

نموذج متكامل لنوعية البرنامج: ماذا تعني نوعية البرنامج ل CARE ؟ ملخص

CARE هي منظمة دولية للإعانة والتنمية ولها برامج في أكثر من 70 بلدا حول العالم. وتتشابه كل هذه البرامج من حيث الرؤية والرسالة:

الرؤية: نتطلع في CARE إلى عالم من الأمل والتسامح والعدالة الاجتماعية، عالم يتم فيه التغلب على الفقر ويعيش فيه الناس بكرامة وأمان. وسوف تكون CARE قوة عالمية وشريكا في الاختيار ضمن تحرك عالمي مكرس لوضع نهاية للفقر. وسوف تشتهر CARE نظرا لالتزامها الثابت بكرامة الشعوب.

الرسالة: تهدف CARE إلى خدمة الأفراد والعائلات في مجتمعات العالم الأفقر مستمدة قوتها من تنوعها العالمي ومواردها وخبراتها. تشجع CARE الحلول الإبداعية وتطالب بالمسؤولية العالمية.

- تقوم CARE بتسهيل حصول التغيير الدائم عن طريق:
- تعزيز المقدرة على المساعدة الذاتية
 - توفير الفرص الاقتصادية
 - إيصال الإعانات في حالات الطوارئ
 - التأثير على قرارات السياسة على كافة المستويات
 - مخاطبة (التعامل مع) التمييز بكل أشكاله

نحن نؤدي رسالتنا بامتياز وعاطفة مسترشدين بطموح المجتمعات المحلية لأننا نعتقد أن هذه الشعوب، التي نخدم، لا تستحق اقل من هذا. وندرك في CARE أن فرصتنا في تحقيق رؤيتنا ورسالتنا تعتمد على موقفنا الثابت من المساواة، والذي يحمله ويعبر عنه كل موظف لدينا حول العالم. لقد قامت CARE بتطوير سياسات ومبادئ ومعايير وممارسات جيدة وروحا للتعلم بهدف مساعدة طاقم عامليها على تطبيق برامج النوعية بشكل مسؤول.

وتكون برامج النوعية في أحسن أحوالها مكافئة للتغيير الايجابي الدائم في حياة الشعوب التي نخدم. ولتحقيق هذا الأثر فانه يتوجب على طاقم CARE الانخراط في علاقات وعمليات حوارية، كما أن على هذا الطاقم المشاركة بفاعلية في تطوير المناهج والاستراتيجيات وفي توليد المنتجات والمخرجات. وعلى الرغم من العدد الكبير من العوامل الخارجية التي لا سيطرة لنا عليها، إلا أن نجاح جهودنا في مقاومة الفقر والظلم الاجتماعي يعتمد على نوعية عملنا إلى حد بعيد. نعتد على أفضل ما توصلت إليه معرفة المجتمع الدولي وعلى ممارساتنا الجيدة (الصالحة) وعلى معرفتنا وخبراتنا المترامية كمنظمة عالمية لنستنبط فهما للنوعية. تضع CARE نفسها في سياق من التعلم المتواصل عن طريق استقاء الدروس المستفادة من الميدان وتطوير نماذج تصورية بشكل متكرر. وعلاوة على ذلك تدرك CARE، من خلال خبرتها كمنظمة عمرها 60 عاما، الحاجة إلى تكييف (موائمة) مناهجها واستجاباتها المبرمجة مع هذا العالم المتغير والمعقد بشكل متصاعد. وبالتالي فإننا نعتقد أن النوعية هي مفهوم ديناميكي (متطور) ويظهر بشكل صريح ومتأصل في كل ما نقوم به.

لقد طرأت على CARE ثلاثة تغييرات هامة في السنوات الأخيرة مما نتج عنه تحول جوهري من حيث "ما نقوم به" و "كيف نقوم به". ولقد نتج عن إعادة تفحص رؤيتنا ورسالتنا في عام 1999, من خلال عملية تأمل انعكست على ترابطنا وفعاليتنا، صياغة الرؤية والرسالة بالنص أعلاه بحيث اشتملت هذه النصوص على توجه أقوى نحو دراسة الأسباب الجذرية والبنوية للفقير مما انعكس على دور CARE في اجتثاث الفقر. تدرك CARE أن الحد من الفقر لا يمكن أن يتحقق بمجرد تحسين دخول وثروات الأفراد والعائلات. كشريك مسؤول في الحرب العالمية ضد الفقر، كان على CARE أن تتبنى أهدافاً أعظم من خلال منهجها التنموي فيما يتعلق بالأسباب البنوية للفقير من خلال الإصلاح السياسي والاجتماعي والثقافي للمؤسسات التي تشكل وتعيد إنتاج قابلية التعرض للفقير المزمن والاستثناء.

ولتحقيق التقدم المرجو بدأت CARE بعملية لإعادة تنظيم صفوف ملتزمين بتوسيع التحليل للفقير وإحداث التغيير المبرمج على مستوى أسباب الفقر. إلا أنه قد تشكلت فعلاً بؤادر حول العالم إجراء تعديلات كثيرة ومنها اخذ علاقات القوة بعين الاعتبار، العمل بشراكة مع المنظمات الأخرى، دعم أصوات الأطراف الفعالة المجتمع المدني، التدخل لإحداث التغيير على مستوى المجتمع والمستويات الأعلى. ولقد بدأنا في تبني منهج مترابط ومتنوع في ضوء الحاجة إلى مواجهة أسباب الفقر.

لكن ما علاقة هذا الكلام بالنوعية؟ لقد نتج عن جهود إعادة تنظيم صفوف المنظمة، باستخدام النصوص الجديدة للرؤية والرسالة، مجموعة من المبادئ المبرمجة تبناها المجلس الدولي في CARE ضمن قانون CI الذي يحدد عدداً من السلوكيات التي يسأل عنها طاقم العمل في CARE. ولقد اشتملت هذه المبادئ على أهم التحولات المبرمجة ليصار إلى ممارستها في ضوء وفرة منتديات المناقشات بمشاركة طاقم CARE حول العالم. وقد عبّر هذا إلى حد بعيد عن ماهية ما تمثله CARE، وما تقوم به، ولماذا تقوم به، وحتى كيف تقوم به الخ. علماً بأن هذه المبادئ قد تطرقت بشكل واسع إلى نوعية CARE المميزة في مجال البرمجة، وإن لم تكن هذه المعايير هي المعايير الوحيدة.

فقد تم من خلال إطار عمل معايير برنامج CI في الطبقة الجوهرية ل PQDL ، تفصيل وشرح هذه المبادئ من حيث علاقتها برؤية ورسالة CARE. ويمكن للقارئ مراجعة إطار العمل لاستعرض هذه المبادئ بشكل أعمق. وسوف نقوم بعرض النقاط الحيوية (الحاسمة) لكل من هذه المبادئ بهدف توضيح التغييرات التي طرأت على CARE. إن أول هذه المبادئ هو التحويل (التقويض)، حيث يشدد هذه المبدأ على أهمية تحويل الفقراء والفئات المعرضة للفقير للمطالبة بحقوقهم في العيش بكرامة. فبالإضافة إلى واجب CARE في تعزيز قدرات وحريات الفقراء فإنه ينبغي عليها تعزيز الصلاحيات والحقوق التي من شأنها أن تكفل للفقراء وصولاً عادلاً ومنتظماً إلى الوسائل والخدمات والفرص الخ، التي يحتاجونها للعيش بكرامة وأمان.

يلزم المبدأ الثاني، وهو العمل مع الشركاء، CARE على اعتبار نفسها جزءاً من منظومة أكبر من الأطراف الفاعلة التي يكون لها مجتمعة أثر أكبر في اجتثاث الفقر. إن من شأن تشكيل التحالفات والشراكات الاستراتيجية مع أطراف (أو منظمات) ذات رؤية مشتركة يمكن ل CARE أن تدعم معهم التغيير الاجتماعي، تطوير أفكار التعاون والتشاور. أما المبدأ الثالث، وهو ضمان تحمل المسؤولية وتعزيز الصلاحيات، فيضع CARE في علاقة دائمة مع بقية الأطراف التي تضطلع بادوار ومسؤوليات مماثلة تجاه الفقراء أو الفئة المهتدة بالفقير. وفي المقابل فإن على الفقراء اعتبار CARE والآخرين مسؤولين أمامهم. ويرغم المبدأ الرابع، وهو التعامل مع التمييز، طاقم عاملي CARE على اتخاذ إجراءات ملائمة للتعامل مع التمييز حيثما

وجد- ضمن المنظمة أو من خلال برامجها- كما يطالبهم هذا المبدأ بالربط بين التمييز والفقر المزمّن. ولقد تم التركيز على قضية عدم المساواة الناتجة عن الجنس كواحد من مجالات الدراسة والإبداع في CARE نظرا لكونها أكثر أشكال التمييز شيوعا. يدور المبدأ الخامس من مبادئ ميثاق CARE حول الحل السلمي للصراعات (حيث أن مثل هذه الصراعات تنشب في أماكن عملنا بأشكال وسياقات متعددة). في حين يشدد المبدأ السادس على التزام CARE بتحقيق نتائج جوهرية، ويتم ذلك فقط من خلال التعامل مع الأسباب الضمنية (غير المباشرة) للفقر وإنكار الحقوق.

تعتبر كل الأفكار التي تظهر في الطبقة الجوهرية ل PQDL عناصراً تأسيسية لمنهج نوعية البرنامج الذي يلتزم بمبادئ البرمجة والتخطيط. وتشتمل هذه على الشراكة، الدعم، المنهج المبني على الحقوق، العدالة المرتبطة بالجنس والتنوع، العمل التصوري في مجال الأسباب الضمنية للفقر (UCP). فمن خلال التحليل الأعمق والأشمل لمشكلة الفقر وعدم المساواة الاجتماعية والاستثناء، تستمد CARE مصداقيتها وشرعيتها للقيام بالدعم والتأثير على صناعات القرارات ذات التأثير على الفقراء، ويتم ذلك أيضا من خلال تفاعل CARE المستمر مع المجموعات المهتمة بالفقر على مستوى القاعدة. ولكي تتمكن CARE من تحقيق هذه الأهداف بفاعلية فإنه لا بد لها من تأسيس قاعدة جماهيرية من الأنصار وحلفاء الفقراء والفقراء أنفسهم، وهم الذين سوف يقودون هذا التغيير.

وكما ذكر سالفًا، فإن التعليم التنظيمي، والذي أدى إلى صياغة مبادئ برمجة CI، قد استند على الخبرات السابقة والتفحص الميداني الدقيق لنماذج تصورية ولدت دروسا وتكيفات مناسبة على مدار الوقت. ومن الجدير بالملاحظة أن ضمان الدخل المنزلي (HLS) يبقى مرتكزا أساسيا للإطار التحليلي للفقر عند CARE. ويقدم نظرة شمولية عن كيفية معاينة معيشة الفقراء وعن كيفية تقسيم العائلات والمجموعات المهتمة بالفقر. وانطلاقا من إدراكنا لأهمية الإلمام بالحقوق للتغلب على الفقر، فقد أضيف هذا الإلمام كبعد جديد إلى إطار عمل ضمان الدخل المنزلي. وبالمزيد من العمل التصوري، فقد توسعت CARE في مجال الإطار الموحد لاجتثاث الفقر والظلم الاجتماعي والذي يعتبر حاليا أكثر الإطارات التحليلية شمولية في مجال برمجة التنمية. ويشتمل هذا الإطار على الوضع الاجتماعي، الظروف الإنسانية، والبيئة المؤهلة. وعلاوة على ذلك يضمن هذا الإطار أن تقوم CARE بتحليل الأسباب الضمنية والأسباب المباشرة للفقر على حد سواء. إلا أنه وكما هو الحال في أي إطار أو أداة أو ابتكار، يحافظ هذا الإطار على وضعية العمل الجاري.

ويتواجد على مستوى آخر عنصر تأسيسي آخر لمنهج CARE لنوعية البرنامج وهو ما يسمى بدورة البرنامج أو المشروع. لقد قامت CARE بتطوير مجموعة من المعايير للتصميم والمراقبة والتقييم (DME) وترتبط هذه المعايير بكل مرحلة من مراحل دورة البرنامج (بما يشمل التنفيذ). حيث تبدأ هذه المراحل بالتخمين أو التثمين (المرحلة التشخيصية)، التصميم (التحليل والاستراتيجية المركزة)، أنظمة معلومات مترابطة (المراقبة) والممارسة الانعكاسية (التقييم، الدروس المستفادة).

أن تحقيق السياسات والإطارات التصورية والمعايير يتطلب مجموعة مصاحبة من الممارسات الجيدة وهذا هو الهدف من قسم الممارسة في PQDL. وتؤثر ثلاثة ميادين على نوعية البرنامج. حيث تعتبر هذه الميادين المتداخلة والمعتمدة على بعضها، مجالات تحت سيطرة CARE. يعتبر الالتزام بالمعايير فيما يتعلق بالتصميم والتنفيذ والتقييم والتعلم من المشاريع والبرامج شيئا جوهريا طالما تم تنفيذ العمل التنموي على شكل مشاريع وبرامج (وغالبا ما يشتمل البرنامج على

أكثر من مشروع تحت مظلة واحدة). إلا أن الممارسات الجيدة ل DME لا تكفي لوحدها لتحقيق نوعية البرنامج وذلك نظراً للسببين التاليين: (1) إن تطبيق هذه الممارسات يمكن أن يقوض في حال غياب مجموعة من الممارسات الجيدة على مستوى (أ) الاستراتيجية المبرمجة (ب) السياق التنظيمي. (2) إن الجهود لتوسيع تأثير مشروع ما قد لا تتزايد، بمعنى أن تأثير أي مشروع حتى وإن أظهر بعض النتائج المستمرة، لا بد من تعزيزه باستراتيجية مبرمجة تكون مؤمنة بأفكار متقاطعة مثل الشراكة ومساواة الجنس والبرمجة المبنية على الحقوق وهذا ينعكس على مبادئ البرمجة ويشجع الترابط من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات والمشاريع الأخرى (مثل التدخلات التقنية، المدافعة، تسهيل الحوار، التأثير على الأطراف الفاعلة الأخرى، الخ) نحو تحقيق التغيير الدائم في حياة الفقراء. ومن حيث السياق التنظيمي، تتطلب ممارسات DME ومشاريعها الجيدة على مستوى البرنامج ثقافة تنظيمية بارزة تشجع وتكافئ التعلم والابتكار والإبداع والتفكير التقييمي. وهناك جوانب عديدة في أي منظمة تصطدم وتعادي على ممارسات DME وعلى نوعية البرنامج مثل القدرة والاتجاهات والسلوكيات ومهارات الطاقم والشركاء في تطبيق المبادئ والممارسات الجيدة، الحوافز التنظيمية، العلاقة مع والمسؤولية تجاه الشركاء، توفر آليات لمأسسة الممارسات الجيدة، آليات لتحمل المسؤولية، ومدى حداثة وإطلاع منهج الإدارة العليا من حيث نظرتها معالجتها للمعرفة والممارسات الجيدة السائدة. ويجب أن تكون بيئة العمل مرشدة (موجهة) نحو الممارسة الجيدة، فتكون بذلك عنصراً تأسيسياً مهماً في تعريف نوعية البرنامج. ولتحقيق هذه الغاية، تم تقسيم مجال الممارسة إلى DME، الاستراتيجية المبرمجة، والسياق التنظيمي. بحيث تكون الميادين الثلاثة تفاعلية، اعتمادية، ومعززة بشكل متبادل.

وبالطبع هذا لا يدعو إلى استثناء العدد الكبير من أبعاد الأداء التنظيمي الجيد على مستوى المكاتب الإقليمية والتي تساهم في التغيير الدائم. إن القدرة على الوصول إلى الموارد واكتسابها، العمليات الإدارية والمالية، إدارة الموارد البشرية، الإلمام بأوضاع البلدان والتكيف معها، وأكثر من ذلك، يجب أن تكون حاضرة وتميزة لتحقيق الأثر الأوسع والأشمل. علماً بأن الممارسات الجيدة موجودة بشكل مستقل لأغراض دعم البرنامج والوظائف الإدارية. أن السياسات والمعايير والإرشادات والإطارات التصورية والممارسات والأدوات في الطبقة الجوهرية وطبقة الممارسات يقصد بها طاقم العاملين المنخرطين في برامج عمل وكبار المديرين من حيث صلاحياتهم بهدف دعم البيئة المؤهلة التي يحتاجها طاقم البرنامج لتحسين السياسات والممارسات.