

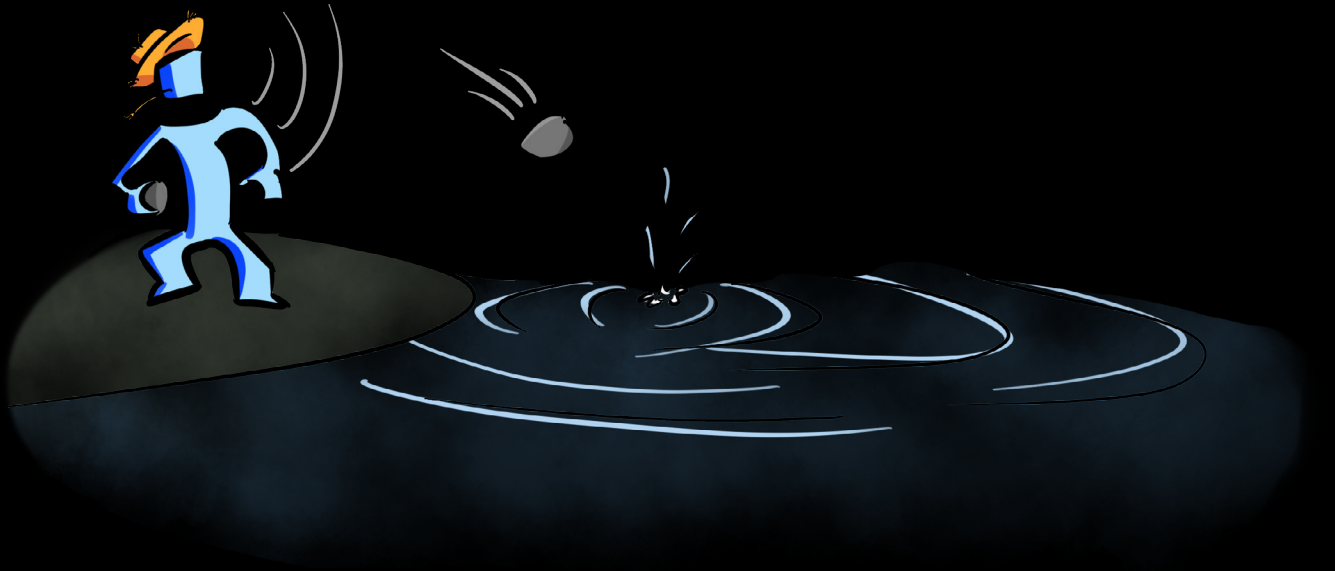
منظمة
الأغذية والزراعة
للأمم المتحدة



ورشة تشخيص البرنامج

تصميم التدخلات المراعية للنزاعات

نُهج العمل في السياقات الهشة والسياقات المتأثرة بالنزاعات



كتيب العمل الخاص بالمشارك

ورشة تشخيص البرنامج

تصميم التدخلات المراعية للنزاعات

نُهج العمل في السياقات الهشة والسياقات المتأثرة بالنزاعات

كتيب العمل الخاص بالمشارك

تنويه واجب

منظمة الأغذية والزراعة. 2020. ورشة تشخيص البرنامج: تصميم التدخلات المراعية للزراعات - نُهج العمل في السياقات الهشة والسياسات المتأثرة بالزراعات. كتيب العمل الخاص بالمشارك. روما.

المسميات المستخدمة في هذا المنتج الإعلامي وطريقة عرض المواد الواردة فيه لا تعبر عن أي رأي كان خاص بمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة (المنظمة) بشأن الوضع القانوني أو الإنمائي لأي بلد، أو إقليم، أو مدينة، أو منطقة، أو لسلطات أي منها، أو بشأن تعيين حدودها وتخومها. ولا تعني الإشارة إلى شركات أو منتجات محددة لمصنعين، سواء كانت مشمولة ببراءات الاختراع أم لا، أنها تحظى بدعم أو ترقية المنظمة تفضيلاً لها على أخرى ذات طابع مماثل لم يرد ذكرها.

إن وجهات النظر المُعبر عنها في هذا المنتج الإعلامي تخص المؤلف (المؤلفين) ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر المنظمة أو سياساتها.

منظمة الأغذية والزراعة، 2020



بعض الحقوق محفوظة. هذا المُصنَّف متاح وفقاً لشروط الترخيص العام للمشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - المشاركة بالمثل 3.0 لفائدة المنظمات الحكومية الدولية (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.ar>).

بموجب أحكام هذا الترخيص، يمكن نسخ هذا العمل، وإعادة توزيعه، وتكييفه لأغراض غير تجارية، بشرط التنويه بمصدر العمل على نحو مناسب. وفي أي استخدام لهذا العمل، لا ينبغي أن يكون هناك أي اقتراح بأن المنظمة تؤيد أي منظمة، أو منتجات، أو خدمات محددة. ولا يسمح باستخدام شعار المنظمة. وإذا تم تكييف العمل، فإنه يجب أن يكون مرخصاً بموجب نفس ترخيص المشاع الإبداعي أو ما يعادله. وإذا تم إنشاء ترجمة لهذا العمل، فيجب أن تتضمن بيان إخلاء المسؤولية التالي بالإضافة إلى التنويه المطلوب: "لم يتم إنشاء هذه الترجمة من قبل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. والمنظمة ليست مسؤولة عن محتوى أو دقة هذه الترجمة. وسوف تكون الطبعة الإنجليزية الأصلية هي الطبعة المعتمدة".

تتم تسوية النزاعات الناشئة بموجب الترخيص التي لا يمكن تسويتها بطريقة ودية عن طريق الوساطة والتحكيم كما هو وارد في المادة 8 من الترخيص، باستثناء ما هو منصوص عليه بخلاف ذلك في هذا الترخيص. وتتمثل قواعد الوساطة المعمول بها في قواعد الوساطة الخاصة بالمنظمة العالمية للملكية الفكرية (<http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules>)، وسيتم إجراء أي تحكيم طبقاً لقواعد التحكيم الخاصة بلجنة الأمم المتحدة للقانون التجاري الدولي (UNCITRAL).

مواد الطرف الثالث. يتحمل المستخدمون الراغبون في إعادة استخدام مواد من هذا العمل المنسوب إلى طرف ثالث، مثل الجداول، والأشكال، والصور، مسؤولية تحديد ما إذا كان يلزم الحصول على إذن لإعادة الاستخدام والحصول على إذن من صاحب حقوق التأليف والنشر. وتقع تبعة المطالبات الناشئة عن التعدي على أي مكون مملوك لطرف ثالث في العمل على عاتق المستخدم وحده.

المبيعات، والحقوق، والترخيص. يمكن الاطلاع على منتجات المنظمة الإعلامية على الموقع الشبكي للمنظمة (<http://www.fao.org/publications/ar>) ويمكن شراؤها من publications-sales@fao.org. وينبغي تقديم طلبات الاستخدام التجاري عن طريق: www.fao.org/contact-us/licence-request. وينبغي تقديم الاستفسارات المتعلقة بالحقوق والترخيص إلى: copyright@fao.org.

جدول المحتويات

v	تمهيد
vii	أسلوب ونهج لتنمية القدرات
viii	شكر وتقدير
1	مقدمة
3	أسئلة متكررة
5	الخطوة الأولى: لمحة عامة عن البرنامج والسياق
	مقدمة للتدخل والسياق المحلي
6	الخطوة الثانية: فهم ديناميات النزاع
	توثيق الدوافع الرئيسية للنزاع والمساهمات المحلية في تحقيق السلام المستدام
8	التمرين رقم 1: الدوافع المؤدية للسلام والنزاع
11	الخطوة الثالثة: فهم أصحاب المصالح
	مناقشة وتوثيق أصحاب المصلحة الرئيسيين ومصالحهم وتأثيرهم في بيئة التدخل
12	التمرين رقم 2: فئات أصحاب المصلحة
14	التمرين رقم 3: استكشاف إمكانية المعارضة
15	الخطوة الرابعة: فهم الآثار المحتملة للسلام والنزاع
	تحليل الآثار السلبية والإيجابية المحتملة للتدخل
17	التمرين رقم 4: تقييم أثر السلام والنزاع
20	الخطوة الخامسة: توصيات المشروع المراعي للنزاعات
	تقديم توصيات ملموسة بشأن تصميم البرامج وتنفيذها
21	التمرين رقم 5: توصيات المشروع
23	الخاتمة: الرؤى والملاحظات
	ردود فعل المشاركين على نهج ورشة تشخيص البرنامج
24	الملحق الأول: قائمة التحقق لإجراء تقييم ذاتي بشأن ورشة تشخيص البرنامج

تزايدت النزاعات يوماً بعد يوم، فمنذ عام 2013 تضاعف عدد الأزمات المتعلقة بالنزاعات المسلحة ويعيش اليوم ما يُقدَّر بملياري شخص في المناطق الهشة والمتأثرة بالنزاعات في العالم، حيث أنهم عُرضة لتأثير النزاعات والكوارث. وقد تفاقم عدد الأزمات، وزاد عدد المتأثرين بها، وبالتالي أصبحت تستمر الآن لفترات أطول مقارنةً بوضعها في العقد السابق. وتشير التقديرات إلى أن نسبة 80% من الأموال المخصصة سنوياً لأنشطة إنسانية تُوجَّه اليوم إلى البلدان المتأثرة بالنزاعات. ويعد النزاع المسلح بدوره من أكبر العقبات التي تحول دون تحقيق هدف القضاء التام على الجوع كما هو الحال بالنسبة لمعظم أهداف التنمية المستدامة الأخرى. لذا، فهناك حاجةٌ ملحة وماسة إلى تغيير الطريقة التي تتبعها في مثل هذه الظروف للاستغناء عن المساعدة الإنسانية بما يتوافق مع خطة الحفاظ على السلام التي وضعها الأمين العام للأمم المتحدة.

في عام 2018 اعتمدت منظمة الأغذية والزراعة إطارها المؤسسي لدعم السلام المستدام في سياق خطة التنمية المستدامة حتى 2030، الذي يلزم المنظمة بالعمل على إحداث مزيد من الأثر المتمم للحفاظ على السلام واستدامته، وذلك في نطاق ولايتها. والهدف الأساسي من ذلك هو تصميم "برامج مراعية للنزاعات" والتي نأمل أن نفهم من خلالها ديناميات السياق الذي سيتكشف فيه عمل المنظمة بحيث لا نضر بالتلاحم الاجتماعي والحفاظ على السلام على أقل تقدير، بل لكي نساهم في تحقيقهما. يكمن هدفنا في تطبيق هذا النهج على كل ما نقوم به (سواء بأنفسنا أو من خلال الشراكات). وعلينا التأكد بشكلٍ ممنهج من أن عملنا لا يؤدي إلى مفارقة الانقاسات والمنازعات والنزاعات العنيفة المترسخة في نظريات التغيير القوية ولا سيما في هذه السياقات الهشة المتأثرة بالنزاع.

وقد أقامت منظمة الأغذية والزراعة مؤخرًا شراكة مع منظمة إنترپيس (التحالف الدولي لدعم السلام) لتطوير الأدوات المؤسسية والتوجيه والتدريب في مجال حساسية النزاع وتحليل السياق وذلك في النطاق الذي يقتصر تحديدًا على مجالات عمل المنظمة وحدود ولايتها، حيث أن الشراكة الجارية بينها وبين منظمة إنترپيس تجمع بين المعرفة التقنية والبرمجية التي تمتلكها منظمة الأغذية والزراعة وخبرة إنترپيس البالغة 25 عامًا في مجال بناء السلام ومنع نشوب النزاعات.

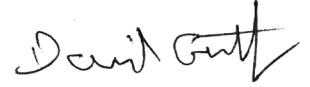
لقد تمكنا من خلال هذا التعاون من تطوير طرق جديدة لتطبيق هذه المفاهيم بحيث يسهل على الممارسين فهمها واستخدامها مع إمكانية تعديلها لتلائم مختلف السياقات مما يقلل من الوقت والجهد بالإضافة إلى تحقيق نتائج ملموسة، أي تقليل الآثار السلبية وتحقيق أكبر قدرٍ من الآثار الإيجابية.

ومن نتائج هذا التعاون الجاري، نشر كتيب العمل الخاص بالمشارك الخاص بورشة تشخيص البرنامج بعد عامٍ من الاختبارات في المكاتب الميدانية. يوفر هذا النهج دليلًا لا يحتاج للشرح لتوجيه مستخدميه وإرشادهم عبر سلسلة خطواتٍ ستساعدهم في جعل مشروعاتهم أو برنامجهم مراعيًا للنزاعات.

وفي هذا الصدد، تستثمر منظمة الأغذية والزراعة في إمكاناتها وقدراتها وتعمل على تحسينها. وتنعكس النهج المراعية للنزاعات على نحو متزايد في تطوير مثل هذه البرامج بما في ذلك برنامج الشراكة مع الشبكة العالمية لمكافحة الأزمات الغذائية التي يمولها الاتحاد الأوروبي.

يعد كتيب العمل الخاص بالمشارك الخاص بورشة تشخيص البرنامج نقطة انطلاق لعملية مستدامة ستستمر في التطور، والقصد من ذلك مواصلة تحسين النهج ليكون سهلًا الاستخدام ومفيد وقابلًا للتنفيذ قدر الإمكان. إننا نرحب بملاحظات الممارسين والباحثين.

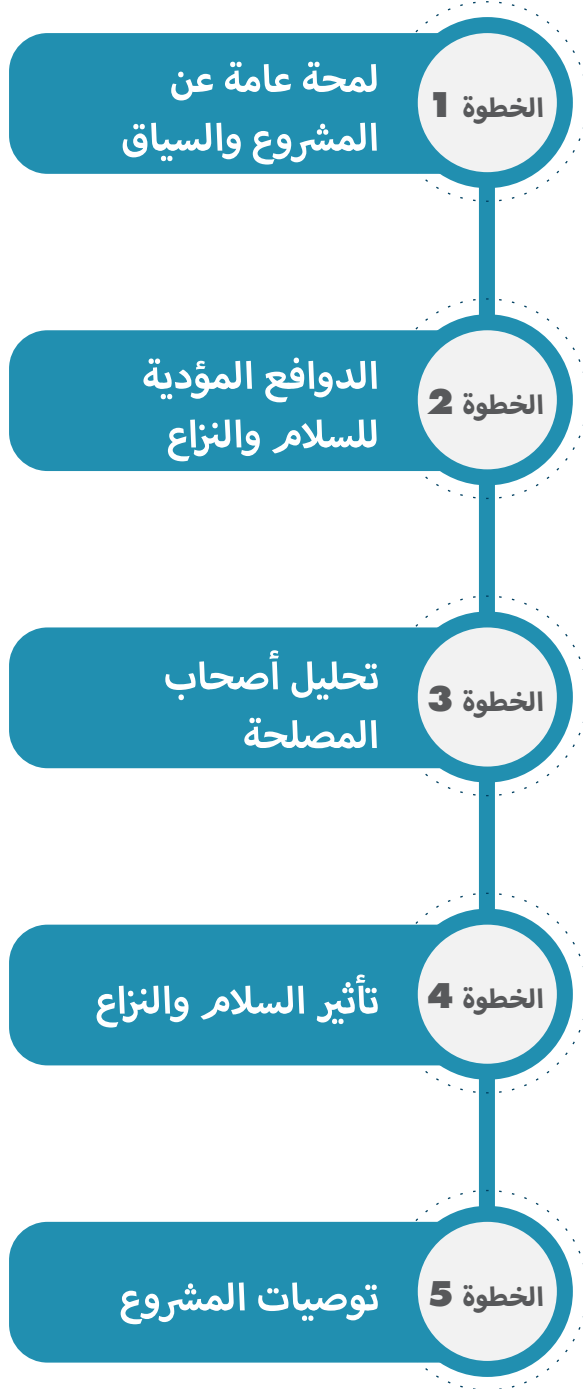
إنني أثق تمامًا من أنك ستجد هذا الدليل مفيدًا في عملك، وهو ما يعكس اهتمام وتركيز عمل منظمة الأغذية والزراعة على الأمور المراعية للنزاعات.



دانيال جوستافسون

نائب المدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة،
إدارة البرامج

أسلوب ونهج لتنمية القدرات



إن السياقات الهشة والمتأثرة بالنزاعات معقدة بطبيعتها، وتعتمد إلى حد كبير على الزراعة كمصدر دخل، وتؤثر النزاعات بشكل غير متناسب على المناطق الريفية بسبب العواقب السلبية البالغة على بقائها وعلى إنتاجها الزراعي وعلى سبل المعيشة الريفية. وحتى تتمكن منظمة الأغذية والزراعة من التدخل في مثل هذه السياقات، فإنها تحتاج إلى فهم السياق المحلي المدمج في إطار تصميم التدخل فهمًا منهجيًا، وكذلك تنفيذه ومتابعته وتقييمه.

يُقصد بمراعاة أوضاع النزاعات، دمج فهم السياق المُشار إليه في تدخل منظمة الأغذية والزراعة وذلك للحد من الآثار السلبية المحتملة وتعزيز الآثار الإيجابية في المجتمع إن أمكن. فقد تؤدي التدخلات التي لا تراعي النزاعات إلى عكس الأثر المنشود من تحسين الأمن الغذائي وسبل كسب العيش والقدرة على الصمود. ويعد نهج ورشة تشخيص البرنامج أحد نتائج "الاختبارات الميدانية" التي أُجريت في العديد من المكاتب الميدانية التابعة للمنظمة وتضمن الملاحظات والتعليقات في تصميم المنهجية وعرض هذه الوثيقة.

إننا نؤمن بأن مشاركة الموظفين في العديد ورش تشخيص البرنامج، ستساهم في الخروج "بسبل عمل جديدة". وتعتبر ورشة تشخيص البرنامج بمثابة نهجًا يساعد في وضع تصميم يراعي النزاعات، وتجربة تساهم في بناء قدرات المشاركين حتى يتمكنون من الانخراط بصورة طبيعية في التفكير المراعي للنزاع.

شكر وتقدير

دليل التيسير هذا هو نتاج الجهود التعاونية بين كل من منظمة إنترپيس والفريق الاستشاري الدولي المعني ببناء السلام ووحدة تحليل أوضاع النزاعات والسلام التابعة لمنظمة الأغذية والزراعة.

ويعتمد هذا الدليل على الخبرة الفنية التي يتمتع بها يوليوس جاكسون وفيل بريستلي (منظمة الأغذية والزراعة) و فيليب توماس (الفريق الاستشاري الدولي المعني ببناء السلام)، بدعم إضافي مقدم من برناردو أريفالو دي ليون (الفريق الاستشاري الدولي المعني ببناء السلام) وماريا نورتون دي ماتوس (منظمة الأغذية والزراعة).

استفاد تصميم نهج ورشة تشخيص البرنامج من مدخلات ومناقشات وتعليقات موظفي بعض المكاتب الميدانية لمنظمة الأغذية والزراعة خلال عملية الاختبار الميداني، بما في ذلك الزملاء في العراق والأردن وكينيا ولبنان وموريتانيا ونيجيريا وفلسطين والصومال والسودان وسوريا وتركيا واليمن، وكذلك المكتب الإقليمي في القاهرة وفريق إدارة برنامج القدرة على الصمود في شرق إفريقيا.

قدمت كل من بخند مخكمف (منظمة الأغذية والزراعة)، جوليا رمضان السيد (منظمة الأغذية والزراعة) وجورجيا ويزيمان (منظمة الأغذية والزراعة)، الدعم من خلال تصميم الرسوم والمخططات، وقام جان سيمون ريو (زميل الفريق الاستشاري الدولي المعني ببناء السلام) برسم الرسوم التوضيحية.

هذا كتيب العمل الخاص بالمشارك مُهدى لذكرى فيليب توماس، الذي وافته المنية فجأة في ديسمبر/ كانون الأول 2018. وقد لعب دورًا فعالًا في صياغة هذا النهج، الذي لم يكن ليظهر لولا خبراته ورؤياه وتوجيهاته ودعمه، وبالفعل كنا الأكثر حظًا لتمكنا من العمل مع فيليب، وشعرنا بالأسف لشعرنا بالأسف كثيرًا لفقدانه بشدة كصديق وزميل.

مقدمة

إن للنزاعات آثار سلبية واضحة وبالغة على الجوع والتغذية والتنمية المستدامة بوجهٍ عامٍ. فالنزاعات محركات رئيسية لانعدام الأمن الغذائي وسوء التغذية المزمن والحاد، كما تحد النزاعات من توافر الغذاء وتعيق الوصول إلى المواد الغذائية وتقوض أنظمة الحماية الاجتماعية غير الرسمية والقائمة. وتعتبر السياقات الهشة أو الهشة للغاية هي تلك التي تعتمد بنسبة كبيرة على الزراعة.

ومن الأمور التي لها أهمية خاصة لدى منظمة الأغذية والزراعة هو أن معظم النزاعات تُخلف أشد الأضرار على المناطق الريفية مما يؤدي إلى عواقب سلبية بالغة تهدد البقاء والإنتاج الزراعي وسبل المعيشة الريفية. وبسبب النزاعات، لا تتمكن المجموعات الضعيفة والمجتمعات الأكثر عرضة للأخطار من الوصول إلى مجموعة الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج الأغذية والمنتجات الزراعية، مما يقوض قدرة الأسر المعيشية والمجتمعات المحلية على الصمود. ترتبط بعض الدوافع المؤدية للنزاعات، وليس كلها، بولاية منظمة الأغذية والزراعة واختصاصاتها.

في السياقات الهشة والسياسات المتأثرة بالنزاعات، تنعكس تدخلات منظمة الأغذية والزراعة بوجهٍ عامٍ من خلال المجالين البرامجين التاليين:

- **العمل في أوضاع النزاعات (آثار النزاع):** أي تصميم التدخلات وتنفيذها لموازنة آثار النزاع على الأمن الغذائي والتغذية والزراعة والموارد الطبيعية عن طريق إنقاذ الأرواح ودعم سبل المعيشة التي تأثرت تأثيرًا مباشرًا بالنزاع.
- **العمل على النزاعات (الدوافع المؤدية للنزاع):** تحديد طرق الحد من النزاعات التي، أو ربما يشكل فيها الغذاء أو الزراعة أو الموارد الطبيعية دوافع مؤدية للنزاع، وتجنب مثل هذه النزاعات وتحويلها بشكل إيجابي وحلها، ويتضمن ذلك الحد من احتمالية الانتكاس والرجوع إلى النزاع في سياق إعادة التعمير والإنعاش الاستراتيجي بعد النزاع.

وكما يتضح من **الشكل رقم 1** في الصفحة التالية، لا ينبغي، على الأقل، أن تحمل تدخلات منظمة الأغذية والزراعة في طياتها أي ضرر، وعند الإمكان ينبغي أن تدرس طرقًا للتأثير الإيجابي على ديناميات النزاع المحلي ("القيام بأمر جيد").

وعلى الطرف النقيض تتعدد آثار التدخل السلبية غير المقصودة، فعلى سبيل المثال يمكن للتدخلات أن تشعل النزاعات أو التوترات أو المنازعات، وأن تقضي على سبل كسب العيش ومكاسب الأمن الغذائي، وفي نفس الوقت يمكنها أن تزيد من حدة المخاطر التي يتعرض لها المستفيدون والموظفون وشركاء التنفيذ.

وبناءً عليه فإن فهم التفاعل بين التدخل والسياق المحلي ومتابعته يعد أمرًا لا يمكن الاستغناء عنه في البرمجة القابلة للتكيف و ضمان معالجة الآثار السلبية المحتملة على وجه السرعة.

شكل رقم 1

تدخلات منظمة الأغذية والزراعة في السياقات الهشة والسياقات المتأثرة بالنزاعات



طرق العمل



الآثار	التأثير السلبي على السياق / العلاقات المجتمعية	النزاع الأعمى	الحد من الآثار السلبية	تعزيز الآثار الإيجابية (الموصلات) / الحد من الآثار السلبية (المباعدات)	بناء السلام المحلي عن طريق مواجهة الدوافع المؤدية للنزاع ودعم الدوافع المؤدية للسلام
العملية					بناء السلام
					الحفاظ على السلام
					مراعية للنزاعات

دمج فهم منظم للتفاعل بين السياق المحلي والمشروع في إطار التصميم والتنفيذ والتقييم بهدف الحد من الآثار السلبية المحتملة وإبراز الآثار الإيجابية في المجتمع

أنشطة تهدف إلى منع اندلاع النزاع وتصعيده واستمراره وتكراره

العمل على تحديد ودعم الهياكل التي تتجه إلى تعزيز وتوطيد السلام لتجنب العودة إلى النزاع

أسئلة متكررة

ما هي ورشة تشخيص البرنامج؟

خلال ورشة تشخيص البرنامج، يتم إجراء تحليل منظم قائم على المشاركة مصمم لتحديد استراتيجيات "حساسية النزاع" ودمجها في تصميم تدخلات منظمة الأغذية والزراعة وتنفيذها. وتستهدف هذه الورشة الحد من مخاطر الآثار السلبية أو الضارة بالإضافة إلى الوصول إلى أقصى قدر ممكن من الإسهامات الإيجابية الرامية إلى تعزيز الأوضاع المواتية للسلام المستدام وتوطيدها.

كيف تعمل ورشة تشخيص البرنامج؟

صُممت ورشة تشخيص البرنامج بطريقة تُمكن موظفي المكاتب الميدانية من تيسير العملية بفاعلية دون الحاجة إلى الاعتماد على الخبراء الخارجيين. وتُعد هذه الورشة بمثابة عملية حدسية متعددة الخطوات تُمكن المشاركين من الانخراط بفاعلية في التفكير في التحليل والتصميم على نحو يراعي النزاعات، حتى وإن لم تسبق لهم المشاركة في دورات تدريبية في هذا المجال. وعند تنفيذ العملية بفاعلية، يكون لها تأثير ثانوي يتمثل في زيادة وعي المشاركين في ورش تشخيص البرنامج وبناء كفاءتهم في التفكير على نحو يراعي النزاعات.

تم إعداد دليل مفصل للميسرين وآخر للمشاركين لدعم المنهجية المطبقة في ورشة تشخيص البرنامج.

متى تكون ورشة تشخيص البرنامج مجدية؟

تهدف ورشة تشخيص البرنامج إلى توجيه مراحل تصميم عمليات التدخل والتخطيط لها وتنفيذها. وينبغي عقد هذه الورشة خلال مرحلة تصميم المشروع أو خلال فترة التأسيس عند تحسين الأنشطة وطرق التنفيذ.

كما يمكن أن تكون ورشة تشخيص البرنامج مفيدًا باعتباره أداة لمتابعة التنفيذ أو باعتباره جزءًا من تقييم منتصف المدة أو تقييم نهاية المدة أو كليهما.

كم يستغرق تنفيذ ورشة تشخيص البرنامج؟

مدة هذه الورشة ست إلى ثمان ساعات ويمكن أن تُنفذ في جلسة عمل واحدة أو أن تُقسَّم إلى جلستين أو ثلاث جلسات منفصلة.

ويمكن استخدام التحليلات المراجعة للنزاع التي تجريها ورشة تشخيص البرنامج وتحديثها لُستخدم في المشاريع المشابهة في نفس مجالات التدخل، وبالتالي ستستغرق ورشة التحليل التي ستتم إقامتها في المستقبل وقتًا أقل. وإذا تحققت هذه الإمكانية، سيقتصر عمل المجموعة على مراجعة التحليل السابق وتحديثه حسب الحاجة.

من المشاركون وكم عددهم؟

يتحدد ذلك حسب السياق. في بعض الحالات قد تكون المشاركة مقصورةً على موظفي منظمة الأغذية والزراعة فقط. وفي الحالات الأخرى التي تكون فيها الظروف ملائمةً، يُرحب كذلك بمشاركة شركاء التنفيذ وأصحاب المصلحة المحليون ووكالات الأمم المتحدة الأخرى.

قد يتراوح عدد المشاركين في ورشة تشخيص البرامج من 4-6 مشاركين كحد أدنى إلى 10-12 مشاركاً كحد أقصى. ويوصى بشدة أن يكون ما لا يقل عن نصف المشاركين فاهمين للسياق المحلي بشكل مفصل، والذي يشتمل على الحوكمة (الرسمية وغير الرسمية)، والنشاط الاقتصادي، ويضم مختلف الجماعات والهويات في المجتمع، وأنماط إدارة الموارد الطبيعية، وكذلك السبب وراء انعدام الأمن والنزاع وسيادته. ويعد التوازن في مشاركة الجنسين لضمان تمثيل إيجابي للنساء مسألة لا تقل أهمية عن النقاط السابقة.

الشروط التي يفترض توافرها في ورشة تشخيص البرنامج الفعال

- تقوم جهة تنسيق مخصصة بإجراء تحليل السياق قبل ورشة تشخيص البرنامج وذلك لتساعد في توجيه العملية وتكوين فكرة مؤسسية عن البيئة التشغيلية (انظر دليل منظمة الأغذية والزراعة لتحليل السياق).
- ثمة معرفة كافية بدinamيات السياق المحلي (الحوكمة والسياسة؛ والجوانب الاجتماعية-الاقتصادية؛ ومختلف الجماعات والهويات في المجتمع؛ والموارد البيئية والطبيعية والنزاعات والأمن) والخبرات الفنية المتعلقة بالمشروع بحد ذاته.
- ينصب اهتمام المشاركين على ورشة تشخيص البرنامج وهم ليسوا ملزمين بالقيام بأعمال أخرى في الفترة التي يجري خلالها تنفيذ المركز.
- تتمتع ورشة تشخيص البرنامج (سواء إذا أُجريت داخل المنظمة أو خارجها) بفهم متقدم للمنهجية والتمارين، ويتمكن من تحدي الأفكار وتطويرها بين المشاركين.
- تدعم الإدارة ورشة تشخيص البرامج كما ترتبط العملية بوضوح بالنتائج المتوخاة، من قبيل صياغة مذكرة مفاهيمية أو وثيقة مشروع أو تقييم لمراعاة النزاع.

توثيق ورشة تشخيص البرنامج

إن ورش تحليل البرنامج مدعومة بوثائق من بينها ما يلي:

- دليل تحليل السياق: (إرشادات حول كيفية إجراء تحليل نزاع "جيد بالدرجة الكافية" في منطقة التدخل).
- دليل الميسر (إرشادات حول كيفية تيسير كل دورة، مع تقديم نصائح تيسير مفيدة).
- دليل المشارك (وثيقة تصف كل تمرين، وتتضمن نماذج تمارين غير مجاب عنها وأمثلة لتمارين مجاب عنها).

سيتم خلال 2020،
إعداد أداة للتعليم
الإلكتروني خاصة
بحساسية النزاع
تستخدم داخل
مكاتب منظمة الأغذية
والزراعة

الخطوة الأولى: لمحة عامة عن البرنامج والسياق



الغرض

التوصل إلى فهم مشترك عن أهداف وأساليب التدخلات التي تقدمها منظمة الأغذية والزراعة في إطار التصورات الحالية وتقديم لمحة عامة مبدئية عما هو معروف عن السياق المحلي.

إذا كان التدخل ما زال في مرحلة التصميم، فقد لا يمكن تقديم إجابة كاملة عن بعض الأسئلة، وقد تتأثر الإجابات بنتائج ورشة تشخيص البرنامج. والغرض من هذه الخطوة هو فهم طريقة التفكير الحالية في هذا التدخل، حتى وإن كانت بعض هذه الطرق مؤقتة.

العملية

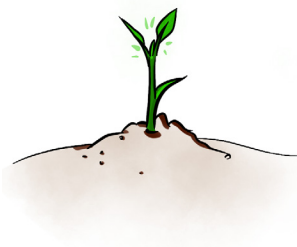
ينبغي توجيه الأسئلة التالية إلى مدير المشروع أو جهة التنسيق حتى يكون جميع المشاركين على دراية بأهداف المشروع وأنشطته المخططة. كما ينبغي إتاحة الوقت للمشاركين للاستفسار عن أي جانب من جوانب المشروع.

لمحة عامة عن السياق	
ملخص البرنامج	<ul style="list-style-type: none">الإطار الزمني: التواريخ الأساسية ذات الصلة بإعداد وصياغة المشروع وبدء تنفيذه (إن أمكن).التركيز الجغرافي: أين سيتم تنفيذ المشروع؟
الهدف من البرنامج	<ul style="list-style-type: none">ما هي الحاجة التي يسعى هذا التدخل لتناولها؟ما نتائج اختتام المشروع بنجاح؟
تصميم وتنفيذ البرنامج	<ul style="list-style-type: none">ما هي الجهات المشاركة في اتخاذ القرارات وعمل التصميمات ذات الصلة بالمشروع حتى الآن؟ما هو دور كل جهة وما سبب مشاركتها؟ما هي هياكل السلطة المحلية المشاركة؟
أنشطة البرنامج	<ul style="list-style-type: none">ما هي الأنشطة الرئيسية؟كيف ترتبط الأنشطة ببعضها البعض؟
المستفيدون من البرنامج	<ul style="list-style-type: none">ما هي الموارد الأساسية أو المزايا المحققة من التدخل؟من هم المستفيدون المباشرون وما هي طريقة استفادتهم؟من هم المستفيدون غير المباشرين وما هي طريقة استفادتهم؟
تنفيذ البرنامج	<ul style="list-style-type: none">ما هي تحديات التنفيذ التي تتوقعها؟كيف تختلف باختلاف المناطق؟

الخطوة الثانية: فهم ديناميات النزاع

الغرض

تقديم لقطة تمهيدية عن السياق الحالي والسياس الناشئ لتدخلات منظمة الأغذية والزراعة. ستكون هذه اللقطة بمثابة مدخل لفهم السياق ويتضمن ذلك فهمًا عابرًا لكل من دوافع النزاع ومحركات السلام. وفي هذه المرحلة ينصب التركيز على الصورة الكبيرة، أي الصورة التي رُسمت بوضوح لتبسيط الضوء على العوامل والديناميات الرئيسية في السياق التي تؤثر إما على زيادة حدة النزاع (الدافع المؤدي للنزاع) أو المساهمة في تحقيق السلام المحلي (الدافع المؤدي للسلام).



دوافع السلام

المبادرات والاتجاهات الراهنة أو الجديدة التي قد تسهم في تحسين آفاق السلام المستدام على المستوى المحلي.



دوافع النزاع

الاتجاهات أو الديناميات الرئيسية التي قد تسهم في التوترات والخلافات والنزاعات العنيفة أو أحدها.

ينبغي الانتباه إلى أنه غالبًا ما قد تكون عملية التحليل غير منظمة ومتعبة. ويمكن التحدي في ضمان الدقة الكافية وفي الوقت نفسه تذكر أن الهدف هو إجراء تحليل "جيد بالدرجة الكافية"، ولا يشترط أن يكون مثاليًا.

التحليل عملية ديناميكية ومتواصلة تتطلب متابعة مستمرة خلال فترة تنفيذ المشروع من أجل التحديث والتعديل حسب الاقتضاء.

تُعرف الدوافع بأنها إجراءات أو عمليات تهيئ أو لديها القدرة على تهيئة الأوضاع لإرساء السلام أو نشوب النزاع. ترتبط الدوافع ارتباطًا وثيقًا بالأسباب المترسخة أو الهيكلية التي قد تتسبب في حدوث نزاع عنيف أو تساهم في إرساء السلام بمجرد تعرضها لواقعة أو حدثٍ مثيرٍ.

توجد الأسئلة المقصود منها إطلاق المناقشات أو التفكير حول الدوافع المواضيعية ذات الصلة ضمن التمرين رقم 1 في الصفحات 7-9. لعله من الأسهل لك تدوين أفكارك أولاً ومن ثم مناقشتها مع الزملاء ضمن مجموعتك.

العملية



1. بالتعاون مع أطراف مشاركة أخرى، تأكد من وجود فهم مشترك لتعاريف دوافع السلام والنزاع ومن ثم ناقش المستويات السياقية المختلفة، المحلية منها وتلك على النطاق الأوسع:



السياق الأوسع

المنطقة الجغرافية الأوسع المحيطة بالسياق المحلي أو المؤثرة فيه. وتشتمل على ديناميات دون وطنية ووطنية وإقليمية ودولية أو أحدها وتكون ذات صلة بالسياق المحلي وتؤثر فيه.



السياق المحلي

الدوافع الخاصة بمنطقة جغرافية محلية تنفذ فيها التدخلات.

ليس الهدف هنا مجرد تحديد أكبر عدد ممكن من الأفكار، ولكنه يكمن في التركيز فقط على تحديد ما تعتبره أهم العوامل أو ديناميات السياق التي تعمل كدوافع للسلام أو النزاع. وفي بعض السياقات من المحتمل أن تبقى بعض الخانات خالية نظراً لعدم وجود دوافع مهمة أدت إلى السلام أو النزاع.

2. العمل خلال كل من المجالات المواضيعية (الحكومة والجانب الاقتصادي، وما إلى ذلك) وتحديد الدوافع التي تعتبرها الأكثر صلة بكل مستوى سياقي ومجال مواضيعي. وهنا يجب طرح السؤال: "ما هي القضايا والديناميات الرئيسية ذات الصلة بالمجال المواضيعي التي تحدث توترات في الوقت الراهن وتوجه النزاع أو تساعد على إيجاد أو تعزيز الظروف لإرساء السلام؟"

3. أثناء عملك على كل من المجالات المواضيعية، إبدأ بمراجعة الوصف والأسئلة التوجيهية الموجودة في الصفحات التالية التي تعرض كسبيل لتوضيح المجالات المواضيعية وتركيز الاهتمام عليها. والأسئلة التوجيهية ليست بالمستفيضة، لكنها ببساطة تقدم توضيحات لأنماط الدوافع التي تقع ضمن كل مجال مواضيعي. إما قم بتدوين أفكارك في دفتر الأعمال أو ناقشها مباشرة ومن ثم حدد كل دافع على أوراق الملاحظات القابلة للصق والصقها في كل خلية مناسبة على لوح الملاحظات.



4. عند انتهاء مجموعتك من تحديد الدوافع ولصقها على لوح الملاحظات الموجود، ينبغي أن تكون قد تكونت لديك وجهة نظر أو "لقطة" حول سياق تدخل منظمة الأغذية والزراعة. واستناداً إلى مدى استيعابك لتدخل المنظمة وإلى تصورك الحالي للسياق، حدد الدوافع التي تعتبرها الأكثر صلة بالتأثيرات التي قد تحدثها التدخلات داخل المنطقة في تلك الدوافع أو مدى تأثر هذه الدوافع بها. ضع دائرة حول هذه الدوافع أو ظللها حيث ستناقش لاحقاً في الخطوة الخامسة.

التمرين رقم 1: الدوافع المؤدية للسلام والنزاع



الدوافع المؤدية للنزاع	الدوافع المؤدية للسلم
مستوى الحوكمة والسياسة	
<ul style="list-style-type: none"> • ما مدى كون نظم الحوكمة نظماً مستجيبة وخاضعة للمساءلة؟ هل ثمة تصورات للتهميش؟ • هل يتم الحشد السياسي القائم على الهوية، وإن تم، ما هو تأثيره؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • هل ثمة مبادرات محلية أو دون وطنية أو وطنية لوقف إطلاق النار والحد من العنف وتحقيق السلم؟ • هل توجد آليات إدارة عرقية للصراع وما مدى قبولها؟
السياق المحلي / السياق الأوسع	
دوافع اقتصادية	
<ul style="list-style-type: none"> • ما هي معوقات الوصول إلى سوق العمل؟ وما سبب وجود تلك المعوقات؟ هل لدى الشباب خيارات مجدية تتعلق بمصادر المعيشة؟ • ما أسباب انعدام المساواة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • هل السياسات والبرامج الاقتصادية شاملة للشباب والنساء؟ • ما مستوى وصول هذه الشريحة إلى الخدمات العامة؟ ولماذا؟

التمرين رقم 1: الدوافع المؤدية للسلام والنزاع



الدوافع المؤدية للنزاع	الدوافع المؤدية للسلام
دوافع اجتماعية	
<ul style="list-style-type: none"> هل يتم الحشد على أساس الهوية بخصوص حالات التظلم؟ ولماذا؟ هل أسهم النزوح في التوترات المحلية؟ ولماذا؟ 	<ul style="list-style-type: none"> هل ثمة مؤسسات أو ممارسات تضم مجموعات تنتمي إلى هويات مختلفة؟ هل تشارك النساء والشباب في إدارة الصراع المحلي أو في بنى أو ممارسات إيجاد حل لذلك الصراع؟
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
دوافع بيئية	
<ul style="list-style-type: none"> هل مسألة الوصول إلى الموارد الطبيعية تؤدي إلى نشوب حالات من النزاعات أو التوترات أو الصراعات؟ لماذا؟ هل تسهم المخاطر البيئية (كالفيضانات على سبيل المثال) والتقلبات المناخية في ظهور نزاعات مجتمعية أو في انعدام الأمن الغذائي؟ 	<ul style="list-style-type: none"> هل هناك مؤسسات شاملة تركز على إدارة الموارد الطبيعية؟ هل تم إعداد سياسات لمواجهة التقلبات المناخية وتأثيراتها؟
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

التمرين رقم 1: الدوافع المؤدية للسلام والنزاع



الدوافع المؤدية للنزاع	الدوافع المؤدية للسلام
انعدام الأمن	
<ul style="list-style-type: none"> هل هناك زيادة في عدد الجماعات المسلحة (غير التابعة للدولة أو التابعة لها)؟ وهل من ادعاءات بخصوص حدوث انتهاكات؟ هل تقيد الجرائم أو التهديد بارتكابها حركة النساء أو الفتيان أو الرجال؟ 	<ul style="list-style-type: none"> في حالات ما بعد الصراع، هل هناك برامج فعالة لنزع السلاح والتسريح وإعادة الإدماج؟ هل هناك أي مبادرات تتعلق بالزراعة أو الحيوانات تم التفاوض بشأنها للمحافظة على مصادر المعيشة وسلامة المزارعين والرعاة خلال فترات انعدام الأمن؟
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

الخطوة الثالثة: فهم أصحاب المصالح

الغرض

تحديد وتحليل أصحاب المصلحة الرئيسيين في أحد السياقات المتعلقة بتدخلات منظمة الأغذية والزراعة. ويقصد بمصطلح "أصحاب المصلحة" الأفراد والمؤسسات المشاركة أو المتأثرة بتدخلات المنظمة، والمخرجات التي تسعى إليها والنتائج التي تعطيها.

ويسعى تحليل أصحاب المصلحة إلى تحديد المشاكل المحتملة التي قد تنشأ عن المشاركين أو غير المشاركين في التدخلات والمستفيدين منها، وكيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاركة والانخراط.



وتشتمل هذه الخطوة على العمل من خلال التمرينين التاليين:

1. **التمرين رقم 2**، فئات أصحاب المصلحة: الهدف المحدد من هذه الخطوة هو التفكير في الأمور التالية وتحديدتها:

- الأفراد أو المجموعات التي قد تستفيد بشكل مباشر أو غير مباشر إما من عملية التنفيذ أو من النتائج التي تسعى تدخلات المنظمة إلى تحقيقها؛
- هوية أصحاب المصلحة وإلى أي درجة شاركوا في صناعة القرار المتعلقة بالمشروع؛
- الأفراد أو المجموعات التي قد تشعر بالاستياء أو التهميش أو كليهما نتيجة لما يتصورون أنه تأثير سلبي جاء به هذا التدخل.

2. **التمرين رقم 3**، تحري إمكانية المعارضة: تحليل الجهات الفاعلة المستاءة المحتملة والتي تم تحديدتها في التمرين رقم 2 بهدف فهم النقاط التالي بشكل أشمل:

- وجهات النظر المحتملة لهؤلاء الأفراد أو المجموعات التي تجعلهم يعتقدون أنهم تأثروا سلباً بالتدخل؛

- مستوى السلطة أو النفوذ الذي يتمتعون به؛

- استراتيجية المشروع المتبعة لمعالجة معارضته المحتملة.

العملية

تحديد ومناقشة الجهات الفاعلة (الأفراد والمجموعات والمؤسسات) التي تعتقد بوجود أهمية لأحدهم بعين الاعتبار بسبب تأثيرهم المحتمل (المباشر أو غير المباشر) في المشروع ونتائجه. استخدم جدول التمرين رقم 2 الذي يحتوي على عدد من الأسئلة التوجيهية للتفكير بكافة أصحاب المصلحة المحتملين.

استخدم بطاقات الملاحظات أو أوراق الملاحظات اللاصقة لتدوين جميع أصحاب المصلحة (جهة واحدة في كل بطاقة) وثبتها على العمود ذي الصلة.

لا يكمن الهدف في

إعداد قائمة شاملة

بجميع الجهات

الفاعلة المحتملة وإنما

يكمن في عمل قائمة

أولية **بأهم** الجهات

الفاعلة بحسب الدور

الذي تضطلع به على

أساس تدخل منظمة

الأغذية والزراعة

وقدرتها على التأثير في

السياق.

التمرين رقم 2: فئات أصحاب المصلحة



المستفيدون المستهدفون	الجهات الأخرى المستفيدة خلال فترة التنفيذ	المشاركون في عملية صنع القرار	الجهات المستاءة
<ul style="list-style-type: none"> • من هم المستفيدون المباشرون من التدخل؟ • ما هي الجهات الأخرى المقرر استهدافها بهذا التدخل؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الجهات التي لا تدخل في نطاق الجهات المستفيدة ولكنها تستفيد من التدخل؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • من المشاركون في صنع القرارات الخاصة بأهم الجوانب ذات الصلة بتصميم وتنفيذ المشروع؟ • كيف تُصنع تلك القرارات؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • من هم الأفراد أو المجموعات التي يُحتمل أن تعارض التدخل لتصور أنها مستبعدة؟
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----
-----	-----	-----	-----



استكشاف إمكانية المعارضة

1. بمجرد تحديد جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة باستخدام النموذج الموضح أعلاه، ارسم دائرة حول الجهات المحددة في عمود "الجهات المستاءة" والتي من المحتمل أن تقوّض المشروع أو تعرقل تنفيذه أو التي قد تؤدي إلى مفاومة حدة التوتر أو تتسبب في نشوب نزاعات. وفي الوضع الأمثل ينبغي ألا يزيد عدد الدوائر التي ترسمها عن 3 أو 5 حول أصحاب المصلحة (سواء كانوا أفراداً أم مجموعات).

2. من خلال التمرين رقم 3 "استكشاف إمكانية المعارضة"، ابدأ بتدوين الجهات الفاعلة التي حددتها في التمرين رقم 2 برسم دوائر حولها في العمود الأول (تحت عنوان "أصحاب المصلحة") في جدول التمرين رقم 3. املأ الجدول بإجابات عن الأسئلة المقابلة في الأعمدة الموضحة أدناه، والخاصة بأصحاب المصلحة.

• وجهات نظر أصحاب المصلحة:

ما هي وجهات النظر المحتملة لأصحاب المصلحة التي قد تتسبب في شعورهم بالإحباط أو قد تدفعهم لمعارضة نشاط التدخل بشدة وبأي شكلٍ من الأشكال؟ ما الذي يريده أصحاب المصلحة؟ ولماذا؟ وما هي المخاوف أو الشواغل أو الاحتياجات أو المصالح الأساسية التي تدفع صاحب المصلحة إلى اتخاذ مثل هذه الإجراءات أو التدابير المحتملة؟

• السلطة التي يتمتع بها أصحاب المصلحة:

ما هي الموارد أو مصادر السلطة والنفوذ التي تمتلكها هذه الجهة الفاعلة وكيف تستخدمها حالياً أو كيف يمكن أن تستخدمها بطرقٍ تتعلق بهذا التدخل وتأثيره؟ من المهم التمييز بين التأثير الذي ينشأ عن المناصب ذات السلطة والسلطة المستمدة من القدرة على التأثير.

• الاستراتيجية

ما هي الإجراءات أو الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها للمساعدة في التغلب على مخاوف أصحاب المصلحة وتحقيق مصالحهم من أجل تقليل مخاطر المقاومة والنزاع وتحقيق أقصى قدر من الدعم لتدخل منظمة الأغذية والزراعة والنتائج التي ستنجم عنه؟ كيف يمكن للطريقة التي تُتخذ بها القرارات والتي يُنفذ بها التدخل أن تساعد في إقناع أصحاب المصلحة في تغيير موقفهم تجاه التدخل من وضع المقاومة المحتمل إلى وضع الدعم؟

يكن الغرض هنا في أن "تضع نفسك مكان الجهة الفاعلة" وتتبنى وجهة نظرها لتحاول أن تفهم كيف ولماذا قد يظن أصحاب المصلحة أنهم تأثروا سلباً بالتدخل، مما أدى إلى شعورهم بالإحباط والغضب.

ومن المهم أن تعلق حكمتك على ما هو حقيقي أو من وحي الخيال، وما هو صحيح أو خطأ، وأن تحاول بكل بساطة أن تفهم كيف تبدو هذه الأشياء من وجهة نظر صاحب المصلحة.

التمرين رقم 3: استكشاف إمكانية المعارضة

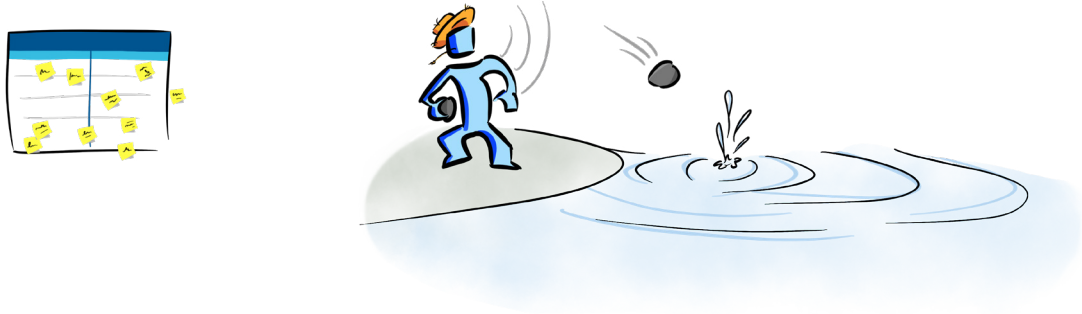


أصحاب المصلحة	جهات نظر أصحاب المصلحة	سلطة أصحاب المصلحة	استراتيجية منظمة الأغذية والزراعة
<ul style="list-style-type: none"> تحديد أصحاب المصلحة الأكثر استياءً من خلال التمرين رقم 2 وأدرجهم هنا. 	<ul style="list-style-type: none"> ما هي وجهة نظر أصحاب الشأن ولماذا؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ما مصدر قوة أصحاب المصلحة وتأثيرهم؟ كيف يمكن لذلك التأثير في المشروع؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ما هي الخيارات المتاحة للتعامل مع معارضة التدخلات؟

الخطوة الرابعة: فهم الآثار المحتملة للسلام والنزاع

الغرض

يهدف تقييم أثر السلام والنزاع إلى تحديد الآثار الثانوية المحتملة (المقصودة أو غير المقصودة) التي يمكن أن يحدثها التدخل على السياق المحلي. ومثل الموجات الصغيرة الناتجة عن إلقاء حصي في المياه، حتمًا ما يُصاحب أي تدخل يهدف إلى التأثير على أمر واحد فقط، آثارًا أو موجاتٍ أخرى. وقد تكون تلك الآثار أو الموجات الثانوية سلبية حيث تؤدي إلى تفاقم النزاع القائم أو المستتر، أو إيجابية حيث تساهم في إرساء السلام المحلي. وفي الوضع المثالي سيُصمم التدخل بطريقة تعزز قدرته لتحقيق أقصى قدر من الأثر الإيجابي على السلام بالإضافة إلى تقليل مخاطر المساهمة في تصعيد النزاع أو زيادة حدة العنف.



العملية

راجع الغرض من هذه الخطوة مع المجموعة.

1. ابدأ باستشارة أفكار حول الآثار أو الموجات الثانوية التي يمكن أن يسفر عنها هذا التدخل في السياق المحلي، إضافة إلى الأثر المنشود الذي يهدف التدخل إلى إحداثه. في كل فئة من الفئات الخمسة المدرجة في الجدول أدناه، ابدأ بمناقشة الإجابات عن هذين السؤالين:

- ما هي بعض الديناميات السلبية المحتملة التي يمكن أن يحدثها أو يعززها هذا التدخل والتي قد تخلق ديناميات للنزاع في السياق الحالي أو تزيد من قوتها؟
- ما هي بعض الديناميات الإيجابية المحتملة التي يمكن أن يحدثها أو يعززها هذا التدخل أو التي تساعد على تعزيز الديناميات التي من شأنها أن تساهم في ترسيخ السلام والاستقرار بدرجة أكبر؟

اكتب إجابات عن هذين السؤالين على بطاقات الملاحظات أو على أوراق الملاحظات اللاصقة (فكرة واحدة في كل بطاقة) ووضح ما إذا كان الأثر المحتمل المحدد سلبياً (يسهم في ديناميات النزاع) أو إيجابياً (يسهم في إرساء السلام).

2. بمجرد انتهاء المجموعة من استشارة الأفكار بخصوص الآثار الثانوية المحتملة في كل فئة، قم بمراجعة النشرة التي يتم تزويد مجموعتك بها والتي أدرج فيها أيضاً بعض الآثار المحتملة المطلوب النظر فيها. وإذا بدت أي من هذه التأثيرات ذات صلة بهذا التدخل ولم يتم تحديدها بعد، دون هذه الأفكار في بطاقات الملاحظات. وبمجرد انتهاء المجموعة من كل فئة، حدد أهم الآثار المحتملة التي يمكن إدخالها في مخطط تصميم وتنفيذ التدخل وثبتها على النموذج الوارد أدناه.

3. بمجرد ملء النموذج بأكمله بالمخاطر والفرص المحددة في هذه العملية، اطلب من أفراد المجموعة التفكير في هذه النتائج وتحديد آثار السلام والنزاع (برسم دائرة حولها) (بغض النظر عن الفئة) التي تبدو الأهم من وجهة نظرهم بالنسبة لمستوى المخاطرة أو الفرصة.

ومن المحتمل أن تكون بعض الآثار المحتملة المحددة في هذه العملية قد أخذت في الاعتبار بالدرجة الكافية في التصميم الحالي للتدخل. حدد الآثار التي يتناكب قدر أكبر من الشك حول ما إذا كانت قد أدرجت في خطة التصميم والتنفيذ أو لم تُدرج وكيفية إدراجها.

في حالة نشوب خلاف حول الأهمية النسبية لأي من الآثار المحتملة، تجنب اهدار الكثير من الوقت في محاولة التوصل إلى اتفاق. فالمهم هو التوصل إلى الأفكار التي يراها البعض، حتى وإن لم يكن الكل، مهمة (وببساطة اذكر أنه كان هناك بعض الخلاف).

حاول أن تخيل أفضل وأسوأ حالة تأثير يمكن أن يأتي بها التدخل إلى السياق المحلي. ومن هذا المنظور، قد يكون بمقدورك تحسين مستوى فهمك للنتائج غير المقصودة لإحدى التدخلات.



استخدم برنامج مسح ضوئي لفتح الإطار المؤسسي لمنظمة الأغذية والزراعة لدعم السلام المستدام



©FAO/Phil Priestley

التمرين رقم 4: تقييم أثر السلام والنزاع



السلام	النزاع
هل يمكن للتدخل أن يتسبب في أي من النقاط التالية؟	هل يمكن للتدخل أن يتسبب في أي من النقاط التالية من دون قصد؟
مستوى الحوكمة والسياسة	
<ul style="list-style-type: none"> • دعم صناعة القرار المحلي بمستوى شمولية أكبر؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • تقويض أو استبدال مؤسسات الحوكمة القائمة والعاملة أو تلك المعروفة بانحيازها السياسي؟
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
المستوى الاقتصادي	
<ul style="list-style-type: none"> • دعم إدخال الجانب الاقتصادي المؤدي إلى سبل مستدامة تصب في صالح السكان المهمشين؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • تعميق انعدام المساواة من خلال مخرجات المشروع ونتائجه؟
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

التمرين رقم 4: تقييم أثر السلام والنزاع



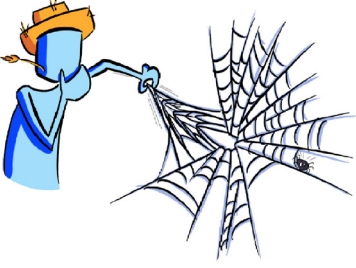
السلام	النزاع
هل يمكن للتدخل أن يتسبب في أي من النقاط التالية؟	هل يمكن للتدخل أن يتسبب في أي من النقاط التالية من دون قصد؟
المستوى الاجتماعي	
<ul style="list-style-type: none"> • دعم المنصات أو أنشطة التفاعل بين الفئات الاجتماعية التي تحد من ضعف التواصل وتزع فتيل التوترات والنزاعات؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • الإسهام في الانقسام الاجتماعي والتوترات الاجتماعية من خلال الاعتقاد بتفضيل فئات اجتماعية على أخرى؟
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
المستوى البيئي	
<ul style="list-style-type: none"> • دعم إدخال الفئات المهمشة في مؤسسات محلية معنية بإدارة الموارد الطبيعية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • تفضيل وصول الفئة الأبرز أو الأكثر تأثيراً من أصحاب المصلحة إلى الموارد الطبيعية (مياه الري والحراثة ومصادر الأسماك والمراعي وما إلى ذلك)؟
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

التمرين رقم 4: تقييم أثر السلام والنزاع



السلام	النزاع
هل يمكن للتدخل أن يتسبب في أي من النقاط التالية؟	هل يمكن للتدخل أن يتسبب في أي من النقاط التالية من دون قصد؟
مستوى أمن الإنسان	
<ul style="list-style-type: none"> • توفير بدائل للتجنيد في جماعات مسلحة أو إجرامية؟ 	<ul style="list-style-type: none"> • تقويض سلامة وأمن المستفيدين بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال التزامهم بأنشطة المشروع؟
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

الخطوة الخامسة: توصيات المشروع المُراعي للنزاعات



الغرض

يكمُن الغرض من هذا التمرين في تحديد الآثار الملموسة المتمخضة عن الخطوات المستكملة السابقة، وتقديم توصيات حول كيفية تعزيز خطة التصميم والتنفيذ المُرعية للنزاع. وهنا نكتمل الصورة ويمكن ترجمة التحليلات إلى خيارات برنامجية ملموسة.

العملية

تشتمل هذه التمارين على العودة إلى الخطوات السابقة للحصول على مزيد من الأفكار ذات الصلة بتحديد الآثار الرئيسية واقتراح استراتيجيات لتعزيز خطة التصميم والتنفيذ المُرعية للنزاعات.



راجع التمرين رقم 5 في الصفحة التالية وناقش الإجابات الممكنة على الأسئلة المطروحة. قدم توصيات مقتضبة وقابلة للتطبيق مستنيرة من التمارين التي أكملتها.



كن دقيقاً وواقعياً
قدر الإمكان. فالهدف
من هذه التوصيات
هو تقديمها إلى مدير
المشروع، وبالتالي
إدراجها في تصميم
المشروع وتنفيذه.

وإذا كانت الضبابية
تلف التوصيات
أو كانت تفتقر إلى
التفاصيل فقد يرفضها
المشروع كونها
توصيات غير عملية
أو غير ذات صلة
بالمشروع.

التمرين رقم 5: توصيات المشروع



توصيات المشروع	
التمرين	التوصيات
تحليل أصحاب المصلحة	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الجوانب الناشئة عن التمرين رقم 2 (فئات أصحاب المصلحة) التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم التدخل لاسيما فيما يتعلق بانخراط أصحاب المصلحة؟ • من التمرين رقم 3 (تحري إمكانية المعارضة)، ما هي الاستراتيجيات المطلوب إدخالها عند تصميم المشروع وتنفيذه لمواجهة معارضة المشروع أو التخفيف منها؟
تقييم تأثير السلام والنزاع (التمرين رقم 4)	<ul style="list-style-type: none"> • أين تكمن المخاطر الأكبر الناجمة عن هذا التدخل والتي تحمل تأثيراً سلبياً في ديناميات الصراع، وما هي الفرص الأفضل كي تحمل هذه التدخلات تأثيراً إيجابياً من حيث إسهامها في التماسك الاجتماعي والسلام؟ • ما التوصيات التي تقدمها لتقليل الضرر إلى الحد الأدنى وزيادة الإسهامات في الأمن على المستوى المحلي إلى الحد الأقصى؟

التمرين رقم 5: توصيات المشروع



توصيات المشروع	
التمرين	التوصيات
الدوافع المؤدية إلى السلام والنزاع (التمرين رقم 1)	<ul style="list-style-type: none">هل يمكن عند تصميم التدخل ووضع استراتيجية تنفيذه إدخال عنصر التوعية بدوافع الصراع بشكل صريح بهدف تقليص مخاطر الإسهام بنشوب حالات توتر أو نزاع أو عنف محلي إلى الحد الأدنى؟ كيف يمكن تصميم التدخل وتنفيذه على نحو يزيد من التأثيرات الإيجابية إلى الحد الأقصى؟

الخاتمة: الرؤى والملاحظات

الغرض

الغرض من هذا التمرين هو التفكير مليًا في تجربة ورشة تشخيص البرنامج وتجميع أي رؤى أو دروس مستفادة مهمة قد تساعد في توجيه التفكير التصميمي لتدخلات منظمة الأغذية والزراعة المستقبلية وتعزيزه.

لمحة عامة عن المشروع

تمعن بالأسئلة التالية وتبادلها مع المشاركين في ورشة تشخيص البرامج.

- ما هي الطرق التي تساعد بها هذه العملية في إبراز جوانب السياق والتدخل والتي تشعر بأنها يمكن أن تساعد في تقوية التدخل بطرق مهمة؟
- ما هي الطرق التي أثرت بها هذه العملية في تفكيرك والمنهجية التي تتبعها في التعامل مع منظمة الأغذية والزراعة، إن وجدت؟
- ما هي أفكارك التي قد تساعد في تعزيز منهجية ورشة تشخيص البرنامج والتمارين التي يتضمنها؟

”

النهج المُتبَّع رائع، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو أنه هذا النهج قائمًا على **التعلم بالممارسة**، فهذا النهج ليس بالغ التعقيد، كما أنه لا يستغرق وقتًا طويلاً، بالإضافة إلى أن العملية **سهلة التطبيق** بالنسبة لغير الخبراء.

سيرل فيراند

قائد الفريق

فريق القدرة على الصمود في شرق أفريقيا

”

ما ينال إعجابي في هذه العملية بالتحديد هو أنها بكل بساطة **تسمح بطرح العديد من القضايا المعقدة وأن تحصل على نتيجة قوية**، وفي واقع الأمر إن بساطة العملية هي الدرس المستفاد من وجهة نظري. فبإمكانك متابعة هذه العملية والتوصل إلى **توصيات حساسة للنزاع ملموسة وحقيقية للغاية** تأخذ بعين الاعتبار العديد من العناصر المختلفة.

مايكل جيتونجا

مسؤول إدارة الأراضي والمياه والري

منظمة الأغذية والزراعة في كينيا



الملحق الأول: قائمة التحقق لإجراء تقييم ذاتي بشأن ورشة تشخيص البرنامج

يكمّن القصد من وراء قائمة التحقق أدناه في إجراء تقييم ذاتي للنتائج الرئيسية التي تم تعلمها من خلال ورشة تشخيص البرنامج، والتي تشمل على المهارات والكفاءات الرئيسية والالتزامات المطلوبة لتنفيذ الأعمال المراعية للصراع.

المشارك (ضع إشارة صح في المكان المناسب):

منظمة الأغذية والزراعة ☐ منظمة حكومية ☐ منظمة غير حكومية ☐ منظمة مجتمع مدني ☐
وكالات الأمم المتحدة ☐ آخر ☐

طبيعة العمل:

يرجى وضع إشارة صح تحت نعم أو لا للإجابة عن المواضيع المطروحة في القائمة أدناه)

المهارات والمعرفة والالتزامات الأساسية		نعم	لا
مقدمة: استيعاب المفاهيم الأساسية			
1	استيعاب المقصود بالصراع		
2	استيعاب المقصود بدعم استمرار السلام		
3	استيعاب المقصود ببناء السلام		
4	معرفة المقصود بمفهوم عدم التسبب بأي أذى		
5	معرفة المقصود بمفهوم مراعاة الصراع وأهميته		
الخطوة الأولى: لمحة عن المشروع وسياقه			
1	هل تفهم جيداً السياق الذي ينفذ ضمنه هذا البرنامج/المشروع؟		
2	هل تعرف أهداف البرنامج/المشروع وأنشطته والأطراف المستهدفة المستفيدة منه؟		
3	هل تؤكد على اتباع معايير واضحة في اختيار المستفيدين والموقع عند تصميم البرنامج وتنفيذه؟		
4	هل تؤكد على مشاركة المستفيدين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم البرنامج/المشروع وتنفيذه؟		
5	هل تؤكد على مشاركة السلطات المحلية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتصميم البرنامج/المشروع وتنفيذه؟		
6	هل تفهم الآثار الناجمة عن اختيار مواقع معينة للبرنامج/المشروع بدلاً من أخرى؟		
الخطوة الثانية: فهم ديناميات السلام والصراع			
1	هل بإمكانك تحديد الدوافع الرئيسية وراء الصراع المحلي؟		
2	هل بإمكانك تحديد الدوافع الأولية وراء السلام المحلي؟		
الخطوة الثالثة: فهم أصحاب المصلحة			
1	هل تعرف من هم أصحاب المصلحة المباشرة من البرنامج/المشروع؟		
2	هل ينفع هذا البرنامج/المشروع أشخاصاً آخرين؟		
3	هل يشعر بعض أصحاب الشأن أنه تم تجاهلهم في هذا التدخل؟		
4	هل تعتقد أن بوسع بعض أصحاب الشأن تقويض هذا البرنامج/المشروع؟		



الملحق الأول: قائمة التحقق لإجراء تقييم ذاتي بشأن ورشة تشخيص البرنامج

المهارات والمعرفة والالتزامات الأساسية			نعم	لا
الخطوة الرابعة: فهم التأثيرات المحتملة للسلام والصراع				
1	هل شاركت في برامج/مشاريع حملت تأثيرات سلبية غير مقصودة؟			
2	هل تعرف أية مشاريع (لمنظمة الأغذية والزراعة أو لغيرها) حملت تأثيرات سلبية غير مقصودة؟			
3	هل تعتقد أن جانب مراعاة الصراع ذو صلة ببرنامج/مشروع المنظمة الذي تنفذه أو بصد تنفيذ؟			
4	هل حمل أي برنامج/مشروع شاركت فيه تأثيرات على مستوى السلام؟			
5	هل تعتقد أن هذه البرامج/المشاريع قادرة على تحفيز السلام؟			
تأثيرات أوسع: إدخال مراعاة النزاع في نهج القطاعات				
1	هل تشارك في اجتماعات تقودها الحكومة وتضم القطاعات لتحديد الاحتياجات المجتمعية ذات الأولوية؟			
2	هل تشارك في اجتماع التنسيق بين القطاعات (تقاسم المعلومات وتحليلها)			
3	هل تدعم أي أطر عمل وسياسات على المستوى الوطني تهدف إلى التأثير في أعمال التنمية المراعية للنزاع؟			
4	هل تضمن المشاركة على المستوى المحلي في مناقشات السياسات على المستوى الوطني؟			
الالتزام بمراعاة الصراع: بناء القدرات المؤسسية لصالح مراعاة الصراع				
1	هل أنت ملتزم بدافع شخصي أو مؤسسي بتطبيق مراعاة الصراع في عملك؟			
2	هل ترغب في دعم إحداث تغييرات في البرنامج/المشروع تجعله أفضل إدراكاً لديناميات الصراع والسلام في السياق؟			
3	هل أنت على استعداد للمشاركة في مبادرات تنمية القدرات أو دعمها؟			

[illegible]

[illegible]

[illegible]

إنترييس هي منظمة دولية لبناء السلام، أسستها الأمم المتحدة في البداية في عام 1994، ومقرها في جنيف، وتستهدف تعزيز قدرات المجتمعات حتى تتمكن إدارة النزاع دون عنف، وتشارك إنترييس المجتمع الدولي في إدماج مبادئ بناء السلام في سياساتها وممارساتها لتعزيز السلام الدائم. ويكمن في صميم تلك المبادئ الالتزام بعمليات (بناء) سلام شاملة يشعر السكان المحليون بامتلاكها.



www.interpeace.org

إننا نرحب بأي ملاحظات حول تجربتك في ورشة تشخيص البرنامج. ونود أن نخبرنا بأفكارك حول المنهجية والخطوات التشاركية وتوصيات الورشة وإمكانية التطبيق الشامل لعملك. إذا كانت لديك أي اقتراحات حول طرق تحسين العملية أو النتائج، يرجى الاتصال بنا.

معلومات عن جهات الاتصال منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة

إدارة التنمية الاقتصادية والاجتماعية،
قسم اقتصاديات التنمية الزراعية،
وحدة تحليل أوضاع النزاعات والسلام

يوليوس جاكسون

خبير تقني (الأزمات الممتدة)
julius.jackson@fao.org

فيل بريستلي

محلل النزاعات
phillip.priestley@fao.org

تم إصدار هذا المنشور بمساعدة الاتحاد الأوروبي. ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تؤخذ محتويات هذا المنشور على أنها وجهة نظر الاتحاد الأوروبي.

