

المبادئ التوجيهية لتعزيز القدرات المتبادل من أجل عمليات الانتقال إلى السيطرة المحلية



الفرض من مورد المعلومات هذا

الجمهور المستهدف

على الرغم من أن هذا المورد مخصص للممارسين، قد يستفيد منه العديد من أصحاب المصلحة، وتحديداً، القائمون على التعلم المؤسسي، والذين يتولون تحديد أنشطة تعزيز القدرات والدعم. وتشمل الأطراف ذات الصلة بهذا المورد كل من:

١. الأطراف الفاعلة المحلية والدولية في القطاعين الإنساني والتنموي وقطاع بناء السلام
٢. الجهات المانحة والممولة لعمليات الانتقال

يقدم مورد المعلومات هذا مبادئ توجيهية عملية للممارسين على جميع المستويات، وقد أعد في إطار نشاط [التوقف بنجاح: عمليات انتقال بقيادة محلية في مجال التنمية \(Stopping As Success: Locally Led Transitions in Development\)](#)، الذي نفذته اتحاد يتألف من منظمة سي دي إيه لمشاريع التعلم التعاوني، ومنظمة بيس دايركت، ومنظمة البحث عن أرضية مشتركة، بدعم وتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). ويعتمد هذا المورد على ١٩ دراسة حالة لعمليات انتقال تتضمن أطرافاً فاعلة دولية ومحلية،^٢ علاوة على الخبرات المكتسبة من الملائمة والتعلم إلى جانب أكثر من ١٠ شركات لمشروع SAS+ تضمنت عمليات انتقال جرت في ما يقرب من ٣٠ سياقاً.^٣ وهنا نسلط الضوء على تعزيز القدرات المتبادل بوصفه وسيلة لتشجيع السيطرة المشتركة على عمليات الانتقال ودعم الشراكة المنصفة والحقيقية، علاوة على المساعدة في التخطيط لأنشطة تعزيز القدرات أثناء عمليات الانتقال المسؤولة وتنفيذها، للتمكن من تحقيق التنمية بقيادة محلية.

عملية الانتقال المسؤولة هي عملية مخطط لها وتدرجية وذات قيادة مشتركة تهدف إلى نقل السيطرة الفنية والإجرائية من المستوى الدولي إلى المستوى المحلي، مع الإبقاء على شكل من أشكال العلاقة. ويمكن أن تحدث عمليات الانتقال المسؤولة على المستوى التنظيمي أو البرامجي أو على مستوى النشاط. فهي تركز على تحقيق رؤية مشتركة للانتقال تُعد الأطراف الفاعلة المحلية للحفاظ على ما لها من أثر وتنمية هذا الأثر.

يتناول هذا المورد التحديات المألوفة التي تعترض تعزيز القدرات وتحديات جديدة مستمدة من تجربتنا تهم كل من يتولى التخطيط لعملية انتقال أو ينفذها أو يمولها. ولتبسيط الرسالة، يخاطب هذا المورد في كثير من المواضيع الجمهور "الدولي" و"المحلي" مباشرة. ومع ذلك، فإن من يستخدمون هذه الإرشادات لهم حرية تكييف المشورة حسب الاقتضاء. وأخيراً، هذه الإرشادات لا تخص أي قطاع محدد. فالمقصود من هذه المبادئ التوجيهية أن تكون تنظيمية ومرتبطة بالعلاقات، وليست مصممة لنوع معين من عمليات وضع البرامج.

الملخص

ينبغي النظر إلى تعزيز القدرات أثناء عمليات الانتقال البرامجية والتنظيمية على أنها عملية مشتركة ذات منفعة متبادلة؛ وهي عملية لا تتناول مجموعة متنوعة من الاحتياجات فحسب، بل تعترف أيضاً بالسياق وديناميات القوى المحيطة بعملية الانتقال. وفي الممارسة العملية، غالباً ما تقوم الأطراف الفاعلة الدولية والجهات المانحة الموجودة في الشمال العالمي بتحديد الأطر الزمنية والمعايير داخل عمليات الانتقال، بما في ذلك معايير تعزيز قدرات الأطراف الفاعلة المحلية المشاركة في العملية. وغالباً ما يؤدي هذا الاختلال في ميزان القوى في صنع القرار وتحديد الأولويات إلى عدم مراعاة كيف يمكن للشراكة أن تنمي القدرات أو تحدث تحولاً لدى كل طرف من الأطراف المشاركة.

يتعلم كل من الشركاء من الآخر أثناء تعزيز القدرات في عمليات الانتقال، ونتيجة لذلك، يتحقق النمو والتغير. فتتعلم الأطراف الفاعلة الدولية الكثير عن السياقات المحلية ومدى ملائمة نماذج التنمية وتصميمات البرامج من الموظفين المحليين والشركاء وغيرهم من المحاورين. وتختبر الأفكار والاستراتيجيات والخيارات البرامجية مع الأطراف الفاعلة المحلية والمجتمعات وتتعلم (في كثير من الأحيان، وإن لم يكن دائماً) من إخفاقاتها ونجاحاتها. وعلى نحو مماثل، تتعلم الأطراف الفاعلة المحلية من تجربة الزملاء الدوليين من سياقات أخرى، علاوة على المعايير والابتكارات الدولية.

^١ يشير مصطلح "الأطراف الفاعلة الدولية" إلى مجموعة من الممارسين والمستشارين من الأفراد والشبكات والقيادات والموظفين داخل المنظمات التي تنفذ أعمالها البرامجية والتشغيلية في مناطق جغرافية متعددة لا تقتصر على بلد واحد.

^٢ يعترف مصطلح "الأطراف الفاعلة المحلية" بتنوع الأشخاص العاملين في مجتمعاتهم أو على المستوى دون الوطني أو الوطني. وهو يشمل الأفراد والمجتمعات والشبكات والممارسين العاملين في المنظمات غير الحكومية أو المجتمعية والكيانات الخاصة والحكومات التي تحدد أجنداتها الخاصة وتضع الحلول وتتولى زمام القيادة لجعل هذه الحلول حقيقة واقعة.

^٣ ينتمي شركاء SAS+ (شركاء دراسات الحالة والشركاء في الملائمة) إلى بنغلاديش والبوسنة والهرسك وبوروندي وكولومبيا وجمهورية الكونغو الديمقراطية وجمهورية الدومينيكان وجورجيا وغواتيمالا والهند وكينيا وليبيريا ومولدوفا والمغرب وميانمار وهولندا ونيوزيلندا ونيجيريا والفلبين وتايلاند وتيمور الشرقية وأوغندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وينتشر الشركاء في مناطق جغرافية متعددة. ومن أمثلة شركات SAS+ المنظمات المحلية التي تنتقل إلى قيادة وإدارة نشاط أو مشروع، والمنظمات الدولية ومكتبها القطري/مكاتبها القطرية التي تخطط للانتقال إلى كيان مستقل، والجهات المانحة التي تتطلع إلى فهم كيفية التخطيط بشكل أفضل لعمليات انتقال مسؤولة، من بين أشكال أخرى من الشراكات القائمة أثناء عمليات الانتقال.

^٤ تشير عمليات الانتقال البرامجية إلى نقل مسؤولية مشروع أو نشاط. تشير عمليات الانتقال التنظيمية إلى عمليات الانتقال التي قد تحدث خارج نطاق مشروع أو منحة، وغالباً ما تنطوي على نقل مسؤولية مكتب/كيان محلي أو السيطرة عليه إلى موظفين محليين.

يُعرّف مشروع +SAS تعزيز القدرات المتبادل على أنه عملية تشارك فيها جميع الكيانات التي تخوض عملية الانتقال، بصفة أطراف شريكة على قدم المساواة، بهدف استكشاف وتعزيز كل ما يهم من مهارات ومعرفة وخبرة واتصالات داخل الشبكة.^٦

وتجمع هذه المبادئ التوجيهية العملية بين النتائج التي توصلنا إليها من خلال كل من^٧ مشروع SAS (٢٠١٧-٢٠٢٠) ومشروع +SAS (٢٠٢١-٢٠٢٥):

١. ينبغي أن تضع عمليات الانتقال في الاعتبار جعل تعزيز القدرات عملية متبادلة. يتحدى هذا ديناميات القوى الحالية والافتراضات الخاطئة التي مفادها أن الشركاء المحليين هم وحدهم من يحتاجون إلى تعزيز القدرات، ويتيح شعوراً أكبر بالسيطرة المشتركة على عملية الانتقال.
٢. يتطلب الأمر أكثر من مجرد تعزيز القدرات المتبادل من أجل التخطيط والتنفيذ لعملية انتقال مسؤولة. بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما تأخذ عمليات الانتقال المسؤولة في الاعتبار معايير وممارسات الاتصال، ورؤية للانتقال يشترك فيها جميع الشركاء، ومناصرو عملية الانتقال، وغيرهم.
٣. ينبغي لجميع الشركاء أخذ قدراتهم الحالية في الاعتبار واستكشاف ما يحتاجونه من قدرات ذات صلة لتأدية دورهم في عملية الانتقال. ولا ينبغي لقدرات مثل الدعم المادي والتشغيلي، والدعم الذي يعالج الاختلالات في ميزان القوى ويبني الثقة، أن تكون مجرد محور من محاور تركيز الأطراف الفاعلة المحلية، بل ينبغي أن تأخذها في الاعتبار جميع الأطراف الفاعلة.
٤. نقطة البداية لتعزيز القدرات المتبادل هي الاستماع، ويظل الاستماع ضرورياً طوال عملية الانتقال. ينبغي تهيئة مساحة للاستماع النشط حتى يتمكن من فهم القدرات الموجودة، والفجوات في القدرات ذات الصلة بعملية الانتقال، والمصالح الطويلة المدى لكل كيان^٨ معرفة ما إذا كانت عملية الانتقال قادرة على دعم تلك المصالح أيضاً.
٥. ينبغي لعمليات تعزيز القدرات المتبادل أن تستخدم لغة مشتركة وإطاراً شاملاً. وتكون اللغة مهمة لأنها مؤشر على الطرف الذي يكون لتعلمه وقدراته أهمية أثناء عملية الانتقال. يحول وضع إطار شامل للجميع في العملية دون حدوث سوء فهم بشأن الانتقال ودور كل طرف في تنفيذه. يشكل ذلك أيضاً طريقة فعالة للتشجيع على التضامن والاحترام ووضع رؤية مشتركة.
٦. يجب تحديد الأدوار بوضوح لتعزيز القدرات المتبادل. ينبغي فعل ذلك في بداية عملية الانتقال، قبل اتخاذ القرارات بشأن الاحتياجات المتعلقة بالقدرات. وينبغي أن تكون هذه الأدوار تكاملية، وتتجنب التكرار، وينبغي أن تأخذ في الاعتبار المهارات "الناعمة" الأساسية؛ فالاستماع المتعاطف، والاحترام المتبادل، والحوار الصريح أمور فعالة في التعامل مع التحديات أثناء عملية الانتقال. بالإضافة إلى ذلك، يكتسي إنشاء رؤية واضحة ومشتركة لعملية الانتقال، بدءاً من مرحلة التصميم، أهمية بالغة للحفاظ على المساءلة في الأدوار والإجراءات التي يتخذها الشركاء في عملية الانتقال.
٧. يجب تحديد أولويات تعزيز القدرات المتبادل، والعمل على تضيق نطاق التركيز بهدف تقديم الدعم لما يرى أصحاب المصلحة في عملية الانتقال أنه أكثر الأمور أهمية. يجب تقديم الدعم الذي يعزز القدرة القائمة على التصرف والذي يُخصّص وفق احتياجات الشركاء الذي يخوضون عملية الانتقال، إلى جانب أهداف عملية الانتقال نفسها. يجب التفكير في تعزيز القدرات بما يتجاوز التدريب، وهذا من شأنه أن يلبي الاحتياجات في التعامل مع السلطة وبناء الثقة، علاوة على الدعم التنظيمي والفني.
٨. يجب المواظبة على التفكير في أنشطة تعزيز القدرات المتبادل والتقدم المحرز نحو تحقيق رؤية عملية الانتقال وأهدافها، علاوة على المصالح والفرص المترتبة على مواصلة الشراكة. يجب التوقف والتفكير للحظات والتركيز على عمليات تعزيز القدرات المتبادل، ما يسمح بالتفكير في مدى التبادل أو انعدام التبادل في الشراكة، علاوة على التقدم الفعلي المحرز في تعزيز القدرات. وهذا يدعم القدرة على التكيف خلال عملية الانتقال، ويتيح وعياً أكبر بالسبل المنطقية للبقاء في شراكة أو على اتصال بطريقة أخرى في ما بعد عملية الانتقال.

ومن خلال استكشاف القدرات والاحتياجات القائمة بين جميع الكيانات بصورة شاملة للجميع، تكون عملية الانتقال قادرة على تحديد أهم الأمور حسب الأولويات الحالية في التنفيذ، وأثر الكيان المحلي المستمر لما هو أبعد من عملية الانتقال. إن عملية نقل صنع القرار والسلطة من قيادة دولية إلى قيادة محلية لا تتطلب التخطيط الدقيق لكيفية القيام بذلك فحسب، بل تتطلب أيضاً أن نأخذ في الاعتبار من هم المشاركون، وما هي أهم أنواع الدعم خلال هذه العمليات.

^٦ هذا التعريف مقتبس بتصرف من [Mutual Capacity Development](#) Fair, Green & Global Alliance's (٢٠١٧).

^٧ لم يهدف +SAS إلى أن يستخلص دروساً جديدة في المرحلة الحالية من المشروع فحسب، بل سعى أيضاً إلى التحقق من صحة ما تم تعلمه بسبل مختلفة، منها الحصول على تعليقات من [مناصري +SAS وشركائه](#).

^٨ يستخدم +SAS مصطلح "كيان" للإشارة إلى مجموعة من المنظمات والمؤسسات الاجتماعية والشبكات وغيرها من الهياكل التنظيمية التي رأينا أنها شكلت جزءاً من عمليات الانتقال. وسنستخدم كلمة "منظمات" في الوثيقة بأكملها للإشارة إلى أمثلة محددة وللإشارة إلى المنظمات المشاركة في دراسات الحالة التي أجريت في إطار +SAS.

توضيح ما هو تعزيز القدرات المتبادل

سيتناول هذا القسم الأسئلة التالية: ما الغرض من "تعزيز القدرات المتبادل"؟ ما هي بعض الأمثلة عن تعزيز القدرات المتبادل في الممارسة العملية؟



يسعى القطاعان الإنساني والتنموي وقطاع بناء السلام سعيًا حثيثاً من أجل إيجاد نُهج للنهوض بالسيطرة المحلية، والعمل نحو تحقيق التنمية بقيادة محلية^٩ وإنهاء الاستعمار^{١٠} في الممارسة العملية. وعلى وجه التحديد، تتجه العديد من الأطراف الفاعلة والجهات المانحة الدولية إلى تعزيز القدرات بوصفه حلاً يزيد من التنمية بقيادة محلية ويدعم الاستدامة وتحقيق الأثر على الصعيد المحلي.

ولكن هناك العديد من التحديات التي تصاحب هذه الجهود الحسنة النية، والتي غالباً ما تخفق في فهم مصالح الأطراف الفاعلة المحلية. "التدريب الذي تقدمه المنظمات غير الحكومية الدولية غالباً ما يكون حزمة شاملة، غير مرتبطة بسياق، وغير متصلة غالباً بالسياقات المحلية."^{١١} عندما لا تكون أنشطة تعزيز القدرات مصممة خصيصاً للسياق، أو القدرات الموجودة، أو الأهداف التي حددتها الأطراف الفاعلة المحلية لعملية الانتقال، فإنها لا تكون مفيدة في الغالب. ورغم أن هذا لا يعني التقليل من شأن بعض التطورات والابتكارات الجارية في أنشطة وعمليات تعزيز القدرات، فقد استمع SAS+ إلى الأطراف الفاعلة المحلية التي أفادت أنه "يتعين علينا تجاوز نموذج التدريب."^{١٢} و"النموذج" بهذا المعنى لا يقتصر على انتشار منهجيات التدريب واستمرارها، بل إن أساس المسألة أيضاً هو كيفية تقديم القدرات، والافتراضات التي تحدد من الذي يحتاج إلى تطوير قدراته ولماذا تحتاج قدراته إلى التعزيز، وحتى معرفة القدرات التي لها الأولوية ومن الذي تشكل له أولوية. ومع ذلك فتعزيز القدرات، عندما يكون بقيادة محلية «ليس مضيعة للوقت، بل يمكن أن يكون مهماً وبناءً»^{١٣} وعلاوة على ذلك، فقد رأى SAS+ أن استكشاف قدرات جميع الأطراف الفاعلة ومعالجتها بصورة متبادلة يفكك نماذج التدريب التقليدية على نحو أكبر ويسمح بتقاسم القدرات على نحو أكثر مصداقية في عمليات الانتقال.

النهج المتبعة لتعزيز القدرات المتبادل خارج إطار نموذج التدريب

- تختلف طريقة تقديم أنشطة تعزيز القدرات والدعم أثناء عملية الانتقال، على الرغم من أن العديد منها غالباً ما يركز على نُهج التدريب الكلاسيكية. وبالإضافة إلى التدريب، تتضمن القائمة البسيطة من النهج الموصى بها للأطراف الفاعلة الدولية خلال عملية الانتقال ما يلي:
- **أنشطة حصر الموارد للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أثناء عملية الانتقال.** تحديد فجوات المهارات أو الموارد، وتحديد الأفراد والمؤسسات ممن لديهم المعرفة والمهارات و/أو الموارد المادية ذات الصلة للمساعدة عبر أداء دور غير مباشر أو دور مباشر أكثر.
- **النُهج التي تعتمد على العلاقات مع السلطات المحلية من خلال إشراكها في أنشطة الدعم.** إن إشراك الحكومة والسلطات المحلية أثناء عملية الانتقال وبعدها قد يكون أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية البرنامج أو المنظمة بنجاح. غالباً ما تكون السلطات المحلية على معرفة بالموظفين المحليين أو الشركاء المحليين أو المجتمعات المحلية بالفعل، إن لم تكن تعمل معهم على نحو مباشر. يجب إشراك هذه المجموعة الرئيسية من أصحاب المصلحة في بداية التخطيط لعملية الانتقال، وخلال عمليات تعزيز القدرات، وخلال حياة المنظمة الجديدة.
- **النُهج التي تتعرف عمداً على الفوارق في القوة بين أعضاء الفريق وتحللها.** يجب دعم العلاقات أو أنشطة بناء مهارات الفرق التي تركز على الاستماع النشط، وتقاسم الخبرات المعاشة، والمناقشة الصريحة، ومفاهيم المساءلة والاحترام المشتركة، وخاصة بين الموظفين الخارجيين والمحليين.
- **نُهج الملازمة العامة.** يمكن وضع "خطة انتقال" تحدد عملية الملازمة المقصودة، بما يشمل كيفية إدارة التوقعات والعلاقات. كذلك، بما أن عمليات الانتقال لا تكون واضحة دائماً، يجب إدراج جدول زمني لإعادة تقييم نهج الملازمة و/أو المبادرة بتكييفه بناءً على ما ينشأ من معلومات ودروس مستفادة.

ويعتبر التحدي الإضافي في الافتراض السائد بين الأطراف الفاعلة الدولية الذي يضر بتحقيق الشراكة المنصفة؛ ومفاده أن تعزيز القدرات ليس ضرورياً إلا للأطراف الفاعلة المحلية. وهذه النظرة التقليدية للنقل الأحادي الجانب

^٩ يستخدم SAS+ كلمة "محلي" للإشارة إلى الأشخاص داخل سياقهم الخاص، الذي قد يكون على مستوى المجتمع أو المستوى دون الوطني أو المستوى الوطني. ونحن نرى أن "التنمية بقيادة محلية" تتمثل في أن تمتلك الأطراف الفاعلة المحلية خطط أعمالها الخاصة وأن تضعها، وأن تعد الحلول، وتتولى زمام القيادة لجعل هذه الحلول حقيقة واقعة.

^{١٠} يمكن أن تكون التنمية بقيادة محلية وإنهاء الاستعمار عمليتين تدعمان بعضهما، لكنهما مختلفتان. وتسعى عملية إنهاء الاستعمار إلى معالجة جذور الاستعمار داخل الأنظمة الحديثة، لذا فإن الحلول غالباً ما تسعى إلى إنشاء أنظمة جديدة مع تفكيك الأنظمة القديمة.

^{١١} "مشارك، في اجتماع" التوقف بنجاح" لاستعراض الأدلة الإقليمية، بانكوك، تايلاند، مارس ٢٠١٩.

^{١٢} المرجع السابق نفسه.

^{١٣} اقتباس من أحد المشاركين في المشاورات، مشاورات SAS عبر الإنترنت، تشرين الأول/أكتوبر ٢٠١٧. ورد في: [INGOs as Yeast, Not the Flour](#), CDA, April ٢٠١٨.

للقدرات يعزز ديناميات القوى القائمة^{١٤} بدلاً من أن يتصدى لها، وهو ما ينبغي أن يكون عنصراً أساسياً في أي جهد يهدف إلى المساهمة في التنمية بقبادة محلية وإنهاء الاستعمار في القطاع. ومع تطلع الأطراف الفاعلة الدولية إلى الداخل، تقف المزيد والمزيد من الأطراف الفاعلة على فجوات في العقلية والمعرفة على الصعيد الداخلي، علاوة على [احتياجاتها المتعلقة بتعزيز القدرات](#) للتشجيع على إقامة شراكات ذات جودة مع عالم الأغلبية، وتوفير تمويل أكثر استدامة، والعمل على نحو يتسم بمسؤولية أكبر مع نظرائها المحليين، والوفاء بمهامها بصورة أفضل في نهاية المطاف.


الانتقال لا يعني تعزيز القدرات المتبادل

غالباً ما تنطوي عمليات الانتقال المسؤولة على تعزيز قدرات متبادل، ولكن لا ينبغي الخلط بين عمليات الانتقال وعمليات تعزيز القدرات المتبادل وحدها. فبالإضافة إلى تعزيز القدرات المتبادل، تتضمن عمليات الانتقال المسؤولة رؤية مشتركة تلخص أهداف عملية الانتقال والشراكة/الشراكات التي تدعمها، وتوضيحاً للأدوار والمسؤوليات اللازمة لتحقيق الرؤية المشتركة لعملية الانتقال، ومعايير الاتصال المتفق عليها، وتحديداً لداعمي عملية الانتقال، علاوة على معايير عملية الانتقال المحددة. وللحصول على الدعم فيما يتعلق بالتخطيط لعملية الانتقال، يمكن مراجعة [نموذج خطة الانتقال](#) لمشروع SAS+.

وثمة تبادل عضوي للدراسة والدروس والرؤى والمعرفة الضمنية المكتسبة من التجارب في الوقت الفعلي. وغالباً ما تعمل الأطراف الفاعلة المحلية بطرق تتطلب منها أن تظل قادرة على التكيف بدرجة كبيرة بناءً على الاحتياجات المباشرة النابعة من سياقها. لذلك، ينبغي لتعزيز القدرات أن يسمح أيضاً بالتكيف والمرونة اللازمين لاختبار نهج جديدة ونشطة، والاستجابة للاحتياجات المستمرة والمتبقية أثناء تنفيذ أنشطة تعزيز القدرات. وفي حالة عدم اعترافنا بهذا واستمرارنا في الضغط من أجل "تعزيز القدرات" في اتجاه واحد من الطرف الفاعل الدولي إلى الطرف الفاعل المحلي، فإننا نواجه خطر إعادة إنتاج ممارسات التنمية الرديئة والاستعمارية التي تزيد من التحديات التي تواجهها الأطراف الفاعلة المحلية عندما تعمل في هذا القطاع.

ولهذا السبب يلتزم مشروع SAS+ بـ تعزيز القدرات المتبادل، وهي العملية التي تشارك فيها جميع الكيانات التي تخوض عملية انتقال، بصفة أطراف شريكة على قدم المساواة، بهدف استكشاف وتعزيز كل ما يهم من مهارات ومعرفة وخبرة واتصالات داخل الشبكة. ويمكن لتعزيز القدرات المتبادل، بل ينبغي، أن يتخذ صورة مختلفة بحسب الشراكة والقدرات القائمة لجميع الأطراف الفاعلة، وكذلك أهداف ومقاصد عملية الانتقال. وستكون للكيانات الدولية والمحلية التي تمر بعملية انتقال احتياجات متفردة، بناءً على العوامل المرتبطة بالسياق والعلاقات، علاوة على القدرات الموجودة.

المبادئ التوجيهية لإدارة عمليات تعزيز القدرات المتبادل أثناء عملية الانتقال

سيتناول هذا القسم أفضل الممارسات المتعلقة بتعزيز القدرات المتبادل، وكيفية إدماج ذلك في عملية الانتقال لديكم. 

بصرف النظر عن أنواع القدرات المعنية (أي قبل عملية الانتقال أو أثناءها أو في أعقابها)، يتمثل الغرض من تعزيز القدرات في التمكن من إحداث تغييرات تكون مستدامة بمرور الوقت ومصممة لتناسب القدرات والاحتياجات الحالية. ولكي يسهم تعزيز القدرات المتبادل بصورة مجدية في إحداث تغيير مستدام، لا بد من أن يتسم بالتروي في السعي إلى فهم احتياجات جميع الأطراف الفاعلة، والبناء عليها من أجل تدعيم السيطرة على عملية الانتقال وجعل الكيان المحلي في وضع جيد يمكنه من النجاح ما بعد عملية الانتقال. ولتحقيق هذه الغاية، ثمة العديد من الحالات التي لا يكون فيها الدعم المفيد أثناء عمليات الانتقال في كثير من الأحيان مجرد تعزيز "كلاسيكي" للقدرات على هيئة تدريب.^{١٥} فالدعم الذي يوضح الأدوار في التعلم المشترك والعمل المشترك، ويضع إطاراً يحظى بالاحترام لعمليات تعزيز القدرات، ويتطرق إلى موضوعات رئيسية مثل النظم التنظيمية القوية، والاحتياجات النفسية الاجتماعية والتوجيهية، ومهارات القيادة، يستحق كذلك الاهتمام أثناء عمليات الانتقال.^{١٦}

^{١٤} تشبع الاختلالات في ميزان القوى في المجالين الإنساني والتنموي والمجال المتعلق ببناء السلام، إذ إن المانحين والأطراف الفاعلة الدولية كثيراً ما يصيغون منحا أو مقترحات مصممة بادنى حد من القيادة المحلية أو الرؤى المحلية، ومن ثم، فإن الأولويات التي يجري تناولها من خلال هذا العمل غالباً ما لا تعكس على نحو تام (ولا جزئي في بعض الأحيان) الاحتياجات المحلية.

^{١٥} مع ذلك، ولغرض التوضيح، كان التدريب في بعض الأحيان مهماً لتحقيق أهداف معينة من أهداف تعزيز القدرات (على سبيل المثال، التدريب الفني لمساعدة مديري البرامج وغيرهم من المنفذين). قراءة المزيد في ورقة موضوعات SAS+ بشأن تنمية القدرات في عمليات الانتقال المسؤولة [Capacity Development in Responsible Transitions](#).

^{١٦} مراجعة ورقة موضوعات SAS+ حول القيادة والمناصرين في عمليات الانتقال المسؤولة [Leadership and Champions in Responsible Transitions](#) التي تقدم تصنيفاً موجزاً للقيادة والمناصرين الذين قد يكونون حاضرين ويشكلون موارد مهمة أثناء عملية الانتقال.

الاستماع في البداية وخلال عملية الانتقال

نقطة البداية لتعزيز القدرات المتبادل هي الاستماع، ويظل الاستماع ضرورياً على مدى عملية الانتقال. ويتضمن جزء من هذه العملية فهم القدرات ونقاط القوة القائمة التي يمكن أن تدعم عملية الانتقال. وثمة اعتبار آخر يساعد في عملية تعزيز القدرات المتبادل وهو ما يريد الشركاء تحقيقه وكيف يودون النمو فيما بعد عملية الانتقال. فبالنسبة إلى الأطراف الفاعلة المحلية، يمكن أن يتمثل ذلك في مجالات تركيز فنية أو شركاء ضمن الشبكة يهتمون بالتعاون معهم؛ أما بالنسبة للأطراف الفاعلة الدولية، فقد يتمثل ذلك في تعلم أفضل السبل لدعم الأطراف الفاعلة المحلية من خلال تعزيز القدرات والشراكة، أو اختبار أساليب منهجية. وبمجرد التوصل إلى تفاهم مشترك، يجب المبادرة بإعداد أنشطة تعزيز القدرات التي تدعم أهداف كل كيان وتأخذ سياقه في الاعتبار.

ولدعم عقد جلسات الاستماع والتخطيط الفعالة لتعزيز القدرات المتبادل، يرى SAS+ أن توجيه الأسئلة التالية إلى جميع الأطراف الفاعلة (الدولية والمحلية) هو خطوة فعالة تؤثر في مختلف مراحل صنع القرار الرئيسية في عملية الانتقال:

أسئلة رئيسية

المرحلة من عملية الانتقال

عند العمل في سياق جديد

- كيف يمكن لنا إقامة علاقات تتسم بالاحترام والشفافية والمسؤولية والحفاظ عليها طوال فترة المشروع؟
- ما الذي يضيفه العمل الذي نقترحه إلى هذا المجتمع/السياق؟ هل وُجّهت إلينا دعوة للقيام بهذا العمل؟ من الذي نشترك معه في تنفيذ هذا العمل؟
- كيف يمكن لنا ضمان الاستدامة بعد الانتهاء من العمل المقترح؟

الإبداع المشترك / التصميم المشترك

تُعد هذه المرحلة مرحلة مهمة، خاصة عندما تكون هناك حاجة إلى تسريع وتيرة عملية الانتقال، مما يجعل من السهل لأشخاص أساسيين أن يشعروا بسرعة أنهم "مستبعدون".

- من يلزمه المشاركة في محادثات صنع القرار الاستراتيجية؟
- كيف ينبغي الإبلاغ بالقرارات الإستراتيجية، بحيث يشعر جميع الموظفين بوجود شفافية مشتركة طوال العملية؟
- في ظل روح الاستدامة هذه، ما القدرات التي نحتاج إلى تعزيزها لتكون فعالة بمجرد الانتهاء من عملنا المقترح؟ ما نقاط القوة القائمة بالفعل والتي من شأنها دعم الاستدامة؟
- ما الموارد المتاحة لدعم أنشطة تعزيز القدرات المطلوبة؟

بمجرد بدء عملية الانتقال

من الأهمية بمكان إشراك المجتمعات المحلية بمجرد بدء عمليات الانتقال، إن لم يكن قبل ذلك؛ فالانتقال إلى كيانات محلية لا يتضمن دائماً وجهات نظر المجتمع المحلي.

- ما أدوار كل كيان عندما يتعلق الأمر بتقييم القدرات وتحديد الأولويات لأنشطة تعزيز القدرات وتنفيذ تلك الأنشطة؟
- ما الخطوات التي يتعين علينا اتخاذها لجعل هذه العملية عملية تبادلية يشعر كل طرف من الأطراف الفاعلة بأنه جزء منها، وتؤخذ فيها ديناميات القوى بعين الاعتبار؟
- ما الدور الذي سيضطلع به أصحاب المصلحة في المجتمع المحلي في هذه العملية؟

ما بعد عملية الانتقال

في بعض الحالات، تكون هذه أيضاً المرحلة التي تنتهي فيها الشراكة الرسمية، لكن يرى SAS+ أن استمرار الشراكة بعد عملية الانتقال يدعم استدامة النتائج.

- هل من مجالات دعم أو قدرات أخرى يحتاج إليها أي طرف فاعل مشارك في عملية الانتقال؟
- ما الذي نحتاج إليه أيضاً لدعم إجراء مناقشة مفيدة حول أهداف تعزيز قدرات عملية الانتقال، وإمكانية استمرار الشراكة؟

اللغة المشتركة ووضع إطار شامل للجميع في عمليات تعزيز القدرات المتبادل

اللغة عنصر مهم. وغالباً ما تُستخدم لإبراز ديناميات القوى والافتراضات المحيطة بتحديد الدروس/القدرات التي تكتسي ما يكفي من الأهمية ليتم تعزيزها.^{١٧} ويشير النظر إلى اللغة على أنها مجرد أداة لوصف الأفكار أو شرحها إلى عدم إدراك السياسة الكامنة في كيفية استخدام اللغة لتشكيل المفاهيم والسرديات والنقاشات. وكما ذكر مشارك في إحدى مشاورات [SAS+ عبر الإنترنت](#)، "تُستخدم اللغة أيضاً [في كثير من الأحيان] لبناء حقائق بعض الأطراف الفاعلة".

أما بالنسبة إلى الممارسين، فإن جوهر أي عملية انتقال مسؤولة هو إدراك أن اللغة الدقيقة والشاملة للجميع والمفعمة بالاحترام يمكن أن تدل على تضامن واحترام ورؤية مشتركة. عند وضع إطار عملية تعزيز القدرات المتبادل، من المهم تجنب المفردات التخصصية غير الضرورية، علاوة على المصطلحات التي لا تلقى صدى لدى جميع الأطراف الفاعلة. فعلى سبيل المثال، قد يكون من المفيد الاشتراك مع المجتمعات المحلية والشركاء في وضع تعريف للمصطلحين "محلي" و"خارجي" وتحديد من الممثل أو غير الممثل بهذين المصطلحين. ويختلف ما يعنيه هذان التصنيفان بالنسبة إلى الأطراف الفاعلة المختلفة، وبالتالي يجب وضعهما في السياق المناسب.

تحديد الأدوار بوضوح لتعزيز القدرات المتبادل

- كشف عمل SAS+ عن بضع الموضوعات والأنماط التي يمكن أن توجه الجهات التي تنظر في الأدوار المتعلقة بأنشطة تعزيز القدرات المتبادل.
- يشكل وضوح الأدوار أمراً أساسياً في البداية، أي قبل اتخاذ القرار بشأن أنشطة الدعم. يجب العمل على تهيئة مساحة للاستماع النشط من أجل ضمان قدرة جميع الأطراف الفاعلة على استيضاح دور كل منها، وتحديد كيف تتفاعل هذه الأدوار، لتقييم الأهداف وتحديد أولويتها وتحقيقها لغرض تعزيز القدرات المتبادل. ويتضمن ذلك الأدوار التنظيمية، علاوة على أدوار الموظفين الرئيسيين المشاركين في عملية الانتقال. يساعد هذا الإجراء على التعامل مع التوقعات وتجنب سوء التفاهم من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح والمساهمة ببناء الثقة اللازمة لتنمية التعاون المستمر.^{١٨}
- ينبغي تحقيق التكامل بين الأدوار المتعلقة بتعزيز القدرات وتجنب التكرار فيها. قد يتطلب هذا إجراء تحليل SWOT (تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات) مشترك للأطراف الفاعلة المحلية والدولية والمجتمعات والشركاء الحكوميين أو المانحين، للاسترشاد به في البناء والتخطيط الاستراتيجي للفرق.
- نظراً إلى أن عمليات الانتقال يمكن أن تمتد لعدة أشهر أو عدة سنوات، ينبغي للشركاء أن ينظروا في كيفية إضفاء الطابع المؤسسي على القدرات المعززة. يدعم هذا استدامة أثر القدرات المعززة في حالة تبدل الموظفين أثناء عملية الانتقال أو بعدها.
- "تعد" المهارات الأساسية" (المشار إليها عادةً باسم المهارات "الناعمة") عنصراً أساسياً أثناء عمليات توضيح الأدوار، وخاصة بالنسبة إلى من يتولون زمام أنشطة تعزيز القدرات المتبادل. تسلط الأدلة المستمدة من SAS+ الضوء على أن عمليات الانتقال تستفيد من الفرق التي تعطي الأولوية للاستماع المتعاطف والاحترام المتبادل والحوار المفتوح، باعتبار ذلك وسيلة للتغلب على سوء الفهم والإحباطات وغيرها من الحواجز التي تعترض التعامل مع الأدوار المتغيرة. هذه "المهارات الأساسية" تتطلب اهتماماً وبذل قدر لا بأس به من الجهد في تطبيقها.
- تعد خطوة ضمان الفهم المشترك لدور كل طرف من الأطراف الفاعلة، لتنفيذ عملية تعزيز القدرات المتبادل بدءاً من مرحلة التصميم، خطوة بالغة الأهمية للحفاظ على المساءلة في الأدوار والإجراءات التي يتخذها الشركاء في عملية الانتقال.

يجب تحديد أولويات تعزيز القدرات على نحو مشترك، والحرص على تركيز الدعم^{١٩} على ما يرى أصحاب المصلحة في عملية الانتقال أنه أكثر الأمور أهمية

يجب النظر في تعزيز شفافية العملية من خلال الاشتراك مع جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد ما يلي: من الذي تحتاج قدراته إلى تعزيز؟ من المسؤول عن أنشطة تعزيز القدرات؟ ما أكثر النهج ملاءمة للسياق لتحقيق ذلك؟ يجب على المحادثات المبكرة بين أصحاب المصلحة الدوليين والقادة المحليين والمجتمعات المحلية تناول هذه الأسئلة، لأنها مهمة في تحديد الأولويات والتوقعات المشتركة. وينبغي لأي مناقشة للتوقعات أن تأخذ في الاعتبار التأثير الطويل الأمد داخل المجتمعات المحلية، علاوة على الاستثمار في وقت الموظفين والموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المخطط لها. وتتيح هذه المحادثات أيضاً فرصاً مبكرة لإنشاء قنوات اتصال مناسبة بين أصحاب المصلحة، إن لم تكن موجودة بالفعل، مما يعزز الشفافية واتخاذ القرارات بصورة تشاركية.

^{١٧} لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع، يمكن مراجعة مقالة SAS+ بعنوان الشرعية والسلطة في المنظمات غير الحكومية الدولية [Legitimacy and Power in INGO Transitions](#). ومن موارد المعلومات الخارجية المفيدة حول هذا الموضوع [Oxfam's Inclusive Language Guide](#) <https://policy-practice.oxfam.org/resources/inclusive-language-guide-621487/>

^{١٨} مراجعة [Responsible Transitions and Partnerships: Issues at Stake](#) والمبادئ التوجيهية العملية [Practical Guidelines](#) للاطلاع على مزيد من موارد المعلومات حول المبادئ والإرشادات اللازمة لإقامة شراكات أقوى.

^{١٩} يشير "الدعم" هنا إلى دعم بناء المعرفة والمهارات، إضافة إلى الدعم المعنوي والمادي.

ومن الممكن بعد ذلك استخدام عمليات التحقق المستمرة وإبداء التعليقات لمراقبة جودة عمليات تعزيز القدرات وتكييفها مع الاحتياجات والظروف الناشئة. وينبغي أن يتوفر دائماً خيار لوقف جهود التعلم المشترك أو تعزيز القدرات المتبادل إذا شعر المشاركون أن هذه الجهود لم تُعد مفيدة أو تشاركية.

واستناداً إلى ما تعلمه SAS+، تظهر أربعة أنواع واسعة النطاق من أنشطة الدعم التي تكتسب أهمية بالنسبة لأصحاب المصلحة في خضم عملية الانتقال: الدعم النفسي الاجتماعي، والدعم التنظيمي، ودعم القيادة، والدعم المادي. ومن المهم ملاحظة أن العديد من عناصر الدعم الرئيسية هذه لا تتطلب سوى القليل جداً من الوقت أو الموارد، مما يجعلها مهمة للغاية بالنسبة إلى الكيانات التي تمر بعملية انتقال تتمتع بحد أدنى من التمويل المخصص لدعمها.

الدعم الذي يخاطب القوة ويني الثقة (الدعم النفسي الاجتماعي أو المعنوي). تملك العديد من الكيانات الدولية التي تدرس خوض عمليات انتقال تاريخاً مؤسسياً طويلاً في السياقات التي تعمل فيها؛ وهو تاريخ لم تتسم جذوره دائماً بالمساواة في تقاسم السلطة أو الإنصاف في عمليات التسليم والتسليم. وفي كثير من الحالات، يعد الإرشاد والدعم النفسي الاجتماعي أمرين بالغين الأهمية للمشاركين في عملية الانتقال لضمان روح الزمالة وبناء الثقة. ومن ذلك على سبيل المثال، وضع هياكل رسمية أو غير رسمية تضمن الحفاظ على علاقات طويلة الأمد، والعمل معاً لتحديد المعرفة التي يمكنها تعزيز الثقة وإيجاد الوسائل لتوفيرها، أو اتخاذ قرار مشترك بشأن ما إذا كانت جلسات بناء الفريق ستكون مفيدة.

ينبغي على الأطراف الفاعلة المحلية والدولية التي تتطلع إلى وضع أنشطة دعم مفيدة أن تأخذ في الاعتبار ما يلي:

- إجراء تحليل للقوى وتقييم للقدرات قبل عملية الانتقال ومناقشة النتائج مع أصحاب المصلحة الدوليين والمجتمعين.
- ترتيب الأولويات بصورة مشتركة في المجالات التي قد يعود فيها التدريب المتبادل وبناء الثقة بالنفع على عملية التعلم والدعم على مدى أطول.

الدعم التنظيمي (النظم التنظيمية وتعزيز المعرفة). إن تعزيز القدرات من خلال التركيز على تدعيم النظم التنظيمية من شأنه أن يساعد الكيانات الجديدة أو المتنامية على العمل بسلاسة وكفاءة وترسيخ سمعة إيجابية على المستوى الوطني والمجتمعي. فالنظم القوية تدعم التنمية المؤسسية والمساءلة والشفافية والتعلم الشامل.

أفكار ونصائح لوضع أنشطة دعم مفيدة لجميع الشركاء:

- يجب استشارة خبراء محليين في المحاسبة والمجال المالي، أو مجموعات مكافحة الفساد/الاحتيال المحلية، بشأن الممارسات الجيدة والنظم المالية والإدارية والتشغيلية المتوافقة مع القواعد المحلية.
- في الحالات التي ينتقل فيها مكتب محلي تابع لكيان دولي إلى كيان مستقل، ينبغي الاستثمار في وضع نظام تنظيمي مشترك مع الموظفين المحليين طوال الفترة المشمولة ببرامج الكيان الدولي في البلد. بهذه الطريقة، عندما تحدث عمليات الانتقال، ستكون القدرات المعززة قائمة بالفعل.^{٢٠}
- الاستثمار في حزم الدعم منذ بداية مناقشات عملية الانتقال لتعزيز قدرات تعبئة الموارد وحشد التمويل (بما يشمل كتابة المقترحات، ووضع استراتيجية حشد التمويل، وجذب الجهات المانحة المؤسسية والخاصة وإدارة العلاقات). وقد رأى العديد من شركاء SAS+ قيمة في جزء من هذا الدعم، بما في ذلك صياغة خطة عمل، وهو ما شاهدناه يحدث بصورة فعالة داخلياً أو بدعم من مستشار داخل البلد. يمكن الاطلاع على معلومات باللغة الأهمية في ورقة موضوعات SAS+ بعنوان الاستدامة المالية في عمليات الانتقال المسؤولة [Financial Sustainability in Responsible Transitions](#) والمبادئ التوجيهية الخاصة بكيفية دعم الاستدامة المالية أثناء عملية الانتقال وبعدها.

^{٢٠} يفترض هذا انتقال الموظفين من المكتب المحلي إلى أدوار داخل الكيان المحلي الجديد أو المستقل، فتبدل الموظفين يمكن أن يشكل تحدياً، لا سيما إذا كانت المناقشات الأولية وعمليات صنع القرار المتعلقة بعملية الانتقال لا تُشرك الموظفين المحليين إشراكاً فعالاً. ومن شأن إشراك جميع الموظفين المتأثرين بهذه العمليات الحاسمة أن يعزز الشفافية والسيطرة المشتركة على عملية الانتقال، مما يدعم بدوره الاحتفاظ بالموظفين واستدامة عملية الانتقال.

إن دعم وتطوير القيادة من خلال مهارات القيادة الفردية، علاوة على طرق التفكير التنظيمية وهياكل الحوكمة، غالباً ما يكون ضرورياً في عمليات الانتقال التي يتشكل فيها كيان محلي أو يتولى السيطرة على نشاط ينطوي على مستوى عالٍ من التنسيق. ورأت عدة منظمات مشمولة بدراسات الحالة التي أجراها مشروع SAS أن تطوير مهارات القيادة أثناء عملية الانتقال "ربما يكون العنصر الأكثر أهمية في عملية إدارة التغيير".^{٢١}

وعند تحديد الأدوار، غالباً ما يتضح من هم الأفراد أو المجموعات التي تقود الكيان المحلي إلى الأمام، وينبغي أن يكون لهم تأثير كبير في تحديد القوة المحركة للفريق. وبمجرد أن ترسخ هذه القيادات، فقد تخطت أيضاً تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدعم، بهدف مواصلة تنمية المهارات والخبرة القيادية. أو، اعتماداً على الترتيبات أثناء عملية الانتقال، قد تحتاج الكيانات الدولية معلومات إضافية لمعرفة كيفية تنمية قدرات القيادة و/أو دعم تعزيزها عن بعد أو بشكل غير مباشر.

تتضمن بعض الأفكار والرؤى لدعم قدرات القادة ومناصري عملية الانتقال^{٢٢} ما يلي:

- **الملازمة المستمرة لتحقيق تواصل فعال للقادة،^{٢٣} بما في ذلك التعامل مع توقعات الجهات المانحة والمجتمعات أثناء عمليات الانتقال والتواصل مع الشركاء الخارجيين.**
- **مناقشات لصياغة الرؤية وتشكيل الهوية بصورة تعاونية** بهدف مساعدة القادة على تحديد تفويض وهدف مناسبين للكيان الجديد، إذا لزم الأمر. من شأن تنفيذ ذلك على المستوى الداخلي في مختلف الفرق والاستماع إلى ما يقدره ويحترمه أفراد المجتمع في كيان محلي أن يساعد في جعل هذه العملية متسمة بالشفافية وخاضعة للمساءلة.

وقد تنظر الأطراف الفاعلة المحلية والدولية في أهمية توظيف مستشارين خارجيين (يفضل أن يكون ذلك على المستوى الوطني أو المجتمعي) متخصصين في الاتصال أو المراسلة للعمل مع القادة ومجالس الإدارة. يمكن تطبيق هذه المقاربة على القيادة مع الكيانات الدولية أيضاً، التي قد تكون مستجدة في مجال تسليم القيادة والإدارة إلى كيان محلي.

الدعم المادي أثناء عملية الانتقال. يمكن للمساعدة المادية، رغم أنها ليست نوعاً نموذجياً أو كلاسيكياً من موارد "تعزيز القدرات"، أن تصبح أداة قوية للكيانات المحلية التي تمر بعمليات انتقال معقدة. وقد يكون أحد الأمثلة على ذلك تقديم تبرع و/أو شطب أصول باعتبارها استثماراً في استدامة الكيانات المحلية من خلال تقليل تكاليفها التشغيلية،^{٢٤} مثل الاستثمار في تمويل فترة عمل الموظفين للتخطيط لعمليات الانتقال وتنفيذها، أو شراء مساحة مكتبية جديدة، أو توفير تمويل أولي.

وقد ثبت أن النهج التي تعطي الأولوية للمرونة والتكيف وأوجه الضعف المشتركة، ودرجة من المخاطرة، تعزز القدرات المتبادلة في عمليات الانتقال إلى السيطرة المحلية. ففي حالة إحدى الكيانات المحلية في [تايلاند](#)، سمح إتاحة المجال 'للتجريب' مع شركائها لكلا الطرفين في الشراكة بمحاولة اتباع نهج قائم على التجربة والخطأ، مع العلم أنه ستكون هناك مخاطر وإخفاقات محتملة قبل أن يتحقق التعلم ويتم تعزيز القدرات. واستغرق هذا 'التجريب' عدة سنوات، لكنه نجح في نهاية المطاف: فقد أسفر عن نتائج مستدامة في الزراعة العضوية، واعتمدتها جهات أخرى داخل المجتمع بوصفها عملية صحيحة، وعززت العلاقة بين المزارعين والكيان المحلي الذي يدعمهم.

يجب المواظبة على التفكير في أنشطة تعزيز القدرات والتقدم المحرز نحو تحقيق الرؤية وأهداف المشروع في عملية الانتقال، علاوة على المصالح والفرص المترتبة على مواصلة الشراكة.

يجب التأكد من أن جهود التفكير المستمر تؤدي إلى رصد التحديثات والدروس المستخلصة ضمن عملية تعزيز القدرات المتبادل. يجب التوقف والتفكير للحظات والتركيز على عمليات تعزيز القدرات المتبادل، ما يسمح بالتفكير في مدى التبادل أو انعدام التبادل في الشراكة، علاوة على التقدم الفعلي المحرز في تعزيز القدرات. وهذا يدعم القدرة على التكيف ضمن عملية الانتقال، مما يهيئ مساحة لجميع الجهات الفاعلة لمناقشة ما ينجح أو لا ينجح مع تعزيز القدرات المتبادل.

^{٢١} [Great Lakes Inkingi Development \(GLID\) case study](#).

^{٢٢} "مناصرو عملية الانتقال" هم موظفون أفراد داخل منظمة تخوض عملية انتقال يكرسون جهودهم لدعم وضع خطة لعملية الانتقال والتنسيق بانتظام مع الشركاء لضمان تنفيذ الخطة أو تطويعها حسب الضرورة. يُرجى الرجوع أيضاً إلى ورقة موضوعات SAS+ بعنوان القادة والمناصرون في عمليات الانتقال المسؤولة [Leaders and Champions in Responsible Transitions](#).

^{٢٣} مراجعة ورقة الموضوعات الصادرة عنا بعنوان الإبلاغ عن عمليات انتقال المنظمات غير الحكومية الدولية [Communicating INGO Transitions](#) للتعرف على الأساليب المختلفة للإبلاغ (على سبيل المثال الأساليب المبكرة أو التدريجية أو الوسيطة أو العضوية أو المنظمة للإبلاغ).

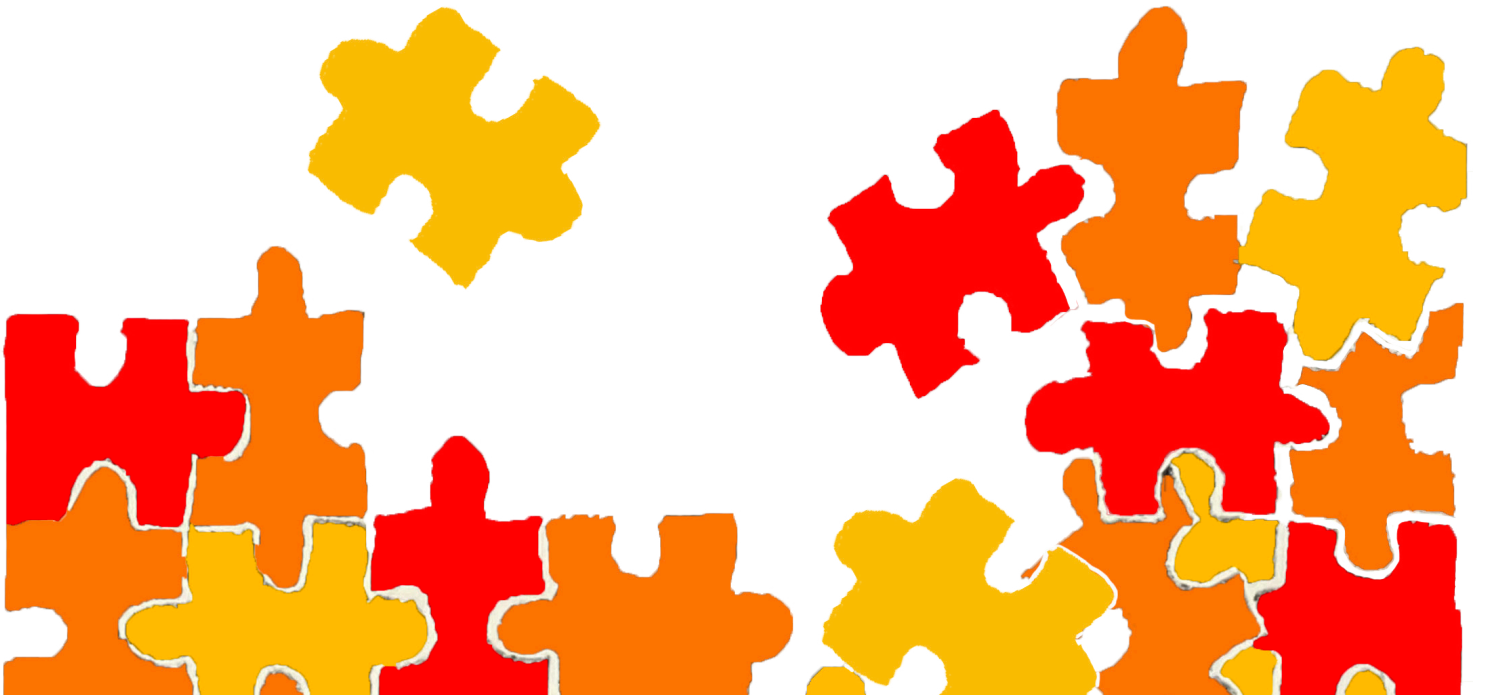
^{٢٤} مراجعة [إرشادات الاستدامة المالية](#) الصادرة عنا لمزيد من الأمثلة.

وأفضل السبل لتصميم أنشطة تعزيز القدرات لتناسب مجموعة الاحتياجات الحالية، والتي يمكن أن تتحول وتتطور على مدار عملية الانتقال.

ووجد مشروع SAS+ أن حصاد النتائج، والنظر إلى الوراء، لا لفهم النتائج المرغوبة فحسب بل أيضاً لتحديد النتائج الناشئة وغير المقصودة، مفيد عند التفكير في التحولات والعمليات التي تنطوي على الملازمة والشراكة.

والتفكير مهم أيضاً عند تحديد نقطة النهاية في عملية الانتقال، والتي لا تكون دائماً مقيدة بإطار زمني ضيق، ويمكن أن تستند أيضاً إلى تحقيق أهداف معينة، بما فيها تلك المتعلقة بتعزيز القدرات المتبادل. وفي الوقت الذي تُختتم فيه جهود تعزيز القدرات المتبادل وغيرها من أنشطة الانتقال، ينبغي للأطراف الفاعلة طرح التساؤلات والتفكير بشأن المصالح والفرص المتاحة لمواصلة الدعم. وقد حددنا عدداً من الأمثلة التي رأيناها في الممارسة العملية أدناه:

- **علاقة مهنية / زمالة مستمرة بين الكيانات الدولية والمحلية بعد عملية الانتقال لتقديم المشورة والتضامن والدعم المخصص.** تظهر الكيانات الدولية تضامنها ببساطة من خلال "البقاء قريبة"، حتى في حالة عدم تقديم أي دعم مادي للكيان الجديد. وهذا التعبير عن التضامن، وتوفير الدعم للقدرات الناشئة أو الاحتياجات الأخرى، يظهر شراكة ملتزمة على مدى العملية الصعبة المتمثلة في تنمية وتطوير كيان جديد. على سبيل المثال، في [الفلبين](#)، استمر التواصل بين موظفي البرنامج السابقين والمتطوعين بصفة غير رسمية من خلال الاطلاع على التطورات على مستوى شخصي ومهني. كما اختار متطوعون دعوة الموظفين السابقين للعودة بصفتهم مدربين وخبراء على أساس مخصص.
- **اضطلاع الكيانات الدولية الأكبر بإدارة الأموال خلال عملية الانتقال لتخفيف العبء الإداري الأولي على الكيانات الجديدة، مما يسمح بمساحة للنمو وزيادة تنمية القدرات.** في [بيروندي](#)، طلبت سفارة الولايات المتحدة - إدراكاً منها للعمل المدروس والفعال الذي تقوم به منظمة محلية - إقامة شراكة معها. مع ذلك، لم يتمكن الكيان المحلي من تلبية المتطلبات المالية للحكومة الأمريكية. كان مدرب سابق في المنظمة المحلية، يتولى في الوقت نفسه إدارة منظمة غير ربحية أمريكية حصلت على موافقة مسبقة لتلقي مساعدات أمريكية. سهلت المنظمة غير الربحية الأمريكية الشراكة مع المنظمة المحلية حتى تتمكن الأخيرة من تلبية المتطلبات الإدارية وغيرها من متطلبات الامتثال الخاصة بالسفارة ويتسنى الشروع في العمل.
- **دور الدعم الفني "العملي" الذي يقدم الرصد والإشراف على الأرض.** في [غواتيمالا](#)، واصل موظفون ميدانيون متخصصون داخل منظمة دولية مراقبة مجموعات الادخار. وقدموا الإرشاد والتوجيه المستمر لهذه المجموعات لضمان نقل المهارات والمعرفة الفنية.
- **تعتمد الكيانات الدولية دوراً يقوم على "عدم التدخل" وتوقف تدخلها تماماً، لإتاحة المجال للمجتمعات والكيانات المحلية للنمو.** على سبيل المثال، قد تدخل جهة دولية قادة محليين في شبكتها، وتفتح الأبواب وتقدم التوصيات، ثم "توقف تدخلها" حتى يتمكن القادة المحليون من إقامة شراكاتهم وعلاقاتهم وتعاونهم. في [بيروندي](#)، ضغط مدير إحدى المنظمات المحلية من أجل إتاحة المجال لمنظمتهم وشركائهم للنمو وتطوير العمل الحالي كي تصبح حركات اجتماعية أوسع نطاقاً.



تعزيز القدرات المتبادل في الممارسة العملية

أمثلة من شركاء SAS+ الذين يخوضون عمليات انتقال

تعزيز القدرات من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي. يشهد مشروع SAS+ العديد من الأمثلة على تقاسم الأطراف الفاعلة المحلية القدرات مع الأطراف الفاعلة الدولية، ودعمها لتعلم الجهات المانحة أيضاً، وشمل ذلك:



رأس المال الاجتماعي الموجود بشكل كبير داخل المجتمعات والخبرة التي مر بها الموظفون



يرتبط العديد من الأطراف الفاعلة المحلية التي تقود عمليات الانتقال بشبكات جيدة داخل المجتمعات التي تعمل فيها، ودوائر الحكومة المحلية، فضلاً عن الكيانات الأخرى العاملة على مستوى المجتمع أو المستوى الوطني. والعديد منها يؤدي دور جسر يربط بين الحكومات والمجتمعات والكيانات الدولية الأخرى. ومن منظور الاستدامة، من المهم للأطراف الفاعلة الدولية أن تعترف بهذه الأنظمة القائمة وتدعمها في إطار عمليات الانتقال، وأن تعترف بأن الأطراف الفاعلة المحلية لا تحتاج كلها إلى دعم لبناء رأس مال اجتماعي. وإضافة إلى ذلك، يتمتع الموظفون، الذين تتألف منهم هذه الكيانات، بالمعرفة والخبرات المهنية والشخصية التي يمكن أن توفر رؤى قيمة في التخطيط لعملية الانتقال وتنفيذها.

الخبرة في تحديد النماذج التنظيمية المناسبة



في كثير من الحالات، كانت الأطراف المحلية قد حددت بالفعل النماذج التنظيمية المناسبة لسياقاتها الخاصة. وفي [دراسة حالة جورجيا](#) ضمن مشروع SAS+، أجرت مؤسسة بريدج دراسة تناولت منظمات جورجية محلية أخرى بهدف التدريب على مجموعة من نماذج الحوكمة والنماذج التنظيمية التي أجرت نفعاً في سياقها. وفي [دراسة حالة اليوسنة والهريسك](#) ضمن مشروع SAS+، أنشأ الكيان المحلي (الشريك) نموذج حوكمة ناجحاً. وفي الواقع، نجح النموذج لدرجة جعلت الكيان الدولي (ميرسي كوربس) يحتفظ بموقعين في مجلس الإدارة يتعلقان بالحوكمة والمراقبة – من أجل إرشاد عمليات وضع برامج ميرسي كوربس للتمويل الأصغر في أماكن أخرى. وفي [دراسة حالة كولومبيا](#) ضمن مشروع SAS+، أجرى الكيان المحلي (إس أو إس كولومبيا) تغييرات تنفيذية واسعة النطاق لإجراء عملية انتقال ناجحة للمنظمة والتمكن من التوسع السريع عقب الاستقلال.

التعلم الذي يساهم في انتقال تنظيمي أوسع أو استراتيجيات أخرى تهدف إلى زيادة التنمية بقيادة محلية



عمل SAS+ مع العديد من الكيانات التي كانت تخطط في الوقت نفسه لعمليات انتقال متعددة واستخدم ما تعلمه من عملية الانتقال الأولي لهذه الكيانات لدعم استراتيجيات أوسع، بما في ذلك استضافة تبادل للتعلم مع المكاتب القطرية التي خاضت عمليات انتقال سابقاً والمكاتب التي تخوض عمليات انتقال أو تخطط لها. وخاضت منظمة هيلب إيج إنترناشيونال، وهي منظمة مكرسة لتعزيز رفاه كبار السن من الرجال والنساء في جميع أنحاء العالم، عملية انتقالها مع ١٣ مكتباً قطرياً. وقد وضع فريق الانتقال لدى المنظمة "استراتيجية تنمية بقيادة محلية" ألقت الضوء على نماذج الحوكمة المختلفة التي تبنتها مكاتبها القطرية التي تمر بعملية انتقال بهدف رسم ملامح مستقبل عمل المنظمة. وهذه النماذج - أي نموذج التأمين، ونموذج المشاريع الاجتماعية، والنموذج غير التأميمي/القائم على شبكة - أتاح لفريق الانتقال الدولي التابع لمنظمة هيلب إيج إنترناشيونال القدرة على دعم عمليات الانتقال المتنوعة والتعلم منها، ومن ثم ترسيخ نفسها باعتبارها رائداً فكرياً في هذا المجال.

زيادة قدرة الجهات المانحة على دعم التنمية بقيادة محلية في ممارساتها التمويلية



لا ينبغي أن يقتصر تعزيز القدرات المتبادل على الأطراف الفاعلة التي تنفذ عملية الانتقال، بل يمكن أن يأخذ في الاعتبار أيضاً الجهات المانحة من خلال إظهار الممارسات أو الأساليب القوية التي يمكن أن تؤثر على الطرق التي يتخذ بها المانحون قرارات التمويل في المستقبل. عمل SAS+ مع بعثة للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تنفذ عملية منحة للانتقال^{٢٥} قدمتها الوكالة وتتضمن دعماً دولياً لمستفيد فرعي محلي (لم يسبق له العمل مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) لتعزيز القدرات اللازمة للتخصيص لمنحة الوكالة أثناء تنفيذ نشاط ما، مع نية تحول المستفيد الفرعي في النهاية إلى مستفيد رئيسي من منحة الوكالة. ومن خلال العمل معاً منذ بداية المنحة لهيكلية عملية تعزيز القدرات، التي من شأنها في نهاية المطاف إعداد المستفيد الفرعي للحصول على فرصة رئيسية مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تمكن الشركاء التنفيذيون من إثبات خبرة المستفيد الفرعي المحلي ومهاراته ونمو النظم التنظيمية لديه كي يُسترشد بذلك في قرار الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بشأن استعداد المستفيد الفرعي المحلي للفرصة الرئيسية. وتسمح هذه العملية بتعزيز قدرات الطرف الفاعل المحلي، مع زيادة عدد وتنوع شركاء الوكالة المحليين، وهو ما يدعم استراتيجيات الوكالة وأهدافها المتعلقة^{٢٦} بالتمويل الموجه إلى المنظمات المحلية.

^{٢٥}مراجعة ADS Reference 303mbb الصادر عن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية للحصول على تفاصيل حول عمليات منح الانتقال.
^{٢٦}https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-12/USAIDs_Localization_Vision-508.pdf

وفي هذا الصدد، ساعد مشروع +SAS في تسهيل تبادل التعلم والخبرة بين الأطراف الفاعلة المحلية. على سبيل المثال، تواصلت منظمة توكينغ درام ستوديو ليبيريا (تي دي إس ليبيريا التي مرت بعملية انتقال من كونها مكتباً قطرياً لمنظمة البحث عن أرضية مشتركة في ليبيريا) مع +SAS، وطلبت التواصل مع منظمة شاركت في دراسة حالة أجراها +SAS مرت أيضاً بعملية انتقال من مكتب قطري إلى منظمة محلية مستقلة مسجلة وطنياً (بريدج جورجيا). ومن المهم الاهتمام بتعزيز القدرات وتبادل التعلم بين الكيانات المحلية عند الانخراط في تعزيز القدرات المتبادل، وخاصة في الحالات التي يكون فيها تعزيز التنمية بقيادة محلية هدفاً أو عاملاً محفزاً لعملية الانتقال.

تعزيز القدرات من المستوى الدولي إلى المستوى المحلي. لاحظ +SAS أيضاً عدداً من القدرات التي تقاسمتها أطراف فاعلة دولية مع أطراف فاعلة محلية في عمليات انتقال، وهي مدرجة ضمن الفئات الواردة أدناه. وتأتي مجموعة الأمثلة من دعم مشروع +SAS للشركاء الذين يمرون بعملية انتقال، وتعلمه معهم عندما كان هناك كيان محلي مُنشأ مسبقاً يتولى زمام القيادة، بالإضافة إلى الحالات التي تشكّل فيها كيان محلي جديد نتيجة عملية انتقال. وهناك اعتبار إضافي يجب مراعاته عند استعراض هذه الأمثلة، تبرزه دراسة الحالة في المغرب [CARE Morocco case study](#) التي أجريت ضمن مشروع +SAS، حيث شعرت الأطراف الفاعلة المحلية أن الأطراف الفاعلة الدولية يمكنها المساهمة بصورة فعالة من خلال تعزيز العديد من القدرات، "طالما أن الأمر معد كما ينبغي لتلبية الاحتياجات المحلية ولا يكون فرضاً". وستستفيد من هذا القسم الأطراف الفاعلة الدولية والجهات المانحة والكيانات الأخرى المهتمة بدعم جهود الأطراف الفاعلة المحلية الرامية إلى تعزيز القدرات.



الشراكة وإقامة الشبكات

يتمتع العديد من الأطراف الفاعلة المحلية بشبكة علاقات جيدة من تلقاء نفسها، لكنها لا تزال مهمة بتوسيع هذه الشبكة بشكل أكبر، وخاصة في زيادة إبراز دورها أمام الأطراف الفاعلة والجهات المانحة على الصعيد الإقليمي أو الدولي. على سبيل المثال، لاحظ مشروع +SAS أن الأطراف الفاعلة الدولية تضطلع بدور قيم في إقامة علاقات قوية (خاصة داخل الحكومة والجهات المانحة الشريكة) وتسهيل التعارف مع الأطراف الفاعلة المحلية أثناء عملية الانتقال وبعدها.

الحوكمة والقيادة

اعتبرت العديد من المنظمات التي شملتها دراسات حالة SAS الأصلية أن مهارات القيادة تشكل عنصراً حاسماً في أي عملية لإدارة التغيير.

الهيكل التنظيمي والسياسات

ركز هذا الدعم على وضع قيم ومبادئ واضحة، وأنظمة إدارية قوية تضمن الشفافية والمساءلة على المستوى التنظيمي. وتستفيد الكيانات المحلية، ولا سيما تلك التي تمر بعملية انتقال في سياقات هشة أو متأثرة بالنزاعات، من هذا النوع من الدعم نظراً للبيئات منخفضة الثقة التي تعمل فيها في كثير من الأحيان.

وضع الاستراتيجية

عندما تتوفر بالفعل قيادة محلية قوية، فإن الرؤية الاستراتيجية للكيانات التي تعمل في مرحلة ما بعد عملية الانتقال غالباً ما تأتي بصورة طبيعية. وعند الضرورة، يجب البحث عن مستشارين أو موظفين ذوي خبرة من المشاركين في عملية الانتقال يمكنهم المساعدة في زيادة تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي اللازمة.

الإدارة المالية

أشار شركاء الملازمة لمشروع +SAS والمنظمات المشاركة في دراسات الحالة جميعهم تقريباً إلى أن التدريب في مجال تطوير الأعمال والإدارة المالية هو أحد الاحتياجات التي تمت تلبيتها أو أحد الأصول الرئيسية التي حصلوا عليها. للحصول على مزيد من المعلومات، يمكن مراجعة المبادئ التوجيهية العملية للاستدامة المالية [Practical Guidelines for Financial Sustainability](#) الصادرة عن +SAS.

إدارة المعرفة

رأى العديد من شركائنا أن تعزيز المهارات المطلوبة لإدارة الوثائق والسجلات الرئيسية، مثل السياسات الأساسية والسجلات القانونية وعقود البرامج أو الشراكات وتقارير الرصد والتقييم وتقارير الأنشطة وما إلى ذلك، يعد أمراً ذا قيمة. وتشمل هذه المهارات معرفة كيفية التعامل مع منصات إدارة المعرفة ذات الصلة (على سبيل المثال، غوغل درايف) أو وضع وإدارة العمليات التنظيمية (على سبيل المثال، المخططات الانسيابية) لتتبع من يجري تحديثاً للمستندات الرئيسية ومتى يجريه.

التقييم والتعلم

أثناء عملية الانتقال، يكون استمرار التقييم والتعلم أمراً ضرورياً. ومن ثم، قد يكون من الضروري تعزيز مهارات جمع التعليقات الداخلية وتحليلها واستخدامها لتحسين أنشطة وضع البرامج وعمليات الانتقال بصفة مستمرة. وهذا يشمل أيضاً جمع

واستخدام تعليقات الشركاء والمجتمع لتقييم التأثيرات على مستوى المجتمع. وفي كثير من الحالات، تكون هذه المهارات موجودة قبل عملية الانتقال و/أو تكتسبها الكيانات المحلية أثناء العملية وبعدها مباشرة، كما هو الحال في حالي [سوس كولومبيا](#) و [راكس تاي](#) ضمن مشروع +SAS (كانت المهارات في الغالب مكتسبة من خلال التعلم الذاتي). يمكن تصميم عمليات إبداء التعليقات أثناء عملية الانتقال لتكون مشتركة، إذ تتعامل من خلالها المنظمات غير الحكومية الدولية والكيانات المحلية باستمرار مع التحديات عند ظهورها.^{٢٧}

إدارة البرامج

تضمن ذلك مساعدة الأطراف الفاعلة المحلية من خلال التدريب والدعم في مجال المعرفة والمهارات المتعلقة بإدارة البرامج، مثل كتابة المقترحات، ورفع التقارير للجهات المانحة، ووضع وإدارة ميزانيات البرامج. ومن المفيد أيضاً التدريب على المهارات التقنية للمساعدة في التنفيذ المستمر للبرنامج.

الملازمة

أحد الأمثلة على هذا الشكل من دعم تعزيز القدرات يأتي من منظمة نورو إنترناشيونال، وهي شريك لمشروع +SAS منذ عام ٢٠١٧، التي صممت هيكل موظفيها عمداً على شكل تسلسل هرمي مزدوج: لكل منصب، تم ربط موظف فني وافد بنظير له في البلد المضيف، وهو فريق كينيا في هذه الحالة. وتألّف فريق الوافدين، الذي أطلق عليه اسم الفريق الميداني، من قائد فريق يعمل مباشرة مع المدير القطري الكيني، ومتخصصي البرامج الذين يعملون مباشرة مع مديري البرامج الكينيين في كل منطقة من مناطق البرنامج. وكان المقصود من هذه العملية التعاونية أن يعمل الفريقان، الوافد والكيني، معاً لتجميع المعرفة بهدف التوصل إلى أنشطة ونتائج مثالية. علاوة على ذلك، كان الفريق الميداني مسؤولاً عن توجيه وبناء قدرات أعضاء فريق البلد المضيف. ومن حيث التصميم، لم يكن هذا الفريق جزءاً أساسياً من هيكل إدارة الفريق الكيني، لذا أمكن الاستغناء عنه في النهاية. واسترشدت أيضاً بهذه العملية منظمة نورو إنترناشيونال للتخطيط لعملية انتقال مستقبلية وتنفيذها مع منظمة نورو نيجيريا، التي لازمها +SAS خلال تلك العملية. وبعد أن خاضت منظمة نورو نيجيريا عملية انتقال مماثلة لتصبح منظمة نورو كينيا، وغادر الفريق الميداني نيجيريا رسمياً، استمرت الشراكة والدعم من خلال المكالمات والزيارات القطرية بانتظام بين الفريق الميداني وفريق نيجيريا. ومن خلال هذه الزيارات والدعم المستمر، ظل الشعور بالتضامن والتعاون قائماً، بل ونما في بعض النواحي حتى بعد عملية الانتقال.

الخلاصة

من خلال البحث والشراكة والملازمة، لاحظ مشروع +SAS أن أحد أهم مكونات عملية الانتقال المسؤولة، بغض النظر عن السياق أو نوع البرنامج، ينطوي على مراعاة القدرات الحالية لجميع الأطراف الفاعلة، إلى جانب إدراك أن كل طرف فاعل لديه قدرات تستحق أن يتقاسمها مع الآخرين. وعند الانخراط في عمليات تعزيز القدرات، وخاصة إذا كان الغرض من ذلك يتضمن انتقال القيادة المحلية وزيادتها، يجب على جميع الكيانات المعنية استكشاف قدراتها الخاصة بصورة شاملة من أجل الاستفادة من نقاط قوتها وإجراء تحسينات بشأن احتياجاتها من القدرات. ويؤدي الانخراط في هذه العمليات إلى تعزيز متبادل للثقة والتعاون بطرق تفيد عمليات الانتقال في قيادة العمل البرامجي والتنظيمي وفي السيطرة عليه.

ووضع مشروع +SAS هذه الموارد نتيجة لما اكتسبناه من دروس وخبرة في عمليات الانتقال المسؤولة، وكذلك تلبيةً للاحتياجات التي رأيناها مع استمرار استكشاف المجالين الإنساني والتنموي ومجال بناء السلام لعملية انتقال القيادة والسيطرة إلى الأشخاص الذين يعملون في سياقاتهم الخاصة. ولمعرفة المزيد حول التخطيط لعمليات الانتقال المسؤولة وتنفيذها، يمكن زيارة www.stoppingassuccess.org/resources/ حيث يتوفر أكثر من ٥٠ مورداً للمعلومات، منها دراسات حالة ومبادئ توجيهية عملية وأوراق موضوعات ونماذج ومودونات.

^{٢٧} لوحظ ذلك في [دراسة حالة نورو كينيا](#). "صُمم طابع عملية التسليم القائم على القياس والتكرار بحيث يمكن للموظفين تقديم ملاحظات حول كيفية سير العملية ويمكن تعديل التدريب وفقاً لذلك ... كما قدم فريق القيادة أيضاً استبيانات لإبداء التعليقات وتقييماً إلى جانب التدريبات لجمع الملاحظات وتحديث المواد والعروض الإيضاحية."

عن التوقف بنجاح (+SAS)

+SAS هو اتفاق تعاون مدته أربع سنوات (٢٠٢١-٢٠٢٥) ممول في إطار برنامج الأعمال المحلية [Local Works Program](#) التابع لمكتب النمو الشامل والشراكات والابتكار (IPI) في [مركز الشراكات المحلية والدينية والتحويلية](#) (USAID/IPI/LFT Hub). ويعمل مشروع +SAS على استخلاص الدروس حول كيفية تسهيل عمليات الانتقال في مجال التنمية من الأطراف الفاعلة الدولية إلى الأطراف الفاعلة المحلية على المستوى التنظيمي ومستوى المشروع ومستوى النشاط. وتتمثل أهداف +SAS فيما يأتي:

- تمكين تعزيز القيادة المحلية في الشراكات التنموية؛
- أن تصبح التحولات أكثر فعالية واستدامة للأطراف الفاعلة المحلية المعنية؛
- أن تصبح نظم الجهات الفاعلة في التنمية أكثر استجابة للمجتمعات التي تعمل فيها، وخاصة لديناميات السياقات المتأثرة بالنزاعات.

وخلال الفترة بين عامي ٢٠٢٢ و٢٠٢٤، لازم +SAS المنظمات التي تمر بتحويلات نشطة أو تخطط لها، واستفاد من الدروس المستخلصة من برنامج التوقف بنجاح (SAS) الأصلي (٢٠١٧-٢٠٢٠)، وشمل ذلك [١٩ دراسة حالة أصلية وأكثر من ٢٥ أداة ومورد معلومات مقابل](#). وللتشجيع على المشاركة في التثبيث من صحة هذا المورد، أصدر +SAS نسخة سابقة من المورد أتيحت للتعليق العام في الفترة من آذار/مارس إلى حزيران/يونيو ٢٠٢٤، وخضعت للتحديث بعد دمج التعليقات التي جُمعت من خلال هذه العملية.

الشكر والتقدير

لم يكن مشروع "التوقف بنجاح" ممكناً لولا ما قدمه العديد من الأشخاص والمنظمات من إرشاد وتعاون وإسهامات. ونتوجه بجزيل الشكر إلى كل من أعطى من وقته وخبرته ودعمه من أجل الخروج بمورد المعلومات هذا. ونخص بالشكر العديد من شركائنا المحليين في المجتمع المدني، والمنظمات المشاركة في دراسات الحالة، وشركاء ملازمة +SAS الذين قدموا الأساس للبحث والممارسة التي وجهت هذا المورد. ونشكر الزملاء من USAID/IPI/LFT Hub وفريق الأعمال المحلية لدعمهم المستمر وتعاونهم في هذا المورد، وخاصة إليوت سينيوري، وإسكيدار ديجيني، ودانييل بيرل، ودان غرانت.

نُشر هذا المورد في الأصل في عام ٢٠٢٠، وخضع للتجربة منذ ذلك الحين من خلال شراكات +SAS وممر بعملية تحسين متكررة. والمؤلف الرئيسي لهذا المورد المُحدَّث هو مايكل روبنسون من منظمة البحث عن أرضية مشتركة، أما المؤلف الرئيسي لنسخة عام ٢٠٢٠ من هذا المورد فهي كيلى بارنارد وبستر. وتعاون اتحاد +SAS بأكمله بشكل كبير في هذا المورد، وعلى وجه الخصوص، ساهم كل من جريس بون، وروث رودس ألن، وهسغاني إيديما، وميلينا فيلينوف، وراشيل سيتوني، وأيسالكين بوتويفا في هذا المسعى.

العمل الفني للغلاف من تصميم غريس بون

إخلاء المسؤولية

أنجز هذا التقرير بفضل الدعم السخي من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). ومحتويات هذا التقرير هي مسؤولية منظمة سي دي إيه لمشاريع التعلم التعاوني، ومنظمة بيس دايركت، ومنظمة البحث عن أرضية مشتركة فقط، ولا تعكس بالضرورة آراء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو حكومة الولايات المتحدة.

