

نظرية ثلاثية في التغيير الاجتماعي مع انعكاسات على التخطيط والمتابعة والتقييم

دوج ريلر

رابطة موارد التنمية المجتمعية، 2007

(تم مراجعتها عام 2016)

ترجمة: أيمن الحسيني (تم ترجمة هذه المقالة في إطار تطوير محتوى منصة ابتدي من قبل مسارات جماعية بالتعاون مع معهد جوته بالقاهرة، 2023)

"لن أعطي ثمرة تين مقابل البساطة على هذا الجانب من التعقيد. ولكن سأعطي حياتي مقابل البساطة على الجانب الآخر."

أوليفر ويندل هولمز

"من يرغب في التعرف على العالم يجب أن يتعلم تفاصيله الخاصة. المعرفة ليست الذكاء. في البحث عن الحقيقة، كن مستعدًا للمفاجآت. التغيير وحده هو الثابت. نفس الطريق يصعد ويهبط. بداية الدائرة هي أيضًا نهايتها. ليس أنا، بل العالم يقول ذلك: كل شيء واحد. ومع ذلك، يأتي كل شيء في موسمه."

هيراكليطوس من أفسس، 500 قبل الميلاد

"عيناى تلامسان التل المشمس، تنظران بعيدًا إلى الأمام من الطريق الذي بدأته.

لذا نحن مفهومان بما لا يمكننا فهمه؛ لديها ضوئها الداخلي، حتى من مسافة بعيدة.

وتُغيّرنا، حتى لو لم نصل إليها، إلى شيءٍ آخر نكون عليه بالفعل، ونحن بالكاد نشعر بذلك.

إيماءة تلوّح لنا، مُجيببة موجتنا... ولكن ما نشعر به هو الرياح في وجوهنا."

راينر ماريا ريلكه

مقدمة

كل ما هو حي يخضع لتغيير مستمر. يتغير الناس والمؤسسات باستمرار ولكنهم يتغيرون بطرق مختلفة. هناك أنواع مختلفة من التغيير. إذا كنت تدير أو تقود التغيير، قد يكون من المهم معرفة كيف تتغير الأشياء بالفعل قبل محاولة تغييرها (حتى إذا كنت لا تستطيع رؤية ذلك بسهولة) وفهم طبيعة الظروف الحالية للتغيير.

هذه المقالة مساهمة في فهم طبيعة التغيير. بالنسبة للممارسين أو القادة أو صناعات التغيير، تأتي هذه المقالة من ممارسة متكيفة تراقب أولاً ثم تعمل مع دوافع التغيير والموارد والمقاومات، بدلاً من فرض التغييرات من فوق أو من الخارج بما قد يتناسب أو لا يتناسب مع الظروف أو إرادة أولئك الذين يشكلون جزءاً من الوضع. وتدرك المقالة أن صناعات التغيير غالباً ما ينضمون إلى المؤسسات والمجتمعات التي كانت تتطور قبل وصولهم إليها بوقت طويل وستستمر في التطور بعد أن يغادروها. لا يمكنهم جلب التغيير والتطوير، فهو موجود بالفعل، بغض النظر عن كونه حراً أو مقيداً. وبينما يتواجدون هناك، تكمن مهمتهم بكل احترام في مساعدة تسهيل التغيير أو دعمه أو إزالة العراقيل من طريقه، أو حتى تحفيز التغيير من الداخل، ويبقى الأمل دائماً أن يتركوا خلفهم شيئاً أصح وأكثر إنسانية.

يرد هنا وصف لثلاثة أنواع من التغيير. لقد أطلقنا عليهم: (أ) الناشئ، (ب) التحويلي، و(ج) القابل للتنبؤ. تم ملاحظة ووصف هذه الأنواع بناءً على سنوات عديدة من العمل من قبل ممارسي "رابطة موارد التنمية المجتمعية" CDRA، الذين عملوا مع أكثر من ألف منظمة فيما بيننا. لا شك أن هناك أكثر من ثلاثة أنواع من التغيير، ولكن هذه هي الثلاثة أنواع التي طُرحت مراراً وتكراراً. وهي غالباً ما توجد في وقت واحد، وجنباً إلى جنب في أجزاء مختلفة من المنظمة أو المجتمع؛ عادةً ما يهيمن نوع واحد في وقت معين، ولكن كما هو الحال مع التغيير نفسه، فإنها تتحول أيضاً إلى بعضها البعض، متحركة في مراحل، وكل مرحلة تمهد للمرحلة التالية. دعنا نلقي نظرة على تطور منظمة نموذجية تتحرك عبر هذه الأنواع من التغيير:

(أ) التغيير الناشئ: تبدأ المؤسسة الجديدة، أو القسم الجديد في مؤسسة أكبر، في مرحلتها الرائدة، حيث تظهر تجريبياً وتخطو نحو هويتها وغايتها، وتتعلم الطريق نحو المستقبل بالعمل، ومن خلال التجربة الإبداعية والخطأ، وغالباً ما تعمل بصورة غير رسمية بقواعد غير مكتوبة، وتجمعها إرادة وشخصية رائدها عادة في جو محتدم وشخصي.

(ب) التغيير التحويلي: مثل الشتلات، يمكن أن يكون نمو المؤسسات الجديدة سريعاً، لكن عند نقطة ما تدخل المنظمة في أول أزمة نمو لها حيث يتجاوزكم وتعقيد العمل، وعدد الموظفين، قدرة الشخص الرائد أو الأنظمة غير الرسمية على إدارة الأمور بفعالية. غالباً ما يطالب الجيل الجديد من الموظفين بإجراءات وأنظمة وسياسات واضحة، لإنشاء منظمة خاضعة للمساءلة، لكن هذه النداءات تواجه بمقاومة من قبل أولئك الذين كانوا هناك منذ وقت مبكر، ولا سيما الشخص الرائد الذي يشعر بتهديد للسلطة التي اعتاد أو اعتادت عليها وأصبح معروفاً بها – "لقد جرت الأمور بشكل جيد هكذا في الماضي، علينا فقط أن نحظى بتعاون الأفراد". ولكن ما هو مطلوب القيام بتحول يسمح بالتخلص من هذا الطابع غير الرسمي، والتخلي عن القواعد غير المكتوبة، وتمهيد الطريق لنظام جديد. هذا التخلي ليس مجرد عملية أساسية لتثبيت أنظمة جديدة، بل يتعلق بنقل للسلطة وتحول في الثقافة. وهو يُقَابَل بمقاومة لا بد من مواجهتها قبل أن تحتل المرحلة الجديدة من التغيير الصدارة.

ت) التغيير القابل للتنبؤ: يتميز النظام الجديد، الذي يعمل في مرحلة جديدة وأرشد، بانعكاس أوضح وأوعى للرؤى ووضع استراتيجيات وتخطيط الطريق للوصول إليها، وتستند إلى أنظمة وسياسات مكتوبة وواضحة تدعم نوعًا جديدًا من العمل.

وذلك حتى أزمة النمو التالية التي تتطلب المزيد من التحول.

التغيير الناشئ – "الطريق تصنعه الخُطى"¹.



"نحن لا ننمو بشكل مطلق أو وفق تسلسل زمني. نحن ننمو أحيانًا في بُعْدٍ واحد، وليس في آخر؛ بشكل غير متساوٍ. نحن ننمو جزئيًا. نحن نسبيون. نكون ناضجين في مجالٍ واحد وطفوليين في آخر. الماضي والحاضر والمستقبل يختلطون ويجزؤنا إلى الوراء، أو إلى الأمام، أو يثبتونا في الحاضر. نحن مصنوعون من طبقات وخلايا وتشكيلات."

أنيس نين

يصف التغيير الناشئ تطور الحياة اليومية، وعمليات التكيف والتفاوت في التعلم اللاواعي والواعي من التجربة، والتغيير الذي ينتج عن ذلك. ينطبق ذلك على الأفراد والعائلات والجماعات والمؤسسات والمجتمعات التي تتكيف مع الواقع المتحول، في محاولة لتحسين وتعزيز ما يعرفونه ويفعلونه، والاستفادة مما هو موجود، خطوة بخطوة وبشيء من عدم اليقين، لكنهم في حالة تعلم وتكيف دائم، سواء كانوا جيدين أو سيئين في ذلك.

ربما يكون هذا أكثر أشكال التغيير شيوعًا واستمرارية في أي نظام حي. وقد ألفت كتب كاملة تحمل مفاهيم مختلفة مثل الأنظمة المعقدة ونظرية الفوضى والنشوء، وكلها يدور حول هذا النوع من التغيير. حيث تصف كيف يمكن أن تؤثر التغييرات التراكمية الصغيرة على الهامش في بعضها البعض بطرق غير ملحوظة تقريبًا وتتراكم لتكون أنماط وتغييرات نظامية مهمة مع مرور الوقت، وكيف تُحكّم الأنظمة التي يبدو عليها الفوضى بمبادئ اجتماعية عميقة ومعقدة تتحدى الفهم السهل أو التلاعب بها، وتحير أفضل الخطط الموضوعية، حيث تكون مسارات السبب والنتيجة غامضة، ومحاصرة في دوامات من الدوائر الشريرة والفاضلة.

يعد التغيير الناشئ متناقض، حيث تكون التصورات والمشاعر والنوايا قوية مثل الحقائق التي تتعامل معها.

¹ "Proverbios y cantares XXIX", Campos de Castilla (1912); Selected Poems of Antonio Machado (Louisiana State University Press, 1979)

ممارسة التغيير الناشئ – التعلم عن طريق العمل بوصفه عملية أساسية

"تشبه القرية سلة تكسرت وتناثرت قطعها. لا تزال القطع هناك، لكن لا يستطيع الجميع رؤيتها. يمكن إعادة تجديد ما تحطم تدريجيًا وببطء، لكن فقط من قبل أولئك الذين سيكرسون وقتهم للبقاء قرب أهل القرية وبناء الثقة معهم. أنا على يقين بإمكانية تحقيق ذلك، على الرغم من أنه يجب القيام به ببطء وحذر. في نهاية المطاف، سيكون أهل القرية هم المجددون أنفسهم وسوف يمضون بالمهمة إلى الأمام أكثر وأكثر. ستصبح السلة أفضل مما كانت عليه في السابق، ولكن أولاً يجب أن تكون شبيهة بما كانت عليه."²



عندما تكون هناك ظروف تغيير ناشئ أقل وعيًا، يصبح تحدي الممارسة التنموية العمل ببطء وحذر، ومساعدة الناس على الوعي بعلاقاتهم وقصصهم وعواقب اختياراتهم أو أفعالهم أو إعراضهم عن الفعل، وما هي الإمكانيات المستقبلية التي تحملها. إنها عملية لمساعدة الناس على فهم هوياتهم (التي ربما تنشأ)، والنمو وزيادة معرفتهم بأنفسهم، وثقتهم بأنفسهم، وكرامتهم وعلاقاتهم.

يمكن مقارنة هذا النوع من العمل بطرق عديدة. غالبًا ما يساعد الممارسون الناجحون الذين يعملون بأساليب ناشئة الناس على فهم تجاربهم الخاصة، القديمة والحالية، بما في ذلك قصصهم أو سيرهم الذاتية. من خلال مثل هذه العمليات، يُشجّع الناس على تسليط الضوء على وتقدير معرفتهم ومواردهم الكامنة، ومساعدتهم بذلك على تعزيز هذه الموارد والتعرف على طريق المضي قدمًا، خطوة بخطوة.

تتدفق شروط التغيير الناشئ الأكثر وعيًا بسهولة ويمكن التعامل معها بشكل إنتاجي حيث تتشكل العلاقات الداخلية والخارجية وتكون مستقرة على نحو معقول، حيث تُحل مسائل القيادة والسلطة بشكل كبير أو لا تكون مُعظلة. قد يحدث ذلك بعد فترات من التغيير تتميز بنوعي التغيير الآخرين الموصوفين أدناه – صورة لنظام اجتماعي صحي نسبيًا يبني بوعي على نقاط قوته مع مرور الوقت، مع إمكانية إحداث تغيير متوازن يعم بالفائدة على الجميع.

يعمل الممارسون والقادة الجيدون بشكل حدسي مع هاذين الشرطين للتغيير الناشئ عند مقارنة أو العمل مع فرد أو منظمة أو مجتمع. ويقضون وقتًا للتعرف على حياة الناس، ومعرفة ما يحدث حقًا أو يتحرك، وما هو ممكن أو غير ممكن، وما هي الثروات الخفية أو القدرة على الابتكار الموجودة، وما هي العقبات الموجودة. ويطرحون الأسئلة ويساعدون في توصيل الناس ببعضهم البعض، لإبراز ما لدى الناس وما يمكنهم البناء عليه، وبناء العلاقات والمجتمع والثقة ووضع الأساس للتغيير الأكثر وعيًا والتعلم المستمر من تجاربهم الخاصة وتجارب أقرانهم.

² "What Can Be Done?" by Meas Nee. An extract from his book Towards Restoring Life: Cambodian Villages. 1995, Krom Akphiwat Phum, Battambang/OSB Australia - A poetic story of remarkably respectful facilitation of development in deeply traumatised communities in Cambodia. Available on the CDRA website – www.cdra.org.za

هناك العديد من الاستراتيجيات والأساليب التي يستخدمها الممارسون أو القادة للتعامل مع التغيير الناشئ. تضم العديد منها في جوهرها دورة التعلم عن طريق العمل – القيام بالعمل، والملاحظة، والتأمل، والتعلم، وإعادة التخطيط قبل القيام بالخطوة التالية – بعبارة أخرى، هي مقارنة ترافق عمليات التغيير الحالية وتسعى إلى تعزيزها وإبراز الإمكانيات من خلال التعلم المستمر.

تشمل بعض الاستراتيجيات والأساليب المتطورة والمرتبطة غالبًا بالنهج الناشئ ما يلي: بحث الفعل التشاركي، والتعلم القائم على الأصول أو النهج القائم على المعرفة الأصلية، والتساؤل الإيجابي (التقديري)، والتدريب، والتوجيه وما إلى ذلك. تتزايد نهج التعلم الأفقي (مثل تبادل المجتمع وشبكات التعلم الأخرى) على هامش قطاع التنمية وتعطي وعدًا محددًا بتنمية علاقات التعلم التعاوني كأساس للعمل التعاوني في ظروف متنوعة. تأسست العديد من الحركات الاجتماعية المعاصرة الأكثر فعالية على علاقات وشبكات التعلم التعاوني.³

التغيير التحويلي – من خلال الأزمة والتخلي



"الحقيقة هي أن أروع لحظاتها تأتي على الأرجح عندما نشعر عميقًا بالارتباك أو الاستياء أو عدم الرضا. ففي مثل تلك اللحظات فقط، وبدافع عدم الارتياح الذي نشعر به، نخرج على الأرجح من الروتين ونبدأ في البحث عن طرق مختلفة أو إجابات أصدق."

م. سكوت بيك

في مرحلة ما من تطور جميع الكائنات الاجتماعية، من المعتاد أن تنشأ أزمة أو حالة جمود. قد يكون هذا نتيجة لعملية طبيعية للتطور الداخلي، على سبيل المثال أزمة المراهقة عندما يندلع ذلك التفاعل المعقد للهرمونات والاستيقاظ على الواقع الصعب للنمو إلى جميع المشاكل والقضايا الجسدية والعاطفية والسلوكية. ومثال آخر على ذلك المذكور أعلاه: المنظمة الرائدة التي تتجاوز حدود تنظيمها وعلاقاتها غير الرسمية.

قد تكون الأزمات أيضًا نتاج لوقوع الكائنات الاجتماعية في علاقات متوترة أو متناقضة مع عالمها، مدفوعة بتحولات في السياقات السياسية أو الاقتصادية أو الثقافية أو البيئية الخارجية.

تمهد الأزمة أو حالة الجمود الطريق للتغيير التحويلي. فعلى عكس التغيير الناشئ، والذي يتميز بأنه عملية تعلم، يتعلق التغيير التحويلي أكثر بالتخلي (أو التعلم العكسي)، أي تحرير الكائن الاجتماعي من تلك العلاقات والهويات، الداخلية والخارجية، والتي تقف وراء الأزمة وتعيق الحلول والتطور الصحي المستمر.

يمكن أن تأخذ الأزمة أو حالة الجمود أشكالًا وصيغًا متعددة مع تاريخ وديناميات عميقة ومعقدة. فقد تكون تجارب "ساخنة" لصراع واضح أو حالات جمود "باردة" ومختبئة لا يمكن رؤيتها أو التحدث عنها بسهولة.

³ See Horizontal Learning - Engaging Freedom's Possibilities by Doug Reeler, from CDRA Annual Report 2004/2005 – www.cdra.org.za

إذا تركت الأزمات بمفردها، فإنها تُحل بشكل غير واعٍ على مر الزمن، سواء على نحو مأساوي أو سعيد أو بين هذا وذاك. ولكن يمكن أيضًا حلها بشكل أكثر وعيًا واستباقيًا من خلال عمليات التغيير التحويلي الذي يُدار أو يُيسر جيدًا.

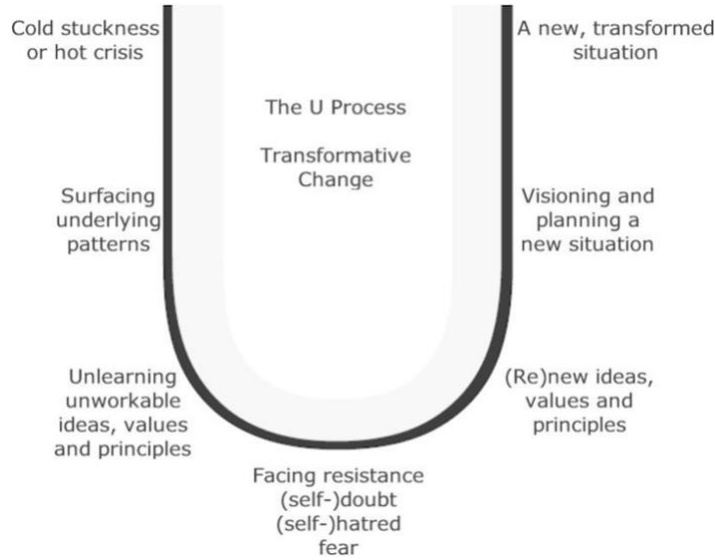
بالنسبة للممارسين، يتطلب فهم عمليات التغيير التحويلي القائمة أو ظروف التغيير الكشف عن العلاقات والديناميات المتنازع عليها بطبيعتها أو المُنكرة أو المخفية والعصية على الفهم السهل. يمكن أن يستغرق هذا الفهم وقتًا وجهدًا ويتطلب الصبر والانفتاح على التحولات المفاجئة في النظرة للأمر بينما تنكشف الطبقات المختلفة للوضع وقصته. نادرًا ما تكشف الاحتياجات الحقيقية للتغيير عن نفسها في البداية. فعندما تُكشَف، يمكن أن تثير مقاومة حقيقية للتغيير وتستلزم من الناس التخلي عن جوانب عميقة من هويتهم، سواء الجماعية أو الفردية.

ممارسة التغيير التحويلي – تيسير عملية التخلي وعملية U⁴

"يعتقد المصلحون بالخطأ أن التغيير يمكن تحقيقه من خلال العقلانية الغاشمة."

جورج برنارد شو

لا تتميز عمليات التغيير التحويلي بالتعلم، كما هو الحال في التغيير الناشئ، لكنها تتميز بعمليات التخلي عن (أو التعلم المعكوس)



الأسس الأعمق للأزمة أو حالة الجمود، لينطلق الموقف لتعلم جديد وربما للتغيير الإيجابي.

بينما تستند نُهج التغيير الناشئ الواعي إلى دورة التعلم عن طريق العمل، فإن نُهج التغيير التحويلي تعتمد على نماذجها العميقة الخاصة بها. ونسُمي أحدها عملية U للتغيير.

يمكن أن يبدأ العمل مع التغيير التحويلي فقط عندما تكون الأزمة أو حالة الجمود جاهزة للحل – حيث توجد إرادة أولية كافية للتعامل مع المشكلة، من قبل الأشخاص وقادتهم.

يبدأ النهج الواعي المتبع لعملية U بالحاجة إلى كشف الأزمة أو حالة الجمود وفهمها بشكل مشترك من قبل جميع المعنيين أو المشاركين في الوضع.

⁴ The U-process was developed in 1970 by Glasl and Lemson - (see Glasl, F. 1999. Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict, Stroud: Hawthorne Press). A different but related version of the U-process has been developed by Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski, and Betty Sue Flowers. Presence: Human Purpose and the Field of the Future. Cambridge, MA, SoL, 2004.

سوف نستخدم النسخة القديمة والأبسط الموصوفة هنا، لكن مثل دورة التعلم من خلال العمل، فإن عملية U هي نموذج أصلي للتغيير وقديم قديم التنمية الإنسانية نفسها.

تكمّن هذه الممارسة في كشف الجذور المخفية، وإظهار أنماط السلوك المتكررة والثقافة والعادات والعلاقات التي تحكم بشكل غير واعٍ استجابات الناس للأزمة. يتطلب المزيد من العمل تسليط الضوء على الأفكار أو القيم أو المعتقدات أو المبادئ الرائدة المخفية بعمق والتي لم تعد مناسبة بعد الآن، والتي تحكم سلوك الناس وعاداتهم – تلك القيم والمعتقدات والمبادئ الحقيقية فضلًا عن مجرد القيم والمعتقدات المعلنة الموجودة في بيان القيم.

هذه عملية إعادة نظر ومواجهة واعية لما اعتبره الناس حقيقي أو مهم، واختيار ما إذا كانوا يرغبون في تغييره أم لا، ورؤية تبعات أيًا من الاختيارين. هذه الممارسة، كما وُصفت حتى الآن، معروفة جيدًا في النهج التي تسعى إلى "تغييرات عميقة في المواقف والسلوك". لكن هناك خطوة أخرى غالبًا ما تكون غائبة في النظرية والممارسة العملية، حيث يتعين التعامل مع الإرادة للتغيير. يجب أن تكون الإرادة الأولية موجودة للنظر في التغيير، ولكن إيجاد الإرادة للتغيير الفعلي يكون أصعب بكثير.

غالبًا ما يعني ذلك التعامل مع مقاومة التغيير، المتجذرة غالبًا في الخوف مما يمكن فقده، أو الشك أو الشك في الذات، أو الكراهية أو الاستياء أو كراهية الذات، وهي البقايا المؤلمة للأزمة التي يجب التعامل معها. قد يكون هناك حاجة إلى فترة أو عملية للحزن على ما يجب التخلي عنه من قبل أولئك الذين ترسخت هوياتهم في الماضي. يجب كشف مقاومة التغيير الناتجة عن هذه الأمور والتعامل معها قبل أن يحدث أي تغيير حقيقي أو دائم.

بمجرد مواجهة مقاومة التغيير والتعامل معها بما فيه الكفاية وتحرير الإرادة، غالبًا ما يحدث انعتاق للطاقة، نابعة من الارتياح، مما يمكن الناس من المضي قدمًا في عملية تجديد لإعادة تأسيس قيمهم وأفكارهم الرائدة، ثم تخيل وتنفيذ مستقبل مختلف – لحل المستقبل عن طريق خلق وضع جديد على أسس جديدة. قد يصبح هذا عملية تغيير ناشئة أو قابلة للتنبؤ، اعتمادًا على الظروف السائدة.

التغيير القابل للتنبؤ – العمل بخطة



"بدون قفزات من الخيال أو الحلم، نفقد إثارة الاحتمالات. الحلم على كِ
هو شكل من أشكال التخطيط."

جلوريا شتينييم

يمكن للبشر التعرف على المشكلات وحلها وتخيل إمكانات مختلفة، وأن يفكروا في أنفسهم وقصصهم الحالية نحو مستقبل مفضل، وأن يقدروا على تصوّر رؤى أو نتائج محتملة وصياغة خطط واعية لإحداث التغيير نحو هذه النتائج المرجوة.

بصفتنا بشرًا (سواء في قطاع التنمية أو غيره) نسعى إلى النهج القابل للتنبؤ في تطويرنا الذاتي، سواء بشكل فردي أو جماعي، من خلال التخطيط وتنفيذ المشاريع، سواء كانت صغيرة أو كبيرة. ينجح النهج القابل للتنبؤ، من خلال المشاريع، عادةً عندما تكون المشكلات والاحتياجات والإمكانات أوضح، وتحت ظروف وعلاقات مستقرة نسبيًا، والتي لا تكون محفوفة بالأزمات أو حالات الجمود.

عندما تكون بيانات النظام الداخلية والخارجية، وخاصة العلاقات، متناغمة ومستقرة وقابلة للتنبؤ بما يكفي، وعندما لا تهدد النتائج غير المتوقعة النتائج المرجوة، فإن ظروف التغيير القابل للتنبؤ تنشأ وتصبح المشاريع المخططة جيدًا ممكنة.

هناك توجهاً يهيمن فيهما التغيير القابل للتنبؤ:

يتميز الأول بنهج قائم على المشكلة، حيث يتعرف بشكل أساسي على المشكلات ويسعى لإصلاحها. على سبيل المثال، يُحدد الصنوبر المكسور ويوجد سببًا لإصلاحه. يعمل النهج القائم على المشكلة بشكل منطقي مع خطط من الحاضر إلى المستقبل.

أما التوجه الآخر فيتميز بنهج إبداعي يتمثل في تخيل الناس أو تصورهم للنتائج المرجوة، ليس حلاً مباشرًا ولكن حالة جديدة تصبح فيها المشاكل القديمة أقل أهمية أو ليست ذات صلة – قفزة في الخيال نحو المستقبل. على سبيل المثال، بدلاً من إصلاح نظام مياه مكسور، يمكن إيجاد مصدر جديد للمياه أو الوصول إليه، مما يجعل الصنوبر المكسور غير مهم. يبدأ التغيير الإبداعي القابل للتنبؤ في المستقبل برؤية، ثم يخطط إلى الوراء حتى الوقت الحاضر، واضعًا خطوات انطلاق نحو النتائج المرجوة. قد تكون خطوات الانطلاق مخططة بشكل صارم أو موصوفة بطريقة فضفاضة بحيث يكتشف الناس طريقتهم الخاصة، مُلهمين ومدفوعين بالرؤية التي صاغوها.

من بين أنواع التغيير الثلاثة وشروطها، ربما يعد التغيير القابل للتنبؤ الأسهل في قراءته من قبل الممارسين وحتى المجتمعات نفسها. يمكننا توصيف العمل الحقيقي في التعامل مع التغيير القابل للتنبؤ على أنه دعم للتخطيط والتنفيذ.

ممارسة التغيير القابل للتنبؤ – دورة المشروع عملية أساسية

"لا يمكن القفز فوق حفرة بعمق عشرين قدمًا بقفزتين بعشرة أقدام".

مجهول

تحتل المشاريع مكانًا هامًا في العمل التنموي. كما يوحي الاقتباس أعلاه، يمكننا وربما نحتاج في بعض الأحيان إلى القفز إلى المستقبل، للتخطيط والتنفيذ بشكل أكثر جرأة وخيالية. ويهيمن على الممارسة التقليدية نهج المشروع القائم على المشكلة أو الاحتياجات. وقد تسمح عوامل مثل ملاءمة حل المشكلة واستقرار ظروف التغيير وقوة وقدرات الأشخاص المشاركين بنجاح هذه المشاريع.

ولكن غالبًا ما يكون هناك تخطيط زائد وجهد هائل يبذل لتصحيح الانحرافات عن الخطة أو تبرير عدم الامتثال للعقود الموقعة. في أفضل الظروف، ونظرًا لصعوبة توقع العواقب والقوى غير المتوقعة، فإن مشاريع التغيير الاجتماعي واسعة النطاق تكون بطبيعتها محفوفة بالمخاطر وغالبًا ما تتطلب وجود إيقاعات مدمجة للمتابعة والتعلم لكي تنجح.

يمكن لمصدر المشروع – ملكيته الحقيقية – أن يكون لها أثر كبير على الملاءمة والنجاح. عادةً ما يوضع تصور المشاريع بين الممارسين والممول أو المانح، وتتكيف فقط من خلال عمليات تشاركية مع "المستفيدين". تقوم المنظمات غير الحكومية، أو الجهات المماثلة المدبرة للمشاريع، بوضع نُهج للمجتمعات وتبدأ نوعًا من لعب الظل (أي محاولات التأثير غير المباشرة). يُجرى مسح تشاركي أو تحليل احتياجات ويمكنك التأكد من أن كل ما يُقدّم يتطابق مع الاحتياج ذي الأولوية للمجتمع الذي

يعرف منذ البداية ما يمكنه الوصول إليه إذا أظهر احتياجاته بالطريقة الصحيحة. سيجعل المجتمع الأمر يبدو كذلك، وإلا كيف يمكنهم جذب الدعم ومن يمكنه لومهم على سعة حيلتهم؟ غالبًا ما يكون تطوير هذه القدرة للمجتمعات على اللعب بالقواعد واختبار الميدان هو التأثير الأكثر ديمومة لتدخلاتنا .

تعتبر العمليات التشاركية الحقيقية ممكنة باستخدام نُهج التغيير القابلة للتوقع. فلننظر في هذا الوصف للممارسة من قبل ميس ني Meas Nee، وهو ممارس تنموي كمبودي، يكتب عن العمل مع المجتمعات الريفية:

"كل ما فعله يهدف إلى مساعدة الناس على البدء في التفكير بأنفسهم مرة أخرى... وأي فعل ينتج عن محادثاتهم حول مشاكلهم ندعمه. إنهم أناس يخططون ويفكرون ويحلون المشاكل بأنفسهم. سوف تظهر فكرة وفي غضون أسابيع ستظهر مرة أخرى. بعد فترة من الزمن، يدفوننا للانضمام إليهم للقيام بشيء ما حيال ذلك. في كثير من الأحيان، تصبح الفكرة التي تبدأ بهذه الطريقة مشروعًا ينضم إليه العديد من أفراد القرية. لذا فهم يتجاوزون الشعور بالتخدير وتتطور الكثير من الخيارات.

أنا أجد الرابطة بين الناس أهم من القواعد المقترحة من الخارج. عند بداية مشروع ما، أحب أن يقوم أعضاء المجموعة بوضع القواعد بأنفسهم وأن تقرر اللجنة فقط خمس أو ست قواعد. في وقت لاحق، عندما تنشأ مشكلة وتوجد طريقة لحلها، أحب أن أسأل: 'هل تعلمنا شيئًا من هذا؟ هل هناك شيء آخر يمكننا إضافته لطريقة إدارتنا للمشروع؟'

تحتل إقامة العلاقات صدارة الأمور، وليس إنشاء المشاريع. والهدف الرئيسي لإعادة تطوير المجتمع هو مساعدة أفراد القرية على استعادة الكرامة والوحدة".

يمكن تطبيق هذا الدرس ليس فقط على المجتمعات الريفية المهمشة، ولكن على أي مشروع تغيير اجتماعي أو تنظيمي.

التحدي الحقيقي المطروح هنا هو إنسانية نُهج المشاريع. غالبًا ما تكون المشاريع الخارجية أو المتبعة لنهج من أعلى لأسفل، مهما كانت تشاركية في التوصل إليها، لها ميزة تقنية صعبة وثقافة تنفر الناس منها. يجب أن تُعمر المشاريع في ثقافة وسياق الناس أنفسهم من أجل كسب ودهم بالكامل.

ربط أنواع التغيير الثلاثة

لا يوجد وضع معقد يحتوي على مجموعة حصرية من ظروف التغيير أو نوع واحد محدد من عملية التغيير المتأصلة – هناك دائمًا تكوينات معقدة. ومع ذلك، تهيمن بعض الظروف ويمكن القول إنها تعجّل بنوع من التغيير أو تعطي زخمًا لنوع آخر، لتحتفظ بمركز ثقل عمليات التنمية.

ومع ذلك، يمكن – ويحدث – أن يتعايش نوع واحد للتغيير أو ظروف تغيير معينة مع عمليات التغيير الأكثر هيمنة، وتشكل جزءًا منها. لذلك، على سبيل المثال، يمكن توصيف حالة نامية معينة على أنها في عملية مهيمنة من التغيير الناشئ، ومع ذلك، يمكن أن تحتوي أجزاءها على عمليات فرعية أصغر من التغيير التحويلي أو القابل للتوقع.

على الرغم من أن نوعًا معينًا من التغيير قد يكون سائدًا، إلا أن ذلك لا زال يخضع لظروف وطابع قوى التغيير الأخرى. على سبيل المثال، قد يشعر مجتمع مستقر نسبيًا بالاتحاد والثقة الكافية للقيام بمشروع تنموي ولكنه غير متأكد من علاقاته مع الحكومة المحلية. في ظل حالة عدم اليقين هذه، قد يكون من المنطقي أن يمضي مشروع التغيير قدمًا بحذر، مع بعض الشعور بالظهور، أو النظر في سلسلة من المشاريع الأصغر بدلاً من مشروع كبير للتغيير، مع استقرار العلاقات مع الحكومة المحلية.

قد يجد نفس المجتمع أيضاً أن بعض الأزمات غير المرئية تظهر من خلال عمل المشروع وينبغي التوقف للتعامل معها بوصفها تغيير تحويلي.

وبطبيعة الحال، يمهّد شكل واحد مهيم للتحغير الطريق لشكل آخر يتبعه، كما يذكرنا هيراكليتوس Heraklitos ".... كل شيء واحد. ومع ذلك، يأتي كل شيء في موسمه."

بالنسبة للممارس، يعني ذلك عدم وجود قراءة بسيطة لعمليات التحغير، وسوف يحتاج الممارس أو الممارسة إلى البقاء متيقظاً لحركة التحغير – وهو تحدي لمواصلة قراءة الوضع وضبط الممارسة وفقاً لذلك.

تحديات قراءة التحغير

ينبغي توظيف جميع القدرات والحساسية العالية في محاولة قراءة عمليات التحغير للأفراد.

تعد قدرة الممارسين أو القادة على بناء علاقات ثقة أمرًا حاسمًا في ممارسات قراءة التحغير الناجحة. يتيح ذلك للأشخاص أن يفتحوا قلوبهم للممارسين، مما يمكنهم من رؤية وسماع ما قد يكون مخفيًا في وضع غير ذلك. مع الأسف، يميل العديد من الممارسين، خاصة أولئك الذين يواجهون ضغوطًا لتحقيق النتائج، لاعتبار بناء العلاقات مقدمات سريعة وعمل تحضيرية من أجل "العمل الحقيقي" في تنفيذ المشاريع، بدلاً من أن تكون عنصرًا أساسيًا للتحغير.

تعتبر القدرة على العمل مع السيرة الذاتية والقصة بديلاً قويًا للتحليل المبسط للسبب والنتيجة. إذ تكمن الحرفة هنا في تسهيل وإثارة القصص الحقيقية أو السير الذاتية لكائن اجتماعي، مع الدراما والاتجاه والحركة الخاصة بها. هذا الأمر أساسي لقراءة الواقع والتعامل معه، ومعرفة جذور الوضع وعمليات التحغير المتأصلة فيه وظروف التحغير، وبالتالي إمكانية تغييره – سواء ليفهمها الممارس أو للأشخاص أنفسهم.

تحتوي القصة على السرد الكامل، حيث تنعكس التجربة – الحياة – سليمة، لثرى سليمة ومن خلالها يمكن تشكيل وتحويل الوعي المتجذر. من دون الإحساس بالقصة، يصبح الفهم مجزأً، ومفصلاً، ولا أساس له ومضلاً. تساعد القصص الناس على كشف معرفتهم، والاعتراف بخبرتهم وحكمتهم، ورؤية الموارد وسعة الحيلة التي يملكونها ولكن قد يكونوا معصوبي العينين

عنها. في العمل التنموي، يمكن أن تصبح القصص ودورها في سرد الماضي والحاضر وخلق صور رائدة للمستقبل عمليات قوية لوعي المجتمع والتحول.



انعكاسات على التخطيط والمتابعة والتقييم

"لا يمكن احتساب كل ما يهم، وليس كل شيء يمكن احتسابه، بهم."

ألبرت أينشتاين

بالنسبة للنهج الناشئة

من نواحٍ عديدة، تعتبر النهج الناشئة الواعية للممارسين وأنظمة التخطيط والمتابعة والتقييم والإبلاغ (PME&R) التي يستخدمونها لإدارة ممارستهم غير قابلة للتمييز عن بعضها البعض من حيث التعريف. فنظام التخطيط والمتابعة والتقييم والإبلاغ هو جزء من دورة التعلم العملي التي تكمن وراء النهج بأكمله.

ويكون التخطيط الأولي من قبل الأشخاص أنفسهم، برفقة الممارس، مؤقتًا بالضرورة وقد يعتمد على إحساس بديهي أو معبر قليلاً عما هو ممكن – ربما يكون كافيًا لجذب دعم المانحين أو موافقتهم. يجري التخطيط وإعادة التخطيط حسب الحاجة، بمجرد ظهور موارد المجتمع والقيادة لاتخاذ الخطوة التالية، وبمجرد اكتساب المعرفة التي تشير إلى ما يجب القيام به بعد ذلك. قد يتوجه التركيز الواعي نحو تحقيق نتائج معينة، ربما من خلال "مشاريع فرعية"، ولكن العمل الحقيقي يكمن في العمليات الناشئة لبناء الهوية والعلاقات والقيادة وغير ذلك، والتي لا يمكن لأي مشروع أن يحددها أو يضمها مسبقًا.

وتكون عمليات التأمل والتعلم، التي تعتبر جزءًا طبيعيًا من النهج وتتم على حدٍ سواء في الميدان مع الأشخاص وفي المكتب، هي نفسها نظم المتابعة. إذا كان ذلك مناسبًا، يمكن دمج دورات أطول ولحظات تأمل في العملية، وكي تتوج بتعلم أكبر، لتلبية الحاجة إلى التقييم.

لدعم ذلك، يحتاج المانحون والمانحون الخلفيون إلى نهج يوفر الموارد للخطط الموضوعية بشكل حدسي ذات النتائج واسعة النطاق، ويثق في أن شيئًا إيجابيًا قد يظهر ويكون على استعداد للاستثمار في هذا الاحتمال. قد لا يساعد بحث الاحتياجات المتقدم وورش عمل التقييم الريفي التشاركي (PRA) وجمع البيانات الأساسية (Baseline Data) وما إلى ذلك في كشف واقع لا يزال يتضح معالمه. قد يكون الاتصال ثقافيًا، غالبًا بشكل أقل رسمية، وبناء علاقات ثقة لمساعدة الناس على كشف بعض ما هو ممكن والخطوة الصغيرة التالية التي يجب اتخاذها، قد يكون كل ذلك أكثر إثمارًا بكثير من التركيز على اللجان وعمليات التخطيط والتعاقد الرسمية. في حين أن درجة معينة من الرسمية قد تكون ضرورية، فإنها يجب أن تعزز ولا تحل محل اللقاءات البشرية والتعاقد الأدق.

يعد التمويل الأساسي، الذي يوفر موردًا جاهزًا لدعم أي أمر قد يظهر، بالنسبة للمنظمات غير الحكومية الموثوق بها وذات السجل الحافل هو أنسب شكل من أشكال التمويل. في ظل ظروف التغيير الناشئة، قد يكون التمويل الأولي (Seed Funding) هو أفضل ما يمكن تقديمه للمنظمات الجديدة التي لم تثبت ممارستها بعد، وكذلك الوصول إلى مزيد من التمويل السريع مع تقدم الأمور.

ومع ذلك، يمكن للجهات المانحة، بل ينبغي لها أن تصر على أن تكون عمليات التعلم العملي (الملاحظة، والتأمل، والتعلم وإعادة التخطيط) جزءًا واعيًا من عملية التغيير وأن تُنفذ بطرق منهجية مناسبة، وأن التقارير المقدمة إليها يجب أن تعكس ذلك. قد يطلب المانح الحكيم، ليس فقط تقارير المانح المحررة "المُتلاعب بها"، ولكن بدلاً من ذلك الوصول إلى تقارير تأملية للتعلم العملي للممارسة التي يطورها الممارسون أو يكتبونها لبعضهم البعض كجزء من ممارستهم الخاصة. على نحو مثالي، قد يرغبون في رؤية أنفسهم شركاء حقيقيين يتم دمج علاقتهم الخاصة بعملية التغيير في عمليات التعلم العملي الأساسية، حيث يكون الصدق وجودة التعلم هما السمات المميزة للمساءلة بدلاً من "إثبات التأثير".

يمكن أن تكون الجهات المانحة هي أيضًا منظمات تعلم، وينبغي أن تكون كذلك، بينما هي ذاتها جزءًا من المشهد - قد تشعر بأنها غير مرئية بسبب غيابها النسبي عن الميدان ولكن وجودها دائمًا ما يكون محسوسًا بقوة.

تُصنَع هذه المسارات الناشئة من خلال خوضها في مشهد يخلو من أي طريق معبد. لا يجب أن يكون النجاح والفشل مسألتين لتقييم الجدوى والقيمة، لأن كلاهما مصدران رئيسيان للتعلم والتقدم. ينبغي أن تكون المقاييس الرئيسية للمساءلة هي إثبات التعلم العملي الشامل والنزاهة المالية بالطبع. أما عن تقييم الأثر، فيجب ملاحظته بسلاسة والتأمل فيه وتوثيقه بشفافية جزءًا لا يتجزأ من عملية التعلم.

بالنسبة للنُّهج التحويلية

تتميز عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم والإبلاغ بالنسبة للممارس أو الميسر في الممارسة التحويلية بممارسة تأملية مستمرة وواعية للغاية، ومراجعة مكثفة وفي اللحظة الحاضرة، وتعلم وإعادة التفكير وإعادة التخطيط للعملية نفسها - أي تخطيط ومتابعة وتقييم على أرض الواقع. في بعض الأحيان يمكن أن يحدث ذلك عن قرب مع الناس وأحيانًا بمفردك بصفتك ميسرًا مؤقتًا للعملية، مما يتطلب الكثير من الثقة في العملية من قبل الناس.

بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع نفسه، لا يمكن التنبؤ بنتائج محددة بعد تسوية الأزمة، حيث ينشأ وضع جديد فقط في عملية التحول. ولن يساعد النهج الناشئ أو القائم على المشروع في التخطيط والمتابعة والتقييم والإبلاغ.

غالبًا ما يفسر المانحون الأزمات على أنها فشل، عادة في القيادة، ولا يرغبون في الاستثمار في ما يتصورونه مواقف عالية المخاطر. وهو أمر مؤسف للغاية، لأن في أوقات الأزمات تكمن احتمالية أكبر للتغيير التحويلي وتسوية الأزمة، مما يمهد الطريق للنمو والتنمية المستدامة في المستقبل.

تعتبر الأطر الزمنية والنتائج غير متوقعة، ولذلك يحتاج المانحون إلى تصميم دعمهم بطريقة تتيح توفير الموارد حسب الحاجة، بحيث لا تكون مؤطرة كما هو الحال في المشاريع المتقنة. وبالتالي، يعتبر التمويل الأساسي للمنظمات الميسرة الموثوقة هو الأمثل.

يجب أن تكون التقييمات والتقارير المقدمة للمانحين سردية ونوعية بالضرورة، بحيث تروي قصة قبل وأثناء وبعد عملية التغيير، وتقييم الأثر من خلال تسوية الأزمة الموصوفة، وخاصة القدرات والعلاقات غير الملموسة التي تحوّلت. قد لا يمكن قياسها بشكل كمي، ولكن عادة ما يكون هناك قصة غنية عن التغيير يمكن سماعها من الناس أنفسهم، حيث يمكن الشعور بالأثر ومشاهدته بوضوح شديد.

بالنسبة للنُّهج القابلة للتنبؤ

تتميز عملية التخطيط والمتابعة والتقييم والإبلاغ للنُّهج التغيير القابل للتنبؤ بتخطيط المشروع، والإدارة الواعية للأنشطة، والمتابعة الدورية المنهجية وفقًا للخطة المتفق عليها ومخرجاتها ونتائجها. ومن الشائع إجراء تقييم رسمي في نهاية دورة المشروع لمعرفة أداء المشروع ككل واستخلاص الدروس المستفادة للمشاريع المستقبلية أو المماثلة.

تتطلب أنواع مختلفة من المشاريع، عندما تُطبَّق بشكل مناسب وسواء كانت مشروعات تركيزها على حل المشكلة أو تحقيق الرؤية، خصائص وتأكيدات مختلفة في عملياتها للتخطيط والمتابعة والتقييم والإبلاغ. بالنسبة للنهج القائم على المشكلة، المستند بالضرورة إلى مشاكل وحلول أبسط وأوضح، مثل بناء مدرسة أو عيادة، فإنه يستفيد من خطط وعمليات المتابعة والتقييم المحكمة جيدًا. أما النهج القائم على الرؤية، والذي قد يحتوي على عنصر اكتشاف الطريق إلى الأمام، فسوف يحتاج إلى مزيد من المرونة في الأساليب والجداول الزمنية وسوف يحتاج بدرجة أكبر التعلم من الخبرات الجارية وضبط الخطط وحتى الرؤية نفسها، حيث تُطبَّق متطلبات تنفيذ المشروع.

ومع ذلك، حتى النهج القائم على المشكلة يمكنه الاستفادة من عمليات التعلم التأملي المنتظمة بوصفها جزءًا من متابعة الأنشطة. يجب أن تكون هذه العمليات مخططة وممولة جيدًا ولا ينبغي، كما هو الحال في كثير من الأحيان، أن تعتبر ترفًا لطيفًا ولكن قابل للاستهلاك.

تصبح المشاريع أكثر فعالية عندما تجمعها قيم مشتركة وعقود واضحة ومسؤوليات متفق عليها. ومع ذلك، هناك خطر إذا كانت هذه الصفات تقودها وتديرها ممارسات وثقافة مفروضة، عادةً من أصل إداري غربي. إن اتباع أسلوب "اللجان" في المشاريع التنموية يميل إلى تجاهل أنماط قيادة وإدارة المشاريع المحلية أو المختلفة ثقافيًا. يمكن أن ينقر ذلك الأشخاص عن مبادرات المشروع ويقضي على الحيوية المحتملة لعملية التنمية.

يمكن أن يكون الإبلاغ، في النهج التنموي للمشاريع، أيضًا تجسيدًا مقتضبًا للتجارب الداخلية والميدانية، ويجب أن يصر على مشاركة التعلم مع الآخرين بشكل أفقي ورأسي.

يشعر المانحون عمومًا، استجابةً للحاجة إلى المشاريع، بأنهم في منطقة أكثر راحة. وتبدو الأمور أكثر سيطرة، خاصة عندما يكون هناك وعد بتقديم "نتائج محددة وقابلة للقياس وممكنة وواقعية ومحددة زمنيًا" للإبلاغ عنها إلى المديرين، أي المانحين الخلفيين. على أي حال، تقدم المشاريع فرصًا أسهل ومن الصعب التخلي عنها كأسلوب عمل، حتى عندما يكون من الواضح أنها غير مناسبة. ومع ذلك، فمن الممكن تحويل معظم التدخلات التنموية إلى مشاريع بمجرد إرساء الأسس من خلال نهج ناشئ أو تحويلي. في الواقع، يجب أن يكون واضحًا أن الدور الأعمق للنهج الناشئ والتحويلي في إرساء أسس الهوية والعلاقات التعاونية والقيادة يمكن أيضًا أن يوفر أساسًا لاستدامة آثار المشاريع في المستقبل.

بالنسبة للجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية في الشمال

إذا كانت أحد الأهداف الرئيسية للتنمية هو تحويل القوة في العالم، فقد تكون البداية المناسبة إجراء دراسة صادقة ونزيهة لعلاقات القوة داخل قطاع التنمية.

تفضل العديد من المنظمات غير الحكومية الشمالية والمانحين، سواء كانوا يقومون بتطوير القدرات أم لا، تجنب مسمى "المانحين" أو "الممولين" وتفضل بدلاً من ذلك مصطلح "الشركاء" الأصوب سياسيًا، ولكن ذلك لا يخدم شيء سوى إخفاء قوتهم عن أنفسهم. يمكن للمانحين أن يكونوا أوعى بقوتهم وعواقب وظلال تلك القوة، بدلاً من الشعور بالحرَج منها. وبذلك، قد يجدون من الأسهل فتح حوارات أصدق مع المستفيدين لاستكشاف نُهج مختلفة لمنح الأموال والاستفادة منها بشكل أكثر تطورًا.

ويلزم أن يكون هناك اعتراف أكثر انفتاحًا بأن المشاريع، التي بحكم تعريفها تربط أموالاً محددة بأنشطة ونتائج محددة في تواريخ محددة، تمكّن المانحين من التحكم مما قد يقوّض الملكية الحقيقية - ما لم يكن المستفيدون قد وجدوا بالفعل قوتهم، وفي هذه الحالة تصبح المشاريع مجرد آلية مفيدة وملائمة لتحويل الموارد.

ما هي بعض البدائل "للشراكات"؟

- بناء ثقة حقيقية – أن يأخذ المانحون والمنظمات غير الحكومية من الشمال وقتًا حقيقيًا لزيارة وتعلم وبناء علاقات مع المستفيدين، "أن يعرفوا ما في نفوسهم". إنها مسألة موقف ومسألة وقت. لقد ارتفع في السنوات الأخيرة عدد المستفيدين لكل موظف ميداني من المانحين ارتفاعًا كبيرًا. فالمانح الواحد الذي اعتاد مثلاً على إدارة علاقات ناجحة مع حوالي 15 من المستفيدين في الجنوب، لديه الآن ما يقرب من 50 علاقة. في مثل هذه السيناريوهات، تصبح المشاريع الطريقة الوحيدة للتعامل مع أعباء عمل كهذه، ونظرًا إلى ضيق الوقت لبناء الثقة أصبحت المشاريع أداة مثالية لإدارة عدم الثقة. وقد اعترف هذا الموظف بأنه لم يعد يعرف ما يحدث فعليًا، لأن معظم التواصل حاليًا يجري من خلال تقارير المشروع والكثير منها ليس لديه الوقت الكافي لدراساتها. تجعل الضغوط المتعلقة بكفاءة التكاليف العديد من الزيارات الميدانية خاطفة وأنشطة بلا معنى، مما يقوّض تطوير علاقات تعلم بشري مسؤولة بدرجة أكبر بين المانحين والمستفيدين. وتكمن المفارقة في أن كفاءة التكاليف هذه أمر سطحي ومن المرجح أن يُبدّد مزيد من الأموال مع مرور الوقت أكثر مما يُوفّر. ويُعدّ تقليل عبء العمل على الموظفين الميدانيين طريقًا مهمًا نحو ممارسة أكفأ وأكثر فعالية من جانب المانحين.
- نقطة أخرى ذُكرت سابقًا ومرتبطة بالنقطة السابقة، أن التمويل الأساسي في إطار علاقات تعلم أوثق وأكثر خضوعًا للمساءلة تختبره المنظمات المستفيدة التي تُعتبر الأكثر تطورًا، ويتيح قدر من المرونة والمبادرة وفتحًا للظروف المتغيرة على أرض الواقع.
- يمكن للمانحين أن يروا أنفسهم جزءًا من علاقات ودورات التعلم التي يجب أن تدعم البرامج المستدامة – وإلا كيف يمكنهم التعلم إذا لم يكونوا منفتحين على تلقي ردود فعل صادقة من المستفيدين؟ إن بناء علاقات تعلم صادقة وثنائية الاتجاه، وهو ما يتطلب وقتًا حقيقيًا في الميدان، قد يقطع شوطًا طويلًا نحو تخفيف قوة المانحين.
- يحتاج المانحون إلى إعادة النظر في مشاركتهم في "بناء القدرات" بوصفهم "شركاء"، الأمر الذي يمكن أن يزيد من قوتهم إلى مستويات أخطر. فكم من "الشركاء" في الميدان سيرفضون أو ينظرون بعين النقد

لمبادرات بناء القدرات غير المناسبة التي يقترحها المانحون عندما تكون مرتبطة بتمويلهم. على سبيل المثال، كما وصفت أعلاه في نهج التغيير التحويلي، قد لا يكون التحدي في التنمية هو الافتقار إلى القدرات، بل في وجود علاقة قوة ينبغي كشفها و"تفكيكها" وتحويلها. يمكن أن يصبح بناء القدرات آلية أخرى للتحكم في حال استُخدم بشكل غير مناسب أو افتراضي.

لا توجد إجابات سهلة للتوتر بين التمويل وبناء القدرات. فبعض المانحين التنمويين يركزون فقط على ممارسة تمويلهم ثم يوفرون الموارد للمستفيدين أنفسهم للتعاقد بشكل مستقل مع أطراف ثالثة على خدمات بناء القدرات أو تيسير العمليات. وفي الكثير من المناطق، لا تتوفر خدمات الأطراف الثالثة، وبالتالي يُنشئ المانحون وحدات منفصلة سياسيًا لبناء القدرات.

- يمكننا قبول أن هناك اختلافات في القوة وألا نختبئ وراء خطاب "الشريك" اللطيف الذي يقوّض الحوار الصادق. من ناحية أخرى، يمكن للعديد من الممارسين في المنظمات غير الحكومية الجنوبية المتلقية للتمويل أن يتوقفوا عن لعب دور الضحايا الشاكية والبدء في إيجاد الشجاعة للتعبير عن آرائهم ومساعدة المانحين والمنظمات غير الحكومية الشمالية على فهم الحقائق التي يواجهونها على أرض الواقع.

كلمة أخيرة

لا يمكن هندسة التغيير لكن يمكن فقط غرزه. ويجب اختيار البذور التي لا تناسب ثمارها ذوق الآكلين فحسب، ولكن أيضًا التربة التي تُزرع فيها وشروط نضوجها. إن عمليات التغيير، سواء كانت الناشئة أو التحويلية أو القابلة للتنبؤ، موجودة بالفعل، متحركة أو كامنة، ويجب قراءتها والعمل معها بوصفها عمليات طبيعية متأصلة في حياة وثقافات الناس أنفسهم. يمكن لهذا النوع من التوجه، عند تطبيقه باحترام ومهارة، أن يُنتج الأثر والاستدامة التي نسعى إليها بشدة. ربما يهدأ عند ذلك هوسنا بالمساءلة، ليس لأننا تعلمنا كيفية قياس الأثر بشكل أفضل، ولكن لأننا تعلمنا الممارسة بشكل أفضل وقراءة التغيير بدقة أكبر والعمل معه بشكل أكثر فاعلية.