

قرارات

نُتج معرفة تُعظّم الأثر

**الدليل العملي لتطوير نظرية التغيير
منهجية تخطيط لمبادرات مجتمعية أكثر تأثيراً**

تأليف:

م.أنس الخلف أ.ياسين عبده

المحتويات

مقدمة

01

ما هي نظرية التغيير؟

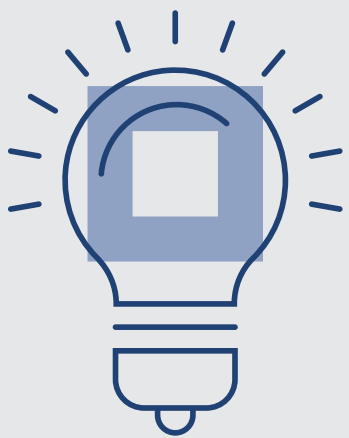
02

منهجية تطوير نظرية التغيير

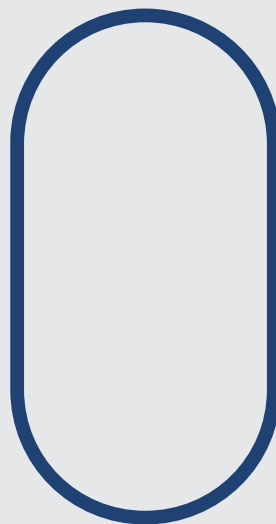
03

خطة عملٍ مقترحة

04



مقدمة



مقدمة

الدولة الحديثة تتكون من ثلاثة قطاعاتٍ رئيسية: القطاع الحكومي، القطاع الخاص، والقطاع الثالث؛ تكامل هذه القطاعات الثلاث يؤدي لتكوين مجتمعٍ مزدهرٍ وفعال. لكل قطاعٍ خصوصيةً في طريقة عمله وأدواره، هذه الخصوصية تتطلب أن يكون لكل قطاعٍ أدواته الاستراتيجية والإدارية الملائمة لدوره، فمثلاً رؤية منظمةٍ في القطاع الخاص ستركز على التنافس (على سبيل المثال: أن نكون الأول، الرواد، أو الأفضل)، بينما الرؤية في منظمةٍ في القطاع الثالث ستركز على المجتمع (على سبيل المثال: تحسين جودة التعليم المبكر)، وذلك لأن القطاع الثالث يعتمد على التكامل وليس على التنافس.

من هذا المنطلق نسعى لترويج أدوات القطاع الثالث، وتوعية العاملين فيه عن الأدوات الخاصة به والملائمة لطبيعة أدواره وأهدافه؛ وأحد الأدوات الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي لمنظمات القطاع الثالث تحديداً، والمنظمات المجتمعية عموماً؛ هي نظرية التغيير، وهي أداةٌ رئيسيةٌ اليوم في المنظمات المجتمعية، وتستعمل منذ فترةٍ طويلةٍ لتحديد:

- التغيير الذي تسعى المنظمة لإحداثه.

- طريقة إحداث هذا التغيير.

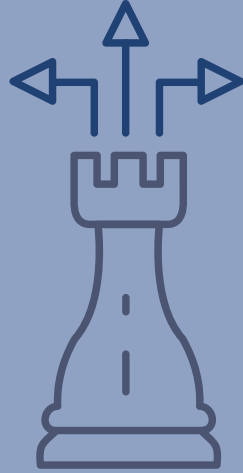
- آلية قياس هذا التغيير.

في العالم الغربيّ هناك الكثير من المراجع، الأبحاث، المنهجيات، حالات الدراسة، والأدلة عن نظرية التغيير، وذلك دليلٌ على أهميتها ومحوريتها في العمل الاجتماعي؛ لكن للأسف لا توجد الكثير من المراجع والأدلة باللغة العربية في هذا الموضوع.

هذا الدليل العمليّ يسعى لتسهيل عملية تطوير نظرية التغيير للمنظمات المجتمعية في العالم العربي، عبر شرح مبسّطٍ لخطوات تطوير نظرية التغيير مع أمثلةٍ عمليةٍ محلية.

من خلال الصفحات القادمة سيتم: (تعريف نظرية التغيير وتوضيح استخداماتها، شرح خطوات تطوير نظرية التغيير، وتقديم خطة عملٍ

مقترحةً لتطوير نظرية التغيير في منطقتك).



ماهي نظرية التغيير؟

2022

نظرية التغيير:

(هي أداة تخطيطٍ استراتيجيٍّ للمنظمات المجتمعية، تساعد على رسم مسارٍ للتغيير يربط بين الأثر بعيد المدى والتدخلات التي تقوم بها المنظمة).

تتكون نظرية التغيير من خمسة عناصر رئيسية:
«النتيجة بعيدة المدى التي بإمكان المنظمة تحقيقها.
«النتائج متوسطة وقريبة المدى اللازم حصولها للوصول للنتيجة بعيدة المدى (المتطلبات).
«مؤشرات النتائج.
«التدخلات التي ستقوم بها المنظمة لتحقيق النتائج.
«الفرضيات التي بُنيت عليها نظرية التغيير.

ما هي نظرية التغيير؟

«هي أداة عملية موجهة بشكل أساسي للمنظمات المجتمعية، الراغبة في إحداث تغيير محدد في المجتمعات المستهدفة؛ هذه الأداة تربط بين تدخلات المنظمة والأثر المرجو حدوثه، مروراً بمتطلبات إحداث الأثر؛ وقياس كل ذلك عبر مؤشرات محددة، وبناءً على افتراضات منطقية ومدعمة بالأدلة.

«نظرية التغيير في أبسط صورها هي شرحٌ لكيفية ترابط مجموعةٍ من النتائج على المدى القصير والمتوسط، تمهيداً للوصول لهدفٍ بعيد المدى.

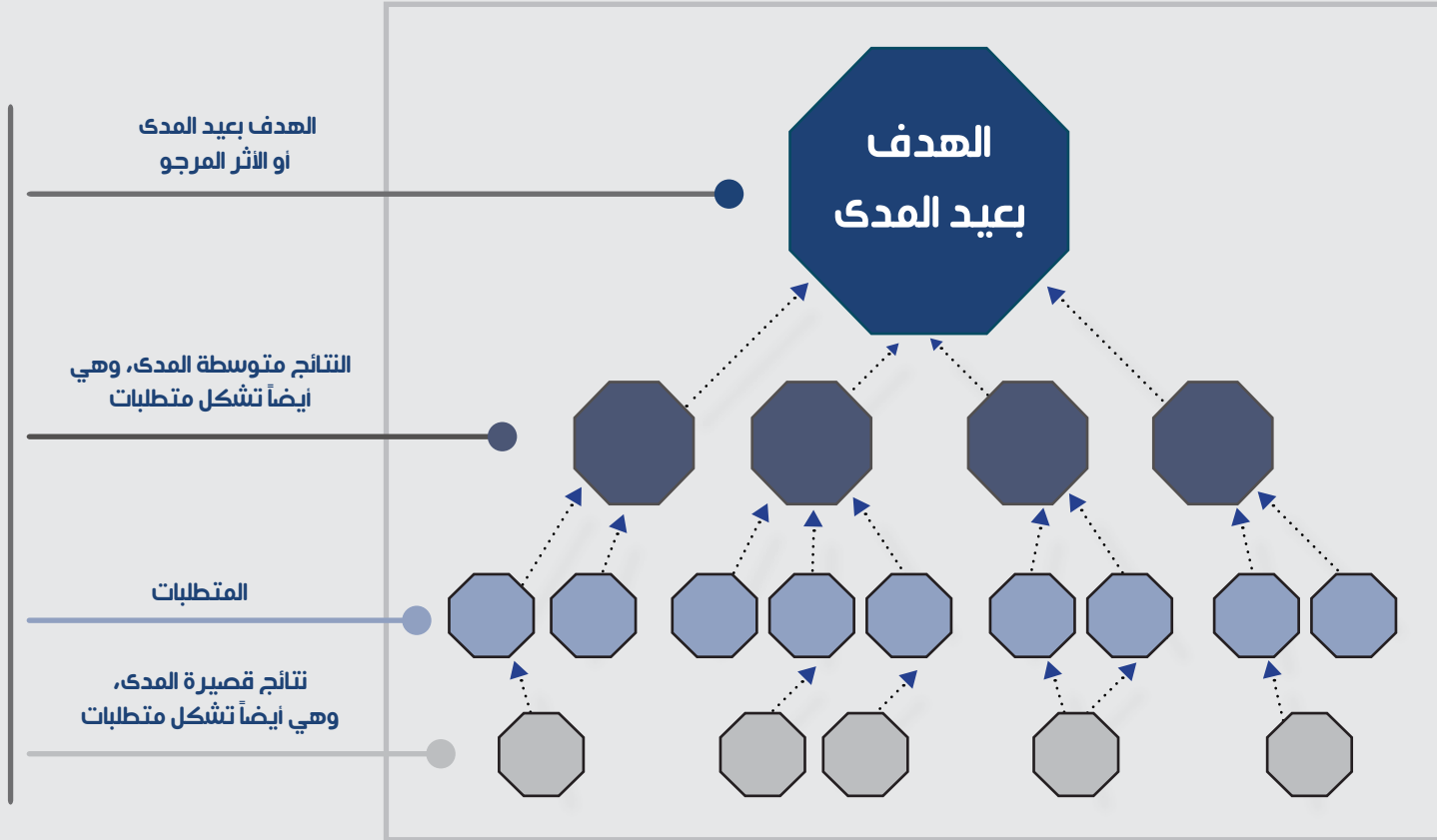
«والصورة الأكثر كمالاً منها توضح الافتراضات التي بنيت عليها العلاقة بين النتائج قصيرة المدى ومتوسطة المدى، وصولاً للهدف البعيد؛ كما أنها توضح طرق الوصول لهذه النتائج مع مؤشراتٍ محددةٍ للقياس.

«كما يمكن تعريفها بأنها عملية رسمٍ تفصيليةٍ لكيفية الوصول إلى الأثر المرجو، حيث يتم إخراج نظرية التغيير على شكل رسمٍ بصري، مع إمكانية إضافة شرحٍ لفظيٍّ لها.

«نظرية التغيير تهدف إلى وضع مسارٍ عملي واضح، يربط بين البرامج والأنشطة، والأثر بعيد المدى؛ بالإضافة إلى أنها تسهل عملية التقييم والمتابعة.

ماهي نظرية التغيير؟

مسار التغيير



رسمٌ تقريبيٌّ لشكل نظرية التغيير.. يشكل الهدف بعيد المدى مع جميع المتطلبات ما يسمى بمسار التغيير المعروف بـ Pathway of change وهو يعدُّ الجزء الأبرز من نظرية التغيير عند رسمها، ويكون أشبه بشكل الهياكل الإدارية.

الأهمية والعائد من استخدام نظرية التغيير

العائد على المنظمة

«تسهيل الحصول على دعم، من خلال القدرة على إثبات حصول التغيير والأثر.»
«تصميم تدخلات ومبادرات أكثر فعالية وتأثيراً على المجتمع.»
«المساهمة في تسهيل عملية التكامل بين الجهات المختلفة، من خلال توضيح دور كل جهة في نظرية التغيير.»
«التعلم المستمر وتحديث أسلوب العمل والتدخلات والفرصيات.»
«تطوير المجال التي تستهدفه المنظمة.»

فوائد استخدام نظرية التغيير

«توحيد الصورة والفهم لدى مختلف أصحاب المصلحة.»
«ضبط توقعات المنظمة في التغيير والأثر التي ستحدثه.»
«زيادة تركيز عمل المنظمة، من خلال تحديد المجالات التي تستهدف تغييرها، والمجالات التي لن تستهدفها.»
«تسهيل عملية قياس النتائج والأثر.»
«بناء عمل المنظمة على: براهين، حقائق ومعلومات.»
«فهم أعمق للقضية التي تعمل عليها المنظمة، والترابط بين مختلف العوامل ومتطلبات إحداث التغيير والأثر.»
«زيادة ثقة فريق العمل في التدخلات التي سيتم تنفيذها، وتقليص الضبابية في الأهداف.»

تنبهات حول استخدام نظرية التغيير



أفضل استخدام لنظرية التغيير هو في عملية التخطيط الاستراتيجي والتقييم:

« استخدامها في عملية التخطيط: ستوضح النظرية الأثر المرجو ومتطلبات الوصول إليه، ليكون ذلك هو البوصلة الأساسية التي يبني كل شيء عليها، وهو ما يتوافق مع مفهوم مركزية العميل في القطاع الثالث، وبالتالي تكون رؤية المؤسسة أو المبادرة أو المشروع منعكسة على الفئات المستهدفة؛ وبناءً على ذلك توضع الأهداف الأخرى المتعلقة بالعمليات الداخلية أو الموارد البشرية أو غير ذلك.



استخدام نظرية التغيير يتطلب معلومات، دعم أصحاب القرار، ومرونة للتغيير:

« وجود معلومات (أو توفيرها) عن القضية أو المجال الذي سيتم التركيز عليه، حتى يُستند عليها في وضع أجزاء نظرية التغيير.
« وجود أصحاب القرار ودعمهم، وأصحاب العلاقة ممن سيتم وضع نظرية التغيير له من منفذين ومستفيدين، حيث أن الأداة تحدد التوجهات الاستراتيجية، إضافة إلى ماهية التدخلات المناسبة لهذه التوجهات الاستراتيجية.
« المرونة في تغيير العادات والسلوكيات القديمة، أو البرامج التي اعتادت المنظمة على تقديمها، حيث تتطلب عمليات وضع نظرية التغيير ذهنية مستعدة لإعادة التفكير والنظر في الأمور التي جرت العادة عليها.



نظرية التغيير قابلة للتطبيق على مستوى برنامج أو منظمة:

« يمكن استخدام نظرية التغيير لمشروع محدد، كما يمكن تطبيقها على مستوى المنظمة، كما أنها قابلة للتطبيق على مستوى مبادرة تضم مجموعة من المنظمات.



تطوير نظرية التغيير يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً، لكن العائد منها مجزي..

« لذلك لا بد من مراعاة التالي:
« إعطائها حقها: من الوقت والجهد والاهتمام، ففي المرة الأولى للمنظمة قد تستغرق منهم الكثير من الوقت والجهد.
« تهيئة الفريق والمدخلات اللازمة: نظرية التغيير تعتمد على فهم الفريق لمفهوم نظرية التغيير، وفهمهم للقضية التي يعملون عليها بكل ما يحيط بها من ملبسات ومعلومات... لا بد من تهيئة الفريق جيداً لنظرية التغيير، ثم توفير كافة المعلومات اللازمة لوضعها لتقوم على أساس قوي ومتين.
« العائد كبير: متى ما وضعت نظرية التغيير بشكل سليم، سيرى كافة أعضاء الفريق مستوىً جديداً من الوضوح في الرؤية والتدخلات، إضافة إلى تركيزهم فيما يحقق أهدافهم والاستغناء عما سواه، كما أنهم سيتمكنون مباشرة من تحديد الشركاء المناسبين من ذوي الاهتمام المشترك والتقاطع في الأهداف.





منهجية تطوير نظرية التغيير



03

منهجية تطوير نظرية التغيير

01 تحديد الهدف بعيد المدى
الأثر المرجو الذي يشكل الوجهة للمنظمة أو المشروع

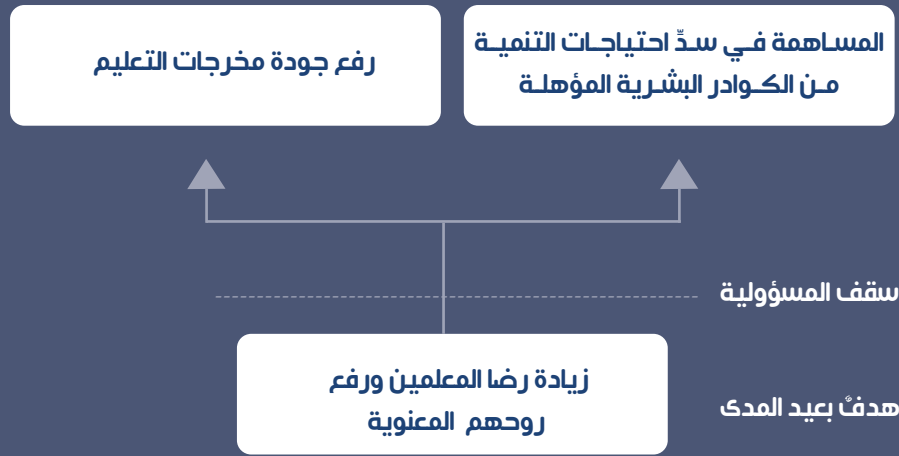
02 تحديد المتطلبات
النتائج اللازم حصولها قبل الوصول للأثر المرجو.. وقد تكون قصيرة المدى أو متوسطة المدى

03 وضع المؤشرات
المؤشرات تصف صورة النجاح عند إنجاز أحد المتطلبات أو الوصول للأثر المرجو

04 اقتراح التدخلات
الأنشطة أو البرامج التي يتم القيام بها بهدف تحقيق المتطلبات للوصول إلى الأثر المرجو

05 وضع الفرضيات
توضح العلاقة بين المتطلبات قصيرة المدى ومتوسطة المدى، وصولاً للأثر المرجو، كما توضح سبب اختيار التدخلات للوصول للمتطلبات الواردة في نظرية التغيير

مثال مبادرة لإحدى الجهات المانحة في المملكة لرفع معنويات المعلم



« إحدى الجهات المانحة في المملكة والمهتمة بالتعليم بشكلٍ أساسي، قامت بتنفيذ دراسة مفصلة حول أهم احتياجات التعليم في المملكة، وهي هذه الدراسة امتلكت فهماً عميقاً لواقع القضية، مما يمكنها من وضع أساس قويّ لنظرية التغيير. « اختارت المؤسسة هدفاً بعيد المدى يقع تحت سقف مسؤوليتها، بمعنى أنها تستطيع تحقيقه ضمن إطارٍ محدد (نطاق جغرافيٍّ محدد، ومستهدفٍ واضحٍ ومحددٍ وقابلٍ للقياس). « اهتمامهم بهذه القضية المخترعة (رضا المعلمين ورفع روحهم المعنوية) يؤدي تلقائياً إلى المساهمة في تغيير عناصر أخرى أكبر تتجاوز سقف مسؤوليتهم (كرفع جودة مخرجات التعليم).

تحديد الهدف بعيد المدى

01

«يشكل الهدف بعيد المدى Long-term outcome الأساس الذي تُبنى عليه نظرية التغيير، فهو يعبر عن الأثر المرجو (أو الوجهة التي نرغب بالوصول إليها). «يعود تعيين الفترة المحددة للهدف بعيد المدى للفريق، فقد يكون هدفاً لخمس سنوات، أو عشر سنوات، أو أكثر؛ مع ضرورة أن يكون جميع الأفراد لديهم نفس الفهم والتوجه.

«الهدف بعيد المدى يمثل الوجهة التي تسعى المنظمة للوصول إليها عبر برامجها ومشاريعها وكافة أعمالها، لذلك تشير أفضل الممارسات إلى أهمية مشاركة أصحاب العلاقة في وضعه.

«من أسهل الطرق لوضع الهدف بعيد المدى أن يقوم المشاركون ابتداءً بعملية «عصفي ذهني» قصيرة (في حدود نصف ساعة) للخروج بتصوّرٍ أوليٍّ يعمل الفريق على إيضاحه وصياغته بعد ذلك.

«هذه العملية لن تكون مجديةً إلا بوجود فهمٍ جيدٍ لدى الفريق عن القضية مسبقاً وتصوّرٍ واضحٍ لها.

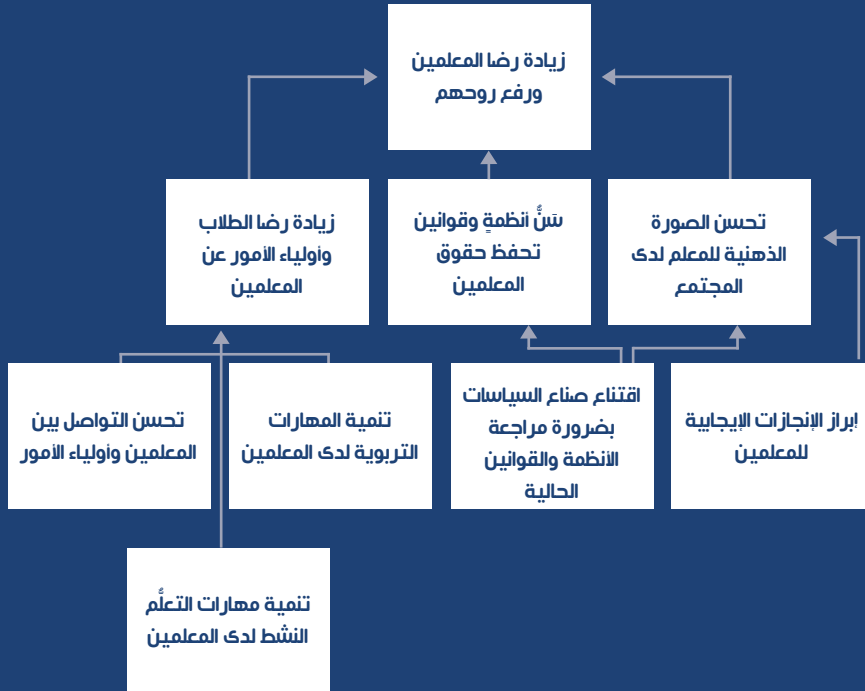
«هناك ما يسمى بـmega-outcomes أو الأهداف الضخمة، هذه الأهداف تكون معقدةً وبعيدة المدى، مثل: تحسين أداء الأسرة، أو إيجاد خدماتٍ متكاملةٍ للشباب.. مثل هذه الأهداف قد تكون جميلةً أثناء النقاش، ولكن لا يمكن استخدامها كأساسٍ لنظرية تغييرٍ جيدة.

لا بد أن يكون الهدف بعيد المدى واضحاً ومحدداً لعدة أسباب:

«الأهداف غير المحددة بدقة والكبيرة جداً (كالأمثلة السابقة) تؤدي إلى تفكيرٍ عائمٍ حول ما يجب تحقيقه للوصول إلى هذه الأهداف.

«الأهداف غير المحددة بدقة والكبيرة جداً تمنع الوصول إلى التوافق حول البرامج والمشاريع وتخصيص الميزانيات، لأن تفسيراتها ستختلف من شخصٍ لآخر.

«الأهداف غير المحددة بدقة والكبيرة جداً يصعب قياسها (قد يكون غير ممكن)، وبالتالي لا نستطيع وضع مؤشرات لها تقيس مدى تقدمنا في تحقيق هذه الأهداف.

مثال
مسار التغيير

« تتمةً للمثال السابق، تم وضع "زيادة رضا المعلمين ورفع روحهم المعنوية" كهدف بعيد المدى، مستنداً إلى دراسة مفصلة وصفت الوضع الحالي، والمنطلقات التي تم بناءً عليها تحديد هذا الهدف.

« لتحديد متطلبات الوصول لهذا الهدف تم طرح السؤال: ما الذي يجب أن يتم تحقيقه للوصول لهذا الأثر؟

« برزت مجموعة من الإجابات (كما هو موضح في الشكل) شكّلت الصف الأول من المتطلبات التي يجب تحقيقها للوصول إلى الهدف بعيد المدى.

« فمثلاً: زيادة رضا المعلمين ورفع روحهم المعنوية، يتطلب تحسين الصورة الذهنية للمعلم لدى المجتمع.

« جميع الإجابات وردت بشكل أساسي من دراسة ميدانية، مما يؤكد أهمية الاستناد إلى معلومات واضحة ومبررة في وضع نظرية التغيير.

يطبيعة الحال لا يمكن الوصول للأثر المرجو مباشرة، بل يجب أن يتم تحقيق مجموعة من الإنجازات أو الوصول إلى مجموعة من النتائج قبل ذلك، وهي ما نعتبره بالمتطلبات Preconditions والتي قد تسمى أيضاً نتائج متوسطة المدى أو قصيرة المدى، بحسب بعدها عن الأثر المرجو.

عدم تحقيق هذه المتطلبات يمنع من الوصول إلى الأثر المرجو، لذلك فالمتطلب هو شيء أساسي وضروري. للوصول إلى هذه المتطلبات يتم استخدام أسلوب "العودة للوراء" ابتداءً من الأثر المرجو عبر السؤال التالي:

ما الذي يجب أن يتم تحقيقه للوصول لهذا الأثر؟

وإجابةً على هذا السؤال، قد نحصل على مجموعة من الإجابات، يجب تحديد أهمها (غالباً تتراوح من 4 إلى 6 متطلبات)، بذلك تتشكل المتطلبات في الصف الأول الذي يلي الأثر، ويمكن التعبير عنها بالنتائج متوسطة المدى. وعند تكرار العملية السابقة مع جميع المتطلبات في الصف السابق سنحصل على درجة أدنى من المتطلبات، ثم نكرّر العملية للمرة الأخيرة للوصول إلى النتائج قصيرة المدى.

أكثر من ذلك قد يجعل نظرية التغيير معقدة جداً، ولا يفضل ذلك إلا للضرورة، وغالباً ما يكون ذلك مع المبادرات الضخمة والمشاريع الكبيرة.

يمكن التأكد من صحة المتطلبات على اختلاف مستوياتها عبر السؤال التالي:

هل غياب هذا المتطلب يمنع من الوصول للأثر المرجو (أو للمتطلب الذي فوقه)؟

إذا كانت الإجابة بنعم فهو متطلب أساسي، وإذا كانت الإجابة بلا فهو أمر من الجيد حدوثه ولكنه ليس ضرورياً، وعندئذ يتم حذفه.



مثال مؤشرات النتائج والمتطلبات

المثال أدناه يمثل ما يجب الخروج به لكل متطلب في مسار التغيير، يشمل ذلك الهدف بعيد المدى.
الهدف (أو المتطلب):

زيادة رضا المعلمين ورفع روحهم المعنوية.
المؤشر:

نسبة المعلمين والمعلمات الذين يشعرون بحاجة لرفع روحهم المعنوية.

الشريحة المستهدفة:

المعلمين والمعلمات في المناطق المستهدفة.

النقطة المرجعية:

78% من المعلمين والمعلمات يشعرون بحاجة لرفع روحهم المعنوية.

عتبة النجاح:

تخفيض نسبة المعلمين والمعلمات الذين يشعرون بحاجة لرفع روحهم المعنوية إلى 30% (مما يعني تلبية الحاجة لرفع مستوى الرضا والروح المعنوية للمعلمين والمعلمات).

بعد اكتمال مسودة خارطة مسار التغيير، يتم وضع المؤشرات Indicators للنتيجة بعيدة المدى والمتطلبات.

« تعدُّ عملية وضع المؤشرات عمليةً حرجةً وهامةً جداً، لأن هذه المؤشرات هي ما سيتم وضع التدخلات لاحقاً بناءً عليها.

« يتم وضع المؤشرات لكل متطلبٍ من المتطلبات الواردة في مسار التغيير، بالإضافة إلى الأثر المرجو.

« هذه المؤشرات تهدف إلى الإجابة على السؤال التالي

ما هو الإثبات أو الدليل الذي سيشير إلى أنه قد تم تحقيق هذا المتطلب (أو تحقيق الأثر المرجو)؟

المؤشر هو ما يشير إلى الوصول للنجاح، وهو أمرٌ مختلفٌ تماماً عن كيفية قياس المؤشر، لذلك يجب الفصل بين المفهومين؛ وبناءً عليه يجب عدم حصر المؤشرات فيما يتوفر لدينا من معلومات، إنما وضع المؤشرات الصحيحة بغض النظر عن قدرتنا (في الوقت الحالي) على قياسها.

وللوصول لمؤشراتٍ جيدةٍ يجب طرح الأسئلة التالية عند كل متطلب:

« ما هو الدليل لإثبات تحقيقنا لهذا المتطلب (المؤشر)؟

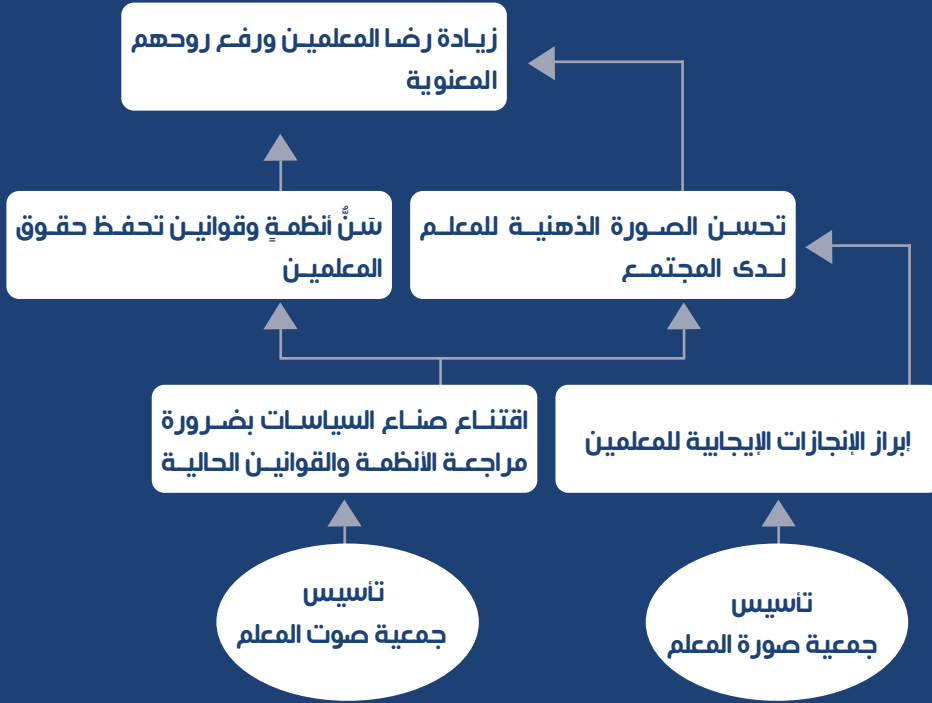
« من أو ماذا نتوقع أن يتغير (الشريحة المستهدفة)؟

« ما هو الوضع الحالي للشريحة المستهدفة في هذا المؤشر (النقطة المرجعية)؟

« ما هو حجم التغيير المطلوب لتحقيق هذا المؤشر (عتبة النجاح)؟

« ما هي المدة الزمنية المتوقعة لتحقيق عتبة النجاح؟

« هذه العملية تعدُّ الجزء الأكثر استهلاكاً للوقت، كما أنها تتطلب توفير الكثير من المعلومات.

مثال
تدخلات المؤسسة

هذا المثال مبني على حالة الجهة المانحة التي ترغب في رفع رضا المعلمين ومعنوياتهم.

«في هذا المثال تم تحديد تدخلين لمعالجة اثنتين من المتطلبات:

«المتطلب الأول: إبراز الإنجازات الإيجابية للمعلمين، ويتم تحقيقه بشكل أساسي عبر جمعية صورة المعلم (التدخل)، وهي جمعية تُعنى بشكل أساسي بإظهار إنجازات المعلمين وتتبعها وإبرازها للمجتمع.

«المتطلب الثاني: اقتناء صناعات السياسات بضرورة مراجعة الأنظمة والقوانين الحالية، وذلك عبر التدخل الذي يشير إلى جمعية صوت المعلم، وهي جمعية تُعنى برصد واقع الأنظمة والقوانين وتأثيرها على المعلمين، و طرح التحسينات اللازمة لها لمتخذي القرار بشكل منهجي ومدروس.

« بعد وضع مسار التغيير، ووضع المؤشرات المناسبة لجميع المتطلبات، تكون نظرية التغيير مهينة لوضع التدخلات عليها.

« قد تكون التدخلات Interventions عبارة عن أنشطة بسيطة، وقد تكون عبارة عن برامج معقدة، وهو ما يتم تحديده بناءً على المتطلبات الواردة في مسار التغيير.

« التدخلات تعبر عما سيتم تنفيذه من قبل المنظمة أو فريق المشروع للوصول إلى المؤشرات المحددة، وبالتالي تحقيق المتطلبات، ومن ثم الوصول للأثر المرجو.

« قد يتم تحديد تدخلات لجميع المتطلبات، وقد تحتوي نظرية التغيير على متطلبات تتحقق بشكل تلقائي عند تحقق متطلبات أخرى. بالتالي لا يستلزم وجود تدخلات خاصة بها، وقد تقرر المنظمة التركيز على بعض المتطلبات وتحديد تدخلات لها، وترك المتطلبات الأخرى لجهات أخرى.

« في نظرية التغيير يتم تحديد التدخلات بشكل عام، كما هو موضح في المثال، لكن يجب تفصيل التدخلات ووضع خطط وأطر منطقية لها بعد الانتهاء من تطوير نظرية التغيير.

مثال فرضيات ذات علاقةٍ بالمثل السابق



فرضيات لها علاقةً بالمتطلبات:

«مراجعة الأنظمة والقوانين الحالية وتحسينها، سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين وتحسّن معنوياتهم.
«تحسّن الصورة الذهنية عن المعلمين لدى المجتمع، سيؤدي إلى زيادة رضا المعلمين وتحسّن معنوياتهم.»

فرضيات لها علاقةً بالتدخلات التي ذكرت في المثال السابق:

«الجمعيات لها أدوار واضحةً واستراتيجيةً فعالة.
«الجمعيات لديها الكوادر المناسبة والمؤهلة.
«الجمعيات لديها الدعم التشغيلي الكافي.
«الجمعيات لديها نموذج استدامةٍ ماليةٍ فعال.
«الجمعيات تتواصل بفعاليةٍ مع الوزارة وإدارات التعليم.»

فرضيات لها علاقةً بالبيئة الخارجية:

«تجاوب المسؤولين الإيجابي مع التوصيات وإسقاطها على الواقع.
«مراجعة وتطوير الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتعليم.
«استمرار جهود تطوير المعلمين.»

لا تعدّ نظرية التغيير مكتملةً في ظلّ عدم توضيح الافتراضات Assumptions التي توضح العلاقة بين أجزائها.

الافتراضات توضح التالي:

1. العلاقة بين المتطلبات على اختلاف مستوياتها، وكذلك العلاقة مع الأثر المنشود.

2. الأسس التي تم وضع التدخلات بناءً عليها (لماذا) و(كيف) ستحقق المؤشرات اللازمة للوصول للمتطلبات.

قد يتم دعم الافتراضات ببعض الأبحاث، أو من خلال دراسةٍ لأفضل الممارسات، وهو ما يجعل نظرية التغيير متينةً ومتماسكة، لقوة الافتراضات التي بُنيت عليها.

الافتراضات تجيب على الكثير من الأسئلة التي قد تظهر عند الانتهاء من الخطوات الأربع الأولى وتوجيه النقد لها، ومن الممكن أن تُهدم نظرية التغيير بالكامل إذا لم تكن الافتراضات صحيحةً أو غير واقعية.

من الممكن أن تقسّم الافتراضات لنوعين:

1. الافتراضات التي توضح لماذا يعدّ كل متطلبٍ ضرورياً، ولماذا هذه المتطلبات في مجموعها تحقق الأثر المنشود.

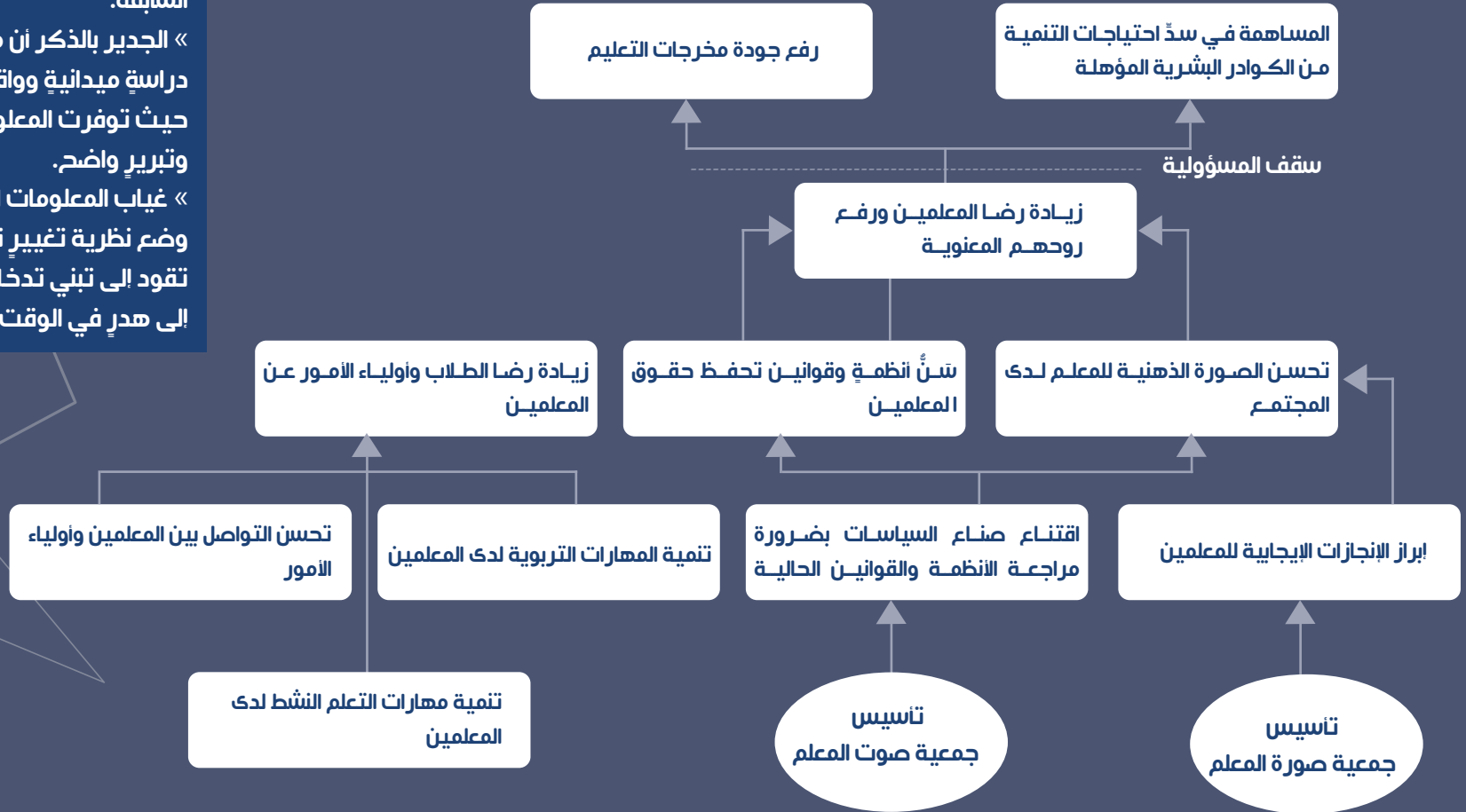
2. الافتراضات المتعلقة بالتدخلات والتي تربطها بالمتطلبات، وكونها - أي التدخلات - تحقق فعلاً المؤشرات المطلوبة، وهذا النوع قد يمكن إيجاداً عبر الأبحاث أو دراسة أفضل الممارسات والتجارب السابقة.

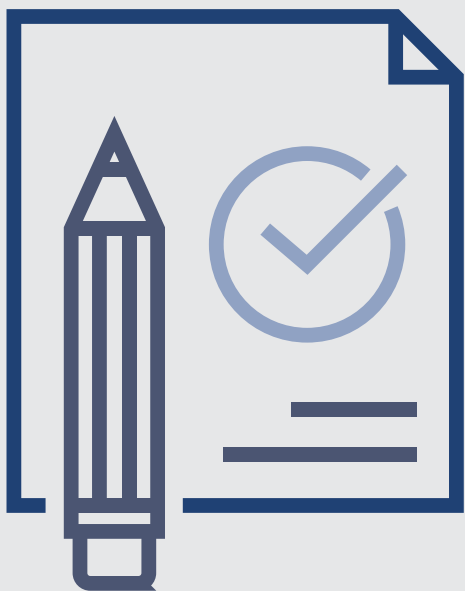
نظرية تغيير مبادرة رفع معنويات المعلمين

« في الشكل المجاور جزء من نظرية التغيير التي وضعت لإحدى الجهات المانحة، وتم شرح أجزاء منها ضمن الأمثلة السابقة.

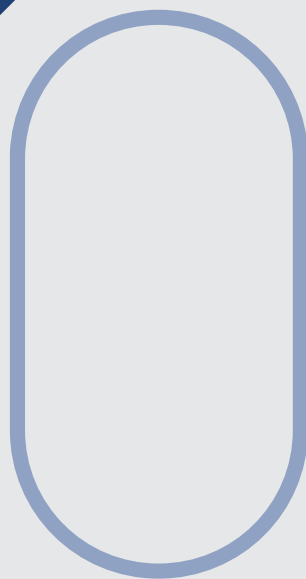
« الجدير بالذكر أن معظم مدخلات هذه النظرية استندت على دراسة ميدانية وواقعية للقضية، مما سهّل عملية وضعها، حيث توفرت المعلومات اللازمة بشكل جيد مستند على دليل وتبرير واضح.

« غياب المعلومات المبنية على أساس قوي قد يؤدي إلى وضع نظرية تغيير تقوم على انطباعات، أو معلومات مغلوبة تقود إلى تبني تدخلات، تؤدي إلى نتائج غير مرضية، إضافة إلى هدر في الوقت والجهد والمال.





خطة عمل
مقترحة



الورشة الخامسة	الورشة الرابعة	الورشة الثالثة	الورشة الثانية	الورشة الأولى	التهيئة والإعداد
الهدف: وضع الافتراضات والمراجعة في ضوئها.	الهدف: وضع التدخلات المناسبة لتحقيق المتطلبات والوصول للهدف بعيد المدى.	الهدف: تفعيل المتطلبات: وهو ما يعني وضع مؤشرات محددة وواضحة لكافة عناصر مسار التغيير.	الهدف: وضع مسار التغيير: يشمل وضع كافة المتطلبات اللازمة لتحقيق الهدف بعيد المدى.	الهدف: وضع الهدف بعيد المدى والاتفاق عليه بين أصحاب العلاقة.	الأهداف: 1. استيعاب أصحاب العلاقة لمفهوم نظرية التغيير. 2. توفير كافة المعلومات اللازمة حول القضية، وإطلاع المشاركين عليها مسبقاً. 3. تحديد مدير عملية وضع نظرية التغيير والإعداد للورشة.

«بعض الأهداف المذكورة أعلاه قد يتطلب تحقيقها أكثر من ورشة، كما أن أوقات الورش قد تتفاوت، وهو ما يعتمد على:

1. مدى استيعاب المشاركين لمفهوم نظرية التغيير.
2. مدى توفر المعلومات اللازمة.
3. عدد المشاركين في العملية.
4. فعالية إدارة العملية.



ملاحظات عامة:

«مشاركة أصحاب العلاقة مهم جداً، حيث لا بد من الخروج بفهمٍ موحدٍ لكافة أجزاء النظرية.
«التحضير المسبق والجيد من قبل من سيدير ورش العمل، سيساهم بشكلٍ فعّالٍ في الوصول للمخرجات المطلوبة.»



المراجع

1. Theory of Change: A PRACTICAL GUIDE TO THEORY DEVELOPMENT.
2. THEORY OF CHANGE FOR FUNDERS: Planning to make a difference.
3. Fundamentals of Theory of Change June 2013 ,5.
4. GUIDED EXAMPLE: PROJECT SUPERWOMEN.

من هي قرارات؟

هي جهة استشارية مبنية على رسالة، وهي تمكين القادة الذي يسعون للتأثير الإيجابي على المجتمع، من خلال مَدَّهم بمعرفة تطبيقية تُعظَم الأثر.. نحن نساعد الجهات المانحة والمنظمات غير الربحية والحكومات والشركات في تعظيم أثرهم المجتمعي.



www.qararat.me

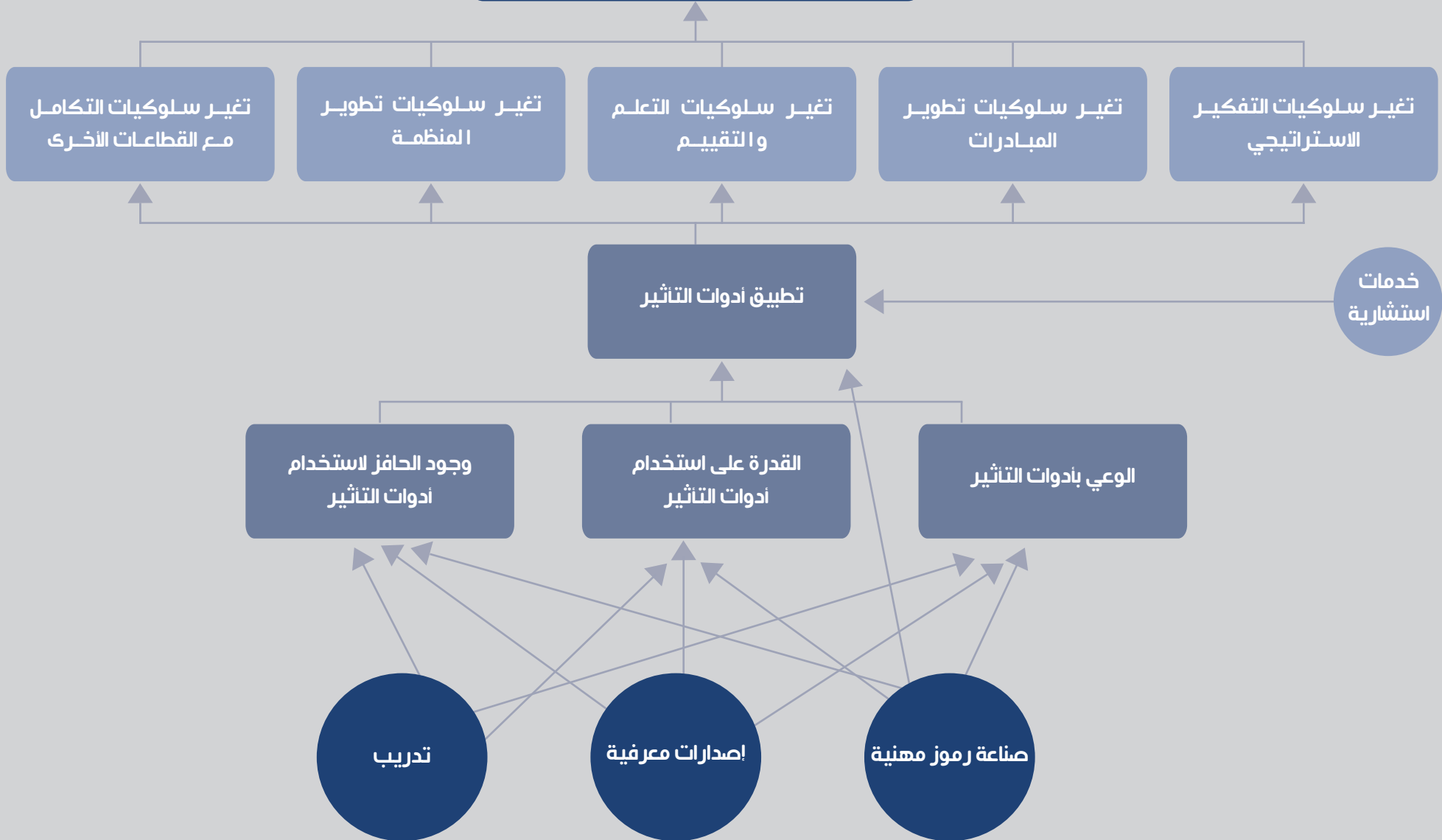


+966503356695

للتواصل:

نظرية تغيير قرارات

تغيير سلوكيات المنظمات المجتمعية
لتكون أكثر تأثيراً





دليل تطوير نظرية التغيير مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي
نسبة الدراسة - غير تجاري - منة الاشتقاق 4.0 دولي



قرارات
ننتج معرفة تُعظّم الأثر