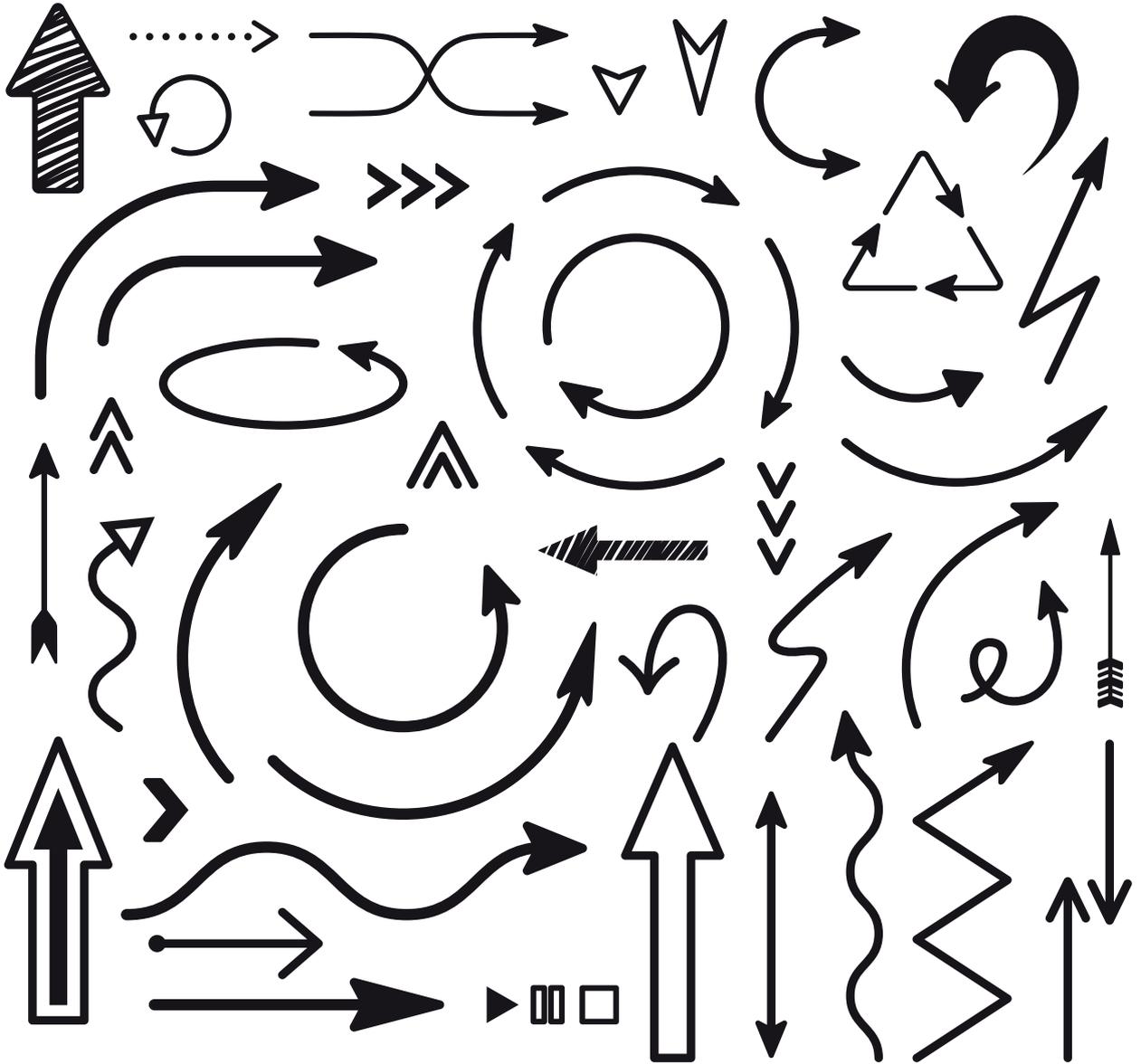


دليل هيفوس لنظرية التغيير

# الممارسات العملية لفكر نظرية التغيير



منهج تدريجي- خطوة إثر خطوة

## بيانات

تأليف: ماريان فان إس (هيفوس)  
إيريني كويخت (iguijt@learningbydesign.org)  
إيزابيل فوغيل (info@isabelvogel.co.uk)

## شكر

يعتمد الدليل على عمل مجموعة التعلّم حول نظريّة التغيير التي أسستها منظمّة هيفوس، وتشمل المؤلفين وهم وإينيغو ريتولازا إيجوارين، وفريق عمل من مركز الابتكار التنمويّ التابع لجامعة ومركز أبحاث فاخينينغين. استمدّ المؤلفون في هذا الدليل أفكارًا عديدة من عمل مجموعة من مفكّري نظريّة التغيير الذين عملوا معهم على امتداد سنين طويلة، ومن بينهم نذكر: ماورين أوفلين، وهيتي والتيرز، كاثيري جيمس. نحن نقف على أكتاف الآخرين.

## هيفوس

تشجّع منظمّة هيفوس على استخدام هذه المادّة استخدامًا منصفًا من خلال ذكر مصدر الاقتباسات. يُنشر هذا الدليل بترخيص Creative Commons Attribution- Non Commercial- share alike 3.0 ويمكن نسخه بحريّة لأغراض الدراسة ولأغراض تربويّة مع ذكر المصدر.

## معلومات التواصل

Hivos  
P.O.Box 85565  
2508 CG The Hague,  
The Netherlands  
<http://www.hivos.org>  
email: [info@hivos.org](mailto:info@hivos.org)

# المحتويات

06	<b>القسم (أ) - مفاهيم وتعريفات</b>
07	1 مقدمة
07	1.1 هيفوس ونظرية التغيير
07	1.2 أصل الدليل
08	1.3 استخدام الدليل
12	2 نظرية التغيير
12	2.1 ما هي نظريات التغيير؟ ما هو نهج نظرية التغيير؟
15	2.2 منهج نظرية التغيير - لماذا؟
16	2.3 المكونات الرئيسية في سيرورة وناتج نظرية التغيير
17	2.4 نظريات التغيير في مستويات مختلفة
18	2.5 استخدام نظرية التغيير لغايات مختلفة
20	3 ملامح جوهرية لمسار نظرية التغيير
20	3.1 من التشابك والتعقيد إلى التمحور، واتخاذ مسار العودة
22	3.2 كشف النقاب عن الفرضيات
26	3.3 أهمية التجسيد المرئي الملموس
28	4 جودة تطبيق نظرية التغيير
28	4.1 مبادئ لتطبيق نظرية التغيير
30	4.2 تجليات القوة
32	4.3 (غياب) المساواة الجندرية
33	<b>القسم (ب) - منهج تدريجي</b>
34	5 تطوير نظريات التغيير - ثماني خطوات
34	مقدمة
35	• الخطوة الأولى- استوضحوا الهدف من مسار نظرية التغيير الحالي
41	• الخطوة الثانية- قوموا بتوصيف التغيير المرجو
44	• الخطوة الثالثة- قوموا بتحليل الوضع الراهن
49	• الخطوة الرابعة- حدّدوا مجالات التغيير
52	• الخطوة الخامسة- حدّدوا الأولويات الإستراتيجية
55	• الخطوة السادسة- أجرؤا مسحاً لممّرات التغيير
68	• الخطوة السابعة- حدّدوا أولويات ومسارات المتابعة والتقييم والتعلّم
71	• الخطوة الثامنة- استخدام ومواءمة نظرية التغيير
75	6 نظرية التغيير كمنتج
79	7 التدقيق في جودة مسار ونواتج نظرية التغيير

<b>القسم (ج) - الموارد والأدوات</b>	
88	
89	8 الأدوات والموارد والمواد الأساسية
89	8.1 الأدوات المرجعية في هذا الدليل
89	• صورة غنية
90	• أربعة أبعاد للتغيير
92	• الاحتفاء بالنجاح
93	• تحليل أصحاب الشأن والأطراف المتداخلة (93)
95	• تحليل القوة
98	• تحليل الجندر (الجنوسة)
100	• عمليات التأطير
102	• تغيير السلوك
104	• Ritual dissent طقس المعارضة
106	• ثلاث دوائر: السيطرة؛ التأثير؛ المصالح
109	• الضروري والكافي
110	• اختيار المؤشر
112	• تجسيد مرئي وملموس لمسار نظرية التغيير والنتائج
115	8.2 مصادر إضافية
116	8.3 التيسير ( التوجيه)

## رحلة الاستكشاف

لا تكمن في البحث  
عن طبيعة جديدة، وإنما في  
امتلاك عيون جديدة.

(مارسيل بروست)

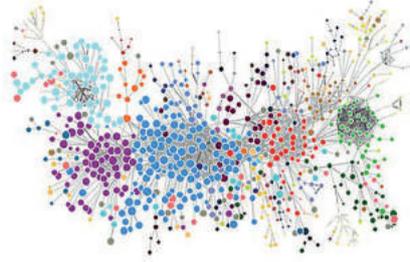
القسم أ

مفاهيم وتعريفات

# 1. مقدّمة

## 1.1 هيفوس ونظريّة التغيير

تسعى منظمة هيفوس لتحقيق تغيير هيكليّ ومنهجيّ يمكّن جميع المواطنين -الرجال والنساء على حدّ سواء- من المشاركة على نحوٍ فَعّالٍ ومتساوٍ في مسارات صنع القرارات التي تحدّد حياتهم وشكل مجتمعاتهم ومستقبلهم. بناءً على ذلك، تنخرط هيفوس وكادر عملها والمنظمات الشريكة في مسارات تغيير مركّبة وشائكة.



يتولّد التغيير نتيجة عمليّات تجاذب متبادلة ومتزامنة من قبل قوى اجتماعيّة وسياسيّة وثقافيّة متعدّدة تضمّ الكثير من الأفراد والكيانات. مسارات التغيير الاجتماعيّ مركّبة وشائكة وتتميّز بحلقات تغذية راجعة غير أفقيّة: أفعالنا الذاتيّة تتفاعل مع أفعال الآخرين ومع عوامل تأثير لا تُعدّ ولا تحصى. هذا الأمر يولّد تفاعلات لا يمكن توقُّعها واستشرافها، وبالتالي لا يمكن التنبؤ بمحصّلات التداخلات التي تسعى للتغيير.

إذا أخذنا حالات عدم اليقين هذه بعين الاعتبار، فكيف يمكننا التخطيط بحصافة على المستوى الإستراتيجيّ؟ كيف يمكن لمبادرات التغيير الاجتماعيّ أن تمضي مُدقًا في خلق مسارات التغيير على نحوٍ مرِن، والبقاء متمحورة في الهدف الذي تسعى لتحقيقه؟

في هذا السياق المعقّد، تثقن منظّمة هيفوس استخدام نظريّة التغيير كنهج ملائم تسترشد به في تفكيرها وعملها الإستراتيجيّ، وكذلك في نشاطها المشترك مع جهات أخرى. استخدام نظريّة التغيير ينهض بالمساءلة النقدية لجميع قناحي التداخلات التي تبتغي التغيير، ويدعم التخطيط والإدارة اللذين يتكيّفان مع السياقات المتنوّعة، وتلك التي تشهد تغيّرات سريعة ومتواترة. استخدام نظريّة التغيير يساهم كذلك في تعزيز جودة التفكير الإستراتيجيّ وشفافيّته، وعليه فهو يساهم في التعلّم على المستويات الشخصية والمنظّماتية والاجتماعيّة. نتوخّى كذلك أن يزيد استخدام نظريّة التغيير من فاعليّة هيفوس في تحقيق أهدافها وتمكينها من تحقيق فهم أفضل للأسباب والشروط التي قد توفر إمكانيّة تطبيق إستراتيجيّات معيّنة لصالح قطاعات معيّنة في المجتمع.

## 2.1 أصل الدليل

وُلد هذا الدليل نتيجة الاختبارات التي أُجريت على تطبيق نظريّة التغيير على أرض الواقع والدروس المستخلّصة من هذا الأمر، وذلك بدءًا من العام 2007. جرى تطوير النهج الذي نعرضه هنا على امتداد الوقت، وعبر سلسلة من ورشات العمل التي عُقدت مع فريق عمل منظّمة هيفوس ومنظمات شريكة، ومستشارين في جميع الأقاليم التي تنشط فيها هيفوس. هذا الدليل أفاد بإفادة كبيرة من التغذية الراجعة التي قدّمها المشاركون.

في العام 2010، قامت منظّمة هيفوس ببناء مجموعة تعلّم لنظريّة التغيير سعياً لاستنباط التعلّم من التطبيق. مع مرور السنين تغيّر أعضاء المجموعة التعلّم، لكنّ مؤلّفو هذا الدليل بقوا من المشاركين المركزيّين في المجموعة، وهم: ماريان فان إس، وإيريني كويخت، وإيزابيل فوغيل، وبمشاركة إينغو ريتولازا إيجوارين وفريق عمل مركز الابتكار التنبؤيّ التابع لجامعة ومركز أبحاث فاخينينغين.

من المحطّات المركزيّة في مسار التعلّم نذكر نشر دليل «نظريّة التغيير- نهج تفكيريّ وتطبيقيّ

الإبحار في دهاليز وتعقيدات مسارات التغيير الاجتماعي»، وهو من تأليف إينغو ريتولازا إيجوارين (2102)، وإطلاق منظمة هيوفس ليوابة التغيير الاجتماعي الإلكترونية (2102)، والتي تستضاف في هذه الفترة من قبل مركز الابتكار التنموي (CDI): [www.theoryofchange.nl](http://www.theoryofchange.nl)

## 3.1 استخدام الدليل

يسعى هذا الدليل إلى توفير الدعم لفريق عمل هيوفس عند شروعه في تطبيق منهج «نظرية التغيير» كما جرى تحديده في الإصدار الموجز: «هيوفس ونظرية التغيير»<sup>1</sup>.

يمكن استخدام منهج نظرية التغيير لأغراض شتى، ومن قبل مختلف المستخدمين، وفي مراحل مختلفة من مراحل تطوير، أو متابعة، أو مراجعة، أو تقييم برنامج أو إستراتيجية معينة. يوفّر الجدول 1 نظرة عاقة على أهلية الفصول المختلفة للاستخدامات المختلفة ولمجموعات مختلفة من المستخدمين.

يعرض **القسم الأول** نظرية التغيير ومنظور هيوفس تجاه فكر نظرية التغيير: ما الذي يحتويه، وما هي الأمور التي ينبغي لكم أن تعرفوها قبل أن تبدأوا، وما هي المكونات الأساسية في تفكير نظرية التغيير التي تستوجب الفهم كي تتمكنوا من استخدام المنهج على نحو فعال، وخطى فوائد المسار. «نظرية التغيير» كمصطلح يُستخدم من عدد من المنظمات، ويُطلب من قبل بعض الجهات المانحة، لكنّها لا تُفهم دائماً بالطريقة ذاتها من قبل الجميع. قامت منظمة هيوفس بتطوير قراءتها للمسار ولما تعتبره عملاً ذا جودة جيّدة على نظرية التغيير. سيجد المستخدمون غير المطلعين تمامًا على نهج نظرية التغيير و/ أو أنّهم حديثو التعرّف على هيوفس، سيجدون منفعة في قراءة هذا القسم.

**القسم الثاني** يشكّل منهجًا تدريجيًا يرشدكم عبر مسالك مسار تطوير نظرية التغيير إلى أغراض مختلفة. هنا تجدون كذلك معلومات حول كيفية استخدام أدوات عينية نوصي باستخدامها في كل خطوة من الخطوات. هذا القسم هو الأكثر عمليّة من بين أقسام الدليل.

يشمل القسم الثاني كذلك أفكارًا تتعلّق بعملية تدقيق الجودة، يمكن استخدامها لفحص ما إذا جرى توضيح وتفصيل جميع المكونات الضرورية بجودة كافية. هذا الفحص مفيد لجهتين: أولاً، لفريق العمل المسؤول عن تقييم مقترحات مشاريع تقدّمها المنظمات الشريكة لهيوفس، أو تلك التي تقدّمها هيوفس لجهات مانحة أخرى. يمكن استخدام فحص الجودة كذلك لإجراء فحص إضافي في نهاية مسار تصميم نظرية التغيير الذي ينفّذه الكادر المنخرط في المسار. وثانيًا، هو مفيد للمشاركين في عملية مراجعة نظرية التغيير لعمليات تداخل متواصلة.

يضمّ **القسم الثالث** قِراَج لأدوات اقترحناها في الفصل الثاني، وكذلك مصادر ومواقع يمكنكم العثور فيها على مزيد من المعلومات حول استخدام نظرية التغيير. تمكّنكم هذه المواد من الغوص عميقًا في جوانب محدّدة من نظرية التغيير، والعثور على مزيد من الأدوات للغايات التي قمتم بتحديدّها، وعلى مستجدّات وعرض لتجارب آخرين في كيفية استخدام نظرية التغيير. لا يفضّل هذا الدليل كثيرًا بشأن كيفية تيسير (توجيه) مسار تطوير نظرية تغيير. ستجدون في القسم 8.1 عددًا من الروابط لمصادر تتعلّق بالتيسير (التوجيه).

<sup>1</sup> <https://hivos.org/policy-brief-hivos-and-theory-change-2014>

## الجدول 1: كيفية استخدام الدليل

المستخدمون	استخدموا	الغرض من مسار نظرية التغيير	إمكانات الاستخدام	نقاط يجدر الالتفات إليها
فريق عمل بدون خبرة، أو تتوافر لديه خبرة قليلة في إعداد واستخدام نظرية التغيير	الفصول 1-6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم برنامج</li> <li>• مراجعة الإستراتيجية وتنقيحها</li> <li>• مراجعة جودة برنامج قائم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز درايتهم بطريقة قراءة هيفوس لنظرية التغيير. التهيؤ للمشاركة في بناء مسار نظرية التغيير</li> <li>• الرجوع إليها إن كنتم منخرطين في تطوير وتمويل مقترح مشروع</li> </ul>	<p>ثمة حاجة إلى تيسير (توجيه) هذا المسار بالنسبة لمجموعة الاستخدام هذه. يستطيع الميسر أن يطلب من أعضاء الفريق/المشاركين أن يقرأوا أجزاء محدّدة من الدليل كجزء من التخصّص، وأن يقوم/تقوم بشرح أجزاء أخرى بنفسه/ا خلال المسار.</p>
فريق عمل مع خبرة متوسطة أو متقدّمة في إعداد واستخدام نظرية التغيير.	الفصول 3-7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم برنامج</li> <li>• مراجعة الإستراتيجية وتنقيحها</li> <li>• مراجعة وفحص جودة برنامج قائم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التهيؤ للمشاركة في مسار بناء نظرية التغيير، أو مراجعة نظرية تغيير، أو وحدة دراسية.</li> <li>• الرجوع إليها إن كنتم منخرطين في تطوير وتمويل مقترح مشروع</li> </ul>	<p>راجعوا أقسامًا سابقة من الدليل عندما تشعرون بالالتباس، وعندما يصل مسار سابق إلى طريق مسدود، أو إذا واجهتكم أسئلة تصعب الإجابة عنها.</p>
فريق «التصميم والمتابعة والتقييم والتعلم»	الفصول 4-8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم برنامج</li> <li>• مراجعة الإستراتيجية وتنقيحها</li> <li>• مراجعة وفحص جودة برنامج قائم</li> <li>• تصميم تعلم إستراتيجي</li> <li>• التعاون في إطار مبادرة متعدّدة الأطراف.</li> <li>• زيادة السعة (scaling up) النسخ (scaling out)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخصّص لتيسير المسار و/أو دعم مسار نظرية التغيير لجميع الأغراض المذكورة</li> <li>• دعم تطوير أو تحسين أطر ومسارات المتابعة والتقييم والتعلم</li> <li>• توفير التغذية الراجعة لمسوّدات مشاريع مقترحة وللإستراتيجيات</li> <li>• توجيه مسارات تعلم وتفكير تأقليتي، وتوثيق، وتقديم التقارير لأغراض المساءلة.</li> </ul>	<p>قوموا بإنعاش أحاسيسكم وفهمكم لجودة نظرية التغيير في كلّ مرّة تقومون فيها بالتخصّص للمسار. اطرحوا الأمور التي لم تيسر على ما يرام في المرّة الأخيرة، وهذه المرّة شدّصوا خيارات التحسين. اسعوا للحصول على أفكار تتخطى الخطوط التوجيهية الحالية. يجب تصميم مسار نظرية التغيير بحسب الهدف الذي فتمم بتحديد؛ اسألوا أنفسكم عمّا يحتاجه المسار، وعمّا يحتاجه فريق العمل، وعن المنهج، وعن الأدوات.</p>

## الجدول 1: كيفية استخدام الدليل

<p>قوموا بإنعاش أساسيسكم وفهمكم لجودة نظريّة التغيير في كل مرّة تقومون فيها بالتحضّر للمسار. اطرحوا الأمور التي لم تبيّن على ما يرام في المرّة الأخيرة، وهذه المرّة شخّصوا خيارات التحسين. اسعوا للحصول على أفكار تتخطى الخطوط التوجيهيّة الحاليّة. يجب تصميم مسار نظريّة التغيير بحسب الهدف الذي قمتم بتحديده؛ اسألوا أنفسكم عمّا يحّاجه المسار، وعمّا يحّاجه فريق العمل، وعن المنهج، وعن الأدوات.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التحضّر لتيسير مسار نظريّة التغيير لجميع الأغراض المذكورة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم برنامج</li> <li>• مراجعة الإستراتيجيّة وتنقيحها</li> <li>• مراجعة وفحص جودة برنامج قائم</li> <li>• تصميم تعلّم إستراتيجيّ</li> <li>• التعاون في إطار مبادرة متعدّدة الأطراف.</li> <li>• زيادة السعة (scaling up)</li> <li>• مقابل النسخ (scaling out)</li> </ul>	<p>الميسّر و مسار نظريّة التغيير</p> <p>الفصلان 4-5، الفصل 8</p>
<p>استخدم التدقيق لتبسيط الضوء على فجوات وتناقضات واطرح تساؤلات حول عمق التفكير. راجع أقسامًا سابقة من الدليل إن لم تكن متأكّدًا من أنّ معيارًا أو سؤالًا معيّنًا هو ذو صلة بالموضوع، وأنّ الإجابة عليه جرّت على نحو كافٍ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فحص جودة وتماسك مقترحات تمويل المشاريع المقدّمة، وتوفير تغذية راجعة لفريق العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراجعة الجودة لمقترحات تمويل مشاريع</li> <li>• مراجعة وفحص جودة مشاريع قائمة</li> </ul>	<p>طاقم إدارة الجودة</p> <p>الفصل 7</p>
<p>فمّ على نحو دائم بإدراج مكّون يتناول التصديق (تأكيد صحّة الفرضيّات والنتائج)، أو إعادة بناء نظريّة التغيير للمشروع أو البرنامج، استخدم معايير الجودة لفحص ما إذا كانت نظريّة التغيير الحاليّة جيّدة بما فيه الكفاية أو إنّها تحتاج للتحسين.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز درايتهم بطريقة قراءة هيفوس لنظريّة التغيير</li> <li>• التحضّر لمسارات تقييميّة وتصميمها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم</li> </ul>	<p>المقيمون والطاقم المكّف بالتقييمات</p> <p>الفصول 1-7</p>

## اللغة المستخدمة

كلمة مقتضبة حول اللغة التي يستخدمها الدليل

عندما يوَفّر المؤلّفون معلومات أو شروطاً، فهم يقومون بالتوجّه إلى مستخدمي الدليل، إلى فريق عمل هيفوس بالأساس- بكلمة «أنتم». جرى بناء النهج التدريجيّ حول عدد من الأسئلة التي يجري تحفيز المستخدمين على طرحها على أنفسهم. لذا اختار المؤلفون استخدام كلمة «نحن» في الأسئلة بحيث تشير الكلمة إلى فريق عمل هيفوس، وشركائها، وحلفائها الذين يجب عليهم طرح هذه الأسئلة والإجابة عليها قبل المضيّ قُدماً.

يميّز المؤلفون بين «أصحاب الشأن» و «الأطراف المتداخلة»: صاحب الشأن هو شخص أو كيان له شأن واهتمام بالمبادرة أو بمسار التغيير وتمثّل مصلحته في إنجاحها، ويمكن له أن يربح أو يخسر. «الأطراف المتداخلة» هي شخص أو كيان تتوافر لديه قدرة التأثير على مسار التغيير المتوقّص، لكنّه قد يكون لامباليّاً تجاه نجاحه، أو ربّما لا يكون على علم بالمبادرة أو بمسار التغيير.

تطلق هيفوس اسم «المشروع» على مبادرة تحمل أهدافاً محدّدة وخطة عمل، ومدة زمنيّة، وموارد. أمّا «البرنامج» فهو أكبر من المشروع من حيث النطاق والوزن، وقد يشمل عدّة مشاريع، ويعمل في إطار زمنيّ أطول.

# 2 نظريّة التغيير

## 2.1 ما هي نظريّات التغيير؟

«نظريّات» التغيير هي الأفكار والمعتقدات التي يحملها الناس- على نحو مُدرّك أو غير مُدرّك- حول أسباب وطرق تغيّر العالم وبنو البشر. الطريقة التي يتصوّر فيها الناس ويفهمون تغيّر العالم تتشعب من معتقداتهم الكامنة حول الحياة وطبيعة البشر والمجتمع. هذه المعتقدات تتحكّم بسلوكيّات الناس وخياراتهم على نحو عميق.

- هذه المعتقدات تتشكّل بفعل قنّاح مختلفة من حياة البشر:
- الطبقة (الاجتماعيّة-الاقتصاديّة)، والجنس (الجنوسة)، وتاريخ العائلة، والقيم التي ترعرعوا عليها؛
  - التاريخ، والثقافة، وسياق المكان الذي يقطنون فيه؛
  - الحياة الشخصيّة، وهويّاتهم المختلفة في وضعيّات مختلفة؛
  - التعليم الرسميّ ومعارفهم-حيثما كانت ذات صلة- في النظريّات الاجتماعية الأكاديميّة.

المكانة التي يتبوّأها الناس في المجتمع ومعتقداتهم الشخصيّة والقيم التي يحملونها، جميعها تصوغ وتبلور موديلاتهم (أطرزتهم) الذهنيّة وتبلّغ عن «نظريّات التغيّر» الخاصّة بهم. بالنسبة للأشخاص المنخرطين في عمليّات التغيير الاجتماعيّ، تؤثر هذه الأطرزة الذهنيّة على الدور الذي يتخيّلونه لأنفسهم (أو لمجموعتهم أو منظمتهم)، والإستراتيجيّات التي يتبنّونها.

### الصندوق 1: تعريف هيفوس لنظريّات التغيير:

نظريّات التغيير هي الأفكار والفرضيّات (“النظريّات”) التي يملكها الأفراد وتملكها المنظّمات حول كيفية حصول التغيير. يمكن لهذه النظريّات أن تكون مُدرّكة ويمكن لها أن تكون غير مُدرّكة، وهي تتركز على المعتقدات الشخصيّة، والفرضيّات والحدود الضروريّة، والتصوّر الشخصيّ للواقع.

### ما هو نهج نظريّة التغيير (ToC)

كنهج، تشكّل نظريّة التغيير إطارًا توجيهيًا لجميع مراحل التفكير والعمل وإضفاء المعاني على التجارب، عندما تتداخل -عن سابق عمد- في مسارات تغيير اجتماعيّ.

بالنسبة لمنظّمة «هيفوس»، تشكّل نظريّة التغيير نهجًا مساريّ التوجّه (process-oriented) لتحليل المنظومات المعقّدة التي نعمل فيها نحن وشركاؤنا وحلفاؤنا، ولعمليّات التخطيط التي نعتقد أنّها ستؤثر على أجزاء من المنظومة على نحو إيجابيّ. يساعدنا المسار على استكشاف مسارات معقّدة وغير متوقّعة، يساعدنا كذلك على تتبّع التغيّرات في المنظومة (النظام)، تلك التي قد ساهمت تدخّلاتنا في تحقيقها.

## الصدوق 2: بعض التعريفات التي تتماشى مع توجهات هيفوس لنظرية التغيير

• نظرية التغيير هي مسار متواصل من الاستبصار في سبيل سُرّ أحوار التغيير وطريقة حصوله، وما يعنيه هذا الأمر بالنسبة للدور الذي نشغله في سياق معين، أو في صفوف قطاع و/أو مجموعة من الناس.

(cathey james, Comic Relief Theory of Change review, 2011)

• يجري تغليف (أو تعليق) كل برنامج بالمعتقدات والنظريات والافتراضات حول كيفية حصول التغيير - حول الطريقة التي يتصرّف فيها الناس، أو تتصرّف فيها المنظّمات أو المنظومات السياسيّة أو المنظومات الأيكولوجيّة. نظرية التغيير تتعلّق بكشف النقاب عن جميع هذه الافتراضات الكامنة حول كيفية حصول التغيير.

(Patricia Rogers, in 'Review of the use of 'Theory of Change' in international development', Isabel Vogel, 2012)

تُميِّز منظّمة هيفوس بين نظرية التغيير **كطريقة للتفكير** (منهج شامل)، و**كمسار** (القيام بتحليل/ سُرّ أحوار نظرية التغيير) و**كناج** (مُدْرَجَات مسار نظرية التغيير).

• نظرية التغيير هي منهج تفكير وعمل في سبيل الخوض في تعقيدات التغيير الاجتماعيّ وطريقة للنظر على العالم، وهي تستحضر وتعزّز كفاءات الناس على طرح الأسئلة النقدية، وعدم التعامل مع الأمور كمسلّمات، والتعامل مع حالات عدم اليقين، والاعتراف بحتمية تعدّد وجهات النظر.

• نظرية التغيير هي مسار (سيرورة). وإذا استُخدمت جيّدًا، فإنّ عمليّة الاستقصاء التي تستوجبها نظرية التغيير تشكّل مسارًا متواصلًا من التحليل والاستبصار. وهي لا تشكّل تمرينًا واحدًا ووحيدًا في تصميم ورسم مرحلة من مراحل البرنامج، بل دائرة متواصلة من العمل والتعلّم.

• نظرية التغيير هي منتوج أيضًا، وذلك أنّ عمليّة الاستقصاء تتمدّد عن نتائج عينية (سواء أخذت شكلًا سرديًا أم مرئيًا) تمثّل نظرية التغيير التي تتبناها منظّمة معينة، أو يتبناها فريق عمل أو مشروع أو برنامج. الحديث هنا يدور عن منتوج «حيّ»، لأنّه سيخضع على امتداد الوقت للتغيير. نظرية التغيير هي صورة ملقطة مؤقّته، وانعكاس لتفكير لحظّي غير متكامل، ولا ينبغي له أن يكون متكاملًا. وكمنهج، تقترح نظرية التغيير إطارًا لإضفاء المعنى، يُستخدم ثمّ يُعاد تفكّده وتحديثه كلّما خطا المشروع نحو الأمام، أو كلّما دخل «لاعبون» جدد إلى الصورة، وكلّما حصلت تغييرات في السياق، أو ظهرت عمليّات تعلّم.

### الفرق بين «نظرية التغيير» و «منهج التفكير المنطقي» (Logframe)

منهج التفكير المنطقي<sup>2</sup> هو أداة إدارية تُستخدم على نحو واسع من قبل القطاع التنمويّ بغرض التخطيط والمتابعة والتقييم. المصطلحات والمفردات التي يستخدمها هذا النهج ومناهج نظرية التغيير متشابهة، لكنّ ثمة عدد من الفروق المهمّة. ما هي إذًا أوجه الشبه والاختلاف بين النهجين؟

كما وضحنا أعلاه، تنطلق «نظرية التغيير» من فرضيّة فُهاؤها أنّ عمليّات التغيير الاجتماعيّ جدّ معقّدة، ولا يمكن التنبؤ بها، وأنّ ثمة وجهات نظر متباينة حول الأمور التي يستوجبها التغيير، وأنّ ثمة أهقيّة قصوى لتنفيذ تحليل كامل لسياق التدخّل بغرض التغيير، وللافتراضات الكامنة حول تصميم هذا التدخّل، وكلّ ذلك لغرض تعزيز فرص واحتمالات النجاح.

«منهج التفكير المنطقي» مدفوع على نحو كبير من خلال شكله - هيكلية مصفوفة. هذه المصفوفة تشجّع على ممارسة التفكير بخطّ مستقيم أفقيّ حول التغيير. تفيد اللغة التي تُستخدم في هذا

<sup>2</sup> <http://betterevaluation.org/evaluation-options/Logframe>.

النهج وتقترن به (نحو نتائج «التخطيط» و «التوصيل») أنّ من يقومون بتطبيق المشروع يتحكّمون بالوضع، ويستطيعون تتبؤ أو افتراض ما سيحصل مع مرور الوقت. المستويات الثلاثة للنتائج في منهج التفكير المنطقي لا تُبقي مكانًا لخطوات بينية. هذا الأمر يدفع المستخدمين للقيام بقرارات مفاهيمية واسعة، ولا يشجّعهم على طرح الأسئلة حول جدوى وصحة مسار التغيير المرجو. ثقة التفات محدود للافتراضات الكامنة في التفكير الإستراتيجي والعلاقات السببية المفترضة بين مستويات النتيجة.

على الرغم من هذه الفروق، يمكن استخدام المنهجين في آن واحد. تطلب الكثير من الجهات المانحة مشاريع مقترحة تشمل نهجًا منطقيًا للتخطيط والمتابعة والتقييم. عندما يقوم فريق عمل بتنفيذ عملية تحليل شاملة لنظرية التغيير في مرحلة التصميم، فإنها ستشمل جميع المعلومات المطلوبة لتطوير نهج منطقي للتخطيط، يتميز بواقعية قدر المستطاع.

على الرغم من ذلك، يشجّع الدليل الذي بين أيديكم على أخذ المتابعة والتقييم إلى أبعد من مجرد عمل لتوفير المعلومات التي يتطلبها اقتراح المشروع الذي يركز على نهج التخطيط المنطقي، إذ إنّها ستفيد البرنامج أو المشروع إضافة جمّة إذا قام فريق العمل باستخدام نهج نظرية التغيير بكامله كقاعدة للمتابعة والتعلم من مسارات التغيير عند تكشّفها، وكذلك من أجل القيام بعملية استبصار إستراتيجية. علاوة على ذلك، سيوفّر القيام بذلك معلوماتٍ وحججًا لتفسير الملاءمة الضرورية للجهة المانحة.

### الصندوق 3: وجهات نظر مختلفة حول مصطلح «نظرية التغيير»

#### المنظور الأوّل:

تُستخدم نظرية التغيير (ويجري التعامل معها) كأنموذج (موديل) منطقيّ محسّن بغية التنبؤ بنتائج أفضل والتخطيط لها وتحقيقها. يطلق بعض النقاد على هذا التصوّر لنظرية التغيير «نهج تخطيط منطقيّ تحت تأثير المنشطات».

#### المنظور الثاني:

تُستخدم نظرية التغيير (ويجري التعامل معها) كعملية استكشاف نقدية (من قبل عديد من أصحاب الشأن) للنوايا والمصالح وعلاقات القوة والجنود، وذلك ابتغاء الإسهام في تعزيز العدالة الاجتماعية، والمساواة والنموّ المستدام. الأسئلة المركزية هي: أيّ نوع من التغيير؟ لصالح من؟ ولماذا؟ ومن يقول ذلك؟

تدعم منظّمة هيغوس المنظور الثاني لنظرية التغيير الاجتماعيّ:

• نظرية التغيير لا تدور حول «التنبؤ بالتغيير»، بل هي سرديتنا الخاصة للتغيير، واستحقاق افتراضيّ للمستقبل. تكثُر فيها الفرضيات، وترتكز على القيم والخيارات السياسيّة، وعلى كلّ ما نعرفه في هذه اللحظة. هذه النظرية لا تتنبأ أنّ مسار التغيير سينشأ في هذا الطريق، وليس بمقدورها أن تجدّ بإيصال المردودات المرادة.

• نظرية التغيير هي نهج يوفّر للأفراد والمنظّمت المتداخلين في مسارات التغيير:

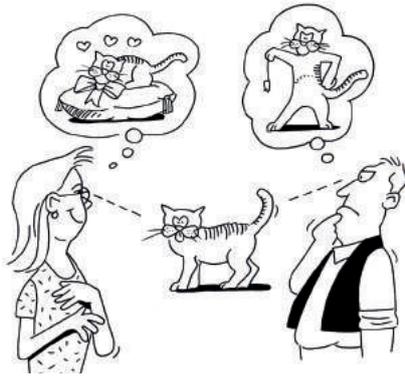
- إمكانية فهم لمنظومة التي يشكّلون جزءًا منها فهمًا أفضل دون تبسيطها تبسيطًا مفرطًا، بغية دعم تغيير إستراتيجيّ ومُلبّ للاحتياجات والتطلّعات؛  
- إمكانية التعلم من النحو الذي يتطوّر في المسار في الواقع، حيث يمكن القيام بعملية مراجعة وملاءمة الإستراتيجيّة على امتداد الطريق.

## الجدول رقم 2: مقارنة بين «نظرية التغيير» و «نهج التخطيط المنطقي»

نهج التخطيط المنطقي	نظرية التغيير
تمثيل خطّي تصاعديّ للتغيير، واقع مبسّط	التفكير النقديّ، توفير حيّز للحالات المركّبة ولطرح التساؤلات العميقة.
توصيفيّ: لا يحدّد نهج التخطيط المنطقيّ إلا ما يُعتقد أنّه سيحصل/ سيُنجز.	تفسيريّ: تقوم نظرية التغيير بتوضيح وشرح الـ "ماذا" و "كيف" و " لماذا" المتعلقة بمسار التغيير المقصود، وكذلك شرح وتوضيح مساهمات المبادرة.
ثلاثة مستويات للنتائج (المُخرجات، والمحصّلات، والتأثير).	مسالك وممرّات تغيير، آليات تغذية راجعة وسلاسل وشبكات نتائج متوازية.
يقترح علاقات سببيّة بين مستويات النتائج دون تحليلها أو تفسيرها.	التفات مكثّف لصحة العلاقات السببيّة المفترضة
يتمحور في الفرضيات حول الظروف الخارجيّة.	توضّح الفرضيات الكامنة في عمليّة التفكير الإستراتيجيّ حول وضع سياسة معيّنة، أو بناء برنامج أو مشروع.

## 2.2 منهج نظرية التغيير- لماذا؟

يستوجب منهج "نظرية التغيير" أن يقوم الأشخاص والمنظمات المنخرطون في مسارات تغيير متعمّدة بعملية سبر للأغوار، وأن يكشفوا النقاب عن نظريات التغيير التي يتبنونها، وعن الفرضيات الكامنة في تفكيرهم. هذه العملية الاستكشافية تشمل توضيح النحو الذي ينظرون فيه علاقة السبب والنتيجة بين أفعالهم والتغييرات المرجوة.



ما الأهميّة في ذلك؟ في الحالات التي تضمّ الكثير من أصحاب الشأن، يُحتمل أن تتوافر لدى الأشخاص المتدخلين وجهات نظر مختلفة حول ما يعنيه التغيير المرغوب، ولماذا هو مرغوب، وكيف يمكن (وعليه) أن يحصل. إذا لم يجز تقاسم وجهات النظر هذه، فقد تتولّد الكثير من حالات سوء الفهم، وقد تكون بداية العمل المشترك بين أصحاب الشأن متعثّرة جدًّا. يمكن لعمليّة استكشاف مشتركة لنظرية التغيير أن تساعد في فهم دوافع كلّ واحد من أصحاب الشأن، وكيف يفهم كلّ منهم الحالة الماثلة. يساعد هذا المنهج على تشخيص القاعدة المشتركة للعمل، والفرص والمعوقات، ويضع أسس التعاون من خلال تعريف واضح للأدوار والمسؤوليات، ويرسي كذلك الأسس لمسارات التقييم المشترك والتقييم والتعلّم.

سبر أغوار نظريات التغيير القائمة في المنظمة أو في فريق العمل، سيساهم في تعزيز الفهم المشترك لهدف المنظمة، والقيم الجوهرية، والخيارات الإستراتيجيّة. وهذا الأمر بدوره سيضع أسسًا تتحلّى بمزيد من الاتساق والتناغم عند تطبيق البرنامج.

في غالبية المنظمات، يمكن رصد اختلاف بين تجسّد نظرية التغيير في وثائق السياسات الرسميّة، وتجسّدّها في الممارسات الميدانيّة. ومن شأن القيام بعملية مسح لنظرية التغيير وللإفرضيات

الكامنة أن تساعد في جعل هذه الخلافات واضحة، وأن تحتّ على مناقشة أسباب وجودها، وأن توائم ما بين السياسة الرسميّة والممارسة العمليّة. يمكن لتحليل نظريّة التغيير أن يساعد أيضًا في تقليص الفجوة بين أهداف التغيير الطموحة للمنظمة وقدراتها الكامنة الفعليّة، ممّا يقود في نهاية الأمر إلى رسم أهداف أكثر واقعية وإلى بناء إستراتيجيات أكثر ملاءمة.

بناءً على ما ذكر، إنّ مسارا مؤثّرًا وفعالًا لنظريّة التغيير يتضمّن على الدوام حوارًا بين وجهات النظر القائمة حول كفيّة حصول التغيير. وبما أنّ سيرورة نظريّة التغيير تفرض تحديات على جميع المشاركين كي يتبنّوا منظورًا أوسع، فقد تكون «تصادميّة» بالنسبة لجزء من الأفراد والمنظمات. وقد تكشف النقاب عن انعدام توافق، وتناقضات هيكلية بين «ما نقوله وما نفعله». على سبيل المثال، في الطريقة التي تمارس فيها القوّة داخل المنظمة، أو عبر ممارسات «وصائية» تجاه مجموعات مهمّشة.

## 2.3 المكونات الأساسية في سيرورة وناتج نظريّة التغيير

ثمة سبل كثيرة لتطوير نظريات التغيير، ويتعلّق الأمر بالهدف وأصحاب الشأن المشاركين، والتفضيلات أو الاحتياجات المحدّدة، والقدرات، والزمن المتوافر. تمخّص الاختبار الميدانيّ لمسارات نظريّة التغيير مع فريق عمل هيفوس والشركاء عن سبعة مكونات جوهرية وأسئلة مركزيّة يجب تناولها خلال مسار كامل لنظريّة التغيير والنواتج. يعرض الدليل الحاليّ نهجًا تدريجيًا لتطوير هذه المكونات لسيرورة نظريّة التغيير، كما يعرض في الفصل الخامس.

- (1) ما هو التغيير المرّجو، لماذا، ولصالح من؟
- (2) تحليل المنظومة والوضعية الحاليّة:
  - تحليل السياق: الاجتماعيّ، والسياسيّ، والاقتصاديّ، والإيكولوجيّ، وأبعاد إضافية
  - تحليل أصحاب الشأن وأصحاب الأدوار المختلفة
  - ديناميكيّة الجنوسة (الجندر) والقوّة، ومحرّكات التغيير، وفرص التغيّر
- (3) إجراء عمليّة مسح للممرات التغيير
  - من يحتاج التغيير، وما الذي يجب تغييره بغية إدراك التغيير المرّجو على الأمد البعيد؟
  - كيف نعتقد أنّ مسار التغيير قد ينشأ من المكان الذي نقف فيه الآن؟
- (4) الفرضيات التي تركز عليها نظريّة التغيير خاصتنا:
  - ما هي الأمور التي نفترضها حول احتياجات ومصالح وسلوكيات أصحاب الشأن، وأصحاب أدوار مركزيّين آخرين؟
  - ماذا نفترض حول علاقات السبب والنتيجة داخل منطقتي الممرات التغيير؟
- (5) الخيارات الإستراتيجيّة:
  - ما هي أفضل السبل التي تستطيع المنظومة أو يستطيع المشروع الإسهام من خلالها؟ وما هو الدور الذي يجب عليها أن تشغله (مكانة؛ قدرات؛ قيمة إضافية)؟
  - ما الذي يقوم به الآخرون؟ هل ثمة حاجة وفرصة للتعاون بين العديد من الأطراف؟
- (6) التخطيط الإستراتيجيّ لفترة المشروع (نظريّة العمل)
  - المتابعة، والتقييم، إطار ومسار التعلّم.
  - كيف نوثق مسار التغيير؟
  - ما الذي سنتابعه، وكيف سنقوم بذلك؟
  - أجندة التعلّم
  - متى، وكيف نقوم بإعادة تفقّد «نظريّة التغيير» وإجراء عمليّة استبصار حول الأمور التي تعمل على الوجه الحسن؟

## 2.4 نظريات التغيير في مستويات مختلفة

تُستخدم نظريات التغيير للتفكير حول التغيير في مستويات مختلفة، بدءًا من وجهات النظر العاقبة، وصولًا إلى نظريات التغيير على مستوى المشروع.

المستوى الأوسع الذي يُستخدم فيه المفهوم يتناول ما يطلق عليه البعض اسم نظريات «النظرة الحياتية» للتغيير.<sup>3</sup> يملك الناس أفكارًا حول كيفية حصول التغيير الاجتماعي، ويفترضون -على سبيل المثال- أن التغيير الإيجابي يحصل عبر مسارات التحول الديمقراطي والمواجهة السياسية؛ وغير النمو الاقتصادي؛ ومن خلال بناء المؤسسات والمنظمات وتعزيز المجتمع المدني ووكالة المواطنين؛ أو عبر الوعي والتمكين الفردي. هذه النظريات والمعتقدات سياسية بطبيعتها، وترتكز على عوامل سوسيو-ثقافية وتاريخ شخصية. لكنها تركز كذلك على نظريات سياسية واجتماعية وأبحاث، وتأثر بها.

في سياق تطوير نظريات تغيير في سياق جزئي -كما الأمر في هيغوس- يمكن تشخيص ثلاثة مستويات إضافية من التفكير حول نظرية التغيير. يظهر الشكل 1 كيف تترابط هذه المستويات المختلفة بعضها ببعض.

المستوى التنظيمي يتناول نظريات التغيير الشاملة لهيغوس. على السياسات العامة أو الخطة الإستراتيجية طويلة الأمد أن تشمل نظرية تغيير تجيب عن أسئلة نحو: ما هو التحليل الذي نقوم به كمنظمة للأمر التي تحتاج إلى التغيير في العالم ولماذا؟ كيف برأينا يحصل التحول الاجتماعي، وما هو الدور الذي نشغله نحن فيه؟ لماذا نختار العمل على قضايا معينة ولماذا نتبنى هذه الخيارات الإستراتيجية بالذات؟ ما هي القيم والتحليلات والفرصيات الرئيسية التي تشكل قاعدة تفكيرنا؟

---

ملاحظة: تحليلات ونظريات هذا الفرد أو ذلك من أعضاء الفريق لا تتماشى تمامًا على الدوام مع وجهة النظر المنظماتية الرسمية. إعادة تفقد السياسات والإستراتيجيات التنظيمية بالاعتماد على استنتاجات وفساءلات أعضاء فريق العمل وغيرهم من أصحاب الشأن، ستضمن الخوض في مسار ديناميكي لتحديد السياسات، ويحث على الابتكار والتجديد. بغية الحفاظ على ملكية تشاركية وتماسك في التطبيق، على مسارات المراجعة أن تكون منظمة على النحو الذي يُمكن جميع أفراد فريق العمل من المساهمة على نحو ملحوظ في المسار.

---

يسعى **حقل السياسات أو المستوى الموضوعاتي** إلى تحديد نظرية التغيير لموضوعة محددة أو مجال تعمل فيه منظمة هيغوس. على سبيل المثال: نظرية تغيير لمجال الطاقة المتجددة أو مجال الصحة والحقوق الجنسية والإنجابية. تتبنى نظرية التغيير لحقل السياسات على الرؤيا والقيم والخيارات الإستراتيجية الشاملة لنظرية التغيير التنظيمية. هذا المستوى يتناول أسئلة نحو: «ما هي أهمية هذه الموضوعة أو هذا الحقل، وأي نوع من الناس سيجني منه فائدة؟ وما هي برأينا حوامل التغيير الرئيسية ومعوقاته؟ ما هي الإستراتيجيات التي نعتبرها الأكثر فاعلية للمضي قدًا في هذه الموضوعات ولماذا؟ وما هو الدور الذي تشغله منظمة هيغوس في هذه الإستراتيجيات؟ يمكن إدخال مزيد من التفصيل على نظرية التغيير المتعلقة بالمستوى الموضوعاتي أو حقل السياسات، كي تلائم سياقات منطقة معينة أو قُطر معين.

تشتق نظرية التغيير على **مستوى البرنامج أو المشروع** بدرجة كبيرة من نظرية التغيير الموضوعة لحقل السياسات أو الموضوعات ذات الصلة، وتلاءم للسياق المحدد. من ذلك -على سبيل المثال- برنامج للغاز الحيوي (البيولوجي) في إندونيسيا، أو برنامج للدفاع عن حقوق المثليين والمثليات ونثائبي الجنس ومتحوّلي الجنس في كينيا. نظرية التغيير في هذه الحالة تسلط الضوء على

<sup>3</sup> Eyben, R., Kidder, T., Rowlands, J., and Bronstein, A. (2008). 'Thinking about change for development practice: a case study from Oxfam UK; Development in Practice, 18(2).

الأهداف والإستراتيجيات العينية، وذلك لفترة زمنية محدّدة، وترتكز على محضلات تحليل السياق الحالي، والأطراف المتداخلة، والفرض، وعلى أولويات هيوفس أو الجهة المانحة. بغرض تمييز هذا المستوى عن المستويات الأخرى من نظرية التغيير المذكورة أعلاه، تفضّل هيوفس تسميته بـ «نظرية الممارسة»، على الرغم من أنّ غالبية الأطراف المتداخلة في العمل الميداني لهيوفس تستخدم المصطلح «نظرية التغيير» على مستوى البرنامج أو المشروع كذلك.

## نظريات التغيير في المستويات المختلفة



**الشكل 1:**  
مستويات مختلفة  
يمكن توجيه نظرية  
التغيير إليها

## 2.5 استخدام تفكير نظرية التغيير لغايات مختلفة

يمكن استخدام تفكير نظرية التغيير والمنهج التدريجي المقترحين في هذه الدليل لأغراض مختلفة، وعلى جميع مستويات المشروع أو البرنامج أو المبادرة. مسار نظرية التغيير يكون في أقصى فاعليته عندما يجري تصميمه لملاءمة غايتكم، وعليه فإنّ الاتفاق على الغاية قبل الشروع في العمل هو أمر في غاية الأهمية. تؤثر الغاية كذلك على هوية المتدخلين في المسار. ستلاحظون أنّ الخطوة الثانية في الفصل الخامس تبدأ بتوضيح الغاية. الغايات الأكثر شيوعاً في تفكير نظرية التغيير معروضة أدناه.

### تصميم البرنامج أو المشروع

مسار نظرية التغيير لتصميم البرنامج أو المشروع يأخذ مجراه كجزء من مرحلة الاستعداد أو التأسيس، ويستوجب تحليلاً واسعاً للمنظومة التي تحتاج إلى تغيير جوهري، وتحديد وإشراك الأطراف المتداخلة المركزية، وتصميماً جوهرياً للبرنامج والخيارات الإستراتيجية، وتحديد الفرضيات الحاسمة. يشكّل هذا المسار قاعدة الانطلاق للإدارة المتكيفة و «المتابعة والتقييم والتعلّم» إبان المرحلة التطبيقية. تُستخدم نواتج نظرية التغيير للتواصل الداخلي والخارجي حول المبادرة.

### مراجعة و/أو تدقيق الجودة لمبادرة قائمة

يسعى مسار نظرية التغيير الذي يقوم بمراجعة و/أو تدقيق الجودة لبرنامج (أو مشروع) قائم، يسعى إلى تحسين جودته، وإعادة النظر في الإستراتيجيات وإدخال مزيد من الوضوح عليها، واستيضاح الفرضيات المتضمنة، وملاءمة النواحي الإستراتيجية والتنفيذية مع الواقع المتغيّر. يمكن استخدام محضلات التغيير لتنقيح الخطط والتطبيقات، وتحسين مسار أو إطار «المتابعة والتقييم والتعلّم»، وتعزيز التواصل حول البرنامج ونتائجه. يمكن إجراء هذه المراجعة كذلك لغرض التحضير لمرحلة جديدة من مراحل المبادرة.

## تصميم التعلّم الإستراتيجي وإنتاج المعرفة

مسار نظرية التغيير يُعتبر طريقة فعّالة لتشخيص فجوات المعرفة وأسئلة البحث أو التعلّم. وهو يساعد على خلق هيكلية لبناء قاعدة بيانات حول الأمور التي تعمل وتلك التي لا تعمل، ولماذا، ولماذا، وتحت أيّ ظرف من الظروف. تحديداً، تعرض الفرضيات التي جرى تشخيصها في جميع خطوات المسار نقاط دخول لطرح الأسئلة، والتوثيق والمتابعة للأمور التي نعتقد أنّها ستحصل على أرض الواقع. تحليل نظرية التغيير يساعد كذلك على تحديد الأشخاص والجهات الذين سيشاركون في عملية التعلّم.

## التقييم

نظرية التغيير لبرنامج أو مشروع توفّر قاعدة جيّدة لمراجعة مرطبة أو لعملية تقييم للنتائج الفعلية، وذلك لأنّها تكشف النقاب عن الأمور التي سعت المبادرة إلى إنجازها، ولماذا وكيف سعت لإنجازها، وعن الفرضيات المطروحة. سيسعى التقييم لإثبات صدقية وسريان نظرية التغيير، ويعرض معلومات وتبصّرات قيّمة حول مرحلة التصميم التالية، أو لأغراض التعلّم في مبادرات مشابهة. تساهم النتائج في مراكمة المعارف حول موضوع التدخّل. على سبيل المثال: دور النساء في فضّ الصراعات. نتائج التقييم التي تركز على نظرية تغيير واضحة توفّر للوكالات المانحة قاعدة جيّدة المحاسبة، إن كان ذلك من خلال توفير دلائل على إسهامات المبادرة في تحقيق الهدف الإجمالي، أو من خلال توفير تجرّ واستنتاجات عميقة، وذات صلة.

إذا لم يجرّ تطوير نظرية تغيير للمبادرة، يمكن عندها للتقييم أن يبدأ بإعادة بناء نظرية التغيير الضمنية. إجراء كهذا يعرض قاعدة جيّدة للتقييم، وسيقوم بدعم فهم محسّن ومشارك للمبادرة من قِبَل فريق العمل وأصحاب الشأن الآخرين. هذا الأمر بحدّ ذاته يقود في بعض الأحيان إلى تحسين التطبيق و/أو المستوى التالي.

## التعاون المتعدّد الأطراف ومتابعة التأثير الجماعيّ

بالنسبة للمبادرة المتعدّدة الأطراف، ثمة أهميّة بالغة لبناء مشتركٍ لنظرية التغيير، وذلك بغية الوصول إلى نظرة مشتركة في كلّ ما يتعلّق بالتصوّرات، وصنع القرار/ والملكيّة المشتركة على العمليات المختلفة للمبادرة. من النواتج المهمّة لهذا النوع من بناء نظرية التغيير الخروجُ بمسار وإطار جماعيّ لـ «المتابعة والتقييم والتعلّم». على أرض الواقع، ثمة الكثير من التحديات والصعوبات في خلق اصطفاة للمنظومات ولممارسات «المتابعة والتقييم والتعلّم» من قِبَل شركاء مختلفين في المشروع بغية متابعة التأثير الجماعيّ. يمكن لنظرية التغيير أن تساعد في تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة ومتفقّ عليها بالنسبة لكلّ واحد من الأطراف المتداخلة.

## زيادة السعة scaling up والنسخ scaling out

يمكن لمسار نظرية التغيير أن يساعد هيفوس أو شركاءها في تحليل ملاءمة ومعقولية النسخ أو زيادة السعة لمبادرة معيّنة في سياقات مختلفة. ستوفّر النتائج تبصّرات حول الحاجة لتبني نظرية التغيير، ولماذا، وعلى أيّ نحو، وستشخّص الفرضيات التي يجب فحصها في السياق الجديد.

# 3 ملامح جوهرية لمسار نظرية التغيير

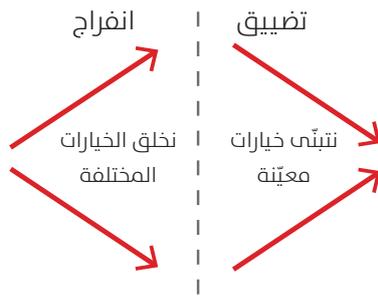
## 3.1 من التشابك والتعقيد إلى التمحور، واتخاذ مسار العودة

الانخراط في التغيير الاجتماعي الجذري يعني -في ما يعني- فهم منظومات معقدة وشائكة والقدرة على الإبحار فيها. (راجعوا الصندوق 4). تفكير نظرية التغيير يساعدنا في عملية الإبحار عبر تطوير أنموذج مفاهيمي طيع لمنظومة معينة دون تبسيطها على نحو مفرط.

### احذروا السقوط في مطبّ الإيمان بأنّ الأنموذج يستبدل الواقع

مسار نظرية التغيير يبدأ بعملية استكشاف شاملة لمنظومة المصالح. نبنى الصورة الكبيرة، ونستكشف ونفهم قدر المستطاع المركبات والعوامل التي تحوّل المنظمة إلى ما هي عليه، ونفهم كيف تعمل. بعد ذلك نقوم بتبني سلسلة من الخيارات الإستراتيجية الوافرة والعميقة والتي تفضي في نهاية المطاف إلى تدخّلات عينية ومحددة السياق. بغية التأكّد من أنّ التدخّل سيسهم فعلياً في التغيير المنشود، نقوم بعملية تقريب وإبعاد للصورة الكبيرة في مرحلة التصميم، وكذلك في مرحلة التطبيق. من الضروري أن نكون متنبّهين للحالة التي ننتقل فيها بين التفكير الواسع والتمحور والوضوح (الذين نحتاجهما من أجل اتّخاذ القرارات والتطبيق)، ومن ثمّ اتّخاذ مسار العودة.

مسار نظرية التغيير هو بعادة عملية انفراج (توسّع، تباعد) تليها عملية تقارب (تضييق). تبدأ العملية بعُوصة ذهنية واستكناه، كي نجني الأرباح الكاملة من هذه المرحلة، علينا أن نكون منفتحين بأقصى درجات الانفتاح، وأن نوسّع تفكيرنا ليتجاوز «مناطق الراحة» (الأفكار التي اعتدنا عليها). كلّما فرضنا مزيداً من التحديات على أنفسنا وعلى بعضنا البعض، سيزيد ثراء تفكيرنا، وستزيد احتمالات استخلاص نواتج ابتكارية ومؤثرة.



على الرغم من ذلك، فمن أجل أن نتحرّك نحو تدخّل فعلي، يجب علينا أن نعاود التمحور، وتجميع الأفكار المتنوعة، ووضع أولويات إستراتيجية، وتشخيص فُرص عينية ومعقولة، واحتساب الموارد والقدرات. ثقة حاجة إلى ترجمة الاستنتاجات الغنية التي تمخّض عنها مسار نظرية التغيير (نحو المعلومات المتقاسمة، والتبصّرات، والأفكار والأسئلة) لمشروع مصمّم بأدوات واقعية وممرّات واضحة للتغيير.

الخطر الذي يترتّب بنا في هذه المرحلة هو النزوع إلى التبسيط المفرط والسقوط في مطبّ التفكير الخطي (اللينيارّي)، وثمة تحدّي لا يُستهان بشأنه في أن نبقي على التفكير الغني المتعلّق بالتصميم والصياغة فعلاً وتشاركيّاً خلال مرحلة التطبيق. بغية تحقيق هذا الأمر، علينا أن تستعمل نظريتنا الواسعة حول التغيير في سبيل المحافظة على الرابطة بين التدخّلات ومصادرها في التفكير الواسع حول التغيير.



## 3.2 كشف النقاب عن الفرضيات

تفكيرنا حول التطور والتغيير يركز على فرضيات متعددة حول الأمور التي تحرك حصول التغيير. نضع فرضيات حول كيفية عمل مسارات التغيير، وحول السياق الذي يتحقق فيه التغيير، وحول ما سيحصل نتيجة لهذا التدخل.

### ما هي الفرضية؟

الفرضية هي معتقد أو شعور بأن أمرًا ما هو حقيقة، أو أنّ شيئًا ما سوف يحدث، وطرح أو ادعاء حول العالم، لا نقوم بفحصه أو مساءلته على الدوام. تُشتق الفرضيات من القيم والمعتقدات والتوجهات السياسية والتي تفيد حول تفسيرنا وفهمنا للواقع، وتوقعاتنا حول ما سيحدث. الفرضيات بطبيعتها تحمل طابعًا شخصيًا، لكنّها قد تشكّل جزءًا من قناعات جماعية لدى مجموعة محددة تمتلك تاريخًا مشتركًا، أو خلفية اجتماعية وثقافية وسياسية واحدة.

الفرضيات متأصلة في منظومة المعتقدات: أفكار وطروحات متعارف عليها، أو أنّها قد دُوّنت لدرجة أنّنا نتعامل معها بأنّها مفهومة ضمنيًا ونوع من المسلّمات: «السمكة لا تتحدّث عن الماء، فكلّ ما حولها ماء». قد لا نكون مدركين لقيمنا بوضع فرضية معينة ونتعامل معها بأنّها مفهومة ضمنيًا، ونادراً ما نقوم بالتساؤل حولها. تجد هذه الفرضيات ما يعززها في فترات متقاربة، لأنّها تُؤطر الطريقة التي نرى ونفهم العالم من حولنا فيها، وتؤطر تفسيرنا لتجارنا الشخصية وتضفي عليها المعاني والمدلولات. جميعنا منحازون.

فرضياتنا ليست سارية على الدوام. على سبيل المثال، نفترض أنّ الماء سيُخرج الصنبور عندما نشغله. نكتشف فجأة أنّ الحديث يدور عن فرضية عندما لا تخرج نقطة ماء من الصنبور، وبعدها نطرح سؤالاً حول سبب حصول هذا الأمر. المفاجآت إذاً تفتح العيون حول الفرضيات الضمنية.

### ما هي أهميّة الفرضيات في تفكير نظرية التغيير؟

معتقداتنا الشخصية وتوجهاتنا الحياتية تبلغ عن الفرضيات التي تشكّل ركيزة البارادايما التي ندعمها حول كيفية حصول التغيير، وكيفية إمكان تحقيقه على أحسن وجه. إحدى فرضيات هيفوس الجوهرية -على سبيل المثال- هي أنّ التغيير الاجتماعي يحصل عندما يقوم المواطنون على نحو جماعي بالمطالبة بحقوقهم ويدفعون الحكومة للتجاوب معهم. الفرضيات تضع أسس تعاملنا مع مسار التغيير المنتظر، وتؤثر على رسم مبادرة معينة. على المنوال ذاته تبلغ فرضياتنا عن حكمنا حول ما هو اللائق والمعقول في السياق الذي ندعم فيه تدلّلات التغيير الاجتماعي.

طرح الفرضيات بطريقة دقيقة ومُحكّمة قدر المستطاع خلال بناء مسار نظرية التغيير يخلق نقاط دخول للفحص، والتغذية الراجعة، والتحليل المتواصل لتغذية الجولة التالية من العمل. يسلط الصندوق 5 الضوء على عدد من الفوائد العينية التي تُجنّى من توضيح الفرضيات في مسار نظرية التفكير والتفكير حولها.

---

## الصدوق 5: لماذا نهتمّ بالفرضيات؟

### كوادر تعمل بمزيد من الفاعلية

تجري قوُضعة القيم الفردية والجماعية على السطح وتوليد طاقات جماعية، وتسمية الخلافات بأسمائها وحنّى حلّها في بعض الأحيان. وإذا لم تُحلّ، يجري تسجيلها، ويمكن أخذها بعين الاعتبار.

### تحسين التصميم والابتكار

شخص الفرضيات التي قد تؤثر أكثر من غيرها على النجاح يساعد الناس على التنبّه لخيارات وفرص عمل جديدة، ويساعدهم على اختيار الممرّات الأهمّ التي تستوجب تركيز الجهود التخطيطية. هذا الأمر يساعدنا في تجاوز حالة «كلّ شيء يسير على ما يرام».

### العمل يتّسم بمزيد من التنسيق والتّحور

من خلال توضيح السبل المختلفة التي يفترض فيها الأفراد والتنظيمات أنّ التغيير المفترض سيحقّق، تستطيع المجموعة التوصل إلى معنى مشترك يمكنه المساعدة في تنسيق العمليات المختلفة.

### قاعدة للإدارة المرنة والمتكيفة، وإدارة المخاطر

تمكّنكم متابعة المُخرجات والفرضيات والمسارات معًا من التفاعل بالتوقيت المناسب مع المعلومات المستجدة، وملاءمة التخطيط والإستراتيجيات، واتّخاذ القرارات حول الخطوة التالية الأكثر إستراتيجية التي يجب اتّخاذها في سياقات/ مسارات شائكة.

### التعلّم والتقييم بمزيد من التّحور

الفرضيات المهمّة التي تتوافر حولها قلة من المعلومات تصبح محور التعلّم والبحث (الفعل)، لغرض تدعيم مسار التغيير. الممرّات والفرضيات المركزية تساعد في توجيه التحليل والأحكام في مرحلة التقييم.

### تعزيز المصادقية

الفرضيات المطروحة بوضوح تعزّز الثقة بين الأطراف التي استثمرت وأسهمت في عمليات التدخّل، وكذلك بين شركاء مركزيين آخرين لا يشاركون مباشرة في عمليات التصميم والتدخّل.

---

بتصرّف عن: Hivos ToC Reflection Notes 3: Working with Assumptions in a Theory of Change Process, Irene Guijt, March 2013

---

## أنواع الفرضيات

كلّ مرحلة من مراحل مسار نظريّة التغيير تترتّب عنها أنماط مختلفة من الفرضيات. ففهم أهميّة هذه الفرضيات وتشخيصها مهمّ للغاية لتعزيز جودة نظريّتنا حول التغيير.

### (1) فرضيات حول السياق والأطراف والعوامل القائمة

عندما نتدخّل في منظومة معيّنة بقصد تغييرها، فنحن نضع الكثير من الفرضيات حول السياق وحول الأمور التي تؤثر على الوضع. نضع فرضيات حول المشكلة ومسبباتها وحول احتياجات الناس وقدراتهم وحوافزهم وسلوكياتهم، وحول الأدوار، والمصالح، والعلاقات، والجهات الفاعلة المركزية. نضع كذلك فرضيات حول الإستراتيجيات التي يمكن لها أن تكون فعّالة في هذا السياق. نضع فرضيات حول منظومات المعتقدات والمعايير والقيم التي تصوغ تصوّرات الناس وردود أفعالهم، وقد تساعد في الأمور التي نحاول تحقيقها أو قد نُعوّقها.

### (2) الفرضيات المتعلقة بممرّات التغيير

عندما نستكشف ونوضّح نظريات التغيير خاصّتنا، ونعبّر عنها، ونطوّر ممرّات التغيير، فإنّ فرضياتنا تكون في أوج عملها. وهي تخصّ الآليات التي تتوسّط بين تدخّلنا وأدوات التغيير، وتأثيرات وخيارات إستراتيجية معيّنة، والروابط بين السبب والنتيجة، والشروط المطلوبة كي يظهر التغيير. هذه الفرضيات تمثّل توقّعاتنا حول ما سيحدث. وهي ليست مجرد تنبؤات. هذه الفرضيات تستحقّ فحصاً عميقاً.

الفرضيات التي تتضمنها الخيارات الإستراتيجية في نظريّة التغيير تتناول في أحيان متقاربة «الحل» الذي نعتقد أنّه قابل للتطبيق؛ على سبيل المثال: «سيتمكّن المزارعون الصغار من تسويق منتجاتهم في الأسواق الإقليمية إذا تمكّنوا من الحصول على الاعتمادات الماليّة ومعلومات حول السوق».

توضع الفرضيات كذلك بشأن الإستراتيجيات على مستوى المشروع؛ على سبيل المثال: الحوارات داخل المجتمعات المحليّة ستغيّر من مواقف الناس حيال العنف المحلّي (وهي التي يدوّرها ستغيّر سلوكياتهم). نحن نضع الكثير من الفرضيات حول معقوليّة وعلائيّة وفاعليّة واستدامة الإستراتيجيات التي نقوم باستخدامها.

تطوير ممرّات التغيير خاصّتنا يركّز على التفكير السببيّ الذي يصوغ منطق مسار التغيير. مع كلّ خطوة نتخذها تتحدّد فرضيات حول علاقات السبب والنتيجة في الممرّ أو في سلسلة النتائج: «إذا فعلنا «س» فإنّ «ص» سيظهر. وإذا حصل «ص» فسيشكّل «و» الخطوة التالية في مسار التغيير. قد نجد أنّ العلاقة السببيّة تصبح سارية فقط عندما تتوافر شروط معيّنة في المكان. مثال: «جرى توفير التعليم الابتدائيّ» ويتوقّع أن يقود إلى «ستأتي البنات إلى المدرسة ويبقين فيها». هذا الرباط السببيّ مشروط بعدة عوامل. إذا كان بالإمكان التأثير على هذه العوامل من خلال علميّة التدخّل، فعلى النشاط في هذا المضمار أن يشكّل جزءاً من الإستراتيجية ومن ممرّات التغيير. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فثمة ضرورة لإجراء متابعة مكثّفة للسياق لضمان توافر الشروط المفترضة، أو تغيير المخطّطات لدى غيابها.

### (3) الفرضيات المتعلقة بالشروط الضروريّة للتطبيق وجودته

قد يواجهكم نوعان آخران من الفرضيات هما أقلّ أهميّة بالنسبة لتفكير نظريّة التغيير. في بعض الأحيان، تُطرح فرضيات حول ظروف خارجيّة تقع تماقاً خارج سيطرة عمليّة التدخّل، نحو «نفترض أنّ النظام لن يتغيّر»، أو «[...] بعدم حصول كارثة طبيعيّة». هذه الفرضيات ليست مفيدة لتفكيرنا لأنّها جليّة تماقاً. الجميع يفهم أنّ تطبيق المخطّطات في ظروف استثنائيّة للغاية سيتعطل، ولن يتمّ تحقيق الأهداف.

ملاحظة: إذا كان تغيير النظام وشيكاً، فعلى التدخّل أن يأخذ هذا الأمر بعين الاعتبار خلال عمليّة التفكير الإستراتيجيّة.

يقوم الناس كذلك -في المعتاد- بطرح فرضيات عملية أو ذات بعد تطبيقيّ. الأمثلة تشمل «نفترض أنّ المشاركين سيأتون للتدريب»، أو «مضامين التدريب تتلاءم مع احتياجات المشتركين». من المهمّ أخذ هذه القضايا بعين الاعتبار لكنّها تتعلّق أولاً وقبل كل شيء بجودة التطبيق لا بنظريّة التغيير بالضرورة.

ومن الشائع كذلك القول: «نفترض أنّنا قد جئنا ما يكفي من التمويل لتطبيق البرنامج». هذا الأمر في غاية الوضوح ممّا يجعل طرحه غير ضروريّ ألبتّة.

### سريان الفرضيات، والقرائن، وتحليل المخاطر

ترتكز نظريّة التغيير على سلسلة من الفرضيات؛ ولذا عليكم أن تعرفوا ما إذا كانت هذه الفرضيات سارية أم لا. السؤال الجوهريّ الذي يجب عليكم طرحه هو على النحو التالي: «هل قمنا بفحص فرضياتنا؟ هل من قرائن تدعم سريانها وصدقها؟» ثقة ضرورة لفحص الفرضيات ولتوفير دلائل وقرائن تُستنبط من الأبحاث والممارسات الجيدة، أو من التجربة المهنيّة المشتركة للأطراف المتداخلة. علاوة على ذلك، من الواجب متابعة الفرضيات المدعومة بالقرائن خلال عملية التطبيق، كي نضمن أنّها ما زالت سارية ونافذة في السياق المحدّد.

قلّة من الفرضيات التي تسند عمليّة التدخّل تكون حاسمة. وإذا لم تكن هذه سارية ونافذة، فمن المرجّح ألاّ يعمل التدخّل كما جرى التخطيط له. أهمنيّة تحليل المخاطر تتمثّل في تحديد الفرضيات الحاسمة التي يجب علينا متابعتها. تصنيف الطقم الكامل للفرضيات من خلال استخدام مصفوفة الشكل 2 يساعدنا على تحديد معالم الفرضيات الحاسمة. يجب اتّخاذ خطوات معيّنة إذا تبيّن أنّه ثمة عواقب جيّدة قد تنبع من الفرضيات التي قد تكون غير سارية، وقد تشمل هذه الخطوات: إعادة تصميم عدد من مكوّنات التدخل، وتكثيف المتابعة، وإدماج الأمر في أجندة «البحث والتعلّم والتقييم».

## الفرضيات وتحليل المخاطر

الشكل 2:  
مصفوفة تحليل  
المخاطر

عواقب وخيمة	عواقب خفيفة	الخطر المترتب على عدم سريان الفرضية
هل يمكن التخفيف من حدّة العواقب؟	لا تقلقوا	احتمال ضئيل لعدم السريان معظم الاحتمالات أنّها ستكون صحيحة
احذروا! خطر كبير -فكّروا مجدّداً في التصميم	هل يمكن تقليص المخاطر؟	احتمال كبير لعدم السريان (معظم الاحتمالات أنّها لن تكون صحيحة)

### 3.3 أهْمِيَّة التّجسيد المرئيّ الملموس

#### التّجسيد المرئيّ (البصري) بعرض دعم الاستكشاف والتحليل

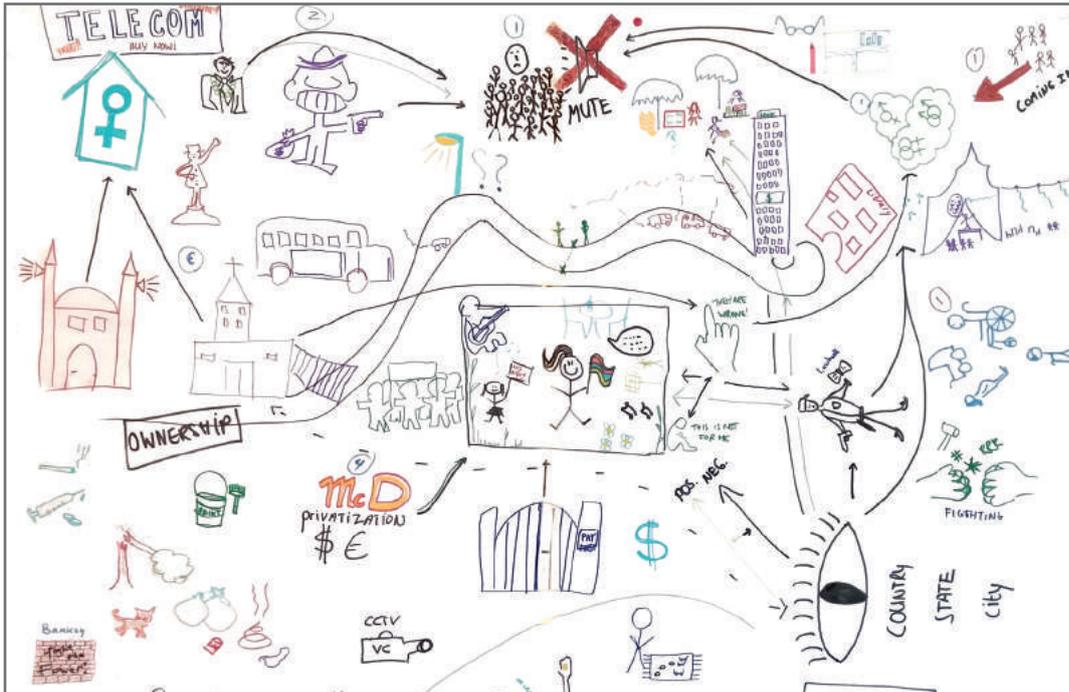
في الكثير من الأحيان، يساعد التّجسيد المرئيّ الجيّد الناس على فهم القضايا المعقّدة وتذكّرها. التّجسيد البصريّ يجذب ويشرك المتعلّمين من خلال التوضيحيّات، ويشكّل تكملة للنصّ والنقاش، ويحفّز على التفكير النقديّ.

نظريّة التغيير تشبه قصّ حكاية مُستشرفة؛ فهي تعبير عن آمال وتوقّعات وفرضيّات المشاركين. محادثة حولها قد تكون صعبة ومربكة ومعقّدة في وضعيّة اللقاءات الرسميّة. المشاركة قد تقتصر على البعض فقط، وقد تكون مشاركات الأفراد عُرضة لتفسيرات واجتهادات متعدّدة، ولا تتواصل دائماً مع تجارب الآخرين.

إجراء النقاشات خلال الرسم سوّيّة يُشرك الناس في المحادثة، ويوفّر فرصة لتقاشم وجهات نظر عديدة، وطرح الأسئلة المتبادلة. يستطيع المشاركون العودة إلى نقاط معيّنة في مرحلة متأخّرة، والغوص عميقاً في الجولة الثانية. الرسم يتبقّى مع المجموعة، ويجري استخدامه لأغراض عديدة خلال مسار بناء نظريّة التغيير.

الرسم خلال عمليّة الاستكشاف، والتشارك حول تصوّراتنا للتغيير المتوقّدى وحول قراءتنا للوضع الراهن، يساعدنا على استجلاب أفكارنا العميقة واكتشاف أفكار الآخرين. تساعد الصورة في التواصل مع الآخرين، وتساعد في موضحة الاختلاف في التّصوّرات على السطح وتجاوزها، وتضمن أنّنا نتحدّث حول القضايا نفسها، وتساعدنا كذلك على هضم واستيعاب تعقيدات المنظومة والتّحدّيات التي ننفّحها.

جماليّة التّجسيد الملموس ليست ضروريّة خلال مسار بناء نظريّة التغيير. موضوعنا ليس الفنّ، بل التّحليل والتعلّم! وطالما يشعر جميع المشاركين أنّهم يفهمون النواتج المرئيّة وأنّ الصورة (الصور) تعكس تفكير المجموعة، فليس من المهمّ ما إذا كانت الرسمة جميلة أم لا.



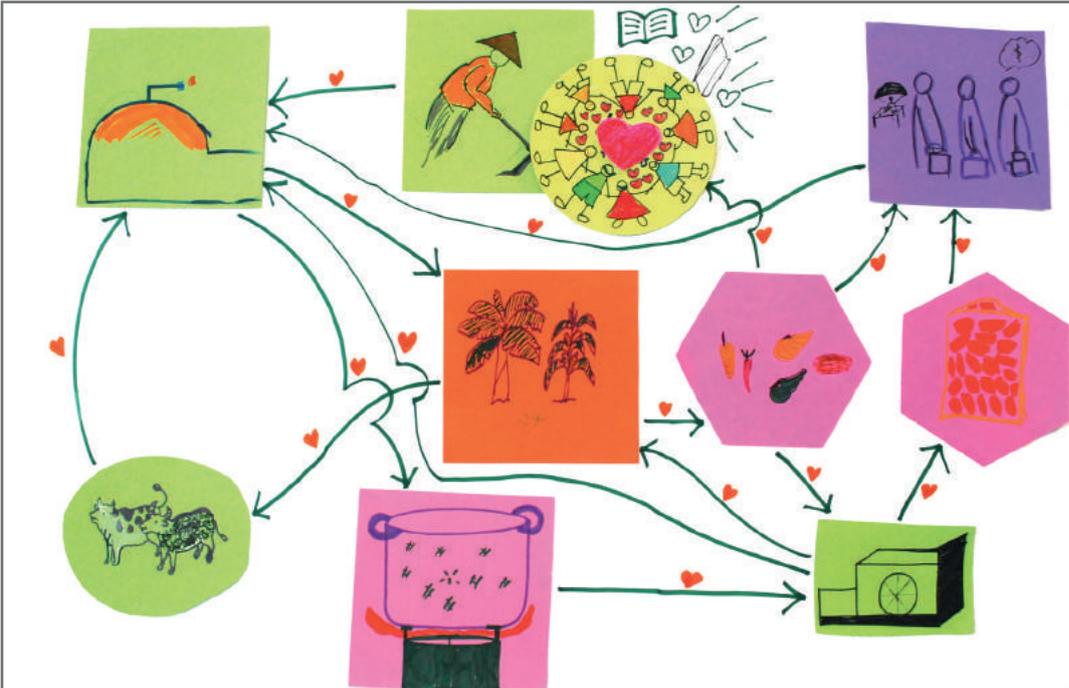
الصورة 6:  
مثال على صورة  
غنيّة

## التجسيد المرئي الملموس بهدف التواصل

التجسيد المرئي الملموس يشغل وظيفة أخرى هي إيصال نظرية التغيير لأشخاص لم يشاركوا في عملية تطويرها. الصور والرسوم البيانية التي تُنتج خلال مسار بناء نظرية التغيير تُعرض نظرية التغيير كمنتج (راجعوا الفصل السادس).



**الصورة 7:**  
عملية مسح ميدانية



**الصورة 8:**  
قد تتخذ المرئيات أشكالاً مختلفة

# 4 جودة تطبيق نظرية التغيير

## 4.1 مبادئ لتطبيق نظرية التغيير

### الصدوق 6: مبادئ التطبيق الجيد لنظرية التغيير

المشاركة في تطوير نظرية التغيير  
التحليل الشامل  
عدسات القوة والجنر  
استشفاف الفرضيات وتوضيحها  
الاستخدام الفاعل والروتيني

يمكن لنظرية التغيير التي يجري توليها بعناية أن تفقد نحو برامج تتخطى بمزيد من الاحتواء والفاعلية والعلائية. المبادئ التالية جوهرية في سبيل استخلاص القيمة الكاملة من تجسيدها الملموس.

### المشاركة في تطوير نظرية التغيير

مشاركة قطاع واسع من أصحاب الشأن في تطوير ومراجعة نظرية التغيير تؤدي إلى تبنّيها من قبل قطاعات متزايدة، وتعزز فرص استخدامها على نحو فعال. تعدد وتنوع وجهات النظر يحسّن من جودة التفكير وجودة البرنامج.

من الذين يجب إشراكهم ومتى؟ صياغة مقولة واضحة حول الغاية من مسار بناء نظرية التغيير (انظروا الفصل الخامس) تساعد على تشخيص وتحديد المشاركين المعنيين. وجهات نظر الشركاء (المحلّين) تشكّل شرطًا أساسيًا لبناء نظرية تغيير أصيلة تمثّل طموحات ومساغبي أصحاب الشأن المركزيين، ووجهات نظرهم، ومعارفهم حول السياق والحيثيات المحلية. التوقعات حول الأمور التي يجب تغييرها (ولماذا، وكيف) قد تتباين كثيرًا، سواء أكان ذلك داخل مجموعات أصحاب الشأن، أم في ما بين المجموعات (بمن في ذلك من يقومون بعملية التطبيق).

إذا لم يتوافر وقت كافٍ في مرحلة تصميم مشروع معين (كرد فعل على دعوة لتقديم مشاريع مقترحة للتمويل، على سبيل المثال) لإشراك جميع ذوي الشأن، عندها يجب أن تُدرج في المشروع المقترح تعليمات تحدّد ضرورة القيام بعملية تفكير مجدّدة حول الأمور الجوهرية مع ذوي الشأن، وذلك في المرحلة الاستهلاكية للمشروع. علاوة على ذلك، تتعزّز جودة نظرية التغيير إذا جرى إخضاع المسوّدة الأساسية لمراجعة عميقة من قبل بعض أطراف لا تنخرط مباشرة في البرنامج، لكنّها قد تسهم في إنجاحه، ويمكن كذلك تحويلها لمراجعة خبراء في الموضوع.

### التحليل الشامل

تحليل السياق، والأطراف المتداخلة، والعوامل التي تؤثر على الحالة التي نريد تغييرها يشكّل القاعدة لصواب وملاءمة البرنامج أو المشروع. هذا الأمر لا يعني إجراء تحليل لا نهائي لكل واحد من العوامل ومسحه ودراسته. على المسار أن يهتدي بالغاية المحددة لنظرية التغيير: ما هي الأمور المهمة بالفعل، وما هي الأمور التي يجدر بنا أن نفهمها على نحو أفضل، ولماذا؟ الناس الذين نسعى إلى تحسين أوضاعهم يجب أن يكونوا في محور التحليل: ما هي وجهات نظرهم؟ وما هي الأمور المهمة بالنسبة لهم؟ وما هي الأمور التي تؤثر على حيواتهم؟

يجب إثراء مسار بناء نظرية التغيير بوجهات نظر أصحاب الشأن وبالمعارف المحلية، وذلك ابتغاء إرسائها ضمن حيثيات واقعية وعينية. في الوقت ذاته، علينا أن نستخدم المعارف ذات الصلة المتوافرة في الأدبيات البحثية، والممارسات الجيدة في مكان آخر، كي لا نقع في شرك مزاج «كل شيء يسير على ما يرام»، والمضيّ نحو إجراء النشاطات المألوفة دون التساؤل حول وثوق صلتها بالموضوع، ومنفعتّها. الاستخدام الجيد للمعارف المتاحة يعزّز كذلك قاعدة بيانات فرضياتنا.

## تحليل القوة والجندر

أحد أسباب انعدام العدالة الاجتماعية مردُّه انعدام المساواة في علاقات القوة والعلاقات الجندرية، ويترتب على ذلك أنّ تحليل القوة والجندر يقع في صلب مسار بناء نظرية التغيير. على (ناتج) بناء نظرية التغيير أن يكشف النقاب عن طبيعة ومواقع القوة وتوزيعها، بما في ذلك علاقات الجندر. وعليه كذلك أن يوثق ما الذي يعنيه الأمر بالنسبة للخيارات الإستراتيجية للبرنامج وللقرارات التي وُضعت بخصوص القوة (المتغيرة) وعلاقات الجندر. لمزيد من التوجيهات، راجعوا القسمين 4.2 و 4.3.

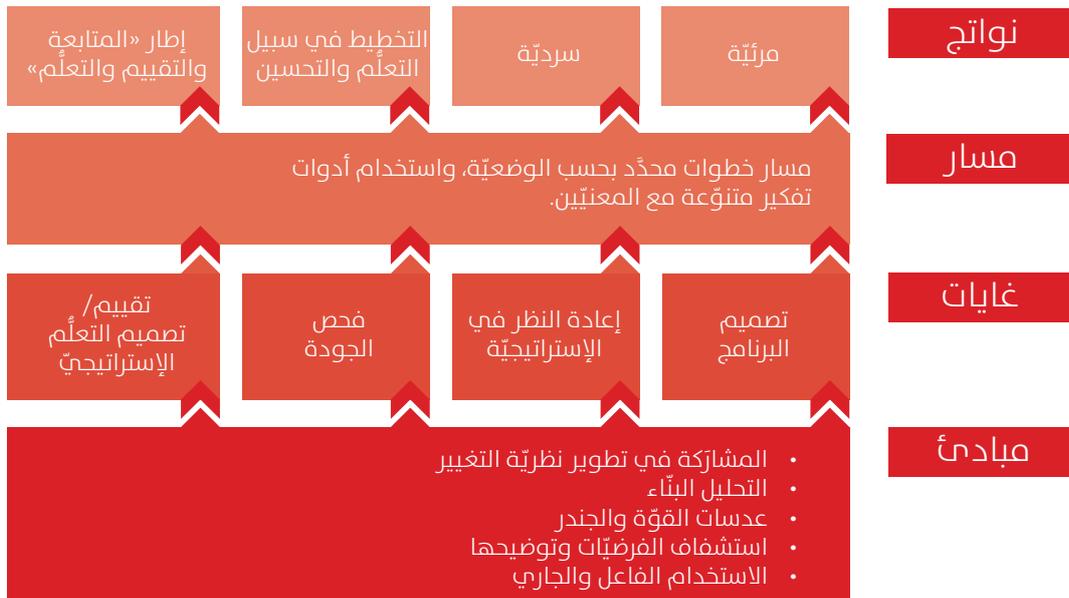
## توضيح واستشفاف الفرضيات

تشخيص الفرضيات التي تقع في قاعدة تفكير الناس حول التغيير يشكّل أحد أهمّ قناحي مسار بناء نظرية التغيير (كما طرح في القسم 3.2). موضحة هذه الفرضيات على السطح يمكن من الطعن فيها وفحص صدقيتها وسريتها، ممّا يسهم في تعميق التفاهم، والخوض في نقاش إستراتيجي صادق وعميق. الفرضيات الحاسمة مهمة لتحليل المخاطر، وتجب متابعتها بغية اختبار سريتها وصدقيتها وكذلك بغية التعلّم وتعميم المعرفة.

## التحديث الجاري لنظرية التغيير واستخدامها الفعّال خلال التخطيط، والمتابعة، والتقييم والتعلّم

كي تكون نظرية التغيير في أعلى درجات فاعليتها، يجب إدماج استخدامها في دائرة حياة المشروع في البرنامج والمنظمة. نظرية التغيير لمشروع أو مبادرة تُشكّل قاعدة إطار التخطيط والمتابعة والتقييم والتعلّم. الإدارة والتخطيط المتكّيفان يتطلبان مراجعة جارية وتحديثاً لنظرية التغيير، الأمر الذي يمكن البرنامج أو المبادرة من استيعاب التغييرات الوليدة والتبصّرات الجديدة. التغييرات في السياق، والتبدّلات في صفوف ذوي الشأن، والمشاكل التنفيذية، وتوافر بعض المؤسّرات التي تُظهر عدم سريان إحدى الفرضيات الحاسمة، كلّها أمور تحفّز على القيام بعملية مراجعة لنظرية التغيير. ثمة أهمية قصوى للقيام بهذه المراجعة كذلك إن اتّجهت المسارات نحو منعطفات غير متعمّدة.

يُظهر الشكل 3 كيف تبقى المبادئ الخمسة مهمة ومركّزة على الرغم من الاختلافات في هدف نظرية التغيير، والمسار، والناتج.



الشكل 3:  
مبادئ وغايات  
ومسار وناتج

## 4.2 تجليات القوة

تشغل القوة دورًا مركزيًا في تحليل هيفوس لحالات الفقر وغياب المساواة في العالم (انظروا الصندوق 7). يترتب عن ذلك أنّ تحليل القوة يقع في قلب تفكير نظريّة التغيير التي تتبناها منظّمة هيفوس؛ وذلك أنّه إذا أردنا أن نسهم في إدخال تغيير جذريّ على علاقات القوة في حالة عينيّة، فعلينا أن نعرف كيف يجري توزيع القوة، وما هي أشكالها، وما هي ديناميكيات القوة الممارّسة، وكيف يتأثر بها الناس الذين نريد إفادتهم.

### الصندوق 7: أصوات مدنيّة على الساحة العالميّة (هيفوس 2002)

«السبب الرئيسيّ في انعدام العدل والمساواة الجنديّة، والفقر، وتهميش وإقصاء مجموعات واسعة من سكّان العالم، قرّده علاقات القوة غير المتكافئة على جميع صُعد المجتمع، بدءًا من العلاقات السياسيّة والاقتصاديّة على الصعيد الدوليّ وصولًا إلى العلاقات الشخصيّة على المستوى الفرديّ ومستوى الأسرة. علاقات القوة غير المتكافئة هذه تحدّد -على نحو مباشر وغير مباشر- المصالح التي يجري تمثيلها، والأصوات التي يجري الاستماع إليها، وتحدّد من يملك القدرة على طرح الادّعاءات في مسارات صنع القرار. ينتج عن ذلك تخليد وتكريس إمكانيّات غير متكافئة في الوصول إلى الموارد، وتوزيع غير متساوٍ للوسائل والموارد -الماديّة منها وغير الماديّة- بما في ذلك الحقوق والفرص. الناس الذين يتأثرون سلبيًا بنواتج مسارات صنع القرار المذكورة لا يشاركون (أو يُمثّلون) في هذه المسارات إلّا في ما ندر؛ وإذا حصل هذا الأمر فلا يكون صوتهم متساويًا مع أصوات الآخرين».

يساعدنا تحليل القوة على طرح الأسئلة الصحيحة في مسار بناء نظريّة التغيير، وعلى التفكير مجدّدًا بالفرضيات المتجذّرة في الأعماق. يوفّر لنا هذا التحليل نقاط دخول للتدبّلات التي تبتغي إجراء التغيير، وللإستراتيجيات الملائمة. ستمكّننا المحضلات من توضيح وصقل تعريفنا للنجاح، وتعريف أولوياتنا المتعلّقة بـ «المتابعة والتقييم والتعلّم»، وبالمسار. تحليل القوة هو أداة ناجعة لكشف النقاب عن مسببات الفجوات بين النظرية والممارسة، وبين السياسات وتطبيقاتها، وبين الحلول المقترحة والمحضلات الفعلية.

في الوقت ذاته، يمكن لتحليل القوة أن يكون مسارًا مُنقلاً بالتحديات والصعوبات، وقد يؤدي إلى نوع من عدم الراحة ومشاعر العدا، لأنّه يترتب -في ما يترتب- عن تناول الفرضيات والواقعات المختبئ بين السطور، ولا سيّما عندما ينقذ هذا التحليل بين مجموعات الأطراف المختلفة. الميسّر (الموجّه) الخبير يساعد في التغلّب على هذه التحديات.

ثمة إطاران لتحليل القوة ثبتت فاعليتهما كأدوات للتفكير، وهما:

- «تجليات القوة» من وضع فينيكلاسين وميلر، وهو إطار يميّز بين: التسلّط، والقوة المتضافرة، والقوة الممعّزة، والقوة الداخليّة؛

- «مكعب القوة» الذي طوّره مؤسّسة الدراسات التنمويّة.

يمكن استخدام هذين الإطارين كلّ على حدة أو بالدمج في ما بينهما. يمكن بناء مكعب القوة واستخدامه لغرض استكشاف المزيد حول: «التسلّط»، و«القوة المتضافرة»، و«القوة الممعّزة»، و«القوة الداخليّة» (انظروا الصندوق 8 والصندوق 9، ومزيدًا من الشرح في القسم 8.1)

## الصندوق 8: تجليات القوّة

### التسلّط

أكثر أشكال القوّة شهرة. تداعياته وتجلياته سلبية بالنسبة للناس: القمع، والبطش، والتمييز، والفساد، وإساءة التعامل، والممارسات التعسفيّة.

### القوّة المتضافرة

القوّة المتضافرة تتعلّق بمسعى العثور على قاعدة مشتركة لمصالح مختلفة، وبناء متانة جماعيّة. إذا اعتمدت على الدعم المتبادل والتضامن والتعاون، فإنّ القوّة المشتركة تضاعف القدرات والمعارف الفرديّة. تساعد القوّة المتضافرة على بناء الجسور بين مصالح مختلفة ابتغاء تقليص الصراع الاجتماعيّ، أو التخفيف من حدّته والنهوض بعلاقات متكافئة ومتساوية.

### القوّة المعزّزة

القوّة المعزّزة تتناول القدرة الكامنة لدى كلّ فرد على صياغة حياته وعالمه. عندما تركز هذه القوّة على الدعم المتبادل، فهي تفتح احتمالات للعمل المشترك أو لبناء لتأزر القوي.

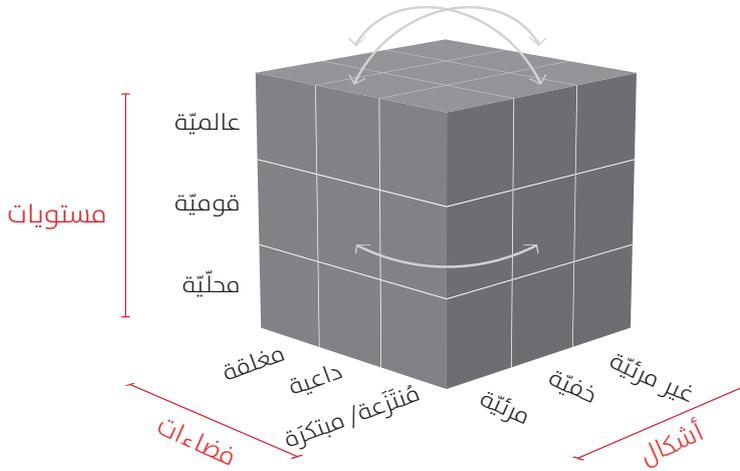
### القوّة الداخليّة

القوّة الداخليّة تتناول إحساس الفرد بالقيمة الذاتية وبالمعرفة الذاتيّة؛ تشمل القدرة على تشخيص الاختلافات الفرديّة من خلال احترام الآخرين. القوّة الداخليّة هي القدرة على التحليل وامتلاك الأمل؛ وهي تؤكّد على السعي الإنسانيّ المشترك نحو الكرامة وتحقيق الذات.

عن «نسيج جديد من القوّة، والناس والسياسة»، ليزا فينيكالسن وفاليري ميلر 2002

## الصندوق 8: مكعب القوّة

مكعب القوّة هو إطار لتحليل مستويات وفضاءات وأشكال القوّة، والعلاقات الداخليّة في ما بينها، وهو يساعدنا على استقصاء فئاح مختلفة من القوّة، وكيفية تفاعل بعضها مع بعض. يمكننا مكعب القوّة من إجراء مسح بصريّ لأنفسنا ولحالتنا، وللجهات الأخرى والعلاقات، والقوي، وبالتالي إلقاء نظرة على إمكانيّات الحراك والتشديد والتغيير. يساعدنا مكعب القوّة في العثور على نقاط دخول للحراك.



From: www.powercube.net.

### 4.3 (غياب) المساواة الجندرية

يُعتبر غياب المساواة الجندرية أحد أكثر أشكال انعدام المساواة شيوعًا في العالم، ويتجسد في علاقات القوة غير المتكافئة بين الرجال والنساء. تقوم هيافوس بالعمل على تعزيز النساء بغية الإسهام في خلق المساواة الجندرية على جميع المُعد الاجتماعيّة من خلال النهوض بحقوق النساء، بما في ذلك حقوقها الجنسية والإنجابية. وعلى غرار انعدام التكافؤ بالقوة بعامة، تنظر هيافوس إلى غياب المساواة الجندرية كأحد المسببات الرئيسية للفقر وغياب المساواة في العالم. التحول الجندري الهيكلي يتطلب تغييرات في علاقات الجندر، لذا فإن إدماج التحليل الجندري في مسار بناء نظرية التغيير مهمّ فائق أهميّة. في الكثير من الأحيان، تبقى قضايا علاقات القوة الجندرية مخفاة عندما تجري مناقشة قضايا وفرضيات القوة. لذا فهي تتطلب اهتمامًا خاصًا وصريًا.

جميعنا منحازون جندريًا، الرجال من بيننا والنساء على حدّ سواء. لقد تربينا على أفكار معيّنة حول هوياتنا كنساء ورجال، أو اعترانا شعور بأننا لا نلائم هذه التصنيفات الاجتماعيّة المهيمنة. جميعنا ذوّتنا كيف قامت بيئتنا الاجتماعيّة والثقافية بالتعامل مع وظائف الجندر، وما هي الأمور التي يليق بالنساء والرجال أن يقوموا أو يشعروا بها. وحتى عندما ننأى بأنفسنا عن هذه الأفكار، فإن الطريقة التي ننظر فيها إلى العالم تبقى متأثرة بالتنميطات الجندرية.

عندما نقوم ببناء مشروع أو برنامج، فإنّ تحيزاتنا وفرضياتنا الجندرية تدفعنا إلى تجاهل قضايا جندرية مهمّة. هذه التحيزات تؤثر على نظرية التغيير التي نقوم ببنائها بكلّ ما يتعلّق بالمضامين والأمور المهمّة. التحيزات تؤثر كذلك على مسار بناء نظرياتنا حول التغيير، والمفاهيم، والطرائق، والمنهجيات التي نقوم باستخدامها. تشخيص الفرضيات وتحديد أولوياتها لا يجران بمعزل عن التأثيرات الجندرية. الحرص على ديناميكيات الجندر يتخطى مجرد أخذ الرجال والنساء بعين الاعتبار. خلال مسار بناء نظرية التغيير، ينبغي علينا أن نأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والمكاسب والمخاطر والقدرات المتباينة، وكذلك الاختلاف في التأثير على صنع القرار، وتقسيمات العمل وما شابه. ما يعنيه إدماج التحليل الجندري إدماجًا تامًا في مسار بناء نظرية التغيير هو طرح أسئلة حول المصالح الجندرية الإستراتيجية في جميع المستويات والمراحل (راجعوا الصندوق 10). من الأسئلة التي يمكن طرحها:

- هل يفيد التغيير المنشود النساء؟ وهل هو مهمّ بالنسبة لهنّ؟
- ما هي المصلحة (المصالح) الجندرية الإستراتيجية التي يسهم فيها هذا التغيير؟ لِمَ نعتقد ذلك؟
- ما هي أشكال غياب المساواة الجندرية التي تؤثر على المنظومة؟
- ما هي الديناميكيات الجندرية التي تدور رحاها هنا؟

#### الصندوق 10: المصالح الجندرية الإستراتيجية

المصالح الجندرية الإستراتيجية تتناول:

- تغييرات في إمكانية الوصول إلى الموارد والتحكّم بها؛
- تغييرات مؤسسية: كالقوانين، والسياسات، ورسد الموارد؛
- تغييرات في المعايير والمعتقدات والممارسات الاجتماعيّة-الثقافية؛
- تغييرات في التوجّهات والقيم والممارسات المذوّتة.

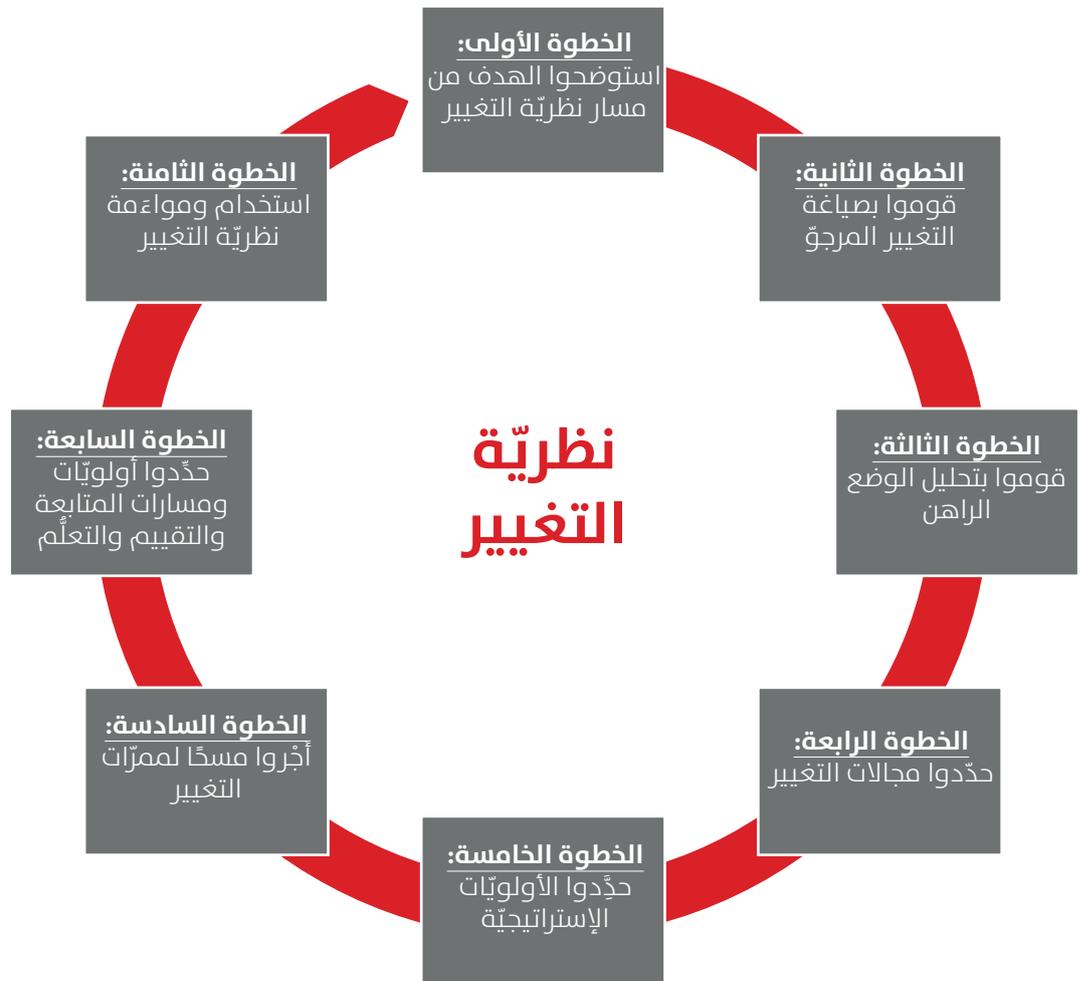
المصالح الجندرية الإستراتيجية تتطلب مسارات تغيير متوسطة – طويلة الأمد، وتتعلّق بالتغييرات على مستويات المحضلات والتأثير.

القسم ب

منهج تدريجي

# 5 تطوير نظريّات التغيير - ثماني خطوات

الشكل 4:  
الخطوات الثماني

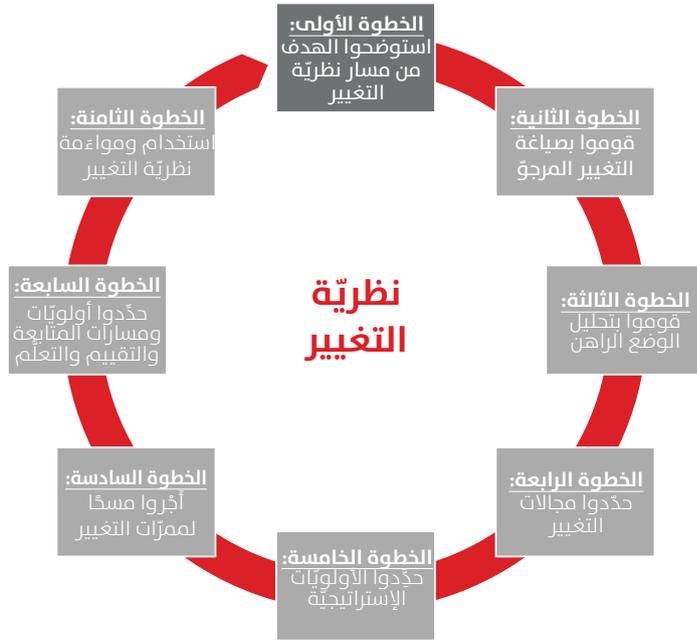


## مقدّمة:

الخطوات الثماني المقترحة في هذا الفصل هي بمثابة النهج الأساسي الذي يوجّهكم خلال تنفيذ أيّ مسار من مسارات نظريّة التغيير.

تشكّل كل خطوة شرطًا لطلب الموضوع، ودور نظريّة التغيير في المسار، وهو ما سيساعدكم على اتخاذ القرار حول كفاءة العمل في تلك الخطوة. تشكّل كل خطوة كذلك طبقًا من الأسئلة الجوهرية لغرض توجيهكم وتحديد المُدْرَجَات التي يجب استخراجها والتحديات التي قد تواجهكم. وقد قمنا كذلك بتلخيص النقاط المركزية التي يجب أخذها بعين الاعتبار، وفضلنا الأمر بشأن المهتمات التي تدرج في كل واحدة من الخطوات، بما في ذلك إحالة لأدوات إضافية للتفكير، والتي تساعد على استنفار التفكير النقدي المطلوب في تلك الخطوة. إذا تطلّبت الأدوات مزيدًا من الشرح التفصيلي، أو يمكن استخدامها بمناخ مختلفة، ففي الإمكان العثور على هذا الشرح وعلى هذه الإمكانيّات في الفصل الثامن.

## الخطوة الأولى: استوضحوا الهدف من مسار نظريّة التغيير الحاليّ



### ما الأهميّة في ذلك؟

إذا كان الهدف من الخوض في مسار نظريّة التغيير واضحًا، فذاك يوفّر لكم علامات طريق، ويشكّل ضمانًا لانطلاق المشاركين من نقطة انطلاق واحدة.

الهدف يحدّد كذلك الفرار حول الأطراف التي ينبغي أن تشارك في المسار، وحول كيفية صياغة المسار، وما هي المستويات التي يجب أن يشملها هذا المسار، وما هو نوع المُخرجات أو النواتج التي تريدون الوصول إليها، وما هي الأسئلة التي يجب الالتفات إليها على نحو خاصّ في كلّ خطوة من الخطوات.

### صُلب الموضوع

تحديد هدف واضح ومشارك لمسار نظريّة التغيير لغرض:

- معرفة أسباب انخراطكم في المسار، وتوقعاتكم على مستوى النتائج.
- تمكيننا من اتخاذ قرارات حول المسار.

### أسئلة جوهرية

1. لماذا نقوم بما نقوم به؟ ما هي النتائج التي نريد لها أن تكون مغايرة لصالح فريقنا وشركائنا أو حلفائنا؟ ما هي المكاسب العينية التي نتوقع أن يوفّرها لنا المسار؟
2. ما هو الناتج الذي نتوقع من مسار نظريّة التغيير الحاليّ أن يوفّده؟ ما الذي يعنيه هذا الأمر بالنسبة للمستويات التي ننحو صوبها، وبالنسبة لرسم المسار؟

### مُخرجات

مقولة واضحة وموثّقة حول هدف ومستوى نظريّة التغيير ونواتجها، بما في ذلك الجهات التي ينبغي إشراكها في المسار، ولماذا؟

### تحديات

من المرجّح أن تفرض الاستنتاجات الجديدة التي تتحصّل من مسار نظريّة التغيير تحديات على طريقة تفكيركم وعلى ممارساتكم، وعلى النحو الذي ترصدون فيه الموارد.

### نقاط أساسية تجب مراعاتها

1. ثمة طرازان من الغايات التي تجب مراعاتها بغية الخوض في مسار نظريّة التغيير:

#### أ. لماذا نقوم بهذا الأمر؟

التفكير في أسباب تنفيذكم لمسار نظريّة التغيير، والأمور التي ستكون مغايرة على مستوى النتيجة، يلزمكم أن تكونوا منفتحين على طرح أسئلة حول ممارساتكم الحالية. هل تقومون بتنفيذ الأمور الصائبة؟ هل ثمة خليط أفضل للإستراتيجيات من مخزوننا العاديّ؟ وهل يجب علينا أن نعيد التفكير في شأن رصد الموارد؟ أو: ما هي الإشكاليّات التي قد يطّها مسار نظريّة التغيير؟ هل هنالك توجّهات متناقضة بين أعضاء الفريق أو بين الشركاء؟ هل نفتقد لقرائن حول الأمور التي سارت على ما يرام وتلك التي تعثّرت؟ هل يحتاج التغيير في السياق إلى إعادة تفكير حول الأمور التي يجب علينا التركيز عليها وحول المنفعة؟

### ب. ما هو الناتج المرجو من مسار نظرية التغيير الحالي؟

يمكن استخدام فكر نظرية التغيير لأغراض مختلفة، كما يظهر في القسم 2.5 وفي الجدول 3 التلخيصي. مسار نظرية التغيير المعد لبناء مشروع يختلف عنه إذا كان يسعى لمراجعة استراتيجية معينة، أو من أجل تطوير أجنحة تعليمية أو بحثية.

هذه الأسئلة تحتاج إلى إجابات جزئية عند التحضير لمسار نظرية التغيير مع المجموعة الموسعة لأصحاب الشأن. على الرغم من ذلك، يحتاج السؤالان الجوهريان إلى التفات تام في بداية مسار تطوير نظرية التغيير الفعلي مع المجموعة الموسعة من المشاركين. وضوح وفهم هدف المسار ضروريان بغية ملاءمة التوقعات، ويشكلان شرطًا للمشاركة الناجحة الكاملة.

الجدول 3: غايات استخدام نظرية التغيير	
تصميم المشروع أو البرنامج	تحليل شامل للوضع (السياق، وأصحاب الشأن، والقوة، والجنود، وما شابه)، مشاركة أصحاب الشأن، الخيارات الاستراتيجية، الفرضيات الأساسية، مخطط متابعة-تقييم-تعلم (MEL)
مراجعة الإستراتيجية	تفقد دوري لنظرية التغيير لغرض مراجعة الإستراتيجيات كرد فعل على التغيرات الحاصلة داخل وخارج المشروع، وعلى استنتاجات وقرائن جديدة
مراجعة نوعية للبرنامج القائم	تحسين جودة البرنامج، كشف النقاب عن الفرضيات المتضمة، توضيح الإستراتيجيات
تصميم التعلم الإستراتيجي	حدّدوا أسئلة لغرض التعلم، وابنوا قاعدة القرائن، ما هي الأمور التي تسير على ما يرام وتلك التي لا تسير على ما يرام، وتحت أيّة ظروف؟
التقييم	في الأمد المتوسط، وفي النهاية. عزّزوا صدقية الفرضيات. إعادة هيكلة نظرية التغيير
إطار ومسار للتعاون والمتابعة والتقييم في سياق مبادرة متعدّدة المشاركين	طوّروا نهجًا إستراتيجيًا مشتركًا وإطار متابعة وتقييم جماعي وأجنحة تعلم، وكل ذلك من خلال الاتفاق على أدوار ومسؤوليات كل طرف من الأطراف المشاركة
التدريج العمودي أو الأفقي	تحليل ملاءمة وفائدة تدريج المبادرة أفقيًا و/أو عموديًا في مواقع أخرى، ما هي الحاجة لتبني نظرية التغيير، وتشخيص الفرضيات التي سيجري اختبارها في السياق الجديد

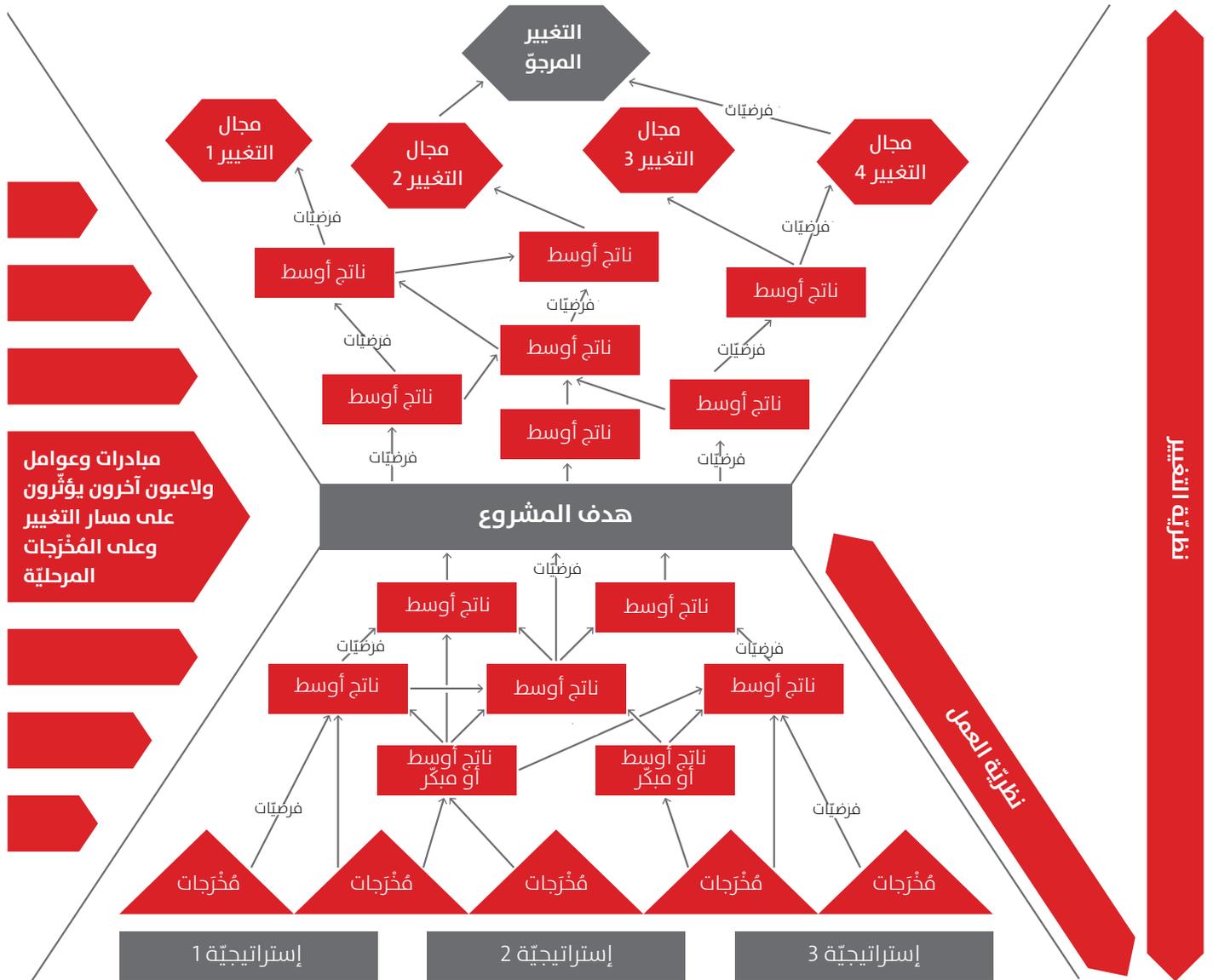
**ملاحظة:** في ما يتعلّق بأغراض مسار نظرية التغيير، تُظهر التجربة أنّ عقد ورشة عمل واحدة لتطوير جميع الخطوات على نحو كامل غير كافٍ البتّة.

2. يقترن جزء من استيضاح هدف مسار نظرية التغيير بتحديد المستوي (المستويات) التي يجب أن يشملها/يشملها التفكير حول نظرية التغيير. المستوي/المستويات الملائمة/تتعلّق/تتعلّق مباشرة بالهدف الموضوع لنظرية التغيير وبناتجها المرجو. ثمة تبعات لهذا الأمر على المسلك الذي ستخطو فيه خلال المسار التدريجي والجوانب التي يجب عليكم التشديد عليها. المستوي الملائم من نظرية التغيير يحتاج إلى الفحص المسبق لكونه يشكّل حجر العثرة الشائع أمام مسار نظرية تغيير مثمرة وخلاقة، ولا سيّما في الخطوة السادسة (6): مسح ممزّات التغيير. في غياب التمحوّر الواضح، يتهدّد عمليّة المسح خطر الإكثار من التفاصيل في مستوي أعلى

وتحوّلها إلى كمّ هائل، أو الافتقار إلى التفاصيل الضرورية في مرحلة تطبيق المشروع. تجدون أدناه (وفي الخطوة السادسة بمزيد من التفصيل) شرحًا حول الحيلولة دون الوقوع في هذا المطبّ.

مخطّط الساعة الرملية (الشكل 5) يصف كيف يمكن لنظرية التغيير خاصتك وممرّات التغيير خاصتك أن تتمحور في: أ. تطوير نظرية تغيير على مستوى عالٍ من التغيير (مستوى مجالات التغيير - الخطوة الرابعة) وتشمل النصف العلويّ من الساعة الرملية؛ ب. تطوير مستوى المشروع في نظرية التغيير (نظرية العمل)، وتشمل النصف السفليّ من الساعة الرملية. ج. تطوير نظرية تغيير كاملة، وتمتدّ على نصفيّ الساعة الرملية.

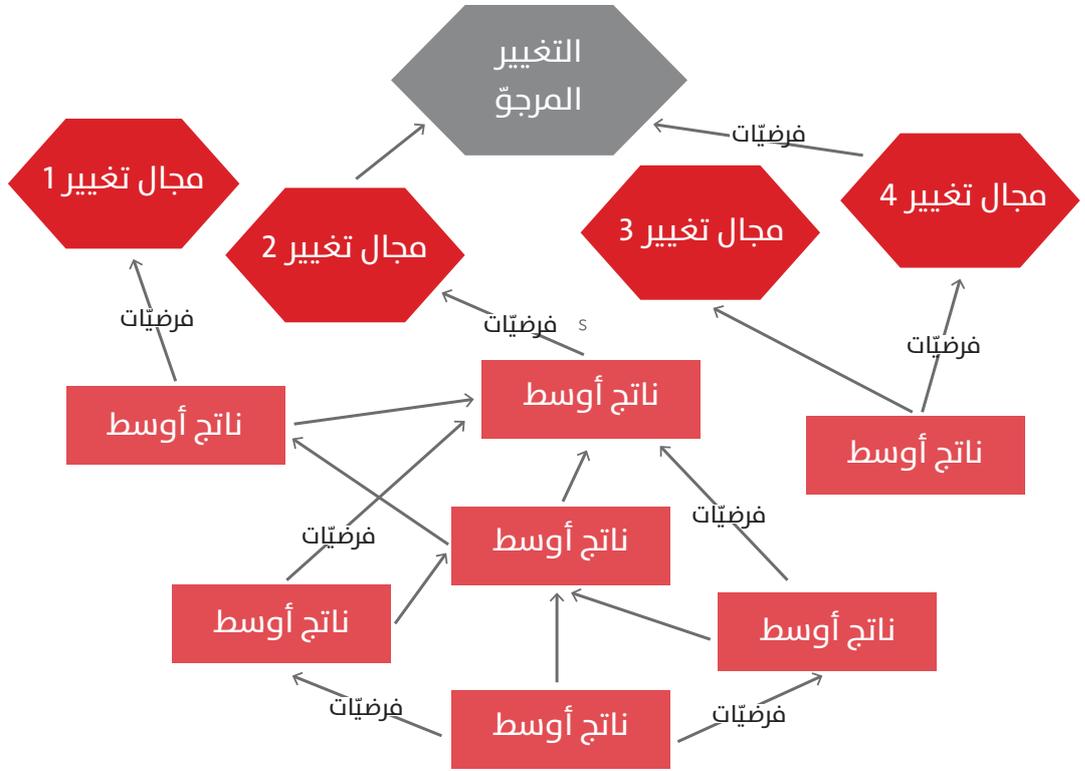
**الشكل 5:**  
الساعة الرملية:  
ممرّات التغيير  
في مستويات  
مختلفة



## أ. تطوير نظرية التغيير الخاصة بكم للقسم العلويّ من الساعة الرمليّة

- هذا العمل يتّصل بالموضوع إذا كان مسار نظرية التغيير يتمحور في المستوى الإستراتيجيّ أو في مستوى رسم السياسات الموضوعيّة. تقومون باستقصاء وصياغة تفكير «هيفوس» والفريق، أو الشركاء حول كيفية حصول التغيير في مجال عينيّ (وواسع)، نحو شفافيّة محاسبة الحكومات، وكيف تنظر منظّمة هيفوس إلى دورها في هذا المجال.
- تتمحور عمليّة المسح في تطوير «تغيير» أو خارطة نظام («منظومة») عوضًا عن ممرّات مفضّلة. هذه المرحلة من تفكير نظرية التغيير تتمحور في مسارات التغيير ذات الأفق طويل الأمد، وهي ليست محدّدة بحدّ لسياق معيّن؛ ولذا فإنّ الخوض في تفاصيل كثيرة ليس بالعمل الناجع والمفيد. الفرضيات حول العلاقات السببيّة ترتكز على قرائن تُستقى من الأبحاث وعلى تجارب «هيفوس» في حقل التغيير المحدّد.
- لا «تنزلوا» إلى مستوى المشروع: يمكن تصميم الكثير من المشاريع في سياقات مختلفة بالاعتماد على (وبالاشتقاق من) المستوى العلويّ من نظرية التغيير.

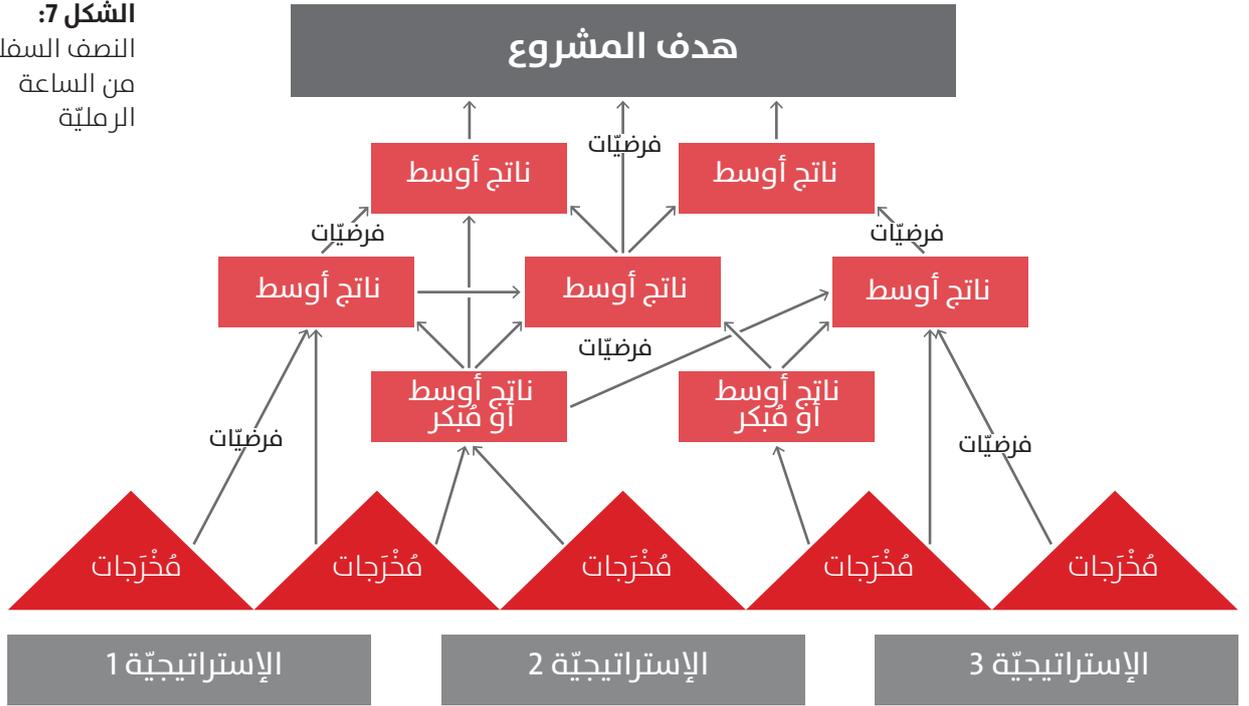
الشكل 6:  
ال نصف العلوي  
من الساعة  
الرمليّة



## ب. تطوير مستوى المشروع في «نظرية التغيير» أو «نظرية العمل» (النصف السفليّ من الساعة الرمليّة)

- لا تستطيعون البدء مباشرة بتناول مستوى المشروع إلّا عند تصميم مشروع قامت «هيفوس» بفحص مستوى أعلى من نظرية التغيير في شأنه والذي يدعم المسار ويؤطره. على الرغم من ذلك، لزام عليكم أن تمرّوا عبر الخطوة الأولى (الغاية) والخطوة الثالثة (الوضع الحاليّ) وذلك بغية وضع التفكير حول نظرية التغيير في سياق عينيّ. يجب عليكم كذلك أن تفكّروا (وتشروحو) إذا طلب إليكم ذلك) كيف يرتبط النصف السفليّ من الساعة الرمليّة في هذه الحالة بالنصف العلويّ، أي: كيف يساهم المشروع في مسار التغيير المتخيّل والكبير وطويل الأمد، وما هو الدور الذي تقوم به منظّمة «هيفوس» في هذا المضمار؟
- على مستوى المشروع، على ممرّات التغيير أن تكون مفضّلة تفصيلًا كاملًا، وعلى المنطق الذي تتبنّاه أن يتحلّى بالوضوح التام. الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة تُحتسب على نحو واضح، وتكون مدعّمة بقرائن ومعلومات أخرى ذات صلة.

**الشكل 7:**  
النصف السفلي  
من الساعة  
الرمليّة



### ج. تطوير نظريّة تغيير كاملة (تشمل نصف الساعة الرمليّة)

هذا الأمر مطلوب ومحدّد في الحالات التي لا يتوافر فيها تفكير عينيّ أعلى حول نظريّة التغيير، وعليكم أن تطوّروا نظريّة تغيير كاملة تشمل الوصول إلى مستوى المشروع. من أمثلة ذلك ما يحدث عندما تستجيبون لدعوة لتقديم الطلبات (المقترحات) لا تحدّد فيها الجهة الممولة سوي هدف من المستوي العلويّ وموضوع مجال التغيير، وتطلب من مقدّم الطلب أن يطوّر مقترح مشروع عينيّ، وأن يشرح كيف سيساهم المشروع في تحقيق هدف رئيسيّ. في هذه الحالات، يجب عليكم أن تصوغوا وتطرحوا الممرّات الكاملة لنظريّة التغيير على المستويين، لكن:

- في النصف العلويّ من الساعة الرمليّة، لا تتوسّعوا في الشرح حول الممرّات، بل تمجوروا في توضيح فكرتكم العاقبة حول مسار التغيير، وتحديد الفرضيات الأساسيّة. من المهمّ أن يفهم القارئ منطق وجودة تفكيركم المتعلّق بنظريّة التغيير؛
- في النصف السفليّ من الساعة الرمليّة، ينبغي أن توفّروا مزيدًا من التفاصيل حول ممرّات التغيير: عليكم إدراج مزيد من التوضيح حول تفكيركم الإستراتيجيّ وحول تصميم المشروع، وعليكم أن تقنعوا القارئ أنّكم تملكون القدرة على تطبيق هذا المشروع بنجاح.

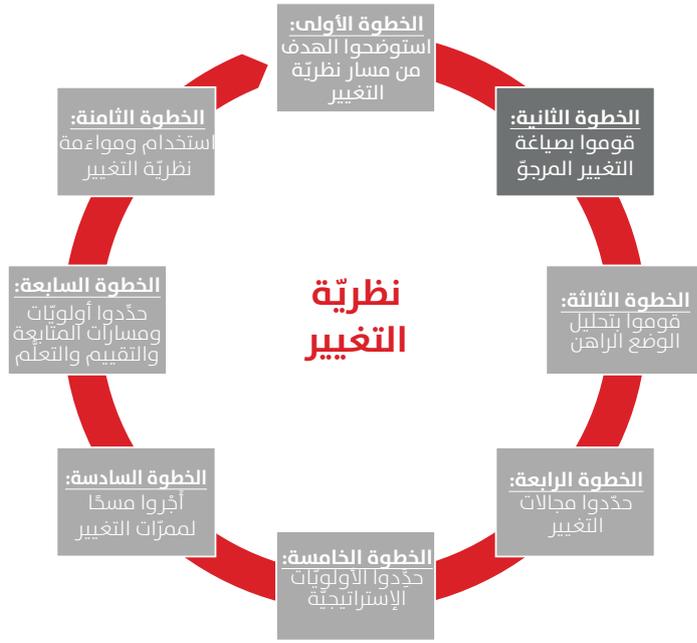
**ملاحظة:** ربّما يكون هناك خيار رابع: تقوم الجهة الممولة بتوفير نظريّة التغيير الشاملة الخاصّة بها، وتطلب من «هيفوس» أن تقوم بتصميم المشروع. أو يجري توفير مشروع نظريّة التغيير وتسعى هيفوس إلى تطبيقه (على سبيل المثال: من خلال مناقصة (عطاء)). حتّى في هذه الحالة، ثمة أهمنيّة بالغة أن ننقذ مسارنا الخاص في التفكير حول نظريّة التغيير كي نتبيّن ما إذا كان تفكير «هيفوس» يتماشى مع تفكير الجهة الممولة أم لا. إذا كانت الفجوة بين الطرفين جوهريّة، علينا عندها أن نفكّر بجدّيّة في عدم التقدّم لهذا المشروع. إنّ التوافق غير المتين بين «هيفوس» والجهة الممولة قد يفضي إلى تولّد مشاكل عدّة في مرحلة التطبيق. إذا لم تكن الفجوات واسعة، فعلينا أن نستخدم تفكيرنا الخاصّ بنظريّة التغيير بغرض تدوين ملاحظات على نظريّة التغيير الخاصّة بالجهة الممولة، وأن نعرض القيام بملاءمات ضروريّة، وأن نشرح لماذا نعتقد أنّ خيارنا أفضل من سواه. ما قد نقوم به في مرحلة التطبيق لا يحول دون الوقوع في مشاكل فحسب، بل يجسّد كذلك خبراتنا وقدراتنا التفكيريّة المرموقة.

## أدوات للتفكير

- السؤالان الجوهريان
- الجدول 3 غايات استعمال نظرية التغيير
- شكل الساعة الرملية.

## مهام

1. ناقشوا السؤال الجوهرية الأول مع أصحاب الشأن المركزيين: لماذا ننفذ هذا الأمر؟ ما هي الأمور التي نتوقع أن يوقرها لنا؟ كونوا عينيين قدر المستطاع.  
عندما تنفذون هذا الأمر مع مجموعة من المشاركين يمكنكم استخدام تقنيات التوجيه (التييسير) التي تساعد على ملاءمة التوقعات، وتجعل من وجهات النظر المتباينة أمرًا علنيًا. من أجل تحفيز النقاش وتنشيطه، يمكن استخدام طروح نقدية - تقييمات ومراجعات أُجريت في «هيفوس» حول برامج شبيهة أو ذات اتصال بالموضوع.
2. قوموا بتدوين فخرجات محادثتكم، وناقشوا ما تعنيه بالنسبة لما يتعلّق بما يلي:
  - من ينبغي أن يشارك في المسار؟
  - ما هي المناحي أو المكونات في نظرية التغيير التي يجب منحها حق الأولوية؟
  - كيف نقوم بتصميم وتخطيط المسار؛ على سبيل المثال، كم من الوقت والطاقة نمنح الخطوات المختلفة؟
3. ناقشوا السؤال الجوهرية الثاني: ما هي الغاية من تفكير نظرية التغيير في هذه الحالة، وما هو الناتج المتوقع؟ استعينوا بالجدول 3، وواصلوا العمل بتوجيه عيني على مشروعكم/ برنامجكم المحدد.
4. ناقشوا ما تعنيه الغاية ويعنيه الناتج المتوقع بالنسبة لمستوى/ مستويات تفكير نظرية التغيير. ناقشوا رسم الساعة الرملية، وقرروا ما هي المستويات التي تريدون ضمها للمسار. وثّقوا نواتج محادثتكم وأسباب خياراتكم.
5. حدّدوا الفرضيات. ما هي الفرضيات التي نطرحها حول الغاية من مسار نظرية التفكير؟ هل يجب علينا أن نحصها؟ إذا كانت الإجابة بالإيجاب، فكيف؟
6. قوموا بتحديث فخرجات الخطوة 1، وأكملوا توثيقها من خلال تناول الأسئلة التالية:
  - ما هي الغاية من مسار نظرية التغيير؟
  - من يجب أن يشارك، ولماذا؟
  - ما هي الجوانب أو المركبات في نظرية التغيير التي يجب منحها الأولوية؟



## الخطوة الثانية: قوموا بتوصيف التغيير المرجو

### ما الأهميّة في ذلك؟

السؤال الجوهرية في أيّ مسار لـ «نظرية التغيير»: ما الذي تريدون تغييره، ولماذا، ولصالح من؟

التغيير المرجو يُمثّل التغييرات في حياة الناس، وفي الظروف والعلاقات داخل المجتمع، تلك التي نرغب في رؤيتها تظهر في السنوات القادمة، ونريد الإسهام فيها من خلال نشاطاتنا.

### صُلب الموضوع

- ارسموا تغييرًا طويل الأمد يتميّز بالصعوبة وبآته يضع أمامكم الكثير من التحديات، لكنّه قابل للتحقق في غضون 10-20 عامًا
- «الرأس يناطح السحاب، والقدمان راسختان على الأرض»



### سؤال جوهري

- ما هو التغيير المرجو؟ لماذا؟ ولصالح من؟

### مُخرجات

- مراعاة دقيقة للأشخاص الذين تريدونهم أن يستفيدوا من الحالة المستقبلية الإيجابية
- مقولة التغيير المرجو، وتشمل فرضيات ملموسة، ومحددة، ومعقولة.

### تحديات

- تحديد مقولتي تغيير موجهة للناس، لا مفهوم مجرد
- على التغيير المرجو أن يكون طموحًا لكن غير مستحيل التحقيق
- كشف النقاب عن الفرضيات.

## نقاط أساسية تجب مراعاتها

1. كيفية تأثر التغيير المرجو (الذي وقع الاختيار عليه وصياغته) بمصالح وهوية وعقلية ومكانة الأشخاص الذين صاغوا نظرية التغيير.
- فكروا بتمعن في الذين يشاركون وضع وصياغة التغيير المرجو: من الذي يحدّد التغيير المرجو، أو الحلم؟ من يبادر إلى هذا المسار التحليلي، ومن هي الأطراف الأخرى المتداخلة؟
- هل يشارك الناس الذين يُفترض فيهم أن يستفيدوا من المبادرة/ البرنامج على هذا النحو أو ذاك في عملية البناء والتصميم؟
  - إذا لم يكن الأمر كذلك، كيف ومتى سيجري إشراكهم أو ستجري استشارتهم؟
  - كيف يربى هؤلاء ويقيمون التغيير المرجو الذي جرى تحديده؟
  - إذا لم يكونوا مشاركين: كيف نعرف؟ وإذا لم نكن نعرف: متى وكيف سنضمن أننا سنعرف؟

2. ثمة طريقتان للبدء في عملية استقصاء لخيارات تحقيق التغيير في الحالات التي تُعتبر ضرورية أو مرغوبة:  
أ. من خلال تحديد المشكلة وتحليلها.  
ب. من خلال صياغة التغيير المرجو.

تختار «هيفوس» استخدام الطريقة الثانية لأنّ نهج «التغيير المرجو»:  
• يتبنّى نقطة بداية «إيجابية» تحفّز أصحاب الشأن؛  
• يتحلّى بنظرة استشرافية أوسع؛  
• يوفّر مساعدة أكبر للأشخاص الذين يطلقون العنان لخيالهم ويتحلّون بنزعة إبداعية؛  
• يرسم الاتجاه للتفكير الإستراتيجي ويحدّد مجال التدخّل المطلوب بمزيد من العفوية، وذلك من خلال تمحوره في الدور / الأدوار المحتملة/ة للأطراف المتداخلة في مسار نظرية التغيير، في خضمّ مساعي تحقيق التغيير.

**ملاحظة:** هذا لا يعني أنّ تحليل المشكلة ليس مهمًّا. في الخطوة القادمة (تحليل الوضع القائم) يشكّل تحليل المشكلة جزءًا من السيرة.

## الصدوق 11: نهج البداية المذكوران محفوفان بمخاطر عينية

مخاطر نهج «المشكلة»:  
• نقطة بداية سلبية؛  
• الميل للمضيّ نحو الطول على وجه السرعة؛  
• الإحباط أو إضاعة الاتجاه (على سبيل المثال: من خلال القيام بـ «تحليل شجرة المشكلة»): ثمة العديد من العوامل والأسباب التي يمكننا البدء منها؛  
• الميل إلى تناول جميع العوامل التي تؤدي دورًا في المشكلة، ممّا يُفضي إلى تقطيع أوصال المساعي والموارد.

مخاطر نهج «التغيير المرجو»:  
• تحليل محدود النطاق لأننا نتمحور في الأساس في ما يستطيع أصحاب الأدوار الأساسية تقديمه؛  
• الابتداء بأحلام طموحة وغير واقعية.

## أدوات للتفكير (راجعوا القسم 8.1)

- صورة غنيّة
- أربعة أبعاد للتغيير
- الاحتفاء بالنجاح: جهاز الزمن/ الطائرة المروحية، الحفلة، أو المؤتمر.

## مهامات

1. رُجّزوا في التغيير لدى/ بين الأفراد والمنظمات والهيكل الاجتماعي، والأنماط الثقافية، والمؤسسات التي تسعى هيفوس للمساهمة فيها، وذلك خلال مدة زمنية تتراوح بين 10 و 20 عامًا. يتحتمّ على التغيير المرجو أن يكون معقولًا: ثمة ضرورة لتوافر درجة كافية من احتمالات تحقيق التغيير.

2. ترجموا التغيير المرجو أو «الحلم» إلى أمر مرئي، وارسموا معالمه. ترجمة من هذا القبيل تساعد المجموعة على طرح وتعويم الأفكار الفردية، وعلى البدء في المحادثة، وعلى توسيع التفكير، وعلى مزج أفكار أعضاء الفريق في رؤية مشتركة. عملية رسم معالم التغيير المرجو بحدّ ذاتها تساعد في تسليط الضوء على مقاطع معينة من الصورة الكاملة واستكشافها أكثر المستقبل، وتساعد كذلك في «التراجع إلى الخلف من أجل رؤية الصورة الكاملة». راجعوا كذلك القسم 3.3: أهمية المرئيات

حوّلوا التغيير إلى أمر عينيّ قدر المستطاع:  
• من هم الأشخاص الذين سيفيدهم التغيير المرجوّ: لصالح من ستتغيّر الحالة/ الواقع على نحو إيجابيّ، وبأيّ طريقة؟

كونوا عينيّين ( في مسائل الجندر، والسن، والعرق، وما شابه).  
• هل سيعمل التغيير على نحو مختلف بالنسبة لقطاعات مختلفة من الناس؟ كيف؟ لماذا؟  
• كيف ستستفيد النساء من هذا التغيير، وهل هو ذو معنى بالنسبة لهنّ؟  
• ما الذي سيكون قد تغيّر؟  
فكّروا في : التوجّهات، والكفاءات، والسلوك، والمؤسسات، والسياسات، والمعايير الاجتماعيّة، والقيم، وما إلى ذلك (من خلال استخدام أبعاد التغيير الأربعة).

3. صفوا التغيير المرجوّ كمقولة تغيير، من خلال تحديد التغيير بالنسبة لقطاعات معيّنة من الناس، نساء ورجالاً.

### مثال على مقولة تغيير:

تملك الفتيات الشابات في دولة مالايو مزيداً من القدرة على اتّخاذ قرارات حياتيّة مستقلّة وذلك بفضل قرار الحكومة هناك بحظر الممارسات التعسفيّة وحماية حقوق الصبايا من خلال تطبيق القوانين الملائمة؛ وكذلك لأنّ دائرة خدمات الصحة الجنسيّة والإنجابيّة تتجاوب مع احتياجات الفئات الشابة، لا سيّما مع الصبايا والشابات.

4. ناقشوا الفرضيات المتّصلة بالتغيير المطلوب

### فرضيات

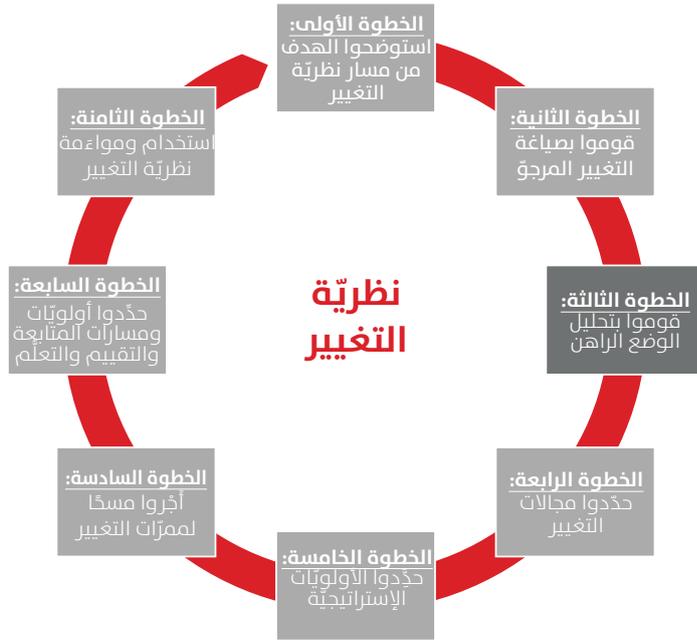
أسئلة توجيهيّة:

- ما الذي يجعل هذا التغيير محبّباً؟ نحن نعتقد أنّ هذا التغيير محبّب وذو قيمة بالنسبة للنساء والرجال الذين نرغب في إفادتهم، وذلك لأنّه...
- لماذا نكرث لهذا التغيير (معتقدات، وقيم، وما شابه)؟ نكرث لهذا التغيير لأنّ...
- ما هي الأفكار والقناعات (حول التغيير) التي تكمن وراء تصوّرنا للتغيير المرجوّ؟ نؤمن أنّ (هذا الطراز من) التغيير يحصل من خلال...
- ما هي المعتقدات الاجتماعيّة التي يبنينا عليها التغيير أو يتحدّاه في السياق العينيّ الذي سيتحقّق فيه التغيير المرجوّ؟ يبنينا هذا التغيير على (أو يتحدّى) المعتقدات السائدة التالية...

### الصدوق 12: أسئلة لمزيد من التعمّق في الفرضيات حول الناس الذين سيتأثرون من هذه القضية

ما الذي نفترضه حول:

- من هم الناس (رجال ونساء) المتأثرون؟
- ما هي درجة تجانس أو عدم تجانس هذه المجموعة؟
- ما هي وجهات نظرهم ومصالحهم في هذه القضية؟ هل هي مماثلة أم متباينة؟
- ما الذي يحتاجه الناس الذين سيتأثرون بهذه المسألة؟ أو: ما الذي يحتاجه المجتمع أو الوضع القائم؟
- كيف يتعامل/ يتفاعل الناس المتأثرون مع القضية/ المشكلة؟
- ما هي الامور التي يثمنها الناس المتأثرون؟



## الخطوة الثالثة: قوموا بتحليل الوضع الراهن

### ما الأهميّة في ذلك؟

كلّ عمليّة تغيير يدور رحاها في سياق معيّن يحدّد شروط ومُفرّص التغيير. حرّي بنا أن نقرأ الوضع الراهن كي نتمكّن من تحديد خياراتنا الإستراتيجية التي تعزّز مُرّص النجاح.

ستقوم هذه الخطوة بتحليل الوضع الراهن والقضايا التي نوّد تغييرها: «النظام الإيكولوجيّ» الذي يفترض أن يتحقّق في داخله التغيير المتوقّص: أيّ من العوامل الاجتماعيّة والسياسيّة والاقتصاديّة والثقافيّة والإيكولوجيّة والجغرافيّة تؤثّر مباشرة على القضية، وما هي المسبّبات والناتج ومسارات التغيير المتوقّص؟ ما هي أدوار ومصالح أصحاب الشأن والجهات الأخرى؟ أين تكمن ديناميكيات القوّة والجنّدر في هذا السياق؟ ما هي محفّزات التغيير والفرص الكامنة؟

### ضُلب الموضوع

أحدث فهمًا واسعًا ومُشتركيًا للمنظومة التي ثمة حاجة للتغيير المتوقّص في داخلها.

### السؤال الجوهريّ

ما هو الوضع الراهن في ما يتعلّق بالقضيّة (القضايا) التي نرغب في تغييرها؟

### المُخرجات

- صورة غنيّة حول القضايا والوضع اللذين يشكّلان هدف التغيير؛
- أصحاب الشأن المركزيين ومصالحهم وقدرتهم على التأثير؛
- المؤسّسات والهياكل والمسارات والعلاقات المتداخلة والقضايا والصراعات والموارد والفرص والمعوّقات وما شابه؛
- فجوات يجري تشخيصها في مجال المعرفة.

### تحديات

- التحليل بدرجة كافية من العمق، مع الحفاظ على التركيز حول الأمور المهمّة.
- إدراج ثابت للتحليلات الذي تتعلّق بعلاقات الجنّدر والقوّة.

### نقاط أساسيّة تجب مراعاتها

1. في الكثير من الأحيان، يطبّق على هذه الخطوة اسم «تحليل السياق». نحن في «هيفوس» ندرك أنّ القضايا والوضعيات تتأثّر بالتفاعلات بين المحليّ والقوميّ والإقليميّ والدوليّ، وعليه نميل إلى التفكير بـ «المنظومات». التغييرات المستدامة تحتاج إلى تغيير في المنظومة. ما يعنيه الأمر هو الخوض في مجموعة من العوامل المؤثّرة التي تتفاعل وتتجاذب في ما بينها في اتّجاهات مختلفة. التغيير في المنظومة خلافيّ على الدوام؛ الكثير من الأطراف لديها مصالح في إبقاء الوضع على ما هو، وأطراف أخرى تتوافق مصالحها مع التغيير، وثمة العديد من المصالح ووجهات النظر. مواقع هذه الأطراف وعلاقتها تميّز -وتُشترط- بغياب المساواة في القوّة والجنّدر (انظروا كذلك 3.1).

2. هذه الخطوة تدور حول فهم كيفية معايشة الناس للقضايا على نحو شمولي. فعلى سبيل المثال، قد يتوافر لمسألة صحّية تأثير ثانوي على قضايا الدخل والتربية والتعليم وما شابه. ثمّة مكان جيّد للانطلاق منه يتمثّل في موضوعة أكثر الناس تأثراً (أو أكثرهم إفادة) في صلب تحليل الوضع الراهن.
3. ثمّة صعوبة في رسم الحدود عند تحليل منظومة أو وضعيّة: قد تقومون (وغيركم من الشركاء) برمي الشبكة على نطاق واسع للغاية أو نحو الأعماق. عمق التحليل يرتبط بالغاية التي حدّدتموها لأنفسكم، لذا اسألوا أنفسكم عمّا تريدون تحقيقه من ذلك، وعن الأسئلة التي تريدون الحصول على إجابات لها. كي يصبح تحليلكم للوضع غائباً وغير متشكّك، اطرحوا السؤال التالي على أنفسكم: «هل الجميع راضون عن التوصيف العامّ للوضع، أم ثمّة فجوات حرجة؟» إذا استدعت الضرورة، يمكنكم تحديد الوقت الذي تخصّصونه لهذا الأمر. العوامل المهمّة التي لا ترى النور في هذه المرحلة قد تظهر لاحقاً في الخطوات التالية، وعندها يمكن إلحاقها بالركب.
4. الصورة الغنيّة تشكّل في هذه المرحلة الأداة المركزيّة لاستكشاف الوضع الراهن الشامل. قد تحتاجون إلى القيام بتحليل لجانِب محدّد من الموضوع المتداول في مرحلة «التعمّق»، وغير استخدام أداة تحليليّة أخرى، لكن الأمر مرهون بالموضوع الذي يجري تداوله (على سبيل المثال: إطار عينيّ للجندر، أو تمرين مكعب القوّة، أو أداة تقوم بعملية مسح للمصالح والتأثيرات). لا تغفلوا عن إدراج فحرجات تمرين كهذا في تقنيّة «الصورة الغنيّة»، لكن أبفوها أيضاً كمنحرجات منفردة لاستخدامها لاحقاً في مرحلة التفكير الإستراتيجي.

### أدوات للتفكير (انظروا القسم 8.1)

- الصورة الغنيّة.
- تحليل لأصحاب الشأن والأطراف المتداخلة ومصفوفات التأثير.
- تحليل القوّة: مكعب القوة، وتحليلات القوّة (راجعوا القسم 4.1 كذلك).
- تحليلات جنديّة (راجعوا القسم 4.1 كذلك).
- تطيرات.

### مهمّات:

1. ارسموا «صورة غنيّة» للوضع الراهن. تقومون -كمجموعة (فرعيّة)- برسم صورة واحدة مشتركة قد تحمل في طياتها الكثير من العناصر المختلفة. لا تتجادلوا حول هذه العناصر، بل اشرحوا بعضكم لبعض ما الذي ترسمونه، ولماذا تقومون بذلك. فكّروا في إلحاق:
  - أصحاب الشأن ومهمّاتهم: من هم، وعلى أيّ نحو يتأثرون من هذه القضية؟ على أيّ نحو يؤثرون عليها؟ ما هي مصطلحاتهم؟
  - مسببات ونتائج (العلاقة السببيّة) في هذه القضية/ الحالة التي تريدون إدخال التغييرات عليها.
  - عوامل سياقيّة ذات صلة.
 ارسموا الروابط عندما تستدعي الحاجة ذلك.
2. بعد جولة أولى، أخطّوا خطوة إلى الوراء وناقشوا الموجودات، وكيف تفهمونها وما هي النواقص، ثم ابدأوا جولة ثانية.
3. تعمّقوا في العمل من خلال تحليل:
  - علاقات القوّة بين الأطراف والعوامل في الرسم- من يملك قوّة زائدة، يبدّ من تقع مقاليد القوّة، ولمن تتوافر قوّة القيام بأمر معيّن، والقوّة مع... والقوّة داخل... استخدموا أطر تحليل القوّة في القسم 4.2. أيّ من أشكال القوة وديناميكات القوة تؤثر على الوضع؟ (في المجتمع، في الحياة الاجتماعيّة، في المنظّمات، في العائلة، وما إلى ذلك). أين (وكيف) يؤثر غياب المساواة في القضية المتداولة؟
  - ديناميكيات الجندر: خلال تحليل سياق أصحاب الشأن، اجعلوا عوامل الجندر واضحة وجليّة. ما هي حالات انعدام المساواة الجنديّة التي تؤثر على المنظومة؟ (انظروا الصندوق 13: تحليل الجندر).

- وجهات نظر الأطراف المركزيّة، من خلال استخدام التّأثيرات المختلفة.
- أَلِيقُوا المُخْرَجَات بِالرَّسْمِ.

### الصندوق 13: تحليل الجندر

كيف هو الوضع الراهن بمفهوم:

- مكانة النساء وقدراتهنّ على ممارسة حقوقهنّ الإنسانيّة؛
- التقسيم الجندريّ للعمل، وأعباء العمل الملقاة على عاتق النساء؛
- مناليّة الموارد، والتحكّم بموارد النساء مقارنة بموارد الرجال (بما في ذلك الحراكيّة).
- تأثير النساء على اتّخاذ القرارات على مستوى الوحدة الأسريّة، والمجتمع المحليّ، والمجتمع بعاقّة (مقارنة بالرجال)؛
- مدى سيطرة النساء على أجسادهنّ، وعلى جنسانيّتهنّ، وعلى مسائل النسل؛
- المعتقدات والمعايير الاجتماعيّة حول وظائف الجندر: ما هي الأمور التي يجب على الرجال والنساء القيام بها أو عدم القيام بها؛ صورة النساء في المجتمع؛
- العنف ضدّ النساء؛
- القدرة التنظيميّة للنساء وتمثيل مصالح النساء.

**ملاحظة:** عندما نتحدّث عن «النساء» و «الرجال»: من نقصد؟ أيّ من النساء وأي من الرجال؟

4. إذا لم تصلوا بعد إلى النهاية، يمكنكم تحسين رسمكم التخطيطيّ وتحليلكم من خلال إضافة:
  - علاقات داخليّة، وصراعات، واتّفاقات، ومصادر (على سبيل المثال: الأشخاص؛ المال؛ المهارات؛ أصول مريحة)؛
  - طبيعة العلاقات الداخليّة (على سبيل المثال: قويّ/ضعيف، متصارع/متعاون، مباشر/غير مباشر)؛
  - قنّاح غير مادّيّة تؤثر على أصحاب الشّأن، تفاعّل الهياكل والمسارات: طموحات، أهداف، دوافع، قيم ومعايير؛
  - كيف تنشر العوامل نفسها على المُعدّ المحلّيّة واللواتيّة، والقوميّة، والإقليميّة، و/أو الدوليّة. إلى أيّ درجة تتأثر هذه العوامل بتطوّرات على تلك المُعدّ؟

5. ناقشوا ودوّنوا الفرضيّات التي صغتموها. وقروا أمثلة.

### فرضيّات

ناقشوا ووثّقوا:

- لماذا قيّمنا الوضع الراهن على هذا النحو؟ ما هي المعتقدات والقيم ووجهات النظر التي تحدّد وتصوغ تحليلنا؟
- ما هي أهمّيّة أصحاب المصالح هؤلاء والجهات تلك؟  
لقد أَلِيقْنَا أصحاب المصالح هؤلاء لأنّه [...]
- لماذا نفقّم تأثيرات معيّنة بأنّها مساعدة أو معوّقة، لا سيّما في ما يتعلّق بديناميكيّات الجندر والقوّة.  
لقد حدّدنا أنّ هذه العوامل مساعدة أو معوّقة لأنّه [...]

• هل تتفق على الفرضيات، أم لدينا وجهات نظر متباينة؟  
نتباين في الفرضيات والقراءات التالية لأنه [...] ]

• هل تتوافق لدينا قرائن بأنّ فرضياتنا على صواب؟

قراءن:

- على أساس أيّ قرينة أو معرفة أو تجربة أو انطباع نحدّد فرضياتنا؟
- ما هي البيانات والأبحاث التي في متناول اليد حول الوضع الراهن والقضايا المطروحة؟ إلى أيّ درجة تصدّق هذه أو تضع علامات استفهام على الفرضيات التي طرحناها؟
- أيّ بيانات وأبحاث (إضافية) نحتاجها كي نشعر بالراحة حيال جوهر توصيفنا للوضع ؟

### انظروا إلى الخلف، وراجعوا، واضبطوا بدقّة

ماذا تعني نواتج هذه الخطوة بالنسبة للنتائج الجوهرية للخطوة السابقة؟ هي يجب علينا أن ننقذ أيّ نوع من الملاءمات والتعديلات من أيّ نوع كان؟ لماذا؟

< راجعوا واضبطوا على نحو دقيق.

انظروا الصفحة التالية لمعاينة أسئلة بغرض التعمّق في تحليل السياق وأصحاب الشأن.

---

## الصندوق 14: أسئلة للتعقّق في تحليل السياق وأصحاب الشأن

ملاحظة: ليس ثمة ضرورة للإجابة عن جميع هذه الأسئلة. اختاروا منها تلك التي تتصل بغايتكم أو تلك التي لم تناقش بعد.

### أصحاب الشأن وأطراف أخرى مؤثرة

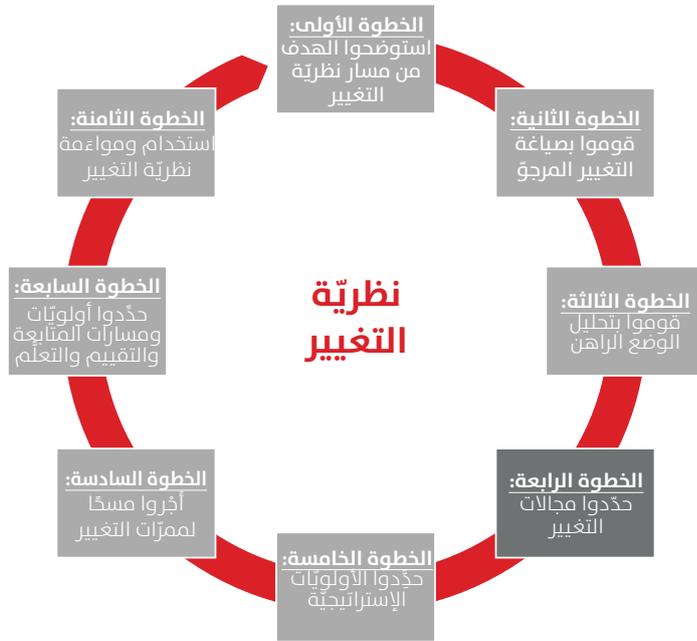
- من هم أصحاب الشأن الذين يؤثرون على مسار التغيير أو يتأثرون به؟
- كيف يرتبطون بعضهم ببعض؟
- أيّ من الجهات الأخرى تؤدي دورًا مهمًا في القضية/ مسار التغيير؟ هل دورها مساعد أم معوّق؟
- كيف هو المشهد السياسيّ ومشهد الحكومة؟ من يملك قدرة التأثير على التغييرات المرجوة؟ من بيده القرارات التي تؤثر حتمًا على السياق؟
- كيف تنظر الجهات المختلفة إلى الناس الأكثر تأثرًا بالوضع؟
- ما هي مصالح ومواقع أصحاب الشأن في القضية؟ أين تتصادم مصالحهم أو تلتقي؟
- ما هي دافعية وكفاءة وفرص الجهات المختلفة للتغيير؟ ما هي حوافزها، وقيودها، ومحدّاتها، وأجنداتها؟ ما الذي يمكن أن يحفزها للقيام بما هو ضروريّ لتحقيق التغيير المنشود؟
- تناولوا السؤال التالي إذا كان ذا صلة بالموضوع: ما الذي يحرك الجهات التي تخلق المشكلة وتعيد إنتاجها أو تستيقظها على نحو فاعل؟ (مصلحة، عادة، نقص في المعرفة، قوّة، جشع - وما شابه)

### السياق:

- ما هي الشروط السياسيّة والاجتماعيّة والتاريخيّة والاقتصاديّة التي تؤثر على مسار التغيير أو تتأثر به؟
- أيّ الهياكل الاجتماعيّة (المؤسّسات الرسميّة وغير الرسميّة، الأطر القانونيّة، والفعلاليّات الثقافيّة، وما شابه) تقوم بدور، وكيف تؤثر على المسار؟
- ما هي المناطق (التاريخيّة) للصراع وما هي مسببات الصراع؟
- ما هي العوامل والجهات والقيم والديناميكيات الجندريّة المتداخلة؟ انظروا كذلك الصندوق حول التحليل الجندريّ.
- أيّ من العوامل الجغرافيّة أو البيئيّة تحمل أهميّة؟

### فرص للتغيير

- هل ثمة اعتراف بالحاجة إلى التغيير؟ من قبل من؟
- هل ثمة وجهات نظر مختلفة أو بدائل للنظرة السائدة في المجتمع؟ من يحملها أو يروّج لها؟
- من هي (أو ما هي) حوامل التغيير في المنظومة؟
- ما هي الفرص القائمة المتعلقة بالجندر أو تلك المميّزة جندريًا؟



## الخطوة الرابعة: حدّدوا مجالات التغيير

### ما الأهمية في ذلك؟

الآن وبعد أن جرى استكشاف ومسح الوضع الراهن، نحتاج إلى تشخيص وتحديد المجالات التي يجب على التغييرات المهمّة أن تدور داخلها كي نحقق التغيير المرجوّ الشامل.

تحديد مجالات التغيير يزيد من قدرتنا على إدارة التعقيدات، ويساعدنا على تحديد الأمور المهمّة من أجل التغيير المرجوّ، وبين أجل قن نأمل أن يستفيدوا من هذا التغيير. يساعدنا تحديد مجالات التغيير على اتّخاذ القرار حول مواقع التّدخل المفضّلة.

كي يصبح **التغيير المرجوّ** ممكنًا، على التغييرات أن تحصل بالتزامن في العديد من المجالات، وفي صفوف فئات مختلفة من أصحاب الشأن.

على سبيل المثال، ربّما تستدعي الحاجة إدخال تغييرات في مؤسّسات رسميّة، وفي سلوكيّات وعلاقات الأطراف المتداخلة فيها، نحو الجهاز القضائيّ؛ وتغييرات في السلوكيّات والعلاقات التي تصوغ مشاركة الناس في العمليّات السياسيّة؛ وتغييرات في المعايير الاجتماعيّة والقيم التي يحملها الناس حول الجنسانيّة؛ وتغييرات في ممارسات وتوجّهات مزوّدي الخدمات، وما شابه. هذه التغييرات ذات طبيعة مستدامة، وتتجاوز نطاق سيطرة هذا الفرد أو ذلك، وعليها أن تحصل في كثير من الأحيان بالتوازي كي نصل إلى التغيير المرجوّ.

### صُلب الموضوع

بغية تحديد التغيير المرجوّ، قوموا بتحديد مناطق أو مجالات واسعة تحتاج إلى التغيير، وذلك بالاعتماد على تطيل الوضع الراهن.

### سؤال جوهريّ

كي يصبح التغيير المرجوّ ممكنًا- قن وما الذي يحتاج التغيير، وأين، وكيف؟ من يجب عليه أن يفعل ماذا على نحو مغاير؟

### مُخرجات

ثمة طقم مكوّن من 3-5 «مجالات تغيير» تعبّر عن تحسّن في سلوك طرف أو صاحب شأن، وتحسين في ظروف معيشة أناس أو مجتمعات، وهي (المجالات) ضروريّة لتحقيق التغيير المرجوّ.

### تحديات

عند مناقشة هذا المستوى المرتفع من التغييرات، من السهل التيه داخل هذا التعقيد. لا يمكن تحديد كلّ شيء يحتاج إلى التغيير. لذا عليكم أن تكونوا انتقائيّين، واختيار ثلاثة مجالات أو أربعة.

## نقاط أساسية يجب مراعاتها

1. بعض مستخدمي نظرية التغيير يطلقون على التغييرات في هذه المرحلة "شروط مسبقة"، ويطلق عليها آخرون "فضاءات نتائج من المرتبة العليا". في هذا الدليل، نستخدم مُفردة "مجالات تغيير". وهي تتعلق بمجالات تغيير واسعة على الأمد البعيد، ولا يمكننا العمل داخلها كلها.
2. بقدر المستطاع، ثقة حاجة إلى إعداد وصياغة مجالات التغيير بمصطلحات ومفردات السلوك المتغير لأصحاب شأن محددين، أو كظروف متغيرة في حياة الناس، ومجتمعاتهم المحليّة، والمجتمع بعاقه.
3. ثقة مجالات تغيير من مرتبة عالية، وعليها أن تكون ملموسة وواقعية، لكننا لا نستطيع تحديد كل شيء يحتاج إلى التغيير. لذا عليكم أن تكونوا انتقائيين وأن تختاروا ما بين ثلاثة مجالات تغيير إلى خمسة. إذا اختارت المجموعة عددًا أكبر من المجالات، فمن الحرّي بها أن تختار الأكثر أهمية من بينها. حاولوا عدم تخصيص أكثر من ساعة ونصف الساعة لمناقشة هذا الأمر؛ كلما تقدّم مسار نظرية التغيير إلى الأمام تُحبذ العودة لمراجعة المجالات.

## أدوات للتفكير (انظروا القسم 8.1)

- أربعة مجالات للتغيير
- عدسة القوة
- عدسة الجندر
- التأطير

## فَهَمَات

1. استخدموا الصورة الغنيّة من أجل استحضار التسمية الأساسية للمجالات. قوموا بتقريب الصورة، وأطلقوا أسماء على مقاطع من الوضع الراهن تحتاج للتغيير. حدّدوا وشخصوا الكتل التي تتفقون بشأنها أنّها تشكّل مجالًا متماسكًا للتغيير.
  - ارسموا حدودًا في صورتكم الغنيّة، وقوموا بحصر المجالات.
  - حدّدوا أين تقع الفجوات في الصورة التي بحوزتكم- هل تغيب عنها مناطق تحتاج إلى التغيير؟
  - الآن عودوا إلى الخلف وفكّروا في ما بعد صورتكم الجماعية، واسألوا: هل ثقة مجالات تغيير أخرى نحتاجها كي يصبح التغيير المرجوّ ممكنًا؟
  - طوّروا تصنيفًا لتوصيف المجال؛ على سبيل المثال: "تغييرات في السلوكيات والعلاقات التي تصوغ مشاركة الناس في المسارات السياسيّة"؛ "تغييرات في التحالفات والعلاقات بين الأطراف القوميّة والدوليّة"؛ أو "تغييرات في إدارة الجهاز الصحيّ".
- ملاحظة:** إذ تجاوزت المحضلة أكثر من 3-5 مجالات، فقرّروا بشأن ما هو أكثرها أهميّة وواصلوا المسار معها.

2. داخل كلّ واحد من المجالات حدّدوا من الذي يحتاج إلى التغيّر، والطريقة لتحقيق هذا الأمر.
- ضعوا قائمة بأصحاب الشأن/ أصحاب الأدوار في كلّ واحد من المجالات. يمكنكم القيام بذلك من خلال تدوين اسم المجال في منتصف الـ«فليب تشارت» (اللوح الورقيّ) ووضع الأطراف المختلفة من حوله، ومن ثمّ:
- قوموا بتحديد ورسم الطريقة التي تريدون من هذه الأطراف أن تتصرّف، وتفكّر، وتتعامل بحسبها- ولماذا. علينا أن نغيّر في: العلاقات، والكفاءات، والقيم، والتوجهات، والسلوكيات، والمؤسّسات الرسميّة وغير الرسميّة (السياسات، والأطر القانونيّة، والعادات، والأنماط الثقافيّة، والمعتقدات، والمعايير الاجتماعيّة التي تحظى بالإجماع، وما إلى ذلك) التي تدعم التغيير المرجوّ.
- ما الذي عليه أن يغيّر في علاقات القوة، والجندر وديناميكياتها؟

3. ناقشوا ودوّنوا الفرضيات التي تمّت صياغتها

## فرضيات

- لماذا نعتقد أنّ أصحاب الشأن هؤلاء، وهذه الأطراف المتداخلة والمجموعات والكيانات يحتاجون إلى التغيير؟
- ما الذي نفترضه بخصوص احتياجاتهم وقدراتهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم الحالية وتلك المرجوة، ودول قابليتهم ودافعيتهم للتغيير؟

نفترض الأمور التالية حول:

- احتياجاتهم
  - كفاءاتهم الحالية
  - سلوكياتهم الحالية
  - علاقاتهم
  - دافعيتهم للتغيير
  - فرصة التغيير
- قرينة: على أساس أيّ قرينة، ومعرفة، وتجربة، أو انطباع نطرح فرضياتنا؟
  - ما هي وجهات النظر الأخرى المحتملة وهل يمكن لها ان تفرض التحديات على فرضياتنا؟ لماذا؟

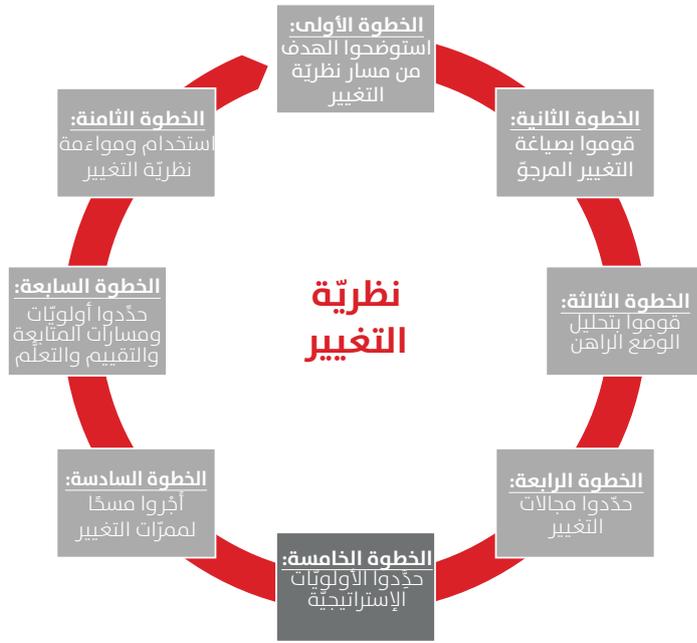
## انظروا إلى الخلف، راجعوا، واضبطوا بدقة

ماذا تعني نواتج هذه الخطوة بالنسبة للنتائج الجوهرية للخطوة السابقة؟ هل علينا تنفيذ ملاءمات وتعديلات من أيّ نوع كان؟ لماذا؟

< راجعوا واضبطوا بدقة

## الصدوق 15: أسئلة لمزيد من التعمق

- هل العلاقات القائمة بين الأطراف المتداخلة المختلفة بحاجة إلى التغيير، أو ربما ثقة حاجة إلى بناء علاقات جديدة تمامًا بين أطراف لا يتواصل في المعتاد بعضها مع بعض؟
- من أفصي حاليًا عن المسارات المركزية في المجال، ويجب إلحاقه بها؟ لماذا؟
- هل تحتاج أشكال معينة من المشاركة أو المناياة إلى التغيير؟
- هل ثقة أنماط جديدة من العمل الجماعي يجب النهوض بها، وهل ثقة حاجة إلى إنشائها على نحو رسمي أو غير رسمي؟
- ما هي الجوانب العينية من المؤسسات الرسمية القائمة التي تحتاج إلى التغيير؟



## الخطوة الخامسة: حدّدوا الأولويات الاستراتيجية

### ما الأهمية في ذلك؟

هذه الخطوة تدور حول الحدود والتمحور. لقد قمنا بتحديد المجالات المركزيّة للتغيير وجرّينا الآن أن نُجري تحليلاً إستراتيجياً لمواقع التدخّل داخل هذه المجالات، تلك التي تُوفّر حظوظ النجاح الأفضل.

القضية المركزيّة هي تحديد مواقع الأولوية للتغيير، تلك التي تستطيع منظمّة هيفوس بالتعاون مع شركائها وحلفائها أن تُؤثّر فيها على المستوى الإستراتيجي، وتُستطيع أن تصنع الفارق على نحو واقعيّ.

### صُلب الموضوع

القيام بعملية استكشاف واتخاذ قرار حول الأولويات الإستراتيجية داخل مجالات التغيير في الطريق إلى التغيير المرجو.

### سؤال جوهريّ

ما هي التغييرات التي تستطيع «هيفوس» التأثير عليها داخل المجال في غضون 3-5 سنوات، ولماذا، وكيف؟

### مُخرجات

تغييرات (بينيّة) منتقاة على أساس سَلَم الأولوية، للتأثير من خلالها، مع مُسوّغات وفرضيات متينة.

### تحديات

هذه الخطوة موضوعها تحديد الأماكن، وأصحاب الشأن، وأصحاب الأدوار ذوي الأولوية، ممّن يمكنكم التأثير عليهم على المستوى الاستراتيجي. وليس بعد حول **كيفية** التأثير.

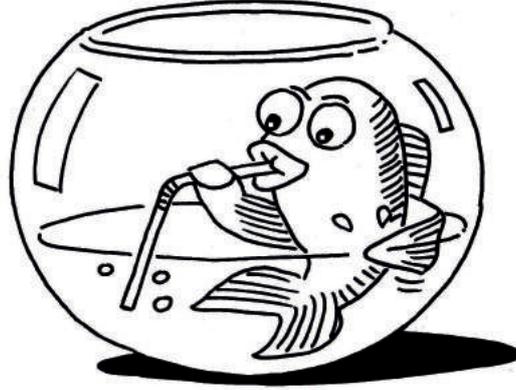
### نقاط أساسية تجب مراعاتها

1. يركّز التحليل على إطار زمنيّ متوسّط المدى (3-5 سنوات)، لا لأنّ هذا التحليل معدّ لفترة معيّنة من المشروع، بل لأنّ السياق والوضع القائم في معظم الحالات سيتغيّران على نحو جوهريّ في هذه الفترة الزمنية. عند استخدام نظرية التغيير على نحو جيّد، ستخضع للتحديث مرّات عديدة خلال المسار.

2. يتكوّن كلّ واحد من مجالات التغيير من شبكات من المؤسّسات والأطراف المتداخلة، والعلاقات المتقاطعة، والمسارات. على سبيل المثال، إنّ مجال «تغييرات في السلوكيات والعلاقات التي تصوغ مشاركة الناس في المسارات السياسيّة» قوامه المواطنون ومؤسّساتهم، والأحزاب السياسيّة وسجلّ الناخبين، وغير ذلك الكثير. في هذه الخطوة، عليك أن تسلّط «العدسة» على السلوكيات والعلاقات التي تريد التأثير عليها في غضون الـ 3-5 سنوات القادمة، بغية النهوض بتغييرات إيجابيّة في مشاركة الناس السياسيّة.

## أدوات للتفكير (انظروا القسم 8.1)

- مقاييس وأسئلة لغرض وضع سَلَم الأولوية
- Ritual dissent - لعبة تمثيل أدوار يقوم خلالها جزء من فريق العمل بطرح توجّهات وسيناريوهات معاكسة تمامًا لما تطرح المجموعة («طقس المعارضة»).



قبل أن تعمل -  
فكر!

## فَهَمَات

1. طبّقوا مقياس اختيار (انظر/ي الصندوق رقم 16) على المجالات المهمة للتغيير التي جرى تحديدها.

## الصندوق 16: مقاييس وأسئلة لاختيار الأولويات الإستراتيجية

### رافعات:

- ما هي مسارات التغيير التي يدور رحاها الآن في المنظومة، وكيف تؤثر على الأمور التي تسعى «هيفوس» إلى تحقيقها؟
- ما هي الرافعات والفرص والتحديات، وأين هي في غضون الـ 3-5 سنوات القادمة؟
- مع أيّ من الأطراف والمسارات المؤثرة تتوافق لديكم علاقات، أو تستطيعون بناء علاقات معها؟

### مشروعية:

- من أين تستمدّ هيفوس مشروعية العمل في هذه المنظومة؟

### التعاون والتأثير

- من سوانا يعمل بالاستناد على أجنّادات ذات صلة (شبيهة أم مختلفة)؟

### المساهمة المتفردة لهيفوس:

- ما الذي تحضّره منظّمة هيفوس لمسار التغيير؟ ما هي الأمور التي تحسن القيام بها؟

### المعقولة:

- ما هي قدرتنا الكامنة للتأثير على الوضع؟

2. امنحوا أولوية لعدد محدود (أو كتلة) من التغييرات داخل مجالات التغيير المهمة، تلك التي تعتقدون أنّ باستطاعة هيفوس تناولها بطريقة مؤثرة ومتسقة ومتماسكة، وحدّدوا أين تستطيع هيفوس (أو الشراكة) صنع الفارق على نحو واقعيّ بمنظور السياق والزمن. وتّفقوا الأسباب والفرضيات التي توردونها.

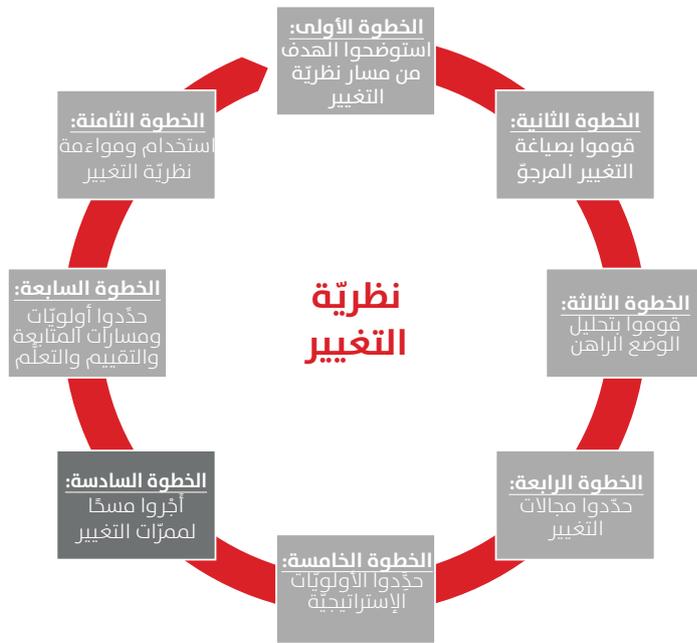
3. افحصوا وهذّبوا أولوياتكم وفرضياتكم، من خلال عرضها للنقد وتلقّي التغذية الراجعة من قبل أشخاص لا شأن مباشر لهم بالبرنامج، أو على خبراء في الموضوع و/أو في السياق. يمكنكم القيام بذلك بطرق شتى، لكن الـ Ritual dissent فعّال للغاية وفيه متعجّم. حدّدوا الفرضيات وقوموا بتوثيقها. ما هي الفرضيات التي تركز عليها خياراتنا الإستراتيجية بالنسبة لكلّ واحد من المقاييس؟

### انظروا إلى الخلف، راجعوا، واضبطوا بدقّة

ماذا تعني نواتج هذه الخطوة بالنسبة للنتائج الجوهرية للخطوة السابقة؟ هل علينا تنفيذ ملاءمات وتعديلات من أي نوع كان؟ لماذا؟

< راجعوا واضبطوا بدقّة





## الخطوة السادسة: أجرؤا مسجًا لمرمات التغيير

### ما الأهمية في ذلك؟

ممرات التغيير هي بمثابة إسقاط مسار التغيير المتخيل على المستقبل، بالاعتماد على ما نعرفه عن الوضع الراهن، وعلى وجهات نظرنا ومعتقداتنا حول كيفية حصول التغيير.

تُنفذ عملية مسح «ممرات التغيير» من خلال العمل ارتجاعياً من التغيير المرجو بعيد الأمد، سائلين أنفسنا حول الأمور التي يجب أن تتغير كي يظهر التغيير المرجو.

في الوقت ذاته نقوم كذلك بـ «تفريغ محتويات» أفكارنا واختبارها حول كيف يمكن لمسار التغيير أن يتولد من الوضع الحالي ويمتد نحو المستقبل.

يمكن تصوير ممرات التغيير، أو الممرات السببية، كسلسلة من التغييرات البيئية المتحققة، وتدعى في أحيان متقاربة «سلاسل النواتج»، أو على شكل تمثيلات غير لينيائية (لا تسير في خط مستقيم)، كالمخطط الانسيابي، أو الشبكة، أو خريطة المنظومة. ثمة أهمية قصوى لتوضيح طبيعة العلاقة بين العناصر المختلفة، وطلاقات التغذية الراجعة، وكيف نتوقع أن ينمو المسار مع الوقت، على الرغم من أن الأمر لن يسير في خط مستقيم في الحياة الواقعية: فُكروا في الحركات الإرتجاعية ومسارات تعيد الكرة. ما يعنيه الأمر هو أن الممرات ونظرية التغيير المتضمنة تحتاج إلى تعديل روتيني، كرد فعل على التطورات في الوضع الراهن، وعلى المعرفة الآنية حولها.

### صُلب الموضوع

إجراء مسح لمرمات التغيير على نحو ارتجاعية، بدءاً من التغيير المرجو ومجالات التغيير

### سؤال جوهري

كيف نعتقد أن مسار التغيير قد يتطور؟ وماذا يجب أن يحدث قبل أن تحصل الخطوة الإيجابية التالية؟

### مُخرجات

. ممرات تغيير أو خارطة تغيير مع فرضيات كاملة

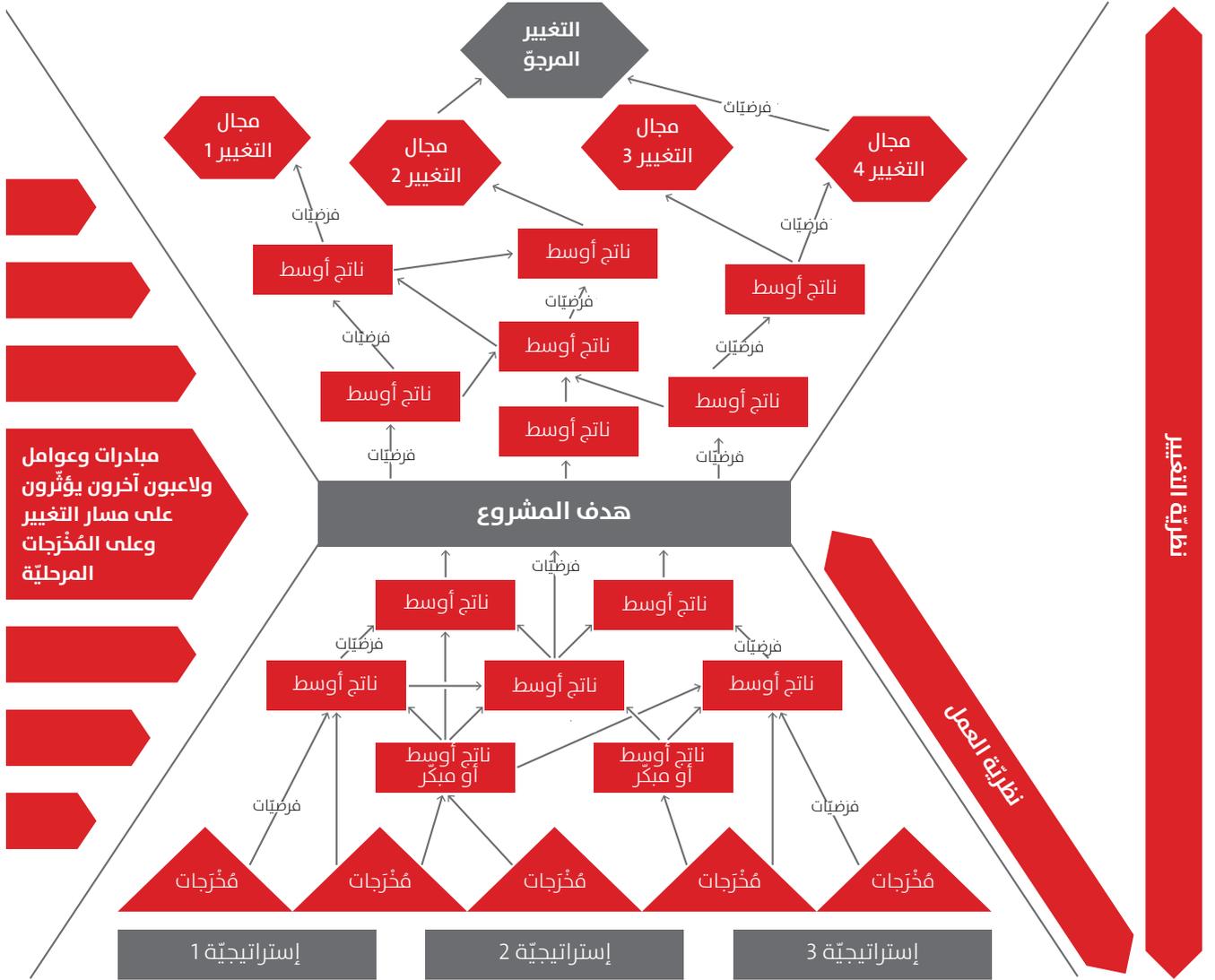
### تحديات

- العثور على التوازن الجيد بين مسار مسح يعجّ بالتفاصيل ويستهلك الكثير من الوقت، ونهج «سطحيّ ومبتدل» يعيد إنتاج التفكير النمطي، وغير ذي أهمية.
- أهداف ومستويات مختلفة لتفكير نظرية التغيير تستوجب تحديد الوقت والطاقة اللذين نستثمرهما في أجزاء من المسار، ومستوى التفصيل.

## نقاط أساسية يجب مراعاتها

1. كما فسرنا في الخطوة الأولى فثمة ثلاثة خيارات مختلفة لهذه الخطوة، ويتعلّق الأمر بالهدف الذي حدّدتموه لهذا المسار، والمستوى المطلوب من تفكير «نظرية التغيير»، وتفكير «نظرية التغيير» المتوافر حول القضية المطروحة. على سبيل المثال: في ورقة إستراتيجيات أو ورقة مواضيعية، أو في وثيقة برنامج من المرتبة العليا.

**الشكل 5:**  
الساعة الرملية:  
ممرات التغيير  
في مستويات  
مختلفة



2. قرّروا كيف ستقدّمون في هذه الخطوة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- في أي من مستويات تفكير نظرية التغيير علينا التمحور؟ لماذا؟
- ما الذي يعنيه هذا الأمر بالنسبة لمسار ومستوى تفصيل تطوير الممرات؟
- هل المرتبة العليا لتفكير نظرية التغيير متاحة للموضوع المطروح؟ ما هي أفضل السبل لاستعمالها؟

تُعرض الخيارات المختلفة في الصفحات التالية. يوفر الجدول 4 التالي نظرة عامة على الخيارات المتاحة بالنسبة لخيارات مختلفة.

## الجدول 4: ثلاثة خيارات لإجراء عملية مسح لمرمّات التغيير

الهدف	الخيار	النتائج	نقاط يجب الالتفات إليها، مستوى التفصيل
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظريّة تغيير تنظيميّة</li> <li>• سياسات مواضيعيّة أو رسم الإستراتيجية</li> </ul>	<p>مستوى عالٍ من تفكير نظريّة التغيير: القسم العلويّ من الساعة الرمليّة</p>	<p>سياسات مواضيعيّة أو إستراتيجية شاملة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ممرّات بدون تفصيل، بل خريطة تغيير أو خريطة منظومة (نظام) تشير إلى آليات التغيير الرئيسيّة، والفرضيات الأساسيّة</li> <li>• مستوى المشروع لا يمتّ بصلّة هنا</li> </ul>
<p>تصميم المشروع بحيث يضم غاية تتمثّل في التمكين من ممارسة التفكير بمستوى عال</p>	<p>مستوى مشروع نظريّة التغيير (نظريّة العمل): القسم السفلي من الساعة الرملية.</p>	<p>مسارات تغيير على مستوى المشروع</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حوّلوا تفكير نظريّة التغيير القائم ليصبح محدّدًا بالنسبة للسياق، وأصحاب الأدوار المختلفة، والقوّة + الجندر.</li> <li>• حدّدوا واشرحوا كيف ترتبط غايات المشروع بمرتبة عليا من نظريّة التغيير</li> <li>• أسهبوا في طرح تفاصيل ممرّات تغيير المشروع.</li> <li>• وضحوا الفرضيات المطروحة حول علاقات السبب- النتيجة، وادعموا الأمر بالقرائن.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم المشروع بحيث يضمّ غاية تتمثّل في عدم توفر التفكير في نظرية التغيير بمستوى عال</li> <li>• تصميم المشروع بحيث تكون هناك حاجة لمرمّات تغيير كاملة لمجال تغيير محدّد</li> </ul>	<p>نظريّة تغيير كاملة</p>	<p>ممرّات تغيير كاملة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وضحوا ممرّات التغيير الكاملة على المستويين، لكن: النصف العلويّ من الساعة الرملية: بدون الكثير من التفاصيل. وضحوا تفكير نظريّة التغيير الشامل، وحدّدوا الفرضيات المركزيّة.</li> <li>• القسم السفليّ من الساعة الرملية: أدرجوا مفضّل ممرّات التغيير، ووضحوا الفرضيات حول علاقة السبب- النتيجة وعزّزوا الأمر بالقرائن المتاحة.</li> </ul>

## الإمكانية «أ»: تطوير ممرّات داخل مجالات التغيير وبينها

الإمكانية الأولى تدور حول تطوير ممرّات تغيير على مستوى دائرة التأثير ودائرة المصالح: القسم العلوي من الساعة الرملية ( انظروا الشكلين 9 و 10 لشرح حول الدوائر الثلاث).

### أدوات للتفكير:

- عمليّات مسح: ممرّات، خارطة التغيير أو المنظومة، شبكة، سلاسل النواتج، وغير ذلك

### فهمّات

1. أبقوا في بالكم نواتج التحليل الشامل والعميق للحالة في الخطوة الثالثة وقوموا بإجراء مسح للممرّات التغيير داخل وبين مجالات التغيير، من خلال العمل إلى الوراء. نقدّي الأمر مع أشخاص آخرين على الدوام، لأنّ الزاوية التي ينظر منها هؤلاء على التغيير، والفرضيات المختلفة التي يطرحها الناس تحمل قيمة عالية بالنسبة للمسار والنتائج على حدّ سواء.

**ملاحظة:** إجراء مسح للممرّات مع أكثر من ستّة أشخاص غير مُجدّد في معظم الحالات. إذا شارك في هذه العملية عدد أكبر، فاعملوا داخل مجموعات فرعية.

- ابدؤوا من مجالات التغيير الأكثر أهميّة والأولويّات الإستراتيجية للفترة المتوسطة التي قمتم بتحديدّها في الخطوة ذات الرقم 5. ولأنّك لا تستطيع/ين إجراء مسح للمنظومة بأكملها بالحدّافير تمحور/ي في عدد محدود من التغييرات البيئية (3-4 تغييرات في كل مجال) التي تلامس جوهر مسار التغيير في ذلك الممرّ. فقمّ/قوموا بإجراء مسح ارتجاعيّ حول الأمور التي يجب أن تتغيّر قبل ظهور الحالة/الطرف. استخدم/ي كلّ الحيز الذي تحتاجه/ تحتاجينه للمسح وتذكّر/ي أنّه ليس من الضروريّ أن يسير المسح في خطّ مستقيم.

- قوموا برسم وصياغة تغييرات بيئية في الممرّ أو الخارطة كحالة متغيرة/ متحقّقة، لا كغاية أو نشاط! سقمّ/ي أصحاب الشأن (الأطراف المختلفة) المتداخلين وسلوكهم المتغيّر. من يفعل ماذا على نحو مختلف؟ هل تتوافر أمور لم تكن هناك من قبل؟ (انظر الأمثلة التالية) كيف نقوم بصياغة تغييرات بيئية كنتيجة، وكحالة متغيرة؟

**لا تفعل/ي:** أشرك/ي وسائل الإعلام في المرافعة عن النظام الغذائيّ

**افعل/ي:** وسائل الإعلام ذات الاطلاع تبادر بمحض إرادتها لإجراء تقارير نقدية حول النظام الغذائيّ

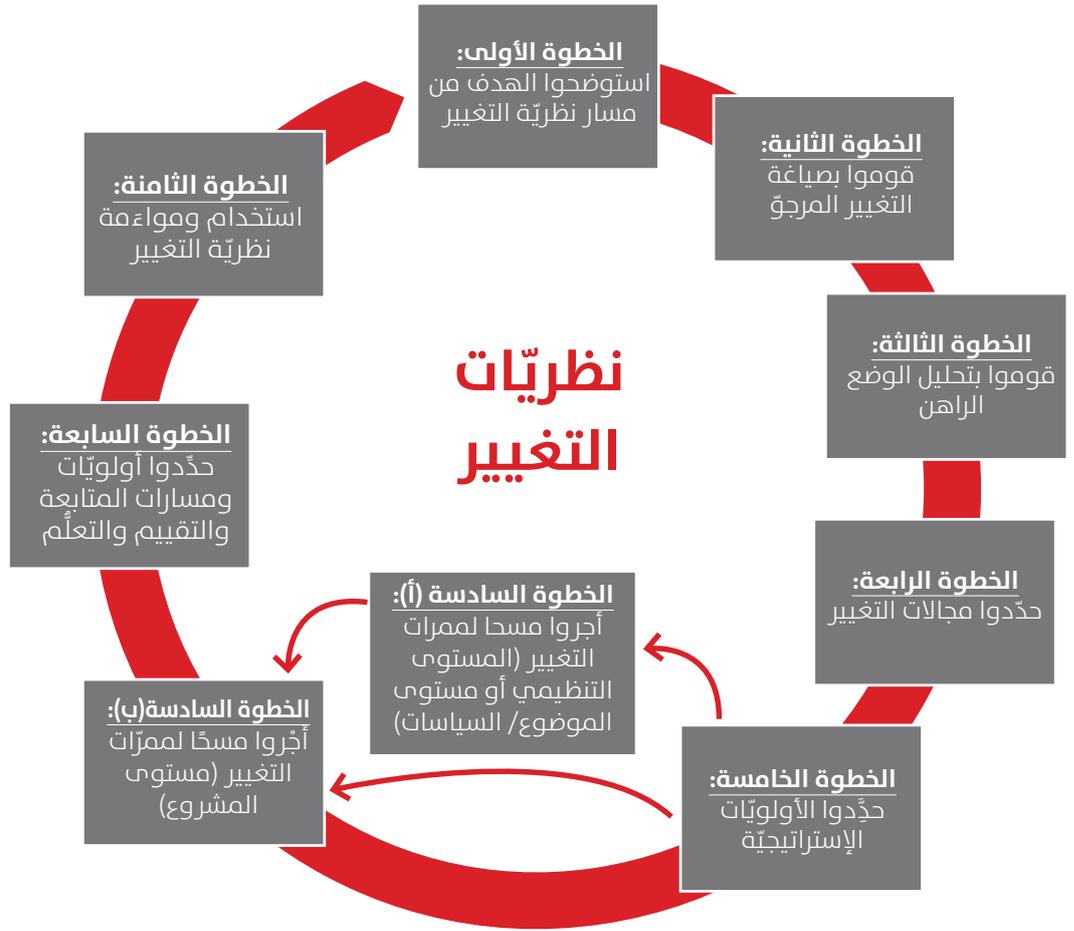
**لا تفعل/ي:** معلومات لأبناء الشبيبة حول الحقوق والصحة الإنجابية والجنسية

**افعل/ي:** يستطيع أبناء الشبيبة (من الإناث والذكور) الوصول إلى معلومات ملائمة حول الحقوق والصحة الإنجابية والجنسية.

- اعمل/ي ارتجاعياً وانتبه/ي إلى الفرضيات التي تطرحها/ تطرحينها - على سبيل المثال: حول ردود أفعال أصحاب الشأن على الحالة المتغيرة، والشروط التي يجب أن تتوافر في المكان، والعلاقة السببية التي يُفترض أنّها قائمة في المسار. ناقش/ي ما هو تأثير عوامل السياق، والظروف الاجتماعية-الاقتصادية، والآليات وعلاقات القوة والجنس وعوامل أخرى على المسار الذي تقوم/ين بمسحه.

2. سيتبيّن لك على الغالب أنّه ثمة روابط بين ممرّات التغيير: التغييرات الحاصلة في ممرّ واحد قد تعزّز مسار التغيير في ممرّ آخر. وعلى نفس المنوال، قد تكون هناك حاجة إلى خطوة في ممرّ معيّن كي يصبح في الإمكان القيام بالخطوة الثانية في ممرّ آخر. قد يُفضي تغييران في ممرّين مختلفين (مجتمعيّين) إلى توافر شرط ضروريّ لتحقيق التغيير في كليهما. ارسم/ي الروابط بين الممرّات أو بين تغييرات بيئية محدّدة. انتبه/ي إلى الفرضيات التي تطرحها/ تطرحينها حول سبب وكيفية ارتباطها.

**الشكل 8: النهج التدريجي: الخطوة 6 أ/و 6 ب**



3. اكشف النقاب عن الفرضيات التي تقع في قاعدة المنطق الذي تبنّيته/ تبنّيتوه في الممرات أو في خارطة التغيير  
 ما الذي نفترضه حول:
- العلاقات السببية في الممرات أو في خارطة التغيير والتأثيرات ذات التعزيز المتبادل في ممرات مختلفة؛
  - ردّ فعل أصحاب الشأن وأطراف متداخلة أخرى على التغييرات التي طرأت على الوضع القائم؛
  - شروط (مسبقة) في السياق القائم (أو ذاك الذي ينبغي أن يكون قائماً) في المكان كي يحصل التغيير.

أسئلة:

- إذا تغيّر «س»، فهل سيحصل «ي» بالفعل؟ لماذا؟ ما هي الشروط التي يجب أن تتوافر كي تكون الأمور على هذا النحو؟
- هل فرضياتنا حول العلاقة السببية في الممرات سارية بالنسبة لجميع الناس؟ ماذا بخصوص الفقراء؟ والنساء؟
- كيف تصوغ معتقداتنا وتفضيلاتنا لأطرزة معينة من التغيير تفكيرنا حول الممرات؟ ما هي الأمور التي نتعامل معها على أنّها مفهومة ضمناً؟ ما الذي يمكنه فرض التحديات على فرضياتنا؟
- ما هي القرائن المتوافرة لدينا والتي تدعم فرضياتنا حول العلاقة السببية؟

4. استكشّفوا خيارات إستراتيجية

**ملاحظة:** تطويرنا لنظرية تغيير من المرتبة العليا (النصف الأعلى من الساعة الرملية) -لوثيقة سياسات،

على سبيل المثال- لا يعني أننا نفضل إمكانيات إستراتيجية لحالات ذات سياق محدد، فالمسار ما زال يتمحور في المستوى الشامل لسياسات «هيفوس».

ارجع/ي إلى نواتج المحادثة في الخطوة الخامسة (الأولويات الإستراتيجية) حول الرافعات، والفرص والتحديات، ولماذا تستطيع «هيفوس» صنع الفارق في مجالات أولوية متقاة. استخدم/ي ذلك التحليل بغية الاستكشاف مُدْمًا حول كيف تستطيع هيفوس أن تكون في أعلى درجات الفاعلية والإسهام في التغيير في الممرات. أجر/ي عؤُصفة ذهنية حول النطاق الواسع للإمكانيات الإستراتيجية المتاحة للتأثير على المسار وعلى أطراف مركزية أخرى. حدّد/ي إستراتيجيات راسخة ذات صلة تتوافر لهيؤفس فيها خبرة وتجربة، لكن تمخُور/ي بخاصة في التفكير الإستراتيجي التجديدي وغير المألوف. كونوا خلاقين واطرحوا تحديات بعضكم على بعض. راجعوا آخر الاستنتاجات التي توصلت إليها الأبحاث ومنظمات وشركات أخرى ذات صلة بحقل التغيير.

5. بعد إجراء الاختيار الإستراتيجي، وثق/ي الإستراتيجيات المركزية التي ستؤطفها «هيفوس» في هذا المجال المضاميني، ويبن/ي سبب وقوع الاختيار عليها. وثق/ي الفرضيات الأساسية والقرائن ذات الصلة التي تدعمها.

## الإمكانيّة «ب»: تطوير ممرّات لنظريّة تغيير لمشروع أو لنظريّة عمل

الإمكانيّة «ب» تدور حول تطوير ممرّات تغيير على صعيد المشروع و تهتمّ بدائرة التأثير ودائرة السيطرة: القسم السفليّ من الساعة الرملية ( انظروا الشكلين 9 و 19 لشرح حول الدوائر الثلاث).

بعد إجراء مسح للمستوى العلويّ من نظريّة التغيير (أو تفقّده مجدّدًا عندما يتعلّق الأمر بنظريّة تغيير قائمة) قرّب/ي الكبارة وسلطها /سلطها على دُور وإسهام المشروع الحاليّ في مسار التغيير الأكبر، من وجهة نظر إستراتيجية، وبالعلاقة مع ما يفعله الآخرون.

نظريّة عمل المشروع تحدّد كيف ولماذا ستساهم «هيفوس» في تحقيق غايات المشروع من منظور التغيير على الأمد البعيد. وهي تحكي قصّة المشروع، وتشرح لماذا نقوم بما نقوم به، ولماذا نعتقد أنّ ما نقوم به قابل للتطبيق ويوصلنا إلى النتائج المرجّوة. صُلب الموضوع، والسؤال الجوهرّي، والمُخرجات، تختلف بعض الشيء عن المستوى العلويّ لنظريّة التغيير.

### صُلب الموضوع

إجراء مسح للممرّات بدءًا من غايات المشروع وصولًا إلى الوضع الراهن، واستكشاف الخيارات الإستراتيجية كقاعدة لإستراتيجية/ إستراتيجيات المشروع.

### سؤال جوهريّ

ما الذي نحتاجه كي نحقق غايات المشروع، وما هي الطريقة الأفضل لتحقيقها؟

### مُخرجات

ممرّات مشروع تشرح كيف ولماذا يُتوقّع أن تُفضي إستراتيجيات المشروع إلى تحقيق النتائج المتوقّعة، بالإضافة إلى الفرضيات الكامنة.

## أدوات للتفكير (انظروا قسم 8.1)

- إجراء عمليّة مسح للممرّات، ولخارطة التغيير أو المنظومة، والشبكة، وسلسلة النتائج وغير ذلك.
- ثلاث دوائر: السيطرة، والتأثير، والمصلحة
- فحص ضروريّ ووافٍ.

## مَهَمَات:

1. قوموا بصياغة غاية/ غايات المشروع، بالتواصل مع تغيير (أو أكثر) من التغييرات البيئية ذات الأولوية التي قرّرت هيفوس أنّها ستؤثر فيها (في الخطوة الخامسة: الأولويات الإستراتيجية) أو: إذا كانت غاية المشروع قد تحددت (كما يحصل -على سبيل المثال- في «دعوة لتقديم اقتراحات لمشاريع للتمويل»، فاستكشف/ي كيف تتواصل هذه الغاية مع الأولويات المحددة، وفكر نظرية التغيير المعبر عنه في هذه المرحلة.

**ملاحظة:** نفّذوا هذا الأمر مع أصحاب شأن مركزيين في المشروع.

على غاية المشروع أن تكون:

- مقولة تغيير على مستوى الناتج (دائرة التأثير)؛
- طموحة، لكن واقعية لفترة (هذه المرحلة من ) المشروع؛
- ذات تحديد جندي: هل هذه الغاية تعني النساء كما تعني الرجال؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فهل يمكن تغييرها كي تعني النساء أيضاً؟ إذا تطلبت الحاجة ذلك، فم/ قومي بإعادة صياغة الغاية.
- قصوة على نحو محدد وعيني قدر المستطاع: من و/أو ماذا يجب أن يكون قد تغير، وبأي طريقة؟ حدّد/ي المجموعات أو أصحاب الأدوار المستهدفين على نحو مباشر، والمكاسب التي ستجنيها النساء وسيدجنيها الرجال في نهاية المطاف، نفّذ/ي المزيد من التمايز إذا كان الأمر ذا صلة.

2. نفّذ/ي مسجلاً لمرمّات التغيير من غايات المشروع إلى الورا: ما الذي عليه أن يتغير قبل ظهور (أو تحقق) الحالة التي وُصفت في الغاية؟ استخدم/ي كلّ الحيز الذي تحتاجه/تحتاجينه للخارطة وتذكّر/ي: لا ينبغي لها أن تكون في خط مستقيم!

- صُغ/صوغي كلّ واحدة من الخطوات في الممرّ (أو الخارطة) كمدخل، أو حالة مُنجز، لا كمنشط أو غاية! عيّن/ي بالأسماء أصحاب الشأن المتداخلين، وسلوكهم الذي تغير. من يقوم بهذا الأمر أو ذلك على نحو مختلف؟ ما الذي يوجد الآن ولم يكن هناك من قبل؟ (انظر/ي الأمثلة التالية):

صُغ/صوغي التغييرات البيئية في ممرّك كمدخل، وحالة تغيرت

**لا تفعلوا:** تدريب قادة في المجتمع المحليّ

**افعلوا:** أنهى [عدد من] قادة المجتمع المحليّ تدريباً كاملاً والتزموا بتنفيذ خطط متابعة

**لا تفعلوا:** المضيّ قدماً بمشروع القانون

**افعلوا:** تبنّى أعضاء البرلمان القانون بروح اقتراح دائرة الإحصاء المركزيّة

- ناقشوا كيف تؤثر عوامل السياق، والظروف الاجتماعية-الاقتصادية، والآليات، وعلاقات القوة والجنس، وعوامل أخرى على مسار التغيير الذي تقوم/ين بمسحه.
- أشيروا إلى الروابط بين الممرّات: أين وكيف تتقاطع أو تؤثر بعضها على بعض؟
- انتبه/ي إلى الفرضيات التي تطرحونها. على سبيل المثال: حول ردود فعل أصحاب الشأن تجاه الحالة التي تغيرت، وحول الشروط التي ينبغي لها أن تتوافر في المكان، وحول العلاقة السببية التي تفترض/ين أنّها قائمة في المسار.
- فكّر/ي في النتائج غير المقصودة التي قد تتولّد هناك.

3. بعد أن قمت بعملية مسح لمرمّاتك الأساسية، اطرح/ي على نفسك السؤال التالي: إلى أيّ مدى

تخدم النتائج البيئية الرجال والنساء على نحو مغاير:

- هل يُتوقع أن تستفيد النساء بالتساوي (على أقل تقدير) من التغييرات المرجوة، وأن تتوافر لديهنّ سيطرة على هذه المكاسب أو إمكانيّة للوصول إليها؟
- ما هي الأمور التي قد تشكّل تأثيراً سلبياً غير متعمّد على النساء؟
- ما هي الفرضيات التي تطرحها حول وظائف الجنس والتقسيمات الجنديّة في مسألة إمكانيّة الوصول للموارد أو التحكم فيها، وعبء العمل، وضع القرارات؟



إذا لزم الأمر ، راجع/ي ممرّاتك في هذا الخصوص، وإذا لم يكن ذلك ممكنًا فتأكّد/ي أنّك ستشمل/ين في المهمة التالية (استكشاف الخيارات الإستراتيجية) إستراتيجيات محددة تضمن استفادة النساء من التغيير المرتجى.

## الصدوق 17: أمثلة على عثرات تتعلّق بالجندر

**أمثلة على نواتج غير مقصودة في التدخّلات لصالح النساء**  
تأثيرات عكسيّة غير مقصودة تتعرّض لها النساء والفتيات هي: أعباء عمل إضافية؛ تراجّع في إسهامات الرجال للوحدة الأسريّة؛ شروط سفر وعمل غير صحيّة وغير آمنة؛ نسب تسرّب عالية للفتيات من المدارس؛ عنف؛ عمليّات اغتصاب صحيّة (على خلفيّة الميول الجنسيّة والهويّة الجندريّة)، وغير ذلك.

**أمثلة لفرضيّات ذات علاقة بالجندر وتستوجب إحضار قرائن إضافيّة:**

- توافّر الغاز الحيويّ لدى الأسر يساهم في تقليص أعباء العمل في صفوف النساء.
- تحسّن سيادة القانون يضمن تحسّنًا في حقوق ومكانة المرأة.
- تعرّض إمكانيّات وصول النساء إلى المعلومات يساهم في تعزيزهنّ وفي تحسين معارفهنّ.

4. بعد أن قمت بعملية مسح لممرّاتك وصولاً للوضع الراهن للأمور، قرّر/ي عليها مرة أخرى من الأسفل: هل تدفّق التغييرات المتواترة منطقيّ؟ هل ثمة خطوات ناقصة؟ هل ثمة أمور أخرى يمكن للخطوة أن تقضي إليها- عواقب غير مقصودة، سلبية كانت أم إيجابية؟ هل هذه الخطوات مجتمعة كافية؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فما هي عوامل الدعم الأخرى التي نحتاجها؟ قد تجد/ين أنّك تقوم/ين بقرّات كبيرة للغاية، أو أنّك قد تغاضيت عن أمر مهمّ. عدّل/ي خارطتك.

## الصدوق رقم 18: كافي وضروريّ؟

يساعدك التفكير بالمفردتين «ضروريّ» و «كافي» على استبيان إذا كانت هناك فجوات كبيرة. اطرح/ي على نفسك السؤالين التاليين:

- هل هذا التغيير/الشرط ضروريّ كي تتحقّق الخطوة التالية؟ (إذا كان الجواب بالنفي فقمّ/فقومي بإلغائه)
- هل هذا التغيير/الشرط كافي كي تتحقّق الخطوة التالية؟ (إذا كان الجواب بالنفي، فما الذي ينقص هنا؟)

5. عندما تكون خارطة ممرّاتك كاملة (تقريبًا)، استخدم/ استخدمني إطار «الدوائر الثلاث» للتمييز بين أجزاء من مسار التغيير بمفردات السيطرة والتأثير، وبمفردات منظور الزمن. ( انظر/ي القسم 1.8 لمزيد من الشروحات)

طبّق/ي موديل الدوائر الثلاث على ممرّات مشروعك

- أيّ أجزاء من الممرّات، وأيّ نتائج، تقع تحت سيطرة المشروع أو الشريك؟ لماذا؟
- أين هي النقطة التي تتصل فيها النتائج المتوقّعة بالاستخدام الذي يقوم به الآخرون لمخرجات المشروع، أو برّد فعلهم عليها؟ هل الرابط المفترض للنتائج مع مخرجات المشروع مباشر أم غير مباشر؟ لماذا؟

ناقشوا الإجابات عن هذه الأسئلة، وراجعوا مدى واقعيّة الممرّات بمنظور لإطار الزمنيّ. أدخلوا التعديلات عند الحاجة.

## 6. استكشفوا خيارات إستراتيجية

أ. تمحوروا داخل الممرّات في المقاطع التي تقع ضمن دائرة السيطرة والتأثير. مارسوا عمليّة عَوْصفة ذهنيّة حول أكبر عدد من الإستراتيجيات التي من شأنها التأثير على هذه التغييرات. اطرحوا التحدّيات بعضكم على بعض كي تتعرّز روح الإبداع لديكم، وتتعرّز قدرتكم على التفكير "خارج السرب". لا تقوموا بإصدار الأحكام، ولا تفحصوا واقعيّة ما تطرحونه وجدواه بعد. اجمعوا، وابنوا قائمة، وغوصوا عميقًا في خيارات وأفكار مثيرة/ تجديدية/ متحدّية. اخلقوا لائحة خلاقة وذات نطاق واسع من الإستراتيجيات، ولا تفرّروا بعد ما الذي تختارونه منها.

---

**على سبيل المثال، إذا كان التغيير الذي نسعى لتحقيقه هو : «تبني أعضاء البرلمان لمشروع قانون يتماشى مع مقترح دائرة الإحصاء المركزيّة»، فما هي الإستراتيجيات التي قد تؤثر على هذا التغيير (تلك التي تطرح من قبلكم أو من قبل شركائكم، أو حلفائكم، على نحو منفرد أو ضمن ائتلاف معيّن). ما الذي جُرب سابقًا؟ ما هي الأمور التي كنتم ترغبون في تجربتها في هذه الحالة؟**

---

- ب. استكشفوا الخيارات الإستراتيجية بعمق من خلال طرح الأسئلة التالية:
- ما هي مسارات التغيير التي تطبّق في هذا الأثناء في المنظومة (النظام)، وكيف تؤثر بدورها على النواتج التي نسعى لتحقيقها؟ ما هي أفضل الطرق للتواصل مع المسارات المتواصلة أو الرّدّ عليها؟ لماذا؟
  - ما هي الرافعات، والفرص، والتحدّيات في السنوات الثلاث القادمة؟
  - ما هي قدراتنا الكامنة للتأثير على الوضع القائم؟ ما هي فرصنا للوصول إلى الأطراف المتداخلة ذات التأثير؟
  - ما الذي نخضره معنا لمسار التغيير؟ ما هي الأمور التي نُحسن القيام بها؟ أين وكيف نصنع الفارق بوسائلنا وإمكانيّاتنا المحدودة؟
  - ما الذي يمكن له أن يكون الأكثر فاعليّة في هذه الوضعيّة: اختيار زاوية لأنفسنا، أو أن نكون بمثابة رافعة لمساعي الآخرين، أو أن نصبو للتعاون مع برامج أخرى، وما شابه؟ لماذا؟

راجعوا الصندوق 19: أسئلة لمزيد من التعقّق في عمليّة استكشاف وتقدير الخيارات الإستراتيجية

ج. اختاروا الإستراتيجيات التي يبدو أنّها واعدة، ومعقولة، وذات صلة أكثر من غيرها، وانتبهوا للفرضيات التي تقف من وراء اختيارها: لماذا نعتبرها الأكثر نجاعةً وفاعليّةً إذا أخذنا السياق وكفاءات المنظّمة أو الشراكة، والفرص بعين الاعتبار؟



7. اكشفوا النقب عن الفرضيات التي تشكّل قاعدة لمنطقكم في الممرّات وفي تبني خياراتكم الإستراتيجية.

### فرضيات

ما الذي نفترضه في شأن:

- العلاقة السببية بين كل واحد من الممرّات؟
- العلاقة السببية بين ممرّات مختلفة أو التأثيرات التعزيزية المتبادلة بينها؟
- ردّ فعل أصحاب الشأن وغيرهم من الأطراف على تدخّلات محدّدة في المشروع وعلى التغييرات التي نتوقّع أن نراها كمدوّلة؟
- شروط (مسبقة) في السياق - قائمة، أو يجب عليها أن تكون، كي يظهر التغيير؟

ما هي الفرضيات الكامنة في خياراتنا الإستراتيجية؟

أسئلة مساعدة:

- إذا تغيّر «س»، فهل سيحصل «ي» بالفعل؟ لماذا؟ ما الشروط التي عليها أن تتوافر كي تكون الأمور على هذا النحو؟
- هل فرضياتنا حول العلاقة السببية في الممرّات سارية بالنسبة لجميع أصحاب الشأن، أو أصحاب مصالح آخرين؟ ماذا بخصوص الفقراء؟ والنساء؟
- كيف تصوغ معتقداتنا وتفضيلاتنا لأطرزة معيّنة من التغيير تفكيرنا حول الممرّات؟ ما هي الأمور التي نتعامل معها على أنّها مفهومة ضمناً؟ ما الذي يمكنه فرض التحدّيات على فرضياتنا؟
- ما هي القرائن المتوافرة لدينا التي تدعم فرضياتنا حول العلاقة السببية وفاعليّة إستراتيجياتنا؟

### انظروا إلى الخلف، راجعوا، واضبطوا بدقّة

ماذا تعني نواتج هذه الخطوة بالنسبة للنتاج الجوهرية للخطوة السابقة؟ هل علينا تنفيذ ملاءمات وتعديلات من أيّ نوع كان؟ لماذا؟

< راجعوا واضبطوا بدقّة

## الصندوق 19: أسئلة لمزيد من التعمق في عمليّة استكشاف وتقدير الخيارات الإستراتيجية

### أطراف متداخلة أخرى، ومواقفها ووجهات نظرها

- كيف يتعامل أصحاب الشأن مع الحالة؟ كيف يفكّرون حيال التغيير وكيفيّة تحقيقه («نظريّات التغيير» الخاصّة بهم)؟ ما الذي نعرفه (لا نعرفه) حول وجهات نظر هؤلاء، ومصالحهم، وما إلى ذلك؟
- أيّ من الأطراف المركزيّة عليه أن يكون مشاركًا في العمليّة كي يصبح التغيير المرجوّ ممكنًا؟
- لأيّ من الأطراف المركزيّة تأثير إيجابيّ على مسار التغيير ويتقاسم معنا قيمًا وأهدافًا مشابهة؟ هل نستطيع إشراكه؟
- لأيّ من الأطراف المركزيّة تأثير سلبيّ، وما الذي يعنيه هذا الأمر بالنسبة لادتماليّة تحقيقنا للغايات الموضوعية؟ هل نستطيع التخفيف من تأثير القوى السلبية أو مواجهتها، أم إنّها لا تقع ضمن دائرة سيطرتنا؟
- ما هي التغييرات المستوجبة في علاقات أصحاب الشأن/ الأطراف المتداخلة، بغية توليد تضافر للجهود (تأزّر) ومصالح مشتركة في مسار التغيير؟

### التعاون والتأثير

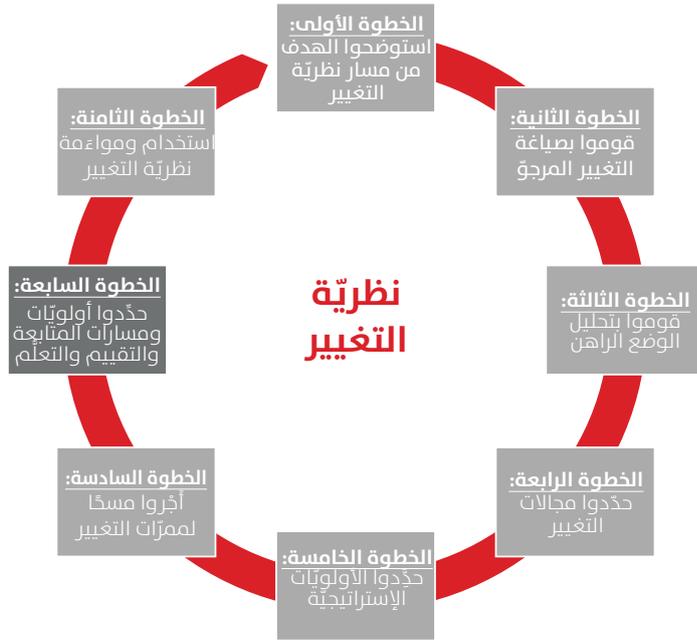
- من كذلك يعمل على مواضيع أو أجنّادات مشابهة/ مختلفة عن تلك التي تتوافر لدينا؟
- هل يمكن التأثير على أطراف مركزيّة ذات صلة من خلال التعاون معها؟
- ما هي خيارات التعاون المتعدّد الأطراف؟
- ما هي أفضليّات ومخاطر التعاون المتعدّد الأطراف؟
- هل يمكننا التعاون/ التحالف مع أطراف يتساقق عملها مع أهدافنا، لكنّها تعمل انطلاقًا من اعتبارات أخرى أو بالاستناد إلى منظومة قيم مغايرة؟ ما هي المخاطر الكامنة في تعاون من هذا النوع؟
- هل يمكننا تعزيز أطراف تشاركنا الرأي والتصوّرات لكن تأثيرها ضعيف في هذه المرحلة، بطريقة تفيد مسار التغيير؟ كيف؟
- أيّ طراز من الإستراتيجيّات والأنشطة يمكننا التفكير فيه لغرض الحدّ من تأثير أطراف يعيق نشاطها وتأثيرها مسار التغيير المزمع تحقيقه؟
- كيف يمكننا العمل على أحسن وجه جنبًا إلى جنب (أو بالتعاون) مع أطراف ومسارات أخرى بغية إنجاز النواتج بفاعليّة أكبر ممّا لو كنّا نعمل لوحدينا؟ ما هي الكفاءات التي تتوافر لدى كلّ منّا وهي تكمل بعضها البعض؟

### القوّة

- كيف نستطيع المساعدة في خلق ديناميكيّات قوّة متساوية وممكّنة أو الترويج لهذا النوع من الديناميكيّات؟
- كيف نضمن إقرار واحتواء فضاءات صنع القرار للتعدديّة في وجهات النظر، والهويّات، والمعرفة التي تتوافر في صفوف مختلف أصحاب الشأن المشاركين في المسار؟
- كيف نستطيع منع صراعات تتولّد على خلفيّة مسارات إقصائيّة و/أو إدارتها؟

### الجنّدر:

- هل ثمة حاجة لإستراتيجيات محدّدة كي تصبح النواتج التي نسعي لتحقيقها مفيدة للنساء على نفس النحو الذي يفيد منها للرجال؟
- ما هي الحواجز المحتملة التي تمنع النساء (أو فئات معيّنة منهنّ) من المشاركة والاستفادة من المشروع، وهل جرى تناول هذه الحواجز؟



## الخطوة السابعة: حدّدوا أولويات ومسارات المتابعة والتقييم والتعلم

### ما الأهمية في ذلك؟

لقد بذلنا جهدًا بالغًا في التفكير والعمل بغية دعم التغيير، ونريد أن نعرف ما الذي تغيّر؟

نحتاج إلى الخوض في مسار يمكّننا من معرفة ما إذا كان المشروع (أو البرنامج) يسهم في التغيير المتوقّى الطويل الأمد وكيف، وما إذا كانت نظريتنا المتضمّنة حول التغيير سارية المفعول. تتبّع أثر مسار التغيير وتوثيقه على النحو الذي يتطوّر فيه يشكّلان قاعدة المتابعة والتقييم والتعلم حول الأمور التي تسير على ما يرام، وبناء قاعدة للقرائن.

نظرية التغيير تشكّل إطارًا لتعميم ونشر التعلّم التكراريّ والتفكير الناقد، لا في مرحلة التصميم فحسب بل طوال التطبيق كذلك.

### صُلب الموضوع

أن نكون واضحين حول الأمور التي نحتاج إلى معرفتها كي نكون فاعلين ونجسّد النجاحة ونتعلّم من خلال التطبيق.

### سؤال جوهريّ

ما هي المعلومات التي نحتاجها كي نتعقّب مسار التغيير لحظة تولّده ونحلّله، وكي نتعلّم حول الفرضيات، لغرض التحسين؟

### مُخرجات

مسار المتابعة والتقييم والتعلّم وأولوياتها، مع أفعال واضحة للمتابعة والتعلّم الاعتياديّين- تحديث نظرية التغيير التي نعملها.

### تحديات

- اختيار الحقول المهمة للاستقصاء
- التوتّر بين المساءلة («الاثبات») والتعلّم («التحسين»)
- اختيار وتجميع المعلومات التي سنقوم باستخدامها فقط لا غير.

## نقاط أساسية يجب مراعاتها

1. مسار المتابعة والتقييم والتعلّم المرتكز على نظرية التغيير يشمل أكثر من مجرد تقييم نتائج التدخّل في مقابل الخطة المرسومة. هذا المسار يتناول تتبّع التغيير في المنظومة ابتغاء معرفة كيفية تفويم وتعديل نظرية التغيير التي نعملها وإستراتيجياتنا. يشمل الأمر متابعة التغييرات القصيرة الأمد في البيئة التي تفترض نظرية التغيير التي نعملها أنّها مهمة. من ذلك: تغييرات طفيفة في استجابة لاعبين مركزيين لمساعي التغيير التي نبذلها ستتراكم لتصبح «ناتجًا» مع مرور الوقت. هذا المسار يتناول أيضًا تقييمًا دوريًا للأمور التي تغيّرت- تلك التي جرى التخطيط لها، وأخرى غير مُخطّطة، وغير متوقّعة وتطوّرات جديدة. يشتمل كذلك التعلّم حول الأمور ذات

المغزى في هذه التغييرات، ولصالح من تصبّ تلم؟ وكيف يجب علينا أن ندخل الملاءمات على نظرية التغيير التي نحملها؟

2. استخدام مسار المتابعة والتقييم والتعلم المرتكز على نظرية التغيير التي نحملها للتعلم حول الأمور التي تعمل على النحو المتوقع، واختبار نظرية التغيير وفحص صدقيتها، وبناء قاعدة قرائن تتضمن نتائج المتابعة والفرضيات. نحتاج إلى معرفة ما إذا ثبتت صدقية الفرضيات تلك في الواقع، وما الذي فاتنا إذا لم يكن الأمر كذلك.

3. لا يجب على مسار وإطار المتابعة والتقييم والتعلم أن يتمحور في مستوى هدف المشروع ونظرية العمل فحسب، بل كذلك في النواتج الأعلى درجة في السلسلة، والأبعد من الناحية الزمنية. بدون متابعة التغييرات والفرضيات في القسم العلويّ من «الساعة الرملية» لن يكون بمقدورنا أن نعرف ما إذا كان المشروع يساهم في التغيير المرجو.

4. تحديد أولويات المتابعة والتقييم والتعلم وكيفية تصميم المسار يتعلّق بدرجة كبيرة بمن يشارك في مسار القيام بهذه الخطوة. أصحاب شأن مختلفون يتباينون في تحديد الأمور المهمة وذات الصلة. لذا، وقبل أن تشرعوا في ذلك، اطرحوا الأسئلة التالية على أنفسكم: من يحدّد مسار ومنظومة المتابعة والتقييم ويشارك فيهما؟ ما الذي يحدّد أنّ هذه النتيجة ذات معنى (وبالنسبة لمن؟)، وما هي مؤشرات التغيير ذات الصلة؟ («فكّروا في الفروق الجذرية»)، ومن يجب أن يشارك أو يُستشار كي نضمن أن تشمل أولويات ومسار التقييم والتعلم والمتابعة وُجّهات نظر أصحاب الشأن المركزيين؟

### أدوات للتفكير (انظروا القسم 8.1)

- مناطق مُهمّة للاستقصاء
- معايير لاختيار المؤشرات
- شديد الصلة بالموضوع وقابل للقياس

### مهام

1. حدّدوا ما هي النواتج والفرضيات التي نحتاج إلى المعرفة بصدها. أعيدوا النظر على ممرّكم (ممرّاتكم)، وعلى التغيير المتوقّص والفرضيات على جميع الطّغء، وحدّدوا 5-8 مجالات للاستقصاء (انظروا الصندوق 20). يمكن لمجالات استقصاءكم أن تدور حول الفرضيات، وكذلك حول التغيّرات/النواتج البيئية، وعليها أن تكون ذات صلة بفهم قنّاه مركزية في ممرّات التغيير التي تحملونها. اختيار المناطق المهمة للاستقصاء سيساعدكم على تركيز متابعتكم على الأمور المهمة بالفعل، وتشخيص الفجوات المعرفية وأجندة التعلم (أو البحث) المتعلقة بمشروعكم.

### الصندوق 20: مناطق ذات أهمية عالية للاستقصاء

- مناطق الاستقصاء هي أجزاء من ممرّات التغيير أو خارطة التغيير، وهي:
- تُعنى بنواتج وفرضيات وعوامل معينة نحتاج إلى مزيد من التعلم حولها. على سبيل المثال، لكونها ذات أهمية بالنسبة لعملية التغيير، وتفرض تحديات مختلفة، وتحتاج إلى إستراتيجيات مبتكرة، ولسنا متأكّدين من كيفية تشعبها (النواتج والفرضيات والعوامل).
  - نحتاج إلى الفهم كي نعرف كيف (ولماذا، ولماذا،) يتغيّر الوضع فعليًا، وما هي أهمية ذلك، وما هي تبعات هذا الأمر؛
  - في المكان الذي نعرف فيه القليل حول الديناميكيات والعوامل المتداخلة؛
  - ذات صلة بفرضيات قد يولد عدم سرّيانها مخاطر جمّة (تؤثّر نتائجها تأثيرًا بالغًا).
  - نحتاج لتنفيذ المتابعة كي نفهم النحو الذي يعمل فيه المسار.

2. ناقشوا الأسئلة التالية وأجيبوا عنها:
- ما الذي تريدون معرفته حول هذه المناطق؟
  - لماذا تعتبر (هذه المناطق) أولويات؟
  - ما هي الأمور التي تثير فضولكم، ولماذا؟
  - لأيّ غرض ستقومون باستخدام هذه المعلومات، وكيف؟

3. اختياريكم للمناطق ذات الأهمية القصوى للاستقصاء يظهر كذلك التغييرات (على صعيد النواتج) التي تعتبرونها الأكثر أهمية وتشويقاً. استكشفوا مع أصحاب شأن ذوي صلة ما هي المؤشرات (دلائل التغيير) التي تعني أكثر من غيرها أنّ التغيير التينّي المتوقع هو في طور التحقق. عند اختيار المؤشرات، خذوا الفروق الجندرية بعين الاعتبار.

4. استخدموا المناطق ذات الأهمية القصوى للاستقصاء ومؤشرات النواتج، بغية تحديد المعلومات التي عليكم تجميعها، كي تتمكنوا من تفسير التغييرات وإضفاء الصدقية على الفرضيات. أجرؤا نقاشاً حول ما يلي: من هي الجهات التي ينبغي إشراكها في جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها، وكذلك في عملية التعلم؟ وما هو مردّ هذا الأمر؟ قوموا بصياغة أجندة تعلم للمشروع: ما هي الأسئلة التي نريد أن يكون بمقدورنا الإجابة عنها؟

### المدوق 21: بعض الأسئلة الجوهرية التي تحتاج إلى إجابات

- ما هي المعلومات/البيانات/القرائن التي نحتاج إلى جمعها، ومن يقوم بذلك، وكيف، ومتى؟
- ما هي الأمور التي ستخبرنا بها هذه المعلومات حول نظرية التغيير التي نعملها أو نظرية العمل التي نعملها؟
- ما هو الاستخدام المزمع للمعلومات أو القرائن؟
- هل تقوم جهة أخرى بتجميع البيانات التي نحتاجها؟ هل تتوافر لدينا إمكانية الوصول لهذه البيانات؟ هل يمكننا استخدامها؟
- هل نملك القدرة على تجميع المعلومات (الخبرة، الكلفة المادية، التخصص -وما شابه)؟

5. اتّفقوا على مسار التقييم والمتابعة والتعلم وأدوار ومسؤوليات كلّ واحدة من الجهات المشاركة، وعلى مسار تجميع البيانات، والتوثيق وتقديم التقارير، وقوموا بتوصيف كلّ هذه الأمور: متى وكيف نقوم بإعادة تفحص نظرية التغيير، ونراجع الأمور التي ننقذها؟ من هي الجهات التي يجب إشراكها؟ كيف ومتى ترتبط أجندة تعلمنا بلحظات محدّدة من التطبيق؟ متى وكيف نقوم بعملية تقييم، ولأيّ غرض نقوم بذلك؟

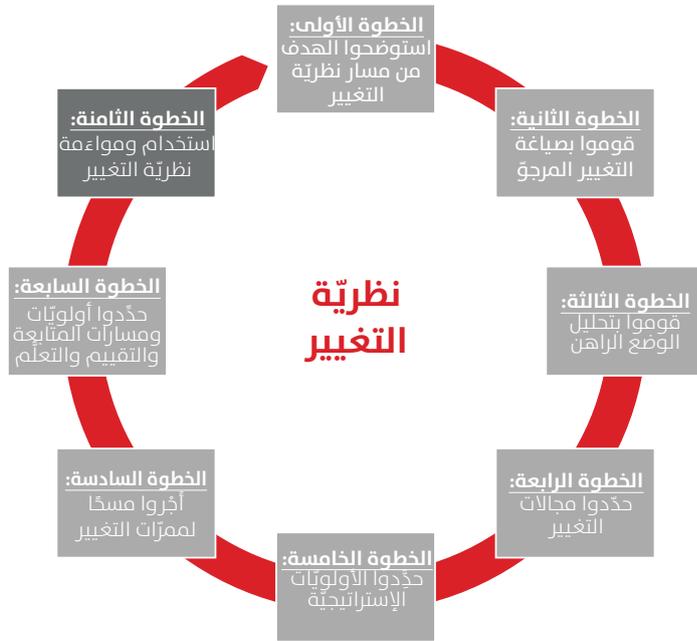
6. دوّنوا الفرضيات

### فرضيات:

- ما هي الفرضيات التي تقف وراء اختيارنا لمناطق الاستقصاء ولمؤشرات النتائج؟
- ما هي الفرضيات التي نطرحها حول التطبيق وحول إطار المتابعة والتقييم والتعلم (الأدوار، والمهّمات، والملكيّة -وما شابه).

### انظروا إلى الخلف، وراجعوا، واضبطوا بدقّة

ماذا تعني نواتج هذه الخطوة بالنسبة للنواتج الجوهرية للخطوة السابقة؟ هي يجب علينا أن ننقذ أيّ نوع من الملاءمات والتعديلات من أيّ نوع كان؟ لماذا؟  
< راجعوا واضبطوا على نحو دقيق.



## الخطوة الثامنة: استخدام ومواءمة نظريّة التغيير

### ما الأهميّة في ذلك؟

كي تكون في ذروة فاعليّتها، يجب أن تكون نظريّة التغيير مترسّخة على نحو دقيق في دائرة مسار المشروع والمنظمة. عندما لا يجري استخدام نظريّة التغيير لغرض مراجعة التطبيق وإعادة تفقّدها وتحديثها، على نحوٍ دؤوريّ، فإنّ الاستثمار في تطويرها يضيع سُدىً.

كيف يمكنكم إذًا استخدام نظريّة التغيير خلال مرحلة التطبيق لغرض التخطيط والتفقد الإستراتيجيّ والمتابعة والتعلّم؟

### صُلب الموضوع

استخدموا نظريّة التغيير من أجل التعلّم التكامليّ واتّخاذ القرارات، وقوموا بمواءمتها دوريًا كي تواكب التطوّرات والتحدّيات والفرص الجديدة.

### أسئلة جوهرية

- ما هي الاستنتاجات المتعلقة بمسار التغيير التي استُخلت خلال مسار المتابعة والتقييم والتعلّم الذي نفّذناه؟
- على أيّ نحو يجب علينا أن نوائم ونحدّث نظريّة التغيير التي نعملها؟
- بناء على ذلك، كيف يجب إدماج الإستراتيجيّات والتخطيط في دائرة هذا المشروع؟
- متى ستكون المرّة القادمة التي سنراجع فيها نظريّة التغيير التي نعملها ومسار التطبيق الذي تبنيناه؟ من هي الجهات التي يجب إشراكها في هذا الأمر؟

### مُخرجات

- توثيق نظريّة التغيير، ممّا يوضّح جليًا كيف سيجري استخدام نظريّة التغيير ومتى، ومن قبل من، وكذلك تتبّع أثر المعلومات وتحليلها في سبيل التعلّم حول التطبيق وتحسينه.
- منتجات مستجدة معززة على نحوٍ دؤوريّ بمسار المتابعة والتقييم والتعلّم، والتي تمنح شكلاً عمليّة صنع القرارات والتخطيط.

### تحديات

- ثمة صعوبة في ترتيب التعلّم من نظريّة التغيير ومراجعتها على النحو الذي يمكن من تغذية مسارات التخطيط، وذلك بسبب ضيق الوقت.
- فهم وتقدير جميع المشاركين في المشروع أنّ استخدام نظريّة التغيير يتطلّب الكثير من الجهد والتنظيم.
- تخصيص مسبق للوقت والمحفّزات لعمليّة المراجعة والتعلّم والتوثيق وذلك بغية إشراك أكبر عدد من المشاركين في المشروع في مسار المتابعة والتقييم والتعلّم ومراجعة نظريّة التغيير.

## نقاط أساسية يجب مراعاتها

1. ادمجوا استخدام نظرية التغيير في دائرة المشروع بغية النهوض بمسار تعلم متواصل. مسار نظرية التغيير لا يشكّل تمريناً لمرة واحدة في مرحلة تصميم برنامج معين، بل يقتضي وجود دائرة متواصلة من العمل والتعلم. كي تتمكن من التعلم بفاعلية من استخدام نظرية التغيير، علينا أن نرسخ مسارات التفكير والاستبصار في دائرة المشروع. ما يعنيه الأمر هو ضرورة تخصيص الوقت والمحفّزات للتفكير والاستبصار والتوثيق. ثمة حاجة إلى جلسات دورية مع الطاقم وأصحاب الشأن لغرض تقييم التجربة والنتائج. جلسات الاستبصار والتفكير من منظور نظرية التغيير تكون فعّالة وناجعة عندما تتحوّل إلى مسؤوليات عينية تدعم -على نحو روتيني- مسارات إدارية نحو التخطيط السنوي ودوائر تقديم التقارير. عندئذ تصبح إعادة تفقّد ممرات نظرية التغيير، والفرضيات والإستراتيجيات جزءاً لا يتجزأ من مسارات التخطيط. في ما يتعلق بتقديم التقارير، إنّ استخدام نظرية التغيير كنقطة مرجعية يساعد في قحورية تقارير المتابعة والتقييم والتعلم في مناطق تغير مركزية، وكذلك في النشاطات والمخرجات.

## 2. استخدموا نهجاً إدارياً مرناً

منهج الإدارة والتخطيط المرين (أو التكراري) يشكّل النهج الإداري الملائم للاستخدام الأمثل لنظرية التغيير. مسار نظرية التغيير المتين والجزري يشكّل القاعدة الأساسية بالاشتراك مع تجميع وتحليل البيانات والتعلم منها. الإدارة المرنة تمكّن المشروع أو البرنامج من التفاعل مع التغييرات الوليدة والاستنتاجات الجديدة في الوقت المناسب (انظروا الصندوق 22: «التخطيط عند مواجهة التعقيدات»، والصندوق 23: «التخطيط في الوضعيات والمسارات المعقدة والضبابية»).

نظرية التغيير هي إسقاط مسار التغيير المتصوّر داخل مستقبل متلبّس وغير واضح. كلّما تراكمت معارف من خلال تجربة التطبيق، احتاجت نظرية التغيير إلى إعادة تفقّد دوريّ وتحديث بناء على المستجدات الميدانية. القيام بذلك يمكن من إجراء تخطيط تكراري:

- التحرك إستراتيجياً إلى الأمام من عام إلى آخر؛
- استخدام نتائج المتابعة والتعلم في سبيل مراجعة نظرية التغيير والفرضيات الأكثر أهمية؛
- مراجعة الإستراتيجيات والمخططات كردّ فعل على تغيرات طارئة داخل وخارج البرنامج.

يمكن لمراجعة نظرية التغيير أن تجري في فترات زمنية محدّدة، أو من خلال تناول قضايا محدّدة. وتلك قد تشمل: تغييرات في السياق، ومشاكل تنفيذية، وتحولات في صفوف أصحاب الشأن، وعندما تتولد مؤشرات أنّ فرضية من الفرضيات المهمة ليست سارية، أو عندما يتّجه المسار نحو منعطفات غير متوقّعة.

## أدوات للتفكير

• تحليل متى وكيف نربط عبر نظرية التغيير مع مسارات إدارة المشروع.

## المدونق 22: التخطيط عند مواجهة التعقيدات

التخطيط لا يصبح فاعلاً للصلاحيّة عندما يواجه التعقيدات، بل يحتاج إلى مناهج وصيغ أخرى مختلفة. الوظيفة المركزيّة للمخططات لا تتمثل في إدراج تفاصيل حالة متوقّعة في المستقبل، وإنّما في توفير أسس وقرائن لاتخاذ القرارات في خضمّ عمليّة التدخّل. لا ينبغي إذًا بالمخططات أن تمهّد الطريق نحو المستقبل على النحو الذي يستوجب الامتثال الدقيق، بل من الحريّ بها أن تكون مرنة على النحو الذي يمكّن من إدماج تطوّرات وتحديات وفرص جديدة.

ثمة حاجة إلى اتّخاذ إجراءات لتبديل المحقّرات السائدة وتخصيص الموارد. يجب تخصيص وقت وموارد أقلّ للتخطيط المسبق والمزيد منهما لمسارات المتابعة والتغذية الراجعة المستخلّصة من التطبيق العمليّ. الانحراف عن المخططات لا يشكّل بالضرورة أمرًا سلبيًا؛ ففيه تكمن معلومات مهمّة حول الواقع التطبيقيّ للتداخل. النتائج غير المتوقّعة والتناقضات والأغاز قد توقّر رموزًا حول التغييرات ذات الصلة والتحديات الجديدة أو السبل الابتكاريّة للتعامل مع وضعيّة معيّنة، ممّا يساعد في عمليّة التطبيق.

نُقل عن: دليل التخطيط والتطوير الإستراتيجيّ في مواجهة التعقيدات، ريتشارد هوميلبرونير وهاري جونس (2013).

### مَهَمَّات

1. وُثّقوا كيف سيجري استخدام نظريّة التغيير (ومن قَبَل قَن) لتتبّع وتحليل المعلومات لغرض التعلّم حول عمليّة التطبيق وتحسينها.
  - فكّروا في تحديد وظائف قياديّة ملائمة ومسؤوليّات وموارد لضمان استخدام روتينيّ لنظريّة التغيير.
  - فكّروا: كيف يمكنكم إشراك شركاء المشروع وأصحاب الشأن في مراجعة نظريّة التغيير على نحوٍ دؤوريّ وفي مسارات التعلّم.
  - أعيدوا النظر في الوثيقة بعد المراجعات وعندما يتغيّر الوضع. على سبيل المثال: عندما ينضمّ شركاء ومشاركين وممّولين جدد للمشروع.
2. اجعلوا من نظريّة التغيير أمرًا مرئيًا في الحياة اليوميّة للطاقم والمشاركين في المشروع.
  - أعدّوا نسخة كبيرة الحجم لمرئيّات نظريّة التغيير على أن تشمل الفرضيّات الأساسيّة، ووضّعوها على حائط غرفة اجتماعات الطاقم. استخدموا نسخة تحتوي على نفس المرئيّات، ووضّعوها في مكان ثابت يجتمع ويعمل فيه الشركاء وأصحاب الشأن.
  - أعدّوا رزنامة شهرية عاديّة حول قنّاج ذات صلة في نظريّة التغيير للمناقشة خلال لقاءات فريق العمل والشركاء.
  - حدّدوا مناسبات مركزيّة للتفكّر والاستبصار حول نظريّة التغيير وتحليل المتابعة والتقييم والتعلّم. اهتفوا أن تتزامن المناسبات المركزيّة مع تقديم التقارير كي يدعم كلّ من الحدين الآخر.
3. تأكّدوا من أنّ منتجات نظريّة التغيير محدّثة ومحيّنة، وجذّابة، وملائمة لاستخدامات مختلفة ولمختلف المستخدمين. الاستخدام الرفيع لنظريّة التغيير يتّصل بتوافر التوثيق المتعلّق بمراحل تطوّرها واستخداماتها المختلفة، في الوقت الذي يجب فيه على التوثيق ومنتجات نظريّة التغيير أن تكون متاحة للاستخدامات العاديّة. من المهمّ أن نضمن درجة عالية من جاذبيّة منتجات نظريّة التغيير بالنسبة للمشاركين في البرنامج تجنّبًا للوقوع في مطبّ البيروقراطيّة.

## الصدوق 23: «التخطيط في الوضعيات والمسارات المعقدة والضبابية»

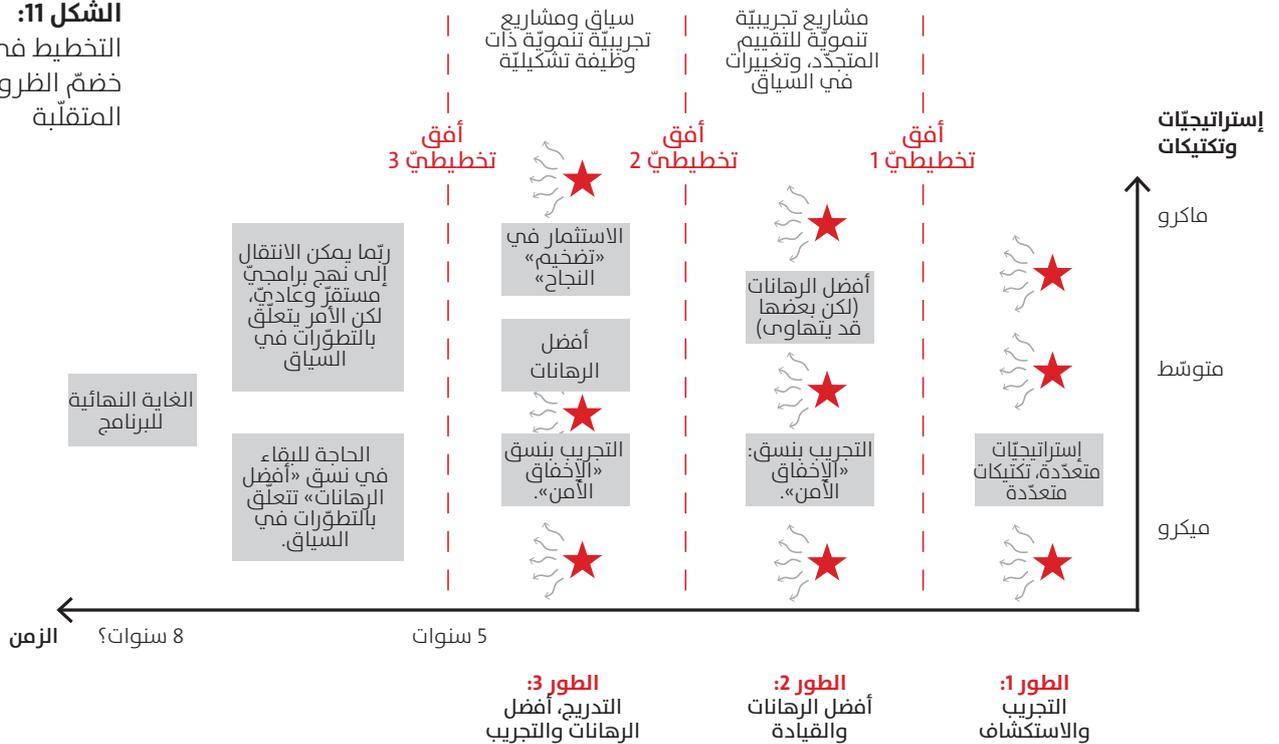
المشاريع في سياقات متقلّبة جدًّا، ولا سيّما في المناطق التي تشهد صراعات غالبًا ما تكون ضبابية وغير متوقّعة، ممّا يحوّل التخطيط الطويل الأمد إلى أمر غير مُجْدٍ. يتوافر لهذه المشاريع «أفق تخطيطي» قصير. التفكير في نظريّة التغيير وكيف من شأن التغيير أن يأخذ مجراه يبقى أمرًا مهمًّا جدًّا، لكنّه سيتمحور غالبًا في تشخيص الفرص والعثور على وكلاء تغيير إيجابيين أكثر من تمحوّره في رسم ممزّات عينية. استخدام تخطيط السيناريو يشكّل هو الآخر احتمالًا واردًا. مسار نظريّة التغيير سيشكّل إحدى أدوات المتابعة والتحليل المتواصلين للوضع القائم، ولمواءمة الإستراتيجيات من خلال استخدام نوافذ صغيرة للفرص التي قد تفتح وتنمو.

إحدى الإستراتيجيات تتمثّل في «بذر» الكثير من المشاريع الصغيرة، ومن خلال استخدام إستراتيجيات متعدّدة، والتي تقاد بنسق «الإخفاق الآمن» (أي عدم حصول أي ضرر في حالة الإخفاق)، ومتابعة ما يتولد مع الوقت في السياق، بحيث يدفع الاستقرار إلى مزيد من التطوّر والتوسّع.

الشكل 11 يُظهر كيف يمكن تطوير هذه الإستراتيجية التكرارية لمنهج برامجيّ كامل عبر الإطار الزمنيّ لبرنامج معيّن. يعتمد هذا الأمر على الاستخدام التكراريّ والمرن لنظريّة التغيير كما أشرنا آنفًا.

النهج ذاته ملائم كذلك للخوض في تجارب ابتكار اجتماعية. على الرغم من ذلك، ثقة أهميّة في جميع الحالات لجعل الفرضيات التي تتضمّنها التجارب والمبادرات واضحة للعيان.

**الشكل 11:**  
التخطيط في  
خضمّ الظروف  
المتقلّبة



Vogel, 2013

## 6 نظرية التغيير كمنتج

منتج نظرية التغيير هو ما تمخض عنه مسار هذه النظرية، ويمثل نظرية التغيير التي تبناها المنظمة أو تبناها المشروع. ليس ثمة نسق ثابت ومحدد لعرض هذا المنتج، ويمكن القيام بذلك بأشكال مختلفة. في بعض الأحيان، يُستحسن عرضه كخليط من سردية ومخطط بياني (واحد أو أكثر)، أو تجسيد مرئي لمسار التغيير المرجو. عرض نظرية التغيير ليس بالمسألة البسيطة. النص وحده قد يكون كثيفاً ومثقلاً بالبطانة ولا يخاطب الخيال. من ناحية أخرى، الصور لا تعرض القصة بأكملها. على المرئيات أن تدعم السرد وبالعكس.

تذكروا أنّ على نظرية التغيير أو نظرية العمل أن تكون حية. نظرية التغيير هي بمثابة تجسيد لتفكير مجموعة من الناس في نقطة زمنية معينة، وتنتهي صلاحيتها بعد فترة معينة، وهي تحتاج إلى المراجعة والتعديل بغية المحافظة على فائدتها.

### سردية نظرية التغيير

يتعلق مضمون سردية نظرية التغيير وطولها ومستواها بطبيعتها وغايتها. من أمثلة ذلك: مقترح مشروع لجهة ممولة؛ خطة إستراتيجية؛ ورقة سياسات؛ كتاب داخلي أو خارجي. يختلف العرض باختلاف المستمعين أو المستخدمين. في حالة وجود مقترح مشروع من قبل جهة مانحة من المحتمل أن يكون الممول قد قدم صيغة محددة لعرضها.

على السردية أن تغطي ما يلي:

- مجموعات أصحاب الشأن المشاركين في مسار تطوير نظرية التغيير؛
- التغيير المتوخى؛
- الوضع الراهن، بحيث يصف الجهات والعوامل المركزية الفاعلة التي تؤثر على التغيير المتخيل، بما في ذلك ديناميكيات الجندر والقوة.
- أهداف ومساهمات المشروع للتغيير المرجو (كونوا محددين في شأن الإطار الزمني).
- الخيارات الإستراتيجية المركزية والمنطلقات.
- الفرضيات المهمة المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية وممرات التغيير (علاقات السبب والنتيجة).
- شرح المخطط البياني أو المرئيات (إذا توافرت).
- وصف لاستخدام نظرية التغيير خلال مرحلة التخطيط.

يمكن لمكونات أخرى أن تكون التالية (يتعلق الأمر بغاية واستخدام منتج نظرية التغيير):

- تحليل المخاطر وإجراءات التخفيف المتعلقة بالفرضيات الأكثر أهمية.
- منهج الإطار المنطقي (إذا استدعت الحاجة ذلك).
- أجنحة تعلم أو بحث.

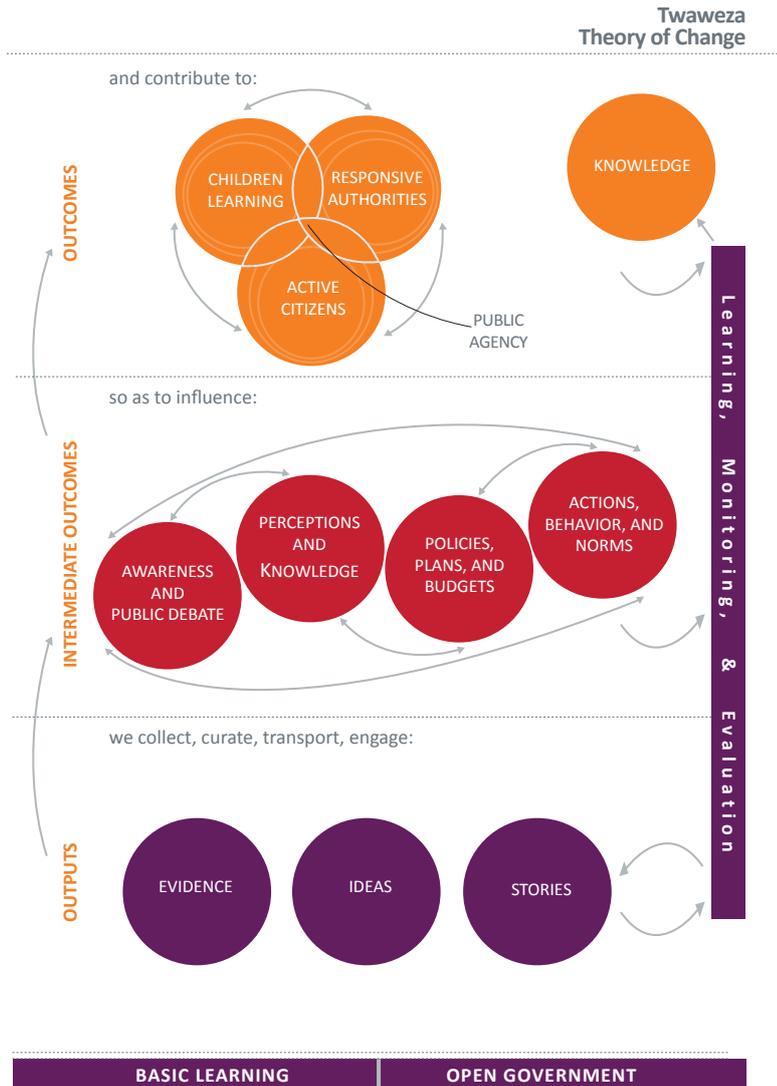
### نظرية التغيير كمنتج بصري

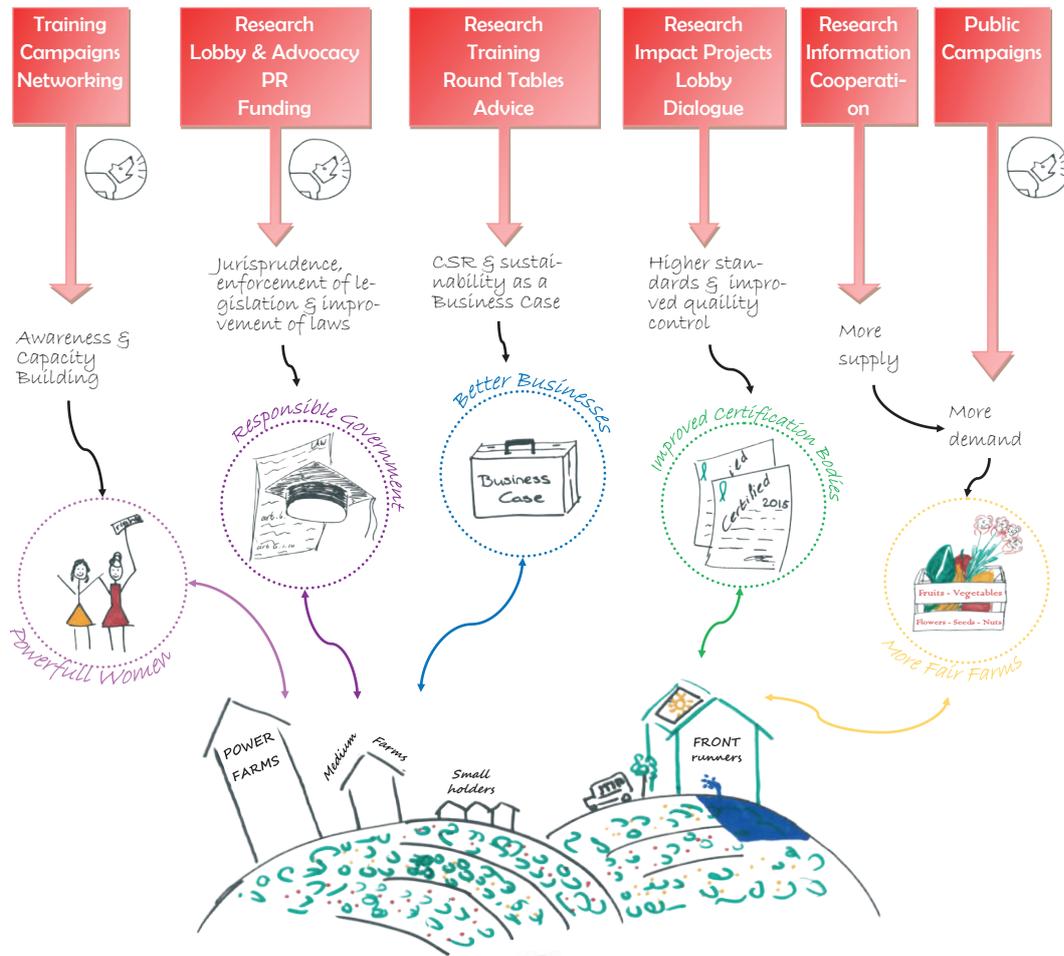
إحدى الوظائف المهمة لتحويل منتج نظرية التغيير إلى «منتج بصري» هي إيصالها إلى أناس لم يكونوا شركاء في مسار تطويرها. ما يعنيه الأمر هو أن تكون الترجمة البصرية للنظرية مفهومة وجذابة: ما هي الرسالة التي تريدون إيصالها؟ ما هي القصة التي تريدون الإبلاغ بها؟ فكروا في الهدف الذي ترجونه من الترجمة البصرية ومن سيقوم بمشاهدتها أو استخدامها. أكثر من أنواع المرئيات إذا كان الأمر يساعد في إيصال جوانب مختلفة من نظرية التغيير. التفكير بطريقة جديدة لعرض نظرية التغيير على نحو مرئي يساهم في توضيح التفكير المستقبلي، ويرغمكم على التفكير بالأسئلة التي يطرحها أشخاص خارجيون، وكذلك على بناء العرض المرئي بطريقة تجعله يتمحور حول الأمور التي تسترعي الانتباه. يمكن للترجمة البصرية لنظرية التغيير (راجعوا كذلك 3.3) أن تأخذ أشكالاً مختلفة. في الكثير من الأحيان، يُعرض مسار التغيير المتصور كخريطة منظوماتية تستعرض العوامل والجهات المركزية وتربطها وتأثيرها على مسار التغيير؛ ويمكن لهذه الترجمة البصرية أن تأخذ شكل طقم من ممرات التغيير في اتجاه التغيير المرجو؛ أو ترجمة بصرية لرؤيا ومبادئ وإستراتيجيات مركزية (راجعوا الأمثلة في هذا الفصل. على الرغم من أنّها ليست قابلة للقراءة تمامًا، الهدف منها هنا هو عرض طرق بصرية مختلفة لعرض نظرية التغيير).

على الرغم من ذلك، تعرض الترجمة البصرية لنظرية التغيير في العديد من المرات تخطيطًا بيانيًا أو خارطة انسياب لممرات التغيير بطريقة لينيارية (مستقيمة). النتيجة هي أنموذج منطقي (logical model) لا يفسر العناصر الرئيسية. هذا الأمر يحمل في طياته خطر فقدان (أو -على الأقل- عدم استخدام) المعلومات المتنوعة والثرية التي يوفرها مسار نظرية التغيير، ودفعنا إلى الوراء نحو التفكير الأفقي.

ثمة حدود للترجمة البصرية، إذ لا يمكن في المرحلة التطبيقية إدراج جميع العناصر المركزية لتحليل أو ناتج نظرية التغيير في عرض مرئي واحد. يمكن تفسير الإسكتشات والرموز بطرق شتى، الأمر الذي يجعل فهم الصورة من قبل الناس الخارجيين أمرًا صعبًا. الترجمة البصرية لـ «لماذا؟» و«كيف؟» في نظرية التغيير باللغة الصعبة، ولذا ينبغي على الدوام دمج السرد مع الترجمة البصرية.

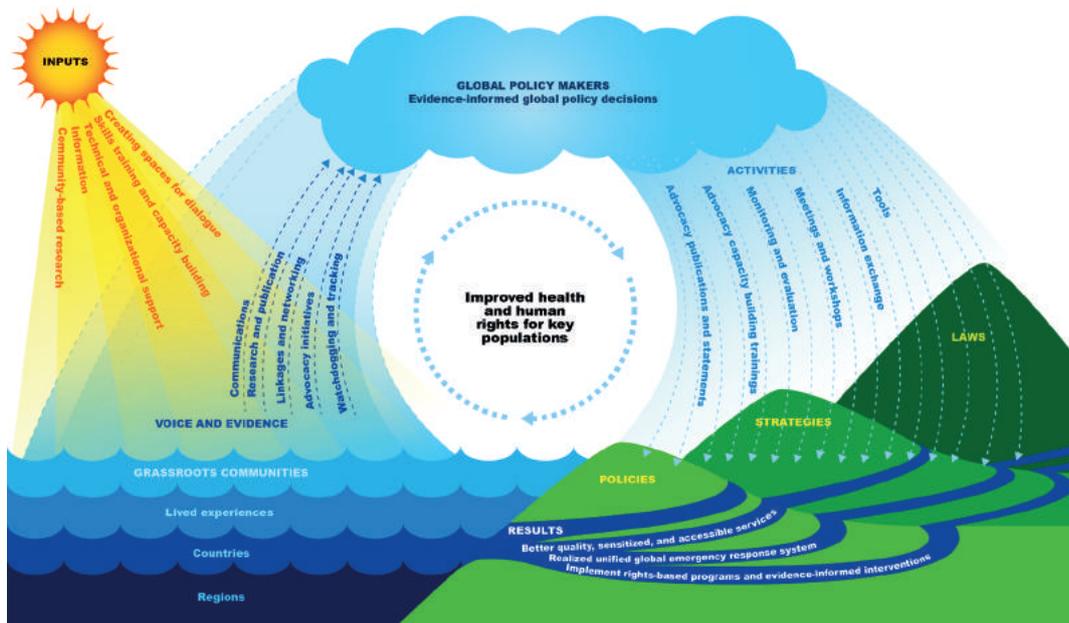
## أمثلة على الترجمة البصرية لمنتوج نظرية التغيير





## Decent Work for Women

1. Fair Income:  
Living Wage
2. Security in  
the workplace
3. Social  
Protection
4. Compliance with  
international  
Health and sa-  
fety standards
5. Freedom to  
organize
6. Participation  
in decision  
making



Reproduced with kind permission from 'Why Advocacy Matters' by George Ayala: <http://www.msmgf.org/files/msmgf/documents/WhyAdvocacyMatters.pdf>

**vision**

**A WORLD IN WHICH YOUNG LGBTs ARE free to be WHO THEY ARE AND free to choose THE LIFE THEY DESIRE**

**long-term goal**

Young LGBTs are empowered to express their sexual and gender identities in a supportive environment. They are equipped to make healthier choices about their sexuality and are increasingly able to freely choose their sexual partners. They are more included in society and experience greater well-being.

**medium-term changes**

Young LGBTs claim their rights and participate in decision-making that impacts their lives	Young LGBTs make use of inclusive SRHR information and services	Youth is informed and confident in breaking taboos around sexuality	Youth accept sexual diversity and respect different gender identities	Society is informed and confident in breaking taboos around sexuality	Society supports young LGBTs to have the life and sexuality they desire	Service providers deliver youth and LGBT-friendly services	Information providers ensure access to SRHR info for young LGBTs	Government ensures that legal and policy frameworks protect the human rights of young LGBTs	State institutions adequately implement LGBT-friendly policies and practices
--	---	---	---	---	---	--	--	---	--

**shorter term changes**

<b>YOUNG LGBTs</b> Are active and informed members of society, and increasingly advocate for their rights Experience greater acceptance and have access to better services, information and support Are able to express their sexual and gender identity more freely	<b>YOUTH</b> Speak freely and positively about sexuality and sexual diversity Start recognizing young LGBT in their peer communities Seriously discuss sexual diversity among peers	<b>SOCIETY</b> Key actors are willing and able to protect and promote the rights of young LGBTs Families and communities accept and support young LGBTs Media – online and offline – reflect, publicize and discuss young LGBT rights Increasing public discomfort with harassment of LGBTs	<b>SRHR SERVICE PROVIDERS</b> Are (willing and) able to provide young LGBT-friendly services, including information Are actively generating demand for young LGBT-friendly services, including information	<b>STATE INSTITUTIONS</b> At all levels are more (willing and) able to adopt and maintain (young) LGBT-inclusive SRHR policies and legislation Are (willing and) able to protect the rights of young LGBTs and youth
---	--	---	--	--

**catalysing approach**

There are five elements that have a catalysing effect on the below strategies to further the long-term goal: 1) Bundling the strength of coalition partners by strategically working from both a mainstream (youth, society) and a young LGBT-specific perspective; 2) Stimulating synergy between the strategic pathways by simultaneously working on various actor levels; 3) Co-creation process with young LGBTs embedded in all strategies, ensuring context-specificity, ownership and sustainability of interventions; 4) An explicit and continuous focus on the generation, exchange, transfer and translation of knowledge both within and outside the partnership; 5) Ensuring complementarities with SRHR efforts of various actors outside this partnership.

**strategies**

<b>Empower young LGBTs through</b> Strengthening LGBT movements and SRHR alliances to include young LGBTs Reinforcing participation and sense of community Demanding and seeking access to needs-based information and services Increasing self-acceptance & expression of (sexual) identity	<b>Rally youth through</b> Connecting communities of youth leaders and young LGBT leaders Creating supportive narratives by and for LGBTs within existing youth spaces Creating online youth communities to challenge entrenched social norms around sexuality and sexual diversity Increasing knowledge and awareness on sexuality and sexual diversity via media channels and the creative sector	<b>Mobilise society through</b> Facilitating and enabling key actors to speak out in favor of sexual diversity and rights Facilitating open communication within communities and families on sexuality and sexual diversity Triggering dialogue on young LGBT issues, including harassment, by involving media, key actors, and relevant CSOs Providing (safe) spaces for key societal actors to interact with young LGBTs	<b>Capacitate SRHR service providers through</b> Facilitating the development of youth and LGBT-friendly protocols and guidelines Enabling SRHR service providers to become more sensitive to the health, needs and rights of young LGBTs Creating opportunities for interaction with young LGBTs	<b>Engage state institutions through</b> Building understanding on sexual rights and diversity amongst key officials and politicians Supporting change champions within governmental institutions to promote respect for sexual rights and diversity
--	---	--	--	--

**evidence-based assumptions**

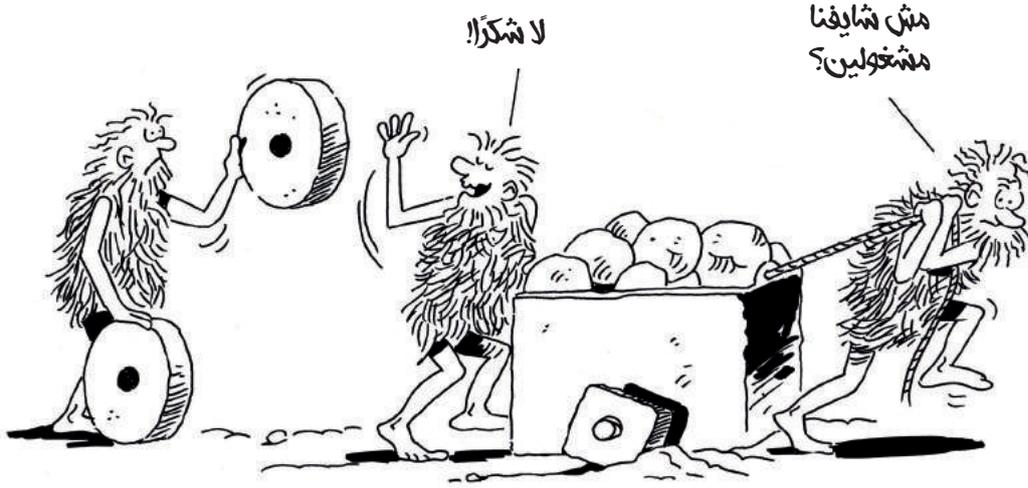
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Empowerment of young LGBTs can be achieved through combining different strategies (reinforcing genuine participation and sense of community; increasing self-acceptance and expression; improving access to information and services; strengthening alliances)</li> <li>2) Interventions that explicitly take into account the context can help young LGBTs speak out while maintaining their privacy, security and safety</li> <li>3) Having a comprehensive understanding of sexuality and sexual diversity enhances young people's well-being. This also translates into better relations between youth and young LGBTs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4) It is feasible to create supportive spaces for young LGBTs within existing youth spaces (local, virtual, physical)</li> <li>5) Comprehensive sexuality education (CSE) is most effective when done with a gender and rights perspective</li> <li>6) In matters related to sexuality, interventions that offer spaces (physical, virtual, social) that provide a more personalized, and tailored experience, are more effective</li> <li>7) Societal norms are amenable to change. For societal norms to change a combination of structural interventions (law, government processes), media and educational interventions, is required</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>8) When safe spaces are made available for societal actors to interact on SRHR matters, these spaces are used by progressive actors to contribute to a supportive social environment</li> <li>9) If SRHR service providers are capacitated to provide LGBT friendly services – the quality of services provided generally goes up, and the service providers' job satisfaction improves</li> <li>10) Youth and LGBT friendly SRHR services are most effective when they are demand driven and where facility based approaches work together with the creation of community acceptance</li> <li>11) Changes within government and influential key societal institutions play an important role in facilitating social change</li> </ul>
---	---	---

**problem**

Globally - The rights to sexual reproductive health of young LGBTs is violated; they have poor access to non-judgemental personalized SRHR information and services; they are excluded from society. This negatively affects their health and well-being and thus their ability to lead fulfilling lives.

**theory of change**

# 7 التدقيق في جودة مسار ونواتج نظريّة التغيير



## الغاية من تدقيق الجودة

تدقيق الجودة لنظريّة تغيير قائمة يترتب عنه تشخيص جودتها بحسب المبادئ الخمسة التي قمنا باستعراضها في القسم 4.1 «مبادئ لتطبيق نظريّة التغيير». يتناول التدقيق جودة المضمون والمسار على حدّ سواء. فُخرجات عمليّة التدقيق هذه ستكون على شكل قائمة لجوانب يجب علينا تحسينها، ويفضّل أن تلحق بها ملاحظات حول نوع التغييرات التي نحتاج إلى إدخالها، وأسباب ذلك. على سبيل المثال: قد تُظهر عمليّة التدقيق أنّ تحليل الجندر يعاني من الضعف لأنّه لا يتعامل مع النساء إلّا من منطلق المصالح العمليّة، ولا ينظر إلى مصالح الجندريّة الإستراتيجيّة. لذا يسأط هذا الفعل الضوء على الأمور التي يجب الالتفات إليها على نحو محدّد (المصالح الجندريّة الإستراتيجيّة) عندما يجري إدخال التحسينات على نظريّة التغيير.

هذا النوع من التدقيق مفيد في حالتين:

في الحالة الأولى، **يجري تسليم مسوّدة نظريّة تغيير لهيفوس لغرض الحصول على التمويل، أو عندما تقوم هيفوس بتحويلها لوكالة أخرى للتمويل.** في الحالتين، يجب تقييم نظريّة التغيير قبل المصادقة على التسليم. المنظّمة التي قامت بالتسليم أو الوحدة المعيّنة في هيفوس تحتاج عندها لتحسين الأجزاء التي تبيّن أنّها لا تتحلّى بالجودة الكافية. السؤال المركزي الذي يستوجب الإجابة من قبل المدقق في الحالة الأولى هو: «هل جرت تغطية معايير الجودة على نحو كافٍ وواضح، و هل جرى إسنادها بتحليل متين وسليم»؟

في الحالة الثانية، يقوم الأشخاص المنخرطون في عمليّة تدخّل متواصلّة بالتوقّف ومراجعة جودة نظريّة التغيير ذاتهم. كل مشروع أو برنامج يحتاج إلى عمليّة تفقّد بعد عدّة سنوات من التطبيق، وعندما يتوقّع ظهور مرحلة جديدة، أو عندما تثار شكوك إستراتيجيّة، أو عندما تتولّد صعوبات تنفيذيّة. إذا كنتم تستخدمون نظريّة التغيير على نحو جيّد، فسيجري تناول بعض هذه المشاكل خلال مرحلة التطبيق. يُفترض بالمراجعة الدوريّة ومسار «المتابعة والتقييم والتعلّم» أن يُفضيا إلى تحسينات جارية. لكن المراجعة المُهندسة والمعقّقة قد تموضع الأسئلة الأكثر جوهرية على السطح وتتناولها.

إذا تولّى فريق التطبيق تدقيق الجودة في هذه الحالة الثانية فقد يفضي الأمر إلى نظريّة تغيير مُحسنّة. السؤال المركزيّ الذي يتطلّب الإجابة من قبل المدقّقين في الحالة الثانية هو: «ما الذي تغيّر، وما الذي تعلّمناه، وما هي المعلومات الجديدة الإضافيّة التي تتوافر لدينا وتتطلّب منا أن نفكّر مجددًا في نظريّة التغيير، ومدى ملاءمتها، وفي الخيارات الإستراتيجيّة؟»

### من يشارك في تدقيق الجودة؟

كبي تتمكّنوا من تقييم جودة نظريّة التغيير، يجب أن تتوافر لديكم المعلومات، والخبرة، والمشروعيّة للقيام بهذا الأمر. التقييم لا يعني أنّكم ستتمكّنون من إدخال التحسينات كذلك. المقيّمون ليسوا بالضرورة الأشخاص الذين يقومون بإدخال التحسينات.

في الحالة الأولى، سيقوم فريق عمل هيفوس بتقييم مقترح مشروع من قبل الشركاء أو يقومون بتقييم نظريّة تغيير قام بوضعها فريق آخر من المنظمة. السؤال المركزيّ الذي يوجّه هذا الاستخدام للتقييم هو: هل نظريّة التغيير واضحة، وهل تستوفي معايير الجودة الخمسة؟. الأشخاص الذين قاموا بوضع مسوّد نظريّة التغيير هم من سيقومون بإدخال التحسينات. على سبيل المثال، سيقوم أعضاء فريق دعم طلبات التمويل باستخدام فحّال لتدقيق الجودة قبل أن تقوم هيفوس بتسليم مقترح التمويل لجهة مانحة. يستطيع الفريق فحص المنطق العامّ لنظريّة التغيير بعين قارم خارجيّة، وإلى أيّ درجة جرى توضيح الفرضيّات، ونقّذت عمليّة تحليل للقوّة والجنر. تتوافر لأعضاء للفريق خبرة ومشروعية أقلّ لتقييم المضمون، ونادرًا ما يعرفون الكثير من التفاصيل حول السياق. نظريًا، يستطيع هؤلاء تقييم جودة مسار تطوير نظريّة التغيير، لكن نظرًا لالتزام المقترحات بالصيغة التي يحددها الممول، قلما يجري توصيف هذا المسار على نحو وافي.

يبتغي التدقيق تحسين جودة التفكير وليس انتقاد الأشخاص على تفكيرهم السطحيّ. التغذية الراجعة تكون بناءة، وتؤخّذ بعين الاعتبار عندما تُعرض كمقترحات أو أسئلة حول نظريّة التغيير القائمة. مقترح على غرار «افحصوا من فضلكم ما إذا قمتم باستخدام الإحصائيّات القوميّة الأخيرة حول الفقر في صفوف الأسر» قد يكون أكثر فاعليّة من الصياغة التالية: «بيانات خاطئة حول الفقر في صفوف الأسر».

في الحالة الثانية، سيتولّى أصحاب نظريّة التغيير عمليّة التدقيق: أنتم تراجعون نظريّة التغيير ذاتكم. يستطيع فريق التقييم دعوة بعض الشركاء، أو السعي للحصول على مساعدة خارجيّة أو مساهمة إضافيّة. السؤال المركزيّ الذي يوجّه هذا الاستخدام للتدقيق هو كالتالي: «هل تحليلنا ما زال صائبًا؟ وكبي يتمكّن من تقييم هذا الأمر، على الفريق أن يمتلك القدرة على النقد الذاتيّ، ويستطيع الاستعانة بجهات خارجيّة لديها القدرة على دفع تفكيره نحو الأمام. التركيز سيكون في الأساس على المضامين، لكنه قد يشمل كذلك مراجعة جودة المشاركة (هل استفادت نظريّة التغيير من مساهمات كافية؟) وجودة الاستخدام (هل استُخدمت على النحو الأمثل؟)

## التمحور ومُخرجات عمليّة تدقيق الجودة

تدقيق الجودة لنظريّة التغيير ليس أكثر (ولا أقل) من تقييم لنظريّة التغيير القائمة (بسرديتها ومرئياتها) بمفردات درجة جودة تحقيقها للمبادئ الخمسة للتطبيق النوعي لنظريّة التغيير. مبادئ الجودة الخمسة التي عُرضت في الفصل الرابع تشكّل ركيزة مسار التدقيق، ويمكن ربطها بالخطوات التي عرضناها في الفصل الخامس.

محضلات تدقيق الجودة ترتبط بالدافع الرئيسي لإجراء التدقيق. ربّما تكون موضعيّة- متمحورة، وقد تشمل جميع المبادئ والخطوات.

**الخيار الأوّل- التدقيق المتمحور (الموضعي).** ربّما تدرون أين تكمن المشكلة. على سبيل المثال: التعاون مع أحد الأطراف لا يسير على النحو المتوقّع، أو ربّما تعلمون أنّ التحليل الجندري لم يكن كافياً. يمكن بناء تدقيق للجودة بواسطة العمل من خلال خطوة واحدة أو أكثر من الخطوات التي عُرضت في الفصل الخامس، والتي تتعلّق بالمشكلة العينيّة. إذا احتجتم إلى تعزيز النظرة الجندريّة لنظريّة التغيير، فعليكم مراجعة عدد من الخطوات، لكن من خلال التمحور في هذا البعد دون سواه. عمل كهذا يشكّل استخداماً موضعياً للتدقيق، وسيُفضي إلى اقتراحات حول المواضيع التي تحتاج إلى التحسين.

**الخيار الثاني- التدقيق الشامل.** تزيد الحاجة إلى التدقيق الشامل عندما لا تجري مراجعة المبادرة لفترة طويلة، أو عندما يتعلّق الأمر بمقترح مشروع جرى تقديمه للتمويل. سيجري في هذه الحالة فحص جميع المبادئ وجميع الخطوات، ويمكن لاقتراحات التحسين أن تتناول أيّ جانب من جوانب مسار نظريّة التغيير أو مضامينها.

سواء أكانت عمليّة التدقيق شاملة أم موضعيّة، من الضروريّ أن تمكّنكم من تشخيص التناقضات والفجوات وقكامن الضعف، بغية إضفاء مزيد من التوضيح على الإستراتيجيات، وكشف النقاب عن الفرضيات المستترة، وتحسين الجودة العاقمة للتفكير الذي يدعّم القرارات التنفيذية. إذا جرت عمليّة تدقيق الجودة بمشاركة مجموعة من أصحاب الشأن، فستشمل نقاشاً حول السياق، وحول مستجدّات تتعلّق بالتغييرات الحاسمة، والإشراك بتجارب حول الأمور التي سارت على ما يرام وتلك التي لم تسر (تعدّ) على ما يرام.

عمليّة التفكير هذه تسهم في المراجعات الفعليّة بغرض تحديث وتحسين نظريّة التغيير، وتحديد الإضافات والتغييرات، والأمور التي تجب إزالتها. في الحالة الأولى، يبلغ فريق العمل الذي قام بتطوير المقترح بالمجالات التي ينبغي تحسينها. في الحالة الثانية، يمكن للتحسينات أن تتدقّق على نحو فوريّ من التشخيص.

يتطلّب تدقيق الجودة لنظريّة التغيير طرح الأسئلة المبيّنة في الخطوة الثانية - الخطوة السابعة بطريقة مختلفة، وطرح عدد آخر من الأسئلة. يُدرج الجدول 5 الأسئلة الجوهرية التي يتطلبها إجراء تدقيق الجودة، ويلحق مزيداً من الأسئلة العينية بكلّ واحد من المبادئ الخمسة لحالتين: (1) عند إجراء تقييم لجودة مسوّدة مقترح مشروع بما في ذلك نظريّة التغيير الضمنيّة؛ (2) عند مراجعة مشروع قائم، بما في ذلك نظريّة التغيير الضمنيّة.

## الجدول 5: أسئلة تمحورية لغرض إجراء تدقيق جودة لنظرية التغيير

مبدأ الجودة	سؤال جوهريّ للحالة الأولى: مسوّد نظرية التغيير	سؤال جوهريّ للحالة الثانية: نظرية التغيير قيد الاستخدام
تحليل شامل للسياق والأطراف والخيارات الإستراتيجية	هل يركز التمحوّر والإستراتيجية (الذان جرى وصفهما في سردية نظرية التغيير وتجسيدها المرئيّ) على معلومات مستجدة وشاملة حول السياق وأصحاب الشأن؟	هل ما زال التمحوّر والإستراتيجية اللذان جرى تناولهما في سردية ومرئيات نظرية التغيير محدثين وشاملين؟
تحليل واضح للقوّة والجندر حول «كيف يحصل التغيير»، والقوى الفاعلة المساعدة، أو تلك المعيقة	هل جرى دمج تحليل واضح للقوّة والجندر في رؤيا وأهداف وخيارات وإستراتيجية وقيم وفرضيات سردية نظرية التغيير وتجسيدها البصريّ؟	هل ما زال منظور القوّة والجندر في الرؤيا والخيارات الإستراتيجية والقيم والفرضيات في سردية ومرئيات نظرية التغيير علائقيًا ومفضّلًا بما فيه الكفاية كي يوجّه عملية التطبيق؟
فرضيات وقيم ضمنية واضحة وعلنية	هل تحدّد سردية نظرية التغيير وتجسيدها المرئيّ فرضيات أساسية وجاسمة، وهل القيم التي تتضمّنهما نظرية التغيير واضحة ومعلنة؟	هل يجب علينا أن ننقح الفرضيات الأساسية التي يركز عليها عملنا، وهل نقوم بتطبيق القيم التي تُسيّر خياراتنا الإستراتيجية في نظرية التغيير؟
مشاركة فعّالة في تطوير نظرية التغيير من قبل مجموعات ذات صلة	هل توضح سردية نظرية التغيير أنّ الناس ذوي الصلة قد شاركوا على نحو عميق في صياغة الرؤيا والإستراتيجيات وفي تحليل سياق نظرية التغيير؟	هل شارك الناس المعنيون مشاركة عميقة في تحديد الرؤيا والإستراتيجيات وتحليل السياق؟ من الذين ينبغي إشراكهم بهدف تحديثها؟
استخدام فعّال وجارٍ من قبل أصحاب الشأن بغية توجيه التطبيق ومسارات «المتابعة والتقييم والتعلّم»	هل توضح نظرية التغيير كيف سيجري استخدامها لتوجيه التطبيق ومن سيستخدمها لتوجيه التطبيق إن كان في صفوف الإدارة و/أو فريق «المتابعة والتقييم والتعلّم»	هل استخدمت نظرية التغيير بغية توجيه التطبيق؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فلمّ لا؟ وما هي الأمور التي نحتاج إلى تغييرها كي يصبح هذا الأمر ممكنًا؟

### المبدأ الأوّل: هل التحليل شامل بما فيه الكفاية في ما يتعلّق بالسياق والأطراف الفاعلة والخيارات الإستراتيجية؟

هذا المبدأ يستوجب النظر إلى نفس أنواع القضايا التي نوقشت في الخطوات الثانية، والثالثة، والرابعة، والخامسة، والسادسة. إلى ذلك، بدل أن نطرح السؤال التالي: «ما هو التغيير المنشود؟» يصبح السؤال الآن: «هل جرى توصيف التغيير المنشود على نحو واضح، وهل هو يمثّل رؤيا التغيير؟» في الحالة الأولى، سيكون التقييم حول ما إذا كان واضحًا وشاملاً. في الحالة الثانية، سيقوم مسار التدقيق بفحص ما إذا كان التغيير المنشود لا يزال يتجاوب مع المتطلبات الآتية ويتناولها.

في الجدول 6، يلحق السؤال الجوهريّ والتمركز الأصليّ بالنسبة لكلّ خطوة أسئلة أخرى لأغراض تدقيق الجودة.

## الجدول 6: أسئلة توجيهية لتدقيق الجودة للمبدأ الأول

الخطوة والتمحور	الحالة الأولى. تقييم مسودة نظرية التغيير التي تشكل سند مقترح مشروع	الحالة الثانية. مراجعة نظرية تغيير قيد الاستخدام
الخطوة الثانية: التغيير المنشود. ما هو التغيير المنشود؟ لماذا؟ ولصالح من؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل تتسم مقولة التغيير المنشود بالوضوح، وهل جرى تفصيلها على نحو كافٍ؟</li> <li>هل جرى تدعيم أهمية التغيير المنشود (للناس الذين يُراد تحسين حياتهم) بالقرائن؟</li> <li>هل جرى توصيف الناس الذين يُراد تحسين حياتهم بوضوح، وهل جرى إدماج النظرة الجندرية في داخل الموضوع؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل ما زالت مقولة التغيير المنشود تمثل الرؤيا على نحو صادق؟</li> <li>هل ما زال التغيير المنشود مهمًا بالنسبة للناس الذين يسعى هذا التغيير إلى تحسين حياتهم؟</li> <li>هل ما زال الأشخاص الذين يُراد تحسين حياتهم المجموعة المستفيدة الأساسية، وهل جرى تحديد معالمهم على نحو واضح، بما في ذلك شأن البعد الجندري؟</li> </ul>
الخطوة الثالثة: حللوا الوضع القائم. ما هو الوضع القائم في ما يتعلق بالقضية/ القضايا التي نريد تغييرها؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل ثمة دليل واضح على وجود تحليل دقيق وصارم للعوامل السياسية والاقتصادية والثقافية والإيكولوجية والجغرافية، على النحو الذي يبين تأثيرها على القضايا التي يسعى التغيير المنشود إلى تناولها؟</li> <li>هل جرى نقاش جذري حول أدوار ومصالح الأطراف المركزية، وكيف تؤثر أو كيف يمكنها أن تسهم في التغيير المنشود أو تعوقه؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما الذي يمكن أن يتغير في السياق أو في ما يتعلق بمصالح وقدرات أصحاب الشأن ويتطلب تعديل سرديّة ومرئيات نظرية التغيير؟ فكروا في العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والإيكولوجية والجغرافية.</li> <li>هل ثمة فرص جديدة للتغيير، وهل لم تعد بعض الفرص الأساسية قائمة؟</li> </ul>
الخطوة الرابعة: شخصوا مجالات التغيير. من وماذا يحتاج إلى التغيير؟ أين؟ وعلى أيّ نحو؟ من يجب عليه القيام بماذا كي يصبح التغيير المنشود ممكنًا؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل أخذت سرديّة نظرية التغيير بالاعتبار الجوانب المختلفة التي يجب تغييرها كي يصبح التغيير المنشود ممكنًا، نحو العلاقات، والكفاءات، والقيم، والتوجهات، والسلوكيات، والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية؟</li> <li>هل ثمة تشخيص واضح لمجالات التغيير الأساسية؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما الذي يمكن أن يكون قد تغير في السياق، أو مع أيّ من أصحاب الشأن، ويتطلب إعادة التفكير:</li> <li>- مجالات التغيير</li> <li>- من يحتاج إلى القيام بماذا على نحو مختلف كي يصبح التغيير المنشود ممكنًا؟</li> </ul>
الخطوة الخامسة: شخصوا الأولويات الإستراتيجية. ما هي التغييرات التي تستطيع هيئوس التأثير عليها على أحسن وجه في فترة السنوات الـ 3-5 القادمة، ولم وكيف؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يتميّز التحليل الذي يرتكز عليه اختيار الأولويات الإستراتيجية بالوضوح والإقناع؟</li> <li>هل يتسم اختيار الأولويات الإستراتيجية بالواقعية، بمنظور الإطار الزمني؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ماذا تيلّغنا تجاربنا حتّى الآن حول الحاجة إلى تعديل الأولويات الإستراتيجية، والإستراتيجيات بحدّ ذاتها؟</li> </ul>

## الجدول 6: أسئلة توجيهية لتدقيق الجودة للمبدأ الأول

الخطوة والتمحور	الحالة الأولى. تقييم مسودة نظرية التغيير التي تشكل سند مقترح مشروع	الحالة الثانية. مراجعة نظرية تغيير قيد الاستخدام
الخطوة السادسة: أجروا مسكًا لمرمّات التغيير. كيف سيبدو مسار التغيير حسبما نعتقد؟ ما الذي يجب أن يحدث قبل أن تبدأ الخطوة الإيجابية التالية؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل هنالك طقم واضح ومفصل من مرمّات التغيير التي تربط (على نحو منطقي) التغيير المنشود (من خلال الأولويات الإستراتيجية) بالإجراءات العينية التي ستقوم هيفوس بدعمها؟</li> <li>هل سُميت الأطراف بدقة وعناية ووضوح؟ وهل جرى توضيح التغيير المتوقع في سلوكياتها على مستويات مختلفة من مستويات مرمّات التغيير؟</li> <li>هل جرى أخذ النتائج غير المتوقعة في المرمّات السببية بعين الاعتبار؟</li> </ul>	<p>فكّروا في الأمور التي كان تطبيقها جيّدًا وتلك التي لم تعمل (بعد) على ما يرام.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>أين نحتاج إلى ضبط مرمّات التغيير كي تعكس على نحو أفضل فهمنا الراهن لطريقة حصول التغيير؟</li> <li>أين يمكننا رصد الأمور الناقصة، أو الأمور التي تحتاج إلى الضبط، أو تلك التي تبدو غير ضرورية أو لم تعد تمتّ للموضوع بصلة.</li> </ul>

### المبدأ الثاني. هل تتسم اعتبارات القوّة والجندر بالوضوح في عملية التحليل؟

ما يعنيه فحص أخذ هذا المبدأ بعين الاعتبار على نحو كافٍ هو أن نفحص ما إذا جرى إدماج منظوري الجندر والقوّة بوضوح وعمق في تحليل السياق، وأصحاب الشأن، والقيم، والإستراتيجيات. إذا اتّسمت نظرية التغيير بالضعف، من حيث تناولها لغياب المساواة في القوّة أو في الجندر أو في الإستراتيجيات، فنتمّة حاجة عند ذلك إلى طرح مقترحات حول تعزيز مبادئها عبر استخدام منظوري القوّة والجندر.

### عند القيام بعملية تقييم مسودة نظرية التغيير، فإنّ الأسئلة المركزية حول إدماج منظور القوّة

تكون على النحو التالي:

- هل يركز التغيير المنشود وتحليل السياق/ المشكلة على فهم مُفنع وواضح لانعدام المساواة في القوّة؟
- هل الإستراتيجيات المنتقاة واضحة بصدد مجالات غياب المساواة في القوّة التي يجب تغييرها، ولماذا؟ بعدئذ يجب أن تتوافر إمكانيّة تقدير ما إذا كان الأمر يندرج في إطار قهمة هيفوس، أو في رسالة الشركاء.
- هل التحليل الذي يسوّغ اختيار الإستراتيجيات مقنع على نحو مُرضٍ بأنّها واقعية في شأن الطريقة التي سيجري فيها تغيير علاقات القوّة؟

وعلى نفس المنوال، فإنّ الأسئلة حول إدماج المنظور الجندري هي:

- هل يركز التغيير المنشود وتحليل السياق/ المشكلة على فهم صريح ومُفنع لانعدام المساواة في الجندر؟
- هل الإستراتيجيات المنتقاة واضحة بصدد مجالات غياب المساواة في الجندر التي يجب تغييرها، ولماذا؟ بعدئذ يجب أن تتوافر إمكانيّة تقدير ما إذا كان الأمر يندرج في إطار قهمة هيفوس أو في رسالة الشركاء.

- ج. هل التحليل الذي يسوّغ اختيار الإستراتيجيات مقنع على نحو مَرُضٍ بأنّها واقعيّة في شأن الطريقة التي سيجري فيها تغيير علاقات الجندر؟
- د. هل جرت عمليّة تحديد جندريّة للناس الذين يجري استهدافهم على نحو مباشر أو غير مباشر من قبل المبادرة؟

عند القيام بمراجعة لنظريّة تغيير قيد الاستخدام، وبغية الإجابة عن سؤال جودة منظور القوّة والجندر واتّخاذ القرار حول أيّ من الأقسام تحتاج إلى التعديل، فكّرُوا في العبر التي يمكن استقائها من التطبيق حتّى اليوم.

الأسئلة المركزيّة حول إدماج منظور القوّة هي:

- أ. هل ما زال التغيير المنشود وتحليل السياق/ المشكلة دقيقين في قراءتهما لانعدام المساواة في القوّة؟
- ب. هل ما زالت الإستراتيجيات التي وقع عليها الاختيار حيويّة وصائبة سياسياً في ما يتعلّق بمناحي غياب المساواة في القوّة التي يجب تغييرها، ودوافع ذلك؟
- ج. هل ما زالت الإستراتيجيات التي وقع عليها الاختيار حيويّة وواقعيّة في كلّ ما يتعلّق بكيفيّة خلق التحوّل في مجال انعدام المساواة في القوّة؟

وعلى المنوال ذاته، فالأسئلة المركزيّة حول إدماج منظور الجندر هي:

- أ. هل ما زال التغيير المنشود وتحليل السياق/ المشكلة دقيقين في قراءتهما لديناميكيات الجندر الضمنيّة وغياب المساواة الجندريّة؟
- ب. هل ما زالت الإستراتيجيات التي وقع الاختيار عليها حيويّة وصائبة سياسياً في ما يتعلّق بمناحي غياب المساواة الجندريّة التي يجب تغييرها ودوافع ذلك؟
- ج. هل ما زالت الإستراتيجيات التي وقع الاختيار عليها حيويّة وواقعيّة في كلّ ما يتعلّق بكيفيّة خلق تحوّل في مجال انعدام المساواة في الجندر؟ كيف ستفيد هذه التحوّلات المجموعات التي تعاني من غياب المساواة؟ وهل هذه التحوّلات حيويّة ومهمّة لهذه المجموعات؟

### المبدأ الثالث: هل تتحلّى الفرضيات بالشموليّة، وهل جرت صياغتها بطريقة واضحة؟

ترتكز نظريّة التغيير على سلسلة من الفرضيات التي تشكّل ركيزة لتفكيرنا حول التغيير، وجرىّ بهذه الفرضيات أن تكون جليّة وعلنيّة كي يجري التحقّق منها وفحص سريّانها، وكي نعدّل ممارساتنا ووفقاً لذلك. لذا، على الفرضيات أن تكون صريحة وأن تعكس اعتبارات مدروسة. يجب على سرديّة نظريّة التغيير أن تشمل فرضيات حول السياق والأطراف/ العوامل التي تؤثر على الوضع الذي يُراد تغييره، وحول ممزّات التغيير، والسياق وحول فئات تطبيقية. لمزيد من التفاصيل حول أنواع الأسئلة التي تُطرح، راجعوا القسم 3.2. كلّ خطوة في الجزء الخامس تشمل فرضيات متّصلة.

عند تقييم مسوّدة نظريّة تغيير، فالسؤال المركزيّ هو:

- هل تشمل سرديّة نظريّة التغيير ومرئياتها توصيفاً مدروساً وشاملاً للفرضيات المركزيّة؟

عند مراجعة نظريّة تغيير قيد الاستخدام فالسؤال المركزيّ هو:

- ما الذي تعلّمناه حول العمل والذي يعني احتمال ضرورة إضافة بعض الفرضيات، أو تغيير بعضها، وشطب بعضها الآخر؟

### المبدأ الرابع: هل جرى تطوير نظريّة التغيير مع ما يكفي من الناس الملائمين؟

يتحدّث هذا المبدأ عن ضمان عدم اقتصار تطوير الرؤيا على حفنة من الناس القابعين وراء مكاتبهم، بل جرى إثراؤها من خلال مشاركة الناس الذين يُفترض بهم أن يستفيدوا منها، وكن يفترض أنّهم سيقومون بتطبيق المبادرة.

عند تقييم مسوّدة نظريّة تغيير، فالأسئلة المركزيّة هي:

- هل يوضّح السرد من هم الأشخاص الذين شاركوا في بناء المسوّدة، وعلى أيّ نحو قاموا بذلك؟
- هل يمكن تبرير اختيار الأشخاص المشاركين بمفردات المشاركة، والخبرة، بناء المُلْكِيّة على المشروع المقترح، وهل كانت مشاركتهم فعّالة وعميقة؟

**عند مراجعة نظرية تغيير قيد الاستخدام،** فالسؤال المركزي هو:

- ما هي الآراء والتجارب التي يجب أن تؤثر على مراجعة نظرية التغيير - التغيير المنشود، والأولويات الإستراتيجية، والممرات السببية، وتحليل القوة والجنود؟ هل جرى إلحاقها بالمسار؟ هل يختلف أصحاب هذه الآراء والتجارب عن الأشخاص الذين شاركوا في المرحلة الأولى، ولماذا حصل ذلك؟

**المبدأ الخامس: هل جرى استخدام نظرية التغيير على نحو فاعل من قبل الأشخاص الملائمين لتوجيه التطبيق ومسار «المتابعة والتقييم والتعلم»؟**

جرى إلحاق هذا المبدأ لضمان بقاء نظرية التغيير منتجاً حياً، ويقوم بتوجيه العمل، ويجري تبنيه خلال مرحلة التطبيق.

**عند تقييم مسوودة نظرية تغيير،** فالسؤال المركزي هو:

- هل توضح سرديّة نظرية التغيير كيف سيجري استخدامها (ومن سيقوم بذلك) بغية تتبّع وتحليل المعلومات لأغراض التعلم وتحسين التطبيق؟

**عند مراجعة نظرية تغيير قيد الاستخدام،** فالأسئلة المركزية هي:

- هل تتوافر قرينة واضحة بأننا نستخدم نظرية التغيير لغرض المراجعة والتعلم وتحسين أدائنا؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فإِمْ لا؟ كيف سنقوم بتحسين الأمر في المرحلة التالية؟
- التفكير في الأمور التي تعلّمناها حول الأمور تسير على ما يرام، وفي تلك التي يشوبها بعض الخلل في الأداء. ما هي المعلومات التي نحتاجها للتتبع والتحليل بالنسبة لنظرية التغيير كي نواصل التعلم وتحسين الأداء؟ ماذا يعني هذا الأمر بالنسبة لملاءمة أولويات ومسار «المتابعة والتقييم والتعلم»؟

**متى نعرف أنّ نظرية التغيير «جيدة بما فيه الكفاية»**

أحد الجوانب المراجعة في تنفيذ تدقيق للجودة هو معرفة متى قمنا بعملية تحليل «جيدة بما فيه الكفاية». قد يشعر أحد الأشخاص أنّ موضوع «القوة» قد حصل على ما يكفي من الاهتمام، بينما يكون آخر مقتنعاً أنّ هذا الموضوع يحتاج إلى جولة أخرى من البراهين والنقاشات. تحديد الاكتفاء يتعلّق -في ما يتعلّق- بالوقت المتاح والموارد المادية المتوفرة وقدرات التدقيق في نظرية التغيير. لذا، فما قد لا يكون مثاليًا، قد يكون معقولاً في الظروف التي تعملون فيها أنتم وزملائكم والمنظمات الشريكة.

يُظهر الجدول 7 كيف تبدو الفروق بين نظرية تغيير ضعيفة وأخرى متينة على شكل «عناوين». استخدام العناوين يمكّننا من إصدار أحكام علنيّة وشفافة ومتاحة للجميع حول الجودة. العناوين تشمل على الدوام جوانب أدائيّة للأمور التي تتمحورون فيها. العناوين تظهر ما هي مستويات الأداء القائمة وكيف يبدو كل واحد من المستويات في طور الممارسة.

عند اختبار نظرية التغيير، فإنّ جوانب الأداء هي معايير الجودة الخمسة، وسيُفضي تحقيقها إلى نظرية تغيير «ضعيفة»، أو «واعدة»، أو «معقولة»، أو «متينة».

استخدام هذه العناوين، كاستعراض سريع، أو لغرض إجراء تقييم أعمق عبر استخدام الأسئلة المُدرّجة في هذا الفصل، قد يُظهر أنّ جانباً معيّنًا من جوانب نظرية التغيير يتسم بالضعف. على سبيل المثال: قد يكون التحليل شاملاً ويستخدم عدسات جنود وقوة متينة، ويُفضي إلى حكم «متين»، لكن الفرضيات غائبة أو إنّها ضعيفة وقليلة، ممّا يؤدي إلى منح علامة متدنيّة. هذا التقييم يمنح الناس المشاركين تغذية راجعة واضحة حول الأمور التي يستطيعون التركيز عليها.

## الجدول 7: عناوين تدقيق جودة نظرية التغيير

مبادئ	ضعيفة	واحدة	معقولة	متينة
تحليل شامل	سطحيّ، غير ناقد. ما كان هو ما سيكون	بعض الأفكار الجديدة، مع فجوات كبيرة في التفكير النقديّ	تفكير نقديّ في معظم المجالات، وغير واضح في بعضها الآخر، ويرتكز في الأساس على إستراتيجيات معروفة	نقدية، واضحة، وتتسم بالتمحور. تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من وجهات النظر والمعلومات والإستراتيجيات.
وعيّ للقوّة والجندر	غير كافية بالنسبة لديناميكيات القوّة والجندر	ضعيفة و/أو تحليل القوّة والجندر منقوصان	جرى استخدام عدسات الجندر والقوّة، لكن بعض المجالات والاستحقاقات لم تُطوّر على نحو مُرضٍ	جر دمج منظور القوّة والجندر بعمق ووضوح في التحليل والإستراتيجيات
فرضيات واضحة	لا، باستثناء الفرضيات الأساسية والمفهومة ضمناً	بعضها نعم، لكنّها لم تُعرض بطريقة منهجية وواضحة وحاسمة	كاملة إلى حدّ ما، لكن صياغة بعضها لم تكن موفّقة	واضحة، وشاملة، ويمكن العثور على بعض الفرضيات الحاسمة
المشاركة	قلّة من الناس يشاركون (على نحو مؤقّت) في الصياغة والمراجعة	إدراج متعمّد لعدد من الأطراف في الصياغة والمراجعة	مسار واضح بهدف إدماج تنويع من الآراء مع مشاركة واسعة في عدد من الجوانب، لكن الأمر لم يتحقّق بالكامل	تطبيق مسار واضح يضمّ مساهمات حاسمة من قبل أطراف مهمّة ومتنوّعة
الاستخدام الفعّال	يعلوها الغبار	استخدام متقطع، بحسب الطلب	بعض الاستخدامات الاستباقية، لكن بدون إدخال المستجدات	استخدام وتحديد بوتيرة عالية

**القسم ج**

**الموارد والأدوات**

# 8 الأدوات والموارد والمواد الأساسية

## 8.1 الأدوات المرجعية في هذا الدليل

### صورة غنيّة

يُستحسن استخدام «الصور الغنيّة» في الخطوة الثانية «صفوا التغيير المنشود»، وفي الخطوة الثالثة «صفوا الوضع الراهن». قمنا بتوفير تعليمات مفصلة في الخطوة الثالثة، ويمكن العثور عليها كذلك على الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.managingforimpact.org/tool/rich-picture-0>

**تطوير صورة غنيّة جماعية** هي طريقة للتعلّم حول المشاكل الشائكة، أو تلك التي لم يجرّ تعريفها بطريقة جيّدة، وذلك من خلال رسم تمثيلات مفضلة (غنيّة) لهذه المشاكل. الصور الغنيّة تشمل -في المعتاد- رموزًا وتخطيطات أو رسومات، وقد تحتوي كذلك على الكثير من المعلومات التصويرية عندما تستدعي الحاجة ذلك. القيمة الأساسية لهذه التقنية تتمثل في تحفيزها لوضعها على التفكير بعمق حول المشكلة بواسطة النقاشات المفتوحة، وإدماج وجهات نظر مختلفة، حيث تستحضر صورة معيّنة أفكارًا حول الأمور الضرورية الأخرى. الصورة النهائية قد تكون مهمّة كذلك بالنسبة لأصحاب شأن آخرين لم يشاركوا في بنائها، حيث إنّها تجمع بين ثنائياها أوجهًا عديدة للوضع، وتوفّر إمكانية المضى قُدّمًا بالنقاش حول العوامل والجهات المؤثرة.

الصور الغنيّة تشكّل جزءًا من مسارات الفهم والإدراك، وليست مجرد طريقة لتدوين الأمور التي نعرفونها حول الوضع الراهن أو القيام ببناء عمل فنيّ. في الوقت ذاته، تشمل الصورة الغنيّة جوانب ملموسة للوضع القائمة وللقوى والسيرورات الكامنة. إذا أُحسِن بناؤها، فالصورة الغنيّة لا تفضّل وجهة نظر معيّنة على غيرها.

الصور الغنيّة تختلف عن **الخارطة الذهنيّة**. الخارطة الذهنيّة<sup>5</sup> تعتمد -في الغالب- على النصوص، وتُسمّى بمزيد من الهيكلية. الأداة تخدمان أغراضًا مختلفة.

### استخدام بديل لتقنيّة الصورة الغنيّة

الاستخدام البديل للصورة الغنيّة هو الدمج بين الخطوة الثانية والثالثة من خلال رسم صورة واحدة تمثّل الوضع الراهن والتغيير المنشود، «ما هو قبل وما هو بعد». هذا النوع من الصورة الغنيّة يتولّد من خلال تجسّد الحاضر على نحو مرئيّ، ومن ثمّ (بعد تحليل الواقع القائم) رسم صورة المستقبل التي تعرض التغيير المنشود. هذه الصورة تضمّ جزأين اثنين: تجسيدًا للحاضر، وتجسيدًا مرئيًا ملموسًا للمستقبل بعد تحقّق التغيير المنشود.

كما ذكرنا في الخطوة الثالثة، ثمة حاجة إلى تحليل وتمثيل جميع عناصر السياق، والأطراف المتداخلة، والقضايا المركزيّة، والجندر والقوّة، والمؤسّسات الرسميّة وغير الرسميّة، والعلاقات، والسلوكيات، والقدرات. يمكن بعدها استخدام الصورة الغنيّة في الخطوات اللاحقة بغية استكشاف الأمور التي يتطلّبها الوضع الراهن كي يتحرّك في اتجاه الوضع المنشود.

<sup>5</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Mind\\_map](https://en.wikipedia.org/wiki/Mind_map).

## أربعة أبعاد للتغيير

يمكن استخدام إطار الأبعاد الأربعة للتغيير في الخطوة الثانية (التغيير المنشود)، وفي الخطوة الثالثة (الوضع الراهن)، وفي الخطوة الخامسة (الأولويات الإستراتيجية)، وفي الخطوة السادسة (أجروا مسدًا لمرّات التغيير، بما في ذلك الخيارات الإستراتيجية).

يمكننا إطار أبعاد التغيير الأربعة من القيام بعملية استكشاف مفضلة لأنماط التغيير المختلفة التي نحتاجها (وكيف ترتبط أو يتعلّق بعضها ببعض)، ولإستراتيجيات التي ترافقها. في غالبية مسارات التغيير، ثمة حاجة إلى التغيير في الأبعاد الأربعة، لكنّ الناس -في المعتاد- يتناولون بعدًا واحدًا أو بُعدين، أو تتوافر لديهم تفضيلات شخصيّة. التفكير في خيارات وأبعاد أخرى للتغيير لا يتأتّى بعفوية، ولذا يساعد الإطار على إطلاق محادثة بين المشاركين في مسار بناء نظرية التغيير حول توجّهاتهم المختلفة حيال التغيير.

الشكل 12:  
أبعاد التغيير  
الأربعة

داخليّ	خارجيّ
<p><b>فردية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تغيير شخصيّة</li> <li>هويّات (متعدّدة) فردية</li> <li>توجّهات شخصيّة</li> <li>مشاعر وأحاسيس</li> <li>الذات</li> </ul>	<p><b>تغيير العلاقات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>العادات التي تتحكّم بالعلاقات</li> <li>السلوك</li> <li>علاقتنا مع البيئة الاجتماعيّة والسياسيّة</li> </ul>
<p><b>جماعيّ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تغيير الأنماط الجماعيّة في العمل والتفكير</li> <li>الهويّة والثقافة الجماعيّة</li> <li>السلوك والتفكير الجماعيّ</li> <li>الفهم المشترك</li> </ul>	<p><b>تغيير الهياكل والإجراءات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>المؤسّسات الهيكلية للمجتمع (الداستير، والقوانين، وما شابه)</li> <li>السياسات العاقبة</li> <li>الإجراءات القانونيّة وتلك المتعلّقة بالسلطة القضائيّة.</li> </ul>

عن: Wilber(1996)by keystone(2008),Retolaza(2010,2012)

- كلّ واحد (رُبّع) من هذه الأبعاد يتناول نمطًا عينيًّا من أنماط التغيير الاجتماعيّ:
- التغيير الفرديّ أو الجماعيّ، أو تغيير «الذات»؛
  - تغيير العلاقات بين الأفراد، وبين المجموعات، والعلاقات في المجتمع؛
  - تغيير جذريّ للهياكل والمؤسّسات.

في الخطوة الثانية، هذه الأداة فعّالة للغاية في مساعدة الناس على توضيح أولوياتهم الشخصيّة حول كيفية تحقيق التغيير الاجتماعيّ، ودول الإستراتيجيات الأكثر فاعليّة. على سبيل المثال، سيفكّر بعض الناس على نحو أوتوماتيكيّ في تغيير السياسات والقوانين، بينما سيبدأ آخرون بتناول مسألة رفع الوعي والتغيير الشخصيّة. إشراك الآخرين بهذه الأولويات، واستكشاف التفكير الكامن، يساعدنا على طرح نظريّاتنا حول التغيير، ويثيران النقاش حول استحقاقات تناول كلّ واحد من الأبعاد، وكذلك حول طرائق تفاعلها، بالتزامن أو كنتسلسل لحالة معطاة.

## صندوق 24: كيف نعرض أبعاد إطار التغيير؟

إحدى الطرق لاستخدام أبعاد التغيير تتمثل في أن نخصّ زاوية معيّنة في الغرفة لكل واحد من الأبعاد، وأن نطلب من مجموعة من الأعضاء أن تقف في الزاوية المخصصة لأولويتهم. لا يُسمح لهم بالوقوف في المنتصف، وعليهم أن يختاروا.

يمكن القيام بذلك كتمرين عامّ وافتتاحي، ومن خلال طرح السؤال التالي: «أيّ من أبعاد التغيير تشعرون أنّه الأهمّ أو الأكثر فاعليّة لتحقيق تغيير اجتماعيّ مستدام؟» أو يمكن للسؤال أن يتناول الموضوع الذي قيد البحث وذلك عبر طرح ما يلي: «أيّ الأبعاد يخطر في بالكم أوّلًا، عند التفكير بهذه القضية أو المشكلة؟»

بعدها يطلب الميسّر (الموجّه) من كل واحدة من المجموعات أن تقوم بتفسير خياراتها بدءًا بالمجموعة الأصغر. بعد الجولة الأولى، يستطيع الأفراد إضافة مسوّغات أخرى لتفضيلاتهم، إذا لم تكن قد ذُكرت بعد. هذا النوع من النقاش يضع على بساط البحث مجموعة واسعة من وجهات النظر حول التغيير وإستراتيجيات التغيير. يستطيع الميسّر كذلك الطلب من المشاركين أن يضيفوا مثالًا من تجربتهم الخاصة يجسّد الخيار الذي قاموا بتبنيّه.

ابتغاء المتابعة، في الإمكان عقد جولة ثانية يستطيع فيها المشاركون تغيير الزوايا إذا رغبوا في ذلك، ويطلب منهم أن يشرحوا سبب تغيير موقفهم.

1. في الخطوة الثانية، يُستخدم الإطار لمزيد من الاستكشاف والتوصيف حول التغيير المنشود، وذلك من خلال طرح السؤال التالي: «أيّ ربع من الأرباع، أو أيّ توليفة من هذه الأرباع، يحمل أهميّة خاصّة للتغيير المنشود؟ ولماذا؟»

2. في الخطوة الثالثة، يمكن استخدام الإطار لمزيد من التعمّق في تحليل الوضع الراهن. يمكن طرح الأسئلة التالية:

- كيف ترتبط الأبعاد/ الأرباع بالتغيير المطلوب؟ أين تقع أعناق الزجاجات («الاختناقات») الأكبر؟ لماذا؟
- بالنسبة لكل واحد من الأبعاد، هل تفكّرون تحديداً في أحد أصحاب الشأن أو في أحد الأطراف، وسلوكهم، أو دورهم في تكريس الوضع القائم، أو في مسار التغيير المتوقّص؟ لماذا؟
- في أيّ بُعد/ أبعاد من المعقول أن يحصل التغيير؟ لماذا؟
- في أيّ بُعد/ أبعاد سيكون من الصعب توليد التغيير؟ لماذا؟

3. في الخطوتين الخامسة والسادسة، يمكن استخدام محضّلات المحادثة في الخطوة الثانية و/أو الثالثة لاستكشاف الأولويّات والخيارات الإستراتيجيّة. الأسئلة التي يمكن طرحها:

- أيّ بُعد/ أبعاد يُعرض/تعرض الفرص الأكبر للتغيير؟ لماذا؟
- أيّ بُعد/ أبعاد يُعرض/ تعرض علينا أكبر الفرص لصنع الفارق؟ لماذا؟
- هل التغيير في واحد من الأبعاد (أو في توليفة منها) يشكّل شرطًا لتحقيق أهدافنا؟ ما الذي يعنيه الأمر بالنسبة لخياراتنا الإستراتيجيّة؟

## الاحتفاء بالنجاح

تساعد التمارين التالية على استكشاف وتوصيف التغيير المنشود في الخطوة الثانية، والوصول إلى مزيد من الوضوح حول الكيفية التي ستبدو عليها الحالة التي أُخضعت للتغيير، ورؤيا الناس حول التغيير.

### آلة الزمن أو الهيلوكوبتر (الطائرة المروحية)

تخيلوا أنكم قادرون على الانطلاق في رحلة نحو المستقبل، وأنكم تحلقون فوق منطقة تتمحور مبادراتكم حولها. ما هي الأمور المغايرة التي تستطيعون رؤيتها؟ هل سيكون ذلك -على سبيل المثال:

- استخدامًا مغايرًا للأرض؟
- بنايات مختلفة، قنوات مياه، محاصيل، بنية تحتية؟
- أنشطة مختلفة، والناس المشاركين فيها؟
- سلوكًا مختلفًا؟ من قبل من؟ كيف يبدو؟
- علاقات مختلفة؟
- من يسير هنا ولم يكن هناك من قبل؟
- حالات وجدانية مختلفة للناس في تلك الحالة؟

### الحفلة

صيغة هذا التمرين تستخدم فكرة الاحتفالية التي تُبث فيها صور من التغيير. خذوا -على سبيل المثال- فكرة الذكرى العاشرة لمشروع أو مبادرة، أو مناسبة تكريمية. السؤال الموجه هنا سيكون على النحو التالي: «بأي من التغييرات تحتفون؟ ولصالح من؟»

### المؤتمر

وهو طريقة أخرى لتشجيع هذا النوع من التفكير. تخيلوا أنكم تشاركون في مؤتمر يقوم فيه أصحاب الشأن بعرض نجاحات العمل في المبادرة. من سيفقد ويشارك؟ وعن أي من النجاحات العينية سيتحدثون؟

## تحليل أصحاب الشأن والأطراف المتداخلة

تحليل أصحاب الشأن والأطراف المتداخلة يجري في الخطوة الثالثة: «صفوا الوضع الراهن».

في الكثير من الأحيان، يجري استخدام مصطلح «أصحاب الشأن» (الجهات المعنية) و «تحليل الأطراف المتداخلة» بالتبادل. على الرغم من ذلك، ليس من الضروري أن تكون جميع الأطراف المتداخلة المهمة للتغيير صاحبة شأن في المسار، وقد لا تُعتبر نفسها كذلك. راجعوا كذلك 1.3: استخدام الدليل.

يبتغي تحليل أصحاب الشأن أو الأطراف المتداخلة تشخيص وتحديد **الدور** الذي يشغله طرفٌ حاسم في عملية خلق، أو صيانة أو تغيير (محتمل) للحالة التي تحتاج إلى التغيير؛ **والقوة والتأثير** اللذين يملكهما للقيام بذلك؛ **ومصلحته** في تغييرها.

ثمة العديد من الأدوات القائمة لتحليل «صاحب الشأن» و «الطرف المتداخل»:

- [www.odi.org/publications/5275-stakeholders-analyses](http://www.odi.org/publications/5275-stakeholders-analyses)
- [www.odi.org/publications/156-tools-policy-impact-handbook-researchers](http://www.odi.org/publications/156-tools-policy-impact-handbook-researchers) (يشمل شرحًا لأدوات أخرى ذات صلة، نحو تحليل القوى الميدانية الفاعلة)
- [www.odi.org/publications/153-tools-knowledge-learning-guide-development-humanitarian-organizations](http://www.odi.org/publications/153-tools-knowledge-learning-guide-development-humanitarian-organizations) (يشمل تحليل الشبكة الاجتماعية، والمزيد)

تساعد المصفوفة التالية سهلة الاستعمال (انظروا الشكل 13) على تحليل تأثير الأطراف المتداخلة، وبمقدورها تحفيز النقاش حول الدور الفعلي والمحمّل لأطراف المتداخلة في الموضوع المطروح، وفي مسار التغيير المنشود.



نقوم برسم المصفوفة على فليب شارتر (اللوح الورقيّ القلاب) كبير حيث تُدرج كلمة رئيسية في زاوية كل واحد من الأرباع (إيجابي/ شبيه، إيجابي/ مختلف، ضعيف/ واعد، سلبي). يشرح الموجّه محتوى كل واحد من الأرباع. يتوزع المشاركون على مجموعات تضم 4-6 منهم في كل منها، وتُدرج كل مجموعة أكبر عدد من أصحاب الشأن والأطراف المتداخلة على قصاصات لصيقة، ثمّ ياصقونها داخل أحد المربعات الأربعة. خلال عملية الإلصاق، يناقش المشاركون دور هؤلاء وتأثيرهم، وسبب شعورهم أنّ عليهم أن يكونوا في هذا المكان. إذا قامت أكثر من مجموعة واحدة بهذا التمرين، يمكن عندها مقارنة النتائج، ومن ثمّ دمجها في صورة واحدة.

بعد عملية العوصفة الذهنية، تستطيع المجموعة مناقشة ما يلي:

- هل أغفلنا بعض الأطراف المتداخلة؟ على سبيل المثال، عندما تبقى بعض الأرباع خالية. إذا كان الأمر كذلك، فما السبب؟ ألحقوها (إذا استدعت الحاجة).
- ما الذي نعرفه حول دور ومصالح وقدرات هذه الأطراف المتداخلة؟ هل يجب علينا أن نُجري مزيدًا من الاستقصاء؟
- ما هي العلاقات بين المبادرون و/أو الناس الذين يُفترض فيهم أن يستفيدوا من مسار التغيير المقصود والأطراف المتداخلة في المربعات المختلفة؟
- ما هي الفرضيات التي نطرحها حول الأطراف المتداخلة المُدرجة في المربعات؟
- إذا قمنا بتشخيص خيارات إستراتيجية محتلمة (الخطوة الخامسة)، فهل ما يعنيه تحليلنا هو أننا نحتاج إلى التفكير حولها مجددًا؟ هل نستطيع تبني خيارات أكثر مضاء؟

جرت العادة أن ينزع الناس إلى التفكير في بناء شراكات وإستراتيجيات مع أطراف ومنظمات تشاركهم الميول والتوجهات في الربع العلويّ من جهة اليمين. في بعض الأحيان، يجري تشخيص وتحديد الخصوم الواضحين كذلك (في الربع السفليّ الأيسر)، لكنّ الرّبعين المتبقّيين قد يوفران خيارات مثيرة للتنوع في الإستراتيجيات.

## تحليل القوّة

الخطوة الثالثة تتطلّب تحليلاً للقوّة، وهذا النوع من التحليل يقع في صميم تفكير نظريّة التغيير: إذا أردنا تغيير علاقات القوّة في وضع معيّن تغييراً جذرياً، فعلينا أن نعرف كيف تتوزّع هذه القوّة، وما هي أشكالها وديناميكياتها التي تعمل على أرض الواقع، وكيف يتأثر بها الناس الذين نريد إفادتهم. يجب تدعيم تحليل السياق وأصحاب الشأن والقيم والإستراتيجيّة بمنظور القوّة والجنر على نحو عميق وواضح.

هناك إطاران من تحليل القوّة ثبتت فاعليتهما كأداتين للتفكير، وهما:

- أداة «تجليات القوّة» من وضع فينيكلاسين وميلر، وهي تميّز بين: التسلّط، والقوّة المتضافرة، والقوّة المعزّزة، والقوّة الداخلية؛
- «مكعب القوّة» الذي طوّره مؤسّسة الدراسات التنمويّة.

يمكن استخدام هذين الإطارين كلّاً على حدة، أو بالدمج بينهما. تُستخدم أداة «تجليات القوّة»<sup>(1)</sup> لتشخيص ومسح ديناميكيات القوّة الفاعلة في الحالة، ويستخدم «مكعب القوّة» بعدها لمزيد من الاستكشاف للمفاهيم وعلاقاتها الداخليّة في فضاءات مختلفة.

### 1. تجليات القوّة<sup>6</sup>

#### التسلّط

أكثر أشكال القوّة شهرةً. تداعياته سلبية إلى أبعد حدّ بالنسبة للناس: القمع وممارسة القوّة، والتمييز، والفساد، وإساءة التعامل، والممارسات التعسفيّة. يجري التعامل مع القوّة كعلاقة ربح وخسارة.

#### القوّة المتضافرة

القوّة المتضافرة تتعلّق بالسعي للعثور على قاعدة مشتركة لمصالح مختلفة وبناء تماسك جماعيّ. باعتمادها على الدعم المتبادل، والتضامن والتعاون، تُضاعف القوّة المشتركة القدرات والمعارف الفرديّة. تساعد القوّة المتضافرة على بناء الجسور بين مصالح مختلفة في سبيل تقليص الصراع الاجتماعيّ أو التخفيف من حدّته، والنهوض بعلاقات متكافئة ومتساوية.

#### القوّة المعزّزة

القوّة المعزّزة تتناول القدرة الكامنة لدى كلّ فرد في صياغة حياته وعالمه. عندما ترتكز على الدعم المتبادل، فهي تفتح احتمالات للعمل المشترك أو لبناء تأزر القوي.

#### القوّة الداخليّة

القوّة الداخليّة تتناول إحساس الفرد بالقيمة الذاتيّة وبالمعرفة الذاتيّة؛ تشمل القدرة على تشخيص الاختلافات الفرديّة من خلال احترام الآخرين. القوّة الداخليّة هي القدرة على التحليل وامتلاك الأمل؛ وهي تؤكّد على السعي الإنساني المشترك نحو الكرامة وتحقيق الذات.

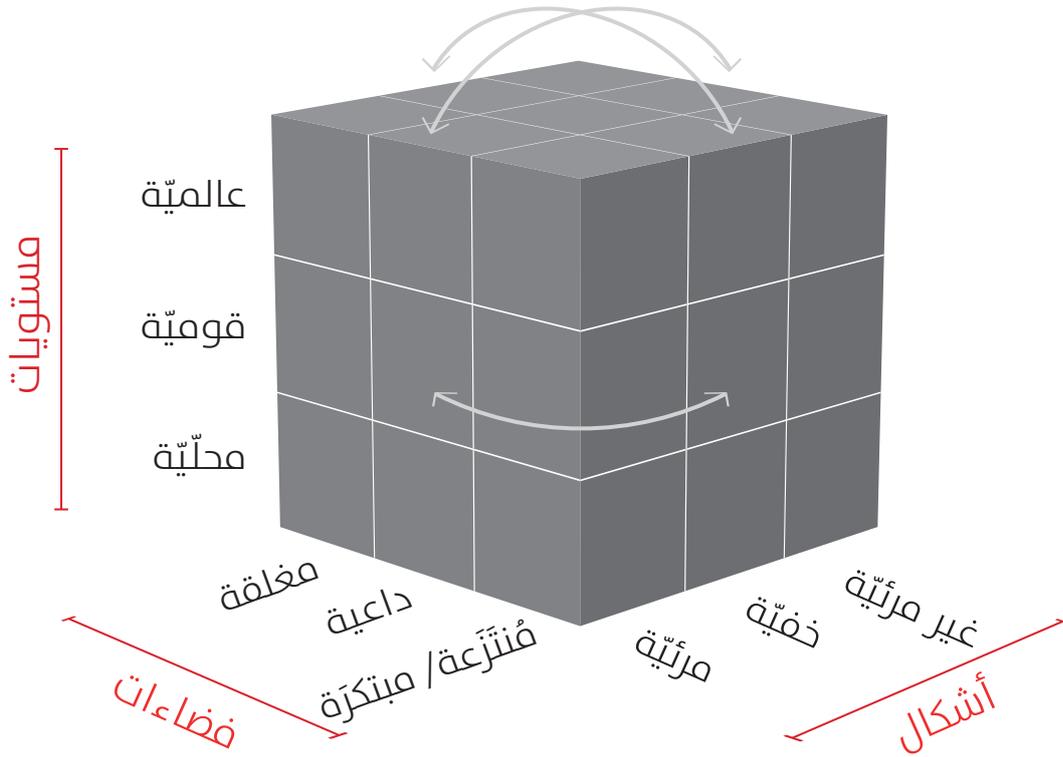
عن: «نسيج جديد من القوّة، والناس والسياسة»، ليزا فينيكلاسن وفاليري ميلر 2002  
راجعوا كذلك: <http://www.justassociates.org/en/resources/new-weave-power-people-politics-action-guide-advocacy-and-citizen-participation>

<sup>6</sup> 'A new Weave of Power, People & Politics' - Lisa VeneKlasen and Valerie Miller, 2002 - عن:

## 2. مكعب القوة

(عن: [www.powercube.net](http://www.powercube.net))

مكعب القوة هو إطار لتحليل مستويات وفضاءات وأشكال القوة، والعلاقات الداخليّة في ما بينها، وهو يساعدنا على استكشاف جوانب مختلفة للقوة، وكيف يتفاعل بعضها مع بعض. يمكّننا مكعب القوة من إجراء مسح مرئيّ لأنفسنا ولحالتنا، وللجهات الأخرى والعلاقات والقوى المختلفة، ومن ثمّ إلقاء نظرة على إمكانيّات الحراك والتشديد والتغيير. يساعدنا مكعب القوة في العثور على نقاط دخول للحراك.



بُعد **الأشكال** يتناول الطرق التي تنشر بها القوة نفسها، بما في ذلك شكلها المرئيّ والخفيّ وغير المرئيّ.

### القوة المرئية: صنع القرارات قابل للرصد والمعاينة

يشمل هذا المستوى جوانب مرئية وقابلة للتحديد للقوة السياسيّة -النظم الرسميّة، والهيكل، والسلطات، والمؤسسات، وإجراءات صنع القرار.

### القوة الخفية: تحديد الأجنحة السياسيّة

بعض الأشخاص وبعض المؤسسات من أصحاب القوة يحافظون على تأثيرهم من خلال التحدّم بتركيبة قن يجلسون على طاولة صنع القرارات، والقضايا التي تُطرح على الأجنحة. هذه الديناميكيات تعمل على مستويات عديدة ابتغاء إقصاء اهتمامات وتمثيل المجموعات المهمّشة والتقليل من قيمة أجنحتها.

## القوة غير المرئية: صياغة المعنى والأمر المقبولة

ربما كانت تلك أكثر أشكال القوة دهاءً من بين أبعاد القوة الثلاثة. القوة غير المرئية تصوغ الحدود السيكولوجية والأيدولوجية للمشاركة. من خلال التأثير على النحو الذي يفكر فيه الناس حول مكانهم في هذا العالم، يصوغ هذا المستوى من القوة معتقدات الناس ونظرتهم لأنفسهم وقبولهم للوضع القائم، وحتى شعورهم بالتفوق أو بالدونية. مسارات الجتمعة (التهيئة الاجتماعية) والثقافة والأيدولوجيا ترسخ وتثبت أبدأ الإقصاء وغياب المساواة من خلال تعريف ما هو معياري (عادي) ومقبول وآمن.

بُعد الفضاءات في المكعب يتناول الطبقات المحتملة للمشاركة والنشاط، ويشمل الفضاءات المغلقة، والفضاءات الداعية، والفضاءات المنتزعة/ المبتكرة.

### الفضاءات المغلقة

الفضاءات المغلقة هي الفضاءات التي تُصنع فيها القرارات خلف الأبواب الموصدة من قِبَل النخب: رجال السياسة، والبيروقراطيين، والخبراء، والمديرين، والقادة، وبدون أي محاولة أو سعي لتوسيع حدود الاحتواء.

### الفضاءات الداعية

في الكثير من المجتمعات والحكومات، خلقت المطالبات بالمشاركة فرصًا جديدة للمشاركة والتشاور، ويحدث الأمر -في المعتاد- من خلال «دعوة» تُوجّه من قِبَل سلطات مختلفة- الحكومة، أو الوكالات الدولية، أو المنظمات غير الحكومية. الفضاءات الداعية قد تكون مُأسسة وجارية، نحو المنتديات التشاركية المعينة، أو قد تشكل حدثًا تشاوريًا غير متكرر.

### الفضاءات المنتزعة/ المبتكرة

بينما ينصبّ النشاط المدنيّ المتعلّق بالمشاركة على كيفية فتح الفضاءات المغلقة، أو المشاركة على نحو فعّال مع السلطات في الفضاءات الداعية، ثمة -على الدوام تقريبًا- أمثلة في كلّ مجتمع لفضاءاتٍ مشاركيةٍ يخلقها لأنفسهم المهتمّون، أو من يملكون قوّة أقل. تتراوح هذه الفضاءات بين تلك التي تخلقها الحركات الاجتماعية والمنظمات المجتمعية، وتلك التي توجد في الأماكن الطبيعية التي يتجمّع فيها الناس للتحدّث والنفّاش والمقاومة، خارج الطبقات الرسمية المُأسسة.

بُعد المستويات في المكعب يتناول الطبقات المختلفة لصنع القرارات، بما في ذلك المستوى المحليّ والإقليميّ والعالميّ. في كلّ حالة، سيكون هناك طقم مختلف من الطبقات أو المستويات المهمة لغرض تحليل القوة.

### مصادر أخرى لتحليل القوى تجدونها في:

- تحليل الاقتصاد السياسيّ
- أدوات لتحليل القوة في مسار يتعدّد فيه أصحاب الشأن- دليل [/http://www.gsdr.org/topic-guides/political-economy-analysis](http://www.gsdr.org/topic-guides/political-economy-analysis)
- <http://www.mspguide.org/resource/tools-analysing-power-multi-stakeholder-processes-menu>

## تحليل الجندر (الجُنوسة)

في جميع الخطوات يحمل تحليل الجندر أهمة فائقة من أجل ضمان إسهام المبادرة على نحو فعال في تعزيز المساواة بين الجنسين، والحيلولة دون تولد نتائج غير متعمدة ينجم عنها تأثير سلبي على مكانة النساء والفتيات.

في الخطوة الثالثة، يشكّل التحليل الجندري عملاً جوهرياً بغية توصيف الوضع الراهن بمفردات مكانة النساء والفتيات، والعلاقات الجندرية في السياق المحلي، ولا سيما في سياق المشكلة والتغيير المتوخى. الجوانب التي تؤخذ بعين الاعتبار في الخطوة الثالثة تشمل:

- مكانة النساء وقدرتهن على ممارسة حقوقهن الإنسانية؛
- التوزيع الجندري للعمل، وأعباء العمل الملقاة على عاتق النساء؛
- إمكانية الوصول إلى الموارد (منايا الموارد)، وإمكانية التحكم بها من قبل النساء -مقارنة بالرجال (بما في ذلك الحراكية)؛
- تأثير النساء على صنع القرارات داخل الوحدة الأسرية، والمجتمع المحلي، والمجتمع العام (مقارنة بالرجال)؛
- سيادة النساء على أجسادهن وجنسانيتهن وقدراتهن الإنجابية؛
- المعتقدات والمعايير المجتمعية حول وظائف الجندر، والأمور التي «يجدر» أن يقوم بها الرجال والنساء، وتلك التي «لا يجدر» بهم القيام بها، وصورة المرأة في المجتمع؛
- العنف ضد النساء؛
- القدرات التنظيمية للنساء وتمثيل مصالحهن.

بغية تحليل ومتابعة النتائج الجندرية للخيارات والقرارات في مرحلة بناء برنامج أو مشروع، قامت هيفوس بوضع قائمة بالأسئلة الجندرية التي تتلقى أجوبة خلال مرحلة التخطيط والبناء لغرض التدلّ التنموي.

## أسئلة هيفوس الجندرية

1. تحليل المشكلة وإجراء مسح لنظرية التغيير الكامنة
  - كيف جرت صياغة التغيير المنشود؟ كيف ستستفيد النساء من هذا التغيير، وهل هذا التغيير مهم بالنسبة لهنّ؟
  - ماذا تعني محصّلات تحليل السياق الاجتماعي والسياسي والثقافي والبيئي في كل ما يتعلّق بالأمور المطلوبة كي تستفيد النساء كذلك من التغيير؟
  - هل تحليل السياق وتحليل أصحاب الشأن/ الأطراف المتداخلة واضح في كل ما يتعلّق بالعوامل والقيم والأطراف الجندرية؟
  - هل الفرضيات المطروحة حول العلاقات السببية بين العمل والنشاط والمحصّلات المتعمدة سارية بالنسبة للنساء؟
  - هل تتناول مجالات التغيير والخيارات الإستراتيجية والمحصّلات البيئية (التي تشكّل ممزّ التغيير) احتياجات النساء الخاصة ومصالحهنّ، وتأخذ بعين الاعتبار التقسيم الجندري في شأن إمكانية الوصول إلى الموارد وأعباء العمل وصنع القرارات، والأفكار حول ما يجب على النساء أن يعملن أو أن يكنّ؟
  - بمنظار محصّلات تحليل نظرية التغيير: هل ثمة حاجة إلى إستراتيجيات خاصة كي تستفيد النساء من التغيير المأمول؟

### 2. الهدف

- ما هو الهدف من التدلّ؟
- هل يتواصل الهدف مع النساء على غرار تواصله مع الرجال؟
- إذا لم يكن الأمر كذلك، فكيف يمكنه أن يكون ذا صلة بالنسبة للنساء بمنظور هيفوس الساعي إلى الإسهام في تعزيز المساواة بين النساء والرجال؟ أعيدوا صياغة الهدف.

### 3. المجموعة المستهدفة والمستفيدون

- من هم المستهدفون من قبل عملية التدخل المقترحة؟
- هل جرى تحديد وتعريف المجموعة المستهدفة والمشاركين والمستفيدين على نحو واضح بمنظور الجندر؟

### 4. احتياجات

- هل يتناول التدخل المقترح احتياجات النساء والرجال على حدٍ سواء؟
- ما هي احتياجات النساء الخاصة التي جرى التطرق إليها؟ هل هي واضحة للعيان وجليّة؟

### 5. فرضيات

- ما هي الفرضيات التي وُضعت من قبل مشروع أو برنامج التدخل المقترح حول وظائف الجندر، والتقسيم الجندي لإمكانية الوصول إلى الموارد، وأعباء العمل، وصنع القرارات/ والتحكّم بها؟
- ما هي الدلائل المتوافرة على أنّ هذه الفرضيات قد صيغت على نحو جيّد؟
- هل هذه الفرضيات محدّدة جندياً بالنسبة للنساء والرجال؟

## أمثلة على فرضيات تحتاج إلى مزيد من الدلائل

- سهولة وصول الأسر إلى الغاز البيولوجي تسهم في تقليص أعباء العمل الملقاة على النساء؛
- التحسين في سيادة القانون يضمن تحسناً في حقوق ومكانة النساء؛
- تعزيز سهولة الوصول إلى المعلومات يسهم في تعزيز دراية النساء، ويكثّف من مشاركتهنّ في صنع القرارات.

### 6. موارد

- ما هي الموارد التي أصبحت متوافرة من خلال عملية التدخل؟
- هل يربّح أن يتمكّن الناس من الوصول إلى هذه الموارد، وهل يربّح أن تديرها النساء ويتمكّن من التحكّم بها؟ (وإلى أي درجة؟)
- ما هي الإستراتيجيات البرامجية التي جرى إلحاقها في سبيل تطوير إمكانية وصول النساء إلى الموارد، وتطوير قدراتهنّ على اتّخاذ القرارات بشأنها؟

### 7. المحصّلات والمكاسب

- ما هي المحصّلات (مع أخذ المحصّلات غير المتعمّدة بعين الاعتبار)، بمفهوم المكاسب من هذا التدخل؟
- هل يربّح أن تتمكّن النساء من الوصول إلى هذه المكاسب، وهل يربّح أن يقمن بإدارتها؟ وهل يربّح أن يتمكّن من التحكّم بها؟ (وإلى أيّ درجة؟)
- ما هي العوائق التي قد تُحوّل دون مشاركة النساء (أيّ فئات من النساء؟) واستفادتهنّ من التدخل، وهل جرى التطرق إلى هذه العوائق؟
- ما هي الإستراتيجيات البرامجية التي جرى إلحاقها بغية التغلّب على العوائق التي تُحوّل دون استفادة النساء من التدخل؟
- ما هي الموارد البشرية والماليّة المطلوبة؟
- هل جرى تعريف المحصّلات بمفردات جنديّة مع مؤشّرات محدّدة ذات صلة بالجندر؟

## أمثلة على المحصّلات غير المتعمّدة

التأثيرات السلبية غير المتعمّدة على النساء والفتيات هي زيادة أعباء العمل، والتراجع في إسهام الرجال، وشروط عمل وتقلّ غير صحيّة وغير آمنة، وتفاقم ترسّب الفتيات من الدراسة، والعنف، والاغتصاب «التقويمي»، وما شابه.

## 8. مصالِح جندرية إستراتيجية

- هل يتطرق هذا التدخّل إلى مصالِح جندرية إستراتيجية؟
- ما هو الاحتمال العينيّ لقيام هذا التدخّل بالتطرق إلى الاحتياجات الجندرية الإستراتيجية للنساء؟

## المصالِح الجندرية الإستراتيجية

التطرق إلى المصالِح الإستراتيجية الجندرية يتطلب تغييرًا هيكليًا يهدف تحقيق المساواة الجندرية في المجتمع وتكثيف مشاركة النساء في الحياة الخاصة وفي الوحدة الأسرية وفي المجتمع الواسع. يشمل التغيير الهيكلي ما يلي: تغييرًا في سهولة الوصول إلى الموارد والتحكّم بها؛ تغييرات مؤسسية نحو القوانين والسياسات ورصد الموارد؛ تغييرًا في المعايير السوسيو-ثقافية، والمعتقدات والممارسات؛ تغييرًا في المواقف المذوّتة، والقيم والممارسات. تتطلب التغييرات الهيكلية والمصالِح الإستراتيجية مسارات تغيير متوسطة الأمد- طويلة الأمد، وتدور حول التغيير على مستوى المُخرجات والتأثير.

## روابط لمصادر جندرية:

- BRIDGE- خدمات معلوماتية وبحثية حول الجندر والتطوّر، وترتكز على عنقود الجندر والجنسانية: مؤسسة الدراسات التنموية (IDS): <http://www.bridge.ids.ac.uk>
- Gender at Work: <http://www.genderatwork.org>

## عمليات التأطير

يمكن استخدام عمليات التأطير في الخطوتين الثالثة والرابعة، لكنّها أداة مفيدة في الخطوات الأخرى كذلك. «التأطير» هو منظور ترصدون (أنتم أو غيركم) من خلاله الحالة أو التدخّل. استخدام أشكال مختلفة من التأطير يساعد على توسيع التفكير ليتجاوز القالب المحدّد. وجهات النظر لا تندرج ضمن ثنائية الصواب والخطأ، وجميعها سارية المفعول. لكن إذا كانت وجهة النظر متزوّقة، فقد تقتصر خيارات التغيير والأولويات الإستراتيجية على ما يعرفه الناس، وما قد لا تكون أفضلها.

## مثال على عمليات تأطير مختلفة: 7

- بالاعتماد على من أنت، يمكن التعامل مع حفلة موسيقية تُحييها المطربة فيروز على أنّه:
- قضاء أمسية ممتعة
- نشاط لتجميع الأموال
- شكل من أشكال التعبير الثقافيّ
- فنّ تجاريّ
- حنين إلى الأيام الخوالي

<sup>7</sup> 'Wicked Solutions' - Bob Williams & Sjon van 't Hof, 2014. :من

يمكن استخدام عمليّات التّأطير في الخطوة الثالثة (الوضع الراهن)، وفي خطوات أخرى كذلك، حيث تساعد على تبيّن وجهات نظر مختلفة حول الموضوع الذي قيد البحث. كيف يمكن لشخص يوجود في موقع مختلف، ويحمل وجهة نظر مغايرة حول التغيير المتوخّى، وحول العلاقات بين الأطراف المتداخلة، وحول الخيارات الإستراتيجيّة وحول كيفة تحوّل التغيير إلى أمر مرئيّ، أو حول الإطار الزمنيّ لمسار التغيير، كيف يمكن لهذا الشخص أن يقرأ الوضع القائم؟

اطرحوا الأسئلة التالية على أنفسكم:

- ما هي عمليّات التّأطير التي قد تساعد في توصيف الوضع الراهن؟
- ما هي وجهات نظر مختلف مجموعات أصحاب الشأن: ما هي قراءتهم للوضع القائم، وما هي الاحتياجات برأيهم، وكيف يمكن تحقيقها؟

تجسّد الصورة أدناه الاختلافات في النظر إلى الخنزير: كيف يراه الفيلسوف، والشخص المسلم، والفتاة الصغيرة، والجزّار، والفنانة، والذئب، والمُزارع، والطبيب البيطريّ، وماذا يعني بالنسبة لكل واحد من هؤلاء؟ فكّروا في الإجابات المختلفة التي قد يطرحونها حول السؤال: «ما هو الخنزير؟».



## تغيير السلوك

التطوّر في جوهره هو تغيير في السلوك؛ ولذا يتطلّب الأمر عناية جارية في جميع خطوات مسار نظريّة التغيير.

عندما نفكّر في التغيير، نطرح العديد من الفرضيات حول كيفية تغيير الناس لسلوكهم وسبب قيامهم بذلك، ونقوم بالأمر -في المعتاد- عندما يدور الحديث عن إستراتيجيات شائعة الاستخدام نحو تطوير القدرات، ورفع الوعي، والتحفيد، والمرافعة.

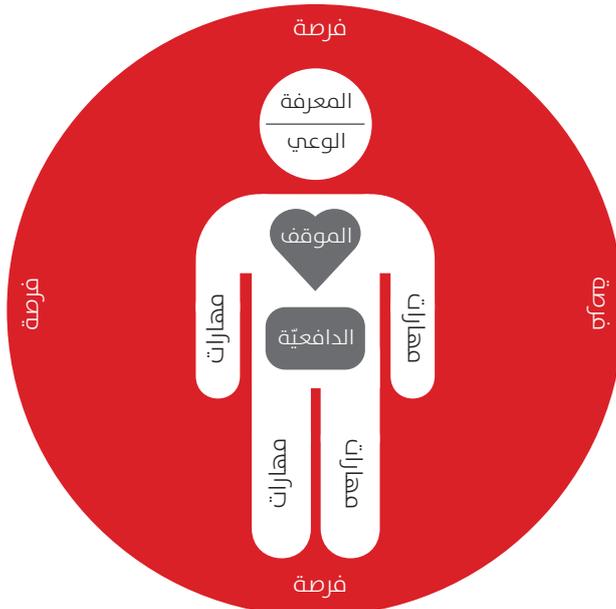
الكثير من التحدّيات ترتكز على نظريّة التغيير الأساسية التي تدّعي أنّ وعي الناس للمشكلة، وحصولهم على ما يكفي من المعلومات والمعارف والمهارات والكفاءات، واقتناعهم بضرورة القيام بالأمر على نحو مغاير (الدافعية)، سيدفعهم لتغيير سلوكهم. العديد من الإستراتيجيات ترتكز اهتمامها على أحد هذه الجوانب دون غيرها، نحو الكفاءات مثلاً، وعليه فقد تكون غير فعّالة. وحتّى لو كانت فعّالة بالنسبة لبعض الناس في حالات معيّنة، فقد يغيّر آخرون سلوكهم على نحو مغاير.

يجسّد الشكلان 14 و 15 نطاق العوامل التي قد تؤثر على التغيير في السلوك. في المعتاد، ثمة حاجة إلى تفعيل أكثر من عامل واحد. في الكثير من الأحيان، يجري إغفال عامل واحد عند وضع المخططات الإستراتيجية لتغيير السلوك، ألا وهو حاجة الناس إلى توافر الفرص التي تمكّنهم من إظهار سلوكهم المختلف.

تتطرق **الفرصة** إلى الشروط والمحقّزات التي تساعد الناس على تغيير سلوكهم (أو إعاقته) -على سبيل المثال:

- واجبات أو عقوبات، رسمية وغير رسمية
- معايير وقيم اجتماعية، والقوانين المكتوبة وغير المكتوبة، والقبول الاجتماعي
- عادات
- معوّقات عملية
- اعتراف وتقدير من قبل أصحاب السلطة مقابل التقدير والمكافآت التي يمنحونها على قنّاح سلوكية أخرى
- أولويات تنافسية
- الخوف، تجارب سيئة سابقة

الشكل 14

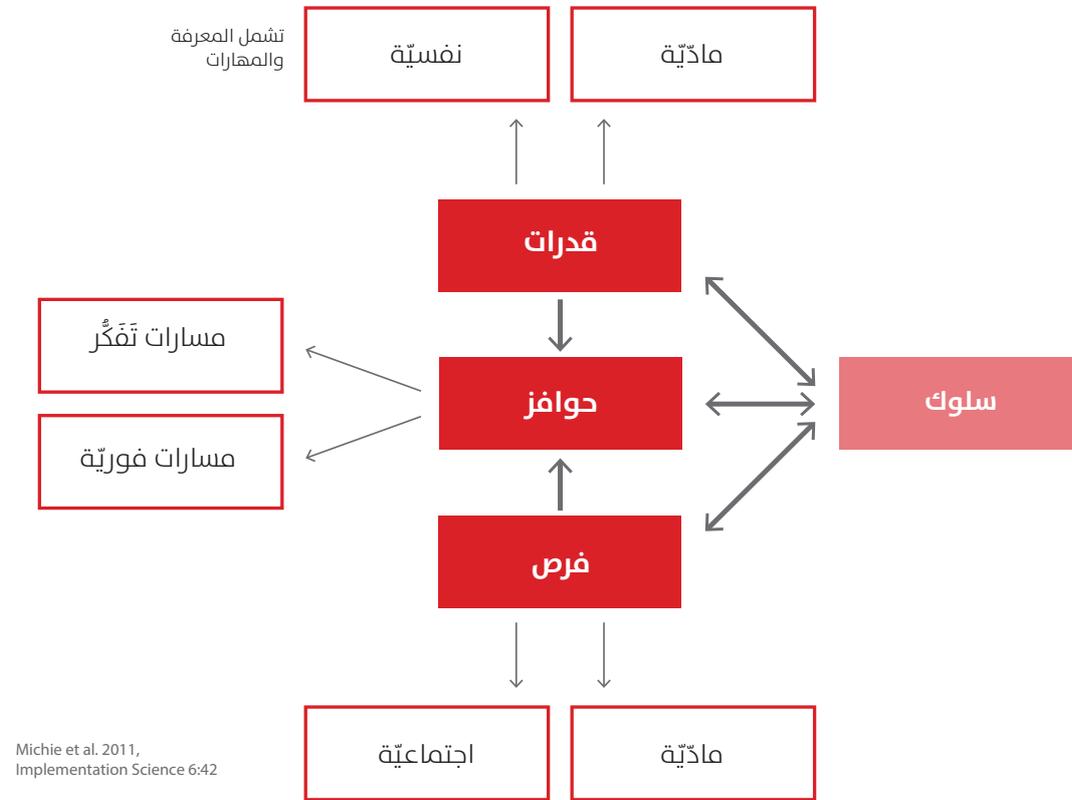


- وعي
- معرفة
- موقف
- دافعية
- مهارات
- فرصة

- في جميع خطوات مسار نظرية التغيير، علينا أن نطرح على أنفسنا أسئلة على غرار التالية:
- ما هي الفرضيات التي نضعها حول سبب تصرف الناس على هذا النحو؟
- إذا كنا نستكشف الإستراتيجيات ونختارها، فلماذا نعتقد أن الناس سيغيرون سلوكهم كرد فعل على التدخل؟ هل تتوافر جميع الشروط التي تدفعهم في الاتجاه المرجو أو تساعد في التقدم نحوه، وهل هي كافية؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فهل نستطيع تغيير الشروط والمحفزات التي لا تدعم التغيير في السلوك؟
- إذا كنا نقترح العمل على تطوير الكفاءات، فهل نحن متأكدون أن ما ينقص الناس هو المعلومات والكفاءات، أم ربما ثقة أسباب أخرى تدفعهم للتصرف على هذا النحو؟

## ما هي العوامل التي تؤثر على السلوك؟

الشكل 15



### روابط لمصادر حول تغيير السلوك

- مقاومة التغيير  
<http://www.youtube.com/watch?v=hcZ1aZ60k7w>
- تقرير التنمية العالمي 2015: العقل والمجتمع والسلوك (متوافر بالعربية كذلك)  
<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/Publications/WDR/WDR%202015/Overview-Arabic.pdf>

## Ritual Dissent طقس المعارضة

المُخرَج الأساسي في الخطوة الخامسة هي اتِّفَاقِيَّة حول الأولويَّات الإستراتيجيَّة. هذا الأمر يتطلَّب بداية استعراض الخيارات، ومن ثمَّ تشخيص تلك التي يمكن لها أن تكون فعَّالة وقابلة للتطبيق.

«طقس المعارضة» هو منهجيَّة يُعمَل بها بغية تحسين مقترحات المشاريع أو الأفكار من خلال إخضاعها لعملية معارضة (أو موافقة) طقسية. يدور الحديث عن تقنيَّة إصغاء إجباريَّة، لا عن حوار أو محادثة، وتتطلَّب من الناس أن يكونوا عينيَّين إلى أقصى حدِّ في التغذية الراجعة التي يقدِّمونها حول أفكار الآخرين. تُستخدَم هذه المنهجية في الخطوة الخامسة ابتغاء دعم تطوير خيارات إستراتيجيَّة متينة.

الغاية من «طقس المعارضة» هي محاكاة مسار عرض أفكار جديدة على الإدارة أو على صُنَّاع القرار، والانتقادات على الضرورية. هذا المسار يستوجب إصغاء متواصلًا دونما مقاطعة، ويحاكي هذا النوع من السيناريوهات بناء عروض المشاريع على أرض الواقع، لا سيما تلك التي تتناول أفكارًا جديدة أو غير تقليدية، حيث من المعتاد أن تلقى التوجُّهات التجريبيَّة الكثير من التحديَّات والطعون من قبل الإدارة.

النشاط بالخطوط العريضة: تعمل مجموعة من الناس على بناء أفكار مركزيَّة يجري اختبارها عبر عرضها على أناس آخرين. يعرض متحدِّث باسم المجموعة الأفكار على مجموعة أخرى تستمع إليها بصمت. يقوم المتحدِّث بعدها بإدارة كرسية، ويصغي بصمت موليًّا ظهره للمجموعة، بينما تقوم هذه بالطبع في هذه الأفكار (معارضة) أو بتقديم مقترحات بديلة (موافقة). الهدف من عدم «مواجهة» المجموعة التي تقدِّم التغذية الراجعة يرمي إلى نزع البعد الشخصي عن المسار. وضعيَّة المجموعة، وتلقِّي كلِّ المجموعات نفس النوع من التغذية الراجعة، يعنيان أنَّ «الهجوم» أو المقترح البديل لا يحملان بعدًا شخصيًّا بل يرميان إلى توفير الدعم. الإصغاء بصمت دونما تواصل بالعينين يعزِّز جودة الإصغاء.

الخطط الشاملة التي يتمدُّض عنها المسار تتمتَّع بمرونة أكبر من تلك التي تولِّدها نقاشات ترتكز على الإجماع. تُستخدَم هذه التقنيَّة -في المعتاد- في ورشات عمل لا يقلُّ عدد المجموعات فيها عن ثلاث، وتضمُّ كلَّ منها ثلاثة مشاركين على الأقل. يفضَّل أن يكون عدد المشاركين أكبر من ذلك، على ألا يتعدَّى الدزينة الواحدة. كلُّما زاد عدد المجموعات، ازدادت احتمالات التنوُّع والمراجعات. تجلس كلُّ مجموعة حول طاولة مستديرة (أو دائرة من الكراسي)، ويجب توزيع الطاومات في منطقة العمل على نحو يوفِّر مساحة راحة بينها. إذا كانت الطاومات متقاربة، فستحدُّ الضوضاء المنبعثة عنها من قدرة المتحدِّثين على الإصغاء للمعارضات.

يمكنك بناء المجموعات بحيث تعكس تركيبتها تعدُّد ردود الفعل، أو توافقًا في الآراء. تقوم المجموعة الأولى بتقديم تنويع من الانتقادات؛ وتقوم الثانية بخلق الصدمة الأكبر بحيث يشكِّل التفكير الراسخ جزءًا من المشكلة.

## خطوات إجرائية:

1. جميع الفرق تعمل على أولوياتها وخياراتها الإستراتيجية المقترحة كي يجري تناولها.
2. يُطلب إلى كل مجموعة أن تختار متحدًا فقط بعد أن قامت بالعمل لمدة معينة.
3. اشرحوا بالضبط ما سيحدث للمتحدث. أخرجوا المتحدثين (الناطقين بلسان المجموعة) أنهم سيحصلون على ثلاث دقائق لعرض فكرة/ أفكار فريقهم الفرعي على فريق آخر. تُحدّد مدّة زمنيّة (5 دقائق) يستعدّ خلالها المتحدثون لعرض أقوالهم.
4. عند انتهاء المدّة المحدّدة، اطلبوا من المتحدثين في كل مجموعة أن يقفوا وينقلوا إلى المجموعة الأخرى (في اتجاه عقارب الساعة) وأن يجلسوا على الكرسيّ الشاغر وأن ينتظروا تعليماتكم قبل التحدّث أو فعل أيّ شيء.
5. أعلنوا التعليمات على النحو التالي: سيعرض المتحدث أفكار مجموعته لمدة ثلاث دقائق أمام المجموعة. خلال العرض، تبقى المجموعة صامتة، ولا يجوز لها إبداء الملاحظات أو التواصل مع المتحدث بأي شكل من الأشكال.
6. بعد انقضاء الدقائق الثلاث، يطلب مُيسّر الجلسة (الموجّه) من المتحدث التوقّف عن الكلام وإدارة ظهره للمجموعة، حتّى لو لم يكن قد أتمّ كلامه.
7. بينما يدير المتحدث ظهره للمجموعة، تقوم هذه بالانقضاء على أفكاره بكلّ ما أوتيت من قوّة (المعارضة)، أو تقوم عوضًا عن ذلك بعرض أفكار أفضل (موافقة). الفكرة هنا لا تتمثّل في أن نكون منصفين أو داعمين أو أن نتحدّث بعقلانيّة، بل أن نهجم أو نعرض بدائل أفضل. يقوم المتحدث بتدوين ملاحظات حول الأمور التي يسمعاها.
8. بعد مضيّ 15 دقيقة، يعلن الميسّر عن انتهاء الجولة، ولا يُسمح عندها للمتحدّثين بالتحدّث مع المجموعات، وإنما بالعودة إلى المجموعة الأتمّ للتحدّث حول الأمور التي تعلّموها. تناقش المجموعات التغذية الراجعة، وتقوم بتعديل أفكارها أو تطويرها. بعدئذ يبدأ الاستعداد للمراجعة التالية، مع مجموعة أخرى في الغرفة. يمكن الإبقاء على المتحدث ذاته أو استبداله بمتحدّث آخر.
9. في كل جولة، قوموا بتقليص الوقت المخصّص لكل مجموعة للتفتيح وإدخال المستجدّات. الأفكار تتضح مرّة تلو المرّة، ولذا يقلّ الوقت الذي تحتاجه المجموعات. إجراء جولتين أو ثلاث جولات كافي للتعلّم، ويمكن من أخذ مزيد من وجهات النظر بعين الاعتبار والتوصّل إلى مُخرجات أوضح.

روابط

<http://cognitive-edge.com/methods/ritual-dissent/>  
<http://www.iaf-methods.org/node/14345>

## ثلاث دوائر: السيطرة، والتأثير، والمصلحة

يُستخدم مفهوم الدوائر الثلاث في الخطوة السادسة «أُجروا مسدًا لممرّات التغيير»، وفي الخطوة السابعة «حدّدوا أولويّات ومسارات المتابعة والتقييم والتعلّم». هذه الدوائر اشتُقت من منهجية تسمّى «مسح المحضّلات» جرى تطويرها من قِبَل مركز التنمية والأبحاث الدوليّ (كندا).

روابط لمعلومات حول عمليّة مسح المحضّلات:

<http://www.idrc.ca/EN/resources/publications/Pages/IDRCBookDetails>

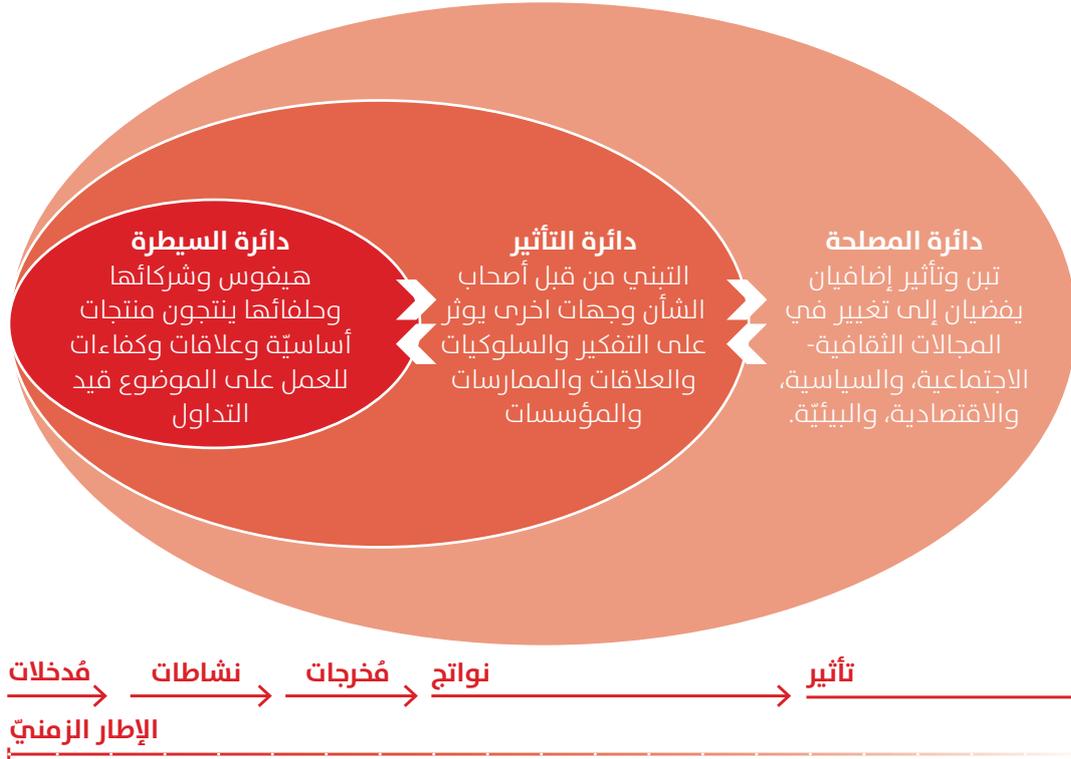
<http://www.outcomemapping.ca/>

يزوّدنا مفهوم الدوائر الثلاث بقاعدة جيّدة للتدقيق في مدى تأثير المشروع على مسار التغيير، وعلى تحقيق النتائج.

إطار الدوائر الثلاث يساعد على دعم:

- صياغة واقعيّة للنتائج المنشودة (طموحات وتوقعات واقعيّة)؛
- وضوح حول عزو النتائج لنشاطات المشروع وإسهامه فيها؛
- المسؤوليّة التي يستطيع البرنامج (ويجب عليه) أخذها عند تحقيق النتائج المقصودة؛
- تخطيط واقعيّ للمسار على المحور الزمنيّ.

**الشكل 9:**  
الدوائر الثلاث:  
السيطرة، والتأثير،  
والمصالح.



كلّ واحدة من الدوائر ترمز إلى مسارات مختلفة تتأثر بالتغييرات التي تطرأ على الدوائر الأخرى. التأثيرات تتدفق في الاتجاهين عبر الدوائر الثلاث.

**1. دائرة السيطرة** تتطرق إلى كلّ شيء يستطيع المشروع التحكم به ويتحمّل المسؤولية الكاملة على: المُدخلات، والنشاطات، والنتائج المباشرة (المُخرجات)، وكذلك جودة النشاطات والمنتجات، والتداخل مع أصحاب الشأن وأطراف فاعلة أخرى.

**2. دائرة التأثير** تتطرق إلى ردود الفعل التي يتوقّع المشروع رؤيتها نتيجة لنشاطاته: كيف يستخدم أصحاب الشأن وأطراف فاعلة أخرى مُخرجات المشروع، وكيف يتفاعلون معها؟

هل يجري تناول المُخرجات من قبل الأشخاص الذي أردناهم أن يتناولوها؟ على سبيل المثال: هل يستخدم المزارعون معلومات السوق؟ وهل تغيّر الأطراف المستهدفة سلوكها وتتصرّف على نحو مغاير؟ على سبيل المثال: هل بدأت السلطات المحليّة بمشاورّة المواطنين في مسارات التخطيط المحليّة، بعد أن دُفعت للقيام بذلك؟ وهل يجتمع المعلمون والأهالي لمناقشة الإجراءات التي يجب اتّخاذها لتحسين موضوع الأمان في المدرسة؟

دائرة التأثير تتخطى نطاق سيطرة المشروع، فأنت لا تستطيع التحكم بأفعال الآخرين، لكن ما زال من المتوقّع منك أن تؤثر على سلوكهم من خلال جودة عملك. على سبيل المثال، يمكن لجودة معلوماتك وطبيعة العلاقات التي تساعد على بنائها بين الأطراف المختلفة أن تؤثر على تبني أصحاب الشأن للمُخرجات واستخدامها على نحو فعّال.

دائرة التأثير تشمل جزءاً كبيراً من ممزّات التغيير، أو سلاسل من النتائج: فهي ليست نتيجة واحدة تتولد من مُخرَج (مردود) واحد، بل «سلسلة» كاملة أو شبكة من النتائج. قد يكون من المفيد أن نميّز بين التأثير المباشر والتأثير غير المباشر. التغيير المباشر يدور حول نتائج على مستوى المُخرجات والتي ترتبط على نحو قريب بنشاطات المشروع وتتأثّر خلال فترة زمنيّة قصيرة. البعض يسمّيها «مُخرجات مبكّرة» أو «مُخرجات فوريّة». التأثيرات غير المباشرة تدور حول ردود فعل لهذه المُخرجات المبكّرة، والتي تتجاوز تأثير المشروع وترتقي بسلسلة النتائج.

من المهمّ أن نلاحظ أنّ النتائج على مستوى التأثير قد تكون متعمّدة أو غير متعمّدة: ردود الفعل على مُخرجات المشروع قد تكون على عكس المتوقّع. النتائج غير المتوقّعة، أي غير المتعمّدة، تستوجب التفكّر والمتابعة المكثّفة لأنّها قد تكون سلبية بالنسبة لأصحاب الشأن و/أو في ما يتعلّق بنجاح المشروع. وثمة حاجة إلى تعديل الإستراتيجيات وفقاً لهذا الأمر.

**3. دائرة المصالح** (وتسمّى أحياناً دائرة الشأن) هي دائرة التغيير الدائم والهيكلية: تغييرات في حياة الناس وفي ظروف المجتمع. تمثّل هذه الدائرة التغييرات الطويلة الأمد، والتي تتجاوز قدرة أيّ واحد من الأطراف والعوامل على التحكم بها. في مسار بناء نظريّة التغيير، يجري -في المعتاد- صياغة ورسم التغيير المنشود في هذه المرحلة، أو في مرحلة المُخرجات (غير المتعمّدة).

### أوجه الاختلاف عن «الإطار المنطقي»

في الكثير من الأحيان، تجري مقارنة الدوائر الثلاث لمستويات النتائج الثلاث في «الإطار المنطقي»: المُخرجات، والنواتج، والتأثير. الاختلاف المهمّ هنا هو إمكانية استخدام الدوائر بطريقة غير خطيّة (غير أمّية). يمكن لكلّ دائرة أن تشمل سلسلة من النتائج يتدفق تأثيرها في الاتجاهين. هذه المفهومة تفيد أكثر من الإطار المنطقيّ في تمثيل مسار التغيير في الحياة الحقيقيّة.

بمفهوم الوقت، تحاذي الدوائر الثلاث نظريّة تغيير المشروع - بدءًا من التغييرات القصيرة الأمد، وصولًا إلى التغييرات الطويلة الأمد. هذه الدوائر تحاذي نظريّة التغيير بمفهوم تسلسل النتائج: النتائج التي تتحصّل مباشرة عبر نشاطات المشروع تنضوي داخل دائرة السيطرة والتأثير، بينما النتائج التي تنشأ على امتداد الوقت والتي تتعد عن التأثير المباشر للمشروع تنضوي داخل دائرة التأثير ودائرة المصالح.

النتائج على مستوى المحضّلات والتأثير تشمل عوامل وأطرًا أكثر بكثير مما يشمل المشروع لوحده. على الرغم من ذلك، فإنّ تطبيق إطار الدوائر الثلاث قد يجسّد روابط معقولة بين التأثير الأساسي للمشروع والتغييرات في الدوائر الأخرى على امتداد الوقت.

### كيف نستخدم الدوائر الثلاث؟

بعد إجراء عمليّة مسح لممرّات التغيير في الخطوة السادسة، استخدموا الدوائر الثلاث للتمييز بين أجزاء ممرّات التغيير التي يمكنكم التحكّم بها والتأثير عليها، وتلك التي تقع خارج دوائر تأثيركم.

طبّقوا أنموذج الدوائر الثلاث على ممرّات مشروعكم:

- أيّ جزء من الممرّات، وأيّ من النتائج المتوقّعة، تقع ضمن دائرة تأثير المشروع أو الشراكة؟ لماذا؟
- أين هي النقطة التي تتطرّق فيها النتائج المتوقّعة إلى استخدام الآخرين لمُخرجات المشروع، أو تفاعلهم معها؟ هل الرابط المفترّض لهذه المحضّلة مع مُخرجات المشروع مباشرة، أم غير مباشرة؟ لماذا؟
- ناقشوا منظور الوقت: ما هو المدى الذي يستغرقه تحقيق نتيجة معيّنة؟ ما الذي يعنيه الأمر بالنسبة لتخطيط المشروع، وللنتائج التي يمكن تحقيقها، ولصياغة أهداف المشروع؟

يمكن تجسيد هذه الدوائر بطرق مختلفة في عمليّة التجسيد المرئيّ الملموس لنظريّة التغيير. من تلك الطرق: وضع خطوط منقّطة في الرسوم التي تُصنّع خلال مسار بناء نظريّة التغيير؛ استخدام ألوان مختلفة في عمليّة التجسيد البصريّ لمنتج نظريّة التغيير.

في الخطوة السابعة (أولويّات ومسار المتابعة والتقييم والتعلّم) تساعدكم الدوائر الثلاث على توضيح ما إذا كانت النتائج المتعمّدة تتأثّر على مستوى المُخرجات أو المحضّلات أو التأثير. استخدام الدوائر يساعدكم كذلك على تحديد المجالات التي تستوجب المتابعة، وكيف ومتى. بُعد الخط الزمنيّ للدوائر يساعد على اختيار المؤشّرات الملائمة لإطار المشروع الزمنيّ.

## الضروري والكافي

تستطيعون استخدام تمرين «ضروري وكافي» في الخطوة الخامسة، وعند إجراء عمليّة مسح للممرّات. يساعدكم هذا التمرين على فحص منطق التغيير في ممرّاتكم. ثمّة هدفان لهذا التمرين:

- تشخيص وتناول قفزات كبيرة في الممرّ، عندما لم يجرّ التمعّن بعمق في تأثير تغيير معيّن على تغيير آخر.
- رسم خطّ انسياب الممرّ من خلال حذف التغييرات غير الضروريّة.

كلّ تغيير في الممرّ يؤثّر على التغييرات الأخرى التي تجاوره بطرق شتّى. يُنظر لهذه الروابط أحياناً بوصفها «علاقات سببيّة». افحصوا انسيابيّة ممرّكم من خلال التوقّف عند كلّ واحد من التغييرات، وطرح السؤالين التاليين:

- هل التغيير / الشرط / الناتج **ضروريّ** كي يتحقّق ذلك الذي يليه؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، يمكن عندها حذف التغيير

- هل التغيير / الشرط / الناتج **كافي** كي يتحقّق ذلك الذي يليه؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فكّروا في التغييرات والشروط الإضافيّة التي تحتاجونها لخلق تغيير كافي. عند تناولكم لهذين السؤالين، يمكنكم توثيق الأسباب التي دفعتكم إلى الاعتقاد أنّ التغيير / الشرط / الناتج ضروريّ وكافي كي يتحقّق ذلك الذي يليه. هذا التوثيق يساهم في تشخيص الفرضيّات. «لا يمكن لـ «ب» أن يحصل حتّى يحصل «أ» للأسباب التالية...» [..]

## اختيار المؤشر

يجري اختيار المؤشر في الخطوة السابعة، وعندما يتم تطوير منهج «المتابعة والتقييم والتعلم»، يوفّر المؤشر دلالة حول حصول تغيّر معيّن، أو وجود شرط معيّن. قمنا بعرض المعايير الشائعة في البند 1 أدناه، ونعرض في القسم الثاني تمرينًا لتطوير مؤشرات محتملة.

### 1. اختيار معيار للمؤشرات

المعايير الشائعة المستخدمة لاختيار المؤشرات هي:

- **علائقي وعيني**  
على المؤشر أن يرتبط على نحو واضح بالمواقع التي يُتوقّع من المشروع أن يخلق فيها بعض التغيير. يجب الامتناع عن استخدام العوامل والمقاييس التي تتعرّض لتأثيرات خارجيّة. على العلاقة بالمشروع أن تكون واضحة، مع ذكر أسباب الرغبة في متابعة التغيير أو العامل المحدّد.

- **يتطابق بالمصادقة**  
توافر سبب معقول للاعتقاد أنّ التغييرات في المؤشرات التي وقع عليها الاختيار تمّت لعمليّة التدخّل يصلة مباشرة أو غير مباشرة

- **غير مبهم**  
يجب تعريف وتحديد المؤشر على نحو واضح بحيث لا يكون المقياس أو التفسير مبهماً. على سبيل المثال، تحسين إمكانية الوصول إلى [...] الخدمات». فكرة «إمكانية الوصول» هنا تتناول قناعات كثيرة (الحوافز المادّية، والماليّة، والجغرافيّة، والجنديّة، والطبقيّة والثقافيّة)، فأيّ منها سيجري قياسه وتجري متابعته؟

- **متسق**  
في الوضع المثاليّ، يجب قياس المؤشرات ذاتها على امتداد فترة طويلة بغية تتبّع أثر مسارات طويلة الأمد. على الرغم من ذلك، إذا لم يعد أحد المؤشرات يمتدّ للموضوع يصلة، وإذا خضع السياق والأولويّات والأهداف للتغيير، أو إذا كانت هناك تأثيرات مهمّة وغير متوقّعة، فقد يكون من الضروريّ مراجعة المؤشر أو استبداله

- **ذو حساسيّة**  
ما يعنيه الأمر هو توافر مدّة قصيرة للردّ على التغيير: إذا كانت النتائج الأسرع تُفضي إلى التغيير في المؤشر، فهو أكثر إفادة للمتابعة. على سبيل المثال: مردود الانتخابات التي تقام مرّة كلّ 5 سنوات لا يشكّل مؤشراً حساساً للتغيير في حقل القوّة السياسيّة.

- **يسهل تجميعه**  
أحد المعايير المهمّة للاختيار هو ما إذا كان في الإمكان تجميع المعلومات حول المؤشر/ات خلال فترة زمنيّة معقولة وبكلفة معقولة. متابعة المعلومات التي يصعب تجميعها وتستهلك الكثير من الوقت والموارد سيجري إسقاطها في مرحلة الممارسة.

### 2. علائقي وقابل للقياس<sup>8</sup>

يمكن استخدام هذا التمرين لتشخيص سريع لبعض المؤشرات الجيدة لنتائج عينية. انتبهوا من فضلكم أنّ ثمة حاجة إلى المزيد من الجهد لتطوير طقم متسق من المؤشرات الملائمة لإطار «المتابعة والتقييم والتعلم» لمشروع أو برنامج.

يساعد هذا التمرين الناس على التفكير في المؤشرات بطريقة بسيطة وغير معقّدة. هذا التمرين ينقل بفاعليّة رسالة مفادها أنّ علائقيّة المؤشر هي معيار الاختيار الأوّل. قابليّة القياس مهمّة، لكنّها لا تعني شيئاً إذا لم تكن تفيدكم بالأمر التي تحتاجون إلى معرفتها.

<sup>8</sup> MDF Training & Consultancy, Ede, The Netherlands : من

منهج:

1. اختاروا الحصيلة التي تسعون إلى بناء مؤشّر مؤثّر لصالحها.
2. أُجروا عؤفة ذهنيّة مع مجموعة حول التغيرات الملحوظة أو الدلائل التي قد تشير أنّ الحصيلة قد تحضّلت، أو أنّها قد بدأت بالتحضّل. ضعوا قائمة بالمقترحات على لوح ورقيّ قلاب. تأكّدوا من إبقاء مكان شاغر في الجهة اليسرى من القائمة.
3. إذا كان ثمة ضرورة، فادفعوا أفراد المجموعة إلى تعميق التفكير، وتوسيع منظورهم؛ ربّما تناول تطيرات مختلفة: كيف سيبدو التغيير المنشود بالنسبة لأصحاب شأن معيّنين؟
4. بعد حصد مجموعة لا بأس بها من الاقتراحات، ارسّموا جدولاً حول القائمة مع عمودين في الجهة اليسرى. (انظروا المثال أدناه).
5. عنوان العمود الأوّل هو «علائقيّ» وعنوان العمود الثاني هو «قابل للقياس».
6. استعرضوا القائمة لأغراض العمود الأوّل واسألوا المشاركين ما هو عمق اتّصال العلامة (المؤشّر) بالنسبة للحصيلة. ضعوا علامة ++ لعلائقيّة عالية، و+ لعلائقيّة متوسطة، و- لعلائقيّة ضعيفة.
7. بعد الانتهاء من العمود الأوّل، افعّلوا الأمر ذاته في ما يتعلّق بالعمود الثاني، بالنسبة لكلّ مؤشّر: كم هو قابل للقياس؟ ناقشوا: كيف يمكن قياسه ومن سيقوم بذلك؟ ما هي المدّة الزمنيّة التي يحتاجها التغيير كي يصبح مرئيّاً؟

بعد استكمال القائمة:

8. المؤشّرات غير العلائقيّة (غير ذات صلة)، أو غير القابلة للقياس - يجب إسقاطها في الحال، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤشّرات القابلة للقياس بدرجة عالية لكنّها ليست وثيقة الصلة. تُسقط كذلك المؤشّرات التي لا تستطيع الأطراف المتداخلة في المشروع قياسها، إلّا إذا قامت أطراف خارجيّة بتجميع البيانات، ويستطيع المشروع الوصول إليها.
9. المؤشّرات التي يتبيّن أنّها شديدة الاتّصال بالموضوع وقابلة للقياس بدرجة عالية تكون ملائمة ويمكن استخدامها. المؤشّرات الشديدة (أو المتوسطة) الاتّصال بالموضوع لكن إمكانيّة قياسها متوسطة تحتاج إلى مزيد من المداولات لفحص معقوليّة استخدامها.
10. راجعوا وناقشوا «مصولكم»، واختاروا المؤشّرات/ات الذي/التي تعكس التحصيلات المرجوة على أحسن وجه. إذا كانت المحضّلات تقودكم إلى أفكار جديدة، فأضعوها للاختبار ذاته.

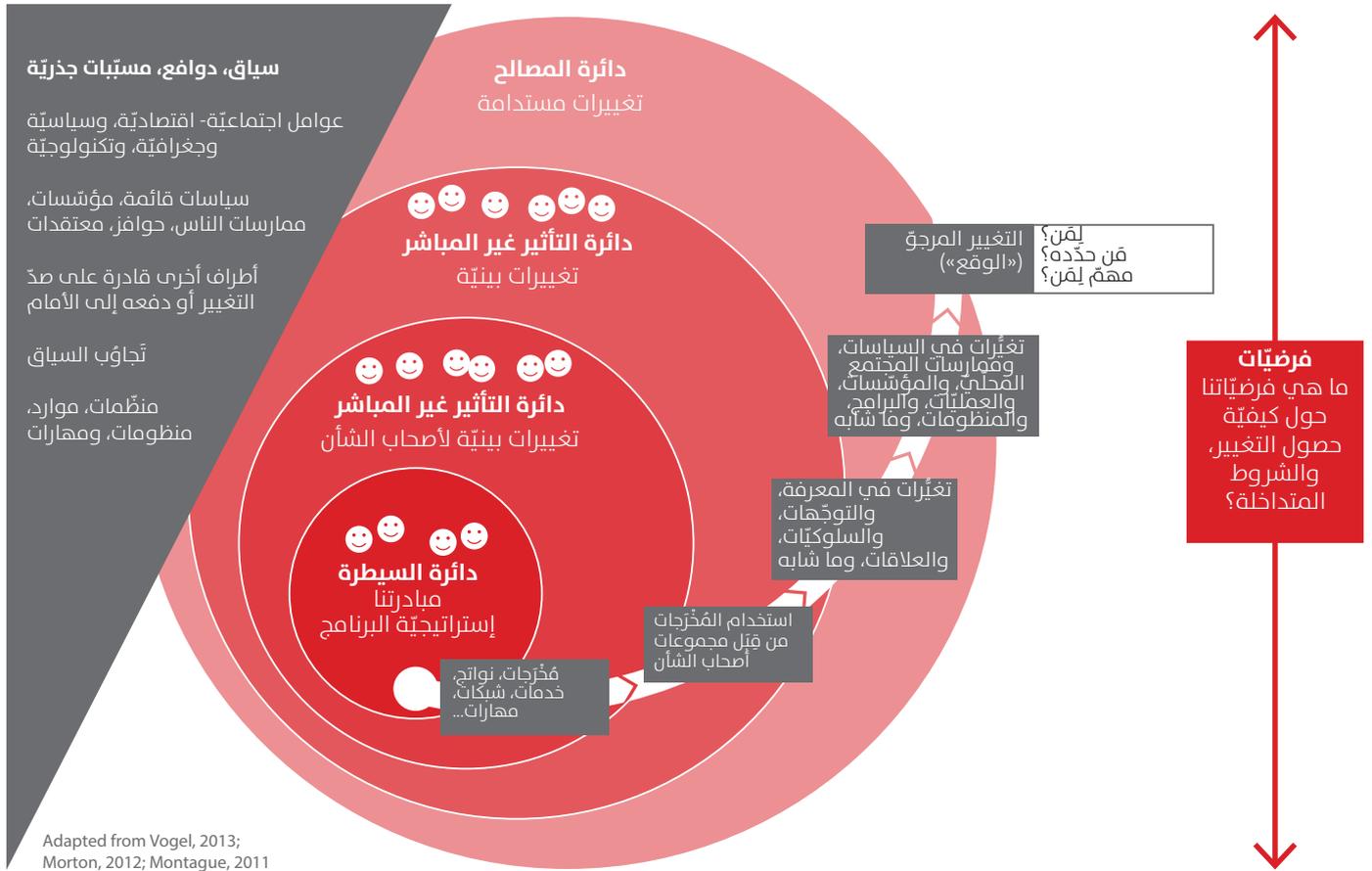
## الجدول 8: مثال عن التمرين

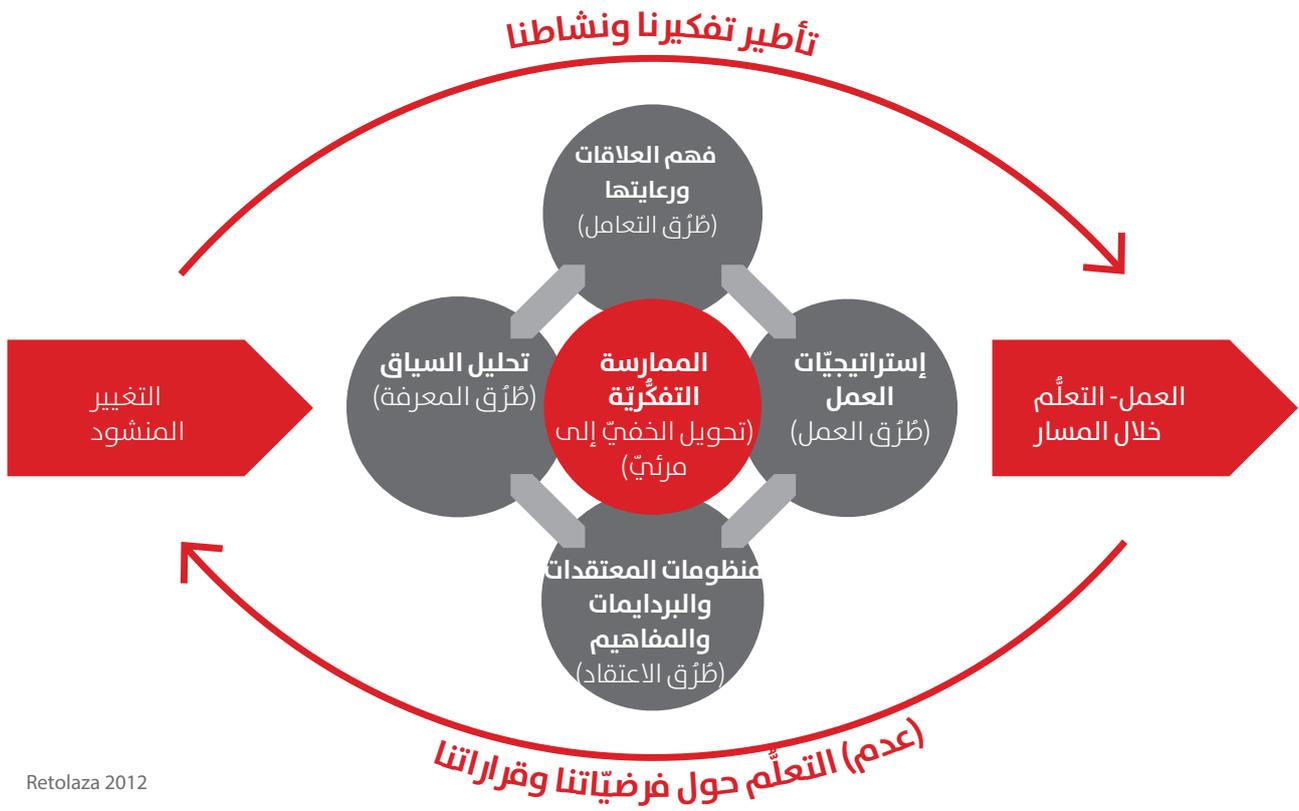
علامات التغيير	علائقيّ	قابل للقياس
دحيح	++	++
ثقب	+ -	+ -
سقلهف	--	++
نققيبي	++	++
قيةيةي	+ -	--
خفةقلب	++	+ -
لاختةي بق	+ -	++

## تجسيد مرئي لمسار نظرية التغيير والنتائج

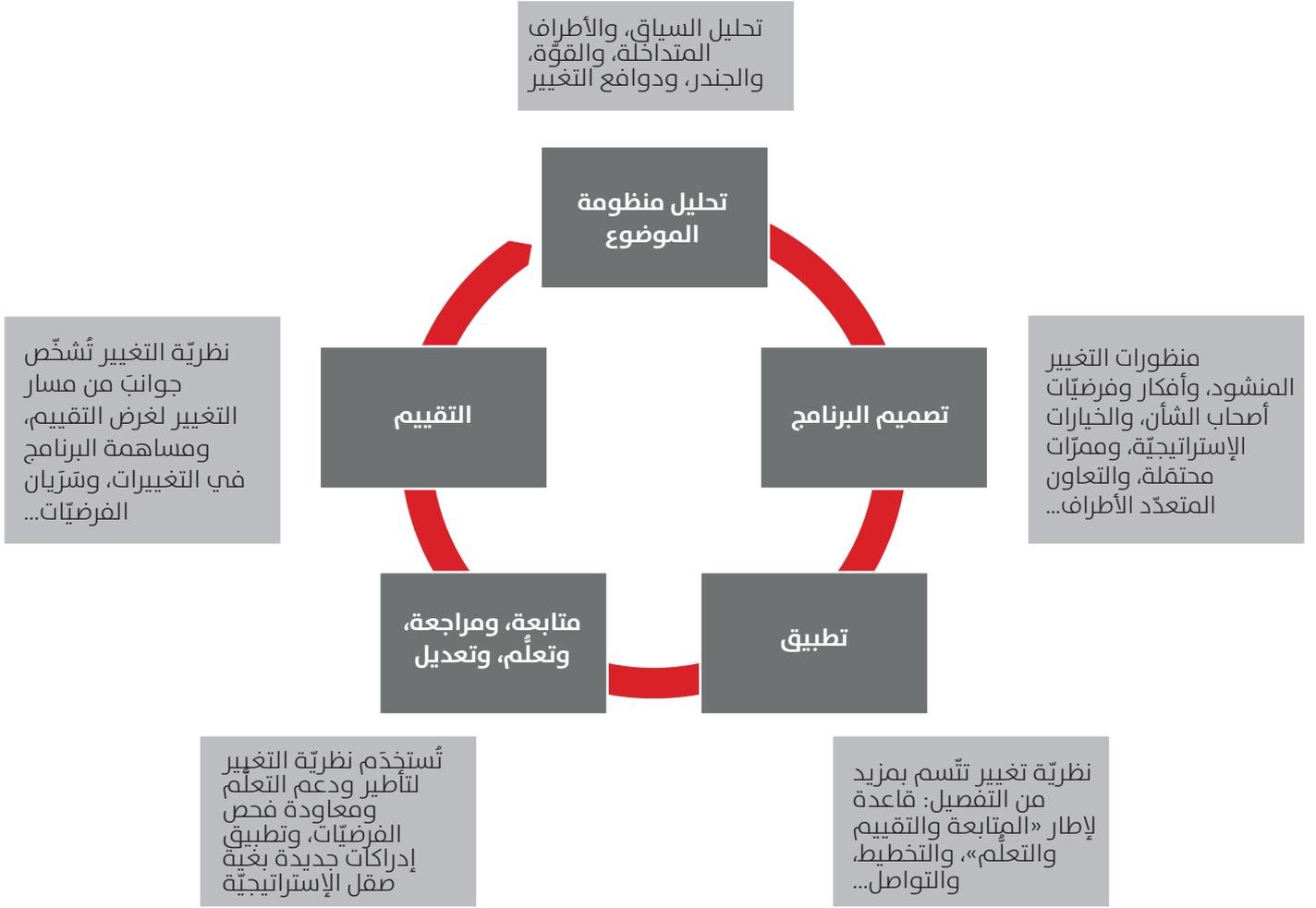
أحياناً يساعد تجسيد مكونات نظرية التغيير على نحو مرئي (بخلاف الخطوات الثماني) في فهم أفضل للصورة الكاملة. هاكم ثلاثة أمثلة:

### عناصر نظرية التغيير





## نظريّة التغيير ودائرة المشروع



## 8.2 مصادر إضافية

1. CENTRE FOR DEVELOPMENT INNOVATION)CDI(, Wageninge University and Research Centre  
• بوابة نظرية التغيير: [www.theoryofchange.nl](http://www.theoryofchange.nl)  
• بوابة الشراكة بين أصحاب الشأن: <http://www.mspguide.org>  
• الإدارة المؤثرة: <http://www.managingforimpact.org/>
2. نظرية التغيير: منهج تفكير وعمل للخوض في مسارات التغيير الاجتماعي الشائكة. تأليف: iñigo retolaza eguren, 2012  
[http://www.academia.edu/10686540/Theory\\_of\\_Change.\\_A\\_thinking\\_and\\_action\\_approach\\_to\\_navigate\\_in\\_the\\_complexity\\_of\\_social\\_change\\_processes](http://www.academia.edu/10686540/Theory_of_Change._A_thinking_and_action_approach_to_navigate_in_the_complexity_of_social_change_processes)
3. من البحث إلى العمل الميداني  
<http://www.researchtoaction.org/2011/05/theory-of-change-useful-resources/>
4. التقييم الأفضل  
<http://betterevaluation.org> (متوافر بالعربية كذلك)
5. منهجيات تشاركية  
منهج تشاركية لتصميم البرامج، ومتابعتها وتقييمها؛ للتعليم والبحث والتواصل في المنظمات، والشبكات والمجتمعات المحلية؛ ولمشاركة المواطنين في المسارات السياسية.  
<http://www.participatorymethods.org>
6. حجر الزاوية keystone  
<http://keystoneaccountability.org/>  
<http://keystoneaccountability.org/wp-content/uploads/files/Keystone%20theory%20of%20change%20Oct%2009%20web.pdf>
7. ANNEI E. CASEY FOUNDATION  
دليل عمل نظرية التغيير على مستوى المجتمعات المحلية  
<http://www.aecf.org/resources/theory-of-change>
8. من الفقر إلى القوة  
مدونة دونكان غرين حول نظريات التغيير التي تعرض تصوّرات وعبّرًا مفيدة  
[fp2p@oxfamblogs.org](mailto:fp2p@oxfamblogs.org)
9. أدوات مؤسسة التنمية في ما وراء البحار للمعرفة والتعلم. بن رامالينغام، 2006.  
<http://www.odi.org/publications/153-tools-knowledge-learning-guide-development-humanitarian-organisations>

## 8.3 التيسير (التوجيه)

### نصائح للميسر



التيسير هو تقديم دعم للمجموعة في بناء مسارها؛ واستكشاف الأفكار والتوصل إلى قرارات، بصرف النظر عن طبيعة الأهداف وأنواعها. يجري التركيز على المسار (كيف جرى التوصل إلى القرار) لا على المضمون (ما هو القرار الذي جرى اتخاذه).

تيسير عمل المجموعة هو فنّ ومهارة، وعلم وحُدس. ما يعنيه هو «تسهيل الأمور وجعلها يسيرة». يتطلب منا التيسير ممارسة «القوة المتأزرة» لا السيطرة أو التحكم. خلق المناخات المواتية للثقة والإحساس بالأمان والتمحور مهمّ جدًّا للتوصل إلى محضلة ناجحة.

### المهارات الأساسيّة

التخطيط والتصميم: النظرة الشاملة، انسياب الطاقة، الإيقاعات المتباعدة، أنماط التعلّم

- من سيكون حاضرًا، وما الذي يعنيه هذا الأمر بالنسبة للخيارات والاحتياجات؟ ما هو الوقت المتوافر لديك؟ ما هي الأمور التي تحتاجها المجموعة؟
- احتياجات المجموعة، قضايا الأولويّة، درجة التوافق أو الاهتمامات المشتركة.
- ادمج أساليب عمل مختلفة، وتمارين واستراتيجيات.
- خُطِّبْ بدرجة تفصيل عالية، لكن كن مستعدًّا للتخلّي بالمرونة خلال عمل المجموعة.
- ركِّزْ على الغاية وحافظ على الإطار الزمنيّ، لكن تجاوب مع ديناميكيات المجموعة واحتياجاتها.
- استخدم الشعار التالي: «التخطيط الفائق، والاستخدام القليل».
- استخدم أدوات عمليّة لدعم مخطّطاتك. على سبيل المثال: مخطّط لجلسة تيسير (الجدول 9).

### الجدول 9: صيغة لتخطيط جلسة تيسير

الزمن	عنوان الجلسة وغايتها	الفحوى والمنهجية	الموادّ الضروريّة	قن؟

## إدارة ديناميكيات وطاقات المجموعة

- أشكال المجموعات ومعاييرها وأدائها.
- الصراع والارتباك يشكّلان جزءًا لا يتجزأ من المسار الذي تقوم بتسييره.
- تتطلب إدارة التيسير خليطًا من ردود الفعل، وكشف النقاب عن الأمور الخفية أو غير المدركة، والاتفاق على الأمور التي لا يمكن حلّها، وعرض سبل التقدّم.

## التحديات البناءة

- استخدم الأسئلة لتشجيع المجموعات بطريقة محترمة على توسيع تفكيرها. على سبيل المثال:
  - هل فكرت في ...؟
  - ما رأيك في ...؟
  - كيف يبدو هذا الأمر من وجهة نظر مغايرة؟

## طرح الأسئلة/ الإصغاء الفعّال

- استنهضي الوعي الذاتي والوعي للآخرين
- هل الجميع في حالة إصغاء وفهم وإسهام، وتتوافر لهم فرص متساوية لطرح أقوالهم؟
- هل يتواصل الأفراد مع المسار؟
- شجّع المجموعة على تسيير ديناميكياتها بطريقة مشتركة.

## تثمين الأمور التي يأتي بها الناس وتثمين الأمور المتولّدة

- اخلقي سياقًا من المراعاة والدعم والثقة من خلال تثمين مداخلات الأفراد.
- افحصي الشعور تجاه المسار على المستوى الفردي وعلى مستوى المجموعات أو المجموعات الفرعية، وافحصي ما إذا كان الجميع يحصلون منه على الأمور التي يحتاجونها.
- امتنعوا عن تسليط الأضواء العلنية على الأفراد.

## ربط الخيوط/ التلخيص/ التأطير/ وضع المسميات

- أنت تمسك (وتملك) خارطة الطريق! حافظ على أفراد المجموعة في حالة تركيز. تذكيرُ الناس أين هم وإلى أين هم ماضون يشكّل قهمة متواصلة.
- اربط الأفكار والاستنتاجات بالجلسة السابقة. اربط خيوط الأفكار ذات الشأن المشترك بعضها ببعض.
- ضع «شارات طريق» على الجلسات القادمة وعلاقتها بالنقاش الحالي.
- تلخيص الأمور التي يطرحها الناس مهمّ جدًّا في سبيل فحص ما إذا فهم الجميع ما يقال: كما سمعتك تقول...[...]. «هل أنا محقّ في أنّك...[...].؟»
- تخصيص ما يكفي من الوقت لعرض الأفكار حول المحادثات يساعد على تعميق الفهم.
- تخصيص الوقت للتفكير وهضم الأمور حيويّ جدًّا في مهارات التدريب.

## مصادر:

الجمعية الدولية للميسرين

<http://www.iaf-world.org/index.aspx>

قاعدة بيانات منهجيات الجمعية الدولية للميسرين

<http://iaf-methods.org>

قاعدة بيانات منهجيات الجمعية الدولية للميسرين تشكّل موردًا للميسرين ولقادة فرق عمل المشاريع، ولكلّ من يستخدم تقنيات التيسير في العمل مع المجموعات.

Dotmocracy Handbook

<http://www.idearatingsheets.org>

Dotmocracy هي منهجية تيسير لتجميع الأفكار ووضع أولوياتها عند العمل مع أعداد غفيرة من الناس. هذه المنهجية توفر فرصًا متساوية للجميع، وهي بمثابة مسار تشاركي لاتخاذ القرارات في المجموعة.





