

كتيب الميسر



FRONTLINE
NEGOTIATIONS

CENTRE OF COMPETENCE ON
HUMANITARIAN NEGOTIATION

حول هذا الكتيب:

يعمل هذا الكتيب كدليل لميسري ورش عمل الأقران CCHN ، في شكل نهج تدريجي لمساعدة المشاركين في ورشة العمل على فهم وتطبيق مجموعة الأدوات والأساليب التي طورتها CCHN. محتوى هذا الكتيب مأخوذ من دليل CCHN الميداني للمفاوضات الإنسانية في الخطوط الأمامية (الطبعة الثانية).

لمزيد من المعلومات حول CCHN ومهمتها ، يرجى زيارة

<http://frontline-negotiations.org>

٣	الترحيب والمقدمة
٥	نشاط
٧	الجلسة الأولى - تحديات و معضلات التفاوض في المجال الإنساني
	الجلسة الثانية - التخطيط للتفاوض في مجال العمل الإنساني:
١٥	شبكة نايفاشا
٢١	الجلسة الثالثة - تحليل السياق: الحقائق والمعايير الإجتماعي
	الجلسة الرابعة - الاستفادة من التأثير: رسم شبكة علاقات
٣٥	الأطراف المؤثرة
٤٩	الجلسة الخامسة - تصنيف المفاوضات الإنسانية
	الجلسة السادسة - فهم الجهة المُناظرة (النظير) لك في التفاوض:
٥٩	الجلبل الجليدي للتفاوض
٧	الجلسة السابعة - تحديد أهداف وأولويات مُفاوضاتك.
٨١	الجلسة الثامنة - تصميم سيناريوهات وتحديد الخطوط الدُّنيا للتفاوض.....
٩١	الجلسة التاسعة - شرعية المفاوض
	الجلسة العاشرة - الشروط العامة والخاصة لتوصيات
١٠٣	المعطاة للمفاوض.....
١١٣	الجلسة الحادية عشرة - التواصل العام.....
١٢١	الجلسة الثانية عشرة - معرفة أسلوبك في التعامل مع النزاعات.....
١٢٧	الجلسة الثالثة عشرة - التخطيط لإبرام صفقة التفاوضية
١٤١	الجلسة الرابعة عشرة - التعامل مع السيناريوهات.....

عن المركز المُختص

محتوى ورشة العمل

- المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني هو مبادرة مشتركة بين برنامج الأغذية العالمي، ومنظمة أطباء بلا حدود، ومركز الحوار الإنساني، والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، واللجنة الدولية للصليب الأحمر (اللجنة الدولية). لقد تم تأسيس المركز في عام ٢٠١٦ لتعزيز التبادل المهني والتعلم بين الأقران المفاوضين في العمل الإنساني على الخطوط الأمامية.
- التعريف بفريق الميسرين
- مناقشة التوقعات: توفر ورشة العمل فرصة مميزة لجمع الزملاء معاً للتفكير ملياً في المفاوضات الإنسانية في البيئات المعقدة والاستفادة من بعضهم البعض.
- ماذا الذي تهدف / لا تهدف اليه ورشة العمل هذه: الهدف الأساسي من ورشة العمل هو دراسة التحديات والمعضلات المتعلقة بممارسات التفاوض الحالية من منظور العاملين في هذا المجال. ولا يهدف المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني إلى الترويج إلى إتباع مناهج محددة للتصدي للتحديات التي تواجه المشاركين، بل يسعى إلى تيسير تبادل خبرات التفاوضية بشأن الأساليب ومجموعة الأدوات المُجربة ميدانياً عند المشاركة في المفاوضات الإنسانية.

منهجية ورشة العمل

- الاعتماد على التبادل غير الرسمي للخبرات بين الأقران.
- اقتراح أدوات لمراجعة التجارب التفاوضية وهي ليست دورة تدريبية على هذا النحو.
- يعتمد نجاح ورشة العمل على مدى تفاعل المشاركين في تبادل خبراتهم على نحو استباقي والتعلم من بعضهم البعض.

قواعد وقيم ورشة العمل

- الأجهزة: من غير المسموح استخدام الهواتف الذكية والشاشات أثناء تطبيق نشاطات وفعاليات المركز المختص في مفاوضات العمل الإنساني لذا يرجى من ضبط جميع أجهزتك الإلكترونية على الوضع الصامت وإبقائها بعيدة؛
- السرية: تُطبق قواعد تشاأم هاوس (وهي قاعدة تطبق على كل من يحضر أي اجتماع ان يستفيد من المعلومات المطروحة من الآخرين من دون الإفصاح عن اسم أي شخص يقوم بالتعليق او اعطاء معلومة لتشجيع المشاركين بالتعبير بحرية عن آرائهم أثناء النقاش وذلك للحفاظ على السرية). والهدف من ذلك هو التعلُّم من بعضنا البعض من دون أن يتم الاقتباس. جرد القصص التي تمت مشاركتها من سياقها قدر الإمكان و بقدر ما تُتيحُ الظروف.



المدة:

15 دقيقة

نشاط كسر الجمود

الأهداف

- يتعرف المشاركون على بعضهم بعض.

الإجراءات

لعبة حقيقتين و كذبة

التعليمات:

تكوين مجموعات، تضم كل منها اثنين من المشاركين

كل مشارك يقدم ثلاث جمل عن نفسه/ها:

- جملتان صحيحتان

- جملة كاذبة (معلومات غير صحيحة)

المثال 1: درست الهندسة المعمارية، لدي أربعة أطفال، أعتدت أن أدير مطعمًا (معلومة غير صحيحة).

المشارك الآخر في المجموعة يجب أن يخمن أي من المعلومات الثلاث ليست صحيحة .

طريقة بديلة:

كل مشارك يعرض الجمل التي شاركها /تها الشخص الآخر معه/ها

الجلسة الأولى

تحديات ومعضلات التفاوض في المجال الإنساني



الدليل الميداني للتفاوض عند الخطوط الأمامية
الصادر عن المركز المُختص في مُفاوضات العمل
الإنساني - الصفحة ١٩ - ٢٢



إجمالي المدة:
ساعة و ١٥ دقيقة

الجلسة الأولى

تحديات ومعضلات التفاوض في المجال الإنساني

الأهداف

- يتعرف المشاركون على أقرانهم ويناقشوا التحديات والمعضلات
- يفهم المشاركون الفرق بين التحديات والمعضلات وكيفية الاستجابة لكل منها وتحديد أنسب الإجراءات.
- يتعرف المشاركون على التحديات والمعضلات المتكررة استنادًا إلى بحوث المركز المختص في مجال التفاوض الإنساني وتحديد عوامل التمكين اللازمة للتصدي لها.

الإجراءات

الخطوة

١

التعريف بالمفاهيم - مساعدة المشاركين على التمييز : بين التحديات والمعضلات



٥ دقائق

التعليمات:

الإجراءات العملية:

- ارسـم عمودين على لوح الشرح وعرف ما يلي:
-التحدي
-المعضلة
- قدم أمثلة من الحياة اليومية:
التحدي: عدم الدراية باللغة التي تحدث بها الجهة المناظرة.
- المعضلة:** إحضار مترجم من خارج البلد أو الإستعانة بموظف من أهل البلد وتعريضه/ها لضغوط سياسية/ أمنية.
- شرح الفرق بين ما يلي:
التحدي: حقيقة تحول بينك وبين التفاوض على النحو الذي تتوقعه. نحتاج إلى مواجهة هذه التحديات وأن نكون على دراية بها وأن نحاول تحديد نهج طويل الأمد للتوصل إلى عوامل التمكين وتدابير تخفيف التصعيد.
- المعضلة:** بديلان غير مرضيان يجب عليك أن تختار أحدهما عن طريق حساب تكاليف/ مزايا الخيارين. ويتعين عليك اتخاذ قرار، وإلا فإن العمليات ستتوقف.



٥٠ دقيقة

تمرين حول تحديد و تصنيف التحديات / المعضلات

التعليمات:

الإجراءات العملية:

وزع لوح شرح لكل طاولة:

ترسم كل مجموعة عمودين على اللوح الشرح:

-التحدي
-المعضلة

1. يقوم **كل مشارك** بالتفكير مليًا بأحد التحديات والمعضلات التي واجهها/تها في حالة تفاوض إنساني بشكل منفرد (١٠ دقائق)

2. يشرح **كل مشارك** أمام المشاركين الآخرين التحدي والمعضلة الخاصة به/ها ويوضح كيف تغلب/ت على الموقف (توجيه الأقران) (٢٠ دقيقة)

3. تعرض **كل مجموعة** إيجازًا بسيطًا أمام المشاركين حول التحديات و/أو المعضلات الثلاث الرئيسية- وثلاث طرق حددتها للتغلب عليها (٢٠ دقيقة)

يكتب **كل مشارك** على ورقة ملاحظات لاصقة تحديًا واحدًا، ومعضلة واحدة على ورقة أخرى.

يضع **كل مشارك** كل ورقة ملاحظات لاصقة تحت العمود المناسب في الجدول المرسوم على لوح شرح.

تختار **كل مجموعة** شخصًا واحدًا ليتولى مهمة عرض المعلومات على المشاركين.

مناقشة عامة وعرض لنتائج العمل التجريبي للمركز المختص في مفاوضات العمل الإنساني

التعليمات:

ساعد المشاركين على فهم أن موضوع التفاوض (على سبيل المثال، عدم القدرة على دخول منطقة ما) أو عدم الثقة بالنظر لا يمثلان بحد ذاتهما تحديات من شأنها التأثير على عملية التفاوض بحد ذاتها، بل يتعلقان بأهداف التفاوض (السعي إلى الوصول إلى منطقة ما وبناء الثقة). يمكن استخدام مثال عن الأطباء الذين يتعاملون مع المرضى: المرضى بحد ذاتهم لا يمثلون تحديًا أمام الطبيب، إنما المرض الذي هو سبب في وجود مهنة الطب.

تسليط الضوء على النتائج الرئيسية للاستبيانات:

- التحديات الأكثر شيوعًا: التعامل مع المحاورين ذوي المراس الصعب والعوائق الأمنية
- المعضلات المتكررة: القواعد الأمنية في مقابل القرب من المستفيدين
- الطرق الأكثر شيوعًا للتغلب على التحديات والمعضلات: التشاور مع الزملاء
- عوامل التمكين الأكثر كفاءة: الإلتزام بحضور الجلسات



٢٠ دقيقة

الإجراءات العملية:



الرجوع إلى المطوية التي تحتوي على الأشكال البيانية الثلاثة في استبيانات المركز المختص في مفاوضات العمل الإنساني والموجودة في كُتيب المُيسر

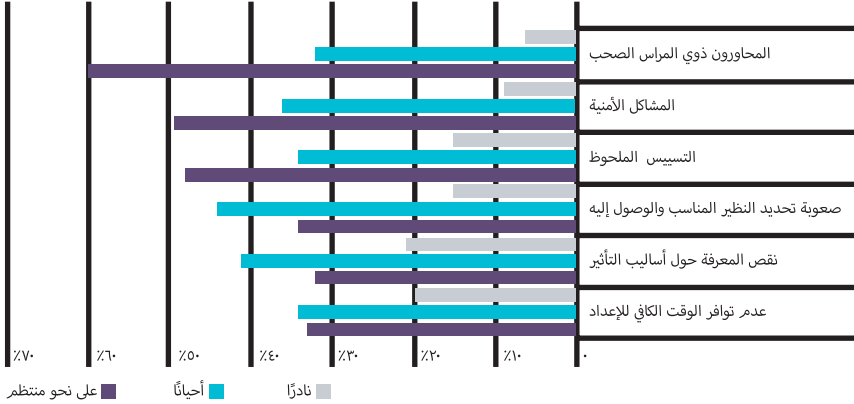
الملحق ١: لمحة عامة للمركز المختص عن التحديات والمعضلات (أدناه)

- تحديات متكررة الحدوث في المفاوضات الإنسانية;
- معضلات متكررة الحدوث;
- كيف يتم التغلب على التحديات؟ عوامل التمكين.

الملحق ١ - استعراض لمحة عن المركز المُختص بعرضه

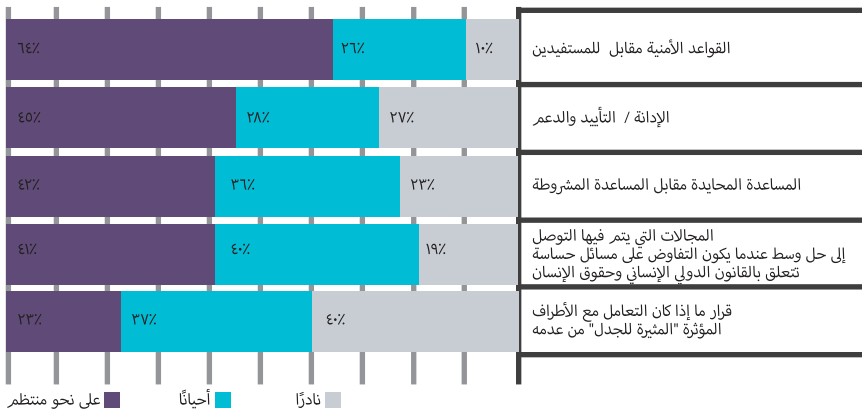
التحديات المتكررة التي تواجه المفاوضات الإنسانية

المصدر: استبيان المركز المُختص في مفاوضات العمل الإنساني لعام (٢٠١٧)، ١٥٨ تم القيام بها من قبل الموظفين العاملين في الخطوط الأمامية وكبار المدراء



المُعضلات المتكررة

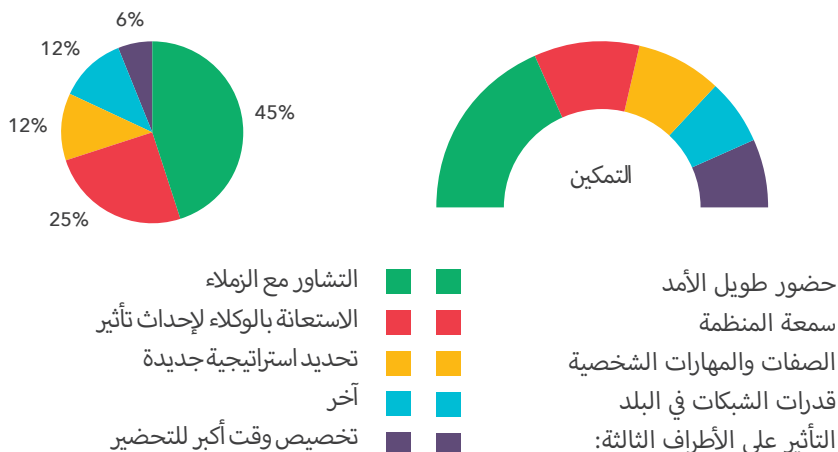
المصدر: إستبيان المركز المُختص لعام (2017)



الملحق ١ - استعراض لمحة عن المركز المختص بعرضه

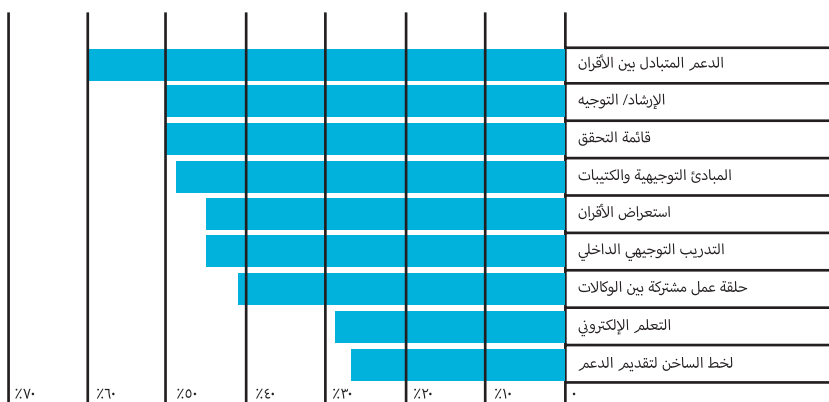
كيفية التغلب على التحديات؟ عوامل التمكين

المصدر: إستبيان المركز المختص لعام (٢٠١٧): من ٤٤ مقابلة مع مفاوضين



ما الذي يتوجب فعله لتحسين مهارات التفاوض؟

المصدر: استبيان المركز المختص لعام (٢٠١٧)



This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the entire width of the page. There are no margins, text, or other markings present.

[illegible]

الجلسة الثانية

التخطيط للتفاوض في المجال الإنساني: شبكة نايفاشا



الدليل الميداني للتفاوض عند الخطوط الأمامية
الصادر عن المركز المُختص في مفاوضات العمل
الإنساني- الصفحة ٢٩ - ٣٦



إجمالي المدة:
ساعة واحدة

الجلسة الثانية

التخطيط للتفاوض في المجال الإنساني: شبكة نايفاشا

الأهداف

- يناقش المشاركون ويقررون مع أقرانهم إطارًا/شبكة للتفاوض استنادًا على الأدوات شائعة الاستخدام.
- يفهم المشاركون الإطار المنطقي والمكونات والخطوات والارتباطات التبادلية المختلفة لشبكة نايفاشا استنادًا إلى بحوث المركز المُختص في مفاوضات العمل الإنساني.

العملية

الخطوة

١



٥ دقائق

المقدمة - الأهداف والمعلومات الأساسية

- مصدر شبكة نايفاشا:
- كيف نُصنّف المعلومات المتعلقة بسياق معين؟
- صُممت شبكة نايفاشا نتيجة لمشاورات مكثفة بين كبار المفاوضين في العمل الإنساني للإجابة عن أربعة أسئلة:
- ما هي الأساليب والطرق التي نستخدمها؟
- لِمَ نقوم بالتفاوض؟
- ما هي أهدافنا والخطوط الحمراء التي يمنع تجاوزها؟



تمرين على كيفية تصميم عملية التفاوض

الإجراءات العملية:

يسّر تبادل وجهات النظر حول مهام التفاوض مستخدمًا الطاولة التي أمامك لترتيب أي مهام يأتي بها المشاركون. أفرغ الطاولة. وزع قطع لغز نايفاشا على كل مجموعة (٩ مهام)

يمكن للمشاركين رسم أدوات/خطوات إضافية على ورقة الملاحظات الاصقة.



الخطوة

٢



٣٠ دقيقة

التعليمات:

في مجموعات:

١. يتفكر المشاركون في كيفية التخطيط لعملية التفاوض. يحددون ثلاثة مهام ويرتبونها ضمن جدول زمني (٥ دقائق)
٢. من ثم يلعب المشاركون بالقطع المصممة مسبقًا لتشكيل شبكتهم الخاصة بهم (٢٠ دقيقة)
٣. يتجول المشاركون للاطلاع على شبكة المجموعات الأخرى (٥ دقائق).



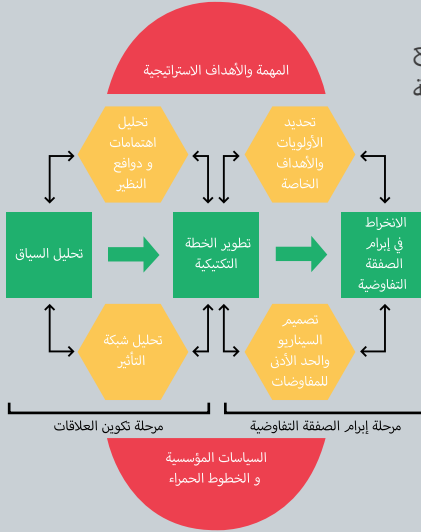
مناقشة جماعية ومقدمة عن شبكة نايفاشا

الإجراءات العملية:

التعريف:

صُمِّمَت شبكة نايفاشا لتعكس الممارسة الشائعة أثناء إجراءات عملية التفاوض في المفاوضات الإنسانية.

لا يوجد هناك شبكة شاملة، ومع ذلك فإنه من المهم تقديمها لصياغة وتأطير الحوار.



كيفية استخدام شبكة نايفاشا:

شبكة نايفاشا هي:

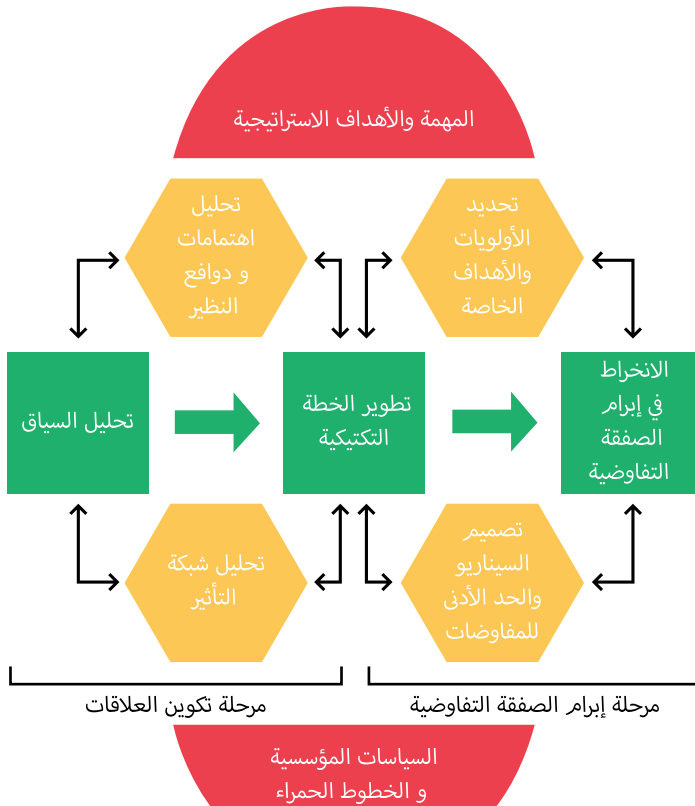
- أداة تخطيط لتنظيم العمل قبل عملية التفاوض
- أداة تحليلية لتحديد ما قد يعرقل عملية التفاوض.

اشرح توزيع المهام بين:

- القسم الأخضر: المفاوض - المهام الأساسية؛
- القسم الأصفر: فريق المفاوض - مهام الدعم؛
- القسم الأحمر: الأطر العامة وتوجيهات المفاوض والتسلسل المؤسسي للمنظمة.

اشرح مرحلتي تكوين العلاقة وإبرام الصفقة التفاوضية

شبكة نايفاشا: التخطيط لعملية التفاوض



This image shows a full page of a document template. It consists of approximately 20 evenly spaced horizontal dotted lines across the entire width of the page, providing a guide for handwriting or typing. The background is plain white, and there are no margins, headers, or footers visible.

[illegible]

الجلسة الثالثة

تحليل السياق: الحقائق والمعايير الاجتماعية



الدليل الميداني للتفاوض عند الخطوط الأمامية الصادر عن
المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني- الصفحة ٤٦ - ٨٤



المدة الإجمالية:
ساعة ونصف

الجلسة الثالثة

تحليل السياق: الحقائق والمعايير الاجتماعية

الأهداف:

- يكتسب المشاركون فهماً حاسماً لبيئة التفاوض التي يعملون فيها.
- يفهم المشاركون الفرق بين التفاوض حول الحقائق والتفاوض حول المعايير الاجتماعية.
- يفهم المشاركون الفرق بين الحقائق المثبتة والحقائق الافتراضية والفرق بين المعايير الاجتماعية المتقاربة مقابل المعايير الاجتماعية المتباعدة.

الإجراءات:

الخطوة

١

الخطوة ١: مساعد المشاركين على التمييز بين الحقائق والمعايير الاجتماعية

تُعد أهمية تحليل السياق من أجل:

- اكتساب فهم حاسم لبيئة التفاوض
- بناء علاقات قائمة على الثقة مع الأطراف المتناظرة (النظراء) ذات الصلة
- ممارسة التأثير اللازم على مواقفهم وسياساتهم



٢٠ دقيقة

الإجراءات العملية:

التعليمات:

الفرق:

على لوح الشرح الرئيسي:

ارسم الجدول الخاص بالحقائق المتفق عليها وتلك المتنازع عليها والأعراف الاجتماعية المُجمع عليها وتلك المختلف عليها

المُلحق ٣: تصنيف وتأهيل الحقائق والأعراف الاجتماعية التي تظهر في بيئة التفاوض

خَصِّص للمشاركين 5 دقائق لقراءة الصورة الموجودة في الكتيب الخاص بالمُفاوض

المُلحق ٣.١: بدلاً من ذلك، يمكن استخدام مقال في جريدة (على سبيل المثال، من الغارديان) قد يكون أقرب إلى اهتمامات المشاركين.

بين الحقيقة والمعيار الاجتماعي

الحقيقة: هو شيء يمكن للشخص أن يلاحظه أو يتأمله، على سبيل المثال، هناك ٣٠٠٠٠ لاجئ في المخيم.

المعيار الاجتماعي: هو سلوك مرغوب داخل جماعة أو مجتمع على سبيل المثال: ينبغي حماية اللاجئين من الإعادة القسرية بموجب القانون الدولي.



التفاوض القائم على أساس الحقائق:

- هو التفاوض القائم على فهم مشترك بين الأطراف حول الأمور التقنية والواقعية لعملية معنية للتعامل مع حقائق المُتنازع حولها.
- على افتراض وجود تقارب حالي في وجهات النظر بشأن الأمور المتعلقة بالمعايير الاجتماعية لحالة معينة - استنادا إلى معايير اجتماعية محل تقارب.

التفاوض المعياري وهو التفاوض القائم على أساس المعايير الاجتماعية:

- هو التفاوض القائم على فهم مُشترك للمعايير الاجتماعية / السلوكيات المرغوب بها بين الأطراف للتعامل مع المعايير الاجتماعية
- على افتراض وجود فهم مُشترك حول الجوانب الواقعية والتقنية - استنادا على الحقائق المُتفق عليها.

دَوّن العناصر الموجودة في الصورة في كل عمود:

(المرفق ٢-٣ و ٣-٣)

مَيّز الفرق بين الحقائق المتنازع عليها والحقائق المُتفق عليها

مَيّز بين المعايير الاجتماعية المتقاربة والمتباعدة.

المعايير الاجتماعية

الحقائق

محل تباين/خلاف

محل تقارب /اتفاق

مُتفق عليها

مُتنازع حولها



التمرين على فرز وتصنيف الحقائق والمعايير الاجتماعية

التعليمات:

في مجموعات:

مشارك واحد من كل مجموعة
يشارك بقصة

يحدد باقي المشاركين في المجموعة
الحقائق المُتَّفَق عليها/الحقائق المُتَّزاع
عليها والأعراف المُجمَّع عليها/الأعراف
المُخْتَلَف عليها (٢٠ دقيقة)

يتفكر المشاركون بالإجراءات المناسبة
لمعالجة المسألة (٢٠ دقيقة)

الإجراءات العملية:

ملصق واحد على كل طاولة:

كل مجموعة تحصل على ملصق
بالحقائق والمعايير الاجتماعية:

-الحقائق المُتَّفَق عليها/المُتَّزاع عليها
-المعايير الاجتماعية محل التقارب/التباين

كل مشارك يدون الحقائق والمعايير
الاجتماعية التي حددها من القصة على
ورقة الملاحظات اللاصقة (ورقة
واحدة لكل مسألة)

كل مشارك يضع ورقة الملاحظات اللاصقة
على العمود المناسب في كل ملصق



في الجلسة العامة سيكون هناك مناقشة وتوضيح بشأن النقاط المحتملة للبدء في إجراء حوار مع الأطراف المُتناظرة.

تُعتبر الحقائق المُتَّفَق عليها والمعايير الاجتماعية محل التقارب نقاط محتملة
للبدء في إجراء حوار مع الجهات المُتناظرة لبناء جسور الثقة.

التفاوض الواقعي:

يهدف الى الاتفاق على الحقائق من
خلال مناقشة الأدلة والخبرة مع
الاعتراف بوجود إجماع بين الأطراف
حول المعايير الاجتماعية الأساسية.

على سبيل المثال، تختلف المقابلة
على عدد اللاجئين في المخيم في حين
أنها تعترف بحق المنظمة الإنسانية في
الوصول إلى اللاجئين لمساعدتهم.

التفاوض المعياري الاجتماعي:

تهدف الى الاتفاق على سلوك مرغوب به
بين الأطراف في سياق ما مع الاعتراف
بالحقائق الأساسية في سياق ما.

على سبيل المثال، تختلف الأطراف على
حق المنظمة الإنسانية في الوصول إلى
اللاجئين لمساعدتهم في حين أنها تعترف
بعدد اللاجئين في المخيم.

المُلحق ٣ : تصنيف الحقائق والمعايير الاجتماعية التي تظهر في بيئة التفاوض

جزيرة الاتفاقات			
المعايير الاجتماعية (محل تباين (الخلاف)	المعايير الاجتماعية (محل تقارب (الاتفاق)	الحقائق المتفق عليها	الحقائق المتنازع عليها
« « « « « « « « « « التفاوض المعياري (التفاوض القائم على معايير اجتماعية): توسيع نطاق الفهم المعياري الاجتماعي للأطراف، بناءً على إجماع جديد على معايير اجتماعية قابلة للتطبيق.		» » » » » » » » » » التفاوض القائم على الحقائق: توسيع نطاق فهم الأطراف القائم على حقائق، بناءً على الأدلة.	

المُلحق ٣.٢ الحقائق والمعايير الاجتماعية - التوضيح

تقديم المعونة إلى السكان النازحين في المنطقة المُحرمة

علق عدد كبير من النازحين الذين يلتمسون اللجوء فرارًا من نزاع مسلح في البلد "أ" في المنطقة بين البلد "أ" والبلد "ب".

منع البلد "ب" النازحين من دخول أراضيهِ بحجة أنَّ هؤلاء الأشخاص ليس لديهم الحق في دخول أراضيها. يشك ممثلو البلد "ب" في وجود الكثير منهم وليسوا متأكدين من موقعهم المحدد.

تشير البيانات التي جمعتها المنظمات غير الحكومية المحلية إلى أنَّ الوضع الغذائي في المخيم المؤقت قد شهد تدهورًا ملحوظًا على مدى الأيام القليلة الماضية.

تسعى المنظمات الإنسانية إلى الوصول إلى السكان المحتاجين في أراضي البلد "ب"، وتُذكر البلد "ب" بالتزاماته الإنسانية بالسماح بإمكانية الوصول الفوري عبر حدوده.

يرفض البلد "ب" هذه النداءات وفقًا للأسباب التالية: (١) الأعداد مبالغ فيها، و(٢) الكثير من النازحين في الواقع عناصر مسلحة خطيرة، و(٣) المساعدة ينبغي أن تأتي من أراضي البلد "أ" الذي يتحمل مسؤولية تلبية احتياجات رعاياه.

بسبب حالة النزاع، من غير المحتمل أن تتمكن المنظمات الإنسانية من الوصول إلى السكان المحتاجين من البلد "" في المستقبل القريب. وعلى الرغم من أن البلد "ب" يعترف بأهمية القيم الإنسانية، فإنه يعتزم منح الأولوية لأمن رعاياه.

يجب أن نحدد أولاً ما يلي:

الحقائق المتفق عليها (بين المفاوض الإنساني ونظيره)

الحقائق المتنازع عليها (من جانب أي من الأطراف)

المعايير الاجتماعية محل التقارب (بين المفاوض الإنساني ونظيره)

المعايير الاجتماعية محل التباين (من جانب أي من الأطراف)

عَلَّقَ عدد كبير

من النازحين

الذين يلتمسون اللجوء فراراً من نزاع مسلح في البلد "أ" في المنطقة الفاصلة بين البلد "أ" والبلد "ب".

منع البلد "ب" النازحين من دخول أراضيه

بزعمر أن هؤلاء الأشخاص ليس لهم حق دخول أراضيه.

يشك ممثلو البلد "ب" في وجود الكثير منهم وليسوا متأكدين من موقعهم المحدد.

وتشير البيانات التي جمعتها المنظمات غير الحكومية المحلية إلى أنَّ الوضع الغذائي في المخيم المؤقت قد شهد تدهوراً ملحوظاً على مدى الأيام القليلة الماضية.

تسعى المنظمات الإنسانية إلى الوصول إلى السكان المحتاجين

في أراضي البلد "ب"،

وتذكر البلد "ب" بالتزاماته الإنسانية بالسماح بإمكانية الوصول الفوري

عبر حدوده.

يرفض البلد "ب" هذه النداءات

وفقاً للأسباب التالية: (١) الأعداد مبالغ فيها، و(٢) الكثير من النازحين في الواقع عناصر

مسلحة خطيرة،

و(٣) المساعدة ينبغي أن تأتي من أراضي البلد "أ" الذي يتحمل مسؤولية تلبية

احتياجات رعاياه.

بسبب حالة النزاع، من غير المحتمل أن تتمكن المنظمات الإنسانية من الوصول إلى

السكان المحتاجين من البلد "أ" في المستقبل القريب.

وعلى الرغم من أن البلد "ب" يعترف بأهمية القيم الإنسانية، فإنه يعتزم

منح الأولوية لأمن رعاياه.

المُلحق ٣.٣ جدول الحقائق والمعايير الاجتماعية- توضيح

جزيرة الاتفاقات			
الحقائق المُتنازع عليها	الحقائق المُتفق عليها	المعايير الاجتماعية (محل تقارب (الاتفاق)	المعايير الاجتماعية (محل تباين (الخلاف)
نقاط الانطلاق التي يجب الإفصاح عنها في الحوار	نقاط يجب توضيحها بالدليل	نقاط يجب إبرازها باعتبارها من القيم محل التقارب	نقاط محل تباين يجب التفاوض بشأنها



التفاوض المعياري (التفاوض القائم على معايير اجتماعية):

توسيع نطاق الفهم المعياري الاجتماعي للأطراف، بناءً على إجماع جديد على معايير اجتماعية قابلة للتطبيق.



التفاوض القائم على الحقائق:

توسيع نطاق فهم الأطراف القائم على حقائق، بناءً على الأدلة.

تحديد أي مجالات التفاوض التي تتضمن أكثر/ أقل احتمالات لتحقيق النتائج وأي المسائل الملموسة يجب التفاوض عليه مع الجهة المناظرة.

نقاط الانطلاق التي يجب الإفصاح عنها في الحوار	نقاط يجب توضيحها بالدليل	نقاط يجب إبرازها باعتبارها من القيم محل التقارب	نقاط محل تباين يجب التفاوض بشأنها
الحقائق المتنازع عليها	الحقائق المتفق عليها	المعايير الاجتماعية محل تقارب (الاتفاق)	المعايير الاجتماعية محل تباين (الخلاف)
هناك عدد من الأشخاص النازحين في "الأرض الفاصلة" من البلد "أ"؟	كم عددهم في المنطقة؟	هناك حدود شرعية بين البلد "أ" والبلد "ب". ويحق للبلد "ب" الدفاع عن سلامة أراضيها ومنع الدخول غير المشروع. المنظمات الإنسانية	لها حق الوصول إلى الأشخاص الذين يحتاجون إلى المساعدة بموجب القانون الدولي.
الأشخاص محتجزون في الأرض الفاصلة وحالتهم متردية من حيث المأوى والتغذية.	ما مدى تردي الوضع؟ وما هي الفئات التي تحتاج إلى المساعدة	لا ينبغي أن تتركهم يموتون جوعاً.	من المسؤول عن تلبية احتياجات السكان؟ هل البلد "ب" مسؤول بأي طريقة عن توفير إمكانية الوصول إلى هؤلاء السكان؟
موقع الأرض الفاصلة.	هل هناك عناصر مسلحة مُندسة بين المدنيين؟ وحتى إذا كان هناك عناصر مسلحة، فما هو الخطر المحتمل نتيجة للسماح لهؤلاء الأشخاص بالدخول إلى البلد "ب"؟	من حق الأشخاص الفرار من النزاع المسلح	ليس من أي حق شخص دخول البلد "ب" لمجرد أنه فرد من نزاع مسلح.
هناك احتمال لا يذكر لتحسن الوضع دون الوصول الفوري إلى النازحين.	ما مدى إمكانية ترتيب الدخول من البلد "أ" في المستقبل القريب؟	ينبغي أن تركز أولوية أي حكومة على تأمين مواطنيها.	من حق أي شخص أن يطلب اللجوء وأن يتمتع بالحماية من الاضطهاد.

الملحق ٣.٣: التفاوض المعياري الاجتماعي

يمكن أن يتخذ تفاوض المعيار الاجتماعي صورًا متعددة تشمل أيضًا على عدد من الحقائق. فعلى سبيل المثال:

يتفاوض ممثل لجنة مكافحة تجنيد الأطفال، وهي منظمة غير حكومية دولية ناشطة في مناطق النزاع، على إطلاق ٢٥٠ طفلًا مستضعفًا جُندتهم ميليشيا مسلحة داخل المقاطعة. بموجب القانون الدولي، يجب إعفاء الأطفال الذين تقل أعمارهم عن ١٨ عامًا من تجنيدهم في الخدمة العسكرية.

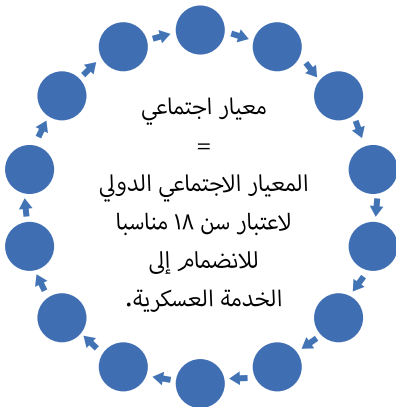
الخيار ١: يجادل القائد المحلي بأن الوضع المأساوي للحصار المفروض على الجماعة المسلحة يتطلب تعبئة أطفال المجتمع المحلي. على الرغم من أنه ينتهك القواعد الأساسية للقانون الدولي الإنساني، فقد اعتبر هذا القرار حتميًا في ظل الظروف التي تفرض حماية المدينة.

الخيار ٢: يجادل القائد المحلي بأن الأطفال، بدءًا من سن البلوغ (حوالي ١٢ عامًا)، يجب أن يعملوا كمقاتلين مسلحين باعتبار ذلك أحد طقوس العبور حتى بلوغهم سن الرشد وواجب تجاه مجتمعهم عندما يتعرضون لتهديدات المناوئين.

مجتمع محلي أو مجتمع



المجتمع الدولي



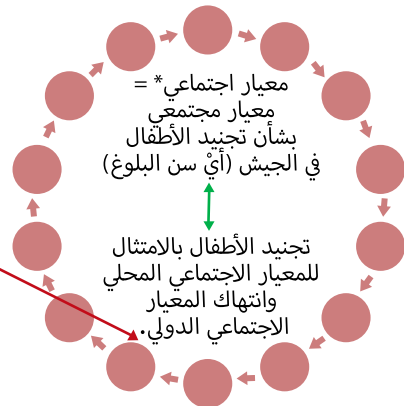
حجة قائمة على أساس الحقائق بشأن الظروف

القائد المحلي يجند الأطفال من سن ١٢ سنة بالمخالفة للمعيار الاجتماعي الدولي

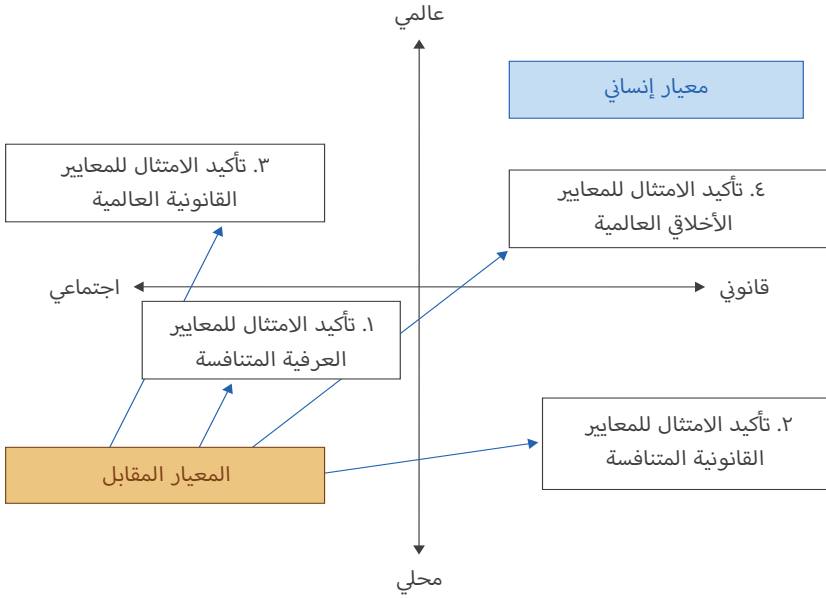
مجتمع دولي



مجتمع محلي



تحديد مسار للحوار المعياري الاجتماعي



القرارات التكتيكية:

١. ما هو المعيار الإنساني الذي يروج له حاليًا؟
٢. ما هي الطابع العالمي / المحلي - الاجتماعي / القانوني لهذا المعيار؟
٣. ما هو معيار الجهة المُناظرة وما هو موقفها؟
٤. هل توجد معايير موازية لصالح تحول النهج المعياري؟ أي المعايير هو الأكثر ملاءمة/ يمكن استيعابه في المناقشة الحالية؟

[illegible]

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

الجلسة الرابعة

الاستفادة من التأثير: رسم شبكة علاقات الأطراف المؤثرة



الدليل الميداني للتفاوض عند الخطوط الأمامية الصادر عن المركز
المُختص في مفاوضات العمل الإنساني- الصفحة ٢٥٠ - ٢٧٦



المدة الإجمالية:
ساعة و٤٥ دقيقة

الجلسة الرابعة

الاستفادة من التأثير: رسم شبكة علاقات الأطراف المؤثرة

الأهداف:

- يتمكن المشاركون من تحديد العلاقات بين النظير والأطراف المؤثرة في سياق ما وتصميم الخيارات التكتيكية وفقًا لذلك.

الإجراءات

الخطوة

١



٤٥ دقيقة

الخطوة ١: عرض الخطوات العملية لتحديد أدوار أصحاب التأثير والعلاقات فيما بينهم

التعليمات ١:

تعريف المشاركين بأداة تحديد الأطراف المؤثرة باستخدام المثال المطروح:

- صمم أداة تحديد أصحاب التأثير لتحديد دور المنظمات الإنسانية وأصحاب التأثير ووجهة نظرهم.

- صَغَ الجهة المُناظرة الرئيسية في المنتصف وجميع أصحاب التأثير المعنيين كلٌّ في محيطه المحدد.

الإجراءات العملية:

من المثال المقدم: المرفق ٤

خَصِّصْ للمشاركين 5 دقائق لقراءة المثال التوضيحي: (المرفق ٤)

ارسم على لوح الشرح الرئيسي محوري الرسم الذي يبين أدوار الأطراف المؤثرة: (المرفق ٤.١)

حدد الجهة المُناظرة وضعه في مكان تقاطع المحورين. وزع مراكز التأثير على جميع أصحاب التأثير بالنسبة للجهة المُناظرة (المرفق ٤.٢)



التعليمات ٢:

اكتب على اللوح الشرح الرئيسي للخط
التكتيكية لكل قسم (المرفق ٤.٣)



اعرض الخطط التكتيكية بالتفصيل وكذلك
إجراءات الاستفادة من تأثير الأطراف
المعنية حسب كل ربع:

-التحالف

-التعاون

-الائتلاف (تحالف مؤقت)

-التخفيف من تأثير المفسدين

التعليمات ٣

ارسم على لوح الشرح الرئيسي أسهماً تبين
العلاقات التي تربط بين الأطراف المؤثرة:



(المرفق ٤.٤)

حدد العلاقات والصلات المواتية بين
الأطراف المعنية من أجل **تحديد أولوية
حشد الجهود:**

العلاقات القائمة على الثقة بين الأطراف
المؤثرة:



الإجراءات العملية:

أعط أمثلة من جدول قائمة أولويات
المفاوض

(المرفق ٤.٥)



التعليمات ٤

ركز الانتباه على الأطراف المؤثرة ذات
الدور الإيجابي المحتمل



الخطوة ٢: تمرين لتحديد الهدف والأطراف المؤثرة وإعطاء الأولوية للجهود المبذولة للتأثير عليهم



الإجراءات العملية:

لوح شرح واحد على كل طاولة:

كل مجموعة تحدد محوري الخريطة على لوح الشرح (المرفق ٤.١) في كُتيب المشاركين

يضع **المشاركون** الأطراف المؤثرة المحددين من القصة على المحورين

يرسم **المشاركون** أسهم تبين العلاقات القائمة على الثقة بين الأطراف المؤثرة

يملأ **المشاركون** جدول قائمة تحديد الأولويات في المطوية (المرفق ٤.٥)



مناقشة عامة لنتائج التمرين

التعليمات:

في مجموعات:

مشارك واحد في كل مجموعة يعرض قصة (٥ دقائق)

يحدد **باقي المشاركين** في المجموعة الهدف ويحددون مركز التأثير لجميع الأطراف (٢٠ دقيقة)

يحدد **المشاركون** العلاقات والصلات المواتية بين الأطراف المؤثرة من أجل تحديد أولويات الجهود في التأثير على الأطراف المؤثرة (١٠ دقائق)

يضع **المشاركون** قائمة بترتيب الأطراف المؤثرة حسب الأولوية ممن لهم دور إيجابي محتمل في عملية التفاوض (١٥ دقيقة)

استخلاص المعلومات (١٥ دقيقة)

المُلحق ٤- مثال: شبكة التأثير لحاكم المنطقة "ألف" مثال

يوضح شبكة تأثير حاكم المنطقة "أ"١

تعتمد لجنة الرصد الدولية، وهي منظمة غير حكومية دولية تتولى رصد حالة المحتجزين، التفاوض على الوصول إلى الأشخاص المحتجزين في أقسام الشرطة في المنطقة "أ" التي تخضع لسيطرة حاكمها. ويأتي هذا التفاوض عقب مزاعم بتعرض المحتجزين لسوء المعاملة في الفترة التي تلي احتجازهم مباشرة. وعلى الرغم من أنّ الحاكم معروف عنه أنه يُحكم السيطرة على النظام القضائي ونظام الاحتجاز في المنطقة "أ"، إلا أنّ هناك العديد من الأطراف المؤثرة المعنيين الذين لهم دور في المشهد ومنهم:

-أعربت العديد من المنظمات المعنية بالعمل الإنساني وأنشطة الدعوة، الدولية والمحلية على حد سواء، عن قلقها إزاء مسألة سوء المعاملة، بما فيها اللجنة الدولية للصليب الأحمر، والمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وأطباء بلا حدود، وهيومان رايتس ووتش، ومنظمة العفو الدولية، وصحفيون محليون، وجمعية نسائية اسمها "أمهات المفقودين"، فضلاً عن الشبكات المحلية للأطباء وغيرها.

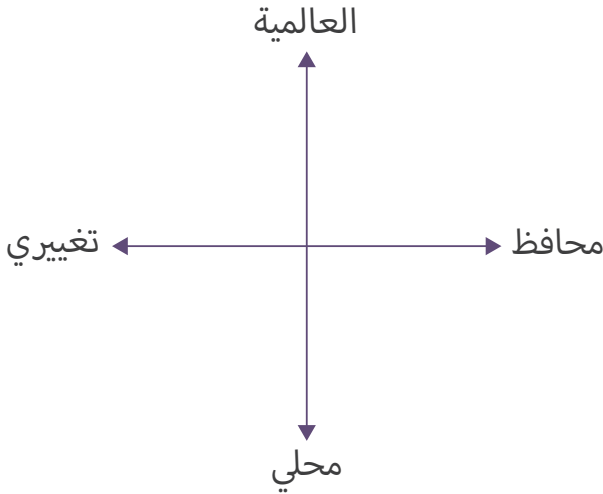
-هناك العديد من الجهات الدولية الفاعلة التي تؤيد القبضة القوية للحاكم في الحفاظ على الأمن والقانون والنظام. والمنطقة "أ" هي منطقة جغرافية استراتيجية بالنسبة للعديد من الدول. وقد نشر التحالف العسكري الدولي وكذلك القوات الخاصة التابعة للبلد "ألفا" قوات في المنطقة لمواجهة الأعمال الإرهابية. وتقوم أجهزة مخابرات أجنبية بتدريب المحققين المحليين. ويواصل الدبلوماسيون في البلد "ألفا" و"بيتا" تقديم دعم سياسي قوي إلى الحاكم.

-هناك العديد من الجهات الفاعلة المحلية التي تحرص على الحفاظ على نظام قانوني وأخلاقي صارم والحيلولة دون تدهور الحالة الأمنية التي تستخدم كذريعة للتدخلات الأجنبية. وتشمل هذه الجهات زعماء القبائل وزعماء الطوائف الدينية والمقاتلون المحليون وموظفو السجون وقائد الشرطة وغيرهم.

-يمكن للجهات الفاعلة الخاصة مثل أفراد الأسرة والأصدقاء والمراقبين السياسيين وغيرهم الاضطلاع بدور محوري في تكوين وجهة النظر لدى الجهات المناظرة.

تمارس هذه الجهات الفاعلة جميعاً درجة من التأثير على سياسات وقرارات الحاكم فيما يتعلق بإمكانية الوصول والشفافية بشأن معاملة المحتجزين في أقسام الشرطة التابعة للمنطقة. يتعين على المفاوضين من لجنة الرصد الدولية إلى رسم خريطة تبين شبكة تأثير هذه الجهات الفاعلة.

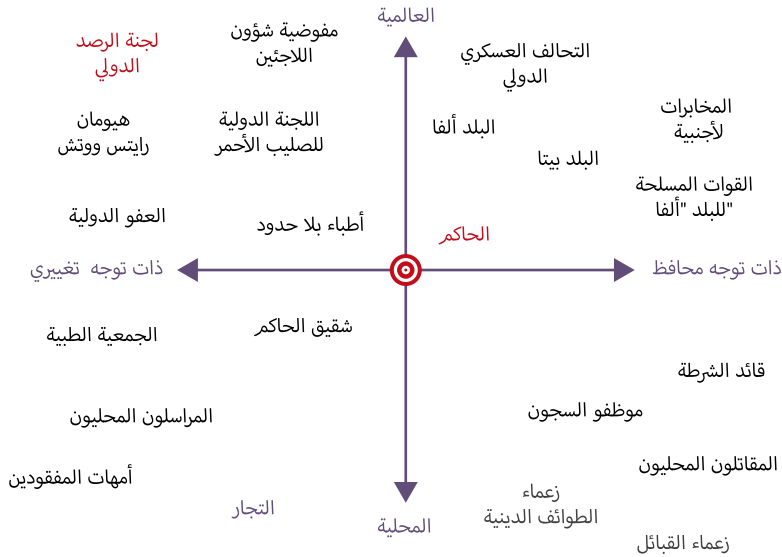
المُلحق ٤.١: محورا خريطة أصحاب التأثير ثنائية الأبعاد



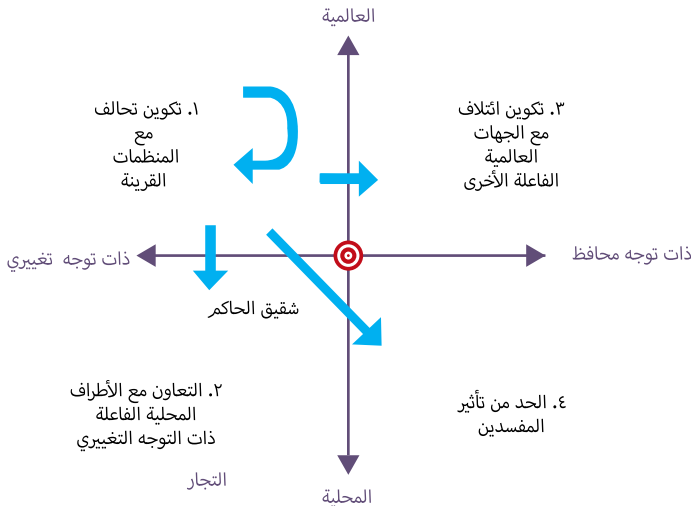
المحور الأفقي: توزيع الأطراف المؤثرة بناء على وجهات نظرهم بشأن مسألة التفاوض من منظور ذوي توجه تغيير (مع التغيير) أو محافظ (مع إبقاء الأمور على ما هي) بالنسبة لمنظور الجهة المُناظرة.

المحور الرأسي: توزيع الأطراف المؤثرة بناء على خصائصهم (هويتهم): جهات فاعلة عالمية وجهات المؤثرة محلية بالنسبة لمنظور الجهة المُناظرة.

المُلحق ٤.٢: حدد هدفك وحدد مركز التأثير لجميع الأطراف المؤثرة



المُلحق ٤.٣: الخطط التكتيكية للعمل مع الأطراف المؤثرة حسب موقعهم على الخريطة



١. **التحالف:** تكوين تحالف مع الموجودين في الربع نفسه الخاص بمنظمة المفاوض الذي لديه الكثير ليكسبه من عملية التفاوض. موجود في ربع العالمية/ذات التوجه التغييري.

الإجراءات قد تشمل:

- مقارنة المذاكرات المتعلقة بإدعاء سوء المعاملة
- تحديد معايير السلوك المشتركة لمعاملة المحتجزين في المنطقة "ألف"
- تسيق الاستهداف وتوقيت التدخلات الإنسانية
- العمل على وضع خطة مشتركة لاستعراض ظروف الاحتجاز

٢. **التعاون،** في تكوين وجهة نظر الحاكم، مع الموجودين في الربع الرأسي لتقسيم العالمية/ المحلية، ممن قد يكسبون التأثير فيما يخص الزيارات إلى مركز الشرطة لكنهم يفقدون أيضا التأثير في أثناء عملية التفاوض، وهم موجودون في ربع المحلية/ذات التوجه التغييري.

الإجراءات قد تشمل:

- تقديم الدعم إلى المنظمات المحلية فيما تقدمه من تدخلات (مقارنة باختيار الجهات الفاعلة المحلية في التدخلات العالمية)
- تقديم المساعدة والتدريب في المجال التقني
- تقديم الدعم التمويلي لتطوير قدرات المنظمات المحلية

٣. **الائتلاف**، في تكوين وجهة نظر الحاكم، مع الموجودين في الربع الأفقي لتقسيم ذات التوجه التغيير/ذات التوجه المحافظ، ممن قد يكسبون تأثيرًا على الحاكم لكن يفقدون القدرة على التحكم في وجود الملاحظين الأجانب في عملية التفاوض، وهم موجودون في ربع العالمية/ذات التوجه المحافظ.

الإجراءات قد تشمل:

- المشاركة في الفعاليات الثقافية والرسمية التي تُنظَّم برعاية الأطراف المؤثرة ذوي التوجهات المحافظة/العالمية
- إقامة حوار بشأن المسائل المماثلة
- تعزيز التعاون بشأن المسائل المهمة للأطراف المؤثرة ذوي التوجهات المحافظة/العالمية

٤. **التخفيف** من الأثر المفسدين مع الموجودين في الربع المقابل عبر كلا القسمين، وغالبًا ما يشار إليهم باسم "المفسدين"، ممن ليس لديهم ما يكسبونه من وصول لجنة الرصد الدولية إلى مراكز الشرطة ويترك تأثيرًا مهما على الحاكم، و هم موجودون في ربع المحلية/ذات التوجه المحافظ.

الإجراءات قد تشمل:

- إقامة حوار مع الأطراف المؤثرة ذات التوجه المحافظ والمحلية بغرض فهم مخاوفهم.
- تقديم الدعم إلى المشاريع التقنية (التدريب وحلقات العمل على سبيل المثال) بشأن قضايا ذات أهمية (الطب الشرعي مثلًا) على مرأى ومسمع من الحاكم
- إضفاء الطابع الشخصي على العلاقات بعيدًا عن القيود المؤسسية لإعادة تكوين صورة أكثر قابلية للتعديل
- تكوين علاقة قائمة على الثقة بشأن الطابع الإنساني الشامل لمهمة لجنة الرصد الدولية بما يتوافق مع القيم المحلية.

المُلحق ٤.٤ : تحديد الروابط المواتية- تحديد أولوية الجهود المبذولة في التأثير على الأطراف المؤثرة

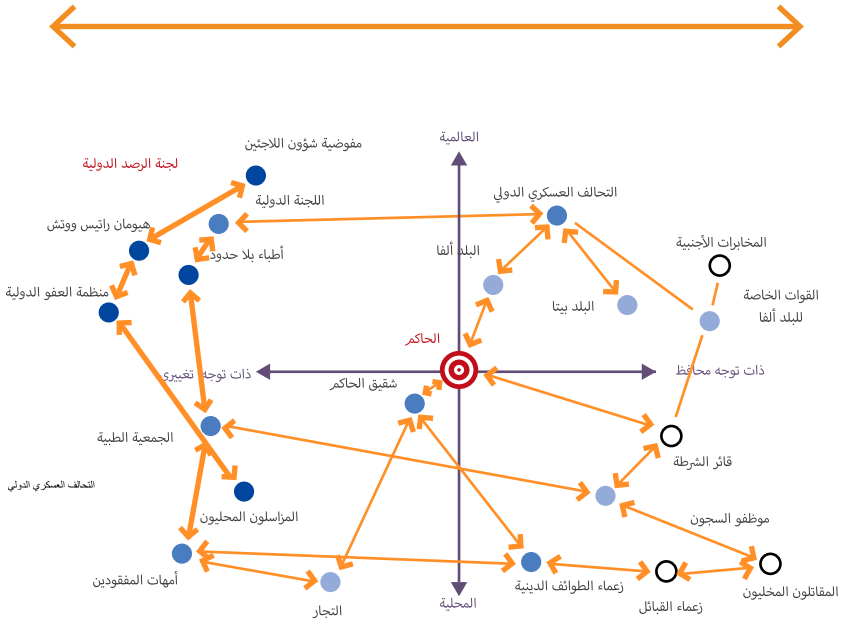
بالبناء على رسم شبكة علاقات الأطراف المؤثرة الحالية، يمكن للمرء أن يعطي درجات لونية للأطراف المؤثرة:

(١) منفحة وقادر على شرح اهتمامات ودوافع لجنة الرصد الدولية

الأقل قدرة وانفتاحا

الأكثر قدرة وانفتاحا

(٢) قادر على ربط العلاقات الموثوقة بين الفاعلين



المُلحق E.5 : جدول قائمة أولويات مفاوضات لجنة الرصد الدولية - موضح بالأمثلة

وصف الجهة الفاعلة وقدرتها على شرح مطالب لجنة الرصد الدولية	عدد المستويات التي تفصلها عن الحاكم	تصور الجهة الفاعلية عن لجنة الرصد الدولية	التدابير المقترحة
عالمية ذات توجه تغييرى- تحالفى			
اللجنة الدولية للصليب الأحمر (الأكثر قدرة)	٣	- ذات توجه تغييرى بدرجة كبيرة بعض الشيء - ذات طابع عالمى بدرجة كبيرة بعض الشيء	- السعى إلى تحقيق التزامن في التدخلات - طلب الدعم والتدريب في المجال التقني لاتباع النهج الموحد للجنة الدولية
أطباء بلا حدود (الأكثر قدرة)	٥	- ذات توجه تغييرى بدرجة كبيرة بعض الشيء - ذات طابع عالمى بدرجة كبيرة بعض الشيء	- اقتراح المشاركة في الجهود المبذولة لدعم الجمعية الطبية المحلية
محلية ذات توجه تغييرى - تعاونى			
الجمعية الطبية المحلية (قادرة)	٤	- ذات طابع محلي بدرجة كبيرة جدًا	- اقتراح تنظيم حلقة عمل حول آداب مهنة الطب في السجون باللغة المحلية
أمهات المفقودين (الأكثر قدرة)	٣	- ذات طابع محلي بدرجة كبيرة جدًا	- اقتراح إجراء حوار حول طرق زيارة المحتجزين - اقتراح تنظيم حلقة عمل عن الأخلاقيات الثقافية والدينية للأحوال في السجون
شقيق الحاكم (قادر)	١	- ذات طابع محلي بدرجة كبيرة إلى حد ما - ذات طابع تغييرى بدرجة كبيرة إلى حد ما	- محاولة إجراء اتصال شخصي وإقامة حوار، على سبيل المثال عن طريق الاستفادة من العلاقات بالتجار
التجار (الأقل قدرة)	٢	- ذات طابع محلي بدرجة كبيرة إلى حد ما	- الحفاظ على علاقات عمل طبية مع التجار المحليين والدخول في أنشطة اجتماعية وثقافية
عالمية ذات طابع محافظ - الائتلافى			
التحالف العسكري الدولي (قادر)	٢	- ذات طابع مُحافظ بدرجة كبيرة	- السعى إلى إقامة حوار بشأن المعايير الدولية المتعلقة بمكافحة الإرهاب
محلية ذات طابع محافظ			
زعماء الطوائف الدينية (قادر)	٢	- ذات طابع مُحافظ بدرجة كبيرة إلى حد ما	- السعى إلى إقامة حوار شخصي حول القيم الأخلاقية للاحتجاز - السعى إلى مشاركتهم في حلقة العمل التي ستنظم مع "أمهات المفقودين"
قائد السجن (الأقل قدرة)	١	- ذات طابع مُحافظ بدرجة كبيرة إلى حد ما - ذات طابع مُحافظ بدرجة كبيرة إلى حد ما	- السعى إلى إقامة حوار شخصي وتخفيف حدة الشكوك. والسعى إلى مشاركته في حلقة العمل التي ستنظم مع الجمعية الطبية المحلية.
موظفو السجن (الأقل قدرة)	٢	- ذات طابع مُحافظ بدرجة كبيرة إلى حد ما - ذات طابع محلي بدرجة كبيرة إلى حد ما	- السعى إلى إقامة حوار مهني وتخفيف حدة الشكوك. والسعى إلى مشاركتهم في حلقة العمل التي ستنظم مع الجمعية الطبية المحلية.

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

[illegible]



الجلسة الخامسة

تصنيف المفاوضات الإنسانية



الدليل الميداني للتفاوض عند الخطوط الأمامية
الصادر عن المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني -
الصفحة ١٠٦ - ١٣٦



المدة الإجمالية:
ساعة ونصف

الجلسة الخامسة

تصنيف المفاوضات الإنسانية

الأهداف:

- تمكين المشاركون من تحديد الأساليب المختلفة للمفاوضات الإنسانية وأنواعها وكيفية تنفيذ كل منها
- يفهم المشاركون سبل إضفاء/ نزع الطابع السياسي (طرق تيسيس/عدم تيسيس) على عملية التفاوض لتتناسب أهدافهم.

العملية

الخطوة

١

الخطوة ١: تحديد نوع التفاوض

المفاوضات السياسية في مقابل المفاوضات المهنية والمفاوضات التقنية



٢٠ دقيقة

التعليمات:

الإجراءات العملية:

استخدم لوح الشرح الرئيسي لرسم نموذج أنواع المفاوضات (المرفق ٥)

اعرض جدول أنواع المفاوضات الموجود في كُتيب المشاركين (المرفق ٥.١)

خَصِّص للمشاركين ٥ دقائق لقراءة التوضيح الموجود في كُتيب المشاركين (المرفق ٥.٢)

أعط مثالاً على كل نوع من التوضيح (المرفق ٥.٣)

تحديد أنواع المفاوضات الثلاثة وأسئلة افتتاحية للنظر.

أ: السياسية - تحديد هوية وقيم ومعايير الأطراف. **من أنت/لماذا أنت هنا؟**

ب: المهنية - الأساليب والمعايير التنفيذية للمنظمة **كيف تعزز العمل؟**

ج: التقنية - الجوانب اللوجستية والتقنية لعملية معينة

ماذا/ أين/ متى/ مع من؟

يتضمن كل نوع من هذه الأنواع أسلوب تفاوض مختلفة





الخطوة ٢: تمرين على تحديد أنواع المفاوضات

المفاوضات السياسية في مقابل المفاوضات المهنية والمفاوضات التقنية



التعليمات

في مجموعات:

يحدد المشاركون العناصر التي تجيب
عن الأسئلة المطروحة في كُتيب
المشاركين (المرفق ٥.٤)

ملصق لكل مجموعة

يدون المشاركون العناصر على ورقة
ملاحظات لاصقة ويضعونها على الملصق

في مجموعات:

في كل مجموعة يعرض مُشارك قصة
(٥ دقائق)

يقوم المشاركون الآخرون في المجموعة
بتحديد ما يلي (٤٠ دقيقة)

الخطوة ١: نوع المفاوضات

الخطوة ٢: خطاب المنظمة

الخطوة ٣: المستوى الأمثل للمفاوضات

وسبل نقل المناقشة إلى ذلك المستوى

الخطوة ٣: مناقشة عامة وتوجيهات بشأن إضفاء/نزع الطابع السياسي على المفاوضات

تغيير نوع المفاوضات = إضفاء/نزع الطابع السياسي عن العملية

إضفاء الطابع السياسي (التسييس): نقل الحوار من المستوى التقني إلى المهني وإلى السياسي.

نزع الطابع السياسي (عدم تسييس): نقل الحوار من المستوى السياسي إلى المهني وإلى التقني

من أساليب التفاوض:

قد يتم إضفاء الطابع السياسي على المفاوضات في أي وقت ومكان. وهو من أساليب التفاوض المستخدمة لتغيير مستوى الحوار إلى مستوى يحقق فيه طرف من الأطراف استفادة أكبر.

وبدلاً من تعطيل المفاوضات، قد يلجأ أحد الأطراف إلى تغيير مجال تركيز الحوار عن طريق تغيير السؤال المحوري.

يتضمن هذا الأسلوب الانتقال بين مستويات التفاوض بطريقة واعية واستباقية أو الحيلولة دون حدوث هذا الانتقال.



المُلحق ٥: جدول التصنيف

LEVEL	نوع المفاوضات	المسائل المطروحة	مساحة مشتركة عامة	نوع النهج	مستوى الخطر
ج	مفاوضات تقنية	ترتيبات قائمة على حقائق/ بيانات الحالة السؤال: ماذا ستفعل؟ متى/ أين/ مع مين ستعمل؟	فهم مشترك بشأن الترتيبات العملية في ما يتعلق بالموقع والتوقيت والموارد اللازمة والترتيبات اللوجستية، إلخ	"تبادل المعلومات والخبرة" بشأن الحالة والأساليب المقترحة	منخفض
ب	مفاوضات مهنية	أسلوب/معاييرالعمليات السؤال: كيف ستتعرف؟	تبادل المعايير المهنية	"اتوافق" بشأن أسلوب بين المهنيين المحليين	متوسط
أ	مفاوضات سياسية	تحديد/القيم / المبادئ/ المعايير السؤال: من أنت؟ لماذا أنت هنا؟	قيم مشتركة	ابحث عن التسوية الصحيحة بشأن قيم مشتركة معينة	مرتفع

المُلحق ٥.١: التوضيح - أمثلة على الأسئلة السياسية والمهنية

تفشى مرض الحصبة في البلد "أ". أنت تعمل لدى منظمة الصحة للجميع، وهي منظمة غير حكومية صغيرة متخصصة في حملات التطعيم، وهي تتقيد بمبادئ العمل الإنساني. تلقيت أموالاً من جهة مانحة لتنفيذ حملة تطعيم سريعة للأطفال ضد مرض الحصبة. كنقطة انطلاق، أجريت تحليلاً للسياق علمت منه ما يلي:

-كان البلد "أ" يخضع لنظام استعماري قمعي منذ عدة عقود ويات يتوخى الحذر الشديد إزاء وجود منظمات أجنبية في البلد. ولما كانت الجهة المانحة هي القوة الاستعمارية السابقة، فهناك شكوك في أنها تتخذ المنظمة غير الحكومية ستاراً للتدخل البلد.

-قدرة الحكومة على إجراء التطعيم محدودة بسبب نقص مطاعيم ضد الحصبة. وبالتالي، فإنها عاجزة عن التصدي للأزمة الصحية بطريقة صحيحة. وبدأت الهيئة الصحية الوطنية برنامجاً للتطعيم ضد الحصبة قبل عدة أسابيع، وهذا البرنامج لا يستوفي معايير منظمة الصحة العالمية في هذا الصدد.

-بسبب وعورة التضاريس، ستطلب حملة التطعيم أن تقوم عدة فرق صغيرة ومتنقلة بالتجول في قرى ريفية ذات طابع محافظ في جميع أنحاء البلد برفقة عشرات الموظفين المحليين وبالتعاون مع زعماء المجتمعات المحلية.

الأسئلة السياسية:

-وزيرة الصحة في البلد (أ) ليست لديها أي معرفة عن عمل منظمة الصحة للجميع.

-أثناء الحوار، تستفسر الوزيرة عن مهمة المنظمة وأسباب وجودها في البلد.

-من هي هذه المنظمة؟ وما هي مبادئها ومهمتها؟ وما هي المهام التي قامت بها في بلدان أخرى؟ وغير ذلك.

-لماذا تعرض المنظمة خدماتها في البلد "أ"؟ وما هي دوافع هذا العرض؟

-ما هي المعايير التي تستند إليها المنظمة في عرض الخدمات؟ وما هي القيمة المضافة للمنظمة في البلد؟ وغير ذلك.

من المهم السعي إلى التوصل إلى اتفاق حول القيمة المشتركة للتعاون.

الأسئلة المهنية:

عقب التوصل إلى اتفاق مع وزيرة الصحة بشأن تصنيف المنظمة، أرسلتك الوزارة إلى مدير إدارة الصحة لإجراء مزيد من المناقشات حول مشروع حملة التطعيم.

يرغب مدير إدارة الصحة في معرفة أي المعايير التي ستستخدمها في إجراء التطعيم.

توضح له أنك تتبع معايير منظمة الصحة العالمية بالنسبة للتطعيم ضد الحصبة التي تنص على أن يحصل كل طفل على قطرتين من المطعوم.

يوضح مدير إدارة الصحة أن السلطات الصحية في البلد "أ" دأبت على إعطاء كل طفل قطرة واحدة على مدى ٢٠ عامًا، الأمر الذي تحول إلى معيار إقليمي.

- ما هو الأسلوب الذي ينبغي للمنظمة اتباعه في العمل؟
- ما هي المعايير المهنية التي يمكن الاتفاق عليها بين المنظمة والسلطات الصحية الحكومية؟

الأسئلة المهنية:

وافق مدير إدارة الصحة على أن تبدأ في تنفيذ الحملة.

أنشأت عيادة للتطعيم في أغلب المناطق المتضررة.

تلتقي بزعيم المجتمع المحلي لمناقشة تنفيذ اليوم الأول من أيام التطعيم.

يبدأ زعيم المجتمع المحلي الحوار بالإشارة إلى عدم تفشي الحصبة فعليًا في المنطقة.

تتطلب المفاوضات التقنية حوارًا تقنيًا. وهي بيئة مميزة للمنظمات الإنسانية التي يُفترض أن يتمتع ممثلوها بالخبرة في مجال التدخل في هذه المناطق. وهي تتعامل أيضًا مع حقائق يمكن ملاحظتها في أغلب الأحوال (على سبيل المثال الأطفال المرضى). وينبغي للمفاوضين على الخطوط الأمامية الالتزام قدر الإمكان بالحقائق (على سبيل المثال، جلب مطويات باللغة المحلية تصف أعراض الحصبة وإجراء مناقشة مع معلمي المدرسة حول انتشار الأعراض بين التلاميذ وغير ذلك) بدلاً من المجازفة على مستويات أخرى.

المُلحق ٥.٢ : التوضيح- النموذج والأسئلة المنطبقة على أداة التصنيف

نوع المفاوضات	المسائل المطروحة	نوع النهج	مستوى الخطر
أ	مفاوضات سياسية	الهوية القيم المبادئ المعايير	مرتفع
ب	مفاوضات مهنية	الطرق معيار العمليات	متوسط
ج	مفاوضات تقنية	حقائق بيانات حول الوضع	منخفض

الخطوة ١: تحديد نوع المفاوضات:

١. ما هي المسألة موضع الاهتمام؟
٢. ما هي الأسئلة التي يطرحها النظراء ؟
٣. ما هو نوع المفاوضات؟
٤. وما هو الهدف المشترك؟

الخطوة ٢: البيان التفصيلي لخطاب المنظمة غير الحكومية/ المنظمة الدولية؟

١. ما هي مطالب المنظمة غير الحكومية/ المنظمة الدولية؟ وكيف ينبغي صياغتها؟
٢. ما هي مساحة التوصل إلى حلول وسط؟

الخطوة ٣: تغيير نوع المفاوضات

١. ما هو نوع/مستوى المفاوضات الذي يفترض أن تتفاوض فيه المنظمة غير الحكومية/ المنظمة غير الدولية للوصول إلى النتيجة الأمثل؟
٢. ما هي الأسئلة والأجوبة التي ينبغي تحضيرها عند هذا المستوى؟
٣. كيف يمكن تقديم الحجة اللازمة لنقل المناقشة إلى ذلك المستوى؟

[illegible]

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



الجلسة السادسة

فهم الجهة المُناظرة (النظير): التفاوض ونظرية ال جبل الجليدي



الدليل الميداني للتفاوض عند الخطوط الأمامية الصادر عن
المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني- الصفحة ١٩٨ -



المدة الإجمالية:
ساعة ونصف

الجلسة السادسة

فهم الجهة المُناظرة: التفاوض ونظرية الجبل الجليدي

الأهداف:

- يفهم المشاركون الفرق بين المواقف والأطراف والمصالح التكتيكية ذات الصلة والقيم الأساسية.
- يتمكن المشاركون من إعداد الجبل الجليدي للنظر في موقف تفاوضي معين وكذلك الجبل الجليدي الخاص بمنظمتهم والتفكير في استراتيجية تفاوضية من أجل التوصل إلى أرضية مشتركة بين الموقفين.

العملية

الخطوة

١

الخطوة ١: عرض تحليل الموقف والمصالح التكتيكية والدوافع



المفاوضات السياسية في مقابل المفاوضات المهنية والمفاوضات التقنية

الإجراءات العملية:

رسم نموذج الجبل الجليدي على لوح
الشرح الرئيسي (المرفق ٦)

خُصص للمشاركين 5 دقائق لقراءة
التوضيح المبين في كُتيب المشاركين
(المرفق ٦-١)

حدد مع المشاركين المسائل المحتملة
في كل مستوى من مستويات الجبل
الجليدي (المرفق ٦-٢)



التعليمات:



٢٠ دقيقة

عرض نموذج نظرية الجبل الجليدي

• **الموقف: ما هو** موقف الجهة
المُناظرة (الصريح أو الضمني)
بشأن المسألة المحددة؟

• **التفكير المنطقي/السببي: كيف**
وصلت الجهة المُناظرة إلى
ذلك الموقف؟ ما هو الأساس
المنطقي/المبرر؟

• **القيم والدوافع: لماذا** اتخذت
الجهة المُناظرة ذلك الموقف -
هل ثمة مسائل مرتبطة بالهوية أو
السلطة لها علاقة بالموضوع؟ وما
هي القيم والمعايير ذات الصلة؟



الخطوة ٢: تمرين لتحديد المسائل المتعلقة بموقف أطراف التفاوض ومصالحهم ودوافعهم

التعليمات:

في مجموعات:

على الملصق الخاص بكل مجموعة:

يستخدم المشاركون النموذج وأسئلة قائمة المراجعة الموجودة في كُتيب المشاركين (المرفق ٤-٦.٣)

يُدون المشاركون على الملصقات الخاصة بهم المواقف/الدوافع/القيم التي يحدونها من القصة بالنسبة للجهة المناظرة وبالنسبة للمنظمة.

في كل مجموعة يعرض مُشارك حالة تفاوض محددة (٥ دقائق)

يقوم باقي المشاركين في المجموعة بتحديد موقف الأطراف المؤثرة ومصالحهم ودوافعهم: الجهة المناظرة (الأول) والمنظمة (الثاني) على جبلين جليديين منفصلين (٣٥ دقيقة)



الخطوة ٣: مناقشة عامة واستخدام الأداة لإعداد الخطة التكتيكية

كيفية التعامل مع المسائل المطروحة في كل مستوى:

الموقف- المستوى 1

صنّف المسائل التي يسهل الاتفاق عليها وتكون تكلفتها منخفضة بالنسبة للمنظمة الإنسانية ولكنها ذات نفع للنظير.

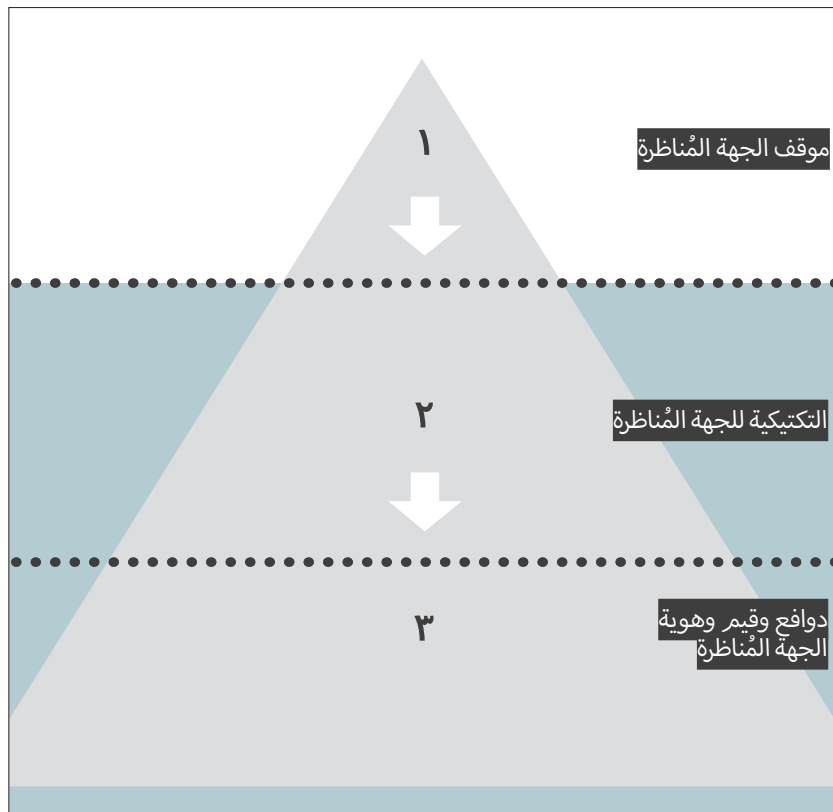
التفكير المنطقي/السببي - المستوى 2

صنف المسائل التي يأتي الاتفاق عليها مصحوبًا بتكلفة على الجهات المتناظرة والمنظمة الإنسانية إلا أنها يمكن استخدامها لإرساء أساس التوزيع المنطقي والعادل للتكاليف/للمكاسب للاتفاق.

القيم- المستوى 3

صنف المسائل الأكثر تعقيدًا في التصدي لها والأصعب في حلها حيث تكون مصحوبة بتكلفة كبيرة على المنظمة الإنسانية وربما الجهة المناظرة. وهي مسائل تدخل في صميم النزاع وغالبًا ما تكون غير قابلة للتفاوض فعليًا. ويجب أن تظل هذه المسائل حاضرة ولكن يجب تحيها جانبًا في بداية الأمر.

المُلحق ٦: تحليل موقف الجهة المُناظرة (النظير) ومصلحتها



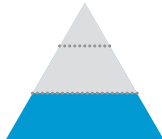
المُلحق ٦.١: التوضيح - تحديد المواقف والمصالح والقيم

احتجاز الفريق الجراحي التابع لمنظمة الصحة للجميع في منازعة عمالية

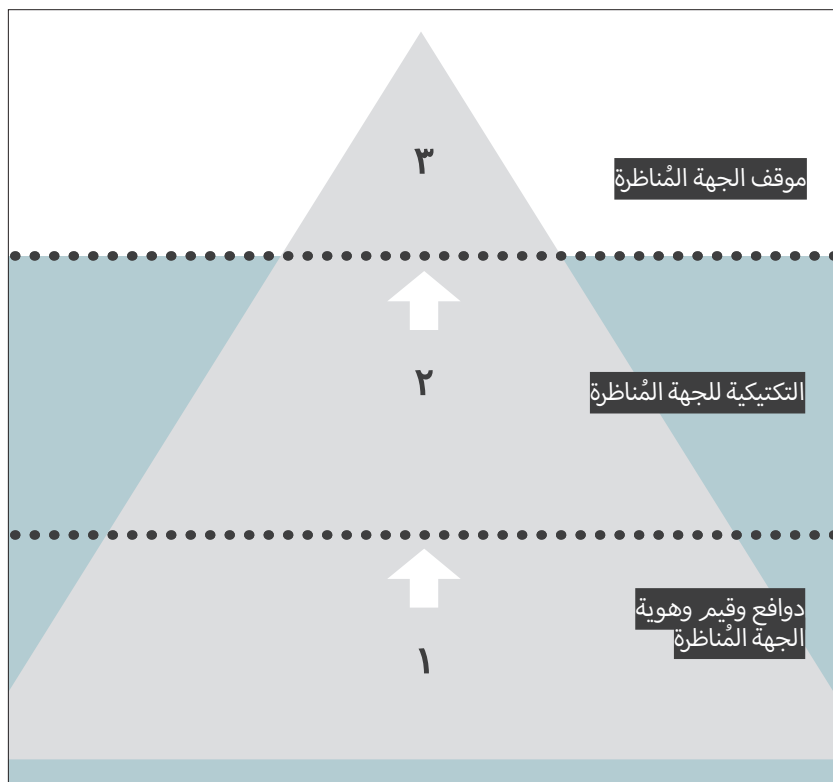
منع رجال القبائل تسعة من موظفي منظمة الصحة للجميع، وهي منظمة غير حكومية دولية معنية بالصحة، من مغادرة منازلهم في المنطقة "أ" لمدة أسبوع تقريبًا عقب خلاف بين المنظمة وحراس مستشفى محلي تابع لها. ويأتي هذا الخلاف عقب خطط المنظمة التي تعتزم فيها إغلاق المستشفى بسبب انخفاض الاحتياجات لجراحات الحرب في المنطقة. ويزعم الحراس، الذين ينتمون إلى قبيلة مهمة في المنطقة، أن المستشفى ينبغي أن يظل مفتوحًا وأن تُدفع رواتبهم حيث لا تزال هناك احتياجات كبيرة للرعاية الصحية الطارئة في المنطقة. ويزعم الحراس، الذين يساندتهم ممثلو القبيلة، أيضًا أنهم ظلوا يعرضون حياتهم للخطر على مدى عدة سنوات للحفاظ على إمكانية وصول المرضى والموظفين إلى المستشفى أثناء نزاع عنيف. بل إن بعض الحراس فقدوا أرواحهم في هذه العملية وأصيب آخرون بإعاقات دائمة. وتطلب أسر الحراس ممن أصيبوا أو لقوا حتفهم أثناء النزاع الحصول على تعويض نقدي طويل الأجل نظير خسارة الدخل قبل أن تسحب المنظمة من المنطقة "أ".

وفي الوقت الحالي، يكاد يكون المستشفى متوقفًا عن العمل مع ترك العديد من الاحتياجات العاجلة دون اهتمام. ووافق زعماء القبيلة على لقاء ممثلي المنظمة للبحث عن حل. ومنعتهم الحكومة من التدخل فيما تراه منازعة عمالية خاصة. أما الجيش والشرطة فلهما حضور وسيطرة لا تذكر على الوضع في المنطقة ولن يتدخلوا دون دعم من قادة القبائل.

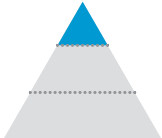
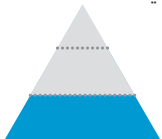
المُلحق ٦.٣: شرح التوضيح - تحديد المواقف والمصالح والقيم

الأسئلة	المسائل المحتملة
ما هي مطالب زعماء القبيلة والحراس؟ وما هي مواقفهم الصريحة / الضمنية؟ 	المواقف على طاولة التفاوض • صريح: يصّر زعماء القبيلة على الإبقاء على تشغيل المستشفى بكامل طاقتها الاستيعابية • صريح: يرغب الحراس في الحفاظ على وظائفهم • صريح: ترغب أسر المصابين والمتوفين من الحراس في الحصول على تعويض مناسب • ضمني: لن يُطلق سراح الموظفين المحتجزين إلا في حالة تقديم الضمانات المذكورة أعلاه • ضمني: في الوقت ذاته، ينبغي تلبية الاحتياجات الطارئة من خلال موظفين جدد تابعين للمنظمة
كيف وصل زعماء القبيلة إلى تلك المواقف؟ كيف يعتزم زعماء القبيلة المضي قدماً؟ 	التفكير المنطقي التكتيكي • جاء احتجاز موظفي المنظمة نتيجة للإعلان غير المتوقع عن إغلاق مستشفى المنظمة • لم تتم استشارة الحراس وزعماء القبيلة في هذه العملية، مما أدى إلى التّشكيك في سلطة زعماء القبيلة والدور المهني للحراس. • كلاهما يرغبان في أن يتم سماع صوتهما بشكل واضح و صريح من قبيل مُتّخِذٍ مثل هذه القرارات. لذلك يُعدّ احتجاز الحراس الطريقة الأنسب لكي يتم سماع مطالبهم.
لماذا يتخذ زعماء القبيلة هذا الموقف؟ وما هو دافعهم الداخلي لذلك؟ 	القيم والدوافع الغير معلن عنها • هناك عدة قيم ودوافع تتداخل في هذا السياق: • بالنظر إلى تفشي البطالة في المنطقة "أ"، فإن السبيل الوحيد أمام الحراس للحفاظ على وضعهم الاقتصادي والاجتماعي هو ضمان الاحتفاظ بوظائفهم في المستشفى التابع للمنظمة. • يرى زعماء القبيلة أن هذه الخلاف يمثل فرصة لكسب/تحسين سمعتهم وسمعة قبيلتهم داخل المجتمع المحلي؛ • هناك إحساس بعدم المساواة في المجتمع فيما يتعلق بموقف المنظمة إزاء ترك الحراس المعاقين والأسر المكلومة للحراس المتوفين لتدبير شؤونهم؛ • على عكس تصريحات المنظمة، فإن الحالة الصحية في المنطقة "أ" تثير المخاوف، حيث أن المستشفى المحلي التابع للمنظمة هو المزود الوحيد للخدمات الصحية والذي لا يزال يؤدي عمله في المنطقة (أ).

المُلحق ٦.٣: نموذج نظرية الجبل الجليدي - للمنظمة الخاصة



المرفق ٦.٣ : قائمة مراجعة نظرية الجبل الجليدي

الأسئلة	المسائل المحتملة
ما هي مطالب زعماء القبيلة والحراس؟ وما هي مواقفهم الصريحة / الضمنية؟ 	
كيف وصل زعماء القبيلة إلى تلك المواقف؟ كيف يعتزم زعماء القبيلة المضي قدمًا؟ 	
لماذا يتخذ زعماء القبيلة هذا الموقف؟ وما هو دافعهم الداخلي لذلك؟ 	

ما هو الموقف؟

١. ما هي سلطة المؤسسة؟

٢. ما مدى وضوح الموقف؟

٣. ما هو سياق الاتصال؟

ما هو السبب الذي يستند إليه هذا الموقف؟

١. ما هي الحجة (الحجج) المنطقية؟

٢. ما هي الافتراضات التي يستند إليها هذا التفكير المنطقي؟

٣. ما هي الصلة المنطقية / النتيجة المنطقية؟

ما هي القيم والمعايير التي يستند إليها هذا الموقف؟

١. ما هي القيم الأخلاقية أو الثقافية أو الدينية؟

٢. ما مدى حساسيتها بالنسبة للجهات المُقابلة؟

٣. ما هو مستوى الخطر الذي يواجه المؤسسة المعنية؟

[illegible]

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



تحديد أهداف وأولويات عملية التفاوض



الدليل الميداني للتفاوض عند الخطوط الأمامية الصادر عن
المُختص في مفاوضات العمل الإنساني- الصفحة ٢١٨ - ٢٤٩



المدة الإجمالية:
ساعة ونصف

الجلسة السابعة

تحديد أهداف وأولويات عملية التفاوض الجليدي

الأهداف

- يتمكن المشاركون من تحديد المجال العام المشترك للتفاوض من أجل تصميم خطتهم التكتيكية وفقًا لذلك.
- يفكر المشاركون في التفويض الممنوح لهم من المنظمة التي يعملون بها وأن يكونوا الموقف الخاص بهم استنادًا إلى معايير المنظمة وقيمها

الإجراءات

الخطوة

١



١٥ دقيقة

الخطوة ١: مقدمة - الأهداف والأساليب المستخدمة في المساحة المُشتركة

المساحة المُشتركة

التعريف: المساحة التي تكون الأطراف فيها على استعداد للتوصل إلى حل وسط. وهي تتضمن ما يلي:

- **الإعلان** عن المواقف الخاصة بالطرفين (ب) و(ب')
- **قدرة كل طرف على توضيح** الأسباب والقيم والمعايير الاجتماعية التي يستند إليها موقفه.
- إدراك **المسافة بين مجموعتي المواقف/ الأساليب/ القيم** باعتبارها فرصة للحوار.

الأسلوب:

- استخدام نظرية الجبل الجليدي في تكوين موقف أحدهما بدءاً من قيم المنظمة ودوافعها
- تحديد مجالات الاتفاق المحتملة عند المستويات الثلاثة من الجبل الجليدي بدءاً من القيم المشتركة
- تحديد جوانب التقارب والتباين عند كل مستوى



الخطوة ٢: تمرين لتحديد المساحة المشتركة باعتبارها مجالاً للتفاوض

التعليمات:

الإجراءات العملية:

في مجموعات:

بالاعتماد على نموذج المساحة المشتركة في كُتيب المشاركين (الملحق ٧)

وبالرجوع إلى الجبال الجليدية السابقة، يحدد المشاركون ما يلي:



- القيم المشتركة المحتملة
 - التفكير المنطقي المشترك والمحتمل
 - المواقف المشتركة والمحتملة
- وعناصر **التقارب والتباين** لكل بند منها

حدد مجالات **الاتفاق** المحتملة على المستويات الثلاثة للجبل الجليدي، بدءاً من القيم المشتركة

حدد الخيارات بما في ذلك عناصر **التقارب والتباين** عند كل مستوى

أعط الأولوية للحوار بشأن الجوانب المتقاربة المتعلقة بمساحة **المُشتركة** وانظر كيف يمكن التعامل مع التوقعات الخاصة بجوانب **التباين** في خطوة ثانية

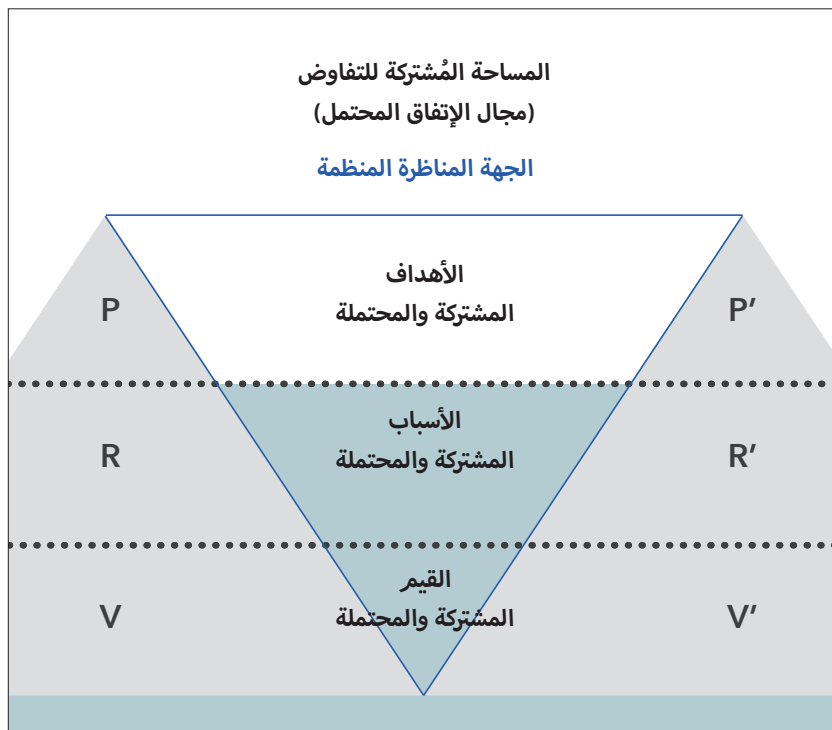


الخطوة ٣ : مناقشة عامة وتطبيق للأداة للإعلان عن الخطة التكتيكية

تحديد المساحة المشتركة للتفاوض يوجه التخطيط التكتيكي للمنظمة مما سيُتيح لك سد الفجوة بين مصالح واهتمامات أطراف التفاوض.

تحديد القيود المطروحة ضمن نطاق الخيارات المتاحة للمفاوضين في مجال العمل الإنساني لمراعاة الحدود الدنيا والخطوط الحمراء للتفاوض وهي النقاط التي سوف يتم طرحها في الجلسة التالية.

المُلحق ٧: تحديد المساحة المُشتركة



١. تحليل وترجمة قيم منظمتك وأساليبها وموقفها

مبادئ وقيم	ترجمتها إلى مفردات تم مُلائمتها مع السياق
"الإنسانية"	
"عدم التحيز"	
"الحيادية"	
"الاستقلالية"	

التفكير المنطقي التكتيكي	ترجمتها إلى مفردات تم مُلائمتها مع السياق
المساعدة	
الحماية	
قائم على أدلة	

٢. تحديد القيم والتفكير المنطقي التكتيكي والأساليب المشتركة المحتملة، وكذلك
المواقف مع الجهة المُناظرة

القيم المشتركة المُحتمة

عناصر التقارب (الاتفاق)	عناصر التباين (الاختلاف)

التفكير المنطقي والأساليب المشتركة المحتملة

عناصر التقارب (الاتفاق)	عناصر التباين (الاختلاف)

المواقف المشتركة المحتملة

عناصر التقارب (الاتفاق)	عناصر التباين (الاختلاف)

٣. بناء على ما تقدم، اكتب مسودة عن الموقف المبدئي لمنظمتك في بنود واضحة ومفهومة وصريحة

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of multiple sets of three horizontal dotted lines spaced evenly down the page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no other markings or text present.

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



الجلسة الثامنة

تصميم سيناريوهات وتحديد الحدود الدنيا للتفاوض



الدليل الميداني للتفاوض عند الخطوط الأمامية الصادر عن
المُختص في مفاوضات العمل الإنساني- الصفحة ٢٧٧ - ٣١٠



تحديد أهداف وأولويات عملية التفاوض الجليدي: المدة الإجمالية: ساعة ونصف

الأهداف

- يتمكن المشاركون من تحديد المجال العام المشترك للتفاوض من أجل تصميم خطتهم التكتيكية وفقًا لذلك.
- يفكر المشاركون في التفويض الممنوح لهم من المنظمة التي يعملون بها وأن يكونوا الموقف الخاص بهم استنادًا إلى معايير المنظمة وقيمها

العملية

الخطوة

١

الخطوة ١: مقدمة - تحديد حدود نطاق الخيارات: الخطوط الحمراء والحدود الدنيا للتفاوض



٢٥ دقيقة

التعليمات:

الإجراءات العملية:

التميز بين **الخط الأحمر** (من المهمة) و**الحد الأدنى** (من تحليل المخاطر/ المكاسب).
ارسم على لوح الشرح الرئيسي نموذج الخط الأحمر/ الحد الأدنى للتفاوض (الملحق ٨)

الخط الأحمر: الحدود الخارجية للنطاق المحتمل للاتفاق و الذي يحدده التفويض الموكل للمفاوض والمستمد من السياسات المؤسسية. ولا يمكن تجاوز هذه الخطوط على حساب مخالفة واحدة أو أكثر من هذه الأطر المعيارية الاجتماعية

اشرح كل عنصر من عناصر النموذج: أ، ب، ج، والمساحة المشتركة

خَصِّص للمشاركين 5 دقائق لقراءة التوضيح في كُتَيْب المشاركين (الملحق ٨.١)

أعط أمثلة من التوضيح المقدم (الملحق ٨.٢)



الحد الأدنى للتفاوض: أداة تكتيكية

تحت تصرف المفاوض لتعظيم مكاسب الحوار بين الطرفين وتحديد السيناريو على نطاق محدد للخيارات. وهي تكون تحت سيطرة المفاوض.



الخطوة ٢: تمرين لتحديد الخطوط الحمراء و الحدود الدنيا للتفاوض والمنطقة المُشتركة

التعليمات:

في مجموعات:

تحديد الحدود الدنيا للتفاوض للطرفين عند النقطة الفاصلة بين المكاسب المشتركة المتناقصة والمخاطر المتزايدة التسوية.

الإجراءات العملية:

من التوضيح المقدم في كُتيب المشاركين:



يحدد المشاركون المواقف المبدئية للجهتين المتقابلتين: **النتائج المثالية**

يحدد المشاركون **الخطوط الحمراء** على أساس التفويض الموكل إليهم

يحدد المشاركون **المساحة المُشتركة** حسب نوع التفاوض

يحدد المشاركون النتيجة المثالية للجهات المُتناظرة والخطوط الحمراء والأهداف العامة المشتركة والحدود الدنيا للتفاوض ومن ثم يقومون بمليء المطوية (المُلحق ٨.٣)

يحدد المشاركون المكاسب المشتركة للتفاوض.

يحدد المشاركون مصادر مخاطر التسوية والدرجة المرتفعة للمخاطر المرتبطة بتسويات أكبر.



الخطوة ٣: مناقشة عامة وتقديم النص المبدئي للمفاوض

تقديم **النص المبدئي للمفاوض** لإعداد الرسائل والمواجهات الأولى:

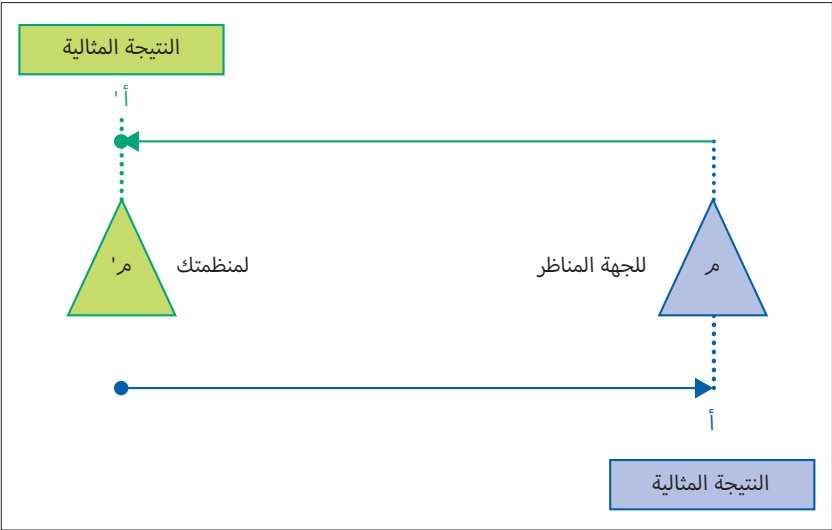
المستوى ١: حلول ذات مكاسب مرتفعة يسهل الاتفاق عليها بالنسبة للطرف القائم بالعمل الإنساني، ومثير لمخاطر التسوية بالنسبة للنظير.

المستوى ٢: المسائل التي يتم التوصل بشأنها إلى اتفاق بمخاطر / مكاسب متساوية للنظير والمنظمة الإنسانية - المسائل الأكثر إلحاحًا بالنسبة للمنظمة الإنسانية لكن مع مستوى أكبر من المكاسب المشتركة .

المستوى ٣: المسائل الأكثر تعقيدًا في التصدي لها والأصعب في حلها بالنسبة للمنظمة الإنسانية. المخاطر المتزايدة للتسوية. تستلزم هذه المسائل عملية أكثر عمقًا، وتأجيلًا لبعض المسائل (الحد الأدنى للتفاوض بالنسبة للمنظمة الإنسانية).

المُلحق ٨ : التمييز بين الخطوط الحمراء والحدود الدنيا للتفاوض

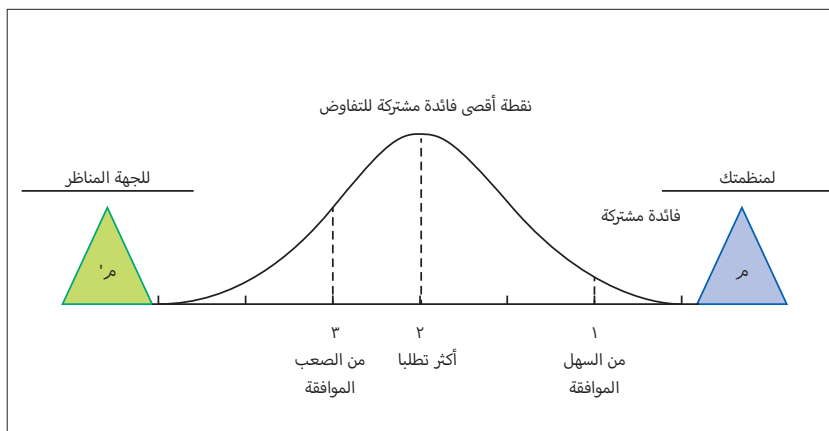
الخطوة ١: تحديد النتائج المثالية بالنسبة لطرفي التفاوض



النتيجة المثالية للجهة المناظرة مرا

النتيجة المثالية لمنظمتك م

الخطوة 2: تقييم المكاسب المشتركة للتسوية المُحتملة



المستويات	وصف التسوية والمكاسب المُشتركة
يسهل الاتفاق بشأنها بالنسبة لمنظمتك	
أكثر إلحاحا، لكن بأعلى مستوى من المكاسب المشتركة (أفضل نتيجة للتفاوض)	
يصعب الاتفاق بشأنه، وأثر متضائل (مصالحة منخفضة/خطر مرتفع)	

المُلحق ٨.٢: تحديد الخطوط الحمراء بناءً على التفويض

الخطوة ١: تحديد الخطوط الحمراء الحالية حسب مصادر السياسات المؤسسية واستخراج الخطوط الحمراء المناسبة للمُفاوض.

الخطوة ٢: تحديد الخطوط الحمراء للتفاوض مع النظير الرئيسي والأطراف المؤثرة وإعداد محادثة منتظمة مع المُفاوض وفريق التفاوض والمُفَوِّض.

تحديد الخطوط الحمراء القانونية للتفاوض

الخطوط الحمراء للتفويض	السياسات المؤسسية	مصادر الخطوط الحمراء
		القوانين الوطنية
		القانون الدولي

تحديد الخطوط الحمراء المؤسسية

الخطوط الحمراء للتفويض	السياسات المؤسسية	مصادر الخطوط الحمراء
	الإنسانية عدم التحيز الحيادية الاستقلالية	المبادئ الإنسانية
		واجب الرعاية
		"عدم الإضرار"
		بروتوكول الأمن

تحديد الخطوط الحمراء المهنية

الخطوط الحمراء للتفويض	السياسات المؤسسية	مصادر الخطوط الحمراء
		المعايير المهنية لمجال التدخل
		معايير المساعدة المهنية
		معايير التفاوض المهنية

تحديد الخطوط الحمراء الأخلاقية

الخطوط الحمراء للتفويض	السياسات المؤسسية	مصادر الخطوط الحمراء
		المعيار الأخلاقي المعمول به
		خطر الإساءة للسمعة

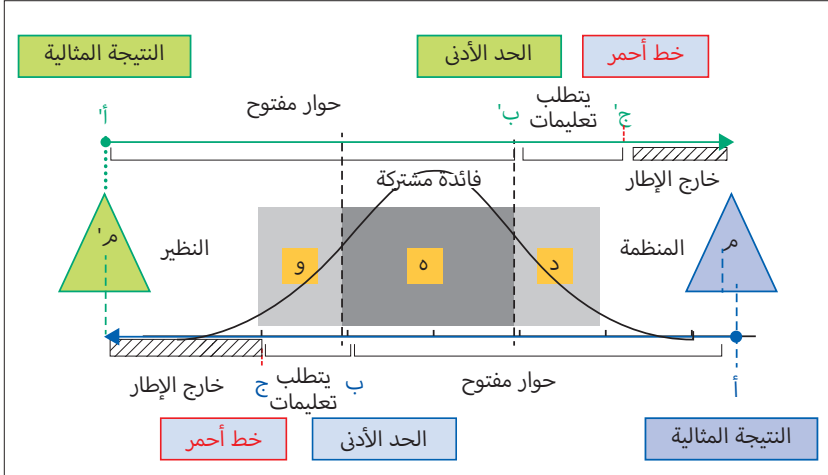
تطبيق الخطوط الحمراء على الجهة المناظرة والاطراف المؤثرة الآخرين في التفاوض

النظراء والأطراف المؤثرة					
٥	٤	٣	٢	١	قضايا محل التفاوض

المُلحق ٨.٣ : شرح الخطوط الحمراء و الحدود الدنيا للتفاوض

منظمة الغذاء بلا حدود ملزمة بتدفع أجور العمالة المحلية في صورة عينية لتوزيع المساعدات على مخيم اللاجئين

تعتمد منظمة غذاء بلا حدود توزيع حصص غذائية على مخيم اللاجئين في المنطقة "أ". وتطلب سلطات المخيم أن تقوم المنظمة بتعيين حراس أمن محليين للمساعدة على توزيع الحصص الغذائية. ويتجاوز العمل المطلوب من الحراس نطاق مهامهم الأمنية. وبالتالي، فهم يستحقون تعويضاً عن عملهم شأنهم شأن العمال الآخرين العاملين بنظام المياومة. يطلب الحراس الحصول على تعويض عن عملهم في صورة حصص غذائية. من الصعب تقديم مبالغ نقدية في المنطقة وبالتالي تصبح الحصص الغذائية هي العملة الوحيدة المقبولة هناك. بيد أن الحراس وأسرتهم ليسوا من فئة السكان اللاجئين. ولن تسمح سلطات المخيم لأي شخص آخر بالعمل لدى المنظمة.



الطرف "م" - منظمة غذاء بلا حدود

الطرف "م" - سلطات المخيم

أ - النتيجة المثالية: توزيع جميع الحصص الغذائية على السكان اللاجئين المتضررين استنادًا إلى احتياجاتهم الغذائية وقيام المنظمة بتعيين عمالة يومية من اختيارها.

أ - النتيجة المثالية: قيام المنظمة بإسناد مهمة توزيع الغذاء إلى حراس المخيم والسماح لهم بإدارة العملية مقابل أجر في صورة حصص غذائية.

ب - الحد الأدنى للتفاوض: يمكن إيصال الحصص الغذائية إلى الأشخاص المحتاجين حتى لو لم يكونوا من اللاجئين في المخيم وربما لم يكونوا من أكثر الفئات احتياجًا شريطة أن يكون من السهل الوصول إلى اللاجئين الأكثر احتياجًا.

ب' - الحد الأدنى للتفاوض: السماح للمنظمة بإدارة عملية التوزيع في المخيم ولكن فقط من خلال تعيين حراس أمن محليين في المخيم. وأية تسوية دون هذه النقطة تقتضي التشاور مع قائد المخيم

ج - الخط الأحمر: عدم توزيع الحصص الغذائية على أشخاص ليسوا بحاجة إليها

ج' - الخط الأحمر: عدم السيطرة بأي شكل من الأشكال على توزيع الغذاء في المخيم وعدم القدرة على مشاركة بعض المكاسب مع حراس الأمن.

السيناريوهات المحتملة مع المساحة المشتركة (د + هـ + و):

د - نهج أكثر إنسانية من الناحية المبدئية في الجانب الإنساني ، ولكن على حساب العلاقة مع ($P = م$) : يشارك الحراس في التوزيع بوصفهم مراقبين فقط. ويتطلب هذا تعليمات من قيادة الجهة المُناظرة.

هـ - المساحة الموثوقة بين ب وب' هي مساحة مشتركة للحوار المفتوح: يمكن لحراس الأمن المشاركة في التوزيع: ويمكن لأسرهم الحصول على حصص غذائية إضافية بالقدر الذي يحتاجون إليه.

و - مجال أكثر إلحاحًا للمنظمة الإنسانية: تشترط سلطات المخيم توزيع الحصص الغذائية على أسر الحراس عن طريق تسليمها مباشرة إلى الحراس كنوع من المقابل - يستلزم تعليمات من قيادة المنظمة الإنسانية.

[illegible]

This image shows a full page of a document template. It consists of approximately 20 horizontal dotted lines spaced evenly down the page, providing a guide for handwriting practice or as a template for lined notes. The lines are light gray and extend across the entire width of the page. There is no text or other content on the page.



الجلسة التاسعة

شرعية المُفاوض



الدليل الميداني للتفاوض عند الخطوط الأمامية الصادر عن
مُفاوضات العمل الإنساني- الصفحة ٩٠ - ١٠٥



المدة الإجمالية:
ساعة

الجلسة التاسعة

شرعية المفاوض

الأهداف

- يفهم المشاركون مصادر شرعية المفاوض من وجهة نظر الجهة المناظرة.
- يتعرف المشاركون على كيفية قياس المؤهلات المختلفة لمصادر سلطة شرعية المفاوض

العملية

الخطوة

١



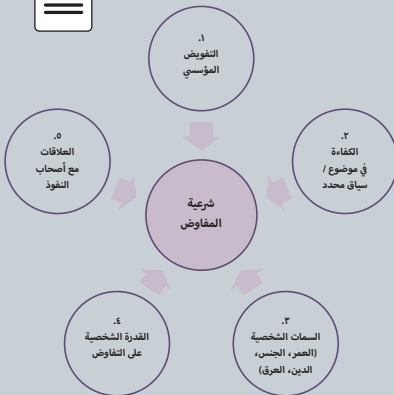
٢٠ دقيقة

الخطوة ١: عرض مصادر شرعية المفاوض

التعليمات:

الإجراءات العملية:

الرجوع إلى النموذج الموجود في كتيب المشاركين (الملحق 9)



عرض المصادر الخمسة لشرعية المُفاوض على الخطوط الأمامية.

التعريف بأهمية تحقيق التوازن بين مصادر الشرعية: وتحديد القيمة النسبية لكل مصدر في حالة معينة.

العلم بما لديك من مقومات ومسؤوليات يمكن أن يساعد في بناء الملف الشخصي الصحيح مع الجهة المُناظرة وإنشاء مساحة آمنة للحوار.



الخطوة ٢: تمرين على تقييم وتعديل مصادر شرعية المفاوض

التعليمات

في مجموعات:

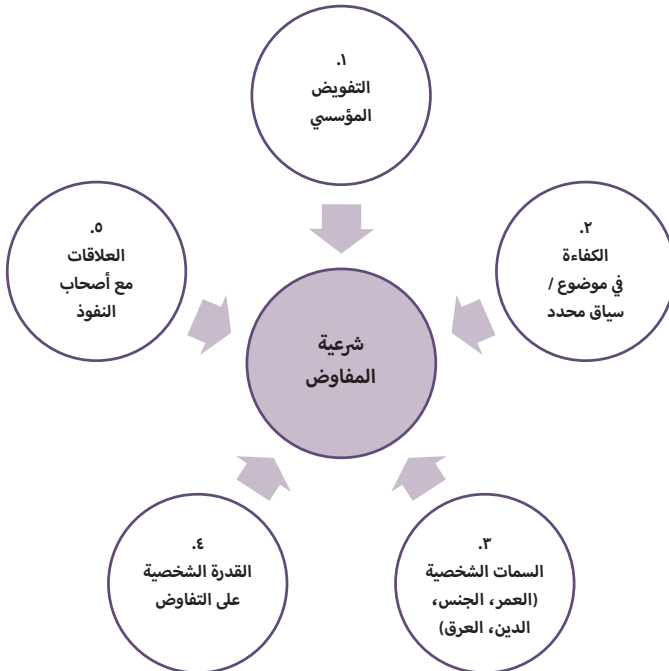
في كل مجموعة يقوم **مشارك** بعرض حالة تفاوض محددة (٥ دقائق). يحدد المشاركون في المجموعة أكثر/ أقل السمات المناسبة في نموذج شرعية عملية التفاوض.

الإجراءات العملية:

في كل مجموعة:

يقيم المشاركون أكثر/أقل السمات المناسبة حسب النموذج الموجود في كُتيب المشاركين. يحدد المشاركون التدابير اللازمة إلى تعزيز شرعية المفاوض.

المُلحق ٩: مصادر شرعية المفاوض



[illegible]

[illegible]



الجلسة العاشرة

الشروط العامة والخاصة للتفويض الممنوح للمفاوض



الدليل الميداني للتفاوض عند الخطوط الأمامية الصادر عن
المُختص في مفاوضات العمل الإنساني- الصفحة ٣١٩-٣٣١



المدة الإجمالية:

٤٠ دقيقة

الجلسة العاشرة

الشروط العامة والخاصة للتفويض الممنوح للمفاوض

الأهداف

- المشاركون ويفهمون الشروط العامة والخاصة للتفويض الممنوح للمفاوض
- يتعرف المشاركون على كيفية دراسة التفويض الممنوح للمفاوض

العملية

الخطوة

١

تمرين لتحديد الشروط العامة والخاصة للتفويض الممنوح للمفاوض



٢٠ دقيقة

الإجراءات العملية:

التعليمات:

تمرين لتحديد الشروط العامة والخاصة للتفويض الممنوح للمفاوض

التعليمات:

في مجموعات:

يشارك أحد المشاركين من كل مجموعة حالة تفاوض بعينها أو يستخدم حالة منظمة الصحة للجميع. ٥ دقائق

يحدد المشاركون في المجموعة الشروط العامة والخاصة للتفويض الممنوح لمفاوض.

الإجراءات العملية

في كل مجموعة:

يقيم المشاركون الحالة ويحددون الشروط.

سمات التفويض الممنوح لغايات التفاوض

(تتطور بالتحاور بين المُفوض والمُفاوض)

وصف المهمة	الوصف
السياق	
الهدف	• • • •
المدة الزمنية	
الجهات المناظر	• • • •
تعيين المُفاوض	
مسار رفع التقرير	

الشروط العامة للتفويض الممنوح للمفاوض

(تتطور بالتحاور بين المَقْوض والمُفَاوض)

شروط مهمة لمنظمتك	الأهداف الاستراتيجية المحددة للسياق الميداني	شروط عامة للتفويض الممنوح للمفاوض
قاعدة الجبل الجليدي: من أنت؟ الهوية / السمات:	قاعدة الجبل الجليدي: لم أنت هنا؟ الرؤية/الرسالة	الأهداف العامة للتفاوض تمشيا مع الرسالة والأهداف الاستراتيجية.
		١.
		٢.
		٣.
		٤.
القيم الأساسية :	عن دور منظمتك:	٥.
		٦.
		٧.
		٨.
		٩.
المعايير المهنية والأخلاقية الأساسية:	عن أساليبها في العمل:	١٠.

الشروط الخاصة للتفويض (سرية)

(يتطور بالتحاور بين المُفَوِّض والمُفَاوِض)

الشروط الخاصة بالتفويض الممنوح للمفاوض	الدوافع الواقعية والمعيارية الاجتماعية للتفويض
١.	الحقائق ذات الصلة (المتنازع عليها / غير المتنازع عليها):
٢.	•
٣.	•
٤.	•
٥.	•
٦.	- المعايير الاجتماعية ذات الصلة: (تقارب/تباين)
٧.	•
٨.	•
٩.	•
١٠.	•

احتجاز الفريق الجراحي التابع لمنظمة الصحة للجميع في منازعة عمالية

مَنع رجال القبائل تسعة من موظفي منظمة الصحة للجميع، وهي منظمة غير حكومية دولية معنية بالصحة، من مغادرة منازلهم في المنطقة "أ" لمدة أسبوع تقريبًا نتيجة وقوع خلاف بين المنظمة وحراس مستشفى محلي تابع لها. ويأتي هذا الخلاف في أعقاب حُطط المنظمة التي تعتزم فيها إغلاق المستشفى بسبب انخفاض الاحتياجات لجراحات الحرب في المنطقة. ويزعم الحراس، الذين ينتمون إلى قبيلة مهمة في المنطقة، أن المستشفى ينبغي أن يظل مفتوحًا وأن تُدفع مُرتباتهم حيث لا تزال هناك احتياجات كبيرة للرعاية الصحية الطارئة في المنطقة. ويزعم الحراس، الذين يساندهم ممثلو القبيلة، أنهم استمروا في تعريض حياتهم للخطر على مدى عدة سنوات للحفاظ على إمكانية وصول المرضى والموظفين إلى المستشفى أثناء نزاع عنيف. بل إن بعض الحراس فقدوا أرواحهم في هذه العملية وأصيب آخرون بإعاقات طويلة الأمد. وتطلب أسر الحراس ممن أصيبوا أو لقوا حتفهم أثناء النزاع الحصول على تعويض نقدي طويل الأمد بدلاً من خسارة الدخل وذلك قبل أن تنسحب المنظمة من المنطقة "ألف".

وفي الوقت الحالي، يكاد يكون المستشفى متوقفًا عن العمل مع ترك العديد من الاحتياجات العاجلة دون اهتمام. ووافق زعماء القبيلة على لقاء ممثلي المنظمة للبحث عن حل. ومنعتهم الحكومة من التدخل فيما تراه منازعة عمالية خاصة. أما الجيش والشرطة فلهما حضور وسيطرة لا تذكر على الوضع في المنطقة ولن يتدخلوا دون دعم من قادة القبائل.

الشروط العامة للتفويض الممنوح للمُفاوض	الأهداف الاستراتيجية للمنظمة	القيم الأساسية لمنظمة الصحة للجميع ورسالتها
1. المفاوض مخوّل للتوصل إلى اتفاق بشأن الوجود الآمن للمنظمة والوصول في المنطقة ألف. 2. في حين أنه قد يتعين عليها افتراض وجود بعض المخاطر، من المهم أن تحاول المنظمة استعادة الخدمات الأساسية للمستشفى في هذا السياق. 3. من المهم للغاية أن يتم تقديم المنظمة كمؤسسة قريبة من المجتمع المحلي وأن تدرك مسؤولياتها في ما يتعلق بالرعاية الصحية وكذلك بوصفها جهة توظيف.	في السياق الخاص، يبدو أن هناك شرائح من السكان المحرومين من الوصول إلى خدمات الرعاية الجراحية الأساسية. يندرج هذا السياق ضمن ولاية المنظمة طالما استمرت هذه الاحتياجات. - يمكن للمنظمة تقديم الخدمات الصحية بشرط ضمان أمن موظفيها ومبانيها وعملياتها. - الضمانات الأمنية هي نتاج علاقة موثوق بها مع جميع الأطراف المؤثرة. مثل هذه العلاقة تعني أيضاً أن المنظمة تحافظ على وضع جيد مع المجتمع، لا سيما في التعامل مع المرضى والموظفين المحليين في المستشفى. - من الضروري أن تصل المنظمة إلى تسوية مع زعماء القبائل، حيث من المحتمل أن يكون للوضع تأثير على مكانة المنظمة في مناطق أخرى من البلاد.	منظمة الصحة للجميع هي منظمة إنسانية. تعمل وفقاً لمجموعة من المبادئ (الحيادية وعدم التحيز ومدى قربهم ... إلخ). - وتهدف إلى ضمان الوصول العادل للرعاية الصحية للجميع، مع منح اهتمام خاص بأكثر الفئات عرضة للخطر. وتهدف إلى استكمال الخدمات الحالية، العامة منها والخاصة. - هي منظمة أخلاقية ملتزمة باحترام الأخلاقيات الطبية وخصوصية المرضى. وهي ملتزمة بحقوق الإنسان المريض. - هي جهة توظيف تتسم بالشفافية والإدارة الجيدة والحرص على العلاقات الجيدة مع الأشخاص والمجتمعات التي تخدمها. - ومع أن لديها موارد محدودة، إلا أنها تبذل قصارى جهدها لكفالة استمرار الحصول على الرعاية الصحية طالما كانت هناك احتياجات

الشروط الخاصة للتفويض (سرية للغاية)

الشروط الخاصة للتفويض الممنوح للمفاوض	الدوافع الواقعية والمعارية الاجتماعية للتفويض في البلد
1. يجب على المنظمة الإصرار على الإفراج الفوري عن جميع موظفيها. 2. يجب على قادة القبيلة، في غضون ذلك، كفالة سلامة ورفاه موظفي المنظمة. 3. سترغب المنظمة في تقليل أنشطتها الجراحية في المنطقة وتسليم المستشفى لطرف ثالث، بما في ذلك نقل الالتزامات تجاه الحراس وعائلاتهم. 4. قد يتعين على المنظمة إعادة جدولة هذه المحاولات للسماح بالتشاور المناسب وتعيين طرف ثالث. 5. وفي الوقت نفسه، يجب على المنظمة إجراء مشاورات لإعادة بناء الثقة مع المجتمع المحلي.	• مُنِع تسعة من الموظفين من مغادرة محل إقامتهم. • رجال القبائل يحيطون بالسكن ويسمحون فقط بدخول الماء والغذاء. • تأثرت وظائف المستشفى بشدة بسبب هذه الإجراءات. • يسعى الحراس إلى الحصول على تعويض عن البطالة المحتملة، فضلاً عن الإصابات والخسائر في الأرواح بسبب إغلاق المستشفى.

[illegible]

[illegible]

الجلسة
الحادية عشرة

التواصل العام



الدليل الميداني للتفاوض على الخطوط الأمامية الصادر عن
المُختص في مفاوضات العمل الإنساني- الصفحة ٣٣٢-٣٣٩



المدة الإجمالية:

٤٠ دقيقة

الجلسة الحادية عشرة

التواصل العام

الأهداف

- تقديم نموذج لتيسير المناقشة بين المُقَوِّض وفريق الدعم والمُفَاوِض بشأن توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتواصل المؤسسي بشأن العملية.

العملية

تمرين على تحديد شروط التواصل الخارجي بشأن المفاوضات.

تمرين على تحديد شروط التواصل الخارجي بشأن المفاوضات.

التعليمات:

في مجموعات:

لكل مجموعة، على رسمة تحليل الجبل الجليدي لمنظمتك، اشرح وصفا عاما لأنشطة المنظمة في البلد، وأهمية ارتباطها مع النظر.

الإجراءات العملية:

في كل مجموعة:

يناقش المشاركون ويحددون التواصل العام بناء على الحالة التي نوقشت في الجبل الجليدي.

الخطوة ١: تحديد شروط التواصل الخارجي بشأن التفاوض

التعليمات:



١٠ دقائق

- على رسم تحليل الجبل الجليدي لمنظمتك، اشرح وصفا عاما لأنشطة المنظمة في البلد، وأهمية ارتباطها مع النظر. يجب أن يتناول هذا البيان ما يلي:
- **لماذا ترغب منظمتك في العمل** في سياق معين؟ ما هي مبادئها الداخلية ودوافعها وقيمها؟ ما هي الاحتياجات التي تبرر هذه العملية؟
- **كيف تنوي المنظمة العمل**؟ ما هي المشاكل التي نحاول معالجتها؟ ما الأدوات والأساليب المهنية التي نخطط لتنفيذها؟ ما هي الصعوبات التي واجهتها؟
- **نتيجة لذلك، ما هي توقعاتك المحددة في هذا التفاوض** بشكل خاص؟ ما هو العرض الذي سنقدمه للخدمة؟ ما هي الشروط التي بموجبها تكون المنظمة مستعدة للعمل كنقطة انطلاق للمفاوضات (أي أفضل سيناريو للاتفاق)؟

الخطوة ٢: توزيع مسؤوليات الاتصال الخارجي بشأن عملية التفاوض بين:



١٠ دقائق

- مفاوض الخط الأمامي
- رئيس المكتب المحلي
- المدير القطري والإدارة العليا
- قسم الاتصال في المقر الرئيسي

يجب مراجعة أدوار الاتصال وتعيينها بعناية لضمان الرقابة الداخلية المناسبة على رسائل المنظمة. الرسائل الواردة من أي قسم من المنظمة هي بطبيعتها جزء من عملية التفاوض.



الخطوة 3: النظر الى الدرجات المتفاوتة من الاهتمام وكذلك حساسية المعلومات من المستوى المحلي وحتى المستوى الوطنية والدولية للاجتماعات (انظر النموذج المرفق).

إشرح بياناً عاماً بشأن الوضع، وأنشطة منظمتك، والتفاوض المحلي وحتى المستوى الوطنية والدولية للاجتماعات (انظر النموذج المرفق).

عناصر التواصل	الوصف
من أنت؟ ما القيم التي تُعرِّف منظمتك كمنظمة إنسانية؟ لماذا تُريد منظمتك العمل في هذا السياق؟	المهمة الجوهرية: • • • • • •
كيف تعمل منظمتك؟ ما هي أساليبها المحددة؟	كيف تعمل: • • • • • •
ماذا الذي تريده منظمتك من هذا التفاوض؟ ما هو موقفها المبدئي؟ كيف تريد توصيل هذا الموقف؟	عن عملية التفاوض: • • • • • •

توزيع المسؤوليات حول التواصل بشأن التفاوض

طلب متوقع عن المعلومات	منخفض	متوسط	مرتفع	استجابة متفق عليها وتوزيع المسؤوليات
مستوى الاهتمام على الصعيد المحلي				
مستوى الاهتمام على الصعيد الوطني				
مستوى الاهتمام على الصعيد الدولي				
مستوى الاهتمام من الجهات المانحة والجهات الدولية الأخرى الفاعلة				
مستويات الاهتمام من الأطراف المؤثرة الأخرى (بما في ذلك عائلة الموظفين)				

[illegible]

[illegible]

الجلسة
الثانية عشرة

معرفة أسلوبك في التعامل مع النزاعات



المدة الإجمالية:

ساعة ونص

الجلسة الثانية عشرة

معرفة أسلوبك في التعامل مع النزاعات

الأهداف

- يتعرف المشاركون على أساليب التفاوض الخمسة المختلفة
- يُحدد المشاركون أساليبهم السائدة بشكل طبيعي

الإجراءات

الخطوة

١

الخطوة ١: اعرض معنى أسلوب التفاوض



٢٠ دقيقة

التعليمات:

في مجموعات:

الإجراءات العملية:

في مجموعات مكونة من اثنين:

- اعرض أهمية التعرف على نفسك
- بشكل أفضل وعلى أسلوبك في معالجة النزاعات
- يقيم نفسك
- يقيم كيف يؤثر أسلوبك على عملية التفاوض
- يعرض المشاركون قصتين:
- قصة تبين تعاملهم بشكل جيد مع النزاعات
- قصة تبين تعاملهم بشكل سيء مع النزاعات
- يتفكر المشاركون فيما سيتم قوله حول أسلوبهم في التفاوض

الخطوة

٢

الخطوة ٢: اختبار توماس-كيلمان للتقييم الذاتي

بشكل فردي:

يقوم المشاركون بقراءة وملء اختبار التقييم الذاتي لأداة توماس كيلمان لنمط الصراع (TKI) لتحديد أسلوب التفاوض الخاص بهم.



وزع اختبار التقييم الذاتي

التنافسي- التعاوني- التوصل إلى حل وسط (التسوية) - التجنبي - التكيفي
يمكن أن يكون للمشاركين عدة أنماط سائدة بشكل طبيعي.

لا يوجد أسلوب خاطئ أو صحيح



٢٠ دقيقة



الخطوة ٣: مناقشة أساليب التفاوض الخمسة

التعليمات:

الإجراءات العملية:

ارسم نموذج أسلوب التفاوض على لوح الشرح الرئيسي (المرفق ١٢)

اعرض كل أسلوب بناء على درجات **الحزم والتعاون:**

- كلما زاد **حزمك**، زادت لديك الرغبة في إشباع اهتماماتك . ما قدر السلطة التي ترغب في أن تُمارسها على النظير؟
- كلما زاد **تعاونك**، زادت قيمة النظير. هل يمكن أن تخاطر بتجاهل المسألة؟

• **التعاون:** كلا الطرفين لديه اهتمامات لا يمكن التنازل عنها.

• **التوصل إلى حل وسط** (التسوية): مسائل على درجة كبيرة من الأهمية ولكن لا يمكن للطرفين المخاطرة بتعريض العلاقة للخطر.

اعرض أساليب التفاوض الخمسة ونتائجها على عملية التفاوض

ناقش **أنسب الأساليب** حسب سياق التفاوض - **الخيار التكتيكي** لتطبيق أسلوب أو آخر حسب استراتيجية التفاوض:

- ما هي المسائل التي على المحك؟
- ما قدر السلطة/ التأثير الذي أملكه؟
- ما قيمة العلاقة؟
- ما مدى اعتمادي على النظير؟



الخطوة ٤: التفكير الفردي والمناقشة الجماعية

التعليمات:

الإجراءات العملية:

بشكل فردي:

خَصِّص للمشاركين 10 دقائق للتفكير في أسلوبهم المعتاد وكيف كانوا سيتصرفون على نحو مختلف في موقف معين عن تصرفهم في الماضي.

يفكر المشاركون في حالة معينة وكيف كانوا سيتصرفون على نحو مختلف لو أنهم كانوا على دراية بأسلوبهم المستخدم في التفاوض.

في مجموعات مكونة من اثنين:

فيما يتعلق بالتجارب المُقَدَّمة في الخطوة ١، ما هو الأسلوب الذي طبقه المشاركون وكيف يمكن تحسين أدائهم في المستقبل.

الملحق ١٠.١: شرح نموذج توماس-كيلمان

متى تُستخدم الأساليب المختلفة؟



This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

الجلسة
الثالثة عشرة

التخطيط للإنخراط في إبرام الصفقة التفاوضية



الدليل الميداني للتفاوض على الخطوط الأمامية الصادر عن
المُختص في مفاوضات العمل الإنساني- الصفحة ١٥٢-١٨٨



الجلسة الثالثة عشرة

التخطيط للإنخراط في إبرام الصفقة التفاوضية: المدة الإجمالية:

ساعة وخمس دقائق

الأهداف

- يتفهم المشاركون كيفية توضيح شروط الإنخراط في إبرام الصفقة التفاوضية بشكل معين بين الطرفين وتحويل المساحة المشتركة إلى سلسلة من الالتزامات المتبادلة.
- يَتِمُّن المشاركون من تهيئة بيئة مواتية للإنخراط في إبرام الصفقة التفاوضية وتوقع جودة ونجاح عملية التفاوض.

الإجراءات

الخطوة

١

الخطوة ١: عرض معايير توضيح شروط الاتفاق

التعليمات:

الإجراءات العملية:

- حدد المعايير الخاصة التي تساعد على وضع التزامات واضحة وتنفيذ الاتفاق بشكل صحيح
- اعرض قائمة المعايير الأربعة (المُلحق ١١)
- خَصِّص للمشاركين ٥ دقائق لقراءة التوضيح الوارد في كتيب المشاركين (المُلحق ١١.١)



٢٠ دقيقة

- أعط أمثلة على الشروط الصحيحة/غير الصحيحة بناء على التوضيح (المُلحق ١١)

الخطوة

٢

الخطوة ٢: اعرض قائمة المراجعة الخاصة بتهيئة بيئة مواتية

التعليمات:

الإجراءات العملية:

- اعرض قائمة المراجعة للتحضير للاجتماع الخاص بإبرام الصفقة التفاوضية وتنظيمه واستخلاص المعلومات منه.
- في مجموعات:
- يناقش المشاركون الأسئلة الواردة في قائمة المراجعة وكيف يمكن لهم تصور الاجتماع من خلال التوضيح السابق. (المُلحق ١١.٢)



٢٠ دقيقة

الخطوة ٣: التعامل مع المحاورين صعبى المراس - التهدة

التعليمات:

مَيَز بين الحزم والعدوانية على أن يقرأ كل منهما في سياقه الثقافي:

• **السلوك الحازم:** قد يساعد الشخص على توصيل موقفه باستخدام التفكير المنطقي كوسيلة لتحقيق ذلك.

• **السلوك العدواني:** يهدف إلى فرض موقف معين من خلال استغلال مشاعر معينة.

الإجراءات العملية:

التعليمات:

تعريف **التهدة:** إدارة المشاعر السلبية
وإعادة إنشاء إطار عقلائي للدخول في
المناقشة.
اعرض الخطوات الست للتهدة الواردة
في كتيب المشاركين (المُلحق ١١.٣).
أعط أمثلة على كل خطوة من التوضيح
تقديم التي يجب اتباعها أثناء التفاوض. (المُلحق ١١.٤).



١٥ دقيقة

الخطوة ٤: تمرين محاكاة (تمثيل موقف مُشابه للواقع) لتطبيق خطوات التهدة الست

١. المحاكاة:

في مجموعات مكونة من ٣ مشاركين: مفاوضان ومراقب

وزع تعليمات المحاكاة على كل مجموعة من 3 مشاركين

يتناوب المشاركون الأدوار (كل مشارك يقوم بالأدوار الثلاثة) - 15 دقيقة لكل دور المُفاوض:

- يستمع إلى مخاوف النظير
- يطبق الخطوات الست لتهدة الموقف

٢. جلسة لتبادل الآراء حول التمرين



٥٠ دقيقة

المُلحق ١٣: معايير توضيح شروط الصفقة- شرح وتوضيح

التفاوض على دخول مخيم للنازحين داخليًا يخضع لسيطرة جماعة مسلحة

تسعى منظمة غداء بلا حدود، وهي منظمة غير حكومية وطنية، إلى الوصول إلى مخيم للنازحين داخليًا يخضع لسيطرة جماعة مسلحة تحت إشراف القوات المسلحة الحكومية في البلد "أ". دخلت المنظمة في مفاوضات بهذا الشأن لعدة أسابيع مع قيادة الجماعة فضلًا عن القائد العسكري في العاصمة المسؤول عن الإشراف على أنشطتهم في المنطقة. وفي الأيام الأخيرة، يبدو أن الأطراف (المنظمة وقائد الجماعة والممثل العسكري في العاصمة) على استعداد للتخطيط لتنظيم قافلة من الشاحنات تحمل مساعدات المنظمة إلى النازحين داخليًا في المخيم. يحضر ممثلو الأطراف اجتماعًا في العاصمة. ما هي الشروط المقترحة التي يجب أن تستند إليها الصفقة؟

المعايير	الشروط المناسبة
1. "التعبير بوضوح عن التزامات الأطراف"	الشروط المقترحة من المنظمة تشمل: -عدد الشاحنات -وصف الشحنة -جدول الحركة -الطرق المحددة سلفًا -أسماء/ بيان السائقين -بيان تفصيلي بإجراءات التوزيع -تحديد السكان المستهدفين في مقابل: - التزام الجماعة المسلحة والقوات العسكرية بما يلي: -تحديد الطرق ووقت الدخول على خريطة للمنطقة الواقعة تحت سيطرتهم -ضمان مرور الموظفين بأمان وسلام -تحديد إجراءات العبور من نقاط التفتيش التي يقوم عليها حراستها أفراد الجماعة المسلحة -الامتناع عن التدخل -بيان مسؤوليات الأطراف في الميدان بالتفصيل (الأسماء وأرقام الهواتف)

المعايير	الشروط المناسبة
تقوم الأطراف المُتناظرة بتنسيق تفاعلاتها على حسب الظروف	
٢. "تحديد أدوار ومهام الأطراف ٣. الإقرار بعلاقتهم حسب ما تقتضي الظروف	مهام المنظمة: ١. إرسال إخطار بعدد الشاحنات وبيان الشحن والمواعيد والطريق في اليوم الأول. ٣. ستؤكد المنظمة اليوم والوقت المحددين للقافلة مع القائد المحلي في اليوم الأول. ٥. في صبيحة يوم تنظيم القافلة، يتصل قائد السائقين بالقائد المحلي ويعلن دخول القافلة إلى المنطقة ويؤكد الطريق. ٧. تعبر القافلة نقاط التفتيش وتتطلق من أجل تقديم المساعدة. ٩. تغادر القافلة المخيم من خلال الطريق ذاته أو طريق آخر متفق عليه مع القائد المحلي. مهام القوات العسكرية/الجماعة المسلحة: ٢. استلام الإخطار وتبادل المعلومات في الميدان وإصدار الموافقة في غضون أربعة أيام. ٤. سيؤكد القائد المحلي خلال ثلاث ساعات أن القافلة يمكن أن تمر. ٦. يخطر القائد المحلي نقاط التفتيش. ٨. يحضر القائد المحلي في موقع التسليم ويراقب الموقف دون تدخل.
٤. "تنظيم إجراءات التعامل مع التباين المحتمل في الآراء" تتفق الأطراف على ما يلي - الاتصال المباشر بالأشخاص في مواقع السلطة في حالة التباين في الآراء أثناء العملية - إجراءات عملية للتسوية في هذه الظروف لضمان (أ) سلامة موظفي المنظمة و(ب) تنفيذ العملية - في حالة استمرار التباين في الآراء، تأجيل العملية دون مزيد من التصعيد أو أعمال انتقامية وتنظيم اجتماع لمناقشة الوضع والحلول المحتملة	

المعايير	الشروط المناسبة
٥. " إدراك العلاقة القائمة على القوة في الميدان ومستوى المسؤولية المناسب"	تتفق القوات العسكرية والجماعة المسلحة على ما يلي: - كفالة أمن وسلامة العملية طوال الفترة. - ضمان أن يكون كل فرد من أفراد الجماعة المسلحة على طول طريق القافلة على دراية بهذه العملية وبالموافقة الممنوحة إلى المنظمة للعمل دون تدخل. - تحمل المسؤولية الكاملة في حالة وقوع حادثة أمنية تتعلق بالجماعة المسلحة أو الأطراف الأخرى. توافق المنظمة على ما يلي: - كفالة التقيد الصارم بالطابع المحايد وغير المتحيز لعملية توصيل المساعدات. - ضمان عدم مشاركة موظفيها ومن تتعاقد معهم من السائقين في أنشطة لا ترتبط بنقل المساعدات الإنسانية وتوزيعها.

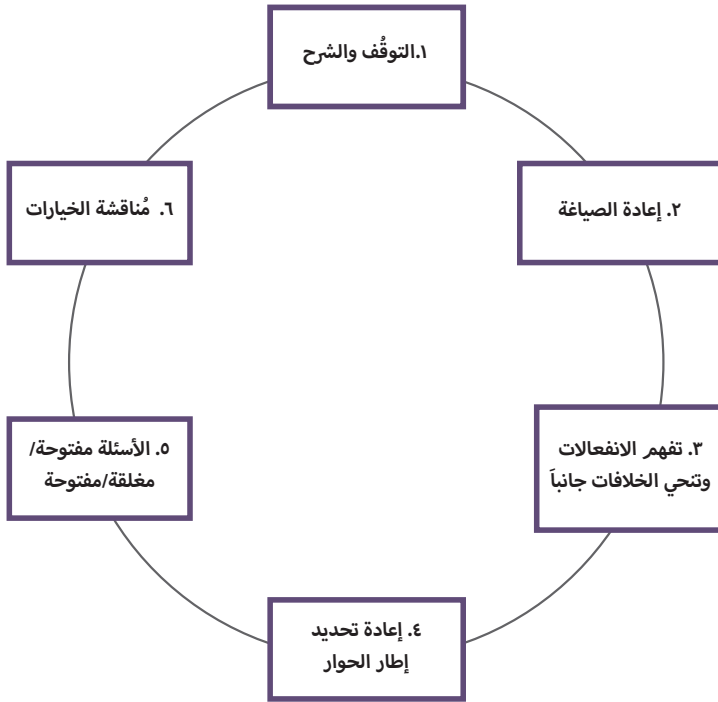
المُلحق ١٣.١ قائمة المراجعة الخاصة بالتحضير للاجتماع إبرام

التحضير للاجتماع	
- هل أفهم اهتمامات جميع الأطراف؟	
- من سيشترك في الاجتماع؟	
- ما هي الجهات التي سيأتون منها؟	
- ما هي المعلومات التي لدي عنهم؟	
- ما الذي تعرفه الأطراف المُتناظرة عني؟ وهل هذه المعلومات مواتية لتنظيم اجتماع إيجابي؟	
- ما الذي ينبغي أن أتوقعه من المناقشة؟	
- ما هي نقاط التقارب/ التباين بين الأطراف؟	
- هل أعددتُ جدول أعمال الاجتماع؟	
- هل أرسلتُ جدول الأعمال إلى المشاركين؟	
- هل فكرت في الإعداد الفعلي للاجتماع؟	
- هل فكرت في توقيت محدد (مبكرا/ في وقت متأخر من اليوم) أو عناصر ثقافية أخرى؟	
- هل هيأت المترجم الخاص بي (إذا كان هناك مترجم) وقدمت له موجزا وراجعت معه المادة؟	
- هل أعددت نسخة قصيرة وطويلة من العرض التقديمي في حال لم يكن الاجتماع طويلا كما هو متوقع؟	
- هل أعددت الحقائق / الأدلة وأحضرت في النهاية تقارير / تحليلات داعمة؟	
- هل أعرف البروتوكول؟	

- ما هي الشروط المقترحة لعمليتنا؟ - ما هي الأجزاء/ الخيارات (الحدود الدنيا للتفاوض) القابلة للنقل من حيث الوقت والمنطقة الجغرافية والأولوية والمعايير؟ - ما هي نقاط عدم المرونة/ الخطوط الحمراء المتعلقة بهذه الخيارات؟ - هل يمكن لي بناء حجة حول النقاط المرنة في مقابل النقاط غير المرنة؟ - هل يمكن لي تحقيق فوائد للجهات المُقابلة؟ - هل لدي خطة عمل جاهزة؟	الشروط المقترحة للاتفاق
- من المسؤول لدى الطرف الآخر؟ - ما هي جهة التبعية الإدارية للمفاوضين؟ - ما هي درجة المرونة لديهم؟ - ما هي وجهة نظرهم في علاقات السلطة لدينا (الداخلية والخارجية بالنسبة لمنظمتنا)؟ - ما هي الحدود المتوقعة التي تفرضها السلطات الخارجية على الاجتماع؟ - هل سيؤثر التفاوض بشأن مسألة معينة على علاقات السلطة؟ وإذا كانت الإجابة بنعم ، فكيف؟	هيكل السلطة لدى الجهات المُقابلة
- من هم الأشخاص الموجودين في غرفة الاجتماعات؟ - من يتحدث؟ - من هم المسؤولون عن اتخاذ القرارات؟ - من هم المسؤولون عن تحويل مسار المناقشة؟	في الاجتماع
- هل يمكن إعداد قائمة بالنقاط التي أثارها الأطراف المُتناظرة؟ -هل نفهم هذه النقاط؟ -هل كنا مستعدين لمناقشة هذه النقاط بناء على شروطهم الخاصة؟ -ما هي لغة الجسد التي استخدمناها في هذا الموقف؟	قائمة النقاط التي أثارها الأطراف المُتناظرة

- هل يمكن أن نصف أهدافنا المؤسسية بأنها أهداف عامة مشتركة؟ - هل لدينا القدرة على تأكيد هذا التقارب في المعايير الاجتماعية أو الحقائق أو الأهداف في موقفنا؟ - هل كنا قادرين على إثارة خيارات لمناقشاتها عندما تواجهنا مقاومة بشأن الشروط المقترحة للحوار؟	الأهداف العامة المشتركة
- هل لدينا القدرة على تقديم خطوات واضحة للمضي قدماً؟ - ما هي نتائج الاجتماع المتفق عليها؟	الاتفاق على الخطوات المقبلة

المُلحق ١٣.٢ : ست خطوات لسلوك التهدئة



Model inspired by the work of ADN Group,
L'agence des négociateurs, Paris

الحالة

• إعادة تحديد إطار الحوار:

"يجب أن نعمل معًا على التوصل إلى حل. ونحن ملتزمون ببذل أفضل ما لدينا من جهود. ونحتاج إلى مساعدتكم أيضًا".

• الأسئلة:

مفتوحة: "كيف يمكن أن نحدد موعد أفضل للتسليم من وجهة نظركم؟"
أسئلة مغلقة: "هل سيكون هذا كافيًا؟"
أسئلة مفتوحة: "ما الذي يمكن أن نقوم به سويًا كخطوات تالية؟"

• مناقشة الخيارات:

"هذا واضح. وبالتالي نقترح أن...".
ما هي الأمور التي لا ينبغي قولها أو القيام بها أثناء عملية الاستماع الفعال:

الحجج المضادة:

"لا أوافق على هذا، للأسباب التالية...".
 "لا، ما تقوله غير صحيح".
 "اسمح لي أن أشرح الأسباب في أن...".
 "يرجع السبب في هذا إلى...".

تظاهر بالفهم عندما يستعصي عليك الفهم:

"أنفهم حالتك".

"شكرًا على التوضيح".

الاعتذار:

"آسف".

"أعتذر عن...".

"سنؤدي أداء أفضل في المرة القادمة".

تأخر برنامج "غذاء بلا حدود" في تقديم المساعدة العاجلة والضرورية في مخيم للنازحين داخليًا. وتظهر على قادة المُعسكر مشاعر الضيق في حوارهم مع مسؤولي البرنامج. ومن المقرر أن يتأخر التسلم أسبوعين آخرين بسبب المُعوقات المفروضة على سلسلة الإمداد.

مُمثل المجتمع المحلي

"لا يمكن أن نثق في برنامج "غذاء بلا حدود" بعد الآن. أنتم تعيشون في فنادق جميلة في العاصمة، أما نحن فمُتروكون هنا من دون أي شيء. وهذا وضع غير مقبول. متى ستصل المساعدة؟"

مُمثل المنظمة

• التوقف والشرح:

"أنا أسمع ماتقول : هناك مشكلة ثقة. فالوضع فظيع جدًا ومن الصعب أن تقبله. ويجب أن تعرف موعد التسليم القادم. أليس كذلك؟"

• إعادة الصياغة :

"يجب على البرنامج أن يتوصل إلى طريقة يمكن بها توقع مواعيد التسليم ونقل المساعدات التي يقدمها على نحو أسرع. أليس كذلك؟"

• نَقَهَم الانفعالات وتنحية الخلاف جانبًا:

"أفهم أنه موقف صعب ومحبط للغاية لمجتمعكم".

[illegible]

[illegible]



الجلسة
الرابعة عشرة

التعامل مع السيناريوهات

تمرين المحاكاة

المدة الإجمالية:

٤ ساعات

الأهداف

• يقوم المشاركون بتطبيق جميع الأدوات التي تم تقديمها في ورشة عمل الاقتران بناءً على سيناريو تم توزيعه من قبل المُيسرين. هذا التمرين يتضمن محاكاة حيث يلعب المشاركون دور مُفاوض الوصول للمنتفعين (المُفاوض الذي يحاول الحصول على إذن للإيصال المساعدات للمنتفعين).

العملية

• الطريقة: أنظر إلى ورقة المُحاكاة المُوزعة.

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary school handwriting practice paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a full page of a document template. It consists of approximately 20 horizontal dotted lines spaced evenly down the page, providing a guide for handwriting practice or lined writing. The background is plain white, and there are no margins, text, or other markings present.

[illegible]

مجموعة أدوات المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني بشأن التفاوض الإنساني على الخطوط الأمامية.

يقترح الدليل الميداني للتفاوض على الخطوط الأمامية الصادر عن المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني طريقة شاملة ومنهجية لإجراء المفاوضات الإنسانية. ويقدم هذا الدليل مجموعة من الأدوات العملية المستمدة من الممارسات الميدانية ومسارًا مبنيًا على التخطيط لعمليات التفاوض وتنفيذها بطريقة مُنظمة ومُخصّصة خطوة بخطوة.

هذا الدليل متاح عبر الإنترنت ويمكن تنزيله دون أي تكلفة. كما يمكن شراء نسخة مطبوعة من الكتاب بغلاف مقوى عبر الموقع الإلكتروني:

www.frontline-negotiations.org



يقدم **كُتيب المفاوض** الصادر عن المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني مجموعة من أدوات المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني المُحدّثة للاستخدام المباشر في عمليات التفاوض الحالية. وهو يوضح كيف تطبّق كل أداة من أدوات الدليل الميداني الصادر عن "المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني"، مع إرشادات بالمعلومات الأساسية وإرشادات خطوة بخطوة. جميع الأدوات متاحة في صيغة صفحة كاملة قابلة للطباعة بالإضافة إلى المعلومات الداعمة بحيث يمكن للمفاوضين على الخطوط الأمامية وفريق الدعم والمُفوضّين استخدام الأدوات وتبادلها في عمليهم اليومي. يُعدّ "كُتيب المُفاوض" الصادر عن المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني" أيضًا بمثابة نقطة مرجعية بالنسبة للمشاركين في أثناء ورشة عمل الأقران التي يعقدها المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني.

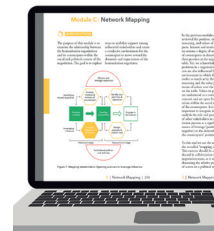
"كُتيب المُفاوض الصادر عن المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني" متاح للتنزيل عبر الإنترنت دون أية تكلفة. يمكن شراء النسخ المطبوعة عبر

الموقع: www.frontline-negotiations.org



تعرض دراسات الحالة للمركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني تطبيق أدوات التفاوض الواردة في الدليل الميداني بشأن التفاوض الإنساني على الخطوط الأمامية، الصادر عن المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني على مواقف الحياة الواقعية في الميدان تم توليفها ونزعتها من سياقها بحيث تتناسب مع الهدف من التمرين وللحفاظ على السرية. تأخذ كل دراسة حالة القارئ عبر عملية تفاوض، وتوضّح تنفيذ الأدوات الرئيسية في المراحل المختلفة للعملية.

دراسات الحالة متاحة عبر الإنترنت لأعضاء المجتمع العالمي للمفاوضين على الخطوط الأمامية التابع للمركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني. سيتم مشاركة معلومات الوصول على نحو منفصل.



يقدم كُتيب المُيسّر الصادر عن المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني جميع المعلومات والمراجع اللازمة لتيسير ورشة عمل الأقران حول التفاوض الإنساني مع الزملاء. وهو يُصحب مُيسّرِي المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني في أثناء قيامهم ببناء قدراتهم على تقديم واستخدام أدوات وأساليب المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني. يُقدم المركز المُختص دورات تدريبية منتظمة لأعضائه ليكونوا مُيسرين معتمدين.

كُتيب المُيسّر الصادر عن المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني مُتاح على الإنترنت لأعضاء المجتمع العالمي للمفاوضين على الخطوط الأمامية التابع للمركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني. يمكن أيضاً شراء النسخ المطبوعة على الموقع www.frontline-negotiations.org



صُممت فكرة المُفاوض لتدوين الملاحظات في أثناء الاجتماعات، وتتضمن صفحات للوقائع الأساسية التي تتعلق بالتفاوض الإنساني والنماذج من الدليل الميداني الصادر عن المركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني. وبالإضافة إلى فكرة المُفاوض، يكون لدى المستخدمين أدوات ومفاهيم التفاوض الأساسية في متناول أيديهم على دوام .

فكرة المُفاوض غير متاحة إلكترونيًا. يمكن شراؤها عبر موقع: www.frontline-negotiations.org



CCHN Connect هو منتدى عبر الإنترنت يدار مجتمعياً ويعنى بالتفاوض في العمل الإنساني. وهو يتيح منصة للمتخصصين في العمل الإنساني لمناقشة تحديات ومعضلات المفاوضات الإنسانية والتواصل مع أقرانهم من جميع أنحاء العالم. وهذا المنتدى مليء بالمقابلات مع مفاوضي الخطوط الأمامية وسلسلة مُدونات وأوراق بحثية وغيرها.

CCHN Connect منتدى مَقْصُور على أعضاء المجتمع العالمي للمفاوضين على الخطوط الأمامية التابع للمركز المُختص في مُفاوضات العمل الإنساني. يمكن الوصول إليه عبر الموقع الإلكتروني: community.frontline-negotiations.org



