

amaltikva  
amaltikva

# التفكير الاستراتيجي بواسطة المتابعة و التقييم

## كراسة عمل

للجمعيات الناشطة  
في مجال بناء السلام



إعداد: ميريديث ميشكين روئبارت ود. نانسي شتريخمان  
تحرير: غدير صابات، جوليا شرابير وأريثيل ماركوز  
تصميم: أوسو بايو



بالتعاون مع غلوكال - دراسات التنمية الدولية  
الجامعة العبرية في القدس

## شكر وتقدير

هذا الكتيب هو نتاج جهود مشتركة لأشخاص مميّزين ومتفانين عملوا جاهدين من أجل إخراج المشروع حيز التنفيذ. نتقدّم بجزيل الشكر لد. ريعوت براك ولزملائنا في الجامعة العبرية لمشاركتهم ومساهماتهم في المشروع. نخصّ بالشكر كلّ من جوديت إيمولت، نيفين صندوقة ولويزا سيمينز من جمعية التحالف من أجل السلام في الشرق الأوسط على مراجعتهم وتقييمهم للمحتوى وتشجيعهم لنا على توسيع أفقنا الفكريّ. نتقدم بجزيل الشكر لأيضاً لزملائنا في Kids4Peace لمشاركتهم لنا مواد المتابعة والتقييم والتي شكّلت ركيزة للمحتوى في دراسة الحالة التي أجريناها.

شكر خاصّ للرائعة أوسو بايو على تصميماتها الإبداعية وتحليلها بالصبر اللامتناهي من أجل إتمام المشروع على أكمل وجه؛ لد. ربي سمعان على مساهمتها في ترجمة الأفكار والمفاهيم أيضاً وليس الكلمات فقط، والتي تعاونت معنا من أجل ملاءمة محتوى الكتيب في اللغات الثلاث؛ لجوليا شربير على مساهمتها الجادة في إثراء المحتوى، تحرير وتقسيم دراسة الحالة إلى أجزاء تسهل التعامل معها، مع إيلاء أهمية قصوى للتفاصيل، الدقة والتكامل؛ لسالي غوتسمان التي شجعتنا على تحويل موارد قيّمة إلى كتيب متاح للجمعيات التي نرافقها، وعلى دعمها المتواصل لأمل-تيكفا. لكن ممّا كلّ الشكر والتقدير.

نتقدّم بجزيل الشكر أيضاً لممّولي الكتيب على دعمهم السخيّ، لصندوق شتيرن، لصندوق رعيا ولسائر الداعمين الذين أتاحوا لنا المجال لإصدار هذا الكتيب من خلال دعم برنامج Fieldbuilding: صندوق تل أبيب؛ B8 of Hope؛ دوريت هافيرد وريتشارد ديل، صندوق مورنينغستار ومعهد الولايات المتحدة للسلام.

شكر خاصّ لطاغم أمل-تيكفا: غدير، أريئيل، عدي وبشير على مساهمتهم ودعمهم ليس لسيرورة تطوير هذا الكتيب فحسب، إنّما أيضاً لبلورة منهجية العمل التي اعتمدها لإعداد الكتيب.

وكيف لنا ألاّ نتقدّم بخالص الشكر والتقدير للرائعة د. نانسي شتريخمان على تحويلها هذا الكتيب من حلم إلى حقيقة، على الجهود الحثيثة التي بذلتها لتأليف الكتاب الكامل، سماحها لنا بتحويله إلى كتيب، مساعدتها لنا في تنفيذ المشروع على أكمل وجه، مشاركتنا السيرورة من بداياتها، والطبع على كونها صديقة وشريكة حقيقية. لولا دعمك، لما أصبحت أمل-تيكفا على ما هي عليه الآن.

شكرًا جزيلًا على كل شيء.

ميريديث

## فهرس المحتويات

مقدّمة	4
الفصل الأول: من التخطيط الاستراتيجي إلى المتابعة والتقييم	8
الفصل الثاني: بناء خطة المتابعة والتقييم	29
الفصل الثالث: من المتابعة والتقييم إلى التخطيط الاستراتيجي	57
الفصل الرابع: التواصل مع الجمهور ومشاركة قصّتكم	66

## مقدمة

تقف الجمعيات الناشطة في مجال بناء السلام حاليًا عند مفترق طرق حرج. شهد المجال في السنوات الأخيرة شحًا في الموارد، مما اضطرنا لمتابعة نشاطنا بالقليل منها. تزامن ذلك مع تفشي جائحة كورونا، الاضطرابات السياسية وموجة العنف جديدة. أدى ذلك إلى تراجع الدافعية ولجوء بعض القياديين الناشئين والواعدين إلى مجالات أخرى، وفي بعض الحالات، سادت ثقافة تقبل الوضع الراهن بدلًا من السعي لتغييره.

وبينما يسعى قادة الجمعيات لتجنيد موارد كافية لمواجهة واقع ثقافي، وطني ولوجستي معقد، فإن طموحات جمعيات بناء السلام لا تتماشى دومًا مع نماذج قابلة للتطبيق على نطاق واسع والتي من شأنها إحداث أثر قابل للقياس. تدفق التمويل الدولي الجديد يشكل فرصة لتوسيع نطاق الأثر. كيف يمكننا كجمعيات ناشطة في هذا المجال تحقيق هذه القفزة؟

يشكل هذا الكتيب فرصة لنا جميعًا لمحاولة تحقيق هذه القفزة معًا. نؤمن بأنه طالما تسنى لكم الانكشاف على هذا الكتيب، سواء كأفراد أو كجمعيات، فإنكم على أتم الاستعداد للسير قدمًا نحو المرحلة التالية. وبالطبع، لا شك في أنّ الجهود التي بذلتموها حتى الآن تشكل مساهمة قيّمة للمجال. مع ذلك، ربما تحتاجون لبعض الإرشاد لقياس ومتابعة وملاءمة مبادراتكم ومشاريعكم أثناء العمل على تنفيذها. هذا هو المقصود بالتوجه الاستراتيجي، ونحن هنا من أجل مساعدتكم.

يرتكز محتوى هذا الكتيب على دليل مطوّل من تأليف الكاتبة المشاركة نانسي شتريخمان. دليل المتابعة والتقييم الكامل، مع أوراق العمل التي كتبت خصيصًا لهذا الكتيب، جميعها متاحة بالإنجليزية، العبرية والعربية، ويمكنكم تحميلها عبر الرابط [www.amal-tikva.org/resources](http://www.amal-tikva.org/resources). يمكنكم إيجاد أوراق العمل ودراسات حالة عملية هنا [www.amal-tikva.org/resources](http://www.amal-tikva.org/resources)

## التفكير الاستراتيجي

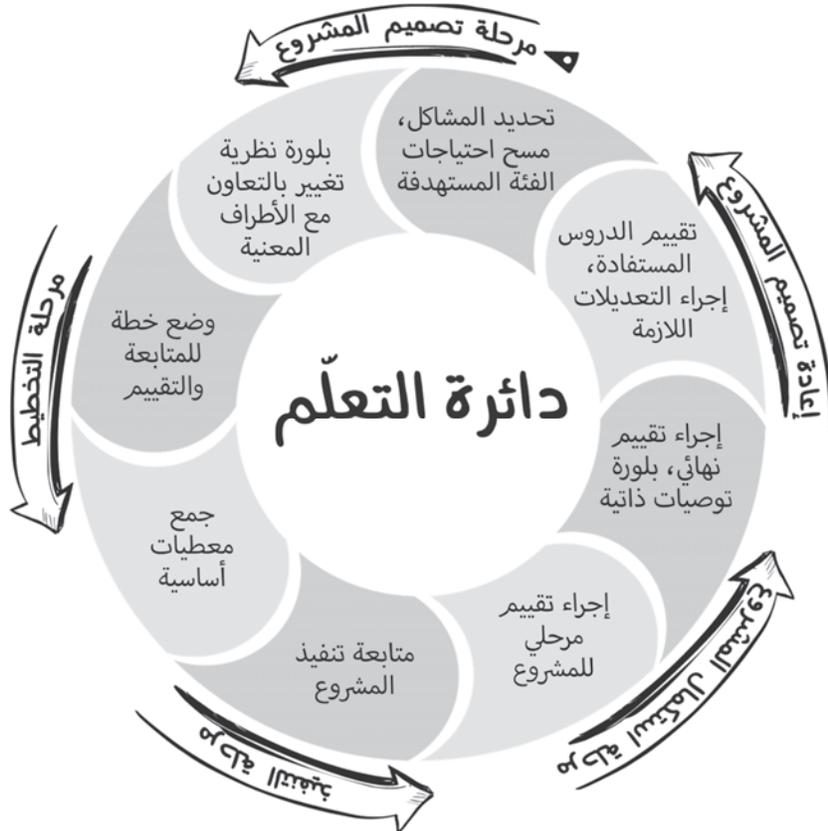
ما هو التفكير الاستراتيجي؟ ما أهمية التوجّه الاستراتيجي؟ سترافقكم في هذا الدليل في سيرورة إرشاد حول سبل تطبيق التوجّه الاستراتيجي في جمعيتكم.

مع العرض التدريجي للأفكار، ستكتشفون أنّ التوجّه الاستراتيجي ليس معقّدًا أو مخيفًا كما ظننتم. سندركون أنّ هذه المهمة هي شأن داخلي للجمعية، مما يقلل من الاحتمال بأن تفرض عليكم خطط استراتيجية رسمية لن تطبّق في نهاية المطاف.

**التفكير الاستراتيجي سيسهّل عليكم الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية:**

1. ما الذي تحاولون تحقيقه؟
2. ماذا تفعل جمعيتكم؟
3. كيف سيكون شكل المجتمع بعد أن تُحقّقوا النجاح المنشود؟

سيساعدكم هذا الكتيّب على صياغة استراتيجيتكم ومن ثم وضع خطة للتحقق من أنّكم تسيرون على الطريق الصحيح. بناء حلقة من التغذية الاسترجاعية لمتابعة وتقييم برامجكم سيعزز من فاعليّتكم وارتباطكم بمجال بناء السلام. تتلخّص منهجيتنا بدورة تُدعى "الدورة التعلّميّة" كالمبيّن أدناه.



## ماذا نعني بالمتابعة والتقييم؟

استراتيجية جمعيتكم هي جزء من دورة التعلّم المستمر. قدرة جمعيتكم على التعلّم واستخلاص العبر من جهودها وبناء حلقة تغذية استرجاعية بهدف التحسّن المستمر هما جزءًا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي. **المتابعة والتقييم هما في الواقع جوهر عملكم**، وهما ضروريان لاستمرارية النقاشات الاستراتيجية في جمعيتكم.

سنطّلع في هذا الكتيب على كلّ مرحلة من مراحل الدورة التعلّميّة أعلاه، ابتداءً من مرحلة التصميم وحتى مرحلة تعديل مشاريعكم- وسنتطرق إلى كيفية بناء حلقة تغذية استرجاعية مستمرة لجمعيتكم. في كل مرحلة، سترون أنّ صياغة أولوياتكم الاستراتيجية واستخدام نهج المتابعة والتقييم يساعدانكم على تحسين عملكم باستمرار أثناء تنفيذ المشاريع، وعلى توسيع نطاق أثركم في نهاية المطاف.

تجدد الإشارة إلى أنّ الجمعيات تبحث غالبًا عن خبير خارجي لإجراء عملية المتابعة والتقييم من أجلها. للأسف، يُنظر عادةً إلى عملية التقييم والمتابعة على أنّها مطلبٌ عرضيٌّ للجهة المانحة والذي يتطلب وقتًا وطاقة يُستحسن استثمارهما في العمل. هذا التصوّر يضعف قدرتكم على توضيح استراتيجيتكم التنظيمية بشكل مستمر وتعزيز مساهمتكم لمساعي بناء السلام.

### تعريف المصطلحات



**المتابعة** هي الجمع والتحليل المنتظم للمعلومات أو المعطيات المتعلقة بمنظمتكم وبكلّ من مشاريعها. الهدف من وراء متابعة العمل هو **البقاء في المسار الصحيح** ومساعدتكم على **تتبع التقدّم مع مرور الوقت**.



**التقييم** هو نظرة شمولية إلى معطيات متنوّعة تُجمع تدريجيًا، وغالبًا للتحقق مما إذا **حققت أنشطة مشروعكم أهدافكم الرئيسية**. على الرغم من اختلاف سُبُل التقييم، إلا أنّ هذه السيرورات تُصمّم عامّةً لمساعدتكم على تحسين استراتيجيتكم واكتساب المعرفة من أجل تخطيط مستقبلي أكثر دقة وشفافية<sup>1</sup>



## ما أهمية المتابعة والتقييم؟

سيرورة المتابعة والتقييم تمكّنكم من:

- وضع الخطوط العريضة للتغيير الذي تأملون تحقيقه مع مرور الوقت
- تتبّع تقدّمكم نحو تحقيق النتائج المرجوة
- التحقق من أنّ أثركم مرتبط بجهودكم اليومية

- استخدام الموارد بنجاعة
- إجراء التعديلات اللازمة في برنامجكم بما يتماشى مع الأولويات الاستراتيجية

سيرورة المتابعة والتغيير تمكّنكم من التفكير مليًا في الأسئلة التالية:

- هل تنفّذون حقًا ما خطّطتم؟
- كيف ستعرفون ما إذا كنتم في الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافكم؟
- هل تترك برامجكم أثرًا إيجابيًا؟
- بأيّ الطرق يمكنكم تحسين برامجكم؟

خوض سيرورة المتابعة والتقييم، بالإضافة إلى استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي، يسهّل عليكم أنتم وطواقمكم الإجابة عن الأسئلة التالية<sup>2</sup>

- تسعى جمعيتنا إلى تحقيق:

---

• لذلك، تقوم جمعيتنا بـ:

---

• ونُثمر عن هذه الجهود:

---

• يمكننا التحقق من أنّ هذه الجهود تحقق النتائج المرجوة بواسطة قياس:

---

سنطلع في هذا الكتيب على المراحل المختلفة للدورة التعلّمية، وسنرافقكم في سيرورة تساعدكم على بلورة توجّه استراتيجي لجهودكم في مجال بناء السلام، بواسطة التعلّم وإجراء التعديلات بشكلٍ جارٍ.

## الفصل الأول : من التخطيط الاستراتيجي إلى المتابعة والتقييم

نستعرض في هذا الجزء خطوات متنوّعة تساعدكم على صياغة استراتيجيتكم من أجل بناء السلام وذلك على المستويين التنظيمي والمنهجي. العناصر المختلفة التي سنتناولها هنا ستكون أيضًا قاعدةً أساسيةً لخطة المتابعة والتقييم في جمعيتكم، لتشكل بذلك خطوةً مهمّةً نحو بناء "دورة تعلّميّة" في جمعيتكم.

سنستعرض أولاً الخطوات التي ستساعدكم على تحديد المشكلة التي تنوون معالجتها، إجراء مسح للأطراف المعنية ولقدراتكم التنظيمية، تحديد المخاطر والفرضيات، وبلورة نظرية تغيير تتماشى مع جهودكم وأنشطتكم، وذلك استنادًا إلى تحليل الصراع. سنستعرض أيضًا مختلف أدوات التخطيط الاستراتيجي لتشجيعكم على الاستشفاف والتفكير المعمّق في قيمكم، رسالتكم ورؤيتكم التنظيمية.

### تحديد المشكلة

غالبًا ما تكون انطلاقتنا نابعة عن نوايا حسنة، ولكننا نخفق أحيانًا في اتباع طرق تشاركية أو تحديد الاحتياجات الحقيقية للفئة المستهدفة. وبالتالي، عندما نقيس "النجاح" الذي حققناه، يقتصر تقييمنا على عدد البرامج التي نقدّنها وعدد الأشخاص الذين شاركوا فيها، بغض النظر عن أثر هذه البرامج على الفئة المستهدفة.

ولكن ما يهمّنا في النهاية ليس كيف نقدّت المشاريع، بل كيف عولجت المشكلة التي تم تشخيصها في بادئ الأمر. لهذا السبب، وقبل تصميم المشروع وبدء تنفيذه، **من المهم تحديد وصياغة المشكلة التي تسعى جمعيتكم لحلها.**

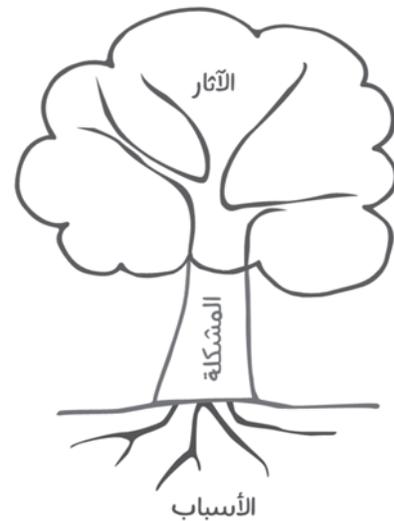
تسعى الجمعيات الأهلية، وخاصةً تلك التي تنشط في مجال بناء السلام، لمعالجة تحديات مجتمعية مركّبة. تحليل شجرة المشاكل هو فرصة للتفكير المنهجي في هذه القضايا<sup>3</sup>. سيساعدكم ذلك على بلورة استراتيجيتكم، وسيمنعكم من لاستخلاص الاستنتاجات أو طرح الحلول بسرعة قبل أن تفهموا تمامًا ماهية المشكلة التي تسعون لحلها<sup>4</sup>.

**بواسطة تحديد العوامل الجذرية المسبّبة للمشكلة، يمكن تطوير برامج عينيّة لمعالجة هذه القضايا.** في الوقت نفسه، فإنّ مسح

آثار المشكلة المراد حلّها قد يساهم في تحديد الفئة المستهدفة، الإطار الزمني وموقع تنفيذ برامجكم. وعندها، يزداد الاحتمال بأن تصنع مشاريعكم أثرًا واضح المعالم.

عند التفكير في العوامل الجذرية المسبّبة للمشكلة التي تم تشخيصها، خذوا بالحسبان العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، العلاقات والتوجهات المختلفة لدى الأطراف المتنازعة، عدم تكافؤ الفرص، محدودية المشاركة السياسية وشحّ الموارد.

### تحليل شجرة المشكلة



## تحليل شجرة المشاكل - ورقة عمل



1. ابدؤوا بالمشكلة الرئيسية. ما هي القضية المركزية التي تسعى الجمعية لمعالجتها؟ إذا احتجتم لكتابة أكثر من مشكلة رئيسية واحدة، انسخوا وألصقوا "خانة" المشكلة الرئيسية" لإضافة المزيد. (يستحسن ألا يزيد عددها عن 3).
2. فكّروا في أسباب المشكلة (المشاكل) التي شخّصتموها. استعرضوها أدناه. إذا احتجتم لكتابة أكثر من مشكلة رئيسية واحدة، انسخوا وألصقوا الخانة لإضافة المزيد. (يُستحسن ألا يزيد عددها عن 3).
3. فكّروا في أثر المشكلة. إن لم يتم حلّها بعد، ما هي آثارها؟ إذا احتجتم لكتابة أكثر من مشكلة رئيسية واحدة، انسخوا وألصقوا الخانة لإضافة المزيد. (يُستحسن ألا يزيد عددها عن 3).

اجراء مسح لاحتياجات المجتمع

الأثر هو...

---



---



---



---

الأثر هو ...

---



---



---



---

الأثر هو ...

---



---



---



---

المشكلة الرئيسية هي...

---



---



---



---



إتھا نابعة من /متجذّرة في...

---



---



---



---

إتھا نابعة من /متجذّرة في...

---



---



---



---

إتھا نابعة من /متجذّرة في...

---



---



---



---

## تحديد الفئة المستهدفة

عند الانتهاء من تحديد المشكلة الرئيسية والعوامل الجذرية المسببة لها، عليكم التفكير مليًا في الفئات التي تتأثر بهذه المشكلة وكيف يمكن التعاون معها لمعالجة المشكلة.

احرصوا على تبني توجه شمولي عند مسح احتياجات الفئة المستهدفة في جهود بناء السلام. يتوجّب على الطاقم تحديد الفئة المستهدفة بشكل مدروس، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل مثل السن، الجندر، العرق، المستوى التعليمي، مكان السكن، الحالة الاجتماعية، الاهتمامات، المهارات الشخصية، الاحتياجات، الأهداف، القدرات والموارد. من المهم أيضًا مراعاة العوامل المتغيرة لدى الفئة المستهدفة، مثل الحالة التشغيلية، الحالة الإسكانية، منالية الحقوق، مهارات العمل وغير ذلك.

## تحديد الأطراف المعنية وحثهم على المشاركة

احرصوا على دعوة أفراد من الفئة المستهدفة للمشاركة في تطوير أنشطتكم وخلق فرص دائمة للتدخل. **الحفاظ على تواصل مع الفئة المستهدفة يعزز من نشاطكم.** بواسطة ذلك، يمكنكم رؤية الصورة الكاملة، بما في ذلك القضايا المرتبطة بالسياق الأوسع الذي تنشطون ضمنه.

عند التعمق في استراتيجيتكم التنظيمية، احرصوا على إتاحة فرص مختلفة لسماع أشخاص مختلفين يعرفون طبيعة العمل الذي تقومون به. جهودكم من أجل بناء السلام تخص الجميع، ابتداءً من النشطاء الجماهيريين، القادة المحليين والباحثين، وحتى المسؤولين الحكوميين، مندوبي القطاع الخاص والممولين.

عليكم اتباع توجه ممنهج واحتوائي عند دعوة الأطراف المعنية الداخلية والخارجية، على اختلاف وجهات النظر، للانضمام إلى نقاشاتكم الاستراتيجية<sup>5</sup>. لا يقتصر ذلك على الفئة المستهدفة فحسب، إنما يجب السعي أيضًا لضمّ أطراف معنية أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل مختلفة مثل العرق، الديانة، الجندر، الطبقة الاجتماعية، التوجه الجنسي، السن، عرق أو مهنة هؤلاء الأشخاص<sup>6</sup>.

**نوصيكم أيضًا بإنشاء منصة للتواصل الدائم بين الفئة المستهدفة وجمعيتكم.** إتاحة المجال للفئة المستهدفة للتعبير عن أفكارها وتبادل الأفكار هي طريقة فعالة لتشجيع الأطراف المعنية على التدخل تزامنًا مع مساعيكم لتعزيز الأثر بعيد المدى لبرامجكم. يمكن إنشاء منصات كهذه بشتى الطرق، مثل الأنشطة الجماهيرية، صفحة على وسائل التواصل الاجتماعي أو برنامج إرشادي.

## تعريف المصطلحات

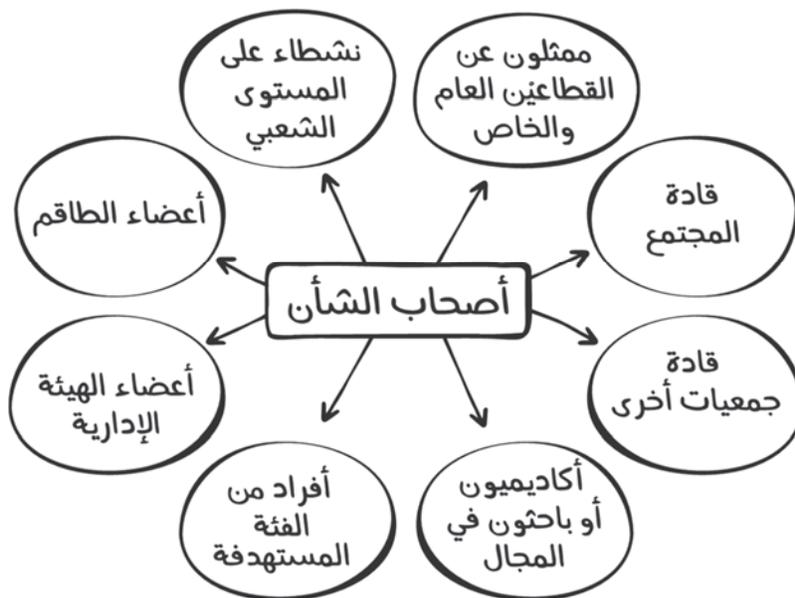


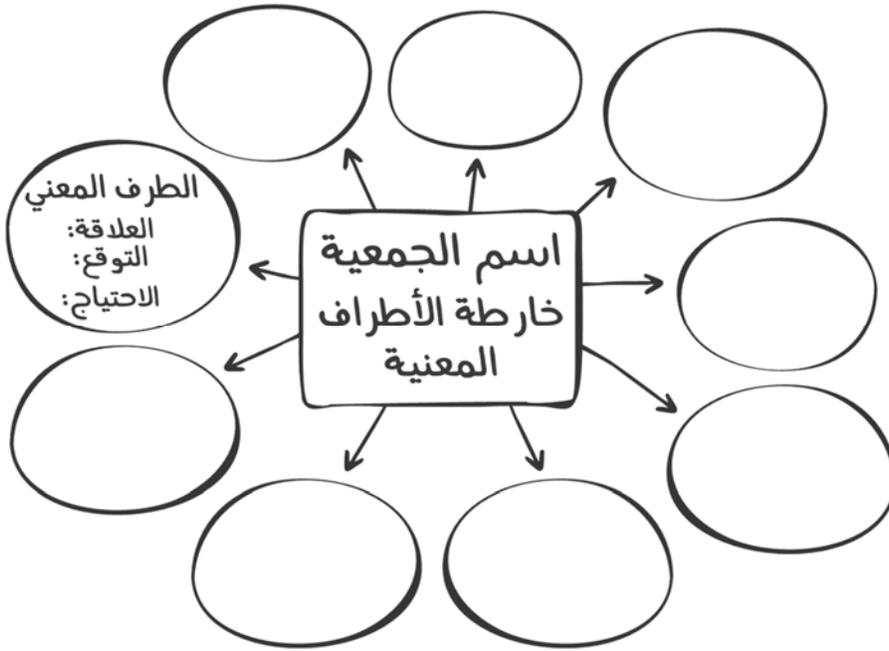
- **الأطراف المعنية الداخلية (أي الهيئة الإدارية، الطاقم والمتطوعون):** الأطراف المعنية الداخلية هم الأكثر دراية بنشاط جمعيتكم. فهم يملكون المعرفة اللازمة لتبادل وجهات النظر حول العلاقة بين الاستراتيجيات القائمة، الحمض النووي للجمعية وأدائها الحالي.
- **الأطراف المعنية الخارجية (أي الفئة المستهدفة، الشركاء في المجتمع المحلي، القادة الجماهيريون، الممولون):** تعزيز "التقارب" مع الفئة المستهدفة ضروري جدًا لتعزيز فاعليتيكم لأن جزءًا كبيرًا من نشاطكم يعتمد على مدى قوة ومثانة هذه الشراكة. من شأن ذلك مساعدة جمعيتكم على بناء وتطوير شبكة خاصة بها، وفي الوقت نفسه الاطلاع على آخر المستجدات والأفكار في المجال.<sup>7</sup>

## تشخيص احتياجات الأطراف المعنية

بعد تحديد هوية الأطراف المعنية، يوصى بإضافة دور وعلاقة واحتياجات كلٍّ من الأطراف المعنية (انظروا الجدول أدناه) في سياق جهودكم من أجل بناء السلام. وهنا، يمكنكم أيضًا استخدام شجرة المشاكل كمرجع. إجراء مسح للأطراف المعنية الرئيسية سيساعدكم على تشخيص الاحتياجات المختلفة للفئة المستهدفة والتي يمكنكم مراعاتها وأخذها بالحسبان عند تصميم المشروع. يوصى أيضًا بإيلاء اهتمام للمساهمة المحتملة لمختلف الأطراف المعنية من حيث الموارد والمهارات.

### مسح للأطراف المعنية





فكّروا في الأطراف المعنية التي تربطها بمجال عملكم صلة ما، وذلك بواسطة طرح السؤال "من يهتم بنشاطنا، ولماذا؟". أجروا عصفاً ذهنيًا لجميع الأطراف التي قد تتأثر بعملكم. بواسطة الأطراف المعنية، يمكنكم لاحقًا إعداد قائمة بجميع أصحاب الشأن، والتي تشمل مسؤولية كل منهم وعلاقته بمجال عملكم.

الاحتياج	التوقع	العلاقة بمجال العمل	الطرف المعني

## الجمعية كأحد الأطراف المعنية- ورقة عمل لمسح القدرات



أثناء تقييم الأطراف المعنية، من المهم أن تدركوا أنّ جمعيتكم نفسها هي من الأطراف المعنية. ستساعدكم ورقة العمل هذه على تقييم قدرة جمعيتكم على تطبيق استراتيجيتكم العامة وأهدافكم بعيدة المدى. طرحنا بعض الأسئلة التوجيهية التي قد تساعدكم على التفكير في مبنى جمعيتكم، منظومة علاقاتها، تجربتها وتعاملها مع المجتمع المحلي.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة والقدرات

- هل يوجد في جمعيتكم طاقم قيادي؟ ممن يتكون هذا الطاقم؟

---



---



---

- من يشارك في رسم "الصورة الأكبر" والرؤية لجمعيتكم؟

---



---



---

- كيف تُترجم استراتيجيتكم الشاملة إلى خطط عمل وبرامج؟

---



---



---

- هل من الواضح من يقدم التقارير، ولمن؟ من المسؤول عن نجاح البرنامج ومن المسؤول عن التنفيذ؟ من يتخذ القرارات؟

---



---



---

- ما هي طرق الإبلاغ والاتصال المتبعة في الهيكل التنظيمي للجمعية لإطلاع الطاقم على تقدّم سير العمل وعلى القضايا المرتبطة بذلك؟

---



---



---



- هل هناك وصف وظيفي واضح للوظائف المختلفة؟ هل يدرك أعضاء الطاقم دورهم ومسؤولياتهم الوظيفية؟

---



---

#### منظومة العلاقات

- كيف تتفاعل جمعيتكم مع مؤسسات وقادة وأطراف معنية أخرى؟

---



---

- أي الشبكات والائتلافات القائمة تساعد على تعزيز أثر نشاطكم؟

---



---

- هل وجدتم شراكات مع جمعيات أخرى قد تساهم في تحقيق أهدافكم؟

---



---

- كيف تحرصون على الانفتاح وعلى تقبل أفكار جديدة وشركاء جدد محتملين؟

---



---

#### المعرفة والخبرة:

- ما هي المعرفة والخبرة والتجربة المميزة التي تتمتع بها جمعيتكم والتي تمكّنها من العمل في مجال نشاطكم العيني؟

---



---

- ما هي الفجوات التي يمكنكم تمييزها فيما يتعلق بخبرتكم المهنية، والتي قد تساعدكم على معالجة المشكلة بشكل أفضل؟



- كيف خلقتم الفرص للتعلم من تجارب سابقة داخل جمعيتكم وفي المجال بشكل عام؟

- ما هي الموارد التي تحتاج إليها جمعيتكم لتكون أكثر فعّالة؟

### التعاون مع الفئة المستهدفة؟

- كيف تتفاعل جمعيتكم مع الفئة المستهدفة في جميع مناحي عملكم؟

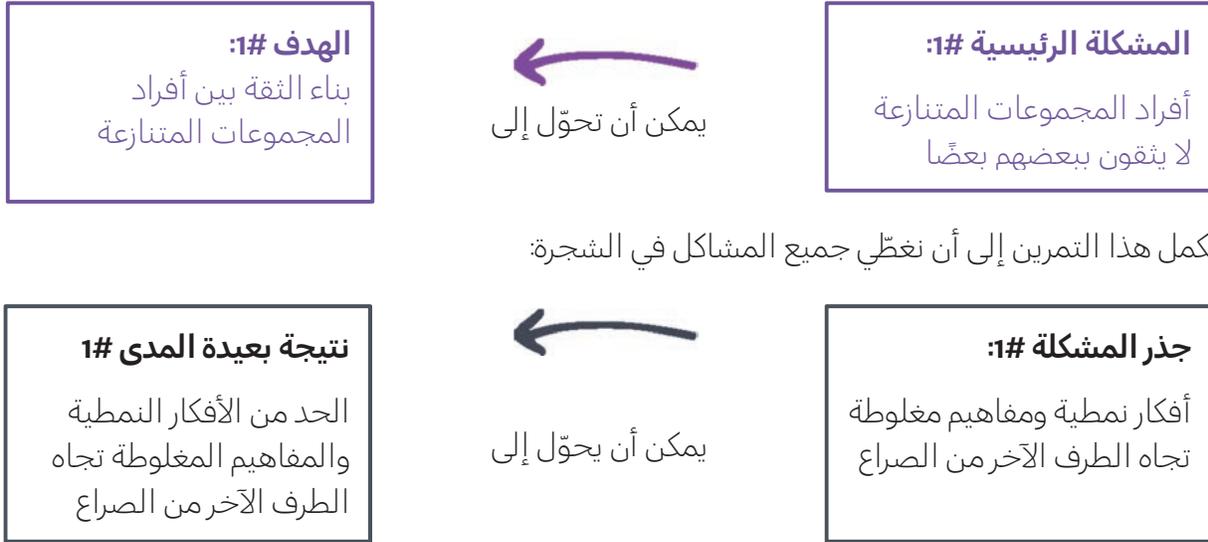
- بأي الطرق تخلق جمعيتكم فرصًا للتفاعل المستمر مع مختلف الشركاء الخارجيين وتعزيز مشاركتهم؟

- ما نوع الجهود التي تُبذل لضمان المشاركة المتنوعة في برامجكم؟

- كيف تحدد منظمتكم سبل الوصول إلى فئة مستهدفة متنوعة، بغية الاطلاع على مختلف وجهات النظر؟

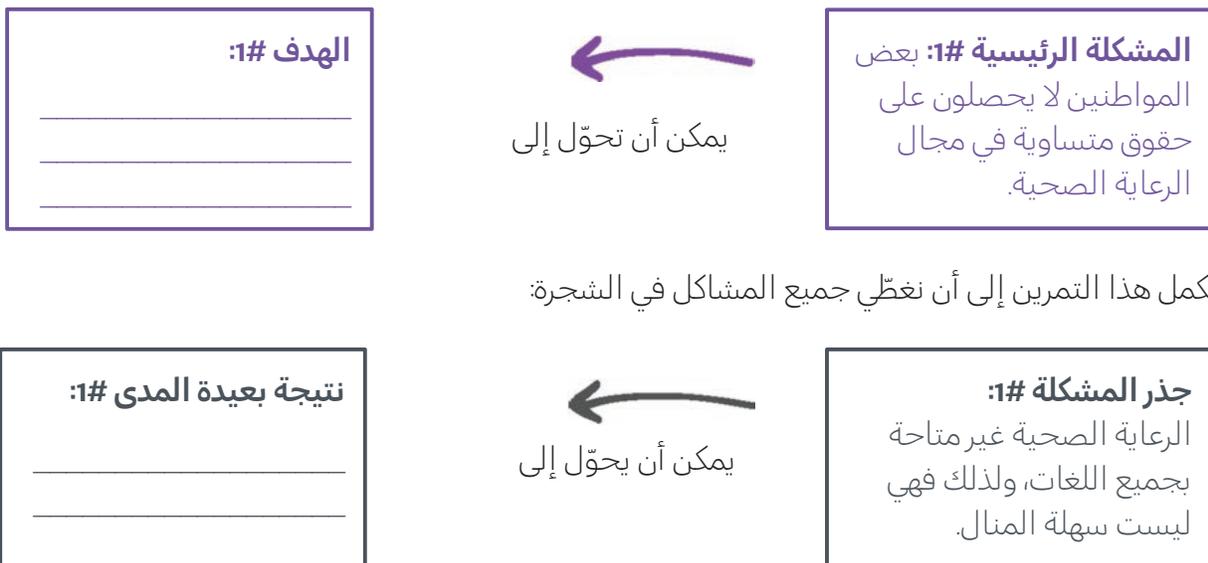
## بناء شجرة الأهداف

عند إجراء مسح للمشاكل الرئيسية التي تسعى جمعيتكم لمعالجتها، والتفكير المعمق في قدراتكم التنظيمية، يمكنكم المتابعة لتحويل بيانات المشاكل إلى أهداف. من خلال تحويل كل بيان مشكلة إلى هدف، فإنكم تبتدؤون بذلك بصياغة التأثير المنشود لجمعيتكم<sup>8</sup>.  
على سبيل المثال:



at  
1e

حان الوقت لأن تجرّبوا بأنفسكم - ورقة عمل





تساعدكم ورقة العمل هذه على التمرّن على تحويل شجرة المشاكل الخاصة بجمعيتكم إلى شجرة أهداف.

1. حوّلوا "المشكلة الرئيسية" إلى "هدف رئيسي"، كما في المثال أعلاه.
2. تخيّلوا كيف سيتغير المجتمع عند تحقيق هدفكم. ما هي النتائج المترتبة على ذلك؟ ما هي النتائج المرجوة؟ استعرضوها أدناه.
3. فكّروا بعمق في هدفكم الرئيسي ونتائجكم المرجوة، الآن، فكّروا كيف يتلاءم ذلك مع الغاية العامة لجمعيتكم.

الغاية العامة:

---



---



---



---

الغاية العامة:

---



---



---



---

الغاية العامة:

---



---



---



---



الهدف الرئيسي:

---



---



---



---

النتائج المرجوة:

---



---



---



---

النتائج المرجوة:

---



---



---



---

النتائج المرجوة:

---



---



---



---

## تحليل الصراع

خضتم حتى الآن سيورة تفكير استراتيجي حول كيفية تحديد محور عملكم وكيفية إجراء مسح للأطراف المعنية وللقدرة التنظيمية للانطلاق نحو تحقيق النتائج المرجوة لبرامجكم. في هذه المرحلة، يجب أن تفهموا **كيف يتماشى نشاطكم مع السياق الأوسع في مجال بناء السلام.**

في مجال بناء السلام، غالبًا ما تستحوذ على قادة الجمعيات حاجة ملحة لإنهاء الصراع. تكون هناك عامّة توقعات ذاتية أو من قبل جهات أخرى، لأن يشرح هؤلاء القادة كيف ستساهم جهودهم في إنهاء الصراع. تحليل الصراع يساعدكم على التخلص من هذه الضغوط بواسطة تحديد السياق الذي يتيح المجال **لتميز نشاط جمعية معينة أو مشروع معين عن جهود أخرى أوسع نطاقًا في مجال بناء السلام.**

### تعريف المصطلحات



تحليل الصراع يرسم صورة فورية للصراع الذي تنشط جمعيتكم ضمن سياقه ويحدد الطريقة **المميزة التي ستتبعها جمعيتكم لحل الصراع.** تحليل الصراع يشرح كيفية معالجتكم للأسباب الجذرية، وكيف يساهم ذلك مباشرة في حلّ أهم مركبات الصراع.<sup>9</sup>

يمكنكم أحيانًا استخدام نص سردي، حكاية أو رسم لعرض تحليل الصراع. تحليل الصراع يجب أن يشمل السياق، الافتراضات والمخاطر ونتائج البحث (الأسئلة التوجيهية أدناه مأخوذ عن Agiamondo, 2019):

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>قوى دافعة<sup>10</sup></b></p> <p># أي <b>العوامل</b> تؤثر إيجابًا على القضية التي نتناولها؟</p> <p># لأي <b>اللاعبين</b> يوجد حاليًا تأثير إيجابي على القضية التي نتناولها؟</p> <p># كيف يتأثر أفراد معينون بهذه القضية؟</p> <p># ما الذي يجمع الشعبين من كلا الجانبين معًا؟</p> <p># كيف يتعاون الأفراد من كلا الجانبين في الوقت الحالي؟</p> | <p><b>قوى معيقة<sup>11</sup></b></p> <p># أي <b>العوامل</b> تؤثر سلبيًا على القضية التي نتناولها؟</p> <p># ما هي القضايا أو الجوانب التي تزيد من حدة الصراع؟</p> <p># من هم <b>اللاعبون</b> المعارضون للقضية التي نتناولها أو لديهم تأثير سلبي عليها؟</p> <p># ما الذي يمنع الأفراد من كلا الجانبين، خاصة من الفئة الأكثر استضعافًا، من تناول القضية في الوقت الحالي؟</p> | <p><b>لاعبون رئيسيون<sup>12</sup></b></p> <p># من يستطيع اتخاذ قرارات داعمة أو معارضة للقضية التي نتناولها؟</p> <p># من هم <b>المُفسدون</b> المحتملون، غير صناع القرار؟</p> <p># من يستطيع المساهمة في حل إشكاليات تواجهها فئات معينة، مثل النساء أو المجموعات المهمشة؟</p> <p># يجب الإشارة إلى الأفراد الذين يشكلون قوى دافعة أو معيقة، حتى إن لم يؤثر بعد على هذه القضية، ولكن تأثيرهم وارد.</p> |
|--|---|---|

## دور جمعيتكم ضمن الصراع الأوسع- ورقة عمل لتحليل الصراع



تساعدكم ورقة العمل هذه على التفكير كيف يتلاءم نشاطكم مع السياق الأوسع، وكيف يساهم في حل الصراع نهائيًا في مجال بناء السلام. طرحنا في ورقة العمل أدناه بعض الأسئلة التوجيهية لتفكروا كيف تتميز جمعيتكم أو مشروعكم عن الجهود الأوسع القائمة في المجال.

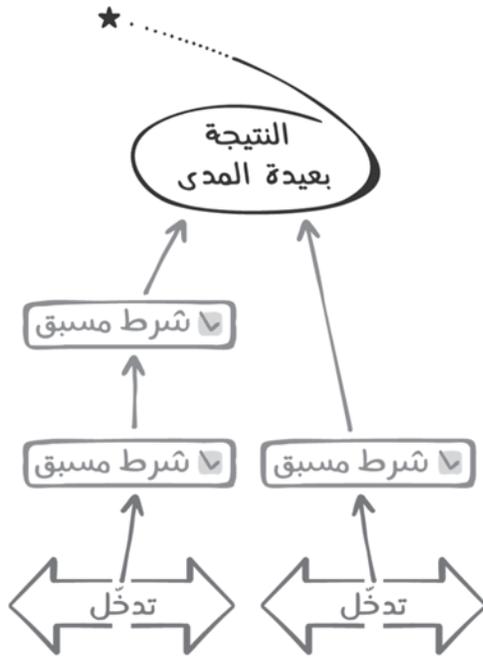
## آثار إيجابية على الصراع

العوامل	هل تشاركون أو لكم علاقة؟	إذا كان الأمر كذلك ، كيف تفعلون ذلك؟	إن لم يكن كذلك ، لِمَ لا؟
اللاعبون:			
أماكن متاحة للتفاعل الإيجابي:			
أطر وأماكن جديدة/مطلوبة للتفاعل الإيجابي:			

## آثار سلبية على الصراع

العوامل	هل تشاركون أو لكم علاقة؟	إذا كان الأمر كذلك ، كيف تفعلون ذلك؟	إن لم يكن كذلك ، لِمَ لا؟
اللاعبون:			
أماكن متاحة للتفاعل السلبي:			

## تطوير نظرية تغيير



بعد الانتهاء من تحليل الصراع، وهي خطوة مهمة في تصميم مشروع في مجال بناء السلام، يمكنكم العمل على الصياغة المبدئية لاستراتيجيتكم على المستويين التنظيمي والمشاريعي. "نظرية التغيير" التي تبلورونها لجمعيتكم تبيّن كيف تساهم جمعيتكم بشكل مباشر في حل المشكلة التي حددتموها، بالطبع ضمن إطار تحليل الصراع الذي أجرىتموه<sup>13</sup>.

أجرىتموه<sup>13</sup>.  
بكلمات مبسّطة، فكّروا كيف يمكن إكمال الجملة التالية- "إذا فعلنا X، فإنّ Y سوف يتغير لأنّ..."<sup>14</sup>.

## تعريف المصطلحات<sup>15</sup>



**النتائج بعيدة المدى** هي التغييرات واسعة النطاق أو الأثر واسع النطاق الذي تتوقع جمعيتكم تحقيقه. يجب أن تكونوا قادرين على الإجابة عن السؤال التالي: إذا نجحنا، ما الذي سيختلف في مجتمعنا المحلي على المدى البعيد؟



**الشروط المسبقة،** وتسمى أيضًا **النتائج قصيرة المدى أو متوسطة المدى،** تصف "حجارة الدوس" التي يجب أن توضع من أجل تحقيق



النتائج بعيدة المدى. يمكنكم استنتاجها من قسم "الجزور" في شجرة الأهداف أو إضافتها عند تحديد الخطوات متوسطة المدى التي يجب اتخاذها قبل تحقيق النتائج بعيدة المدى.

**النتائج قصيرة المدى** قد تكون مثلًا تغييرًا في المعرفة، التوجّه، السلوك، المهارات أو المكانة لدى شخص معين .

**النتائج متوسطة المدى** تحدد عادةً بناءً على النتائج قصيرة المدى التي نجحتم في تحقيقها، بحيث تنتقلون من المستوى الفردي إلى تحديد الآثار المرجوة على نطاق أوسع والتي يمكن أن تتحقق مع مرور الوقت- على مستوى المنظمات، العائلات والمجتمعات المحلية.

**أشكال التدخّل** هي ما تفعله جمعيتكم- الخدمة، المنتج، البرنامج أو الفعالية- لتحقيق نتائج عينية. عودوا إلى كلّ شرط من الشروط المسبقة، وسجّلوا كل فعالية أو برنامج تقومون بهما، ويحققان هذا الشرط المسبق.



عند تحديد أشكال التدخّل، يمكنكم البدء بطرح الأسئلة التالية<sup>16</sup>

- ما هي أنواع الأنشطة التي تقدّمها جمعيتنا (أو تستطيع تقديمها) لتحقيق الشروط المسبقة المرجوة، أي النتائج قصيرة المدى ومتوسطة المدى؟
- ما هي العوامل الخارجة عن سيطرتنا والتي ستؤثر على قدرتنا على تحقيق هذه الشروط المسبقة؟ وبالنسبة لهذه النتائج المرجوة التي يمكننا تحقيقها، ما هي أنجع أشكال التدخّل التي يمكننا اتباعها لتحقيق النتائج؟
- هل ستكون هناك حاجة لحدوث تغيير في سياسة عامة معينة أو تحوّل في ممارسات مؤسّساتية عبر قطاعات مختلفة لنتمكن من تحقيق الشروط المسبقة التي حددناها؟<sup>17</sup>
- هل هناك شراكات محتملة مع لاعبين آخرين أو مؤسسات أخرى ذات وجهة نظر مماثلة حول التغيير المرجو؟



والآن، حان دوركم لتجربوا. راجعوا أوراق عمل تحليلكم لشجرة الأهداف وتحليل الصراع. ابدؤوا باستعراض نتائجكم بعيدة المدى، الشروط المسبقة، التدخّلات والفرضيات. في هذه الورقة، ركّزوا فقط على ما تريدون تحقيقه، ما الذي يجب أن يتحقق لكي تصلوا إلى هناك وكيف تخططون لتحقيق ذلك.

عند الانتهاء من تعبئة الجدول، يمكنكم تغيير الترتيب في نموذجي الطريق نحو التغيير أو الإطار المنطقي لتُطابق الاحتياجات الخاصة بكم.


## كيف نحصر على "عدم إلحاق أذى"

العمل في مناطق نزاع هو أمر معقد. تطوير مشاريع حسنة النية لبناء السلام غير كاف، وإجراء تقييم حذر هو جزء لا يتجزأ من العمل الجاري. ومع أنّ هذا الكتيب يتطرق إلى كيفية تعزيز الأثر بواسطة أنشطتكم، يجب أن تحرصوا أيضًا على عدم إلحاق أي أذى<sup>18</sup>. لا يمكن لأية جمعية إلحاق أذى بشكل متعمد، ولكنه أمر وارد.

وعليه، ستحتاجون للنظر في بعض المسائل مثل الثمن المترتب على تحدي أعراف اجتماعية، موضوع الأمان الجسدي أو المخاطر العاطفية المترتبة على ذلك. هل فكرتم مثلاً في المخاطر الناجمة عن المشاركة في برنامجكم من أجل بناء السلام؟ أو هل أخذتم بعين الاعتبار التحديات العاطفية والنتائج العرضية المحتملة للمشاركة في سيرورة حوارية غير موجهة بشكل صحيح؟ نوصيكم ببلورة وصياغة سياسة خاصة بالجمعية لتجنب إلحاق الأذى. سيساعدك القسم التالي حول الافتراضات والمخاطر في التفكير في هذا الموضوع.

## تقييم الافتراضات والمخاطر

كما ذكر سابقًا، عند مناقشة تحليل الصراع ونظرية التغيير، فإنّ الافتراضات ضرورية جدًا لكي توضّحوا لِمَ تعتقدون أنّ الجهود التي تبذلها جمعيتكم سٌحدث أثرًا إيجابيًا. تستند الافتراضات إلى معتقداتكم، موافقكم، آرائكم وتجاربكم. ويمكنها أيضًا أن تكون مرتكزة على الأدلة. **المخاطر**، وهي عامل إضافي مهم عليكم تسجيله، تشمل كل ما يمكن أن يعيق مخططاتكم أو أن يتضرر نتيجة برامجكم.

بواسطة تحديد المخاطر المحتملة، ستتمكنون من تصميم عمل الجمعية بطريقة تساعدكم على تجنب هذه المخاطر. وعند البدء بتنفيذ المشاريع، ستكونون أكثر جاهزية عند مواجهة تحديات جديدة تتطلب تغييرًا استراتيجيًا. سيساعدكم ذلك على التداخل بطريقة تراعي ظروف الصراع وتقلل من احتمال تحقيق نتائج سلبية (يُدعى أيضًا توجّه "عدم إلحاق ضرر").

### تعريف المصطلحات



**الافتراضات** تشرح لِمَ ستؤدي الأنشطة المخططة إلى تحقيق النتائج المرجوة في نهاية المطاف. إنّها المكان المناسب لطرح مفاهيمكم، تجاربكم وآرائكم حول سير الأمور<sup>19</sup>. نوصيكم بالتفكير مليًا في تأثير افتراضاتكم على تصميم مشاريعكم ونظرية التغيير التي وضعتموها. أي الافتراضات نابعة عن تجربة ومعرفة سابقة اكتسبتموها من خلال العمل في الحقل؟ أي الافتراضات تركز على "أفضل الممارسات"، كما تبين الأبحاث؟



**المخاطر:** بعد تدويت أهمية الافتراضات لنظرية التغيير التي وضعتموها، يجب تقييم المخاطر المترتبة على نشاطكم<sup>20</sup>. العمل في منطقة نزاع يشكّل غالبًا خطرًا على المشاركين، سواء على المستوى الجسدي، الاجتماعي-الاقتصادي، السياسي أو النفسي. البرامج التي تحقق أثرًا قد تتخلل أحيانًا حوادث مؤسفة أو خسائر.







املؤوا الجدول بالفرضيات والمخاطر المتعلقة بجمعيتكم أو ببرنامج معين: سيساعدكم ذلك على التفكير في الأسئلة التالية:

- هل تحدينا الفرضيات التي وضعناها، واطلعنا على مختلف وجهات النظر حول النتائج المحتملة؟
- هل يمكننا فهم أو توقع الإشكاليات التي قد تحدث، وإجراء التغييرات اللازمة لتجنب ذلك؟
- هل هناك ما قد يمنعكم من تنفيذ فعالياتكم المخطط لها استنادًا إلى الموارد التي خصصتموها؟
- هل من المحتمل أن تؤدي الموارد المخصصة للمشروع إلى النتائج المرجوة؟

		التأثير		
		كبير		
		متوسط		
		قليل		
الاحتمال	عال	متوسط	قليل	

## مراجعة أدوات التخطيط الاستراتيجي

تناولنا في الأجزاء الأخيرة الخطوات المطلوبة لبلورة استراتيجيات التدخل، حددنا القضايا الرئيسية وتناولنا مختلف المواضيع، مثل شجرة المشاكل، تحليل الصراع، نظرية التغيير، مسح الأطراف المعنية وإدارة المخاطر. قمنا بتحليل أنشطتنا على المستويين الجزئي والكلي لرسم صورة أوسع لعملنا وموضعه في مجال بناء السلام.

عند الانتهاء من مرحلة تصميم المشروع، عليكم مراجعة المركبات الرئيسية لاستراتيجيتكم الشاملة كما تنعكس في قيم ورؤية ورسالة الجمعية. من المهم التحقق من أنها تتماشى مع الأهداف الرئيسية والنتائج العينية المنشودة.

عند تطوير أي برنامج في مجال بناء السلام، تأكدوا دومًا من أنه يتماشى مع قيمكم الرئيسية ومع الـ DNA الخاص بالجمعية.<sup>22</sup>

### تحديد القيم

جميع جهودكم تستند إلى **القيم** التي تشكّل محركًا لنشاط جمعيتكم. ربما تحتاجون لإعداد قائمة بقيم محددة تراجعونها من حين لآخر أثناء عملكم الجاري لتحقيقوا من أنّ أنشطة المشروع ما زالت تعكس الأولويات الرئيسية في الجمعية. وإذا وجدت أنّ هناك حاجة لتوضيح القيم التي تدعم وتعزز هويتكم ونهج عملكم في الجمعية، من المهم القيام بذلك قبل التقدم في العمل.

يمكنكم اعتبار القيم مجموعة مبادئ ومعتقدات تبلور ثقافة وأولويات جمعيتكم. تحديد قيمكم التنظيمية بوضوح سيساعدكم على التحقق من أنّ جميع مناحي عملكم تعكس هذه القيم بشكل واضح. لتسهيل هذه المهمة، يمكنكم طرح الأسئلة التالية:<sup>23</sup>

1. ما هي مجالات اهتمامنا؟
2. ما هي أهم المبادئ بالنسبة لنا؟
3. كيف نريد التعامل مع بعضنا البعض ومع سائر الأطراف المعنية؟
4. كيف يعكس نهج عملنا القيم التي نؤمن بها؟

### الرؤية

**رؤيتكم** التنظيمية هي الواقع الذي سيسود في العالم عندما تنجحون في مهمتكم، وما أهمية بيان الرؤية؟ الحرص على أنّ جميع الأطراف المتداخلة في عملكم - الطاقم، أعضاء الهيئة الإدارية، الجهات المانحة، المشاركون في البرنامج، المتطوعون وداعمون آخرون - يعملون من منطلق الإيمان المشترك بما يمكن تحقيقه.

إن لم تصيغوا بعد بيان رؤيتكم، إنّها اللحظة المناسبة لتحلموا بما تريدون ولتفكروا بما يمكنكم أن تحققوا فعليًا. يمكنكم الاستعانة بمخططات وضعتها حتى هذه اللحظة، خاصة تحليل الصراع. تذكروا أنّ رؤيتكم

التنظيمية يجب أن تتناول الجانب المحدد من الصراع الذي تركّز عليه جمعيتكم، بدلاً من الصراع كلّه. تحتاجون لشيء يساعدكم على رؤية "حجارة الدوس" في الطريق نحو تحقيق التغيير بشكل تدريجي. فإذا حددت كل جمعية أنّ رؤيتها العامة هي "السلام العالمي"، سنشعر بالفشل في كل يوم يمر.

لذلك، سواء كنتم تصيغون بيان رؤيتكم أو تعيدون النظر في بيان رؤيتكم الحالي، فإنّ جهودكم لبناء السلام يجب أن تكون محددة. عند تفكيك جوانب الصراع إلى أجزاء قابلة للمعالجة وتناول كلّ جزء على حدة، يمكنكم التركيز بشكل أفضل على النتائج المرجوة العينية. بيانات الرؤية النمطية تبدأ بـ "نصوب نحن واقع يكون فيه..."

اطرحوا الأسئلة التالية:

- ما هو الشكل المثالي للعالم إذا حُلّت المشكلة؟
- كيف ستختلف الأمور بالنسبة للفئة المستهدفة وللمجتمع المحلي الأوسع إذا تمكنا من تحقيق أهدافنا التنظيمية؟
- ماذا ستكون النتيجة بعيدة المدى إذا نجحت جمعيتنا في معالجة الأسباب الجذرية للمشكلة الرئيسية التي نريد حلّها؟

## الرسالة

في حين أنّ بيان الرؤية يحدد شكل المستقبل الذي تريدون أن تخلقوه، يتمحور **بيان الرسالة** حول ما تفعله جمعيتكم لتحقيق هذه الرؤية. يشير بيان رسالتكم إلى المساهمة الخاصة التي تسعى جمعيتكم لتقديمها وما الذي يميزكم عن جمعيات مماثلة في مجال بناء السلام.

سواء كنتم تصيغون بيان رسالتكم لأول مرة أو تعيدون النظر في بيان رسالتكم الحالي، احرصوا على التوازن في نطاق أنشطة جمعيتكم. تحديد الجهود العينية في بيان رسالتكم قد يكون مقيداً، ولكن عليكم أيضاً تجنب بيان رسالة موسّع جداً وغير واضح. بيان الرسالة يجب أن يوجهكم نحو البرامج والأنشطة التي تخدم هدفكم، بعيداً عن تلك التي لا تحقق ذلك<sup>24</sup>.

معظم المهام التي أنجزتموها في بلورة استراتيجيتكم التنظيمية والمشاريع هي مادة خام لمتابعة تحسين بيان رسالتكم. راجعوا شجرة المشاكل وحاولوا تلخيصها بجملة واحدة أو اثنتين. يمكنكم أيضاً أن تجمعوا بين جميع الاستنتاجات التي توصلتم إليها وأن تبدؤوا بإكمال الجملة التالية: "تسعى جمعيتنا لـ..."

إذا احتجتم للمساعدة، يمكنكم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هو الدور الذي ستؤديه جمعيتنا في تحقيق هذا التغيير؟
- بم ستشتهر جمعيتنا خلال ثلاث سنوات؟ خلال 10 سنوات؟
- ما هي قيمتنا المضافة؟
- هل سيشعل بيان رسالتنا الحماس لدى الأطراف المعنية وسيشجع آخرين على الانضمام؟

سنتابع في الفصل التالي بناء استراتيجيتكم التنظيمية والمشاريع الأولية وسنستعرض خطة المتابعة والتقييم.



1. **ابدؤوا بالقيم:** ما هي الكلمات الأساسية التي تتكرر طوال الوقت؟ ما هي أهم أساليب التعامل مع الآخرين من وجهة نظر الأطراف المعنية في جمعيتكم؟
2. **حددوا رؤيتكم:** في تحليلكم لشجرة المشاكل، تحديدكم لنتائجكم بعيدة المدى وتحليلكم للصراع. يمكنكم البدء في كتابة الشكل الذي سيبدو عليه العالم بعد الانتهاء من تحقيق جميع انجازاتكم الفريدة التي ستساعد في بناء واقع أكثر سلمًا.
3. **وَصِّحُوا رسالتكم:** تطرّفوا إلى الدور الذي تلعبه جمعيتكم لتحقيق الرؤية أعلاه. ما هو الدور الفريد من نوعه الذي تلعبه جمعيتكم، القدرات التي تتمتع بها والفئة التي تستهدفها- والتي ستساهم، من وجهة نظركم، في تحقيق الرؤية؟

### قيمتنا:

- -  
- -

### رؤيتنا:

تصوّرنا في الجمعية هو:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### رسالتنا

تسعى جمعيتنا نحو تحقيق \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## الفصل الثاني: بناء خطة المتابعة والتقييم

بناء خطة استراتيجية تشمل خطة متابعة وتقييم مفصلة سيحسّن من قدرة طواقمكم على تخطيط المشاريع، تحديد التوقعات، تنسيق المهام والمسؤوليات الموكلة إلى كل عضو طاقم والحصول على تقييم جارٍ لجهودكم في مجال بناء السلام. ستؤثر المعرفة والأفكار المكتسبة بعد ذلك على اتخاذكم للقرارات وستساعد في المضي قدماً<sup>25</sup>.

سنستعرض في هذا الجزء الخطوات الرئيسية لبناء خطة متابعة وتقييم، والتي ستساعد جمعيتكم على بناء حلقة من التقييم المستمر- وهو عنصر رئيسي في السيورة التعليمية.

\* هذا الفصل من الكتيّب هو مقدمة موجزة لسيورة المتابعة والتقييم. لمعلومات أكثر تفصيلاً، راجعوا كراسة المتابعة والتقييم الكاملة المتاحة للتحميل على موقع [www.amal-tikva.org/resources](http://www.amal-tikva.org/resources) للمزيد من أوراق العمل ودراسات الحالة المستخدمة في مجال بناء السلام، انظروا [www.amal-tikva.org/resources](http://www.amal-tikva.org/resources)

### العناصر الرئيسية في خطة المتابعة والتقييم

على الرغم من الاختلافات العديدة القائمة، إلا أنّ معظم خطط المتابعة والتقييم تتضمن الخطوات التالية، بطريقة أو بأخرى:

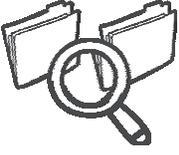


تشكّل هذه الخطوات الخمس معًا مؤشرًا للطريقة التي ستتبعونها لجمع وإدارة وتحليل واستخدام البيانات. يمكن اتباع هذه الخطوات لإجراء المتابعة والتقييم، ولكن مع إيلاء انتباه خاص للاختلافات بينهما:

**المتابعة مستمرة - جمع البيانات - يوميًا، أسبوعيًا أو شهريًا - بهدف استخدامها للإدارة اليومية الجارية**

لعملكم. تطوّر الجمعيات هذه المهارة داخليًا لمتابعة سير تقدمها واتخاذ قرارات مستنيرة<sup>26</sup>

**التقييم هو رصد ومتابعة أكثر شمولية لعملكم على مدار فترة طويلة.** يساعدنا التقييم غالبًا على تحديد طريقة رصد التقدم نحو تحقيق الأهداف المعلنة، وتقييم ما تحقق حتى الآن، وكيف تحقق ذلك.

من المسؤول عن تنفيذ السيرورة؟	ما نوع البيانات التي تريدون جمعها؟	بأية وتيرة تجمعون البيانات؟	
أعضاء الطاقم المشاركين في المشروع	بيانات حول الفعاليات، المصروفات والنتائج قصيرة المدى. متابعة أداء الجمعية.	بانتظام: يوميًا، أسبوعيًا، شهريًا	متابعة 
طاقم مقيمين داخلي أو خارجي، أو كلاهما	بيانات حول النتائج متوسطة المدى وبعيدة المدى	في أوقات محددة عامّة. قد يكون في منتصف المشروع أو في نهايته، حسب الهدف من وراء التقييم	تقييم 

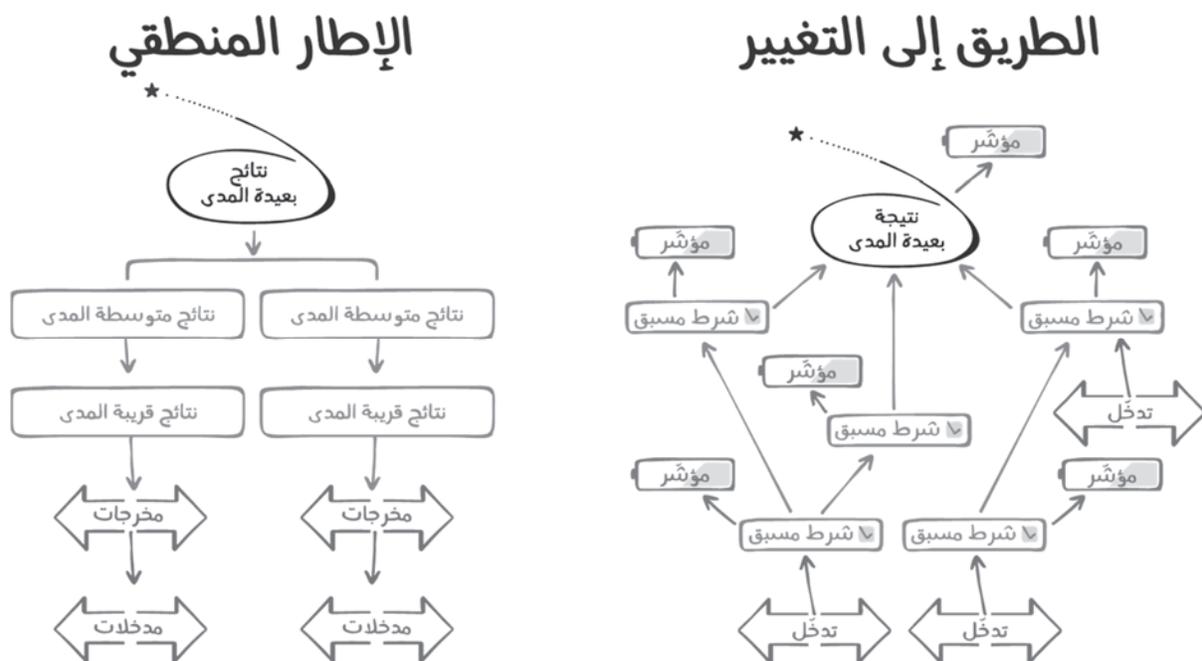
الخطوة الأولى في سيرورة المتابعة والتقييم تركز على السيرورات الاستراتيجية المفصلة في الفصل الأول، وتساعدكم على صياغة نظرية التغيير الخاصة بكم في جهودكم من أجل بناء السلام.

## الخطوة 1: صياغة نظرية التغيير الخاصة بكم



خطة المتابعة والتغيير التي ستضعونها هي مجموعة أدوات تساعدكم على قياس تقدّمكم نحو تحقيق الأثر المرجو الذي يعكس أولوياتكم التنظيمية. لتسهيل بلورة خطة المتابعة والتقييم، نقدم لكم أداتين رائجتين لتصميم المشاريع واللّتين تساعدكما على بلورة نظرية التغيير الخاصة بكم: "الطريق إلى التغيير" و "الإطار المنطقي" أو "النموذج المنطقي"<sup>27</sup>.

كلّ واحدة من هاتين الأداتين تقدّم تمثيلاً بصرياً لما تحاولون تحقيقه، لتمكّنكم بذلك من تحديد المنطق الأساسي لجهودكم في مجال بناء السلام.<sup>28</sup>



## الطريق إلى التغيير

مخطط الطريق إلى التغيير هو أحد المركبات سهلة التمييز في سيرورة نظرية التغيير<sup>29</sup>. أنّها أداة بسيطة تساعدكم على وضع مخطط يوضح كيف ستؤدي الجهود التي ستبذلونها في مجال عملكم إلى تحقيق الأثر المرجو.

يمكنكم مراجعة النتائج بعيدة المدى التي صغتموها بناءً على شجرة أهدافكم في مرحلة التصميم. نذكركم بأنّ هذه النتائج حُدّدت أولاً بناءً على شجرة المشاكل، يليها تحديد مدى أهميتها في تحليل الصراع. نظرية التغيير الخاصة بكم تبين كيف تعالجونها، كلّ على حدة. بهذه الطريقة، عندما تضيفون فعاليات جديدة (أو تدخّلات، كما أسميناها في المخطط)، سترون كيف يساهم كل مشروع من مشاريعكم في تحقيق النتيجة المرجوة بعيدة المدى.

الإطار المنطقي، المعروف أدناه، هو أداة تخطيط رائجة تساعدكم هي أيضاً على بلورة فهم مشترك لِمَا تنوون تحقيقه من خلال الجهود التي تبذلونها في مجال بناء السلام.

## تحديد عناصر الإطار المنطقي الخاص بكم

### الخطوة 1: النتائج بعيدة المدى- ماذا تأملون أن تحققوا مع مرور الوقت

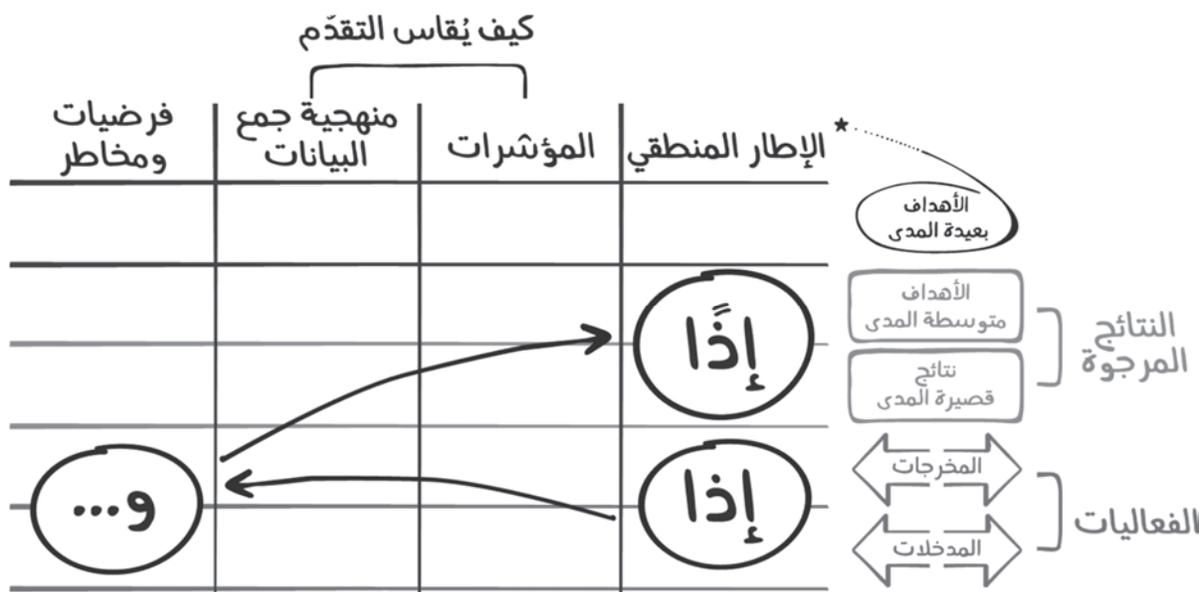
على غرار مخطط "الطريق إلى التغيير"، يبدأ نموذج الإطار المنطقي بالنتائج المشتقة من شجرة الأهداف التي رسمتموها في مرحلة التخطيط. يسمّى ذلك عامة «الهدف العام» أو «الرؤية»، لأنه يعكس شكل المجتمع مستقبلاً عندما تنجح جمعيتكم في تحقيق رسالتها. تذكّروا أنّ هذه النتائج مشتقة من الأسباب الجذرية المذكورة في تحليل المشكلة، وأنها أدرجت في أعلى سلم الأولويات في تحليل الصراع الذي أجرىتموه.

### الخطوة 2: حدّدوا النتائج قريبة المدى ومتوسطة المدى- كيف ستحققونها

الخطوة التالية هي تحديد الشروط المسبقة، التي أسمىها هنا النتائج قريبة المدى ومتوسطة المدى<sup>30</sup>. يمكنكم اعتبار هذا النوع من النتائج جسراً بين الفعاليات والأثر- حجارة الدوس- التي إن تحققت، فسوف تؤدي إلى النتائج بعيدة المدى. الجمعيات التي تُعنى بموضوع الصراعات يجب أن تركّز جلّ جهودها على ذلك. إذا كان هدفكم بعيد المدى هو "السلام الإقليمي" أو "وقف العنف نهائياً"، فإنّ ذلك يعني أنّ هدفكم ليس محدداً بالقدر الكافي. تحتاجون لمعالجة جانب محدد يمكنكم التحكم به ضمن السياق الذي تنشطون فيه، والذي سيساهم في تحقيق السلام على نطاق أوسع.

### الخطوة 3: تحديد الفعاليات- ماذا تفعلون لتحقيق النتيجة المرجوة

الآن، وبعدما حددتم نتائجكم المرجوة، أصبحتم جاهزين لتصميم فعاليات مشروعكم وإعادة النظر في فعالياتكم القائمة لتتماشى مع نظرية التغيير التي وضعتموها. في الإطار المنطقي، تتكوّن الفعاليات من مدخلات ومخرجات<sup>31</sup>. المدخلات هي ما تستثمرون في مشروعكم- مواردكم المالية، المكان المستأجر، خبرة الطاقم وما إلى ذلك. المخرجات هي ما تخططون له- بناء منازل، تقديم قروض، تمرير ورش عمل وغير ذلك. النموذج المنطقي يلخّص نظرية التغيير التي وضعتموها، كالمبيّن أدناه. إذا التزمت بالمدخلات والمخرجات، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والفرضيات، ستكونون أكثر جاهزية لتحقيق نتائجكم المرجوة.



انتبهوا إلى الفرق بين المخرجات والنتائج. يمكنكم أن تحددوا مثلًا في إطاركم المنطقي أنّ أحد المخرجات ضمن خطة المشروع هو ورشة تدريبية. ولكن إجراء الورشة، أي المُخرَج، لا يضمن تحقيق النتيجة المرجوة- اكتساب المشاركين مهارة جديدة. لتقييم قدرتكم على تحقيق الأثر المرجو، عليكم التمييز بين متابعة المخرجات- تنفيذ الفعاليات- ومتابعة النتائج الفعلية. الإطار المنطقي الواضح، وهو جزء من خطة المتابعة والتقييم الخاصة بكم، سيعزز من قدرتكم على القيام بذلك.

## الفرضيات والمخاطر

كما نعرف من نقاشاتنا السابقة حول مرّكب "عدم إلحاق الأذى" في نظرية التغيير، فإنّ الفرضيات هي عنصر مهم جدًا لتفسير اعتقادكم بأنّ مشروعكم قد يحقق النجاح المرجو. تستند الفرضيات إلى **معتقداتكم، أفكاركم المنحازة، آرائكم وتجاربكم.** ويمكنها أيضًا أن تكون مرتكزة على الأدلة، وهذا ما نأمله في الواقع. **تتضمن المخاطر كل ما يمكن أن يعيق خططكم وأن يتضرر بسبب برامجكم.**

من خلال تحديد المخاطر المحتملة، يمكنكم أيضًا التفكير في حلول ممكنة لتجنب هذه المخاطر أو الاستعداد لمواجهة تحديات جديدة. سيضمن ذلك التخطيط لفعاليات ملائمة للصراع ولا تخلق أثرًا سلبيًا (يسمى أيضًا توجّه عدم إلحاق أذى). **في كل مرّكب من مرّكبات مدخلاتكم، مخرجاتكم، ونتائجكم قريبة المدى، متوسطة المدى وبعيدة المدى- يمكنكم أن تطرحوا الأسئلة التالية<sup>32</sup>:**

- ما هو الخلل الذي قد يحدث؟
- هل هناك ما قد يمنعنا من تنفيذ الفعاليات التي خططنا لها بناءً على المدخلات التي خصصناها؟
- هل من المحتمل أن تؤدي المدخلات التي استثمرناها في المشروع إلى المخرجات المتوقعة؟
- ما هو الاحتمال بأن تؤدي الفعاليات التي خططنا لها (المدخلات والمخرجات) إلى تحقيق النتائج المرجوة مع مرور الوقت؟

مصفوفة تقييم المخاطر هي إحدى الأدوات التي قد تساعدكم في تحديد المخاطر والحلول المحتملة والمرتبطة بفعاليتكم. سيساعدكم ذلك على تنفيذ فعاليات أكثر فاعلية واستنارة ووضوحًا.

## ملاءمة استراتيجية متواصلة

بعد تحديد الأولويات الاستراتيجية، كما تمت صياغتها في نظرية التغيير الخاصة بكم، من المهم متابعة الملاءمة الاستراتيجية في جميع مناحي عملكم. عند بلورة خطة تقييم ومتابعة مفصلة، يمكنكم إعادة النظر في برامجكم الحالية للتحقق من أنها ملاءمة استراتيجيًا قبل التقدم في العمل.



لفحص البرامج الحالية لجمعيتكم، وكيف تتماشى مع استراتيجيتكم، يمكنكم مراجعة الجدول التالي\*

النتيجة بعيدة المدى المرجوة من البرنامج	الشروط المسبقة المتعلقة بالبرنامج	هل يتماشى مع نظرية التغيير؟	الهدف- مباشرة من شجرة الأهداف	اسم البرنامج

### والآن، انظروا إلى الجدول واطرحوا على أنفسكم الأسئلة التالية:

- هل تتماشى جميع فعالياتنا مع نظرية التغيير التي وضعناها؟
  - هل هناك برامج خصصنا لها موارد لا تساهم مباشرة في تحقيق الشروط المسبقة أو الغايات العامة؟
  - هل غفلنا عن بعض الشروط المسبقة والنتائج بعيدة المدى في نظرية التغيير، وعلينا أن نضيفها؟
- \* إنّه الوقت المناسب للتقييم النقدي لمدى ملاءمة كل برنامج من برامج الجمعية، وما إذاً وجب علينا تنفيذ برامج لا تتماشى مع نظرية التغيير التي وضعناها في الجمعية.

## الخطوة 2: اختيار المؤشرات



من المهم **طرح الأسئلة التالية: لماذا وكيف حدث التغيير، وما أهمية هذا التغيير للفئات التي تتأثر ببرامجكم**<sup>33</sup>. أحد المؤشرات هو المعلومات التي تبين ما إذا كان برنامجكم يحقق/لا يحقق النتائج المرجوة في مجال بناء السلام الذي يتضمن تعقيدات كثيرة.

حتى إذا تمكنا من قياسها كميًا، تتخذ المؤشرات أشكالًا مختلفة. ترسم لنا "مؤشرات لوحة المعلومات"، وهو مصطلح شائع في المجال، صورة شاملة لأهم المعلومات التي نحتاج إليها في سيرورة المتابعة والتقييم.<sup>34</sup> المؤشر، والذي يُفَضَّل أن تكون صياغته بسيطة قدر الإمكان، هو "دليلكم" على التغيير الذي حدث<sup>35</sup>. يمكنكم اختيار مختلف المؤشرات لتشيروا إلى أن تغييرًا ما قد حصل.

## مؤشرات كمية مقابل مؤشرات نوعية<sup>36</sup>

### بيانات كمية

تجيب عن الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تحقق التغيير؟
- إلى أي مدى تحققت غاياتنا؟

يتم التعبير عنها عددًا، احتسابها أو مقارنتها بموجب مقياس معين. تشمل بيانات استطلاع، نسبة الحضور ونتائج اختبارات.



### مؤشرات كمية

قياس بقيم عددية- أرقام ونسب. تساعدنا على التقييم ما إذا كانت المشاريع تنقذ كما هو مخطط.

### بيانات نوعية

تجيب عن الأسئلة التالية:

- لِمَ حدث التغيير؟
- لِمَ حدث هذا التغيير العيني؟
- كيف حدث هذا التغيير؟

تكون صيغتها عامةً سردية. تشمل معلومات جمعت أثناء مشاهدات، مجموعات بؤرية أو مقابلات .



### مؤشرات نوعية

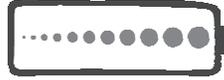
قياس ما يعتقدُه الناس أو ما يشعرون أو يؤمنون به. تساعدنا على التقييم كيف ومتى حدث التغيير.

## ربط المؤشرات بإطار المنطقي

يمكن استخدام نموذج المتابعة والتقييم أدناه للربط بين العوامل الرئيسية المختلفة للجهود التي تبذلونها في مجال بناء السلام. المؤشرات، القائمة على إطاركم المنطقي، ستساعدكم على تقييم نجاعة مدخولاتكم، مخرجاتكم وقدرتكم على تحقيق النتائج قريبة المدى، متوسطة المدى وبعيدة المدى.

كيف يُقاس التقدّم			
فرضيات ومخاطر	منهجية جمع البيانات	المؤشرات	الإطار المنطقي*
			الأهداف بعيدة المدى
			الأهداف متوسطة المدى
			نتائج قصيرة المدى
			المخرجات
			المدخلات

بشكل عام، المؤشرات التي تقيس المدخلات والمخرجات ستساعدكم على متابعة تنفيذ خطة عملكم. نسَمي غالبًا هذا النوع من المؤشرات - **مؤشرات السيورة**<sup>37</sup> والتي تتطرق إلى الفعاليات، على سبيل المثال، هل تم تقديم الخدمات، هل يحضر المشاركون الفعاليات، هل يتلقى الطاقم التدريبات اللازمة. متابعة هذا النوع من المعلومات هي عنصر مهم جدًا في خطة المتابعة والتغيير لجمعيتكم - يتوجب عليكم فقط تحديده أولاً.



**مؤشرات السيورة** - تساعد على متابعة تنفيذ الفعاليات - بما يتلاءم مع المدخلات والمخرجات

- مؤشرات السيورة المرتبطة **بالمخرجات** يمكن أن تشمل:
- # المشاركين، % الفئة المستهدفة المشاركة في البرنامج، % المشاركين الذين يحضرون الفعاليات أو المشاركين فيها، % التسرّب، # أصحاب الشأن المشاركين .
  - مؤشرات السيورة قد تشمل أيضًا درجة رضا المشاركين، على سبيل المثال:
    - هل يشعر المشاركون بالراحة؟
    - هل الطاقم مُتاح؟
    - هل المكان مناسب للفعاليات؟
    - هل تقام فعاليات المشروع في أوقات مناسبة؟
    - هل تحقق المواضيع المطروحة أهداف المشروع؟
    - هل تدرّس المواضيع بطريقة تفاعلية؟
  - تقيّم مؤشرات السيورة أيضًا تنفيذ المشروع من خلال المؤشرات التالية:
    - # ورش العمل التي أجريت،
    - # الفعاليات التي أجريت،
    - # المواد التي وُزعت، هل كانت ملائمة للفئة المستهدفة، وما إلى ذلك.
- مؤشرات السيورة المرتبطة **بالمدخلات** يمكن أن تشمل:
- الموارد المالية،
  - الموارد البشرية،
  - الموارد الإدارية
  - والمعدات المطلوبة.

مؤشرات تقيس مختلف أنواع النتائج، كما صغتموها في إطاركم المنطقي. تسمى **مؤشرات النتيجة أو مؤشرات الأثر**<sup>38</sup>. هذه النتائج مهمة جدًا **للتبوع تقدم مشروعكم نحو النتائج المرجوة**. عند رصد الآثار بعيدة المدى لمساعدكم من أجل بناء السلام، يشمل هذا النوع من النتائج عامّة مواضيع مختلفة، مثل **التغيير السلوكي، تغيير التوجه، الحالة الصحية وجودة الحياة**.



**مؤشرات النتيجة:** تساعد على متابعة النتائج المرجوة المرتبطة بالنتائج قريبة المدى وبعيدة المدى.

**مؤشرات النتائج متوسطة المدى/بعيدة المدى، والمعروفة أيضًا بمؤشرات الأثر،** تستخدم لتقييم مدى تحقيق هدف المشروع، بواسطة قياس ما يلي:

- تعزيز حسن الحال الجسدي/النفسي
- التداخل الجماهيري
- زيادة معدلات التعليم
- زيادة معدلات التشغيل

**مؤشرات النتائج قريبة المدى** تساعدكم على متابعة تقدّم مشروعكم. تكون عادةً مرتبطة بتغيير قريب المدى، على سبيل المثال:

- الوعي، المعرفة والمهارات
- القدرات الفردية، مثل الثقة بالنفس، تقدير الذات، المهارات الاجتماعية، مهارات حلّ المشاكل، تعزيز القدرة على طلب المساعدة، مهارات مواجهة التحديات والتفاوض
- توسيع الشبكات الاجتماعية

## مؤشرات SMART<sup>39</sup> و SPICED

على الرغم من عدم وجود قاعدة محددة لاختيار المؤشرات، ما يلي بعض التوجيهات التي قد تساعدكم في عملية الاختيار. أحد الأطر الشائعة هو إطار SMART، والذي يساعدنا على التركيز على خصائص معينة عند اختيار المؤشرات الكميّة.

**محدّد (Specific)** - هل تدل طريقة صياغة المؤشر على الهدف المراد تحقيقه بالضبط؟ هل اضطررتم لتجزئة بياناتكم لتكون أكثر وضوحًا؟



**قابل للقياس (Measurable)** - هل أنتم متأكدون أنه يمكن جمع البيانات من مؤشر كهذا؟ هل لديكم الخبرة، الوقت والطاقت المناسب لجمع البيانات المطلوبة؟



**قابل للتحقيق (Achievable)** - هل يمكنكم توقع تحقيق غايات المؤشر بواسطة الموارد المالية، الطاقم والوقت المتوفر لديكم؟



**ملائم (Relevant)** - هل المؤشر مرتبط بالتغيير الموصوف في مدخلاتكم، مخرجاتكم ونتائجكم؟



**محدّد زمنيًا (Time-bound)** - هل تحدد بوضوح متى سيتحقق المؤشر؟



النموذج الآخر الفعال الذي يمكنكم الاستعانة به إذا كان نهج عملكم تشاركيًا هو نموذج "SPICED" والذي يستند إلى حد كبير إلى معايير نوعية ووصفية. يشجّع هذا التوجّه على زيادة تداخل أصحاب الشأن في تحديد مؤشرات التغيير المجتمعي، وعليه، فهو يتطلب وقتًا أطول وموارد أكثر.

**شخصي (Subjective) -** هل المؤشّر شخصيّ- قادر على احتواء مدارك وتجارب الفرد (أي أنّ القصة الفردية تعتبر معلومة مهمّة بسبب أهمّية مصدرها)



**تشاركي (Participatory) -** هل وُضعت المؤشرات مع الأشخاص الأنسب لتقييمها (على سبيل المثال، أفراد من الفئة المستهدفة، طاقم المشروع)؟



**قابل للتحليل والتفسير (Interpreted and communicable) -** هل للمؤشّر معنى، ويمكن تفسير منطقاته بسهولة لأطراف معنية أخرى؟



**خاضع للفحص والمقارنة بطرق مختلفة (Cross-checked and compared) -** هل تخضع مؤشرات ومعايير التقدّم للفحص بالاستعانة بمختلف مصادر المعلومات، الطرق والباحثين؟



**تمكين (Empowering) -** هل ساهمت سيرورة تحديد وتقييم المؤشرات في تمكين أفراد الفئة المستهدفة من التفكير المعمّق في التغييرات المرجوة؟



**متنوع ومصنّف (Diverse and disaggregated) -** هل بُذلت أي جهود لاستخلاص مؤشرات عينية من مجموعات عينية، مثل الرجال والنساء، كل على حدة؟ إلى جانب ضرورة جمع بيانات مصنفة جنديًا، هل هناك طريقة لتحليل البيانات بناءً على اختلافات مهمة أخرى، مثل السن والمستوى التعليمي؟



## الخطوة 3: تحديد عملية جمع البيانات



بعد تحديد وضع الإطار المنطقي، المؤشرات، المخاطر والفرضيات، سنتطرق في القسم التالي إلى منهجية منهجية جمع البيانات. أدوات جمع البيانات وتحليلها التي سنتناولها هنا تسمى غالبًا منهجيات بحثية<sup>40</sup>. عند تنفيذ خطة المتابعة والتقييم، يكون جُلّ تركيزكم موجّهًا نحو "التطبيق" أكثر من "النظرية"، فأنتم لا تهدفون إلى المساهمة نظريًا في المجال الذي تنشطون فيه، وهو ما تفعلونه عامّة في الدراسات البحثية<sup>41</sup>. في سيرة المتابعة والتخطيط التي تخوضونها، تتبعون منهجيات بحثية لتحسين عملكم وزيادة احتمال إحداث أثر بعيد المدى.



## منهجيات جمع البيانات لسيرة المتابعة والتقييم:

### مقابلات



المقابلات الفردية توضح تجارب ومواقف الأشخاص المتأثرين ببرامجكم تجاه عملكم. المحادثات الفردية، التي تطرح فيها عادةً أسئلة محددة مسبقًا، يمكن أن تُجرى وجهًا لوجه، هاتفيًا أو عن طريق محادثة فيديو<sup>42</sup>. المقابلات يمكن أن تكون معمّقة، شبه منظّمة أو مفتوحة بناءً على المعلومات المراد جمعها<sup>43</sup>. التحدّث مع الناس يُعتبر وسيلة فعالة جدًّا لجمع البيانات إذا رغبتُم في معرفة آرائهم، تصوراتهم، أفكارهم، تجاربهم، وبالطبع، قصصهم الشخصية. توقّر المقابلات معلومات غنية وتتيح المجال للاستفسار أكثر إذا لزم الأمر. يجب إيلاء انتباه خاص لمهارات الإصغاء الفعال، الاحتياجات اللغوية، الحساسية الثقافية والدينامية الجندرية.

### مراجعة وثائق المشروع



الوثائق التي تعدونها في إطار المشروع هي بمثابة سجّل دائم لفعالياتكم<sup>44</sup>، ومن بينها الميزانيات، استمارات المقابلات، استمارات التسجيل، السياسات التنظيمية، سجلات الحضور، خطط العمل، ووثائق قائمة من مصادر خارجية (تسمى أيضًا مصادر معلومات ثانوية) قد تكون قيّمة أيضًا<sup>45</sup>. قد يشمل ذلك أيضًا تقييمات غير رسمية و/أو أفكارًا تأملية في مذكرات، مفكرات أو تقارير حول سير العمل. حافظوا على خصوصية المشاركين وجودة وأمن المعلومات.

### مشاهدات



المشاهدات التي تؤنق بوسائل مرئية، مثل الصور والفيديوهات، توضح سير العمل الميداني<sup>46</sup>، ابتداءً من حيز العمل المادي والأنشطة الجارية وحتى سلوكيات الأفراد وعلاقاتهم المتبادلة مع الآخرين<sup>47</sup>. يُستحسن عامة أن يستعين هؤلاء المراقبون بدليل يشكّل قائمة مرجعية لضمان التجانس في سيرورة جمع البيانات. البيانات التي تُجمع تستند إلى السلوك الفعلي التي يتم رصده مباشرة في الوقت الحقيقي (خلافاً للسلوك الذي يفيد به الفرد والموتق في المقابلات أو في الاستبيانات)، وتنطوي غالبًا على المحافظة على خصوصية الفرد ولا تتطلب المشاركة الفعالة من طرف المشاركين في البرنامج<sup>48</sup>. المشاهدات تتطلب مراعاة المشاعر بطريقة لا تزعج ولا تؤثر على الأشخاص الخاضعين للمراقبة أو تؤدي إلى التحيز.

## مسح جماهيري تشاركي



لكونه توجّهًا جماعيًا لجمع البيانات، فإنّ المسح الجماهيري يساعدكم على بلورة فهم مشترك بواسطة عرض صورة فوريّة لكيفية تصوّر أفراد المجتمع المحلي للوضع القائم<sup>49</sup>. المسح الجماهيري قد يساهم مثلاً في تحديد البنى التحتية، الخدمات الأساسية والموارد القائمة وفي وضع قاعدة أساسية لجمع البيانات<sup>50</sup>. إنّها سيرورة تشاركية تتيح المجال لحوار جماعي وبناء علاقة بين المشاركين<sup>51</sup>.

## أدوات إبداعية



الأدوات الإبداعية المختلفة تشكّل بديلاً للكلمة المكتوبة، وتشمل عروضاً مسرحية، معارض أو فيديو. الأدوات الإبداعية تمكّن المشاركين عامّةً من التعبير عن مواقف وآراء ربما لم يتمكنوا من صياغتها بطرق أخرى، مما يشكل فرصة خاصّة للتعبير عن الذات. التوجّه القائم على الفن قد يوفّر معلومات يمكن استخدامها لاحقاً لاستكمال أو إثراء المعلومات التقليدية، مع أنّ بعض المشاركين ربما لن يشعروا بالراحة مع مثل هذه الأدوات، إن لم يكونوا ميالين للفن مثلاً. عدم معرفة الأدوات الإبداعية وغير التقليدية قد يؤدي إلى الارتباك، وربما الارتباك أيضاً، حسب السياق. من المهم القيام مسبقاً بتحديد منطلقات واضحة للتوجّه المختار.

ما يلي بعض الأمثلة:

- **سرد القصص.** من خلال الكتابة والأداء (التمثيل و/أو الرقص)، يمكن استخدام سرد القصص كطريقة لنقل التجربة الشخصية و/أو الجماعية.
- **الرقص والدراما.** توضح هاتان الطريقتان كيفية تفسير الأفراد لتجربتهم، والتي يمكنهم لاحقاً مشاركتها مع جمهور أوسع.
- **رسومات مؤثّرة-** تصوّر الرسومات أوضاعاً سابقة، حالية أو مستقبلية، وتشجّع على التفكير التأملي وعرض التغيير الذي تحقق بوسائل مرئية.
- **أمثلة أخرى** للتعبير عن الذات تشمل المقالات المصوّرة والكولاج.

## استطلاعات



تستخدم الاستطلاعات، وهي أداة متابعة وتقييم شائعة، لجمع أربعة أنواع مختلفة من المعلومات حول الأفراد: 1. المعرفة. 2. المعتقدات/المواقف/الآراء. 3. السلوكيات و4. الصفات<sup>52</sup>. تتخذ أسئلة الاستطلاعات أشكالاً مختلفة، منها أسئلة مغلقة، أسئلة مفتوحة، أسئلة متعددة التدرج وأسئلة متعددة الأجوبة<sup>53</sup>. أجوبة الأسئلة المغلقة تكون عادةً نعم/لا أو صحيح/خطأ. أما الأسئلة المفتوحة، فهي تتيح المجال للمجيب لإعطاء أجوبة أكثر تنوعاً<sup>54</sup>. الاستطلاعات، والتي يمكن إجراؤها عبر الإنترنت، عبر البريد الإلكتروني أو وجهًا لوجه، هي أداة عملية لجمع كمية كبيرة من البيانات، وبالتالي رسم صورة

أوسع. إذا طرحت مجموعة الأسئلة نفسها في البداية (جمع معلومات أساسية)، على مراحل مختلفة خلال المشروع وبعد إنجائه، ستشكّل الاستطلاعات أداة فعالة في تعقب التغيير بشكل تدريجي.

الاستطلاعات يمكن أن تكون مجهولة الاسم، مما سيثجّع المجيبين على التعبير عن مشاعرهم الحقيقية بصدق. ولكن يجب الانتباه لكيفية صياغة الاستطلاع، لأنّ الأسئلة المتحيّزة والموجّهة قد تغيّر النتائج. من المهم إجراء استطلاع تجريبيّ مع عينة من الفئة المستهدفة.

## مجموعات بؤرية

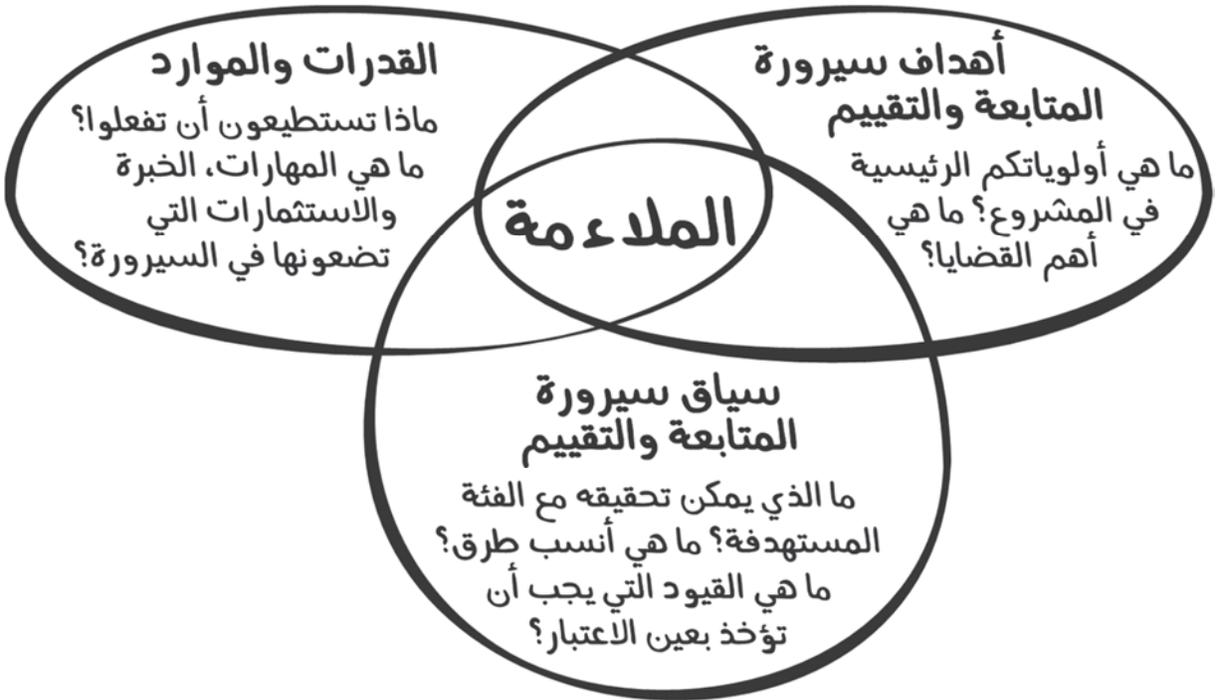


المقابلات الجماعية، أو المجموعات البؤرية، تشكّل فرصة للتحدث مع عدة أشخاص في وقت قصير نسبيًا. في المجموعات البؤرية، يجتمع عدد قليل من الأشخاص، عادةً 6-12 شخصًا، لمناقشة مواضيع عينية بإرشاد من موجّه مجموعات<sup>55</sup>. يستعين الموجّه بمجموعة محددة من الأسئلة لتيسير النقاش. يتم تشجيع المشاركين على التعبير عن آرائهم بحرية والتحاور فيما بينهم، وتنتج عن ذلك عامة رؤى ووجهات نظر بئاة.

هذا الإطار الجماعي مناسب لتدارس ومناقشة قضايا مركّبة بهدف الاطلاع على وجهات نظر جماعية معمّقة. الإطار الجماعي يشكّل بديلًا للأشخاص الأقل ميلًا للمشاركة في مقابلات فردية أو تخصيص الوقت لملء استبيان. يمكن إضافة المجموعة البؤرية إلى برنامج قائم لتجنّب تخصيص موارد إضافية لسيرورة المتابعة والتقييم ولتكون نسب المشاركة أعلى. المجموعات البؤرية تتطلّب توجيهًا مهنيًا، خاصة لتوفير أجواء مريحة واحتوائية، التعامل مع الصراعات التي قد تحدث داخل المجموعة، الحرص على حوار متوازن بين جميع المشاركين والحدّ من "تفكير القطيع" الذي قد يطغى على التفكير الفردي للمشاركين.

## \*عندما تبدؤون باختيار منهجية عملكم...

من المهم أن تأخذوا بعين الاعتبار السياق الذي تنشطون فيه، احتياجاتكم، مؤسراتكم وقدراتكم. فكّروا بعمق في قدراتكم، فيما تريدون أن تتعلّموا وفي سياقكم الخاص. بما أنّ سيرورة المتابعة والتقييم مهمّة لنجاحكم، يجب دمجها في عملكم بطريقة تجعل من إدارة هذه السيرورة مهمّة سهلة. احرصوا على وضع خطة متابعة وتقييم تناسب قدرات طاقمكم والمخرجات المرجوة. انظروا إلى "الملاءمة" أدناه.



## اختيار طريقة جمع البيانات

عندما تختارون الطرق التي تريدون اتباعها لوضع خطة جمع البيانات من أجل سيرورة المتابعة والتقييم، ا طرحوا الأسئلة التالية:

اسألوا أولاً...	ثم اسألوا ...
<b>أي بيانات؟</b> ما نوع البيانات التي نحتاج إليها لقياس مؤشراتنا؟	هل توفّر طريقة (طرق) جمع البيانات المختارة النوع المناسب من المعلومات؟
<b>ممن ستجمع؟</b> من هم الأفراد الذين يستطيعون تقديم البيانات المطلوبة؟	هل تلائم طرق جمع البيانات المختارة الفئة التي نريد جمع البيانات منها؟ على سبيل المثال، هل سيرغب المجيبون في تعبئة استبيان معقد؟ أم أنّهم يفضلون محادثات فردية؟ هل تحتاجون لجمع البيانات من عدد كبير من الناس في مواقع مختلفة، أم أنّه يكفي الوصول إلى بضعة أشخاص رئيسيين؟ إذا كنتم مثلاً تنفذون مشروعاً للشبيبة، هل ينبغي عليكم أيضاً الاطلاع أيضاً على رأي أهالي ومعلمي المشاركين في مشروعكم، وأبناء الشبيبة أنفسهم؟
<b>بأية وتيرة؟</b> بأية وتيرة نحتاج لجمع هذه البيانات؟	هل سنتمكن من استخدام طرق جمع البيانات هذه بالتيرة التي نحتاج إليها؟
<b>من قبل من؟</b> من سيجمع البيانات؟ من سيجري تحليل البيانات؟	هل هم مؤهلون لاستخدام طرق جمع البيانات المختارة ومن ثم تحليلها؟ من يتمتع بالخبرة المطلوبة في توجيه المجموعات أو في المنهجيات البحثية؟ هل يتحدثون بنفس لغة الأشخاص الذين سيتواصلون معهم، أم أنّنا سنحتاج لترجمة الأدوات وكراسات الإرشاد للغات مختلفة؟
<b>هل الأمر ممكن؟</b> هل ستكون أدوات جمع البيانات هذه عمليّة للاستخدام؟	هل لدينا الوقت، الخبرة والموارد المطلوبة لاستخدام طرق جمع البيانات هذه؟ هل يمكننا معالجة القضايا الأخلاقية أو تلك المتعلقة بسرية البيانات؟

أحد الاعتبارات العديدة التي ستؤثر على طرق جمع البيانات، **والتي تتطلب انتباهًا خاصًا**، هو ما إذا كانت البيانات التي تجمعونها شخصية، وبالتالي، يجب جمعها بطريقة تحفظ السرية. الإطار الجماعي لجمع البيانات، في مجموعة بؤرية مثلًا، قد يكون إطارًا عامًا إذا كنتم تريدون جمع بيانات حساسة. في سياق كهذا، فإن استخدام الاستبيانات التي تتيح المجال للتعبير عن وجهات النظر بطريقة لا تدل على هوية الشخص، قد يكون مناسبًا.

### المزيد من الأفكار عن جمع البيانات...



### احرصوا على مراعاة الجوانب الأخلاقية عند جمع البيانات :

احرصوا على مراعاة التجارب السابقة للأفراد التي تجمعون منهم البيانات. تذكروا السياق الأوسع واحرصوا على ألا تتسبب مساعيكم لجمع البيانات بأي قلق أو إزعاج لأفراد من الفئة المستهدفة أو لآخرين غيرهم. احرصوا مثلًا على عدم التسبب بتجربة مُنهكة أو مربكة لأحد، والتي تتطلب منه تخصيص وقت طويل أو تسبب له المتاعب بطريقة ما. تحققوا من موافقة المشاركين على جمع واستخدام بياناتهم، ومن أنهم يدركون بالضبط ماهية المعلومات التي يوافقون عليها. وبالطبع، حافظوا على سرية وخصوصية بيانات المشاركين<sup>56</sup>، إذا لزم الأمر.

### لائموا أدوات جمع البيانات لسياقكم:

قبل تطوير أداة جمع البيانات، قيّموا السياق الثقافي، خاصة من ناحية اللغة، التكنولوجيا ومعرفة القراءة والكتابة. يجب أيضًا اختيار طرق تواصل ملائمة ثقافيًا (مدى الارتياح بالتحدث إلى غرباء، مدى التوافق الجندري بين الشخص الذي يجري المقابلة والمُجيب).

### اكتشفوا إمكانية المعاينة:

بناءً على خطتكم العينية للمتابعة والتقييم، قد تحتاجون لاتباع طريقة معاينة مناسبة. إذا كنتم تعملون مع مجموعة صغيرة من الأشخاص، ربما لن تحتاجوا للمعاينة. ولكن في المشاريع الأوسع نطاقًا، ربما ستحتاجون لجميع البيانات من عينة من الفئة المستهدفة<sup>57</sup>.

فكّروا كيف يمكن لأصحاب الشأن تعزيز قدراتكم وإثراء مواردكم المحدودة. ربما لديكم متطوعون يرغبون في التداخل في جانب آخر من أنشطتكم، أو عضو هيئة إدارية يرغب في الاطلاع على المعلومات من المصدر المباشر في برامجكم. ربما هناك طلاب معنيون بتدريب داخلي وبيحثون عن فرص في مجال الأبحاث التطبيقية؟ تذكروا أنه قد يكون من غير المناسب، أو حتى من غير الأخلاقي في بعض الحالات، دمج أشخاص من خارج طاقمكم إذا تمت مشاركة معلومات سرية أو حساسة، أو عندما يتحمم عليكم الالتزام بمعايير أشد صرامة لحماية الخصوصية.



## الإطار المنطقي كجزء من نموذج المتابعة و التقييم - ورقة عمل

تمكنك ورقة العمل هذه من النظر في كيفية ملائمة جميع العناصر لتصميم نموذج المتابعة والتقييم بما يسمى بالإطار المنطقي.

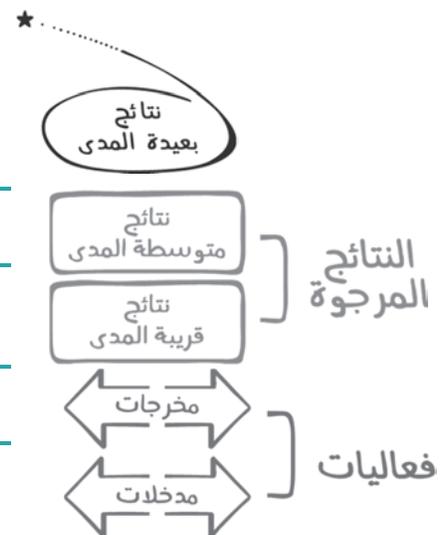
عليكم أولاً مراجعة إطاركم المنطقي ومؤشراتكم المختارة، من ثم اختيار طريقة جمع البيانات لكل من المؤشرات المدرجة. يمكنكم قياس عدة مؤشرات بنفس الطريقة طالما اختيرت لهذه المؤشرات نفس طريقة جمع البيانات، مصدر البيانات ووتيرة الجمع. يمكنكم توحيد المؤشرات معاً للتقليل من جهود جمع البيانات الزائدة وغير الضرورية.

إليك بعض النصائح التي يمكنكم اتباعها أثناء جمع البيانات:

- فكّروا جيداً من سيستخدم الأداة، وكيف سيستخدمها.
- احرصوا على حصول طاقم الجمعية على تأهيل/تعليمات/إرشاد، حسب الحاجة.
- احرصوا على إجراء فحص تجريبي لكل شيء!
- ركّزوا جهودكم في جمع بيانات مهمة فقط.
- متابعة تفاصيل جمع البيانات (من، ماذا، متى، أين).

### كيف يقاس التقدّم؟

الإطار المنطقي	المؤشرات	طريقة جمع البيانات	المخاطر والفرضيات



## الخطوة 4: بناء سيرورة تحليل البيانات

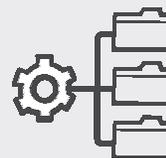


في هذه المرحلة، ستجدون أنفسكم غارقين في كم هائل من البيانات المختلفة. من المهم التفكير في إدارة إدارة وتحليل وعرض البيانات بطريقة تمكّنكم في نهاية المطاف من التعلّم وتحسين عملكم، وهو بالطبع الهدف من وراء سيرورة المتابعة والتقييم.

### تعريف المصطلحات<sup>58</sup>

#### إدارة البيانات

إدارة البيانات هي منظومة تحدد كيفية حفظ بياناتكم بطريقة منظمة وآمنة، وللمن ستكون متاحة. مع تنوع البيانات (تسجيلات صوتية، فيديوهات، استبيانات معبأة، صور وغير ذلك)، ينبغي على طاقمكم اتباع بعض قوانين تصميم وحفظ البيانات، تسجيل هذه القوانين في وثيقة واحدة وتعميمها على جميع المتدخلين في إدارة البيانات.



## تحليل البيانات...

يتطرق اصطلاح "تحليل البيانات" إلى السيرورة والأدوات المستخدمة لتفسير البيانات. تحليل البيانات يعطي معنى لبياناتكم- يفسرها ويضعها ضمن سياق من أجل إثراء سيرورة صنع القرارات.



## التحقق من جودة البيانات

خذوا بعين الاعتبار كل ما يلي:



\*هل تجمعون بيانات دقيقة تقيس ما تريدون، و فقط ما تريدون؟

- هل تبقى بياناتكم موثوقة وبنفس الجودة مع مرور الوقت؟
- هل بياناتكم محدّثة وكاملة؟
- هل تم الحفاظ على السرية؟
- هل تتضمن بياناتكم ما يكفي من التفاصيل المختلفة لرسم صورة كاملة؟
- هل بياناتكم دقيقة وخالية من الأخطاء؟ لا بدّ أنكم تعلمون أنّه إذا كانت بياناتكم مليئة بالأخطاء، غير دقيقة أو غير كاملة، فإنّ المعلومات التي ستجمعونها لن تساعدكم على التحليل أو اتخاذ القرارات.



## خطوات تحليل البيانات

تحليل البيانات يشمل: التوثيق، التحليل، التفسير، التفكير التأملي. مع كل أنواع البيانات التي ستجمعونها ، ضعوا في اعتباركم ما يلي:

- ماذا تعني هذه النتائج؟ على ماذا تدل؟
- ما هي الاستنتاجات التي يمكنكم استخلاصها منها؟ كيف تفسرون هذه النتائج؟
- هل فوجئتم بأيّ من هذه النتائج؟ ماذا توضح لكم هذه النتائج؟
- ما هي محدودية تحليلكم؟
- ما هي بعض الآثار المحتملة لهذه النتائج<sup>59</sup>؟

من بين طرق التحليل المختلفة المتاحة أمامكم، ستبدؤون غالبًا بمراجعة أسئلة ومؤشرات المتابعة والتقييم التي وضعتها. ستقومون بعدئذ بتصنيف البيانات التابعة لكل سؤال حسب نوعها: كمية و/أو نوعية، وعندها "تصفية" البيانات للتخلص من أي بيانات غير كاملة أو غير صحيحة. بناءً على ما تريدون معرفته ونوع البيانات التي جمعتموها، عليكم اختيار نوع التحليل المناسب.

### تحليل بيانات كميّة



تحليل البيانات الكميّة يفكّر البيانات التي يسهل عدّها، قياسها والتعبير عنها بالأرقام. مصادر البيانات الكمية تشمل استطلاعات، سجلات حضور، بيانات صحية وديمغرافية، بيانات تعداد السكان وبيانات الميزانية<sup>60</sup>.

تحليل البيانات الكمية قد يشمل حسابات بسيطة توفر معلومات حول مختلف المواضيع مثل الحضور، كيفية استخدام البيانات التي ستُجمع، تغييرات في الأداء وتغييرات في المعرفة (على سبيل المثال، قبل وبعد الامتحانات). إليكم بعض الأمثلة على إحصائيات وصفية شائعة الاستخدام: الوتيرة (أعداد، كميات)، توزيع النسبة، المعدل، الوسيط والأنماط (القيمة الأكثر شيوعًا). يمكن إجراء التحليل بواسطة برنامج بيانات مجدولة ( Excel مثلًا).

### تحليل بيانات نوعيّة



البيانات النوعيّة تتطلب قدرًا أكبر من المرونة والجهد في سيرورة تفسير البيانات<sup>61</sup>. مصادر البيانات النوعيّة تشمل نصوصًا، صورًا ومواد وصفية (على سبيل المثال، ملاحظات حول المقابلات، مشاهدات غير منظّمة، استبيانات ذات أسئلة مفتوحة، توثيق مجموعات بؤرية)، وبيانات مرئية (كالصور والفيديوهات). وبالتالي، تستند تقنيات التحليل إلى التفكير التأملي، التصنيف والتفسير<sup>62</sup>.

تكون البيانات النوعيّة مُجدية لكم إذا كنتم تبحثون عن وصف لبرنامج، سيرورة أو تجربة، أو إذا أردتم فهم سياق وضع ما و/أو فهم وجهات النظر<sup>63</sup>. لتحليل البيانات النوعية، نوصي بشدة بالاستعانة بأكثر من شخص لإجراء "التوثيق" أو "التصنيف"، وأن يحرص مؤثّقو البيانات المشقّرة على النزاهة. إضافة وجهات نظر أخرى إلى التحليل قد تكون مثرية وتساهم في الحد من التحيز عند تحليل البيانات النوعية.

## دمج أصحاب الشأن في تحليل البيانات



كيف يمكن لأصحاب الشأن إثراء البيانات الكميّة؟ يمكنكم البدء بواسطة عرض بيانات أولية من استطلاعات ومخططات بيانية من أجل تحليلها وتفسيرها<sup>64</sup>

أمثلة على أسئلة يمكنكم الاستعانة بها:

- ما الذي يفاجئكم في هذه البيانات؟
- ما العوامل التي تفسّر بعض التوجّهات والظواهر التي ترونها؟
- ماذا توضّح هذه النتائج؟ ماذا كنتم تتوقعون أن تجدوا في هذه البيانات، ولكنهم لم تجده؟
- هل أثار ذلك أسئلة جديدة؟

كيف يمكن لأصحاب الشأن إثراء البيانات النوعيّة؟ أمثلة على أسئلة يمكنكم الاستعانة بها:

- كيف تتماشى هذه المعلومات مع خبرتكم وتصوّراتكم؟
- أين يقع التناقض؟ ولماذا؟
- هل هناك تفسير آخر للبيانات لم تنتبهوا إليه؟
- أين يمكنكم إضافة سياق لتوضيح أو تفسير المعلومات؟

عند جمع البيانات، اسألوا أصحاب الشأن الرئيسيين ما هي المعلومات الأهم والأكثر توضيحًا أو إثارة للاهتمام من وجهة نظرهم. يمكنكم ذلك من بناء سيرورة تشري عملية تفسير البيانات مع مرور الوقت. احتواء وجهات نظر متنوعة في التحليل يرسم صورة أوضح لسيرورة تنفيذ البرنامج وأثره.

## عرض البيانات



بعد التركيز أساسًا على نوع البيانات التي توثقونها وتحللونها، سنتطرق الآن إلى كيفية عرض بياناتكم. عرض البيانات هو جزء من استراتيجية الاتصال لضمان إدارة وتعميم المعلومات من قبل جمعيتكم بطريقة تساهم في التعلم المشترك.

يجب عرض بياناتكم الكميّة والنوعية بطريقة واضحة وملفتة للنظر<sup>65</sup>.



المخططات البيانية قد تسهّل بيانات المتابعة والتقييم وتوضح النتائج<sup>66</sup>. هناك عدة إمكانيات لعرض البيانات الكميّة، كالمبيّن أدناه:



ودعونا لا ننسى أيضًا الإمكانيات الأخرى لعرض البيانات النوعية، بالإضافة إلى النص السردي، ومن بينها:



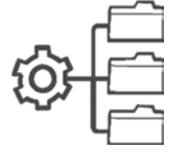
عند توجيه النقاش حول نتائج البيانات الأولية، احرصوا على طرح أسئلة مختلفة، مثل<sup>67</sup>:

- ما هي أفضل طريقة للتواصل مع صاحب الشأن هذا أو مع مجموعة من أصحاب الشأن؟
- هل اللقاء المباشر/عن بُعد هو أفضل طريقة للوصول إليهم؟ رسالة عبر البريد الإلكتروني؟ تقرير خطي؟ فيديو؟ أم أنّ اللقاء الجماهيري سيكون أكثر فاعلية؟

إذا كنتم ستعدّون تقريرًا خطيًا، ا طرحوا الأسئلة التالية:

- هل المعلومات والتقارير معروضة بطريقة واضحة وخالية من الاصطلاحات الصعبة؟
- هل استخدمت الجداول والبيانات بفاعلية لتوضيح المعلومات بشكل أفضل؟
- هل تساهم صيغة عرض المعلومات/التقرير في تفسير المضمون بسهولة؟

## إدارة البيانات



لا بدّ أنكم تتبعون طريقة معينة لإدارة جميع سجّلاتكم في الجمعية. سواء كنتم تستخدمون خزانة ملفات تُخزّن فيها الوثائق في حافظات مختلفة أو سلسلة من الحافظات الرقمية على حواسيبكم، فهذا يعني أنكم أنشأتم نظامًا معينًا لتصنيف وترتيب وثائقكم.

لتوثيق بيانات المتابعة والتقييم التي تجمعونها، احرصوا على إنشاء نظام محدد- كيف سُنخزّن بياناتكم بطريقة منظمّة وآمنة ويمكن الوصول إليها، وللمن ستكون متاحة. كما في جمع البيانات، فإنّ الجانب الأخلاقي وموضوع سرية البيانات وجودتها مهمّان جدًّا.

من بين جميع مركبات سيرورة المتابعة والتنظيم، فإنّ إدارة البيانات هي ربما الأقرب إلى تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لتخزين، تنظيم وإتاحة البيانات. فكّروا في الطريقة الملائمة لتدريب طواقمكم على استخدام وتعديل وإصلاح أدوات إدارة البيانات المستخدمة لديكم.

## حاولوا تجنّب جمع كمية هائلة من البيانات.



فإذا اضطرت الجمعيات لإدارة هذا الكم من البيانات، قد تعجز عن استيفاء المعايير المطلوبة فيما يخصّ جودة وسرية المعلومات. وبالطبع، فإنّ معالجة كمية كبيرة من البيانات ستقلل من فاعلية ومساهمة سيرورة المتابعة والتقرير في جمعيتكم في عملية اتخاذ القرارات.



عند تتبع سير تنفيذ المشاريع، ستحتاجون لتطوير أدوات تتيح المجال لرصد تقدم المشروع، وتكون أيضًا قابلة للتعديل والتغيير بشكل منتظم. عندما تصبح معطيات المتابعة والتقييم متاحة، يمكنكم الاستعانة بالأسئلة التالية عند مناقشة تقدم المشروع<sup>68</sup>

1. ما هو التقدم الذي أحرزناه؟ ماذا حققنا؟

---



---



---



---



---

2. ماذا نتعلم من هذه البيانات؟ ما هي المعلومات المستنتجة من هذه المعطيات؟

---



---



---



---



---

3. ماذا يجب أن نعرف أيضًا؟

---



---



---



---



---

4. كيف تتماشى البيانات مع انطباعاتنا ومشاهداتنا؟

---



---



---



---



---

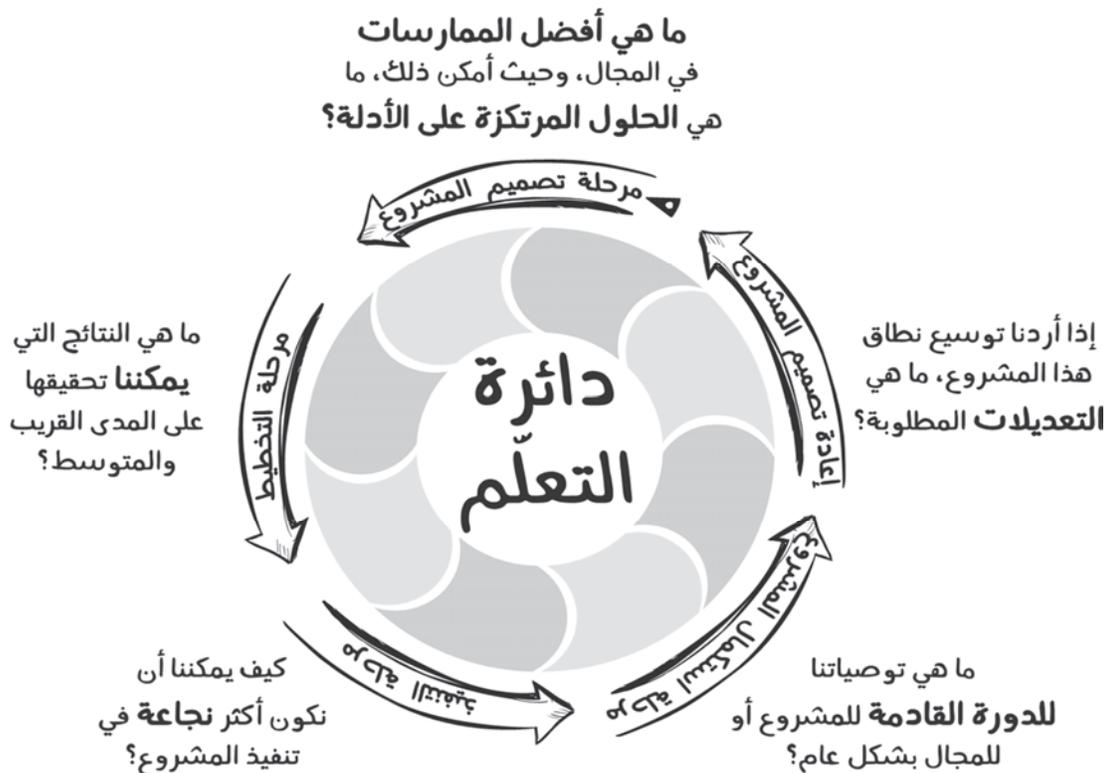
## الفصل الثالث: من المتابعة والتقييم إلى التخطيط الاستراتيجي

يتناول هذا الفصل الطرق المختلفة لاستخدام نتائج المتابعة والتقييم لاتخاذ أهداف استراتيجية والتأثير على جميع مستويات العمل في جمعيتكم. يمكنكم من خلال ذلك دمج جميع مبادئ وآليات المتابعة والتقييم في جميع مناحي جهودكم من أجل بناء السلام<sup>69</sup>.

بناءً على المحور الرئيسي في سيرورة المتابعة والتقييم التي تخوضونها، لا بد أنكم جمعتم معلومات مهمة حول نشاطكم، بحيث أتحت المجال لأصحاب الشأن لتقييم البيانات التي جمعتموها، وأنتم الآن جاهزون لاستخدام البيانات كمرجعية لاستراتيجيتكم العامة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مساهمة بيانات المتابعة والتقييم في بلورة وتعزيز توجّهكم الاستراتيجي. إذا كان تركيزكم موجّهًا في بادئ الأمر نحو بيانات المتابعة، فإنّ طاقمكم سيكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات حول كيفية متابعة سيرورة تخصيص الموارد وتنفيذ المشاريع. إذا كانت بيانات التقييم متوفرة لديكم، يمكنكم على الأرجح اتخاذ قرارات أوسع نطاقًا، مثل تحديد أي المشاريع ستعود عليكم بفائدة أكبر إذا نُفذت. على أي حال، ستمكنون من اتخاذ قرارات مستنيرة بحسب منالية المعلومات المأخوذة عن بيانات سيرورة المتابعة والتقييم. في أحسن الأحوال، تكونون قد حققتكم كلاً الهدفين.

لنراجع أسئلة المتابعة والتقييم المحتملة التي تُطرح خلال السيرورة التعليمية:



## استخدام البيانات في سيرورة اتخاذ قرارات استراتيجية...

كما جاء أعلاه، تغطي بيانات المتابعة والتقييم جميع مراحل تخطيط وتطوير برامجكم من أجل بناء السلام. نهدف إلى الوصول إلى وضع تستطيع فيه جمعيتكم تحويل البيانات إلى "خبرة ومعرفة" تؤثر على جهودكم اليومية. ففي حين أنّ المعرفة الفطرية والخبرة تساعدانكم على التقدّم، ستمكّنون من استخدام البيانات لاتخاذ قرارات أكثر استنارة، وعليه، يمكن اتخاذ قرارات أكثر استراتيجية. إنّ أحد الأهداف الرئيسية لسيرورة المتابعة والتقييم.

توفّر لكم بيانات المتابعة والتقييم بعض الأدلة حول تقدّمكم في المسار الصحيح، كما هو مبين في نظرية التغيير التي وضعتموها. بواسطة نقاشات استراتيجية مدعومة بالبيانات، ستنجحون على الأرجح في تجنّب الفرضيات والانحياز في سيرورة اتخاذ القرارات. ما يلي بعض الأمثلة لأشكال الانحياز الأكثر شيوعًا والتي يجب الانتباه إليها<sup>70</sup>:

- **الانحياز التأكيدي.** ما يحدث هو أننا نميل لتفضيل الآراء التي تدعم وتؤكد ما نؤمن به.
- **الانحياز لأفراد الجماعة.** في هذه الحالة، نميل لتصديق أشخاص ينتمون لنفس المجموعة (الخلفية الدينية، العرق أو الجندر).
- **تأثير العربة.** هنا، نميل أكثر لتقبّل الآراء التي تتقبّلها الأغلبية.

**عند ربط المتابعة والتقييم بالتفكير الاستراتيجي، تذكروا أنّ بيانات المتابعة والتقييم الخاصة بكم قد لا تشير إلى النتائج المرجوة التي تهدفون إلى تحقيقها.** نتائجكم قد تكون عبارة عن مفاجأة كبرى - سلبية أو إيجابية، مشجّعة أو مُحبطة. أما نقاشاتكم، وإن كانت تستند إلى نتائج المتابعة والتقييم، فلن تكون سهلة أو خالية من التوتر والمشاحنات عند تحديد مسار عملكم التالي. هذا كلّ جزء من سيرورة بلورة توجهكم الفكري التنظيمي الذي يصبح جزءًا من سيرورات التفكير الاستراتيجي والتقييم.

## بناء ثقافة تنظيمية في مجال المتابعة والتقييم

التشجيع على التداخل التشاركي في كل مرحلة من مراحل المتابعة والتقييم مهم جدًا. أحد الجوانب الرئيسية في هذه المهمة هو تعويد طواقم العمل وأصحاب الشأن على فكرة استخدام البيانات في النقاشات الاستراتيجية<sup>71</sup>.

ولكن كيف يمكننا تعويد الجميع على فكرة استخدام بيانات المتابعة والتخطيط؟ يبدأ ذلك بواسطة إتاحة البيانات بشكل منتظم لأصحاب الشأن الرئيسيين ومن ثم إتاحة المجال للجميع لإبداء رأيهم بخصوص البيانات<sup>72</sup>. بواسطة إجراء لقاءات دورية تشجّع طاقمكم على مراجعة البيانات، يمكننا مساعدة الجميع على تقبّل فكرة اتخاذ القرارات بناءً على نتائج المتابعة والتقييم.

وفي حين أنّ مهارات التوجيه قد تثير هذه النقاشات، من المهم أيضًا أن تكون البيانات الملائمة متاحة بسهولة لصنّاع القرارات.

وسواء استخدمتم لوحة المؤشرات/لوحة البيانات، تقارير الأطراف المعنية أو أي وسائل أخرى، الفكرة الرئيسية هي رسم صورة كاملة لتقدّم سير مشاريعكم. إنّه أمر إلزامي إذا كنتم تولون أهمية قصوى لمتابعة سير عملكم.

إحدى الأدوات البصرية التي يمكنكم استخدامها، وهي شبيهة بلوحة البيانات، هي "جدول الإشارة الضوئية".



كيف تستخدم هذه الأداة؟ البيانات التي تشير إلى نتائج إيجابية تلوّن بالأخضر؛ البيانات الحيدانية/اللاتشير إلى أي تقدّم تلوّن بالأصفر، والبيانات التي تشير إلى تراجع في التقدّم تلوّن بالأحمر.

شرح	نتائج	غاية	مؤشّر
≡	○	○	≡
≡	○	○	≡
≡	○	○	≡

بناءً على بياناتكم، الأطراف المعنية الذين تعملون معهم وقدراتكم، ستختارون الأداة الأنسب لكم لعرض بياناتكم. وعلى أي حال، لضمان استخدام بيانات المتابعة والتقييم، عليكم تخصيص الوقت الكافي لمساعدة الطاقم على التعود على فكرة الاستعانة بالنتائج للتوصل إلى استنتاجات<sup>73</sup>

## من بيانات المتابعة والتقييم إلى التنفيذ

عندما تبدو بالاستناد تدريجيًا إلى بيانات المتابعة والتقييم، يسهل عليكم أكثر دمج آراء ووجهات نظر جديدة في سيرورة اتخاذ القرارات، والأهم من ذلك، تحديد طريقة التقدّم في مساعيكم من أجل بناء السلام.

ما تفعلونه بالأساس هو بناء حلقة تعلّميّة تبلور بدون توقّف سيرورة تصميم، تنفيذ وتقييم عملكم. المراحل الخمس لخطة المتابعة والتقييم تبدأ كل مرة من جديد...



- |  |  |  |                                       |  |
|--|--|--|---------------------------------------|--|
| <b>الخطوة 5</b><br>تحديد طريقة<br>استخدام النتائج<br>من أجل اتخاذ<br>قرارات استراتيجية | <b>الخطوة 4</b><br>بناء عملية<br>تحليل<br>البيانات | <b>الخطوة 3</b><br>تحديد عملية<br>جمع البيانات | <b>الخطوة 2</b><br>اختيار<br>المؤشرات | <b>الخطوة 1</b><br>تحديد طريق<br>التغيير<br>الخاص بك |
|--|--|--|---------------------------------------|--|

بناء سلسلة من النقاشات الاستراتيجية لمرافقة كل مرحلة من مراحل خطة المتابعة والتقييم يساهم في بناء إجماع حول كيفية إجراء ملاحظات مستمرة لعملكم.

## بناء ثقافة متابعة وتقييم – ورقة عمل



عند التوصل إلى الاستنتاجات الرئيسية من معطيات المتابعة والتقييم، ستحتاجون لإقامة حلقات نقاش تتمحور حول بلورة توصيات بخصوص الخطوات الفعلية التي تنوون اتخاذها. للتوصل إلى إجماع حول هذه القضايا، يمكنكم طرح أسئلة أوسع، مثل:

- ماذا نرى في معطيات المتابعة والتقييم، وهو أمر لم نتوقعه من قبل؟ ما هي القضايا والمشاكل المتكررة؟

---



---



---



---

بالنسبة للمشاريع المحددة، يمكنكم طرح الأسئلة التالية:

- ما الذي يسير على ما يرام في مشروعنا؟ لماذا؟

---



---



---



---

- على ماذا يدلّ تقدم مشروعنا؟ ما هي الخطوات القادمة؟

---



---



---



---

هنا، ستحتاجون بالطبع للتفكير في تحدياتكم...

- ما نوع المشاكل التي تواجهنا؟ لماذا؟

---



---



---



---

- كيف يؤثر ذلك على عملنا في المستقبل؟ ما هي الخطوات القادمة؟

---



---



---



---

## ماذا يحدث عندما لا نتلقى أخبارًا جيدة؟



هذا واردٌ بالطبع، ولذلك علينا الاستعداد للاحتمال بأننا قد لا نكون راضين تمامًا عن نتائج المتابعة والتقييم. في الواقع، علينا أن نتوقع أن هناك دائمًا شيئًا يتطلب التحسين. النتائج الصعبة قد تشعرنا أحيانًا بالإحباط أو خيبة الأمل. وهنا، تكون جلسات النقاش أهم من أي وقت مضى من أجل دفع جمعيتكم قدمًا. لا تتوقفوا عن تذكير الجميع بأنهم قد يضطرون لإجراء التعديلات اللازمة طوال الوقت.

## إدارة التغيير

قد يحدث في هذه المرحلة المهمة توتر وصراع، وهذا ليس أمرًا مفاجئًا. ففي المحصلة، لا يخلو الأمر من بعض المشاعر هنا - لأننا نكون عامة ملتزمين ومتفانين تجاه العمل الذي نقوم به من أجل خلق واقع سلمي. نميل أيضًا للتعود على الوضع الراهن - على الروتين وعلى طريقة عمل معينة<sup>74</sup>. التغيير صعب، حتى وإن كان للأفضل. حتى وإن كنا نسعى لخلق تغيير مجتمعي، فهذا لا يعني أننا سنتقبل التغيير بكل رحابة صدر في عملنا اليومي.

عندما تراجعون نظرية التغيير التي وضعتها وتعيدون النظر في مختلف مناحي استراتيجيتكم التنظيمية، المشاركة والتنفيذية على ضوء نتائج المتابعة والتغيير، خذوا بعين الاعتبار أنه قد تكون هناك تحديات جديدة<sup>75</sup>. أي تغيير استراتيجي في الجمعية قد يؤدي إلى تخوف وقلق يمكن تفههما لدى طاقم العمل والأطراف المعنية<sup>76</sup>. خلال فترات التحول هذه، من المهم التواصل مع كل مجموعة للحفاظ على التزامها. كما نعرف جميعًا، فإن جهود بناء السلام تستدعي قدرًا كبيرًا من الالتزام والعمل المكثف وسريع الوتيرة. إذا كانت هناك حاجة لتغييرات استراتيجية، فكروا في الطريقة المناسبة لمكافأة أعضاء الطاقم على جاهزيتهم لتحمل مسؤوليات جديدة، تقبل اتجاهات جديدة أو تبني أنماط عمل جديدة.

لتحقيق ذلك، يمكنكم الاستعانة بالأدوات التالية: تدريب للطاقم، فرص إرشاد رسمي وتحسين آليات الإشراف وبروتوكولات الاتصالات، خاصة إن لم تكن هناك مرونة كبيرة في إمكانية إعطاء مردود مادي. خلال فترات التحول هذه، قد تكون هناك حاجة لدعم وتوجيه إضافي من قبل الطاقم الحساسة تجاه مختلف أشكال القلق والتخوف من التغيير في العمل اليومي مهمة جدًا. للتغلب بنجاحة على مختلف العوائق المحتملة، عليكم التعامل مباشرة مع الإشكاليات التي تحدث خلال التنفيذ.



أي تغيير في الاستراتيجية يجب أن يكون خيارًا سهل على طاقمكم والأطراف المعنية في جمعيتكم تختّله. طاقمكم وأعضاء الهيئة الإدارية في جمعيتكم يجب أن يكونوا قادرين على تصوّر دورهم في السيورة وفهم الخطوات المطلوبة. لمواجهة التحديات المحتملة بنجاعة، احرصوا على تغيير وتعديل أدواتكم الاستراتيجية، مثل نظرية التغيير وخطّة عملكم الجديدة مع طاقمكم<sup>77</sup>.

عليكم أن توضحوا ما يلي: ما هي الأمور التي ستبقى كما هي، ما هي الأمور المستجدة وما هي الأمور التي لن تستمر. فكروا كيف تساهم بنيتكم التحتية التنظيمية الحالية في تلبية الاحتياجات الجديدة. تحققوا مثلاً مما إذا كان طاقمكم مؤهلاً للقيام بمهام جديدة، أو ما إذا كان طاقمكم الحالي يبالي في التزامه بتنفيذ أنشطة أخرى. كل ذلك سيؤثر على قدرة جمعيتكم على خلق التغيير.

عند تعديل استراتيجيتكم/برنامجكم، اطحوا على أنفسكم الأسئلة التالية<sup>78</sup>:

- ما شكل التغيير الذي تريدون رؤيته؟

---



---



---



---

- ما هي التغييرات التي يجب أن تركزوا عليها؟

---



---



---



---

- ما هي الخطوات المحددة المطلوبة من أجل تحقيق التغيير المرجو؟

---



---



---



---



• من المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، بحسب خطة العمل؟

---



---



---



---

• ما هو الجدول الزمني لتنفيذ كل خطوة؟

---



---



---



---

• ما هي الموارد المحددة المطلوبة (يشمل الموارد المادية والإدارية والخبرة المهنية)؟

---



---



---



---

من خلال بذل بعض الجهود، مثل تحديث نظرية التغيير وتحديد مبادئ واضحة لتنفيذ العمل، فأنتم تحولون الاستراتيجيات إلى خطوات عينية ضرورية من أجل خلق التغيير في العمل. يمكنكم تحديد الخطوات العينية التي تجدون أنها ضرورية. من خلال خطط عملكم ونظرية التغيير/الإطار المنطقي، يجب أن تطرحوا أسئلة محددة، مثل نوع المهام المطلوبة، من المسؤول عن تنفيذها وأين وكيف يجب أن تنقذ.

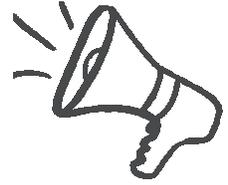
صياغة خطط العمل إلى جانب خطط الميزانيات تساعدكم على التحقق من أن الموارد المطلوبة متوفرة ومخصصة بطريقة تعكس أولوياتكم التنظيمية الجديدة. خطط العمل يجب أن تُعدّل عند الحاجة لتعكس الظروف المتغيرة ووجهات النظر الجديدة. كما نعلم الآن، فإن استراتيجياتكم لن تبقى ثابتة، بل ستتطور بناءً على تجاربكم وخبراتكم التنظيمية.

الجهود التي تبذلونها في مجال المتابعة والتقييم ستساعدكم على خوض هذا المسار. ستكون جمعيتكم قادرة على التحديد بالتفصيل الخطوات المطلوبة لتحقيق التقدم وتطوير لغة مشتركة في الجمعية. سيساعدكم ذلك على الفهم المتبادل لسير الأمور، الأمر الذي يقلل من الضبابية وعدم الوضوح ويمكنكم من تتبّع تقدّمكم. مع التقدم نحو تحقيق هدفكم، احرصوا على وجود فترة انطلاق تخصصون فيها الوقت اللازم للانتقال وبلورة أعرف وأنماط عمل جديدة.

ستحتاجون أيضًا لإتاحة الفرصة للحصول على تقييم مستمر من أعضاء الطاقم وأشخاص آخرين متداخلين في تنفيذ المشروع، الأمر الذي يتيح المجال لإجراء التعديلات المطلوبة على خطط العمل والاستراتيجية المخطط لها.

## الفصل الرابع: التواصل مع الجمهور ومشاركة قصّتكم مشاركة أصحاب الشأن بيانات المتابعة والتقييم

بعد هذا الكمّ الهائل من المهام، البيانات والجهود من أجل تحقيق نتائجكم المرجوة، حان الوقت لتعميم ومشاركة إنجازاتكم مع سائر اللاعبين في الحقل. سنتناول في هذا الفصل مختلف الأفكار لمشاركة نتائج المتابعة والتقييم في جمعيتكم وقصّتكم التنظيمية مع الفئات المستهدفة الرئيسية على وسائل التواصل الاجتماعي مثلًا، مع جهات مانحة، مؤسسات إعلامية، جمعيات شريكة ومع الجمهور الواسع. لا بد أنكم اكتسبتم حتى الآن مهارة عرض المعلومات للجماهير المختلفة بطرق إبداعية.



لتخصيص الوقت والجهود بنجاعة، يستحسن التفكير مسبقًا بطريقة ووتيرة عرض نتائج سيرورة المتابعة والتقييم لجمعيتكم. احرصوا على ملاءمة طريقة وأدوات تعميم البيانات لكل جمهور على حدة، اسردوا قصّتكم وشاركوا الآخرين وجهات نظركم واستنتاجاتكم حول عملكم. هيّئوا الأرضية لعرض نتائجكم، بما في ذلك صياغة نظرية التغيير وكيف استخدمتم أو تخططون لاستخدام نتائجكم في تنمية الطريق. استخدموا بياناتكم لسرد قصة حول التقدم الذي تحرزه برامجكم، والأهم من ذلك، ما أهمية كل ذلك.

### الشفافية

كما نعلم جميعًا، قد نواجه تحديات أخلاقية على امتداد جميع مراحل العمل وفي سيرورة المتابعة والتقييم أيضًا. يجب إيلاء أهمية خاصة للتحديات الأخلاقية المتعلقة بمشاركة البيانات، مثل سرية البيانات، عند مشاركة بيانات المتابعة والتقييم الخاصة بكم.

فكروا في كيفية الالتزام بمبادئ النزاهة، الدقة والتواضع عند عرض النتائج. من المهم عرض منهجية جمع البيانات بالتفصيل، وكما ذكرنا آنفًا، الإشارة إلى محدوديات السيرورة.

تصرفوا بمسؤولية. إنه الوقت الملائم لإجراء محادثات صريحة مع أصحاب الشأن حول الأمور القابلة للتحقيق، بناء على معرفتكم بخصوص الأمور التي يسهل تحقيقها وتلك التي يستحيل تحقيقها في جهودكم من أجل بناء السلام. على ضوء بيانات المتابعة والتقييم، قد تستنتجون أنكم بحاجة لملاءمة جهودكم اليومية للواقع الجديد وملاءمة التوقعات وفقًا لذلك. الفهم المشترك للخطوات والخطط التالية سيعود عليكم بالفائدة.





## تعميم بيانات المتابعة والتقييم لجمعيتكم

### ما أهمية ذلك؟

- إطلاع أصحاب الشأن على آخر المستجدات واتخاذ القرارات بناء على البيانات.
- تعزيز الثقة مع المجتمع المحلي وتعزيز الشفافية.
- مشاركة الدروس المستفادة مع سائر الجهات المتداخلة في المجال.
- تعزيز الوعي المجتمعي حول جهودكم.

### بعض الأفكار الرئيسية الجديرة بالانتباه ...

- شرح أهمية المعلومات لأصحاب الشأن.
- اختيار طريقة عرض البيانات والتي تلبى احتياجات الجماهير المختلفة.
- توفير السياق المطلوب لبياناتكم، كجزء من القصة أوسع.
- تجنيد داعميكم لسرد قصتكم والترويج لعملكم.
- التفكير في الطريقة المثلى لبناء مجتمع خاص بكم والوصول إلى أكبر عدد ممكن من الناس.



### عند تطوير نهج للتواصل مع مختلف الجماهير، اطرحوا الأسئلة التالية:

- كيف تساعدون الجمهور على التواصل مع النتائج؟ هل تشرحون مدى صلة ذلك بحياتهم؟

---



---



---



---

- بأي لهجة وأسلوب يجب التواصل – رسمية، لهجة جدية أم بسيطة وغير رسمية؟

---



---



---



---

- ما هو الشيء الذي يجذب هذا الجمهور في مشروعكم ويجذبه للتعرف إليه؟

---



---



---



---

- ما هي المعلومات والتوصيات الأساسية التي يجب عليكم إيصالها؟

---



---



---



---

- ما هي أنسب طريقة لعرض البيانات في هذا الإطار؟

---



---



---



---



---

## سرد القصص

جهود بناء السلام التي تبذلونها يوميًا تستدعي تجنيد المزيد من الأشخاص "لسرد قصتكم" وتعريف الجمهور بهذه المواضيع. سيعزز ذلك من دافعيّكم وسيساهم أيضًا في تأكيد مصداقية جهودكم. من المنطقي أيضًا مشاركة القصص بطريقة تُشرك جمهوركم في طرح الحل<sup>79</sup>. فكّروا في أسئلة كهذه: ما الذي يدفع الناس للتدخل في النشاط؟ ما الذي يقنعهم بالإصغاء، باتخاذ قرار حازم؟ تذكروا أنّكم تستطيعون اعتبار هذا النوع من التواصل وسيلة للترويج لنشاطكم، بناء جِراك خاص بكم وكسب مزيد من الدعم لجهودكم.

## ما هي القصص الجديدة بالتعميم؟ (Ganz, 2009)

فكروا في كيفية دعوة الجمهور للتدخل في نشاطكم بواسطة سرد قصة عن ارتباطكم الشخصي بجهود بناء السلام التي تتدخلون فيها<sup>80</sup>. اعرضوها بطريقة تشجّع مستمعيكم على التدخل والمشاركة في عالمكم.

معرفة هوية جمعيتكم، الهدف الذي تصبون إليه وكيف ستحققون هذا الهدف- هذه هي القصة التي يريد أصحاب الشأن سماعها منكم. سيشجّع ذلك مزيدًا من الناس على التدخل والمشاركة في عملكم. انسجوا هذه العلاقة مع الناس بواسطة التفكير في الطريقة المثلى لسرد "قصة ذاتية، قصة جماعية"، و "قصة حالية"، كالمبيّن أدناه.



### القصة الحالية

لماذا تعتبر القضية طارئة؟  
كيف يمكننا الاستعداد  
لمواجهتها؟  
ماذا نأمل أن نحقق؟  
ما هي الخطوات العينية التي  
تساهم في تحقيق ما نريد؟



### القصة الجماعية

ما هي تجربتنا المشتركة؟  
كيف يتأثر كل منا بهذه القضية؟  
ما مدى ارتباط الموضوع بالواقع؟



### القصة الذاتية

ما الذي يميزكم؟  
على أي عوائق تغلبتم؟  
ماذا تعلمتم؟  
كيف تتماهون مع رسالة  
جمعيّتكم؟  
هل أثر هذا الالتزام على حياتكم؟

من خلال الأدوات المتعددة المذكورة في هذا الدليل، من خلال القصص التي تسردونها ومن خلال الأثر الحقيقي الذي تخلقه جمعيّتكم، ستشجعون مزيدًا من الناس على التداخل في جهودكم القيّمة من أجل بناء السلام.

at  
je

## تلخيص لموضوع المتابعة والتقييم - ورقة عمل



أشرنا في بداية هذا الكتيب إلى أنّ هدف التفكير الاستراتيجي بواسطة المتابعة والتقييم هو توضيح وفهم تأثيركم. الآن، دون العودة إلى ما أنجزتم في سائر أجزاء الكتيب- يمكنكم كتابة الإجابات أدناه بسهولة.

- جمعيّتنا تسعى لتحقيق:

---



---



---



---



---



---

- لذلك، تقوم جمعيتنا بما يلي:

---

---

---

---

---

---

- هذه الجهود ناتجة عن:

---

---

---

---

---

---

- يمكننا التحقق مما إذا كانت هذه الجهود تحقق النتائج المرجوة بواسطة قياس

---

---

---

---

---

---



- International Program for Development Evaluation Handbook IPDET, World Bank, Carleton University انظروا 1  
<https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/ipdet.pdf>
- Strichman, N. et al. (2011). Guide to Strategic Thinking for Social Change. Shatil: Israel and, for more on vision processes, see. Angelica, E. انظروا 2  
 (2001) Crafting Effective Mission and Vision Statements.
- see ODI Toolkit, Successful Communication, A Toolkit for Researchers and Civil Society انظروا 3 شجرة المشاكل، انظروا  
 Organisations. [www.odi.org/publications/5258-problem-tree-analysis](http://www.odi.org/publications/5258-problem-tree-analysis).
- 4 عندما تبدوون بتحديد الأمور الاستراتيجية، احرصوا على تخصيص الوقت الذي تحتاجه جمعيتكم للتركيز أولاً على تشخيص المشكلة. قد ينشأ أحياناً خلاف حول الحلول الممكنة قبل أن تقوم  
 منظمتم بتحديد ماهية المشكلة كما يجب. انظروا See Fisher, R. & Ury, W. (1981) Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin انظروا  
 Books
- 5 لمزيد من المعلومات حول مشاركة الأطراف المعنية في سيرة التقييم والتقييم الذاتي في الجمعيات، انظروا  
 Civic toolkits at <https://www.civicus.org/index.php/media> انظروا  
<https://www.thegrassrootscollective.org/stakeholder-analysis-nonprofit-center/resources/toolkits/civicus-resources/organisational-planning>
- 6 للمزيد من المعلومات حول الإصغاء والمحادثات، انظروا Anderson, M., Time to Listen: Hearing People on the Receiving End of International Aid, (2015)  
 Brown, D., & Jean, I.
- CDA; <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Time%20to%20Listen%20Hearing%20People%20on%20the%20Receiving%20E>  
 Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations (2018) انظروا nd%20of%20International%20Aid.pdf  
 United Nations Evaluation Group (UNEG)
- 7 انظروا Considering Evaluation: Thoughts for Social Change and Movement-Building Groups. Borgman-Arboleda, C. & Clark, H.  
 انظروا [https://www.actknowledge.org/resources/documents/ACT\\_K\\_layout6909hr.pdf](https://www.actknowledge.org/resources/documents/ACT_K_layout6909hr.pdf) Act Knowledge  
 الجمعيات، وبناء الشبكات، الائتلافات والحركات.
- 8 للمزيد من التوجيهات، انظروا <https://www.thegrassrootscollective.org/problem-objective-tree-development>
- 9 لإجراء تحليل معمق للصراع، انظروا CONDUCTING A CONFLICT AND DEVELOPMENT ANALYSIS by United Nations Development Group  
[https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDP\\_CDA-Report\\_v1.3-final-opt-low.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDP_CDA-Report_v1.3-final-opt-low.pdf)
- 10 مأخوذ عن Agiamondo (2019) (ed.: Kuijstermans, C.): Managing Outcomes. A Practitioner's Manual For Analysis, Planning, Monitoring and Self-  
 Evaluation based on Outcome Mapping. Köln: Agiamondo, p. 24-25
- 11 مأخوذ عن Agiamondo (2019)
- 12 مأخوذ عن Agiamondo (2019)
- 13 للمناقشة الكاملة لتحليل الصراع، انظروا [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADY740.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADY740.pdf) Measuring the Un-  
 Measurable: Solutions to Measurement Challenges in Fragile and Conflict-affected Environments. (2013) DFID, Corlazzoli, V. & White, J.; OECD Guide to  
 Evaluating Peacebuilding Activities (2012).
- 14 هناك توجه آخر لتحقيق أهداف مماثلة، يُدعى مسح النتائج. انظروا. Balls, E. & Nurova, N. (2020): Outcome mapping and research into use: analysing  
 monitoring data for effective strategies, Development in Practice, DOI: 10.1080
- 15 على سبيل المثال، انظروا For examples, see Organizational Research Services (2004). Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and  
 Learning. Prepared for Anne E. Casey Foundation. The DAC Network on Development Evaluation and the DAC Network on Conflict and  
 Fragility (INCAF); Church, C. & M. Rogers. 2006. "Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation  
 Programs." Search for Common Ground
- 16 لروابط إضافية حول التعلّم التنظيمي على نطاق واسع، انظروا [Making Evaluations Matter: A Practical Guide for Evaluators](https://www.makingevaluationsmatter.org/)  
 , Kusters, c. et al. / Center for Development Innovation (2013)
- 17 للمزيد حول المرافعة وتغيير السياسات، انظروا see A User's Guide to Advocacy Evaluation Planning. (2009) Coffman, J. Harvard Family Research Project
- 18 للمناقشة المعمّقة لتوجه "عدم إلحاق أذى"، انظروا <https://cdacollaborative.org/what-we-do/conflict-sensitivity/?src=handout>
- 19 لأمثلة عملية حول الفرضيات، انظروا Catholic Relief Services' Guidance for Developing Logical and Results Frameworks (2017). Levine, C
- 20 تجدون معلومات مفصلة حول المخاطر في Tools for Development: A handbook for those engaged in development activity. DFID Department for  
 International Development (2003).
- 21 Department for International Development (2003). Tools for Development: A handbook for those engaged in development activity. p. 6.3
- 22 انظروا Allison, M. & Kaye, J. (2005). Strategic Planning for Nonprofit Organizations and for a full discussion of strategic planning tools, see Strichman,  
 N. et al. (2011). Guide to Strategic Thinking for Social Change. Shatil: Israel. (In Hebrew, Arabic and English).

- 23 لمزيد من المعلومات حول التخطيط الاستراتيجي، انظروا <https://www.civicus.org/index.php/media-Strategic-Planning-Toolkit> Shapiro, J. CIVICUS. <https://www.civicus.org/index.php/media-Strategic-Planning-Toolkit> center/resources/toolkits/civicus-resources/organisational-planning
- 24 للمناقشة الكاملة لأدوات التخطيط الاستراتيجي، انظروا Strichman, N. et al. (2011). Guide to Strategic Thinking for Social Change. Shatil: Israel. (In Hebrew, Arabic and English).
- 25 Patton, M.Q. (1997). Utilization- Focused Evaluation. 3rd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; Hernandez, G. and Visser, M. G. (2001) Creating a Culture of Inquiry: Changing Methods- and Minds- on the Use of Evaluation in Nonprofit Organizations. San Francisco: James Irvine Foundation;
- 26 Patton, M.Q. (1997). Utilization- Focused Evaluation. p. 196
- 27 انظروا W.K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide , 2004. See BOND- Networking for International Development
- 28 لمزيد من المعلومات حول وسائل العرض المرئية والطرق التشاركية في جميع أنماط المتابعة والتقييم، انظروا مقدمة (1999), Introduction to PRA Visualisation Methods Cornwall, A. Institute for Development Studies, يشمل شرحاً حول أدوات مختلفة كالمسح، خارطة توزيع الموارد، خصائص المكان، استخدامات الحيز المكاني، الجداول الزمنية، شجرة المشاكل والحلول.
- 29 انظروا Anderson, A. The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide To Theory Development Change Methodological Briefs – Impact Evaluation No. 2. (2015) Rogers, P. UNICEF.
- 30 تجدون توجيهات إضافية حول النتائج، انظروا Earl, S., Carden, F., & Smutylo, Q. (2001). Outcome mapping: building learning and reflection into development programs, Ottawa: International Development Research Centre.
- 31 لمزيد من الأمثلة، انظروا Anderson, A. The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide To Theory Development. And see also Theory of Change Methodological Briefs – Impact Evaluation No. 2. (2015) Rogers, P. UNICEF.
- 32 للأمثلة، انظروا Collated by Vogel, I. and Stephenson, I. DFID EVD, July 2012 [Examples of Theory of Change](#)
- 33 للمعلومات حول التوجه التشاركي لموضوع المؤشرات، انظروا Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, [Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation Toolkit](#) B., Wilmore, M., Skuse, A. (2011) *Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit*.
- 34 للجهود الميدانية، انظروا (2014) Bloom, S. USAID, Violence Against Women and Girls: A Compendium of Monitoring and Evaluation Indicators IGWG and MEASURE Evaluation
- 35 للمناقشة الموسعة لمؤشرات بناء السلام، انظروا Catholic Relief Services GAIN Peacebuilding Indicators Report, 2010 at <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/gain-peacebuilding-indicators.pdf>
- 36 بسبب محدودية المكان، سنتطرق فقط إلى الاختلافات بين التوجه النوعي والكمي فيما يخص منهجية العمل وجمع البيانات. انظروا See Research Method's Knowledge Base at <http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualdeb.htm4> for insight into the ongoing “qualitative-quantitative debate”.
- المعلومات حول التوجه البراغماتي لمنهجية العمل القائمة على مزيج بين عدة طرق، انظروا National Science Foundation's Directorate for Education and Human Resources at [http://www.ehr.nsf.gov/EHR/REC/pubs/NSF97-153/CHAP\\_1.HTM](http://www.ehr.nsf.gov/EHR/REC/pubs/NSF97-153/CHAP_1.HTM)
- 37 للأمثلة المفضلة، انظروا Civicus toolkits at <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/toolkit/indicators/>
- 38 تجدون حقيبة المؤشرات على Civicus toolkits at <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/toolkit/indicators/>
- 39 للمعلومات حول التوجه التشاركي لموضوع المؤشرات، انظروا Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M., Skuse, A. (2011) *Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit*. Theories and Indicators of Change: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation ( 2005) USAID, AMEX, Babbitt, E. Chigas, E.& Wilkenson, R
- 40 انظروا Rossi, P. H., & Freeman, H. E. (1993). Evaluation: A systematic approach (5th ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications
- البحثية، انظروا Skovdal, M and Cornish, F., (2015) *Qualitative Research for Development And A Guide to Using Qualitative Research Methodology MSF Medecins Sans Frontiers*, 2015, Bricki, N & Green, J.
- 41 لتعدد أنماط التقييم والبحث، يمكن التمييز بينها وفقاً لتعريف Patton, 2002 : “the purpose of evaluation is to produce useful information for program improvements and decision making. And the purpose of research is to produce knowledge about how the world works.” For more information about the higher ‘standards of evidence’ required for research, see Research Method's Knowledge Base at <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>
- 42 للمزيد من المعلومات حول المقابلات والمراجعات الإضافية، انظروا DFID Introduction to Qualitative Research Methodology, Kielmann, K., Cataldo, F. & Seeley, J. (2011). For sample interview protocols, Morra Imas and Rist (2009). <http://www.oeri.sri.com/instruments/instruments.html>
- و. Morra Imas and Rist (2009).
- The Road to Results: Designing and Conducting Effecting Development Evaluations.
- 43 انظروا Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 341. A Guide to Using Qualitative Research Methodology MSF Medecins Sans Frontiers, 2015, Bricki, N & Green, J

- J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. Newcomer (Eds.), Handbook of practical program evaluation (pp. 374-385). San Francisco: Jossey-Bass Publishers. <sup>44</sup>
- <sup>45</sup> انظروا مكتبة مراجع التقييم الإلكترونية على <http://www.oerl.sri.com/instruments/instruments.html>
- <sup>46</sup> للمزيد من المعلومات حول المشاهدات كأداة لجمع البيانات، انظروا International Program for Development Evaluation Training Module on Data Collection at <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules.html>
- <sup>47</sup> انظروا مكتبة مراجع التقييم الإلكترونية على <http://www.oerl.sri.com/instruments/instruments.html> للاطلاع على أمثلة لأدلة إرشادية في مجال المشاهدات والخطوات المطلوبة لإجراء مشاهدات
- <sup>48</sup> انظروا أيضًا. DFID Introduction to Qualitative Research Methodology, Kielmann, K., Cataldo, F. & Seeley, J. (2011).
- <sup>49</sup> انظروا Skovdal, M and Cornish, F., (2015) Qualitative Research for Development
- <sup>50</sup> انظروا J Seeley, F. Cataldo, K. Kielmann, DFID Introduction to Qualitative Research Methodology. (2011). لسرورة التقييم والمتابعة التشاركية في تطوير المناطق الريفية، انظروا Participatory Monitoring and Evaluation Field Experiences (2005) India. NGO Programme Karnataka-Tamil Nadu
- <sup>51</sup> للمعلومات حول المسح الجماهيري وتوجهات تشاركية أخرى، انظروا Bradley, D. & Schneider, H. 2009 VSO Facilitator guide to participatory approaches. Voluntary service Overseas.
- <sup>52</sup> انظروا أيضًا <https://www.alnap.org/help-Guide-to-Using-Qualitative-Research-Methodology> MSF Medecins Sans Frontiers, 2015, Bricki, N & Green, J. [library/a-guide-to-using-qualitative-research-methodology](https://www.alnap.org/help-Guide-to-Using-Qualitative-Research-Methodology)
- <sup>53</sup> انظروا [MSF Medecins Sans Frontiers Guide to Using Qualitative Research Methodology](https://www.alnap.org/help-Guide-to-Using-Qualitative-Research-Methodology)
- <sup>54</sup> انظروا International Program for Development Training's Module on Data Collection Methods at <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules.html>
- <sup>55</sup> للمزيد من المعلومات، انظروا Chapter 8: Selecting and Constructing Data Collection Instruments. The Road to Results: Designing and Conducting Effecting Development Evaluations. (p. 289-349)
- <sup>56</sup> للمزيد من المعلومات حول الأخلاقيات والحساسية المعتمدة عند جمع البيانات، انظروا Morra Imas and Rist (2009). The Road to Results
- <sup>57</sup> انظروا Chapter 10: Choosing the Sampling Strategy. Morra Imas and Rist (2009). The Road to Results (p. 355-367). For more information about different kinds of sampling, see Research Method's Knowledge Base at <http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampterm.htm>
- <sup>58</sup> انظروا International Program for Development Evaluation Training's Module on Data Analysis and Interpretation at [http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules/M\\_08-na.pdf](http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules/M_08-na.pdf) Research Methods Knowledge Base at <http://www.socialresearchmethods.net/kb/analysis.htm>
- <sup>59</sup> للمعلومات حول التوجه التشاركي لتحليل البيانات، انظروا [Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation Toolkit](https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal_access_participatory_monitoring) Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M., Skuse, A. (2011) *Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit*.
- <sup>60</sup> Chapter 10 Planning For and Conducting Data Analysis. The Road to Results: Designing and Conducting Effecting Development Evaluations. (p. 373-404).
- <sup>61</sup> للمزيد من المعلومات حول تحليل المعطيات النوعية، انظروا cited resources and Research Methods Knowledge Base at <http://www.socialresearchmethods.net/kb/analysis.htm>
- <sup>62</sup> MSF Medecins Sans Frontiers, 2015, Bricki, N & Green, JA Guide to Using Qualitative Research Methodology
- <sup>63</sup> للمعلومات حول التوجه التشاركي لتحليل البيانات، انظروا Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M., Skuse, A. (2011) [https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal\\_access\\_participatory\\_monitoring](https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal_access_participatory_monitoring)
- <sup>64</sup> للمزيد من المعلومات حول تسهيل عملية التعلم بناءً على التقييم ومراجعة البيانات، انظروا Preskill, H. and Torres, R. (1999) Evaluative Inquiry for Learning in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- <sup>65</sup> للمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع، انظروا Presenting Results, Chapter 13 in The Road to Results: Designing and Conducting Effecting Development Evaluations. (p.467-491).
- <sup>66</sup> للمزيد من المعلومات حول استخدام الرسوم البيانية لإعداد التقارير حول نتائج التقييم، انظروا [University of Wisconsin Extension's Using Graphics to Report](https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal_access_participatory_monitoring) Minter, E., & Michaud, M. (2003) *Evaluation Results*
- <sup>67</sup> للمزيد من المعلومات حول تسهيل التعلم بناءً على التقييم، انظروا Preskill, H. and Torres, R. (1999) Evaluative Inquiry for Learning in Organizations. Also for tips on creating data visualizations. *DME for Peace's Guidance Note for Producing Data Visualizations* (2019).
- <sup>68</sup> للمزيد من المعلومات حول استخدام الرسوم البيانية بناءً على التقييم، انظروا Preskill, H. and Torres, R. (1999) Evaluative Inquiry for Learning in Organizations
- <sup>69</sup> انظروا Chapter 3 Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System. Morra Imas and Rist (2009). The Road to Results: Designing and Conducting Effecting Development Evaluations. The World Bank (p. 105-135).
- <sup>70</sup> انظروا Nordell, J (2021). The End of Bias: A Beginning: The Science and Practice of Overcoming Unconscious Bias. Metropolitan Books

- 71 لمزيد من المعلومات حول بناء ثقافة الاستقصاء، انظروا Preskill, H and Torres, R. (2000) "The Readiness for Organizational Learning and Evaluation Instrument (ROLE)" In Preskill, H. and Russ-Eft, D. Evaluation in Organizations. Cambridge, Perseus Publishing.
- 72 Schein, E. (1992). Organizational Culture and Leadership. 2nd Edition. San Francisco: Jossey Bass.
- 73 لمزيد من المعلومات حول استخدام الرسوم البيانية لإعداد التقارير حول نتائج التقييم، انظروا [University of Wisconsin Extension's Using Graphics to Report](#). Minter, E., & Michaud, M. (2003) and See [International Program for Development Evaluation Training Module on Evaluation Results Presenting Results](#) for M&E findings. IPDET Handbook: "Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System." World Bank.
- 74 التغيير ليس سهلاً غالباً، فهو قد يضعضع الديناميكا القائمة في الجمعية، بما في ذلك أنماط التفاعل القائمة وطرق تنفيذ العمل. Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic Planning". Harvard Business Review. January- February, 1994; See Bryson, J. (2004). لمزيد من المعلومات حول التحديات أمام التنفيذ.
- 75 انظروا Strichman, N. et al. (2011). Guide to Strategic Thinking for Social Change. Shatil: Israel. (In Hebrew, Arabic and English).
- and Bryson, J. (2004). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية
- 76 للبحث المعمق حول إدارة التغيير في قدرة تكيف منظمات التغيير الاجتماعي غير الربحية ضمن السياق المحلي في إسرائيل، Strichman, N., Bickel, W.E., & Marshood, F. (2007). Adaptive capacity in Israeli social change nonprofits. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 37(2), 224–248. And Strichman, N., Marshood, F. & Eytan, D. (2018). استكشاف قدرة التكيف لدى المنظمات العربية-اليهودية المشتركة في إسرائيل VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 29 (5), pp 1055–1067.
- 77 السيرورة الموصوفة تستند إلى بحث تقييمي. انظروا Preskill, H. and Torres, R. (1999) See Bryson, J. (2004). لمزيد من التفاصيل حول تطوير خطة تنفيذية.
- 78 انظروا Bryson, J. (2004). و See Strichman, N. et al. (2011). Guide to Strategic Thinking for Social Change. Shatil: Israel. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations.
- 79 للمزيد حول تأثير سرد القصص والروايات الشخصية، انظروا ["What's your story? The St Ethelburga's guide to narrative and story-based approaches to community building"](#) (2017) St Ethelburga, England.
- 80 انظروا ["What's your story? The St Ethelburga's guide to narrative and story-based approaches to community building"](#) (2017) St Ethelburga, England.
- 81 Bryson, J. (2004). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. p. 32.