



رؤى من رحلة توسيع خدمات
برنامج أهلاً سمس



فهرس المحتويات

٣	رسالة من لورنس كولي
٤	شكر وعرهان
٥	المقدمة
٨	فهم النظام وإدراك كيفة عمله
٨	السياق الشمولي وفهم النظام
٩	عقليات تنكيّف مع السياق
٩	الاستعداد لتوسيع نطاق التدخّلات والنهج المتبع من قبل جميع الشركاء
١٠	الملكية
١٠	التشاركية في التصميم وصنع القرار
١١	العلاقات مع الأفراد هي المفتاح: تنمية المناصرين والحفاظ عليهم
١٢	الملكية الموزعة والدعم المؤسسي
١٣	التواؤم مع الأولويات الوطنية لتعزيز الملكية
١٤	الشراكات التعاونية
١٤	الالتزام بالشراكات التعاونية طيلة رحلة توسيع نطاق التدخّلات
١٤	العمل على إيجاد حلول طويلة المدى مع اغتنام الفرص لتحقيق مكاسب سريعة
١٥	الالتزام بالظهور بشكل جماعي
١٥	سمعة المنظمة المنشئة
١٦	الإدارة المتكيفة
١٦	التزام المنظمة المنشئة بإدارة المتكيفة
١٧	تخصيص جلسات منتظمة للتوقّف والتأمل
١٩	التصميم المشترك لتوسيع نطاق التدخّلات
١٩	الالتزام بحلّ المشكلات ذات الصلة بالنظام
١٩	التركيز على الرؤية العامة
٢٠	التصميم من أجل الاستدامة
٢١	الاستثمار من أجل توسيع نطاق التدخّلات
٢١	الحوكمة وجهود التنسيق
٢٢	الإدارة والعمليات الداخلية
٢٣	قدرة الكادر الوظيفي
٢٤	إدارة المعرفة
٢٤	التأثير والظهور
٢٥	الاستثمار في الأنظمة من أجل إحداث التوسع وتحقيق الاستدامة
٢٦	الخاتمة
٢٧	الملحق رقم ١: المنهجية
٣٠	الملحق رقم ٢: ملخص عن مسارات توسيع نطاق التدخّلات



اجتمع أصحاب المصلحة الرئيسيون من وزارة التربية والتعليم في الأردن، ومؤسسة ماك آرثر، وورشة سمسم، واللجنة الدولية للإغاثة (IRC) في اجتماع رفيع المستوى لوضع استراتيجية نهج التوسيع.

رسالة من لورنس كولي

نطاق برامج الطفولة المبكرة صعب حتى في أحسن الظروف. لقد واجه فريق "أهلاً سمسم" تلك التحديات، وواجه أيضاً التعقيدات الإضافية المتعلقة بتنفيذ برامجه في أربعة بلدان منفصلة، وتقديم خدماته للنازحين وللمجتمعات المضيفة على حدٍ سواء، وذلك باستخدام تمويل اعتبره الكثيرون بمثابة مساعدة إنسانية تقدّم لمرة واحدة فقط.

وفي مواجهة هذه العقبات، فإن إنجازات "أهلاً سمسم" في توسيع نطاق المبادرة، والموثقة في هذه الدراسة، جديرة بالتوقف عندها بشكل خاص، وأنا أمل أن تحظى بالاهتمام الذي تستحقّه. ومن بين العديد من الرؤى التي يتضمّننها التقرير، أودّ أن ألفت الانتباه بشكل خاص إلى الدور الذي يلعبه التمويل المرن طويل الأمد، واستعداد منقّذي البرامج لمواءمة وتعديل التدخّلات للاستفادة من الفرص على المستوى المحلي لتعكس الظروف المحلية، وإلّاشارك ذوي العلاقة المحليين.

وفي الختام، أعدك أنك ستكون سعيداً بعد قراءة هذا التقرير بعناية والتفكير في تداعيات محتواه على عملك.

لاري كولي

المؤسس والرئيس الفخري لشركة
Management Systems International

لقد كان من دواعي سروري العمل مع مبادرة "أهلاً سمسم" منذ ما قبل اليوم الأوّل لها. في البداية، وفي عام ٢٠١٨، كنت مستشاراً لمؤسسة ماك آرثر أثناء دراستهم لمقترح لجنة الإنقاذ الدولية وورشة سمسم الهادف إلى الفوز بجائزة 100&Change المرموقة والتي تمتاز بالتنافسية العالية، ومن ثمّ عملت معهم أثناء شراكة "أهلاً سمسم" مع معهد بروكينجز طوال رحلة توسيع نطاق المبادرة. وطوال هذا الوقت، كنت مطلعاً على العمل أولاً بأول. و باعتبار أنني قمت بتنظيم أكثر من ٤٠٠٠ من مجتمعات الممارسة التي تركز حصرياً على ديناميكيات توسيع نطاق التدخّلات، فقد انضمت إلى الكثيرين في مراقبة تطوّر استراتيجية توسيع النطاق التي اتبعتها مبادرة "أهلاً سمسم" والنتائج التي تلتها.

إنّ تنفيذ التدخّلات والوصول إلى المخرجات على نطاق واسع يتطلّب إيجاد طرق لتقديم الخدمات بطريقة فعّالة ومستدامة لكلّ أو معظم من يحتاجون إليها؛ وهذا يتطلّب ممولاً ومنقّداً قادران وراغبان في مواجهة هذه التحديات. ونظراً لأنّ هذه الاحتياجات تتجاوز الخطوط الفاصلة بين القطاعات المختلفة، وهي متواجدة بشكل مستمرّ، وتقع خارج نطاق الخدمات التي تخصّص لها معظم الحكومات ميزانيات كمستحقّات، فقد ثبت أن توسيع



حوار هادف بين أعضاء فريق اللجنة الدولية للإغاثة (IRC) وسكان المجتمع المحلي في المنطقة الجنوبية من الأردن.

شكر وعرافان

سارة سنوح - مستشارة الشراكة الإقليمية، منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، لجنة الإنقاذ الدولية.
شين سكانلون - مدير عام الشراكات، لجنة الإنقاذ الدولية.

بالإضافة إلى مداخلات من:

فرق مبادرة "أهلاً سمسم" - لجنة الإنقاذ الدولية، في العراق ولبنان وسوريا والأردن، والمكتب الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

شركاء استراتيجيون:

شمال سوريا: الهيئة المختصة بالتعليم، الهيئة المختصة بالمرأة، الهيئة المختصة بالبلديات، وأعضاء شبكة تنمية الطفولة المبكرة في شمال غرب سوريا.

العراق: وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وتحديدًا هيئة رعاية الطفولة، وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة.

لبنان: وزارة الصحة العامة، وزارة الشؤون الاجتماعية، وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي وتحديدًا المركز التربوي للبحوث والإنماء.

الأردن: وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة التنمية الاجتماعية وتحديدًا المجلس الوطني لشؤون الأسرة.

الجهات المانحة:

مؤسسة جون د وكاثارين تي ماك آرثر.
مؤسسة LEGO.
مؤسسة فان لير.

PHOTOS

All photos © International Rescue Committee

لم يكن إنجاز هذا العمل ممكناً لولا المساهمة القيمة لكل فرد مشارك، ولذا نقدم خالص التقدير لكل من الآتي:

المؤلفون:

لارا نوبهض - مدير أول لتوسيع نطاق التدخلات والتعلم في مبادرة "أهلاً سمسم"، لجنة الإنقاذ الدولية.
شانتال كلاس - رئيس قسم الشراكة وتوسيع نطاق التدخلات في "أهلاً سمسم"، لجنة الإنقاذ الدولية.
داليا مكداشي - مستشارة فنية، الحوكمة، لجنة الإنقاذ الدولية.

المساهمون:

ماريان ستون - مدير عام مشروع "أهلاً سمسم" الإقليمي، لجنة الإنقاذ الدولية.
هايدي روزي - أخصائية مشاريع "أهلاً سمسم"، لجنة الإنقاذ الدولية.
فيبي سلون - رئيس قسم الأبحاث والمتابعة والتعلم في مبادرة "أهلاً سمسم"، لجنة الإنقاذ الدولية.
ريبيكا سماحة - منسقة مبادرة "أهلاً سمسم" الإقليمية للأبحاث والمتابعة والتعلم، لجنة الإنقاذ الدولية.
نادين الخمّاش - مسؤولة إدارة ومراقبة المعلومات في مبادرة "أهلاً سمسم"، لجنة الإنقاذ الدولية.

المراجعون:

لورانس س. كولي - المؤسس والرئيس الفخري لشركة Management Systems International
د. هيروكازو يوشيكوا - أستاذ العولمة والتعليم في معهد Courtney Sale Ross وأستاذ جامعي. المدير المشارك لمركز Global TIES for Children في جامعة نيويورك.
هبة فودة - مدير أول للأنظمة والسياسات للتعليم في المراحل المبكرة، IREX
رينيه سيلايا - نائب الرئيس للبرامج الإنسانية والمدير الإداري لمبادرة "أهلاً سمسم"، ورشة سمسم.
ليزا توماس - مديرة توسيع نطاق الأثر، لجنة الإنقاذ الدولية.

المقدمة

مثل وزارات التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية. لقد تمّ الوصول إلى أكثر من ثلاثة ملايين طفل ومقدم رعاية حتى نهاية عام ٢٠٢٣^٢، وتقديم الخدمات والبرامج المتعلقة بالطفولة المبكرة لهم، وذلك في جميع أنحاء العراق والأردن ولبنان وشمال سوريا، بالتعاون مع ٨٠ شريكاً من المنظمات غير الحكومية المحلية والوزارات الحكومية وغيرهم. لقد تمّ تحقيق ٩٠% من هذا الوصول على يد شركائنا في محور توسيع نطاق التدخلات، مثل الوزارات الحكومية والمنظمات غير الحكومية المحلية التي اشتركنا معها في تصميم التدخلات التي تعزز النظم الوطنية من أجل تحسين مخرجات الطفولة المبكرة. ومن المتوقع أن تستمرّ هذه التدخلات التي تقودها الوزارات الوطنية أو الجهات المحلية عاماً بعد عام، لتصل إلى أكثر من مليون طفل سنوياً.

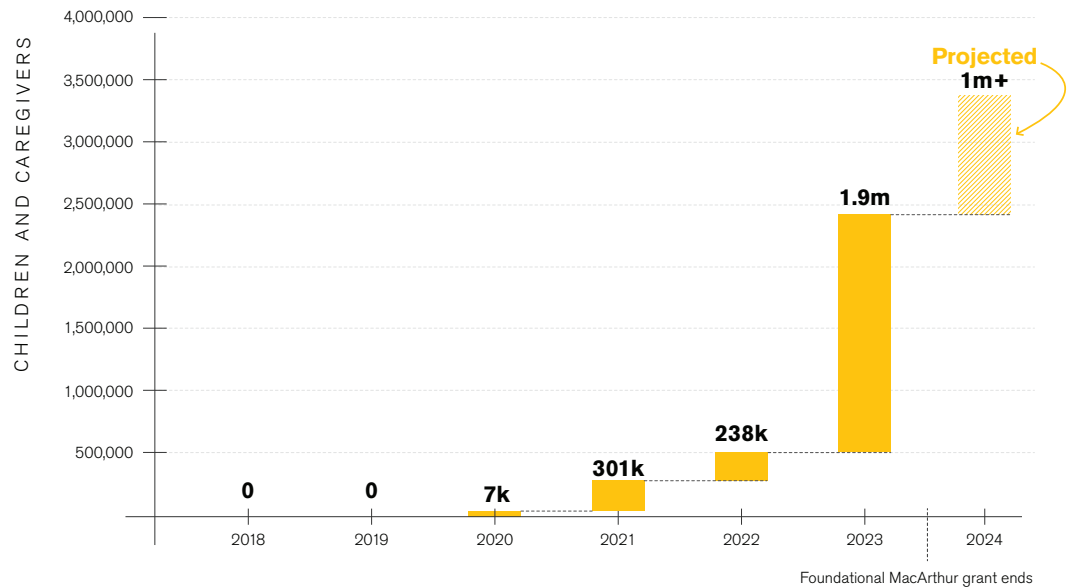
وبينما كانت لدينا أهداف طموحة منذ البداية من أجل توسيع نطاق البرنامج والعمل بالتعاون مع الشركاء في الحكومة والمجتمع المدني، فإن الطريق إلى توسيع نطاق العمل وتطوير النهج المعتمد استغرق مئاً وقتاً وموارد والتزاماً بالتحلي بالتواضع والتعلم. ولقد قمنا بتطوير نهجنا، بدعم من مركز التعليم الشامل في معهد بروكينجز، ومن لاري كولي، المؤسس والرئيس الفخري لـ Management Systems International وغيرهم، حيث شمل ذلك السعي لإيجاد "مسارات متعدّدة لتوسيع نطاق التدخلات"^٣ في كلّ دولة، والانخراط في شراكات لتوسيع نطاق الخدمات عبر قطاعات التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية.

تعدّ مبادرة "أهلاً سمسم" مبادرة تغيير شامل في مجال تنمية الطفولة المبكرة، وهي مكرّسة لتحسين مخرجات الطفولة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وخاصة بالنسبة للأطفال المتضرّرين من الصراعات والأزمات والنزوح. أطلقت لجنة الإنقاذ الدولية وورشة سمسم مبادرة "أهلاً سمسم" في عام ٢٠١٨ بعد فوزهم بمسابقة 100&Change الأولى لمؤسسة ماك آرثر، وبواسطة دعم إضافي مقدّم من مؤسسة LEGO. وفي حين أنّ إطلاق مبادرة "أهلاً سمسم" في البداية كان استجابةً لأزمة اللاجئين السوريين، فقد وسّع المشروع نطاق تركيزه ليشمل كافة الأطفال المحتاجين في البلدان الأربعة التي عمل فيها.

سعت مبادرة "أهلاً سمسم" منذ إطلاقها إلى الاستجابة بشكل متعمّد للاحتياجات المباشرة والعاجلة، مع التفكير في الوقت نفسه، في إحداث الأثر على المدى الطويل. وبالتالي، فإن توسيع نطاق الأثر وتعميقه والعمل على استدامته هو أمر أساسي في نهجنا. تعمل مبادرة "أهلاً سمسم" على دمج خدمات تنمية الطفولة المبكرة المباشرة للأطفال ومقدمي الرعاية مع وسائل الإعلام التعليمية، بما في ذلك البرنامج التلفزيوني الذي تمّ إنتاجه باللغة العربية من قبل ورشة سمسم، والذي يحمل أيضاً عنوان "أهلاً سمسم".

يركّز هذا التقرير على الرؤى المستمدّة من تحليل لجنة الإنقاذ الدولية لمحاوّر مبادرة "أهلاً سمسم"، والذي قامت لجنة الإنقاذ الدولية فيها بتوسيع نطاق تدخلات الخدمة المباشرة المقدّمة للأطفال ومقدمي الرعاية بالشراكة مع الجهات الفاعلة المحلية،

وصول برامج أهلاً سمسم المنفذة مع شركاء التوسع



نتوقع أن التدخلات المدمجة حالياً في أنظمة الحكومة ستستمر في الوصول إلى مليون طفل على الأقل سنوياً لسنوات قادمة.

^١ بالإضافة إلى ذلك، شاهد ٢٧ مليون طفل برنامج "أهلاً سمسم" التلفزيوني، وهو نسخة جديدة بالكامل باللغة العربية من شارع سمسم.
^٢ يشير "مسار التوسيع" إلى مزيج من شريك التوسيع، والتدخل الجاري توسيعه والطريق المتبعة لدمج هذا التدخل.



تُرَكِّز بيلسان ذات الست سنوات على إكمال ورقة عمل من برنامج أهلاً سمسماً.

البحوث بالبحث والتحري في موضوع توسيع نطاق التدخلات، كل ذلك بهدف اكتساب رؤى أعمق حول المتطلبات الأساسية لتوسيع نطاق التدخلات بشكل ناجح، ومن بينها جهات بارزة مثل مركز التعليم الشامل في معهد بروكينجز، ومركز جريفيت لابنكار الأنظمة، والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)، ومركز التنمية العالمية. وتستند هذه الوثيقة بشكل كبير على مجموعة واسعة من الأدبيات التي تم تطويرها في هذا المجال، كما تهدف إلى تعزيز الأدبيات الحالية الباحثة في مجال توسيع نطاق التدخلات، وذلك من خلال إعطاء دليل مُجرب يدعم أهمية هذه النتائج البحثية بشكل إضافي. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يقدم جوانب أكثر تفصيلاً وأمثلة عملية على موضوعات مثل نهج التوسع القائم على الانظمة، ودور المناصرين المحليين، وأهمية الملكية المحلية للبرامج.

كما ركزت طريقتنا في التحليل على التحليل النوعي حسب الموضوعات، مما سمح لنا باستخلاص رؤى فريدة ونصائح عملية، وتعزيز الأدبيات الموجودة بأمثلة واقعية من تجربة مبادرة "أهلاً سمسماً" في توسيع نطاق خدماتها. علاوة على ذلك، فإن هذا النهج العابر للقطاعات والمراعي للسياقات يضيف عمقاً واتساعاً لفهمنا عن توسيع نطاق التدخلات في بيئات متنوعة.

لقد تم تنظيم الرؤى والافكار الواردة في تقرير رحلة توسيع نطاق برامج "أهلاً سمسماً" في ستة مواضيع مترابطة: فهم النظام، والملكية، والشراكات التعاونية، والإدارة المتكيفة، والتصميم المشترك والاستثمار. لقد وجدنا، بشكل عام، أن النجاح في توسيع نطاق مخرجات تنمية الطفولة المبكرة يعتمد بشكل دقيق على الدراسة المتأنيبة لكل من هذه المواضيع الستة. وفي الحالات التي لم يتم فيها التطرق لواحد أو أكثر من هذه المحاور ضمن المسار الواحد، حدث تأخر في التقدم أو تم إيقاف التدخل. إن محاور كل موضوع مترابطة أيضاً، ويعزز العديد منها بعضهم البعض، مما يضع أساساً متيناً لاستدامة توسيع النطاق من خلال تعزيز الأنظمة.

ولقد أعطى هذا لفريقنا الفرصة لبناء علاقات عبر القطاعات المختلفة، والعمل على تحقيق نهج "الرعاية المتكاملة للطفل". وفي عام ٢٠٢١، كنا نعمل على توسيع نطاق ١٥ تدخلاً منفصلاً في الوقت ذاته.

لقد تعلم الفريق أيضاً أنه لتحقيق أقصى قدر من الفعالية، كان علينا أن نعتمد على التصميم المشترك للتدخلات مع الشركاء، وذلك من أجل التوصل إلى حلول ذات صلة بالسياق ومصممة خصيصاً لملاءمة الظروف والأنظمة والأفراد، بدلاً من توسيع نطاق برنامج منفرد. وقد تم توجيه هذا العمل من خلال عقلية تتمثل الاستثمار ومركزة على الاستدامة. وعليه، لم يكن هناك أي تحويل للموارد المالية إلى الوزارات الحكومية في برنامج "أهلاً سمسماً"، حيث قمنا بالتأكد من أن جميع الأطراف قد قاموا بتقديم مساهماتهم القيمة في العمل في جهد جماعي لكل أصحاب المصلحة.

ونظراً لأن التعلم والبحث هما القيمتان الأساسيتان في مبادرة "أهلاً سمسماً"، فقد استثمرنا وقت الموظفين والموارد من أجل إجراء تحليل شامل لتوضيح العوامل التي مكنتنا من النجاح في توسيع نطاق البرنامج من خلال طرح أسئلة رئيسية مثل: ما الذي دفع بعجلة التوسع والاستدامة إلى الأمام؟ وما الذي أعاق سيرها؟ يقدم هذا التقرير (رؤى) من رحلة توسيع نطاق مبادرة "أهلاً سمسماً" عرضاً شاملاً عن الدروس المستفادة من قبل فريق "أهلاً سمسماً" التابع للجنة الإنقاذ الدولية، حول "ما ينجح" لتوسيع نطاق مخرجات تنمية الطفولة المبكرة، بما في ذلك العوامل التي تساعد على التوسع وتلك التي تقف عائقاً في طريقه. لا تهدف هذه الرؤى والأفكار إلى إثراء المبادرات الحالية والمستقبلية العاملة في مجال تنمية الطفولة المبكرة فحسب، بل تهدف أيضاً إلى المساهمة بشكل أوسع في مجتمعات العمل الإنساني والتنموي، والتي تسعى إلى توسيع نطاق الحلول المبتكرة لمعالجة التحديات الأكثر إلحاحاً على مستوى العالم. لقد قام العديد من الدارسين والعاملين، بالإضافة إلى مراكز



يشارك سعيد البالغ من العمر خمس سنوات، والذي يعاني من متلازمة داون، بفرح في نشاط من برنامج أهلاً سمسم.



ملاحظات حول المنهجية

مستوحى من مختبر التوسعة في الوقت الفعلي في مركز التعليم الشامل التابع لمعهد بروكينجز. انخرطت فرق لجنة الإنقاذ الدولية في عملية تأملية تضمنت مراجعة دقيقة لمسار التوسع المستمر لمبادرة "أهلاً سمسم"، وفحص محطات توسيع نطاق التدخلات التي تم تحقيقها، والنظر في التحديات التي تم التغلب عليها أثناء هذه الرحلة، وتحديد الأنماط المتكررة، وتجميع الأفكار والرؤى من المصادر الداخلية والخارجية. كما تم استخدام الإحالة المرجعية، بهدف تجميع قائمة شاملة من العبر والدروس المستفادة التي تم التحقق من صحتها مع أعضاء فريقنا ومع شركائنا في توسيع نطاق المبادرة.

تتبع المنهجية المستخدمة في هذا التحليل أسلوب البحث النوعي، والذي قَدِّم بدوره إطاراً ممنهجاً، ولكنه مرن في نفس الوقت، وذلك للتعرف على الأنماط وتحليلها وإعداد التقارير عنها. ويضمن هذا النهج استكشافاً شاملاً للبيانات النوعية، بما في ذلك استخلاص أنماط مهمة ووجهات نظر متنوعة ورؤى غير متوقعة. إن عملية التكرار، والتي تمثلت بالمناقشات المنتظمة بين أعضاء فريق بحث التوسع التابع للجنة الإنقاذ الدولية، تعمل على تعزيز دقة التحليل وصحتها، مما يسمح باستمرار التفكير والتكيف مع الطبيعة المتغيرة للعمل.

للمزيد من المعلومات حول منهجية البحث، يرجى الاطلاع على الملحق رقم ١: المنهجية

لقد تميزت رحلتنا بالنجاحات والإخفاقات، و كان لكلٍ منها دور فعّال في توجيه نهجنا واستراتيجياتنا الهادفة إلى توسيع نطاق التدخلات. وكانت حالات الفشل التي واجهتنا لا تقل أهمية عن النجاحات، وقدمت رؤى قيّمة أدت إلى مبادرات توسعية أكثر فعالية واستدامة. إن أحد العوامل المهمة، والذي سهّل عملنا عبر الموضوعات الست، والذي ساهم في نجاحنا في توسيع نطاق خدماتنا هو مرونة التمويل والثقة من قبل الجهات المانحة والشركاء. لقد مكّن هذا الفرق في كلٍ من البلدان الأربع من التكيف بسرعة، والاستجابة للسيّاقات الديناميكية والظروف المتغيرة، مثل غياب الاستقرار الاقتصادي أو وجود الاضطرابات المدنية، مما ضمن استمرارية عمل المبادرات الرئيسية المتعلقة بتنمية الطفولة المبكرة. وعليه، فقد ثبت أن هذا التمويل المرن مهم للغاية في الحفاظ على فعالية التدخلات واستدامتها. وفي نهاية المطاف، فإن هذا النهج المتكيف قد وضع الأساس اللازمة لعمل المبادرات المستقبلية حيث قد تكون فرص الاستدامة لا تزال غير مؤكدة، ولكن الطريق للوصول إلى مخرجات تنمية الطفولة المبكرة قد أصبح أكثر وضوحاً.

وطوال عملية توسيع نطاق مبادرة "أهلاً سمسم"، ظلّ الالتزام بضمان تحقيق الأثر الدائم على مخرجات الأطفال محورياً ومهماً في فهم توسيع النطاق عبر موضوعات التعلم الست. إننا نهدف إلى المساهمة في الفهم الجماعي لما هو مطلوب من أجل إنجاح عمليات التوسع في القطاع الإنساني، وإلى التشجيع على اعتماد استراتيجيات فعالة في توسيع نطاق التدخلات. وبالرغم من أننا قد وضعنا مجموعة كبيرة من الأفكار والرؤى والدروس المستفادة، إلا أنه لا تزال هناك أسئلة مهمة لم يتم الردّ عليها بشكل كامل بعد من خلال هذا التحليل. لقد أدرجنا هذه الأسئلة من أجل التفكير فيها في نهاية كلّ موضوع تحت عنوان "مجالات إضافية للتعمق والاستكشاف"، ونحن نوصي بأن تأخذ المنظمات المنشئة الأخرى بعين الاعتبار هذه الأسئلة أثناء عملها على توسيع نطاق تدخلاتها.



تشير المنظمة المنشئة إلى المنظمة أو الجهة التي بدأت عملية توسيع نطاق التدخل، وبدأت المبادرة الهادفة إلى استكشاف الحلول التي سيتم توسيع نطاقها ضمن النظام الموجود. في حالة مبادرة "أهلاً سمسم" فإن المنظمات المنشئة هي لجنة الإنقاذ الدولية وورشة عمل سمسم.

للمزيد من التفاصيل حول مسارات توسيع نطاق التدخلات، الرجاء الاطلاع على الملحق رقم ٢: ملخص مسارات توسيع نطاق التدخلات.

فهم النظام وإدراك كيفية عمله



العمل على بناء ومواصلة فهم النظام والسياق الخاص به والثقافة المرتبطة به.

والطبقة الاجتماعية، وخبرات التهميش، إلى جانب تأثير هذه العوامل على صنع القرار. من المهم أن نتذكر أن الأنظمة عضوية بطبيعتها وتتأثر باستمرار باقتراح مجموعة من العوامل بما في ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى الأزمات الحادة. ومع ذلك، فإن فهم الأسس المرجعية، والتناغم مع التغييرات، وفهم كيف يمكن أن تؤثر هذه التغييرات على كل من الفئات السكانية، يمكن تحقيقه من خلال البحث الشامل وإشراك المجتمعات وبناء العلاقات. إن هذا الالتزام الراسخ بفهم الأنظمة القائمة والسياق التاريخي أمر بالغ الأهمية.

إن توسيع نطاق التدخلات التي تستمر بتقديم خدماتها بعد انتهاء عمر المشروع متجدر في النظام الذي يخدم المجتمعات المستهدفة. إن الفهم المتعمق للأنظمة والسياقات، بما في ذلك الأطر القانونية والتنظيمية، بالإضافة إلى الثقافة، يعدّ عنصراً أساسياً لضمان أن تكون جهود التوسع، سواء فيما يتعلق بالأساليب أو بالتدخلات نفسها، ذات صلة ومفيدة ومناسبة لكي يتم دمجها في النظام المحلي. ومن المهم أن نلاحظ هنا أن تحقيق هذا المستوى من الفهم يتطلب مزيجاً من المهارات والقدرات المتنوعة المتوفرة في المنظمة المنشئة، بالإضافة إلى نظام وبيئة سياسية تدعم التغيير المثمر.

في العراق، لم يكن لدى فريق "أهلاً سمسم" فهم جيد للنظام في بداية الأمر، ولم يتعامل مع الجهات المناسبة، مما خلق عقبات عند التخطيط لتجربة تدخل برنامج رفع الاستعداد للمدرسة. قام فريق "أهلاً سمسم" بعد ذلك بالاستثمار في فهم نظام الوزارات وثقافتها، وفي بناء العلاقات مع الأقسام ذات الصلة ومع الأفراد الرئيسيين فيها. وقد أثبت بناء هذه العلاقات القوية والفهم الأعمق للنظام والسياق فائدته في دفع مسيرة العمل خلال المراحل اللاحقة.



تشير الثقافة إلى السلوكيات التي تدفع الأشخاص في المجتمع إلى التصرف بطريقة معينة، وإلى الديناميكيات التي تؤثر على العمل، وإلى كيفية تأثير هذه العوامل على النهج المستخدم في سياق معين.

السياق الشمولي وفهم النظام

إن اكتساب فهم عميق وشامل للسياق وأنظمتها يمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة، وبذل جهود تعاونية متجذرة في ظروف حقيقية وواقعية بدلاً من الاعتماد على الافتراضات، وهذا يتطلب تخصيص كل من الوقت والاستثمار. إن مفهوم "السياق" متشابه ومتعدد الأوجه، ويتحدى فكرة وجود نهج واحد يناسب الجميع. وهذا يتطلب الاعتراف بالعناصر الفريدة الموجودة في مواقف محددة، واتباع نهج شامل وجامع يضم التنوع الموجود أصلاً في مختلف البيئات.

إن الفهم الحقيقي لأي سياق ينطوي على الغوص العميق في تنوع وتشابك السياقات على جميع المستويات، سواء كانت على المستوى الوطني أو دون الوطني، أو على مستوى البلديات أو غير ذلك، كما يستلزم فهماً للفئات السكانية المستهدفة بناءً على عوامل مثل المكانة، والانتماء العرقي، وهوية السكان الأصليين، واللغة، والإقامة في الريف أو المناطق الحضرية،

عقليات تتكيف مع السياق

وإلى جانب فهم السياق، فإن التزام المنظمة المنشئة الراسخ بتقديم الدعم للنظام المحلي يشكل الأساس الذي تبنى عليه المبادرات الفعالة والمستدامة، لا سيما في البيئات المعقدة ودائمة التغيير.

تعدّ المهارات الخاصة بقيادة عمليّات التوسّع في المنظمة المنشئة، بما في ذلك قدرتهم على التعامل مع تعقيدات النظام، والتكيف مع التغييرات غير المتوقعة، ومواجهة التحديات وحلّها بشكل فعال، ضروريّة لسلاسة عمليّة توسيع نطاق التداخلات، لذا يعدّ الحفاظ على فهم السياق المتغيّر أمراً ضرورياً، لأن نجاح توسيع نطاق التداخلات يعتمد على توافره مع النظام.

رَكَزَت الخطة الأولىّ الخاصة بتوسيع نطاق التداخلات في شمال سوريا على دعم شبكة تنمية الطفولة المبكرة التي كان من شأنها العمل على كسب التأييد وجمع التمويل من أجل تنمية الطفولة المبكرة. ولكن، عندما حدث الزلزال في شباط من عام ٢٠٢٣، تُرك الأطفال السوريّون المعرّضون بشكل خاصّ لاضطراب ما بعد الصدمة عرضة لصدمة جديدة. ونتيجة لذلك، تحوّل تركيز هذه الشبكة إلى إعطاء أولويّة أعلى للأطفال الصغار الموجودين في سياق الاستجابة الطارئة، وذلك من خلال تنسيق تقديم الخدمات المباشرة كجزء من الاستجابة لحالة الطوارئ هذه. كانت لجنة الإنقاذ الدولية وشركاؤها ملتزمين بتغيير طبيعة الدعم المقدم ليتناسب مع السياق المتغيّر والاحتياجات التي تبدّلت.

الاستعداد لتوسيع نطاق التداخلات والنهج المتبع لذلك من قبل جميع الشركاء

يتطلّب توسيع نطاق العمل جهداً كبيراً والتزاماً طويل الأمد تجاه المشكلات وإيجاد الحلول، لذا يجب أن يتضمّن الفهم الكامل للسياق والنظام تقييماً لمدى استعداد جميع الشركاء القائمين على جهود توسيع نطاق التداخلات لهذه العملية. ولنجاح التوسّع، من المهمّ وجود بيئة تمكينية، وهذا يشمل تحلّي الشركاء بالعقلية المناسبة والرغبة في تبني فكرة توسيع نطاق التداخلات والتزامهم باستثمار الجهد اللازم لذلك. وبمجرّد وضع هذه الأسس (العقلية المناسبة والالتزام)، سيصبح هناك حاجة إلى أدوات وعمليات لتنفيذ هذا العمل. عند تقييم الاستعداد لتوسيع نطاق التداخلات من قبل المنظمة المنشئة، من الضروري إجراء تقييم دقيق للموارد، بما في ذلك التمويل والخبرة والوقت والقدرات، مع فهم حجم وطبيعة هذه الاحتياجات.

من الجدير بالذكر أن هناك طريقتان لتوسيع نطاق التداخلات، وهما "من الصغير إلى الأكبر" و"من الكبير إلى الأفضل"، وكلتاها طريقتان مفيدتان، ويكمن الفرق بينهما في التركيز والتداعيات.

يتضمّن التوسّع "من الصغير إلى الأكبر" البدء بمبادرة صغيرة الحجم أو مشروع تجريبيّ صغير ثم توسيع نطاقه للوصول إلى عدد أكبر من الأشخاص. وفي المقابل، فإن نهج التوسّع "من الكبير إلى الأفضل" يتعامل مع التداخل الحالي الواسع النطاق ليعزّز من فعاليته وكفاءته. بالنسبة للوزارة التي تشرف على نظام أو برنامج واسع النطاق (في نهج التوسّع "من الكبير إلى الأفضل")، فإن التفكير لا ينصبّ على الاستعداد والجاهزيّة لتوسيع نطاق التداخل، بل بالأحرى على كيفية إدماج العناصر التي من شأنها تحسين ما يصل بالفعل إلى الناس على نطاق واسع، والتركيز على معالجة الثغرات القائمة وعلى مجالات التحسين ضمن الإطار الواسع والقائم بالفعل. إن كلا النهجين مفيدان، ولكن من المهمّ التأكّد من أنّ الحلّ النهائي مصمم لمعالجة الثغرات والاستفادة من الفرص.

في تجربة "أهلاً سمسم"، يعدّ العمل على برنامج رفع الاستعداد للمدرسة في العراق مثلاً على التوسّع "من الصغير إلى الأكبر"، حيث تمّت تجربة البرنامج في ١١٩ مدرسة في عام ٢٠٢١ وتمّ توسيع نطاقه بحلول عام ٢٠٢٣ ليشمل أكثر من ٧٠٠٠ مدرسة. هنا، كان استعداد الوزارة لتوسيع نطاق البرنامج أساسياً. وفي المقابل، فإن التداخل المصمّم بالتعاون مع وزارة الصحة العامة في لبنان يوضّح مثلاً على التوسّع "من الكبير إلى الأفضل"، حيث هدفت الشراكة إلى تحسين الخدمات الحاليّة المقدّمة داخل الحضانات الخاصة من خلال تطوير معايير للجودة، وتطوير برنامج موحّد لرعاية الأطفال الأصغر من ٣ سنوات، وذلك في سبيل تعزيز جودة رعاية الأطفال المقدّمة في الحضانات الخاصة.

مجالات إضافية للتعمّق والاستكشاف

- كيف يختلف شكل توسيع نطاق التداخلات في السياقات غير المستقرّة أو في السياقات التي يكون فيها تواجد الجهات الحكوميّة محدوداً أو معدوماً، عن السياقات الأكثر استقراراً؟ كيف يجب أن تعكس القرارات الخاصّة بالاستثمار تلك الاختلافات؟
- ما هي العوامل التي تحفّز صنّاع القرار على مواصلة دعمهم/استثمارهم في مسار معيّن لتوسيع نطاق التداخلات حتى في حال حدوث تغيّرات في السياق؟
- كيف يؤثّر تغيير السياسات على المستوى الوطني على استدامة العمل على توسيع نطاق التداخلات؟



تنمية الملكيّة المحليّة من أجل العمل على استدامة توسيع نطاق المخرجات.

لاستمرار التدخّل، فإنّه يصبح عاملاً محورياً في تنمية الملكيّة بشكل ممنهج لدى المؤسسة الشريكة في عملية التوسع، وذلك فيما يتعلّق بالتدخّل الذي تمّ تصميمه بشكل مشترك. وبمجرد أن تتولّى المؤسسة الشريكة في عملية التوسع الملكيّة الكاملة، يصبح دمج المبادرات التي تركز على المخرجات في الأنظمة والسياسات الحاليّة قابلاً للتطبيق، وذلك من أجل تحقيق الأثر والاستدامة على المدى الطويل.

التشاركيّة في التصميم وصنع القرار



إنّ التشاركيّة في التصميم بالنسبة لمبادرة "أهلاً سمسم" تعني الاشتراك مع العديد من ذوي العلاقة لضمان أن يكون كلّ من المحتوى والبرامج ملبئياً للاحتياجات، وأن يعملوا على تعزيز الاستفادة، وأن يكونوا مصمّمين لتحقيق الأثر. إنّ التشاركيّة في التصميم مع الشركاء مثل المنظّمات المحليّة أو الجهات الحكوميّة تشير إلى عملية منظّمة تعاونيّة تعنى بالتخطيط والتنظيم، وتحديد المحاور والأهداف وحجم العمل والموارد والاستراتيجيات اللازمة، من أجل التنفيذ الناجح لتدخّل معين، كما تعني التعاون في شراكة متساوية الأطراف تعترف بالمساهمات المميّزة للشريك، وتضمن التوافق مع الأهداف الخاصّة بكلّ شريك ومع المشكلة الرئيسيّة التي تواجه النظام.

إنّ ممارسة التشاركيّة في التصميم أمر أساسي لتحقيق الشعور بالملكيّة، حيث يُنظر إلى التدخّل على أنّه جهد مشترك مُصمّم من قبل جميع ذوي العلاقة المعنيين. وعندما يتمّ اتّخاذ القرارات الرئيسيّة بشكل مشترك أو بقيادة الشريك، فإن هذا يدعم خلق - أو نقل - المسؤوليّة عن المخرجات النهائيّة الخاصّة بتدخّل توسيع نطاق الخدمات إلى شريك التوسع، مما يمهد الطريق لتحقيق الملكيّة. في "أهلاً سمسم"، أدت التدخّلات التي تمّ تصميمها مع الشركاء إلى تحقيق شعور أقوى بالملكيّة لدى الشركاء في عملية التوسع، وعليه، تمّ تبنيها وإدماجها بسهولة أكبر في النظام.

وبالنسبة لأعضاء الفريق من المنظّمة المنشئة والمنظّمات الشريكة المعنيّة، يعدّ فهم عمل بعضهم البعض، والفهم المشترك لعملية توسيع نطاق التدخّلات مطلباً مهمّاً لجعل التدخّل والتصميم المشترك للمحتوى أصيلاً وحقيقياً.

إنّ تعزيز الشعور بالملكيّة من خلال تحمّل المسؤولية بشكل جماعي أمر ضروري لنجاح التدخّل. فالملكيّة في نهاية المطاف تعني أنّ الشركاء في عملية توسيع نطاق التدخّلات يرون أنفسهم على أنّهم أصحاب المسؤوليّة فيما يتعلّق بدفع عجلة عمل التدخّل واستدامته على المدى القصير والطويل. في بعض الحالات، قد يكون الإحساس بالملكيّة تجاه مبادرة التوسع موجوداً منذ البداية لدى الشريك، ولكن في كثير من الحالات الأخرى، تتمّ تنميته أثناء العمل، ولا يظهر جلياً تماماً إلا في مراحل لاحقة.

ويمكن تعزيز الملكيّة هذه من قبل المنظّمة المنشئة من خلال الطريقة التي تتمّ بها هيكلية عمليّات التصميم وتوسيع النطاق، بما يضمن مشاركة جميع ذوي العلاقة طيلة فترة المشروع في المناقشات المتعلّقة بالحوكمة والمساءلة. ويشتمل هذا الإشراف على اتّخاذ القرارات، وتخصيص الموارد، والتعلّم والتطوير، والتحسين المستمر، والحفاظ على الجودة. ولضمان استمراريّة الأثر، يجب أن يكون جوهر التدخّل هو الالتزام المشترك بأنّساق الغايات والممارسات، بالإضافة إلى الاستثمار النشط والمستمرّ من قبل جميع ذوي العلاقة المعنيين. ولتحقيق هذه الغاية، يُعدّ تعزيز العلاقات القائمة على الثقة بين الشركاء أمراً بالغ الأهميّة؛ وهو يتطرّق لموضوع الشراكات التعاونيّة الذي سيتمّ مناقشته في القسم التالي.



إنّ المناصر هو الفرد الذي يؤمن بمصلحة معيّنة ويدافع عنها، وهو على استعداد للابتكار وأخذ المجازفات لدعم إدماج هذه التدخّل في النظام الوطني. يمكن للمناصرين أن يشغلوا أدواراً مختلفة، مثل أن يكونوا من صنّاع القرار، أو ضباط ارتباط فنيين، أو مؤثّرين، ويفضّل أن يكونوا مزيجاً ممّا سبق.

يلعب المناصرون داخل المنظّمات أو الجهات الشريكة، والذين يدعمون التدخّل ويعملون على كسب التأييد لاستمراره، دوراً حيويّاً. من المهم أن يتبنى المناصر المخرجات المرجوة بشكل شخصي وأن يؤمن بأنّ التدخّل هو حلّ لتحقيق تلك المخرجات. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان المناصر يتمتع بنفوذ كافٍ داخل مؤسسته يساعده على حشد الدعم

في لبنان، تعاون فريق "أهلاً سمسم" مع وزارة الصحة العامة لمعالجة الفجوة الموجودة في المعايير الأساسية لعمل دور الحضانه والتي تؤثر على جودة الرعاية. ونظراً لعدم وجود برنامج تعليمي موحد للحضانات، افتقرت العديد منها إلى إرشادات واضحة حول الممارسات الفضلى المتعلقة بالأنشطة التعليمية التي تقدمها، كما لم يتم تدريب جميع الموظفين العاملين فيها بشكل مناسب. لذا، قامت مبادرة "أهلاً سمسم" وفرق الوزارة بإشراك ذوي العلاقة وخبراء السياسات لتصميم معايير للرعاية ذات الجودة العالية وتصميم أدوات التقييم لقياس فعالية تنفيذ هذه المعايير، وتحديد الدعم البرامجي الذي قد تحتاجه الحضانات للوصول إلى هذه المعايير الجديدة. لقد قام فريق "أهلاً سمسم" بتيسير عملية تشاركية توجت بإطلاق الوزارة لمعايير رعاية جديدة للحضانات الخاصة، والبالغ عددها ٤٠٠ في أنحاء البلاد.

إن وزارة الصحة العامة الآن لديها الملكية الكاملة التي تسمح لها بالمضي قدماً بمعايير الجودة الخاصة بالحضانات وتوسيع نطاق هذا التدخل، الذي تم تصميمه في إطار مبادرة "أهلاً سمسم"، وذلك أثناء قيامها بوضع خطة وطنية لمعالجة القضايا التي تم التعرف عليها وتحديدها. وعلى مدار عملية التصميم مع وزارة الصحة العامة، لعبت فرق "أهلاً سمسم" التابعة للجنة الإنقاذ الدولية دور الداعم في المقام الأول، فقد قامت وزارة الصحة العامة بتحديد المشكلة الرئيسية التي تواجه نظام الحضانات الخاصة، ومن ثم تم تطوير حل يلبي الاحتياجات ويتماشى مع أهداف مبادرة "أهلاً سمسم" لتحسين مخرجات الأطفال، وذلك بالتعاون بين الوزارة ولجنة الإنقاذ الدولية. في هذا المثال، تعاملت فرق "أهلاً سمسم" مع الشراكة بعقلية مفادها أن الوزارة هي صاحبة ملكية تحديد المشكلة والمضي قدماً بالحل، في حين ركز دور لجنة الإنقاذ الدولية على دعم عمليات التصميم والاختبار والبدء بالتنفيذ والإشراف على المرحلة التجريبية.

بالإضافة إلى ذلك، وجد فريق "أهلاً سمسم" أن اكتساب الملكية يتطور ويتغير، وعادة ما يزداد بمرور الوقت. على سبيل المثال، من خلال التعاون مع الشركاء في محاور المتابعة والتقييم والتعلم الخاصة بتدخلات برنامج رفع الاستعداد للمدرسة في العراق وشمال سوريا، وجدت الفرق أن المنظمة المنشئة لعبت دوراً أكبر في بداية التدخل، ومن ثم دوراً أصغر في سنوات لاحقة مع تطور التدخل واستلام شريك التوسع لملكية التدخل الكاملة.

تعاونت وزارة التربية والتعليم في العراق مع فريق "أهلاً سمسم" لتصميم المؤشرات وأدوات جمع البيانات، وقام فريق "أهلاً سمسم" بإدارة المتابعة والتقييم والتعلم في السنة الأولى من البرنامج، بما في ذلك توظيف الباحثين لجمع البيانات، وإدارة جمع البيانات، وإجراء التحليل. في السنة الثانية من البرنامج، قام موظفو وزارة التربية والتعليم بجمع البيانات، بينما واصل فريق "أهلاً سمسم" القيام بتحليل البيانات. وفي السنة الثالثة من البرنامج، أجرى فريق "أهلاً سمسم" دورات تدريبية لموظفي وزارة التربية والتعليم حول جمع البيانات وتحليلها، مما مكّنهم من تولي مسؤولية جميع جوانب المتابعة والتقييم والتعلم.

العلاقات مع الأفراد هي المفتاح: تنمية المناصرين والحفاظ عليهم

لقد ثبت أنّ للأشخاص والعلاقات أهمية محورية في نهج "أهلاً سمسم" الخاص بالتشاركية في التصميم وفي تطوير وتنفيذ تدخلات قابلة للتوسع. تضمنت أنجح تدخلات توسيع النطاق بذل جهود لإيجاد ورعاية المناصرين من داخل النظام المحلي، والتعاون المستمر معهم. إن المناصرين يؤمنون بأهداف التوسع، ويمكنهم ممارسة تأثير داخلي بهدف تحقيق هذا الغرض، كما يمكنهم حشد الدعم على مستويات عدة لتوسيع نطاق التدخل وتحديد السياسات التي تؤدي إلى مأسسته، وهم متحمسون لإنجاح التدخل وملتزمون به، وهم من يضمن بقاء التركيز المستمر على الغاية أثناء العمل. بالإضافة إلى ذلك، يلعب المناصرون أدواراً حاسمة في دفع عجلة العمل إلى الأمام، والتغلب على التحديات طيلة الرحلة، وبأخذون على عاتقهم تحمّل المسؤولية الخاصة بمحاور العملية، وهم مهمون للتأسيس الأولي لاكتساب الملكية داخل الأنظمة الخاصة بشركاء التوسع.

وعبر الشراكات التي تم إبرامها لتوسيع نطاق التدخلات، عمل فريق "أهلاً سمسم" مع أكثر من ٣٠ مناصراً بأدوار ومسؤوليات متنوعة. فبالإضافة إلى فرق المشروع، تلعب قيادة المنظمة المنشئة في البلد الذي يُنفذ فيه العمل دوراً حاسماً في بناء العلاقات مع النظراء ومناصري عمليات التوسع والحفاظ عليها. وهذا بدوره يمكن أن يساعد في التعامل مع البيئات السياسية المعقدة ومع البيروقراطية، بالإضافة إلى التأثير باتجاه تنفيذ السياسات بشكل فعال.

ورقة عمل برنامج أهلاً سمسم.

الملكيّة الموزّعة والدعم المؤسّسي

إن الأنظمة معقّدة بطبيعتها، وهي معقّدة أكثر في سياقات مثل تلك التي عمل فيها "أهلاً سمسّم"، والتي غالباً ما تتسم بعدم الاستقرار وتغيير الوزارات، بالإضافة إلى وجود مستويات عدّة تتفاعل مع بعضها البعض، وتتضمّن الجهات الفاعلة الدولية والمجتمع المدني المحلي والحكومات. ونتيجة لذلك، فإن وجود مجموعة متنوّعة من المناصرين الذين يعملون في مستويات مختلفة من النظام أو المؤسّسة - سواء كانوا من صنّاع القرار أو مقدّمي الخدمات أو ضباط ارتباط فنيين أو يعملون في المتابعة والتقييم - أمرٌ بالغ الأهمية للحفاظ على الالتزام بتنفيذ التدخّل الذي تمّ تصميمه بشكل جيّد، والعمل على استشعار ملكيته. إنّ الملكيّة تكون أكثر استقراراً واستدامة عندما يتمّ توزيعها على مختلف المستويات والأفراد، وبالتالي يتمّ دعمها بشكل مؤسّسي، ممّا يضمن إدماج التدخّل في هياكل النظام وسياساته وقدراته، وهذا يجعله أقلّ عرضة للخطر في المواقف التي يغادر فيها المناصر الرئيسيّ أو قائد آخر العمل.

وبينما يلعب المناصرون أدواراً حيويّة، فإنّ الاعتماد على أفراد محدّدين بشكل حصريّ يُعدّ مجازفة. خلال المشروع، وفي الحالات التي تمّ فيها استبدال المناصرين لأسباب مختلفة، منها التغييرات في السياق، أو التقاعد، أو التغييرات في الأدوار، فإن هذا أثر على تقدّم العمل الرامي إلى أحداث التوسّع، وكان هذا واضحاً بشكل خاص في الحالات التي كان فيها العمل مع شريك معيّن يعتمد على مناصر وحيد، وأدى تغيير موقع هذا المناصر إلى حدوث توقّف مؤقت أو تأخير، بالإضافة إلى تحدّيات أخرى. ومن ناحية أخرى، كان لتغيير أماكن العاملين أو للتغييرات الأخرى تأثيراً أقلّ أهمية في الحالات التي تمّ فيها إشراك العديد من المناصرين، والذين بدورهم استثمروا في تنفيذ التدخّل.

خلال الشراكة مع وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي في لبنان، حدثت تغييرات في قيادات المركز التربويّ للبحوث والإنماء. أدّت هذه التحوّلات القياديّة إلى تأخير الوصول إلى هدف التوسّع المحدّد لهذا المسار مدّة عامين - حيث كان كلّ تغيير يستلزم موافقة صانع قرار جديد. وبالرغم من ذلك، ساعد وجود مناصر كان ثابتاً في دعمه طوال الوقت على الحفاظ على أساس العلاقة مع المركز التربويّ للبحوث والإنماء، وبالتالي كسب تأييد صنّاع القرار الجدد.

علاوة على ذلك، وطيلة فترة عمل مبادرة "أهلاً سمسّم"، قام العديد من شركاء التوسّع بتشكيل لجان داخلية مكوّنة من موظّفين مهمّين يشغلون مناصب مختلفة داخل مؤسّساتهم. وكانت هذه اللجان مسؤولة عن تنسيق خدمات التدخّل وتعزيز الملكيّة على مستوى الأدوار المختلفة، ممّا أدّى إلى التخفيف من الآثار السلبية الناجمة عن تنقّلات الموظّفين.

هناك مثال جليّ على اتّباع نهج آخر يتعلّق بالملكيّة الموزّعة من خلال تعاون لجنة الإنقاذ الدوليّة مع وزارة التربية والتعليم في العراق، حيث اشتمل هذا التعاون على تكوين لجنة شاملة تضمّ مختلف الأقسام التي اعتبرت أن المبادرة ملكيّة خاصّة بها، وعملت على التأكّد من توافق هذه المبادرة مع الاستراتيجيّات القائمة. وكان كلّ عضو في هذه اللجنة بمثابة المناصر الذي يقود المبادرة ويدافع عنها.

علاوة على ذلك، فإن الانسجام القويّ الذي نشأ بين فريق "أهلاً سمسّم" وهذه اللجنة ككلّ، وليس فقط مع الأعضاء الذين تمّ تحديدهم في البداية كمنصرين، والذي كان مرتكزاً على التواصل الشفّاف والتكيّف المبني على التوصيات، أدّى إلى بناء وتعزيز بيئة مثاليّة لازدهار تدخّل التوسّع وتحقيق النجاح. لقد بدأ هذا الانسجام في البداية بمواعدة التدخّلات مع الأولويّات الوطنيّة، ونما من خلال الاستثمار في بناء علاقات قويّة مع ضباط الارتباط الرئيسيّين.



نظرة عامّة على تغييرات الموظّفين داخل الوزارة (الشريك في عملية التوسّع) طوال مدّة المشروع:

• العراق: خلال سنتين، حدث تغيير وزير التربية **مرتين**، وتغيير رئيس الإشراف في المديرية **ثلاث مرات**.

• لبنان: في غضون أربع سنوات، حدث **تغييران** في منصب رئيس المركز التربويّ للبحوث والإنماء.

• الأردن: في غضون أربع سنوات، شهدت كل من وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة **أربع تغييرات** في

التواؤم مع الأولويات الوطنية لتعزيز الملكية

تعد البيئة التمكينية، والتي تتكوّن من هياكل الشراكة والسياسات الوطنية والمؤسسية، والأهمّ من ذلك، الأفراد أنفسهم، عاملاً حاسماً يساهم في ترسيخ الشعور الكامل بالملكية من قبل شريك التوسع فيما يتعلّق بالتدخل الذي تمّ إعداده وتنفيذه بشكل تشاركي. ومن خلال موازنة التدخلات مع الاستراتيجيات والسياسات المحليّة القائمة، يمكن تنمية وجود المناصرين المرتبطين بغاية محدّدة والحفاظ على وجودهم، والذي بدوره يعزّز مناخ التعاون، حيث يشعر جميع ذوي العلاقة بحسّ الملكية والانتماء تجاه هذه الغاية. كما يضمن هذا التوجّه أن تكون جهود توسيع نطاق التدخلات فعّالة ومستدامة. إن الانسجام مع الأهداف التي حدّتها الوزارات من قبل يؤدي إلى التقاء الدوافع وتسهيل المناقشات حول المواضيع ذات الصلة.

◀ في الأردن، كانت التدخلات المصمّمة من قبل الشركاء الوطنيين وفرق "أهلاً سمسم" متوافقة مع استراتيجية الحكومة لتنمية الموارد البشرية³ (٢٠١٦-٢٠٢٥)، مما أدى إلى الحلول المصمّمة بالاشتراك مع وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم ووزارة التنمية الاجتماعيّة كانت تتفق مع تكليف الوزارات ومع الأولويات الحاليّة للحكومة في ذلك الوقت. وقد سهّلت هذه الموازنة تنفيذ هذه التدخلات التي وصلت في عام ٢٠٢٣ إلى ما يقرب من مليون طفل ومقدم رعاية في الأردن، ومن المتوقع أن يتبنّاها النظام الوطني الأردني بشكل مستدام على المدى الطويل.

مجالات إضافية للتعمق والاستكشاف

- كيف يؤثّر مقدّمو الخدمات في المنظّمات الشريكة على اعتماد التدخلات، وما هي حوافزهم؟ إن هذا يسلّط الضوء على أهميّة أخذ هذه العوامل في الاعتبار لتحقيق المزيد من التوسع والإنجاز.
- ما هي الهياكل الموجودة في النظام الوطني الحالي، والتي يمكن الاستفادة منها أو تحريكها للتأثير على اكتساب مقدّم الخدمة للشعور بالملكية؟
- كيف يمكن ضمان استمراريّة العمل عند انتقال المناصرين إلى أدوار عمل مختلفة، أو عند دخولهم وخروجهم من الحكومة، أو انتقالهم إلى المجتمع المدني أو المنظّمات الأخرى؟



تنضم مديرة لجنة الإنقاذ الدولية في العراق إلى الأطفال المشاركين في برنامج الاستعداد المدرسي التابع لوزارة التربية.

³ تهدف استراتيجية تنمية الموارد البشرية المتكاملة إلى تزويد الأجيال الحالية والمستقبلية بالمهارات والمؤهلات اللازمة للتفوق على الصعيدين الوطني والدولي.



تكريس الجهود لإقامة شراكات تعاونية منذ البداية.

ويتضمّن التصميم المشترك تخصيص الوقت للتعاون المبكر، ممّا يضمن حصول جميع الأطراف على الفرصة وامتلاك النفوذ من أجل طرح الأفكار والرؤى والخبرات، وتُفصي هذه العملية إلى تدخّلات نهائية ذات صلة وذات مغزى ومتوافقة مع أهداف الشريك وغاياته. كما يجب أن تستمرّ روح التعاون هذه طوال رحلة توسيع نطاق التدخّلات - من التصميم، ومروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالمراقبة والتفكير - ممّا يضمن بقاء عناصر الشراكات التعاونية التي تمّ توطيدها أثناء مرحلة التصميم.

من الضروري المشاركة في إعداد خطة مشروع مفضّلة تحدّد الأنشطة والمحطّات المهمة وخطط المتابعة والتقييم والأدوار والجدول الزمنيّة، وذلك بناءً على مدخلات ورؤى الشركاء المعنيين، وأيّ تغييرات على هذه الخطط يجب أن يتمّ القيام بها بشكل مشترك. خلال اجتماعات التحقق من صحّة ومصداقية التعلّم، لم يعرب الشركاء عن أهمية تصميم التدخّل المشترك فحسب، بل أكّدوا أيضاً على أهميّة التأكّد من استمرار التعاون الوثيق في المراحل المختلفة للتنفيذ والتكرار.

العمل على إيجاد حلول طويلة المدى مع اغتنام الفرص لتحقيق مكاسب سريعة

من الممكن لـ "المكاسب السريعة" ضمن الشراكة أن تدعم المسار النهائي للتوسع وتؤثّر عليه، وذلك لأنها تساعد على تمهيد الطريق للوصول إلى هدف طويل المدى. قد يبدو المكسب السريع على شكل تعديل بسيط على التدخّل الحالي، والذي بدوره قد يفتح الباب أمام اجتماعات للتفكير في تدخّل أكثر تكاملاً وأطول أمداً، أو قد يكون على شكل تنفيذ التدخّلات الحالية أو تلك التي تمّ تطويرها بسرعة من أجل الاستجابة للاحتياجات في وقتها المناسب. يمكن استخدام هذه المكاسب السريعة لكسب تأييد الشركاء وذوي العلاقة المهمّين في عملية التوسع، ومن الممكن أن تكون بمثابة نجاحات صغيرة لتحفيز إحداث الفرق، مع الحفاظ على التركيز على الرؤية الطويلة المدى. إن هذا يدفع العمل نحو هدف فوري وقابل للتحقيق، والذي بدوره يبني الدافعية للتقدّم نحو الهدف الأكبر.

إنّ الشراكات التعاونية علاقات متساوية الأطراف قائمة على التعاون ومبنية على أهداف مشتركة ورؤية متّسقة. وتتميّز هذه العلاقات بالاشتراك في تحمّل المسؤوليات، وبقنوات التواصل المفتوحة، وبأساس من الاحترام والثقة والمرونة. ومن أجل توسيع نطاق الخدمات، يتمّ تشكيل شراكات تعاونية لمعالجة المشكلات التي تواجه النظام، والعمل على تنفيذ التدخّلات التي تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي ومستدام. إن الشراكات التعاونية بطبيعتها مرتبطة بالملكية التي تمّت مناقشتها في القسم السابق، ويُعدّ النهج التعاوني ضرورياً لنجاح واستدامة التدخّل الموسّع.



ملاحظة: عند مناقشة الشراكات، تحتاج الأطراف المعنية إلى تنمية الوعي ديناميكيّات النفوذ والقوّة الموجودة بين الشركاء أنفسهم وبين الشركاء والسياق المحيط بهم. إن ديناميكيّات النفوذ والقوّة معقّدة ودقيقة وليس من السهل التعامل معها لأنّها راسخة في الهياكل الاجتماعية وتختلف داخل السياقات وعبرها وبين الشركاء أيضاً. هناك مجموعة واسعة من الأبعاد المرتبطة بكلّ هذا، بما في ذلك: الحكومة المركزية/هيئة الحكم المحليّة، الجهات الفاعلة الإنسانيّة الدوليّة/الجهات الفاعلة المحليّة، الوافد من الشمال العالمي/الجهات الفاعلة المحليّة، الوافد من الشمال العالمي/الوافد من الجنوب العالمي، النوع الاجتماعي للجهات الفاعلة المختلفة، إلى آخره.

الالتزام بالشراكات التعاونية طيلة رحلة توسيع نطاق التدخّلات

كما ذكرنا في القسم السابق، يُعدّ التصميم المشترك عنصراً أساسياً في الشراكات التعاونية. وإذا تمّ القيام به بشكل جيّد، فإن التدخّل الناتج سيكون نتاجاً مشتركاً لشركاء على نفس القدر من المساواة في الأهميّة. يُعدّ توقيت "لحظة التصميم" أمراً بالغ الأهميّة أيضاً لتعزيز الشراكات والعلاقات التعاونية.

سمعة المنظمة المنشئة

يمكن للسمعة الإيجابية للمنظمة المنشئة أن تفتح الأبواب لإقامة علاقات مبدئية مع الشركاء. كما يمكن للمصداقية القوية أن تساعد المنظمة المنشئة في قطع شوط طويل في ترسيخ نفسها كشريك واعد. في حالة "أهلاً سمسم"، أفاد شركاء التوسع بقولهم بأن سمعة لجنة الإنقاذ الدولية المتينة لعبت دوراً محورياً في اختيارهم لها كشريك في المقام الأول.

وفي حين أن السمعة الإيجابية فتحت الأبواب للتعاون كما أشار لذلك العديد من شركاء "أهلاً سمسم" خلال اجتماعات التعلم، فقد تعلمنا أنه من المهم أيضاً أن تستمر فرقنا في إظهار القيمة المضافة التي نقدمها للشركاء، وقد تم تحقيق ذلك من خلال مجموعة متنوعة من نماذج البرامج المرنة عالية الجودة، بالإضافة إلى الخبرة الفنية والقدرة على تقديم التمويل لتصميم وتجريب التدخلات الجديدة، كما تضمنت هذه القيمة المضافة أيضاً جلب تجارب من سياقات أخرى للمساعدة في تصميم التدخلات مع شركاء جدد.

في العراق، تم بناء التدخل مع وزارة الصحة بناءً على المحتوى الذي تم تجربته في الأردن وسوريا، والذي تم تعزيره بشكل إضافي من خلال تجربة دمج هذه المفاهيم الأساسية لتنمية الطفولة المبكرة في النظام الصحي الأردني، والاستفادة من التجربة الأردنية ومواءمتها مع السياق في العراق. وقد دعمت نتائج المشروع التجريبي السمعة الإيجابية والخبرة التي تتمتع بها لجنة الإنقاذ الدولية، مما أفضى إلى قرار الوزارة بتوسيع البرنامج والعمل على تولي ملكية محاوره.

مجالات إضافية للتعمق والاستكشاف

- ما هي الطرق للتعامل الناجح مع ديناميكيات النفوذ والقوة الموجودة في الشراكات التعاونية؟
- هل يمكن أن تساهم زيادة التركيز على إظهار الشركاء في تنمية شراكات أكثر إنصافاً، وأن تؤدي في نهاية المطاف إلى دعم نجاح مسار التوسع؟

بدأ فريق "أهلاً سمسم" التابع للجنة الإنقاذ الدولية، بالتعاون مع وزارة الصحة في الأردن، بمساعدة الوزارة في مبادراتها الخاصة بالإقلاع عن التدخين، والتي تستهدف في المقام الأول النساء الحوامل والأسر التي لديها أطفال صغار، وذلك من خلال رسائل حول آثار التدخين السلبي على صحة الطفل. على الرغم من أن هذا التدخل خرج عن مسار الخطة الأصلية الخاصة بدمج محتوى الرعاية الوالدية في الخدمات الصحية، إلا أنه دعم الهدف الكلي لمبادرة "أهلاً سمسم" والمتمثل في تحسين نماء الطفل وتطوره بشكل شمولي، كما وضع لجنة الإنقاذ الدولية في مكانة كشريك استراتيجي قيم لوزارة الصحة، ومهد الطريق للتدخل الأصلي لكي يأتي لاحقاً. وفي حين أن مثال الإقلاع عن التدخين تطلب وقتاً وجهوداً جماعية من جميع ذوي العلاقة، إلا أنه من الممكن تحقيق مكاسب سريعة أخرى من خلال إدخال تعديلات طفيفة على التدخلات أو العمليات القائمة حالياً.

الالتزام بالظهور بشكل جماعي

إن الجهود المكثفة لزيادة إظهار وإبراز نتائج التدخلات، مثل تنظيم المناسبات العامة مع الشركاء أو ورش العمل التي تسلط الضوء على التأثير الإيجابي لتدخل توسيع نطاق الخدمات، لديها إمكانية هائلة لتنمية الدعم الداخلي المقدم للتدخل داخل نظام شركاء التوسع، بالإضافة إلى الدعم الخارجي في المجتمع الأوسع. وعندما تعمل المنظمة المنشئة على إظهار وإبراز النجاحات التي تم تحقيقها في توسيع نطاق التدخلات، فمن المهم وضع الشركاء في مركز الاهتمام وتقدير جهودهم والاحتفال بهم، لا سيما شركاء عملية التوسع. لقد كان ظهور شراكات "أهلاً سمسم" وإبراز دورهم محدوداً، وفي الأحيان التي تم فيها إبراز التدخلات الناتجة وإظهار دورها وأثرها، غالباً ما كان تصدر الشريك الذي يمضي قدماً بتنفيذ التدخل وإظهار مساهماته ضئيلاً أو غائباً، الأمر الذي لم يدعم بدوره انتعاج طريقة "تعاونية" في العمل.

أعرب بعض الشركاء في المقابلات البحثية عن قلقهم من أن لجنة الإنقاذ الدولية قد فشلت في تقديم العرفان والتقدير لمساهماتهم في عمليات الإظهار وتبسيط الضوء، مثل التسويق ومشاركة عن نجاحات العمل. يمكن أن يؤدي الفشل في الاستثمار في إظهار الشريك وإبراز دور الشراكة إلى تعريض المساواة بين الشركاء للخطر من خلال أن تعزى الجهود بشكل غير متناسب إلى عمل المنظمة المنشئة، وذلك مقارنة بجهود الشركاء الذين يدفعون بعجلة العمل إلى الأمام. وبناءً على ذلك، تعمل لجنة الإنقاذ الدولية بشكل جدي على تصحيح هذه المشكلة. وعلى الرغم من عدم وجود دليل لدى "أهلاً سمسم"، والذي يربط إبراز دور كل شراكة باستدامة تدخل معين، فإن تكريس الجهود لهذا الجانب لا يقوي العلاقة فحسب، بل ويظهر أيضاً الالتزام بتعزيز الشراكات العادلة.

الإدارة المتكيفة



اعتماد نهج الإدارة المتكيفة أثناء تنفيذ التدخّلات.



الظروف المتغيرة أو العوامل الخاصة بالسياق. يتداخل موضوع الإدارة المتكيفة مع مواضيع مختلفة، وهي عنصر أساسي للتوسع الناجح.

إن جميع الشركاء الذين تعاونوا مع مبادرة "أهلاً سمسم" اعتبروا أن الإدارة المتكيفة واحدة من أهمّ المساهمات التي تمّ تقديمها في هذا المشروع. ولقد كان عامل التمكين الرئيسي الذي ساعد فريق "أهلاً سمسم" على تبني الإدارة المتكيفة بشكل كامل هو مستوى المرونة التي وفّرتها الجهات المانحة؛ حيث كان تمويل توسيع نطاق التدخّلات مدفوع بالنتائج بدلاً من الالتزام الصارم بالتصميم الأصلي للحلول. في هذه الحالة، كان التمويل ذاته بمثابة مساهمة قويّة في انتهاج الإدارة المتكيفة، وكذلك في تهيئة البيئة المناسبة للتوسع الناجح.

تعامل فريق "أهلاً سمسم" في البداية مع العمل في سوريا بعقلية تقليدية قائمة على تنفيذ المشاريع، والتي تركز إلى حدّ كبير على التنفيذ الفوري للبرنامج في مواجهة عدم الاستقرار ووجود الصراعات. مع مرور الوقت، انتقل الفريق إلى العمل ضمن الأنظمة المعمول بها في شمال سوريا لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، وقام بتعديل طرق العمل من أجل تحقيق التعاون مع الهيئات المحلية والجهات الفاعلة في المجتمع المدني. سمحت المرونة في التمويل للفريق بإحداث هذه النقلة باتجاه الممارسات المستدامة والتفكير الإبداعي بخصوص بناء الشراكات في السياقات المعقّدة.

التزام المنظمة المنشئة بالإدارة المتكيفة

يكون العمل في الأنظمة التي تتسم بالجمود وعدم المرونة ممكناً عندما: (١) يتمّ إشراك موظفو العمليات في المنظمة المنشئة وعند فهمهم لأهمية الإدارة المتكيفة، (٢) عندما تُستخدم الجهود الجماعية لحلّ المشكلات من أجل تعزيز بيئة تدعم وتسهّل عمل الإدارة المتكيفة، (٣) وعندما تقوم الإدارة العليا في المنظمة المنشئة وعند الشركاء بتقديم الدعم وتأييد العمل.

إنّ الإدارة المتكيفة هي توجّه متعمّد لآخذ القرارات وإجراء التعديلات استجابةً لمعلومات جديدة وتغيرات في السياق. إن الأمر لا يتعلّق بتغيير الأهداف أثناء التنفيذ؛ بل يتعلّق بتغيير المسار المستخدم لتحقيق الأهداف استجابةً للتغيرات.

السياقات تتغير، والأنظمة بطبيعتها ديناميكية ومتغيرة. وبالتالي، فإنّ التوسع بطبيعته ليس خطئاً، وإنّ القدرة والقابلية على التكيف مع التغيرات أمرٌ بالغ الأهمية لتحقيق النجاح. وعليه، فإنّ الإدارة المتكيفة أمرٌ لا بدّ منه في عملية توسيع نطاق التدخّلات. تتضمّن الإدارة المتكيفة فهم احتياجات ومتطلبات المجتمعات والأنظمة المستهدفة، بالإضافة إلى التعرّف على العوامل الخارجية التي قد تؤثر على عملية التوسع (مثل انعدام الاستقرار الاقتصادي، ووجود الاضطرابات المدنية، والتغيرات في الهيئات الحكومية وما إلى ذلك)، ومن ثمّ الاستجابة لها. تُعدّ المرونة أمراً بالغ الأهمية، حيث قد يحتاج الشركاء إلى تعديل أو حتى إيقاف مسار توسيع نطاق تدخّل معين إذا لم يعد فعالاً أو ذا صلة مع تغيّر السياقات والاحتياجات. من خلال التقييم المستمرّ وتكييف نهج التوسع، يمكن للشركاء تقليل هدر الموارد وضمان بقاء التدخّلات متمتعة بالفعالية والكفاءة. ومن المهم إنشاء آليات لتقديم تغذية راجعة منتظمة، وتخصيص الوقت والجهد الكافيين، فضلاً عن تضمين الاعتبارات الخاصة بالمرونة في اتفاقيات الشراكة.

لقد ارتبطت المرونة ارتباطاً وثيقاً بتوسيع نطاق التدخّلات، لكن تبقى تساؤلات حول تحديد حدودها. تبني فريق "أهلاً سمسم" الإدارة المتكيفة كنهج ديناميكي ركّز على التفاني في معالجة التحديات التي تمّت مواجهتها داخل النظام، وعلى التكيف مع

[ترتبط هذه الجزئية ارتباطاً وثيقاً بالموضوع السابق
والخاص بالشراكات التعاونية]

إن التفكير والتأمل، كجزء من عملية التصميم والتوسع، يحرك عملية التعلم والتكرار، ويساعد على تنمية الشعور بالملكية، وعلى زيادة الكفاءة وتعزيز الشراكة وإدارة الخلافات، وعلى الحفاظ على صلة مسار توسيع نطاق التدخّلات بالسياق والاحتياجات. إنّه أداة مهمة في نهج الإدارة المتكيفة، من أجل العمل بسلاسة وتعاون مع جميع الشركاء، وغالباً ما ينطوي توسيع نطاق التدخّلات على إحداث تغييرات في النظام تتجاوز التدخّل نفسه لتتضمن تأثير على العقلية وطريقة التفكير، وعلى الإجراءات والسياسات والهياكل القائمة. وتعتبر هذه عناصر مهمة لتوسيع نطاق التدخّلات وتقوية الأنظمة، كما أنّها، وفي الوقت نفسه، تشكّل تحديات.

توفّر جلسات "التوقّف والتأمل" المنتظمة منصّة لشركاء التوسع للتفكير في التدخّل وفي الشراكة في نفس الوقت الذي يتمّ فيه تنفيذ البرنامج، وللتفكير في العناصر التي تعزّز التعاون أو التي تشكّل تحديات أمامه. تُعدّ ثقافة التعلم والتفكير هذه أمراً بالغ الأهمية لتعزيز نهج الإدارة المتكيفة عند كلّ فرق العمل، كما يجب أن يركّز نهج الإدارة المتكيفة على المعلومات والفهم للاستفادة من الأحداث المهمة وتغيير مسار الاستراتيجيات. في الحالات التي لم تتوفّر فيها مساحة لهذا "التوقّف والتأمل" بين الشركاء، واجه الشركاء صعوبات في تجاوز التحديات، مما أدى إلى تأخّر التقدّم في أعمال التوسع بشكل كبير.

في الأردن، ركّز تعاون "أهلاً سمسم" مع المجلس الوطني لشؤون الأسرة على التعمّق في محتوى التدخّل، مما لم يترك مجالاً كبيراً للتفكير والتعديل. أدى هذا النهج الذي يركّز على المحتوى بشكل أساسي إلى تأخير استمرّ مدّة

اتّخذت إدارة "أهلاً سمسم" وقيادته قراراً بدمج ثقافة الإدارة المتكيفة في ثقافة المشروع. وقد سهّل هذا النهج التعامل مع الأنظمة التي لا تتمتع بالمرونة، ومكّن من توظيف أدوار جديدة مثل "قيادات التوسع" في كل بلد، حيث تمّ توظيفهم بشكل مخصّص لتوسيع نطاق التدخّلات، وقيادة العملية، وتسهيل التنفيذ الفعّال، والتأكد من الحفاظ على اتباع نهج الإدارة المتكيفة. الدور الذي يلعبه قادة التوسع الفتيون في المنظمة المنشئة كان حاسماً في تحويل نظام المنظمة الدولية الداخلي الصارم من عائق إلى ممكّن، وفي العمل بشكل وثيق مع الزملاء في مختلف الأقسام ومع صنّاع القرار الداخليين لحل المشكلات وضمان التركيز على رؤية التوسع.

إن هذا الانتقال من الأنظمة الجامدة التي تشكّل عقبات أمام التطوّر وتحويلها إلى عوامل تمكين يتطلّب حسّاً بالتواضع من جانب المنظمة المنشئة، حيث يتمّ نقل التركيز من ترك إرث إلى ترك أثر.

إن البرنامج الذي تمّ تطويره من أجل الأطفال دون سنّ الثالثة لم يكن جزءاً من محاور برنامج "أهلاً سمسم" الأصلية. ومع ذلك، واستناداً إلى المشكلة والاحتياجات التي تمّ تحديدها مع وزارة الصحة العامة في لبنان، اتّخذت مبادرة "أهلاً سمسم" ووزارة الصحة العامة قراراً فاعلاً بإعطاء الأولوية لهذا البرنامج. أدى ذلك إلى تغيير نطاق العمل ليشمل برنامجاً مخصّصاً للأطفال في عمر أقلّ من ثلاث سنوات. وجاء هذا القرار بعد تقييم ودراسة متأنية مع الوزارة للقيمة المضافة التي سيقدمها البرنامج للأطفال، بدلاً من التركيز فقط على الالتزام الوثيق ببرنامج "أهلاً سمسم" وعلامته المميزة.

تخصيص جلسات منتظمة للتوقّف والتأمل



يشارك الأطفال العراقيون في تعلم مرح خلال برنامج الاستعداد للمدرسة.

تنمية الطفولة المبكرة داخل بعض مراكز زها الثقافية. وبعد ذلك، شارك مركز زها الثقافي في ورشة عمل خاصة بتوسيع نطاق التدخّلات، حيث استكشف المشاركون فرص التوسّع المحتملة، من أجل دمج موادّ تنمية الطفولة المبكرة في خدمات مراكز زها القائمة.

تشاركت مركز زها الثقافي ولجنة الإنقاذ الدوليّة لمُدّة عام في تقديم برامج "أهلاً سمسم" في مراكز زها، ثم بدأ في التعمّق في التفكير بالتدخّل من خلال عدسة التوسّع، وذلك بهدف مأسسة موادّ تنمية الطفولة المبكرة في خدمات زها المستمرة والمقدّمة للأطفال ومقدّمي الرعاية. وبالرغم من ذلك، وبعد ما يقرب من عامين من تنفيذ موادّ "أهلاً سمسم"، أعادت لجنة الإنقاذ الدوليّة و مركز زها الثقافي تقييم العمل المنجز فيما يتعلّق بالتوسّع، وتمّ العثور على تحديّات تتعلّق بمأسسة موادّ تنمية الطفولة المبكرة المستخدمة، والتي كانت عبارة عن تنفيذ برنامج "أهلاً سمسم" كما هو بدلاً من تصميم برامج موائمة لاحتياجات مركز زها الثقافي.

كما سلّطت المناقشات بين المنظمّتين الضوء على تحديّات مثل الافتقار إلى آليات فعّالة لمراقبة الجودة فيما يتعلّق بأنشطة تنمية الطفولة المبكرة، وغياب الرؤية المشتركة والحدّ الأدنى من الشعور بالملكيّة عبر المستويات المختلفة للمنظمة، حيث استمر أعضاء فريق مركز زها الثقافي في النظر إلى أنشطة "أهلاً سمسم" على أنّها إضافة إلى البرامج بدلاً من دمجها في أنشطة زها الأساسيّة، ممّا أثار مخاوف بشأن الاستدامة على المدى الطويل. وبالتالي، أدّت المناقشات في نهاية المطاف إلى قيام لجنة الإنقاذ الدوليّة و زها بتقليص حجم التدخّل. كان إدراك هذا الموقف واتّخاذ قرار مشترك بتقليص حجم العمل ممكناً بسبب جلسات التوقّف والتأمّل المنتظمة التي جرت بين فريقَي زها ومبادرة "أهلاً سمسم".

عامين في مرحلة التصميم. وبالتالي، وفي العام الثالث، قرّر كلٌّ من المجلس الوطني لشؤون الأسرة ولجنة الإنقاذ الدوليّة بشكل مجتمّع الشروع في عملية تأمّل وتقييم شاملة، والتي أثبتت فعاليتها في الوصول إلى معرفة التحديّات المحدّدة التي ساهمت في إطالة الجدول الزمني.

دارت هذه التحديّات بشكل أساسي حول الخلافات المتعلقة بمسار العمل المفضّل، وعتائق التواصل، والحاجة إلى الدعم من قبل جهة أخرى داخل المنظومة لتسهيل عملية تبني التدخّل الذي تمّ تطويره بشكل مشترك. بالإضافة إلى ذلك، فإن القضايا الأوسع مثل تغيير الموظّفين والتأخير في الحصول على الموافقات الرسميّة زاد من هذه التعقيدات. وعليه، فقد لعبت الرؤى المكتسبة من هذا التمرين دوراً محورياً في مساعدة الشركاء على مواجهة هذه التحديّات والتغلّب عليها في نهاية المطاف.

تؤدّي الشفافيّة في التواصل بين الشركاء طوال فترة الشراكة وخلال اجتماعات التأمل هذه إلى زيادة الثقة والتعاون. إن هذا الانفتاح والصدق والالتزام بمشاركة الإجراءات والقرارات والعمليّات والمعلومات يعزّز ثقافة التعاون التي تدعم جهود التوسّع الناجحة، كما تتيح هذه الثقافة الفرص لإقامة علاقات تعاونيّة قويّة ومعالجة التحديّات وتحقيق الأهداف المشتركة. علاوة على ذلك، فإنّها تُسهّل تحديد الفرص والآليات الفعّالة لاستكشاف الأخطاء وإصلاحها، والتي بدورها يمكن أن تحمي من الاضطرابات والانقطاعات في سير العمل.

إنّ الإدارة المتكيّفة لا تعني دائماً إضافة محاور أخرى أو القيام بتعديلها، فقد تعني إسقاط أحد محاور التدخّل أو تقليص مسار التوسّع بأكمله.

في عام ٢٠١٩، تقدّم مركز زها الثقافي بطلب للتمويل من قبل لجنة الإنقاذ الدوليّة لعمل مبادرة تهدف إلى تقديم خدمات



يتفاعل أعضاء فريق IRC مع سكان المجتمع المحلي لجمع مدخلات حول خدمات برنامج أهلاً سمسم

التصميم المشترك لتوسيع نطاق التداخلات



تطوير الحلول المتكيفة مع الأنظمة لتحقيق التوسع.

وواجهت فرق "أهلاً سمسم" والشركاء تحديات في بناء حلول مرنة بشكل مشترك، وذلك لأن المشكلة التي يواجهها نظام تنمية الطفولة المبكرة في كل سياق لم تكن واضحة. بحلول نهاية عام ٢٠٢٠، تعرّفت فرق "أهلاً سمسم" على التفكير النظمي وعلى أهمية تحديد المشكلة الرئيسية التي تتقل كاهل النظام وبالتالي بناء حلّ جنباً إلى جنب مع الشركاء المحليين. وعليه، تمّت مراجعة جميع تدخلات التوسع للتركيز على المشكلة التي تمّ تحديدها بشكل مشترك، وبناء التدخلات التي تتماشى مع الاستراتيجيات الوطنية القائمة. وقد سهّل هذا التغيير في النهج تبني جهود التوسع ذات الصلة بالأنظمة، وفي الوقت نفسه، تمّ تقليص حجم بعض التدخلات بالتنسيق مع الشركاء.

التركيز على الرؤية العامة

كجزء من التصميم ذي الصلة بالأنظمة، من المهمّ أن تتمحور مناقشات التوسع حول رؤية عامّة بدلاً من الاشتباك بشكل مفرد في تفاصيل الأنشطة أو التدخلات. وفي حين أن نجاح الأنشطة أو التدخلات الفردية يظلّ مهماً، إلا أنه ينبغي النظر إليه على أنه داعم للهدف العامّ الذي تعمل جميع الأطراف على تحقيقه. وفي حالة "أهلاً سمسم"، تمّ الحفاظ بشكل مستمرّ على التركيز على المخرجات للأطفال.

ولقد سهّل هذا الالتزام التوافق مع الشركاء، وتصميم البرامج الرامية إلى تحقيق هذا الهدف في نهاية المطاف، مع توفير المرونة اللازمة، في الوقت نفسه، من أجل تغيير الأنشطة أو المنهجيات عندما لا تنجح الحلول. كما أنه من المفيد التركيز على الحصول على الدعم والتأييد من القادة التنظيميين القادرين على تبني التدخلات، وذلك من أجل اعتماد الأهداف الطويلة المدى ووضعها على سلم الأولويات، بالإضافة إلى قدرتهم على تخصيص التمويل اللازم.

عند القيام بالتصميم من أجل توسيع نطاق التدخلات وتحديد المشكلة التي تحتاج إلى معالجة، من الضروري اعتماد نهج التفكير النظمي، ومن الأمور المهمة في هذا المنظور هو الاعتقاد بأن أفضل طريقة لفهم الأفعال والنتائج هي من خلال فهم كيفية تعاطي العناصر الموجودة في النظام مع بعضها البعض. بالإضافة إلى ذلك، فإن إحداث التغيير الدائم يتطلب تصميم التدخل مع أخذ الاستدامة في الاعتبار والتركيز على رؤية تتمحور حول المشكلة.



يشير التفكير النظمي إلى طريقة شاملة لفهم ومعالجة القضايا المعقدة من خلال فحص التفاعلات بين المكونات المختلفة داخل نظام أكبر، وهذا يتضمن النظر في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية الأوسع.

الالتزام بحلّ المشكلات ذات الصلة بالنظام

عندما يعالج الحلّ فجوة ملموسة في النظام، يميل ذوو العلاقة إلى الشعور بأنهم أكثر ارتباطاً واهتماماً بنجاحه. كما أن تصميم التدخل وفقاً للاحتياجات المحددة التي قام الشركاء بتحديددها يسهّل أيضاً اعتماده من قبل النظام. ولتحقيق ذلك، يجب أن يبدأ التطوير المشترك للحلّ - التدخل الذي سيتمّ توسيع نطاقه - بتحديد المشكلة (أو المشاكل) التي تواجه النظام، وكيف يمكن للشركاء العمل معاً لإيجاد حلول لها تكون ذات صلة بالسياق.

عندما بدأت جهود التوسع في عام ٢٠٢٠، استندت التدخلات إلى مناقشات ركّزت على المجالات ذات الاهتمام المشترك،

◀ يمثل نجاح برنامج رفع الاستعداد للمدرسة في العراق فوزاً كبيراً لفريق "أهلاً سمسم". والأهم من ذلك، فإن التقدم الذي أحرزته وزارة التربية والتعليم وفريق "أهلاً سمسم" في التأثير على طرق التدريس الخاصة بالتعليم المبكر في العراق، لتشمل التعلّم العاطفي الاجتماعي والتعلّم من خلال اللعب سيكون له أثر أكثر أهمية على نماء الأطفال وتطورهم في الصفوف المبكرة.

التصميم من أجل الاستدامة

شمل استدامة التدخّلات والتبني المؤسسي لها في عملية التصميم بعدّ أمراً ضرورياً لتضمين هذا التدخل وتوسيع نطاقه بشكل مناسب. ويشمل ذلك وضع استراتيجية للتمويل طويل الأمد، والتي تستمرّ خارج نطاق عمر المشروع، بالإضافة إلى التخطيط لتنمية الموارد والحفاظ عليها. إنّ هذه العلامات الإرشادية الرئيسية تقدّم خارطة طريق واضحة لتحقيق هدف التوسّع المشترك. بالإضافة إلى ذلك، من المهمّ النظر في كيفية تقليص دور المنظمة المنشئة بطريقة عضوية تلقائية ومثمرة، وفي الوقت نفسه تعزيز قدرة شريك التوسّع على مواصلة العمل. ومن خلال القيام بذلك، يتمّ ترسيخ دور المنظمة المنشئة باعتباره دوراً مؤقتاً، كما يسمح للمنظمة الشريكة باستيعاب الدعم الفتي الذي قامت بتقديمه المنظمة المنشئة دون الاعتماد عليها على المدى الطويل. كما يضمن هذا عدم تراجع الأثر الناتج عن أعمال التوسّع بمجرد انتهاء التمويل من قبل مشروع معين.

وكجزء من عملية التصميم هذه، هناك عامل رئيسي يتمثّل في التقليص التدريجي للدور الذي تلعبه المنظمة المنشئة من خلال وضع استراتيجية لإعادة الملكية الكاملة إلى شريك التوسّع. إنّ وضع استراتيجية لهذه النقلة أثناء التخطيط للعمل يساعد على تنمية الشعور بالملكية لدى الشريك، لأنّه يجعل دور المنظمة المنشئة محدداً ومؤقتاً، كما يضمن أيضاً عدم تراجع أثر أعمال التوسّع بمجرد أن تبدأ المنظمة المنشئة بالانسحاب التدريجي. على سبيل المثال، عند العمل مع الشركاء على أدوات المتابعة والتقييم والتعلّم المتعلقة بالتدخل، تأكّدت لجنة الإنقاذ الدولية من أنّ ما يتمّ تطويره بشكل مشترك يتماشى مع الهياكل والقدرات الحالية للشركاء، ولا يحتاج إلى تمويل إضافي، ويأخذ

في الاعتبار الدور المؤقت الذي ستقوم به المنظمة المنشئة.

لقد وجدت مبادرة "أهلاً سمسم" أن مستوى النجاح في توسيع نطاق التدخّلات يرتفع عندما ندرك أن العمليات والموارد والأدوات موجودة بالفعل، بدلاً من خلق منتجات مكررة أو دخيلة أو خلق حالة من الاتكال والتعبية. إنّ هذا النهج يعني أن التدخل مصمّم بشكل يتناسب مع السياق، ويتماشى مع الممارسات المحلية، ويحظى بدعم المجتمع، وأنه مدمج في بنود الميزانية الحالية. إنّ فرصة استمرار التدخل بشكل ناجح تزداد في حال عدم زيادة الحاجة إلى موارد إضافية في بيئات غالباً ما تكون فيها الميزانيات مرهقة ومضغوطة. وبالنسبة لـ "أهلاً سمسم"، فقد عنى هذا أنّنا لم نقم بتقديم تمويل مباشر تمّ تخصيصه من ميزانيتنا لشركائنا من الوزارات من أجل عمل البرامج، بل استثمرنا في الدعم البديل المتمثّل في التدريب، وتطوير المحتوى ومشاركتها، وتقديم الدعم اللوجستي.

مجالات إضافية للتعمّق والاستكشاف

- ما هي قيمة نهج التفكير النظمي الجماعي الذي يشمل العديد من ذوي العلاقة من أصحاب الرؤى والمخرجات المكتملة لبعضها البعض، والذي يعالج مشكلة مشتركة في مجال توسيع نطاق التدخّلات من خلال نهج شمولي يُعنى بالأنظمة؟ كيف يؤثر هذا على الاستدامة؟
- عند التعامل مع موضوع الاستدامة، ركّزت مبادرة "أهلاً سمسم" على المأسسة. ما هي الطرق الأخرى لتحقيق الاستدامة عند توسيع نطاق التدخّلات؟



يلعب الطلاب معاً خلال نشاط الاستعداد للمدرسة في العراق.



الاستثمار من أجل توسيع نطاق التدخلات

تخصيص الموارد من أجل تسهيل التوسع من خلال الاستثمارات الإستراتيجية للمنظمة المنشئة.

والتخطيط لها مسبقاً، حيث غالباً ما يتم تجاهلها، في الوقت الذي تركز فيه الفرق على التدخلات والنواتج والمخرجات دون الأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم للحوكمة والتنسيق.

لقد وجد فريق "أهلاً سمسم" أنّ بعض مسارات التوسع قد تعثرت في تحديد احتياجات التنسيق والاحتياجات اللوجستية مع الشركاء، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى عدم فهم السياق والأنظمة، ممّا أدى إلى توقّف عملية توسيع نطاق التدخلات. إنّ الاستثمار الكافي في الحوكمة والتنسيق يبشر عمليات التوسع الناجح، ويعتمد مقدار الوقت والموارد اللازمة على السياق وعلى إمام الفريق بالتدخل وبالجهات الفاعلة داخل النظام.

بدأت مبادرة "أهلاً سمسم" بهدف طموح يتمثل في الوصول إلى 500 ألف طفل من خلال تقديم الخدمات بشكل مباشر ومن خلال العمل مع شركاء محليين، وإلى مليون طفل آخر، وذلك عن طريق التوسع مع خلال الشراكات الحكومية. خلال السنوات الثلاثة الأولى من المشروع (2018-2020)، ظلّ الوصول إلى المستفيدين من خلال توسيع نطاق التدخلات معدوماً، ولم تبدأ نتائج جهود توسيع النطاق بالظهور على شكل وصول أكبر إلى المستفيدين إلّا في عام 2021، وحيث بلغ معدّل الوصول السنوي إلى المستفيدين من خلال مسارات التوسع ذروته في عام 2023، حيث تمّ الوصول إلى أكثر من مليوني طفل ومقدّم رعاية. إنّ استثمار الوقت والجهد في فهم السياق وإشراك أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى الاستثمار في السنوات الثلاثة الأولى كان غير مرئيّ في حال كان التركيز منصباً على حساب مدى الوصول إلى المستفيدين، إلّا أنّه كان عاملاً حاسماً في تحقيق التوسع الناجح في نهاية المطاف.

ولقد أكّد تحليل البيانات المالية التي درست المجالات التي استثمر فيها الفريق الوقت والموارد المتعلقة بجهود التوسع، والتي بذلتها مبادرة "أهلاً سمسم"، أهميّة الاستثمار في الحوكمة والتنسيق.

يركّز هذا المحور على الاستثمارات المطلوبة من قبل المنظمة المنشئة للبدء في جهود توسيع نطاق التدخلات، والمساهمة فيها بشكل فعّال. يتضمّن هذا إدارة الموارد التي تشمل معارف ومهارات الموظّفين المشاركين في تخطيط التدخلات وتنسيقها وتنفيذها ومتابعتها، بالإضافة إلى الأنظمة الضرورية من أجل إقامة الشراكات التعاونية والثمارية، والتي تتبنى نهج الإدارة المتكيفة.



ملاحظة: هناك أوجه تشابه بين الرؤى المتعلقة بتوسيع نطاق التدخلات بشكل عام، والمذكورة أعلاه، والعبر المستفادة في إطار هذا الموضوع بالتحديد. على سبيل المثال، يتطلّب فهم النظام الخاص بالمنظمة المنشئة وتغيير طرق التفكير لتيسير حدوث هذا التغيير، وقتاً وجهداً ومناصرين موزعين على مستويات مختلفة.

الحوكمة وجهود التنسيق

تستغرق الحوكمة وآليات التنسيق وقتاً وجهداً واستثماراً للموارد من قبل جميع الشركاء العاملين على توسيع نطاق التدخلات. إنّ جهود التوسع الفعّالة تدور حول إستقطاب الأشخاص المناسبين والتنسيق معهم من أجل تحقيق هدف مشترك. وقد يكون ذلك حملاً ثقيلاً على آليات التنسيق والتواصل والمتابعة، حيث تتطلّب الحوكمة وعمليات التنسيق جهداً ووقتاً لضمان التواصل السلس مع مختلف الأطراف المشاركة في التوسع، بالإضافة إلى التعامل مع الديناميكيات والسياسة الداخلية لبرنامج التوسع بهدف فهم السياق والنظام، وبناء العلاقات، وبناء هياكل فعّالة من أجل التنسيق وصنع القرار. من المهم مناقشة هذه الخطوات



يستمتع الأطفال للتعليمات لنشاطهم التالي في برنامج أهلاً سمسم في مركز في لبنان.

للنهج المرن الذي تتبّعه لجنة الإنقاذ الدولية في التعاون، إلا أنّهم أشاروا إلى أنّهم كانوا ينظرون إلى سياسات المنظمة وإجراءاتها على أنّها عوائق أمام التوسع. ولدعم مسار عمل توسيع نطاق تدخّلات "أهلاً سمسم"، تمّ تعديل بعض جوانب الدعم المقدم من إدارة لجنة الإنقاذ الدولية خصيصاً من أجل عملية التوسع، بينما ظلّت جوانب أخرى تتسم بعدم المرونة، مما أدّى إلى إعاقة النموّ المحتمل في مجالات محدّدة، أو سبب التأخير في بعض الحالات. إن لجنة الإنقاذ الدولية تعمل في السياقات الإنسانية وحالات الطوارئ على مستوى العالم منذ ٩٠ عاماً، ولقد تمّ بناء أنظمتها وهياكلها حول رسالة الإغاثة الإنسانية، وهي مصمّمة لخدمة الاحتياجات الطارئة، ويتخلّل ذلك تقديم برمجة وأنظمة وهياكل مضبوطة لخدمة التنمية على المدى الأطول، وقد يكون ذلك لخدمة هدف محدّد ودون تخطيط مسبق في بعض الأحيان. لقد كان هذا تحدياً مستمراً، وفي بعض الأحيان كان النظام يعاني من صعوبات في تلبية متطلبات الأهداف الخاصة بتوسيع نطاق التدخّلات.

لقد خضع فريق المتابعة والتقييم الخاص بمبادرة "أهلاً سمسم" لعملية تحوّل في نهج جمع البيانات وتحليلها. في البداية، عندما بدأ عمليات توسيع نطاق التدخّلات، اتّبع الفريق أساليب المتابعة والتقييم المستخدمة في برامج لجنة الإنقاذ الدولية القائمة. إلا أنّ الفريق قام - مع تقدّم التوسع - بالاستماع بشكل فاعل إلى التغذية الراجعة من الشركاء، وقام بتعديل النهج للقيام بتطوير مشترك للأدوات والعمليات التي تتماشى مع أنظمتهم الحالية. ونتيجة لذلك، تمّ تصميم عمليات المتابعة والتقييم لتلائم مراحل التوسع المختلفة. لقد تعلّم فريق "أهلاً سمسم" أنّه في الوقت الذي قد يكون مفيداً فيه استثمار الموارد في جمع البيانات الشاملة، وتقييم الجودة، وجمع التغذية الراجعة خلال المرحلة التجريبية الخاصة بتدخّل التوسع الجديد لتقييم الفعالية ودعم التحسينات المتكرّرة، إلا أنّ الحفاظ على نفس المستوى من الدقّة أثناء مرحلتي توسيع رقعة البرنامج وتوسيع نطاق خدماته، يصبح مرهقاً لجميع الشركاء المعنيين.

عند التفكير في استثمار مبادرة "أهلاً سمسم" الإجمالي في إعداد وتنفيذ البرامج في العراق، مقارنةً بالاستثمار السنوي والثابت نسبياً في تقديم المزيد من برامج الإغاثة الإنسانية التقليدية من قبل لجنة الإنقاذ الدولية والشركاء من المنظمات غير الحكومية المحليّة، فقد كان هناك زيادة كبيرة في الاستثمار المخصّص لتوسيع نطاق التدخّلات خلال عامي ٢٠٢١ و٢٠٢٢ وذلك في شركات التوسع. وعند مقارنتها ببيانات الوصول إلى المستفيدين، يظهر التحليل أنّه خلال هذين العامين، وصلت مبادرة التوسع إلى ما يقرب من ١٠٠,٠٠٠ طفل. أما في عام ٢٠٢٣، فقد انخفض استثمار لجنة الإنقاذ الدولية في شركات التوسع، في الوقت الذي تمّ فيه إدماج التدخّلات في النظام، والذي أدّى إلى زيادة كبيرة في الوصول إلى المستفيدين، حيث استفاد ما يقرب من ٦٠٠,٠٠٠ طفل من البرامج في عام واحد. وفي المقابل، ظلّ مدى وصول برامج الإغاثة الإنسانية التقليدية إلى المستفيدين ثابتاً العام تلو العام. ويوضّح الرسم البياني أدناه هذه المقارنة.

الإدارة والعمليات الداخلية

إن تخصيص الموارد لتعزيز الإدارة والعمليات الداخليّة، والتي يمكن تصميمها لتلبية المتطلبات الخاصّة بالسياق، يسمح للمنظمة المنشئة برفع فعالية استخدام الموارد إلى أعلى حدّ، وبالتالي تعزيز الاستدامة والشفافية والمساءلة. هناك حاجة إلى دعم توسيع نطاق التدخّلات من قبل جميع الإدارات، سواء كانت المالية، أو إدارة الشراكة، أو المتابعة والتقييم، والإدارة الأوسع، كما يجب تكييف هذا الدعم حسب الحاجة وأن يسمح بالمرونة. إن تدخّلات التوسع ليست موحّدة، ويمكن للمنظمة الداخليّة الصارمة أن تشكل عائقاً أمام الطموحات الهادفة إلى التوسع لأنّها قد لا تتكيف مع العوامل المتغيرة. بالإضافة إلى ذلك، تتطلّب مراحل التوسع المختلفة عمليات مختلفة؛ على سبيل المثال، يتطلّب التدخّل في المرحلة التجريبية اتّباع نهج مختلف عن النهج المتّبع في مرحلة التوسع الفعليّ. أعرب العديد من الشركاء في المقابلات البحثية عن تقديرهم



تستمتع ريم، البالغة من العمر ٦ سنوات، بأنشطة اللعب في المنزل مع متطوعة IRC، راضية.

قدرة الكادر الوظيفي

من المهم التأكيد على أن استخدام موارد المنظمة المنشئة بكفاءة يرتبط أيضاً بقدرات الموظفين المشاركين، حيث أن التعامل مع المواقف والسياقات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتصميم النهج والأساليب لا يرتبط فقط بالنظام والعمليات ولكن يعتمد أيضاً على مهارات الموظفين المشاركين. إن التعاون بين الأقسام المختلفة في المنظمة المنشئة يمكن أن يساعد في تجاوز الضوابط وتسهيل سير العمل.

إن توظيف الأشخاص المناسبين والتأكد من أن الموظفين لديهم القدرة المناسبة على العمل في محور التوسع أمر أساسي لتحقيق النجاح، حيث يستفيد الموظفون من المهارات والمعرفة المتعلقة بمجالات مثل التفكير النظمي، والتشبيك القوي، والتفكير الاستراتيجي، مما يسهل بدوره تطوير الشراكات التعاونية. يلعب ضباط الارتباط المسؤولون عن التعامل مع شركاء التوسع دوراً محورياً في النجاح الحالي والمستقبلي لتوسيع نطاق التدخلات، لذا فإن الاستثمار في قدراتهم، وخاصة في تنمية المهارات الأولية الأساسية والخاصة بالتعاون الفعال مع ذوي العلاقة المحليين، أمر بالغ الأهمية. تشمل هذه المهارات الأولية مجموعة من القدرات، مثل التفاوض والتحليل والتحدث أمام الجمهور والتفكير والتأمل.

إن المهارات وطريقة التفكير المطلوبة ليست شائعة دائماً في قطاع المنظمات غير الحكومية الدولية، ولا يتم توظيفها بشكل متعمد وواضح. لسد هذه الفجوة، تحتاج المنظمة المنشئة إلى إعادة توجيه توقعاتها فيما يتعلق بتوظيف وتدريب الموظفين لمواءمة القوى العاملة مع الأهداف المنصوص عليها في هذا التقرير. في حالة "أهلاً سمسم"، لم ينطبق هذا فقط على الأفراد الذين تحتوي ألقابهم المهنية على كلمة "توسع"، بل شمل أيضاً الفرق التي تركز على تطوير المحتوى، والمتابعة والتقييم، وإدارة المشاريع، من الذين يتعاملون مع الشركاء بشكل منتظم. ومن

الضروري أيضاً أن يتمكن أعضاء الفريق من تطبيق مهاراتهم بطرق مرنة للتكيف مع احتياجات وأنظمة الشركاء، والتي غالباً ما تكون مختلفة إلى حد كبير عن تلك الخاصة بالمنظمة المنشئة.

ومن خلال تجربة "أهلاً سمسم"، فإن وجود موظفين مكرسين بشكل كامل للإشراف على مبادرات توسيع نطاق التدخلات، عندما كان "أهلاً سمسم" يطور نهجه، أدى إلى دفع عجلة العمل إلى الأمام. لقد عمل هؤلاء الموظفون على التأكد من إدارة عملية التوسع بشكل فعال، مما سمح بتنفيذ المهام والأهداف الضرورية بتركيز وكفاءة أكبر، والذي كان مهماً في هذا السياق، حيث كان توسيع نطاق التدخلات مفهوماً جديداً بالنسبة للمنظمة المنشئة.

كان فريق "أهلاً سمسم" في شمال سوريا يدير أعمال التنفيذ المباشر لمدة عامين. وعندما سُنحت الفرصة للعمل على توسيع نطاق التدخلات في سوريا، كان الفريق بحاجة إلى تغيير موضع تركيزه. وقد ثبت أن تحويل الأسلوب والطريقة نحو نهج قائم على الأنظمة والتكيف بسرعة مع طريقة عمل مختلفة أمرٌ صعب. لقد كان الفريق يتمتع بخبرة جيدة في تقديم الخدمات للأطفال في سياقات الطوارئ، لكنه لم يكن على فهم كامل بالنظام الأوسع، مما خلق تحديات في التصميم مع الشركاء، وبالتالي عانت الفرق من صعوبات في عمل تصميم مشترك لمحتوى مناسب للسياق.

في نهاية المطاف، تطلبت أعمال التوسع في شمال سوريا نقلة في طريقة التفكير، والتي تمت بدعم من أعضاء فريق "أهلاً سمسم" الآخرين عن طريق تقديم التدريب والتوجيه. وقد ساهمت هذه الجهود في تشكيل التدخل مع الهيئة الخاصة بالتعليم من أجل تبني عقلية تدعم التوسع. من ناحية أخرى، بقي المساران الآخران محدودين فيما يتعلق بالتدريبات وتنفيذ برامج "أهلاً سمسم".

تشارك مريم في الأنشطة كجزء من برامج قافلة الانتماء في جنوب الأردن.



يمكن للجهود المُكرّسة والهادفة إلى رفع مستوى الوعي حول القضايا التي تعالجها التدخّلات أن تحمل إمكانات كبيرة لتعزيز الدعم المقدم داخل المنظمة الشريكة في التوسع. وفي الوقت نفسه، يمكنها جذب دعم خارجي كبير من المجتمع الأوسع، حيث من الممكن أن يكون الانخراط في التواصل المجتمعي، والدعوة إلى دعم المخرجات المنوي تحقيقها ضمن إطار عمل شريك التوسع من الإجراءات الحاسمة لإثارة الاهتمام وتنمية التأييد والالتزام القويين.

عند العمل بالشراكة مع الجهات الفاعلة المحليّة، من الضروري استثمار الجهود في الترويج الفاعل، والعمل على إبراز وزيادة ظهور الشراكة نفسها، وذلك لجذب انتباه ذوي العلاقة المعنيين وتعزيز الاهتمام والطلب. إن هذا لا يعزّز الشراكة فحسب، بل ويجذب أيضاً جهات متعاونة محتملة لشريك التوسع، أو جهات محتملة تتعاون نحو تحقيق الهدف المطروح ممّا قد يساعد في تعبئة الموارد.

مجالات إضافية للتعمّق والاستكشاف

- كيف تؤثر الخبرات المحدّدة وشبكة المعارف الخاصّة بموظفي المنظمة المنشئة على تطوير وتنفيذ أعمال توسيع نطاق التدخّلات؟
- كيف تؤثر الشراكات القائمة على الشروع بأعمال التوسع مع نفس الشركاء؟

وقد تطلّبت إعادة بناء الثقة وتنمية يستغرق توسيع نطاق التدخّلات وقتاً، ويشارك فيه العديد من الأفراد والمنظمات، لذا فإن إنشاء نظام موحد وشامل لإدارة المعرفة من أجل التوثيق الدقيق وجمع المعلومات يسهّل النقل السلس لمعارف المنظمة بين أعضاء الفريق، وبالتالي تعزيز الكفاءة التشغيلية. تعتبر عمليات التسليم الفعّالة، خصوصاً عند مشاركة العديد من ذوي العلاقة، أمراً بالغ الأهمية، وخاصة في مجال توسيع نطاق المبادرات.

يستثمر أعضاء الفريق المُكرّسون لجهود توسيع نطاق التدخّلات وقتاً كبيراً في بناء العلاقات مع الفرق الشريكة، حيث يُعدّ وجود الانسجام والثقة الراسخة أمراً محورياً لنجاح أعمال توسيع النطاق. ومع ذلك، وعندما ينتقل أعضاء الفريق هؤلاء إلى أدوار جديدة دون التنسيق المناسب والقيام بإجراءات التسليم الملائمة، فإن ذلك يعطل العملية ويعوّق استمرارية العلاقة، وبالتالي يؤخّر نموّ التوسع. في مثل هذه الحالات، لا يقتصر التسليم على نقل المعرفة فحسب، بل ينبغي أن ييسّر عملية نقل العلاقات أيضاً، لضمان الحفاظ على الاستثمارات التي تمّ تقديمها في عملية التوسع.

لقد رصد الشركاء عواقب هذه التغييرات، ويمكن لعملية إدارة المعرفة ذات التنظيم الجيد، والتي لا تقتصر فقط على الأنشطة التي تتضمن التوثيق المناسب أن تخفّف من أثر بعض هذه التحدّيات، حيث يجب أن تتجاوز هذه العملية المشاركة التقليدية للوثائق والملفات لتشمل تاريخ العلاقة، ودوافع الشركاء، وكيفية تأثير الجهات الفاعلة المختلفة على مخرجات العمل. العلاقات مع الفريق الجديد وقتاً وجهداً كبيرين، ممّا أثر بالتالي على الجدول الزمني لتوسيع نطاق التدخّلات.

في عام 2022، خضع فريق "أهلاً سمس" المُكرّس لتوسيع نطاق العمل في الأردن لتغييرات كبيرة في الموظفين، مما أدى إلى فترة انتقالية تدخّل خلالها أعضاء الفريق الآخرون لتوليّ المسؤوليات في انتظار تعيين أعضاء جدد. وقد أدت هذه النقلة، التي استمرت حوالي تسعة أشهر، إلى تأخير جهود توسيع نطاق التدخّلات بشكل عام. وبالرغم من أن مراجعة المحتوى وعملية تطويره تمّت كما كان مخطّط لها، إلا أنّ الفريق واجه تحديّات في تسليم العلاقات إلى الموظفين الآخرين، ممّا أثر على قدرة الفريق على الحفاظ على العلاقات والتنسيق مع ذوي العلاقة الرئيسيين.



تلعب الالتهبة السورية سليمة مع طفلها، ميرا البالغة من العمر 5 سنوات وجواد البالغ من العمر 3 سنوات، في منزلهم.

الاستثمار في الأنظمة من أجل إحداث التوسع وتحقيق الاستدامة

- أمراً بالغ الأهمية كما هو موضح في القسم الخاص بالإدارة المتكيفة. وفي حين أن تكاليف التعلّم والتفكير منخفضة نسبياً، إلا أن أثر هذه الأنشطة على عملية التوسع الناجح مهم للغاية. على سبيل المثال، وفي حالة وزارة التربية في العراق، أدى استثمار صغير في التعلّم والتفكير إلى تغيير كبير على مستوى صنع السياسات، مما يشير إلى إمكانية تحقيق مخرجات ذات أثر كبير حتى مع وجود الحد الأدنى من الموارد المالية.

إن التدخّلات التي تمّت مأسستها بنجاح داخل منظومة شريك التوسع تصبح أكثر كفاءةً من حيث التكلفة بالنسبة للمنظمة المنشئة كلما تمّ توسيع نطاقها أكثر. وعادة ما يكون هناك نمط من الاستثمار الذي يبلغ ذروته في المراحل الأولى، عندما يكون فهم السياق وإشراك ذوي العلاقة أمراً بالغ الأهمية. ومع تقدّم سير التدخّل وإدماجه مع الأنظمة القائمة، تنخفض مخصّصات موارد المنظمة المنشئة الخاصة بالتدخّل، وفي الوقت نفسه يزداد فيه الوصول إلى المستفيدين.

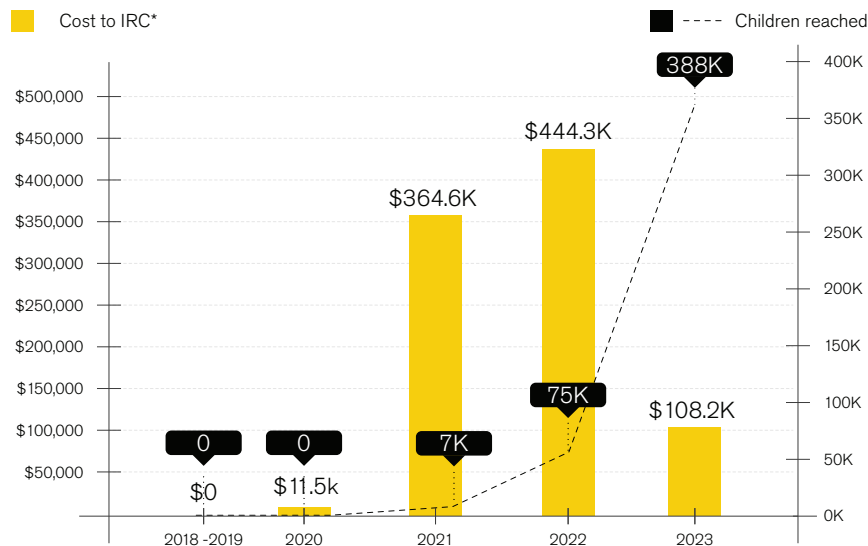
علاوة على ذلك، ومن خلال المشاركة في تصميم التدخّلات مع وضع الاستدامة في الاعتبار وتضمين تلك التدخّلات في بنود الميزانية الحالية للوزارة، يهدف هذا النهج إلى الحدّ من التكلفة الإضافية السنوية التي تتحمّلها الوزارات على المدى الطويل، وبدون استثمار نقديّ مستمرّ من قبل المنظمة المنشئة.

يوضّح تحليل استثمار "أهلاً سمسم" التابع للجنة الإنقاذ الدولية في توسيع نطاق حلول تنمية الطفولة المبكرة داخل الأنظمة الوطنية كيف انعكست المواضيع المطروحة في هذا التقرير في الاستثمارات المالية التي تمّ القيام بها. الرجاء الانتباه إلى أنه لم يتم تحليل الاستثمارات أو التكاليف التي تكبدها شركاء التوسع.

لقد ركّز أكثر من نصف إجمالي الاستثمار المالي في أعمال التوسع الذي قامت به مبادرة "أهلاً سمسم" خلال المراحل المبكرة على فهم النظام والسياق، وعلى تعزيز مشاركة ذوي العلاقة، وعلى التعاون من أجل التصميم المشترك. وحيث يكون الاستثمار أعلى في هذه المراحل المبكرة من مسارات التوسع، فإن هذا يترجم إلى احتمالية أكبر لنجاح جهود هذا التوسع. وعلى العكس من ذلك، فإن المسارات التي تعطي الأولوية للتنفيذ دون الاستثمار الكافي في فهم السياق قد تواجه صعوبة في الانتقال من عقلية المشروع إلى التوسع المستدام. يحتاج هذا الاستثمار الأولي إلى ستة أشهر على الأقل اعتماداً على قدرات الفريق في كلّ من المنظمة المنشئة وشريك التوسع. وفي بعض الحالات، وبالنسبة لـ "أهلاً سمسم"، فقد استغرق الأمر وقتاً أطول بكثير وصل إلى أكثر من عامين.

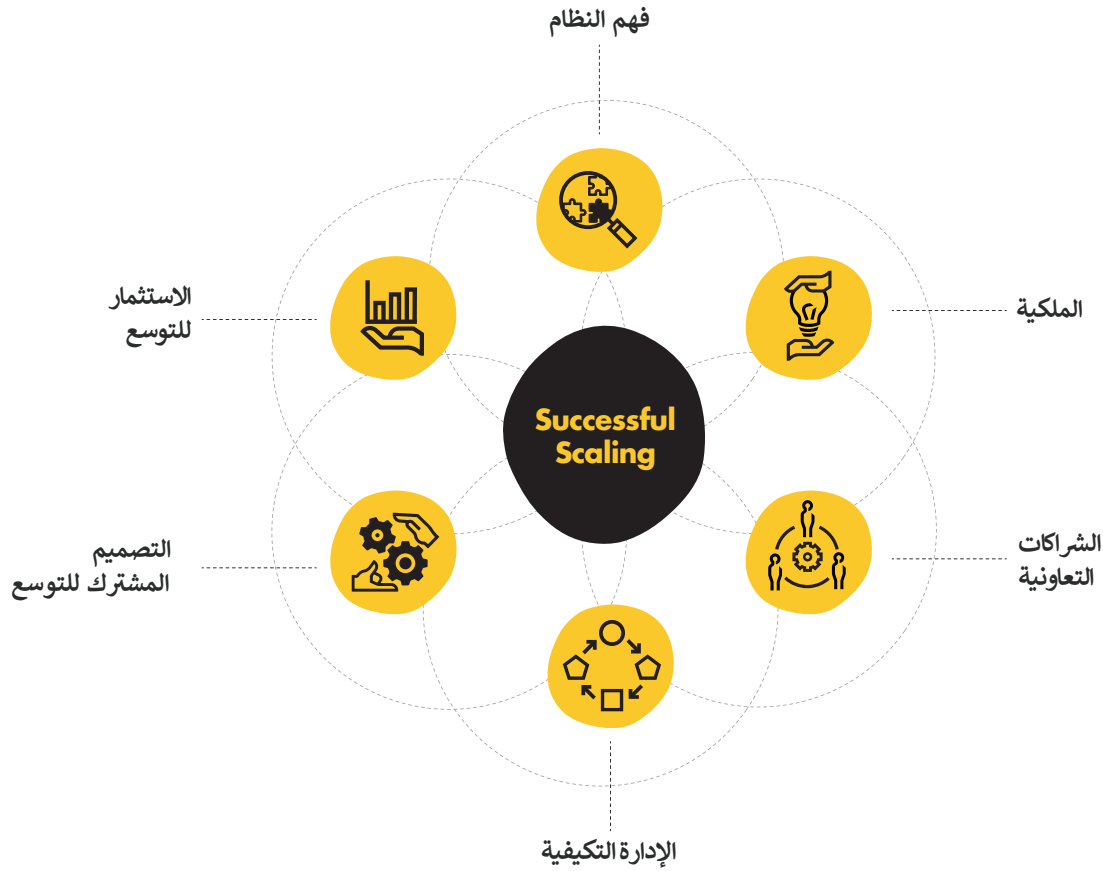
يُعدّ التعلّم - بما في ذلك جلسات "التوقّف والتأمّل" مع الشركاء

التكلفة والوصول: تسليط الضوء على العمل مع وزارة التربية العراقية



التكاليف المدرجة في هذا الرسم البياني هي فقط تلك التي تكبدها IRC كجزء من هذه الشراكة للتوسع. لا تشمل هذه الأرقام التكاليف التي تكبدها وزارة التربية لتقديم هذا التدخل.

ترابط مواضيع توسيع نطاق خدمات برنامج أهلاً سمسم



متبادل على بعضها البعض. وعلى الرغم من أن لدى كلٍ منها قيمة فردية فريدة من نوعها، إلا أننا اختبرناها على مدار مبادرة "أهلاً سمسم" في الأشخاص داخل الأنظمة، وفي طرق عملنا، وفي الأشياء التي نستثمر فيها، وفي كيفية اتخاذنا للقرارات، والأهم من ذلك، في القيم الخاصة بنا.

نحن نرى هذه الرؤية كوسيلة للتفكير بشكل مختلف بما يتعلّق بالمشاريع الكبيرة، والعمل على توسيع نطاق التدخّلات وإحداث الأثر، ومن الممكن تطبيقها على تنمية الطفولة المبكرة بقدر ما يمكن تطبيقها على تحديات المناخ أو غيرها من التحديات الهامة. هي ليست علاجاً سحرياً، بل نحن نرى أن طريقة العمل هذه مكتملة لطرق العمل الأخرى التي قد تتطلب نهجاً أكثر ملائمة لمجتمعات معينة، كما أننا نعلم أن هناك أسئلة لم نجب عليها بعد. وفي نهاية المطاف، ينبغي للسياق والنظام والاحتياجات أن تقود الطريق إلى الأمام. وفي حالتنا، كان ذلك يعني اتباع نهج يركز على القيمة الأساسية المتمثلة في الشركات التعاونية والتركيز على المخرجات المتعلقة بالطفل.

عندما بدأنا بالعمل في مبادرة "أهلاً سمسم"، كانت هناك ثلاثة أشياء حاسمة قامت بتيسير تحقيق أهدافنا الخاصة بالتوسع. كان العامل الأول والأهم هو الالتزام المتفاني بالمخرجات المتعلقة بالأطفال؛ حيث كان هذا هو المحرّك الأساسي لكافة أعمالنا، ولقد أثر ذلك على كيفية اختيارنا للشركات ولاستثمارنا على مدار فترة المشروع. أمّا العامل الثاني فهو التمويل المرن والثقة الممنوحة من قبل الجهات المانحة والشركاء. والثالث كان الدافع لتحقيق أهداف جريئة، حيث أردنا تجاوز حدود ما تمّ القيام به والتفكير بطريقة مبتكرة لتحقيق أهدافنا. لذلك قمنا بإنشاء هياكل وفرق عملت في مختلف التخصصات والوظائف، وقمنا بالتكيف مع المستجدات أثناء التقدّم بالعمل، مع الالتزام بالتعلّم على طول الطريق.

إن الرؤية التي جمعناها عن توسيع نطاق التدخّلات تتناسب مع الروح التي نُفّذ فيها المشروع؛ حيث تمّ تحديدها بالتعاون مع الشركاء بناءً على السياق، ولقد تغيّرت مع مرور الوقت، وهي تمثّل الآراء والتجارب المتنوعة في المنطقة التي نعمل فيها. إنّ الرؤية بحدّ ذاتها نظام من نوع ما؛ فهي مترابطة وتؤثر بشكل

الملحق رقم ١: المنهجية

مقدمة

بما أن توسيع نطاق التدخّلات يعتبر ركيزة أساسية بالنسبة لبرنامج "أهلاً سمسم"، وإدراكاً منّا لحدائته كمبادرة تمّ تنفيذها مؤخراً، فقد تمّ توجيه الجهود نحو استخلاص رؤى قيمة من هذه التجربة. لا يهدف هذا التحليل إلى إثراء التدخّلات الحالية والشبكة فحسب، بل يهدف أيضاً إلى البناء عليها في المبادرات المستقبلية. وبإلهام من مختبرات التوسّع في الوقت الفعلي والتابعة لمركز التعليم الشامل التابع لمعهد بروكينجز، انخرطت فرق لجنة الإنقاذ الدولية في عملية تفكير شاملة، حيث شمل ذلك مراجعة للجهود القائمة والمستمرّة، مع الأخذ في الاعتبار المحطّات المهمة التي تمّ تحقيقها، والتحدّيات التي تمّ التغلّب عليها، والأنماط المتكرّرة التي تمّ التعرف عليها، والرؤى المستقاة من المصادر الداخلية والخارجية. وتم استخدام الإحالة المرجعية لإعداد قائمة نهائية/ شاملة من العبر المستفادة التي تمّ التحقق من صحتها.

اعتمدت فرق لجنة الإنقاذ الدولية العاملة على توسيع نطاق التدخّلات في لبنان والأردن وشمال سوريا والعراق لتتبع وتحليل أجزاء من التوسّع، ممّا ساعد في تقييم العمليّات وتوثيقها. وقد سمح ذلك بقياس الجهود الهادفة لمأسسة إحدى المبادرات، والحصول على رؤى خاصّة بما يعمل بشكل ناجح، وتحديد المجالات التي تتطلّب اهتماماً إضافياً، وتوجيه الخطط لمعالجة الثغرات المكتشفة. بالإضافة إلى هذه الأدوات، أتاحت الاجتماعات لجميع ذوي العلاقة تحليل البيانات ومناقشتها والاتفاق على ما يجب تغييره لتيسير عمليّات توسيع نطاق التدخّلات.



يلعب فيصل، البالغ من العمر ٦ سنوات، بالملصقات أثناء إكماله لنشاط من برنامج أهلاً سمسم.

المنهجية

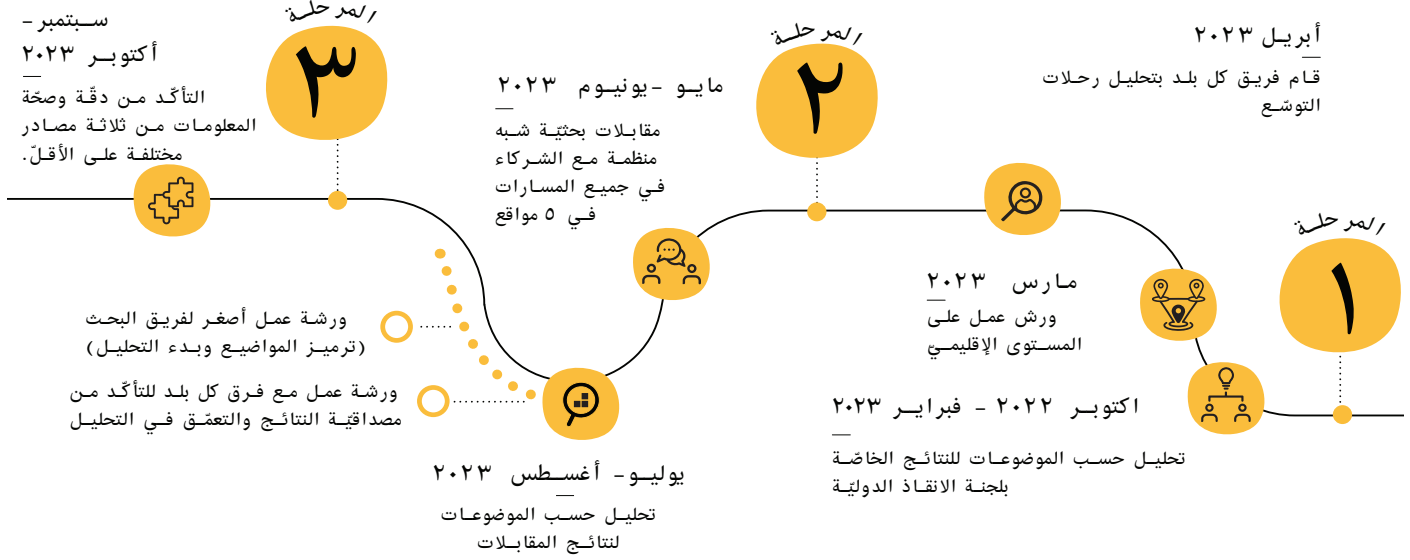
استخدم "أهلاً سمسم" أسلوب بحث نوعي، حيث قدّم إطاراً ممنهجاً ومرناً للتعرف على الأنماط وتحليلها وإعداد التقارير عنها. إنّ هذه الطريقة لا تلتقط نطاقاً واسعاً من وجهات النظر والخبرات فحسب، بل تحتفظ أيضاً بمنظور أكثر مراعاة للفروقات الدقيقة في السياقات المتنوّعة. يُسهّل هذا النهج استكشافاً شاملاً للبيانات النوعية، ممّا يمكن لجنة الإنقاذ الدولية من استخلاص أنماط ذات معنى، ووجهات نظر متنوّعة، بالإضافة إلى احتمال إيجاد رؤى غير متوقّعة.

إن التحليل حسب الموضوعات هو التحليل الذي يبدأ فيه تحليل البيانات بمراجعة وقراءة دقيقة للبيانات التي تمّ جمعها، حيث ينغمس الباحثون في المعلومات التي تم جمعها للحصول على فهم شمولي للمحتوى، ومن ثمّ القيام بإنتاج رموز أولية، وتخصيص تسميات وصفية لأجزاء النص التي تحتوي أفكاراً مهمة. وقد تمّ ترتيب هذه الرموز في موضوعات محتملة، مع تسليط الضوء على أنماط الاستجابات. خلال المرحلة اللاحقة من تطوير الموضوعات، تمّ صقل الموضوعات التي تمّ تحديدها ومراجعتها، لضمان أنّها تمثّل البيانات بشكل دقيق وأنّها تعكس جوهر المعلومات بشكل مترابط.

من أجل تعزيز دقّة وصحّة التحليل الذي تمّ إجراؤه، تمّ استخدام حلقات التغذية الراجعة وورش عمل التعلّم التأملي لتوفير رؤية شمولية لعمليّة التوسّع، ولصقل النهج، وللسماع بالتعلّم من المناقشات من أجل التأثير على الخطوات اللاحقة، وذلك من خلال السماح بالتعمّق في تحديّات وفرص محدّدة في مشاريع توسيع نطاق التدخّلات. كان هذا التمرين المستمرّ الخاصّ بالتفكير وتكييف تفاصيل النهج المثبع أمراً بالغ الأهمية، نظراً للطبيعة التكرارية للعمل الخاصّ بتوسيع نطاق التدخّلات.

تصميم البحث

مراحل تحليل التوسع في برنامج أهلاً سمسم



المرحلة الثانية:

لضمان أن العبر المستفادة لا تمثل فقط وجهة نظر لجنة الإنقاذ الدولية، فقد تم أيضاً إجراء مقابلات بحثية شبه منظمة مع شركاء التوسع الذين شاركوا في تصميم وتخطيط وتنفيذ برامج "أهلاً سمسم" عبر المواقع الخمس، إجمالي ١٦ مقابلة تم إجراؤها مع ضباط الارتباط من المنظمات الشريكة.

تم طرح أسئلة على ذوي العلاقة الرئيسيين حول تجربتهم العامة، والموضوعات المتكررة التي رصدها، والرؤى المكتسبة، والتحديات المحتملة التي كان من الممكن أخذها بعين الاعتبار. تم تحليل البيانات التي جمعت من هذه المناقشات حسب الموضوعات من قبل فريق لجنة الإنقاذ الدولية، حيث ركز التحليل على المحاور والشاملة. بعد ذلك، تم عقد ورشة عمل للتفكير بمشاركة الفرق من كل بلد للتعلم أكثر في النتائج التي توصل إليها فريق لجنة الإنقاذ الدولية الأصغر ودراساتها، وتطوير العبر المستفادة بناءً على وجهة نظر شركاء لجنة الإنقاذ الدولية.

المرحلة الأولى:

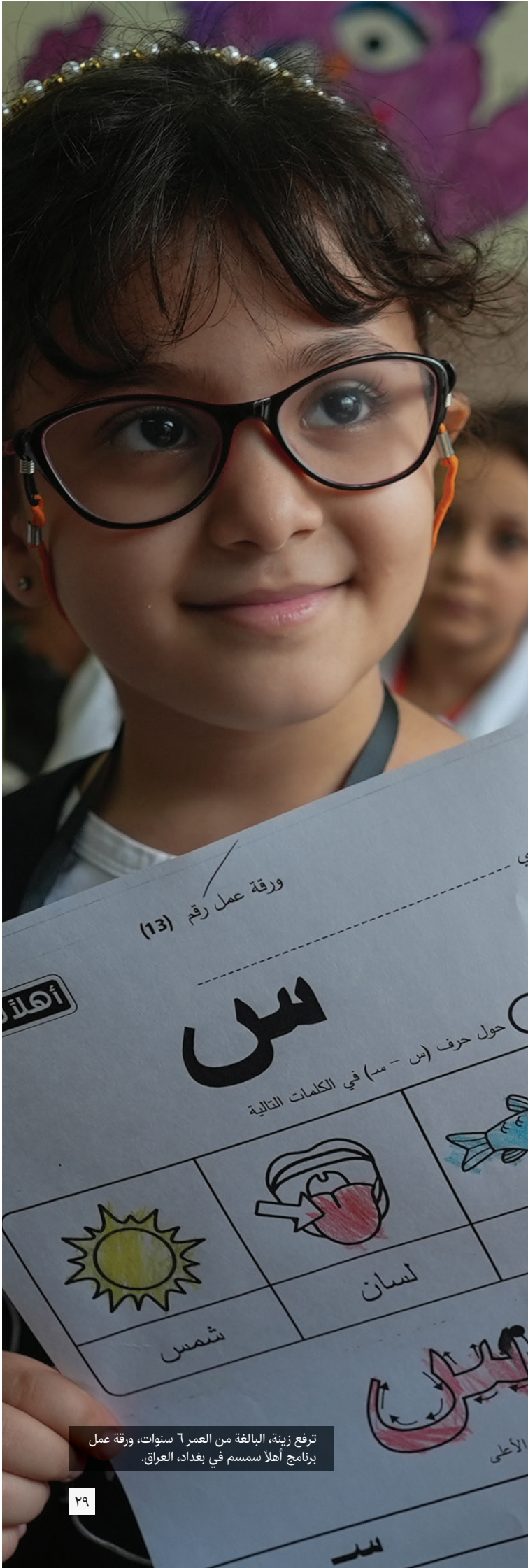
أجرت فرق لجنة الإنقاذ الدولية في كل بلد، وعبر المواقع الخمس، مراجعة دقيقة للوثائق، وقامت بتحليل الأحداث والدوافع الخاصة برحلات التوسع المعنوية. بعد ذلك، تم تحليل هذه البيانات، وقام كل فريق في كل بلد بوضع قائمة من الدروس المستفادة والممارسات الفضلى. وبناءً على العمل الذي تم القيام به على مستوى كل بلد، اجتمع موظفو فرق "أهلاً سمسم" من جميع أنحاء المنطقة في آذار من عام ٢٠٢٣ لحضور ورشة عمل بهدف التعلم والتفكير، وذلك لتبادل ومناقشة الدروس المتعلمة من توسيع نطاق التدخلات، ودراسة الأنماط عبر البلدان. واستناداً إلى التحليل الأولي للمعلومات التي تم جمعها، وتجربة موظفي "أهلاً سمسم"، والمناقشات التي دارت خلال ورشة العمل الإقليمية، تم استخدام الموضوعات المتكررة العابرة للبلدان وللمسارات المختلفة من أجل كتابة العبر الرئيسية المستفادة من وجهة نظر المنظمة المنشئة.

المرحلة الثالثة:

خضعت البيانات الناتجة عن المرحلتين ١ و ٢ لمزيد من التحليل والتأكد من صحة ودقة المعلومات بالاعتماد على ثلاثة مصادر مختلفة، وذلك من قبل فريق لجنة الإنقاذ الدولية الذي ركّز على توسيع نطاق التدخّلات من أجل إنشاء قائمة نهائية من العبر المستفادة التي تشتمل على الرؤى الخاصة بلجنة الإنقاذ الدولية والشركاء. ومن ثمّ تمّ التحقق من صحة هذه المعلومات المدققة من قبل فريق لجنة الإنقاذ الدولية الأوسع، وذلك من أجل صقل نتيجة التحليل وتجميع قائمة محدّدة من الرؤى الرئيسية. بعد ذلك، خضع هذا التجميع لجولة نهائية من التحقق من قبل شركاء لجنة الإنقاذ الدولية لإنتاج القائمة النهائية من الرؤى والأفكار.

محدّدات العمل

- إدارة البيانات وتغييرات الموظفين: أدى عدم كفاية التوثيق وارتفاع معدّل تنقّلات الموظفين إلى وجود فاقد في الذاكرة المؤسسية، ممّا أثر على تحليل الوثائق وعلى عملية التفكّر فيها.
- إمكانية استخدام الأداة وموثوقية البيانات: تمّ استخدام الأدوات (تقييم قابلية التوسع وتقييم المؤسسات) بشكل غير متّسق عبر البلدان، مع وجود تفسيرات متنوّعة، مما يجعلها مصادر غير موثوقة للبيانات.
- تأثير المناقشات التي حدثت في فترة الانتهاء التدريجي من المشروع: تمّ جمع البيانات وتحليلها أثناء فترة الانتهاء التدريجي من المشروع، ممّا قد تسبّب في الحدّ من تضمين المعلومات بشكل شامل بسبب التسرّع في إعطاء الإجابات.
- القيود الزمنية ومراحل الدراسة: أدّت الجداول الزمنية للدراسة والمرتبطة بجدول عمل المشروع إلى وجود مراحل مكثّفة، ممّا أثر على عمق ودقة جمع البيانات وتحليلها والتفكّر فيها.



ترفع زينة، البالغة من العمر ٦ سنوات، ورقة عمل برنامج أهلاً سمسّم في بغداد، العراق.

الملحق رقم ٢: أهلاً سمس: ملخص عن مسارات توسيع نطاق التدخلات

على التوسع، والحلول التي يتم توسيع نطاقها، والقناة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة داخل النظام (على سبيل المثال، إدماج الخدمات في العيادات الصحية القائمة، أو في مراكز الرعاية النهارية، أو في الفصول الدراسية في المدارس الابتدائية). يهدف ملف "أهلاً سمس" للتوسع إلى توسيع وتعميق أثر تنمية الطفولة المبكرة وتعزيز الأنظمة الحالية لإحداث تغيير مستدام في حياة الأطفال. تتعاون فرق "أهلاً سمس"، في جميع أنحاء الأردن ولبنان والعراق وسوريا، مع مجموعة متنوعة من الشركاء لإدخال دعم تنمية الطفولة المبكرة في البنية التحتية الوطنية ومؤسساتها كأولوية مشتركة. تقدّم الصفحات التالية ملخصات لمجموعة متنوعة من مسارات التوسع التي تم تنفيذها عبر مبادرة "أهلاً سمس". ملاحظة أنّ تقديرات "الوصول السنوي عند التوسع" يشير إلى العدد الأمثل للأطفال الذين يمكن أن تصل إليهم الخدمات عند اعتبار أنّها قد وصلت إلى "مرحلة التوسع الفعلي". يتم تعريف ذلك على أنّه إجمالي عدد الأطفال الذين يمكن الوصول إليهم عبر تلك القناة. على سبيل المثال، إذا تم توسيع نطاق الحل عبر عيادات الصحة الحكومية، فإنّ عدد المستفيدين السنوي الذي تم الوصول إليه على نطاق واسع هو إجمالي عدد الأطفال في الفئة العمرية المستهدفة الذين يحصلون على هذه الخدمات بشكل سنوي.

إنّ "أهلاً سمس" مبادرة متخصصة في تنمية الطفولة المبكرة، وهي تابعة للجنة الإنقاذ الدولية وورشة سمس، وهي تهدف إلى استعادة الأمل والفرص لجيل كامل، وضمان توفير الدعم للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٠ و ٨ سنوات، والمتضررين من الصراعات والأزمات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وذلك عن طريق استخدام حلول خاصة بتنمية الطفولة المبكرة والتي تتسم بالفعالية من حيث التكلفة، بالإضافة إلى كونها قابلة للتكيف وملائمة للسياق، حيث يتم توسيع نطاق تدخلاتها والعمل على استدامتها من أجل تحقيق أثر طويل المدى. إن مبادرة "أهلاً سمس" تستفيد من قوة وسائل الإعلام التعليمية العامة، إلى جانب تقديمها للخدمات والبرامج المباشرة المدمجة في قطاعات التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية، من أجل دعم النماء الصحي للأطفال ووضعهم على الطريق نحو مستقبل أكثر إشراقاً.

تركز حلول تنمية الطفولة المبكرة ذات الصلة بالسياق، والتي يتم تطويرها وتنفيذها بشكل مشترك مع الشركاء الوطنيين، على تلبية الاحتياجات الوطنية للأطفال الصغار وعلى تعزيز الأنظمة التي تقدّم الدعم لهم. نحن نستخدم مصطلح "مسار التوسع" لتمثيل هذه الحلول. يتكوّن كل مسار توسع من الجهة الفاعلة الرئيسية في النظام والقائمة



العراق

التعليم

تفاعلية قائمة على اللعب لممارسة النشاطات الجسدية ("زوايا تنمية الطفولة المبكرة") في الأماكن المخصصة للانتظار.

الوصول السنوي عند التوسع: جميع الأطفال دون سن 6 سنوات في العراق، والذين يحصلون على خدمات الصحة العامة، بما يقدر بـ ١/٢٧ مليون طفل سنوياً.

الإنجازات/الوضع الحالي: تم تدريب 100 من الأطباء وكوادر التمريض والقابلات على محتوى تنمية الطفولة المبكرة في جميع المحافظات، وسيقوم 80 منهم، ممن تلقوا التدريب، بمواصلة إعطاء التدريب من مجموعة إلى أخرى حتى الوصول إلى جميع مراكز الرعاية الصحية الأولية. تم إنشاء زوايا تنمية الطفولة المبكرة في العيادات في الموصل وكربلاء وبابل. وقد

التنمية الاجتماعية

الرؤية: تزويد الجهات الفاعلة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، على المستوى الوطني ومستوى المحافظات، بالمعرفة والمهارات اللازمة لحشد الجهود والمناصرة لإعطاء الأولوية لخدمات تنمية الطفولة المبكرة عالية الجودة، والمقدمة للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 0-8 سنوات، والمصممة خصيصاً لتلبية احتياجات كل محافظة محلية.

التدخل الحالي: تقديم الدعم للوزارات الشريكة في إطار هيئة رعاية الطفولة لزيادة المعارف والموارد وفرص تعزيز القدرات في مجال تنمية الطفولة المبكرة، وذلك من أجل العمل على استهداف جهات محددة بجهود الحشد وكسب التأييد، بالإضافة إلى العمل على أن تأخذ السياسات والخدمات المتعلقة برعاية الطفل والأسرة، سواء القائمة أو الجديدة، في الاعتبار احتياجات الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 0 و 8 سنوات.

الوصول السنوي عند التوسع: يركز هذا التدخل على السياسات وعلى جهود الحشد وكسب التأييد. يتم تحديد الوصول عند ترسيخ نتائج العمل على المناصرة.

الإنجازات/الوضع الحالي: تم تدريب 29 من ضباط الارتباط في هيئة رعاية الطفولة من 10 محافظة في العراق على تنمية الطفولة المبكرة ونكتيكات الحشد وكسب التأييد، بالإضافة إلى إعداد خطط عمل لوضع تنمية الطفولة المبكرة على سلم الأولويات في جميع المحافظات الخمسة عشرة.

الرؤية: أن يتم تحسين التعليم النوعي في مرحلة الطفولة المبكرة، والذي تقوده وزارة التربية، عن طريق تعزيز الخدمات التي تشمل موارد التعلم الاجتماعي والعاطفي وموارد التعلم من خلال اللعب.

التدخل الحالي: برنامج رفع الاستعداد للمدرسة الذي يستغرق مدة أسبوعين يسهل الانتقال إلى المدرسة الابتدائية. يتم تنفيذ البرنامج من قبل المعلمين خلال الأسبوعين الأولين من العام الدراسي لطلاب الصف الأول. نحن نعمل حالياً مع الوزارة على دمج الموارد التي تركز على التعلم الاجتماعي والعاطفي في منهاج السنة كاملة، وذلك خلال السنوات الثلاثة الأولى من المدرسة، عن طريق دعم بناء قدرات مطوري المناهج الدراسية.

الوصول السنوي عند التوسع: كافة الأطفال الذين يدخلون الصف الأول في كل عام في العراق (حوالي 960 ألفاً).

الإنجازات/الوضع الحالي: تم تجريب برنامج رفع الاستعداد للمدرسة في عام 2021 في 119 مدرسة، ليصل إلى 7 آلاف طفل، وتوسع في عام 2022 ليشمل 1800 مدرسة في جميع أنحاء العراق الاتحادي، ليصل إلى 77 ألف طفل، وتوسع أكثر في عام 2023 ليصل إلى 388 ألف طفل. كما التزمت الوزارة بإدراج برنامج رفع الاستعداد للمدرسة في خطة التعليم الوطنية، بتكليف ينص على تنفيذ البرنامج على مستوى الدولة. كما تم تدريب 30 من مطوري المناهج الدراسية، وحيث قاموا بتطوير الأنشطة التي تتضمن التعلم الاجتماعي والعاطفي، والخطط طويلة المدى.

الصحة

الرؤية: أن يتم دمج الدعم والموارد الخاصة بتنمية الطفولة المبكرة في الخدمات التي تقودها وزارة الصحة في مراكز الرعاية الصحية الأولية التابعة لها في العراق، مما يضمن الحصول على مستويات عالية من المعرفة في مجال تنمية الطفولة المبكرة بين مقدمي الرعاية الصحية ومقدمي الرعاية للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين 0-8 سنوات.

التدخل الحالي: دمج الدعم والموارد الخاصة بتنمية الطفولة المبكرة في مراكز الرعاية الصحية الأولية التي تديرها الوزارة، لتقديم المعلومات والإرشادات للأهل أثناء الزيارات الصحية للطفل (من عمر 0 إلى 8 سنوات)، بالإضافة إلى إنشاء مساحات

الأردن

التعليم

الوصول السنوي عند التوسع: جميع الأطفال الذين يحصلون على خدمات مراكز الرعاية الصحية في جميع أنحاء الأردن (يُقدَّر عددهم بحوالي ١٥٠ ألف سنوياً). تشير البيانات المتاحة إلى أرقام تقريبية. يتم عمل الفحوصات لـ ٦٠% من الأطفال في الأردن في العيادات الصحية التي تديرها الوزارة.

الإنجازات/الوضع الحالي: تم إعداد ٤٠ موظفاً في الوزارة كمدربين رئيسيين، حيث تم تقديم التدريب لاحقاً وبشكل متسلسل ليصل إلى ١٨٧ قابلة، وبالتالي ليصل إلى ٨١٥ ألف طفل بحلول كانون الأول من عام ٢٠٢٣. ويحظى البرنامج الآن بدعم واسع النطاق من الوزارة التي لديها خطط تهدف إلى توسيع نطاق البرنامج لدعم ليصل إلى ٣٦% من الأطفال حتى سن الخامسة في المملكة بحلول نهاية عام ٢٠٢٤، وقد تم دمج التدريب في نظام الحصول على الترقبات في الوزارة لجميع العاملين في المجال الصحي.

التنمية الاجتماعية

الرؤية: أن يتقيد مستوى جودة الخدمات المقدمة في دور الحضانه ومراكز الرعاية النهارية في الأردن بمجموعة من المعايير الشاملة عالية الجودة، والتي أقرتها الجهات الفاعلة الرئيسية في مجال تنمية الطفولة المبكرة في الأردن بقيادة المجلس الوطني لشؤون الأسرة.

التدخل الحالي: تم تطوير نظام إدارة الجودة وتخصيصه وإتاحته لمراكز الرعاية النهارية ودور الحضانه، من أجل مراقبة الممارسات، بالإضافة إلى ترخيص الشهادات، وتطوير تدريب أثناء الخدمة للموظفين.

الوصول السنوي عند التوسع: جميع الأطفال الذين يرتادون دور الرعاية النهارية في الأردن (حوالي ١٥ ألفاً).

الإنجازات/الوضع الحالي: تم تجربة نظام إدارة الجودة في عدد مختار من دور الحضانه وإتاحته عبر منصة التعلم والموارد التابعة للوزارة. كما تمت مراجعة تدريب أثناء الخدمة ووضع اللمسات النهائية عليه واعتماده من قبل هيئة تنمية وتطوير المهارات المهنية والتقنية.

الرؤية: أن يتم تحسين التعليم النوعي في مرحلة الطفولة المبكرة بقيادة وزارة التربية والتعليم من خلال تعزيز الخدمات الحالية، والتي تشمل موارد التعلم الاجتماعي والعاطفي، وموارد التعلم من خلال اللعب، والمقدمة للمعلمين وطلاب رياض الأطفال والصفوف الثلاث الأولى.

التدخل الحالي: برنامج رفع الاستعداد للمدرسة ومدته ٣ أسابيع، ينقذه المعلمون قبل بداية العام الدراسي لطلاب الصف الأول لتسهيل الانتقال إلى المدرسة الابتدائية. يسير هذا جنباً إلى جنب مع إدماج موارد "أهلاً سمس" للتعلم الاجتماعي والعاطفي والتعلم من خلال اللعب في التطوير المهني للمعلمين والموارد الخاصة بهم، من أجل التأثير على التدريس على نطاق أوسع في المرحلة التي تمتد من الصف التمهيدي إلى الصف الثاني، وبما يتجاوز برنامج رفع الاستعداد للمدرسة.

الوصول السنوي عند التوسع: يُقدَّر بعدد جميع الأطفال الذين يدخلون الصف الأول، أي ما يقرب من ١٢٠ ألف طفل سنوياً.

الإنجازات/الوضع الحالي: وصل برنامج رفع الاستعداد للمدرسة إلى ما يقرب من ٤ آلاف طفل في عام ٢٠٢٢، كما وصل إدماج محاور التعلم الاجتماعي والعاطفي والتعلم من خلال اللعب في أدلة المعلمين للصف التمهيدي، وفي العلوم والرياضيات للصفين الأول والثاني إلى ٣٦٥ ألف طفل.

الصحة

الرؤية: زيادة الوعي والمعرفة وتوفير الموارد التي تشجع على ممارسات تنمية الطفولة المبكرة بين مقدمي الرعاية الصحية في وزارة الصحة، من أجل مشاركتها مع مقدمي الرعاية وأطفالهم أثناء المواعيد الصحية.

التدخل الحالي: يتم دمج المعرفة والنصائح الخاصة بتنمية الطفولة المبكرة في تدريب مقدمي الخدمات الصحية وفي الموارد المصاحبة له. يقدم مقدمو الخدمات الصحية (الممرضات والقابلات) هذه المعلومات والإرشادات للأهل أثناء زيارات الرعاية الصحية المنتظمة للأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٠ و٥ سنوات. بالإضافة إلى ذلك، تم إنشاء زوايا تنمية الطفولة المبكرة في الأماكن المخصصة للانتظار.

لبنان

التعليم

الوصول السنوي عند التوسّع: جميع الأطفال الذين يدخلون الحضانات التي تشرف عليها الوزارة كلّ عام في لبنان (حوالي ٢٥ ألف طفل).

الإنجازات/الوضع الحالي: تمّ إطلاق المعايير اعتباراً من حزيران من عام ٢٠٢٢، وتمّ الانتهاء من إعداد التقييم، كما تمّ الانتهاء من وضع منهاج دراسي يستهدف احتياجات الأطفال دون سن الثالثة. لقد وصل التّدخل إلى ١٤ ألف طفل.

التنمية الاجتماعيّة

الرؤية: مأسسة خدمات تنمية الطفولة المبكرة ذات الجودة العالية في دور الرعاية النهارية الحكوميّة التي تديرها وزارة الشؤون الاجتماعيّة في جميع أنحاء لبنان، من أجل تحسين مستوى رفاه الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٠-٥ سنوات، وقيادة الوزارة، وذلك عن طريق ضمان تقديم خدمات آمنة ودامجة وصحيّة وصديقة للأطفال.

التدخّل الحالي: معايير الجودة الشاملة التي تغطّي ثمانية مجالات من البنية التحتيّة إلى الحوكمة والمناهج الدراسيّة، والتي سيتمّ تنفيذها في جميع مراكز الرعاية النهارية.

الوصول السنوي عند التوسّع: مع الأزمة الحاليّة في لبنان وتأثيراتها على الاقتصاد، تتمّ إعادة تقييم هذا العدد.

الإنجازات/الوضع الحالي: تمّ الانتهاء من وضع المعايير، وتمّ تطوير وتنفيذ التقييم من قبل الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في الوزارة. وصل هذا المسار إلى ١/٥ ألف طفل. رغم محدوديّة القدرة على الوصول، فإنّ هذا المسار للوصول إلى الأطفال مهمّ، لأن دور الحضانة التي تديرها الوزارة تصل إلى واحدة من فئات الأطفال الأكثر هشاشة في لبنان.

الرؤية: تحسين جودة المناهج الرسميّة الذي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي، والتي يتمّ تقديمها في خدمات التعليم الرسمي، لتشمل محاور التعلّم الاجتماعي والعاطفي والتعلّم من خلال اللعب.

التدخّل الحالي: إدماج نشاطات "أهلاً سمسم" الخاصّة بالتعلّم الاجتماعي والعاطفي والتعلّم من خلال اللعب في خدمات التعليم الرسميّة الحضورية وتلك المقدّمة عن بعد، والتي تقدّمها الوزارة.

الوصول السنوي عند التوسّع: الأطفال الذين يدخلون الصّفّ الأوّل في المدارس الحكوميّة؛ مع الانتباه إلى أنّ هذا الرقم يستمرّ في التغيّر مع تغيّر السياق الاقتصادي الوطني.

الإنجازات/الوضع الحالي: تمّ تحميل الموارد الرقميّة الخاصّة بالبرنامج على منصّة التعلّم الرقمي التابعة للوزارة للوصول إليها عبر الإنترنت، وقام استشاريان بتوفير الدعم للجان تطوير المناهج الدراسيّة. تمّ إدماج موادّ "أهلاً سمسم" في مجموعة الموادّ المتعلّقة بالتعلّم الاجتماعي والعاطفي، والتي وصلت إلى ٧٩ ألف طفل.

الصحة

الرؤية: مأسسة خدمات تنمية الطفولة المبكرة ذات الجودة العالية في دور الحضانة الخاصّة في جميع أنحاء لبنان وأن تشرف عليها وزارة الصحة العامّة، وذلك لتحسين مستوى رفاه الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين ٠-٥ سنوات، من خلال ضمان تقديم خدمات آمنة ودامجة وصحيّة وصديقة للأطفال.

التدخّل الحالي: معايير الجودة الشاملة التي تغطّي ثمانية مجالات، من البنية التحتيّة إلى الحوكمة والمناهج الدراسيّة، لتكون بمثابة نظام اعتماد للحضانات الخاصّة. تمّ تطوير برنامج "للأطفال الأصغر من ثلاث سنوات" لدعم الحضانات في تحقيقها للمعايير.

شمال سوريا

التعليم

الوصول السنوي عند التوسع: لم يتم تحديده بعد.

الإنجازات/الوضع الحالي: تمت تجربة برنامجين مرنين ومقسّمين إلى أجزاء منظمة من برنامج "أهلاً سمسم" ("أصدقاء أهلاً سمسم"، والذي يستهدف الأطفال و"عائلات أهلاً سمسم" الذي يستهدف مقدّمي الرعاية) في بلدية ديريك، ليصل إلى أكثر من 500 طفل في عام 2022. تمت مراجعة التدخّل، وتقوم فرق لجنة الإنقاذ الدولية وفرق هيئة البلديات حالياً بتطوير نسخ معدّلة من محتوى البرنامج الذي تمّ تصميمه ليكون موافقاً للسياق ولتلبية احتياجات الأطفال في شمال شرق سوريا.

التنمية الاجتماعية

الرؤية: أن يكون العاملون في مجال الرعاية النهارية لدى الهيئة المحليّة للمرأة مجهّزين جيّداً بالمعرفة والمهارات والموارد الخاصّة بتقديم الرعاية الشاملة ذات الجودة العالية في إطار تنمية الطفولة المبكرة.

التدخّل الحالي: تمّ تنفيذ برنامج تنمية الطفولة المبكرة الذي تمّ إعداده بشكل مشترك، والمصمّم خصيصاً لمعالجة الفجوات التي حدّتها السلطة المحليّة. يتمّ تنفيذه من قبل العاملين في مجال الرعاية النهارية، مع تقديم الدعم لهم من خلال التدريب وتنسيق الموارد. يتأثر البرنامج بنماذج برنامج "أهلاً سمسم" القائمة.

الوصول السنوي عند التوسع: قيد التقييم حالياً.

الإنجازات/الوضع الحالي: تمت تجربة برامج "أهلاً سمسم" المرنة والمقسّمة إلى أجزاء منظمة ("أصدقاء أهلاً سمسم"، والذي يستهدف الأطفال و"عائلات أهلاً سمسم" الذي يستهدف مقدّمي الرعاية) في ثلاثة مراكز تديرها السلطات المحليّة، لتصل إلى ما يقرب من 800 طفل في عام 2022. من خلال تقييم البرنامج التجريبي، قامت فرق لجنة الإنقاذ الدولية وهيئة المرأة بتكييف المحتوى ليناسب احتياجات الأطفال في شمال شرق سوريا على أفضل وجه.

الرؤية: تحسين جودة التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة بالتعاون مع هيئة التعليم في منطقة شمال شرق سوريا من خلال تعزيز الخدمات الحالية بموارد التعلّم الاجتماعي والعاطفي والتعلّم من خلال اللعب.

التدخّل الحالي: برنامج رفع الاستعداد للمدرسة ومدّته أسبوعان ينقّذ المعلّمون خلال الأسبوعين الأولين من العام الدراسي لطلاب الصفّ الأوّل، لتسهيل الانتقال إلى المدرسة الابتدائية وتعزيز فرص التعليم الإعدادي. جارّ الآن تطوير المحتوى الـ روضة الثالثة.

الوصول السنوي عند التوسع: جميع الأطفال الذين يدخلون الصفّ الأوّل (يُقدّر بحوالي 200 ألف طفل سنوياً) في المنطقة الشماليّة الشرقيّة من سوريا.

الإنجازات/الوضع الحالي: تمّ تنفيذ المرحلة التجريبية للبرنامج في 71 مدرسة في 3 مناطق في الإقليم بقيادة الهيئة، ووصل إلى ما يقرب من 5 آلاف طفل. تمت مراجعة برنامج الاستعداد وترجمته إلى اللغة الكرديّة لضمان شمول جميع الأطفال. وفي عام 2023، تمّ توسيع نطاق برنامج الاستعداد ليصل إلى 104 ألف طفل.

التنمية الاجتماعية

الرؤية: زيادة وصول الأطفال ومقدّمي الرعاية إلى موارد وخدمات تنمية الطفولة المبكرة عالية الجودة، والمتاحة من خلال المراكز التي تديرها هيئة البلديات.

التدخّل الحالي: برنامج تنمية الطفولة المبكرة المصمّم بشكل مشترك، والذي يستهدف الأطفال ومقدّمي الرعاية. يتأثر البرنامج بنماذج برنامج "أهلاً سمسم" الحالية، والمصمّمة لتلبية احتياجات الأسر في شمال شرق سوريا. يتمّ تنفيذ البرنامج من قبل الميسرين العاملين في مراكز الهيئة في البلديات، ويتمّ دعمه بالتدريب وتنسيق الموارد.



تُرَكِّز بيلسان، البالغة من العمر ٦ سنوات، على إكمال كتاب نشاط من برنامج أهلاً سمسّم.

عبر المجالات المتعدّدة

الرؤية: أن تحظى تنمية الطفولة المبكرة بالأولوية في إعداد وتنفيذ البرامج في الجزء الشمالي الغربي من سوريا؛ وأن تقود الشبكة السورية لتنمية الطفولة المبكرة (المكوّنة من المنظّمات غير الحكوميّة الأعضاء) برامج تنمية الطفولة المبكرة، وجهود الحشد وكسب التأييد، وجهود الحصول على التمويل في المنطقة.

التدخّل الحالي: تزويد المنظّمات غير الحكوميّة المحليّة في شمال غرب سوريا بالقدرات التنظيميّة والفنيّة لقيادة جهود كسب التأييد وإعداد البرامج الخاصّة بتنمية الطفولة المبكرة.

الوصول السنوي عند التوسّع: في السيناريو الأمثل، ومن خلال عمل الشبكة السورية لتنمية الطفولة المبكرة، سيتمكّن جميع الأطفال المستفيدين من المنظّمات غير الحكوميّة المشاركة من الوصول إلى خدمات تنمية الطفولة المبكرة. لم يتمّ تحديد الأرقام بعد.

الإنجازات/الوضع الحالي: انضمت ١٩ منظمّة غير حكوميّة إلى عضويّة الشبكة، في ظلّ وجود هياكل حوكمة قائمة. كما أدت جهود كسب التأييد في قطاعي التعليم والحماية إلى زيادة إدماجهما في أولويّات نظام مجموعات المساعدة الإنسانيّة.



رؤى من رحلة توسيع خدمات
برنامج أهلاً سمسّم