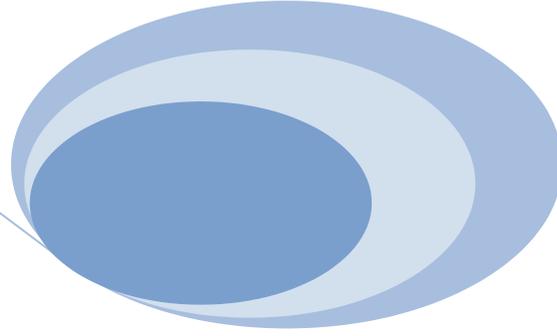




Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



دليل

## إدارة البرامج الحساسة للنزاعات

سفارة سويسرا بالجمهورية التونسية

قسم التعاون الدولي

# الفهرس

المقدمة

الجزء 1 - نزاع عن أي شيء نتحدث؟

الجزء 2- الحساسية للنزاع

الجزء 3- الحساسية للنزاع في دورة المشروع

الحوصلة

قاموس المصطلحات

الاختصارات

الملحق

## المقدمة

يعتبر هذا الدليل أداة للمساعدة على إدارة المشاريع والبرامج في ظرف ( سياق ) متميز بالنزاعات وهو موجه إلى المسؤولين والخبراء و الأعوان الميدانيين العاملين في برامج قسم التعاون الدولي بالسفارة السويسرية بتونس.

وتم تنظيم هذا الدليل في ثلاثة أجزاء رئيسية : يساعد الجزء الأول على مقارنة مفهوم النزاع ، بدون آراء مسبقة، مع إبرازه كظاهرة سائدة تميز الحياة الاجتماعية و قد تكون له وظيفة إيجابية عندما يفهم ويدار بشكل جيد.

و يعرض الجزء الثاني أهمية إدارة البرامج الحساسة ( أو المراعية ) للنزاعات و مبادئه الرئيسية والمخاطر المترتبة عن تطبيق أي مشروع فني لا يعتمد ذلك المنهج.

و يتناول الجزء الثالث تطبيق آلية الحساسية للنزاع في مختلف مراحل دورة المشروع داعيا العاملين بقسم التعاون الدولي لإلقاء نظرة خاصة على تطور المشاريع والبرامج والتجرد من الأشغال اليومية قصد التمكن من تحديد التفاعلات بين الظرف (أو السياق) المتأزم والتدخلات و إيجاد الحلول الضرورية.

وتمثل مقارنة عدم الإضرار ( Do No Harm ) ، الحد الأدنى المطلوب لكل مشاريع التعاون السويسرية. فهي تعني إدارة البرامج المراعية لظروف الصراع. و هي تضمن لبرامج التعاون السويسرية عدم إثارة مظاهر العنف و تأجيجها.

ويتناول البرنامج هذا الحد الأدنى المطلوب عندما تكون المناقشة منتظمة وموثقة للقضايا الرئيسية مع كل الشركاء المعنيين بالمشروع. و الأسئلة الهامة التي تطرحها هذه المقاربة هي: هل أن برامجنا تدعم العوامل المفرقة للمجموعات التي نعمل معها ؟ و هل يجب مساندة و تدعيم العناصر التي تربطها ؟

## ما هو الموضوع الذي نتحدث عنه؟

النزاع أو الوضعية المتأزمة هي معاينة المعارضة بين الأشخاص أو الهياكل. ويكون النزاع عادة مفعما بشتى المشاعر مثل الخوف و الغضب والإحباط و النزاعات أفعال لا مفر منها بل هي أحيانا ضرورية للتغيير. وليست إدارة البرامج الحساسة للنزاعات بعمل وإنما هي وضوح في الرؤية !

## الجزء الأول

### النزاع، ( أو الصراع) ما هو الموضوع الذي نتحدث فيه؟

يمكن تعريف النزاع بأنه تفاعل متضاد بين طرفين على الأقل حيث يتحمل الطرف الأول الخسارة و الضرر بينما يحدث الطرف الثاني الضرر عمدا أو لا يقبله.

ويمكن أن ينتج النزاع عن عدة أسباب منها:

- اختلاف القيم بين الأطراف المتدخلة على مستوى طريقة العيش و الثقافة و الإيديولوجية.
- التغيير الاجتماعي أو الاقتصادي الذي يحور طريقة الحصول على الموارد حيث يتم أحيانا وضع طرف ما أمام خطر التفريط في امتيازاته والتخلي عن مقدراته أو حتى خسارة ممتلكاته.
- غياب المعلومة الذي يمكن أن يتسبب في عدم الفهم لمصالح و احتياجات طرف ضالع ( أو متدخل) أو عدم التعبير عن مصالحه بطريقة جيدة.

من الضروري فهم الأسباب العميقة للنزاع إما لفضه أو للحد من تفاقمه عن طريق تدخل المشروع.

و لمعرفة أسباب النزاع ارسم ( مع فريق) شجرة ( أنظر الملحق أساليب تحليل الخطر ) وسجل:

على الأغصان: العوامل الحيوية للنزاع مثل الإضرابات وأعمال العنف....

على الجذع: مظاهر النزاع مثل قرار غير شعبي للدولة، انتزاع أراضي....

على الجذور: الأسباب العميقة مثل غياب الانتخابات الديمقراطية.

ناقش الروابط الموجودة بين الأسباب الأساسية للنزاع و العوامل الحيوية.

ابحث عن طريقة للتأثير عليها.

و يكون النزاع طبيعيا وعاديا ومحايدا:

- فهو ظاهرة طبيعية لأن التنوع (الثقافي و العرقي و الديني والتربوي الخ..) طبيعي بدوره و هو ما يؤدي تلقائيا إلى مخاطر نزاعات.
- وهو ظاهرة عادية لأن تنوع الأشخاص ضمن مجموعة ما (في مكان العمل ، ضمن فريق أو في جهة ما) يؤدي إلى اختلاف و عدم تطابق احتياجاتهم.
- و هو ظاهرة محايدة لا سلبية ولا إيجابية بل إن طريقة إدارتها هي التي تحدد طبيعتها.

غير أن هذه الخصائص لا تبرر عدم مواجهة النزاع لأن ذلك قد يجر إلى التصعيد بين الطرفين بداية من مجرد الاختلاف إلى تصلب المواقف إلى حد العنف البدني.

وكما يمكن أن تؤدي النزاعات إلى خسائر فيمكنها كذلك توفير الفرص. غير أن طريقة مقاربتها هي التي تؤثر على حلها. و إن النظرة التقليدية لا ترى غير الجانب السلبي للنزاع المرتبط بالغضب و الكوارث و العقاب والخوف. بينما النظرة الإيجابية تراه كمدعم و محفز وموجه و مثري و مساعد على التقدم.

النزاعات	الإشكاليات	المظاهر
شجار عند المنبع بين نساء القرينتين للحصول على الماء	ندرة المياه بالمناطق الريفية	الحصول على الماء الصالح للشرب
السكان المحليون يتهمون العاملين بمركز الصحة بالسرقة لأنهم يطالبونهم بدفع أسعار تلك الأدوية	غلاء أسعار الأدوية في مراكز الصحة	الصحة

وبدون مبالغة، فإنه من الضروري الفصل بين النزاع والمشكل. وتبين الأمثلة المذكورة أعلاه اختلاف السمات بين المشكل والنزاع بالنسبة إلى نفس الظواهر. علما و أن النزاع يتضمن مشاكل مختلفة وأن المشكل حتى و لو كان أحيانا بسيطا يمكن أن يتسبب تدريجيا في حدوث نزاع.

و من الأفضل أن يتم فهم ديناميكية النزاعات و مظاهرها وأسبابها العميقة في إطار فريق مركب من شركاء المشروع من كفاءات متعددة الاختصاصات حتى يكون التحليل شاملا ومحتويا على وجهات نظر متعددة.

# الحساسية للأزمة

يعتبر الماء بولاية القصرين موردا نادرا، و هو ليس فقط حيويا للاقتصاد الريفي التقليدي بل كذلك لبقاء العائلات. وعندما يغيب التصرف التشاركي في المنشآت المائية وفي تلك المنطقة من البلاد التونسية فإن المزارع تلجأ إلى أساليب غير قانونية للتزود بالماء خاصة عن طريق الربط العشوائي بشبكة الماء الصالح للشرب. ومثل تلك الوضعيات تخلق توترات بين جمعيات التنمية التي لها مسؤولية التصرف في الماء و المجموعات السكانية و الإدارة.

وفي إطار مشاريعه لإعادة تهيئة المنظومات الريفية للماء الصالح للشرب فإن فريق " برنامج الماء بالقصرين " ساعد على إحداث لجنة للماء تتولى تجميع مختلف الفاعلين البارزين في القطاع للمناقشة و المتابعة وتقديم الحلول المستديمة المتعلقة بالتصرف في الماء بالجهة و يهدف برنامج الماء بالقصرين، من خلال تطبيق مثل تلك الآلية، إلى إجراء مشاورات متعددة الأطراف وإحداث أرضية دائمة للمشاركة وحل الإشكاليات.

## تعتبر الشفافية إحدى ركائز الحوكمة الرشيدة

وإن مشاركة كل المتدخلين المعنيين بالمشروع بصفة مباشرة أو غير مباشرة يساعد على التواصل بينهم ويسمح بإرساء منظومة أخذ قرار شفافة.  
و عبر آليات مشاركة بسيطة (إجتماعات وورشات و توافقات و إتفاقيات بين المتدخلين وغيرها) يتم إحداث مجالا مناسبة لحل الإشكاليات.

في إطار التحول الديمقراطي الذي تعيشه تونس بداية من الثورة في سنة 2011 فإن مخاطر بروز النزاعات تزايدت بصفة ملحوظة. و هي ظاهرة عادية. و إن التغييرات المفاجئة في ميادين الاقتصاد والمجتمع والسياسة تخلق توترات بين الفاعلين على كل المستويات حيث إنهم يبحثون تلقائيا عن وضع أفضل للوصول الى الموارد وإمكانية أكبر للمشاركة في القرارات.

وفي مثل هذا الظرف (أو السياق) فإنه يتعين ضمن تصور وتنفيذ مشاريع و برامج قسم التعاون الدولي، إيلاء عناية خاصة للتأثيرات التي ترغب في إحداثها. ولهذا السبب فإن تلك البرامج تكون مجدية عندما تقع إدارتها بطريقة تراعي الحساسية للنزاعات أي عندما تساهم تدخلاتها في الحد من تأثيرات النزاعات عوضا عن تضخيمها.

ويتطلب العمل في مشروع حساس للنزاعات تطبيق مبادئ أساسية مثل المشاركة و الاحترام والشراكة.

### المبدأ 1 : تشجيع المشاركة

- يوفر مبدأ تشجيع الفاعلين في مختلف مراحل المشروع (التخطيط والإنجاز والمتابعة و التقييم) عدة مزايا فهو:
- يسهل التواصل بين المنتفعين و باعثي المشاريع والسلط.
  - يساعد على أخذ القرارات بطريقة شفافة.
  - يوفر إطار مناقشة ومفاوضة يعبر الفاعلون فيه عن رضاهم أو عدم رضاهم.
  - يمكن من إدماج المجموعات الاجتماعية المهمشة وعدم إقصاء المتدخلين المحتملين ذوي الاحتياجات الخصوصية.

## المبدأ 2: العمل في نطاق الاحترام

- إن احترام المتدخلين في تنفيذ مشروع حساس للنزاعات لا يعني فقط احترام الوقت و قول " صباح الخير" أو الاستماع بانتباه إليهم بل إن الاحترام (خارج قواعد التربية) يعني خاصة:
- الاعتراف بالإشكاليات الخصوصية لكل متدخل وبرؤيته لها مع تفادي ابتذالها.
  - فهم و قبول ثقافة وتقاليد وعادات كل متدخل سواء كان شخصا أو مجموعة اجتماعية أو مؤسسة. وعلى سبيل المثال: قبول بأن المنظمة هي انتاج فترة طويلة من البيروقراطية وتعمل بطريقة صلبة وقرارات تتخذ بطريقة هرمية ومركزية.

## المبدأ 3: تدعيم الشراكة

- في نطاق الطرف المتمسم بالنزاعات فإن الرسائل الممررة عن طريق مختلف منظمات التعاون والسلط العمومية أو الجمعيات التي تعمل بنفس المنطقة أو في نفس المجال قد تصبح لا إراديا متناقضة أو تبدوا كذلك للمنتفعين. والرسائل الممررة ليست فقط أقوالنا أو ما نوزعه من وثائق بل هي كذلك طريقة التعامل و اللباس و التخاطب و الإشارة.
- و عندما تكون الرسائل متناقضة وغير متناسقة فإن توترات قد تبرز وتحد من نسق تقدم المشروع نحو أهدافه بالرغم من وجود إمكانية لتجنب تلك المخاطر بسهولة عن طريق تدعيم التنسيق بين الشركاء.

الشراكة تنمو عبر التنسيق بين المتدخلين.

تبادل المعلومات و النشاطات المشتركة والبحث عن التكامل والتجاوب بين مختلف المتدخلين هي نشاطات عديدة عملية وتمكن الجميع من أن يكونوا أكثر فاعلية و يتجنبوا خلق التوترات بسبب عدم الانسجام أو عدم الفهم للرسائل.

وبالنسبة لفريق المشروع فإن الحساسية للنزاعات تعني قدرته على:

3	2	1
العمل على ضوء فهم ذلك التكامل	فهم التفاعل بين نشاطات المشروع و محيطه	فهم السياق الذي يعمل فيه الفريق

وتوجد مقاربتين لإدارة البرامج الحساسة للنزاعات وهي:

إدارة البرامج الحساسة للنزاعات " الشاملة "	إدارة البرامج الحساسة للنزاعات " الأساسية "
المقاربة الشاملة موجهة لفرق المشاريع التي تعمل على النزاعات وبالتالي تبحث عن حلول لها.	المقاربة الأساسية موجهة لفرق المشاريع التي تشتغل على النزاعات دون أن يكون لها هدف لحظي.
في هذه الحالة فإن هدف فريق المشروع هو العمل على التقليل من التأثيرات السلبية للنزاعات و تحويلها إلى إيجابية.	في هذه الحالة فإن هدف فريق المشروع هو مساندة العوامل التي تمكن من النهوض بالسلم الاجتماعي وتنفيذ نشاطات المشروع بدون إثارة النزاعات القائمة.
على سبيل المثال فإن مشروع حماية اللاجئين يبحث عن التدخل المباشر في النزاعات الممكنة للحصول على الموارد بين المنقذين بالحماية ( اللاجئين) والسكان المحليين. وللقيام بذلك فبإمكان المشروع التدخل كوسيط بين السكان المحليين و اللاجئين ووضع أرضية للاستشارة أو تقديم تعويض للسكان المحليين.	على سبيل المثال فإن برنامج الماء بالقصرين يهدف إلى تحسين وصول المجموعات الريفية للماء الصالح للشرب بالكمية والنوعية الكافيتين. وبالرغم من وجود نزاعات حول مورد نادر مثل الماء، فإن برنامج الماء بالقصرين لا يبحث عن التدخل المباشر لحل تلك الصراعات لأنه ليس هدفه. غير أنه بإعادة تهيئة منظومات الماء الصالح للشرب فإن البرنامج أصبح يبحث عن تدعيم الوحدة الاجتماعية لدى المنقذين مع الانتباه حتى لا تخلق تلك النشاطات أو تضخم النزاعات المحتملة والقائمة.

## وإذا كنت غير حساس للأزمات ؟

تبرز التجربة أن العمل في المشروع دون إعطاء الأهمية اللازمة للظرف المتأزم موضوع التدخل يؤدي إلى مخاطر متنوعة تتمثل أساسا في:

- تعريض العاملين بقسم التعاون الدولي للخطر و كذلك المستشارين و الشركاء و/أو المنتفعين.
- هدر الموارد و الوقت في إدارة إشكاليات إضافية ناتجة عن انعدام الحساسية.
- فشل المشروع أو البرنامج في بلوغ أهدافه.

في الظرف المتأزم يمكن تشبيه العمل في مشروع بدون وجود حساسية للأزمات بقيادةك لسيارة في سباق بدون حزام أمان بحيث تتعرض إلى مخاطر كبيرة حتى و إن كنت سائقا ماهرا.

مع الملاحظة وأن أفضل السواق يستعملون دائما أحزمة الأمان. فهل هذا صحيح؟

# الحساسية للنزاع ضمن دورة المشروع

في دجة، شمال البلاد التونسية، ساهم مشروع تعزيز نفاذ المنتجات الغذائية والمحلية للأسواق (PAMPAT) الذي تنفذه منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية بتمويل في نطاق التعاون السويسري، في تامين تين دجة كإنتاج محلي وذلك بإنشاء تسمية مثبتة ومراقبة. وبفضل تطبيق مقاربة تشاركية تشمل كل المتدخلين تمكن المشروع من تحسين الحوكمة بالمنظومة بتحفيز الإنتاجية وتنويع الإنتاج عن طريق التحويل.

كما يحصل المنتفعون اليوم على أرباح هامة من المشروع نتيجة تطبيق أسعار بيع مرتفعة والنفاذ إلى أسواق من نوعية عالية وهو ما مكنهم من تحسين دخلهم. و يتمثل اليوم تحدي المشروع في التوفيق بين الطلب المتزايد على مياه الري من قبل فلاحي الجهة رغبة منهم في تكثيف الإنتاج والتوازن الضروري المطلوب للمحافظة على نوعية مقبولة من المنتجات.

### الجزء 3

## الحساسية للنزاعات ضمن دورة المشروع

تدار المشاريع حسب مراحل تسمى بدورات المشروع حيث جاءت التسمية ب (التصرف في دورات المشروع) . و سواء كانت المشاريع ذات حجم كبير (مثل إنجاز محطة تطهير للمياه المستعملة لري 150 هكتار) أو ذات حجم صغير (مثل إعادة تأهيل لشبكة الماء الصالح للشرب لفائدة 40 عائلة) فهي تمر كلها عادة بنفس الدورة.

مهما تكن وظيفتكم و دوركم و مسؤوليتكم في المشروع فإنكم مدعوون باستمرار لاستعمال نظارات 'حساسية للنزاعات'

و أيضا

مهما تكن المرحلة الحالية لمشروعكم فإنكم مدعوون باستمرار لاستعمال نظارات 'حساسية للنزاعات'

و تحدد دورات المشروع إجماليا على النحو التالي:

- تحليل الظرف (السياق)
- تصميم المشروع (التخطيط)
- التنفيذ
- المتابعة و التقييم
- الخروج (ختم المشروع)

وضمن قسم التعاون الدولي يساهم العاملان بصفة مباشرة أو غير مباشرة في كل مراحل المشروع. على أن المسؤوليات تكون أكثر أو أقل أهمية حسب المشروع/البرنامج الذي ينفذ إما عن طريق شريك حكومي أو جمعية غير حكومية ( دولية ، وطنية أو محلية) أو وكالة متعددة الأطراف أو بإدارة مباشرة من قبل التعاون الدولي بالتنسيق مع شركاء محليين و/ أو على المستوى الوطني.

و في كل الحالات فإن العاملين مطالبين بالتدخل مع مراعاة الحساسية للنزاعات. و تبين البطاقات الموالية الجوانب التي يتعين اعتبارها في كل مرحلة من المشروع انطلاقا من موقف حساس للنزاعات.

و بالطبع فإن هذه البطاقات لا تهدف إلى تعليمكم كيفية التخطيط للمشروع أو كيفية متابعته أو تقييمه. و لكنها نوعا ما " نظارات " تمكنكم من العمل باعتبار طبيعة النزاع الذي سينجز في إطاره المشروع.

وفي الجزء الأخير من هذا الدليل سنعرض عليكم مقارنة عملية لتسهيل قيادة مشروعكم مع نظرة خاصة لحساسية النزاع عن طريق إدارة برنامج بدون أضرار. Do No Harm. الذي يمكن تطبيقه في كل مراحل المشروع.

## 1- تحليل الطرف أو السياق

### كيف نقوم بالتحليل؟

تحليل الطرف أو السياق يمكن أن يشمل منطقة جغرافية و مجموعة أو عدة مؤسسات. وفي كل الحالات يجب رسم حدود المشروع. وأدق أداة لتحديد المشروع هي خريطة الفاعلين (أنظر الملحق المتعلق بأدوات تحليل النزاعات) التي تمكن من تحديد:

- الفاعلين الرئيسيين ( المجموعات المستهدفة والمنتفعين و الشركاء الذين بدونهم لا يمكن للمشروع أن ينجح)،
- الفاعلين الأولين وهم عموما الشركاء الذين يرغبون في المساهمة في إنجاز المشروع والمنتفعين بصفة غير مباشرة،
- الفاعلين الثانويين الذين يمكن أن تلحقهم آثار المشروع إما إيجابيا أو سلبيا. وفي هذه الحالة الأخيرة يمكن أن يصبحوا 'الاعبي فيتو' أي معارضين محتملين للمشروع و هو ما يستوجب أخذ مصالحهم في الاعتبار (غالبا ما يتم نقل معارضي المشروع إلى فاعلين رئيسيين).

وإن جمع المعلومات حول الطرف المتعلق بالنزاعات يمكن أن ينجز بعدة تقنيات: التحقيقات، مجموعات نقاش، مقابلات فردية مع أشخاص ذوي خبرة أو بحث وناثقي.

و إن الاستعمال المندمج لتلك التقنيات كثيرا ما يكون ضروريا ويضمن فهم أفضل للطرف. أنظر المثال المبسط لخريطة الفاعلين حول مشروع الماء الصالح للشرب بالقصرين الوارد بالملحق المتعلق بأدوات تحليل النزاعات.

تحليل الطرف أو السياق يمكن أن يشمل منطقة جغرافية و مجموعة أو عدة مؤسسات. وفي كل الحالات يجب رسم حدود المشروع. وأدق أداة لتحديد المشروع هي خريطة الفاعلين (أنظر الملحق المتعلق بأدوات تحليل النزاعات) التي تمكن من تحديد:

### من يقوم بالتحليل؟

تحليل الطرف والنزاعات المحتملة أو الموجودة يستوجب نظريا مشاركة كامل فريق المشروع الذي يمكن أن يدعم بمستشارين خارجيين مع العمل على الاستعانة ببعض الشركاء الرئيسيين

### كيف نقوم بالتحليل؟

و قصد إنجاز التحليل المتعلق بطرف النزاع على أفضل وجه يتعين على فريق المشروع:

- الإطلاع على الثقافة المحلية و تاريخ منطقة التدخل أو المؤسسات المنتفعة،
- الحصول على تكوين في مجال الحساسية للنزاعات أو على الأقل توفر خبرة في تطبيق بعض تقنيات التحليل.
- التحكم في بعض أدوات التحليل مثل شجرة النزاعات وخريطة الفاعلين (الأمثلة بالملحق المتعلق بأدوات تحليل النزاعات).

إلى أي مستوى يمكن إنجاز التحليل؟

يرتبط مستوى تحليل الطرف بحجم المشروع و مجال تدخله حيث يمكن أن ينجز على المستوى الوطني ( تحليل كلي) أو على المستوى المحلي ( تحليل جزئي).  
و على سبيل المثال فإن مشروعاً يتعلق بتحسين الإطار القانوني لحماية النازحين يتطلب تحليلاً وطنياً . في حين أن مشروعاً يتعلق بإحداث نادي للمواطنين بمدنين يتطلب تحليلاً على المستوى المحلي.

غير أنه أحيانا وحتى عند انطلاق إنجاز المشروع ظاهريا على المستوى المحلي فإن مقاربة جد ضيقة قد لا تقع مراعاتها ضمن عناصر النزاع و هي ترتبط بطبيعة الشركاء (هيكل بممثلين محليين لكن أخذ القرارات يتم على المستوى المركزي )

من يقع تشريكه في التحليل؟

يجب أن يشارك في التحليل أعضاء الجماعات المنتمية لمختلف الطبقات السكانية و المنظمات المحلية و الجمعيات الخ بحيث تضمن المقاربة التشاركية تقاطع المعلومات و تنوع الآراء المجمععة و يكتسي التحليل أكثر مصداقية

و عندما يقع تشريك الأطراف المتدخلة في تحليل ظرف النزاعات فإنها تكون أكثر استعدادا لفهمه و المساهمة في إنجازه.

ولا يجب أن يقتصر تشريك الأطراف المتدخلة في التحليل على مجرد الحصول على المعلومات. و إنما هي دعوة لهم للتعبير عن و جهات نظرهم و تقديم تفسيراتهم و خاصة لاقتراح الحلول و البدائل للأزمات القائمة .

هل أن التحليل حساس للأزمات؟

الحساسية للنزاعات تؤدي إلى أن يكون تحليل الطرف بدوره حساسا للنزاعات. لذلك يجب تطبيق مبادئ الحساسية بداية من جمع المعطيات، عن طريق:

- تشريك أكثر ما يمكن من الأشخاص المعنيين بالمشروع في التحليل،
  - التحقق من أن الأشخاص المشاركين يمثلون مختلف الأطراف،
  - ضمان حيادية الأعوان الذين يقومون بالتحليل و عدم مساندتهم لأي طرف في النزاع،
  - ضمان محيط مؤمن لمناقشة المواضيع الحساسة.
  - تقاسم نتائج التحليل مع الأشخاص المستجوبين و الذين ساهموا في التحليل،
- ربط علاقات مع أعضاء المجموعات و المؤسسات و وضع هياكل للتحليل و حل الأزمات، خاصة بالنسبة لمشروع يبحث عن حل لأزمته.

## 2- تصميم المشروع

ما هو تأثير المشروع على عناصر التفريق والتجميع؟

- دراسة تأثير المشروع تعني تحليل تأثيرات كل جانب من جوانبه على العوامل المجمععة و العوامل المفرقة و على هذا المستوى يتعين تحديد:
- الرابحين والخاسرين المحتملين في صورة تنفيذ المشروع،
  - المنتفعين بصورة غير مباشرة والذين يمكن أن يشيروا أزمة ( أحزاب سياسية، مجموعات مهيمنة منظمات خصوصية، الخ)،
  - الفرص المتوفرة والتي يمكن أن تدعم التجميع.

هل يجب التفكير في خيارات إعادة برمجة؟

إذا كانت دراسة تأثير المشروع على مستوى عوامل التفريق والتجميع توجي بالاتجاه نحو تضخيم عوامل التفريق فيتعين التفكير في إعادة توجيه المشروع قصد الحد من تأثيراته السلبية أو حذفها.  
و كذلك إذا ما اتضح بأنه وقع تناسي بعض عوامل التفريق فيجب مراجعة المشروع لتدارك الوضع. و بالتالي فإن مراجعة خيارات المشروع تمكن من تحسين قدرته على حل النزاعات أو الحد من تأثيرها.

بعد مراجعة المشروع هل يجب مواصلة اختبار الخيارات المعتمدة؟

حتما عندما تحقق خيارات المشروع أقصى أهدافها فإنه يتعين إعادة تحليل تأثيراتها على غرار مراجعة عوامل التفرقة و التجميع.

كيف يمكن إدراج الحساسية للأزمة في الإطار المنطقي للمشروع؟

يعتبر القسم الذي يحمل عنوان " فرضيات و مخاطر " المرجع الملائم الذي يشير إلى نقاط تفاعل المشروع مع أزمة قائمة. وهو يتضمن المخاطر المرتبطة بالمشروع و المخاطر المرتبطة بالتفاعلات بين المشروع و النزاعات. و يمكن الإشارة ضمن هذا القسم إلى النشاطات الممكن القيام بها للتقليل من مخاطر التفاعلات السلبية و الترفيع في التفاعلات الإيجابية.

كيف يمكن إدراج الحساسية للأزمة في خطة نشاطات المشروع؟

بعد تحديد المخاطر يصبح من الضروري وضع إجراءات تكميلية قصد الحد منها أو تفاديها. و في الغالب فإن تلك الإجراءات ليست مرتبطة بهدف المشروع لكنها لازمة لتجنب خلق مشاكل جديدة عند حل مشاكل أخرى.  
وعلى سبيل المثال فإن مشروع ري لتكثيف الإنتاج الفلاحي يتطلب أكثر عدد ممكن من اليد العاملة في منطقة ريفية. و يتمثل الخطر في أن الفلاحين يقومون باستغلال النساء و حتى الأطفال لذلك فإن بعض الإجراءات تصبح ذات فائدة لمعالجة الوضعية مثل دعم إحداث جمعية للنساء للدفاع عن حقهن في أجره عادلة وظروف عمل لائقة أو وضع برنامج لتحسيس الفلاحين بضرورة احترام حق الشغل.

كيف يمكن إدراج كلفة الحساسية للنزاعات ضمن ميزانية المشروع؟

اعتماد الحساسية للنزاعات ضمن المشروع يتطلب كلفة من المهم إدراجها في ميزانيته بداية مرحلة التصميم للمشروع وترتبط تلك الكلفة خاصة بالعناصر التالية:

- ميزانية لمستشار خبير في إدارة برامج مراعاة النزاعات
- ميزانية لإجراء تحليل معمق للسياق،
- ميزانية لتطبيق نتائج هذا التحليل،
- ميزانية لمراجعة التحليل في إطار المتابعة،
- ميزانية لتدعيم قدرات أعوان المشروع في مجال مراعاة النزاعات
- ميزانية للإشراف التشاركي وإنشاء حلقات تفكير منتظمة مع المنتفعين
- ( مجموعات أو مؤسسات )
- ميزانية لآليات الاستخلاص للمعلومات والمساءلة

### 3- تنفيذ المشروع

ما يجب أن فعله خلال مرحل انطلاق المشروع؟

من الأهمية الاستفادة من مرحلة انطلاق المشروع لاختبار الفرضيات المنجزة ضمن التصميم أي التثبت فيما إذا كانت المخاطر المحددة حقيقية و إذا ما كانت التأثيرات المتوقعة للمشروع جد محتملة. و بالتالي فإن الوقت يصبح ملائماً للقيام بالتعديلات قبل الانطلاق الفعلي للنشاطات. و على هذا المستوى من المفيد التصرف عبر الاستشارات التشاركية .

كيف يمكن انتداب العاملين مع مراعاة الحساسية للأزمات؟

إذا ما توفرت لكم المسؤولية لانتداب العاملين في المشروع ( كل الوظائف مندمجة) وخاصة عندما يقع الانتداب على المستوى المحلي في مجال تدخل المشروع فيجب الحرص على عدم إقصاء بعض الفئات الاجتماعية أو الانتداب بالمحسوبة . وإن انتداب أعوان محليين يمثلون تنوع المنطقة أو القرية يحمل رسالة حياد و إنصاف و يبرز للمجموعة أو المؤسسات إمكانية تعاون أشخاص من مختلف الانتماءات مع بعضهم.

و لقد بينت التجربة أن تكوين العاملين و الشركاء في مجال الحساسية للنزاعات أو على الأقل في المقاربة Do No Harm يؤدي إلى نوعية تنفيذ أفضل كما إن التكوين يساعد العاملين على تحديد النزاعات في مجال تدخلهم و فهم علاقتها و تأثيرها على المشروع .

هل يجب علينا أن نكون حساسين للنزاعات في علاقتنا مع السلط و الشركاء من الدولة؟

على المشروع أن يحرص على عدم تسبب تمويل النشاطات في إثارة مشاكل فساد أو مشاكل جهوية محتملة تكون مصدراً للأزمات كما أنه لا يجب توجيه المشروع من قبل السلط العمومية نحو منطقة أو فئة واحدة على حساب مناطق وفئات أخرى وبدون مراعاة للشفافية. وهو ما يتطلب إيجاد الحلول لهذا الخطر.

ما هي العلاقة بين الحساسية للنزاعات وأمن العاملين بالمشروع؟

يمكن للعاملين بالمشروع في بعض الوضعيات المتأزمة أن يتعرضوا إلى مخاطر (عنف لفظي أو بدني، اعتداء ابتزاز و حتى الاحتجاز للرهائن) و بالتالي فإن ضمان حماية أمن العاملين يصبح قضية ذات أهمية قصوى.

ويتحمل المشروع بدرجة أولى، حماية العاملين به. و بالرغم من تعليمات السلامة المطلوب احترامها و تكوين العاملين فإن الحساسية للنزاعات تتطلب من العاملين المزيد من الانتباه و الحذر.

كيف يمكن ضمان متابعة وتقييم الحساسية للنزاعات؟

قصد ضمان حساسية المتابعة و التقييم للأزمات يجب:

- استشارة الأطراف غير المستهدفة بالمشروع وذلك بالإضافة إلى المنفعين قصد تكوين فكرة واسعة حول الظرف و علاقته بالمشروع.
- وضع آلية لردود الفعل و الإجابة على شكاوي الأشخاص الذين تمت استشارتهم خلال تنفيذ المشروع باعتبار أن المساءلة هي إحدى المبادئ الأساسية للحساسية للنزاعات و إلا فإن الأشخاص يصبحون فيما بعد متحفظين بخصوص التعاون.
- مراجعة المخاطر و الفرضيات المتعلقة بالإطار المنطقي و بمقترح المشروع لتفادي السهو.
- العمل على تحيين تحليل الأزمات بالوسائل غير الرسمية. وفي الحقيقة فإنه من العملي و الهام عدم انتظار الأجل المحددة لدراسة الظرف و الحصول على فكرة حول الوضعية بوسائل غير رسمية مثل المناقشات و الملاحظات المباشرة.

كيف يمكن البقاء في حساسية للنزاعات في محيط متغير؟

أحيانا تكون مناطق تدخل المشروع جد هشة وبالتالي فإن ظرفا متأزما يمكن أن يتغير في وقت قصير جدا لأسباب عديدة : مثل حدث سياسي أو إنجاز طريق . وبهذا فإنه لا مفر من تحيين طريقة تحليل الظرف المتأزم و المتغير.

و إضافة إلى دراسة الظرف في بداية المشروع فيجب ضمان تحيين تحليل الظرف المتعلق خاصة بالحكم و الأزمات و المفردات و المجمعات و العلاقة بين المشروع و السياق "الجديد" من أجل ضمان تواصل حساسية التدخل للنزاعات طيلة مدة المشروع.

و يجب أن ينجز تحيين تحليل السياق بالتوازي مع مرحلتي التقييم للمشروع : في البداية و خلال و عند نهاية المشروع . غير أن الحساسية للأزمات تقتضي بعض المرونة و بالتالي وفي صورة و جود تطور هام في الظرف فيصبح من المناسب تجميع المعلومات الخصوصية بغض النظر عن الأجل المحددة.

و بصورة عامة فإنه توجد مؤشرات تقليدية ومؤشرات خصوصية تعتمد لتوضيح التغييرات في الظرف وفي نسق التطور و على سبيل المثال:

- تواتر الحوادث العنيفة بين أشخاص أو مجموعات معينة خلال فترة محددة،
- تواتر المفاوضات بين أطراف النزاع،

كيف يمكن متابعة العلاقة بين الوضع المتأزم و تأثيرات المشروع؟

إضافة إلى دراسة الظرف فإنه يجب أن تراعي في المتابعة تغييرات الرابط بين الظرف المتأزم و المشروع. لذلك فإنه من الضروري ضمان متابعة التأثيرات المتبادلة بين الظرف و التدخل.

وينبغي على هذا المستوى استعمال مؤشرات التفاعل التي هي خليط من المؤشرات الموضوعية و غير الموضوعية.

و بالتالي فإن بعض المؤشرات تقوم على سبيل المثال بقياس عدد النزاعات المرتبطة بالمشروع و البعض الآخر منها يقيس نظرة الأشخاص للأزمات المرتبطة بالمشروع.

## 5- خطة الخروج

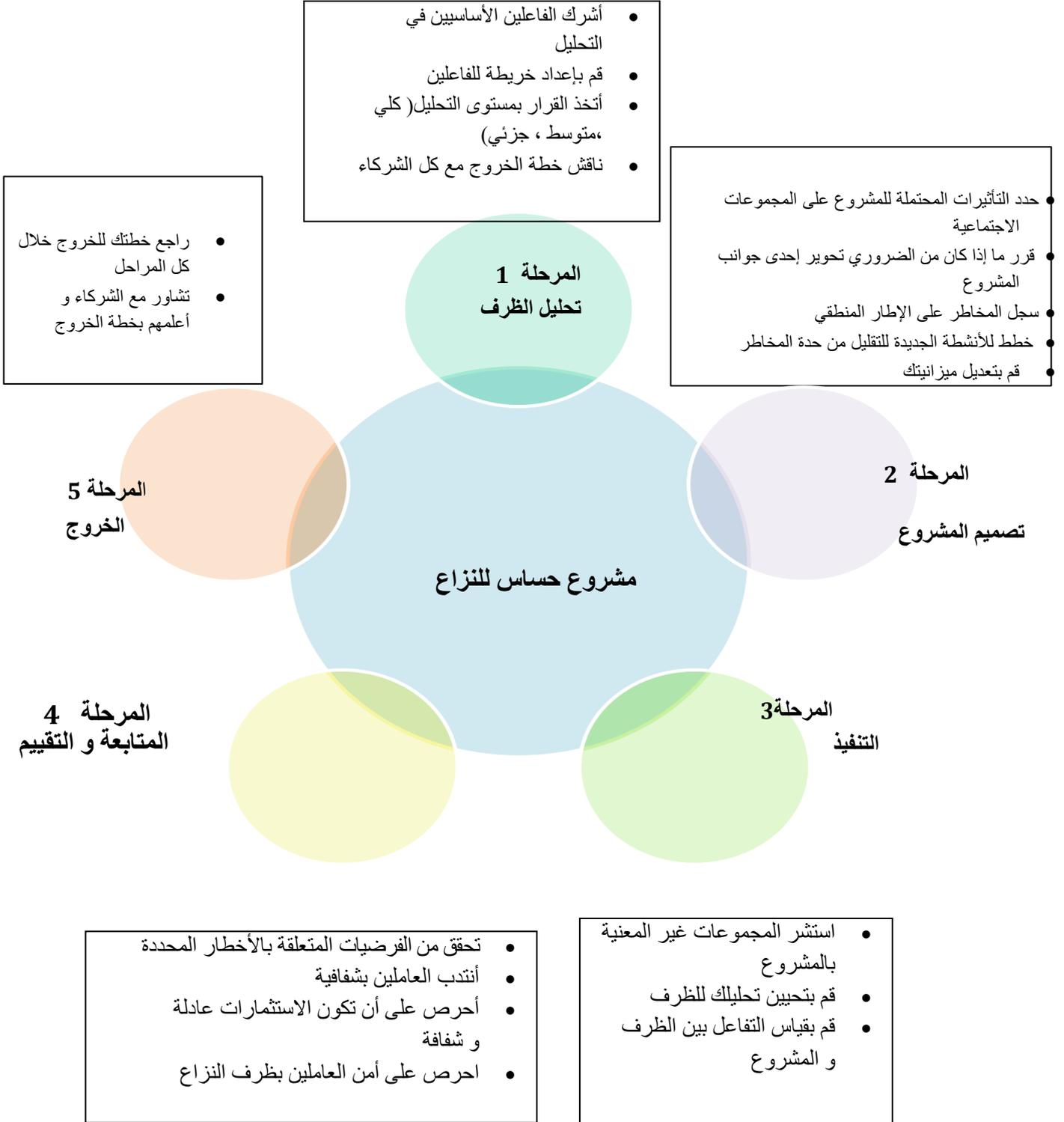
في ظرف متأزم متى يجب إعداد خطة الخروج؟

يتم الإعداد للخروج من المشروع مسبقا و منذ مرحلة التصميم بوضع عدة خطط ممكنة. و تقع مراجعة تلك الخطط لاحقا وفق تطور الوضعية التأزمية و باقتراب نهاية المشروع يقع اعتماد الخطة الأكثر تلاؤما. و على سبيل المثال إحالة المشروع إلى شريك موثوق به و ذو مصداقية في المجموعة و تمت الإحاطة به طيلة مدة المشروع.

هل يجب الإعلام بخطة الخروج؟

بصفة عامة يعتبر التواصل متغير ضروري للخروج من المشروع. و يجب أن يتجاوز المنتفعين و العاملين ليشمل السلط و المؤسسات الشريكة و كل المجموعة. ويتمثل الهدف دائما في المحافظة إلى آخر مرحلة للمشروع على الحساسية للأزمات و كذلك تسهيل عملية قبول انتهاء المشروع من قبل الشركاء و المنتفعون. علما و أنه من خلال المناقشات طيلة فترة المشروع يمكن جمع معلومات تعبر عن الخوف و القلق و المخاطر التي تخامر السكان إزاء غلق المشروع على أن تؤخذ في الاعتبار لبعث الرسائل التي يتولاها المشروع.

## الحساسية للنزاعات في دورة المشروع





## الخلاصة

إن إدارة البرامج الحساسة للنزاعات تساعدكم على الحصول على مزيد من الوضوح بخصوص تطور برامجكم و مشاريعكم و تتيح لكم فرصا أكثر لتحقيق أهدافكم وإرضاء مجموعتكم المستهدفة.

وعندما تدرج مقارنة الحساسية للنزاعات أليا في إدارة البرامج فإنها تفتح آفاقا للتنمية وتضمن نجاح تلك البرامج و تساعد على التحولات الإيجابية في المجتمع الذي يتطور بصفة ملحوظة بمضاعفة التأثيرات الإيجابية المطلوبة.

و تعتبر النزاعات جزء من الواقع ولا مفر منها. ويرتبط حلها بدرجة أقل بأسبابها العميقة التي يصعب معرفتها، و بدرجة أعلى بطريقة إدارتها وتحويلها.

و إذا كانت تونس اليوم تعيش نقلة تاريخية نحو مجتمع ديمقراطي وعصري فإن القضايا و التحديات ما تزال كبيرة كما أن النزاعات جزء من اللعبة ويتطلب فهمها و تحليلها وتحويلها فكريا متنبها ومتأهبا أكثر من مجرد تقنيات مجمدة في الكتب.

وهذا الدليل مخصص للعاملين بقسم التعاون الدولي وهو يرمي إلى إزعاج الأفكار و تحريكها أكثر من تلقين طريقة و ذلك حتى تصبحوا أعوان نشيطين لتونس المستقبل.

إنها إحدى الأسباب الرئيسية الدافعة إلى إعداد هذا الدليل.

## النزاع

يمكن تعريف النزاع بأنه تفاعل متضاد بين طرفين على الأقل حيث يتحمل الطرف الأول الخسارة و الضرر بينما يحدث الطرف الثاني الضرر عمدا أو لا يقبله .

## الحساسية للنزاع

الحساسية للنزاع هي كل الجهود و الأساليب و الأدوات للعمل في إطار النزاع . وهي تقوم على الوعي بأن برامج التعاون السويسرية قد تؤثر سلبا أو إيجابا على النزاعات و ورد الفعل وفقا لذلك للتقليل من المخاطر غير المتعمدة و القابلة للتفاقم و المساهمة في الحد من النزاعات.

## إدارة البرامج الحساسة للنزاعات

إدارة البرامج الحساسة للنزاعات إجراء لترسيخ مفهوم النزاع في برامج التعاون السويسرية. وإدارة البرامج المراعية لظروف الصراع ( CSPM ) تجلب الانتباه إلى سؤال رئيسي: هل يساهم مثل ذلك البرنامج في الوقاية من العنف و التحويل السلمي للنزاع أو إنه يزيد في تفاقمه؟

## Do No Harm

## مقاربة عدم الإضرار

Do No Harm (DNH) تمثل مقاربة عدم الإضرار الحد الأدنى المطلوب لكل مشاريع التعاون السويسرية. و هي تعني إدارة البرامج الحساسة للنزاعات بما يضمن لبرامج التعاون السويسرية تفادي إثارة أو تأجيج مظاهر العنف.

و يتناول برنامج التعاون السويسري هذا الحد الأدنى المطلوب عندما تقع مناقشة وتوثيق المسائل الرئيسية للبرنامج بانتظام مع كل الشركاء المعنيين. و الأسئلة الرئيسية المطروحة في هذا المجال هي: هل تدعم برامجنا عناصر التفريق للمجموعات الاجتماعية التي تتعامل معها؟ و هل يجب مساندة العناصر التي تربطها؟ .

## العوامل المجمعة

(الموصلات)

العوامل المفرقة

(الفواصل)

هي عناصر تربط بين الأشخاص أو المؤسسات و تدعم علاقتهم مع بعضهم  
هي عوامل تتسبب في خلق توترات و نزاعات بين الناس أو المؤسسات وتدفعهم للتصادم.

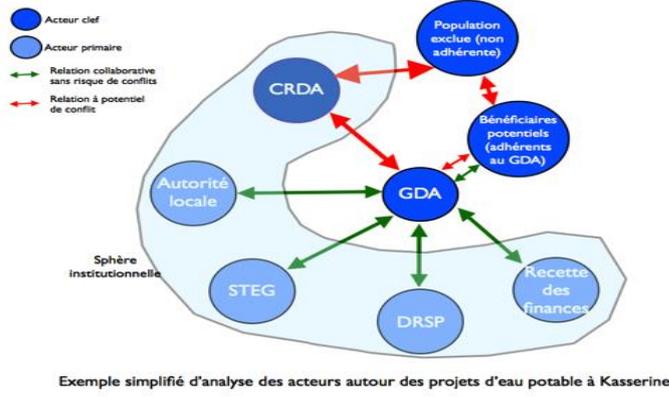
## الإختصارات

<b>DCI</b>	Division Coopération Internationale de l'Ambassade Suisse en Tunisie قسم التعاون الدولي لسفارة سويسرا بتونس
<b>DNH</b>	Do No Harm مقاربة عدم الإضرار
<b>GDA</b>	Groupement de Développement Agricole مجمع التنمية الفلاحية
<b>GCP</b>	Gestion de Cycles de Projet إدارة دورة المشروع
<b>GPSC</b>	Gestion de Programmes Sensibles aux Conflits إدارة البرامج المراعية لظروف الصراع
<b>MERV</b>	Monitoring system for development-relevant changes نظام مراقبة التغييرات التنموية
<b>ONUDI</b>	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية
<b>PEK</b>	Programme Eau Kasserine برنامج الماء بالقصرين

## ملحق : أدوات تحليل النزاع ( أمثلة )

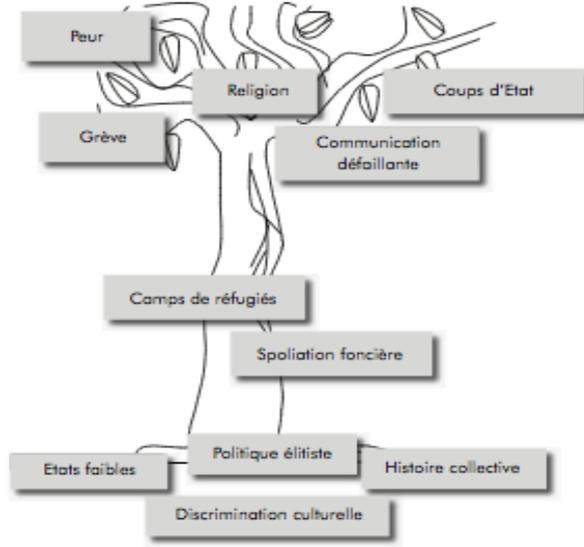
فيما يلي مثال خريطة للفاعلين و مثال لشجرة النزاع . وتتوفر أمثلة اخرى بالرابط التالي لقسم التعاون الدولي  
DDC, Tipsheet : [K:\\\_SDC\85 Programmes\859 Divers\859 Projects\852.2 Eco Dev\General\Fragile states\CSPM\SDC outil analyse conflit.pdf](K:\_SDC\85 Programmes\859 Divers\859 Projects\852.2 Eco Dev\General\Fragile states\CSPM\SDC outil analyse conflit.pdf)

### ترجمة المصطلحات الواردة بالمثلين:



مثال مبسط لتحليل الفاعلين حول مشاريع الماء الصالح للشرب بالقصرين

Acteur clef	فاعل رئيسي
Acteur primaire	فاعل أولي
Relation collaborative sans risque de conflits	علاقة تعاونية بدون خطر نزاع
relation a potentiel de conflit	علاقة ذات نزاع محتمل
Population exclue non adhérente	سكان مقصيون غير منخرطين
bénéficiaires potentiels ( adhérents au GDA)	منتفعون محتملون ( منخرطون بمجمع التنمية الفلاحية)
CRDA	المندوبية الجهوية للتنمية الفلاحية
GDA	مجمع التنمية الفلاحية
Recette des finances	قباضة المالية
Autorité locale	السلطة المحلية
STEG	الشركة التونسية للكهرباء و الغاز
Sphère institutionnelle	المجال المؤسستي



Peur خوف

Greve إضراب

Religion دين

Coup d'Etat انقلاب على الحكم

Communication défailante تواصل غير فعال

Camps de réfugiés مخيمات اللاجئين

Spoliation foncière سلب عقاري

Politique élitiste سياسة نخبوية

Histoire collective تاريخ مشترك

Etats faibles دول ضعيفة

Discrimination culturelle تمييز ثقافي

سفارة سويسرا بتونس

قسم التعاون الدولي

14 نهج جزيرة ألبا

1053 ضفاف البحيرة 2 ، تونس- الجمهورية التونسية

الهاتف: + 216 71 19 71 61

مراد التركي

باربارا داتويلر، دانيال مويلي مونتولون و نجلى غشام

مراد زوقار، رئيس مكتب قسم التعاون الدولي بالقصرين

محفوظ منجلي، مشرف على مشروع الماء بالقصرين

بابلو ليفا، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (الصفحتان 4 و 13)

فريق مشروع الماء بالقصرين (الصفحتان 8 و 26)

النشر من طرف

المؤلف

فريق المشروع

مساهمة الصور