



PM4NGOs

إدارة المشروعات للمنظمات غير الحكومية

نظرية التغيير

دليل لممارسي البرامج

ملحق لدليل إدارة البرامج في
مجال التنمية (دليل PgMD)

الناشر

© حقوق الطبع والنشر 2017 إدارة المشروعات للمنظمات غير الحكومية "PM4NGOs"

إدارة المشروعات في مجال التنمية "PMD" وإدارة المشروعات للمتخصصين في مجال التنمية "PMD Pro" وإدارة البرامج في مجال التنمية "PgMD" وإدارة البرامج للمتخصصين في مجال التنمية "PgMD Pro" ورموزها هي علامات تجارية لمنظمة إدارة المشروعات للمنظمات غير الحكومية "PM4NGOs".

الرقم الدولي الموحد للكتاب "ISBN": 978-0-9962089-1-8

تم ترخيص هذا الكتاب بموجب ترخيص المشاع الإبداعي نسب المصنّف – غير تجاري 4.0 دولي. وللاطلاع على نسخة من هذا الترخيص، يمكنك زيارة: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.



للمستخدمين حرية النسخ أو إعادة التوزيع والتعديل أو التحويل لأغراض غير تجارية.

معلومات الإصدار:

هذا هو الدليل المنقح لنظرية التغيير لممارسي البرامج

الإصدار الثاني، ديسمبر 2017.

- مراجعة وتعديل دليل إدارة البرامج في مجال التنمية (دليل PgMD)

الإصدارات السابقة والتاريخ:

الإصدار الأول بتاريخ 1 سبتمبر 2016

شكر وتقدير

تم إعداد هذا الدليل من قبل منظمة إدارة المشروعات للمنظمات غير الحكومية "PM4NGO" لدعم الجهود المبذولة لتعزيز واستدامة الكفاءة المهنية في إدارة البرامج والمشروعات في قطاع التنمية الدولية.

يضم فريق الكتابة كل من دوف روزنمان، وإيدسون مارينيو وبمساهمات من أماندا فليتوود، وجون كروبر، وتريفور كيه نلسون، ولوسي ديفيز. ونشعر بالامتنان للتوجيه والتغذية الراجعة والدعم المقدم من جميع المساهمين في دليل إدارة البرامج في مجال التنمية (PgMD).

حصل هذا الدليل أيضاً على تفويض استراتيجي من منظمة أكتنوليدج "ActKnowledge" ومعهد أسبين "Aspen Institute" لاستخدام وتعديل دراسة حالة مشروع سوبروومن "Superwomen" في الجزء الثاني من الوثيقة. كما أننا نتوجه لهم بالشكر لتبادل المعرفة والاستعداد للمساهمة في مهمتنا.

منظمة أكتنوليدج "ActKnowledge"

www.actknowledge.org

تعد منظمة أكتنوليدج "ActKnowledge" إحدى المنظمات البحثية المختصة بالأعمال، والتي تركز جهودها للعمل مع المنظمات المجتمعية، والمنظمات غير الهادفة للربح، والمؤسسات والوكالات الحكومية لتحويل المؤسسات والبيئات التقليدية من أجل التغيير الاجتماعي. وتعمل منظمة أكتنوليدج "ActKnowledge" مع هذه المنظمات باعتبارهم شركاء في عملية تهدف إلى خلق المعرفة التحويلية من خلال التأثير المتبادل بين التعلم والعمل.

المائدة المستديرة لمعهد أسبن حول التغيير المجتمعي www.aspenroundtable.org

تأسست المائدة المستديرة لمعهد أسبن حول التغيير المجتمعي في عام 1992 لتكون منتدى للأشخاص الذين يشاركون في مجال المبادرات المجتمعية الشاملة. ويجتمع المشاركون في المائدة المستديرة من المؤسسات والوكالات المتخصصة في البرامج ومقدمي المساعدة الفنية وخبراء التقييم ومسؤولي القطاع العام لمناقشة الدروس المستفادة من المبادرات في جميع أنحاء البلاد والعمل على مواجهة المشكلات المشتركة التي يواجهونها.

"إننا بحاجة إلى بعض الجزر الصغيرة من

اليقين للإبحار في هذا البحر من عدم اليقين"

إدجار مورين

جدول المحتويات

5	تمهيد
6	المقدمة
7	الجزء الأول: عمليات التغيير
7	1.1 ما هي نظرية التغيير؟
8	2.1 المصطلحات الأساسية لنظرية التغيير
9	3.1 أبعاد التغيير
11	4.1 الافتراضات والشروط المسبقة والتغيير
13	5.1 تدفق الخرائط العكسية ومسارات التغيير
13	6.1 آليات التعلم والمتابعة والمساءلة
16	الجزء الثاني: عملية التصميم لنظرية التغيير
17	1.2 الأعمال التحضيرية
18	2.2 تحديد الأهداف والافتراضات
20	3.2 إعداد الخرائط العكسية وربط النتائج
23	4.2 وضع المؤشرات
24	5.2 تحديد التدخلات
28	6.2 كتابة السرد القصصي
29	7.2 إدارة التكامل
30	المراجع
31	قائمة المصطلحات

تمهيد

تهدف هذه الوثيقة لأن تصبح دليلاً للمساعدة في توجيه تصميم نظرية التغيير المطبقة على عمليات التغيير الاجتماعي.

إننا نعيش في أوقات معقدة وديناميكية مليئة بعدم اليقين والعديد من العلاقات (المتعلقة بالهوية، والاقتصادية، والاجتماعية، والجغرافية، والسياسية، والمعرفية، ومتعددة الثقافات، والمؤسسية، والتاريخية، إلخ)، والتي لها تأثير مباشر على التغيير الاجتماعي والتنمية من أجل إشراك الأشخاص المستهدفين من هذا الدليل.

وترتكز نظرية التغيير على معرفتنا وخبراتنا، كما أنها تساعدنا على تنظيم أفكارنا وتحديد الظروف اللازمة لتحقيق التغيير المنشود في سياق محدد.

ومن أجل العمل على تحقيق التغيير الاجتماعي، نعتقد أننا سنحقق ما نشده من خلال اتباع منطق معين وإجراء التغيير. كما نعتقد أننا سنصل بشكل أفضل إلى حالة التغيير المنشودة من خلال التصرف بناءً على سلسلة من الظروف الموجودة في البيئة. وهذا الاقتناع بإمكانية الوصول إلى المستقبل الذي نعتقد أنه أفضل يعتبر بمثابة القوة الدافعة التي يجب الإشادة بها. وتظهر المشكلة عندما تصبح قناعتنا مبدأً ونبدأ في الاعتقاد بأن نموذجنا المستقبلي هو النموذج الوحيد المرغوب والقابل للتطبيق.

ونجد أن وضع نظرية التغيير "ToC" يقدم لنا أداة لوضع إطار لأعمالنا ومتابعتها، وكذلك إعطاء مساحة للمساءلة أمام أنفسنا وأمام أصحاب المصلحة المشاركين في العملية.

وعلى الرغم من أن هناك العديد من نماذج نظرية التغيير المتاحة، إلا أن هذه المواد التكميلية لدليل إدارة البرامج في مجال التنمية (دليل PgMD) تركز على المعرفة العامة والمعلومات بشأن نظرية التغيير، وتوجيه القراء خطوة بخطوة خلال هذه العملية من البداية إلى النهاية.

ونأمل أن يصبح هذا الدليل التكميلي مجموعة أدوات عملية لمديري البرامج، والأشخاص المهتمين بنظرية التغيير وأصحاب المصلحة المشاركين في إنشاء البرامج الخاصة بقطاع التنمية والقطاع الإنساني وتنفيذها بنجاح.

مع خالص التحيات،

إدارة المشروعات للمنظمات غير الحكومية (PM4NGOs)

المقدمة

تقدم نظرية التغيير مخططاً نموذجياً للعمل في المستقبل وتتوقع آثاره المحتملة، كما توجهنا نظرية التغيير أيضاً إلى تحديد ما يجب تقييمه ومتى وكيف وقد يبدو وضع نظرية التغيير أمراً معقداً، ولكن العديد من ممارسي البرامج والإخصائيين الاجتماعيين وجدوا أن هذه العملية يمكن أن تساعد في توضيح وتبسيط طريقة تفكيرنا فيما يتعلق بالتغيير الاجتماعي.

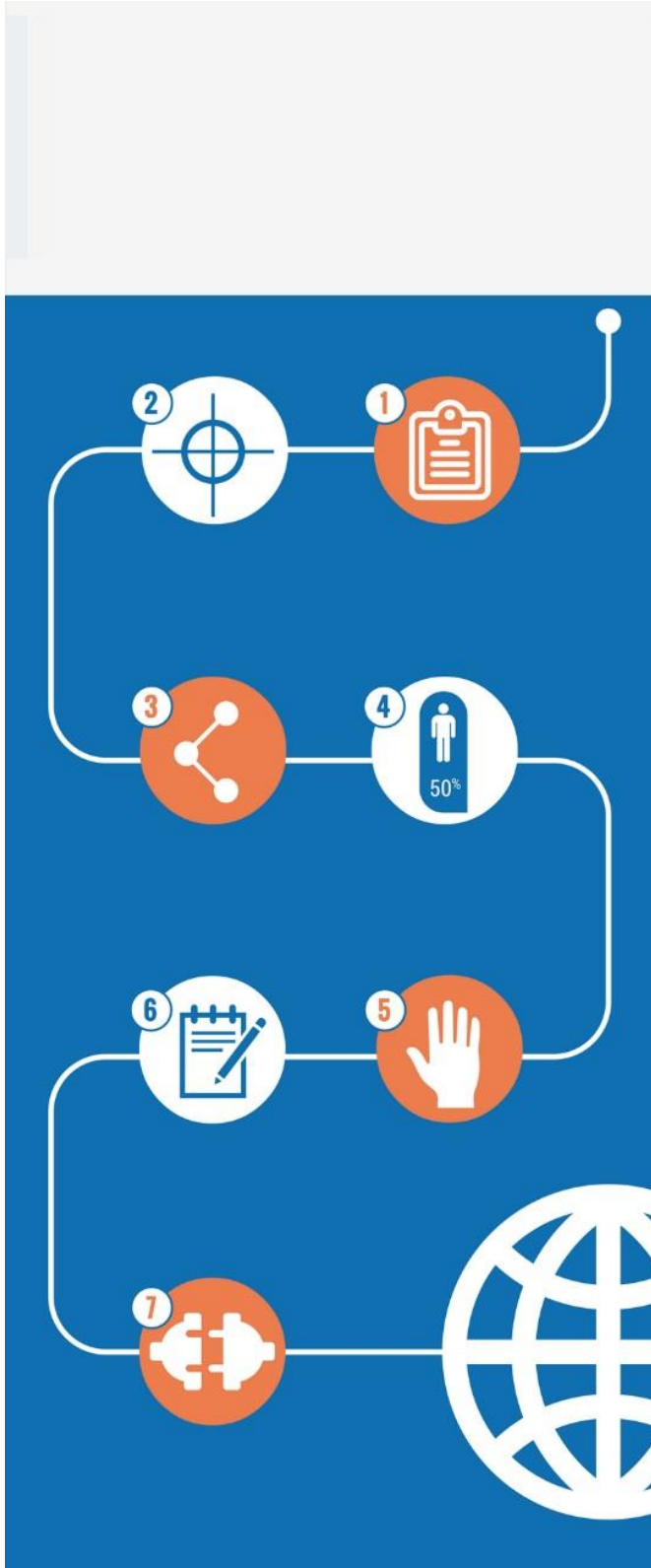
ويوضح هذا الدليل للممارسين بعض المزايا العملية لوضع نظرية التغيير داخل مؤسستك ومجتمعك وشركائك. ومن أجل تقديم فهم واضح لنظرية التغيير تم تقسيم هذه الوثيقة إلى جزأين هما: عمليات التغيير وتصميم نظرية التغيير.

ولقد تم تخصيص الجزء الأول لفهم عمليات التغيير في التنمية الاجتماعية، حيث يقدم التعريفات والمفاهيم الرئيسية والمصطلحات وأبعاد التغيير. والهدف من ذلك هو توفير إطار لنهج عملي لعمليات التغيير في مبادرات التنمية الاجتماعية، كما يتم تقديم الأدوات الخاصة بالتقييم والتعلم وتحفيز التغيير.

والجزء الثاني هو عبارة عن دراسة حالة عملية مع المراجع الداعمة التي توضح العملية خطوة بخطوة لتصميم نظرية التغيير بالكامل من أجل إدارة البرنامج الاجتماعي.

كما يوضح الجزء الثاني الإجراءات العملية، وذلك باستخدام المصطلحات الفنية المقدمة في الجزء الأول.

وفي نهاية الدليل، يتم تقديم قائمة بالمصطلحات لدعم تعلم جميع المفاهيم الأساسية الواردة في هذا الدليل.



الجزء الأول: عمليات التغيير

1.1 ما هي نظرية التغيير؟

تصف نظرية التغيير عملية التغيير الاجتماعي التي يتم التخطيط لها، وذلك بدايةً من الافتراضات التي توجه تصميمها وصولاً إلى الأهداف طويلة المدى التي تسعى إلى تحقيقها. وتحدد نظرية التغيير جميع العناصر الأساسية المطلوبة لتحقيق الهدف طويل المدى. ونجد أن هذه المجموعة من العناصر الأساسية المتصلة – يشار إليها على سبيل الترادف بالنواتج أو النتائج أو الإنجازات أو الشروط المسبقة – يتم توضيحها على خريطة تُعرف باسم مسار التغيير أو إطار التغيير، وهي عبارة عن تمثيل بياني لعملية التغيير.

وباختصار، نجد أن نظرية التغيير هي:

- تدريب على التصوير البياني يتيح لنا تركيز طاقتنا على حقائق مستقبلية محددة ليست مرغوبة فقط، ولكنها ممكنة ومحتملة.
- مجموعة من الافتراضات والتوقعات المجردة المتعلقة بكيفية اعتقادنا أن الواقع يمكن أن يتكشف في المستقبل القريب، بناءً على ما يلي: (1) التحليل الواقعي للسياق الحالي، (2) التقييم الذاتي بشأن قدراتنا في تيسير العملية، (3) المراجعة النقدية والواضحة لافتراضاتنا.
- نهج مدروس ومتعمق يستند إلى العمل ويساعدنا على تحديد مؤشرات التطور والشروط التي يجب أن تحدث في سبيل التغيير الذي نريد المساهمة في حدوثه.
- تدريب على التعلم التجريبي التعاوني لمختلف أصحاب المصلحة يشجع على تطوير الأساس المنطقي المرن اللازم لتحليل التغيير الاجتماعي المعقد.
- خريطة تغيير شبيهة بمنظمة تربط إجراءاتنا الإستراتيجية بنتائج العمليات المحددة التي نريد المساهمة في حدوثها في بيئتنا المباشرة.
- أداة عملية تساعدنا على أن نتابع طريقتنا الفردية والجماعية في التفكير والتصرف بطريقة واعية ونقدية.

ومن المهم التمييز بين نظرية التغيير وبين النهج الأخرى وتحديد ما هو غير ذلك. وبالتالي، نجد أن نظرية التغيير ليست:

- الحقيقة المطلقة لكيفية حدوث التغيير، وكيف سيحدث أو حتى كيف نريده أن يحدث.
- وسيلة نهائية تقضي على عدم اليقين الموجود في العمليات الاجتماعية المعقدة والناشئة.
- بديل للإطار المنطقي باعتباره أداة تخطيط ثابتة.

نظرية التغيير أم النموذج المنطقي؟

يستخدم بعض الأشخاص مصطلحي "نظرية التغيير" و "النموذج المنطقي" على أنهما مترادفان. ويقول آخرون أنه من المهم الحفاظ على التمييز بين الاثنين. فماذا يعني المصطلحان؟ وما الفرق بينهما؟

- تعبر نظرية التغيير عن وجهة النظر الشاملة للتغيير المنشود، وتدرس بعناية الافتراضات الكامنة وراء كل خطوة في العملية التي قد تكون طويلة ومعقدة. وغالباً ما تتطلب صياغة نظرية التغيير التفكير في جميع الخطوات على طول المسار نحو التغيير المنشود، وتحديد الشروط المسبقة التي ستتيح (وربما تمنع) كل خطوة، وكذلك عمل قائمة بالأنشطة التي ستنتج هذه الشروط، وشرح سبب احتمالية نجاح هذه الأنشطة. وفي الغالب - ولكن ليس دائماً - يتم تقديمها على أنها خريطة تدفق.
- يأخذ النموذج المنطقي نهجاً عملياً أكثر تحديداً في العلاقة بين المدخلات والنتائج. وغالباً ما يتم تقديمه على أنه جدول يتم فيه سرد الخطوات من المدخلات أو الموارد من خلال تحقيق الهدف المنشود من البرنامج. وتستخدم بعض الجهات المانحة نماذج منطقية منفصلة لعمل مخطط لمكونات تنفيذ نظرية التغيير.

2.1 المصطلحات الأساسية لنظرية التغيير

المكوّن	الوصف	الأمثلة
رؤية النجاح أو النتائج طويلة المدى	هو أهم تغيير متوقع أو الصورة المستهدفة أو التغيير عالي المستوى المطلوب للتعامل مع قضية محددة. فهو الهدف الذي تريد الوصول إليه والغرض من برنامجك. وجميع النتائج الأخرى في إطار العمل الخاص بك هي عبارة عن شروط مسبقة لهذه النتيجة.	فرص عمل بأجر طويلة المدى ومناسبة لعيش النساء الناجيات اللاتي كن من ضحايا العنف المنزلي.
النتائج أو الشروط المسبقة	هي عبارة عن نتائج كافية وضرورية وأساسية لتحقيق رؤية النجاح. وجميع هذه النتائج - باستثناء النتيجة طويلة المدى - هي عبارة أيضاً عن شروط مسبقة. ويطلق عليها شروط مسبقة لأنها شروط يجب أن توجد من أجل تحقيق النتيجة التالية في المسار. وتوجد شروط مسبقة للمستوى الابتدائي والثانوي والجامعي، إلخ.	تكتسب النساء الناجيات مهارات التأقلم. تتمتع النساء الناجيات بمهارات قابلة للتسويق في وظائف غير تقليدية. الناجية تعرف وتمتلك السلوكيات المناسبة في مكان العمل.
الافتراضات	تمثيل المواقف الخارجية عن السيطرة التنظيمية التي تؤثر على النتائج أو الشروط المسبقة. والافتراض مثل الشرط المسبق هو عبارة عن شرط ضروري لنجاح برنامجك. وعلى عكس الشرط المسبق، فهو موجود بالفعل ولا يحتاج إلى أن يتم تحقيقه. وتعتبر الافتراضات ضرورية لأنها إذا كانت غير صحيحة يمكن أن تغير طريقة عمل البرنامج تماماً.	توجد وظائف متاحة في المهارات غير التقليدية للنساء، ويتم قبول النساء في سوق المهارات غير التقليدية. تحتاج النساء اللاتي تعرضن للإيذاء إلى أكثر من مجرد مهارات، بل يجب أن يكن مستعدات عاطفياً للعمل أيضاً.

إعداد جلسات استشارية قيادة الجلسات الجماعية تحديد أصحاب العمل المحتملين توافق النساء الناجيات مع فترات التدريب	هي عبارة عن مبادرات أو استراتيجيات لتحقيق نتائج أو شروط مسبقة على مستوى أعلى. وهي الأشياء التي سيتعهد بها برنامجك أو مجموعة من أصحاب المصلحة لتحقيق النتائج.	التدخلات
إلحاق الناجيات في تدريب وظيفي غير تقليدي وتوفير إخفاء الهوية والتفاوض مع الشركات المحلية للوصول إلى فرص عمل بأجر طويلة المدى ومناسبة للعيش	المسارات مثل خارطة الطريق التي تربط العديد من النتائج أو الشروط المسبقة من الوضع الحالي برؤية النجاح. ويجب أن تحدث نتائج التسلسل من أجل الوصول إلى هدفك على المدى الطويل. ومعظم المبادرات لها مسارات متعددة تؤدي إلى الهدف طويل المدى.	مسار التغيير
النتيجة: تمتلك النساء الناجيات المهارات القابلة للتسويق في الوظائف غير التقليدية المؤشر: التخرج من البرنامج مجتمع الدراسة: النساء الناجيات من العنف الأسري	هي عبارة عن دليل قابل للقياس لتحقيق الهدف. وهي بمثابة مقياس لمعرفة ما إذا كان تم تحقيق التنفيذ الناجح للنتائج أو الشروط المسبقة أم لا. ويحتاج كل مؤشر إلى أربعة مكونات هي: مجتمع الدراسة والمستخدم والعبء والجدول الزمني.	المؤشرات
المستهدف: 60% من النساء الناجيات من العنف المنزلي العتبة: 90% موافقة على الاختبار النهائي للتخرج الجدول الزمني: قبل الشهر الخامس من البرنامج	بالنسبة لمؤشر محدد، هي القيمة التي يحدث عندها التغيير. والكم الذي يُعتقد أنه مطلوب لتحقيق النتيجة.	العتبة

جدول رقم (1): مصطلحات نظرية التغيير

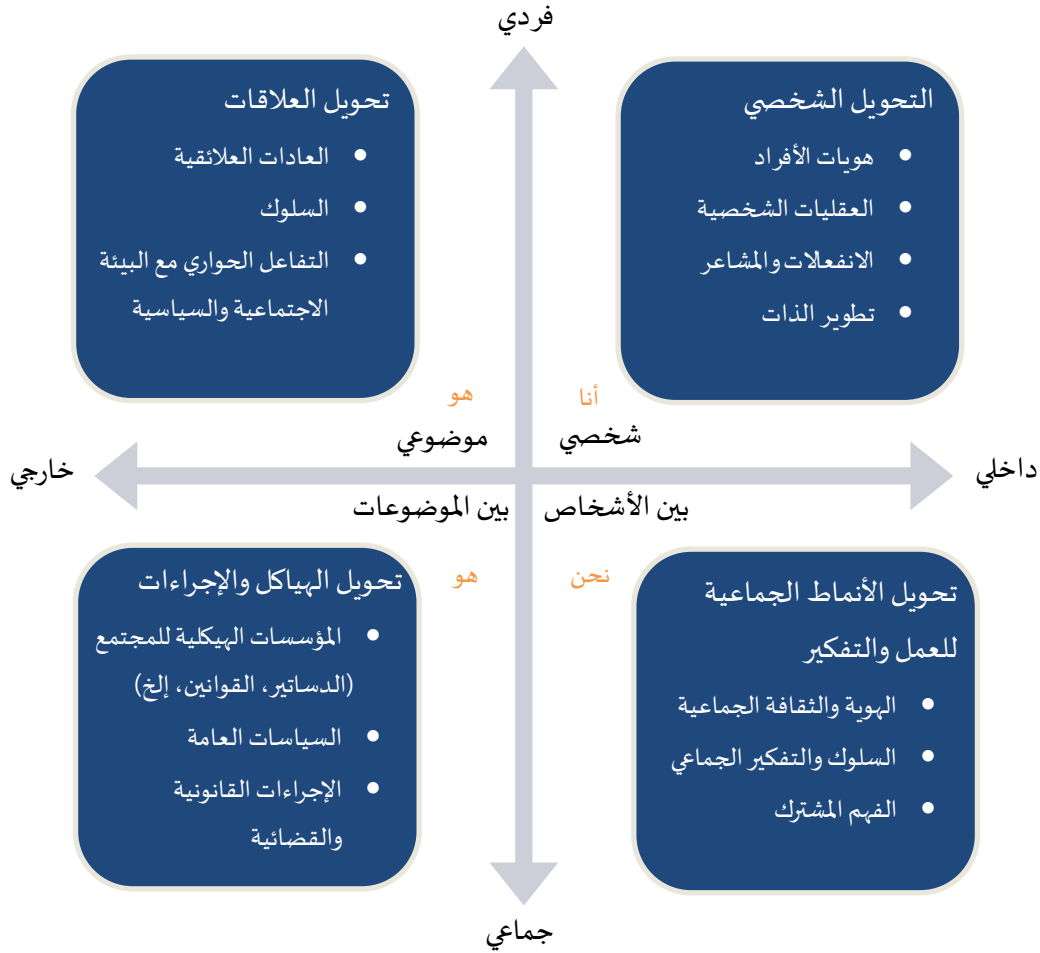
3.1 أبعاد التغيير

في هذا القسم، سيتم تقديم بعض العناصر المفاهيمية للمساعدة في الفهم الأكثر شمولاً لأساسيات نظرية التغيير.

تهدف عمليات التغيير الاجتماعي إلى أخذنا إلى المجهول. وتتطلب أي عملية تغيير تفكيراً شاملاً ونهجاً عملياً يجعل من الممكن تحقيق رؤية التغيير والحفاظ عليها وتعزيزها.

ويوضح الرسم البياني¹ أدناه كيفية إنشاء تحليل حول الأبعاد المختلفة للتغيير المطلوب لتحقيق النجاح المستدام من خلال استخدام عملية تصميم نظرية التغيير. ومن خلال دمج أنواع مختلفة من المبادرات، تم تصميم عملية التغيير بطريقة متكاملة وواضحة. وهذا يساعد على اقتراح المزيد من الإجراءات المؤسسية ذات الصلة وتطوير علاقة أكثر تعاوناً ووضوحاً مع المبادرات الأخرى التي تقودها جهات فاعلة أخرى قائمة بالفعل.

¹ مقتبس من: نظرية التغيير – إينييجو ريتولازا إيجورين – برنامج الأمم المتحدة الإنمائي / منظمة هيغوس "Hivos"، 2011



الشكل رقم (1): أبعاد التغيير

وفيما يلي بعض الأمثلة على المبادرات المختلفة التي تتعلق بهذه الأبعاد الأربعة:

تحويل الذات: التدريب الفردي والتفكير الذاتي وفقاً للسياق والخبرة، وأنشطة لتشجيع ممارسة التفكير في بيئة مهنية (الممارسة الانعكاسية)، والاعتراف بالهويات المتعددة وإدارتها، وتحديد عقليات الشخص وتعديلها، والتأمل الذاتي، والتطور الشخصي.

تحويل علاقاتنا: إنشاء وتيسير مساحات للقاءات أصحاب المصلحة المتعددين، ومساحات للحوار، ومبادرات لتنسيق جداول الأعمال بين العديد من الجهات الفاعلة، ومساحات للتشاور والمحادثة العامة، وحل أو إدارة النزاعات العلائقية أو كلاهما، وتبادل الخبرات بناءً على السياقات الخاصة بالأوضاع الحالية، وعمليات التعلم من خلال العمل التشاركي، وتعلم الأقران، إلخ.

حملات لرفع مستوى الوعي والتواصل الجماهيري، والدعوة لتشكيل الرأي من خلال وسائل الإعلام، والتغييرات في النظرة الجماعية للآخرين (أي العنصرية، والتمييز على أساس الهوية، والقبول الاجتماعي للفئات المهمشة)، والإجراءات التي تستهدف شرائح معينة من السكان حسب الحالة (على سبيل المثال: العنف داخل الأسرة وتأثيره على الأزواج والزوجات والأبناء والبنات)، والأنشطة المصممة لتعديل الأنماط الثقافية والاجتماعية للإقصاء أو العادات الجماعية السيئة، إلخ.

تحويل الأنماط
الثقافية

دعم عمليات التغيير المؤسسية، ودعم العمليات التي تهدف إلى التنمية الاجتماعية والقضاء على الفقر، والإصلاحات التعليمية والصحية، وتغيير النماذج الاقتصادية، وتغيير أو إنشاء مؤسسات رسمية وغير رسمية أو كلاهما، إلخ.

تحويل المؤسسات
الهيكلية

وفيما يلي أسئلة يجب مراعاتها عند التفكير في نظرية التغيير وتصميمها:

- ما هو نوع التغيير الذي نتصوره؟
- كيف يمكننا وضع منطق فكري أكثر مرونة؟
- ما هي الآثار المترتبة على استخدام المنطق الصارم لتيسير عمليات التغيير الاجتماعي المعقدة؟
- على أي مستويات اجتماعية نريد إحداث التغيير؟
- ما مدى تأثير طريقة تفكيرنا عندما يتعلق الأمر بتيسير عمليات التغيير الاجتماعي؟
- ما هي أنماط العلاقة التي نحتاج إلى تطويرها من أجل جعل نظرية التغيير الخاصة بنا مفيدة لأغراضنا؟
- ما هي العوامل الاجتماعية والثقافية التي نحتاج إلى أخذها في الاعتبار عندما يتعلق الأمر بتصميم نظرية التغيير الخاصة بنا؟
- ما هو بُعد التغيير السائد في العمل الخاص بمنظمتنا؟
- ما هي الآثار المترتبة على التركيز على بُعد واحد فقط للتغيير؟
- كيف ندمج الأبعاد المختلفة في نظرية التغيير الخاصة بنا؟
- ما نوع الأنشطة أو المبادرات التي يمكننا تطويرها لكل بُعد من أبعاد التغيير؟
- ما هي التحالفات التي نحتاج إلى وضعها لكل بُعد من أبعاد التغيير؟
- ما هي المؤسسات الرسمية أو غير الرسمية أو كلاهما التي يمكن أن تساعدنا في تسريع عملية التغيير الخاصة بنا؟
- ما هي نقاط الانطلاق للتغيير المؤسسي في نظرية التغيير الخاصة بنا؟
- كيف تتفاعل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وتشكل منظمتنا أو مجتمعنا؟

4.1 الافتراضات والشروط المسبقة والتغيير

يتطور الأساس المنطقي لنظرية التغيير من فهم المقدمات المنطقية والافتراضات التي يستخدمها أنصار التغيير لفهم الواقع والتصرف بناءً عليه.

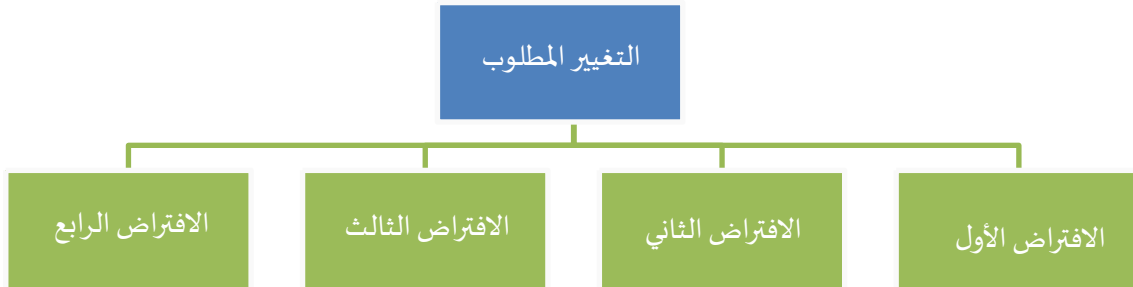
الافتراض:

هو شيء تقبله على أنه حقيقي بدون سؤال أو دليل.
قاموس كامبريدج المتقدم للمتعلم

هو حقيقة واقعة غير قابلة للنقاش؛ وشيء يعتبر
من المسلمات أو مقبولاً على أنه حقيقي بدون دليل؛
فهو فرضية.
قاموس ويبستر الدولي الجديد

وتؤكد عملية تصميم نظرية التغيير على تغيير النموذج الذي من خلاله تحدد الجهات الفاعلة الواقع. وتنشأ الإجراءات المتخذة لتغيير الواقع من خلال النظر إلى الواقع بطريقة جديدة. وبعبارة أخرى، عند التعامل مع المشكلات الاجتماعية من منظور مختلف يرتبط بتفكيرنا وعملنا فيما يتعلق بحل المشكلات المعقدة أو إدارتها، فإننا نفترض أننا قادرون على تحقيق نتائج مختلفة وأفضل مما كان بإمكاننا تحقيقه بدون هذا التحول في النموذج.

ويتمثل أحد الجوانب المميزة لنظرية التغيير في التركيز على تكثيف وتعميق عملية التفكير للجهات الفاعلة الرئيسية، على الأقل أولئك الذين يصممون ويدعمون عملية التغيير المطلوبة. ولا يتعلق الأمر فقط بتحليل وتحديد الشروط اللازمة لتحديد المسار الذي يجب اتباعه، ولكن أيضاً شرح كيفية وصولنا إلى تلك الاستنتاجات وعملية التفكير التي نصل من خلالها إلى بعض البراهين والتفكير المنطقي. وتلزمنا نظرية التغيير بمراجعة الافتراضات التي نستخدمها لتفسير الواقع باستمرار وبشكل متكرر حتى تتمكن من تأهيل الاستدلال الخاص بنا بشكل أفضل.



الشكل رقم (2): الافتراضات والشروط المسبقة – المفهوم الرئيسي لنظرية التغيير

وفيما يلي أسئلة يجب مراعاتها عند التفكير في نظرية التغيير وتصميمها:

- ما الافتراضات الأولية التي تدعم تغييرنا المنشود؟
- من الذين شاركنا معهم هذه الافتراضات وتحققنا منها؟
- ما الذي لا نراه ونحتاج إلى رؤيته؟
- ما هي الافتراضات التي يجب أن نعيد النظر فيها بمرور الوقت؟
- كيف تؤثر هويتنا (هوياتنا) وتجاربنا الماضية في الحياة على تكوين افتراضاتنا؟
- ما هي الآليات التي نمتلكها لتوضيح ومراجعة افتراضاتنا؟

- ما هي الأساليب (الفردية وبين الأقران) المتاحة لنا لتكثيف عملية التفكير الداخلي الخاصة بنا؟
- كيف يكون رد فعلنا الانفعالي عندما يتساءل شخص ما عن افتراضاتنا؟

5.1 تدفق الخرائط العكسية ومسارات التغيير

تعتمد عملية نظرية التغيير على تحديد جميع الشروط الضرورية والكافية المطلوبة لتحقيق نتيجة معينة على المدى الطويل. وتستخدم نظرية التغيير الخرائط العكسية التي تتطلب من المخططين التفكير في خطوات عكسية بدايةً من الهدف طويل المدى إلى التغييرات المتوسطة ثم التغييرات على المدى المبكر التي قد تكون مطلوبة لإحداث التغيير المنشود. ويؤدي هذا إلى مجموعة من النتائج المتصلة المعروفة باسم "مسار التغيير". ويمثل مسار التغيير بشكل بياني عملية التغيير كما يفهمها مخططو المبادرات، وهو الهيكل الذي يتم من خلاله وضع العناصر الأخرى للنظرية.

وأثناء عملية إنشاء مسار التغيير، يُطلب من المشاركين توضيح أكبر عدد ممكن من افتراضاتهم حول عملية التغيير حتى يمكن دراستها واختبارها لتحديد ما إذا كان من الصعب دعم أي افتراضات رئيسية (أو حتى خاطئة).

ولقد تم تصميم نهج التخطيط الخاص بنظرية التغيير لتشجيع النتائج المحددة بوضوح في كل خطوة من خطوات عملية التغيير. ويُطلب من المستخدمين تحديد عدد من التفاصيل حول طبيعة التغيير المطلوب، والتي تشمل تفاصيل حول مجموعة الدراسة المستهدفة، ومقدار التغيير المطلوب الذي يشير إلى النجاح، والإطار الزمني المتوقع حدوث هذا التغيير خلاله.

ونظرية التغيير هي في الأساس وصف شامل وتوضيح لكيف ولماذا من المتوقع أن يحدث التغيير المنشود في سياق معين. وهي تركز على رسم الخرائط أو "استكمال" ما تم وصفه بأنه "الوسط المفقود" بين ما يفعله البرنامج أو مبادرة التغيير (أنشطته أو تدخلاته) وكيف تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة. وتقوم نظرية التغيير بذلك عن طريق تحديد الأهداف طويلة المدى المنشودة أولاً ثم تستعين بهذه الأهداف لتحديد جميع الشروط (النتائج) التي يجب أن يتم تطبيقها (وكيف ترتبط هذه الشروط ببعضها البعض بشكل سببي) حتى تحدث الأهداف. ويتم تحديد جميع هذه الأشياء في إطار النتائج.

يقدم إطار النتائج بعد ذلك الأساس لتحديد نوع النشاط (الأنشطة) أو التدخل (التدخلات) الذي سيؤدي إلى النتائج المحددة على أنها شروط مسبقة لتحقيق الهدف على المدى الطويل. ومن خلال هذا النهج، يتم فهم الصلة الدقيقة بين الأنشطة وتحقيق الأهداف طويلة المدى بشكل كامل. ويؤدي هذا إلى تخطيط أفضل، حيث ترتبط الأنشطة بفهم تفصيلي لكيفية حدوث التغيير بالفعل. كما أنه يؤدي إلى تقييم أفضل، حيث أنه من الممكن قياس التقدم المُحرز نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى التي تتجاوز تحديد مخرجات البرنامج.

6.1 آليات التعلم والمتابعة والمساءلة

يركز هذا القسم على تعزيز العلاقة التي يجب أن توجد بين التعلم والمتابعة والمساءلة. وهذه العلاقة ليست واضحة بشكل خاص من الناحية العملية، ولكن من الضروري توضيحها وإعطائها الاهتمام اللازم. ولذلك دعونا نلقي نظرة على بعض العناصر النظرية التي ستساعدنا على فهم أفضل لأهمية التعلم في عمليات التغيير الاجتماعي.

يعتمد النهج الأول للتعلم على 4 مراحل من التجارب السابقة: التجربة الملموسة (الخبرة المكتسبة من خلال الممارسة)، والملاحظة التأملية (التحليل المستمد من تطبيق بعض الأسئلة والبؤر التحليلية لتجربتنا الملموسة)، ووضع المفاهيم المجردة (ملخص للنظرية وتحديث الافتراضات التي تم إجراؤها بناءً على ملاحظتنا التأملية)، والتجريب الفعال (عملنا المباشر في العالم الحقيقي بناءً على ما فكرنا فيه وتعلمناه نتيجة لتجربتنا).

ويتعلق النهج الثاني بالنظر إلى المستقبل كما ينشأ. وهذا التعلم الناشئ يجيب على السؤال التالي: ما الذي نحتاج أن نتعلمه من المستقبل الناشئ؟ يساعدنا هذا السؤال على تطوير قدرات جديدة في الوقت الحاضر بناءً على ما نحتاج إلى معرفة كيفية القيام به ورؤيته في المستقبل الذي نقترحه (نظرية التغيير الخاصة بنا).

وفي حالة عمليات أصحاب المصلحة المتعددين، يتم إثراء هذا الإطار بعناصر التعلم التعاوني، حيث يتم الاعتراف بأن الفرد هو كائن اجتماعي وبالتالي يحتاج إلى التفاعل مع أقرانه الآخرين، والمجموعات، والمجتمع ككل لتعزيز عملية التعلم الخاصة به أو بهم. وبعبارة أخرى، من أجل توسيع وتسريع منحى التعلم، يحتاج الفرد إلى مزيد من عمليات التعلم الأكثر توافقاً مع السياق، والأعمق، والأكثر ثراءً.

وفي النهاية، نحتاج إلى ربط مساحات وديناميكيات التعلم بآليات وعمليات المساءلة التي تمتلكها كل منظمة (المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، والمنظمات الشعبية، والحركات الاجتماعية، والجمعيات المدنية، والهيئات العامة، إلخ).

يتضمن ذلك تعديل تصميم التقارير المرحلية عن الأنشطة، ودمج الجهات الفاعلة الجديدة في عمليات المتابعة والتقييم، وعقد جلسات استماع عامة، ومراعاة ديناميكيات التعلم المقترحة. ويجب أن تكون هذه التقارير أكثر تشاركية، وأن تدمج العقلية والمصالح والهويات المختلفة، وتعترف بالتنوع، وتكون مرنة ومستدامة عند تطبيقها محلياً.

وفي الختام، نجد أن تيسير مساحات التعلم لأصحاب المصلحة المتعددين من أجل تحقيق التغيير الاجتماعي يتطلب دمج التعلم الخاص بنا (التجريبي والناشئ) مع ما يلي: (1) آليات أكثر شفافية للمساءلة، (2) أنظمة المتابعة الأكثر تشاركية وشمولية. وأنظمة المتابعة هذه مصممة ليس فقط لتلبية احتياجات أي منظمة أو جهة مانحة معينة، ولكن أيضاً لتعزيز التعلم أو عدم التعلم الاجتماعي، الذي يشمل مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الذين يشاركون جميعاً في عملية التغيير التي تدعمها برامجنا ومشروعاتنا.

وفيما يلي أسئلة يجب مراعاتها عند التفكير في نظرية التغيير وتصميمها:

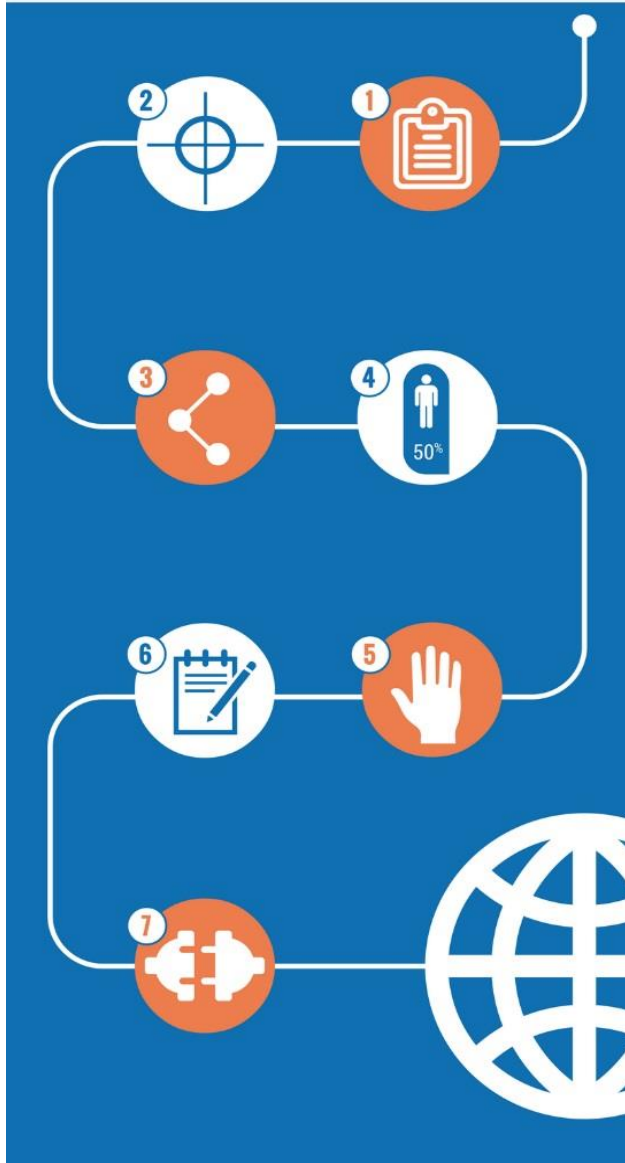
- من الذي يحدد نظام المساءلة والمتابعة الخاص بنا ويشارك فيه؟
- كيف نتعلم - بصفتنا أفراداً ومجموعات - من ماضينا ومستقبلنا؟
- كيف يمكننا - بصفتنا منظمات التغيير الاجتماعي - تيسير مساحات للتعلم الاجتماعي الأشمل والأكثر انعكاسية؟
- ما هي الآليات التي يجب تنفيذها من أجل إشراك مجموعة أكثر تنوعاً من الجهات الفاعلة في أنظمة التعلم والمتابعة والمساءلة الخاصة بنا؟
- ما هي الاستراتيجيات التي نستخدمها لدمج تعلمنا في إجراءاتنا؟

- ما هي الأساليب التي نحتاج إلى استخدامها لتوصيل تعلمنا ومتابعتنا لمجموعة كبيرة ومتنوعة من أصحاب المصلحة؟

الجزء الثاني: عملية التصميم لنظرية التغيير

في هذا الجزء الثاني، سنتناول حالة واقعية لنظرية التغيير مقتبسة من مشروع سوبروومن "Superwomen". ونود أن نتوجه بالشكر إلى منظمة أكتنوليدج "ActKnowledge" ومؤسسي وموظفي مشروع سوبروومن "Superwomen" على منحنا موافقتهم الكريمة لاستخدام تجربتهم كمثال في هذا الكتاب.

تدفق العمليات نظرية التغيير



ولقد يسرت منظمة أكتنوليدج "ActKnowledge" تصميم البرنامج وعمليات التقييم. كما أن شركة "New Destiny Housing Corporation"، وهي الهيئة المسؤولة عن مشروع سوبروومن "Superwomen"، سمحت لمنظمة أكتنوليدج "ActKnowledge" باستخدام برنامجها كمثال لدراسة الحالة.

ويعتبر مشروع سوبروومن "Superwomen" بمثابة برنامج. وغالباً ما تُستخدم نظريات التغيير للبرامج الفردية مثل هذا البرنامج. ومع ذلك، تكمن قوة نهج نظرية التغيير في أنه يمكن استخدامه للمبادرات التي قد تضم العديد من البرامج والشركاء. ومن أجل أغراض البرنامج التعليمي المتعلق بنقل العمليات والمفاهيم الأساسية، فإننا سنلتزم ببرنامج واحد.

تركزت عمليات تدفق نظرية التغيير هنا في 7 مراحل:

1. الأعمال التحضيرية للتأكد من أن نظرية التغيير تتماشى مع النظام البيئي التنظيمي الداخلي والخارجي العام.
2. تحديد الأهداف طويلة المدى.
3. إعداد الخرائط العكسية وربط الشروط المسبقة أو المتطلبات اللازمة لتحقيق هذا الهدف وشرح السبب في أن هذه الشروط المسبقة ضرورية وكافية.
4. تحديد التدخلات التي ستقوم مبادرتك بإجرائها لتحقيق التغيير المنشود.
5. وضع مؤشرات لقياس نتائجك لتقييم أداء مبادرتك.
6. كتابة السرد القصصي لشرح منطق مبادرتك.
7. إدارة التكامل.

1.2 الأعمال التحضيرية

قبل البدء في عملية نظرية التغيير، تحتاج المشاركات إلى التفكير جيداً فيما يلي:

- هدفهن النهائي من المبادرة، والتغيير المنشود الذي سيحدث؛
- الغرض من الطريقة التي تُردن بها استخدام نظريتهن (على سبيل المثال، اتخاذ القرار الداخلي، والتحقق المستمر، والتقييم، وتقديم التقارير إلى الجهات المانحة، والعروض التقديمية لأعضاء مجلس الإدارة، والهيئات التأسيسية والشركاء)
- مواردهن وقدراتهن.
- من التي يجب أن تشارك، ومن أصحاب المصلحة الذين يمكنهم المشاركة.

يجب أن تضمن الأعمال التحضيرية أن جميع المعلومات قد تم جمعها قبل بدء عملية نظرية التغيير وأنها متاحة لجميع المشاركين. وقد تختلف عملية التصميم من منظمة إلى أخرى، ومع ذلك، نقدم لك بعض الممارسات الجيدة الموصى بها في عملية التصميم:

- تحديد هيكل الحوكمة الأولي: إن تحديد مجموعة من الأشخاص الذين سيكونون مسؤولين عن قيادة جهود نظرية التغيير الشاملة من البداية إلى النهاية يعد أمراً بالغ الأهمية لأن نظرية التغيير هي عمل صعب.
- إجراء تحليل السياق: يساعدنا تحليل السياق على فهم الأسباب الجذرية للحالة الحالية، وتحديد الافتراضات المحتملة اللازمة لحدوث التغيير. كما أنه يساعدنا على فهم الآثار المترتبة على التركيز على مسارات معينة في نظرية التغيير، ويشمل ذلك القيمة الفريدة التي قد نقدمها للجهات الفاعلة التي تعمل بالفعل على قضايا معينة.
- تحديد أصحاب المصلحة في البرنامج: على الرغم من أن نظرية التغيير لم يتم تصميمها بعد، إلا أنه يجب أن يكون لدى المشاركين تعريف أولي بالمستوى الأولي والثانوي لأصحاب المصلحة.
- تحديد المخاطر والفرص الأولية: أثناء عملية نظرية التغيير، من المهم تعزيز المزيد من عمليات إدارة المخاطر الفعالة وتحديد الفرص المحتملة.

وبرنامج سوبروومن "Superwomen" هو عبارة عن برنامج واقعي بدأ في شكل تعاون بين أحد مقدمي الخدمات الاجتماعية ومركز تدريب غير هادف للربح للتوظيف ومركز إيواء للعنف المنزلي لمساعدة الناجيات من سوء المعاملة على خلق فرص عمل بأجر طويلة المدى وصالحة للعيش للنساء من ضحايا العنف المنزلي. وبدأت المنظمات الثلاث برنامجها بافتراضين أساسيين (وهما جزء لا يتجزأ من نظرية التغيير الخاصة بهم):

1. تقدم الوظائف غير التقليدية مثل الكهرباء والسباكة والنجارة وإدارة المباني أجوراً أفضل وفرصاً أكثر للترقي الوظيفي ومن المرجح أن يكون لها نقابات. ولذلك، فإن الاستقرار الوظيفي والأجور الجيدة يتحققان بشكل كبير إذا تم تدريب النساء على هذه المجالات.
2. تحتاج النساء اللواتي تعرضن للعنف المنزلي إلى أكثر من التدريب على العمل للانتقال إلى الاستقرار الاقتصادي، فهن بحاجة إلى تطوير مهارات التأقلم، والسلوكيات المتعلقة بمكان العمل، وتوفير رعاية للأطفال. كما أنهن تحتجن

أيضاً إلى أن يكون لديهم القدرة على إدارة الأزمات في حياتهم والأحداث المماثلة مثل المثل أمام المحكمة والتعامل مع نظام الحضانة. وإذا لم يتم أخذ هذه الجوانب الحياتية في الاعتبار، فأى تدريب وظيفي لن يؤدي على الأرجح إلى فرصة عمل دائمة.

2.2 تحديد الأهداف والافتراضات

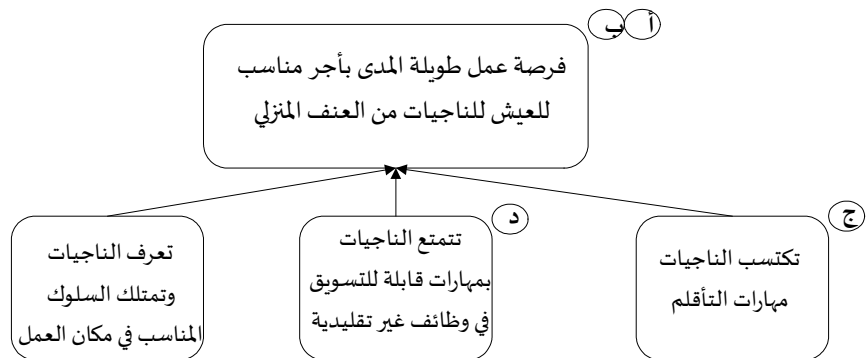
لا يبدأ تطوير نظرية التغيير بتحديد مشكلة تحتاج للحل، ولكن على العكس تبدأ بالتصور الإبداعي والتقديري والإيجابي للوضع الذي نرغب في الوصول إليه في وقت لاحق. ويمثل التغيير المنشود مجموعة من الشروط والعلاقات والنتائج التي نرغب في حدوثها في السنوات القادمة نتيجة لعملنا في سياق الحاضر والمستقبل.

ونجد أن الهدف طويل المدى الذي يتمثل في التغيير المنشود يجب أن يكون منطقياً. ومن الضروري التركيز على التغييرات في الأشخاص والمنظمات والهياكل الاجتماعية والأنماط الثقافية والمؤسسات التي يمكن لمنظمتنا التأثير عليها بالفعل.

وفي المرحلة الأولى من تطوير النظرية، تناقش المشاركات في نظرية التغيير الهدف أو الأهداف طويلة المدى وتتفقدن علمها وتضمن بتحديدتها. ويمكن القيام بذلك بعدة طرق، ولكن الشيء المهم هو تحديد نتيجة جيدة وواضحة. وتعتمد جودة الجزء المتبقي من النظرية على القيام بذلك بالشكل الصحيح!

بعد ذلك، تبدأ المشاركات في نظرية التغيير في تصميم خريطة بسيطة للشروط المسبقة المطلوبة لتحقيق الهدف طويل المدى. ويساعد البدء في عملية إعداد الخرائط أصحاب المصلحة على التصوير البياني لأهدافهم وتحديد أولوياتهم بالإضافة إلى تحديد ما يتوقعون تغييره والنتائج التي يريدون تحمل المسؤولية عنها.

تحديد الأهداف والنتائج



التعليق

بالنسبة لهذا المثال، فإن النتيجة طويلة المدى هي فرصة العمل طويلة المدى للناجيات من العنف المنزلي بأجر مناسب للعيش. ولتحقيق هذا الهدف، حدد مصممو البرنامج² ثلاثة شروط مسبقة: تكتسب الناجيات مهارات التأقلم، وتتمتعن بمهارات قابلة للتسويق في الوظائف غير التقليدية، وتعرفن وتمتلكن السلوك المناسب في مكان العمل. ولقد حدد مصممو البرنامج هذه الشروط المسبقة من خلال خبرتهم، وكذلك من خلال البحث. ولتوضيح الأهمية المنطقية للشروط المسبقة الثلاثة، فإننا نستخدم الأسهم المتصلة لإظهار أن الشروط المسبقة يجب أن تأتي قبل النتيجة النهائية طويلة المدى.

الافتراضات والتبريرات

كما ناقشنا سابقاً، أدرك مصممو البرنامج أن البرنامج لا يمكنه العمل بفعالية إلا مع النساء اللاتي بدأن بالفعل في تحقيق الاستقرار في حياتهن. وأي مبادرة تكون فقط صحيحة مثل افتراضاتها. ولسوء الحظ، غالباً ما تكون هذه الافتراضات غير معلنة أو يُفترض أنها كثيراً ما تؤدي إلى الارتباك وسوء الفهم في إدارة المبادرة وتقييمها. ولمعالجة هذه المشكلة، توثق نظرية التغيير الافتراضات لضمان الاتفاق على التخطيط وما يعقبه.

بالنسبة للنتيجة طويلة المدى: "فرصة عمل طويلة المدى بأجر مناسب للعيش للناجيات من العنف المنزلي"، يجب تلبية هذه الافتراضات حتى تكون النتيجة قابلة للتحقيق:

- أ. هناك وظائف متاحة في المهارات غير التقليدية للنساء.
- ب. من المرجح أن الوظائف في مجالات العمل غير التقليدية للنساء مثل الكهرباء والسباكة والنجارة وإدارة المباني تمنح أجوراً مناسبة للعيش، كما أن لها نقابات وتوفر الأمن الوظيفي. وتتيح بعض هذه الوظائف أيضاً سلم الترقى الوظيفي، وذلك بداية من التدريب المهني إلى الماجستير، مما يوفر للموظفين المبتدئين مستقبلاً وظيفياً جيداً.

يوضح هذان الافتراضان سبب اعتقاد المشاركين أن هذا البرنامج يمكن أن ينجح: هناك وظائف في العمل غير التقليدي يمكن أن توفر فرص مالية ومهنية أفضل.

بالنسبة للنتيجة التالية: "يكتسب الناجون مهارات التأقلم" (وهو أيضاً شرط مسبق للنتيجة طويلة المدى)، نجد أن الافتراض هو:

- ج. تحتاج النساء اللواتي تعرضن لسوء المعاملة إلى أكثر من مجرد مهارات، بل يجب أن تكن أيضاً مستعدات من الجانب الانفعالي للعمل.

² في هذا المثال، نطلق على الأشخاص الذين يقومون بإنشاء نظرية التغيير مصممي البرنامج. وهذا يدل على أن الموظفين التابعين للهيئات المتعاونة الثلاث مسؤولون في هذه الحالة عن خطة البرنامج. ومع ذلك، غالباً ما يتم إشراك أصحاب المصلحة الآخرين في عملية نظرية التغيير، مثل الأشخاص الذين سيتم تقديم الخدمات لهم من خلال المبادرة، أو الأشخاص ذوي المعرفة الواسعة في بعض المجالات (مثل التدريب على العمل أو العنف المنزلي) الذين يمكنهم طرح وجهة النظر المطلوبة. وعندما لا نشير إلى هذا المثال على وجه التحديد، فإننا نطلق على أي شخص مشارك في إنشاء نظرية التغيير "المشاركين في نظرية التغيير".

ومرة أخرى، يوضح هذا الافتراض سبب وكيفية اختلاف هذا البرنامج عن برامج التدريب الوظيفي التقليدية، أي الدعم النفسي الخاص اللازم لعملاء المبادرة.

بالنسبة للنتيجة التالية: "تتمتع الناجيات بمهارات قابلة للتسويق في الوظائف غير التقليدية"، فإنها تفترض أن:

د. يمكن للمرأة تعلم المهارات غير التقليدية والمنافسة في السوق.

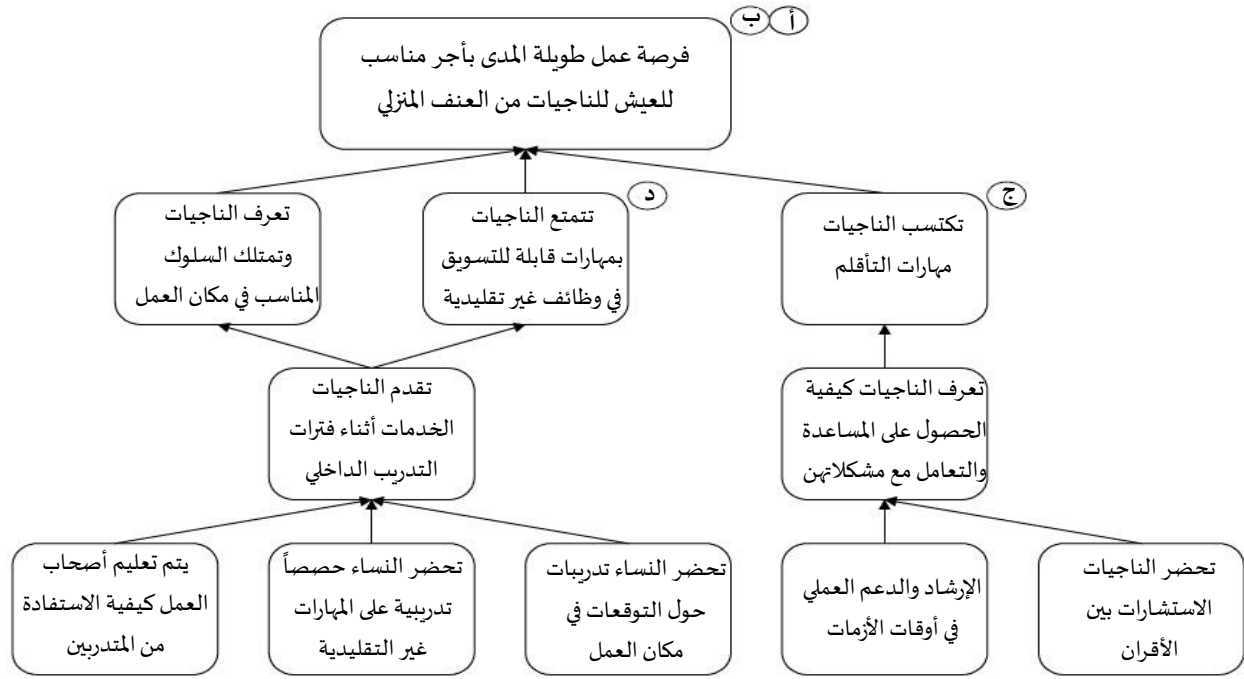
وهذا الافتراض يعد قاعدة بأن المرأة يمكن أن تنافس وتنجح في سوق العمل الجديد.

والجدير بالذكر أن توثيق الافتراضات والتبريرات هو عملية مستمرة. ومع إضافة النتائج ونقلها إلى إطار العمل، يبقى من الضروري طرح الأسئلة وشرح كيف ولماذا هي ضرورية.

3.2 إعداد الخرائط العكسية وربط النتائج

بعد الخطوة الأولى لوضع التوقعات الأولية وإطار التغيير البسيط، تأتي مرحلة أكثر تفصيلاً لعملية إعداد الخرائط. وبناءً على إطار العمل الأولي، نواصل إعداد الخرائط العكسية حتى يكون لدينا إطار عمل يسرد القصة التي نعتقد أنها مناسبة لأغراض التخطيط. وفي بعض الأحيان، سيتطلب هذا المزيد من التفاصيل لأن أصحاب المصلحة يريدون تحديد الأسباب "الجذرية" للمشكلة التي يأملون في حلها. وفي حالات أخرى، ستوضح الخريطة ثلاثة أو أربعة مستويات للتغيير، والتي تعرض مجموعة منطقية من الخطوات المبكرة والمرحلية نحو الهدف طويل المدى.

ونظراً لأن هذا العمل يمثل تحدياً ومعظم برامج التغيير الاجتماعي أو المبادرات الأوسع نطاقاً بها الكثير من التحركات، فعادة ما تمر أطر التغيير بالعديد من المراجعات. كما تتم إضافة النتائج ونقلها وحذفها حتى تظهر في النهاية خريطة تسرد قصة يمكن للمجموعة الاتفاق عليها. وبالنسبة للمستخدمين، غالباً ما يكون النقاش هو المكون الأكثر قيمة في نظرية التغيير لأنهم الآن يحددون بشكل مشترك توقعات وافتراضات وخصائص عملية التغيير. كما يُطلب من المشاركين في نظرية التغيير التوضيح والاتفاق على المنطق الأساسي لتحسين المبادرة التي تعمل على تحسين الإنتاجية والمساءلة.



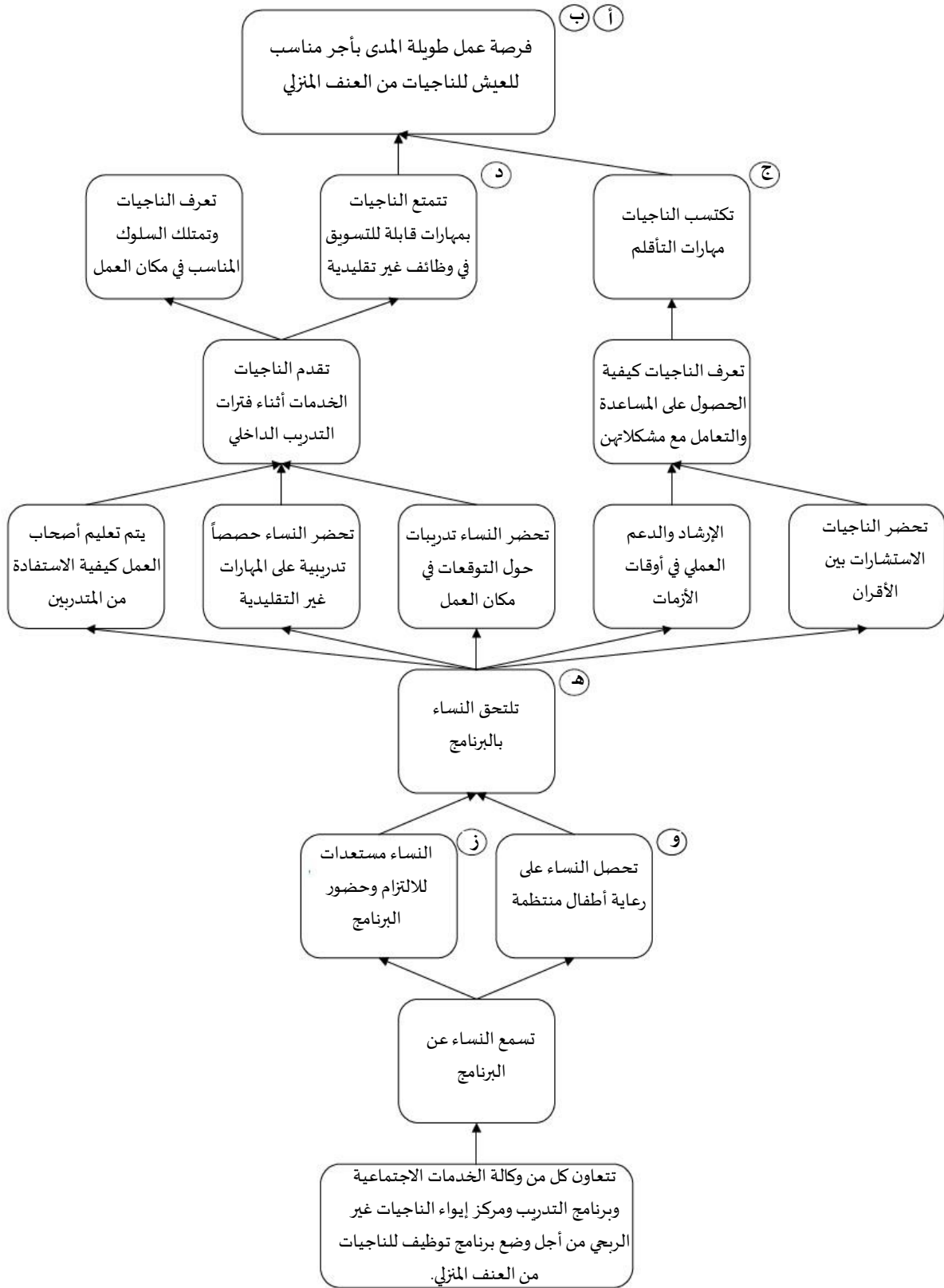
التعليق

بالنسبة للمثال الخاص بمشروع سوبروومن "Superwomen"، سأل مصممو البرامج أنفسهم عما قد تحتاجه النساء إذا كن ستحصلن على فرصة عمل طويلة المدى. وعلى وجه التحديد، كيف ستحقق المشاركات في المشروع الشروط المسبقة الثلاثة المحددة (مهارات التأقلم، والمهارات القابلة للتسويق، والسلوك المناسب في مكان العمل) من أجل الوصول إلى النتيجة النهائية؟ وقد يتطلب ذلك تحديد ما قد تحتاجه النساء لتحقيق مهارات التأقلم ومهارات العمل ومعرفة السلوك الملائم في مكان العمل.

تحديد الروابط

في هذه المرحلة، نواصل توضيح كيفية ارتباط النتائج طويلة المدى بالنتائج المرحلية. وفي الخريطة السابقة، قمنا بربط النتيجة النهائية طويلة المدى الخاصة بفرصة العمل بأجر مناسب للعيش بالنتائج المرحلية الثلاث باستخدام الأسهم المتصلة، مما يشير إلى أنها شروط مسبقة. وينطبق هذا الإجراء أيضاً على النتائج المرحلية. وبالنسبة للنتيجة التالية: "تعرف الناجيات كيفية الحصول على المساعدة والتعامل مع مشكلاتهن"، فإننا نستخدم الأسهم لإظهار أن النتيجة أدها هما شروط مسبقة مباشرة لهذه النتيجة.

يساعد توضيح الروابط في التحقق من منطق المبادرة بالإضافة إلى تحديد الموضع الذي يجب أن تتدخل فيه المبادرة. وغالباً ما يشير اتباع المسار المنطقي من النتيجة إلى الشرط المسبق المقترح إلى أوجه التباين. فالمشاركات في نظرية التغيير قادرات على تعديل أطر العمل الخاصة بهن واستبعاد أو إضافة نتائج حسب الضرورة. كما أنهن يفهمن متى ستحدث هذه النتائج من تلقاء نفسها أو عندما تتطلب تدخلاً من المبادرة لتحقيق ذلك، مثل نشاط البرنامج.



التعليق

يستمر إطار العمل هذا ويستكمل طريقه حتى يعود إلى الشرط الأولي: تحالف المنظمات التي تعمل على وضع برامج توفر فرص العمل للنجاحيات من العنف المنزلي. ومرة أخرى، يظل توضيح الشروط المسبقة أمراً مهماً، وبالتالي، بالنسبة إلى "تلتحق النساء بالبرنامج"، فإن الافتراض هو:

هـ. لا يمكن للبرنامج أن يساعد جميع النساء، ولذلك يجب أن يشمل الدخول إلى البرنامج إجراء الفحص حتى يتم قبول النساء اللاتي لديهن مهارات كافية في القراءة والكتابة والرياضيات حتى تحصلن على التدريب، كما يجب أن يكون لديهن حياة مستقرة بما يكفي لحضور الحصص التدريبية. ولا يمتلك البرنامج الموارد اللازمة للتعامل مع توفير المهارات الأساسية أو الخدمات الاجتماعية الرئيسية.

وفي وقت مبكر من عملية التخطيط، أدركت المجموعة أن لديها الموارد فقط لتقديم المساعدة للنساء اللاتي بدأن بالفعل في تحقيق الاستقرار في حياتهن. ويمكن أن يهتم البرنامج بالمشكلات المؤقتة مثل توفير السكن في حالات الطوارئ، ولكنه لا يهتم بالمشكلات أكثر استدامة أو خطورة مثل تعاطي المخدرات.

وبسبب البساطة النسبية لهذا الإطار، يبدو كما لو أن الروابط جميعها عبارة عن معطيات. وفي هذه المرحلة، قد تعتقد: "إذا كانت النتيجة أسفل نتيجة أخرى، فيجب أن تكون شرطاً مسبقاً. ولماذا كل هذه الأسهم؟" على الرغم من أن في هذا المثال ليس من الصعب تنظيم الشروط المسبقة، إلا أنه في الأطر الأكثر تعقيداً يمكن أن تكون المربعات قريبة من بعضها البعض بدون علاقة مباشرة، ويمكن إجراء روابط عبر الإطار، إلخ. وبالتالي فمن أجل توضيح الإطار، لا يمكن الاستغناء عن الروابط.

4.2 وضع المؤشرات

إن مرحلة المؤشرات هي عندما يتم إضافة التفاصيل إلى إطار التغيير. وتركز هذه المرحلة على كيفية قياس تنفيذ وفعالية المبادرة. ومن خلال جمع البيانات الخاصة بكل نتيجة، يمكن للمبادرة تحديد ما يحدث أو لا يحدث ومعرفة السبب.

ويتكون كل مؤشر من أربعة أجزاء هي: مجتمع الدراسة، والمستهدف، والعتبة، والجدول الزمني. ولكن يمكن أن تنسى المصطلحات. وبالتالي يمكنك ببساطة أن تطرح الأسئلة التالية لكل مؤشر:

- من الذي يتغير؟ (النساء المسجلات في البرنامج)
- كم عدد النساء اللاتي نتوقع نجاحهن؟ (ربما 90٪ من النساء المسجلات)
- كم الأجر المناسب؟ (12 دولار في الساعة لمدة ستة أشهر على الأقل؟)
- متى يجب أن تحدث هذه النتيجة؟ (ربما في خلال شهرين من التخرج)

وبشكل أكثر تحديداً، يمكن وصف مصطلحات المؤشرات على النحو التالي:

- المؤشر: المتغير الفعلي الذي يتم قياسه، مثل متوسط درجات الاختبار أو مستوى الكفاءة في مهارة معينة.
- مجتمع الدراسة: المجموعة التي تقيسها، مثل عملاء البرنامج.

- العتبة: الحد الأدنى من المعايير اللازمة لتحقيق النتيجة بنجاح. (على سبيل المثال، العتبة الخاصة بالانتخاب الناجح بين مرشحين هو 51٪ من عدد الأصوات؛ وإذا كان هناك ثلاثة مرشحين أو أكثر، فإن العتبة ستكون أقل لأن أغلبية الأصوات فقط ستكون مطلوبة للنجاح).

وفيما يلي بعض المؤشرات النموذجية لمشروع سوبروومن "Superwomen":

العتبة	مجموعة الدراسة	المؤشر	الهدف / النتيجة
البقاء في الوظيفة لمدة 6 أشهر على الأقل والحصول على ما لا يقل عن 12 دولاراً في الساعة.	خريجات البرنامج	فرصة العمل	الهدف طويل المدى: فرصة عمل طويلة المدى بأجر مناسب للعيش للناجيات من العنف المنزلي
استكمال التدريب الداخلي بنجاح.	المشاركات في البرنامج	مستوى المهارة في أعمال الكهرباء والسياسة والتجارة أو صيانة المباني	النتيجة الأولى: تتمتع الناجيات بمهارات قابلة للتسويق في وظائف غير تقليدية
التخرج (نعم / لا)	المشاركات في البرنامج	التخرج من البرنامج	النتيجة الثانية: تتمتع الناجيات بمهارات قابلة للتسويق في وظائف غير تقليدية
تحضر النساء ولا تغيبن أكثر من 3 حصص.	المشاركات في البرنامج	الحضور	النتيجة الثانية: تحضر النساء حصص تدريبية على المهارات غير التقليدية

5.2 تحديد التدخلات

بعد وضع إطار التغيير شبه الكامل، نركز الآن على دور التدخلات (الأشياء التي يجب على البرنامج أو المشروعات القيام بها لتحقيق النتائج).

التدخلات

في هذه المرحلة، لاحظ أن بعض الأسهم بها خطوط متصلة بينما البعض الآخر عبارة عن خطوط متقطعة. تمثل الخطوط المتصلة الروابط التي ستحدث بدون الحاجة إلى التدخل. وطالما تم تلبية الشروط المسبقة، سيتم تحقيق هذه النتائج. ونحن نمثل التدخلات - وهي أنشطة برنامج المبادرة - في شكل أسهم بخطوط متقطعة لثلاثة أسباب:

1. نعتقد أن النتائج التي تؤدي إليها تلك الأسهم لن تحدث بالمستوى الكاف بدون تدخل.
2. هي تمثل إجراءات تقوم بها المبادرة وبالتالي تكون المبادرة مسؤولة عنها.

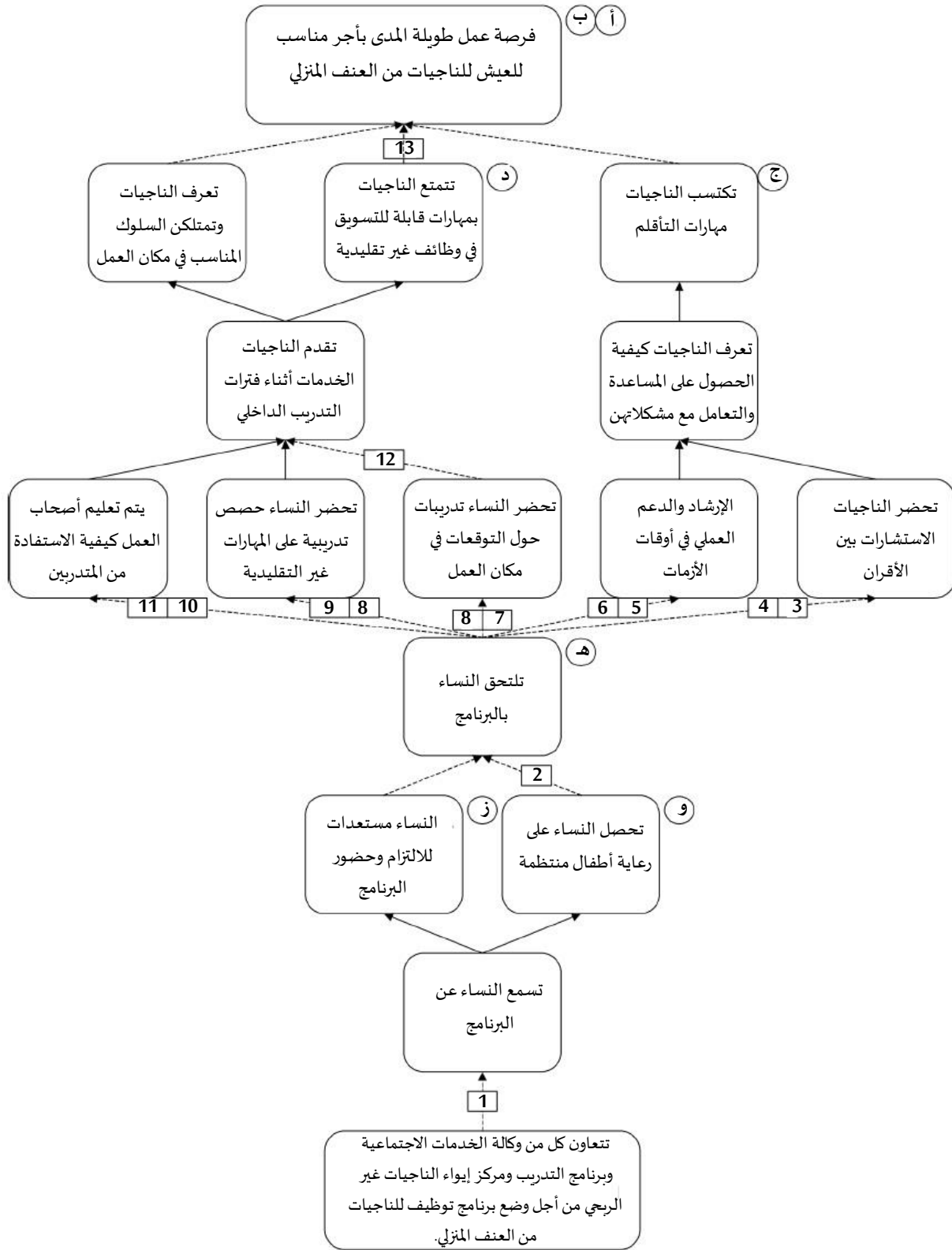
3. لأن هذه النتائج هي متغيرات ضابطة، فإنه يجب قياسها لتقييم مدى فعالية التدخلات.

ومن خلال تحديد التدخلات، يقوم أصحاب المصلحة بتوضيح كيف سيغير عملهم المجتمع. وحتى هذه النقطة، نجد أن إطار التغيير يكون بمثابة وصفة بدون توجيهات، وسرد لفظي للمكونات الوسيطة، وحتى هذه النقطة لم توضح "الوصفة" الخاصة بنا كيفية استخدام هذه المكونات وتجميعها معاً. ولذلك توضح التدخلات ما سيفعله أصحاب المصلحة لتحقيق النتائج المطلوبة. ومن ثم فإن التدخل الأول (1)، وهو حملة التوعية، يكون ضروري بالطبع للإعلان عن البرنامج. وعلى الرغم من أن هذا المثال يبدو واضحاً، إلا أن الهدف هو توضيح ما يتوقع أصحاب المصلحة من المبادرة أن تفعله، وهو غالباً ما يتم اعتباره من المُسلّمات، ولكن لا يتم التعبير عنه بوضوح أو باستمرار.

ونقوم أيضاً بتحديد كل تدخل بأرقام داخل مربعات. وغالباً ما يكون لكل سهم متقطع للتدخلات مربعات متعددة لأن النتيجة تتطلب أنشطة متعددة حتى تحدث.

الفحص العشوائي

في كل مرحلة من مراحل عملية نظرية التغيير، هناك حاجة لأن يتساءل أصحاب المصلحة عما إذا كانت الاكتشافات الجديدة تكشف عن تناقض في منطقتهم: هل يسلط تحديد التدخلات الضوء على فجوة كبيرة في إطار النتائج؟ وهل يشير أي افتراض من الافتراضات إلى مسار تغيير إضافي (مع نتائج إضافية مبكرة ومرحلية)؟ يجب أن يسأل أصحاب المصلحة أنفسهم عما إذا كان ما يقومون بإنشائه "يبدو منطقياً" من خلال التفكير فيما إذا كانت خريقتهم تعكس نظرية منطقية، وما إذا كانت مجموعة التدخلات ملائمة بالفعل بالنسبة لهم ليتم تنفيذها، بالنظر إلى الموارد المتاحة لديهم.



التعليق

تمثل الأرقام داخل المربعات التدخلات من 1 إلى 14. ومن الواضح أن هذه المبادرة تخطط للعديد من التدخلات لخدمة عملائها المحتملين ونشر البرنامج.

التدخلات

1. حملة التوعية
2. الفحص
3. إقامة جلسات استشارية
4. قيادة جلسات جماعية
5. تقديم المساعدة في الأزمات قصيرة المدى مثل حالات الطرد من المسكن أو المثلول أمام المحكمة
6. تقديم الاستشارة الفردية
7. تطوير المناهج في الكهرباء والسباكة والنجارة وصيانة المباني
8. إجراء الحصص التدريبية
9. تطوير المناهج وحالات التعلم التجريبي
10. تحديد أصحاب العمل المحتملين
11. إنشاء قاعدة بيانات أصحاب العمل
12. اختيار النساء للتدريب الداخلي
13. مساعدة النساء على ضمان وظائف دائمة

وبالرجوع إلى المعايير التي وضعناها سابقاً، يمكننا أن نرى كيف تنطبق هذه المعايير على التدخلات الخاصة بمشروع سوبروومن "Superwomen":

التدخل الأول: حملة التوعية

1. نعتقد أن النتائج التي تؤدي إليها تلك الأسماء لن تحدث بمستوى كافٍ بدون تدخل. ومن الواضح أنه بدون حملة التوعية، سيكون لدى مشروع سوبروومن "Superwomen" فرصة ضئيلة لتحقيق النتيجة التالية: "تسمع النساء عن البرنامج". وبغض النظر عن مدى ملائمة البرنامج، فإنه إذا لم يكن هناك توعية، فمن المحتمل أن تكون الاستفادة ضئيلة.
2. تمثل النتائج إجراءات تقوم بها المبادرة، وبالتالي تكون المبادرة مسؤولة عنها. وسيتم تنفيذ أو قيادة حملة التوعية من قبل موظفي مشروع سوبروومن "Superwomen"، ولذلك فهم مسؤولون بالتأكيد عن مدى جودة تصميمها وتنفيذها.
3. بما أن هذه النتائج هي متغيرات ضابطة، فإنه يجب قياسها لتقييم فعالية التدخلات. ولتحقيق الهدف طويل المدى لعملائها والمتمثل في فرصة العمل بأجر مناسب للعيش، سيرغب موظفو المنظمات المتعاونة في التأكد من قيامهم

بالمهمة بشكل صحيح، فما يريده ويحتاجه العملاء وجهات التمويل وموظفو البرنامج هو النتائج. وإذا كان مشروع سوبروومن "Superwomen" سيتم تنفيذه، فيجب أن تصل المعلومات حول البرنامج إلى هؤلاء النساء المحتاجات.

6.2 كتابة السرد القصصي

بعد الانتهاء من المؤشرات والإطار- ويشمل ذلك الافتراضات والتبريرات والتدخلات - يجب على المشاركات معرفة الهدف من كل هذا. ولقد وجدنا أن كتابة السرد القصصي - وصف لما بعد البرنامج - هي خطوة نهائية ممتازة لعملية تصميم نظرية التغيير. ويضطر المستخدمون إلى التراجع عن التجريد الفكري للمربعات والأسهم والأرقام وترجمة مبادرتهم إلى لغة عادية. وبالنسبة لمستخدمي نظرية التغيير، فإن هذا يقدم الفحص العشوائي النهائي بالإضافة إلى أداة أخرى لفهم المبادرة بشكل بديهي. وبعد التوصل إلى مستويات التغيير المتعددة الخاصة بالمبادرة، قد يكون من الصعب وصفها مرة أخرى بلغة عادية. وبالتالي يساعد السرد القصصي على سد هذه الفجوة من خلال التأكيد على أهم المكونات والمسارات، بحيث يمكن للمستخدمين مرة أخرى رؤية كيف تؤدي المبادرة إلى التغيير المطلوب.

كما يساعد السرد القصصي أصحاب المصلحة على شرح برنامجهم للأطراف الخارجية. وبدعم من إطار التغيير، يمكن للسرد القصصي أن يمنح أصحاب المصلحة الثقة في الأسس المنطقية للبرنامج. كما أن كتابة السرد القصصي تتيح الشرح المترابط لكيف يمكن للتسلسل والتدخلات أن تجعل التغيير ممكناً.

عناصر السرد القصصي

يلخص السرد القصصي الناجح قصة المبادرة. وعادةً ما يبدأ السرد القصصي من البداية بنبذة عن الخلفية والأهداف التي توضح سبب أهميتها وكيف يحقق عمل المبادرة هذه الأهداف. وتشمل العناصر المطلوبة للسرد القصصي ما يلي:

عادةً ما يتضمن السرد القصصي ما يلي:

- الخلفية: ما هو السياق والحاجة
- الهدف طويل المدى: النتيجة النهائية المنشودة
- الأهداف المرحلية: ما هي هذه الأهداف ومدى أهميتها لذاتها، وكذلك للهدف النهائي.
- الافتراضات والتبريرات: الحقائق أو الأسباب وراء خصائص المبادرة
- التدخلات: أنشطة وبرامج المبادرة
- منطق البرنامج: الفهم الذي يوجه كل خطوة في المبادرة

ويتضمن السرد القصصي المكتوب جيداً تفاصيل كافية لاستخلاص أهداف البرنامج بوضوح، ولكنها كافية فقط للتأكيد على وحدة المنطق والإجراءات.

السرد النهائي

تأسس مشروع سوبروومن "Superwomen" باعتباره تعاوناً بين أحد مقدمي الخدمات الاجتماعية ومركز تدريب غير هادف للربح للتوظيف ومركز إيواء غير هادف للربح لضحايا العنف المنزلي من النساء. وكان هدف المجموعة هو مساعدة النساء في الحصول على نوع من العمل الذي من شأنه أن يبعدهن عن الفقر والمساعدة العامة، ويوفر لهن الاستقرار وفرص الترقى الوظيفي. ولقد اختارت المجموعة وظائف في الكهرباء والسباكة والنجارة وصيانة المباني لأنها وفرت وظائف على مستوى المبتدئين، وعضوية نقابية محتملة، وفرص للتقدم بأجور مناسبة للعيش.

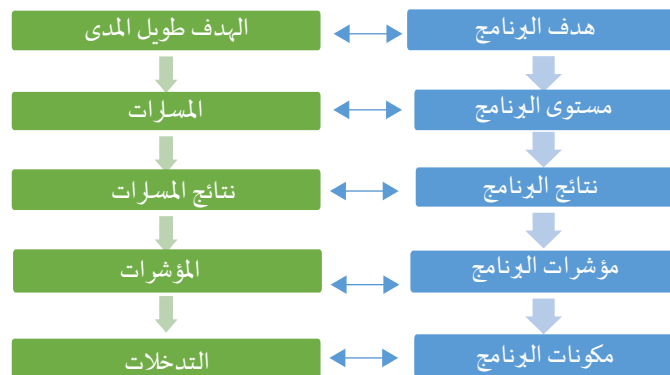
واستناداً إلى الافتراضات القائلة بأن النساء يمكن أن تتعلمن المهارات غير التقليدية وأنه يمكن تحديد أصحاب العمل الذين سيوفرون لهن الوظائف، كان هدف المشروع هو توفير كلاً من التدريب والدعم اللازمين لهذه الفئة من أجل الانضمام لسوق العمل والإستمرار فيه. اعتقدت المجموعة أن معظم النساء اللاتي يمكن تدريبهن ستكونن أمهات عازبات تعرضن لحالات إساءة معاملة وتحتجن إلى مشورة نفسية ووجدانية، خاصة فيما يتعلق بتدني التقدير الذاتي وضعف مهارات التأقلم. كما أدركت أنه حتى النساء اللاتي يتمتعن بحياة مستقرة إلى حد ما قد تواجهن أزمات من وقت لآخر تتطلب مساعدة عملية أو دعماً نفسياً. وبالنسبة لبعض النساء اللاتي لم يعملن من قبل، فلقد تضمنت المجموعة التدريب على المهارات غير التقليدية، وكذلك التدريب على التوقعات المتعلقة بمكان العمل والدعم النفسي المكثف.

وبناءً على مواردها، قررت المجموعة أنه يمكنها تقديم المساعدة في بعض الأزمات، مثل حالات الطرد من السكن أو المثلث أمام المحكمة، ولكنها لا يمكن أن تكون مسؤولة عن استقرار حياة عملائها بشكل تام. ولقد تطلب ذلك إجراء عملية الفحص الخاصة بهم للتأكد من أن النساء الجدد اللاتي تدخلن البرنامج قد قمن بالفعل بتسوية القضايا الرئيسية مثل السكن أو تعاطي المخدرات أو حضانة الأطفال.

7.2 إدارة التكامل

يوضح الرسم البياني أدناه أحد أشكال التكامل البسيط، استناداً إلى الإطار المنطقي، بين عناصر نظرية التغيير وإدارة البرنامج. ويضمن التكامل بين هذين المستويين للإدارة تحقيق التوافق والتركيز التنظيمي.

وفيما يتعلق بالنهج المنهجي التنظيمي، تضمن هذه الروابط أن مستوى المشروع يعمل على تقديم نتائج متوافقة مع هدف البرنامج ومع مسارات نظرية التغيير.



المراجع

تقدم العديد من المنظمات معلومات مفيدة حول نظرية التغيير قد تساعد في إنشاء نظرية التغيير أو النموذج المنطقي.

- نظرية التغيير (www.theoryofchange.org)، هي مشروع تعاوني لكل من منظمة أكتنوليدج "ActKnowledge" والمائدة المستديرة لمعهد أسبن حول التغيير المجتمعي "Aspen Institute Roundtable on Community Change". ويقدم هذا الموقع الشامل مجموعة كبيرة من المعلومات الأساسية والأدوات ونماذج الوثائق التي يمكن أن تساعد الجهات المانحة والجهات الممنوحة في البدء بنظرية التغيير.
- مؤسسة ديليو كيه كيلوج (www.wkkf.org). يركز دليل إعداد النموذج المنطقي "Logic Model Development Guide" - المصاحب لكتيب التقييم "Evaluation Handbook" الخاص بالمؤسسة - على كيفية إعداد واستخدام النموذج المنطقي.
- الجهات المانحة للمنظمات الفعالة (www.geofunders.org). تقدم هذه المؤسسة روابط لمصادر مختلفة حول نظرية التغيير، وتشمل أداة تطوير نظرية التغيير الخاصة بالشبكة الدولية للعمل الخيري الاستراتيجي "INSP Theory of Change Development Tool" ونظرية التغيير التنظيمية الناشئة الخاصة بتوقعات البيئة العالمية "GEO".
- مؤسسة آني إيه كيسي (www.aecf.org). نظرية التغيير: أداة عملية للعمل والنتائج والتعلم "Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning"، الكتيب الخاص بالمؤسسة للمنظمات المجتمعية المشاركة في برنامج "صنع الروابط"، وهو متوفر على موقعها الإلكتروني.
- الشبكة الدولية للعمل الخيري الاستراتيجي (www.insp.efc.be). يمكن تحميل أداة تطوير نظرية التغيير والدليل المصاحب لها من موقعها الإلكتروني.

قائمة المصطلحات

الافتراض

الشروط أو الموارد التي تعتقد مجموعتك أنها ضرورية لنجاح برنامجك، كما أنك تعتقد أنها موجودة بالفعل ولن تنطوي على مشاكل. وافترض مثل الشرط المسبق هو شرط ضروري لنجاح برنامجك. وعلى عكس الشرط المسبق، فالافتراض موجود بالفعل ولا يحتاج إلى تحقيقه. وعندما تحدد مجموعتك افتراضاتك، فهذا هو الوقت المناسب لمراعاة الظروف المختلفة التي سيعتمد عليها نجاح برنامجك. وتعتبر الافتراضات أساسية لأنها إذا كانت غير صحيحة يمكن أن تغير طريقة عمل برنامجك تماماً.

الخرائط العكسية

هي عملية البدء بهدفك طويل المدى والعمل "بشكل عكسي" نحو التغييرات المبكرة التي يجب أن تحدث. وهي عكس الطريقة التي نفكر بها عادة بشأن التخطيط، لأنها تبدأ بالسؤال التالي: "ما هي الشروط المسبقة التي يجب أن تكون موجودة للوصول إلى النتيجة طويلة المدى؟" بدلاً من أن تبدأ بالسؤال التالي: "ما الذي يمكننا فعله لتحقيق النتيجة؟" وهو السؤال الذي يأتي لاحقاً.

إطار التغيير

هو عبارة عن توضيح لنظريتك، فهو تمثيل بياني لنتائجك ومساراتك، مع التدخلات والافتراضات والتبريرات المرتبطة بالرسم البياني.

مجموعة التخطيط الأساسية

هي فريق من أصحاب المصلحة الذين سيكونون مسؤولين عن وضع النظرية. ويجب أن تعرف هذه المجموعة التطور الذي تمر به النظرية. كما يجب أن تعرف الإجراءات وتعمل على تخطيط وتيسير الاجتماعات، بالإضافة إلى تلخيص وعرض المعلومات التي تم التوصل إليها في الاجتماعات بحيث يمكن إعادتها إلى المجموعة الأكبر، والتأكد من اكتمال وثبات جميع مكونات النظرية. وهذا العمل يمثل عبئاً كبيراً جداً على شخص واحد، لذلك نوصي بأن يكون فريقاً مكوناً من 2-4 أشخاص يعملون بصفتهم "أوصياء" على العملية.

المنسق

هو الشخص الذي يدير الاجتماعات. ونوصي بشدة بوجود اثنين من المنسقين على الأقل في كل اجتماع، حيث يجب تدوين العديد من الأشياء. ويتولى المنسق (المنسقون) مسؤولية طرح الأسئلة الصحيحة للتأكد من أن جميع أجزاء النظرية واضحة.

المؤشر

هو دليل قابل للقياس على تحقيق الهدف. والمؤشرات هي علامات مرئية (مثل درجات القراءة والحضور) التي توضح أن النتائج قد تم تحقيقها. وفي كثير من الأحيان، يمكن عد المؤشرات (كمية)، ولكن في بعض الأحيان تكون الأدلة شيئاً وصفيًا (نوعية). ويحتاج كل مؤشر إلى أربعة مكونات: مجتمع الدراسة والمستهدف والعتبة والجدول الزمني. وتجيب هذه المكونات على الأسئلة التالية: من أو ما الذي سيصل إلى هذا الهدف؟ (مجتمع الدراسة) وما هو عدد الأشخاص الذين نحتاجهم للوصول إلى الهدف؟ (المستهدف) وما هو المستوى الذي يجب الوصول إليه - ما مدى الجودة الكافية؟ (العتبة) ومتى يجب الوصول إلى هذا الهدف؟ (الجدول الزمني).

التفاعل

في بعض الأحيان، نجد أن تحقيق نتيجتين (أو أكثر) على نفس المستوى يكون لهما تأثير على بعضهما البعض. على سبيل المثال، إذا كان الوالدان يحفزان على القراءة لأطفالهما ويكون الوالدان متعلمين، فهذين هما شرطان مسبقان مطلوبان لكي يقرأ الوالدان لأطفالهما أكثر، وقد يكون هناك أيضاً تفاعل في ذلك حيث يصبح الوالدان أكثر تحفيزاً للقراءة، فقد يتعهدان أيضاً بأن يصبحا أكثر معرفة بالقراءة والكتابة، أو عندما يحضر الوالدان دروس محو الأمية، فقد يران قيمة القراءة ويصبحان أكثر تحفيزاً. في هذه النظرية، نمثل هذا التفاعل بيانياً من خلال السهم الجانبي.

التدخل

هو الأشياء التي سيتعهد بها برنامجك أو مجموعة من أصحاب المصلحة لتحقيق النتائج. وفي بعض الأحيان يستخدم الأشخاص مصطلح الإستراتيجية أو النشاط. ونستخدم الإستراتيجية لوصف التركيز العام للمبادرة، بينما نستخدم النشاط لوصف جميع الإجراءات المحددة التي تشكل التدخل. ولذلك، على سبيل المثال، قد يكون التدخل هو "إجراء فصول محو الأمية" والأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق ذلك ستكون أشياء مثل تحديد المكان والمعلمين، واختيار المناهج، واختيار الطلاب، إلخ. ونشير إلى الحالة التي يكون فيها التدخل ضرورياً لتحقيق النتيجة من خلال سهم متقطع يقود من نتيجة إلى نتيجة أخرى.

التبرير

هو عبارات تشير إلى سبب توقعنا أن مجموعة محددة من النتائج تؤدي إلى مجموعة أخرى. ولماذا الشروط المسبقة ضرورية لتحقيق النتيجة؟ وغالباً ما تستند التبريرات إلى البحث، ولكنها قد تأتي أيضاً من الخبرة السابقة أو المنطق السليم أو المعرفة بالسياق المحدد.

النتيجة طويلة المدى

هي الهدف الذي تريد الوصول إليه والغرض من برنامجك؛ على سبيل المثال: التحصيل الدراسي للشباب، أو فرص العمل لمجموعة معينة. وجميع النتائج الأخرى في إطار العمل الخاص بك هي شروط مسبقة لهذه النتيجة.

السرد القصصي

هو ملخص لنظريتك يشرح مسارات التغيير، ويسلط الضوء على بعض الافتراضات والتبريرات والتدخلات الرئيسية الخاصة بك، فهو يقدم المبررات القوية حول كيف ولماذا تتوقع مبادرتك أن تحدث تأثيراً. وقد يحتوي السرد القصصي أيضاً على بعض المعلومات الإضافية لما هو موجود في نظريتك مثل رؤيتك العامة، وشرح كيفية ظهور مبادرتك، وبعض السياق المجتمعي. والغرض من السرد القصصي هو غرض مزدوج: (1) نقل العناصر الرئيسية لنظريتك بسهولة وسرعة إلى الآخرين؛ (2) فهم أفضل لكيفية عمل عناصر النظرية ككل. ونوصي عادةً بالألا يكون السرد القصصي أكثر من صفحة أو صفحتين.

النتيجة

النتيجة هي حالة أو شرط يجب أن يكون موجوداً حتى تنجح مبادرتك، ولكنه غير موجود حالياً. وقد تمثل النتيجة تغييراً في مجموعة من الأشخاص أو المنظمات أو الأماكن. والنتائج هي العناصر الأساسية لنظرية التغيير الخاصة بك. وباستثناء النتيجة طويلة المدى، فإن جميع النتائج في إطار التغيير الخاص بك هي أيضاً شروط مسبقة لنتائج الأخرى.

إطار النتائج

هو عبارة عن تصوير مرئي لمسار النتائج، حيث يتم وضعها في تسلسل يوضح النتائج التي تعتبر شروطاً مسبقة لنتائج أخرى. وإطار النتائج هو المكون الأول الذي ستقوم باستكمالها أثناء وضع نظريتك.

المسار

يجب أن يحدث تسلسل نتائج من أجل الوصول إلى هدفك طويل المدى، ولدى معظم المبادرات مسارات متعددة تؤدي إلى الهدف طويل المدى.

مجتمع الدراسة

هو عبارة عن الجهات (على سبيل المثال: مجموعات من الأشخاص أو المنظمات أو الأماكن) التي تسعى مبادرتك إلى التأثير فيها، على سبيل المثال: الطلاب في مدرسة معينة، أو أولياء الأمور، أو سكان حي معين. وهو يعتبر أحد مكونات المؤشر.

الشرط المسبق

جميع النتائج - باستثناء النتيجة طويلة المدى - هي شروط مسبقة أيضاً. ويطلق عليها شروط مسبقة لأنها شروط يجب أن توجد من أجل تحقيق النتيجة التالية في المسار. ويمكنك التفكير فيها على أنها أشياء أولية لأنه يجب تحقيقها قبل النتيجة التالية في المسار، فهي متطلبات لتحقيق النتيجة التالية.

النطاق

المدى الذي تحاول فيه نظريتك أن تأخذ في اعتبارها جميع العوامل الضرورية للوصول إلى نتيجتك طويلة المدى. والنطاقات المختلفة مناسبة لأغراض مختلفة. وبشكل عام، يجب على كل مجموعة أن تقرر "مدى اتساع" نطاقها، وكم عدد المسارات الممكنة للتغيير التي ستحددها، و "عمق" نطاقها، وكم عدد مستويات الشروط المسبقة التي سيشتمل عليها المسار الخاص بك، والتي تعرض جميع الخطوات للوصول إلى الهدف.

المستهدف

كم عدد الأشخاص في مجتمع دراستك تتوقع أن يتغيروا بناءً على مبادرتك. على سبيل المثال، هل تتوقع أن يتحسن 80٪ من الطلاب في المدرسة بطريقة ما؟ أم تتوقع أن تجد وظائف لـ 100 شخص؟ وكما هو الحال مع جميع مكونات المؤشرات، يجب تحديد هدفك الخاص بنتائجك طويلة المدى من خلال الجمع بين رؤيتك للتغيير وتقييم واقعي لمواردك. كما يجب أن تستند أهداف جميع النتائج الأخرى إلى عدد الأشخاص الذين يحتاجون إلى التغيير حتى تكون كافية لحدوث النتيجة التالية في المسار. على سبيل المثال، إذا شارك 20 شخصاً فقط في فصل محو الأمية، فهل ستتمكن من رفع معدلات معرفة القراءة والكتابة الإجمالية في مجتمعك بالمقدار الذي تريده؟

نظرية التغيير

تحدد نظرية التغيير جميع العناصر الأساسية المطلوبة لتحقيق الهدف طويل المدى. وهذه المجموعة من العناصر الأساسية المتصلة - يشار إليها على سبيل الترادف بالنواتج أو النتائج أو الإنجازات أو الشروط المسبقة - تم تصويرها بيانياً على خريطة تُعرف باسم مسار التغيير أو إطار التغيير، وهو عبارة عن تمثيل بياني لعملية التغيير.

العتبة

كم تحتاج مجموعتك المستهدفة للتغيير؟ وببساطة، "ما مدى الجودة المطلوبة"؟ على سبيل المثال، إذا قام الطلاب بتحسين درجات القراءة بدرجة واحدة، فهل هذا كافٍ؟ أو كم عدد الجلسات التي يجب أن يحضرها المشاركون في فصل دراسي أو ورشة عمل للحصول على المهارة التي يتم تدريسها؟ ومرة أخرى، كما هو الحال مع المستهدف والجدول الزمني، يتم تحديد مقدار التغيير حسب مقدار ما تعتقد أنه ضروري للوصول إلى النتيجة التالية.

الجدول الزمني

متى يجب الوصول إلى النتيجة على مستوى (العتبة) وبالنسبة لعدد الأشخاص الذين حددتهم؟ ويعتمد الجدول الزمني للوصول إلى أي نتيجة معينة على الجدول الزمني للوصول إلى النتائج الأعلى والأدنى على المسار. لذلك، على سبيل المثال، إذا لم يستكمل السكان المقيمون فصل محو الأمية حتى نهاية العام، فمن غير الواقعي توقع زيادة معدلات معرفة القراءة والكتابة في إطار زمني أقصر. وبالمثل، إذا كانت النتيجة طويلة المدى هي أن الآباء يقرؤون لأطفالهم في غضون ثلاث سنوات، فيمكنك العمل بشكل عكسي لتحديد متى يحتاجون إلى زيادة المعرفة بالقراءة والكتابة والتحفيز.

النتيجة النهائية

غالباً ما يكون لدى المجموعة رؤية للتغيير تتجاوز أو تكون أكبر مما يمكنهم تحقيقه من خلال المبادرة، ولكنهم يعتقدون أن المبادرة تساهم في هذه الرؤية. وعندما يكون الأمر كذلك، فإننا نضع خطأً منقطعاً فوق النتيجة طويلة المدى (مثل فرصة العمل الثابتة) ويكون لدينا هدف نهائي (مثل القضاء على الفقر في المجتمع). ولن نحاسب مجموعتك نفسها على هذا الهدف، ولكن قد ترغب في إبقائه واضحاً باعتباره تذكير برؤيتك للمجتمع وما تأمل أن يساهم فيه مشروعك، والتي تتجاوز الهدف الملموس الذي ستحاسب نفسك عليه.