديانات المختلفة، المجموعات العرقية؟ هل ستأخذ الاحتياجات الخاصة لمختلف الناس المتأثرين بالمشكلة والمتضررين بطرق مختلفة بعين الاعتبار؟

ك



## التخطيط العملي للمبادرة

الاداة 7: تحديد مشكلة او خلفية المبادرة (50 دقيقة)

- ❖ الهدف: تمكين المشاركين من التخطيط الجيد والمدرّوس للمبادرات المجتمعية. بنهاية التمرين يتوقع ان يتوصل المشاركون الى وضع عينة من او مسودة لمبادرة مجتمعية مفترضة تكون قابلة للقياس والتنفيذ وتتلاءم مع الاحتياجات الحقيقية لمجتمعاتهم.
- ❖ الخطوة 1: اطلب من كل مشارك ان يجلس بجانب مشارك اخر بحيث يشكلان ثنائيا (يفضل أن يكون ذلك مع أشخاص لا يعرفونهم او لا يجلسون بقربهم). اطلب من كل مشارك ان يشارك المشارك الاخر الفكرة والأنشطة التي دونها يوم أمس في مقترح مبادرة مجتمعية للتوصل إلى اختيار واحدة منها، ويجوز لهما الاتفاق على فكرة جديدة وتدوين تفاصيلها في دفتر الملاحظات (10 دقائق)
- ❖ الخطوة 3: اطلب من كل ثنائي من المشاركين ان ينضم الى ثنائي آخر، وتشكيل مجموعات من أربعة مشاركين. يشاطرون ويناقش كل ثنائي فكرته للمبادرة (التي اتفق عليها في الخطوة 2) مع الثنائي الاخر الى ان يتفق الثنائيان على اختيار فكرة او مبادرة واحدة (10 دقائق)
- ❖ الخطوة 4: .زود كل مجموعة بنسخة خالية من مقترح مبادرة مجتمعية إضافة الى ورقة فليب جارت. واطلب من كل كاتب مقترحات المجموعة ان يستخدم دفتر الملاحظات الخاص به كمسودة ثم اطلب من كل مجموعة ان تقوم بتوزيع الأدوار فيما بينها: مسؤول المجموعة، المتحدث باسمها، محاسب المجموعة، كاتب المقترحات....الخ.
- ❖ الخطوة 5: ما هي المشكلة التي تريدون حلها او ما هي خلفية المشروع الذي ستقومون باقتراحه؟ اطلب من مسؤول كل مجموعة ان يسهل حوارا بين أعضاء مجموعته لتحديد مشكلة المبادرة التي اختيرت. **امنح كل مجموعة 20 دقيقة** للتوصل الى مشكلة او وضع خلفية مصاعغة جيدا لمشروع المبادرة.
- ❖ في اثناء هذا الحوار وضح للمشاركين ما يلي (المشروع الجيد يأتي من التعريف الجيد للمشكلة. فمن المهم أن تحددوا أولاً المشكلة التي تريدون معالجتها، سواء كانت هذه المشكلة في بلدك أو في مجتمعك المحلي أو في مدرستك. حاولوا أن تبينوا بصورة عامة ما الذي تريدون تغييره ولماذا تريدون تغييره. وهناك طريقة لاختبار وضوح عرضكم للمشكلة هي معرفة ما إذا كان بإمكانكم تلخيص هذه المشكلة في جملة واحدة).
- ❖ في اثناء الحوار بين أعضاء المجموعات، ذكر المشاركون بتمرين شجرة النزاع وكيفية تحديد أسباب/عوامل المشكلة واثارها، واطلب منهم ان يرسموا شجرة على صفحة الفليب جارت وان يؤشروا على جذور الشجرة الأسباب والاثار التي يعتقدون ان المبادرة يجب ان تركز عليها بالمعالجة.
- ❖ الخطوة 6: اطلب من المتحدث باسم كل مجموعة او من عضو اخر تختاره المجموعة بان يعرض شجرة النزاع الخاصة بمجموعته (والتي تتضمن المشكلة مكتوبة على جذع الشجرة وأسباب/عوامل المشكلة الموضوعية على جذور الشجرة ثم اثار المشكلة المدرجة على اغصان الشجرة). **امنح دقيقتين** لكل مجموعة.
- ❖ في نهاية الحوار، اطلب من كل مجموعة ان تقوم بتدوين المشكلة في مقترح مبادرة مجتمعية.

استراحة (15 دقيق)



## الأداة 8: تحديد اهداف المبادرة ومخرجاتها (40 دقيقة)

❖ الخطوة 1: اطلب من كل مجموعة ان تعود الى النقاش ثانية وان يفكر أعضاؤها في الأهداف التي تسعى المبادرة الى تحقيقها والنتائج المتوقعة منها. وضح للمشاركين ان يفكروا في: (ما المراد تحقيقه بهذا المشروع؟ بعد أن حددتم المشكلة، حان الآن وقت التفكير بما تريدون أن تحققوه وكيف. ضع في اعتباركم أنه ليس عليكم أن تعالجوا جميع أبعاد المشكلة التي حددتموها. كونوا واقعيين. فمن الأفضل ألا يكون لديكم سوى عدد قليل من الاهداف (تتراوح بين هدفين وأربعة اهداف) التي يمكن تحقيقها فعلاً وما هي النتائج التي يمكن ان تترتب على تحقيق هذه الاهداف.)

❖ الخطوة 2: زود كل مجموعة بورقة فليب جارت ثم اطلب من كل مجموعة ان تقوم برسم جذع شجرة على ورقة فليب جارت، وان يناقش أعضاؤها صياغة أهداف ونتائج المبادرة والتمهيد لتحليلها في ضوء أداة او تمرين شجرة السلام. تدون الطرق الممكنة لتحقيق هدف/اهداف المبادرة على جذور شجرة السلام (لاحظ ان الطرق هنا تمثل الأنشطة المقترحة للمبادرة)، بينما تدون مخرجات او نتائج المبادرة على اغضان شجرة السلام).

○ من المهم ان يفكر المشاركون في نشاطات مختلفة لأجل اختيار الأفضل منها بنتيجة المناقشة. في هذه المرحلة علينا أن نحول كل هدف من أهداف المشروع إلى أنشطة وفعاليات قابلة للأداء والإدارة وصولاً إلى النتيجة المنشودة. لذلك ينبغي أن تفكر في عدد من الأنشطة الأساسية لكل هدف، على أن تتراوح هذه بين 2 و 5 أنشطة. والمهم هو نوعية الأنشطة وليس كميتها. فمن الأفضل في كثير من الأحيان القيام بنشاطين أساسيين لهما تأثير ملموس بدلاً من العديد من الأنشطة الصغيرة. فكّر في الأنشطة التي ستساهم في إحداث التغيير الذي تريده من خلال مشروعك. وفكر أيضاً في التغيير الطويل الأجل الذي تروم تحقيقه، وحدد الأنشطة التي يمكن أن تجعل هذه التغييرات مستدامة حتى بعد انتهاء المشروع.

واطلب منهم التركيز على الأشخاص الذين سيتفيدون من المبادرة (من المهم معرفة من الذين سيدعمهم مشروعك وما نوع وحجم الفائدة التي ستعود عليهم بفضل هذا المشروع. وهل هذه الفائدة تعود على مجموعة من الناس أو على مجتمع محلي أو على رقعة جغرافية محددة؟ والأهم من ذلك، معرفة كيف يلبي مشروعك احتياجاتهم حقاً؟ لا تفترض أنك تعرف كل شيء عن المستفيدين من المشروع. ينبغي أن تتحدث إليهم وتطرح اسئلة، إذ سيساعدك هذا الأمر على تحديد أهداف مشروعك بصورة أفضل وتحسين تصميمه. وهي أيضاً طريقة لضمان دعم المجتمع المحلي لمشروعك والاهتمام به والمشاركة فيه).

○ ذكر المشاركون بان يضعوا إطاراً زمنياً تقديرياً لتنفيذ الأنشطة (جميع المبادرات يجب تقدم قبل تاريخ 2018/8/5 وان تنفذ بين 2018/8/10 و2018/9/10). ويجب ان تدرج هذه الأنشطة ضمن الإطار الزمني بغية إنشاء جدول عمل يبين تاريخ القيام بكل نشاط والمدة اللازمة لتنفيذه. يمكن للمشاركين استخدام هذا الجدول عند البدء بتنفيذ المشروع لمعرفة ما أنجز وما لم يُنجز من الأنشطة، وكذلك معرفة ما إذا كان المشروع يسير أو لا يسير وفق جدول الزماني. وبهذه الطريقة يمكنهم أيضاً رصد التقدم الذي يحرزه المشروع

❖ ذكر المشاركون بان يأخذوا مسألة حساسية الجنس / العرق / الدين بعين الاعتبار؟

❖ الخطوة 3: اطلب من كل مجموعة ان تعرض مخططها لشجرة السلام (دقيقتين للعرض و 3 دقائق للمناقشة لكل مجموعة)

❖ اطلب من كل مجموعة ان تدون الأهداف النهائية للمبادرة وانشطتها ومخرجاتها والمستفيدين منها في مقترح مبادرة مجتمعية.

## موارد المبادرة

ماهي الموارد المطلوبة لتنفيذ المشروع؟ (15 دقائق)

❖ الميزانية الجيدة هي التي تكون محددة قدر الإمكان وتجمع الموارد والكميات والتكاليف. من المهم أولاً تحديد ماهي الموارد المادية المطلوبة وماهي الكميات (المقادير) المطلوبة لكل صنف من أصناف الموارد من أجل تحقيق الأهداف التي حددتها. ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى أصناف أو فئات مختلفة مثل الموارد البشرية، والمعدات التقنية، والمواد/اللوازم، والاتصالات/المنشورات. قم بإعداد قائمة بما تحتاج والكمية المطلوبة وتوخي الدقة قدر الإمكان.

كم سيكلف تنفيذ المشروع؟

❖ من الضروري تقدير كم سيكلف تنفيذ مشروعك ضمن الإطار الزمني الذي حددته. بعد تحديد الموارد اللازمة والكميات المناظرة، يتعين عليك تحديد تكاليف كل صنف من أصناف الموارد المذكورة أعلاه. وبغية التوصل إلى تقديرات دقيقة للتكاليف، يمكنك الذهاب إلى المحلات التجارية أو المعنية للحصول على آخر ما استجد من معلومات تتعلق بالسعر أو مدى توافر المواد، كما يمكنك الاستعلام من الأشخاص ذوي الخبرة والتجربة في هذا المضمار، وحاول أن تتفحص ميزانيات المشاريع المماثلة.

❖ ينبغي أن تضع في اعتبارك أن معرفة تقدير الوحدات مسألة مهمة. ولا بد من معرفة ما إذا كانت التكاليف تُحسب بالساعة، أو بحسب الحدث/المناسبة، أو بالنسبة للشخص الواحد.

❖ ينبغي أن تفكر أيضاً بالبدايل والخيارات لكي تكون الميزانية واقعية وفعالة من حيث التكلفة. على سبيل المثال، إذا أردت تنظيم حلقة عمل، فإن اختيار مرفق عام لعقد الحلقة قد يكون أقل تكلفة من تأجير مكان آخر.

❖ استخدم برنامج الاكسل لوضع تفاصيل الميزانية الخاصة بمشروعك، يصلح أيضاً ان يستخدم ك تقرير مالي (يعرض الجدول المرفق، ويتم ادراج بعض الأرقام لكي يتعرف المشاركون على كيفية استخدامه)

التمويل وقيود الصرف

❖ سيقوم مركز دراسات السلام وحل النزاعات بتزويد كل مجموعة تم قبول مقترحها بمبلغ 600 دولار.

❖ اعتماداً على هدف مشروعك وموضوعه، يمكنك الاستعانة بجهات تمويل أخرى مثل القطاع الخاص (الشركات) والمؤسسات والمنظمات غير الحكومية وغيرها.

❖ لا يجوز تخصيص مبلغ المنحة لتعويض نفقات غير ضرورية، مثل إقامة مأدبة غداء.

❖ لا يجوز تخصيص مبلغ المنحة لمكافأة الجهود الشخصية لأعضاء المجموعة، مثل قيام احد الأعضاء بعقد ورشة عمل بنفسه.

❖ تأكد من الحصول على وصولات أصولية، ولا تتردد في الاتصال بمحاسب المشروع قبل القيام بأي عملية شراء أو تجهيز.

استراحة (15 دقيق)

## تقييم المبادرة ورصدها

### تقييم هدف/اهداف المبادرة- SMART (10 دقائق)

- ❖ وضح للمشاركين أهمية مراجعة وتقييم اهداف المبادرة في ضوء الأهداف الذكية، واطلب منهم ان يفكروا في الأهداف التي وضعوها.
- الأهداف الذكية أو SMART هي جملة مركبة من حروف لتسهيل عملية تذكر صفات الهدف الصحيح. كلمة SMART مركبة من الحروف الأولى للكلمات:

- **Specific** أي محدد
- **Measurable** أي قابل للقياس أو قياس درجة الإنجاز، أي أن هدفك يمكن قياسه بكمية. فعلى سبيل المثال لو كان هدفك إنهاء قراءة كتاب من 100 صفحة، حين تصل للصفحة رقم 50 أنت تعرف بأنك قطعت نصف المشوار. ويجب أن يتضمن الهدف القابل للقياس خطة ذات أهداف فرعية ومراحل متدرجة تؤكد لك أنك تسير على الطريق الصحيح، وتُمكنك من معرفة متى ستكتمل عملية تحقيق الهدف بالضبط
- **Achievable** أي قابل للتحقيق لو قال شخص بأن هدفه هو الوصول إلى مدينة بغداد من مدينة دهوك (المسافة بينهما تقارب 480 كيلو متر) في خلال ساعة بالسيارة، فهذا هدف مستحيل. كذلك هدف تحقيق السلام في العالم لا يمكن أن يكون هدفاً قابلاً للتحقيق، لأنه يحتاج لتضافر الكثير من الجهود والكثير من الناس بل والدول لتحقيقه، ولكن هدف أن أحقق الاستقرار العائلي لنفسي، أو هدف أن أحصل على شهادة جامعية في الفيزياء، أو هدف أن أؤسس عمل تجارى خاص بي، تعتبر كلها أهدافاً قابلة للتحقيق
- **Realistic** أي واقعي، الواقعية تعني المواءمة ، فلا تضع هدفا صعب الإنجاز خلال المدة التي حددتها له، وبإمكانك هنا أن تجزأ الهدف الكبير إلى مراحل ، يكون فيها الهدف المرحلي واقعي بالنسبة لك في الفترة الحالية ، مما يسهل لك تحقيق المرحلة اللاحقة. والفرق بين قابلية التحقق والواقعية هو أن قابلية الإنجاز يشير إلى أن الهدف يمكن للأخريين إنجازه لاختلاف الظروف والموارد، بينما يستحيل عليك إنجازه، أما الواقعية فهو أن تختار أهدافا سهلة الإنجاز في الفترة المحددة ليكون ذلك حافزا للمزيد من الإنجازات في الفترات اللاحقة. كما يمكن أن يكون الفرق بينهما بأن الهدف يمكن إنجازه لكن أولوياتك في تحقيق مجموع أهدافك تجعل من إنجاز هدفك أمرا لا يتناغم مع الواقع الذي تعيش. ومثال ذلك توفير مبلغ ٢٥٠ ديناراً في الشهر، بالنسبة لشخص يعيش التسوق والأكل في المطاعم ، وراتبه لا يتجاوز ١٠٠٠ دينار ، ولا يتبقى منه شيئا في نهاية الشهر ، إن جئنا للقابلية للإنجاز فهذا الأمر قابل للإنجاز ، ولكنه بسبب عدم ضبط تلك التصرفات في الوقت الحالي لأسباب عديدة فهذا الهدف غير واقعي بالنسبة له.
- **Timed** أي محدد بوقت. يجب ان تكون الاهداف تكن مبنية على وقت محدد، فمهما كان هدفك قصير أو طويل المدى حاول أن تحدد المدة التي تلزمك لتحقيق هذا الهدف، لا تجعل أهدافك مفتوحة المدى فإن هذا سيشعرك بالبعد عنها وصعوبة تحقيقها، وبالتالي الشعور بالإحباط والضعف. فلا يمكن اعتبار أهدافك ذكية إذ لم يكن هناك وقت محدد لتحقيقها، فقد تضع هدفاً يستغرق منك العمر كله لتحقيقه إذا لم تربطه بزمن معين لإنجازه، لذا فلكي يكون هدفك ذكياً، يجب أن يكون محدد بوقت زمني معين لتحقيقه، حتى لا تطول مدة إنجازه فتتأس من تحقيقه أو لا تحققه على الإطلاق.

للمزيد من المعلومات <https://ar.wikihow.com/وضع-الأهداف-الذكية-سمارت>

- اسأل المشاركين فيما اذا كانت هذه الصفات تنطبق على اهدافهم

## الأداة 9: تقييم مخاطر المبادرة (10 دقيقة)

- ❖ يتعلق هذا الموضوع بالأساس بمسألة إدارة المخاطر. فمن المرجح جداً أنك ستواجه بعض العقبات والمعوقات أثناء تنفيذك للمشروع. وعلى الرغم من أنه ليس من السهل التحكم بجميع مفاصل وجوانب وجزئيات المشروع، إلا أن من المهم تحديد المخاطر التي قد تلحق الضرر بالمشروع ووضع خطة لكيفية التصدي لها ومعالجتها (من باب التحوط). وتتنوع هذه المخاطر بين سياسية وتقنية ومالية. لذلك حاول أن تحدد الأحداث أو الجوانب التي قد تنطوي على إمكانية التأثير سلباً على مشروعك، ومعرفة ما ينبغي عمله للتخفيف من وطأة هذه المخاطر وكذلك معرفة آليات الاستجابة المحتملة.
- ❖ اطلب من كل مشارك ان يطلع على الجدول ادناه (ويمكن عرضه على شريحة باوربوينت).
- ❖ اطلب من أعضاء كل مجموعة ان يتناقشوا المخاطر التي قد تنجم عن تنفيذ مبادرتهم، واطلب من كل مجموعة ملء الجدول ادناه والموجود في مقترح مبادرة مجتمعية.
- ❖ الجدول ادناه يحتوي على مثال مبادرة تستهدف مجموعة من النازحين

المخاطر	احتمالية وقوعه (غير محتمل، محتمل، محتمل جداً)	التأثير على تحقق النتائج المتوقعة	استراتيجية إدارة المخاطر / التدابير المضادة
العودة المحتملة للنازحين الى مناطقهم	محتمل	قد لا يكون هناك عدد كافي من المستهدفين/المستفيدين من النازحين	ستعمل المجموعة على إيجاد مكان بديل وآمن يمكن فيه الوصول الى المستهدفين من المشروع

## رصد المشروع وإعداد تقارير بشأنه

### رصد المشروع (10 دقائق)

- ❖ اسأل المشاركين/المجموعات السؤال التالي: كيف ستعرف ما إذا كنت قد حققت أهداف مشروعك؟
- ❖ امنح الفرصة لبعض المشاركين للإجابة على السؤال
- ❖ وضح ان عملية الرصد قد لا تكون مطلوبة في بعض المشروعات الصغيرة، لكن وجود خطة رصد من شأنها ان تزيد من فرص نجاح المشروع
- ❖ وضح انه بعد تقسيم أهدافك إلى أنشطة رئيسة، عليك أن تحدد كيفية تتبع نتائج هذه الأنشطة بالإضافة إلى التأثير الرئيس لمشروعك. ويطلق على عملية التتبع هذه مصطلح "الرصد" وينبغي القيام بها من بداية المشروع. وعملية الرصد هذه في غاية الأهمية لأنها تمثل الآلية التي توفر البرهان اللازم للتدليل على أن المشروع حقق فعلاً النتائج المنشودة. لذلك، ينبغي تحديد الآلية اللازمة لقياس النتائج؛ وتُسمى هذه غالباً بـ "المؤشرات".
- ❖ وهذه المؤشرات يتعين تحديدها بالنسبة لجميع الأنشطة (التي حددتها في مرحلة تنفيذ المشروع وتنسيقه) لكي تساعدك على قياس مدى تقدم المشروع على طريق تحقيق الأهداف المرسومة. ضع في اعتبارك أن خطة الرصد ينبغي وضعها قبل البدء بتنفيذ مشروعك. ولا ينبغي أن يغيب عن بالك أنه بعد وضع خطة الرصد وبدء عملية تنفيذ المشروع، يجب القيام برصد المشروع بانتظام

❖ امنح كل مجموعة 3 دقائق لوضع مؤشراتها في مقترح مبادرة مجتمعية.

#	المخرج/النتيجة	المؤشر 1	المؤشر 2	المؤشر 3
-1				
-2				
-3				

### التقارير (5 دقائق)

- ❖ قبل أن تبدأ بتنفيذ مشروعك ينبغي أن تضع في اعتبارك المعلومات التي يقتضي تقديمها للجهة أو الجهات المانحة بعد انتهاء المشروع. بعد ذلك فكر بالطريقة التي ستجمع بها هذه المعلومات طوال عملية تنفيذ المشروع. ويمكن أيضاً إضافة عملية جمع المعلومات إلى خطة الرصد. وينبغي أن تأخذ في حسابك أن بعض الجهات قد تكون لديها نماذج و/أو استمارات إلزامية للتقارير يُطلب منك تقديمها بعد انتهاء المشروع. ويمكن ان تتضمن التقارير المرفوعة للجهات المانحة في آن واحد خلاصة مالية وما حققه المشروع من نتائج.
- ❖ يمكن لكل مجموعة ان تطور نموذجها الخاص بالتقارير.
- ❖ ذكر المشاركين بان يتصلوا على الدوام بمنسق المنطقة من اجل معرفة وجود نموذج تقرير من عدمه.
- ❖ بلغ المشاركين بان المقترحات المقبولة يتعين على أصحابها البقاء على اتصال دائم بمنسق المنطقة.

### عرض المبادرات النهائية (25 دقيق)

- ❖ اسأل كل مجموعة ما اذا كان مقترحهم للمبادرة جاهزا للعرض والتقديم
- ❖ وضح للمشاركين ان هذه المقترحات هي غير رسمية، الهدف من وضعها هو تعلم تخطيط مبادرة مجتمعية لكن مع ذلك يجوز لمن وضعها ان يقدمها الى إدارة المشروع من اجل مراجعتها والنظر في مدى مقبوليتها كمبادرة.
- ❖ امنح كل مجموعة 5 دقائق لتقديم عرض عن مقترحها

### الخلاصة ومعايير المبادرات

- ❖ اطلب من المشاركين ان يذكروا باختصار اهم ما تعلموه في هذا اليوم واهم الموضوعات التي تم عرضها.
- ❖ قم بتحفيز المشاركين على المشاركة وذلك عن طريق توجيه السؤال التالي لبعض المشاركين: ماذا تعلمنا اليوم؟
- ❖ اشكر الجميع على مشاركتهم وعلى الجهود الذي بذلوه.
- ❖ قم بتذكير المشاركين بأن لديهم فرص تطوير مقترحات لمبادرات مجتمعية لغرض تنفيذها في مجتمعاتهم، وذكرهم بالمعايير التالية:
- 1- ان يقدم المقترح من 4-5 مشاركين، ولا يجوز تقديم أي مقترح من اقل من 4 مشاركين؛
- 2- ان يراعى التوازن بين الجنسين؛
- 3- ان تتعلق المقترحات بأنشطة ستنفذ في المنطقة؛
- 4- ان تقدم المقترحات في موعد أقصاه 2018/8/5. ويمكن تقديم المقترح في أي تاريخ قبل 2018/8/5؛
- 5- ان ترسل المقترحات الى البريد الالكتروني للمركز والذي سيقوم المنسق بتزويد المشاركين به.
- 6- ان لا تتجاوز ميزانية كل مبادرة والتي ستغطيها جامعة دهبوك \$600

## المراجع

Lesson 13 Conflict Assessment Tools, Human Security Coordination  
<http://www.humansecuritycoordination.org/documents/130617663/0/Lesson+13+Conflict+Assessment+Tools.pdf/b12e4ef5-fc17-4771-b1f9-8d91b4a396ec>

Guidelines for Empowering Children and Youth as Peacebuilders, World Vision International  
East Africa Regional Office  
<https://www.wvi.org/sites/default/files/ECaP%20Guidelines%202011%20Final.pdf>

Manual for facilitators of advocacy training sessions, Bread for the World  
[https://www.wola.org/sites/default/files/downloadable/Advocacy%20Training/past/manual\\_complete.pdf](https://www.wola.org/sites/default/files/downloadable/Advocacy%20Training/past/manual_complete.pdf)

<https://ar.unesco.org/youth/toptips> مخطط مشروع اليونسكو: