

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



الغرض 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 أُعد في إطار نشاط [التوقف بنجاح: عمليات انتقال بقيادة محلية في مجال التنمية \(Stopping As Success: Locally Led Transitions in Development\)](#) (+SAS)، الذي نفذه 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 أطراضاً فاعلة دولية ومحالية، علاوة على الخبرات المكتسبة من الملازمة والتعلم إلى جانب أكثر من ١٠ شراكات لمشروع +SAS+ تضمنت عمليات انتقال جرت في ما يقرب من ٣ سياقاً. وهنا نسلط الضوء على تعزيز القدرات المتبادل بوصفه وسيلة لتشجيع السيطرة المشتركة على عمليات الانتقال ودعم الشراكة المنصفة والحقيقة، 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 وتدريجية ذات 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 تتعارض تعزيز القدرات وتحديات جديدة مستمددة من تجربتنا لهم كل من يتولى التخطيط لعملية انتقال أو ينفذها أو يمولها. ولتبسيط الرسالة، يخاطب هذا المورد في كثير من المواضيع الجمهور "الدولي" و"الم المحلي" مباشرة. ومع ذلك، فإن من يستخدمون هذه الإرشادات لهم حرية تكيف المنشورة حسب الاقتضاء. وأخيراً، هذه الإرشادات لا تخص أي قطاع محدد. فالقصد من هذه المبادئ التوجيهية أن تكون تنظيمية ومرتبطة بالعلاقات، وليس 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 تعرف أيضاً بالسياق وبديناميات القوى المحايدة بعملية الانتقال. وفي الممارسة العملية، غالباً ما تقوم الأطراف الفاعلة الدولية والجهات المانحة الموجدة 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 تبني 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 ملاءمة نماذج التنمية وتصميمات البرامج من الموظفين المحليين والشركاء وغيرهم من المحاورين. وتخبر 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 والتشارافية 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 أجندتها الخاصة وتضع الحلول وتتولى زمام القيادة لجعل هذه الحلول حقيقة واقعة.

^٣ ينتمي شركاء دراسات الحالة والشركاء في الملازمة إلى بإنجلترا والبوسنة والهرسك وبوروندي وكولومبيا وجمهورية الكونغو الديمقراطية وجهورية الدومينican وجوانيا وغواتيمالا والمغرب وميامي وهولندا ونيوزيلندا ونيجيريا والفلبين وتايلاند وتيمور الشرقية وأوغندا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وينتشر الشركاء في مناطق جغرافية متعددة. ومن أمثلة شراكات SAS+ المنظمات المحلية التي تنتقل إلى قيادة وإدارة نشاط أو مشروع، والمنظمات الدولية ومكاتبها 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 الشركات القائمة أثناء عمليات الانتقال.

^٤ تشير عمليات الانتقال البرامجية إلى نقل مسؤولية مشروع أو نشاط.

^٥ تشير عمليات الانتقال التنظيمية إلى عمليات الانتقال التي قد تحدث خارج نطاق مشروع أو منحة، وغالباً ما تتطوّر 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.^١

وتحل هذه المبادئ التوجيهية العملية بين النتائج التي توصلنا إليها من خلال كل من^٧ مشروع SAS (٢٠١٧) 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، ورؤياً للانتقال يشترك فيها جميع الشركاء، ومناصرو عملية الانتقال، وغيرهم.

٣. ينبغي لجميع الشركاءأخذ قدراتهم الحالية في الاعتبار واستكشاف ما يحتاجونه من قدرات ذات صلة لتأدية دورهم في عملية الانتقال. ولا ينبغي لقدرات مثل الدعم المادي والتسييري، والدعم الذي يعالج الاختلالات في ميزان القوى ويبني الثقة، أن تكون مجرد محور من محاور ترسيخ 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 تهيئه مساحة للاستماع النشط حتى تتمكن من فهم القدرات الموجودة، والفوائد في القدرات ذات الصلة بعملية الانتقال، والمصالح الطويلة المدى لكل كيان^٨ لمعرفة ما إذا كانت عملية الانتقال قادرة على دعم تلك المصالح أيضاً.

٥. ينبغي لعمليات تعزيز القدرات المتبادل أن تستخدم لغة مشتركة وإطاراً شاملأ. وتكون اللغة مهمة لأنها مؤشر على الطرف الذي يكون لتعلمها وقدراته أهمية أثناء عملية الانتقال. يحول وضع إطار شامل للجميع في العملية دون حدوث سوء فهم بشأن الانتقال ودور كل طرف في تفيذه. يشكل ذلك أيضاً طريقة فعالة للتثبيط 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. وبيني أن تكون هذه الأدوار تكاملية، وتتجنب التكرار، وبيني 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 لحفظ على المساءلة في الأدوار والإجراءات التي يتخذها الشركاء في عملية الانتقال.

٧. يجب تحديد أولويات تعزيز القدرات المتبادل، والعمل على تضييق 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 يُخصص 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 يلبى الاحتياجات في التعامل مع السلطة وبناء الثقة، علاوة على الدعم التنظيمي والفنى.

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 الفعلى المحرز في تعزيز القدرات. وهذا يدعم القدرة على التكيف خلال عملية الانتقال، ويتيح وعيًا 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 تأخذ في الاعتبار من هم المشاركون، وما هي أهم أنواع الدعم خلال هذه العمليات.

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

^٧ لم يهدف SAS+ إلى أن يستخلص دروساً جديدة في المرحلة الحالية من المشروع فحسب، بل سعى أيضاً إلى التتحقق من صحة ما تم تعلمها بسائل مختلف، منها الحصول على تعليمات من مناصري SAS+ وشركائه.

^٨ يستخدم SAS+ مصطلح "كيان" للإشارة إلى مجموعة من المنظمات والشبكات وغيرها من الهياكل التنظيمية التي رأينا أنها شكلت جزءاً من عمليات الانتقال. وستستخدم كلمة "منظمات" في الوثيقة بأكملها للإشارة إلى أمثلة محددة وللإشارة إلى المنظمات المشاركة في دراسات الحالات 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 سعياً حثيثاً من أجل إيجاد نهج للنهوض بالسيطرة المحلية، والعمل نحو تحقيق التنمية بقيادة محلية^٩ وإنها الاستعمار^١ 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 تتحقق 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.^{١٠} 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 "يتبعن علينا تجاوز نموذج التدريب".^{١١} أو "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 وببناء».^{١٢} 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 المتبع 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 نهج 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 وأو الموارد المادية ذات الصلة للمساعدة عبر أداء دور غير مباشر أو دور مباشر أكثر.
- **النهج 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 بالموظفيين 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.
- **النهج التي تعرف عمداً على الفوارق في القوة بين أعضاء الفريق وتحلها.** يجب دعم العلاقات أو أنشطة بناء مهارات الفرق التي تركز على الاستماع النشط، وتقاسم الخبرات المعاشرة، والمناقشة الصريحة، ومفاهيم المساءلة والاحترام المشتركة، وخاصة بين الموظفين الخارجيين والمحليين.
- **نهج 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 وأو المبادرة بتكييفه بناءً على ما ينشأ من معلومات ودورات مستفادة.

ويتمثل 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" تمثل في أن تمتلك الأطراف الفاعلة المحلية خطط أعمالها الخاصة وأن تضعها، وأن تعدد الحلول، وتتولى زمام القيادة لجعل هذه الحلول حقيقة واقعة.

^{١٠} يمكن أن تكون التنمية بقيادة محلية وإنها 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.](#) ٢٠١٨ CDA, April

لقدرات يعزز ديناميات القوى القائمة^{١٤} بدلًا من أن يتضمن أي جهد يهدف إلى المساهمة في التنمية بقيادة محلية وإنها الاستعمار في القطاع. ومع تطلع الأطراف الفاعلة الدولية إلى الداخل، توقف المزيج والمزيد من الأطراف الفاعلة على فجوات في العقليات والمعرفة على الصعيد الداخلي، علاوة على احتياجات 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 بهمماهمها بصورة أفضل في نهاية المطاف.

الانتقال لا يعني تعزيز القدرات المتبادل

غالبًا 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 الازمة لتحقيق الرؤية المشتركة لعملية الانتقال، ومعايير الاتصال المتفق عليها، وتحديداً لداعمي عملية الانتقال، علاوة على معايير عملية الانتقال المحددة. وللحصول على الدعم فيما يتعلق بالخطيط لعملية الانتقال، يمكن مراجعة [نموذج خطة الانتقال](#) لمشروع SAS+.

وثمة تبادل عضوي للدرأة والدور 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 والمتباعدة 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 يتلزم 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 لتتناسب القدرات والاحتياجات الحالية. ولكي يسهم تعزيز القدرات المتبادل بصورة مجدهية 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، ويوضع إطاراً يحظى بالاحترام لعمليات تعزيز القدرات، ويتحقق إلى موضوعات رئيسية مثل النظم التنظيمية القوية، والاحتياجات النفسية الاجتماعية والتوجيهية، ومهارات القيادة، يستحق كذلك الاهتمام أثناء عمليات الانتقال.^{١٦}

^{١٤} تشريع الأخلاقيات في ميزان القوى في المجالين الإنساني والتنموي والمجال المتعلق ببناء السلام، إذ إن المانحين والأطراف الفاعلة الدولية كثيراً ما يصيغون منحاً أو مقترنات مصممة بأدنى 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 مهمًا لتحقيق أهداف معينة من أهداف تعزيز القدرات (على سبيل المثال، التدريب الفني لمساعدة مدربين 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 للقادة 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 و نقاط 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. وبالنسبة 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 للدعم الأطراف الفاعلة المحلية من خلال تعزيز القدرات والشراكة، أو اختبار أساليب منهاجية. 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 والحفظ عليها طوال فترة المشروع؟
- ما الذي يضيّفه العمل الذي نقترحه إلى هذا المجتمع/السياق؟ هل وُجهت إلينا دعوة ل القيام بهذا العمل؟ من الذي نشتراك 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 وتبسيط عملية الانتقال، مما يجعل من السهل لأشخاص أساسيين أن يشعروا بسرعة أنهم "مستبعدون".

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 يتبعها 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 يحتاج 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 عمليه 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 التصنيفين بالنسبة إلى الأطراف الفاعلة المختلفة، وبالتالي يجب وضعهما في السياق المناسب.

تحديد الأدوار بوضوح لتعزيز القدرات المتبادل

كشف عمل SAS+ عن بعض الموضوعات والأنمط 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، لتقدير الأهداف وتحديد أولويتها وتحقيقها لغرض تعزيز القدرات المتبادل. ويتضمن ذلك الأدوار التنظيمية، علاوة على أدوار الموظفين الرئيسيين المشاركون في عملية الانتقال. يساعد هذا الإجراء على التعامل مع التوقعات وتتجنب 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 والتهديدات) 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.
- تُعد "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 المستمدّة من SAS+ الضوء على أن عمليات الانتقال تستفيد من الفرق التي تعطي الأولوية للاستماع المتعاطف والاحترام المتبادل والحووار المفتوح، باعتبار ذلك وسيلة للتغلب على سوء الفهم والإحباطات وغيرها من الحاجز التي تعرّض التعامل مع الأدوار المتغيرة. هذه "المهارات الأساسية" تتطلب اهتماماً وبذل قدر لا يأس به من الجهد في تطبيقها.
- تُعد 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 ملائمة للسياق لتحقيق ذلك؟ يجب على المحادثات المبكرة بين أصحاب المصلحة الدوليين والقيادة المحلية المفيدة 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 الازمة لتنفيذ الأنشطة المخطط لها. وتحتاج هذه المحادثات أيضاً فرصة 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 :Oxfam's Inclusive Language Guide <https://policy-practice.oxfam.org/resources/inclusive-language-guide-621487/>

^{١٨} مراجعة Practical Guidelines: Issues at Stake والمبادئ التوجيهية العملية Responsible Transitions and Partnerships: Issues at Stake للاطلاع على مزيد من مواد المعلومات حول المبادئ والإرشادات الازمة 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 يتتوفر دائمًا 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 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 وبيني الثقة (الدعم النفسي الاجتماعي أو المعنوي). تملك العديد من الكيانات الدولية التي تدرس خوض عمليات انتقال تاريخياً مؤسساً طويلاً في السياقات التي تعمل فيها؛ وهو تاريخ لم تتسنم جذوره دائمًا بالمساواة في تقاسم السلطة أو الإنصاف في عمليات التسلیم والتسلیم. وفي كثير من الحالات، يعد الإرشاد والدعم النفسي الاجتماعي أمرین بالغی الأهمیة للمشارکین في عملية الانتقال لضمان روح الـزمالة وبناء الثقة. ومن ذلك على سبيل المثال، وضع هيكل رسمیة أو غير رسمیة تضمن الحفاظ على علاقات طویلة الأمد، والعمل معًا لتحديد المعرفة التي يمكنها تعزيز الثقة وإيجاد الوسائل لتوفیرها، 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 بسلامة 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/الاحتیال المحلية، بشأن الممارسات الجيدة والنظم المالية والإدارية والتشغيلية المتواقة 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 المشتملة ببرامج الكيان الدولي في البلد. بهذه الطريقة، عندما تحدث عمليات الانتقال، ستكون القدرات المعززة قائمة بالفعل.^٣
- الاستثمار في حزم الدعم منذ بداية مناقشات عملية الانتقال لتعزيز قدرات تعبئة الموارد وحشد التمويل (بما يشمل كتابة المقترفات، 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 [الانتقال والتوجيهية والمبادئ](#) [Financial Sustainability in Responsible Transitions](#).

الانتقال وبعدها.

^٣ 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 تشرك 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 بالموظفيين واستدامة عملية الانتقال.

إن دعم وتطوير القيادة من خلال مهارات القيادة الفردية، علاوة على طرق التفكير التنظيمية وهياكل الحكومة، غالباً ما يكون ضرورياً في عمليات الانتقال التي يتشكل فيها كيان محلي أو يتولى السيطرة على نشاط ينطوي على مستوى عالٍ من التنسيق. ورأى عدد منظمات مشمولة بدراسات الحالة التي أجرتها 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 القواعد المحركة للفريق. وبمجرد أن تترسخ هذه القيادات، فقد تختار 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 قدرات القيادة و/أو دعم تعزيزها عن بعد أو بشكل غير مباشر.

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

- **الملازمة المستمرة لتحقيق توافق فعال للقيادة،**^{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 يقدر واحترمه 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 كلاسيكيّاً من موارد "تعزيز القدرات"، أن تصبح أدأة قوية للكيانات المحلية التي تمر بعمليات انتقال معقدة. وقد يكون أحد الأمثلة على ذلك تقديم تبرع وأو شطب أصول باعتبارها استثماراً في استدامة الكيانات المحلية من خلال تقليل تكاليفها التشغيلية،^٤ 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، ولدرجة من المخاطرة، تعزز القدرات المتبادلة في عمليات الانتقال إلى السيطرة المحلية. ففي حالة إحدى الكيانات المحلية في [تابلاند](#)، سمح إتاحة المجال 'للتجرب' 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 'التجرب' 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 يدعهم.

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 التحديات 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 تطبيقها حسب الضرورة. يُرجى الرجوع أيضاً إلى ورقة موضوعات SAS+ بعنوان القادة والمناصرون في عمليات الانتقال [Leaders and Champions in Responsible Transitions](#).

^{٢٣} مراجعة ورقة الموضوعات الصادرة عنا بعنوان الإبلاغ عن عمليات انتقال المنظمات غير الحكومية الدولية [Communicating INGO Transitions](#) 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 وتطور 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، مفيه عند التفكير في التحولات والعمليات التي تنطوي على الملازمة والشراكة.

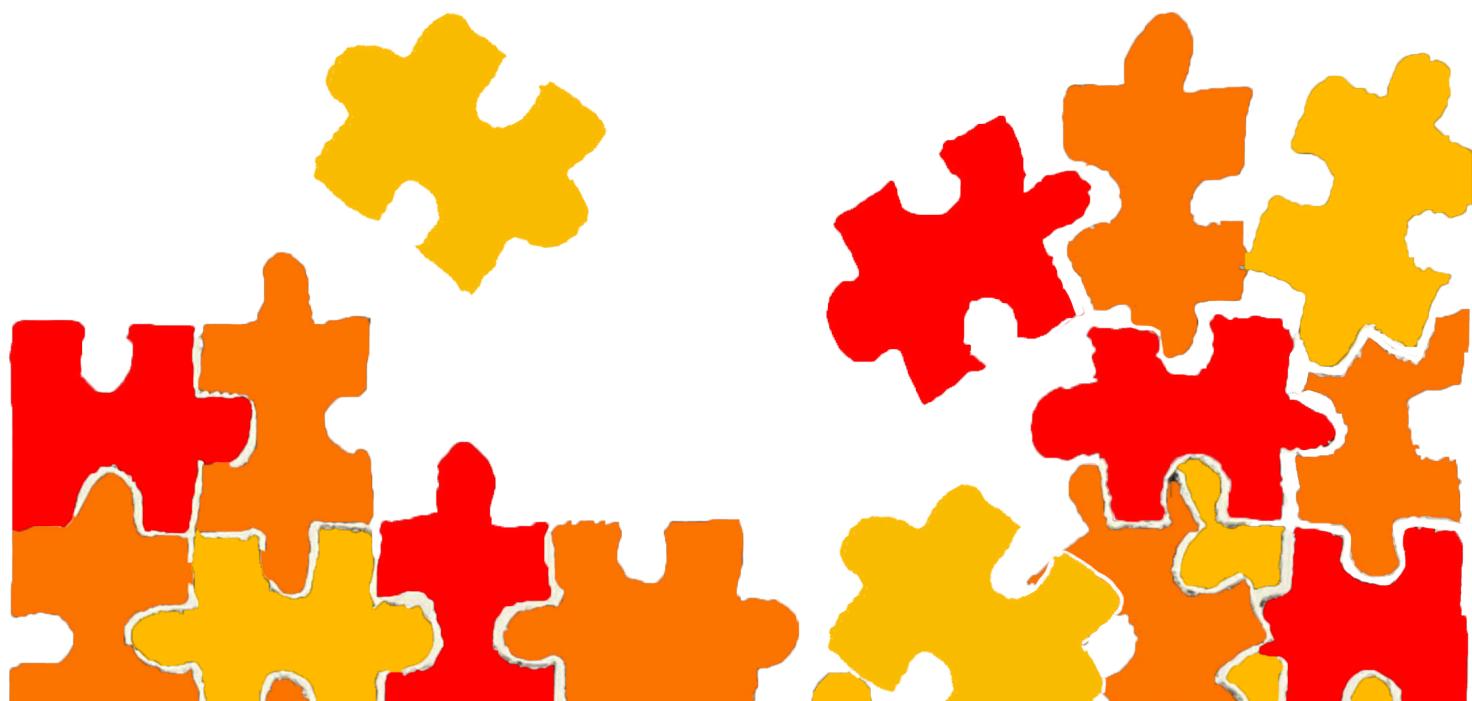
والتفكير مهم أيضاً عند تحديد نقطة النهاية في عملية الانتقال، والتي لا تكون دائماً مقيدة بإطار زمني ضيق، ويمكن أن تستند أيضاً إلى تحقيق أهداف معينة، بما فيها تلك المتعلقة بتعزيز القدرات المتبادل. وفي الوقت الذي تختتم فيه جهود تعزيز القدرات المتبادل وغيرها من أنشطة الانتقال، ينبغي للأطراف الفاعلة طرح التساؤلات والتفكير بشأن المصالح والفرص المتاحة لمواصلة الدعم. وقد حدثنا 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 قريباً"، 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 والمتقطعين بصفة غير رسمية من خلال الاطلاع على التطورات على مستوى شخصي ومهني. كما اختار متقطعون دعوة الموظفين السابقين للعودة بصفتهم مدربين وخبراء على أساس مخصص.

• **اضطلاع الكيانات الدولية الأكبر بإدارة الأموال خلال عملية الانتقال لتخفييف العبء الإداري الأولى على الكيانات الجديدة، مما يسمح بمساحة للنمو وزيادة تنمية القدرات.** في [بوروندي](#)، 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 ويتضمن المشروع في العمل.

• **دور الدعم الفني "العملي" الذي يقدم الرصد والإشراف على الأرض.** في [غواتيمالا](#)، واصل موظفو ميدانيون متخصصون داخل منظمة دولية مراقبة مجموعات الأدخار. وقدموا الإرشاد والتوجيه المستمر لهذه المجموعات لضمان نقل المهارات والمعرفة الفنية.

• **تعتمد الكيانات الدولية دوراً يقوم على "عدم التدخل" ووقف 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 [بوروندي](#)، ضغط مدير إحدى المنظمات المحلية من أجل إتاحة المجال لمنظمته وشركائها 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 ب شبكات 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 تعرف بهذه الأنظمة القائمة وتدعمها في إطار عمليات الانتقال، وأن تعرف بأن الأطراف الفاعلة المحلية لا تحتاج كلها إلى دعم لبناء رأس مال الاجتماعي. إضافة 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 لبيئاتها الخاصة. وفي دراسة حالة جورجيا ضمن مشروع SAS+، أجرت مؤسسة بريديج دراسة تناولت منظمات جورجية محلية أخرى بهدف التدريب على مجموعة من نماذج الحكومة والنماذج التنظيمية التي أجدت نفعاً في بيئتها. وفي دراسة حالة البيوسنة والهرسك ضمن مشروع SAS+، أنشأ الكيان المحلي (الشريك) نموذج حوكمة ناجحاً. وفي الواقع، نجح النموذج لدرجة جعلت الكيان الدولي (ميرسي كوربس) يحتفظ ببعض مهامه في مجلس الإدارة يتعلقان بالحكومة 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 استراتيجية أوسع، بما في ذلك استضافة تبادلات 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 الحكومة المختلفة التي تبنيها مكاتبها القطرية التي تمر بعملية انتقال بهدف رسم ملامح مستقبل عمل المنظمة. وهذه النماذج - أي نموذج التأمين، ونموذج المشاريع الاجتماعية، ونموذج غير التأميني/القائم على شبكة - أتاحت لفريق الانتقال الدولي التابع لمنظمة هيلب إيج إنترناشيونال القدرة على دعم عمليات الانتقال المتنوعة والتعلم منها، ومن ثم ترسیخ 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 لوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تنفذ عملية منحة للانتقال^{٢٠} قدمتها الوكالة وتتضمن دعماً دولياً لمستفيد فرعي محلي (لم يسبق له العمل مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية) لتعزيز القدرات الازمة للتحضير لمنحة الوكالة أثناء تنفيذ نشاط ما، مع نية تحول المستفيد الفرعي في النهاية إلى مستفيد رئيسي من منحة الوكالة. ومن خلال العمل معًا منذ بداية المنحة لهيكلة عملية تعزيز القدرات، التي من شأنها في نهاية المطاف إعداد المستفيد الفرعي للحصول على فرصه 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 لفرصه الرئيسية. وتسمح هذه العملية بتعزيز قدرات الطرف الفاعل المحلي، مع زيادة عدد وتنوع شركاء الوكالة المحليين، وهو ما يدعم استراتيجيات الوكالة وأهدافها المتعلقة^{٢١} بالتمويل الموجه إلى المنظمات المحلية.

^{٢٠} مراجعة ADS Reference 303mbb الصادر عن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية للحصول على تفاصيل حول عمليات منح الانتقال.
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 توكيغ 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 قطر إلى منظمة محلية مستقلة مسجلة وطنياً (بريدج جورجيا). ومن المهم الاهتمام بتعزيز القدرات وتبادل التعلم بين الكيانات المحلية عند الانخراط في تعزيز القدرات المتبادلة، وخاصة في الحالات التي يكون فيها تعزيز التنمية بقيادة محلية هدفاً أو عالماً محفزًا لعملية الانتقال.

تعزيز القدرات من المستوى الدولي إلى المستوى المحلي. لاحظ SAS+ أيضاً عدداً من القدرات التي تقاسمها 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 منشأ مسبقاً يتولى زمام القيادة، بالإضافة إلى الحالات التي تشكل فيها كيان محلي جديد نتيجة عملية انتقال. وهناك اعتبار إضافي يجب مراعاته عند استعراض هذه الأمثلة، تبرر 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 الأطراف الفاعلة المحلية الرامية إلى تعزيز القدرات.



الشراكة وإقامة الشبكات



يتمنع العديد من الأطراف الفاعلة المحلية بشبكة علاقات جيدة من تلقاء نفسها، لكنها لا تزال مهتمة 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.

الحكومة والقيادة



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

الهيأك التنظيمية والسياسات



ركز هذا الدعم على وضع قيم ومبادئ واضحة، وأنظمة إدارية قوية تضمن الشفافية والمساءلة على المستوى التنظيمي. و تستفيد 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 الازمة.

الإدارة المالية



أشار شركاء الملازمة لمشروع SAS+ والمنظمات المشاركة في دراسات الحالة جميعهم تقريراً 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 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) لتنبع من يجري تحدثاً 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 لتقدير التأثيرات على مستوى المجتمع. وفي كثير من الحالات، تكون هذه المهارات موجودة قبل عملية الانتقال وأو تكتسبها الكيانات المحلية أثناء العملية وبعدها مباشرة، كما هو الحال في حالتي [سوس كولومبيا وراكس تاي](#) ضمن مشروع SAS+ (كانت المهارات في الغالب مكتسبة من خلال التعلم الذاتي). يمكن تصميم عمليات لإبداء التعليقات أثناء عملية الانتقال لتكون مشتركة، إذ تتعامل من خلالها المنظمات غير الحكومية الدولية والكيانات المحلية باستمرار مع التحديات عند ظهورها.^{٣٧}

إدارة البرامج

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

الملازمة

أحد الأسئلة على هذا الشكل هي دعم تعزيز القدرات يأتي من منظمة نورو إنترناشونال، وهي شريك لمشروع SAS+ منذ عام ٢٠١٧، التي صنمت هيكل موظفيها عمداً على شكل تسلسل هرمي مزدوج: لكل منصب، تمربط موظف فني وافق بنظير له في البلد المضيف، وهو فريق كينيا في هذه الحالة. وتتألف فريق الوافدين، الذي أطلق عليه اسم الفريق الميداني، من قائد فريق يعمل مباشرة مع المدير القطري الكيني، ومتخصصي البرامج الذين يعملون مباشرة مع مديرى 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 قدراتأعضاء 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 إنترناشونال للتخطيط لعملية انتقال مستقبلية وتنفيذها مع منظمة نورو نيجيريا، التي لازمها SAS+ خلال تلك العملية. وبعد أن خاضت منظمة نورو نيجيريا عملية انتقال مماثلة لنصبح 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 وإنما 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 وزبادتها، 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 والتخطيطي وفي السيطرة عليه.

ووضع مشروع SAS+ هذه الموارد نتيجة لما اكتسبناه من دروس وخبرة في عمليات الانتقال المسؤولة، وكذلك تلبيةً لاحتياجات التي رأيناها مع استمرار استكشاف المجالين الإنساني والتنموي و مجال 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 ومدونات.

^{٣٧} 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 وتقديماً إلى جانب التدريبات لجمع الملاحظات وتحديث المواد والعروض الإيضاحية."

+SAS هو اتفاق تعاون مدته أربع سنوات (٢٠٢٥-٢٠٢١) ممول في إطار برنامج الأعمال المحلية Local Works Program التابع لمكتب النمو الشامل والشراكات والابتكار (IPI) في مركز الشراكات المحلية والدينية والتحولية (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 لдинاميات السياقات المتأثرة بالنزاعات.

وخلال الفترة بين عامي ٢٠٢٢ و٢٠٢٤، لازم +SAS المنظمات التي تمر بتحولات نشطة أو تخطط لها، واستفاد من الدروس المستخلصة من برنامج التوقف بنجاح (SAS) الأصلي (٢٠٢٠-٢٠١٧)، وشمل ذلك **١٩ دراسة حالة أصلية وأكثر من ٢٥ أداة ومورد معلومات مقابل**. وللتشجيع على المشاركة في التثبت 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 جمعت من خلال هذه العملية.

الشكر والتقدير

لم يكن مشروع "التوقف بنجاح" ممكناً لو لا 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 ملزمة +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 سينيوريلى، وإسكيدار ديجيني، ودانيلل بيرل، ودان غرانت.

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

العمل الفني للغلاف من تصميم غريس بون

إخلاء المسؤولية

أُنجز هذا التقرير بفضل الدعم السخي من الشعب الأمريكي من خلال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID). ومحفوظات 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.

