"منهجية التغيير الأكثر دلالـــة"

The 'Most Significant Change' (MSC) Technique

" دليل الاستخدام والتطبيق"

تأليف

ريك دافيز وچيس دارت

ترجمة : عونى عامر مرسى
استشاري المتابعة والتقييم والبحوث - مصـــــــر

Oringinal English Version Funded by
CARE International, United Kingdom
Oxfam Community Aid Abroad, Australia | Learning to Learn, Government of South Australia
Oxfam New Zealand | Christian Aid, United Kingdom | Exchange, United Kingdom
Ibis, Denmark | Mellemfolkeligt Samvirke (MS), Denmark
Lutheran World Relief, United States of America

Version 1.00 – April 200

Arabic translation funded by UNICEF Egypt Country Office

جدول المحتويات

قائمة بالمصطلحات الرئيسية 5

مقدمة: البناء الأساسي للدليل.....8

شـكر وتقدير 12

الفصل الأول: إطلالة موجزة عن "منهجية التغيير الأكثر دلالة" 13

- ما هو "التغيير الأكثر دلالة"؟
- ماذا يعني كإسم؟
- قصة "التغيير الأكثر دلالة"
- إطلالة على خطوات التنفيذ
- جوهر "التغيير الأكثر دلالة"
- الغرض
- متي يجب ومتى لا يجب إستخدام "التغيير الأكثر دلالة"؟
- من أين يتم جمع المعلومات الأخرى

الفصل الثاني: الخطوات العشرة لتنفيذ "التغيير الأكثر دلالة".....23

- الخطوة (1): كيف يتم بدء وتحفيز الاهتمام
- الخطوة (2): تحديد مجالات التغيير
- الخطوة (3): تحديد مجالات التغيير
- الخطوة (4): تجميع القصص التي تتضمن تغيرات ذات دلالة
- الخطوة (5) اختيار القصص الأكثر دلالة
- الخطوة (6) التغذية المرتدة عن نتائج عملية التغيير
- الخطوة (7) التحقق من القصص
- الخطوة (8) التعبير الكمي عن النتائج
- الخطوة (9) التحليل الثانوي والمتابعة الجامعة
- الخطوة (10) مراجعة العملية

الفصل الثالث: تحديد مواطن الخلل والقصور 72

- أفكار واهتمامات تم التعبير عنها بواسطة المشاركين.
- افكار واهتمامات تم التعبير عنها عن طريق أخرون.

الفصل الرابع: بناء المهارات اللازمة لضمان إدارة فعالة لمنهجية التغيير الأكثر دلالة 84

- بناء مهارات وقدرات الرواد والرعاة المهتمين بالتغيير الأكثر دلالة.
- بناء مهارات وقدرات فريق العمل من الموظفين للمشاركة الكاملة فى التغيير الأكثر دلالة.
- الاعتبارات ذات الصلة بالموارد البشرية والوقت اللازم.

الفصل الخامس: التغيير الأكثر دلالة فى ضوء اطار عمل ونظام المتابعة والتقييم.....91

- التغيير الأكثر دلالة فى إطار دورة حياة البرنامج.
- التغيير الأكثر دلالة كمنهجية وأداة للمتابعة والتقييم.

- التغيير الأكثر دلالة كنمط محدد للمتابعة.
- التغيير الأكثر دلالة كمنهجية وأداة لتقييم البرامج.
- التغيير الأكثر دلالة والتعلم على مستوى المنظمة.
- استخدامات أخرى للتغيير الأكثر دلالة فى إطار عمل البرامج.

الفصل السادس: الصدق والصوت فى التغيير الأكثر دلالة 119

- التغيير الأكثر دلالة: منهجية وطريقة فعالة.
- العينة الهادفة.
- التحيز فى التغيير الأكثر دلالة.
- قضايا تتعلق بالتعبير والقوة فى التغيير الأكثر دلالة.

الفصل السابع: كيف يتم مقارنة التغيير الأكثر دلالة بالمداخل والمنهجيات والنظريات المعرفية الأخرى 127

- الاستقصاء الايجابى Appreciative Enquiry .
- المتابعة والتقييم المبنى على المشاركة (التشاركى).
- دراسات الحالة و الصور الايجازية.
- نشأة وتطور النظرية المعرفية وعلاقتها بالتغيير الأكثر دلالة.
- التغيير الأكثر دلالة فى إطار زوايا إستدلالية إستنتاجية.

الفصل الثامن: تاريخ التغيير الأكثر دلالة 139

- تاريخ التغيير الأكثر دلالة كعملية.
- أشكال وأنماط إستخدامات التغيير الأكثر دلالة.
- الاختلافات التى تحدث إختلاف.

الفصل التاسع: توجهات جديدة للتغيير الأكثر دلالة 142

- الصقـــــل .
- دمج التغيير الأكثر دلالة مع منهجيات أخرى.
- إبتكارات وإبداعات.
- مجالات البحث المستقبلية.
- دعوة الى الابتكار والابداع والمراجعة والتواصل.

قائمة المراجع 140

الملاحق

ملحق 1: نماذج لأشكال تجميع القصص.
ملحق 2: نموذج للقصص التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة (من خارج مصر).
ملحق 3: نموذج لأشكال كتابة تقرير عن القصة.
ملحق 4: دليل تيسير جلسة تجميع القصص.

ملحق 5: عرض نماذج تطبيقية فعلية لبعض القصص التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة والتى تم تجميعها خلال تقييمات لمشروعات وبرامج مختلفة مع العديد من المنظمات الدولية والمحلية بمصر قام مترجم الدليل كاستشارى للمتابعة والتقييم باستخلاصها وإختيارها وتجميعها هنا بغرض التعلم.

- إبتكارات وإبداعات.
- مجالات البحث المستقبلية.
- دعوة الى الابتكار والابداع والمراجعة والتواصل.

قائمة المراجع 140

الملاحق

ملحق 1: نماذج لأشكال تجميع القصص.
ملحق 2: نموذج للقصص التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة (من خارج مصر).
ملحق 3: نموذج لأشكال كتابة تقرير عن القصة.
ملحق 4: دليل تيسير جلسة تجميع القصص.

ملحق 5: عرض نماذج تطبيقية فعلية لبعض القصص التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة والتى تم تجميعها خلال تقييمات لمشروعات وبرامج مختلفة مع العديد من المنظمات الدولية والمحلية بمصر قام مترجم الدليل كاستشارى للمتابعة والتقييم باستخلاصها وإختيارها وتجميعها هنا بغرض التعلم.

- دمج التغيير الأكثر دلالة مع منهجيات أخرى.
- إبتكارات وإبداعات.
- مجالات البحث المستقبلية.
- دعوة الى الابتكار والابداع والمراجعة والتواصل.

قائمة بالمختصرات

ADB	البنك الأسيوى للتنمية
ADRA	وكالة التنمية والغوث للادفتنست- استراليا
AKRSP	برنامج اغاخان للدعم الريفى
BADSP	مشروع الدعم الريفى لمنطقة برونج أهافو- غانا
CCDB	اللجنة المسيحينة للتنمية فى بنجلاديش
CRS	خدمات الاغاثة الكاثوليكية
DFID	ادارة التنمية الدولية- المملكة المتحدة
IDSS	خدمات دعم التنمية الدولية - استراليا
M&E	المتابعة والتقييم
MSC	منهجية "التغيير الأكثر دلالة"
NGO	المنظمات الغير حكومية
ONZB	منظمة أوكسفام – نيوزلاندا
SC stories	قصص التغيير ذات الدلالة
VSO	الخدمات التطوعية عبر البحار

تمهيـــد

من أبرز التحديات التي تواجهها عمليات تطوير المتابعة والتقييم في العالم العربي والتي تقف حائلاً دون إيجاد قيادة قطرية للمتابعة والتقييم هو ضعف الوعي السياسي والتنموي بأهمية دور هذا العمليات في تعظيم النتائج وترشيد الموارد وتوظيف الدروس المستفادة من أجل الصالح العام للمجتمعات. ويعزز هذا التحدي ضعف التراكم المعرفي لأدبيات ومراجع المتابعة والتقييم باللغة العربية، وتضاؤل وجود آلية خاصة بجمع وتداول المعرفة بالإضافة إلى مسئولية التوزيع والنشر. وتلك هي الخطوات الأولى في تقوية الحوار التنموي وتعزيز تبادل الخبرات وتطوير القدرات مما يؤثر إيجاباً على تعزيز ثقافة المتابعة والتقييم على مختلف المستويات.

لذا، تتشرف شبكة المصرية للبحوث والتقييم أن تتبنى هذه المبادرة لتساهم في إنشاء آلية لتعريب أدبيات ومراجع وأدلة المتابعة والتقييم من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية. والشبكة المصرية للبحوث والتقييم هي مؤسسة مصرية ناشئة تهدف إلى المساهمة في زيادة فعالية التنمية وأثرها واستدامتها عن طريق توليد المعرفة وتداولها ودعم جودة التقييم والبحوث المستندة على الأدلة ودفع عمليات الشفافية والمساءلة على جميع مستويات المجتمع.

وبينما زاد الاهتمام فى الأونة الأخيرة بتبنى مداخل المتابعة والتقييم القائمة على مشاركة الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة الحقيقين من كل التدخلات الانمائية بغرض تعظيم عمليات المساءلة على جميع مستويات المجتمع ، وتعزيز مبادئ الملكية المجتمعية للمشروعات والبرامج التى تستهدف تحسين نوعية حياتهم فان الدليل الحالى الخاص بمنهجية التغيير الأكثر دلالة هو أحد المساهمات التى تقدمها شبكة البحوث والتقييم فى مصر بالتعاون مع يونسيف مصر ومع المجلس القومي للطفولة والأمومة في إطار المساهمة في تطوير معرفة قدرات الباحثين في مصر.

إن الأسلوب والطريقة التى يتم بها تطبيق التغيير الأكثر دلالة تتضمن التحليل القائم على المشاركة كما أن إختيار القصص يتسم بالتفرد . كما يختلف التغيير الأكثر دلالة فى المدى الذى يستخدم فيه هياكل القوى التنظيمية وبدلا من ذلك فانه يحاول الوصول لنتائج عن طريق إستخدام العمليات التى تدعم المساواة فى مخصصات معينة.

ونحن إذ نقدم لكم هذا الدليل باللغة العربية ، نأمل أن يستفيد منه العاملين فى مجال المتابعة التقييم على مستوى إقليم منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا بشكل عام والذين يتبنون إستخدام مداخل المتابعة والتقييم بالمشاركة بشكل خاص .

"مؤسسة الشبكة المصرية للبحوث والتقييم"

المترجم

عونى عامر :

حاصل على بكالوريس الخدمة الاجتماعية عام 1985 ودراسات عليا فى مجال علم النفس والصحة النفسية – كلية تربية عين شمس . عمل لمدة 23 سنة فى الهيئات التنموية الدولية والمحلية والاقليمية ومنها بلان إنترناشيونال إيجبت حاصل على العديد من الدبلومات المتخصصة فى مجال البحوث والمتابعة والتقييم من كندا وإنجلترا وجنوب أفريقيا ومصر.يعمل حاليا كاستشارى ومتابعة وتقييم وبناء قدرات حيث أتيحت له الفرصة لاجراء العديد من التقييمات والدراسات والبحوث للعديد من برامج التنمية وخاصة تلك التى تستهدف الأطفال والشباب والمرأة وغيرها من المجموعات المهمشة كما قام بتيسير العديد من ورش العمل فى مجال المتابعة والتقييم بشكل عام وفى المتابعة والتقييم التشاركية بوجه خاص مع العديد من منظمات التنمية المحلية والاقليمية والدولية . عضو فى العديد من شبكات البحوث والتقييم الدولية والاقليمية والمحلية مثل IDEAS, AfrEA, EVAL MENA, بالاضافة لكونه أحد الأعضاء المؤسسين لشبكة البحوث والتقييم فى مصر والشبكة الأفريقية لتقييم مشروعات الجندر. شارك فى العديد من المؤتمرات الدولية والاقليمية والمحلية وقدم العديد من أوراق العمل بهذه المؤتمرات.

مقدمة : الشكل التنظيمى والبنائى لهذا الدليل

لقد إستهدف هذا الاصدار كل من المنظمات والمجموعات المجتمعية والطلاب والأكاديمين الذين يأملون فى إستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة لمتابعة وتقييم برامجهم ومشروعاتهم التى تستهدف التغير الاجتماعى أو لتعلم ومعرفة المزيد عن كيفية إستخدام هذه المنهجية. وتعد هذه المنهجية أسلوب مناسب للعديد من القطاعات المختلفة بمافيها الزراعة والتعليم والصحة وخاصة فى برامج التنمية. كما أن إستخدام هذه المنهجية يعد مناسبا وملاءما فى العديد من السياقات الثقافية المختلفة. ولقد تم إستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة فى مجموعة متنوعة من الدول عن طريق العديد من المنظمات وبحلول عام 2004 تم استخدام التغيير الأكثر دلالة عن طريق كل من المنظمات الغير حكومية والحكومية فى افريقيا وأسيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا واستراليا.

البناء التنظيمى للدليل

يزودنا الفصل الأول فى هذا الدليل باطلالة سريعة عن التغيير الأكثر دلالة. أما فى الفصل الثانى فيركز الدليل على الجوانب العملية الخاصة بتنفيذ وتطبيق التغيير الأكثر دلالة ويقوم بتقسيم العملية إلى 10 خطوات. وفى الفصل الثالث يقدم لنا الدليل ارشادات عملية عن أوجه الخلل والقصور فى إستخدام هذه المنهجية. ويقوم الفصل الرابع بالتركيز على مكون بناء القدرات لضمان إستخدام فعال للتغيير الأكثر دلالة ويركز الفصل الخامس على إختبار الكيفية التى يمكن وجود التغيير الأكثر دلالة داخل إطار دورة حياة البرنامج والكيفية التى يمكن أن يساهم بها هذه المنهجية فى تحسين إدارة وتنفيذ البرنامج.

وبعد الانتهاء من الفصل الخامس سيحاول الدليل التنقيب عن الجانب النظرى لمنهجية التغيير الأكثر دلالة. ونحن نعتقد ان التغيير الأكثر دلالة يمكن تنفيذه وتطبيقه بنجاح بدون فهم عميق ومتعمق للنظرية التى تكمن وراء هذه المنهجية. فان أردت فقط معرفة الجوانب العملية لهذه المنهجية توقف عند هذا الحد !! ولكن بالنسبة لهؤلاء الذين يسمتتعوا بالقراءة والتعمق فى الجذور النظرية للتغيير الأكثر دلالة فان كل من الفصل السادس والسابع يقوم بإختبار صدق وصلاحية التغيير الأكثر دلالة والكيفية التى يمكن بها دمجها مع المداخل والمنهجيات والنظريات المعرفية الأخرى. أما الفصلان الأخيران من هذا الدليل يعرضان لنشوء وتطور التغيير الأكثر دلالة: من أين أتى والى أين يمكن أن نذهب به فيما بعد.

وإن البناء التنظيمى لهذا الدليل يحاول أن يعكس محاولتنا الى تزويد القراء بالأشكال المختلفة لاستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة ولهذا أردنا من خلال هذا الدليل تقديم المساعدة العملية التطبيقية

لهؤلاء الذين اختاروا إستخدام وتنفيذ التغيير الأكثر دلالة للمرة الأولى. ولكن أردنا أيضا تزويد هؤلاء الذين لديهم خبرات سابقة فى استخدام وتطبيق هذه المنهجية بالمعلومات والتحليل اللازمين حتى نرتقى بمعرفتهم المتعلقة بهذه المنهجية أو مساعدتهم فى إعادة صياغة الطريقة التى يستخدمونها عند تطبيق هذه المنهجية. وبالاضافة الى أننا نحاول تناول إحتياجات الممارسين فاننا نأمل أيضا فى تناول إهتمامات الذين يقومون بعمل بحوث عن التغيير الأكثر دلالة والطرق المتعلقة بها والتى تنتمى الى البحث التشاركى والكيفى النوعى.

ملاحظات عن المصطلح

من الجدير بالذكر الاشارة الى أننا كافحنا فى العديد من المرات عند كتابة هذا الدليل لايجاد اللغة المناسبة التى يمكن ان يتم فيها توظيف هذه المنهجية بشكل مناسب وعادل فى قطاع التنمية وفى القطاع العام للاقتصاديات المتقدمة. ولقد قمنا بعمل القليل من الاختيارات التى تضمن الاتساق المطلوب ولهذا نحن نشجعك الى أن تأخذ فى اعتبارك ترجمة هذه المصطلحات بالشكل المناسب للسياق التى تعمل فيه.

أولا يجب أن نقرر كيف يمكن الرجوع الى الفئات والمجموعات المستهدفة فى برامج التغير الاجتماعى ففى قطاع التنمية غالبا ما ينظر لهؤلاء المجموعات على أنهم "مستفيدين Beneficiaries". أما فى القطاع العام حيث الاقتصاديات المتقدمة فانه ينظر اليهم على أنهم " عملاء" Clients أو مستخدمى للخدمة أو مشاركين . وفى هذا الاصدار فنود الاشارة إلى أننا قمنا باستخدام مصطلح " مشارك" Participant باعتباره مصطلح يتسم بالوضوح فى حين استخدمنا مصطلح " مستفيد" كاختيار ثانى.

ثانيا فاننا وجدنا أنه يوجد هناك حاجة الى الاختيار فيما بين البرنامج- المشروع- والتدخل ولذا فاننا قمنا فى هذا الدليل باختيار استخدام مصطلح " برنامج" كى يغطى وصف جميع أنواع التغيير الاجتماعى ببداية ونهاية معينة بغض النظر عن حجم المشروع.

ثالثا فلقد وجدنا أيضا أنه هناك إحتياج إلى توصيف الناس الذين يمولون هذه البرامج ويتم استخدامهم بشكل متنوع كمانحين أومستثمرين أو ممولين وهنا فضلنا إختيار مصطلح " ممولين" Funders فى هذا الدليل.

ولقد قامت العديد من الكتب والمصادر والمراجع بالتعامل مع التغيير الأكثر دلالة MSC على أنه "مدخل أو منهجية" فى حين أعتبره الأخرون أنه بمثابة "عملية" فى حين إعتبره أخرون بمثابة "نموذج" وهنا قام الخبراء بنصحنا باستخدامه " كمنهجية" للمتابعة والتقييم. ومع ذلك فاننا نعتقد ان

التغيير الأكثر دلالة يوجد فى بعض أجزاءه ومكوناته مفهوم المدخل أو المنهج او الطريقة خاصة أنه يملك أساس نظرى وهذا ماسوف نناقشه فى الفصل السابع.

تنازل

إن هذا الدليل هو نتاج خبرة مشتركة لكل من ريك دافيز Rick Davies وچيس دارت Jess Dart فى مجال متابعة وتقييم البرامج الاجتماعية. وبينما نقوم بكل الجهود المطلوبة لضمان دقة هذا العمل فان أية احكام قد تصدر عن مناسبة وملاءمة هذه المعلومات بالنسبة لغرض وهدف القارئ هى مسئولية القارئ.

حقوق النشر والتوزيع

إن حقوق النشر للدليل المرفق عن التغيير الأكثر دلالة MSC هى ملك مؤلفى هذا الدليل وهما ريك دافيز **Rick Davies** وچيس دارت **Jess Dart**.

ونحن مهتمين جدا لجعل إستخدام هذا الدليل أوسع نطاقا كلما كان ذلك ممكنا. وهنا نود الاشارة والاعلان إلى أن هذا الدليل هو متاح مجانا على الرابط الخاص بموقع النت التالى: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm و www.clearhorizon.com.au ويمكنك أيضا تحميل نسخ الكترونية من مواقع رعاة إعداد هذا الدليل. ويمكن تزويدكم بنسخ غير الكترونية مطبوعة وهذا بشكل مجانى كلما أمكننا عمل ذلك. وفى حالة وجود إحتياج إلى إعادة إنتاج أوطباعة أجزاء من الدليل يرجى الاتصال بنا للحصول على الاذن المطلوب للسماح بعمل ذلك.

أما بالنسبة للطرف الثالث الذى قد يكون مهتما ببيع نسخ من دليل التغيير الأكثر دلالة فانه يجب أيضا الاتصال بنا للحصول على الاذن للقيام بعمل ذلك أيضا ولاعداد إطار مرجعى مناسب بشروطه الكاملة المناسبة.

حقوق الطبع مكفولة لكل من ريك دافيز Rick Davies وچيس دارات Jess Dart (2004)

فى حالة وجود أية أستفسار يرجى الاتصال بهما أوبأى منهما على مايلى من معلومات:

دكتور ريك دافيز Rick Davies	دكتورة چيس دارت Jess Dart
العنوان: 82 Bishops Rd, Trumpingto, Cambridge CB 2NH United Kingdom	العنوان: Clear Horizon, PO Box 341, Hastings VIC 3915 Australia
rick@mande.co.uk	jess@clearhorizon.com.au
تليفون: 0044(0) 1223 841 367	تليفون/ فاكس: 0061(0) 3 5979 2957
موبايل: 0044(0) 7855 766 354	موبايل: 0425 735 530
فاكس /إيميل: 0044 08701 640 239	

وأخيرا أود أن يكون الملحق رقم (5) الذى تم إعداده عن طريقى وإرفاقه بهذا الدليل والذى يتضمن 12 من النماذج الفعلية لتطبيق التغيير الأكثر دلالة فى مصر وبعض البلاد العربية عند تقييمى لبعض المشروعات والبرامج فى العديد من المنظمات الدولية والمحلية والاقليمية بمثابة إضافة جيدة لمستخدمى الدليل الحالى للتغيير الأكثر دلالة بغرض التعلم مع كامل إستعدادى لتقديم أى نوع من أنواع الدعم المطلوب من أى من المنظمات الدولية والمحلية سواء بالتدريب على إستخدام التغيير الأكثر دلالة أو إستخدامه فى تقييم المشروعات والبرامج المختلفة مع الأدوات والمنهجيات الأخرى المناسبة للبرنامج أو المشروع.

عونى عامر- awnyamer@live.com
إستشارى المتابعة والتقييم

شكر وتقديـــــر

إن هذا الدليل لم يتم إخراجه للنور وإعداده بدون الدعم الكامل والكريم من المانحين من المنظمات التالية:

CARE International, United Kingdom	www.careinternational.org.uk
Oxfam Community Aid Abroad, Australia	www.oxfam.org.au
Learning to Learn, Government of South Australia	www.learningtolearn.sa.edu.au
Oxfam New Zealand	www.oxfam.org.nz
Christian Aid, United Kingdom	www.christian-aid.org.uk
Exchange, United Kingdom	www.healthcomms.org
Ibis, Denmark	www.ibis.dk
Mellemfolkeligt Samvirke (MS), Denmark	www.ms.dk
Lutheran World Relief, United States of America	www.lwr.org

وبينما نرى أن كل من المؤلفان لهذا الدليل لديهما خبرة كبيرة فى إستخدام التغيير الأكثر دلالة فاننا حاولنا إستخدام وتطبيق هذه المنهجية عن طريق دعم المنظمات السابق الاشارة اليها ونحن نستخدم هذه الفرصة كى نعبر عن شكرنا وتقديرنا كؤلفين لهذا الدليل لكل الهيئات والمنظمات السابق الاشارة إليها وكذلك ماتم الرجوع اليهم كما هو موضح فى قائمة المراجع المرفقة مع هذا الدليل.

ونحن نود شكر الأتى أسماءهم لتعليقاتهم القيمة والمفيدة على مسودة هذا الدليل: جاى جولدين Jay Goulden (CARE) و ديبورا ايلكنجتون Deborah Elkington- (Oxfam) و روبن كير- Robyn Kerr (ADRA) و سيلكى ماسون Silke Mason (Ibis) وجيليلن هولميس (Ibis) Gillian Holmes وبيتر سيسجارد Peter Sisgaard (MS) .

الفصل الأول :

إطلالة موجزة على التغيير الأكثر دلالة MSC

ماهو التغيير الأكثر دلالة؟ MSC

إن منهجية التغيير الأكثر دلالة MSC هو شكل من أشكال المتابعة والتقييم بالمشاركة. وهو يعد **تشاركيا** لأن العديد من الأطراف المعنية فى المشروع Stakeholders يكونوا منخرطين فى تقرير وتسجيل أنواع التغيير التى تم رصدها فى المشروع وكذلك فى تحليل هذه البيانات. وهو يعد شكل من أشكال **المتابعة** لأنه يمكن استخدامه وتطبيقه خلال دورة حياة البرنامج ويزودنا بمعلومات تساعد الناس على إدارة البرنامج. وهو يساهم فى **التقييم** لأنه يزودنا بمعلومات عن أثر ومردود ونتائج تنفيذ البرنامج والمخرجات الكيفية التى يمكن إستخدامها عند تقييم أداء عمل البرنامج ككل.

وبشكل أكثر وضوحا نود الاشارة الى أن هذه المنهجية تعنى بتجميع القصص التى تتضمن تغيرات ذات دلالة من مستوى منطقة عمل البرامج فى الميدان عن طريق الاختيار العلمى المحدد للقصص التى تتضمن أكثر دلالة واضحة عن طريق لجنة إختيار تتشكل من موظفى الادارات المختلفة فى المنظمة وخاصة موظفى البرامج وصُناع القرار بالاضافة لامكان إدخال الشركاء والمستفيدين فى عملية الاختيار بعد تلقى اللجان المجتمعية التدريب اللازم لعمل ذلك. وتعنى لجنة الاختيار هنا بتحديد التغيرات المستهدف قياسها ثم يقوموا بالاجتماع والجلوس سويا ويقوموا بقراءة القصص بصوت عالى بما يتضمنه هذا من مناقشات متعمقة ودورية عن قيمة هذه التغيرات التى وردت فى هذه القصص وعندما يتم تطبيق هذه المنهجية بنجاح تبدأ كل الفرق المُشكلة هنا فى بداية إلقاء الضوء عن المردود البرامجى التى تم التعبير عنه من خلال هذه القصص.

ماذا يعنى كاسم؟

ان التغيير الأكثر دلالة له مسميات عديدة وكل منها يؤكد على جانب مختلف كمايلى:

- **المتابعة- بدون-مؤشرات:**

فالتغيير الأكثر دلالة لايستخدم موشرات محددة مسبقا خاصة تلك المؤشرات التى يجب عدها وقياسها.

- **منهجية "القصة" :**

فالاجابات على السؤال الرئيسى فى هذه المنهجية عن التغيير الذى تم رصده غالبا مايكون فى شكل من أشكال القصص لتحديد من قام باحداث التغيير ومتى ولماذا- والأسباب التى ترى هذا الحدث ضروريا وهاما (جيس دارت 1999) .

- **المتابعة:**

فالتغيير الأكثر دلالة تم تصميمه كأحد الأدوات لمتابعة التغيرات التنموية التى ساهم فى إحداثها المشروع (ديفز 1996) . ولكن نحن نعتقد أنه يمكن إستخدام هذا المنهجية أيضا لأغراض التقييم.

- **متابعة الأثر والمردود:**

حيث إن معظم أوكل الفنيات التقليدية للمتابعة تركز بشكل كبير على متابعة الأنشطة والمخرجات والنتائج الكمية على المدى القصير فان التغيير الأكثر دلالة يركز على متابعة المخرجات متوسطة المدى وكذا متابعة الأثر الذى يمكن رصده على المستفيدين من المشروع.

- **المدخل التطورى للتعلم التنظيمى:**

فى الواقع إن هذا الاسم كان هو الاسم الأصلى للتغيير الأكثر دلالة MSC الذى إقترحه ديفز فى البداية حيث يعكس الاسم النظرية المعرفية التى تعطى اهتماما هاما لبعد التعلم فى هذه المنهجية (انظر الفصل السابع)

وفى عام 2000 تم الاتفاق على الاسم الحالى لهذه المنهجية وهو " **التغيير الأكثر دلالة" MSC** وهذا يشير الى أحد المكونات والجوانب الرئيسية لهذا المدخل وهو التجميع والتحليل العلمى المنظم للتغييرات ذات الدلالة.

قصة التغيير الأكثر دلالة MSC

إن منهجية التغيير الأكثر دلالة (MSC) تم إبتكارها والتوصل اليها أصلا عن طريق ريك ديفز فى محاولته للتعامل مع بعض التحديات والصعوبات التى واجهته عند متابعة وتقييم أحد البرامج التشاركية للتنمية الريفية فى بنجلاديش وقد إتسم هذا المشروع بالتباين والتنوع سواء فى مجال التنفيذ أو فى مجال رصد المخرجات المتوقعة من المشروع. ولقد تم إدارة هذا المشروع عن طريق اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش (CCDB) كمنظمة غير حكومية ببنجلاديش التى كانت تضم اكثر من 500 موظف فى عام 1996 وعمل فيها مايزيد على 46000 من المستفيدين من 785 قرية. ولقد كان حوالى 80% من المستفيدين المباشرين من السيدات. ولقد فرض الحجم الكبير للمشروع والطبيعة الخاصة بالأنشطة ذات الصلة مشكلة كبيرة تكمن فى تصميم وتطوير نظام لمتابعة العمليات والمخرجات ذات الصلة بالمشروع (ديفز-1996).

ولقد قام ريك ديفز Davies بتصميم وتطوير منهجية التغيير الأكثر دلالة MSC كجزء أساسى من العمل الميدانى لدراسة الدكتوراة الخاصة به عن التعلم التنظيمى فى منظمات المعونة الغير حكومية. (ديفز-1996). وهنا نود الاشارة إلى أن كل من الفرضيات العلمية لهذه الدراسة و التغيير الأكثر دلالة تم دعمهما عن طريق النظرية المعرفية التطورية. وفى حين أننا لسنا فى حاجة لمعرفة هذه الخلفية النظرية كى يمكننا إستخدام التغيير الأكثر دلالة فيمكنك معرفة المزيد من التفاصيل عن هذه الخلفية فى الفصل السابع ومن الجدير بالذكر ملاحظة أن جيس دارت Jess Dart وأخرون قاموا بتحليل إستخدام التغيير الأكثر دلالة من وجهات نظر ومفاهيم نظرية متعددة عن الذى استخدمها ريك ديفز. وهنا نشير إلى سمة المرونة التى تتسق مع التصميم الأساسى للتغيير الأكثر دلالة.

ولمعرفة المزيد عن المعلومات عن تاريخ إستخدام التغيير الأكثر دلالة بمايتضمنه دور جيس دارت فى الارتقاء باستخدامه وتطبيقه فى استراليا يمكنك الرجوع إلى ذلك فى الفصل الثامن.

بنجلاديش- بعد 5 سنوات

خلال العام المالى 2000 قامت اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش (CCDB) بمواصلة إستخدام نظام التغيير الأكثر دلالة (MSC) الذى تم تصميمه بغرض تحديد ورصد تحليل التغييرات الكيفية النوعية التى تم ملاحظتها على حياة المجموعات المستهدفة من الناس فى المشروع . ولقد كان هذا النظام جزءا من نظام دورى للمتابعة منذ أغسطس 1995 . ومع ذلك فانه خلال قيام اللجنة المسيحية باستخدام هذه المنهجية فى كل برامجها توصلت أنه من المفيد جدا فى متابعة التغيرات والتوجهات ومردود وتأثير هذه البرامج حيث أن هذه القصص كانت تعكس التغيرات الملموسة التى تم رصدها وظهر تأثيرها فى نوعية حياة

المجموعات المستهدفة من المشروع فى ضوء إطار زمنى محدد "

(اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش من 2000-2004 – بنجلاديش)

إطلالة على خطوات التنفيـــذ

إن منهجية " التغيير الأكثر دلالة" MSC هى من المنهجيات الناشة الجديدة التى طرأت عليها العديد من التعديلات ولكن قبل الدخول فى مثل هذه التعديلات فاننا سوف نقوم بتقديم وعرض إطلالة شاملة على مايمكن أن نطلق عليه " التنفيذ الكامل" للتغيير الأكثر دلالة وكيف تبدو خطواته بشئ من التفصيل. وسوف نقوم فيمايلى بتوصيف هذه الخطوات فى عدد 10 خطوات كمايلى:

1. كيف يتم بدء وخلق الاهتمام.
2. تحديد مجالات التغييـــــــــر.
3. تحديد فترة التقـــــــرير.
4. تجميع القصص التى تتضمن تغيرات ذات دلالة.
5. إختيار القصص الأكثر دلالة.
6. التغذية المرتدة عن نتائج عملية الآختيار.
7. التحقق من القصص.
8. التعبير الكمى عن النتائج.
9. التحليل الثانوى والمتابعة الجامعة.
10. مراجعة العملية.

إن الخطوة الأولى فى التغيير الأكثر دلالة MSC تتضمن عامة تقديم هذه المنهجية لمجموعة من الأطراف المعنية ومحاولة تبنى إهتمامهم وإلتزامهم للمشاركة فى إستخدام وتطبيق هذه المنهجية. ثم تأتى الخطوة التالية بهدف تحديد مجالات التغيير المطلوب متابعتها عن طريق إستخدام هذه المنهجية وهى تتضمن إشتراك مجموعة منتقاة من الأطراف المعنية لتحديد بعض المجالات العريضة او الواسعة النطاق – مثلا: تغييرات فى حياة الناس – والتى لايتم تحديدها بدقة مثلما الحال مع مؤشرات الأداء ولكنها فى نفس الوقت تتسم بميزة هامة وهى قيام المستخدمين الحقيقين بتحديدها بشكل تشاركى . أما الخطوة الثالثة فهى تعنى بتقرير وتحديد الفترة الزمنية التى يمكن فيها متابعة التغيرات المرتبطة بالمجالات السابق تحديدها على المستفيدين من المشروع.

ويلى ذلك تجميع القصص التى تتضمن التغيرات ذات الدلالة من مجموعة من الذين إشتركوا بشكل مباشر فى المشروع سواء كمشاركين او موظفين ميدانيين. ويتم تجميع هذه القصص بطرح سؤال بسيط مثل: " *خلال الشهر الماضى من وجهة نظرك ماذا كان التغيير الأكثر دلالة التى حدث فى حياتك كنتيجة لاشتراكك فى هذا البرنامج؟"* . وهنا يجب تشجيع المبحوثين على تقرير وتبرير لماذا يعتبر هذا التغيير بمثابة التغيير الأكثر دلالة.

ثم يتم تحليل هذه القصص وتصفيتها من خلال مستويات مختلفة من السلم الوظيفي فى منظمة او برنامج ما. وهنا يقوم كل مستوى من المستويات الوظيفية بمراجعة مجموعة من القصص التى تم إرسالها عن طريق المستوى الأدنى ثم تقوم حينئذ كل مجموعة بارسال القصص المنتقاة المختارة للمستوى الأعلى فى التسلسل الهرمى للبرنامج وهنا فان عدد القصص سيقل تدريجيا عن طريق إستخدام عملية علمية منظمة تتسم بالشفافية وفى كل مرة يتم إختيار القصص فان المعاييرالمستخدمة فى عملية الانتقاء والاختيار يتم تسجيلها وأخذ وجهة نظر بعضا من الأطراف المعنية المهتمين حيث نصل فى النهاية إلى دورة متكاملة من عملية إختيار القصص وهنا نود الاشارة الى أن المنظمة تقوم بالتسجيل الفعال وعمل التعديلات اللازمة التى تتماشى مع توجهاتها وكذلك بالنسبة للمعايير المستخدمة لتقييم البرنامج أو الحدث المقصود فى ضوء هذه التوجهات.

وبعد الانتهاء من هذه العملية التى قد تستغرق لفترة ما قد تكون حوالى عام مثلا فانه يتم إعداد مستند تقرير يتم فيه توثيق كل القصص التى تم إنتقائها وإختيارها عن طريق المستوى التنظيمى الوظيفى الأعلى فى خلال فترة زمنية معينة لكل مجال من مجالات التغيير التى تم تحديدها مسبقا. كما يتم إرفاق الأسباب التى تم على أساسها إختيار وإنتقاء هذه القصص وهنا فان ممولى المشروع سيطلب منهم تقييم القصص الموجودة فى هذا التقرير وإختيار الأفضل منها والتى يتضمن رصد للمخرجات التى من أجلها قاموا بتمويل المشروع أو يمكنهم تمويل مشروعات أخرى بشأنها فى المستقبل وبالطبع يجب عليهم أيضا ذكر وتوثيق الأسباب التى كانت وراء إختياراتهم حتى يمكن إرجاعها ومشاركتها فيما بعد لمديرى المشروع.

كما أن القصص التى تم اختيارها يمكن التحقق منها عن طريق زيارة المواقع التى تم فيها توصيف وحدوث أحداث هذه القصة. والغرض من عملية التحقق هذه له شقان:

- فحص وإختبار القصص التى تم توثيقها فى هذا التقرير من حيث الصدق والدقة والأمانة.
- إتاحة الفرصة لجمع المزيد من المعلومات التفصيلية عن الأحداث والمواقف التى تعبر عن التغييرات ذات الدلالة فى هذه القصص.

وإذا تم تنفيذ عملية التحقق هذه بعد فترة ما من حدوث هذا الحدث أوالموقف فان الزيارة قد تكون فرصة لرؤية ورصد ماذا حدث منذ توثيق أحداث هذه القصة أوالموقف على أرض الواقع.

والخطوة القادمة هى خطوة التعبير الكمى Quantification التى تأخذ دورها فى مرحلتان:

- عندما يتم توصيف أى من التغييرات التى تم رصدها خلال القصة فانه من الممكن تضمين بعض المعلومات الكمية بالاضافة الى المعلومات الكيفية النوعية القصصية.
- هذا بالاضافة الى أنه من الممكن التعبير بشكل كمى عن التغييرات الأكثر دلالة التى تم رصدها وتحديدها فى موقع/مجتمع معين أكثر من وجودها فى مواقع أخرى خلال فترة زمنية معينة.

والخطوة التى تلى التعبير الكمى هى خطوة المتابعة لنظام المتابعة ذاته والتى يمكن أن تتضمن النظر إلى من شارك والكيفية التى شارك بها بشكل أثر على المحتويات التى تم توثيقها وتحليل المدى الزمنى الذى تم فيه رصد وتوثيق الأنماط المختلفة من التغيير. ثم تأتى الخطوة الأخيرة وهى التى تعنى بمراجعة تصميم عملية التغيير الأكثر دلالة كى يمكننا إستخلاص بعض الدروس التى يمكن تعلمناها كنتيجة مباشرة لاستخدام هذه المنهجية ومن تحليل المخرجات الناتجة عن تطبيقها.

الجوهــر

إن جوهر عملية "التغيير الأكثر دلالة" MSC هى عبارة عن سؤال يمكن التعبير عنه فى السطور القادمة:

"بالرجوع إلى الشهر أو العام الماضى- ماذا كان من وجهة نظرك التغييرات الأكثر دلالة التى حدث فى حياتك (فى مجال معين من مجالات التغيير)؟"

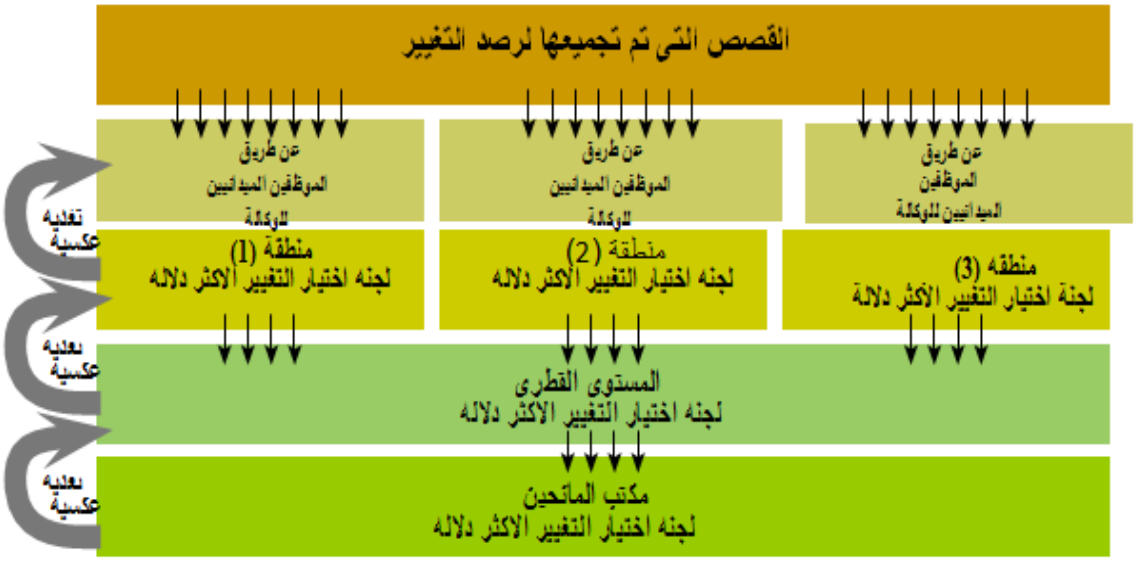
وهنا قد يكون هناك سؤال مشابه يفرض نفسه عندما يتم إختبار الاجابات الخاصة بالسؤال الأول عن طريق مجموعة أخرى من المشاركين:

"من بين كل هذه التغييرات ذات الدلالة التى أخبرتنا عنها- أيهما تعتقد من وجهة نظرك أنه هو التغيير الأكثر دلالة"

وهذه العملية تزودنا بطرق تتسم بالبساطة من الحصول على كم هائل من المعلومات التى يتم جمعها من مشاركين متعددين عبر مجموعة مختلفة من المواقع والمناطق المستهدفة فى المشروع/البرنامج.

وعندما يقوم كل مستوى باخبارنا عن إختيار التغيرات ذات الدلالة فان هذا يمثل مكون ضرورى فى العملية ككل فهذا يساعدنا على إعادة تعديل بؤرة اهتمام الباحثين عن التغيير ذات الدلالة فى كل مرة من المرات التالية لاعادة تنفيذ إجراء العملية.

شكل رقم 1: عمليةإختيار التغييرات الأكثر دلالة (مثال من وكالة التنيمة والاغاثة للادفنتست- لاوس)



الغـــــرض

توجد هناك مجموعة من الأسباب وراء قيام مجموعة عديدة من المنظمات باستخدام التغيير الأكثر دلالة MSC كمنهجية مفيدة جدا للمتابعة ومن بين هذه الأسباب نرصد عدد منها كمايلى :

1. التغيير الأكثر دلالة هو طريقة جيدة لتحديد التغيرات الغير متوقعة.
2. هو طريقة جيدة للتحديد الواضح للقيم السائدة فى منظمة ما وعقد مناقشة عملية عن أى من هذه القيم هى الأكثر أهمية وهذا يحدث عندما تتاح الفرصة للناس بالتفكير بشأنها ومناقشة أى من التغييرات ذات الدلالة هى الأكثر دلالة وهذا يمكن حدوثه على كل المستويات الوظيفية التى توجد فى المنظمة.
3. هى شكل من أشكال المتابعة التشاركية التى لاتتطلب مستوى عالى من المهارات المهنية وبمقارنته بمنهجيات وطرق المتابعة الأخرى نجد أنه فى التغيير الأكثر دلالة من السهل التواصل والاتصال فيه عبر ثقافات مختلفة فلايوجد هناك إحتياج الى تفسير مايعنيه المؤشر مثلما الحال فى المنهجيات الأخرى فكل فرد يقوم بسرد القصص الخاصة بالأحداث التى يعتقد أنها كانت هامة بالنسبة له.
4. هى طريقة تشجع على التحليل بالاضافة إلى جمع البيانات لأن الناس يجب عليهم تفسير لماذا يعتقدون أن تغيير ما بعينه هو الأكثر ضرورة ودلالة وتأثيرا على حياتهم من الأخرى.

5. يمكن من خلال هذا المنهجية بناء قدرات الموظفين فى مجال تحليل البيانات ورصد الأثر.
6. يمكن أن يزودنا بصورة غنية وثرية عمايحدث بشكل يتسم بالبساطة فى العرض حيث يتم تقليل عدد العوامل التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية ذات التأثير لأقل عدد ممكن.
7. يمكن إستخدامه لمتابعة وتقييم المبادرات المجتمعية التى يتم تصعيدها ورفعها من المستويات الدنيا للمستويات الأعلى والتى لاتتضمن تحديد مسبق للمخرجات التى يجب تقييمها.

ميانمار – موظفى الادارة العليا سمعوا عن النتائج الأولية

" لقد إنبهر موظفى الادارة العليا بالقصص التى تم إستلامهم لها وإختاروا من بينها القصص التى تتضمن التغيرات الأكثر دلالة لدرجة أنه عبروا عن أنهم لم يسمعوا عن هذه الأشياء والنتائج من قبل أبدا" !

(Gillian Fletcher, 2004, Advisor to CARE HIV / AIDS program)

متى يجب ومتى لايجب إستخدام التغيير الأكثر دلالة (MSC)

إن استخدام التغيير الأكثر دلالة يعد مناسبا مع برامج معينة دون غيرها. ففى البرامج التى تتضمن مخرجات بسيطة (مثل التحصينات والتطعيمات) فان المتابعة الكمية قد تكون كافية فى هذه الحالة وقد نستخدم وقتا أقل من الذى يمكن إستنفاذه فى حالة إستخدام التغيير الأكثر دلالة. ولكن فى برامج أخرى فان أدوات المتابعة والتقييم التقليدية قد لاتزودنا بمعلومات كافية عن التأثيرات التى تركها البرنامج على المجموعات المستهدفة من البرنامج وقد لاتتبنى أيضا أليات التعلم. وهذه الأنماط من البرامج لن تصلح معها المنهجيات التقليدية ولذا فان استخدام التغيير الأكثر دلالة مع البرامج التى تتضمن وتتسم بالخصائص التالية يعد أكثر مناسبة وملاءمة كما يلى :

- البرامج التى تتسم بالتعقد والتنوع وينتج عنها مخرجات نوعية وكيفية متنوعة ومتعددة.
- البرامج التى قد يتطلب تنفيذها بشكل جيد كوادر تنظيمية عديدة.
- البرامج التى تركز بشكل أكثر على التغيير الاجتماعى.
- البرامج التى يظهر فيها دور وأهمية المشاركة بين الأطراف والشركاء المختلفين فى تنفيذها.
- البرامج التى يتم تصميمها بشكل يظهر التفاعل بين موظفى الميدان والمشاركين الأخرين.
- البرامج التى واجهت صعوبات كثيرة عند إستخدام نظم المتابعة التقليدية معها.
- البرامج التى تتضمن خدمات عالية الجودة لعدد أصغر من المستفيدين (مثل الاستشارات الأسرية).

فالمتابعة والتقييم فى أى منظمة قد تخدم فى تحقيق أهداف متعددة. فالتغيير الأكثر دلالة يتناول بعض

هذه الأهداف دون غيرها من الأهداف. ومن خلال خبرتنا ذات الصلة فلقد وجد أن التغيير الأكثر دلالة MSC مناسب وملاءم للمتابعة التى تركز على **التعلم** أكثر من تركيزها على المساءلة. فالتغيير الأكثر دلالة هو أداة مناسبة عندما يكون هناك إهتمام من جانب المنظمة بتأثير التدخل على حياة الناس والذين يكونوا حريصين على إستخدام وتضمين الكلمات البسيطة التى لاتتسم بالتعقد المهنى. وبالاضافة الى ذلك فان التغيير الأكثر دلالة يمكن أن يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم فى رصد وتحليل تأثير عملهم فى هذا البرنامج أوالمنظمة ككل.

وفى المقابل فانه توجد هناك بعض الأمثلة الأخرى الذى قد لايكون مناسبا معها باستخدام التغيير الأكثر دلالة مقارنة بالتكلفة المرتبطة بها فبينما يمكن إستخدام التغيير الأكثر دلالة لتناول القضايا والموضوعات التالية فانه قد يكون من الأفضل إستخدام طرق أخرى أقل استنزافا واستهلاكا للوقت لتحقيق نفس الأهداف :

- البرامج التى تهتم برصد التغيرات المتوقعة.
- البرامج التى تهتم باعداد قصص جيدة وجديدة بهدف العلاقات العامة.
- عند إجراء تقييم بأثر رجعى عن مشروع تم استكماله تماما.
- البرامج التى تعنى بتفهم معدل خبرات المشاركين.
- عند إجراء تقييم لأغراض المساءلة.
- البرامج التى يتطلب فيها عمل تقييم سريع ورخيص الثمن والتكلفة.

وفمايلى **بعض العوامل التى تساعد على نجاح تنفيذ وتطبيق التغيير الأكثر دلالة فى بعض البرامج كبعض الأدوات التى تمكن من التنفيذ الفعال لهذه المنهجية:**

- ضمان وجود ثقافة داخل المنظمة يمكن فيها أن نقبل مناقشة أوجه الفشل بجانب النجاحات.
- ضرورة وجود كوادر قيادية داخل المنظمة تتبنى هذه المنهجية (هؤلاء الأفراد يمكنهم العمل على الارتقاء ودعم إستخدام هذا المنهجية) بمالديهم من مهارات تيسير جيدة.
- ضرورة وجود الرغبة فى محاولة عمل شيئ مختلف.
- وجود الوقت الكافى لادارة الأوجه المتعددة فى عملية وخطوات هذا المدخل.
- وجود ألية وميكانزم معين يمُكن من الحصول على وجهات نظر جميع الأطراف المشاركة فى تجميع وإختيار وإنتقاء القصص.
- ضرورة وجود إلتزام جيد ومناسب من جانب المديرين وصناع القرار.

الولايات المتحدة الأمريكية- إستخدام التغيير الأكثر دلالة مع المشروعات الصغيرة والمتفردة

" ... إن الخدمات المقدمة من خلال هذا البرنامج تتسم بالشكل الفردى فالأسرتأتى الى البرنامج باحتياجات ومهارات مختلفة. ونحن مسئولون عن توثيق عدد الأسر التى تم إحداث تقدم فى حياتها ولكن تعريف ومفهوم التقدم يختلف من أسرة لأخرى وهذا جعل من الصعب إستخدام المقاييس المعيارية المقننة للتغيير. ولهذه الأسباب بدأنا فى بحث إستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة "

(Julie Rainey, 2001, Family Literacy Program

من أين يمكن الحصول على معلومات إضافية

يتضمن الفصل الخاص بقائمة المراجع مجموعة من المراجع والمقترحات لبعض القراءات الاضافية. ولكى يمكنك أن تكون على علم دورى بكل المعلومات ذات الصلة بالتغيير الأكثر دلالة بمايتضمنه الاستخدامات والخبرات الجديدة لمستخدمين فعليين يمكنكم الالتحاق بقائمة الايميل الخاصة بالتغيير الأكثر دلالة على اللنك التالى :

http://groups.yahoo.com/group/mostsignificantchanges ولقد تم تصميم هذا الموقع عن طريق ريك ديفز عام 2000 والأن يوجد مايزيد عن 200 عضو فى هذه الشبكة المعلوماتية وهو يعطى لكم فرصة لمعرفة المزيد عن إستخدامات المنظمات والدول المختلفة للتغيير الأكثر دلالة منذ عام 1993 وحتى الأن.

التعلم من الماضى القريب – مجلة محظوظة

" إذا عرفت ماسوف يحدث مقدما فى كل يوم فانه يمكنك عمل العديد من الأشياء المذهلة. ويمكنك حينئذ أن تصبح ذات ثروة هائلة وسوف يمكنك التأثير على العمليات السياسية المختلفة وكل مايتعلق بها من عوامل ومتغيرات. حسنا سنتحول الأن قائلين أن معظم الناس لايعرفون حتى ماقد حدث أمس فيما يتعلق بشئونهم ذات الصلة. ولذا فان العديد من الأعمال يتم الكشف عن أسرارها إذا قام هؤلاء الناس بالتمتع بميزة تنافسية ببساطة عن طريق الكشف ومعرفة ماحدث أمس كلما كان ذلك ممكنا"

(Steve Jobs, 1994:23)

الفصل الثاني :

عشر خطوات لتنفيذ التغيير الأكثر دلالة MSC

فى هذا الفصل سوف نناقش كيف يتم تنفيذ التغيير ذات الدلالة باستخدام الخطوات التالية:

1. ***الاستعداد للبداية:تكوين رواد ومهتمين والعمل على التعرف أكثر على هذه المنهجية.***
2. ***تحديد " مجالات أو قطاعات التغيير".***
3. ***تحديد الفترة الزمنية للتقريـــــــر .***
4. ***تجميع القصص المعبرة عن التغيير.***
5. ***مراجعة القصص داخل إطار التسلسل الهرمى للمنظمة.***
6. ***اطلاع الأطراف المعنية على التغذية العكسية الدورية عن عملية المراجعة.***
7. ***القيام بعملية التحقق من القصص إذا كان هناك ضرورة لذلك.***
8. ***التعبير الكمى عن التغيرات التى تم رصدها من خلال القصص المنتقاة.***
9. ***القيام بالتحليل الثانوى للقصص- التقييم الجامع.***
10. ***مراجعة عملية إدارة " التغيير الأكثر دلالة".***

وقبل أن نسهب فى عرضنا لكل من هذه الخطوات على حده فانه من المهم الاشارة الى أى من هذه الخطوات العشرة تعد هى الخطوات الأساسية وأيها التى يمكن تركها لتقدير الممارس والمستخدم لهذه المنهجية . ونحن نعتقد أنه من بين الخطوات العشر السابق الاشارة اليها نرى أن خطوات رقم 4 و5 و6 هى التى تعد بمثابة الخطوات الأساسية فى تطبيق وإستخدام التغيير الأكثر دلالة كمايلى:

- تجميع القصص التى بها تغييرات ذات دلالة (خطوة رقم 4).
- إختيار القصص التى تتضمن التغييرات الأكثر دلالة عن طريق مجموعة واحدة على الأقل من المجموعات المستهدفة من الأطراف المعنية فى تنفيذ البرنامج (خطوة 5).
- التغذية العكسية المرتدة الأطراف المعنية المعننين عن القصص التى بها تغييرات ذات دلالة التى تم إختيارها وأسباب اختيارها (خطوة 6).

وبالرغم من أهمية ووجود الخطوات الأخرى فان استخدامها بشكل كامل يعتمد فى الأساس على السياق التنظيمى والغرض من تنفيذ وإستخدام التغيير الأكثر دلالة.

خطوة رقم (1): كيف نبدأ وكيف نخلق الاهتمام بإستخدام التغيير الأكثر دلالة

إن خطوة البداية ربما تكون أكثر الخطوات التى قد تثبط الهمم لاستخدامه فالناس قد يكون لديهم بعض الشكوك والافتراضات المتعلقة بصلاحية التغيير الأكثر دلالة والخوف من إحتمالية إحتياج تطبيقه لوقت كبير.

ولذا فانه من الغالب قد نحتاج فى هذه المرحلة إلى بعضا من الحماس الفردى أو تحمس مجموعة صغيرة من المهتمين باستخدام هذه المنهجية لخلق الاهتمام بالتغيير ذات الدلالة. وهذا قد يتضمن القيام بزيارة مجموعة من الناس الرئيسين أو المجموعات المهتمة لشرح منهجية التغيير الأكثر دلالة لهم ومن الأشياء التى غالبا ما تكون مفيدة هنا تقديم وعرض بعض القصص التى تم تجميعها من برامج أومنظمات أخرى أو عرض بعض الأمثلة والنماذج للتقارير ذات الصلة. فالرسالة التى يجب نقلها فى هذه المرحلة أن التغيير الأكثر دلالة MSC هو أنه منهجية تتسم بالبساطة والوضوح فى التنفيذ وهناك الكثير من الممارسين لن يكون هناك إحتياج الى فهمهم للنظرية التى تكمن وراء منهجية التغيير الأكثر دلالة.

واذا أردت خلق مزيد من الاهتمام بالتغيير الأكثر دلالة فأنت فى حاجة لايضاح الهدف الأساسى من إستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة والدور الذى يمكن أن يلعبه على مستوى المنظمة (انظر الفصل الرابع). ونحن نود التأكيد على أن التغيير الأكثر دلالة لايمكن استخدامه كمنهجية أو فنية وحيدة فقط لأغراض المتابعة والتقييم (انظر الفصل السادس).

وبالنسبة لهؤلاء الذين يتبنون إستخدام التغيير الأكثر دلالة أو المستخدمين الذين يريدون معرفة المزيد عن الجانب النظرى الذى يكمن وراء التغيير الأكثر دلالة يمكنهم الرجوع الى الفصل السابع حيث يتم تفسير وعرض الأفكار التى تفسر كيف ولماذا يعد إستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة مختلف عن المنهجيات والطرق الأخرى.

المجاز أو الاستعارة لتفسير المدخل

إذا كنت ذلك الشخص الذى يحاول تبنى استخدام التغيير الأكثر دلالة فانه قد يكون من المفيد لك إستخدام الأسلوب المجازى أو الاستعارة لتفسيره وفيمايلى بعض الأشياء المفضلة لدينا فى هذا الصدد:

الجريدة اليومية

إن الجريدة لاتقوم بتلخيص الأحداث التى حدثت فى اليوم السابق لاصدار الجريدة عن طريق صفحات

وصفحات من " المؤشرات" وإنما تقوم بعرض وسرد قصص جديدة عن الأحداث المثيرة الهامة. فصفحات الجريدة يتم بنائها وتقسيمها الى مساحات محددة طبقا للموضوع (الأخبار الدولية الخارجية – الأخبار الداخلية المحلية- الأخبار المالية- الرياضة- وقت الفراغ) بنفس الطريقة التى يتم بها إستخدام مجالات وقطاعات التغيير فى التغيير الأكثر دلالة والقصص الأكثر ضرورة توجد فى الصفحة الأولى والأكثر ضرورة وأهمية ستجدها عادة فى قمة أوعلى رأس الصفحة الأولى بصفحة الغلاف.

مدرسة السمك

إن برنامج التغير الاجتماعى لديه العديد من الممارسين (سمك)يسبحون فى العديد من الاتجاهات والتوجهات ولكل منهم قيمه الخاصة به ولكنهم جميعا لديهم هدف واحد متفق عليه. فالتغيير الأكثر دلالة يساعد السمكة الواحدة على التواصل مع الأخرين بعضهم البعض: *أين نريد فى الواقع أن نذهب؟ وهل يجب علينا أن نسبح بعيدا عن سمكة القرش والذهاب الى مكان أمن كى يتم وضع البيض؟* فالتغيير الأكثر دلالة يستخدم الاتصال والتواصل لمساعدة كل السمك على السباحة بالسير تقريبا فى نفس الاتجاه بعيدا عن كل ماهو ضار وقريبا من كل ماهو نافع. وهذا يساعدهم على السباحة مثل المدرسة فى السعى للحصول على نفس الهدف المشترك.

ويوجد هناك تعبير مجازى أواستعارة أخرى وهى المنظمة كـ " **أميبه"**[1] والتى تمتد توجهاتها أينما تريد كالمنظمة التى تكون قريبة من كل مايساعدها على تحقيق هذا الهدف أوالتوجه والانسحاب من كل المناطق التى لاتحبها. وكل هذا على أساس الاشارات التى تتلقاها من كل جوانب البيئة المحيطة.

ذكريات الأجازة

ماالذى تتذكره من قضائك أجازة على البحر؟ هل تتذكر كل الأشياء أم تتذكر فقط الأشياء الرائعة أو الغير محببة؟ . ان التغيير الأكثر دلالة يساعد مجموعات الناس على التركيز على الأحداث البارزة وإستخدام هذه الأحداث للمساعدة فى إعادة توجيه الجهود المبذولة لتحقيق الكثير من الأشياء الرائعة وتقليل الأشياء الغير محببة أو الغير جيدة فعندما يكون التركيز على التعلم فاننا لسنا فى حاجة إلى رصد الخبرات الأساسية فقط.

قائمة المطعم

إن التغيير الأكثر دلالة لايقدم نسخة واحدة ممايحدث وانما يقدم سلسلة من اللمحات الخاصة بالبرنامج الذى تم تنفيذه. فالأطراف المعنيين المستفيدين الفعليين من البرنامج يمكنهم الاختيار من بين هذه

[1] الأميبة هى حيوان وحيد الخلية يتغير شكله باستمرار.

اللمحات بطريقة مشابهة عندما يقوموا باختيار الطعام من بين قائمة من الأطعمة الموجودة فى مطعم. فالاختيارات تكون على أساس التفضيل الفردى.وفى مطعم التغيير الأكثر دلالة فانه يطلب منك أن تحاول صياغة الأسباب التى كانت وراء إختيارك ولأن المطعم به إستجابة سريعة من الطاهى أورئيس الطهاة فان الاختيارات التى سيقوم بها من هم على المائدة التى تجلسون عليها سوف يجعلك تشجع الطاهى على تقديم قائمة معدلة للمجموعة التالية من العملاء لهذا المطعم.

التألف مع التغيير الأكثر دلالة

يوجد هناك درس ضرورى أخر تعلمناه من الخبرة المتعلقة بهذه الخطوة وهو أن تبدا صغيرا أو على نطاق صغير فمن المخاطرة بمكان أن تقوم بالتدريب على تنفيذ نظام كبير ومعقد للتغيير الأكثر دلالة بدون تجريبه على نطاق صغير. ولكن نود الاشارة الى أن السياق التنظيمى يختلف من منظمة لأخرى وهنا فان التغيير الأكثر دلالة سوف يعد كنموذج خاص بمنظمتك. وهذا التجريب على نطاق صغير يساعد فى الكشف عن الخطوات التى تعمل جيدا والأخرى التى لاتعمل جيدا.

وعندما نقوم بتجريب التغيير ذات الدلالة فاننا نحاول البدء مع الناس والقطاعات المعينة فى المنظمة التى تظهر إهتمامها الواضح وحماسها المطلوب قبل البدء مع الأخرين.

دور المناصرين " المؤيدين" Champions

عندما يتم الانتهاء من التجريب المبدئى ويكون هناك إهتمام كافى يجب عليك البدء بالعمل الحقيقى حيثما يمكن أن يكون التغيير أكثر دلالة مناسبا فى منظمتك. وحتى فى هذه المراحل الأولى من التطبيق من الضرورى القيام بتحديد الناس الرئيسيين الذين قد يكون لديهم إهتمام وشغف وحماس بالتغيير الأكثر دلالة ويمكنهم أن يعملوا بمثابة رواد مناصرين عن تطبيق هذه المنهجية حيث يعملوا كمحفزين للتطبيق فى هذه العملية وهؤلاء الناس يمكنهم أن يشتركوا فى تصميم الكيفية التى سيتم بها تنفيذ وتطبيق التغيير أكثر دلالة فى المنظمة. فهم سيكون لديهم تفهم أفضل وأكثر بتفهم التغيير أكثر دلالة بشكل يمكنهم من الاستجابة للأسئلة التى يمكن طرحها خلال مرحلة التطبيق.

ويمكن لهؤلاء المناصرين المؤيدين الرواد القيام بالأدوار التالية:

- تحفيز وإستثارة المجموعات المستهدفة ذات الصلة.
- الاجابة على الأسئلة المتعلقة بهذه المنهجية.
- تيسير عملية إختيار القصص التى تتضمن تغييرات ذات دلالة.
- تشجيع الناس على تجميع هذه القصص.

- التأكيد من أن عملية التغذية المرتدة العكسية تحدث كما هو مخطط لها.
- التأكد من أن القصص تم تجميعها وتحليلها وتنظيمها وإرسالها الى إجتماعات المراجعة.
- تصميم وإعداد أليات وقواعد معينة تضمن التأكد من مبادئ السرية كلما كان ذلك ضروريا.

جزر الباسيفيك – الحصول على رضا وتقبل المانح

عند الاعداد لاطار عمل ونظام المتابعة والتقييم قامت الوكالة الدولية لخدمات دعم التنمية باستراليا IDSS باتباع الممارسات الجيدة وإشباع وتحقيق متطلبات المانح ومقابلة كل الالتزامات تم إقتراح منهجية التغيير الأكثر دلالة كعنصر ومكون إضافى لمتطلبات المعونة الاسترالية. توقعت الوكالة الى أن مثل هذا الدعم سيكون قريبا إذا تم اقتراح التغيير الأكثر دلالة كى يكون بديلا للمنهجية التقليدية التى يطلق عليها الاطار المرجعى للمشروع. وبعد إنقضاء عام من التنفيذ كانت المعونة الاسترالية أيضا فى موقف يسمح بقياس قدرات ونيه وتوجه الوكالة الدولية لخدمات دعم التنمية على تنفيذ البرنامج بناءا على إستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة"

.. *(Keren Winterford, 2003, IDSS)*

خطوة رقم (2): تحديد مجالات " قطاعات" التغييـــر

ماهى مجالات " قطاعات" التغيير؟

إن المجالات أو " القطاعات" هى عبارة عن تصنيف واسع وعريض وغالبا مايكون غير واضحا للقصص الممكنة التى تتضمن تغيرات ذات دلالة. ولقد طلب المشاركين التابعين للجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش- CCDB عند تنفيذ وتطبيق منهجية التغيير ذات الدلالة البحث عن تغييرات ذات دلالة بشكل يمكن تصنيفها الى 4 قطاعات كمايلى:

- التغييرات فى نوعية وجودة حياة الناس.
- التغييرات فى طبيعة مشاركة الناس فى أنشطة التنمية.
- التغييرات فى إستمرارية الأنشطة والمنظمات البشرية.
- أى تغييرات أخرى.

فمجال أوقطاع التغيير ليس مؤشرا فالمؤشرات الجيدة يُفترض أن تكون مؤشرات ذكية (محددة – يمكن قياسها- يمكن إنجازها- متسقة وذات صلة – ومحددة باطار زمنى). والمؤشرات يجب تحديدها بحيث يقوم كل فرد على حده بتفسيرها بنفس التفسير. أما مجالات أو قطاعات التغيير فهى على

الجانب الأخر تتسم بأنها تسمح بالتأنى فى السماح للناس بأن يكون لديهم تفسيرات مختلفة لمايشكله التغيير فى هذا المجال أو القطاع بالنسبة لهم ولحياتهم.

كيف نستخدم المجالات " القطاعات"

إن إستخدام مجالات أو قطاعات التغيير له قيمة عملية مباشرة فهو يساعد المنظمات على تجميع عدد كبير من قصص التغيير ذات الدلالة فى تصنيفات معينة يمكن إدارتها حيث يمكن تحليل كل منها على حده فيما بعد. إن فائدة تحديد القطاعات مسبقا ومقدما تكمن فى أنها تساعد فى توجيهنا الى إختيار الناس الذين سيقومون بتجميع القصص التى تعبر عن نوع التغيير الذين يبحثون عنه بدلا من أن يأخذ ذلك الشكل الذاتى الغير موجه.

والسبب الثانى فى إستخدام القطاعات المحددة مسبقا هى أن العديد من المنظمات يريدون إستخدام منهجية التغيير ذات الدلالة للمساعدة فى تتبع ماإذا أمكنهم إحداث تقدم نحو تحقيق أهدافهم المحددة من عدمه. فمثلا نجد أن اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش CCDB أرادت للمجتمعات الفقيرة فى بنجلاديش أن تصبح أقل فقرا (مثلا: تحسين نوعية الحياة) لضمان المشاركة النشطة فى أنشطة التنمية التى يتم تنفيذها فى مجتمعاتهم كما أرادت لهذه الأنشطة وكذا المنظمات المدعمة لها أن تتسم بالاستمرارية. ولكن لأن هذه اللجنة إعتقدت أن كل مجتمع محلى يجب أن يحدد بشكل فردى هذه الأهداف بمزيد من التفصيل فانهم لم يرغبوا فى متابعة أوجه التنمية ذات الصلة باستخدام مؤشرات التغيير التى قد لاتنطبق على هذه المجتمعات. ولذا قامت اللجنة بتحديد ثلاثة مجموعات عامة من التغيير (القطاعات) تمثلت فى نوعية حياة الناس وطبيعة مشاركة الناس وإستمرارية المنظمات والأنشطة البشرية.

قطاع " النافذة المفتوحة "

حينما تستخدم المنظمات المجالات " القطاعات" لتتبع الأشكال المختلفة للتغييرات فان " القطاع الذى يطلق عليه أيه تغييرات أخرى (المجال الرابع) سيكون مفيدا كقطاع أو مجال مفتوح يسمح للمشاركين بتقرير التغييرات ذات الدلالة والتى لايمكن وضعها تحت أى من التصنيفات الثلاثة الأخرى. وهذا يعطى الفرصة والحرية لجامعى قصص التغيير ذات الدلالة فى التركيز وإلقاء الضوءعلى الأشياء التى يعتقدون أنها ذات صلة فى ضوء السياق المحلى للبرنامج المستهدف.

التغييرات السلبية

تواجه المنظمات التى تقوم بتنفيذ التغيير الأكثر دلالة إختيار واحد وهو ماإذا كان لديها قطاع يركز بشكل واضح وصريح على التغييرات السلبية ذات الدلالة . ولقد دلت خبرتنا فى هذا المجال أن من 90-95% من قصص التغيير ذات الدلالة التى يتم تصنيفها ووضعها تحت هذه القطاعات تميل وتتجه الى أن تكون تغييرات ايجابية. ومع ذلك فان ذلك يختلف طبقا لما يقوم به المسئولون عن إدارة منهجية التغيير الأكثر دلالة الى الايضاح والاشارة لرواة القصص بضرورة تناول كل من التغييرات الايجابية والسلبية وهذا يعتمد على مدى الاستجابة للتغييرات السلبية التى يمكن تناولها فى بعضا من هذه القصص.

ولقد قامت بعض المنظمات التى إستخدمت التغيير الأكثر دلالة بتصميم قطاع يخصص فقط للقصص السلبية مما يخلق طلب واضح وصريح لاستخدام هذه المنهجية ولقد أطلق على هذا القطاع فى برنامج تصنيع منتجات الألبان فى فيكتوريا باستراليا "*الدروس المستفادة*" Lessons Learned وهذا يلقى الضوء بشكل إيجابى على وجود التغييرات السلبية ويؤكد على الحاجة الى إستخلاص القيمة من هذه الأحداث. ولقد قامت وكالة التنمية والاغاثة للادفنتست بلاوس بتبنى مدخل مشابه باستخدام قطاع اضافى أطلقت عليه " *التغييرات التى تعكس المجالات التى فى حاجة للتحسين" الجوانب السلبية"* .

أنواع وأشكال القطاعات

لقد ركز كثيرا من مستخدمى منهجية التغيير الأكثر دلالة على التغييرات فى حياة **الأفراد** وفى بعض الحالات كان ذلك بسبب أن الأفراد كانوا هم بؤرة إهتمام وتركيز البرنامج بالرجوع لأهدافه الرئيسية. وهناك سبب أخر وهو أنه بسبب التركيز على حياة الناس يمكن التغلب على نظام المتابعة الكمى والقائم على صياغة وتتبع المؤشرات القياسية التى تركز فقط على الأنشطة والنتائج قصيرة المدى .

ومع ذلك فان بعض مستخدمى منهجية التغيير الأكثر دلالة بمافيهم اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB قاموا باستخدام القطاعات والمجالات التى تركز على أكثر من وحدة واحدة من وحدات التحليل فمثلا بدلا من التركيز على الأفراد كأحد وحدات التحليل فان اللجنه قامت بالسؤال عن التغييرات ذات الدلالة المتعلقة باستمرارية **"المؤسسات"** التى يعمل من خلالها الأفراد كما قامت ميليمفولكيت سامفيرك MS بالدانمارك بالسؤال عن **"الأداء التنظيمى"** . فى حين قام أخرون مثل برنامج دعم رعاية الأراضى فى استراليا بتضمين القطاعات التى تركز على " **المجتمعات"** ككل أو على " **السياسات ذات الصلة"** كما قامت أوكسفام بنيوزلاند بالسؤال عن التغييرات المرتبطة بـ " **الشراكات"** وهنا نود الاشارة الى مثل هذه القطاعات أو المجالات التى تتركز على الناس أوالبشر هى مانود التأكيد على أهميتها لتعزيز فهمها عن طريق المشاركين أكثر من تلك القطاعات التى تركز على العمليات المجردة ذات الصلة.

موزمبيق – الصعوبة المتعلقة بالقطاعات المفاهيمية

" توجد هناك بعض القطاعات من السهل فهمها وإدراكها عن غيرها من القطاعات .. فمثلا نجد أنه من الصعب تفسير القطاع أو المجال الذى يطلق عليه " التعاون المتعلق بالتبادل الثقافى". وفى موزمبيق لم يظهر له أيه مؤشرات نجاح فى ادارته وهذا كان داعيا للاندهاش بعض الشيئ منذ أن قامت ميليمفولكيت سامفيرك MS بادارة برنامج توظيفى لشئون العاملين يحدد علاقة الدانماركيين بالشريك ولقد أعلن أحد الأشخاص أن الهدف هو إستثارة التعاون عبر الحدود المختلفة التى تعيش فيها الثقافات المختلفة..."

(Peter Sigsgaard, 2002:10)

ماهو عدد المجالات التى يجب استخدامها

من خلال تجاربنا فى هذا المجال نرى أنه ما بين ثلاثة وخمسة مجالات هي عدد معقول .العامل المحدد هناهو كم مرة المشاركين على إستعداد لانفاق المزيد من الوقت في مناقشة كل مجال .يمكن للمشاركين الاعتقاد أن هذه العملية تستغرق وقتا طويلا إذا استمرت لاكثر من ساعتين لمراجعة التغييرات في كافة المجالات في أي لقاء أواجتماع واحد.

هل المجالات شيء أساسى وجوهرى؟

المجالات ليست ضرورية بمعنى أنها قد لاتمثل شيئا أساسيا جوهريا .ويمكن جمع قصص التغيير الأكثر دلالة وتحليلها كمجموعة (راجع الخطوة 5 أدناه) وذلك دون تصنيفها إلى المجالات .ويمكن أن نطلب من المشاركين للخروج والبحث عن تغييرات كبيرة دون أن يكون هناك توجيه في شكل مجالات محددة معينه .ففى حالة المنظمات الأصغر حجما حيث من المحتمل أن تكون هناك عدد أقل

من قصص التغيير الأكثر دلالة من المحتمل أن يكون تنفيذ وتطبيق منهجية التغيير الأكثر دلالة أكثر سهولة بدون وجود المجالات المحددة مسبقا.

ولكن فى منظمات كبيرة مثل منظمة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO فانه يطلب من الموظفين الميدانيين تحديد وتوثيق قصص التغيير الأكثر دلالة من أى نوع وهذا فقط عندما تصل هذه القصص الى مستوى المكتب القطرى حيث يتم تصنيفها الى مجالات وقطاعات تمثل اهتمام المكتب القطرى وكذلك المكاتب الرئيسية للمنظمة بانجلترا فقيامك باتاحة الفرصة لموظفى مستوى الادارة المتوسطة والدنيا داخل المنظمة بتصنيف قصص التغيير الأكثر دلالة التى تم إختيارها الى قطاعات ومجالات معينة ينتج عنه إستفادة وفائدة ثانوية عارضة فاذا كانت القطاعات أو المجالات تُركز على الأهداف التنظيمية فان القرارات المتعلقة بعملية تصنيف القصص ستخبر باقى المنظمة عن الكيفية التى يقوم بها الموظفين بتفسير معنى هذه الأهداف.

جيوجارت – التصنيف يخلق جدال ونقاش

" فى هذه الاجتماعات نجد أن التغييرات تم تصنيفها تحت ثلاثة رؤوس من المجالات وارسالها الى موظفى مستوى المكتب الرئيسى للمنظمة . وعلى مستوى التمرين كله نجد أن قطاع الموظفين الذين شاركوا فى هذه العملية أظهروا المزيد من الحماس والجدل والحوار والنقاشات عند القيام بعملية تصنيف هذه التغييرات" "

(Barry Underwood, 1996, AKRSP)

أما على الصعيد الميداني، خاصة عندما يتعلق الأمر المشاركين في البرنامج في تحديد واختيار قصص التغيير ذات الدلالة، قد يكون من المفيد أن تبدأ دون تحديد المجالات .بدلا من ذلك، ترى أي نوع من تتولد قصص ويتم تقييمها من قبل المستفيدين،وحينئذ تقوم بتقسيمها إلى مجالات مناسبة محددة أو اجعل المستفيدين يقوموا بعمل ذلك وسوف يعتمد الاختيار على المدى التى تقوم بها المنظمة من إستخدام منهجية التغيير ذات الدلالة وتود أن يتم إدارة ذلك عن طريق المشاركين أكثر من مجرد التركيز على الأهداف الخاصة بها.

جنوب استراليا – اتخاذ قرار بعدم التحديد المسبق للمجالات

"كانت هناك مناقشات وحوار مبكر فى أحد المرات الأولى لمحاولتنا تفسير العملية حول هل سوف نقوم بتحديد مسبق للمجالات لرصد التغييرات ذات الدلالة كافتراض اساسى كى نتواءم مع إحتياجات المشروع لأنواع معينة من الأدلة التى تحقق أهداف المساءلة (مثلما قاموا بعمل ذلك فى الدراسة الميدانية لديفز فى بنجلاديش). ولأننا أردنا أن نعطى أولوية للتعلم على حساب الاهتمام بالمساءلة فى هذه العملية قررنا أن المشاركين قد يجدوا أن المجالات لها معنى ذات قيمة إذا تم تحديدها عن طريق المشاركين ذاتهم فى كل من المراحل الثلاثة لدائرة التعلم بناءا على خبراتهم المتعلقة بالتغيير ذات الدلالة من خلال إنخراطهم فى المشروع .."

(Rosie Le Cornu and others, 2003)

ماهى المجالات التى يجب أن نركز عليها؟

يوجد هناك سؤال واحد يظهر فى هذا الجزء وهو أى من هذه المجالات التى يجب التركيز عليها لرصد التغييرات عن طريق المنظمة التى تقوم باستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة أم يمكن تضمين التغييرات التى ساهم فيها أفراد أومنظمات أخرى أو المؤثرين فى المشروع بشكل عام. فمثلا : تزايد مشاركة الأفراد يمكن أن ينتج من تغييرات فى التشريعات الحكومية المتعلقة بالحق فى تأسيس أو تشكيل جمعيات أكثر من أى شيئ يتعلق بمايفعلونه مع الأنشطة المتعلقة بالمنظمة ومع ذلك فانه فى معظم المجتمعات يتم إعتبار مثل هذه التغييرات كتغييرات ذات دلالة.

وبتطبيق ذلك على أرض الواقع وفى مجال الممارسة فان معظم مستخدمى منهجية التغيير الأكثر دلالة MSC يركزون على التغييرات التى تعد نتيجة مباشرة أوغير مباشرة لماتقوم بعمله هذه المنظمات فى برامج معينة. ومع ذلك فلقد كانت هناك مناقشة تدور حول أنه يوجد العديد من المنظمات ترى أن العالم ضيق جدا وأنه لذا من الصحى والمفيد تحديد كل التغييرات ذات الدلالة التى تأتى من أى سبب معين.

ولاتحتاج مثل هذه الاختيارات الى إقتصارها على عامل محدد دون الأخر ولذا فقد يكون من الممكن تتبع كل من أشكال وأنماط التغيير من خلال تطبيق منهجية التغيير الأكثر دلالة فمجال واحد أوأكثر يمكن أن يتعلق بعمل المنظمة فى حين مجال أخر يمكن أن يسأل بشئ من التحديد عن التغييرات التى لم تتأثر بشكل مباشر أوغير مباشر بماتقوم بعمله المنظمة.

أوكسفام CAA – دروس من تقييمات الأثر

"فيما يتعلق بالنتائج المحددة بهذه الدراسة فلقد تمثلت فى الملاحظة الواسعة حيث وجد أنه حتى فى معظم برامج تنمية المجتمع الناجحة يجب أن يكون هناك وعى وإهتمام بالسياق الذى يدور فيه هذا البرنامج فمثلا نجد مجموعة من النساء المهمشات الذين كانوا يعملون فى مجال جمع القمامة الذين حققوا نجاحا كبيرا فى مجال التمكين الذى ساهم فى إحداث تغييرات ذات دلالة فيما يتعلق بعملهم وظروف معيشتهم لديهم أيضا سبل معيشية تتسم بالتهديد عن طريق مشروع لخصخصة إدارة هذه النفايات فى المدينة الذين يعيشون فيها. وهذا التغيير فى سياسة إدارة النفايات على المستوى المحلى يعطى إشارة وامكانية الى التقليل من قدر النتائج القوية ذات الدلالة على مستوى التمكين والتى قاموا بانجازها. وهنا فان القيام بحملة دعوة عن إدارة النفايات وجمع القمامة قد يكون مطلوبا وضروريا لتناول حقوق هؤلاء النساء .."

(Linda Kelly, Patrick Kilby, Nalini Kasynathan, 2004)

من الذى يجب أن يكون مشاركا فى تحديد المجالات؟

فى بعض المنظمات يوجد نوع من الالتزام بتحقيق الأهداف المحددة وهذا يؤدى بهم الى إستخدام المجالات بناءا على أهداف البرنامج. وهذا قد يؤدى الى قدر عال من الالتزام برصد التغييرات التى يدركها الموظفين والعملاء المستهدفين فى هذا البرنامج. وأينما يكون هناك حرية فى إختيار وإنتقاء المجالات باستخدام عملية تشاركية لتحديد أى المجالات تعد مناسبة تصبح معه هذه العملية بمثابة أحد الأليات الهامة لتشجيع كل المشاركين أن يكون لديهم إهتمام كبيربالاشتراك فى العمليات ذات الصلة بمنهجية التغيير الأكثر دلالة والمنتجات المتوقع الحصول عليها من تطبيقها .

طرق مختلفة لتحديد وتصميم المجالات

يمكن تحديد المجالات عن طريق عملية تسير من أعلى لأسفل أو من أسفل لأعلى فمثلا يمكن تحديدها عن طريق موظفى الادارة العليا بالمنظمة أو يتم تحديدها عن طريق المستفيدين أو عن طريق عملية أوسع نطاقا يتم فيها التواصل مع الأطراف المعنية أيضا. وفى حالة اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش CCDB تم تحديد المجالات الأربعة عن طريق ريك ديفز Davies من خلال إستشاراته المختلفة مع 5 من موظفى الادارة العليا وفى حالات أخرى إستخدمت جيس دارت Jess Dart منهجية دلفى[2] لتحديد أربعة مجالات من مجالات التغيير من خلال عمل إستشارات مع 150 من الأطراف المعنية المستفيدين من المشروع وطريقة دلفى هى شكل من أشكال المسح التفاعلى الذى يستخدم الاستبيان المتكرر التطبيق وهو أحد المداخل التى تهتم بالتغذية العكسية لاعطاء المشاركين الفرصة لمراجعة وجهات نظرهم الأولى بناءا على إستجابات المشاركين الأخرين حتى يتم التوصل إلى مستوى مقبول من الاجماع والاتفاق.

[2]. See “Prioritization Process Using Delphi Technique” by Alan Cline at http://www.carolla.com/wp-delph.htm.

فيكتوريا: مدخل من أسفل لأعلى لتحديد وتصميم المجالات

"فى منطقة لاندكير باقليم شمال المتوسط بولاية فيكتوريا باستراليا تم تجميع مايزيد عن 140 من قصص التغيير ذات الدلالة بدون وجود مجالات من خلال عملية المقابلة ثم تم بعد ذلك عمل مراجعة لهذه القصص وفرزها عن طريق لجنه محددة المهام وفى البداية قامت هذه اللجنة باستبعاد كل القصص التى لم تتضمن أى نوع من أنواع التغيير أو تلك التى تتضمن تغيير غيركاف وغير مدعم بشكل كاف من التعليقات والأدلة ثم تلا ذلك القيام بعمل تصنيف القصص المتبقية الى مجموعات من المخرجات والنتائج المتشابهة (المجالات) ومن هنا تم إنتهاء هذه العملية بوجود عدد 7 من مجالات التغيير .."

(Jess Dart, observations made in 2004)

ويمكن تحديد المجالات قبل تجميع القصص ذات الدلالة أو بعدها عن طريق تصنيف قصص التغيير ذات الدلالة التى تم تجميعها الى مجموعات ذات معنى وهذا يعتمد على المدى التى تسمح به المنظمة لفتح مجال من الخبرات الجديدة أكثر من اهتمامها بالاستمرار فى قيادة وإدارة ذلك عن طريق خبرات قديمة.

وأى توثيق يتم عمله لعملية التغيير الأكثر دلالة والمنتجات التى تصدر عنها يجب تفسيرها بشكل موجز ملخص لكيفية إختيار المجالات وهذا يساعد الناس الأخرون الذين يقرأون هذه التقارير ووضعهم فى السياق ذات الصلة بهذه العملية .

خطوة رقم (3): تحديد الفترة الزمنية للتقرير

إن معظم التطبيقات للتغيير الأكثر دلالة كانت بمثابة شكل من أشكال **المتابعة** . فالمتابعة تتضمن تجميع دورى للمعلومات ولكن المدى الزمنى التى يتم فيه جمع هذه المعلومات يختلف ويتباين باختلاف البرامج والمنظمات. وهذا ينطبق أيضا على استخدام التغيير الأكثر دلالة . وإن معدل تكرار عملية تجميع القصص ذات الدلالة يختلف ويتنوع أيضا من جمعها كل أسبوعان إلى جمعها بشكل سنوى ولكن هناك شبه إجماع على أن يتم تجميعها بشكل ربع سنوى كل ثلاث شهور وقد يتزامن ذلك مع التقارير الربع سنوية التى تقوم باعدادها معظم المنظمات.

وهنا نود الاشارة الى أن قلة معدل تكرار القيام بهذه العملية مثلما مايتم إجراءها بشكل سنوى تم إتباعه عن طريق منظمة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO وجد أنه قد يحمل قدرا من المخاطرة يتمثل فى إمكانية نسيان كل من الموظفين المشتركين أو مسئولى البرامج الكيفية التى يتم بها إستخدام وتطبيق عملية التغيير الأكثر دلالة وسبب إستخدامه. وهذا قد يساهم فى بطء عملية التعلم ذات الصلة لهذه المنهجية كما أنه قد يقلل بشكل متساوى عملية التعلم التنظيمى (على مستوى المنظمة) فى إستثارتها المطلوبة لتطبيق وإستخدام التغيير الأكثر دلالة وعلى الجانب الأخر فان الدورة السنوية قد

تتطلب وقتا وموارد أقل وهذا قد يكون مناسبا فى سياقات معينة.

أما بالنسبة لزيادة معدل تكرار تنفيذ هذه العملية فيبدو معه أن المشاركين فى عملية التغيير الأكثر دلالة يكون لديهم الفرصة للتعلم السريع والتعرف على الطريقة الأفضل لادارة العمليات ذات الصلة. ومع ذلك فان التطبيق المتكرر على فترات زمنية بسيطة سيقود أيضا الى إستنزاف الحالات المعروفة للتغيير ذات الدلالة على المدى الطويل والتركيز على التغييرات على المستوى القصير كما أن زيادة معدل تكرار تطبيق التغيير الأكثر دلالة سوف يزيد أيضا من التكلفة المطلوبة بمقارنتها بعدد المشاركين والوقت المستغرق فى التنفيذ فكل منظمة تستخدم التغيير الأكثر دلالة يجب أن يكون لها قرارها الخاص بمايتعلق بأنسب الفترات الزمنية التى يمكن فيها تكرار تطبيق هذه المنهجية أخذين فى الاعتبار لمعايير التكلفة والعائد المتوقع من التنفيذ وكذلك الفجوات التى قد يتم فيها تجاهل نظام المتابعة والتقييم فى كتابة تقارير عن التقدم الحادث فى البرنامج أو المشروع المستهدف.

وبالرجوع لخبراتنا فى هذا المجال نقترح أن المنظمات تميل للبدء فى التغيير الأكثر دلالة بمعدل دورى عالى من التقارير وتقليل معدل تكرار التطبيق عندما تبدأ العملية فى الاستمرار. ففى حالة اللجنة المسيحية ببنجلاديش CCDB كانت القصص ذات الدلالة يتم تجميعها كل أسبوعان فى الشهران الأوليان ويلى ذلك عملية إختيار شهرى ثم تغيرت لتكون بشكل ربع سنوى كل ثلاثة شهور بنهاية العامان الأوليان. وفى حالة ولاية فيكتوريا فان العملية الأولى للاختيار الشهرى انتهت بعملية إختيار ربع سنوية كل 3 شهور.

وعندما تقوم بتطبيق منهجية التغيير الأكثر دلالة فانه يكون لديك إحتياطى من قصص التغيير ذات الدلالة التى يكون الناس حريصين جدا على توثيقها. وعندما تبدأ عملية التنفيذ فان هذه القصص التاريخية يتم إستنزافها ومن هنا قد يتم البدء فى تجميع قصص ذات دلالة ولكنها تعد فرعية أوثانوية ولكنها ستعبر عن أحداث أكثر حداثة. وهذا التغيير قد يصاحبه إنخفاض فى كم القصص التى يمكن تجميعها وإختيارها.

غانا – الحاجة لقصص حالية

" .. كان هناك تأخر زمنى متباين فيمابين كتابة القصص ومراجعتها وهذا يعنى فى بعض الأحيان الى أن فورية توثيق بعض التغييرات قد يتم فقدها وعندما يتم تجميع القصص ورصد التغييرات فى شكل تقارير ربع سنوية كان هناك إحساس لديهم بالاجهاد عندما تم مراجعة هذه القصص فى ضوء أهداف هذا التمرين" *(Johnston, 2002)*

خطوة رقم (4): تجميع القصص ذات الدلالة

إستخلاص القصص ذات الدلالة

إن المُكون الأساسى فى التغيير ذات الدلالة هو القيام بطرح سؤال مفتوح على المشاركين مثل:

" بالرجوع الى الشهر الماضى من وجهة نظرك ماذا كان التغيير الأكثر دلالة الذى رصدته فى نوعية حياة الناس فى هذا المجتمع"

ولقد تم إستعارة هذا المثال من اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش CCDB حيث كانت هى المنظمة الأولى التى استخدمت وطبقت التغيير الأكثر دلالة فى المتابعة فى منطقة راجهاى فى عام 1994. وكما نلاحظ أن هذا السؤال يتضمن 6 أجزاء كمايلى :

1. ***" بالرجوع الى الشهر الماضى ..."*** وهذا يعنى الرجوع الى زمن محدد.
2. ***" ماذا تعتقد من وجهة نظرك ماذا كان ..."*** وهذا يعنى أنه يطلب من المبحوثين المشاركين القيام بممارسة إصدار الأحكام والتقديرات.
3. ***" ....الأكثر دلالة..."*** وهذا يعنى أنه يطلب من المبحوثين المشاركين أن يكونوا إنتقائيين ولايقوموا بالتعليق على كل شيء ولكن التركيز على شيء واحد .
4. ***" ...التغيير ..."*** وهذا يعنى أنه يطلب من المبحوثين المشاركين أن يكونوا أكثر إنتقائية والقيام باخبارنا بالتغيير المرصود أكثر من التركيز على الجوانب الغير دينامية لموقف ما بالمقارنة وبالرجوع لتقرير الفترة الماضية.
5. ***" ... فى نوعية حياة الناس ..."*** وهذا يعنى أيضا أنه يطلب من المبحوثين أن يكونوا أكثر إنتقائية وعدم التقرير فقط عن التغييرات التى يمكن رصدها ولكن تلك التى لها مردود على نوعية وجودة حياة الناس. وهذا التوصيف لمجال التغيير يمكن تعديله كى يكون مناسبا مع مجالات التغيير الأخرى مثلما الحال فى مجال التغيير فى مشاركة الناس فى حالة اللجنة المسيحية CCDB ببنجلاديش.
6. ***" ... فى المجتمع ..."*** وهذا يشبه الجزء الأول من الجملة فهذا الجزء من السؤال يساهم فى إنشاء مايطلق عليه بعض الحدود ففى هذه الحالة المعينة نحن لانسأل عن جودة ونوعية حياة الناس فى نيويورك أوألاسكا ولكن فى منطقة راجهاى ببنجلاديش . وهذا الجزء يمكن تعديله أيضا.

كيف يتم رصد وتجميع القصص ذات الدلالة

توجد هناك العديد من الطرق التى يمكن عن طريقها تحديد قصص التغيير ذات الدلالة ومن ثم توثيقها وإختيار الطريقة المناسبة لذلك يعتمد بشكل ما على ما ترغب فيه المنظمة وتستهدفه من خلال البحث عن قصص جديدة تتضمن تغييرات ذات دلالة وفى المقابل فان ذلك يتطلب إدخال ذلك المفهوم كى يكون جزءا من المعرفة الموجودة للموظفين الميدانيين من والبحث النشط عن هذه القصص يزداد الطلب عليه فى ضوء حجم الوقت الذى يستغرقه المشاركين إذا لم يكن هناك وقت مخطط أصلا لمشاركة الأطراف المعنية والمستفيدين فى العمليات ذات الصلة (انظر مايلى) فالبحث النشط من خلال المقابلات الهادفة قد تتضمن بعض المخاطرة فى الحصول على تغييرات متوقعة وهامة وذات قيمة من جانب المبحوثين .

قيام الموظفين الميدانين بتدوين القصص الغير مقصودة التى سمعوها

فى هذه الحالة يقوم الموظفين الميدانيين بتوثيق القصص التى سمعوها والغير مقصود روايتها من جانب المبحوثين فى خلال مجال عملهم ولقد تم إستخدام هذه الطريقة فى مثال اللجنة المسيحية ببنجلاديش CCDB فالافتراض الضمنى هنا أن ماقام بعمله الموظفين الميدانيين فى هذه اللجنة ببنجلاديش يجب أن يؤخذ فى الاعتبار على أنه كان بمثابة ألية للتعلم ومعرفة كيفية رصد قصص التغيير ذات الدلالة فى المناخ الطبيعى لعملهم خاصة وأن لديهم تواصل وإتصال يومى ومباشر بالمستفيدين فاذا لم يستطيعوا إيجاد الفرصة للتعرف على القصص ذات الدلالة فان ذلك قد يشير الى شيئ ما عن نوعيه وجودة عملهم. فهنا التغيير ذات الدلالة يعد بمثابة أداة متابعة فورية أنية مباشرة لأداء الموظفين بالاضافة لنوعية حياة المستفيدين من برنامج المنظمة (برجاء الرجوع الى الخطوة التاسعة من هذه الخطوات) .

عن طريق المقابلة وأخذ الملاحظات

فبعض المنظمات تشجع بعض الأفراد الذين يتم تسميتهم على عقد مقابلات مع المستفيدين وتدوين ملاحظات شاملة عن محتوى هذه المقابلات . ولتقوية إستخدام هذه الطريقة يقوم القائمين بالمقابلة بقراءة ملاحظاتهم على راوى القصة حتى يتأكد أنه قد قام برصد وكتابة جوهر القصة. والقصة ستكون مفيدة وصالحة للاختيار إذا تم تسجيلها بنفس الكلمات التى يرويها راوى القصة كما يمكن تحسين إستخدام هذه الطريقة عن طريق إستخدام دليل المقابلة الشبه مقننة Semi-structured Interview Guide كما هو موجود فى **ملحق 2** فى هذا الدليل. ومثل هذه المقابلات قد تكون طريقة مفيدة فى جمع العديد من قصص التغير ذات الدلالة فى وقت قصير من خلال جهود مجموعة من

الأفراد الذين يتسموا بالاخلاص والتفانى فى عملهم وحبهم للتغيير الأكثر دلالة وتحمسهم لتطبيقه كما أن القصص يمكن رصدها عن طريق إستخدام مسجل الكترونى ثم يتم بعد ذلك توثيقها وهذه الطريقة الاستباقية لتحديد قصص التغيير ذات الدلالة قد تكون مفيدة خاصة عندما يتم إستخدام منهجية التغيير ذات الدلالة لأغراض عمليات التقييم أكثر من إستخدامها لأغراض المتابعة (برجاء الرجوع للفصل السابع)

خلال المناقشة الجماعية

فبعيدا عن إمكانية عقد المقابلة مع فرد واحد فقد يمكن عقد مناقشة مع مجموعة من الناس حيث يمكنهم مشاركة بعضهم البعض فى القصص التى تتضمن التغيير ذات الدلالة ففى حالة ولاية فيكتوريا باستراليا تم مشاركة القصص فى لجنة الاجتماعات التى غالبا ماكان ينتج عنها الاستماع لبعض الاستجابات المفيدة من الأطراف المعنية من الفلاحين الذين كانوا هناك فى هذه المناقشات الجماعية فمن الأشياء التى تتسم بالطابع البشرى هى الاستجابة لقصة تم روايتها بعد الثانية الأولى من روايتها ولهذا السبب فان إستخدام المسجل تم استخدامه فى هذه الاجتماعات والمناقشات الجماعية لتسجيل قصص التغيير ذات الدلالة التى تتسم بالعفوية والتلقائية وهذا يمكن أن يكون مفيدا وممتعا جدا فى نفس الوقت كطريقة لتجميع القصص فالقصص التى تم تجميعها فى موقف جماعى يمكن توثيقها أيضا باستخدام قلم وورقة بشكل يدوى.

قيام المستفيد بكتابة القصة مباشرة

فهناك أسلوب أوطريقة أخرى وهى قيام المستفيدين أنفسهم بتوثيق قصصهم ولقد كانت هناك فى بعض المناسبات فى البرنامج التى تم تنفيذها فى ولاية فيكتوريا باستراليا أن قام بعض الفلاحين باحضار قصصهم مكتوبة وموثقة لهذه الاجتماعات الجماعية ومع ذلك فانه من الشائع بالنسبة للفلاحين أن يأتوا بالقصص وهى فى ذاكرتهم ليتم توثيقها خلال الاجتماع ومع إستخدام المناقشة الجماعية نود الاشارة الى أن إستخدام هذه الطريقة يعتمد على وجود ألية محددة مسبقا لتضمين الأطراف المعنية المستفيدين فى عملية المتابعة.

نيكارجوا – أدلة وشهادات أكثر منها قصص

" فى اللغة الانجليزية تم إستخدام مصطلح القصة ليعنى كلمة Cuento أو Historia باللغة الأسبانية . وفى كل من الأسبانية والانجليزية فان المصطلح يعنى ضمنا ويتضمن شيئ ما تم إختراعه أو إبتكاره فهو أكثر إرتباطا بمفهوم القصة الروائية أكثر من إرتباطه بالواقع وهذا قد

يؤدى لبعض الخلط فى تطبيق منهجية التغيير الأكثر دلالة فالناس هنا قاموا باختراع قصة تصور وتصيغ التغيير الذى قد يبحث عنه القائم بالمقابلة بدلا من رواية قصة من واقع الحياة. ولهذا السبب فلقد قررت إستخدام مصطلح شهادة/دليل روائى لأنه يتضمن أيضا خبرة متعلقة بموقف من واقع الحياة"

(Gill Holmes, Lisbeth Petersen, Karsten - Kirkegaard, Ibis Denmark, 2003)

ماهى المعلومات التى يجب توثيقها ؟

فالمعلومات التى يتم توثيقها يجب أن تتضمن :

1. **معلومات** عن ماالذى قام بتجميع القصة ومتى وقعت أحداثها.
2. **وصف** للقصة ذاتها – ماذا حدث .
3. **دلالة** الأحداث (بالنسبة لراوى القصة) والتى وردت بالقصة.

فان توثيق المعلومات التى تتعلق **بمن الذى قام بتجميع القصة ومتى** حدثت يساعد القارئ على تخيل أحداثها فى سياقها كما أنها تمكن من متابعة أية استفسارات قد تتعلق بالقصة كلما كان هناك إحتياج لذلك.

والقصة ذات الدلالة ذاتها يجب توثيقها كما تم روايتها. **ووصف** التغيير كما تم تحديده على أنه التغيير الأكثر دلالة يجب أن يتضمن بعض الحقائق التى توضح للقارئ من كان مشتركا فى الحدث الذى تم

روايته فى هذه القصة وماذا حدث وأين ومتى حدث ذلك وأينما كان ذلك ممكنا فان القصة يجب كتابتها بشكل يتسم بالبساطة فى الوصف بأسلوب يوضح تعاقب الأحداث كما حدثت.

كما أن راوى القصة يجب أن يطلب منه تفسير **دلالة** القصة من وجهة نظره فهذا يعد المكون والجزء الأهم فى منهجية التغيير ذات الدلالة. فبعض رواة القصة من الطبيعى إنهاء قصصهم بهذه الطريقة ولكن أخرون قد يكونوا فى حاجة لدعمهم فى هذا الجانب. فبدون هذا الجزء فان القارئين لهذه القصة قد لايفهموا لماذا كانت هذه القصة ذات دلالة لراوى القصة. فمثلا نجد أن المرأة قد تروى قصة عن ذهابها الى إجتماع مجتمعى وجلست فى الصف الخلفى وسألت سؤال " ماذابعد" !?So What أنت قد تعتقد فى ذلك. فهى حينئذ ستروى لك أن هذه القصة كانت ذات دلالة لأنه لم يكن لديها نفس المستوى من الثقة من قبل للذهاب لمثل هذه الاجتماعات المجتمعية ولكن البرنامج ساعد على الارتقاء بمستوى ثقتها وساعدها على التعبير عن وجهة نظرها فى مواجهة كبار السن من القرية فى المرة الأولى.

أشياء يمكن توثيقها إختياريا

فهناك إضافة مفيدة للقصة ذات الدلالة وهو العنوان أوالاسم المقترح لها مثلما يحدث فى المقال المنشور فى الجرائد والصحف اليومية وهذا الموضوع يمكن إدارته والتعامل معه بشكل مناسب للمشاركين عندما يشار اليهم أن ذلك سوف يستخدم كأداة مرجعية للقصة عند مقارنتها بقصص الأخرين أو القصص الأخرى كما أن ذلك يساعد الكاتب أيضا فى التركيز والتواصل حول جوهر ماحدث.

ففى حالة اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB كان السؤال "*لماذا كان ذلك ذات دلالة لك؟* وهذا تم اتباعه بسؤال إضافى تكميلى " *ماهو ذلك الاختلاف الذى حدث الأن أو سوف يحدث فى المستقبل؟*

وفى نهاية سرد القصة يتم السؤال عن بعض التوصيات والدروس المستفادة التى يمكن أن تساعد فى التوصل لبعض التضمنيات الأخرى ذات الصلة الخاصة بالقصة. والاستجابات المتعلقة بهذا السؤال الاضافى يمكن وضعها تحت الجزء المخصص لوصف دلالة القصة.

لأى مدى يمكن لتوثيق القصة أن يكون طويلا؟

فمعظم قصص التغيير الأكثر دلالة التى شاهدناها هى عبارة عن صفحة واحدة أوأقل مع بعض القصص التى تم توثيقها فى صفحتان فالقصص القصيرة لـ "التغيير الأكثر دلالة" يمكن قراءتها بشكل أسهل وأسرع ولكنها قد لاتتضمن المعلومات الحيوية الهامة وهناك منظمات مختلفة تميل الى تفضيل وجود أطوال مختلفة للقصص إعتمادا على السياق الثقافى ذات الصلة فهناك بعض المنظمات يفضلون القصص القصيرة التى تتسم بالتحديد والتركيز على مجالات التغيير فى حين تفضل منظمات أخرى السرد الملحمى الطويل وعملية الاختيار سوف تفضل القصص التى تتماشى مع قيم المنظمة وهذا يجب تشجيعه طالما أن هذه القصص تتسم بالتفصيل بشكل كاف يسمح ببعض التحقق من المحتوى الموجود داخل هذه القصص.

أشكال التقاريـــــر

لقد قامت العديد من المنظمات بتطوير وتصميم أشكال مقننة لتوثيق القصص وبعض هذه الأمثلة تم عرضها فى الملاحق المرفقة وهذا يساعد على التأكيد على عدم إغفال بعض التفاصيل الضرورية الهامة ومع ذلك فانه من الضرورى الاشارة الى أن شكل التقرير بسيط وغير معقد فكلما كان شكل التقرير صعبا كلما صعب على المهتمين بهذا المجال إستثارة ودفع الناس على إستخدام وتقدير منهجية التغيير الأكثر دلالة . فجوهر هذه المنهجية يكمن فى طرح سؤالان مفتوحان فأنت لست فى حاجة الى إستبيان مقنن .

ولكن من المهم جمع أكثر التفاصيل ضرورة من راوى القصة فرواة قصص التغيير الأكثر دلالة غالبا مايفترضون أن الناس الأخرين الذين يقرأون قصصهم لديهم خلفية معرفية عن الموضوع ولذا فيجب مراقبة هذه الافتراضات وأخذها بعين الاهتمام وحاول دائما تشجيع الكاتب على جعلها أكثر وضوحا فعندما يقوم الناس باعطاء إجابات غامضة أوغير محددة فان هذا قد يكون بسبب أنهم يعتقدون أن القراء سيعرفون كل الخلفيات ذات الصلة بسياق القصة ولذا فاننا قد نميل الى المدرسة التى تتبنى تفضيل القصص الطويلة التى تحتوى المزيد من التفاصيل الهامة عن التغيير الأكثر دلالة فذلك سيجعل مرحلة التحقق أكثر سهولة ويسر.

ولحسن الحظ فانه حتى لووجد الناس الذين يقومون برواية بعض القصص بشكل غير كامل أوتفتقد إلى بعض الاتساق فان عملية التغيير الأكثر دلالة تتسم بأنها تستطيع تحسين نفسها من خلال تكرار الممارسة بالاضافة لعمليات الاختيار والتغذية العكسية. فاذا واجهتك قصة لاتتسم بالاكتمال أو الوضوح والتفاصيل المطلوبة فانك ببساطة يمكنك عدم إختيار هذه القصة وتقوم بتوجيه النصح لرواة القصة أن هذه القصص فى حاجة لأن تكون أكثر تحديدا. وهذا سوف يعطى رواة القصة فكرة أفضل

عماهو مطلوب فى هذا الصدد. وفى هذا الاتجاه يمكن أن تصبح القصة أكثر وضوحا وتركيزا فى كل دورة ومرحلة من مراحل جمع البيانات والتغذية العكسية.

بابيو غينيا الجديدة – الأصوات لمن؟

" ان الثقافة فى بابيو بغينيا الجديدة هى ثقافة شفوية لفظية ومعظم الغينين الذى يسكنون هناك مرتاحين جدا للتعبير اللفظى أكثر من التعبير المكتوب وإذا لم يتم التعامل بكل جدية وإهتمام ويتم احترام البيئة الثقافية عند جمع القصص فان أى جهد يتم بذله للتأكد ولضمان التوصيف الأخلاقى لصوت المتحدث سيكون محل تساءل وإهتمام. وعندما يقوم متحدث انجليزى (أواسترالى) بتسجيل وتدوين قصة تم روايتها من أحد من الغينين فانه سيكون من السهل فقد الوثوق بالصوت إذا لم يتم بذل الجهد اللازم لضمان التسجيل الدقيق والصحيح وبنفس الطريقة فان إستخدام أشكال التقارير ذات الأجزاء (للتعرف على بعض الأمثلة انظر Rowlands 2002; Dart and Davies 2003) مع وجود أفضل نسخ ممكن يمُكن من توثيق كل ماقاله راوى القصة .

(Elizabeth Reid, December 2004)

من من نقوم بتجميع القصص؟

إن إختيار الناس الذى نقوم بتجميع القصص ذات الدلالة منهم يعتمد على السياق التنظيمى والموضوعات والمفردات المتعلقة بالمجالات التى تم إختيارها أوالتى نقوم بتجميع القصص التى ترصد التغيير بشأنها فمثلا بالنسبة للمجالات المتعلقة بنوعية حياة الناس فان أفضل مجموعات مناسبة يمكن أن يطلب منهم رواية هذه القصص لنا هم المستفيدين أنفسهم أو الناس الذين يتفاعلون معهم مثل الموظفين أو المنسقين الميدانيين الذين يعملون معهم

أما بالنسبة للمجالات المتعلقة بالتغييرات المرتبطة بقياس الشراكة وشبكات العمل مع المنظمات الغير حكومية الأخرى فان أفضل رواة للقصص من الممكن أن يكونوا موظفى البرامج والموظفين العاملين فى المنظمات الشريكة الذين يكونوا فى موقع يسمح لهم بالتعليق.

كما أن السياق الذى يتم فيه تنفيذ المشروع أوالبرنامج سوف يؤثر على المجموعات المستهدف تجميع الصور منها فاذا كانت المنظمة قائمة على العمل المجتمعى وعلى تحقيق المساءلة للمانحين فانه قد يكون من الأفضل لأعضائها إدارة عملية التغيير الأكثر دلالة بأنفسهم ويتم ذلك عن طريق مشاركة القصص مع الأخرين واختيار تلك التى تتضمن التغييرات الأكثر دلالة وتوثيقها مع ذكر الأسباب التى كانت وراء عملية إختيارها.

وتدلنا الخبرات المتعلقة بهذا الموضوع أن القصص التى يتم روايتها عن طريق المستفيدين تتسم بأنها قًيمة جدا ولكن فى نفس الوقت يوجد معها صعوبة فى استخلاصها. وبشكل مثالى نجد أن المجموعات المستفيدة يمكن تدريبها على المشاركة فى تجميع القصص ذات الدلالة مع كتابة تقرير عن قصصهم المختارة مع ذكر أسباب اختيار هذه القصص ومع ذلك فاننا نجد أن ذلك قد يكون غير عمليا فى بعض السياقات ورواة القصة سيكونوا مثل الموظفين الميدانيين (برجاء الرجوع للخطوة رقم (6) لمناقشة فوائد ومخاطر إشراك المستفيدين فى عملية التغذية العكسية).

وحتى عندما تأتى القصص مباشرة من المستفيدين فى المجتمعات المستهدفة فان ذلك يساعد فى عملية البداية عن طريق جمع القصص من الموظفين الميدانيين وهذا يساعد فى ضمان تفهم الموظفين للعملية قبل تقديمها وعرضها على الأخرون.

القصص الفردية فى مقابل قصص المواقف

نحن دائما مانسأل ماإذا كانت قصص المواقف أوالقصص الجماعية مسموح فيها فى التغيير الأكثر دلالة فقصص المواقف تصف التغيير فى مجتمع أومجموعة أكثر من تركيزها على فرد بعينه. وهنا نرى أن أى شكل من أشكال القصص ذات الدلالة جائز فى منهجية التغيير الأكثر دلالة وسوف يعتمد الاختيار على ماتبحث عنه المنظمة التى تستخدم منهجية التغيير الأكثر دلالة: هل التغييرات الفردية أو التغييرات الجماعية أم التغييرات المؤسسية وهذه الاختيارات تم مناقشتها فى خطوة رقم (2) أعلاه فيما يتعلق باختيار المجالات وحيث أن المستفيدين قد لايكون لديهم وعى وإدراك بالتغييرات التى تحدث فى أكثر من موقع واحد فانه من المفيد البحث عن القصص من الموظفين الميدانيين أيضا.

وفى إحدى منظمات المعونة بالمملكة المتحدة تم السماح لمديرى الادارة المتوسطة فى تقديم القصص ذات الدلالة الخاصة بهم والتى أمكن جمعها على مستوى كبير وعلى مستوى التغييرات على مستوى البرنامج. وبالرغم من ذلك فانه بعد مراجة ذلك تم التوصل الى أن هؤلاء الموظفين يميلون لاستخدام عملية منهجية التغيير الأكثر دلالة فقط كقناة أخرى لاعداد التقارير وقاموا بالكتابة بنفس الأسلوب الذى يتبعونه عند القيام باعداد وكتابة وتوثيق تقاريهم العادية ولم يقوموا بوصف أوتفسير أية أحداث ذات دلالة بشئ من التفصيل وفضلوا تقديمها فى شكل نقاط محددة ومناقشات عامة للتغييرات الموجودة. والدرس المستفاد من هذه المبادرة هو أن هؤلاء الذين يكونوا قريبين من موقع التغييرات التى حدثت أو لديهم ألفة بها على مستوى البرنامج هم الأقدر على رواية القصص المفيدة التى تخبرنا عن أشياء نحن لانعرفها من قبل.

الأخلاقيات المرتبطة بتجميع القصص

يجب إعطاء إهتمام خاص للأخلاقيات المطلوبة عند تجميع القصص من الأفراد ونحن هنا نقترح أنك تقوم بتصميم وإعداد عمليات تُعنى بتتبع عمليات الاتفاق على هذه الأخلاقيات منذ البداية. فعندما يقوم راوى القصة برواية قصة فان الشخص الذى يقوم بتجميع هذه القصة منه يحتاج إلى تفسير كيف سيتم إستخدام هذه القصة ويقوم بفحص والتأكد من أن راوى القصة سعيد لاستخدام القصة فيجب على راوى القصة أن يوجه له سؤال عما إذا كان يحب أويرغب فى ذكر اسمه على القصة أو لا وإذا كان الرد بالنفى فيجب إلغاء إسمه من على القصة.

وفى حالة قيام شخص أو مجموعة ما بذكر هذه الأسماء التى لم يتم الحصول على موافقة أصحابها فانه فى هذه الحالة يجب أن يقوم راوى القصة باستشارة الطرف الثالث لمعرفة ماإذا كانوا سعداء أوراضين لذكر أسماءهم من عدمه وإذا أراد راوى القصة أن يقوم برواية قصة عن طرف ثالث بدون وضع إسم صاحبها عليها فان هوية هذا الشخص يجب حمايتها.

وجدير بالذكر القول بأنه فى بعض الدول مثل استراليا فإن الأطفال فى سن معينة لايمكن وجودهم فى مقابلة بدون موافقة الوالدين أو أولياء أمرهم.

وإذا أعتقد راوى القصة أن قصصهم سوف يتم إستخدامها فقط لأغراض عمليات المتابعة والتقييم فإنه من غير الأخلاقى نشر هذه القصة فى أى إصدار محلى بدون استشارة راوى القصة. وحتى عندما يكون هناك موافقة من راوى القصة فمن الممارسات الجيدة هى القيام بالتأكد من ذلك مع راوى القصة قبل وضع أونشر أى قصص فى إعلام خارجى مثل الجرائد والصحف اليومية.

وهناك طريقة واحدة لتأكد من أن الاعتبارات الأخلاقية تم ملاحظتها وأخذها فى الاعتبار بوضع " صندوق علامات" على نموذج التقريرلدفع الشخص الذى يقوم بتسجيل قصة للبحث عن موافقة راوى القصة. (برجاء الرجوع الى المثال الموضح فى **ملحق 2) .**

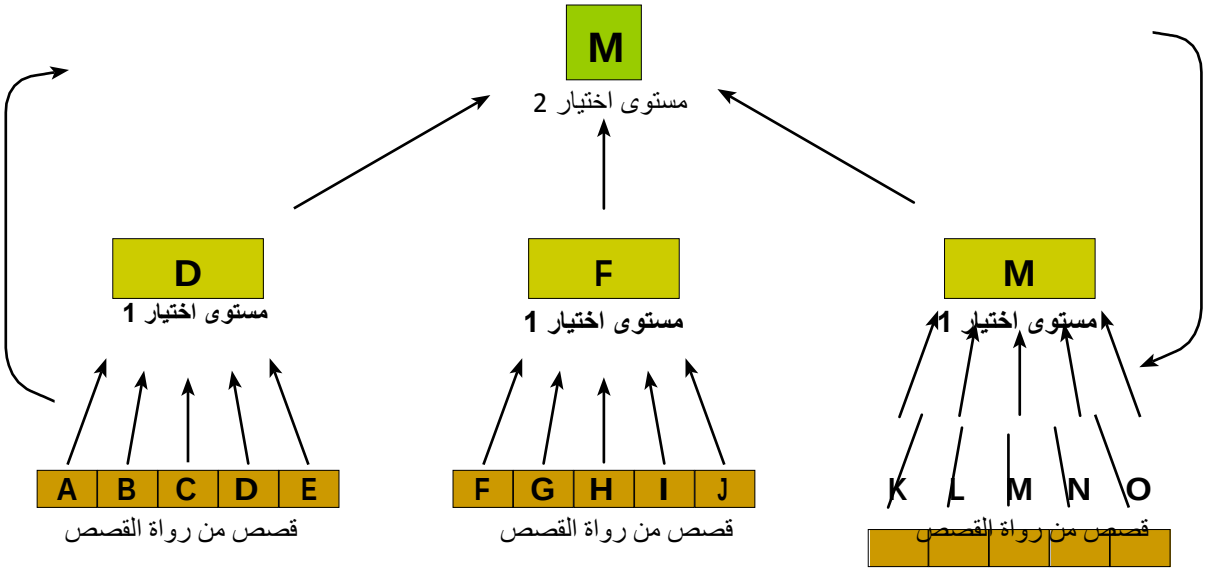
خطوة رقم (5): إختيار القصص ذات التغيير الأكثردلالة

إن منهجية التغيير الأكثر دلالة MSC تستخدم تسلسل هرمى فى عمليات الاختيار فالناس يناقشون القصص ذات الدلالة الموجودة فى منطقتهم ثم يقدمون القصص التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة للمستوى الوظيفى الأعلى والذى يقوم بدوره فى إختيار الأكثر دلالة من بين كل القصص ذات الدلالة التى تم تقديمها عن طريق المستويات الأدنى وتقوم بتمريرها للمستوى التالى ويوضح الشكل الموضح

أدناه (رقم 2) هذه العملية.

والعملية التكرارية لاختيار وإنتقاء القصص ذات الدلالة يساعد فى تقليل الحجم الكبير للقصص المحلية الهامة لأقل عدد ممكن من القصص القيمة. كما أن إستخدام المستويات المتعددة فى عملية الاختيار يمٌكن ذلك من الحدوث بدون وضع أعباء اضافية على أى فرد أومجموعة بعمل إضافى. وهذه العملية يطلق عليها "*ملخص عملية الاختيار*"

شكل رقم2: تدفق الصور والتغذية العكسية فى منهجية التغيير الأكثر دلالة



والعملية التكرارية هذه يمكن بناءها وهيكلتها بطرق مختلفة وإحدى هذه الطرق هى " البناء على ماهو موجود بالفعل" ونعُنى به هنا البناء فى ضوء الهيكل التنظيمى وهناك طريقة أخرى وهى بناء وتطوير هياكل معينة محددة لاختيار القصص ذات الدلالة.

ويوجد لدى معظم المنظمات هيكل وظيفى هرمى يتضمن العديد من الموظفين الميدانيين ومدير تنفيذى واحد وهذا يجعلنا نأخذ بتوصية وإقتراح إستخدام الهيكل الوظيفى الموجود بكل منظمة لتنظيم فريق إدارة عملية إختيار القصص ذات الدلالة. والقصص ذات الدلالة يمكن إختبارها فى خلال الاجتماعات التى تم بالفعل وضعها فى أجندة الاجتماعات للأغراض ذات الصلة (مثل إجتماعات المراجعة الربع سنوية أوالسنوية والتى يتم عقدها فى المكاتب المحلية أو المكتب الرئيسى) أفضل من عمل خطة إجتماعات خاصة بتحليل هذه القصص ذات الدلالة. وهذا يساعد على التأكد من أن الموظفين على كل مستويات المنظمة مشاركين فى عملية تحليل هذه القصص ذات الدلالة. كما أن التغيير ذات الدلالة يمكنه أيضا استخدام أليات محددة مسبقا لاشراك الأطراف المعنية الحقيقين فى هذه العملية فمثلا فى حالة ولاية فيكتوريا باستراليا استخدمت عملية التغيير ذات الدلالة لجان الأطراف المعنية الموجودة مسبقا على المستوى الاقليمى ومستوى الولايات أيضا.

وهناك سبب أخر لاستخدام الهياكل الوظيفية الموجودة وهو أن عملية إختيار القصص ذات الدلالة يمكن أن تساعد فى الكشف عن القيم الموجودة داخل إطار سلطة المنظمة وفتحها لمجال المناقشة واحداث التغيير المطلوب.

وعلى الجانب الأخر فان خلق وتصميم هياكل جديدة لاختيار القصص ذات الدلالة يمكن أن تكون مفيدة عندما يكون هناك إحتياج لمنظور أوسع أو أينما يكون هناك إحتياج لالقاء الضوء على وجهات النظر الخاصة بمجموعات الأطراف المعنية Stakeholders . ولقد قامت منظمة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO باحضار أعضاء موظفى الادارة العليا من إدارات وأقسام مختلفة (كأقسام الحسابات والتسويق والبرامج) معا فى مجموعة واحدة لاختيار القصص ذات الدلالة. وفى حالة اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB تم عقد إجتماع دائرة مستديرة سنوية مع المانحين عن إستخدام 5 مجموعات مختلفة لاختيار القصص ذات الدلالة يمثلون المستفيدين وموظفى الادارة الدنيا وموظفى الادارة العليا و 2 من المانحين.

وقبل القيام بالتخطيط لعملية إختيار القصص ذات الدلالة نحن ننصحك بالقيام بعمل تجريب لهذه المنهجية على نطاق صغير وبمجرد القيام بتجريبها وأصبحت جاهزا لتصميم الهيكل الوظيفى الواسع على مستوى المنظمة **يوجد هناك العديد من الأشياء التى يجب أخذها فى الاعتبار كمايلى :**

- كم مستوى من مستويات الاختيار سيكون أعلى الموظفين الميدانيين الذين سيقومون بتوثيق القصص ذات الدلالة فى المرة الأولى؟ وهذا يعتمد عادة على عدد مستويات الادارة الموجودة بالفعل داخل المنظمة.
- وتحت كل من هذه المستويات كم عدد عمليات الاختيار سيتم تنفيذها؟ وهذا سوف يعتمد على عدد المكاتب المنفصلة الموجودة تحت كل مستوى (بناءا على الموقع أوالتخصص).
- فى كل هذه المستويات كم عدد القصص ذات الدلالة يمكن إدارتها عن طريق الموظفين المشتركين فى هذه العملية؟ فمن غير الواقعى أن نتوقع من الموظفين أن يتم مقابلتهم والعمل فى عملية إختيار القصص ذات الدلالة أكثر من ساعتان بحد أقصى وإذا كان هناك 4 مجالات من التغيير للمراجعة فان هذا يعنى الاحتياج الى 30 دقيقة لكل مجال من المجالات الأربع وفى إطار كل مجال نستهدفه نحن فى حاجة لقراءة ومناقشة عدد لايزيد عن 10 قصص ذات دلالة.
- من الذى يجب عليه المشاركة فى كل عملية من عمليات الاختيار ؟ وهذا الجانب تم تغطيته بمزيد من التفصيل فى أحد الأجزاء التالية.
- كم عدد المرات التى ستحدث فيها عملية الاختيار ؟ من الطبيعى أن هذا الاختيار سيكون معتمدا على مرات تكرار المرات التى سيتم فيها جمع القصص ذات الدلالة (انظر خطوة رقم 3) .
- وعندما يتم تحديد القصص ذات الدلالة فى البداية عن طريق الموظفين الميدانيين الأفراد فان عملية الاختيار تحت كل مستوى من مستويات الهيكل الوظيفى المتفق عليه تضم مجموعات من الناس وليس الأفراد. وعملية الاختيار يجب أن تتضمن حوار ومناقشة مفتوحة أكثر من التركيز على عملية صنع القرار لوحدها فقط.

من الذى يجب أن يشتركوا فى عملية الاختيار؟

إن الحد الأدنى من الناس الواجب اشتراكهم فى عملية الاختيار يجب أن يكون الناس الذين لديهم مسئوليات وخطوط إدارية محددة بالاضافة للناس الذين قاموا بتجميع القصص ذات الدلالة. ومن المفضل تضمين الناس الذين لديهم وظائف إستشارية فى علاقتهم بنفس الموظفين بالاضافة للأخرون الذين قد يقومون باستخدام المعلومات القادمة من الذين قاموابتجميع هذه القصص. أما المستوى الأعلى جدا فى هذا الاطار فهو من الناحية المثالية يضم المانحين والمستثمرين والممثلين الأخرين للأطراف المعنية Stakeholders.

ومع أنه يوجد هناك العديد من الأسباب لضرورة تضمين وإشتراك المستفيدين فى عملية الاختيار وكذا عملية التغذية العكسية فانه يوجد أيضا بعض المخاطر الواجب أخذها فى الاعتبار فأولا نجد أن وقت المستفيدين قد لايتم توفيره بنفس القدر المطلوب مثلما يمكن حدوثه بالنسبة للموظفين ولذا فانه عندما تطلب من المستفيدين جمع واختيار القصص فان ذلك يمكن أن ينظر اليه على أنه عبء أوحيلة غير أخلاقية.

ومن الهام أن نأخذ فى الاعتبار أى من الموظفين الميدانيين الواجب اشتراكهم فى عملية الاختيار فالأشياء يمكن أن تتسم بعدم الارتياح عنما يتم إشتراك الموظفين الميدانيين فى إختيار القصص التى تم كتابتها بشكل كبير عن طريقهم فعملية الاختيار تبدو سهلة عندما يتم كتابة القصص عن طريقهم كما أن قابلية الاختيار الذاتى يبدو أنها تعتمد على ثقافة المنظمة ولكن بدون شك فانه من الأفضل تصميم الهيكل الوظيفى المشارك فى هذه العملية بحيث يتم إختيار القصص ذات الدلالة عن طريق الناس أكثر من اختيارها عن طريق من كتبوها.

وفى بعض الحالات مثل حالة اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش نجد أن الناس المشتركين فى توثيق القصص ذات الدلالة إشتركوا أيضا فى عملية الاختيار اللاحقة على مستوى الحى مع مديريهم ولكن على مستوى العاصمة دكا فان مستوى الادارة العليا هم الذين اشتركوا فى عملية الاختيار.

غانا – المشقة فى عملية اختيار القصة

" ان مناقشة القصص فى منتدى يتضمن مؤلفى القصص أثبت بشكل ما أنها عملية تتسم بعدم الارتياح والمشقة. لقد ظهر أن عمل الميسرين (أوفعالية دورهم بالنسبة للحى التابعين له) كان جهدا فى صورة محنة. ومع ذلك فقد حاولنا التغلب على هذه المشكلة فلقد أظهرت هذه التجربة أنه ليس من العدل أن تطلب من المؤلفين وجهات نظرهم والنظر الى كل القصص من منظور واسع النطاق لتحديد الأكثر دلالة من بين هذه الصور كلها فى المشروع أكثر من الاهتمام بالحصول على نفس النتيجة ولكن فى ضوء السياق المحلى الذين يعيشون فيه وليس فى ضوء البرنامج فقط وهذا يصبح غير ملاءما خاصة عندما يكون فريق الاختيار صغيرا والمؤلفين أجبروا على إما بالقيام بدور جماعة الضغط على قصصهم أو بأن يكونوا كرماء مع زملاءهم ويظهروا وكأنهم يريدون أن يتسببوا فى إسقاط حيهم أومجتمعهم"

(Johnston, 2002:8)

كيفية إختيار القصص

تتضمن خطوة إختيار القصة عادة مجموعة من الناس الذين يجلسون سويا معا وفى صحبتهم مجموعة من أكوام القصص التى تم توثيقها والتى قد تكون مصنفة أوغير مصنفة تبعا لمجال معين من المجالات. وتتلخص المهمة هنا فى تقليل عد د هذه الأكوام من القصص الى كومة واحدة لكل مجال من المجالات. وبالنسبة لكل مجال تقوم المجموعة باختيار القصة الذين يعتقدون أنها تمثل وتتضمن التغيير الأكثر دلالة من بين القصص كلها فى هذا المجال. واذا كانت القصص غير مصنفة تبعا لمجالات محددة مسبقا فان هذا قد يكون واحدة من الوظائف الأولى التى يجب عليهم أدائها.

وبشكل أساسى تبدأ عملية الاختيار بقراءة بعض أوكل القصص إما بصوت عالى أو بشكل منفرد ونحن نميل لتفضيل قراءتها بصوت عالى فهذا يعيد الحياة لهذه القصص ولكن فعالية وعملية هذا الأسلوب يعتمد على السياق المتعلق بالبرنامج والمنطقة المستهدفة. واذا كات القصص كان قد تم تصنيفها وتسكينها تحت إطار مجالات محددة فحينئذ فان القصص التى تم تجميعها من مجال واحد يتم تجميعها سويا وهنا نشير الى أنه يمكن إستخدام كل العمليات التى يصاحبها تيسير أوالتى لايصاحبها تيسير لمساعدة المجموعات على إختيار القصص ذات التغيير الأكثر دلالة من بين كل القصص. وحينئذ يجب توثيق الأسباب التى كانت وراء هذا الاختيار. ونحن نشجعك على التجريب لعمليات إختيار مختلفة حتى تجد الطريقة الأمثل التى تناسب سياقك الثقافى.

وبينما يمكن إستخدام عمليات متنوعة ومختلفة فان **المكونات الرئيسية لعملية الاختيار** يمكن تلخيصها فى النقاط التالية :

- كل فرد يقوم بقراءة القصص.
- قيام المجموعة بعمل مناقشة متعمقة حول أى من القصص يجب اختيارها.
- تقرر المجموعة أيا من هذه القصص يشعرون أنها الأكثر دلالة.
- يجب توثيق أسباب إختيار المجموعة لهذه القصة .

معايير إختيار القصص الأكثر دلالة

يوجد هناك إختيار وحيد يجب عمله وهو هل سوف نقوم بتحديد معايير إختيار القصص قبل أو بعد قراءتها فاذا تم الموافقة على هذه المعايير مسبقا فان عملية التعلم (عن طريق إختيار القصص ذات الدلالة) سوف تتأثر بشكل ذات دلالة بماتفكر فيه المنظمة وماتعتقده. فعندما لاتتم مناقشة هذه المعايير حتى بعد قراءة القصص فان العملية تصبح أكثر انفتاحا لاكتساب خبرة جديدة فالتفضيل الشخصى قد يكون أحد العوامل المرجعية ذات الصلة فالناس يختلفون بدرجة ما فيما يتعلق بالارتياح الشخصى للأحكام والتقديرات الصادرة بشأن هذه القصص سواء أكانت هناك معايير محددة مسبقا أو لا فمع أنه يوجد إختيار هنا فى هذه الحالة فاننا نعتقد أنه إذا تم استخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة للمساعدة فى الارتقاء بالتعلم التنظيمى فان معايير الاختيار لايجب تقريرها مقدما ولكن يجب أن تنبع من المناقشة الجادة عن التغييرات التى تم توثيقها واقرارها.

وتوجد هناك طرق عديدة للوصول لقرار بشأن القصص التى يجب إختيارها كما يلى :

قواعد الأغلبية

وهى طريقة سهلة لاتخاذ قرار تتلخص فى قراء ة القصص مع التأكد أن كل شخص قد فهمها جيدا ثم يتم التصويت على أيها يتضمن التغييرات ذات الدلالة لاختيارها عن طريق رفع الأيدى. والمخاطرة الأساسية هنا أن الاختيار سيتم بدون وجود مناقشة جوهرية فالمناقشات حول استحقاق القصص المختلفة ذات الدلالة هو شئ ضرورى وهام جدا لأنه سوف يساعد فى الكشف عن القيم والافتراضات الكامنه وراء اختيارات الناس.

التصويت المتكرر

أما فى حالة التصويت المتكرر فبعد التصويت الأول يقوم الناس بمناقشة أسباب تصويتهم للقصص المختارة وهذا يتبعه جولة ثانية وثالثة من التصويت حتى يتم التوصل لمايطلق عليه الاجماع وفى بعض الحالات فان المشاركين الذين لايتفقون مع وجهة نظرالأغلبية قد يقررون الموافقة فى الجولة

الثالثة أو الأخيرة من التصويت واذا لم يقوموا بعمل ذلك وظلت وجهة نظرهم مختلفة مع وجهة نظر الأغلبية حتى مع الجولات النهائية للتصويت فانه يجب توثيق ذلك فى التقرير الخاص بالعملية وهذا قد يحدث بسبب عدم وضوح جانب من جوانب القصة أو تعارضه مع المحور الأساسى للقصة وإذا كان هناك إختلاف حول إختيار أى من القصص بشكل شبه متساو يمكن فى هذه الحالة اختيار قصتان وبالرغم من أن التصويت المتكرر قد يكون مستهلكا للوقت فانه يساهم فى تبنى الأحكام والتقديرات والاختيارات التى تتسم بالجودة.

إعطاء الدرجات

فبدلا من القيام بالتصويت فان المشاركين يقومون باعطاء درجة تقديرية للقصة ذات الدلالة وهذه التقديرات الرقمية الخاصة بكل هذه القصص يتم تصنيفها والقصة التى تحصل على أكبر عدد من الدرجات يتم إختيارها على أنها التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة وهذه الطريقة تتسم بأنها طريقة مميزة لتلخيص وإيجاز التقديرات والأحكام أكثر من مجرد رفع الأيدى وهى طريقة يمكن إجرائها حتى من على بعد أو عن طريق اللقاء المباشر والعيب الوحيد فى هذه الطريقة أنها تتضمن فرصة محدودة للحوار والمناقشة بين أفراد المجموعة خاصة أن التفسيرات التى تتضمن أسباب الاختيار يتم إرفاقها مع التقديرات الرقمية للقصص المختارة وهنا نود الاشارة الى أن هذه التفسيرات هى ضرورية وهامة جدا عندما يقوم المشارك باعطاء القصة ذات الدلالة درجة عالية جدا أو منخفضة جدا مقارنه بالقصص الأخرى وبالمشاركين الأخرين.

الاعطاء المسبق للدرجات ثم تصويت المجموعة

وهذه الطريقة هى مناسبة وملاءمة جدا للمجموعات الذين يقومون بعقد إجتماعات قصيرة المدة فقبل عقد الاجتماع يُطلب من المشاركين قراءة القصص ذات الدلالة وإعطاء درجة لدلالة كل منها وهذه التقديرات يتم تلخيصها فى جدول وتقديمها وعرضها على المشاركين عندما يتم مقابلتهم وجها لوجه فى الاجتماع وهنا يقوم المشاركين بمناقشة هذه الدرجات وتنظيم تصويتاتهم فالتقدير المسبق قبل الاجتماع يضمن قيام المشاركين بقراءة القصص قبل الاجتماع ومن ثم يمكن أن يعقب ذلك مناقشة جماعية مركزة فى الاجتماع والعيب الوحيد فى هذه الطريقة هى أن كل القصص يجب إرسالها للمشاركين فى وقت ما قبل عقد الاجتماع.

الاقتراع السرى

فمن الممكن أيضا تجميع الأصوات بشكل غيبى وهنا يقوم كل شخص بكتابة إختياراته للقصة ذات الدلالة على قصاصة من الورق وحينئذ يتم تقديم وعرض إجمالى الأصوات وهذا يجب أن يعقبه مناقشة مفتوحة لمناقشة أسباب هذا الاختيار وهذه العملية يمكن أن تكون مفيدة جدا خاصة اذا كان هناك نوع ما من عدم توازن القوى داخل المجموعة أو إذا عارض الناس فى البداية القيام بعرض التصويت الخاص بكل فرد بشكل علنى.

ومن الضرورى أن نتذكر أن الشفافية فى منهجية التغيير الأكثر دلالة هى أسلوب ضرورى وهام للارتقاء بالمساءلة الذاتية ولذلك فمن الضرورى إضافة الخطوة الثانية لرصد ومناقشة أسباب هذا الاختيار.

نقوم بالتيسير أم لا؟

إن التيسير يمكن أن يساهم فى الاسراع فى تنفيذ عملية إختيار القصص وتضمن مشاركة عادلة لكل أعضاء المجموعة وفى بعض المواقف نجد أن الميسر الخارجى يمكن أن يكون مفيدا جدا وفى حالة ولاية فيكتوريا باستراليا عند تنفيذ منهجية التغيير الأكثر دلالة وجد أن كل جلسات تجميع وإختيار القصص ذات الدلالة تم إدارتها عن طريق ميسرين مدربين ولقد تم تقديم وعرض توصيف شامل لعملية التيسير هذه فى الملحق رقم (4) ولن يكون من الممكن أو المناسب دائما القيام بتيسير عملية إختيار القصة ففى حالة المجموعات الصغيرة الغير رسمية قد لايكون ذلك ضروريا.

توثيق نتائج عملية الاختيار

إن أسباب إختيار القصص ذات الدلالة باعتبارها القصص الأكثر دلالة يجب توثيقها مع القصة المختارة بمايتضمنه التفسيرات التى أوردها المشاركين فى هذه العملية ثم يلى ذلك القيام بارسالها إلى المستوى التالى فى عملية الاختيار كما يجب إشراك الناس الذين قاموا بارسال القصص فى النتائج الخاصة بعملية الاختيار بغرض مراجعتها. وهنا نرى أنه فى حالة عدم إرفاق أسباب وتفسيرات إختيار القصص ذات الدلالة فان ذلك سوف يقابل بعدم إهتمام كافى من جانب القارئ.

ولأن عملية توثيق أسباب الاختيار عادة ماتكون بمثابة المهمة الأخيرة فى الاجتماع الخاص بعملية الاختيار فانه سيكون هناك شيئ من المخاطرة فى إتمام هذه المهمة بسرعة وتعجل وأن مايتم كتابته قد لايعكس بشكل عادل عمق المناقشة أو نوعية وجودة الأحكام والتقديرات الصادرة. ويجب أن تكون هذه التفسيرات كافية وألاتكون مجرد كلمات رئيسية مثل " اكثر إستمرارية" أو " المساواة فى النوع الاجتماعى" فالجمل الكاملة يجب أن تعبر عما تم النظر اليه وتقديره على أنه ذات دلالة فى القصص ذات الدلالة التى تم تجميعها وإذا تم إستخدام معايير متعددة لتبرير اختيار القصة فهنا يجب وضعها فى قائمة تضاف الى التفسيرات المتعلقة بأهميتها النسبية.

ميانمار – نسيان تسجيل أسباب الاختيار

" لقد طلبت من موظفى الادارة العليا الجلوس سويا فى مجموعات صغيرة حتى يمكنهم قراءة القصص ومناقشة دلالتها ولكنه كان هناك القليل جدا من الملاحظات والتغذية العكسية من هؤلاء الموظفين بشأن هذه القصص فهم يجب عليهم الاستماع جيدا الى القصص حتى يكونوا قادرين على استرجاع ماقالوه وتحديد القيم ذات الصلة "

(Gillian Fletcher, 2004 (Advisor to CARE HIV/AIDS program)

فان التوثيق المرتبط بقصص التغيير الأكثر دلالة يجب أن يوثق ويسجل العملية التى تم إتباعها لاختيار القصة الأكثر دلالة وهذا سوف يزود المستخدمين الأخرين للقصص ذات الدلالة باطار معرفى ضرورى وهام ويساعد على تفسير أصول وجذور القصة ذات الدلالة التى قرأوها.

ماذا يحدث للقصص التى يتم اختيارها؟

بالطبع لن يتم إلقاء القصص التى تم التوصل اليها فى النهاية بعيدا حيث يجب الاحتفاظ بها فى ملف محدد بشكل يمُكن المستخدمين داخل المنظمة من الرجوع اليها وقتما يريدون عند إستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة طالما أنهم مستمرون فى إستخدامها ويريدون مناقشتها من أن لأخر. وهذا يمُكن أيضا من إعداد تحليل محتوى بشكل علمى متخصص ومنظم للمجموعة الكاملة من القصص ذات الدلالة التى تم توثيقها. (برجاء الرجوع الى خطوة رقم 9 فى هذا الفصل)

ومن الجدير بالذكر أن القصص ذات الدلالة التى لم يتم اختيارها من المستويات الوظيفية الأعلى فى المنظمة سيبقى لها قيمة على المستوى المحلى. وكل قصة تمثل أهمية خاصة لمن قاموا بتوثيقها أصلا من البداية وللأخرين أيضا على مستويات وظيفية أعلى ولذا يجب عمل متابعة لمثل هذه القصص

ودراسة المدى الذى يتم فيها إستخدام هذه القصص والتعرف على أى تأثير أحدثته هذه القصص على مايفعله الناس . وهذا سوف يتم مناقشته بمزيد من التفصيل فى الخطوة رقم 6 فى هذا الفصل.

خطوة رقم (6): التغذية العكسية لنتائج عملية اختيار القصص

دور التغذية العكسية فى منهجية التغيير الأكثر دلالة

إن التغذية العكسية المرتدة هى مُكون ضرورى وهام فى كل نظم المتابعة والتقييم والنظم القائمة على مبدأ التعلم ولذا فان التغيير الأكثر دلالة لايُستثنى من هذه النظم والمنهجيات. كما أن نتائج عملية الاختيار يجب إرجاعها مرة أخرى وإشراكها مع الذين قاموا بتحويل هذه القصص لك فانه على أقل تقدير نجد أن التغذية العسكية يجب أن تفسر أى القصص ذات الدلالة تم اختيارها كأفضل القصص التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة ولماذا وهذا سوف يساعد أيضا فى إعطاءنا معلومات عن الكيفية التى تم بها تنظيم عملية الاختيار وفى بعض الحالات مثل حالة اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB قام المشاركين باعطاء تغذية مرتدة شاملة فى شكل جداول توضح من الذى قام درجة معينة للقصة ذات الدلالة.

وتوجد هناك أسباب كثيرة تؤكد فائدة التغذية العكسية ولكن الأكثر أهمية من بين هذه الأسباب هى أن المعلومات التى تتعلق بالقصص ذات الدلالة التى تم اختيارها يمكن أن تساعد وتعين المشاركين فى البحث عن القصص ذات الدلالة فى فترة التقرير القادمة أى عندما يتم تطبيق التغيير الأكثر دلالة مرة أخرى كما أن معرفة أن نوع معين من التغيير له قيمة عالية يمكن أن يقود الى المزيد من الأبحاث المستقبلية للتغييرات المتشابهة فى هذا المجال . فالتغذية العكسية التى تتعلق بالأسباب التى كانت وراء عملية الاختيار يمكن أن تعمل على توسيع بؤرة إهتمام المشاركين بوجهات نظرهم عن كل ماهو ذات دلالة. كما أن التغذية العكسية المتعلقة بعملية الاختيار يمكن أن تساعد المشاركين على تقييم نوعية الأحكام والتقديرات الجماعية التى تم الحصول عليها وأخيرا فان التغذية العكسية توضح أن الأخرون قاموا بقراءة القصص وكانوا منشغلين بشكل جيد بالقصص ذات الدلالة أكثر من التركيز على وضعها فى ملفات كمرجع هام يمكن الرجوع إليه فى عمليات المتابعة ذات الصلة.

ولذا فان التغذية العكسية عن ماتم إختياره من قصص ولماذا والكيفية التى تمت بها عملية الاختيار يمكن أن يكمل منظومة الاتصالات الفعالة فيما بين المستويات المختلفة من المشاركين فى منظمة ما. وعند القيام بعمل ذلك فان ذلك يخلق حوارا مستمرا عن مانعنيه بالتغيير ذات الدلالة.

إبيز الدانمارك – التغذية العكسة أو المساءلة للمستوى الأقل؟

فى ورشة تدريب للتغيير الأكثر دلالة تم عقدها فى عام 2004 قام أحد موظفى أبيز بالتعليق قائلا " يمكن أن نطلق على المساءلة فى المستوى الأقل لها مصطلح التغذية العكسية فستكون محظوظا لوقمت بعمل ذلك" . فربما توجد هناك طريقة واحدة لتناول هذه المشكلة بشكل مباشر عن طريق إعادة تسمية هذه المرحلة ليطلق عليها المساءلة الدنيا مما يخلق تأكيدا على الحق فى الحصول على المعرفة المتعلقة بالقرارات التى تم اتخاذها فى عملية إختيار القصص ذات الدلالة التى تمت عن طريق أخرون أكثر من التعامل مع مصطلح " التغذية العكسية " فقط كبند أومكون إختيارى *(Rick Davies, 2004)*

طرق مختلفة للحصول على التغذية العكسية

يمكن الحصول على التغذية العكسية أو المرتدة شفهيا لفظيا أو عن طريق البريد الالكترونى أو الدوريات أو التقارير الرسمية وبالرجوع الى حالة اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB نجد أنه تم إستخدام التقارير الرسمية بعد كل إجتماع من إجتماعات عملية الاختيار وفى حالة ولاية فيكتوريا باستراليا تم الحصول على التغذية العكسية بشكل لفظى شفوى على المستوى الاقليمى وعن طريق البريد الالكترونى عن طريق فريق البرامج فلقد تم إصدار تقرير رسمى بعد مرور عام على التغذية العكسية للممولين ولقد قام مستخدمى منهجية التغيير الأكثر دلالة بوضع القصص المختارة

وأسباب الاختيار فى الدوريات التى كان يتم إصدارها على مستوى المجتمع وكان يتم مشاركتها وتمريرها على كل المشاركين. كما يمكن نشر نتائج عملية الاختيار عن طريق قرص مدمج أو عن طريق الانترنت أو باستخدام وسائل وأدوات فنية أخرى مثل الصور أو الفيديو أو الدراما الاجتماعية.

فوائد التغذية العكسية للمجتمع

إن وضع نتائج التغذية العكسية فى منتديات واسعة مثل الرسائل الأخبارية المجتمعية يحقق العديد من الفوائد فالناس يمكن إستثارة دافعيتهم عن طريق قراءة قصص النجاح ويمكن للمشاركين أن يحصلوا على العديد من الأفكار عن الكيفية التى إستطاعوا عن طريقها تحقيق أهداف البرنامج وعندما يتم إستخدام أسلوب الاحتفالات بما تم إنجازه فهذا يرفع الجانب المعنوى للموظفين والمشاركين كما أن ذلك يجعل العملية أكثر شفافية خاصة إذا تم صاحب القصص المنشورة فى الرسائل الأخبارية بالأسباب التى جعلتها قصص ذات دلالة ومن ثم تم إختيارها.

مخاطرالتغذية العكسية للمجتمع

إذا كان الموظفين الميدانيين لديهم إلتزام وحرص على إنجازوتحقيق أهداف البرنامج فقد لايكون هناك نفس المستوى من الحرص والالتزام من جانب المستفيدين. فاعطاء التغذية العكسية للمجتمع عن أى من التغييرات فى البرنامج التى قدرها فريق البرامج بما فيها من لم يحصل على نفس القيمة والتقدير من جانبهم قد يتم تفسيره على أن البرنامج يحاول إخبار الأفراد والمجتمعات بأنه يجب عليهم أن يتطوروا وهناك طريقة واحدة للتغلب على هذه المخاطرة وهى تضمين وإشراك بعض المستفيدين فى إختيار القصص النهائية التى تمثل التغيير الأكثر دلالة وحينئذ سوف تأتى التغذية العكسية المتعلقة بالقصص المختارة من ممثلين عن المستفيدين بالاضافة لممثلين عن موظفى البرامج وبالرجوع لحالة اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB نجد أنه كانت هناك لجنه للممولين لاختيار القصص الفائزة فى حين كانت هناك لجنة أخرى من المستفيدين قاموا باختبار نفس القصص وإختاروا ماشعروا وإعتقدوا أنها القصص التى تمثل التغيير الأكثر دلالة ثم تلا ذلك قيام اللجنتان بتبادل قصصهم ونفس الأسلوب تم إتباعه مع مجموعة الفلاحين المستفيدين فى حالة ولاية فيكتوريا باستراليا.

خطوة رقم (7): التحقق من القصص

لماذا نتحقق؟

تُمثل مرحلة التحقق أحد المراحل المفيدة فى هذه المنهجية فدائما مايكون هناك مخاطرة خاصة فى حالة المنظمات الكبيرة حيث أن التغييرات التى يتم توثيقها قد لاتعكس مايحدث عادة فى الواقع وبدلا من ذلك فهى قد تعكس :

- أحداث وهمية تم تصميمها بغرض توفير الوقت والحصول على شكل من أشكال الاعتراف الشخصى
- وصف لأحداث حقيقية غير مفهومة أو تم فهمها بشكل خاطئ.
- مبالغات لدلالة الأحداث المتضمنة فى القصة.

فقد يكون التغيير الذى تم توثيقه أكبر كثيرا مما تم عكسه فى القصة بسبب الطريقة أوالأسلوب الذى تم به التوثيق كما أنه قد توجد هناك بعض التفاصيل الهامة والتضمينات الأكثر عمقا قد لايتم إظهارها فى القصة حتى يتم عمل بحث اضافى للحدث الموجود فى القصة.

وعندما يعلم المشاركين أنه توجد هناك بعض الاجراءات الخاصة بالتحقق من القصص ذات الدلالة فهذا قد يكون له عواقب عديدة فمن المحتمل أن يكون المشاركين فى القصص ذات الدلالة حريصين عند القيام بتوثيق قصصهم وهذا قد يساهم فى تحسين نوعية وجودة توثيق التغييرات ذات الدلالة كما أن وجود عملية التحقق هذه قد يعطى الأطراف الخارجية إحساسا بالثقة فى دلالة نتائج منهجية التغيير الأكثر دلالة.

وعلى الجانب الأخر فان تنفيذ عملية التحقق من القصص التى تتضمن التغييرات ذات الدلالة قد يكون له عواقب سلبية اذا لم يتم إدارتها بشكل جيد. فالمشاركين قد يشعرون بعدم ثقة الأخرين فيهم ولذا فمن المفيد جدا وصف أية استفسارات أوتعليقات عملية المتابعة لهذه القصص المختارة كنوع من أنواع الأليات الأقل تهديدا ولذا فاستخدام المثال المجازى للجريدة والصحف اليومية السابق عرضه لتفسير منهجية التغيير الأكثر دلالة وعمل متابعة للتعليقات الخاصة بها يمكن تفسيره عن طريق مقال يتضمن قصة الأخبار الأكثر دلالة خلال أسبوع أو شهر أو3 أشهر.

إختيار عدم التحقق

يمكن أن تكون عملية التحقق غير ضرورية فى بعض الحالات فعندما يتم إختيار القصص فانه يتم فحصها بشكل ما للتأكد من دقتها عن طريق الأشخاص الذين قاموا بتجميع هذه القصص وبينما نجد أن معظم الناس المعنيين باختيار القصص لديهم خلفية معرفية عن الأحداث التى تم توصيفها فى هذه القصص فانه قد يكون مناسبا الاكتفاء بقيامهم بفحص هذه القصص كنوع من أنواع التحقق الذاتى وقد يظهر هذا الموقف فى كل من المشروعات الصغيرة أو البرامج الأكبر حيث يتم تمثيل المستفيدين فى عملية الاختيار.

من الذى يقوم بعملية التحقق من القصص؟

أيا كان من الذى سوف يقوم بتجميع القصص التى تتضمن التغييرات ذات الدلالة وإختيار الأكثر دلالة منها فانه من المهم أن نتأكد أنهم يشعرون بالثقة فيمايتعلق بدقة كل من قصص التغييرات ذات الدلالة أو التفسيرات التى تتضمن أسباب الاختيار حيث أن أحكامهم وتقديراتهم سوف يتم تضمينها عند توثيق قصص التغييرات ذات الدلالة وإتاحتها لكل من المشاركين الأخرين فى هذه العملية والمستخدمين للنتائج التى يتم إستخلاصها من هذه العملية .

هذا بالاضافة الى أن التحقق سيكون من الأشياء التى يهتم بها معظم موظفى الادارة العليا بالمنظمة التى تستخدم منهجية التغيير الأكثر دلالة حيث أن القصص التى يتم إختيارها وإنتقاء الأكثر دلالة من بينها سوف تكون محل إهتمام من كل من الموظفين والممولين. ولقد قامت اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش باعطاء المسئولية لأحد الموظفين العاملين فى وحدة المتابعة والتقييم لتنفيذ زيارات ميدانية ربع سنوية لمتابعة القصص التى تم إختيارها على المستوى الرئيسى بالعاصمة دكا كما قامت وكالة التنمية والاغاثة للادفنتست بلاوس ADRA بالتعاقد مع مُقيم خارجى للقيام بتقييم قصص التغيير ذات الدلالة والعملية التى تم بها إدارة عملية الاختيار والتوثيق..الخ.

ماهى أشكال قصص التغيير الأكثر دلالة التى يجب التحقق منها؟

نحن لانوصى بعمل فحص عشوائى لبعض عينات هذه القصص أو التغييرات التى تم رصدها وتوثيقها كطريقة للتحقق ونحن لانعرف أية منظمة قامت بعمل ذلك.

وأفضل طريقة للتحقق هى إختبار وفحص التغييرات التى تم إختيارها كتغييرات أكثر دلالة على كل المستويات: على المستوى الميدانى وعن طريق موظفى الادارة الوسطى وباعطاء قيمة ووزن نسبى للتغييرات التى تم رصدها وتوثيقها للتقارير ذات الصلة فمن الحكمة أن نتأكد أن الأساسيات دقيقة وأن الحقائق المتضمنه فى هذه القصص صحيحة وواقعية.

وتوجد هناك بعض النقاط المتعلقة بالتغيير الأكثر دلالة هى التى يجب أن تكون محور الاهتمام والتركيز كأولوية أولى فى عملية التحقق وأول هذه النقاط هى قبول القصة فى البداية داخل المنظمة بعد قيام الموظف الميدانى بتوثيق التغييرات ذات الدلالة الموجودة بها. وثانيها عندما يتم مشاركة القصة خارج المنظمة مثلما يتم مشاركتها مع المانحين أو الشركاء أو حتى للعامة. وهناك نقطة ثالثة وهى عندما يتم إستخدام القصة كأساس للتوصية بتغييرات ضرورية وهامة داخل منظمة ما سواء كانت هذه التغييرات تتعلق بالسياسات أو بالاجراءات ذات الصلة. وهذا يمكن حدوثه داخل أى منظمة تستخدم منهجية التغيير الأكثر دلالة ولكن فى معظم الأحيان يحدث ذلك على مستوى الادارة العليا.

ماهى الجوانب الموجودة فى قصص التغيير الأكثر دلالة التى يجب التحقق منها؟

يمكن للتحقق أن يستفيد من كل من الجوانب المتعلقة بالوصف أوالتفسير فى التوثيق الخاص بقصص التغيير الأكثر دلالة. أما بالنسبة **للجزء الوصفى** فى القصة فانه من المفيد أن نأخذ فى الاعتبار أية معلومات قد تكون ناقصة والسؤال عن دقة الحقائق الموجودة بالقصة وأيضا يمكن طرح أسئلة مثل: هل هناك معلومات كافية فى القصص تُمكن طرف ثالث مستقل من معرفة وإكتشاف ماذا حدث ومتى وأين حدث ومن الذين شاركوا فى الأحداث التى تم روايتها فى القصة؟

ومن المحتمل أن تحتوى معظم القصص على بعض الأخطاء عن بعض الحقائق المطروحة بها والسؤال هنا يكون لأى مدى تؤثر هذه الأخطاء على الدلالة التى تم إقرارها وتوثيقها بالنسبة للأحداث ويمكن التأكد من ذلك عن طريق من شاركوا فى هذه الأحداث أو من تقارير الملاحظة التى قد تكون هناك.

أما بالنسبة **للجزء التفسيرى** فمن المفيد أن نسأل عن هذه التفسيرات وهل كانت منطقية عن الأحداث الموجودة بالقصة ومن غير الممكن فى معظم الأحيان أنه يمكنك دحض هذا التفسير أو التأكد منه خاصة عندما يكون هناك بعض المعلومات عن العواقب المستقبلية التى قد لاتكون متاحة ومثلما يحدث فى حياتنا اليومية فانه يمكن البحث عن التناقضات الموجودة داخل القصة أو الاعتبارات الأخرى لنفس الحدث كما أنه من المستحق السؤال عما قام بعمله كاتب التقرير بعد قيامه بتوثيق القصة فمايخص فحص اتساق القصة مع محتوياتها.

موزمبيق – تفضيل المتابعة

" التحقق من القصص لم يحدث فى المرحلة التجريبية. ومع ذلك فان كثيرا من القصص لديها سمة مشتركة وهى البحث عن بحث مستقبلى لاحق. ولقد دعا فضول موظفى برنامج MS إلى توخى اليقظة وتوقعوا ضرورة عمل متابعة لهذه القصص المختارة. ولقد وجدنا أن كلمة التحقق لايجب إستخدامها فى مجال الاتصالات الخارجية كمرجع لعمل بحوث وعمليات فحص مستقبلية فهذه الكلمة ترتبط بشكل كبير بمايطلق علية الضبط أو التحكم ويفضل إستخدام مصطلح المتابعة بدلا منه"
(Sigsgaard, 2002:11)

مثال

فى أواخر التسعينات تم تنفيذ المهمة الأساسية لخطوة التحقق فى حالة اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش CCDB عن طريق عضو وحدة تقييم الأثر بما يتماشى مع فكر لجنة الاختيار الموجودة على مستوى الادارة العليا بالمكتب الرئيسى بالعاصمة دكا ولقد تم كتابة تقرير إعتمد بشكل كبير على الزيارات الميدانية التى تم إجرائها وتم نشر هذا التقرير ومشاركته مع كل موظفى اللجنة المشاركين.

خطوة رقم (8): التعبير الكمى

إن منهجية التغيير الأكثر دلالة تعطى إهتماما قويا للتقارير الكيفية عن التغييرات التى تم رصدها خلال عملية التطبيق باستخدام القصص أكثر من إعتمادها على الأرقام والأعداد للتعرف على مايحدث. ومع ذلك فانه قد يكون هناك مكان ما للتعبير الكمى عن هذه التغييرات.

ويوجد هناك 3 طرق فى منهجية التغيير الأكثر دلالة يمكن من خلالها جمع بعض المعلومات الكمية وتحليلها كما يلى :

- من خلال القصص الفردية فمن الممكن مع أي قصة يتم روايتها تضمين عدد الأفراد الذين شاركوا فى الأحداث الموجودة بالقصة وعدد الأنشطة التى تم تنفيذها للتعبير الكمى عن تأثيرات الأنواع المختلفة من التغيير.
- أما الطريقة الثانية فيمكن استخدامها بعد إختيار القصص التى تتضمن التغييرات الأكثر دلالة من بين كل القصص فمثلا اذا كان الأكثر دلالة فى كل القصص يتعلق بشراء النساء للأراضى باسمها (كما كان فى بنجلاديش) فان كل المشاركين يمكن أن يبحثوا عن المعلومات المتعلقة بالأمثلة الأخرى من التغيير الذى من الممكن أن يكون قد تم إغفالها وهذا لايتطلب إعادته خلال مرات تالية يتم فيها تطبيق وإستخدام التغيير الأكثر دلالة.
- أما الطريقة الثالثة فمن الممكن تنفيذها فى خطوة رقم 9 وهى تتضمن إختبار وفحص المجموعة الكاملة من قصص التغييرات الأكثر دلالة حتى لو لم يتم إختيارها عن طريق المستويات الأعلى بالمنظمة بالقيام بعد عدد المرات التى لوحظ فيها توثيق ورصد تغيير ما بعينه.

▪ خطوة رقم (9): التحليل الثانوى والمتابعة الجامعة

Seconday Analysis & Meta-Monitoring

إن مانعنيه بكل من التحليل الثانوى والمتابعة الجامعة هو وجود مستوى إضافى من التحليل يكمل عملية الاختيار التشاركية لقصص التغيير ذات الدلالة وهنا نود الاشارة الى أن خطوة رقم 9 فى منهجية التغيير ذات الدلالة هى ليست خطوة هامة جدا ولكن من خلال خبرتنا فى هذا الصدد فانها قد تكون مفيدة جدا فى إضافة مزيد من الشرعية والصلاحية والدقة لخطوات العملية.

فالتحليل الثانوى يتضمن إختبار وتصنيف وتحليل **المحتوى(أو الموضوعات والقضايا المطروحة)** من خلال قصص التغيير ذات الدلالة التى تم إختيارها فى حين أن عملية المتابعة الجامعة Meta-Monitoring سوف تركز أكثر على **السمات المميزة فى القصص** مثل أصول ومصير قصص التغيير ذات الدلالة ويشمل ذلك من الذى قام بتجميعها.. الخ كما أن المتابعة الجامعة فيمكن عملها باستمرار أو بشكل دورى . ولأن التحليل الثانوى يتسم بالعمق بشكل كبير فى النظر الى محتويات كل القصص فاننا نميل لاجراءها مرة كل سنة كلما كان هناك إحتياج لذلك.

وإن كل من التحليل الثانوى والمتابعة الجامعة Meta-Monitoring تتضمن تحليل لمجموعة كاملة من قصص التغيير ذات الدلالة بمافيها ماتم عدم اختياره عن طريق المستويات الوظيفية العليا بالمنظمة وبعكس عملية الاختيار فى منهجية التغيير الأكثر دلالة فان خطوة رقم 9 هى الأقل إتباعا للمنهج والأسلوب التشاركى فغالبا ماتتم عن طريق الشخص المسئول عن المتابعة والتقييم أو المتخصص فى هذا المجال بالمنظمة.

الاحتفاظ بالسجلات

لكى نقوم سواء بالتحليل الثانوى أو المتابعة الجامعة فاننا فى حاجة الى الاحتفاظ بكل قصص التغييرات ذات الدلالة التى تم توثيقها فى ملفات معينة بالرغم من خضوع العملية لاشتراك كثيرين من

مختلف الهيكل الوظيفى بالمنظمة فمن خلال خبرتنا فى هذا المجال فان أفضل مكان يمكن الاحتفاظ فيه بقصص التغيير ذات الدلالة وخاصة فى المرة الأولى هو داخل المنظمة نفسها حيث يتم توثيقها هناك ويمكن الاحتفاظ بها مثلا فى المكتب الميدانى للمنظمة حيث يتفاعل ويتواصل الموظفين الميدانيين مع المستفيدين هناك. وتوجد بعض المنظمات مثل MS الدانمارك قامت بخطوة متقدمة بعض الشئ وقامت بادخال قصص التغيير ذات الدلالة فى قاعدة بيانات على الكمبيوتر وهذا بالطبع سيكون مفيدا جدا بالنسبة لهؤلاء الذين يخططون لعمل تحليل ثانوى فى مرحلة لاحقة أو يريدون جعل هذه القصص متاحة بشكل أوسع نطاقا داخل منظمتها ولكن هذا لايعد شيئا ضروريا جدا كما سبق الاشارة.

وعند الاعداد لكل من التحليل الثانوى و المتابعة الجامعة فانه من المفيد جدا إعداد وتصميم قوائم مدعمة لقاعدة بيانات تحتوى على كل مايخص كل قصص التغيير ذات الدلالة كل واحدة تمثل فى صف واحد من قاعدة البيانات هذه وكل عمود يجب أن يزود بأنواع المعلومات الأتية:

- رقم مسلسل لكل قصة.
- عنوان لكل قصة.
- تاريخ تسجيل كل قصة.
- إسم الشخص الذى قام بتوثيق القصة.
- بعض التفاصيل عن راوى القصة: الوظيفة والنوع والديانة.. الخ.
- تاريخ أول عملية للاختيار.
- نتائج عملية الاختيار.
- تاريخ ثانى عملية للاختيار.
- التوصيات التى تم عملها بغرض المتابعة.
- ماهى الأفعال التى تم إتخاذها فيما يخص التوصيات السابقة.

المتابعة الجامعة Meta-Monitoring

إن المتابعة الجامعة هى خطوة تتسم بالبساطة فهى لاتتطلب معرفة من خبير أواستشارى ولكننا نوصى بقوة باجراءها **ويوجد هناك 4 أنماط أو أنواع من المقاييس يمكن متابعتها ورصدها كمايلى**:

- **عدد قصص التغيير ذات الدلالة التى تم كتابتها فى التقرير النهائى لفترة التقرير وكيف تغيرت عبر الوقت.** فمن المتوقع وجود عدد كبير من قصص التغيير ذات الدلالة فى بداية تطبيق منهجية التغيير الأكثر دلالة MSC كمشاركين والتى تعتبر منجم لكل القصص التى أمكنهم تذكرها. والتناقص المستمر لهذا العدد من القصص عبر الوقت قد يعكس خيبة الأمل فى استخدام التغيير الأكثر دلالة أوقد يعكس وجهة نظر خاطئة تقول أن التغييرات الكبيرة الحقيقية هى فقط التى يجب توثيقها (انظر الى الفصل الثالث – مواطن الخلل والقصور).

- **من الذى يكتب القصص ومن الذى لايكتبها والكيفية التى تغيرت بها العضوية فى هذه المجموعات عبر الوقت.** فهذا التحليل يمكنه أن يتضمن إلقاء الضوء على الاختلافات مثل الرجال فى مقابل النساء والكبار فى مقابل المشاركين الصغار وهؤلاء الذين ينتمون الى مجموعات أو طبقات عرقية مختلفة وأماكن ومواقع مختلفة. وهذا قد يُبصُرنا بأداء العناصرأو المجموعات المختلفة المشاركة فى المشروع أو البرنامج سواء فيما يتعلق بالمشاركة فى التغيير الأكثر دلالة MSC أو فيما يتعلق بانجاز الأهداف المتوقعة . فمثلا وجود أعداد قليلة داخل نطاق مناطق معينة قد يعكس نقص تفهم التغيير الأكثر دلالة MSC أو وجود بعض المقاومة فى إستخدامه ولكنه يمكن أن يعكس أيضا إختلافات حقيقية فى ماتم إنجازه على أرض الواقع (المردود على أنشطة المنظمات). وأى من هذه التفسيرات يمكن تطبيقها بشكل جيد وتمت مناقشتها بشكل مفيد فى ورش العمل الخاصة بالموظفين.

- **ممن تم تجميع القصص و ممن لم يتم تجميعها.** ومرة أخرى فان هذا التحليل يمكن إجراءه فى ضوء مؤشرات النوع والسن والعرق والطبقة الاقتصادية والاجتماعية والموقع بالرجوع للاعتبارات المحلية.

- **ماذا حدث لقصص التغيير ذات الدلالة.** كم عدد من التوصيات تم إصدارها وكم منها تم إتخاذ قرارات وأفعال بشأنها. ومرة أخرى فان هذا التحليل يمكن اجراءه فى ضوء مؤشرات النوع والسن والعرق والطبقة الاقتصادية والاجتماعية والموقع بالرجوع للاعتبارات المحلية.

من الذى سوف يستخدم هذا التحليل

توجد هناك مجموعتان من المستخدمين : المجموعة الأولى هى الموظفين المسئولين عن إدارة إستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة MSC داخل المنظمة. ووجود شخص ما يتركز دوره حول هذا

التكنيك يمكن أن يكون مفيدا. ولقد قامت اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB بتعيين شخص ما ليكون مسئولا عن التغيير الأكثر دلالة MSC وكان ذلك خلال فترة التسعينات ويتلخص دور هذا الشخص فى تنظيم زيارات التحقق للمكاتب الميدانية لاجراء عمليات المتابعة لقصص التغيير ذات الدلالة والتى تم إختيارها عن طريق عمليات الاختيار من جانب موظفى المستوى الأعلى والمتوسط.
أما بالنسبة للمجموعة الأخرى من مستخدمى هذا التحليل فتتمثل فى أعضاء مجلس الأمناء والمنظمات المانحة الذين يتلقوا قصص التغييرات ذات الدلالة خلال وصولها للمستوى الأعلى فى عمليات الاختيار وهذه المجموعات تحتاج الى معلومات عن السياق الذى دارت وحدثت فيه هذه القصص وهذا يمكن حدوثه عن طريق شكلان الأول تقرير موجز يوضح الكيفية التى تم فيها إدارة عمليات التغيير الأكثر دلالة بشكل يتسم بالتجريد أما الشكل الأخر فهو فى عرض بعض المعلومات عن الطريقة التى تم بها تطبيق التغيير الأكثر دلالة : كم عدد القصص التى تم تجميعها وبأى نسبة من المشاركين المتوقعين الذين كانوا قد شاركوا فى تحديد وإختيار قصص التغيير الأكثر دلالة وهى تلك المعلومات التى يمكن أن تكون مفيدة فى عملية المتابعة الجامعة. وفى كل من حالتى اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB وحالة المشروع المطبق فى ولاية فيكتوريا باستراليا تم إستخدام الملخص السنوى لقصص التغيير ذات الدلالة والتى تضمنت بعض معلومات المتابعة الجامعة عن أعداد القصص وأعداد المشاركين.

التحليل الثانوى

بمجرد أن يكون لديك بعض الخبرات عن تنفيذ واستخدام التغيير الأكثر دلالة MSC فانه سيكون لديك إحتياج الى عمل تحليل متعمق لكل القصص معا وهذه هى إحدى طرق استخدام التغيير الأكثر دلالة MSC كمكون من مكونات التقييم الجمعى Summative Evaluation [3] الاجمالى ومع ذلك فاننا نعتقد أن التغيير الأكثر دلالة MSC يمكن أن يكون بمثابة عملية مفيدة ودقيقة بدون الاحتياج إلى التحليل الثانوى.

والتحليل الثانوى يتسم بالبساطة إذا كنت تتمتع بمهارات البحث والتحليل ولقد قام كل من ريك ديفز وجيس جارت بتجريب أشكال متنوعة من التحليل الثانوى كما أنه مجال خصب لطلاب البحث العلمى

[3] التقييم الجمعى هو تقييم يتم عادة بعد استكمال تنفيذ المشروع (أو عندما يتم تثبيت البرنامج عند مرحلة معينة) ويفيد هذا النوع من التقييم بعض المستهدفين من خارج المنظمة وبعض صناع القرار. كما أن النتائج المستقاة من هذا النوع من التقييمات يمكن استخدامه لاتخاذ قرار من استمرار المشروع من عدمه أو لتبرير الانفاق على البرنامج . أما التقييم التكوينى Formative Evaluation فيتم اجراءه لتزويد موظفى البرنامج ببعض الأحكام المفيدة التى تستهدف تحسين البرنامج والهدف من التقييم الجمعى هو كتابة تقرير عن البرنامج فى حين أن التقرير التكوينى يقدم تقاريره الى البرنامج (Scriven, 1994)

أيضا فالتحليل الثانوى بشكل عام هو أسلوب أو منهجية غير تشاركية يقوم باجراءه الباحث أو متخصص المتابعة والتقييم بالمنظمة ولقد تم توصيف وتقديم بعض الابتكارات والمبادرات فى هذا الصدد فى الفصل التاسع.

تحليل مجموعة من التغييرات التى تم وصفها بقصص التغييرات ذات الدلالة

توجد هناك طرق عديدة لتحليل وتوصيف مجموعة من التغييرات أو القضايا أو الموضوعات التى يتم طرحها وتناولها فى قصص التغييرات ذات الدلالة ويمكنك الكشف عن مزيد من هذه الاختيارات فى الاصدارات التى تفسر كيف يتم إجراء التحليل الكيفى النوعى. وسوف نقوم فى الأقسام التالية بعرض موجز لبعض طرق إجراء التحليل الثانوى مع مجموعة من قصص التغييرات ذات الدلالة.

التكويد المحورى Thematic Coding

أحد الطرق الأساسية هى الترميز المحورى وهى تبحث فى كل القصص من أنواع مختلفة من التغييرات. وهنا يتم كتابة ملحوظة عن كل نوع جديد من التغيير على قصاصة من الورق وإرفاقها على القصة لتذكيرك بالأنواع المختلفة من التغيير. وبمجرد قيامك باختبار كل القصص ولايكون لديك أنواع جديدة أكثر من التغييرقم بنزع هذه الملاحظات وقم بتصنيفها الى مجموعات فرعية تمثل الأنواع المتشابهة من التغيير. ومن ثم يمكنك الرجوع الى القصص والعمل معها لتحديد أى من هذه القصص يمكن وضعها تحت كل نوع من أنواع التغيير وهذا يشبه لحد ما المجالات ولكن بشكل أكثر تحديدا حيث يمكنك إعداد قائمة من 30 أوأكثر من أنواع التغييرات. ويمكنك توثيق نتائجك فى جدول بوضع تصنيفات التغييرات كرؤوس أعمدة وكل صف يمثل كل قصة من قصص التغيير ذات الدلالة. وكل خلية تحتوى على نعم او لا (1 أو صفر- قم بالتعليم بعلامة √ أو X) ثم يمكن بعد ذلك تصنيفها إلى إجمالى ونسب مئوية.

تحليل القصص ذات الدلالة لتغييرات ايجابية وسلبية

إن حدوث تغييرات إيجابية فى مقابل التغييرات السلبية هى قضية واحدة يمكن لمستخدمى التغيير الأكثر دلالة إمكانية عمل ترتيب ذات أولوية للتحليل فيها. ومن النظرة الأولى يمكن النظر لهذا كنوع من أنواع المتابعة الجامعة لأن القصص التى تتضمن تغييرات سلبية ذات دلالة يجب أن تكون بسيطة فى تحديدها وعدها. وقصص التغيير ذات الدلالة التى تظهر أنها إيجابية قد تتضمن جوانب سلبية

وبالعكس فالمشاركين قد يقوموا بذكر تعليقات سلبية داخل قصص التغيير ذات الدلالة بطرق متعددة تتسم بالدهاء فتحديد القصص التى تتضمن تغييرات سلبية ذات دلالة يمكن أن تكون صعبة خاصة فى تطبيقات التغيير الأكثر دلالة MSC التى تتضمن ترجمة القصص ذات الدلالة الى لغات وثقافات مختلفة.

تحليل التغييرات المذكورة فى قصص التغيير الأكثر دلالة فى مقابل النموذج المنطقى

فالقصص يمكن تحليلها باستخدام التسلسل الهرمى للنتائج والمخرجات المتوقعة (مثلا باستخدام النموذج المنطقى للبرنامج وإعطاء درجة تقديرية لكل قصة بمقارنتها بالمستوى الأعلى من التسلسل الهرمى للنتائج المتوقعة وفى هذا يمكن الرجوع الى التسلسل الهرمى للقصة لدى بينيت Bennett 1976 الذى يصف نظرية التغيير السلوكى الطوعى الى سبع خطوات كمثال للتسلسل الهرمى للمخرجات (النتائج) العامة وهى كمايلى: المستوى الأول هو المدخلات التى تتضمن الموارد التى يتم استثمارها فى المشروع وهى التى يتم استخدامها فى الأنشطة (2) التى تتضمن الناس (3) الذين يتمتعون بسمات وخصائص معينة أما المستوى الرابع فى الطريقة التى يتفاعل أو يستجيبون بها هؤلاء الناس (4) لخبراتهم التى يمكن أن تقود الى تغييرات فى جوانب المعرفة والاتجاهات والمهارات والتطلعات ومستوى الثقة (5) وهذا المستوى الخامس يتم معرفته بـ KASAS والتى تضم الجوانب الخمس السابقة وعندما تحدث هذه التغييرات فان الناس حينئذ قد يتم إستثارتهم وحثهم على ممارسة هذا التغيير (6) الذى يساهم فى إنجاز وتحقيق النتيجة النهائية (7) التى يتم التعبير عنها فيمايعرف بالتغيير الاجتماعى الاقتصادى أو البيئى والذى يرمز له بـ SEEC فالمستوى السادس يمثل الأثرأو التأثير قصير المدى للمشروع فى حين يمثل المستوى السابع النتائج على المدى الطويل.

فالاطار المنطقى للمشروع تم استخدامه فى التخطيط للتنمية وفى برامج المعونة بشكل مشابه للتسلسل الهرمى الذى أقترحه بينيت ولكن ربما بصورة أقصر.

ولقد وجدنا أن المشاركين فى مجموعة إختيار القصص ذات الدلالة يميلون لاستخدام أشكال أخرى غير رسمية ولاتُبنى على أساس مخطط فمثلا نجد أن القصص التى تعبر عن التغييرات المرتبطة بنوعية حياة الناس يكون هناك توجه لاعطاءها تقدير أعلى من القصص التى تتناول أنشطة البرنامج.

وإذا كان لديك إهتمام بهذا المنهج فانك قد تكون محتاجا الى البحث بشكل متزايد عن الاطار المنطقى للبرنامج والتسلسل الهرمى للمخرجات والنتائج المتوقعة وهنا نود الاشارة الى أن چيس دارت قامت باستخدام هذا النوع من التحليل فى استراليا (Dart 2000) .

تحليل النوع Analysing the genre

فتحليل المحتوى يمكن أن يركز على نوع الناس الذى يقوم باستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة MSC أما تحليل النوع فهو تصنيف واسع النطاق للعديد من الخبرات ذات الصلة ويتضمن أشكالا عديدة مثل الدراما والتراجيديا والكوميديا والهجاء والهزل والملحمة. وهذه الأشكال تعطينا فكرة ما عن المعتقدات العامة للمنظمة التى تستخدم التغيير الأكثر دلالة MSC والمناخ المعنوى الذى يعمل فيه الناس هناك. ولقد قام ريك Rick بعمل نوع من التحليل عن النوع فى رسالة الدكتوراة الخاصة به ويمكنك أن تجدها فى هذا اللينك:

http://www.mande.co.uk/docs/thesis.htm

موزمبيق – التأثيرات الثقافية

" فى البداية كان المبحوثين يروون قصصهم بشكل منمق ورسمى وهذا تم ملاحظته فقط فى موزمبيق وربما يكون ذلك بسبب اللغة البرتغالية التى تضم العديد من اللهجات. وربما يكون بسبب التقاليد التى تأخذ شكل "رسمى" جدا عندما تقوم برفع تقرير للمسئولين أو الأشخاص الأخرين" *(Peter Sigsgaard, 2002:11)*

تحليل الاختلافات بين القصص المختارة وتلك التى لم يتم اختيارها

يُمكن التوصل إلى بعض النتائج الجيدة عن طريق إختبار وفحص الاختلافات بين القصص التى تم إختيارها وتلك التى لم يتم إختيارها. وهنا يمكنك إختبار الاختلافات الموجودة فى جوانب عديدة تتضمن :

- أنماط وأنواع التغييرات.
- رواة القصص.
- الطبيعة الطويلة والقصيرة المدى للتغييرات التى تم وصفها فى القصة.

فنمط ونوع التحليل يمكن أن يكشف عن أشياء عديدة مثل النسبة الغير ممثلة للقصص المختارة (أو التى لم يتم اختيارها) من منطقة أو مجتمع معين. فهذا قد يعكس الاختلافات فى نوعية وجودة قصص التغييرات ذات الدلالة التى تم تجميعها من مجموعات ومواقع ومناطق مختلفة خاصة إذا كانت هذه النسبة ثابته عبر الوقت. وهذا قد يشير أيضا إلى أية اختلافات حقيقية فيما حدث على أرض الواقع وأخيرا فان هذا التحليل المقارن قد يبصرنا بأشياء هامة عن القيم داخل المنظمة.

فيكتوريا – مالذى كشف عنه التحليل الثانوى

" لقد كشف التحليل الثانوى عن إختلافات جوهرية بين القصص التى تم إختيارها وتلك التى لم يتم اختيارها فالقصص التى تم روايتها عن طريق مستفيدين فعليين تم إختيارها فى معظم الأحيان ونفس الحال بالنسبة للقصص التى تتعلق بالنتائج على المدى الطويل (فى مقارنتها بنموذج الاطار المنطقى) " *(Jess Dart, 2000)*

وبنفس الطريقة بالنظر إلى الاختلافات بين القصص التى تم إختيارها عن طريق مجموعات مختلفة من الأطراف المعنية فان هذه المقارنة قد تكشف عن إختلافات فى النتائج والقيم المرغوبة.

فيكتوريا – مالذى كشف عنه التحليل الثانوى

" فى حالة اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB تضمنت قصص التغييرات ذات الدلالة التى تم إختيارها فى عملية الاختيار النهائى (الاجتماع السنوى مع المانحين) العديد من التغييرات التى يمكن تصنيفها على أنها نتائج أوتغييرات على المدى الطويل. ولقد ظهر واضحا أن ذلك يرتبط بشكل كبير باهتمامات كل من اللجنة والمانحين فى العمل على وجود أدلة للتغييرات والنتائج على المدى الطويل. وهذا يعطى المنظمة فرصة للنظر فى التغييرات التى تم رصدها على المدى القصير حتى يتم الاستجابة السريعة لها ومن ثم تغيير الأحداث المرتبطة بها" *(Rick Davies, 1998c)*

تحليل الأنشطة أو المجموعات المذكورة فى القصص

يمكنك تحليل قصص التغييرات ذات الدلالة للتعرف على المدى التى تم به تمثيل الأنماط المختلفة من المستفيدين فى المجموعة الكاملة من القصص. فاذا كانت هناك تغطية لكل أنواع المستفيدين فيمكن أن يكون لديك مستوى مناسب من الثقة فى أن النتائج تمثل كل التجمعات السكانية الموجودة وبتطبيق ذلك على حالة اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB وجد أن إجمالى عدد المجموعات المستفيدة كما هو موجود فى القصص يزداد ويعلو كل شهر حتى أنه وجد أنه بعد حوالى مرور 10 أشهر أن 70% من كل المجموعات الموجودة فى القرية كان لهم تواجد ولو بقصة واحدة على الأقل.

تحليل المدة الزمنية التى قضاها المشاركين فى المشروع

يمكن الحصول على بعض المعلومات الهامة الاضافية من تحليل المدة التى قضاها المستفيدين وشاركوا فيها بالخبرات التى تم التعبير عنها فى الجزء الوصفى من القصة من خلال مشاركتهم فى البرنامج ولقد وجد أنه فى العديد من برامج التنمية الريفية كان هناك إفتراض أن المشاركة طويلة

المدى تتعلق بامكانية تحقيق تأثيرات موجبة بشكل متزايد وعلى الجانب الأخر فهناك بعض الأدلة فى بعض برامج الادخار والائتمان أن معظم التأثيرات الكبيرة والواضحة على نوعية حياة الناس نتجت من خلال تواجدهم لفترة قصيرة فى المشروع.

تحليل معايير الاختيار

فبالاضافة الى تحليل القصة ذاتها فانه من الممكن تحليل المعايير التى إستخدمتها المجموعات المختلفة لاختيار القصص التى تتضمن تغييرات ذات دلالة. والأسئلة التى يمكن طرحها هنا قد تتضمن : "*هل اختلف هذا المعيار عبر الوقت؟* و " *هل تستخدم المجموعات المختلفة من الأطراف المعنية والمستفيدين معيار مختلف للحكم على القصة؟* وحيث أن العمليات المرتبطة بتطبيق التغيير الأكثر دلالة تقوم بتوثيق المعيار الذى تستخدمه المجموعات لاختيار القصة فان هذا يعطينا فكرة عن القيم التى تؤمن بها المنظمة فى وقت ما وهذا يعد مفيدا أيضا فى مقارنة هذه المعايير بالمعايير التى تستخدمها المنظمات الأخرى فمثلا يوجد هناك توتر وتعارض فى العديد من المنظمات بين الاهتمام بالتغييرات المرتبطة بنوعية حياة الناس وبين الاهتمام بضمان إستمرارية الخدمات التى تصب فى مصلحة تحقيق تأثيرات على المدى الطويل ونفس هذا القدر من التعارض قد يحدث عندما يكون هناك وجهات نظر مختلفة حول الأهمية النسبية للتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية لأنشطة البرنامج.

▪ خطوة رقم (10): مراجعة النظام

إن كل المنظمات تقريبا التى تستخدم التغيير الأكثر دلالة تقوم باحداث تغييرات فى تنفيذه بشكل ما أو بأخر سواء خلال أو بعد المرحلة التمهيدية للتطبيق. وهذا مؤشر جيد يشير الى إتباع مبدا التعلم على مستوى المنظمة ولا يجب أن تؤدى هذه التغييرات الى وجود أى نوع من القلق لدينا فبعض الناس قد يقومون باستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة بشكل شعائرى أو بطريقة لاتتسم بالاستجابة أو المرونة فى التطبيق كما أن بعض هذه التغييرات تم الاشارة اليها وعرضها عند وصف الخطوات من 1:9 .

وفيما يلى عرض لمعظم التغييرات الشائعة:

- تغييرات فى أسماء مجالات التغيير المستخدمة فمثلا إضافة مجالات يمكن من خلالها رصد التغييرات السلبية أو " الدروس المستفادة".

- تغييرات فى معدل تكرار التقارير وتطبيق التغيير الأكثر دلالة فمثلا قد يتم تطبيقه بشكل شهرى أو ربع سنوى كما هو الحال فى حالة اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش.
- تغييرات فى أنماط وأنواع المشاركين فمثلا نجد أن منظمة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO تسمح بموظفى الادارة الوسطى من تقديم قصصهم ذات الدلالة.
- تغييرات فى هيكل وشكل الاجتماعات التى يتم الدعوة اليها لاختيار القصص التى تتضمن التغييرات الأكثر دلالة.

فكثير من التغييرات التى تم إجراءها عن طريق المنظمات التى تستخدم التغيير الأكثر دلالة تظهر من خلال عمليات الاسترجاع اليومية عن الممارسة الفعلية لتطبيق المنهجية. وفى بعض الحالات القليلة نجد أن المنظمات قامت بتنفيذ أو إجراء تقييمات فوقية عن العمليات المرتبطة بالتغيير الأكثر دلالة. ويوجد هناك مثال حديث لأحد هذه التقييمات التى قامت بها منظمة ADRA بلاوس عن إستخدام التغيير الأكثر دلالة عن طريق جوليت وليتز Juliet Willetts بأحد المعاهد التابعة لجامعة التكنولوجيا بسيدنى باستراليا بجنوب ويلز الجديدة وهنا نود الاشارة الى أن تقييم جولييت قام باختبار الجوانب الأربعة التالية عن إستخدام التغيير الأكثر دلالة كما يلى:

- **الكفاية Efficiency :** كيف أمكن تنفيذ التغيير الأكثر دلالة بشكل جيد باستخدام الموارد والوقت المتاح وكيف نقارن بين فوائد وعائد إستخدام التغيير الأكثر دلالة مقارنة بالتكلفة.
- **الكفاءة Efficacy :** لأى مدى تم إنجاز وتحقيق أهداف استخدام التغيير الأكثر دلالة.
- **الفعالية Effectiveness :** لأى مدى مكن إستخدام التغيير الأكثر دلالة منظمة ADRA بلاوس من تيسير تحسين البرنامج.
- **إمكانية إعادة تكرار التطبيق Replicability :** لأى مدى يمكن للاختلافات الموجودة فى السياق التى يتم فيها التنفيذ والموارد البشرية المتاحة من الموظفين والبرامج والمانحين أن تقلل من فرص قدرة المنظمة على إعادة تطبيق وتكرار إستخدام التغيير الأكثر دلالة.

فالتقييمات الجامعة الخاصة باستخدام التغيير الأكثر دلالة تتضمن تكاليف إضافية وهذا يكون مبررا فى معظم الأحيان أينما تم تنفيذ التغيير الأكثر دلالة على أساس تجريبى بهدف توسيع مجال استخدامه على نطاق أوسع خاصة إذا ثبت نجاحه وهذا كان هو الحال فى منظمة ADRA بلاوس عند إجراءهم لمثل هذا التقييم.

الفصل الثالث:

تحديد مواطن القصور فى التغيير الأكثر دلالة MSC

يتضمن هذا الفصل عرض لمعظم المشكلات والصعاب التى يواجهها الناس عند تقديم وإستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة ولقد تم تناول بعضها فى فصول أخرى من هذا الدليل مثل الفصل السادس الذى يتناول قضية صدق وصحة المعلومات.

(1) قضايا وموضوعات عبر عنها المشاركين

مشاكل تتعلق بالسؤال

لقد قام معظم الناس بالتعليق على الصعوبة التى يجدونها عن إستخلاص وإختيار أفضل القصص ذات الدلالة وهذا يرتبط بالطريقة التى تم بها ترجمة السؤال ذات الصلة وخاصة مايتعلق بكلمـــــة " دلالة". فاختيار وإستخلاص القصص الجيدة يتطلب بعضا من مهارات البحث مثلما الحال فى قضايا تنمية المجتمع بشكل عام. وهنا يجب أن تكون منخرطا ومشاركا مع الناس خاصة عند إستخلاص وجهات نظرهم. فاذا لم يكن السؤال مناسبا فانك تكون فى حاجة لاعادة صياغة السؤال وبمجرد إيجاد طريقة جيدة لصياغة السؤال بلغة محلية تشبس بها ولقد وجدت جيس Jess فى حالة جزيرة بوجينفيلا Bougainville بغينيا الاستوائية أنه من المفيد إتباع عملية تصاعدية متدرجة فى طرح الأسئلة كما هو موضح فى المثال أدناه.

جزيرة Bougainville بغينيا الاستوائية – قضايا تتعلق بكيفية صياغة السؤال

" لقد وجدت أنه ليس من السهل تجميع القصص باستخدام منهجية سؤال التغيير الأكثر دلالة فالناس لايفهمون بشكل فورى مأأحاول الحصول عليه فقد يكون من السهل أكثر طرحه بلغة التوك بيسين

(وهى إحدى اللغات المحلية بغينيا الاستوائية) أفضل من طرحه بالانجليزية للحصول على إجابة أكثر عمقا ولذا قمت فى النهاية باستخدام نسخة معدلة من التغيير الأكثر دلالة حيث أمكننى طرح الأسئلة الأربعة التالية.

- كيف كان شكل إشتراكك ومشاركتك فى المشروع؟
- ماهى التغييرات الهامة التى إنعكست عليك كنتيجة لتنفيذ هذا المشروع؟
- ماهى التغييرات الهامة الضرورية التى حدثت فى المجتمع كنتيجة لهذا المشروع؟
- ماهى المشكلات الرئيسية التى كانت هناك فى المشروع؟

ولقد بدا واضحا أن القصة يمكن أن تنشأ من الاجابة على أى من الأسئلة الأربعة السابقة إعتمادا على خبرة المشاركين. *(Jess Dart, working for Oxfam New Zealand, 2004)*

لايوجد هناك شيئ قد تغير فماذا يمكن الكتابة عنه؟

إن هذه الاجابة من جانب بعض المبحوثين قد تعنى أنهم يبحثون عن التغييرات التى يمكن تحديدها كتغييرات ذات دلالة بنوع من الاحساس المطلق وهذا يمكن أن يساعدنا فى أن نطلب من المبحوثين البحث عن أية تغييرات بشكل إجمالى ومن ثم نساعدهم فى تحديد أى منها يعتقدون أنها تمثل التغيير الأكثر دلالة فى علاقتها بالتغييرات التى سردوها إجمالا. أما بالنسبة لهؤلاء الذين يميلون للفكر الفلسفى نوعا ما فانه من المستحق تذكيرهم بما قاله هيراقلطيس Heraclitus عندما قال " من المستحيل أن نخطو إلى النهر مرتين" وهذا يعنى أن التغييريحدث فى كل الأوقات فليس من الصواب القول بأنه لايوجد هناك شيئ تغير على الاطلاق فالفكرة هنا أن التغيير يمكن عدم رؤيته ولذا فان الشخص المهتم بالكشف عن هذه التغييرات يجب أن ينظر نظرة أكثر عمقا وقربا.

ماذا نعنى بالدلالة – مقارنة بماذا؟

نعم فاذا كان هناك مجموعة فى موقف يجب فيه إصدار أوحكم على ماتعتقده أنه التغيير الأكثر دلالة فانه من الطبيعى أن يكون لحكمها هذا إهتمام عام فى ضوء إطار مرجعى لها وبالنسبة للعديد من تطبيقات التغيير الأكثر دلالة فان الاهتمام العام سوف يكون أهداف البرنامج ومهما كانت هذه الأهداف قد تبدو غامضة بالنسبة لهم فانه يجب تعريفهم بأنهم فى هذه المرحلة.

غانا – من أى منظور ؟

" عند القيام بمحاولة الموافقة والاتفاق على التغييرات الأكثر دلالة خلال المرحلة الثالثة تم تقديم مثالان عن التغييرات الموجودة فى حى واحد والتى لايمكن أن تكون ذات دلالة فى حى أخر مما يميز التغييرات التى تم رصدها فى هذا الحى. إن تقديم 2 من مخططات التأمين الصحى فى ولاية جامان (تم إختيارهم فى النهاية على إعتبار أنهم التغيير الأكثر دلالة فى سبل الحياة الريفية) لايعنى أن نفس الشيئ له نفس الدلالة فى منطقة أسونوفو بالرغم من وجود المخططين فى كل من المنطقتين. وبنفس الطريقة فان مخطط بنك " سوسو" الذى تم تحديده باعتباره التغيير الأكثر دلالة فى نظام تلقى الخدمات فى أسونوفو لايعنى وجود نفس التغيير ذات الدلالة فى منطقة جامان حيث يتم إدارة وتشغيل المخططين فى كلا المنطقتان. ولقد قادت هذه المناقشة الى إستخلاص مؤداه بأنه ***لايجب ولايمكن أن نقارن الدلالة النسبية للمستفيدين*** بالنسبة للتغييرات التى تم رصدها من ***منظورنا*** نحن. فلايوجد هناك قدر معين من المناقشة يمكنه أن يغير الجملة والحقيقة التى تقول أن مخطط بنك " سوسو" أو مخططات التأمين الصحى كان لهما تأثير كبير ذات دلالة فى كلا المنطقتان المستهدفتان. فالأهم هو ماهى المعايير التى تم الاستناد إليها لاختيار التغيير الأكثر دلالة وهل هى جيدة أم خاطئة؟ "
(Johnston, 2002:9)

هذا كله ذاتى غير موضوعى!

فقد يكون هناك بعض المشاركين غير مرتاحين لفكرة أنه يجب عليهم التدريب على إصدار الأحكام فيما يعتقدون أنه تغيير ذات دلالة أكثر من أن تكون إختياراتهم مبنية على قواعد محددة وموافق عليها مسبقا.

وهنا نود عرض إقتراحان للتعامل مع هذه النقطة كمايلى:

- القيام بالتفسير بأن نطلب من الناس تدوين وتسجيل تفسيراتهم لاختياراتهم عما إعتبروه التغيير الأكثر دلالة وبهذا نستطيع أن نجعل ذاتيهم محل مساءلة وتصبح معه هذه الأحكام الصادرة منهم مجالا للتدقيق من جانب المشاركين الأخرين. ومعرفة هذه الحقيقة قد يشجع أيضا المشاركين على التفكير بحرص ورعاية فى الكيفية التى يقومون باستخدامها لتفسير إختياراتهم.
- والاقتراح الثانى هو أن نقول ذلك عند إصدار الأحكام بأن نخبرهم بأنه لاتوجد هناك بكل موضوعية إستجابة صحيحة أو غير صحيحة فنحن نطلب تفسيرات الناس وبالبناء على هذه التفسيرات فانه ستكون هناك مناقشات عن القيم التى تكون ضرورية وهامة فى موقف معين فشخص ما قد يجادل بشأن دلالة تغيير معين يتعلق بمبدأ الاستمرارية ويجادل ويناقش أخر بسبب التحسينات التى تم رصدها للارتقاء بالمساواة فى النوع الاجتماعى. فالاختيارات بين هذه التفسيرات تتضمن إختيارات عن الأولويات الخاصة بقيم مختلفة وهذا فى حد ذاته يمثل مجالا وموضوعا للتفاوض أكثر من كونه موضوعا لحصر الحقائق وعدها.

غانا – ماهى الدلالة؟

" إن الدلالة هى شيئ ذاتى كما أن الاختيارات المتعاقبة للعملية لايعنى بالضرورة عدم صحة أو صدق الدلالات السابقة ولكنها تعكس فقط وجهات النظر المتباينة المختلفة التى طرحها من قاموا باختيارها عند تفسيرهم للقصص" *(Johnston, 2002:9)*

لماذا يجب علينا إختيار قصة واحدة للتغيير ذات الدلالة؟

للعديد من الأسباب قد يعبر المشاركين عن عدم رضاءهم وعدم ميلهم لضرورة إختيار قصة واحدة ذات دلالة من بين العديد من القصص التى تتضمن تغييرأو تغييرات ذات الدلالة. فاذا كانوا لايفهمون منهجية التغيير الأكثر دلالة فانه يجب عليك تفسير العملية لهم مرة أخرى وأن توضح لهم أهمية التوصل لاختيار معين خاصة عندما نكون فى موقف جماعى وأن هذا يمكن أن يستثير المزيد من الجدل والنقاش ويشجع الناس على التفكير بشكل أكثر عمقا عما هو موجود فى كل قصة. كما أن تكرار وتعاقب عمليات الاختيار يمكنه أن يكون على أساس إجتماعى وثقافى. فالمشاركين قد يريدون تجنب الصراع أو على الأقل عدم إظهاره أمام الأخرين ولهذا توجد هناك بعض الوسائل والأساليب مثل الاقتراع السرى كما تم عرضه وتفسيره فى خطوة رقم 5 فى الفصل الثانى وقد يكون من الضرورى والمفيد السماح للمشاركين باختيار أكثر من قصة واحدة كما يمكن أن نطلب منهم أحيانا إختيار أقل القصص التى تتضمن تغييرات ذات دلالة وتدلنا خبراتنا عدم إستحالة تنفيذ مثل هذه الأساليب والطرق للتعامل مع هذه الصعوبة بنجاح خلال عملية الاختيار.

التغيير الأكثر دلالة غير مستنزفا للوقت!

فالوقت يمكن أن يكون بمثابة مشكلة ذات دلالة عند وجود أعداد كبيرة من المستفيدين والموظفين فعملية الاختيار يجب هيكلتها وبناءها بحيث لايستغرق عقد الاجتماع المخصص لاختيار القصص التى تتضمن تغييرات ذات دلالة أكثر من ساعتان. وأيضا يجب محاولة توزيع القصص ومشاركتها مع المستهدفين لقراءتها قبل حضور الاجتماع أو القيام بالاعتماد على ميسر يدير إجتماعات الاختيار فاعداد وتصميم إجراءات وقواعد لقراءة القصص ومناقشتها وإعطاء درجات لها أو التصويت عليه ثم توثيقها بناءا على إختيارات معينة يمكن أن يكون مفيدا فى هذا الصدد. كما يمكن للمنظمات تغيير المدى الزمنى الذى يتم فيه إعادة تطبيق التغيير الأكثر دلالة لأغراض إعداد التقارير اللازمة فالقليل من المنظمات يقوم باجراءها مرتين شهريا فى حين يقوم الكثير منها باجراءها شهريا والبعض منها يقوم باجراءها بشكل ربع سنوى ليتزامن مع التقرير الربع سنوى الدورى للمنظمة.

كما أن عملية توثيق القصص التى تتضمن التغيير ذات الدلالة عن طريق مشاركين أفراد قد يكون مستنزفا للكثير من الوقت للعديد من الأسباب. فالعملية قد تكون جديدة أو غير مألوفة أو قد يكون المشاركين ليس لديهم معرفة ووعى كافى بالتقرير القصصى وفى هذه الحالة فسيكون هناك إحتياج لبعض الوقت لبناء قدرات الناس المعننين بتجميع القصص فمثلا نجد أن تزويد المشاركين بالتغذية العكسية عن الممارسات الجيدة وإعطاء أمثلة للممارسات الجيدة من أى مكان تم رصدها بالاضافة لعقد دورات تدريبية تنشيطية قد يكون مفيدا (كما تم فى حالة اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش CCDB).

من الممكن أن تستغرق عملية توثيق القصص وقتا كبيرا بسبب إفتقار الموظفين للمعرفة الكافية لمايحدث فى الميدان وأنه يجب عليهم القيام بعمل عدد من الزيارات الخاصة للمجتمعات لاستخلاص وتجميع القصص وهذا قد يكون بمثابة عرض للعديد من المشاكل الأوسع نطاقا داخل المنظمة مما يتطلب معه إهتمام المديرين.

هذا بالاضافة إلى أن الشكوى من إحتياج تطبيق التغيير الأكثر دلالة إلى كثيرا من الوقت قد يرتبط بانخفاض مستوى الدافعية لدى المشاركين فالمشاركين قد لايرون فائدة كافية من الوقت الذى يتم إستغراقه فى التغيير الأكثر دلالة أو قد لايكون لديهم الخبرة الكافية بالضغوط الأخرى المحيطة بالعملية فاذا لم يرى المشاركين هذه الفوائد فانه يجب عليك حينئذ الكشف عما إذا كانت التغذية العكسية تم إرسالها وإستلامها أم لا. هل تم تسمية أى من القصص التى تم إختيارها عن طريق مستويات وظيفية عليا؟ إذا كانت الاجابة لا فلماذا لا؟ هل يمكنك إبداء النصح للتعرف على الأسباب التى كانت وراء عدم الاختيار؟ وإذا كانت هناك قيود أخرى على المشاركين تتعلق بمسألة الوقت فيجب تحديد هذه القيود والتعامل معها عن طريق مديريهم.

إنه يمثل شيئا تنافسيا للغاية!

إن إختيار القصة الأكثر دلالة قد يتعارض مع الروح الغير تنافسية لبعض المنظمات والثقافات. فالشكوى المتعلقة بالطبيعة التنافسية لعملية الاختيار قد تعكس القلق الذى يتعلق بتقييم الأداء الشخصى. فبينما يمكن أن تكون روح التنافس صحية فى الغالب فان أفضل أسلوب يجب إتباعه فى هذا الصدد هو تحويل بؤرة التركيز بحيث يكون أى تنافس ظاهر يكون بين القصص أكثر من كونه قائما بين الأفراد أو بين القيم التى تكمن وراء إختيار القصص أكثر من القصص ذاتها.

فعمليات الاختيار يمكن تصميمها بشكل يسمح بالتحكم فى التوترات التنافسية فمثلا فى حالة تنفيذ التغيير الأكثر دلالة وتطبيقه فى إستراليا شعر بعض المشاركين أن عملية الاختيار كانت مبنية على

التنافس بين الموظفين فى حين أن بعض الموظفين لم يحُبوا الضغط المتعلق بهذه العملية ولهذا تم تغيير عملية الاختيار بحيث لايسمح للموظفين بالتصويت فى عملية الاختيار فى حين تم ذلك عن طريق لجنه تنفيذية من الأطراف المعنية Stakeholders والمستفيدين وهذا كما يبدو من النتائج التى تم رصدها هناك أنه ساهم فى حل المشكلة.

لايوجد أى من القصص ذات الدلالة يعبر فى الواقع عمانفعله!

إن هذا قد يعكس وجود فجوة بين التوقعات وبين الواقع أو بين وجهات نظر المكتب الرئيسى والمكتب الميدانى على أرض الواقع وقد يعكس ذلك أيضا محتوى التقارير التى يقوم باعدادها الموظفين الميدانيين حيث قد يقومون بالتفكير فيما يتوقعونه أكثر من أن يكونوا أكثر واقعية. وللتعامل مع هذه الاشكالية يوجد هناك أحد الأساليب الوقائية يمكن الرجوع إليه خلال التدريب الأولى على التغيير الأكثر دلالة ويتلخص هذا الأسلوب فى إعطاء رسالة واضحة أن الحسابات الواقعية للتغييرات ذات الدلالة من أى نوع سواء كانت متوقعة و غير متوقعة مطلوبة ومحل إهتمام وأن الأمثلة التى يتم تكرارها لنفس نوع ونمط التغيير ذات الدلالة من المحتمل عدم إختيارها على أنها الأكثر دلالة فى كل مرة يتم فيها تطبيق التغيير الأكثر دلالة لأغراض التقارير الدورية ويوجد هناك أسلوب أخر للتعامل مع هذه الاشكالية من خلال التغذية العكسية بالمعلومات التى يجب إرفاقها مع القصص التى تم إختيارها على أنها الأكثر دلالة وهذا يمكنه أن يساهم فى الكشف عن السمات المميزة للقصة ويشير أيضا لما تم إفتقاده فيها وإذا كان هناك نوع من الاحباط تم التعبير عنه من جانب الموظفين الميدانيين أكثر من التعبير عنه من جانب موظفى الادارة الوسطى والعليا بالمنظمة فيجب أن تطلب من الناس توضيح مايعتقدون أنه تم نسيان ذكره أو الاشارة إليه فى القصة وإعطاء مثال يمكن فيه إدخال بعض هذه المعلومات الهامة التى قد تم إغفالها فى قصة ما.

لايوجد هناك تفاصيل كافية فى القصة تساعد فى إصدار حكم!

وفى هذه الحالة نقترح عدم إختيار هذه القصة على أنها الأكثر دلالة على الاطلاق أو أن يتم إرجاعها مرة أخرى إلى من قام بارسالها لتضمين مزيد من التفاصيل وهذا سيساعد بالطبع فى عملية الاختيار بعد ذلك ولكن بمزيد من بعض القلق كما أشرنا من قبل.

لماذا لم يتم إختيار قصتناعلى أنها الأكثر دلالة على الاطلاق من بين القصص ذات الدلالة؟

فى الكثير من الحالات تكون عملية التغذية العكسية لمزايا القصص التى يتم إخضاعها لعملية الاختيار عملية طويلة وفى بعض هذه المواقف فانه يُطلب من المشاركين تخمين الكيفية التى تم بها الحكم على

قصصهم على أساس التغذية العكسية لهم بالنسبة للقصة ذات الدلالة التى تم إختيارها على أنها تتضمن التغيير الأكثر دلالة. وقد يقوم بعض المشاركين بالقيام بعمل ذلك بشكل جيد أفضل من الأخرين وهنا تتأثر نوعية وجودة التغذية العكسية المتعلقة باختيار القصة الأكثر دلالة ولذا توجد هناك طريقة جيدة للتعامل مع هذه الاشكالية خاصة عند إستخدام تغذية عكسية لمرة واحدة وذلك بالتأكد من أن التعليقات التى تمت على هذه القصة تم التعبير عنها فى مصطلحات تتسم بالشكل المقارن حتى لو تطلب ذلك الرجوع للقصص الأخرى وهناك طريقة أخرى وهى الانصات الى مؤشرات ودلائل عدم الرضا والاستجابة لها بشكل منفرد (حالة بحالة) حيث ثبت جدواه لاعطاء قيمة أكبر للتغذية العكسية.

كما أنه قد تكون هناك شكوى تتعلق بنتائج عمليات الاختيار تتعلق بمدى التحيز الذى يمكن رصده فى هذه العملية. فمثلا قد يشعر المشاركين أن القصص التى تم إختيارها تمت بدعم ممن قاموا بتجميع هذه القصص أكثر من قيام هذا الاختيار على أساس محتويات القصص ذاتها وهذا يمثل خطرا خاصة فى المنظمات الكبيرة وللتعامل مع هذه الاشكالية يجب إجراء عملية الاختيار بشكل يتسم بالشفافية كلما كان ذلك ممكنا فمثلا يمكن عرض التقديرات والدرجات التى تم إعطائها لكل قصة على المشاركين كما أن هذا الخطر يمكن تناوله أيضا عن طريق التحليل الثانوى وفى حالة اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB تم تحليل هذا النوع من المخاطر وماتعلق منها باختيارات المشاركين الفردية فى المكتب الرئيسى بالعاصمة دكا بمصدر هذه القصص (عن طريق إستخدام متغيرات الموقع و الموظف العضو فى الفريق). ودلتنا النتائج على عدم وجود أى نوع من الارتباط يؤكد وجود نوع من التحيز الشخصى فى مصادر محددة للقصص.

ومما قد يثير أيضا المشاعر هنا عندما يتم تحديد قصة لتمثل نوعا من التغيير فى منطقة أو إقليم ما فقد يعتقدوا أنها تتعلق بشكل معين بمنطقتهم أو الاقليم الذى يعيشون فيه خاصة عندما لا يتم إختيارها فى المستوى الثانى لعملية الاختيار بالمنظمة ولقد حدث ذلك الموقف فى حالة إستراليا وأدى لوجود العديد من المناقشات المتعلقة بالعلاقة بين الأولويات على المستوى الاقليمى ومثلها على مستوى الولاية.

ماذا عن التغييرات السلبية؟ فهذه التغييرات قد يتم تجاهلها أو إغفالها!

وهذه الحقيقة موجودة فى العديد من التطبيقات الخاصة بالتغيير الأكثر دلالة ففى الفصل الثانى خطوة 2 قمنا بعرض بعض الطرق والأساليب المختلفة للتعامل مع هذه النقطة عن طريق إستخدام المجالات.

(2) قضايا وموضوعات عبر عنها الأخرون

نيكارجوا – تغييرات كبيرة عبر فترة زمنية معينة

" إستطاع المشاركين فى هذا التمرين تحديد تغييرات غامضة أو عامة عبر فترة زمنية معينة ولكن لم يستطيعوا تحديد لحظة التغيير فيما عدا الحالة التى كان فيها حدث رسمى كبير(Grupo Consultivo, October 2003, Nicaragua) , ولقد وجُد أنه عند تقديم موقف عام للتغيير فان هذا يساعد فى سؤال الشخص عن المرة الأولى التى أدركوا فيها أنه يوجد هناك تغيير حيث يعيشون وماذا فعلوا ومتى حدث ذلك " *(Gillian Holmes, Ibis, 2004)*

تفسير المشاركين لاختياراتهم للقصص التى تم تجاهلها أو إغفالها

تدلنا خبراتنا فى عمليات إختيار قصص التغيير ذات الدلالة أن كثيرا من المشاركين يركزون على **وصف** القصة ذات الدلالة وعمل إشارات عابرة (وفى بعض الأحيان يتجاهلون عمل ذلك) الى **التفسير** الذى تضمن أسباب عملية الاختيار لقصة معينة لتكون قصة تتضمن تغييرا ذات دلالة وهذا يتم تكرار عمله مع المستويات الأخرى التى تمر بها عملية الاختيار.

وهذا يدعو الى القلق لسببان رئيسيان :

- إهمال فرصة معينة للتعلم من الدرجة الثانية (باتيسون-1979) وليس فرصة تعلم كيفية إنجاز وتحقيق الهدف ولكن الفرصة لطرح الأسئلة وتعديل الأهداف التى يتم متابعتها وهذا النوع من التساؤل وطرح الأسئلة يأخذ مكانه من جانب المشاركين فى عملية الاختيار خلال المناقشة الحية المتعلقة بترشيح القصص ذات الدلالة وأسباب إختيارهم لها ولكن هذا لايتم توثيقه فى أغلب الأحيان. فتجاهل التفسيرات التى تركها وأوضحها المشاركين عند قيامهم باختيار القصص ذات الدلالة يفترض أن رأيهم ووجهة نظرهم ليست ذات دلالة.

- والسبب الثانى هو أن التركيز على وصف التغيير ذات الدلالة يركز على الكشف عن **ماذا حدث** أكثر من إهتمامه **بمن الذى عرف** ماحدث و **وجهة نظرهم** عما حدث ففى المنظمات التى تهتم بلامركزية صناعة القرار فان الممثلين المحليين يكون لديهم السلطة أكثر ونتيجة لذلك فان معرفتهم وإتجاهاتهم عما حدث يكون له أهمية كبيرة وهذا يمكن أن يؤثر على استمرارية وإمكانية إعادة تطبيق النماذج الناجحة وتحملهم لجوانب الفشل ذات الصلة.

ولذلك فنحن نناقش أن هذه التفسيرات يجب أن يعُطى لها فى الواقع **إهتمام خاص** فاذا تم تحديد تغيير ضرورى ولكن تم تفسيره وتأويله بشكل خاطئ عن طريق الموظفين الميدانيين فان هذا سيكون له عواقب كبيرة على المنظمة ككل فتنفيذ برنامج كبير على نطاق واسع يتطلب درجة معينة من اللامركزية وتفويض السلطات وهذا يعد عاملا هاما لمتابعة نوعية وجودة الأحكام الذى صدرت عن طريق السلطة التى تم تفويض سلطات لها وتنطبق مثل هذه القضايا على البرامج التى يتم تنفيذها عن طريق شراكات بالتوقيع على عقود فرعية مع منظمات أخرى وهذه هى التى تمثل **تفسيرات** المشاركين التى تخبرنا عن الكيفية التى تتواءم وتتلاقى فيها وجهات نظرهم مع وجهات نظرنا وإذا لم يحدث مثل هذا التواءم والتلاقى فى وجهات النظر فان الشراكة قد تفشل فى تحقيق أهدافها المشتركة أو يتم فشلهما سويا.

ولايوجد هناك حل سهل لهذه المشكلة فالناس الذين يقومون بتقديم منهجية التغيير الأكثر دلالة لمنظمة ما يجب عليهم الاستفادة بأول فرصة ممكنة لالقاء الضوء على المشكلات المتوقعة التى يمكن أن تظهر عند تطبيق التغيير الأكثر دلالة ومراقبتها خلال عملية التنفيذ فالقيادة عن طريق وجود أمثلة رائدة يعد شيئا ضروريا وهاما ايضا خاصة عندما يتم إشراك معظم موظفى الادارة العليا والمديرين المشرفين من الموظفين المشاركين فى التغيير الأكثر دلالة.

التغذية العكسية يتم نسيانها

فى العديد من نظم المتابعة والتقييم لوحظ أن التغذية العكسية لتحليل النتائج والتوصيات يتم عدم إعطاء الاهتمام الكافى لها أو تجاهلها تماما ويعكس هذا الموقف إختلافات القوى بين الناس الذين يمدوننا بالمعلومات الخاصة بالمتابعة والتقييم والذى يستخدمون هذه المعلومات. فالموظفين الميدانيين الذين يمدوننا بالمعلومات قد يكونوا غير قادرين على التعرف أو ضمان الكيفية التى يقوم بها مشرفيهم بتفسير هذه المعلومات والاستجابة لها. وهذا الجانب من جوانب إستخدام التغيير الأكثر دلالة فى حاجة لمراقبته ومتابعته عن قرب.

وفى الفصل الثانى خطوة رقم (6) قمنا بعرض خصائص التغذية العكسية الجيدة :التفسيرات الواضحة للاختيارات التى يتم التوصل إليها وشفافية عملية الاختيار.

كما أن الخطوة الاختيارية رقم (9) فى الفصل الثانى والخاصة بالمتابعة الجامعة Meta-Monitoring يمكنها أن تتضمن بحث وفحص عدد المرات التى يقوم فيها المشاركين باستلام تقارير التغذية العكسية وماهى وجهة نظرهم عن نوعية وجودة التغذية العكسية.

ويوجد هناك بعض المجالات التى قد تتطلب بحوث مستقبلية فى مجال أليات التغذية العكسية تم عرضها ووصفها فى الفصل التاسع.

ماذا عن قضايا الجندر " النوع الاجتماعى" ؟

عندما قام ريك ديفيز Rick Davies بالكتابة للمرة الأولى عن إستخدام التغيير الأكثر دلالة فى حالة اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش CCDB تم طرح العديد من الأسئلة عن الكيفية التى يتعامل بها التغيير الأكثر دلالة مع قضايا النوع الاجتماعى " الجندر" وفى الواقع فانه لايوجد هناك شيئ محدد فى تصميم عملية التغيير الأكثر دلالة عندما تم تطبيقه للمرة الأولى فى بنجلاديش يعطى أو يقترح إهتمام خاص بقضايا النوع الاجتماعى. فمثلا لايوجد هناك أى من المجالات الخمسة للتغيير التى تم إقتراحها أنذاك يمكنها إلقاء الضوء على قضايا المساواة فى النوع الاجتماعى وبالرغم من ذلك فان أكثر الجوانب التى كانت مثارا للجدل والمناقشة حول القصص التى تم وضعها على أجندة الاجتماع السنوى للمائدة المستديرة مع ممولى اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش فى أواخر عام 1994 كان عن طبيعة العلاقات بين الرجل وزوجته فى قصة عن أحد المشروعات التنموية الصغيرة الناجحة ومن ساهم فى إحداث التغيير ومن أكثر من إستفادوا من هذا المشروع..الخ ولقد قام Sigsgaard بالتعليق الموضح أدناه على أحد المشروعات التنموية المماثلة لاستخدام منظمة MS الدانماركية للتغيير الأكثر دلالة فى تنزانيا.

موزمبيق

" .. لقد قام فريق المراجعة بالبحث الواضح عن القياسات التى تُشبع وتستجيب لمؤشرهم (المال) ويعكس هدف زيادة الدخل ولقد توصل الفريق (من خلال القصة ذات التغيير ذا الدلالة التى أُعطيت لهم) أن هذا الهدف لم يكن ضروريا وهاما جدا لمجموعة الانتاج ولكن كان مؤشر المساواة فى النوع الاجتماعى هو الذى كان فى بؤرة التركيز وتم إدارته وتيسيره عن طريق التدخل الانمائى "

(Peter Sigsgaard, 2002:9)

وتوضح هذه الأمثلة كيف تم تعميم قضايا النوع الاجتماعى داخل النظام الشامل لمتابعة برامج التنمية من خلال إستخدام التغيير الأكثر دلالة أكثر من مجرد التعرض له باهتمام خاص من خلال المجالات أو المؤشرات. ومع ذلك فانه لايمكن إفتراض أن قضايا النوع الاجتماعى سوف يتم توثيقها **تلقائيا** أو التعرف عليها عند توثيقها أو عند إستخدام التغيير الأكثر دلالة فهذا يعتمد على قيم المشاركين والتغذية العكسية التى تم الحصول عليها من خلال عمليات الاختيار.

وهناك خيار أخر للتدخل وهو الذى تم فيه محاولة إستخدام مجموعات منفصلة للرجال والنساء خلال عملية تجميع القصص ذات الدلالة حيث يمكن أن تكون إختيارات الرجال والنساء واضحة لكل منهما على حده وكذا إختلافاتهم القيمية (ومناطق الاتفاق) أيضا يمكن التوصل إليها وتحليلها. ومن الممكن أيضا أن يكون لدينا مجالات للتغيير تسأل بشكل محدد عن قضايا النوع الاجتماعى داخل المجتمعات المستهدفة أو غيرها من المجتمعات.

ونحن نعتقد أنه يوجد هناك مكان محدد يمكن فيه تركيز الضوء مباشرة على قضايا النوع الاجتماعى وذلك فى مستوى المتابعة الجامعة Meta-Monitoring أ وتحليل المحتوى وفى هذه المرحلة فان هذا الاهتمام يجب إعطاءه لمجموعة مختلطة من المشاركين من الرجال والنساء ورؤية كيف يتم التعامل مع قصصهم ذات الصلة فى عملية الاختيار فتحليل محتوى القصص يمكنه أن يتضمن تكويد الأنماط المختلفة من قضايا النوع الاجتماعى التى من الممكن ظهورها وكيف تعاملت عملية الاختيار مع هذه القضايا. هل تم تجاهلها أم كانت محل إهتمام؟ هل تم عمل توصيات بشأنها وإذا تم ذلك فهل كانت هذه التوصيات مناسبة وملاءمة؟ وهذا التحليل يجب أن يتم تغذية المشاركين عكسيا به بغرض إخبارنا عن المساهمات التى يمكن أن يقدموها فى هذا الصدد.

قصص تم كتابتها بشكل سيئ

من غير الشائع بالنسبة للمشاركين فى عملية الاختيار قيامهم بالتعبير عن إهتماماتهم التى تتعلق بالاختلافات الخاصة بنوعية وجودة القصص ذات الدلالة التى تم إختبارها ومقارنتها. فبعض هذه القصص يمكن كتابتها بشكل أفضل من الأخرى والبعض منها أكثر جاذبية من الأخري وإذا كانت هناك مثل هذه الاختلافات الجديرة بالاهتمام فمن الضرورى والهام التعرف عليها جيدا وهنا يمكن للمجموعة أن تقرر كيفية التعامل مع هذه الاختلافات. وتدلنا خبراتنا فى هذا الصدد أن نوعية وجودة القصة نادرا ماتكون السبب الرئيسى أو الأساسى لرفض أو إختيار قصة معينة تتضمن تغييرا ذات دلالة ولكن مايقوم المشاركين باعطاءه وزن نسبى فى أحكامهم بشأن القصص المختارة هو نوعية وضرورة وأهمية محتوى القصة ذاتها فكثيرا مانجد هناك بعض القصص تم كتابتها ونسخها وتوثيقها بشكل فقير ولكن يمكن إختيارها فى حين يمكن أن تكون هناك قصة تم كتابتها بشكل كامل وقد نبكى معها ولكن لايتم إختيارها.

ويوجد هناك إختيار واحد أن نطلب من الشخص الذى يقوم بتوثيق القصة أن يقوم باعادة كتابتها ونسخها وصياغتها بشكل أفضل يعكس التغييرات التى يجب أن تكون هى المحل الرئيسى للاهتمام وهذا دائما مايحدث عندما يكون هناك أدلة على شيء هام حدث فى الواقع ولكن لم يتم تناوله بالتفصيل المطلوب ومع ذلك فانه من الواجب الاشارة الى أن إعادة كتابة قصة قد يؤدى بسهولة الى بعض التناقض والتضارب عن القصة كما حدثت فى الواقع مما يتطلب مع مزيد من التدريب على التعامل مع هذه الاشكالية.

الفصل الرابع:

بناء القدرات لضمان تنفيذ فعال لمنهجية التغيير الأكثر دلالة MSC

يحاول هذا الفصل إلقاء الضوء على الموارد التى قد تحتاجها أى منظمة لتنفيذ منهجية التغيير الأكثر دلالة وسنحاول تناول هذا الأمر من خلال تبنى عرض الاستراتيجيات الثلاثة التالية :

- بناء قدرات رواد ومناصرى تنفيذ التغيير الأكثر دلالة. (Champions)
- بناء قدرات الموظفين ذات الصلة.
- إعتبارات التكلفة والوقت.

(1) بناء قدرات رواد ومناصرى التغيير الأكثر دلالة Champions

بالرجوع الى الفصل الثانى – خطوة رقم 2 (كيف نبدأ ونخلق الاهتمام المطلوب) قمنا بمناقشة فوائد وجود مجموعة من الرواد الذين يناصرون إستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة بكل النشاط والحماس المطلوب داخل أى منظمة. ***ويمكن لهؤلاء المناصرين المؤيدين الرواد القيام بالأدوار التالية:***

- تحفيز وإستثارة المجموعات المستهدفة ذات الصلة.
- الاجابة على الأسئلة المتعلقة بهذه المنهجية.
- تيسير عملية إختيار القصص التى تتضمن تغييرات ذات دلالة.
- تشجيع الناس على تجميع هذه القصص.
- التأكد من أن عملية التغذية المرتدة العكسية تحدث كما هو مخطط لها.
- التأكد من أن القصص تم تجميعها وتحليلها وتنظيمها وإرسالها الى إجتماعات المراجعة.
- تصميم وإعداد أليات وقواعد معينة تضمن التأكد من مبادئ السرية كلما كان ذلك ضروريا.
- إجراء التحليل الثانوى.

وبينما نرى أنه من المفيد أن يكون لدى هؤلاء المؤيدين الرواد بعض المعرفة المتعلقة بالطرق الكيفية والمنهجيات التشاركية فإنه من واقع خبرتنا فى هذا المجال نرى أن أهم الخصائص التى تميز هؤلاء

الرواد المؤيدين هو توافر الحماس والاهتمام بتنفيذ منهجية التغيير الأكثر دلالة. وبالاضافة الى هذا فان توافر مهارات التيسير يعد شيئا مفيدا أيضا.

ويحتاج هؤلاء الرواد المؤيدين الى أن تكون لديهم معرفة جيدة وكافية للتغيير الأكثر دلالة حتى يمكنهم الاجابة على الأسئلة التى يمكن طرحها فى هذا الصدد. ويمكن إكتساب هذه المعرفة عن طريق طرق وأساليب متنوعة. ولكن أفضل الطرق والأساليب الغير مُكلفة هو قراءة بعض المستندات الحالية المتاحة عن منهجية التغيير الأكثر دلالة (مثل هذا الدليل) ثم القيام بتجريب منهجية التغيير الأكثر دلالة على نطاق صغير. ولقد قام كثير من المنظمات التى تستخدم منهجية التغيير الأكثر دلالة الأن إتباع هذا الأسلوب ويمكن تسريع هذا التعلم بتلقى تدريب أساسى عن منهجية التغيير الأكثر دلالة وهنا نود الاشارة الى أن كل من ريك ديفيز Rick وجيس دارت Jess يخططون الأن لبرنامج تدريبى عن " تدريب المدربين" على منهجية التغيير الأكثر دلالة
(لمزيد من التفاصيل عن التواريخ والأماكن المقترحة يمكن الرجوع للموقع الالكترونى التالى للتغيير الأكثر دلالة)

http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/

ويوجد هناك إختيار أخر وهو القيام بالتعاقد مع مستشار يقوم بزيارة مكتب البرامج بمنظمتك والقيام بتدريب مجموعة من الرواد المؤيدين لتنفيذ التغيير الأكثر دلالة فى المنظمة التى تعمل بها بالاضافة لمساعدة هذه المجموعة على بناء الأساس المعرفى للتغيير الأكثر دلالة . هذا بالاضافة لبعض الاختيارات الأخرى التى يمكن إستخدامه هنا مثل القيام بتكليف مجموعة من الموظفين ذات الصلة فى المنظمة للذهاب فى إعارة الى بعض المنظمات الأخرى التى لديها خبرة كبيرة فى استخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة.
وفور قيامنا بالتأكد من وجود قيادة للتغيير الأكثر دلالة فى منظمة ما يمكن أن نوصى بقوة للقيام ببناء قدرات شخص ثانى وأخر ثالث على إستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة وهنا نود الاشارة لأهمية هذا الاقتراح خاصة أنه توجد لدينا أمثلة عديدة لفشل وتراجع إستخدام وتنفيذ التغيير الأكثر دلالة عندما تم إنتقال أحد هؤلاء الرواد لوظيفة أخرى.

(2) بناء قدرات الموظفين على المشاركة الفعالة فى تطبيق التغييرالأكثر دلالة.

إن قيامك بإكساب موظفى المشروع المعرفة اللازمة عن التغيير الأكثر دلالة يمثل دائما حجر عثرة فى هذا الصدد فبالرغم من أن التغيير الأكثر دلالة هو من المنهجيات السهلة فى ممارستها إلا أنها تمثل لكثير من الناس كأحد الطرق المختلفة جذريا عما تعودوا القيام به عند إستخدامها لأغراض المتابعة والتقييم. ولكى تستطيع التغلب على هذه العقبة حاول إعطاء بعض الأفكار عن الكيفية التى يمكن بها إستخدام التغيير الأكثر دلالة فى البرنامج المستهدف فى منظمتك والكيفية التى تمُكن المشاركين من إكتساب معرفة ومهارات كافية تُمكنهم من المشاركة. وفى هذا الصدد يرجى الرجوع الى الفصل الثانى خطوة (1) حيث تم عرض قائمة من بعض المجازات والأساليب التى يمكنها أن تساعد فى وصف الدور الذى يمكن أن يلعبه التغيير الأكثر دلالة.

وهنا نشير إلى أنه يوجد هناك إختياران متاحان لبناء قدرات فرق موظفى البرامج على التغيير الأكثر دلالة: الأول من خلال التدريب والأخر من خلال التوجيه والممارسة وفى بعض الحالات ثبُت أنه يمكن لشخص واحد أن يقوم بدور فاعل ونشط فى نشر هذه المنهجية فى المنظمة. وفى هذا يمكن تضمين هذا الشخص عند القيام بتدريب موظفى البرامج على التغيير الأكثر دلالة.

كيف يتم تدريب الناس على التغيير الأكثر دلالة

من خلال خبرتنا فى هذا المجال نجد أن التدريب يمكن إجراءه من 1-3 أيام داخل المنظمة تحت إدارة مستشار خارجى أو أحد المتخصصين فى مجال المتابعة والتقييم بالمنظمة. وبالرغم من عدم وجود وصفات مضمونة لتدريب الناس على التغيير الأكثر دلالة إلا أننا سنحاول فيمايلى تقديم وعرض بعض النصائح المفيدة فى هذا الصدد.

1. حاول إستخدام كثير من التدريبات العملية وهنا تقوم چيس Jess غالبا بدعوة المجموعات المستهدفة من التدريب مبكرا فى الجلسة التدريبية للمشاركة فى تمرين للعب الأدوار والذى يقومون فيه بقراءة بعض القصص التى تم إختيارها من برامج مختلفة ثم تطلب منهم إختيار الأكثر دلالة من بينها من وجهة نظرهم. وهنا نجد أن كثيرا من الناس يجدون سهولة ويسر فى فهم هذه **العملية** عندما يرون أنه تم تطبيقها وإستخدامها مع برامج مختلفة وسياقات متعددة وإلا فان الناس سميلون للتركيز أكثر على **محتوى** القصص. فتكليفهم باتخاذ خطوة إختيار القصص يساعد الناس على الشعور بالتغيير الأكثر دلالة.

2. اطلب من المشاركين القيام بتوثيق قصصهم فى الجلسة التدريبية فالمنهجية التدريبية الفعالة هنا هى القيام بتقسيم المشاركين إلى أزواج وتشجيعهم على مقابلة بعضهم البعض لاستخلاص القصص الأكثر دلالة. ومن ثم قم بإختيار الموضوع الذى يتعلق بكل من هذه القصص مثل " التغيير الأكثر دلالة فى حياة المستفيدين".

3. قم بمقارنة التغيير الأكثر دلالة بالمنهجيات الأخرى مثل دراسات الحالة والنظم التقليدية للمتابعة لمساعدة المشاركين على تفهم الاختلافات بينهما.

4. قم بتفسير الكيفية التى يمكن بها ملاءمة التغيير الأكثر دلالة للمشروع أو لنظم وأطر المتابعة والتقييم المتبعة بالمنظمة. وهنا يجب أن توضح لهم أنه لايمكن الاعتماد عليه كمنهجية وحيدة لأغراض المتابعة أو التقييم وأنه من غير الممكن إرضاء وإشباع كل متطلبات المساءلة الخاصة بالممولين.

5. قم باعطاء الفرصة لطرح مزيد من الأسئلة والمناقشة فالناس غالبا مايحتاجون الوقت لاستيعاب التغيير الأكثر دلالة.

6. كلما كان ذلك ممكنا قم بادارة التدريب بالتعاون مع ميسر يمكنه التركيز على الكيفية التى يشعر بها المشاركون.
7. بمجرد تنفيذ هذا التدريب فمن المفيد عمل جلسة تنشيطية بعد القيام بتجميع المجموعة الأولى من القصص وهذا يمكن إجراءه فى خلال عدد قليل من الساعات فقط.

لاوس – التدريب فعال

" لم يكن تصميم وتطوير مهارات المقابلة لدى الموظفين الميدانيين جزءا من أهداف إستخدام التغيير الأكثر دلالة ولكنه كان متطلبا رئيسيا لعملية صحيحة وهذا الجانب أو المكون هو الذى يتطلب إهتمام إضافى"

(Juliet Willetts, external evaluation of MSC use by ADRA, 2002)

الممارسة والتحسين

إذا لم يكن التدريب هو الخيار الذى تم الاتفاق عليه فانه من الممكن تنفيذ التغيير الأكثر دلالة عن طريق المحاولة والخطأ فمثلا يُطلب من الموظفين توثيق القصص وتزويدهم بالتغذية العكسية عن الكيفية التى سارت بها العملية (فيما يخص القصص المختارة) فان ذلك سيعطيهم فكرة جيدة عن الكيفية التى تم بها إجراء العملية. فالتغيير الأكثر دلالة يوجد بداخله دائما فرصة أو مكان للتحسين ولهذا فيمكن إجراءه بدون تدريب ومع ذلك فان التدريب المبدئى يمكنه أن يساعدنا فى تجنب كثيرا من الغموض والاحباط الذى قد يشعر به الموظفين فى بعض الأحيان خاصة إذا لم يتم تلقيهم التوعية والتدريب الكافى عن التغيير الأكثر دلالة قبل تطبيقه وإستخدامه.

وإذا قمت باختيار طريق الممارسة والتحسين بدلا من التدريب فان هذا سيساعد فى أن يكون لديك شخص ما بخلفية معرفية جيدة عن التغيير الأكثر دلالة بشكل يُمكنه من الاجابة على الأسئلة التى يمكن طرحها عليه والتعامل مع أى نوع من أنواع الغموض فضلا عن مساهمة ذلك فى بناء قدرته على تصميم نظم تساعد فى تقليل معدل الاحباط.

فيكتوريا(استراليا)– قصص تحسنت تدريجيا بمرور الوقت

" لم يتم إعطاء أى تدريب للموظفين على التغيير الأكثر دلالة. ولقد تم تقديم وعرض عدد من الجلسات القصيرة للموظفين حتى أمكن لهم فهم ماذا كان التغيير الأكثر دلالة كما تم إجراء تطبيقه تجريبيا ولكن لم يتم تدريب أحد على ذلك. وبالفعل لم تكن القصص الأولى جيدة والكثير منها كان بمثابة خواطر ولكن بمرور الوقت ساهمت التغذية العكسية فى مساعدة الموظفين على الفهم الأفضل والأوضح للفكرة ومعه لوحظ وجود تحسن تدريجى كبير فى القصص التى تم تجميعها وإنتهى ذلك بتركيزهم أكثر على التغيير "

(Jess Dart, 2000)

(3) الاعتبارات الخاصة بالموارد والوقت المطلوب

لايوجد هناك أدنى شك فى أن التغيير الأكثر دلالة يحتاج لمزيد من الوقت وبالاضافة الى الوقت المطلوب لتجميع القصص فانه يجب عقد مجموعة دورية من الاجتماعات لاختيار القصص الأكثر دلالة وهذا فى الواقع يعد الشاغل الأكثر قبل تقرير بدء إستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة ولكن بمجرد بدء إستخدامه فان تطبيقه يصبح أسرع وأيسر فغالبا ماتختار المنظمات تطويل فترة إستخدام وتطبيق عملية التغيير الأكثر دلالة بعد مرور عام أو نحو ذلك وهذا يقُلل من الوقت المستهلك فى هذه العملية.

ولقد أصبحت منظمة التنمية والاغاثة الادفنتست بلاوس ADRA فى عام 2004 المنظمة الأولى فى تحليل الوقت التى تم إستهلاكه لاجراء التغيير الأكثر دلالة ويعرض الصندوق التالى والجدولان التابعان صورة عن الوقت الضائع فى المشروع ومع ذلك فتدلنا خبرتنا فى هذا الصدد أن التغيير الأكثر دلالة لايكون دائما مستنزفا للوقت فالوقت المُستهلك يعتمد على طبيعة البرنامج والمستخدمين المتوقعين من عملية تطبيق التغيير الأكثر دلالة.

لاوس– تقدير الوقت المستهلك فى التغيير الأكثر دلالة

" يكمُن الوقت المستنفذ فى إستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة أولا فى الوقت المستغرق فى تدريب الموظفين وثانيا فى الاجتماعات الشهرية والترجمة. وهذا لأن الوقت المستغرق فى تجميع القصص لايمثل فى الواقع الجزء الكبير من الوقت المستنفذ فى هذه العملية ويشرح الجدول التالى الوقت المستنفذ خلال الفترة التجريبية للمشروع كما أنه يوثق إجمالى عدد الأيام والساعات التى قضاها الموظفين فى الميدان وبالاضافة لذلك فانه وجد أن معظم موظفى منظمة ADRA كانوا يقومون بالحضور لمدة ساعة على الأقل فى الاجتماعات المخصصة لعملية الاختيار بمافيه الوقت الذى تم تخصيصه لقراءة مجموعة القصص "

(Julia Willets, 2004)

جدول 1. تكلفة الوقت لأنشطةالتغيير الأكثر دلالة فى مشروع تجريبى معبرا عنه بعدد الأيام والساعات لكل شخص (نموذج معدل من النموذج الأصلى)

مكون التغيير الأكثر دلالة	موظفى مكتب منظمة ADRA بالعاصمة فينتينى بلاوس	الموظفين الميدانيين لمدينة Lungnamtha بلاوس	الموظفين الميدانيين لمدينة Attapeu بلاوس
إدارة العملية (الأيام خلال تجريب لمدة 9 أشهر) التدريب (شاملا تقييم ورشة العمل) (الأيام خلال تجريب لمدة 9 أشهر). السفر بغرض التدريب (الأيام خلال تجريب لمدة 9 أشهر)	60 يوم 46 يوم 8 أيام	6 أيام 45 يوم 9 أيام	6 أيام 31 يوم 9 أيام
إجمالى عدد الأيام	**114 يوم**	**60 يوم**	**46 يوم**
الأنشطة الشهرية (تم إجرائها لمدة 6 أشهر) تجميع القصص (ساعات/بالشهر) ترجمة ونسخ القصص (ساعات/بالشهر) إختيار القصص (ساعات/بالشهر) **إجمالى الأنشطة شهريا (الأيام خلال فترة 6 أشهر)**	صفر ساعة 3 ساعات 22 ساعة **19 يوم**	24 ساعة 10.5 ساعة 24 ساعة **57 يوم**	12 ساعة 12 ساعة 28 ساعة **40 يوم**
إجمالى عدد الأيام خلال فترة المشروع التجريبى	**114 يوم**	**117 يوم**	**86 يوم**

الفصل الخامس:

التغيير الأكثر دلالة داخل إطار نظام المتابعة والتقييم

التغيير الأكثر دلالة ضمن دورة حياة البرنامج

فى داخل معظم المنظمات يوجد هناك عمليات دورية للتخطيط والتنفيذ والمراجعة والتعديل وهذا مايطلق عليه غالبا دورة حياة البرنامج أو دورة التخطيط وفى داخل هذه الدائرة يوجد فصل بين كل من المتابعة والتقييم فضلا عن إمكانية وجود أشكال وأنماط متمايزة لكل من المتابعة والتقييم وهنا نشير إلى إمكانية إستخدام التغيير الأكثر دلالة للمتابعة وللتقييم أيضا ويتضمن إستخدامه لأغراض المتابعة العديد من الأنماط والأساليب والتى سيتم مراجعتها كلها فى هذا الفصل.

التغيير الأكثر دلالة كأحد منهجيات المتابعة والتقييم

لقد اعتُبر التغيير الأكثر دلالة MSC كأداة متابعة وكأداة تقييم وهنا نشير الى أن التمييز بين كل من المتابعة والتقييم يتسم بعدم الوضوح فكلاهما يمكن تعريفه بطرق ومناحى مختلفة. وفى هذا الدليل سوف ننظر إلى المتابعة على إعتبارها عملية مستمرة لجمع المعلومات بشكل أساسى لأغراض إدارة البرنامج. وعلى هذا النحو فان المتابعة تركز على الأنشطة والمخرجات الكمية (النتائج على المدى القصير- Outputs) فى حين أن التقييم هو بمثابة عملية أقل تكرارا تركز على جمع المعلومات عن المخرجات الكيفية (النتائج على المدى الطويل-Outcomes) وعلى الأثر Impact. وهكذا نجد أن كل من عمليتى المتابعة والتقييم تتضمن إصدار بعض الأحكام والتقديرات المتعلقة بما تم إنجازه وتحقيقه فى المشروع أو البرنامج ولكن يميل التقييم بالتركيز أكثر على منظور أوسع عن البرنامج ككل كما أنه يغطى إطار زمنى وفترة زمنية أطول تبدأ من بداية البرنامج وحتى الأن.

ومن وجهة نظرنا فان التغيير الأكثر دلالة يستند على الخط الذى يميز بين المتابعة والتقييم والذى يمكن عن طريقه تفسير صعوبة وصف ذلك ومثل المتابعة فان التغيير الأكثر دلالة يزودنا بمعلومات مستمرة عن أداء البرنامج والتى تكون مفيدة وتدعم إدارة البرنامج ولكن التغيير الأكثر دلالة يذهب لأبعد من الأشكال التقليدية الأخرى للمتابعة فى أنه يركز أكثر على المخرجات والنتائج الكيفية وقياس الأثر (النتائج على المدى المتوسط والطويل) كما يتضمن إشراك الناس فى إصدار الأحكام عن

المزايا النسبية للمخرجات والنتائج المختلفة فى شكل قصص تتضمن التغيير الأكثر دلالة وبهذه الطريقة فان التغيير الأكثر دلالة يساهم فى كل من عمليتى المتابعة والتقييم.

1. التغيير الأكثر دلالة كنمط محدد للمتابعة

عندما قام ريك ديفيز Rick Davies للمرة الأولى بتوثيق التغيير الأكثر دلالة قام بالنظر إلى أشكال وأنماط المخرجات التى يمكن متابعتها ولاحظ الاحتياج الى أنماط مختلفة من المتابعة كى يمكن تتبع هذه الأنماط المختلفة من المخرجات وهذه العوامل يمكن تلخيصها فى الجدول التالى:

جدول رقم 2: أنواع المخرجات

المخرجات هى	متوقعة	غير متوقعة
الدلالة التى تم الاتفاق عليها	مؤشرات محددة مسبقا تكون مفيدة جدا	التغيير الأكثر دلالة مفيد
الدلالة التى لم يتم الاتفاق عليها	المؤشرات مفيدة والتغيير الأكثر دلالة مفيد	التغيير الأكثر دلالة هو الأكثر إفادة

ومن المهم ملاحظة أننا لانعتبر التغيير الأكثر دلالة بديلا للمتابعة التقليدية للأنشطة والمخرجات الكمية Outputs فى مقابل مؤشرات محددة مسبقا مثل عدد الاجتماعات التى تم عقدها أو عدد المشاركين فى برنامج ما ولكن بدلا من ذلك فان التغيير الأكثر دلالة يزودنا بشكل تكاملى من أشكال المتابعة ويقوم بسد الفجوات التى تم رصدها من الأنماط الأخرى من المتابعة فنحن لانؤمن أن التغيير الأكثر دلالة يجب إستخدامه كمنهجية أو فنية وحيدة للمتابعة والتقييم ومع ذلك فحينما لايوجد هناك إطار عمل محدد فان التغيير الأكثر دلالة يكون هو الاختيار الأمثل الذى يمكن أن تبدأ به حيث أنه يساهم فى بناء قدرات الموظفين على رصد المخرجات والنتائج الكيفية Outcomes.

ويقوم الفصل السادس بتلخيص الطرق والوسائل التى يمكن أن يعمل فيه التغيير الأكثر دلالة كشكل ونمط تكاملى للمتابعة وسده للفجوات الموجودة فى الأشكال الأخرى للمتابعة والتقييمم.

التغيير الأكثر دلالة يخبرنا بالمخرجات الغير متوقعة

إن المتابعة التقليدية للمؤشرات المحددة مسبقا تخبرنا فقط عما نعتقده نحن أننا فى حاجة لمعرفته وهذا فى الواقع لايقودنا لمعرفة ماهو موجود فى المملكة التى لانعرف مابداخلها أو التى نحن فى حاجة لمعرفته. فالاختلاف هنا بين المداخل الاستقرائية والاستبناطية فالمؤشرات تستمد فى الغالب من تصور مسبق أو من إطار نظرى معين لما هو مفترض حدوثه (استنباطى) . وفى المقابل فان التغيير الأكثر دلالة يستخدم مدخل إستقرائى من خلاله يقوم المشاركين باعطاء وجهة نظرهم عن أحداث معينة بعد حدوثها وبهذا نرى أن الفجوة الرئيسية التى يحاول التغيير الأكثر دلالة سدها فى نظام وإطار المتابعة والتقييم هو أنه يساعد فى متابعة الأثار العارضة لعملنا والغير متوقع حدوثها فى بعض الأحيان وكذلك متابعة العواقب والتأثيرات الغير مباشرة والغير ملموسة أيضا لعملنا فى البرنامج وبالحصول على هذه المعلومات بشكل دورى وتخصيص الوقت الكافى لتفسير مانعنيه بهذا باشراك مجموعة من الأطراف المعنية Stakeholders والمستفيدين فان ذلك سيسمح لنا بتغيير توجهنا وإتجاهنا للجهود التى نبذلها لانجاز المزيد من المخرجات والنتائج التى يمكن تقديرها.

غانا– تغييرات خارج الاطار المنطقى للبرنامج

" إن الاعتراف أو الاقرار بأن التغييرات تأخذ مكانة مميزة عن تلك التى تحظى به النتائج المتوقعة للمؤشرات كما فى الاطار المنطقى للمشروع هو شيئ ضرورى وهام ففى مثال مشروع BADSP بغانا كان من المستحيل تحقيق والتعامل مع عدد كبير من المؤشرات

وحتى الأن فان المشروع يتم فيه رصد العديد من التغييرات الواجب أخذها فى الاعتبار والتى حدثت بشكل مختلف ومتميز عما إفترضه المشروع فى البداية... " *(Johnston, 2002:11)*

التغيير الأكثر دلالة يشجع ويدعم الاستخدام البناء للتنوع فى وجهات النظر

يتم تحديد وتعريف الأحداث المثيرة للقلق والاهتمام فى العديد من نظم المتابعة عن طريق الناس البعيدين عن موقع هذه الأحداث والتى يتم متابعتها فالمؤشرات يتم تحديدها فى أغلب الأحيان عن طريق موظفى المكتب التنفيذى أو الموظفين المتخصصين فى مستوى الادارة العليا ولقد حاولت بعض المنظمات تحسين الموقف عن طريق عملية تحديد المؤشر باشراك الناس والمعنيين الموجودين فى مستوى الادارة الدنيا والموظفين الميدانيين , وفى بعض الأحيان يتم إستخدام طرق التقييم الريفى القائم على المشاركة -Participatory Rural Appraisal PRA للحصول على وجهات نظر المستفيدين أنفسهم والمشكلة الموجودة فى هذا المدخل تكمن فى الصعوبة التى تجدها المنظمة فى تلخيص وإيجاز المعلومات التى يتم تجميعها عن مجموعة متنوعة من المؤشرات المحددة محليا.

ويمنح التغيير الأكثر دلالة الفرصة والحق لمن هم قريبين من موقع الأحداث التى يتم متابعتها (مثال. الموظفين الميدانيين والمستفيدين) فى تحديد وتجميع القصص التى يعتقدون أنها ذات صلة بما يتم متابعته ومن ثم يتم تلخيصها عن طريق إختيار القصص ذات الدلالة والتى يعقبها إختيار الأكثر دلالة من بين كل القصص التى تم تجميعها وهنا يصبح التنوع فرصة للمنظمة كى تقرر أى الاتجاهات نريد الذهاب إليه.

التغيير الأكثر دلالة يساهم فى تمكين المشاركين أكثر من توجيههم

إن طبيعة ومعنى المعلومات فى نظم المتابعة التى تستخدم مؤشرات محددة مسبقا يتم تحديدها بشكل كبير من البداية. فالبيانات يجب تجميعها حينئذ بطريقة مقننة كلما كان ذلك ممكنا أما مع التغيير الأكثر دلالة يتم تشجيع المشاركين على الانخراط بكل نشاط للتدريب على إصدار الأحكام عند تحديد القصص وإختيار القصص التى يتم تجميعها عن طريق أخرون وهذا يتضمن إستخدام أسئلة مفتوحة النهايات مثل " *من وجهة نظرك ماذا كان التغيير الأكثر دلالة الذى حدث فى حياتك ويتعلق بنوعية حياة الناس فى هذا؟* وهذا القدر من الحرية يمثل شيئا ضروريا وهاما خاصة مع المستفيدين والموظفين الميدانيين الذى قد لاتصل وجهات نظرهم وأرائهم إلى الادارة العليا كنتيجة مباشرة لاجراءات الادارة يوما بيوم.

التغيير الأكثر دلالة يساهم فى وجود مشاركة واسعة

فالأحداث التى يتم توثيقها عن طريق نظام المتابعة بالمنظمة غالبا مايتم تحليلها على أساس مركزى عن طريق المستويات الوظيفية العليا بالمنظمة وعادة فان موظفى المستوى الميدانى لايقومون بتحليل البيانات التى يقومون بتجميعها ولكنهم يقومون بتمرير هذه المعلومات بكل بساطة الى المستوى الوظيفى الأعلى بغرض التحليل ولكن بالنسبة للتغيير الأكثر دلالة فان المعلومات لايتم تصنيفها أو التعامل معها مركزيا ولكن يتم توزيعها على الأطراف المعنية داخل المنظمة والتعامل معها محليا كما أن الموظفين لايقومون فقط بتجميع المعلومات المتعلقة بالأحداث ولكنهم أيضا يقوموا بتقييم هذه المعلومات فى ضوء السياق المحلى الخاص بهم.

غانا– التغييرالأكثر دلالة يعطى صورة أكثر ثراءا

" ...إن الثروة المعلوماتية التى يتم تجميعها لن يمكن جمعها بدون محاولة واضحة لمتابعة التغيير ذات الدلالة فالتغيير ذات الدلالة فى حد ذاته يعطينا صورة للسياق الذى يتم فيه إدارة المشروع محل الدراسة فى غانا بشكل يتسم بأنه مختلف تماما عما يمكن الحصول عليه عند إستخدام الوسائل والأدوات التقليدية لتوثيق المشروع "

(Johnston, 2002:11)

التغيير الأكثر دلالة يضع الأحداث فى سياقها

عندما يتم تحليل بيانات المتابعة الكمية عادة مايكون هذا التحليل مجردا من سياقه فالموظفين على مستوى المكتب المركزى الذين يقومون بتحليل الجداول الاحصائية المرسلة من المكاتب الميدانية عادة مالاتتسم بصبغة المكتب الميدانى وعادة مايتم إرفاق عدد قليل من التعليقات مع الاحصاءات المرسلة من الموظفين الميدانيين أما التغيير ذات الدلالة يعمل على إستخدام مايمكن أن نطلق عليه " الوصف الجامد" Thick desription : بيانات تفصيلية للأحداث التى تقع فى السياق المحلى حيث يكون الناس ووجهات نظرهم عن هذه الأحداث محل إهتمام وتواجد واضح يلاحظه الجميع. ففى عالم الناس العاديين يأخذ ذلك غالبا شكل القصص أو الحكايات وفى التغيير الأكثر دلالة يتم إرفاق القصص أيضا مع تفسيرات الكاتب الذى يبرر بها مايعنيه بالتغييرات ذات الدلالة فى القصة.

التغيير الأكثر دلالة يساهم فى تغيير التركيز نحو ماهو ضرورى وهام

فى النظم التقليدية للمتابعة تظل المؤشرات كما هى بشكل أساسى مع كل تقرير دورى: فنفس الأسئلة يتم طرحها مرة أخرى وأخرى ويتم التركيز على نفس الموضوعات ومجالات الاهتمام ويوجد هناك نطاق محدود من التعديلات سواء (البناءة أو الهدامة منها) من جانب الموظفين على نظام المتابعة. ولكن فى التغيير الأكثر دلالة تصبح محتويات نظام المتابعة دائما مجالا للتعديل والتغيير كنظام متابعة دينامى مرن مع أن ذلك فى الممارسة سيختلف من منظمة لأخرى. فالمشاركين يختارون مايقومون بالكتابة عنه فى إطار مجالات محددة معينة وأقل تكرارا بل يمكنهم تغيير مجالات التغيير بأنفسهم كما أن قصص التغيير الأكثر دلالة يمكنها أن تعكس التغييرات الحقيقية فى العالم بالاضافة الى تغيير وجهات النظر داخل المنظمة نحو ماهو ضرورى وهام.

2. التغيير الأكثر دلالة عند تقييم البرنامج

لقد إقترح باتون Patton (1997) أن نتائج تقييم المشروع يمكن أن تخدم فى 3 أغراض أساسية: " إستخلاص الأحكام و عمل التحسينات اللازمة و/أو نشر المعرفة". فالتغيير الأكثر دلالة يمكن إستخدامه للأهداف الثلاثة السابقة والتى سنعرضها بمزيد من التفصيل فيما يلى:

- ***إستخلاص الأحكام***

بقدر مانعلم أن التغيير الأكثر دلالة لم يتم إستخدامه كمنهجية أو فنية أو أداة فريدة وحيدة بغرض التوصل لأحكام موجزة عن النجاحات الشاملة للبرنامج بقدر ماسيكون هناك المزيد من التحفظات الهامة لو حاولنا إستخدام التغيير الأكثر دلالة بهذه الطريقة فمعظم التقييمات تستفيد باستخدام مجموعة متنوعة من الطرق والأساليب (تشاركية أو عن طريق خبير سواء كانت هذه الطرق إستنباطية أو إستقرائية).

ويمكن إستخدام التغيير الأكثر دلالة كنشاط يتم بناءه داخل تقييم جمعى Summative Evaluation أو كنشاط يسبق هذا النوع من التقييم وفى كلتا الحالتين فان التغيير الأكثر دلالة يمكن أن يزودنا بثروة

من دراسات الحالات الصغيرة لدعم و توضيح المناقشات التى تم إجراءها خلال عملية التقييم. كما أن توثيقنا وتسجيلنا لعمليات الاختيار يمكن أن يزودنا بثروة معلوماتية جيدة عن معايير النجاح التى تخبرنا عن المعايير التى إستخدمها المقيمين والمشاركين الأخرين فى عملية التقييم (Dart and Davies, 2003).

ويمكن أن يلعب التغيير الأكثر دلالة دورا رئيسيا محوريا فى عملية التقييم خاصة فى تحديد وتجميع وتصنيف وجهات نظر مختلف الأطراف المعنية Stakeholders والمستفيدين على نطاق كبير ولقد قام ريك ديفيز Rick Davies باستخدام التغيير الأكثر دلالة لهذا الغرض فى سلسلة من تقييمات برامج المنظمات الغير حكومية الممولة من DFID فى أفريقيا وأسيا. ولقد تضمن تطبيق وإستخدام التغيير الأكثر دلالة فترة زمنية طويلة (لرصد التغييرات خلال السنوات الثلاثة الأخيرة) حيث تم رصد مزيد من الانتباه للحصول على عدد من قصص التغيير الأكثر دلالة من مجموعات مختلفة تمثل الأطراف المعنية Stakeholders والمستفيدين المعننين.

ويمكن أيضا دمج إستخدام كل من التغيير الأكثر دلالة مع المدخل (الاستدلالى) القائم على النظرية Theory-led (deductive) approach فى عملية التقييم. فعظم البرامج يكون لديها توقع أو إفتراض (مثلا نظرية ما) عن التوقيت التى يمكن للتأثيرات الأكثر دلالة لأنشطة البرنامج أن يصاحبها ويدعمها الكثير من الأدلة الأكثر دلالة. ففى كثير من البرامج نجد أن كثيرا من التأثيرات يمكن توقع حدوثها بنهاية تنفيذ البرنامج أكثر من توقع حدوثها فى بداية البرنامج ومع ذلك ففى بعض البرامج الأخرى مثل برامج الادخار والائتمان فان التأثيرات الأكبر يمكن حدوثها فى أوقات مختلفة من تنفيذ البرنامج فمثلا يمكن رصد بعضا من هذه التأثيرات خلال الشهور الثلاثة الأولى من إلتحاق الأعضاء بمجموعات الادخار والائتمان للمرة الأولى. وهذه التوقعات يمكن إختبارها عن طريق تجميع المعلومات بناءا على مؤشرات محددة مسبقا وإختبار وفحص التوجهات فى قصص التغيير ذات الدلالة التى يتم تجميعها خلال دورة حياة برنامج ما. ولقد طُلب من المشاركين فى برنامج اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش CCDB فحص القصص التى تم إختيارها خلال الشهور العشرة الأخيرة وتحديد الأكثر دلالة من بينها جميعا ويمكن إمتداد هذه العملية لفترة زمنية أطول وتقويتها بأن نطلب من المشاركين عمل ترتيب لهذه القصص بدلا من إختيار الأكثر دلالة من بينها.

وتتنوع وتختلف البرامج فى المدى الذى يتوقع فيها تأثير هذه البرامج على عدد كبير من المستفيدين أو على عدد صغير فقط من المستفيدين فعظم البرامج التى تهدف الى تحسين الخدمات المقدمة فانه يتوقع درجة ما من التغطية الشاملة والعادلة للمستفيدين وعلى المقابل ففى البرامج التى تتضمن البحث فى مجال تطبيق تكنولوچيات جديدة مثل تحسين إنتاجية محصول الأرز فاننا نتوقع كثيرا من الفشل مع

القليل من فرص النجاح ومع ذلك فانه يمكن رصد نجاح منقطع النظير فى هذه الحالة عند تطبيق هذه التقنية الجديدة عن طريق الفلاحين على نطاق كبير مثل تطبيقه على المستوى القومى فعندما نقوم بتطبيق التغيير الأكثر دلالة على المستوى التجريبى أو فى بدايات التطبيق فمن الأفضل إستخدامه عند تقييم البرامج التى تركز على البحث أكثر من تلك التى تركز على تقديم الخدمات.

▪ *نشر المعرفة*

وهنا يشير باتون Patton فى الغرض الثالث الذى يمكن فيه إستخدام التغيير الأكثر دلالة وهو نشر المعرفة عن طريق التقييم إلى تلك المعرفة التى يمكن تصديرها للأخرين فيما وراء تنفيذ البرنامج والتى تُمكنهم من إستخدام هذه المعرفة وهذا هو بالضبط الهدف الذى يهتم به مدخل التقييم القائم على النظرية والذى أشار إليه كل كل من kind Pawson and Tilley فى كتابهم عام 1997 " *التقييم الواقعى Realistic Evaluation* " أما التغيير الأكثر دلالة فلايبدو أنه مناسب أو متماشى مع هذا الهدف ولايمكننا رؤيته عند التطبيق ومع ذلك فاذا نظرنا الى قصص التغيير الأكثر دلالة على أنها بمثابة دراسات حالة مصغرة فمن الممكن تماما أن تكون هذه القصص بمثابة مصدر غنى عن الافتراضات التى تم تحديدها عن كيفية تنفيذ البرامج فالتغيير الأكثر دلالة يمكن إستخدامه كمنهجية بشكل جزئى لتحديد العلاقات السببية بين أنشطة ومخرجات معينة كما وردت فى القصة ومن ثم يمكن التوصية باجراء مسوح عن هذه الأنشطة وعلاقتها بالمخرجات ولقد تم شرح هذا ببعض التفصيل فى خطوة رقم 8: التعبير الكمى عن النتائج (الفصل الثانى).

▪ *تيسير إجراء التحسينات اللازمة*

لقد تم تصميم التغيير الأكثر دلالة أصلا لتحقيق الهدف الثانى الذى أشار إليه باتون Patton والذى نعنى به " إجراء التحسينات". فالتغيير الأكثر دلالة يمكنه أن يساهم فى تمكين المنظمات من تركيز عملها على التوجهات الأكثر تقديرا وقيمة والابتعاد عن التوجهات الأقل تقديرا وقيمة فحتى داخل القصص العديدة التى تتضمن تغييرات إيجابية ذات دلالة فيمكن إجراء عملية الاختيار لاختيار من يستجيب أكثر لهذه التوجهات العالية القيمة وإستبعاد أخرى وهذه الاختيارات يمكن إتاحتها عن طريق تنوع القصص التى قام المشاركون بتحديدها.

وتوجد هناك عوامل عديدة تؤثر على المدى الذى يمكن فيه إستخدام التغيير الأكثر دلالة لاجراء

تحسينات حقيقية فى البرنامج. فقصص التغيير ذات الدلالة التى يتم إختيارها فى بعض الأحيان على أنها الأكثر دلالة من بين كل القصص يكون بسبب أنها تتواءم وتتماشى مع وجهات النظر الحالية للمنظمة وتوجهاتها الحالية فى العمل وهذا قد لايؤدى إلى أى تحسين حقيقى فعلى إلا إذا كان ذلك التحسين جاء فى شكل يساهم فى التماسك التنظيمى بشكل أكبر ووضوح فى الرؤية التى تتطلع المنظمة للوصول إليها من خلال عملها وهذا النمط من المخرجات قد يشير إلى توظيف فقير فى توظيف وإستخدام للتغيير الأكثر دلالة: فالعملية هنا فشلت فى تحديد تغيير ذات دلالة ولم ينتج عنها إختلاف يُحدث إختلاف. وهذا ممكن حدوثه جدا عندما تكون القصص موجزة وقصيرة جدا وعندما لايتم توثيق مزيد من التفاصيل المطلوبة والهامة وخاصة التفسيرات التى كانت وراء عملية الاختيار وفى المقابل فان بعض القصص قد لاتتضمن مايساعد فى تحديد أى من إجراءات المتابعة والأفعال والخطوات التى نحن فى حاجة لاتخاذها لاحداث تغيير ولقد حاول بعض مستخدمى التغيير ذات الدلالة رصد هذه النقاط عن طريق تخصيص جزء معين فى نهاية التقرير يتناول بعض التوصيات (e.g. BADSP in Ghana).

كما أن أشكال وأنماط التغييرات التى ركز المشاركين عليها قد تكون ضرورية وهامة أيضا فخلال تنفيذ التغيير ذات الدلالة يتم إجراء عملية الاختيارات وبهذا فان عملية الاختيار تتضمن التركيز على نوعية التغيير وفترة حدوث هذا التغيير تكون هى الأكثر إهتماما من جانب المشاركين فى العملية كما أن موظفى الادارة العليا والاشرافية يمكنهم تعزيز تركيز المنظمة على التغيير طويل المدى عن طريق إختيار القصص المناسبة للاستجابة لهذا التوجه أو إختيار القصص التى تتضمن التغييرات على المدى القصير.

ويبدو من المرجح أن التغييرات على المدى الطويل سوف تكون أكثر صعوبة فى التأثير السريع عن طريق الاستجابة للتوصيات وسبب هذا ببساطة لأنها تغييرات على المدى الطويل وعلى الجانب الأخر فان التغييرات على المدى قصير يجب أن تكون سهلة التأثير ووجهة النظر هنا هى أنه يمكن إختبارها من خلال تقييمات إضافية عن إستخدام التغيير ذات الدلالة.

كما أن معدل تكرار وتوارد التقارير هو عامل أخر يمكنه أن يؤثر على قدرة عملية التغيير ذات الدلالة للتأثير على تحسين البرنامج. ونظريا نرى أن التغييرات المتكرر حدوثها يتم تتبعها لمعرفة الفرص المتاحة التى يتم فيها تحديد الخطوات الاجرائية وأعمال المتابعة التى يكون لها تأثير فضلا عن التحديد والاستجابة للقضايا الجديدة التى يمكن نشوءها. وبنفس القدر من الأهمية فان تجميع القصص بشكل متكرر ودورى يُمكن المشاركين من التعلم السريع للطريقة المثلى لاستخدام التغيير ذات الدلالة ولقد واجهت منظمة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO العديد من التحديات الكبيرة فى هذا الصدد. فلم يكن من المهم فقط ماتقوم المنظمة بجمعه وإختياره من قصص بشكل سنوى إلا أنه من المهم الاشارة

إلى أن المصدر الأساسى لهذه القصص هو متطوعى منظمة VSO الذين يعملون فى العديد من الدول النامية لفترة حوالى عامان.

وهناك موضع أخر يظهر فيه التأثير على تحسين البرنامج وهو إختيار المجالات فالمجالات يمكن تعريفها مقدما ويتم تطبيقها على كل المستويات وتتركز على الأهداف التنظيمية فيمكن تعريف هذه المجالات بشكل فضفاض حيث يتم تطبيقه فقط بعد تحديد التغييرات ذات الدلالة وتضمين مجالات أخرى للتغيير. ولقد قامت منظمة ADRA بلاوس بالانتقال من مرحلة المجالات التى تركز على الأهداف إلى مجموعات وقطاعات أعرض وأوسع تتعلق بالتغييرات الايجابية والسلبية وهنا يمكن تتبع نتائج وعواقب مثل هذا التغيير بشكل يستحق الاهتمام.

ويمكن أيضا أن يؤثر التغيير ذات الدلالة على أداء البرنامج بالتأثير على تعريف وتحديد البرنامج وحتى على إختيارأهداف البرنامج بشكل مختلف عن إنجاز وتحقيق هذه الأهداف وبينما يمكن للكثير من تقييمات البرامج أن تستفيد من إختبار وفحص النتائج الغير متوقعة فان التغيير ذات الدلالة يلعب دورا محوريا فى تقييم البرامج بعدد أقل من المخرجات والنتائج الغير متوقعة فمثلا نجد أن كثيرا من البرامج الممتدة ذات المخرجات والنتائج الفضفاضة والتصميم التشاركى غالبا ماتستفيد من المخرجات المتنوعة والمعقدة والمتعددة فهذه الأنماط من البرامج يتناسب معها إستخدام منهجيات التقييم التى تتضمن البحث عن قيمة المخرجات ذات الدلالة وفى مثل هذه البرامج فان تحسين مجالات التغييرالأكثردلالة عبر الوقت يمكن رصده كمنتج للعملية ذاتها وليس كجزء أومكون فقط من منهجية التغييرالأكثردلالة.

3. التغيير الأكثر دلالة والتعلم التنظيمى

إن التغييرالأكثر دلالة MSC يمكن أن يكون له تأثير تقويمى فعال على المنظمات فيما وراء مملكة الأنشطة محددة البرامج والأداء البرامجى فربما الأكثر أهمية بمكان قوله هنا أن التغييرالأكثر دلالة لديه القدرة والامكانية على التأثير على مايمكن أن نطلق عليه " التأهيل القيمى" الخاص بالموظفين العاملين فى منظمة ما وربما حتى داخل نطاق منظومة الأطراف المعنية Stakeholders . ففى عملية الاختيار نجد أن المعنيين من الممولين وموظفى البرامج وأعضاء لجنة الأطراف المعنية Stakeholders يتناقشون حول الحكم على قصص التغييرالأكثر دلالة. وهذا يتضمن حوارا هاما عن المعايير التى يجب إستخدامها لاختيار القصص الفائزة. وطرح أسئلة مثل " " هل هذا التغيير

مستمرا؟" و " هل يستفيد النساء من هذا الحدث؟ و " هل الممولين يحبوا هذا المخرج؟" فالاجابات على كل هذه الأسئلة تجسد القيم ذات الأولوية فاختيار قصة من بين مجموعة من القصص الأخرى يعزز أهمية مُكون قيمى معين وعلى أقل تقدير فان عملية المناقشة المتضمنة فى إختيار القصة تساعد المشاركين على أن يكونوا أكثر وعيا وإدراكا لفهم قيم الأخرين فتحليل محتوى القصص المختارة كما تم مناقشته فى الفصل الثانى – خطوة رقم 9 يمكنه أن يساعد فى تحديد المدى الذى يمكن أن يساهم فيه تطبيق التغيير الأكثر دلالة فى التعلم التنظيمى فى ضوء التغييرات المتعلقة بالقيم المعينة السائدة.

فعملية الحوار التى توجد فى منهجية التغيير الأكثر دلالة تسير فى إتجاهات أفقية وراسية . فالحوار الأفقى يوجد بين مجموعة المشاركين المنخرطين فى عملية مناقشة وإختيار الأكثر دلالة من بين مجموعة من القصص أما الحوار الرأسى فيتضمن تبادل وجهات النظر بين مجموعات من المشاركين من مستويات مختلفة مثل الموظفين الميدانيين والمديرين من مستوى الادارة الوسطى والمديرين الرئيسين ويعد البعد الراسى هام وضرورى جدا فى عملية التغيير الأكثر دلالة فى المساعدة فى التعلم داخل المنظمة ولكنه يتسم بالبطء فى التأثير والأكثر تعرضا للفشل وهذا يعتمد على التوثيق والاتصال الجيد لنتائج مناقشات المجموعة وتمريرها للمستوى التالى فالارتباط مع المستوى الوظيفى الأقل هو الأكثر تعرضا للمخاطرة على مستوى المنظمة لأنه نادرا ماتتاح لهم الفرصة للممارسة أيا من أنواع السلطة مع المستويات الأعلى أو مقارنة بالمستويات الوظيفية الأعلى.

إستخدامات أخرى للتغيير الأكثر دلالة داخل نطاق البرامج

فبالاضافة إلى وظائف المتابعة والتقييم فان التغيير الأكثر دلالة يمكن أن يساعد فى:

- تبنى وتعزيز أكثر للرؤية المشتركة.
- مساعدة لجان الأطراف المعنية Stakeholders والمستفيدين على القيادة.

- بناء قدرات الموظفين فى مجال التقييم.
- إستخدام المنتجات الخاصة بالتغيير الأكثر دلالة فى مجال الدعاية والاتصال.

- مشاركة الموظفين بالمواد التدريبية اللازمة.
- الاحتفال بالنجاحات.

1. تبنى وتعزيز أكثر للرؤية المشتركة

ونعنى بذلك المناقشة الدورية لما يتم إنجازه والكيفية التى ساهم بها هذا الانجاز فى إيجاد رؤية مشتركة بين المشاركين فى التغييرالأكثر دلالة (مثل الذين يقومون بتجميع القصص والذين يختارونها والذين يتلقون نتائج وتقارير التغذية العكسية حول هذه القصص) وبهذه الطريقة فان التغييرالأكثر دلالة يساعد المجموعات على الشعور والاحساس بتأثيرات تدخلاتهم وتحديد مايريدون تحقيقه وإنجازه وعلى عكس توصيف الرؤية فان الرؤية المشتركة التى ترتبط بالتغيير الأكثر دلالة تتسم بالديناميكية ويمكنها الاستجابة للسياقات والأزمنة المتغيرة.

2. مساعدة لجان الأطراف المعنية Stakeholders على القيادة

إن كثيرا من برامج التغير الاجتماعى خاصة فى الاقتصاديات المتقدمة تتضمن لجان لقيادة الأطراف المعنية Stakeholders وبالاضافة لذلك فان مهمة قيادة برنامج بدون الخوض كثيرا وبعمق فى المسائل المتعلقة بالادارة يمكن أن يصاحبه الكثير من التحديات. ولذا فان التغييرالأكثر دلالة يُمكن لجان الأطراف المعنية Stakeholders من العمل الفعال كمجلس إستماع لفريق البرامج وتوجيه النصح لهم خاصة فيما يتعلق بأى من أعضاء اللجنة يمكن أن يكون فعالا وذات قيمة وأيهم يكون غير فعالا فى ضوء المخرجات المقدمة عن قصص التغيير ذات الدلالة.

3. بناء قدرات الموظفين فى مجال التقييم

فالتغيير الأكثر دلالة يمكنه أن يساعد على بناء قدرات ومهارات موظفى البرامج لتحديد تأثيرات البرنامج والشعور بمفرداتها جيدا ولذا فان المنظمات الكبيرة أو المشغولة بمهام كبيرة تميل إلى التركيز على ماتحتاج لعمله فيما بعد أكثر من البحث عن تأثيرات ماتقوم أو ماقامت بعمله. وتقوم كثير

من المنظمات بالنضال والكفاح من أجل البرهنة على تأثيرات ماتقوم به من عمل ويمثل التغييرالأكثر دلالة أسلوب وطريقة ممتازة لتشجيع مجموعة من الناس على التركيز على تأثير عملهم وعمل المنظمة ومن هنا فان حلقات التغذية العكسية الموجودة داخل التغييرالأكثر دلالة يمكنها أن تضمن أن يستمر الناس فى تعلمهم وتحسين مهاراتهم فى صياغة أمثلة ونماذج جيدة للتأثير ذات الدلالة.

4. إستخدام نتائج التغيير الأكثر دلالة فى مجال الدعاية والاتصال

فبعد القيام بحلقات عديدة من إختيار وإنتقاء القصص من خلال عملية الاختيار فان هذه القصص تكون هى الأقوى بشكل عام وتتضمن معلومات هامة عن تأثيرات البرنامج وهذه القصص هى مادة ممتازة وثرية يمكن إستخدامها فى مجال أنشطة الدعاية والاتصال وبالاضافة لهذا فان هذه القصص يتم تسويقها عن طريق مجموعة من الناس.

وحيث أن ذلك يمثل طريقة وأسلوب جذاب لاستخدام القصص فان الاهتمام يجب توجيهه إلى أن الدعاية لايجب أن تقود عملية التغيير الأكثر دلالة وإلا أصبحت معه بمثابة ماكينة دعاية. فاذا أرادت المنظمة فقط نشر قصص النجاح لأغرض الدعاية والنشر ففى هذه الحالة يكون إستخدام التغيير الأكثر دلالة غير مناسبا ومعه فيمكن لها التعاقد مع صحفى للذهاب إلى الميدان وجمع هذه القصص بدلا من إستخدام التغيير الأكثر دلالة لهذا الغرض فقط.

ومن المهم الأخذ فى الاعتبار لأخلاقيات إستخدام القصص لأغراض الدعاية أو الاتصال فاذا تم نشر القصة خارج المنظمة فانه يجب الحصول على موافقة راوى القصة وكذلك ممن ذُكروا فى أحداث

القصة على إستخدام هذه القصة للنشر.

5. مشاركة الموظفين بالمواد التدريبية اللازمة

فيمكن إستخدام القصص نفسها لتعريف الموظفين الجدد كيف يعمل البرنامج وما هى الأشياء التى أسفرت عنها النتائج المرغوب تحقيقها. ففى بعض مدارس ونظريات إدارة الأعمال يتم إستخدام دراسات الحالة كأداة تدريسية أولية عند التركيز على مهارات حل المشكلة. فيمكن سؤال الطلاب عن كيفية إستجابتهم إذا كانوا يعملون فى نفس الموقف الذى تم توصيفه فى دراسة الحالة. فكثير من قصص التغيير ذات الدلالة يمكن إعادة صياغتها ونسخها فى شكل دراسات حالة بسيطة خاصة إذا أعقب هذا بعضا من زيارات التحقق التى يمكن بعدها كتابة المزيد من التفاصيل عن القصة.

6. الاحتفال بالنجاحات

فمشاركة قصص النجاح يمكن أن يُشكل جزءا من عملية الاحتفال ففى بعض البرامج نجد أن المجموعات الكبيرة من المستفيدين يجتمعوا معا ويشاركون بعضهم البعض بالقصص ذات الدلالة والاحتفال بما أنجزوه وإستطاعوا تحقيقه فالقصة الجيدة يمكن أن تتحرك من مكان لأخر بشكل قد لايصدقه عقل مما يشكل معه طريقة وأسلوب إنسانى وممتع لاقرار والاعتراف بالانجازات التى تم رصدها.

الفصل السادس :

الصدق و الصلاحية فى التغيير الأكثر دلالة

يقوم الناس المشاركون فى تنفيذ التغيير الأكثر دلالة بالتعبير عن قضية الصدق والصلاحية ونحن نقول أن التغيير الأكثر دلالة مثله مثل غيره من العديد من المداخل الكيفية النوعية لايستند على قياسات تقليدية للصدق مثل الاختبارات الاحصائية لتحديد دلالة الاختلافات ويقوم هذا الفصل بتفسير لماذا نعتقد أن التغيير الأكثر دلالة يمكن إعتباره طريقة صادقة للتوصل للخلاصات والنتائج المتعلقة بمثل هذا العمل. وحينئذ نقوم بمعالجة جانبين من أكثر الجوانب المثيرة للجدل فى التغيير الأكثر دلالة وهما: منهجية إختيار العينة Sampling وقضية التحيز Bias.

التغيير الأكثر دلالة : منهجية صادقة

إن الأليات التى يتم توظيفها عند إستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة لضمان الصدق تتضمن:

- الوصف التفصيلى الواضح.
- عملية الاختيار المنظمة.
- الشفافية.
- التحقق.
- المشاركة.
- التدقيق والفحص الفردى.

1. الوصف التفصيلى الواضح

إن قضية الصدق فى المداخل الكيفية النوعية يتم التأكد فيها من الصدق عن طريق تقديم بيانات وصفية كاملة أو مايطلق عليه " الوصف التفصيلى الدقيق" (Geertz,1973) حيث يكون هناك كم وافى من المعلومات التى تتسم بالتماسك الداخلى فى محتوياتها وبالترتيب الواضح فى أحداثها

وبطريقة تسمح للأخرين بتقديم تفسيراتهم عنها فالوصف التفصيلى الدقيق الواضح يتكون من بيانات محكمة وكاملة للأحداث والتى يتم وضعها فى إطارها وسياقها المحلى ويكون فيها دور الملاحظ وذاتيته واضحة وبالنسبة للناس العاديين فان هذه البيانات والمعلومات غالبا ماتكون فى شكل قصص أو حكايات. كما يتم إرفاق القصص ذات الدلالة مع الأسباب التى يذكرها ويدونها المراجع عن عملية الاختيار بالاضافة للأسباب التى ذكرها رواة القصص عن أسباب إختيار القصة. وهذا المستوى من الوصف يعطى الفرصة للقراء بتدوين وتسجيل تفسيراتهم وملاحظاتهم عن القصة ويفسر الأسباب التى جعلت الأخرون يختارون هذه القصة.

2. العملية المنظمة للاختيار

لقد تم تعزيز معدل الصلاحية Validity فى التغيير الأكثر دلالة من خلال وجود عملية منظمة للاختيار فكل القصص يتم تحليلها عن طريق لجنة من الأطراف المعنية فى المشروع Stakeholders الذين يقومون بدورهم فى إرفاق تفسيراتهم عن القصة وقد يتم تمرير هذه القصص لمجموعة أخرى لاستكمال عملية الاختيار والتى يجب أيضا إرفاق تفسيراتها أيضا عن القصة وهذه العملية تتسم بالتنظيم والترتيب والخطوات المنظمة مقارنة بالطرق الأخرى التى تقوم بها المنظمة من جمع ورصد المعلومات.

3. الشفافية

ويعد هذا بمثابة حجر الزاوية فى التحليل الكيفى الدقيق فبالرغم من الكيفية التى تتم بها التحليل فان المحلل الذى يقوم باستخدام المداخل الكيفية لديه إلتزام بمتابعة وتوثيق وكتابة التقارير المفصلة والكاملة عن الاجراءات والعمليات التحليلية بكل الصدق كلما كان ذلك ممكنا. فعملية التغيير الأكثر دلالة تؤكد على الشفافية عن طريق التسجيل المنظم والعلمى لكل التفسيرات التى تم تجميعها من كل المشاركين ومشاركتها مع الجميع بكل شفافية كى يقوموا بالاطلاع عليها.

وهذه النقطة يمكن إلقاء الضوء عليها عن طريق مقارنة التغيير الأكثر دلالة مع منهجية دراسة الحالة ففى دراسة الحالة عادة مايقوم الباحث الخبير بتقرير أى من المعلومات يمكن تضمينها فى دراسة الحالة وأيها لايجب تضمينها بها ومن ثم يقوم بتوصيف الطرق والأدوات المستخدمة لتجميع البيانات والمعلومات بالاضافة لخطوة تفسير هذه البيانات والمعلومات ولكن معيار النجاح التى يتم الاستناد إليه

فى هذه التفسيرات لاتتسم بالشفافية بشكل عام. ففى كثير من دراسات الحالة نجد أنه من الصعب معرفة ماإذا كان تم إختيارها بشكل هادف أم لا (وإذا كانت الاجابة بنعم فعلى أى أساس) أو تم إختيارها بشكل عشوائى. فبدون هذه المعلومات من الصعب على القارئ معرفة القيمة التى تم إعطاءها للأحداث المتضمنة فى دراسة الحالة.

4. التحقق

وتعد هذه الخطوة هى خطوة أساسية للتأكد من معدل صدق القصص ذات الدلالة (برجاء الرجوع للفصل الثانى – خطوة رقم 7) ويمكن لهذه الخطوة أن تحدث على مستويات متعددة.

- **أولا** نجد أن كثيرا من القصص يتم تجميعها عن طريق الموظفين الميدانيين الذين يقومون بالملاحظة الدورية لكل مايحدث فى الميدان ومن ثم قد يقوموا بعمل بحث إضافى أخر إذا كانت لديهم أية شكوك أو مخاوف من أن القصة تكون غير حقيقية أو غير دقيقة.
- **وثانيا** فان معظم القصص يتم فيها ذكر أسماء من هم كانوا مشاركين فى أحداثها والمكان الذى حدثت فيه الأحداث وهذا يجعلهم أدائهم يتسم بالشفافية.
- **وثالثا** فنجد أن كل القصص خلال عملية الاختيار تم فحصها من قبل عن طريق لجان من المعنيين من الناس الذين غالبا مايكون لديهم معرفة عميقة عن المشروع ومن ثم سيقومون بعمل إعادة تدقيق وفحص دقة هذه القصص أخذين فى إعتبارهم بأن القصص التى قد تبدو أنها غير قابلة للتصديق أو غير صحيحة فى الواقع لايتم إختيارها.
- **وأخيرا** فان إختيار القصص (عادة القصص الفائزة يتم إختيارها فى المرحلة التى يشارك فيها المستوى الوظيفى الأعلى فى المنظمة) يمكن التحقق من صحتها خارجيا لتحديد ماإذا كانت دقيقة أم لا بالاضافة للقيام بعملية متابعة الأحداث التى تم رصدها منذ أول مرة تمت فيها رواية هذه القصة.

5. المشاركة

يتسم التغيير الأكثر دلالة بالصدق خاصة فيما يتعلق بسياق البرامج التشاركية فهو يعمل على الارتقاء باشراك وتضمين مجموعة كبيرة من الأطراف المعنية فى المشروع والمستفيدين كما أنه يقوم بتوظيف الطرق التى تشجع على إتاحة فرص متساوية للتعبير عن وجهات النظر المختلفة ومشاركة

الأخرين بالدروس المستفادة.

وأحد هذه التحديات التى تواجه مجال التنمية على المستوى الدولى خلال الـ 15 سنة الأخيرة هو كيفية قياس أثر المشروعات التشاركية بأسلوب يحافظ على فلسفة هذه المشروعات . ولقد تجاوز الاهتمام فى هذا الصدد التركيز على عملية المتابعة والتقييم أكثر من الاهتمام بمشاركة وتمكين المشاركين فى البرنامج. كما أن التقييم الخارجى القائم والمبنى على قيم خارجية عما يشكله النجاح من وجهة نظر القائمين على عملية التقييم يتسم بأنه غير مناسب فى هذا السياق ففى الكثير من الحالات نجد أن المشروعات التشاركية (المبنية على المشاركة) تتطلب تبنى إستخدام مداخل وطرق تشاركية للمتابعة والتقييم والتى تسمح الأطراف المعنية والمستفيدين من المشروع من التعبير عن وجهات نظرهم عما يعد هاما وضروريا فيما حدث من تغييرات وأى منها يجب قياسه.

6. *التدقيق والفحص الفردى*

وهذا يعطينا طريقة أخرى تضاف الى الصدق والدقة فى قصص التغيير ذات الدلالة وهى طريقة تتضمن إعادة الفحص والمراجعة للنسخة التى تم توثيقها بالفعل فى نهاية العملية لقصص التغيير ذات الدلالة مع الراوى الأصلى للقصة والناس الذين تم ذكر أسماءهم فى القصة فعندما يقوم شخص ما بتجميع قصة عن طريق مقابلة شخص أخرفاننا نقوم بتشجيع الشخص الذى يقوم بتوثيق القصة بكتابة ملاحظاته والسماح لراوى القصة باعادة نسخ أو صياغة القصة أو أجزاء منها حتى يحس ويشعر بالرضا عنها وهذا يمكن تقريره ببساطة عندما يتم قراءة القصة مرة أخرى بعد القيام بالفعل بتوثيقها.

الاختيار الهادف للعينة Purposive Sampling

إن منهجية إختيار العينة فى التغيير الأكثر دلالة هى تقنية إنتقائية أكثر منها شاملة فبدلا من من قيام التغيير الأكثر دلالة بالتعرف على ورصد المعلومات المتعلقة بمتوسط حالة المشاركين فانه يقوم بتجميع المعلومات المتعلقة بالظروف الاستثنائية خاصة الظروف الناجحة منها وهذا مانقصده ب"**الاختيار الهادف للعينة**" وقد يرى البعض أن المعلومات التى تنتج عن تقنية العينة المستخدمة ليست معلومات مبنية على أساس حقيقى فيما يتعلق باصدار الأحكام على أداء البرنامج.

ومع ذلك فان إختيار العينة الهادف هو شكل معترف به للتحقق من البيانات فى البحوث الكيفية النوعية وتشكل مكون شائع من منطق البحث الكيفى وهنا يذكر باتون Patton : "*يكمن منطق وقوة العينة*

الهادفة فى إختيار الحالات التى يمكن أن تمدنا بمعلومات غنية وثرية بغرض الدراسة المتعمقة فالحالات الغنية بالمعلومات تأتى من الشخص الذى يعلم الكثير عن القضايا والموضوعات المركزية المحورية ذات الصلة بهدف البحث ومن هنا جاء مصطلح " العينة الهادفة" Purposive Sampling. (Patton, 1990:169)

ويصف باتون الاستراتيجيات المختلفة المتعددة للعينة الهادفة بأنها تساهم فى تحقيق أهداف معينة للتقييم . إن مدخل إختيار العينة للحالات المتطرفة أو الاستثنائية أو التى توجد فى أخر المتصل يركز على الحالات التى متوقع أن تمدنا بمعلومات غنية لأنها تكون بشكل ما حالات غير معتادة أو حالات خاصة. فنظام إختيار العينة فى التغيير الأكثر دلالة يستخدم هذا المدخل فى تجميع ورصد الأمثلة ذات الدلالة من النجاح أو الفشل فالهدف هنا هو التعلم من هذه القصص التى قد تتسم بالتفرد وفى النهاية يتم تدعيم وجود الممارسات الجيدة التى تقترب من النجاح وتبتعد عن الفشل ولذلك فان الاستراتيجية هى إختيار القصص التى يمكن التعلم منها بشكل أكثر من غيرها.

فاذا كان الهدف من المتابعة والتقييم هو التوثيق الدقيق للتباين والاختلاف الطبيعى بين المخرجات بالنسبة للمستفيدين والقدرة على إصدار بعض التعميمات المتعلقة بخبرات كل المشاركين فانك فى حاجة إلى عينة عشوائية تكون كبيرة بشكل كاف كى تكون ممثلة لكل الفئات ذات الصلة فى المشروع. وفى هذا الصدد فان باتون Patton, 1990;170 يقترح قائلا " .. *فى العديد من الأمثلة يمكن تعلم الكثير من الدراسة الدقيقة للحالات الاستثنائية الفريدة أو الغير عادية أكثر مما يمكن تعلمه من الوصف الاحصائى لما تتضمنه الحالات المتوسطة"* . ويوجد هناك إختيار شائع وهو الدمج بين المداخل التى يمكن أن نجنى منها التفهم الكامل للتوزيع الطبيعى للمشاركين بالاضافة الى الحالات الاستثناثية المتفردة والغير عادية وفى حالة اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB وكذلك حالة المشروع الذى تم تنفيذه فى ولاية فيكتوريا باستراليا تم دمج التغيير الأكثر دلالة مع مداخل ومنهجيات أخرى أمكن معها رصد ومعرفة التوزيع الطبيعى للفلاحين الذين إستفادوا من البرامج المختلفة المنفذة هناك.

ويوجد هناك بعض الأدلة تشير إلى أن الاستخدام الممتد للتغييرالأكثر دلالة يمكن أن يؤدى إلى الحصول على تقارير ومعلومات من شريحة كبيرة من المشاركين أكثر من المسح العشوائى للعينة ففى حالة اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB تزايد عدد مجموعات المشاركين الذين كانوا مستهدفين فى عملية تجميع قصص التغيير ذات الدلالة بشكل مطرد ومستمر من شهر لأخر عندما إستمر الموظفين فى البحث عن قصص التغيير ذات الدلالة لكتابة تقارير عنها وتوثيقها. وبعد مرور عام كان حوالى أكثر من 70% من المجموعات المشاركة فى التطبيق التجريبى للتغيير الأكثر دلالة أصبحوا مستهدفين فى القصص وفى المقابل فان إتباع أسلوب العينة العشوائية لم تصل معه هذه النسبة لأكثر من 10% على الأكثر. ولهذا جاء إقتراح مؤداه أنه فى أى تطبيق للتغيير الأكثر دلالة

يوصى بتتبع المدى الذى يمكن فيه لقصص التغيير ذات الدلالة أن تؤخذ فيه العينة من نطاق متزايد من المصادر فى مقابل الابقاء على التركيز على مجموعة فرعية صغيرة ومع ذلك وكما تم الاشارة من قبل فانه توجد بعض البرامج مثل برامج البحث الزراعى فانه قد يمكن رصد نتيجة مذهلة فى واحد من أنشطة البحث التى تم دعمها ماليا ويمكن لهذه النتيجة أن تكون الأكثر دلالة على المدى الطويل أكثر من إمكانية حدوث ذلك من رصد إنجازات أصغر عبر نطاق أنشطة بحثية تم دعمها ماليا.

الانحياز فى التغيير الأكثر دلالة Bias in MSC

الانحياز نحو النجاح

يميل التغيير الأكثر دلالة غالبا إلى تفضيل قصص النجاح أكثر من " الأخبارالسيئة " ففى حالة المشروع الذى تم فيه تطبيق التغيير الأكثر دلالة فى ولاية فيكتوريا باستراليا كان هناك حوالى 90% من القصص تتعلق بمخرجات ونتائج إيجابية فى حين تراوحت هذه النسبة فى منظمة ADRA من 80:90% ومع ذلك فانه ليس من الضرورى أن تتضمن القصص جوانب الفشل لأن تحديد ما أمكن المشروع من إنجازه بدرجة مميزة يجب أن يساعد فى تحريك ودفع المشروع نحو إنجاز وتحقيق هذه المخرجات والنتائج الايجابية كما أن تخصيص مجال أو قطاع معين لتجميع ورصد القصص السلبية كم تم عرضه (فى الفصل الثانى- خطوة 2) يمكن عمله إذا تطلب الأمر ذلك.

الذاتية فى عملية الاختيار

إن عملية إختيار التغيير الأكثر دلالة تتسم بالذاتية من حيث تعبيرها عن قيم الناس الموجودين فى لجان عملية الاختيار ولهذا فمن الضرورى والهام أن يكون لدينا وعى وإدراك من الذى يجب تمثيله ومن الذى لايجب تمثيله فى لجان الاختيار وعلى عكس المناهج البحثية الأخرى فان هذه الذاتية تعد مصدرا أخر للبيانات المتعلقة بالقيم التنظيمية كما أن أسباب إختيار قصص التغيير ذات الدلالة يتم تسجيلها وتوثيقها مع القصص ذاتها كما أن تضمين هذه التفسيرات كشكل أخر للبيانات التقويمية يتيح مستوى عالى من الشفافية.

الانحياز إلى وجهات النظر الشائعة

يوجد هناك إنتقاد أخر لعملية إختيار التغيير الأكثر دلالة (وكذلك كل الطرق التى تناضل للوصول

للاجماع) وهو أن وجهات النظر الغير معتادة بشكل خاص قد يكون الرد عليها أو الاستجابة لها مصيرها الصمت من الغالبية فى عملية التصويت وهذه تعد حقيقة واقعة يجب أخذها فى الاعتبار ومع ذلك فان خبرتنا فى هذا الصدد تخبرنا أن العملية الاستقرائية لاختيار القصة (التصويت أولا ثم تحديد المعيار) من المحتمل بشكل كبير أن تحدد وتسجل وجهات النظر الأقل شيوعا أكثر من المنهجيات الأخرى للمتابعة والتقييم وبينما المطلوب هنا هو إختيار قصة واحدة تكون هى الأكثر دلالة من بين القصص الأخرى فان ذلك يتيح الفرصة لمناقشات أكثر إنفتاحا وصراحة بشكل كبير.

وعلى مستوى أوسع نطاقا فان التغيير الأكثر دلالة يحتفظ بميزة هامة وهى التنوع فى وجهات النظر أكثر من النضال لأجل الوصول للاجماع. فالمخاطرة فى وجود نمط إختيار قصة واحدة يخفف من حقيقة أنه فى كل مستوى من مستويات عملية الاختيار يتم تقديم وعرض قصص التغيير الأكثر دلالة من مصادر أخرى وحتى بعد أن يتم إختيار التغييرات الأكثر دلالة فى كل مجال من مجالات التغيير التى تم الاتفاق عليها عن طريق معظم الموظفين المديرين (أو المانح) فانه ستبقى هناك بعض أقسام وإدارات فى المنظمة ترى قصص أخرى أكثر دلالة من وجهة نظرها فالتغيير الأكثر دلالة لاينتج عنه إجماع مطلق بناءا على النقاش والحوار المستمر حول المزايا الموجودة فى كل قصة.

" حكمة الحشود"

" إن التنوع والاستقلالية أشياء ضرورية وهامة لأن أفضل القرارت الجماعية المشتركة هى نتاج لكل من عدم الاتفاق والقبول وليس الاجماع أو الوصول لحلول وسطية ومن المفارقات المعروفة أن افضل الطرق والوسائل الجماعية الذكية هى أن يقوم كل شخص فيها بالتفكير والاستجابة بشكل مستقل كلما كان ذلك ممكنا"

(The Wisdom of Crowds, Suroweicki, 2004: xix)

الانحياز إلى وجهات نظر من هم ماهرين فى رواية القصص

إن التغيير الأكثر دلالة مثله مثل كل منهجيات وفنيات المتابعة والتقييم يفضل بعض الأنماط والأنواع من البيانات أكثر من الأخرى فالتغيير الأكثر دلالة يتضمن الانحياز الغير عادى لتفضيل وجهات نظر من يمكنهم رواية قصة جيدة وهذا هو سبب أخر لعدم النظر إلى التغيير الأكثر دلالة كأداة وحيدة للمتابعة والتقييم ومع ذلك فلقد شاهدنا كثير من الحالات كان المشاركين فيها لديهم إدراك ووعى بمهارات رواية القصة ولكن قد تكون قصصهم غير ذات تأثير ومعه قاموا بتعديل قصصهم بناءا على هذا التقييم لقصصهم التى قاموا بروايتها.

قضايا تتعلق بالصوت والقوة فى التغيير الأكثر دلالة

يمكن للكثير من الموظفين والمانحين و الأطراف المعنية فى المشروع (بمافيهم المشاركين فى بعض الحالات) عند تطبيق التغيير الأكثر دلالة أن يشاركوا بشكل أكثر نشاطا فى تجميع وتحليل البيانات. فالتغيير الأكثر دلالة هو أحد أكثر التقنيات والمنهجيات المتاحة للمتابعة والتقييم القائم على المشاركة وبالاضافة لذلك فانه فيما يتعلق بمن يحصل الفرصة على الادلاء بصوته فانه يمكن القول بأن التغيير الأكثر دلالة يفضل إشراك بعض الأطراف المعنية فى المشروع Stakeholders أكثر من الأخرين.
وتتسم عملية إختيار القصة بأنها تنحاز لصالح هؤلاء الناس الذين يحضرون جلسات مراجعة القصة وقد لايكون الناس الذين يحضرون فى إجتماعات لجان المراجعة ممثلين بشكل كبير لأصوات عريضة من المستفيدين وهذا يمكن تعويضه عن طريق عقد إجتماعات للجان الاختيار تكون موازية للجان الأصلية بشكل يمكن معه أن تتضمن بعض المجموعات المختلفة ذات الاهتمام.
ومع ذلك فان التغيير الأكثر دلالة يعد جزءا لايتجزأ من الحوار والنقاش مع موظفى المشروع وأعضاء لجان عملية الاختيار. وهذا لايعنى القيام بمحاولة تجميع ورصد أراء ووجهات نظر الناس الذين إختاروا ألا يشاركوا وهذا واقع حقيقى خاصة عند إستخدام التغيير الأكثر دلالة لأغراض التقييم التلخيصى الجمعى Summative Evaluation ولكن نحن نتعامل مع تلك القضية بدمج التغيير الأكثر دلالة مع بعض التقنيات الأخرى مثل المقابلات شبه المقننة التى تبحث عن وجهات نظر غير المشاركين أو المنتقدين كما يوجد هناك إمكانية أخرى وهو أن الباحث يمكنه البحث عن القصص من الخصوم وتضمينها داخل عملية مراجعة التغيير الأكثر دلالة.
ومع ذلك فان التغيير الأكثر دلالة لايقوم باستخدام وتوظيف بعض الأليات بهدف إحداث توازن فى الأصوات الغير متساوية أو الغير متكافئة داخل المنظمات. وحيث أن عملية التغيير الأكثر دلالة عادة ماتوجد فى هيكل يتسم بالقوة فان كل الأحكام تكون عامة بشكل أكبر مما يمكن أن تكون عليه المنهجيات الأخرى. وهؤلاء الذين يقعون على قمة التسلسل الوظيفى يجب عليهم الاختيار من قوائم من الاختيارات والبدائل التى قام باعدادها من هم فى التسلسل الوظيفى الأدنى. وفى النهاية فان المجال الاضافى الذى أطلق عليه " أية تغييرات أخرى" يمكنه أن يساهم فى توسيع نطاق التغيير الذى يمكن وضعه فى قائمة الاختيارات. ومع أن الاختيارات لايمكن فى كل الأحوال أن تكون جوفاء لأنها تحدث داخل سياق تنظيمى فان التغيير الأكثر دلالة يعطى صوت أقوى لهؤلاء الموجودين فى قاع التسلسل الوظيفى بالمنظمة أكثر مما يمكن أن تعطيه وتوفره النظم التقليدية الأخرى للمتابعة والتقييم.

وفى حالة منظمة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO فان قصص التغيير ذات الدلالة التى تم التحقق من صدقها عن طريق الأطراف الأخرى بالاضافة الى المتطوع الذى قام بكتابة القصة تم إعطائها تقدير أكثر دلالة من تلك التى تم كتابتها عن طريق المتطوع بدون الرجوع الى وجهات نظر الأطراف المعنية فى المشروع. وهذا يؤكد وجهة نظرنا فى أن عملية إختيار قصص التغيير ذات الدلالة إذا تم إدارتها بشكل جيد فان ذلك يمكن أن يساعد فى تناول وتقليل مخاطر مشاركة الموظفين فى كتابة التقارير عن هذه القصص سواء تم ذلك بشكل مقصود أوغير مقصود.

الفصل السابع :
كيف نقارن التغيير الأكثر دلالة بالمنهجيات والنظريات المعرفية الأخرى

نحن نؤمن بأن التغيير الأكثر دلالة يمكن تنفيذه وتطبيقه بنجاح بدون فهم قوى للنظرية التى تكمن وراءه فاذا أردت التركيز على معرفة الجوانب المعرفية فأنت لست فى حاجة إلى قراءة هذا الفصل ولكن هؤلاء القراء الذين يستمتعمون بالتغلغل داخل النظرية فان هذا الفصل يقوم باختبار الصدق فى التغيير الأكثر دلالة والكيفية التى يتم بها مواءمتها مع المنهجيات والأطر المعرفية الأخرى.

الاستقصاء الايجابى Appreciative Inquiry

يوجد هناك إرتباط بين التغيير الأكثر دلالة والاستقصاء الايجابى (Hammond, 1996) ولقد قام كل من فورد Ford وآشفوردAshford عام 2000 بوصف التغيير الأكثر دلالة على أنه مثال للكيفية التى يمكن بها إستخدام الاستقصاء الايجابى فى المتابعة والتقييم.

فالاستقصاء الايجابى هو فى الواقع مجموعة من المداخل المنهجية التى إستخدمت لدراسة التغيير التنظيمى وتنمية المجتمع وهو يتضمن فلسفة معقدة تعمل على إشراك النظام الموجود فى المنظمة كلها فى عملية التحقيق والرصد لمايعمل جيدا وما لايعمل جيدا فى المنظمة. والمُكون الرئيسى فى الاستقصاء الايجابى والذى يختلف عن التغيير الأكثر دلالة هو أنه ينظر إلى مايعمل جيدا ويقوم بتحديد كيفية إستمرار عمله بشكل جيد. ومن حيث المبدأ فان التغيير الأكثر دلالة ينظر إلى التغييرات الايجابية والسلبية ولكن عند الممارسة فانه يكون هناك نوع من الانحياز نحو التغييرات الايجابية قد يعنى أن الاختلافات بين التغيير الأكثر دلالة والاستقصاء الايجابى غير واضحة ولكن نود الاشارة إلى أن كل المبادئ المطبقة فى الاستقصاء الايجابى يمكن تطبيقها مع التغيير الأكثر دلالة.

وعلى عكس التغيير الأكثر دلالة فان الاستقصاء الايجابى ليس من الضرورة أن يتم تنفيذه من خلال عملية مستمرة مع أنه يمكن أن يكون كذلك ويتضمن الاستقصاء الايجابى عملية تصورية للمستقبل فى حين أن التغيير الأكثر دلالة ليس كذلك ويمكن للتغيير الأكثر دلالة أن يستخدم عمليات إختيار مقننة فى حين أن الاستقصاء الايجابى ليس كذلك. وفى ضوء دورة إدارة البرنامج فان الاستقصاء الايجابى يتصل بشكل أكبر بعملية التخطيط فى حين أن التغيير الأكثر دلالة يتعلق بشكل أكبر بمراحل المتابعة والتقييم.

المتابعة والتقييم المبنى على المشاركة Participatory monitoring & Evaluation

يمكن إعتبارالتغيير الأكثر دلالة على أنه شكل من أشكال المتابعة والتقييم التشاركية " المبنى على المشاركة": فمصطلح مظلة Umbrella الذى يصف الأشكال والأنماط المتنوعة للمتابعة والتقييم التشاركي تم إجراءه فى قطاع التنمية ومع ذلك فان التغيير الأكثر دلالة يختلف عن الكثير من أشكال التخطيط والمتابعة والتقييم فى أن المعلومات التى يتم تجميعها من التغيير الأكثر دلالة تكون فى شكل بيانات قائمة على الشكل النصى عن التغييرات التى تم إقرارها وتوثيقها. إن الأسلوب والطريقة التى يتم بها تطبيق التغيير الأكثر دلالة تتضمن التحليل القائم على المشاركة كما أن إختيار القصص يتسم بالتفرد . كما يختلف التغيير الأكثر دلالة فى المدى الذى يستخدم فيه هياكل القوى التنظيمية وبدلا من ذلك فانه يحاول الوصول لنتائج عن طريق إستخدام العمليات التى تدعم المساواة فى مخصصات معينة.

دراسات الحالة والمقالات القصيرة Case studies & Vignettes

مثل دراسات الحالة تم إستخدام الحكايات والمقالات القصيرة فى التقارير والتقييمات فى حين أن التغيير الأكثر دلالة يقوم باصدار وتعميم المعلومات فى شكل نص. وكل هذه الطرق متشابهة فى أنها تتضمن وصفا تفصيليا (التوصيف الغنى للسياق) أو القصص.

وبالرغم من ذلك فان مع إستخدام دراسات الحالة والمقالات القصيرة فى بعض التقييمات لايستطيع معه القارئ معرفة:

- **من** الى إختار القصة وماذا كان دورهم فيها.
- **كيف** تم إختيار القصة من بين كل القصص التى تم تجميعها خلال هذه الفترة.
- **لماذا** إختاروا هذه القصة من بين القصص الأخرى.

فالتغيير الأكثر دلالة يقوم بتوثيق وكتابة الوصف التفصيلى للتغييرات التى يتم رصدها بشكل منظم وعلى أساس من الشفافية والمساءلة.

تطور النظرية المعرفية والتغيير الأكثر دلالة

لقد إستندت كتابات ريك ديفيز Rick عن التغيير الأكثر دلالة داخل نطاق مجال دراسات التنمية والتعلم التنظيمى على كيان وإطار نظرى كبير يطلق عليه تطور النظرية المعرفية (Campbell, 1969). وفى داخل هذا الاطار" تطور ونشوء النظرية المعرفية" تم النظر الى التطور على أنه عملية تعلم كما أن التعلم عن طريق الأفراد ينظر إليه على أنه أحد فروع هذه العملية فالتعلم تم تعريفه هنا على أنه " *التذكر الانتقائي للمعلومات"* كما تم تعريف المعلومات على أنها " *الاختلاف الذى يُحدث إختلاف"* (after Bateson, 1979).

ويتركز المحور الأساسى لعملية التعلم التطورى على ماهو معروف بالتطورية الخوارزمية التى تتضمن على التأكيد على مفاهيم وعمليات التباين والاختيار والتذكر الانتقائى وهذا يمكن مشاهدته ورصده فى كل من التطور الثقافى والعضوى فالتجمعات التى تعيش فيها الحيوانات تتضمن خصائص متباينة ويمنح البعض منها خصائص البقاء على قيد الحياة للحيوانات والذى يتم الاحتفاظ بها بشكل إنتقائى عبر الوقت وسوف ينشأ معه المزيد من الحيوانات وسوف يكون هناك خصائص متباينة يمكن نقلها ونشأتها بين الأحفاد. ونفس الحال فى حالة التطور والنشوء الثقافى حيث نجد أن معنى الحدث ذاته (مثلا الختان) قد يتم تفسيره فى ضوء مجموعة متنوعة من وجهات النظرعن طريق الناس وقد تكون هذه التفسيرات أكثر ملاءمة مع المنظور البشرى العالمى وهكذا يصبح هناك نوع من الانتشار والسيادة له أكثر من وجهات النظر التى كانت موجودة فى الماضى. وفى ضوء هذا المنظور ووجهة النظر السائدة فانه سوف تنشأ العديد من التفسيرات المتباينة والعديدة وهكذا..

ولقد كان تطبيق التغيير الأكثر دلالة عن طريق اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB بمثابة محاولة لتصميم عمليات إجتماعية مقننة حيث يتم تضمين العناصر والمكونات الثلاثة للخوارزمية التطورية: التباين والاختيار والتذكر الانتقائى. ولقد كانت الجهات الخاضعة لعملية الاختيار هى الأحداث والتفسيرات ذات الصلة بهذه الأحداث ولقد كانت البيئة التى تم فيها إجراء هذه العملية هى المنظمة التى تستخدم التغيير الأكثر دلالة. ولقد تم إجراء عملية الاختيار عندما قام الموظفين الميدانيين بالتحديد الانتقائى لما رأوه وإعتبروه تغييرات ذات دلالة. ولقد تم الاحتفاظ بهذه التغييرات (وكذا التفسيرات المتعلقة بها) من خلال توثيقها ومن خلال التواصل مع الأخرين الموجودين فى السلم الوظيفى بالمنظمة وعندما تم تجميع هذه القصص فى هذا المستوى التالى فان المعلومات والبيانات التى تم تجميعها (وتفسيراتها) كان هناك وجود جديد لمزيد من التنوع والتباين والذى كان موضوعا لعملية إنتقاء وإختيار تالية وحينئذ كان هناك تركيز أكثر على التذكر الانتقائى للتغييرات الأكثر دلالة من بين كل التغييرات ذات الدلالة. وهنا يبقى الاحتفاظ بقصص التغيير ذات الدلالة من خلال تكرار

هذه العملية والتى أصبحت معها هذه القصص المنتقاة فى نهاية العملية متواءمة مع المنظمة فيما يتعلق بقيمها وإهتماماتها وتطلعاتها فى هذا الوقت.

وتتضمن هذه العملية مستويان من مستويات عمليات الاختيار والتى يتعلقان بمفهوم المستوى الأول والثانى فى دورة عملية التعلم والتى تم تطويره وتصميمه عن طريق بيتسون Bateson ويتضمن النمط أو المستوى الأول للتعلم إختيار وإنتقاء التغييرات التى تتواءم بشكل كبير مع القيمة الأعلى الموجودة بالمنظمة أو مجموعة القيم الموجودة مثل أهمية زيادة نطاق المستفيدين عند إستخدام المعونة التنموية أما النمط أو المستوى الثانى للتعلم يتضمن إختيار بعض القيم من بين مجموعة أخرى من القيم والتى تتواءم بشكل أكبر مع المنظمة طبقا لأى إهتمامات تكون فى المستوى الأعلى لها فمثلا الابقاء أكثر على المنظمة وهذا يمكن أن يكون بمثابة عنصر أو مكون للاختيار الذاتى للتنظيم بالاضافة إلى بعض القيم التى قد تكون متسقة بشكل أكبر فيما بينها مقارنة بالقيم الأخرى وهنا يمكن الاحتفاظ بها عبر الوقت.

ومع التطور العضوى لايوجد هناك أى ضمان لمخرجات " نتائج" جيدة من هذا النمط لعملية التعلم "فالاختلاف الذى يحُدث إختلاف" ليس مثل العديد من العمليات التطورية السابق الاشارة إليها فعملية التغيير الأكثر دلالة تتسم *بالشفافية*. وعن طريق زيادة رؤية وفحص العمليات الموجودة للملاحظة والحكم التنظيمي فسيكون هناك دائما فرصة للمشاركين للتوصل لاختيارات تتسم بالوعى عن التغيير الذى تم رصده ومعه تصبح هذه الاختيارات متاحة لقطاع عريض من المنظمة أكثر مما هو معتاد فى مثل هذه الحالات.

التغيير الأكثر دلالة فى إطاروجهات النظر البناءة

تميل چيس دارت Jess بناءا على خبراتها فى مجال تقييم المشروعات إلى وضع التغيير الأكثر دلالة داخل نطاق النظرية المعرفية الذاتية التى تتسم بالبنائية والتى تركز على عملية زيادة تفهم الأطراف المعنية فى البرنامج Stakeholders وعلى الطريقة التى ينظر بها الأخرين إليهم فمثلا نجد أنه فى التغيير الأكثر دلالة تقوم الأطراف المعنية والمستفيدين بتفسير خبراتهم عن البرنامج والقيام بتسجيل القصص عن بعض الأمثلة التى يعتقدوا أنها تمثل التغيير الأكثر دلالة. كما أنهم يسجلون أيضا لماذا يعتقدوا أن هذا التغيير ذات دلالة. ولهذا فعندما يقوم مستفيد برواية قصة تعبر عن تغيير ذات دلالة فانه أو إنها تتفاعل مع العالم المحيط وتستخلص المعنى المقصود منها ومايتم روايته فى القصة من محتويات ومعنى يتسم بأنه يأخذ الشكل البناء وعندما يقوموا المراجعين بقراءة وتقييم القصة فانهم يكونوا منخرطين معهم أيضا ويساهم ذلك فى بناء معنى جديد إضافى وعندما يتم عمل ذلك داخل

مجموعة فان هذا البناء يتم مشاركته مع الأخرين. وبالاضافة لذلك فان المعيار المستخدم فى التغيير الأكثر دلالة لتفسير قصة يتم توثيقه بشكل واضح وبأسلوب يتسم بالشفافية ويتم الاحتفاظ به مع القصة وهذه الشفافية تجعل العملية كلها أكثر إنفتاحا لمزيد من المناقشات البناءة عن المعنى المقصود والذى تم إستخلاصه من هذه القصص لأننا فى التغيير الأكثر دلالة نعرف من الذى إختار القصة وفى أى سياق تم روايتها وحدوثها ولأى سبب.

وبالاضافة لذلك فان التغيير الأكثر دلالة يتضمن أيضا مرحلة يطلق عليها مرحلة التحقق والتى يمكن أن تتضمن زيادة وتضخيم أحداث القصة وفحصها للتأكد من أن الأحداث التى تم روايتها فى القصة حدثت فى الواقع ومعه نجد أن التغيير الأكثر دلالة لايمكن تصوره فى ضوء الوجودية البناءة الراديكالية حيث يتم إعتبار " الحقائق" بمثابة وظيفة لوقائع متعددة مثل القيم. ولهذه الأسباب أشارت چيس Jess أن أفضل طريقة يمكن بها وصف التغيير الأكثر دلالة هو داخل إطار النظرية المعرفية البناءة والوجودية الواقعية ولقد أكد ريك Rick على هذا الوصف وأضاف عليه تحريف ساخر يرى فيه أن التغيير الأكثر دلالة هو شكل من أشكال المعاصرة العملية.

ولقد إرتبط التغيير الأكثر دلالة ببعض مناهج التقييم البناءة والتى تستند على أدبيات تقييم البرامج على المستوى الدولى. وأحد افضل هذه المناهج البناءة هو " تقييم الجيل الرابع". Fourth Generation Evaluation (Guba & Lincoln 1989) وكل من هذا المنهج والتغيير الأكثر دلالة يفترضان أن الأطراف المعنية والمستفيدين فى البرنامج لديهم قيم مختلفة فى حاجة للكشف عنها خلال عملية التقييم ولكن باستخدام منهجيات مختلفة ولأن كل منهما يتسم بالتشاركية وبالحوار مع المستفيدين فان منهج تقييم الجيل الرابع لايتم إجراءه فى العادة كعملية مستمرة ولايتضمن بشكل صريح تجميع القصص وفى هذا الصدد كانت هناك العديد من المناقشات التى ترى أن تقييم الجيل الرابع هو أكثر ميلا للمنهج النظرى أكثر من قربه من المنهجية العملية (Fishman, 1992) كما أن التغيير الأكثر دلالة كان ومازال يخضع للكثير من التطوير من خلال الممارسة حيث تم تطبيقه فى العديد من الأوقات ومع الكثير من البرامج فهو بالفعل عملى التوجه.

الفصل الثامن :

تاريخ التغيير الأكثر دلالة

تاريخ التغيير الأكثر دلالة كعملية

لقد مر أكثر من 10 سنوات منذ أن قام ريك ديفيز Rick بتصميم التغيير الأكثر دلالة للمرة الأولى فى بنجلاديش. ومنذ ذلك الحين قامت مجموعة كبيرة من المنظمات بتجريب إستخدام التغيير الأكثر دلالة فى حين إستمر البعض منها فى إستخدامه وفى عملية تطبيق التغيير الأكثر دلالة فى سياقات تنظيمية مختلفة كان هناك العديد من التعديلات فى التصميم لتتواءم مع السياق الخاص بالمنظمة وطبيعة البرنامج والمستفيدين فى كل مرة كان يتم فيها تطبيق التغيير الأكثر دلالة.

ولقد إنتشر التغيير الأكثر دلالة بشكل لامركزى كبير فمثلا نجد أنه لايوجد هناك مانح واحد قال أن التغيير الأكثر دلالة يجب إستخدامه عند تصميم أى مشروع سيتم تمويله. ومنذ أن حصلت چيس Jess على رسالة الدكتوراه عن التغيير الأكثر دلالة فى عام 2000 تم الارتقاء باستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة فى إستراليا عن طريق وجودها فى الجمعية الاسترالية للتقييم والنشر فى مقالات صحفية وكذلك عن طريق التدريب. وعلى المستوى الدولى تم الارتقاء باستخدام التغيير الأكثر دلالة وتيسير إستخدامه عن طريق إنشاء وتصميم قائمة البريد الالكترونى التى تضم المهتمين بالتغيير الأكثر دلالة فى عام 2001 والذى يتضمن ملف خاص عن تطبيقات الاستخدام وأصبح يضم أكثر من 18 ملف تعرض بالتفصيل إستخدامات التغيير الأكثر دلالة فى 10 دول. ولقد كانت هناك العديد من الأدلة التى أشارت لفائدة إستخدام التغيير الأكثر دلالة فى الدليل الذى قامت منظمة ADRA [4] باعداده عن طريق روبين كير Robyn Kerr (Kerr,2004) بناءا على التوثيق التى قامت باجراءه فى منظمة ADRA بلاوس.

ولقد كان الدليل الذى يوجد بين أيديكم هو محاولة وخطوة للأمام نحو تيسير حيوى ومفيد وثرى للتغيير الأكثر دلالة والذى يمكن عن طريقه عرض بعض الدروس المستفادة خلال السنوات العشر الأخيرة ولقد حاولنا تطبيق ذلك باستخدام لمسة خفيفة يتم فيها تجنب عبء بعض الممارسات و التركيز على البدائل والاختيارات المتاحة عند تطبيق التغيير الأكثر دلالة.

[4] ترمز ADRA الى " منظمة التنمية والاغاثة للادفنتست

أنماط إستخدامات التغيير الأكثر دلالة

يوضح الجدول التالى رقم 3 التاريخ الزمنى لتسلسل إستخدامات التغيير الأكثر دلالة الذى أمكننا حصره حتى تاريخ إعداد هذا الدليل بالاضافة إلى أنه يمكنك إيجاد المستندات التى تصف العديد من هذه التطبيقات فى الموقع الالكترونى التالى

http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/

ويحدد الجزء التالى بعض الاختلافات شديدة الدلالة الموجودة بين هذه التطبيقات خاصة فيما يتعلق بأنماط المواقع التى تم فيها تنفيذ التغيير الأكثر دلالة ولقد حاولنا تحديد عواقب وتأثير هذه الاختلافات ويرجى الاشارة إلى أن هذا التصنيف مازال فى مرحلة العمل خاصة مع وجود تطبيقات غير مكتملة بعد للتغيير الأكثر دلالة.

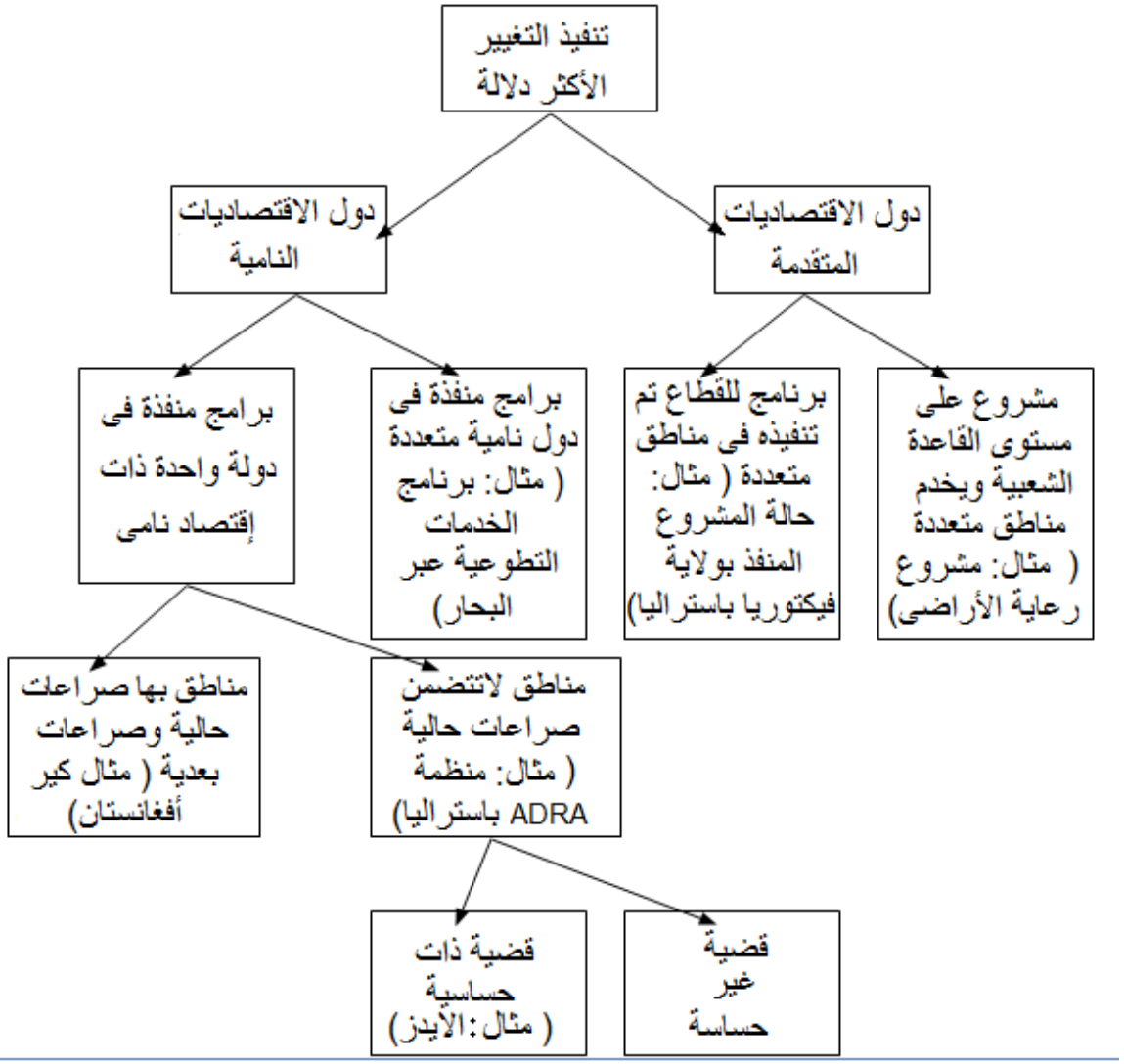
جدول رقم 3: تطبيقات معروفة للتغيير الأكثر دلالة

العام	البلد	المنظمة	البرنامج	الشخص المعنى
	الفليبين	المعونة الأمريكية	" مشروع الحوكمة والديموقراطية المحلية "	*Terry Bergdall*
1993	مالاوى	حكومة مالاوى		Rick Davies
1994	بنجلاديش	اللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش	" برنامج التنمية الريفية التشاركية "	Rick Davies
1994	أثيوبيا	سيدا SIDA	" برنامج تمكين المجتمع "	*Terry Bergdall*
1996	دول متعددة	ITDG المملكة المتحدة	" برنامج عالمى شامل "	Helen Wedgewood
1996	الهند	مؤسسة أغاخان	" برنامج الدعم الريفى لأغاخان "	Barry Underwood
1997	استراليا	إدارة الصناعات الأولية- فيكتوريا.	" تارجت 10 "	Jess Dart
1998	موزمبيق	أوكسفام		
1998	الفليبين		" برنامج الأمومة الأمنة "	Leslie Dove
2000	دول متعددة	منظمة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO	" برنامج عالمى شامل "	
2001	غانا	DFID	" برنامج دعم حى برونج اشوفو "	Francis Johnston
2001	جزر الباسيفيك	IDSS – المعونة الاسترالية	" برنامج أطفال الباسيفيك "	Kerin Winterford
2001	موزمبيق	MS الدانمارك	" برنامج قطرى "	Peter Sigsgaard
2001	زامبيا	MS الدانمارك	" برنامج قطرى "	Peter Sigsgaard
2001	استراليا	إدارة المجتمعات بولاية فيكتوريا باستراليا	" Bestwool "	Jess Dart
2002	دول متعددة	MS الدانمارك	" برنامج قطرى "	Peter Sigsgaard
2002	لاوس	ADRA		Robyn Keriger
2002	تنزانيا		" برنامج قطرى "	Peter Sigsgaard
2002	تايلاند		" Stream "	Pat Norish
2003	غينيا الجديدة	أوكسفام نيوزلاند	" برنامج بوجينفيللى لأوكسفام نيوزلاند "	Jess Dart
2003	غانا	كيــر	" برنامج قطرى "	Fiona Percy

Silke Mason Westphal	" برامج قطرية "	IBIS الدانمارك	أمريكا الوسطى	2003
Margort Foster	" تعلم التعلم "	S.A إدارة التعليم	استراليا	2003
Jess Dart	" Landcare statewide "	لاندكير	استراليا	2003
Deb Elkington		أوكسفام إستراليا	دول متعددة	2003
Jess Dart	" الكيان القومى "	CRC	استراليا	2004
Terry Bergdall		SIDA سيدا	صربيا	2004
Jess Dart	" North Central Landcare "	لاندكير	استراليا	2004
Jess Dart	Creatively Connecting " " Communities		استراليا	2004

" الاختلافات التى تُثمر أو ينتج عنها إختلاف" عند تنفيذ التغيير الأكثر دلالة

شكل رقم 3. الاختلافات الرئيسية فى سياق البرنامج التى نعتقد أنها تأثرت بتنفيذ التغيير الأكثر دلالة حتى تاريخه



" الاختلافات الأساسية :

(1) إستخدام التغيير الأكثر دلالة فى الدول المتقدمة مقابل الدول النامية

تحدث معظم الاختلافات الواضحة بين تنفيذ التغيير الأكثر دلالة فى الدول النامية وتنفيذها فى بعض الدول المتقدمة وبعض هذه الاختلافات كبيرة ولذا حاولنا إلقاء الضوء على ثلاثة منها فقط : الاتصال عبر ثقافات مختلفة والتخصص فى سياق البرنامج ومستويات القوة ورأس المال الاجتماعى.

1. *الاتصال عبر ثقافات مختلفة*

فلقد تم إستخدام التغيير الأكثر دلالة فى قطاع عريض من الدول النامية منها بنجلاديش والبرازيل وموزمبيق وتنزانيا وغانا والفلبين ولاوس. ولقد كان التحدى الرئيسى فى هذه السياقات هو الاتصال والتواصل عبر الثقافات المختلفة لكل مانعنيه بالتغيير الأكثر دلالة : فكرة المتابعة بدون مؤشرات ومعنى " الدلالة" والحاجة للتدريب على وممارسة إصدار الأحكام بشكل فردى. وفى كثير من الحالات يوجد تحدى أخير يتمثل فى ترجمة الملاحظات الارشادية إلى لغة قومية أومحلية لقصص التغيير الأكثر دلالة إلى الانجليزية أو اللغة الدانماركية أو أى لغة أخرى باستخدام وكالة المعونة الأجنبية وعلى النقيض عندما تم تقديمه وتطبيقه داخل بعض المنظمات فى استراليا والمملكة المتحدة لم تكن هناك مشاكل تتعلق باللغة مع وجود عدد قليل جدا من المشاكل الثقافية ذات الصلة.

2. *التخصص فى نوعية البرنامج*

إن الاختلاف الشائع بين السياق التنموى وبين السياق الاقتصادى المتقدم قد يكون هو التنوع أو التباين أو التخصص الخاص ببؤرة إهتمام البرامج نفسها. فتركيز تنفيذ التغيير الأكثر دلالة فى الدول النامية ينصب أساسا على *التنمية* أما فى حالة الدول المتقدمة فان البرامج التى تقوم بتنفيذ وتطبيق التغيير الأكثر دلالة ركزت على مثل هذه الأشياء التى تتسم بالتباين مثل الطريقة التى يتعلم بها الطلاب وممارسة التغيير فى مزارع الألبان والمجتمعات الصحراوية صديقة البيئة وإدارة الموارد الطبيعية وزيادة إنتاج الصوف وتقوية المجتمعات وتحسين مستوى التوظيف وفرص العمل.

3. *مستويات القوة وراس المال الاجتماعى للمشاركين فى البرنامج*

إن الاختلاف الرئيسى للتغيير الأكثر دلالة فى كل من الدول المتقدمة والنامية يتعلق بمستويات رأس المال البشرى والاجتماعى للمشاركين فى البرنامج وفى حالة الدول المتقدمة ربما يكون من الأسهل

إشراك المشاركين فى البرنامج فى كل مستويات التغيير الأكثر دلالة أكثر منه فى حالة الدول النامية. فمثلا نجد أنه فى حالة مشروع منتجات الألبان Target 10 فى فيكتوريا باستراليا نجد أنه تم تمثيل المشاركين من المجتمع فى كل مستوى من مستويات إختيار القصة ويتضمن ذلك إجتماعات المائدة المستديرة للممولين والمؤثرين الرئيسين. وهذا لأن الأطراف المعنية من المجتمع يميلون ليكونوا أكثر قوة وذات صوت واضح فى الدول المتقدمة إقتصاديا.

(2) المدى الذى يمكن فيه إشراك المشاركين فى الدول المتقدمة إقتصاديا فى تحليل القصص

إن المتغير الرئيسى فى تطبيقات التغيير الأكثر دلالة فى حالة الدول المتقدمة إقتصاديا كان هو المدى الذى تم فيه مشاركة أعضاء المجتمع ففى الحالتين الذى تم تنفيذهما فى استراليا مشروع إنتاج أفضل للصوف ومشروع رعاية الأراضى فى بعض المناطق بولاية فيكتوريا تمت عملية الاختيار الأول من بين كل قصص التغيير ذات الدلالة عن طريق ملاك الأراضى من المجتمع فى منتديات المجموعات الكبرى. ولقد إتسمت كل من المبادرتين بالتشاركية العالية حيث تم إدارة المشروع عن طريق المشاركين من مُلاك الأراضى فمثلا نجد فى حالة لاندكير التى لم يتم فيها إدارة البرنامج عن طريق الوكالة ولكن تمت عن طريق الحركة المجتمعية للقاعدة الشعبية الذين كان يتم مقابلتهم دوريا ثم قاموا بالتقدم بالطلب للحصول على دعم مالى من الحكومة ومن مخصصات المنح للمشروعات كما قاموا فى بعض الأحيان بتوظيف وتعيين بعض الميسرين.

وهذا يوضح المدى الذى كان فيه المشاركين منخرطين فى تحليل القصص وإرتباط ذلك بالمدى الذى تسمح فيه المنظمة بذلك وتبنى الهياكل الوظيفية التى تعمل على الارتقاء بالتشاركية والنماذج الادارية التى تشجع بدء التحرك من قاع السلم لقمته.

(3) التطبيقات فى دول متعددة فى مقابل التطبيقات فى دولة واحدة

لقد إستخدمت بعض منظمات المعونة التغيير الأكثر دلالة لمتابعة التغييرات الموجودة فى قطاع متعدد من البرامج (ويشمل ذلك الخدمات التطوعية عبر البحارVSO و ITDG و MS الدانمارك و IBIS الدانمارك) فى حين ركز أخرون على متابعة التغييرات الموجودة داخل بلد واحدة أو برنامج واحد داخل بلد واحدة (مثل: كير غانا و ADRA لاوس واللجنة المسيحية للتنمية ببنجلاديش CCDB).

ولقد كانت التطبيقات فى دول متعددة هى التحدى الأكبر فى كل إستخدامات التغيير الأكثر دلالة خاصة فى حالة وكالة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO التى كانت تعمل فى 35 دولة ولقد طلبت هذه المنظمة من كل متطوع إستكمال تقرير التغيير الأكثر دلالة فى نهاية العامان اللذان عمل فيهما كمتطوعين. ولقد تم مراجعة هذه التقارير وإختيارها سنويا على كل من المستوى القطرى والاقليمى والعالمى ولأن عملية الاختيار سنوية فلقد كان هناك فرص أقل لموظفى وكالة الخدمات التطوعية عبر البحار لتعلم التغيير الأكثر دلالة من خلال تكرار الممارسة مقارنة بالتطبيقات الأخرى التى كان يتم تكرار العملية بشكل ربع سنوى وتكون معه حلقات عملية الاختيار تتم بشكل دورى كما يوجد هناك شكوى أخرى وهى أنه يجب على كل مجموعة من المتطوعين فى كل عام إخبارنا عن التغيير الأكثر دلالة كما طلب منهم إستكمال تقرير بنهاية تكليفهم بالعمل كمتطوعين لمدة عامان.

والصعوبة الثالثة التى عبرت عنها كل المنظمات التى تستخدم التغيير الأكثر دلالة على مقياس عالمى كبير وهو إدراج كل البرامج القطرية على أنها برامج تطوعية وضمان إستعداد المشاركين فى العملية وهذا يمكن أن يكون صعبا بشكل كبير مع الموظفين كأفراد فى البرامج الفردية فعلى المستوى العالمى غالبا مايكون مدراء البرامج القطريين لديهم قدرة على الحكم الذاتى فى حين أن الحصول على إهتمامهم ومشاركتهم فى العملية بشكل فعال كان بمثابة تحدى خاص ولايوجد هناك شيئ يدعو إلى الدهشة أن مستوى الامتثال والمشاركة النشطة فى عمليات التغيير الأكثر دلالة تختلف وتتباين عبر الدول التى توجد فى نطاق عمل وكالة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO.

ومع ذلك فان البرامج المنفذه فى العديد من الدول تواجه نفس المشاكل عند تنفيذ أى من عمليات برنامج المتابعة والتقييم ومن الممكن القول أن التغيير الأكثر دلالة مفيد جدا فى هذه السياقات حيث أنه يسمح باحترام قيمة التعددية ويعطى الفرصة لوجود إختلافات والشعور بها. وفى الواقع وبالرغم من كل هذه الصعوبات فان وكالة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO كان لديها خبرة لمدة 4 سنوات فى تطبيق التغيير الأكثر دلالة والاستمرار فى إستخدامه.

(4) أوقات السلام النسبى فى مقابل أوقات الصراع ومابعد الصراع

فى الدول النامية نجد أن معظم التطبيقات الفردية للتغيير الأكثر دلالة فى بعض الدول كانت فى سياق برامج المعونة التنموية. ويوجد لدينا العديد من الحالات التى تم فيها التطبيق الفردى وكان ذلك غالبا فى سياق أحد حالات الطوارئ ومن أمثلة ذلك تطبيق التغيير الأكثر دلالة عن طريق كير أفغانستان والذى تم تطبيقه عن طريق جون كرتز Jon Kurtz الذى كان موضوع رسالة الماجستير الخاصة به

تتضمن فصول عن تجربته مع التغيير الأكثر دلالة فى أفغانستان. وفيها قام باستخدام التغيير الأكثر دلالة كأساس لفهم تأثير كل من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة والتعلم التنظيمى داخل القطاع الانسانى لبرنامجرالطوارئ . وبالرجوع إلى كرتز Kurtz 2003:73 أثبتت تجربة إستخدام الطريقة التى تهتم بتجميع وجهات نظر الموظفين عن الأهداف الرئيسية للمنظمة وقيمة المتابعة والتقييم أنها عامل فعال ومؤثر على قدرة المتابعة والتقييم لنشر جوانب التعلم. ويستخلص كرتز من ذلك أن طريقة التغيير الأكثر دلالة تم بناءها وتصميمها على أساس قوى كما أنها تعطينا الفرصة لتحسين نظام المتابعة والتقييم بالمنظمة ويمكنك أن تجد المزيد عن هذا الموضوع فى الملف الخاص بالتغيير الأكثر دلالة فى الموقع الالكترونى التالى :

http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/files/

ونحن نرى أن التغيير الأكثر دلالة يجب أن يكون مفيدا فى حالات الطوارئ لأنه مايمكن الحصول عليه من خلال تطبيقه يكون قريبا من تقييم الأثر فى الوقت الحقيقى للأحداث المرتبطة بهذه الحالات (مثال: فيما يتعلق بالتأثيرات على حياة الناس) كما أنه يمكن أن يزودنا بفرص متكررة بشكل كبير لادارة التدخل أو النشاط فى إتجاهه الصحيح من خلال تغذية عكسية دورية عن القصص التى تم تحديدها باعتبارها الأكثر دلالة من بين كل القصص وفى حالة الطوارئ نجد أن الفترات القصيرة للتقارير المتعلقة بهذه العملية سواء أكانت أسبوعية أوشهرية يفضل دمجها فى دورة ربع سنوية عند إستخدامها فى مشروعات التنمية.

وأحد النماذج التى تم فيها إستخدام التغيير الأكثر دلالة فى مناطق مابعد مرحلة الصراعات كانت فى مدينة Bougainville بنيوزلاندا الجديدة عن طريق چيس دارت Jess Dart حيث كان هذا المجتمع مستهدفا فى حرب مدنية مطولة فى أواخر التسعينات وفى هذه المثال لم يكن عدد وحجم الخسائر معروفا ولكن تم تقدير عدد الأموات والمصابين على أنها الأعلى على مستوى العالم كله. ولقد إستخدمت چيس التغيير الأكثر دلالة كمكون من مكونات تقييم الأثر للتدخلات البرامجية التى قامت بتنفيذها منظمة أوكسفام بنيوزلاندا الجديدة أثناء وبعد الحرب. ويمثل كل موقف من مواقف الصراع فى هذه الحالة نموذج فريد ومعظمها إتسم بالديناميكية فى الحقبة الأولى من السلام ولذلك فان هذه التدخلات كانت فى حاجة للتطوير بحيث يصبح هناك تفهم أفضل يتغير معه الموقف.ولكى يتم التعامل مع تصميم البرنامج التى يمكنه أن يتواءم مع هذه التغييرات فان ذلك يتطلب تغذية عكسية وإسترجاع دورى بغرض إجراء الاصلاحات اللازمة. وفى حالة البرنامج الذى قامت منظمة أوكسفام بتطبيقه بنيوزلاندا الجديدة تغيرت الأهداف 5 مرات عبر فترة زمنية إستغرقت 5 سنوات. وهنا نشير إلى أن التغيير الأكثر دلالة كان مناسبا وملاءما بدرجة كبيرة لأنه يمثل نموذج المتابعة والتقييم الذى لايهتم فقط ومنفردا بالتأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة فقط. فاصدار الأحكام والتقديرات التى يوجد فى

التغيير الأكثر دلالة يهتم بأكثر من ذلك حيث يهتم بالمدى الذى أمكن فيه إحداث التغييرات فالمعايير التى يتم إستخدامها لتحديد دلالة التغييرات يمكنها أن تتغير أيضا بمرور الوقت.

(5) درجة حساسية البرنامج أو القضية موضوع التركيز

وهنا نشير إلى أنه بالاضافة إلى التنفيذ النموذجى فى برامج التنمية الريفية فان التغيير الأكثر دلالة تم تطبيقه للتعامل مع قضايا أكثر حساسية من الناحية الاجتماعية فمثلا تم إستخدامه فى مشروع عن الأمومة الأمنة فى الفلبين كما تم تطبيقه مع مشروع عن رعاية الطفل فى جزر الباسيفيك ومشروع برنامج الايدز فى جنوب شرق أسيا. فاستخدام التغيير الأكثر دلالة فى الموضوعان الأخران بمشروعى رعاية الطفل والايدز ساهم فى طرح المزيد من الأسئلة الهامة عن قضايا الخصوصية والسرية وأنسب الطرق والمنهجيات لاختيار وتجميع القصص المتعلقة بالموضوعات ذات الحساسية. كما أنه توجد هناك تساؤلات تتعلق بأنسب الطرق والوسائل للتحقق من قصص التغيير ذات الدلالة فى سياق الموضوعات السابقة التى قد تتسم بالحساسية.

الفصل التاسع :

توجهات جديدة للتغيير الأكثر دلالة

مازال التغيير الأكثر دلالة فى مرحلة التطور وعندما نقوم باقتراحات بغرض تحسين هذه المنهجية فانك ستجد طرق ووسائل مفيدة أخرى لتحسين التغيير الأكثر دلالة أو تعديله كى يتواءم مع سياقات مختلفة ولذا فنحن ندعوك للانضمام إلينا للكشف عن الطريقة التى يمكن بها تطوير التغيير الأكثر دلالة ودمجه مع تقنيات ومنهجيات أخرى فى عملية التقييم.

ويقوم هذا الفصل بتحديد بعض التوجهات المستقبلية لاستخدام وتطبيق التغيير الأكثر دلالة وسوف نبدأ بعرض بعض الطرق التى تساهم فى صقل التغيير الأكثر دلالة ومناقشة الكيفية التى يمكن بها دمج التغيير الأكثر دلالة مع مداخل وتقنيات ومنهجيات أخرى بشكل يتسم بالابتكار بالاضافة لالقاء الضوء على بعض الابداعات والمبادرات الناجحة لعملية التغيير الأكثر دلالة.

الصقل

تدلنا خبراتنا على أن التغيير الأكثر دلالة يمكن صقله وإستخدامه بشكل أفضل عن طريق تصميم وتطوير طرق تهدف إلى:

- إدماج الرؤى المختلفة عند تخطيط البرنامج.
- إستخلاص وجهات النظر الناقدة للبرنامج.
- التحليل القائم على المشاركة للقصص بشكل جماعى.
- تحسين عملية التغذية العكسية.

1. إدماج الرؤى المختلفة عند التخطيط للبرنامج

يمكن أن يؤدى تطبيق وإستخدام التغيير الأكثر دلالة إلى إجراء تحسينات أكبر فى البرامج عندما يكون هناك عملية رسمية منظمة لادماج الدروس المستفادة من القصص عند التخطيط للبرنامج على المدى الطويل والمدى القصير. وهنا يمكن تشجيع ذلك فى التخطيط على المدى القصير عن طريق قيام من يقومون باختيار قصص التغيير الأكثر دلالة بتقديم بعض التوصيات والمقترحات كنتيجة للقصة التى تم إختيارها. وإذا تضمنت قصص التغيير ذات الدلالة على معلومات هامة (مثل المعلومات التى تصف الاختلافات التى تحُدث إختلاف) فان أفضل قصص التغيير ذات الدلالة سوف تقوم باحداث إختلافات يمكن إستمرارها فى المستقبل. وحتى تاريخه فانه يوجد قصة أو قصتان فقط

للتغيير الأكثر دلالة التى تضمنت جزءا خاص بالتوصيات والأن نحن نؤمن بأنه يجب إستخدامها بشكل واسع فى معظم أو كل تطبيقات التغيير الأكثر دلالة.

وهناك طريقة أخرى تساهم فى تعزيز تأثير التغيير الأكثر دلالة على تحسين البرنامج عن طريق القيام بعمليات " إسترجاع" دورية بشكل يؤدى إلى مراجعات رسمية للبرنامج ولقد قامت منظمة أوكسفام باستراليا فى عام 2004 بعقد سلسلة من جلسات الاسترجاع السنوية لكل البرامج حيث قامت فيها بالتركيز على فحص وإستخلاص التغييرات ذات الدلالة التى حدثت خلال العام المنقضى.

2. إستخلاص وجهات النظر الناقدة

إن التغيير الأكثر دلالة لايتعمد رصد وجهات نظر أفراد المجتمع الذين إختاروا عدم المشاركة فى البرنامج وعدم إعطاء صوت ناقد للبرنامج. كما أن دمج التغيير الأكثر دلالة فى إطار عملية تهتم بالبحث عن وجهات النظر الناقدة للبرنامج لتعويض إحتمالية الانحياز يعطينا نتائج تقييم تتسم بالشمول ويمكن أن تتضمن عملية الاختيار قصص تم تجميعها من الناقدين للبرنامج أو إشراك الناقدين للبرنامج فى لجان عملية الاختيار.

وهناك إختيار أخر وهو توسيع نطاق المجموعات التى تستهدف إختيار القصص الفائزة ولايوجد هناك سبب لاقتصار عملية إختيار القصة لهؤلاء الذين لديهم مسئوليات معينة فى البرنامج (مثل مجموعات الموظفين ولجان الادارة ومجموعات المستثمرين المانحين). ومن الممكن مثلا إشراك أفراد من العامة فى المناقشات الدائرة حول القصص التى لاتتضمن أى قيمة. كما أن إجراء وعقد جزء من عملية التغيير الأكثر دلالة على الانترنت قد يمُكن من إشراك أكبر عدد ممكن من التصويت على القصص ذات الدلالة وتفسير الاختلافات التى تكمن وراء وجهات نظرهم كما أن بعض المنظمات التى تستخدم التغيير الأكثر دلالة (بمافيها وكالة الخدمات التطوعية عبر البحار VSO ومنظمة CWS) بأندونيسيا بدأوا فى وضع قصصهم ذات الدلالة على الانترنت ويمكن تنفيذ هذه العملية إما بشكل موازى مع العملية الأصلية أو بعد إستكمال العملية داخل نطاق المنظمة القائمة بعملية التنفيذ.

3. التحليل القائم على المشاركة بشكل جماعى

وهنا يمكن للأطراف المعنية والمستفيدين الذين يتم تسميتهم أن يقوموا بالتحليل الدورى للقصص بشكل جماعى بالاضافة لاصدار أحكام تتعلق بماهو مستحق من المجموعات المختارة من القصص

وبأسلوب أخر نرى أن التحليل الثانوى يمكن إجراءه بأسلوب تشاركى. فمثلا الأطراف المعنية والمستفيدين يمكن أن يقوموا بالمساعدة فى تحديد الموضوعات والقضايا الرئيسية التى يمكن إستخلاصها من مجموعة القصص بما فيها من لم يتم إختياره من قصص وهذا يمكن أن يشكل الأساس لعملية الاسترجاع الشاملة للبرنامج بالاضافة للتوصيات التى تم توثيقها مما ينعكس بعد ذلك على التخطيط للبرنامج.

4. تحسين عملية التغذية العكسية

وهنا يمكن إجراء هذه العملية بشكل جيد عن طريق التأكد من أن كل شخص يقوم بارفاق نتائج التغذية العكسيه معه وإعادة إرسالها إلى من قاموا باعداد القصص وتجميعها على المستوى الأدنى أفضل من قيامه باقصار دورهم على التوثيق فقط ويمكن فى هذه الاجتماعات أن يطُّلب من جامعى القصة تخمين أى من قصص التغيير ذات الدلالة كانت هى الأكثر دلالة من بين كل القصص وهذا سوف يساهم فى زيادة معدل أهتمامهم بشكل فورى. ويمكن أن يرفق مع ذلك ماهى القصص المختارة وأسباب الاختيار وإذا وجد هناك إختلاف بين ماتم تخمينه وتوقعه وبين ماتم إختياره فانه من المحتمل أن يكون هناك مناقشات دينامية لهذه الاختلافات بين كل من جامعى القصص والناس الذين قاموا باختيار القصص فى المستوى الأعلى. وهذه المناقشات سوف يتم بناءها على أساس مفهوم ريك Rick عن الخبرة الايجابية للتغذية العكسية للمسح الخاص بتقييم الأثر وفى ضوء نفس الأساس يمكن أن تتنبا بالاستجابات المتوقعة والكشف عن الاستجابات الحقيقية ثم مناقشة الاختلافات التى تم رصدها.

دمج التغيير الأكثر دلالة مع المداخل الأخرى

إن التغيير الأكثر دلالة يتضمن جوانب قوة وضعف تختلف عن الطرق التقليدية الأخرى للمتابعة والتقييم ولهذا فانه يعد أداة ممتازة عند دمجها مع طرق أخرى ويمكن إستخدامها بشكل أكثر فعالية بغرض تعويض أى نوع من الانحياز يحتمل وجوده مع أى من الطرق الأخرى وضمان الالتزام بمتطلبات التقييم ويمكن لمناهج التقييم التى يمكن تكاملها مع التغيير الأكثر دلالة أن تتضمن مدخلا يزودنا بمايلى :

- الأدلة الكيفية النوعية لانتشار النتائج البارزة ذات الدلالة.
- أدلة إنجاز وتحقيق المخرجات والنتائج المحددة مسبقا (إذا كان قد تم صياغتها).

- أدلة إكتساب المشاركين (وكذا المجموعات الفرعية) للخبرات المطلوبة بالاضافة للنتائج الغير متوقعة.

- معلومات عن وجهات نظر غير المشاركين أو "الضحايا" الأخرين فى البرنامج.
- التحسن المعرفى فيما يتعلق بالمنطق الذى يكمن وراء تدخلات وأنشطة البرنامج.
- أدلة تثبت المدى الذى أمكن فيه إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة وفى أية مواقف حدثت ولماذا.

غانا – التغيير الأكثر دلالة يمكن أن يعمل مع المؤشرات

" لايوجد تعارض بين نظام التغيير الأكثر دلالة وبين الاستخدام الذكى للمؤشرات فالتغيير الأكثر دلالة يمكن أن يلقى الضوء ويسفر عن مؤشرات مناسبة لقياس أثر البرامج أو المشروعات التى يمكن توظيفها فى تقييم الأثر بشكل أكثر كفاءة أو يمكن أن يساهم فى إعادة بناء النظام فى إطار مجالات تغيير جديدة"

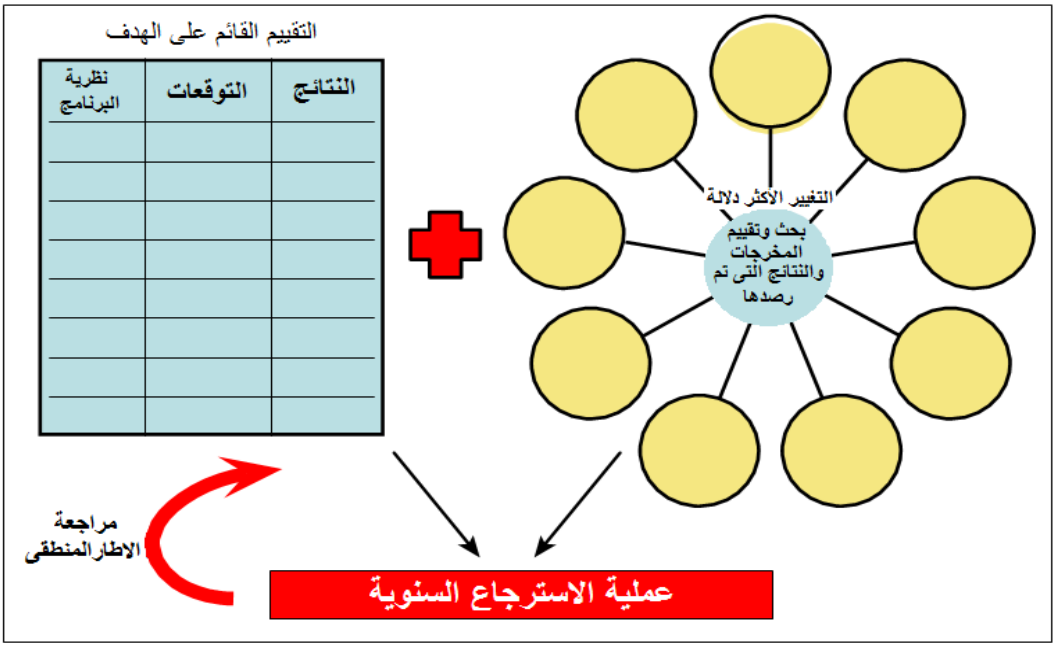
(Wedgwood and Bush, 1996:5, ITDG)

إستخدام التغيير الأكثر دلالة جنبا إلى جنب مع الاطار المنطقى للبرنامج لتصميم نظام شامل للمتابعة والتقييم والتعلم.

لقد قامت چيس دارت Jess Dart خلال العامان الأخران بتوجيه كثير من المنظمات إلى تكامل التغيير الأكثر دلالة جنبا إلى جنب مع الاطار المنطقى للبرنامج وعمليات الاسترجاع الدورية ففى البداية قامت چيس Jess بتيسير جلسات تدريبية للموظفين لمساعدتهم على تصميم نموذج للاطار المنطقى للبرنامج وصولا لتفهم جيد لمن توجه هذه البرامج (الفئات المستهدفة) وماهى الخلفية التى يستند إليها هذا الاطار المنطقى بالاضافة للاتفاق على توقعاتهم عن تأثير البرنامج فى عمله مع هذه الفئات. ومن هنا بدأ إستخدام الاطار المنطقى للبرنامج فى إرشادهم عن الأدلة التى يجب أن يبحثوا عن تجميعها خلال تنفيذ البرنامج أو المشروع كى نضمن إخبارنا بالقصص التى تعبر عن مدى تقدمهم نحو تحقيق التأثيرات الوسيطة وهذا سوف يعطينا صورة عن الكيفية والمدى الذى ساهم فيها البرنامج فى تحقيق المخرجات والنتائج النهائية. ومع ذلك نود الاشارة إلى أن ذلك يعطينا جانب واحد من جوانب القصة فهى تخبرنا فقط عن المدى الذى أمكن فيه تحقيق البرنامج لمخرجاته ونتائجه المتوقعة وهنا فان التغيير الأكثر دلالة يقوم باستكمال سد هذه الفجوة عن طريق مساعدة موظفى البرنامج على البحث عن الأمثلة التى تشير إلى وجود تغييرات ذات دلالة (كما يراها المشاركين المستفيدين) والتوصل لاتفاق حول هذه التغييرات. أما المكون الثالث لهذا النموذج فانه يكون بدمج

هذان المدخلان فى حلقة من الاسترجاع الدورى حول البرنامج.

ويوضح لنا شكل 4 التالى العلاقات الموجودة بين الاطار المنطقى للبرنامج والتغيير الأكثر دلالة والاسترجاع " المراجعة" السنوية التشاركية. فعملية الاسترجاع السنوية تقوم بفحص وإختبار ماإذا كان هناك نوع من التوافق بين نموذج الاطار المنطقى المركزى للمشروع وبين مايكشف عنه التغيير الأكثر دلالة فهو يسأل : *ماهو تأثير عملنا بشكل عام؟* و " *هل هذا هو أفضل شيئ يمكن عمله؟* بالاضافة للسؤال عن " *هل نحن نقوم بعمل ماقلنا أننا سوف نعمله؟*. فعملية الاسترجاع السنوى يتم إستخدامها لمراجعة نموذج الاطار المنطقى للبرنامج وإصدار التوصيات المتعلقة بالتغييرات المطلوب عملها كى يتم إدماجها داخل إطار عملية التخطيط السنوى.



شكل رقم 4: كيف يمكن عمل كل من الاطار المنطقى للبرنامج والتغيير الأكثر دلالة وعملية الاسترجاع السنوية معا

إبداعات وأفكار جديدة

شبكة البدائل

إن إستخدام تسلسل هيكلى معين فى عمليات إختيار القصص ذات الدلالة بغرض تلخيص وإيجاز عدد كبير من الخبرات التى يرويها الأطراف المعنية Stakeholders والمستفيدين عن مشاركتهم فى البرنامج يتناسب ويتواءم بشكل كبير مع التسلسل الهرمى الوظيفى لمعظم المنظمات. ومع ذلك فلقد أصبح شائعا وجود برامج التنمية التى تتضمن شركاء متعددين وشبكات مختلفة من الأطراف المعنيين الذين يرتبطون ببعضهم البعض فى روابط عمل مختلفة. فالكثير من هذه المنظمات لديها عضوية

للمتطوعين والكثير منها لايوجد بها تسلسل هرمى بسيط للسلطة وفى هذه الحالات فان عملية التلخيص التى تنتج من عملية الاختيار تتطلب تفكير واعى جدا فعندما تقوم مجموعة باختيار القصة التى تتضمن التغييرات الأكثر دلالة من بين القصص المقدمة لها من الذى يجب عليه حينئذ تحديد من الذى يستفيد من القصة؟ . فى بعض الحالات قد يكون هناك هياكل إدارية منتخبة يمكن إستخدامها فى هذا الشأن ولكن فى معظم الحالات لايعد ذلك متاحا.

والبديل الذى تم إستخدامه فى أحد تطبيقات التغيير الأكثر دلالة فى غينيا الجديدة (Reid,2004) أن نتائج مختلف إختيارات مجموعات الأطراف المعنية والمستفيدين كان يتم تغذية بعضها البعض من خلال حلقة ثانية من حلقات الاسترجاع ومن هنا كانت فرصة إجراء التعديلات الممكنة حول الأحكام الأصلية التى تم إصدارها عن هذه القصص وهذه العملية قائمة ويمكن إعادتها حتى يكون هناك إستقرار وإجماع حول أحكام وتقديرات مجموعات الأطراف المعنية ويتسق هذا المدخل مع بعض الأطر النظرية للعمل الذى يتعلق بعمليات الاختيار فى النظم ذاتية التنظيم (Kauffman, 1995)والجانب السلبى المحتمل لهذا المدخل هو أنه قد يكون مستنزفا كبيرا للوقت وفى هذا الصدد من الجدير بالملاحظة أنه تم إجراء هذه العملية بشكل غير مستمر خلال فترة تنفيذ البرنامج.

ويوجد هناك إستخدام جذرى أكثر من سابقه للقصص التى تم إقتراحها فى مشروع " إجعل أسواقك تعمل بشكل أفضل لصالح الفقراء" والذى تم تنفيذه فى فيتنام. فلقد تم تصميم إستراتيجية إتصال تضمن نشر وتسويق نتائج البحث وإستخدامها عن طريق صناع القرار. وهنا سوف يقوم موظفى المشروع بتجميع قصص التغيير الأكثر دلالة من الباحثين المُمولين الذين كانوا على إتصال دائم بهم وكذا من المشاركين فى نشر ورش العمل. ولقد تم إستخدام هذه القصص فى غرضان:

- الأول هو إيجاد تفهم أفضل لـ " *عمليات صناعة القرار"* ذات الصلة (وفى هذه الحالة القرار يتعلق بمجال التغيير الأكثر دلالة).
- والثانى هو أن محتويات ومصادر قصص التغيير الأكثر دلالة يمكن أن تسلط الضوء على شبكات العمل الموجودة بين صناع القرار وبين المشروع.

وفى حالة الاستخدام الأول لمنهجية وتقنية التغيير الأكثر دلالة عن طريق اللجنة المسيحية للتنمية فى بنجلاديش CCDB تم تصميم هيكل وظيفى معين قبل بدء العملية كى يشارك فى عملية الانتقاء النهائى لقصص التغيير ذات الدلالة أما فى حالة مشروع بنك التنمية الأسيوى فلقد تم إستخدام قصص التغيير ذات الدلالة التى كانت متاحة فى الكشف عن الوضع الحالى للهياكل الادارية الموجودة وأحد

قصص التغيير ذات الدلالة التى تم الاتفاق على توثيقها نقوم بعرضها فى المربع التالى وهى تمثل جزءا من منظومة أوسع نطاقا مع العديد من الأجزاء والمكونات الأخرى المحيطة ذات الصلة.

فيتنام – قصص التغيير ذات دلالة كأجزاء متناثرة: كيف يمكن ربطها بالمشروع؟

" لقد قام مكتب مشروع MMWB4P باستلام نسخة من الفاكس المرسل من هاندسارد من صفحة واحدة تغطى بعض الأسئلة والأجوبة البرلمانية المؤرخة بتاريخ 29 نوفمبر ولقد كان هناك جزء عن فيتنام مع مستر إلكسندر ممثل مكتب الخارجية والكومونولث (FCO) والتى تم فيه عمل إستجواب عما تقوم به المملكة المتحدة لمساعدة فيتنام أن تصبح دولة ذات إقتصاد قائم على السوق. ولقد قام مستر إلكسندر بالاجابة على ذلك فى جزء شامل عن هذا المشروع منهيا إجابته بالتعليق قائلا " عند الاحتياج لأية معلومات إضافية يرجى الرجوع إلى صديقى من خلال الموقع الالكترونى التالى الخاص بمشروع " إجعلوا أسواقكم تعمل بشكل أفضل لصالح الفقراء" : WWW.markets4poor.org " *(Rick Davies, 2004)* "

التغيير الأكثر دلالة لمتابعة العملية

لقد كانت أحدث الابداعات والأفكار الجديدة التى ظهرت مؤخرا هو إستخدام التغيير الأكثر دلالة لمتابعة التغييرات فى عمليات الادارة داخل أحد برامج المعونة ففى بنجلاديش تم التعاقد مع برنامج الاستثمار الاجتماعى كطرف ثالث بغرض متابعة العملية التى إستخدمت فى المساعدة على تخطيط وتمويل بعض المبادرات التنموية على مستوى المجتمع ولقد كان التغيير الأكثر دلالة هو أحد الطرق التى إستخدمها هذا المتعاقد فبدلا من رصد التغييرات ذات الدلالة التى يتم رصدها على حياة المستفيدين سوف يقوم المشاركين (بما فيهم المستفيدين من البرنامج) بتحديد القصص التى ترصد التغييرات فى الطريقة والأسلوب التى تم به تنفيذ البرنامج: فمثلا الطريقة التى يعمل بها موظفى البرنامج لاعداد وتصميم الخطط السنوية للتنمية وكيف يتم الصرف لتمويل تنفيذ هذه الخطط.

التغيير الأكثر دلالة والمجموعات الكبيرة

لقد قامت چيس Jess بتجريب إستخدام التغيير الأكثر دلالة مع المجموعات الكبيرة فى إطار زمنى قصير كبديل عن إستخدامه لاختيار ونشر القصص عن طريق مجموعات صغيرة من الناس فرواية القصة مع المجموعات الكبيرة والحصول على التغذية المرتدة من المشاركين أشارت إلى أنه تم إدارة هذه المنتديات مع هذه المجموعات بشكل ناجح. وهذا يمثل أسلوب وطريقة جيدة لتشجيع المستفيدين على أن يكونوا أكثر تركيزا فى المشاركة فى عمليات إختيار وتجميع القصص ومع ذلك فانه قد يكون

من غير المناسب تطبيق ذلك مع كل نوعيات البرامج أو مع كل السياقات والخلفيات الثقافية.

فمثلا نجد أن چيس Jess قامت بتيسير وإدارة التغيير الأكثر دلالة فى منتدى كبير ضم 90 من منتجى الصوف حيث كانوا يجلسون فى مجموعات صغيرة تضم كل منها 7 أفراد وهنا قامت كل مجموعة بمناقشة أى تغييرات أحست فيها بتأثير البرنامج فى إحداثها ومن ثم يقوموا باختيار الأكثر دلالة من بين كل هذه التغييرات وإعادة رواية هذه القصة على مجموعة كبيرة مع إرفاق أسباب إختيار هذه القصة من بين كل القصص الأخرى ولقد تم إستخدام الميكروفون لضمان أن كل فرد سوف يسمع القصة جيدا كما تم تسجيل ذلك أيضا. ولقد كان الجو العام الذى تمت فيه هذه المبادرة مثيرا جدا وقام الناس باستثمار وإغتنام الفرصة لرواية قصصهم أمام كل المجموعة وفى مساء نفس هذا اليوم تم كتابة هذه القصص وتوثيقها وتلا ذلك قيام لجنة إدارة الأطراف المعنية والمستفيدين فى المشروع باعادة قراءة القصص فى اليوم التالى حيث قاموا باختيار الأكثر دلالة من بينها وإرسال النتائج مرة أخرى للمشاركين للحصول على تغذيتهم العكسية وتم توثيق وتسجيل ذلك فى محاضر ورش العمل ولقد تم إجراء هذه المنتديات فى ثلاثة أقاليم ومناطق أخرى وتم إعادة إجراءها فى السنوات التالية.

التغيير الأكثر دلالة فى التخطيط الاستراتيجى

لقد قامت چيس Jess فى عام 2004 بتجريب إستخدام كل من الاستقصاء الايجابى Appreciative Inquiry والتغيير الأكثر دلالة فى التخطيط الاستراتيجى باستخدام عمليات جماعية كبيرة ولقد كان لهذه العملية إثنين من المخرجات والنتائج الايجابية الأول هو أن الخطة الاستراتيجبة التى تم تصميمها كانت واقعية وقريبة من المستهدفين من هذه الخطة فى حين تمثل المخرج الايجابي الثانى فى الدرجة العالية من الاحساس بالملكية للخطة الاستراتيجية.

فمثلا تم إستخدام التغيير الأكثر دلالة للمساعدة فى إعداد وتصميم خطة إستراتيجية لبرنامج دعم الأراضى فى الاقليم الشمالى المركزى لفيكتوريا وهنا قام حوالى 70 من المتطوعين (نصفهم كانوا مستفيدين) بالنزول إلى المجتمع والقيام بعقد مقابلات مع عدد كبير من الناس الذين شعروا بوجود وجهات نظر ضرورية هامة لديهم عن المشروع وأرادوا مشاركتها معنا وكان من بين تلك المجموعات التى تم مقابلتها المراهقين من صغار السن والشباب ورؤوساء البلديات وموظفى الوكالة وملاك الأراضى ولقد كانت نتيجة هذه المبادرة 140 قصة تم فرزها ومراجعتها عن طريق لجنة مخصصة لهذا الغرض قبل القيام بتحليلها خلال يومان فى منتدى مجتمعى ضم 80 من المشاركين معظمهم كانوا من المستفيدين ولقد تم تقسيم المشاركين إلى مجموعات تضم كل منها حوالى 8 أفراد حيث ًطُلب منهم قراءة كومة فريدة من القصص بمعدل قصة واحدة على الأقل فى كل مجال من

مجالات التغيير التى تم الاتفاق عليها مقدما ثم إستحلاص ماأفرزته كل قصة " متى كان المشروع حقق تغييرا بشكل واضح لدى المستفيدين ؟". ثم قاموا بعد ذلك بارفاق الملاحظات القابلة للتسجيل والتوثيق عن كل قصة كاجابة على هذا السؤال. وحينئذ قامت كل مجموعة باختيار القصة الأكثر دلالة فى هذه الكومة من القصص وقراءتها بصوت عال أمام باقى أفراد المجموعة مرفقا بها أسباب الاختيار لهذه القصة من بين كل القصص الأخرى.

وبعد ذلك قام الميسرون بتجميع الملاحظات القابلة للتسجيل والتوثيق والتى تم إستخلاصها من الاجابات عن السؤال السابق الاشارة إليه " متى كان المشروع حقق تغييرا بشكل واضح لدى المستفيدين ؟" وتم تصنيف هذه الاجابات إلى 11 من عوامل النجاح وقاموا برسم صورة تم فيها التعبير عن كل عامل من هذه العوامل وهنا تم إستخدام هذه العوامل كاطار مرجعى عند إختيار القصة الأكثر دلالة من بين الثمانية قصص التى تم إختيارها على مستوى كل مجموعة وذلك ساعد فى ضمان تضمين كل عوامل النجاح فى الخطة الاستراتيجية. ولقد تضمن هذا تصميم وإعداد الرؤية العامة للخطة الاستراتيجية وتحديد الخطوات التنفيذية باستخدام الخطوط الارشادية لمدخل التحقيق التقديرى فى حين كان مكون تحليل القصة على قمة هذه الخطوات والتى إستغرقت 3 ساعات وكان لها صدى فعال لدى المشاركين.

التغيير الأكثر دلالة كمكون تشاركى للتقييم الجمعى Summative Evaluation

التغيير الأكثر دلالة يمكن إستخدامه للتأكيد على وجود القيم التشاركية فى التقييم الجمعى

عادة مايتم إجراء التقييمات الجمعية عن طريق مستشارخارجى للتقييم حيث يقوم بعقد وإجراء عدد من المقابلات مع المجموعات المستهدفة وجمع الأدلة الثانوية وإستخلاص الملاحظات. وهنا يأخذ الاستشارى الخارجى فى إعتباره الأدلة وإصدار الأحكام التى توضح وتشير إلى المجالات التى كان فيها تحسن كبير وواضح للأداء فى تنفيذ البرنامج والكيفية التى تم بها إحداث هذا التحسن أو التقدم فى البرنامج وفى النهاية فان العملية تعتمد على القائم بعملية التقييم الذى يستخدم أفضل الأحكام والتقديرات لتقييم مدى إستحقاق وقيمة البرنامج (فى إطار قيمه الانسانية) ولكن فى البرامج التى تقوم بشكل كبير على المشاركة فانه من الملاءم والمناسب للمقيم الخارجى من الحكم على مايشكل هذا النجاح ؟ وهنا فان التغيير الأكثر دلالة يمكن أن يساعد فى إستخلاص معايير النجاح المحلية التى قد تكون أكثر مناسبة وملاءمة من معايير النجاح التى قام المقيم الخارجى باستخدامها.

فمثلا قامت چيس Jess فى عام 2004 باجراء تقييم نهائى كمستشارة من خارج البرنامج لبرنامج

Bougainville التى تم تنفيذه مع منظمة أوكسفام بنيوزلاندا الجديدة والتى أوشكت فيه أوسى تانتا Osi Tanataأن تصبح جمعية مستقلة ولأن چيس Jess شعرت بأنه ليس من المناسب إجراء تقييم شامل مستقل الأن عن مؤسسة محلية مستقلة قامت باقتراح أن يتضمن التقييم بعض عناصر ومكونات التقييم القائم على المشاركة بناءا على قيم الفريق المحلى. ولقد قام موظفى البرامج بتجميع 17 من قصص التغيير الأكثر دلالة فى حين قامت چيس Jess بمراجعة إعادة تدقيق ومراجعة 8 من هذه القصص.

وهنا نود الاشارة إلى أن كل هذه القصص تم تجميعها بالاستعانة بدليل المقابلة مع كتابة بعض الملاحظات وإعادتها لراوى القصة بغرض التحقق من بعض المعلومات ولقد قام الموظفين مع عدد صغير من المستفيدين باختيار الأكثر دلالة من بين عدد 25 قصة ولقد قام المستشار الخارجى القائم بعملية التقييم باستخدام معايير النجاح التى قام الموظفين بتحديدها باعتبارها كموضوعات وقضايا رئيسية تم تضمينها فى تقرير التقييم. وبالاضافة الى عملية التغيير الأكثر دلالة فان المقيم الخارجى قام بعقد مقابلات مع 23 من المعنيين فى البرنامج و12 من أفراد المجتمع فى منطقة Bougainville بما فيهم المجموعات التى وجهت أراءا ناقدة للبرنامج. ولقد إستخدم التقرير النهائى للتقييم الكثير مما تم إستخلاصه من قصص التغيير ذات الدلالة ومن التعليقات التى وردت على لسان بعض من تم مقابلتهم بغرض صياغة النتائج الرئيسية للتقييم.

إجراء تعديلات على عملية إختيار العينة فى التغيير الأكثر دلالة بغرض إستخدامها فى التقييم الجمعى التلخيصى

إن أفضل ما يمكن ذكره عن التغيير الأكثر دلالة فى هذا النوع من التقييم هو أنه يساهم فى تجميع ورصد قصص التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة وما تتضمنه من أكثر الحالات نجاحا. ويتطلب هذا النوع من التقييم بيانات ومعلومات عن مدى إمتداد تأثير المشروع أو البرنامج على مجموعات مختلفة من المشاركين وبتطبيق ذلك على المشروع الذى قامت چيس Jess بتقييمه فى نيوزلاندا الجديدة تم التعامل مع هذه القضية عن طريق تصنيف المشروعات إلى : جيدة جدا وجيدة وجيدة لحد ما.. الخ وحينئذ تم إختيار المشروعات بشكل عشوائى تحت كل تصنيف من هذه التصنيفات ثم قام الموظفين بتجميع قصص التغيير الأكثر دلالة من المواقع والمناطق التى تم فيها تنفيذ هذا المشروع وبشكل أخر يمكن القول بأن التقييم إستخدم طريقة " العينة الطبقية الهادفة" وليس طريقة "العينة العشوائية".

مجالات البحث المستقبلية

نحن نعلم أنه كانت هناك رسالتان من رسائل الدكتوراة تم الحصول عليها لكل من چيس Jess وريك ديفيز Rick بالاضافة إلى دراستان أخريتان للحصول على درجة الماجستير لكل من Jon Kurtz, 2003 and Bettina Ringsing,2003 ولقد تناولت كل هذه الدراسات المتقدمة التغيير الأكثر دلالة ونحن نؤمن أن التغيير الأكثر دلالة MSC يقدم لنا فرص ودراسات بحثية في المستقبل في المجالات الأتية:

- نسبة تطبيقات التغيير الأكثر دلالة MSC التى تضمنت فى الواقع تغييرات غير متوقعة وتحديد العوامل التى كان لها تأثير كبير على هذه النسبة مثل العوامل الثقافية والتنظيمية بالاضافة للعوامل المرتبطة بتصميم البرنامج وتصميم التغيير الأكثر دلالة.

- العوامل التى كان لها تأثير كبير على نسبة القصص السلبية التى تضمنت أراءا ناقدة للبرنامج والكيفية التى يمكن عن طريقها التحكم فى هذه العوامل.

- الكيفية التى يمكن عن طريقها تقوية حلقة التغذية العكسية والتى عُرفت بضعف إرتباطها الجيد بعملية التغيير الأكثر دلالة.

- الكيفية التى يمكن عن طريقها تقوية العلاقة والرابطة الموجودة بين الحوار فى التغيير الأكثر دلالة وبين عملية التخطيط للبرنامج.

- الكيفية التى يمكن عن طريقها تقوية التغيير الأكثر دلالة بغرض الاستخدام فى التقييم الجمعى .

- دمج التغيير الأكثر دلالة مع المداخل والمناهج الاستنباطية الأخرى لتصميم الاطار المنطقى للبرنامج.

دعوة للابداع والمراجعة والتواصل

إن كل منظمة تقوم باستخدام التغيير الأكثر دلالة تقدم بعض الابداعات والأفكار الجديدة التى تتسم بالابتكار وكل تطبيق من هذه التطبيقات يتطلب بلاشك نوع من الصقل لضمان الاستخدام الفعال له مع ضمان مواءمة التطبيق مع السياق المحلى والأهداف المحددة للبرنامج وإن بعض هذه التغييرات

سوف يكون إستخدام التغيير الأكثر دلالة مفيدا معه والبعض لاينطبق عليه ذلك؟. ومن الممكن تعظيم هذه التجارب إذا أمكن توثيق الطرق المستخدمة والنتائج التى تم التوصل إليها ومشاركتها مع المستخدمين الأخرين للتغيير الأكثر دلالة.

وفى هذا الصدد نحن نشجعك على:

- الالتحاق بقائمة البريد الالكترونى الخاصة بالتغيير الأكثر دلالة لتعلم المزيد عن خبرات الأخرين الذين قاموا بتطبيقه. وفى هذا الاطار قم بتقديم نفسك مع قيامك بالتفسير لموقعك الوظيفى الحالى وفى أى شيئ أنت مشغول بعمله الأن وأى المجالات تهتم بها.

- قم بتوثيق خططك لاستخدام التغيير الأكثر دلالة وهذا يمكن أن يتضمن ملاحظات عن المنطق الذى كان يكمن وراء إستخدامك له وتسجيل الخطوط الارشادية التى تشرح كيفية إستخدامك له.

- قم بمراجعة إستخدامك الحقيقى الفعلى للتغيير الأكثر دلالة وقم بتوثيق النتائج التى توصلت إليها خاصة بعد قيامك بتنفيذ تطبيق تجريبى ويفضل عمل ذلك على فترات دورية.

- قم باتاحة هذا التوثيق الذى قمت بعمله عن التغيير الأكثر دلالة سواء فى قائمة البريد الالكترونى المخصص لنشر كل التطبيقات الخاصة بالتغيير الأكثر دلالة أو من خلال وسائل وطرق أخرى مثل نشرها على موقعك الالكترونى.

وفى المقابل فاننا سوف نحاول إستخلاص الدروس المستفادة التى تم جنيها من خلال الخبرات المتعددة خلال التطبيقات المختلفة للتغيير الأكثر دلالة كى يتم إعداد وإصدار نسخة محدثة لهذا الدليل فى خلال السنوات الثلاثة القادمة.

محاولات سعيدة

ريك وچيس

Rick and Jess

فبراير 2005

Bibliography

References to all sources quoted

Bateson, G. (1979), *Mind and Nature: A Necessary Unity*. E.P. Dutton. New York.
Bennett, C. (1976), Up The Hierarchy. *Journal of Extension*, March/April, USA. See also http://www.lhccrems.nsw.gov.au/pdf_xls_zip/pdf_env_report/Attach5-BENNETTS.pdf (site visited: 26 September 2004).

Campbell, D.T. (1969), Variation, Selection And Retention In Socio-Cultural Evolution. *General Systems*, Vol 14, p 69–85.

CCDB (2000), *Roles and Functions of the CCDB PME System*. Internal CCDB Memo.
Dart, J.J. [1999a], 'The Tale Behind The Performance Story Approach', *Evaluation News and Comment,* **8**, No.1, pp 12–13. Link available at: http://www.clearhorizon.com.au (site posted April 2005).

Dart, J.J. (1999b), 'A Story Approach For Monitoring Change In An Agricultural Extension Project', *Proceedings of the Association for Qualitative Research (AQR), International Conference, Melbourne*, AQR, www.latrobe.edu.au/www/aqr/offer/papers/JDart.htm link at: http://www.clearhorizon.com.au (site posted April 2005).

Dart, J. J. (2000a), 'Stories for Change: A new model of evaluation for agricultural extension projects in Australia', PhD, Institute of Land and Food Resources, University of Melbourne, Melbourne. PDF available at: http://www.clearhorizon.com.au (site posted April 2005).

Dart, J. J. (2000b), 'Stories for Change: A systematic approach to participatory monitoring', *Proceedings of Action Research & Process Management (ALARPM) and Participatory Action-Research (PAR) World Congress, Ballarat, Australia*, www.ballarat.edu.au/alarpm/docs/Dart,_J_-_Paper.doc (site visited: 26 September 2004).
Dart, J.J. (2000c), Target 10 Evaluation stories, Department of Natural Resources and Environment, Victorian State Government, Melbourne. PDF available at: http://www.clearhorizon.com.au (site posted April 2005).

Dart, J. J. & Davies, R.J. (2003), A dialogical story-based evaluation tool: the most significant change technique, *American Journal of Evaluation* **24**, 137–155.

Dart, J. J., Drysdale, G., Cole, D. and Saddington, M. (2000), 'The Most Significant Change Approach For Monitoring an Australian Extension Project', in *PLA Notes*, Vol. 38, International Institute for Environment and Development, London, 47–53. PDF available at: http://www.clearhorizon.com.au (site posted April 2005). Davies, R.J. (1996), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' http://www.mande.co.uk/docs/ccdb.htm (site visited: 26 September 2004). Davies, R.J. (1998a), 'An Evolutionary Approach To Organisational Learning: An Experiment By An NGO In Bangladesh', In Mosse, D., Farrington, J., and Rew, A., (1998), *Development as Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. Routledge/ODI. London.

Davies, R.J. (1998b), 'An Evolutionary Approach To Facilitating Organisational Learning: An Experiment By The Christian Commission For Development In Bangladesh.' *Impact Assessment and Project Appraisal,* Vol. 16. No. 3, September 1998, pp 243–250.

Davies, R.J. (1998c), *Order And Diversity: Representing And Assisting Organisational Learning In Non-Government Aid Organisations*. PhD Thesis. University of Wales – Swansea. http://www.mande.co.uk/thesis.htm (site visited: 26 September 2004).

Davies, R.J. (2004a), Practical Postmodernism, Or The Systematic Use Of Anecdotes. *The Evaluator*. Summer Issue. UKES. London.

Davies, R.J. (2004b), 'The Emerging Communication Strategy: Engaging and Connecting People', Consultancy report to the Making Markets Work Better for the Poor Project, ADB, Vietnam.

Fishman, D. B. (1992), 'Postmodernism comes to program evaluation: A critical review of Guba and Lincoln's Fourth Generation Evaluation', *Evaluation & Program Planning,* **15**, no.3, 263–270.

Fletcher, G. (2004) *MSC and Myanmar*. Email to Rick Davies. 20 August 2004.

Ford, N., Ashford, G. (2000), Appreciative Inquiry, *E-views*, Issue 1 – February 2000, eds H. MacKinnon, C.McMillin, E. Morin, The Participatory Development Forum, Ontario, Canada, http://www.pdforum.org/eviews1.html (site visited: 02 February 2004).

Geertz, C. (1973),*The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.

Guba, E. and Lincoln, Y. (1989), *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA. Sage. Hammond, S.A. (1996), *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Thin Book Publishing Co. Plano, TX. Holmes, G. (2004), Ibis Monitoring and Evaluation pre-course material. Managua, Nicaragua. Holmes, G., Petersen, L., Kirkegaard, K. (2003), *Proposal: How to use the methodology 'The Most Significant Change' in the monitoring of Ibis´ thematic programs in Central America*. First draft, July 2003. Ibis. Denmark. Available at MSC mailing list file repository at: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited: 26 September 2004).

Jobs, S. (1994) *Steve Jobs and the next Big Thing*. Fortune. p 23.

Johnston, F. (2002), *Tales Of The Unexpected: 'Most Significant Change' Monitoring Of The Brong Ahafo District Support Project (BADSP), Ghana November 2000 to December 2001.* Unpublished report. Available at MSC mailing list file repository at: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited: 26 September 2004).

Kauffman, S. (1995), *At Home In The Universe: The Search For Laws Of Complexity*. Penguin. London. Kelly, L., Kilby, P., and Kasynathan, N., (2004), 'Impact Measurement For Ngos: Experiences From India And Sri Lanka', *Development in Practice*, Vol. 14, No. 5, pp. 696-701.

Kerr, R. (2004), *MSC Guide: Based on the Experience of ADRA Laos. A guide to implementing the Most Significant Changes (MSC) monitoring system in ADRA country offices*. ADRA. Laos. Available at MSC mailing list file repository at: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited: 26 September 2004).

Kurtz, J. (2003) *Learning Amidst Crisis: Barriers And Incentives For Organizational Learning In Post-Taliban Afghanistan*. Published thesis, Wageningen University, The Netherlands. Three chapters available at MSC mailing list file repository at: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited: 26 September 2004).

Le Cornu, R., Peters, J., Foster, M., Barrat, R., Mellowship, D., (2003), *Exploring Perceptions of 'Significant Change' in Reforming Schools*. Paper presented to: NZARE/AARE Joint Conference, Auckland November 30 – December 3, 2003. Available at MSC mailing list file repository at: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited 10 October 2004).

Mason, S. (2004), *Review of draft MSC Guide*. Email to Rick Davies. 29 October 2004.
Oakley, P., Pratt, B., Clayton, A. (1998), *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*. INTRAC. Oxford.

Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications, Newbury Park, CA.

Patton, M. Q. (1997), *Utilization-focused Evaluation: The Next Century Text*. Sage. USA.

Pawson, R. and Tilley, N. (1997), *Realistic Evaluation,* Sage, London.

Rainey, J. (2001), *Response to MSC inquiry*. Email to Rick Davies, 11 April 2001.
Reid, E. and Reid, J. (2004), Story-Based Impact Assessment: Outline of a story-telling methodology. Available at MSC mailing list file repository at: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited: 26 September 2004).

Ringsing, B., (2003), *Learning About Advocacy: Monitoring As A Tool For Learning In Ibis South America*. MSc Thesis. MSc programme Management of Agricultural Knowledge Systems (MAKS). Available at MSC mailing list file repository at: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited: 26 September 2004).

Roche, C (1999), 'Impact assessment for development agencies: Learning to value change' Oxfam. Oxford.

Scriven, M. (1994). *Evaluation thesaurus* (5th ea.) Newbury Park, CA. Sage.

Sigsgaard, P. (2002), *MSC Approach. Monitoring without Indicators. An ongoing testing of the MSC approach*. Evaluation Journal of Australasia. Vol. 2. No. 1. Available at MSC mailing list file repository at: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited: 26 September 2004). Suroweicki, J. (2004), *The Wisdom Of Crowds: Why The Many Are Smarter Than The Few*. Little Brown. London.

Underwood, B. (1996), *Report On 'Significant Changes' Qualitative Monitoring*. AKRSP. Ahmedabad. India.

Wedgwood, H., and Bush, A. (1996), *ITDG's Experience of Participatory Evaluation –Oriented Monitoring System (POEMS) in the International Food Production Programme*. Paper presented at INTRAC's Third International Workshop on the Evaluation of Social Development, November 1996, The Netherlands.

Willetts, Juliet (2004), '*Most Significant Change' Pilot Project*. Evaluation Report Prepared by Institute for Sustainable Futures For ADRA Laos. Sydney. Available at MSC mailing list file repository at: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited: 26 September 2004).

Winterford, K. (2003), *Sharing Stories – A Participatory Approach To Monitoring And Evaluation In The Pacific.* Pacific Children's Program. International Development Support Services, Melbourne, Australia. Available at MSC mailing list file repository at: http://groups.yahoo.com/group/MostSignificantChanges/ (site visited: 26 September 2004).

Appendices
الملاحــق

ملحق رقم (1)

عينة من نماذج تجميع القصة

1.1 رعاية الأرض (استراتيجية دعم رعاية الأراضى)

مقدمة

لقد أراد منسقى وميسرى مشروع رعاية الأراضى جمع قصص تتضمن تغييرات ذات دلالة والتى قد كانت محصلة عملهم فى مشروع رعاية الأراضى فى هذا الاقليم. وهذا سوف يساعدنا فى تحسين مانقوم بعمله ويمكننا أيضا من الاحتفال بالنجاحات سويا بالاضافة المساهمة فى كوننا مساءلين أمام ممولينا.

ولقد قرر مسئولى المشروع إستخدام القصص والمعلومات التى تم تجميعها من هذه المقابلات لعدد من الأهداف تتضمن مايلى :

- التعرف على ماقام بانجازه كل من المنسقين والميسرين معا مع مجموعات رعاية الأراضى.
- مساعدة الميسرين والمنسقين على تفهم القيم الخاصة بالناس المشاركين فى المشروع وتقديم الدعم بشكل أكبر لهذه الأنواع من المخرجات والنتائج.
- لاقرار واعلان ونشر ماتم إنجازه بالفعل.

تفاصيل التعاقد الأساسية

السرية

قد نقوم باستخدام قصصكم عند إرسال التقارير الى ممولينا أو مشاركتها مع الناس الأخرين فى المنطقة أو المجتمع.

هل أنت (راوى القصة) :

- تريد أن تضع إسمك على القصة (قم باختيار علامة) نعم ☐ لا ☐
- هل أنت موافق على استخدام القصة لأغراض النشر (قم باختيار علامة) نعم ☐ لا ☐

إسم راوى القصة[5] ---------- ----------

إسم الشخص القائم بتسجيل القصة: ---------- ----------

المكان/ الموقع ---------- ----------

تاريخ التسجيل ---------- ----------

[5] (إذا أراد رواة القصص عدم ذكر إسمهم فأنت لست فى حاجة الى تسجيل أسمائهم أو التفاصيل الخاصة بهم – فقط يمكنك كتابة " مالك أرض" أو بعض الأوصاف المماثلة).

1. إحكى لى كيف (راوى القصة) بدأت فى الاشتراك فى برنامج رعاية الأراضى وكيف كان شكل إشتراكك؟

---

2. من وجهة نظرك قم برواية قصة لنا تلخص التغييرالأكثر دلالة التى نتج من إشتراكك فى المشروع الخاص برعاية الأراضى.

---

3. لماذا كانت هذه القصة هى الأكثر دلالة بالنسبة لك؟

---

4. كيف ساهم عمل كل من المنسقين والميسرين فى المشروع فى تحقيق ذلك التغيير الأكثر دلالة (فى حالة وجوده من وجهة نظرك)

2.1 منظمة الخدمات التطوعية عبر البحار –VSO (نموذج تقرير متطوع)

التقرير النهائى للمنظمة – الجزء الثانى (تقرير متطوع)

يتم إستكمال وإعداد هذا التقرير عن طريق المتطوع بعد الزيارة النهائية لمكتب البرامج للموقع

اسم المتطوع :	إسم الجهة والبلد التى قامت بتعيينه
إسم الوظيفة:	الكود الوظيفى:
صاحب العمل:	البلد :
إسم المدير المباشر للمتطوع:	تاريخ بداية المتطوع لعمله:

- برجاء إستخدام حبر غامق (يفضل اللون الأسود) وإستخدم ورق اضافى كلما كان هناك ضرورة لذلك.
- إن الهدف الأساسي لهذا النموذج هو تمكين منظمة VSO من الفهم والتعلم من خبرات المتطوعين فى مواقعهم.
- سوف يتم استخدام هذا التقرير أيضا لعمل ملخص بهذه الخبرات للمتطوعين الجدد فى المستقبل وربما يتم أخذ أجزاء منه لمشاركتها للممولين أو تستخدم من جانب المنظمة لنشر بعض الاصدارات.
- إذا أردت القيام بعمل تعليقات سرية فيمكنك القيام بعمل ذلك على ورقة منفصلة تحدد عليها من الذى تريد مشاركته فقط هذه التعليقات. والمنظمة سوف تضمن التعامل بكل سرية فى ادارة ذلك.
- يمكنك ذكر اية قضايا أخرى من الموقع والتى يجب مناقشتها مع صاحب العمل أومكتب البرامج وإذا شعرت بوجود قضية ما طرحتها لم يتم التعامل بكل اهتمام عن طريق مكتب البرامج يمكنك الكتابة الى المدير الاقليمى للبرامج فى المملكة المتحدة.

A.1 قم بوصف ماتعتقد أنه التغيير الأكثر دلالة وأنك قد ساهمت فى إحداثه بشكل ما أو بأخر خلال وجودك فى موقعك.

- أينما يكون ذلك ممكنا قم باختيار التغيير الأكثر دلالة بعد إجراء مناقشاتك مع صاحب العمل والزملاء ومسئول البرامج.
- قد يكون هناك الكثير من التغييرات بعضها كبير والأخر صغير بعضها إيجابى والأخر سلبى. قم باختيار التغيير الذى تعتقد أنه الأكثر دلالة.
- قم باخبارنا من هؤلاء الذين كانوا مشاركين فى ذلك وماذا حدث وأين ومتى حدث ذلك.
- قم بذكر تفاصيل كافية لجعل القصة أكثر فهما وادراكا من جانب القارئ الذى قد لايكون لديه فكرة جيدة أو معرفة بموقع الأحداث وحاول المساهمة فى إمكانية متابعة هذا التغيير بعد ذلك كلما كان ذلك ممكنا.
- إذا قمت باختيار تغيير واحد فذلك قد يكون صعبا جدا ولذا حاول وصف أكثر من تغيير (باستخدام أشكال إضافية).
- **يمكن للتغيير الأكثر دلالة الذى تختاره أن يكون فى :**
  - حياة المستفيدين من المنظمة الذى عملت فيها.
  - حياة الأفراد فى المجتمع الذى تعيش فيه.
  - الزملاء الذين عملت معهم.
  - جانب من جوانب المنظمة الذى تكون قد عملت فيه.
  - البيئة الأوسع للسياسات الموجودة.

B. قم بتفسير لماذا إخترت هذا التغيير بعينه.

- **ماالاختلاف الذى أحدثه أو سيحدثه هذا التغيير؟**
- **لماذا تعتقد أن هذا الاختلاف ضرورى وهام؟**

C. إذا قام شخص أخر غيرك بالاشتراك فى إختيار هذه القصة قم باخبارنا من وكيف تم ذلك؟
D. هل توجد هناك دروس مستفادة يمكن إستخلاصها من التغيير الذى كتبت عنه يمكن للمنظمة الاستفادة منها؟

E. قم باعطاء إسم أوعنوان للقصة يلخصها فى كلمات قليلة

عنوان القصة

(1) الوصف

---

(2) التفسيـــر

---

(3) من الذى إختار القصة؟

---

(4) دروس مستفادة أو توصيات للمنظمة VSO :

تاريخ إستكمال التقرير :

ملحق رقم (2)

نموذج من قصص التغيير الأكثر دلالة

1.2 بوجينفيللى: أوسى تاناتا Osi Tanata (منظمة غير حكومية)

قصة لتغيير أكثر دلالة

هل أنت كراوى للقصة :

- تريد أن تضع إسمك على القصة (قم باختيار علامة) نعم ☐ لا ☐
- هل أنت موافق على استخدام القصة لأغراض النشر (قم باختيار علامة) نعم ☐ لا ☐

معلومات أساسية

إسم الشخص القائم بتسجيل القصة: ويلسون خلال تدريب التغيير الأكثر دلالة.

إسم راوى القصة: سياستيان كاكيو

إسم المشروع والموقع: المشروع العضوى أوكيرى- الحلقة الثالثة من المشروع.

تاريخ تسجيل القصة : 23 مارس.

متى حدثت القصة : منذ حوالى عام.

عنوان القصة: " تزايد كبيــر "

إحكى لى كيف (راوى القصة) بدأت فى الاشتراك مع أوسى تاناتا وكيف كان شكل إشتراكك فى المشروع؟

لقد كنت عضوا من أعضاء المشروع المجتمعى ولكنى تركته لتوقعى لحدوث خلاف ومشكلات داخل هذا المشروع ولكنى عندما علمت أن أوسى تاناتا كمنظمة غير حكومية تقدم تدريبا يستهدف عامة الشعب فى المجتمع الذى أسكن فيه حضرت جزءا من هذا التدريب عن إدارة المشروعات وحفظ السجلات وتدريب المدربين.

من وجهة نظرك صف لنا التغيير الأكثر دلالة التى نتج من خلال اشتراكك مع أوسى تاناتا (سواء أكان ذلك من خلال التدريب أو الدعم أو التمويل)

بعد حضورى التدريب عدت مرة أخرى الى قريتى وقمت بتحفيز أفراد أسرتى على الاشتراك والانخراط داخل مجال الزراعة العضوية وحينئذ قررت القيام بادارة مشروع لأسرتى عن الزراعة العضوية وبالرغم من عدم حصولى على دعم تمويلى من أى منظمة أوجمعية بدأت هذا المشروع الصغير فقط باستغلال المعرفة التى حصلت عليها من التدريب الذى حصلت عليه من التدريب التابع لأوسى تاناتا وقمت بالبدء بالزراعة العضوية لمحاصيل الكرنب والفلفل الأخضر

والخضروات والطماطم والفلفل الحار وغيرها من المحاصيل.

وفى الوقت الحالى أود شكر كل ماتعلمته من أوسى تاناتا واليوم نما مشروعى وتقدم بشكل جيد ولقد قمنا ببيع العديد من المنتجات التى تم زراعتها والتى تشبه ماتم زراعته فى المزرعة العضوية التابعة لهم. فمثلا قمنا ببيع حواى 100 كيلو من الكرنب الملفوف والأن قمت بانفاق هذا المال لشراء الملابس والعديد من الأشياء الأساسية الأخرى وبعيدا عن زيادة الدخل فان الأسر والقرى المجاورة أصبح لديهم فائض كافى لاطعام اسرهم وأسر الأخرين كما تم استخدام المال لبدء مشروعات أخرى مثل فتح بعض المحلات التجارية.

لماذا كانت هذه القصة ذات دلالة بالنسبة لك؟

لقد كانت هذه القصة ذات دلالة بالنسبة لى لأنها فى البداية لم يكن لدى أى معرفة بكيفية إدارة مشروع واليوم أصبح لدى مشروع جيد اقوم بادارته فضلا عن إستخدام الدخل الذى تم حصوله من المشروع للمساهمة فى توفير سبل المعيشة لأسرتى.

المجال : □ التغيير فى نوعية حياة الناس.

---

b. منظمة VSO[6] - الفلبين : انجى بامجبوسى Angie Bamgbose

قصة متطوع:

فى بداية المشروع كان الفريق (المتطوع وموظفى منظمة ماريكا والمتطوعين الأخرين) متخوفين من مناقشة قضايا الجندر(النوع الاجتماعى) نظرا لبعض الاعتقادات الموجودة فى المجتمعات المستهدفة .

ولكن خلال عمل دراسة عن الملف المجتمعى فيما يتعلق بقضايا الجندر فى كل المجتمعات المستهدفة وجد الفريق العديد من الانقسامات التى تتسم بالجمود فى التعامل مع قضابا الجندر (النوع الاجتماعى) فيما يتعلق بمؤشر العمالة: فكان يُنظر الى الرجال بكل فجاجة على أنهم المعيلين الرئيسين حيث يعملون فى المهن والأعمال فى مزارع الأرز وصيد وبيع السمك فى حين أن النساء يقومون فى معظم الأحيان بأعمال تتعلق بادارة شئون المنزل كما أن النساء لايشاركون تماما فى عمليات صنع القرار على مستوى المجتمع ودوهم كان غائبا فيما يتعلق بالانفاق داخل نطاق الأسرة أو القيام بدور حيوى يتعلق بشئون الأسرة كما يغيب دورهم أيضا فى أعمال نشر ثقافة السلام بين سكان المناطق الذين يعيشون فيها.

ولكن مجتمع دانسلان Danslan كان مختلفا بعض الشئ حيث أن الرجال كانوا لحد ما يشاركون فى رعاية الأطفال وكان للنساء صوتا أعلى فى القضايا المجتمعية. وهذا كان مصدر لشئ ما من العار للنساء الذين بكوا عندما كانوا يقومون بوصف الكيفية التى قاموا فيها باتخاذ قرارت كان يجب إتخاذها عن طريق الرجال. وهذا أشعرهم ببعض الاحراج عند مساهمة ذلك فى تقليل قيمة أدوار الرجال التى أعلى الاسلام وكذلك عادات وتقاليد منطقة مارانو من شأنها. ولقد مرت بلدة دانسلان بالعديد من الخبرات المتعلقة بعمليات النزوح العديدة التى حدثت خلال الثلاثين الأخيرة كنتيجة لحدوث الفيضانات والخلافات العائلية والقوانين المتعلقة بالزواج والصراعات التى كانت قائمة فيما بين الجيش والمتردين فى عام 2000.

ولقد ظلت كل من منظمتى ماريكا وأوبيرا فى الاستمرار فى عملهم فى المجتمع وبعد 5 أشهر عاد الفريق الى دانسلان لاجراء تقييم رسمى عن أى تغييرات قد تكون حدثت منذ تنفيذ الدراسة المجتمعية الخاصة بأنشطة الجندر (النوع الاجتماعى) وفى هذه العملية قام كل من 6 رجال و11 سيدة باعطاء وجهة نظرهم عن التغييرات التى أعتقدوا أنها حدثت فى المجتمع كنتيجة مباشرة لدراسة الجندر. وهذا يوضح أن التخوف من أن الدراسة للمجتمعية لقضايا الجندر قد تكون مجرد عمليات تلقين وتقليد ونقل قسرى لقيم أجنبية بغرض تقسيم المجتمع مما قد لايساهم فى تحقيق الأهداف الموضوعة.

ولقدٌوجد أن النساء قد بدأوا العمل مع الرجال فى إصلاح أقفاص صيد السمك مع الأخذ فى الاعتبار أن كل هذه الأنشطة الخاصة بصيد السمك كانت تدار من قبل بشكل كامل عن طريق الرجال. فالرجال يستمرون فى إنخراطهم فى بعض الأعمال الانتاجية والنساء أقروا هنا أن الرجال أكثر انخراطا فى مجال رعاية الأطفال وأعمال طهى الطعام وكى الملابس. ولذا فقد أقروا

[6] VSO ترمز لمنظمة الخدمات التطوعية عبر البحاء (كما تم الذكر فى قائمة المصطلحات الأساسية فى بداية هذا الدليل)

أنه لم يصبح هناك مثل هذه النماذج الجامدة ذات الدلالة فيما يخص بموضوعات العمالة والذى كان قد تم ملاحظته منذ عدة شهور قليلة.

وعلى الجانب الأخر أشار الرجال فى تعليقاتهم الى أنهم أدركوا أن عمل المرأة يعد " ثقيلا" لامرأة تكون مشغولة بكل من الأعمال المنزلية وبعض الأعمال الانتاجية والعمل فى بعض المحلات ونسج الملابس.. الخ فالرجال والنساء يعملون معا الأن فى المجتمع فى التسويق لبعض المحاصيل الزراعية وزيادة دخل الأسرة وهذا يمكن النظر اليه على أن عدد المزارع فد زاد بشكل ذات دلالة الأن وأن الرجال والنساء يعملون معا الأن وليس النساء فقط هم الذين يعملون فى هذه الأعمال.

ولقد علق الرجال قائلين أنه توجد العديد من التغييرات لأنهم حصلوا على معرفة بشكل أكبر عن قضايا الجندر خاصة فيما يخص الحاجة لقيام كل من الرجال والنساء فى العمل معا. كما أن المجتمع لديه أفكار جديدة فهناك المزيد من الدافع للعمل مع النساء فى مشروعات أنشطة زيادة الدخل حيث أنهم دائما لديهم إعتقاد بضرورة الاحساس بأنهم مازالوا قادرون على العمل وتكسب الدخل وأنهم بدون ذلك لن ينمو أو يتطوروا أو يحدث لهم التمكين المطلوب.

فكل من الرجال والنساء أقروا أن النساء قد بدأوا الانخراط والمشاركة فعليا فى عمليات صنع القرار على مستوى المجتمع وأنه توجد هناك بعض القرارات التى يتخذونها تفوق الرجال أحيانا. وفى مجال التخطيط وصياغة الأفكار الجديدة نجد أن النساء تفوق وتسبق الرجال فى هذا فيما يخص قضايا تنمية المجتمع. ومن الواجب تذكر أنه فى شهر مارس كانت النساء تبكى عندما كانوا يصفون دورهم القيادى فى عمليات صنع القرار والأن أصبحوا فخورين بذلك وفى الواقع فان النساء علقت قائلة أنهم قاموا بالانخراط والاشتراك فى القرارات المجتمعية لأنهم أكثر ذكاءا وحكمة.

وهناك مثال واقعى ملموس يوضح كيف يمكن النظر الى التفاعل بين هذه القضايا من خلال الملكية الجديدة للمرأة فى هذا المشروع الذى يطلق عليه "كارابو". وكارابو Carabao هو نوع من أنواع الجاموس المائى. فاذا لم يتم منح السيدة واحدة من هذا الجاموس كجزء من المهر الذى يقدم لها فانه لن يكون لها أى دور فى إدارة مثل هذا المشروع. وحتى إذا حصلت عليه كجزء من المهر فانها فى الواقع لن تحصل على خدمة مباشرة لأن الرجال عادة هم الذين يستخدمونه فى عملهم فى الحقل أو المزرعة.

وفى دانسلان نجد أن النساء علقت قائلة أنهم شعروا بمزيد من الثقة عندما قاموا بتنظيم أنفسهم وتطوير أدائهم بعد الدراسة المجتمعية التى تم إجراءها عن قضايا الجندر (النوع الاجتماعى) وتلا ذلك شعور النساء بأنهم أصبح لديهم قدرة أكبر على تنظيم مواردهم والأخذ فى إعتبارهم كيفية إستثمار الأرباح المتوقعة من عملهم بالمزرعة الى القيام ببدء مشروعات تجارية صغيرة فى المستقبل. كما أن التعاونيات التى بدأت عملها فى أوبيرا كانت ناجحة جدا حيث أرادوا استثمار رأس مالهم فى مشروعات تجارية صغيرة بشكل يدر عليهم دخل إضافى. ولقد قرر النساء شراء جاموس حيث يتم تمليكه كما يتم التحكم فيه عن طريق الهيئة التعاونية كما أن النساء يستخدمون الكاربو " الجاموس المائى" فى المساعدة فى حمل البضائع التى يشترونها من الطريق والتى تبعد

حوالى 30 دقيقة عن طريق المشى عبر حقول الأرز حيث لايوجد هناك طريق خاصة أنه طريق طويل يصعب عليهم حمل كيس أرز وزنه 50 كيلو بالاضافة الى المنتجات الأخرى الخاصة بالأسرة أو بالمحل التجارى.

ويحتاج الرجال لاستخدام الجاموس فى أعمال الزراعة وفى مثل هذا المجتمع الفقير جدا كان يجب عليهم إستئجار واحد منها بتكلفة عالية جدا من خارج المجتمع الذى يعيشون فيه والأن لايجب على الرجال الذهاب خارج مجتمعهم حيث يمكنهم ببساطة أن يطلبوا من زوجاتهم أو شقيقاتهم أو بناتهم إستئجار واحدة من جاموس أوبيرا. وهذا يمثل تحول كبير فى إتجاه التخلص من الأدوار التقليدية للچندر (النوع الاجتماعى) الخاصة بالنساء فى مجال التحكم فى بعض الأصول الثابتة الهامة فى العمل الزراعى كهذا الجاموس حيث يطلب هنا الرجال من النساء إستخدامه. وبالاضافة لذلك فانه يجب عليهم أن يدفعوا الايجار للنساء.

فالنساء يستخدمون الدخل لتطوير نشاطهم التعاونى الذى سوف يساعد فى إشباع احتياجاتهم وإحتياجات الأسرة وكذا المجتمع. فالمال يبقى ويظل فى المجتمع أكثر من خروجه خارج حدود المجتمع لجيب شخص أخر. فماهذا الابداع والابتكار والتأكيد على الذات الذى أظهرته النساء !!!

والمرحلة القادمة فى هذا المشروع التجارى هى الحصول على سلالات جديدة من الجاموس المائى " الكاربو" فالجاموس المائى أنثى وهم يفكرون فى إستخدام السلالات التى يمكن توليدها منها لاعطائها لأفراد أخرين فى المجتمع أو إستخدامها لأغراض البيع والحصول على دخل إضافى. وهذا يدر ربح شهرى يعادل حوالى 100 دولار فى حين أن ثمن الوحدة الواحدة من هذا الجاموس حوالى 15000 بيسو فلبينى وبهذا فانه بعد إنقضاء ثلاث اشهر فانهم يميلون إلى شراء وحدة أخرى للاستمرار فى المساعدة فى عملية التسويق وإيجارها للرجال للمساعدة فى أنشطة زراعاتهم.

وهذا يتعلق بالقضية المحورية وهى الچندر " النوع الاجتماعى" فى إطار الهدف الاستراتيجى للمشاركة والحوكمة.

لماذا إختار المتطوع هذه القصة:

لقد إختار المتطوع هذه القصة على ما أعتقد لأنها توضح وتتناول قضايا وأنشطة الچندر التى تم تنفيذها بكل إهتمام بشكل أحدث العديد من التغييرات. والچندر لايمثل فى ذاته مفهوما إستاتيكيا غير ديناميكيا للتحول المستمر والمتتالى فى مثل هذه القضية والأنشطة ذات الصلة بها. فالرجال والنساء القادرين على رؤية أن مجتمع به مساواة فى النوع الاجتماعى هو مجتمع أقوى يمكنه إحتضان القضايا ذات الصلة ورعايتها. ونحن نرى أن كثيرا من الناس الخائفين من قضايا الچندر ينبع خوفهم من تداخل تلك القضية مع الثقافات والعادات والتقاليد السائدة فمجتمع يتسم باحترام التوازن والمساواة فى النوع الاجتماعى لايحتاج لوسيط لتناول قضايا الثقافة والعادات والتقاليد كما رأينا هنا.

ولقد تم مشاركة هذه التغييرات عن طريق 18 من أفراد المجتمع (6 رجال و11 سيدة) من بلدة دانسلان الذين شاركوا فى عملية تقييم تشاركى لمردود وأثر تناول الدراسة المجتمعية لتناول قضايا الچندر. كما تم تسجيل وتوثيق مخرجات هذا العملية بالاضافة للجوانب الأخرى ذات الصلة عند توثيق تقييم الأثر للبحث السريع بالمشاركة وكذا فى التقرير الذى تم كتابته عن طريق المتطوع عن دراسة قضايا الچندر الذى تم تسميته " النساء فى صراعات: دينامية النوع الاجتماعى فى مجتمعات مارانو بجنوب الفلبين.

كما استمر الموظفين فى ماردیكا فى الاعتقاد بأن التغيير الأكثر دلالة هو ثقة الأجنبى الذى لايعيش فى هذه المجتمعات كما تم توصيف ذلك فى التقرير النهائى الجزء الأول 1:3 فاذا لم يكن هناك هذه الثقة فان المجتمعات لن تقوم بمشاركة خبراتها مع الأخرين وبالانفتاح الذى أظهروه هنا ولقد شعر زملائى فى ماردیكا بالشكل العام لسمات شخصيتى وبالرغبة فى الجلوس مع المجتمع الذى شارك وساهم فى بناء هذه الثقة بالاضافة للشفافية فى التحدث وفى تفسير العمل وفى تناول قضايا الچندر فى هذه الدراسة المجتمعية. وأنا أعتقد أن معظم الناس سوف يتقبلون هذا بكل شفافية واحترام وثقة بالرغم من التنوع الثقافى الذى قد يكون موجودا هناك. فبدلا من ذلك فلقد إخترت التركيز على مردود وأثر الچندر حيث أعتقد أنه يوجد هناك نقص مستمر وقلة وعى فى الاعتقاد بأن تناول قضايا النوع الاجتماعى ضرورى جدا وأنه يمكن أنه ينتج عنه تغييرات حقيقية فى المجتمعات المستهدفة فى وقت قصير كما رأينا هنا.

ومرة أخرى نود الاشارة الى أنه بالتركيز على مجتمع واحد يؤدى للتقليل من قيمة مساهمات ومشاركات مجتمعات أخرى أو بالعمل الجاد الذى تم تنفيذه وبارتفاع منحنى التعلم الذى أداره الموظفين والمتطوعين فى ماردیكا مما نتج عنه معرفة تستحق الانتباه والاهتمام بالاضافة للمهارات التى تم اكتسابها والثقة التى تم بنائها خلال عام من العمل سويا.

تعليقات وتفسيرات مكتب البرامج

إن الخبرة الايجابية لأنجى بامجبوسى فى التناول والعمل فى قضايا النوع الاجتماعى والعمل التنموى فى مثل هذه المجتمعات المسلمة تمثل نموذج رائع لمبادرات بناء السلام والتى يتم إدماجها بشكل جيد مع منظور قوى للنوع الاجتماعى. ولقد تم تنفيذ هذه القصة عن طريق BBC .

2.3 استراليا : مشروع التعلم للتعلم (كورنو وأخرون 2003- Le Cornu et all)

العنوان: **" ماهو مختلف؟"**

كى أكتب لكم هذه القصة لقد دخلت فى محادثة مع أنجليكا عن التغييرات التى مروا بها منذعام 2001. ولقد كانت واضحة جدا عند حديثها عن الخبرات التى اكتسبتها عن إدارة وبداية ماقامت بتعلمه وكيف تشعر بذلك. وعند كتابة هذه القصة لم أقم بتغيير ماقامت أنجيلكا بمشاركته معى حيث أعتقد أنها قامت بعرض كل التغييرات ذات الدلالة

أنا إسمى أنجليكا.

اليوم أنا فى السنه الخامسة ولقد أصبح يومى الدراسى مختلفا جدا عما كان عليه فى عام 2011 عندما كنت فى السنه الثالثة. وفى عام 2001 تم إعطائى برنامج صعب جدا ويجب تنفيذه فى مدى زمنى قصير ولم يمكننى إستخدام المجالات الأخرى فى المدرسة فيما يخص تعلمى. ولم يتم استكمال هذا البرنامج بسبب أنى وجدته صعب جدا ولقد شعرت بعدم الراحة وعدم السعادة ولذا فقد عانيت كثيرا وحدثت لى الكثير من المشاكل ولقد بكيت كثيرا وشعرت بالقلق الشديد فى الفصل المدرسى لدرجة أنى لأريد فى الواقع العودة الى المدرسة.

الأن أشعر بأنى أمن بشكل أكبر وأُحس بالسعادة وأصبح العمل الذى يتم تنفيذه معنا جيدا لأنى دخلت فى مرحلة التخطيط لتعلمى من خلال خطة تعلم حيث شعرت أنه يمكننى إستكمال عملى فى الوقت المخصص لذلك وبالرغم أنه مازال هناك الكثير من التحديات إلا أنى تعلمت الكثير والمدرس أكد ذلك ومن الأمثلة التى تدل على ذلك عندما أردت عمل فيلم إلكترونى وجدت أنه شيئ مثير وممتع جدا وملئ بالتحدى ولكنى إكتشفت كيفية عمله حيث كان ومازال ممتعا جدا بالنسبة لى.

ولقد شعرت بالراحة والثقة بالطريقة التى يتم بها تنفيذ أسلوب التعليم معى الأن وأصبح مُدرسى يثق فى وفى إستخدام أى مجال من مجالات المدرسة لتعلمى وإستخدام نظام التعلم الذى يسمح ويشجع العمل فى المجالات الأخرى للتعليم عندما أحتاج لذلك.

ولقد قمت بتكوين العديد من الصداقات وأعتقد أن هذا بسبب الأسلوب الذى أتعلم به وأنا فى حاجة للعمل مع أناس مختلفين وأنا أتجه لمعرفة الأخرين معى فى الفصل بشكل أفضل وإذا إحتجت مكان هادئ لتعلمى فسأذهب الى مركز المعلومات والموارد.

أنا أقدر مدرسى والطريقة التى يُدرس بها لنا حيث يجعلنا نتعلم عن طريق إختيار مانقوم بعمله طالما نحن نعمل على نفس المهمة التى أُوكلت إلينا. ولقد شعرت أنى شديد التحكم لما أقوم بتعلمه وشعرت بالنضج

فأنا أحب الطريقة والأسلوب الذى يدعم ثقتى فى استخدام التليفون والكمبيوتر والكاميرا وماكينة التصوير لأيا من خطط التعلم الخاصة بى فلقد أصبحت خبيرا فى إستخدام الكمبيوتر والكاميرات والتكنولوجيات الأخرى وفى العام الثالث أنا لم أعرف كيفية إستخدامها ولم يكن مسموحا لى باستخدامها.

ولقد شعرت بالاثارة والمتعة فى الذهاب الى المدرسة فأنا أحب الذهاب الى المدرسة ولأريد البقاء فى المنزل حتى لو كنت مريضا فأنا أشعر بوجودى فى المدرسة وبرغبتى فى بتحمل أية مسئوليات تفيد تعلمى.

تعليقات

- أنجيليكا مرت بخبرة جيدة باستخدام 2 من أساليب التدريس خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
- الأول كان أسلوبا تقليديا وكلنا نعرفه حيث كان العمل يصاحبه التحكم الكامل عن طريق المدرس.
- أنجيليكا تخطط وتدير الأن أنشطة التعليم الخاصة بها بنفسها.
- إحساسها بالتمكين كان واضح جدا.

دائرة التعلم الجنوبية الغربية – استجابات لقصة أنجيليكا (14 أغسطس 2003)

المعايير التى تم إستخدامها للاشارة الى التغيير ذات الدلالة:

التحول فى التفكير

- تحول نحو فكرة أن كل بالغ فى المدرسة يجب أن يتحمل مسئولية رعاية كل طفل.
- تحول فى القوة/ الضبط بعيدا عن المدرس وتحول فى النظرة الشاملة.
- نشوء التعلم من خبرات الطلبة (بشكل مختلف عن الموضوعات والمنهجيات التى كان المدرس يفرضها)
- المدرسين يحتاجون إلى تحمل المسئولية بالنسبة لكل الطلاب (وليس فصلهم هم فقط)

مستوى المدرسة ككل

- تفهم واضح وعام لكل من المدرس والمتعلم.
- الحاجة لوجود فلسفة واضحة وأساس نظرى (لكل من المتعلمين والمدرسين)
- لتحقيق الاستمرارية هناك إحتياج للتغيير فى ثقافة المدرسة وهياكلها ككل.
- بيئة التعلم التى تكون مناسبة للشعور بالارتياح والاحساس بالأمن ولكن مع روح التحدى أيضا.
- الطالب الذى يبدأ التعلم فى حاجة لفلسفة تشاركية.
- إدارة الموارد الضرورية مثل التغيير الثقافى والهيكلى لتيسير الممارسة المتغيرة.
- الأثر الواضح على تفسير الأدوار المختلفة- مثلا أمين المكتبة المدرس.
- أهمية بناء الفرق فى المدرسة حتى يتحرك كل فرد ويتفاعل مع الأخر.
- التحدث والمناقشة والتوسط والتفاعل بين المدرسين لجعل التغيير يحدث على أرض الواقع.
- مبادرات التعلم الذاتى يمكن أن تكون متاحة لكل الطلبة طالما تم إدارتها جيدا.
- البعد الانفعالى النفسى مؤثر جدا فمثلا العلاقات يتم بنائها طالما كان هناك ثقة فى التوجه الايجابى نحو الأخرين والشعور بالأمان والسعادة وشعور الطالب بثقة المدرس فيه.

قدرات وكفاءات المدرس

- مرور الطالب بخبرة تغيير على أرض الواقع فى شكل ممارسة (حيث أن الناس فى حاجة الى خبرة التغيير وهذا يجب أن يُحدث إختلاف للطلاب).
- يكون للطالب فرص للضبط والتحكم فى التعلم وإختياراته.
- قدرة المدرس على التحديد والتواصل حول مايمكن للطلاب عمله.
- التوازن بين مبادرات التعلم الذاتى للطالب والتدريس الصريح بالاستجابة لاحتياجات الطالب (وليس عدم التدخل).
- الوعى الذاتى والاسترجاع الناقد للمدرسين فى حاجتهم للتنمية.

- المنهجيات المتغيرة.
- التغيير فى مستويات مشاركة الطلاب من عام 3-5.

قدرات وكفاءات المدرس

- وعى الطالب وإدراكه لمشاعره مثل الشعور بتمكينه.
- قدرة الطالب على صياغة (وتحديد) مايراه مختلفا.
- معرفة الطالب بتطوير مهارات التفكير وأساليب التعلم (مثل كيفية إستخدام وضع الأسس والترتيبات اللازمة لتطوير تعلمه).

ملحق رقم (3)

نموذج عن تقرير لقصة قصيرة

1.3 برنامج دعم حى برونج – أهافور الممول من DFID

معلومات أساسية

العنوان: أعضاء المجلس الجديد أحدثوا ضجه
من : مدير التنسيق بالحى
متى : 22 يونيو 2001
الموقع : مكتب مدير التنسيق بالحى – مجلس إدارة حى جامان
القطاع : تشغيل إدارة الحى ولجانه وهياكله الوظيفية الفرعية

الوصف ـ القصة

خلال إجتماع طارئ لموظفى الادارة العليا أراد مدير تنسيق الحى أن يحصل على وجهة نظر وردود أفعال الأعضاء الحاضرين للاجتماع عن إتجاهات بعض الأعضاء المعينين الجدد بمجلس إدارة الحى الذين طلبوا أن تتاح لهم فرصة الاطلاع على بعض المستندات المعينة الموجودة تحت رعايته. وهنا نشير الى أن هذا يحدث للمرة الأولى أن يقوم أحد بطلب مثل هذه المستندات ولقد كان فى حيرة عن ماذا يفعل حيال ذلك.

وبالنسبة لمدير التنسيق بالحى فان هذا كان يبدو بالنسبة له جيل جديد من أعضاء مجلس إدارة الحى الذين تم تعيينهم مؤخرا والذى أراد أن يضع ضغطا لامبرر له على موظفى الجمعية فى أداء واجباتهم.

وهنا إشتكى المدير منهم واصفا لهم بأنهم مثل " المرشدين" المعلمين الذين يمثلوا جماعة ضغط للاطلاع على بعض المستندات الموجودة بالحى وتتضمن المستندات التى طلبوها ميزان المراجعة لمجلس إدارة الحى من يناير الى مايو وملاحظات تقرير تسلم إدارة الحى من المدير التنفيذى السابق لادارة الحى ونسخة من مسودة أخر تقرير من تقارير المراجع (المفتش المالى).

وبعد العديد من المداولات والمناقشات وافق الأعضاء على ذلك اعتمادا أن هذا سليم من الناحية القانونية أن يقوم أعضاء مجلس الادارة بالاطلاع على المستندات التى توثق عمل المجلس فى أى وقت يطلبون فيه ذلك طالما أنها ليست مستندات شخصية ولهذا فلايوجد هناك إجراء خاطئ فى طلبهم لكل هذه المستندات ماعدا التقرير النهائى للمراجع يمكن إتاحتها حيث أن أى تغييرات يمكن أن يقوموا بها على المسودة قد تؤثر على التقرير النهائى.

ولقد وافق مدير التنسيق بالحى على ذلك مع وجود بعض الهواجس لديه ولقد اعتقد أنه كان يجب عليه إستيضاح ذلك الأمر من المدير الاقليمى للتنسيق خاصة أن ذلك كان بمثابة بُعد جديد يتم مناقشته فى المجلس ومع ذلك فان ذلك دفعه لنصح كل الموظفين بضرورة تحديث كل أعمالهم وإصلاح كل الأخطاء أو الأمور التى قد تبدو شاذة حتى لاينتج عم مراجعتها بعض الاندهاش أو الاستغراب ووافق الجميع أن يتم ذلك بشكل دورى فى إجتماعاتهم الشهرية مع الموظفين كى يتم إخبارهم بهذا قبل عقد إجتماعات المجلس.

التفسيرات / الايضاحات

- إن الطلبات المعينة من جانب بعض الأعضاء الجدد للمجلس تم النظر إليه على أنه تحد " لسلطة" موظفى المجلس. وحتى اليوم فان أعضاء المجلس كانوا يقومون بالاطلاع على المستندات والخدمات التى غالبا ماكان يتم تجاهلها بتبريرات معينة.

- وبالاضافة لذلك فان الجيل الجديد من أعضاء المجلس الى إتسم أدائهم بخبرات مهنية جيدة فى مجالاتهم المتعددة أمكنهم جعل موظفى المجلس أكثر حرصا على وضع الأشياء فى ترتيبها السليم.

- إذا إستمرت الأشياء بهذا الشكل فان حقوق أعضاء المجلس سوف يتم إحترامها ومن ثم يمكنهم التقدم بطلبات معقولة لتطوير مجتمعاتهم كما أن المناقشات التى تدور حول الجودة سوف تأخذ مكانها وموقعها المناسب فى كل إجتماعات المجلس لاتخاذ القرارات المناسبة. وهذا يمكن أن يُحدث التغيير المطلوب فى حى جامان.

التوصيات

يجب على كل أعضاء المجلس أن يتلقوا تدريبات فى جوانب متنوعة تخص أدوار ومسئوليات عملهم فى التخطيط وإشراك المجتمع فى صنع القرار والادارة المالية لمجلس الحى..الخ كى تزداد ثقتهم بأنفسهم فى طلب الخدمات والمساهمة فى التنمية الشاملة للحى ككل.

ملحق (4)

دليل لتيسير تجميع القصة

يقوم الميسر بكتابة كل العناوين على السبورة البيضاء مصنفة بالمجال ثم يقوم بترك مساحة أمام كل عنوان لقصة للتعليق عليها . المثال التالى يوضح ذلك :

المجال	العنوان	التعليقات
4	حياتى تحسنت للأفضل	قوية – تم كتابتها عن طريق مستفيد – ولكن غير كاملة – القصة لم يتم إنتهائها.
4	الشعور بالتمكين	قصة دينامية – لها بداية ووسط ونهاية – صلة القصة بالمشروع فى حاجة للاستيضاح – قصة عظيمة – لست متأكدا أن القصة عن المشروع.
4	قرارات أفضل للأسرة	قصة واضحة وجيدة – لقد سمعتها مرارا من قبل- توجد القليل من التغييرات الهامة – لست متأكدا من التواريخ المذكورة
4	الأن أنا أفهم	أوكيه – ولكن لاتتضمن معلومات كافية توضح بشكل مفهوم مالذى يحدث.

1. *يدعو الميسر المتطوعين لقراءة كل القصص التى تنتمى للمجال الأول من التغيير وبعد كل قصة نسأل:*
   - *ماذا تحكى القصة عن ؟*
   - *مارأيك فى القصة؟*

2. *يقوم الميسر بكتابة أية تعليقات بجوار العنوان على السبورة البيضاء كما هو موضح أعلاه.*

3. *عندما يتم قراءة القصص الخاصة بالمجال الأول اطلب من الناس التصويت للقصة التى يرون أنها تتضمن تغيير أكثر دلالة. ويمكن أن يكون التصويت عن طريق رفع الأيادى.*

4. *عندما يتم الانتهاء من هذه العملية وكان هناك مجموعة من الدرجات قم بتشجيع المشاركين على مناقشة لماذا إختاروا القصة المختارة وهنا يمكنك طرح أسئلة مثل :*

   - *لماذا إخترت هذه القصة من بين كل القصص الأخرى؟*
   - *ولكن البعض إختار قصة مختلفة هل يمكنك تفسير لماذا لم يختارون هذه القصة؟*
   - *مارأيك فى القصص بشكل عام؟*

5. *بعد كل قصة قم بعمل ملاحظات عن الأسباب لما تم إختياره ومالم يتم إختياره.*

6. *بمجرد أن يقوم كل فرد بسماع لماذا تم التصويت على قصص بعينها من بين القصص الأخرى قد يقوم الميسر بطلب تصويت أخر وهذه المرة قد يكون هناك إجماع أكثر.*

فاذا لم يكن هناك إجماع عن القصة التى سيتم إختيارها قم بتيسير مناقشة عن الاختيارات التى نتجت عن المرحلة السابقة للوصول لاتفاق ما فمثلا :

- *قم باختيار قصتان تعكسان مجموعة من وجهات النظر.*
- *قم باتخاذ قرار عن أى من القصص التى لم تمثل بشكل كافى التغيير المطلوب.*
- *إختار قصة واحدة ولكن قم باضافة تحذير يفسر أن كل الناس لم يقوموا بالتصويت...*

7. *انتقل بعد ذلك الى المجال الثانى.*

ملحق (5)

عرض نماذج تطبيقية فعلية لبعض القصص التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة

" تم إعدادها وترجمتها عن طريق مترجم الدليل الحالى للتغيير الأكثر دلالة"

يتضمن هذا الملحق عرض لبعض النماذج التطبيقية الفعلية لاستخدام وتطبيق منهجية التغيير الأكثر دلالة عن تقييم بعض المشروعات التى قام إستشارى المتابعة والتقييم والقائم بترجمة الدليل الحالى إلى اللغة العربية باعدادها عند تقييمه لبعض المشروعات والبرامج باستخدام منهجية التقييم التشاركية.

ولقد أردت إرفاق هذا الملحق مع ترجمة هذا الدليل حتى يتم إشراك ممارسو وإخصائيو المتابعة والتقييم فى مصر والدول العربية بنماذج حقيقة تحمل السياق المصرى والعربى علما بأن هذا الملحق يضم 12 من القصص التى تم إختيارها من تقييمات فعلية قمت بتقييمها لمشروعات وبرامج مختلفة فى منظمات دولية عديدة منها : يونسيف مصر- يونسيف لبنان- بلان مصر- كير مصر- إنترنيوز مصر.
وتختلف القصص التى تم إرفاقها فى مستواها ونوعيتها وجودتها لاختلاف منظور المنظمة التى يتم تقييم المشروع فيها وإختلاف طبيعة البرامج والمشروعات ذاتها بالاضافة لاختلاف توقيت إستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة فى كل من هذه المنظمات ومدى تقبل القائمين بالعمل فيها وقناعتهم باستخدام هذه المنهجية فى تقييم المشروعات والبرامج المختلفة لديهم. ولذا حاولت الالتزام بأخلاقيات البحث العلمى وإرفاق القصص التى تم وضعها فى هذا الملحق بالطريقة التى تمت بها عملية التوثيق.

وأخيرا أود الاشارة إلى قيامى بالحصول على موافقة المؤلفين الأصليين للدليل نفسه وهما كل من Rick Davies و Jess Dart كما قمت بمقابلة چيس دارت شخصيا فى مصر حيث أوصى كل منهما بارفاق هذه النماذج والقصص التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة فى ملحق منفصل يحمل إسمى ليتم الاحتفاظ بالدليل ذاته فى وحدة واحدة بالطريقة التى تم إعداد الدليل الأصلى به كما تم إشراكهم بالنسخة الانجليزية لهذه القصص الأثنى عشر المرفقة فى هذا الملحق قبل البدء فى ترجمتها حيث أبديا إعجابهما بمستوى ونوعية وجودة هذه القصص كترجمة جيدة لتطبيق وإستخدام منهجية التغيير الأكثر دلالة.

وأخيرا أود أن يكون هذا الملحق بمثابة إضافة جيدة لمستخدمى الدليل الحالى للتغيير الأكثر دلالة بغرض التعلم مع كامل إستعدادى لتقديم أى نوع من أنواع الدعم المطلوب من أى من المنظمات الدولية والمحلية سواء بالتدريب على إستخدام التغيير الأكثر دلالة أو إستخدامه فى تقييم المشروعات والبرامج المختلفة مع الأدوات والمنهجيات الأخرى المناسبة للبرنامج أو المشروع.

عونى عامر- awnyamer@live.com
إستشارى المتابعة والتقييم

(1) رحلة قصيرة ناجحة

عنوان القصة: رحلة قصيرة ناجحة **راوى القصة:** م. أ – إخصائى إجتماعى

صاحبة القصة: آيه **السن:** 17 سنة

المكان : قرية منفلوط – محافظة أسيوط **مكان رواية القصة:** مركز شباب منفلوط

متى تم روايتها

خلال إجراء التقييم النهائى لمشروع مشاركة الشباب والمراهقين الممول من سيدا- يونسيف مصر-يوليو 2011

أنا إسمى م. أ وأعمل كاخصائى إجتماعى فى مركز شباب منفلوط وأود مشاركتك برواية قصة لكم حيث أنها أثرت فيٍ كثيرا من خلال إشتراكى فى برنامج " خطوة للمستقبل" والمبادرات المختلفة التابعة لهذا البرنامج. والقصة هى لفتاة تدعى " آيه " والتى إشتركت فى البرنامج كأحد المستفيدين من الأنشطة التى تم تنفيذها فى مركز الشباب من خلال هذا البرنامج وإستمر إشتراكها فى البرنامج حتى أصبحت مندوبة إجتماعية فضلا عن قيامها بالاشتراك فى أنشطة تقييم البرنامج/المشروع كباحثة صغيرة بعد تلقيها التدريب اللازم.

ولقد إلتحقت " آيه " بالبرنامج بعد أن سمعت عنه من أحد أقاربها والتى كانت تعمل كميسرة فى برنامج " رؤى وأفاق جديدة" فى هذا المشروع وفى البداية لم يرحب أبى باشتراكى فى المشروع ولكن بعد محاولات عديدة من جانب قريبتى لاقناعه وافق خاصة عندما علم أن المشروع سوف يضم فتيات فقط.

ومن هنا بدأت " آيه " رحلة إشتراكها فى المشروع من خلال أنشطة مركز الشباب والتى أصبحت معه عضوة فى فريق نادى الكشافة التى عٌرف بـ " فريق الزهور" ومن خلال وجودها فى هذا الفريق أصبحت قادرة على الكشف عن كثيرا عن إمكانياتها وقدراتها الكامنة بالاضافة لاكتسابها العديد من المهارات. وبالاضافة لذلك فلقد تم إختيار " آيه " فى برنامج " رؤى وأفاق جديدة" كأفضل مشاركة فى هذا البرنامج على مستوى مركز شباب منفلوط هذا فضلا عن إختيارها للسفر إلى القاهرة للمشاركة فى البرنامج التدريبى لتقييم المشروع وفى الاحتفال الخاص بتنفيذ هذا التقييم بعد ذلك.

" لقد كانت " آيه "ذكية ومرموقة كما كانت نشيطة ومتحمسة جدا فى كل ماكانت تقوم بعمله أو الاشتراك فيه فى هذا المشروع"

وبعد ذلك قامت جمعية تنمية المجتمع المحلى باجراء عدد من المقابلات مع المشاركين من المستفيدين من برنامج " رؤى وأفاق جديدة" وإستهدفت هذه المقابلات التوصية باختيار بعضا ممن سيتم مقابلتهم لحضور التدريب الذى سوف يتم تنظيمه فى القاهرة ولقد كان هذا التدريب هو أحد مكونات برنامج " خطوة لمستقبلنا" الذى يركز على مٌكون المعرفة والمهارات الحياتية بهدف بناء قدرات الشباب المشارك كى يبدأ عملهم كمندوبين إجتماعيين فى المشروع.

" لقد إجتازت " آيه" المقابلة بنجاح ولكن فشلت فى إقناع أبيها بالسماح لها بالسفر ولكن بعد أن علم والدها أن هذا النشاط التدريبى الجديد يضم أولاد أيضا بالاضافة للبنات رفض تماما فكرة سفرها"

ولأنى صديق قديم لأبيها طلبت منى " آيه " التدخل لمحاولة إقناع أبى وقد قمت بعمل ذلك قائلا له "***لايجب عليك منع بنتك من السفر فهى فرصة جيدة يجب عليها إستثمارها خاصة أنها بنت ذكية ومهذبة ووجود الأولاد معها لايجعلك تشعر بالقلق خاصة أنه سيكون هناك العديد من المشرفين على كل من الأولاد والبنات"*** وبعد محادثة طويلة معه إقتنع الأب ومعه أصبحت " آيه " قادرة على المشاركة فى البرنامج التدريبى بالقاهرة.

ولقد كان التدريب مفيدا جدا لها حيث ساعدها على الكشف على الكثير من قدراتها الكامنه كما ساعدها على إكتساب العديد من المهارات التى مكنتها من أن تعمل كميسرة ناجحة وكمندوبة إجتماعية جيدة وعندما عادت " آيه " لمركز الشباب كانت قادرة على تنفيذ العديد من أنشطة البرنامج بنفسها مع بعض أعضاء فريق نادى الزهور للكشافة وهنا أذكر أن كلا من مشرف النشاط وقائد فريق النشاط قاما بتقديم الدعم لها لأنهم لاحظوا بداية ميلاد قائدة ناشئة وباستخدام المهارات التى قامت باكتسابها كانت المجموعة التى كانت تعمل معا من أنجح المجموعات فى البرنامج كما شهد بذلك مشرف النشاط ومشرف مركز الشباب ومنسق جمعية تنمية المجتمع المحلى التى يوجد بها مركز الشباب.

ولقد كان هذا النجاح والتميز فى أدائها وراء إختيارها كى تشارك أيضا فى المرحلة الثانية للمشروع كما شاركت فى المرحلة الثانية من هذا التدريب حيث أضافت لنفسها مهارات أكثر من التى تم إكتسابها وتعلمها من قبل. ومن بعض هذه المهارات الجديدة التى إكتسبتها مهارات التيسير والاتصال والقيادة والعمل فى فريق بالاضافة لمهارات التخطيط وكتابة مقترحات المشروعات وإتخاذ القرارات وإدارة المشروعات الصغيرة.

" بعد إنتهاء هذه المرحلة شاركت" آيه"فى المراحل الأخرى من البرنامج وأنجزت مزيد من النجاح"

ولأنها أصبحت فتاة عُرفت بكفاءتها شجع ذلك منسقى المشروع على إشراكها فى مُكون أخر لبرنامج " خطوة لمستقبلنا" وكان هذا المكون يركز على المبادرات الشبابية ومن خلال هذا المُكون شاركت " آيه " فى أحد أكبر الدراسات المسحية الشاملة فى المجتمع الذى كانت تعيش فيه والذى تم إجراءه من خلال فريق المبادرات التابع لمركز الشباب فى هذا المشروع.

وهنا قامت " آيه " ببدء زيارتها المنزلية لبعض الأسر لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة كما قامت بعقد عدد من المقابلات مع بعض المسئولين وقادة المجتمع والشباب بالاضافة إلى بعض أقرانها من نفس الشريحة العمرية وبعد ذلك قامت بالاشتراك فى الاعداد والتخطيط لأحد المبادرات الصحية الخاصة بالتعامل مع الأشخاص الذين يعانون من مرض السُكر فى إطار مبادرة عُرفت باسم " حافظ على صحتك أمنه" كما كانت محظوظة لاشتراكها أيضا فى تنفيذ هذه المبادرة أيضا.

ولقد كان هناك إحتفال لأحد التقييمات الأخرى للعاملين والمشاركين فى البرنامج على مستوى المحافظات المشاركة فى البرنامج ولقد تم تكريم " آيه " فى هذا الاحتفال كأحد أفضل الميسرات لمكون "المعرفة والمهارات الحياتية" فى البرنامج كما تم تكريمها أيضا عن طريق مركز شباب منفلوط فى الحفل الختامى كأحد افضل المشاركات فى المبادرات التى تم تنفيذها.

وعندما بدأت المرحلة الثانية فى المشروع كانت " آيه " مشاركة فيها أيضا ولقد تضمنت هذه المرحلة الكثير من الأفكار الابتكارية التى جعلت البرنامج أكثر أتساما بالحيوية.

كما شاركت فى دراسة أخرى لقاعدة البيانات والتى سبقت الاعداد لمنتدى أطلق عليه " المنتدى الاستشارى" والذى حضره عدد من قادة المجتمع والمسئولين الحكوميين والشباب والأطفال والأسر الذين يعيشون فى منفلوط ولقد كان أحد الحاضرين لهذا الاجتماع الأستاذ س.ج. وهو رئيس الادارة التعليمية بمنفلوط ولقد عبر

عن إنبهاره بالعرض الذى قامت " آيه " بتقديمه وبمهارات العرض لديها والطريقة والكيفية التى إستطاعت بها إدارة المحادثة والحوار بشكل أتسم بالذكاء ومما أبهره أيضا علمه بأنها كانت من الأوائل على مستوى المديرية والمحافظة فى دراستها ولقد كان عمرها فى ذلك الوقت 14 سنة وفى الصف الثالث الاعدادى وفى نهاية هذا المنتدى كان الأستاذ س.ج حريصا على التعرف على إسم " آيه " والمدرسة التى تدرس بها حيث قام بالتوصية باشراكها فى إدارة الكثير من الأنشطة الادارية المختلفة بالمدرسة.

كما كان من بين الحاضرين لهذا المنتدى مدير برلمان الطلائع بمركز شباب منفلوط والذى طلب من " آيه " الاشتراك فى هذا البرلمان والذى إنتهى دورها فيه بأن أصبحت " رئيسة برلمان الطلائع" وبالاضافة لذلك فلقد أصبحت عضوة فى برلمان الطلائع على مستوى المحافظة وكنتيجة لذلك فلقد قامت بحضور العديد من التدريبات البرلمانية وقابلت العديد من المسئولين والوزراء وبالاضافة لذلك فلقد قام مدير النشاط الاجتماعى وقائد المرشدات الصغيرات للكشافة بمركز الشباب بمنح " آيه " منصب رئيسة جماعة المرشدات الصغيرات بالمركز.

ولقد كانت مشاركة " آيه " فى برنامج خطوة لمستقبلنا مستمرة ومن خلالا هذا البرنامج شاركت فى العديد من المبادرات مثل " إيد بايد لبلدنا" و" استثمر وقتك جيدا" و" غير حياتك" بالاضافة إلى شباب منفلوك سيقوموا بتحويلها لمدينة أفضل.

ولقد سارت رحلة " آيه " بنجاح حيث تم إختيارها لحضور ورشة تدريبية عن المتابعة والتقييم وإستهدف التدريب إعداد مجموعة من الشباب وتأهيلهم للقيام باستخدام الأدوات التشاركية للمتابعة والتقييم وبعد ذلك كانت " آيه " من بين 3 من الشباب الذين تم إختيارهم للمشاركة فى تقييم البرنامج فى يوليو 2012.

" لقد إلتحقت " آيه " بالبرنامج كأحد المشاركين فى بداية المشروع وفى نهاية البرنامج أصبحت أحد المقيمين الشباب الذين شاركوا فى تقييم البرنامج نفسه"

وعلى الجانب الأخر فان عائلة " آيه " كانت مهتمة بمشاركتها فى البرنامج للتأكد من عدم تأثير ذلك على دراستها أو أدائها فى المدرسة ومع ذلك فلقد كانت نتائجها مبهرة حيث حصلت على 98% فى الصف الثانى الثانوى " المرحلة الأولى للشهادة الثانوية" .

" لقد قاد النجاح المبهر لـ " آيه " إلى أن تحظى بإحترام أسرتها وإحترام المسئولين الذين تعاملوا معها فى مركز الشباب فهى قدمت نموذج ممتاز للفتيات فى مثل سنها حيث كانت أمكنها تغيير وجهة نظر أبيها فيما يخص مشاركة البنات فى أندية الشباب ولقد كانت مهارات وقدرات وحماس " آيه " للتطوع والمشاركة فى كل ماقامت بعمله فى المشروع ذات تأثير كبير على مجتمعها خاصة فى تغيير وجهة نظر المجتمع نحو الشباب وأثبتت بأدائها أن الشباب قادرا على أن يكون بمثابة مورد ثرى إذا تم الاستعانة به بالشكل المناسب بشكل يساهم فى تنمية وأحداث التقدم المرغوب فى مجتمعهم" .

<u>التغييرات الأكثر دلالة التى تم رصدها كنتيجة لاشتراكها فى البرنامج:</u>

- حماسها ورغبتها فى العمل التطوعى والاجتماعى بدون التعبير عن الشعور بالتعب أو الاجهاد.
- تعلمها الكثير من المعارف الجديدة وإكتسابها العديد من المهارات مثل العمل فى فريق والتخطيط المجتمعى ومهارات التيسير والتفاوض والتقييم.
- التمتع بروح المثابرة وعدم الاستسلام لمقاومة المجتمع للتغيير أو لمشاركة البنات فى العمل الاجتماعى.
- الاعتقاد واليقين بأن جهود الشباب الصغير يمكنه إحداث التغيير المطلوب داخل مجتمعاتهم.

معايير إختيار القصة كأفضل القصص التى تتضمن تغييرات ذات دلالة:

- ☒ تمثل القصة نموذج ناجح لادارة مركز للشباب من خلال الاشراك الفعال للشباب فى الأنشطة المختلفة.
- ☒ بالرغم من أنها فتاة صغيرة فان "*آيه* " أمكنها إنجاز العديد من الأنشطة المميزة من خلال إشتراكها فى أنشطة التخطيط والتنفيذ للأنشطة المختلفة فى البرنامج.
- ☒ تحول "*آيه* " من مجرد كونها مشاركة إلى أن أصبحت ميسرة وكمندوبة جتماعية وفى النهاية أصبحت بمثابة أحد أفراد فريق التقييم من الشباب عند المشاركة فى بعض أنشطة تقييم البرنامج.

(2) صغيرة ولكنها مؤهلة

عنوان القصة: صغيرة ولكنها مؤهلة

راوى القصة: الشخص نفسه

صاحبة القصة: سارة

السن: 15 سنة

المكان : محافظة قنا بالقاهرة

مكان رواية القصة: نادى الاعلام

متى تم روايتها

خلال إجراء التقييم النهائى لمشروع مشاركة الشباب والمراهقين الممول من سيدا- يونسيف مصر-يوليو 2011

أنا إسمى ساره وعمرى 15 سنه وفى نهاية الصف الثانى الاعدادى وأعيش فى محافظة قنا مع أبى وأمى وأختان وأخ واحد وأنا الأصغر بين كل أفراد الأسرة.

تعمل عمتى فى جمعية تنمية المجتمع المحلى فى المنطقة التى نعيش فيها وفى أحد الأيام أخبرتنى أن منظمة يونسيف تقوم بتنفيذ العديد من المشروعات بالتعاون مع هذه الجمعية وأنه سيكون من المفيد لى لو أمكننى الآشتراك فى أحد هذه المشروعات ولكنى أخبرتها " ***ولكنى مازلت صغيرة ومن المحتمل ألايقبلوا إنضمامى لأى من هذه المشروعات"*** ولكنها شجعتنى على الذهاب ورؤية ذلك على أرض الواقع بنفسها.

"لقد ذهبت إلى هناك بدون وجود أى أمل وإعتقدت أنى لأننى مازلت صغيرة جدا وأنه من المؤكد أنهم قد لايقبلوننى ولكن حدثت المعجزة وقبلونى عضوة بالجمعية "

وبعد أن قبلونى كعضوة بالجمعية قمت بالالتحاق بأحد المشروعات التى يطلق عليه " مصراوى (مستقبلى) ". ولقد تضمن هذا المشروع إثنان من الفئات العمرية ولقد كنت الأصغر من بين كل المشاركات.

ولقد شاركت فى العديد من الورش والدورات التدريبية التى أمكننى من خلالها إكتساب وتعلم العديد من المهارات فالأن لقد تعلمت كيفية إعداد دراسة جدوى وكذا إعداد موازنة مشروع كما بدأت أن أحب التصوير الفوتوغرافى ولكن لأننى لم أكن أجيد مهارة التصوير بالشكل السليم فان التدريب التى تلقيته هناك جعلنى مؤهلة وقادرة على أخذ العديد من الصور الجيدة والتى أتسمت بجودتها العالية.

" لقد إعتقدت فى البداية بأنه لن يتم أخذى فى الاعتبار بسبب سنى الصغير ولأنه كان يوجد هناك من هم أكبر منى ولديهم خبرة تفوق خبرتى بكثير ومع ذلك فلقد نجحت وحصلت على المركز الأول على مستوى المحافظة وهذا أشعرنى بالسعادة وزاد من ثقتى بذاتى وعلمنى درسا هاما وهو أنه لايجب على التقليل من إمكانياتى وقدراتى"

وبالاضافة لذلك فانه من خلال مشاركتى فى المشروع تعلمت كيفية التعامل عند مواجهة مواقف مختلفة أيا كانت صعوبة هذه المواقف كما تعلمت أيضا التحدث وفتح حوار مع من هم أكبر منى سنا وكيفية غقناعهم بأفكارى ووجهة نظرى وبالاضافة لذلك فلقد إكتسبت مهارة الملاحظة الجيدة لكل شيء يحيط بى"

" لقد كان لمشاركتى فى المشروع تأثير إيجابى سواء على المستوى الشخصى أو على مستوى الحياة العملية"

فعلى المستوى الشخصى أصبحت أكثر أتساما بأنى إجتماعية وأصبح لدى الشجاعة الكافية عند التعبير عن أفكارى لأفراد أسرتى وأقاربى وأصدقائى وأى فرد أخر بدون وجود أى إحساس بالخوف أو التردد. كما أصبحت قادرة ومؤهلة لادارة محادثة ومناقشة وفتح حوار مع الأخرين وسؤالهم عن وجهات نظرهم بشأن قضية أو موضوع ما.

أما على الجانب العملى فلقد تعلمت العديد من الأشياء التى سوف تساعدنى فى مجرى حياتى فى المستقبل وبالاضافة لذلك فاننى متأكدة أننى سوف أصبح شخصا أفضل وأكثر فعالية عندما أكبر بسبب طريقة التفكير التى أصبحت أكثر نضجا كما أننى تعلمت كيفية تنفيذ أفكار جيدة باستخدام القليل من الموارد والمواد والأدوات اللازمة وكيفية تحديد الجوانب الايجابية والسلبية لأى فكرة .

وبالرغم من أنى مشاركتى فى هذا المشروع كانت مثيرة ومفيدة ولكننى عند العودة لكل من أبى أو أمى اشعر بالكثير من التحديات فى الاستمرار فى هذا المشروع.

فلقد كان والدى خائفين من تأثير إشتراكى ومشاركتى فى أنشطة المشروع على أدائى فى المدرسة كما أنهم كانوا أيضا ضد سفرى إلى بعض المناطق الأخرى بدون وجودهم معى فلقد تعود أبى أن يقولوا لى ***" دراستك تأتى فى المقام الأول لأن الدراسة هى التى سوف تقرر وتحدد خطوات مستقبلى "*** كما تعودت أمى أن تقول لى ***" لايمكننى السماح لكى بالسفر حيث لا أستطيع النوم وأنتى بعيدة عنى وأنكى لستى فى سريرك فى الغرفة المجاورة لى"***

وحينئذ قمت بالدراسة بكل جد وحصلت على درجات عالية بشكل أو ضح لهم أن إشتراكى فى المشروع لم يكن له تأثير سلبى على دراستى وهنا قلت لهم أنه يوجد هناك الكثير من المشرفين من كبار السن الذين يصاحبوننا عند ممارسة هذه الأنشطة ويكونوا معما دائما فى كل خطوات السفر وهذا أخذ بعض الوقت لاقناعهم بذلك ولكن فى النهاية حصلت هلى موافقتهم الكاملة على إشتراكى ومشاركتى فى المشروع وفى كل الورش والدورات التدريبية وحتى تلك التى كانت تتطلب السفر.

" أنا سعيدة جدا لاشتراكى فى هذا المشروع فلقد غيرنى المشروع تماما كى أصبح شخصا أفضل وأنا متأكدة أن غدا سوف يصبح افضل بالنسبة لى وساكون قادرة ومؤهلة على تحقيق حلمى أن أصبح طبيبة وفى النهاية أود الاشارة إلى أننى تعلمت أيضا الكثير عن الاعلام وسوف أستمر فى تعلم المزيد عنه"

<u>التغييرات الأكثر دلالة التى تم رصدها كنتيجة لاشتراكها فى البرنامج (مشروع أندية الاعلام) :</u>

- لقد بدأت فى إستخدام الكثير من إمكانياتها وقدراتها ومهاراتها فى طريق تحقيقها لأهدافها وأحلامها.
- إمكانية قيامها بأكثر من مهمة واحدة فى نفس الوقت بعد تعلمها كيفية إدارة وتنظيم الوقت بشكل جيد.

<u>معايير إختيار القصة كأفضل القصص التى تتضمن تغييرات ذات دلالة:</u>

- ☒ "سارة" نموذج رائد لبقية أقرانها من الشباب الصغير.
- ☒ الشجاعة التى أظهرتها فى رواية قصتها بدون خوف أو تردد.
- ☒ مقولتها الهامة خلال روايتها لقصتها ***"لايجب علينا أن نقلل أو نهمش وجهة نظر الأطفال فقد يكونوا أكثر نضجا من كثير من كبار السن"***

(3) الاتجاهات السلبية لايمكن قبولها أوالعمل بها

عنوان القصة: الاتجاهات السلبية لايمكن قبولها أو العمل بها **صاحب القصة**: .B.SH

راوى القصة: الاخصائى الاجتماعى بمركز الحركة الاجتماعية **السن**: 17 سنة

مكان رواية القصة: مركز الحركة الاجتماعية **المكان** : لبنان

السن عند إرتكاب المخالفة: 17 سنة **السن عند تنفيذ العقوبة:** 17.5 سنة

المكان الذى نفذ فيه عقوبة المخالفة : منتدى الأشخاص ذوى الاعاقة

المخالفة التى إرتكبها الشاب: تكسير وتحطيم أبواب المدرسة التى كان يدرس بها.

مدة الخدمة العامة التى قضاها كعقوبة تأديبية تربوية: 30 ساعة

متى تم روايتها

خلال إجراء التقييم النهائى لمشروع مشاركة الشباب والمراهقين الممول من سيدا- يونسيف لبنان-يوليو 2011

إن .B.SH هو شاب عمره يقترب من 18 سنة حيث ولد عام 1992 ولقد تم إرتكابه لمخالفة تتسم بالعنف تمثلت فى تحطيمه لأبواب المدرسة التى كان يدرس بها ولذا تم الحكم عليه بعقوبة تربوية تأديبية نظرا لأنه حدث عمره أقل من 18 سنة وتمثلت العقوبة قضاء عدد 30 ساعة خدمة عامة فى أحد الجمعيات والمؤسسات الاجتماعية وهى " منتدى الأشخاص ذوى الاعاقة". وتمثل تللك المؤسسة أحد الشركاء فى مشروع مشاركة الشباب والمراهقين اللمول من سيدا والتى تقوم يونسيف لبنان بتنفيذه ولقد إقتضت العقوبة قضاءه لمدة يوم أسبوعيا فى هذه المؤسسة فى حين يبقى باقى أيام الأسبوع فى محل البقالة الخاص بأبيه.

وفى خلال عامه الأول من الخدمة العامة كان أداءه وسلوكه يتسمان بالغموض والقلق والخجل من إرتكابه لهذا الفعل المخالف. وهنا عبر وعلق B.SH قائلا ***" لم أكن أعرف من أين ابدا ومالذى يجب أن أقوم به وعمله حيث شعرت بأنى فى حاجة للدعم تماما مثل الأشخاص ذوى الاعاقة الموجودين بالمؤسسة" .***

ففى البداية ساهمت مشاعر كل من الخوف والتردد فى إيجاد عائق بينه وبين المستفيدين من هذه المؤسسة وهم الأشخاص ذوى الاعاقة بالاضافة لافتقادى للعمل فى فريق وهنا بدأ كل من المشرف المسئول فى المؤسسة والاخصائى الاجتماعى الذى يتبع مبادرة الحركة الاجتماعية فى التفكير فى توحيد جهودهم لمساعدة B.SH فى التعرف على الموقف الحالى بالمؤسسة وتحديد الدور الذى يجب أن يقوم به بالضبط وكيفية التكيف والتواءم مع هذا الموقف داخل المؤسسة.

ثم تلا ذلك حضوره لبعض جلسات المتابعة السكولوجية والتى ساهمت فى إحداث تأثير كبير على سلوك وأداء B.SH وهنا بدأ فى التحدث والافصاح عن مشاعره الداخلية وفى ماذا يفكر وماهى المشاكل التى يعانى منها ولقد كان قادرا على التحدث عن مشاكله السرية بكل حرية والعلاقة السيئة التى توجد بينه وبين أبيه. وهنا علق B.SH قائلا ***" من الصعب بل من المستحيل التواصل مع أبى "***

ونظرا لصعوبة تواصل B.SH مع أبيه فضلا عن ضرورة العمل معه فى المحل فى نفس الوقت وضع B.SH فى موقف صعب تطلب منه التفكير فهو يعانى من القمع والذى بدأ فى التحول والتغير إلى ما يمكن تسميته بنوع من الغضب الشديد وكانت لحظة إنفجار هذا الغضب وتصاعد حدته كانت عندما قام بتحطيم أبواب مدرسته.

ولقد علق B.SH قائلا ***" لقد أردت الانتقام من أبى ولذا قررت تحطيم المدرسة حيث كل فرد فيها يعرف سوء العلاقة بينى وبين أبى وبهذا يمكننى إحراجه"***

ولقد عبر B.SH عن الدعم الذى تلقاه من مشرف المؤسسة ومن الاخصائى الاجتماعى لمبادرة الحركة الاجتماعية بأنه دعم إتسم بالفعالية وبالثبات ومن هنا بدا فى تنفيذ عقوبة الخدمة العامة داخل المؤسسة بكل حماس وشغف ورغبة صادقة فى تقديم المساعدة للمترددين على المؤسسة والمقيمين بها كلما تطلب الأمر ذلك كما أن علاقته بفريق العمل وبالمستفيدين صاحبها الكثير من التحسن والتطوير واصبحت تتسم بالقوة وبالكثير من الالتزام.

وجدير بالذكر الاشارة إلى أن التغيير الذى طرأ على B.SH جعله يدرك جيدا أن السلوك الجانح الذى إرتكبه لم يكن صحيحا أو مقبولا وأنه ليس هو الطريقة والحل الأمثل للتخلص من حالة الغضب الذى انتابته تجاه أبيه كما أدرك بمساعدة مشرفى ومنسقى المشروع والمؤسسة أن مساعدة الأخرين يجب أن تنبع من رغبة الشخص نفسه وإستعداده الشخصى.

وبالاضافة لذلك فلقد إكتشف B.SH أن الأشخاص ذوى الاعاقة لديهم مزيد من الطاقة والحب والاستعداد والرغبة فى التفاعل والتواصل مع من يظهرون الاحترام والقبول لهم.

" إن التغيير الذى حدث فى سلوك B.SH لاحظه كل فرد فى المؤسسة بالاضافة لمنسقى المشروع عند زيارتهم للمؤسسة كما أصبح يتمتع بالكثير من الحماس والالتزام والاحساس بالمسئولية لدرجة أن B.SH كان يقوم بزيارة المؤسسة مرات عديدة فى أوقات فراغه"

وعن طريق حضور B.SH لتدريبات وجلسات إدارة الغضب وكيفية إجراء حوار اصبح B.SH قادرا على الارتقاء بمستوى علاقته بأبيه والأن علمنا ان أبيه يقدر مايقوم B.SH بعمله ويقوم بتشجيعه لأخذ خطوات جيدة صحيحة للأمام فى حياته.

وفى النهاية علق B.SH قائلا ***" أنا سعيد جدا الأن لأن علاقتى مع أبى تحسنت كثيرا فنحن نتحدث سويا كثيرا ونناقش العديد من الأمور والموضوعات بشكل بناء وإيجابى ولم أشعر بالغضب الذى كنت أشعر به من قبل وأنا بالفعل نادم على تحطيم مدرستى وأنه إذا أدركت من قبل أن الاتجاهات السلبية لايمكن قبولها ابدا فلم أكن أفعل ذلك مطلقا"***

(4) مواطن أفضل فى مجتمعى

عنوان القصة: مواطن أفضل فى مجتمعى **راوى القصة**: الشخص نفسه

صاحبة القصة: إيناس **السن**: 22 سنة

المكان : محافظة الاسكندرية **مكان رواية القصة:** نادى المواطنة بجامعة الاسكندرية

متى تم روايتها

خلال إجراء التقييم النهائى لمشروع شركاء 2- " الاعلام والشباب والمشاركة المجتمعية" الممول من المعونة الأمريكية- إنترنيوس مصر- ديسمبر 2011

أنا إسمى " إيناس" وعمرى 22 سنه وحاليا أنا فى الصف الرابع بكلية الأداب قسم الاجتماع بجامعة الاسكندرية ولدى أخت أكبر تدرس فى السنة النهائية بكلية الطب وأخ أصغر فى الصف الثالث الثانوى.

أنا الأن أنا عضوة فى مجلس إدارة نادى المواطنة بجامعة الاسكندرية كما أننى عضوة فى الجمعية الاجتماعية للاعلاميين حيث أننى مهتمة بهذا المجال منذ عدة سنوات.

لقد بدأت رحلة إشتراكى فى أحد المشروعات التى ترعاه وتنفذه " منظمة إنترنيوز الدولية" فى مصر من خلال إشتراكى فى أحد الورش التدريبية التى تم تنظيمها فى جامعة الاسكندرية بالتعاون مع نادى المواطنة بالجامعة التى أنتمى إليه كعضوة مجلس إدارة به وفى هذا التدريب تم إلتحاقى بمجموعة الاذاعة ولقد أسفر التدريب عن إكسابى العديد من المهارات فى هذا القطاع الاعلامى وكنتيجة لاثبات تفوقى فى هذا المجال من خلال فعاليات هذا التدريب تم إختيارى كمنسق قطاع الاذاعة فى الورشتان التدريبيتان التى تم تنظيمها عقب هذا التدريب بعد ذلك كما أننى شاركت فى ورشة العمل الأخيرة التى قام مشروع " شركاء 2 بتنظيمها كمتدربة فى مجال قطاع الاذاعة بالتدريب حيث أصبحت مسئولة عن قيادة وإدارة أنشطة المجموعة كلها خلال وبعد التدريب كما قمت باخراج المشروع الأخير الذى قام قطاع الاذاعة الذى اشرفت على مجموعته بتنفيذه وإستخدام الاذاعة كوسيط إعلامى للارتقاء بمشاركة الشباب فى الأنشطة والمبادرات المجتمعية المختلفة.

" لقد زودنى مشروع شركاء 2 " الاعلام والشباب والمشاركة المجتمعية" بأرضية جيدة تعلمت وإكتسبت فيها العديد من المهارات والخبرات وكواحدة من الشباب المشارك فى هذا المشروع قمت بالالتحاق ببرنامج تدريبى عن الصحافة يطلق عليه "Word Press " والتى تعلمت من خلاله كيفية إعداد وتطوير وتصميم مواقع إلكترونية والتعامل مع وسائط الاعلام الجديد كما أننى شاركت فى ورشة تدريبية أخرى قامت الجمعية الاجتماعية للاعلام بتنظيمها بالاضافة لدورة تدريبية أخرى قام نادى المواطنة بالجامعة بتنظيمها عن الاعلام الالكترونى"

ولقد ساهمت المهارات التى إكتسبتها والمعرفة التى حصلت عليها أنا وزملائى من خلال هذه الورش التدريبية فى قدرتنا على إنتاج العديد من البرامج والمنتجات الاعلامية الاذاعية خلال فترة تنفيذ المشروع ومن هذه البرامج التى كانت مثيرة ومفيدة بالنسبة لنا برامج ومواد إعلامية إذاعية عن الوعى السياسى لدى المصريين (ولقد قمنا بمناقشة ذلك من خلال هذا البرنامج مع مجموعات من الشباب والاعلاميين وحاولنا إيجاد الرابطة المفقودة فيما بين السياسة والمجتمع) ومن البرامج الاذاعية الأخرى كان برنامج إذاعى عن

البطالة وكيفية تناول والتعامل مع هذه القضية وبرنامج أخر يشير ويلقى الضوء عن المعدلات العالية الغير مبررة للاستهلاك فى كل شيء خلال شهر رمضان وكيفية تناول هذا الموضوع والتعامل معه.

وبالاضافة لما سبق عرضه قمنا بانتاج سلسلة حلقات إذاعية أطلق عليها " سندباد" والتى إستطعنا من خلالها إلقاء الضوء وعرض المنهجية والأسلوب التى تتبعه كل دولة فى حكم شعبها بالاضافة لالقاء الضوء على بعض المفاهيم السياسية كما قمت أنا وزملائى بالمشاركة فى التغطية الاعلامية الخاصة بالتعديلات الدستورية التى أعقبت ثورة 25 يناير 2011 بمصر وإنتخابات إتحاد الطلبة بكلية الأداب بالجامعة وإنتخابات مجلس الشعب بمحافظة الاسكندرية عن طريق تقديم وعرض مختلف وجهات النظر وبالاضافة لذلك فلقد قمت بالمشاركة فى إعداد وتطوير فيلم وثائقى يقدم ويوثق كل الأنشطة والأعمال التى تن تنفيذها من خلال نادى المواطنة خلال فترة تنفيذ مشروع شركاء 2.

هذا فبالاضافة إلى الورش والبرامج التدريبية قمنا بالاشتراك فى العديد من المعسكرات الشبابية التى تنم تنفيذها من خلال المشروع والتى كانت فرصة ثرية لنا سواء من الجانب التعليمى أو الترفيهى الترويحى وبالنسبة لى فلقد إشتركت فى معسكر الاسماعيلية وقمت بعمل معرض لرسوم الكاريكاتير عن موضوع " الجهل السياسى" وهنا أود الاشارة إلى أننى تعلمت الكثير عن فن الكاريكاتير من الفنان المشهعور جمعة فرحات كما إستطعت من خلال هذا المعسكر المشاركة فى برنامج إذاعى يناقش قضايا الشباب وخاصة الفتيات منهم.

" لقد تعلمت من خلال إشتراكى فى مشروع شركاء 2 كيف أقوم بالربط فيما بين الاعلام والمجتمع المدنى حيث تعلمت كيفية التفاعل مع المجتمع وتحديد قضية أو موضوع ما وتعزيز دور الاعلام فى إلقاء الضوء عليها وعرضها على الرأى العام"

ولقد واجهنا الكثير من التحديات من خلال إشتراكنا فى المشروع كنقص بعض المعدات والأدوات التدريبة اللازمة لانتاج البرامج الاذاعية كما أن فترة التدريب كانت قصيرة جدا مقارنة بالمادة التدريبية والموضوع التى يدور حوله التدريب كما أنه كان يوجد هناك بعض المدربين الذين إتسم أسلوبهم بالصرامة الشديدة وعدم الاسنماع فى بعض الأحيان لمقترحاتنا ووجهات نظرنا وأراءنا وأنا فى هذا الصدد أتمنى أن تؤخذ هذه النقاط فى الاعتبار خاصة أنه تولد لدينا حماسا شديدا فى إنجاح هذا المشروع فى المستقبل وبعيدا عن هذه النقاط فان مشروع شركاء 2 كان مفيدا جدا لنا.

وهنا أود الاشارة إلى أن مشروع شركاء الذى تم تنفيذه عن طريق " منظمة إنترنيوز الدولية" فى مصر ساعدنا فى إنشاء نادى المواطنة بالجامعة الذى كان بمثابة منتدى رائع وفعال يشجع على ربط الشباب بمجتمعاتهم ومحاولة الكشف عن المشكلات السائدة والمشاركة فى تناولها والتعامل معها وحلها وهذا كان يتم عن طريق تعبئة الشباب وإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية واللازمة من خلال الورش والبرامج التدريبية والمعسكرات وغيرها من أنشطة المشروع التى اتسمت بفعاليتها الكبيرة.

" أنا فى الواقع سعيدة وممتنة جدا لاتاحة الفرصة لى للمشاركة والالتحاق بهذا المشروع الذى غيرنى كثيرا . لقد ساهم المشروع فى زيادة إحساسى بوجودى ودورى فى المجتمع كما ساعدنى فى إكتساب العديد من المهارات التى ساعدتنى أن أكون مواطنا فعالا فى مجتمعى"

(5) أنا موجود .. إذا يرانى الناس ... إذا أنا مهم

عنوان القصة: أنا موجود ويرانى الناس- إذا أنا مهم **راوى القصة:** الشخص نفسه

صاحبة القصة: أمانى منصور **السن:** 20 سنة

المكان : محافظة الجيزة **مكان رواية القصة:** جمعية تنمية المجتمع المحلى

متى تم روايتها

خلال إجراء التقييم النهائى لمشروع " إعلام الطفل" الممول من المعونة السويدية- بلان مصر 2009

أنا إسمى أمانى وعمرى 20 سنة وأسكن فى إحدى القرى بمحافظة الجيزة وأود أن أشارككم برحلة إشتراكى فى مشروع إعلام الطفل الذى تقوم منظمة بلان مصر بتنفيذه بتمويل من المعونة السويدية بالاضافة لاشتراكى فى العديد من الأنشطة الاجتماعية التنموية الأخرى فى المنطقة منذ عدة سنوات. ***" أنا أحلُم بمجتمع يتمتع فيه كل الأطفال بحقوقهم المشروعة ويتم فيه التعامل مع الطفلة الأنثى بشكل يتسم بالمساواة مثلما يتم التعامل مع الطفل الذكر وحيث يقتنع الأباء والأمهات بأنه يمكننى عمل الكثير وماعليهم إلا أن يعطوا الفرصة لأنفسهم للانصات إلينا- مجتمع يقتنع فيه المدرسين أن إستخدام العنف مع الطلبة من الأطفال سلوك خاطئ- مجتمع يقتنع فيه كل الأطفال وخاصة البنات أنه يمكنهم المساهمة فى تغيير مجتمعاتهم لو تلقوا الدعم الكافى وتوافر لهم المناخ والبيئة المناسبة للقيام بذلك"***

ومثل كثير من الأطفال الأخرين فانى أعيش فى قرية صغيرة حيث تسود فيها العادات والتقاليد بشكل يحكم وينظم حياة الناس بما فيها حياة الأطفال وهنا أود الاشارة إلى أن معظم هذه العادات والتقاليد خاطئة ونظرا لرغبتى القوية لتغيير هذه العادات قررت القيام بعمل شيء ما عندما كان عمرى 10 سنوات بشكل يمكنه أن يكون بمثابة خطوة للأمام فى هذا الشأن لبداية تحقيق حلمى فى هذا الشأن حتى لو كان هذا الشيئ صغيرا فأنا لدى يقين أنه يمكننى مع الأخرين فى المساهمة فى إحداث تغيير أكبر فى المجتمعات التى نعيش فيها.

ومن أكثر هواياتى المفضلة هى القراءة والاستماع للموسيقى. ***" ولكن ما هى قيمة أن تكون لدى هذه الهوايات مادمت غير قادرا على ممارستها".*** وعندما بلغ عمرى 19 سنة تعودت على الذهاب إلى جمعية تنمية المجتمع المحلى بالقرية التى أعيش فيها ولاحظت كيف أن المواد التدريبية المتاحة للأطفال بسيطة وغير كافية وبذهابى إلى هناك بشكل دورى بدأت فى التعرف على منظمة بلان وأهدافها والمنهجية التى تتبعها للارتقاء بحقوق الأطفال فى العديد من القرى من خلال بعض المشروعات ومنها مشروع يطلق عليه " إعلام الطفل" حيث يتم إستخدام الاعلام عن طريق مجموعة من أطفال المنطقة والجمعية لالقاء الضوء على حقوق الأطفال وكيفية ممارستها وهنا أدركت أنه بدأت نافذة جديدة من الأمل فى الظهور.

وهنا قررت الالتحاق بمجموعة من الأطفال الذين إعتادوا الذهاب للجمعية للتعرف على حقوقهم وممارسة بعض هواياتهم مثل الرسم والغناء وعمل بعض المسرحيات الخفيفة التى تتناول حقوق الطفل بشكل بسيط وبعد ذلك وبسبب تمتعى ببعض مهارات القيادة والاتصال قررت الالتحاق بمجموعة فريق التخطيط المجتمعى حيث يقوم الأطفال والشباب والبالغين فى العمل سويا كفريق لتحديد القضايا المجتمعية والاشتراك فى مناقشة نشيطة ومفتوحة ومحاولة إيجاد حلول لهذه المشاكل والقضايا. ***" لقد كانت فرصة جيدة لاكتساب مهارات جديدة مثل العمل فى فريق والتخطيط والتفاوض".*** ومن خلال عملى فى هذه المجموعة أدركت أن القضايا التى تخص الأطفال والشباب يجب أن يكون على قمة الأولويات حيث أنهم يمثلون نسبة كبيرة من

التعداد السكانى فى المجتمع الذى نعيش فيه كما أن قضاياهم دائما مايتم نسيانها وتجاهلها وتنحيها جانبا وطبقا لذلك قررنا دعوة كثير من مجموعات الأقران من الشباب للالتحاق بمجموعاتهم وتعبئتهم للعمل مع هذه القضايا وإقتراح بعض الحلول المناسبة لها.

وبينما كنا نقوم بهذه الأنشطة داخل الجمعية بدأنا فى الاشتراك فى مراجعة المراسلات التى كان يتم إرسالها لشركاء التنمية فى بلان فى البلاد المانحة للتأكد من جودتها وهذا مثل لنا كنقطة بداية نحو زيادرة إشراك مجموعات أكبر من الأطفال فى هذا النشاط مما أتاح لنا الفرصة لتوعيتهم عن حقوقهم وإكتساب مهارات جديدة مثل مهارات التقديم وصنع القرار والعمل الفريقى والأكثر أهمية من ذلك أن الكبار بدأوا فى إدراك أن إمكانيات الشباب والأطفال وقدراتهم يجب الاهتمام بها وإنعكاس ذلك إيجابيا على مجتمعاتهم . ***" ومثل هذه الخبرة الفريدة ساعدتنى وساعدت الكثير من أقرانى على تعزيز مهاراتنا بشكل أصبحنا معه قادرين على إلقاء الضوء بصوت عال على قضايا الأطفال والشباب والتواصل مع الكبار من خلال عرض أرائهم ووجهات نظرهم ومقترحاتهم وبالاضافة لذلك فقد أدركنا أن المثابرة والاصرار يؤديان إلى النجاح الذى يتطلب بذل مزيد من الجهد خاصة فى المجتمعات التى نعيش فيها. كما أن أقراننا من الذكور أصبحوا أكثر إقتناعا وحساسية بالالتزام بالاهتمام بقضايا المساواة والنوع الاجتماعى وبدأوا فى إعطاءنا فرص متساوية لابداء الرأى وهذا ساهم بشكل كبير فى الأسلوب والطريقة التى كان يتم بها التعامل فيها معنا سواء فى المنزل أو المدرسة".***

وجدير بالذكر أن إشتراكنا فى مثل هذه الأنشطة وإكتسابى لهذه الخبرات ساعدنى كى أكون أكثر وعيا وإدراكا للقضايا التى تخص الأطفال والشباب ومنها قضية عدم وجود أمنه وكافية يمكن للأولاد والبنات أن يتفاعلوا فيها من خلال العمل سويا وممارسة حقوقهم ومن هنا بدأت فى إقتراح فكرة وجود نادى للطفل داخل الجمعية والذى أطلق عليه فيما بعد " نادى الأطفال" وتلا ذلك الاتفاق على إنتخاب مجلس إدارة لهذا النادى من الأطفال المشاركين حيث إستطاعوا تشكيل هذا المجلس وإنتخابه بأنفسهم وبالدعم الكافى من الكبار. ***" لقد أصبح نادى الأطفال بمثابة مجتمعنا الصغير حيث شعرنا فيه بالمساواة بين الأولاد والبنات وحيث كنا نعمل ونلعب ونقرر سويا كما شعرنا بوجودنا فيه بالكثير من التفاؤل عن مستقبلنا وأصبحنا أكثر نشاطا فى تغيير الأشياء الموجودة فى مجتمعنا الأكبر وحيث أصبح لدينا مكان يمكن فيه التعبير عن أراءنا فيه والشعور بالاحترام وأن مقترحاتنا ووجهات نظرنا تؤخذ فى الاعتبار وكان ذلك من أهم الانجازات التى ساهم فيها مشروع " أعلام الطفل" لبلان ومعه قمنا باعداد معايير معينة تنظم عملية العضوية بهذا النادى وممارسة الأنشطة المختلفة به مما اصبح معه النادى بمثابة نموذج جيد يمكن من خلاله توعية وتعبئة واستثارة الأطفال الأخرين فى مجالات وموضوعات أخرى حتى أصبح لدينا المبادرات الخاصة بنا فقط وبالاضافة لذلك فكانت هذه المعايير هامة وضرورية كى نثبت للكبار أننا قادرين على تنظيم أنفسنا وخاصة فيما يتعلق بعملية إتخاذ القرارات ذات الصلة للمساهمة بفعالية فى تنمية مجتمعاتنا- فقد نكون صغارا فى السن ولكن أصبحنا أكثر نضجا فيما نفكر فيه وفيما نفعله".***

والأن وبعد مرور بعض السنوات من العمل الشاق والمثابرة والاصرار أصبح نادى الأطفال الذى بدأت فكرته بدعم من بلان مشهورا جدا خاصة فى جذب الأطفال إليه وممارسة الأنشطة الجماعية والمجتمعية من خلاله فلقد تطور أدائى خلال السنوات العشر الأخيرة منذ أن بدأت المشاركة فى بعض الأنشطة الاجتماعية ولكن أدائى تم صقله من خلال التدريبات المختلفة التى تلقيتها فى مشروع إعلام الطفل ببلان حتى أصبحت رئيسة لمجلس إدارة النادى مما زاد مستوى إلتزامى على كل من الجانب الشخصى والجانب المهنى وأشار المحيطين بى أنى أصبحت نموذجا جيدا للقيادة فى تشجيع أقرانى وتحميس الأخرين للالتحاق بالنادى وممارسة دور أكبر فى إحداث تغييرات فعالة فى المجتمعات الذين يعيشون فيها وهنا بدأت فى التفكير فى

كيفية إحداث توازن بين تحقيق حلمى بالنسبة للقرية التى أعيش فيها والاهتمام بقضايا الأطفال والشباب وبين حلمى أن أصبح مهندسة وبالفعل إستطعت الالتحاق بكلية الهندسة وأصبح أدائى بها مميزا.

وهنا بدأت نافذة ثالثة للأمل فى الظهور وهى تنفيذ برنامج إعلام الشباب فى القرية التى أعيش فيها وعُرف البرنامج باسم " اسمعونا" ولقد إلتحقت بهذا البرنامج الذى تم بثه فى التليفزيون المصرى ليس كطفلة حيث أن عمرى 20 سنه وإنما كمتطوعة وهذا الدور جعلنى أكثر إلتزاما وإخلاصا لقضايا الأطفال والشباب وقضايا المجتمع عن طريق الاستفادة من الخبرات المتراكمة السابقة التى إكتسبتها. ***" إن برنامج إعلام الشباب هو برنامج شيف ومفيد ويتسم بالابداع وهو بالفعل يعد بمثابة وسيط مناسب يمكن من خلالى أن يعبر فيه الأطفال والشباب الصغير عن أراءهم وقضاياهم وحقوقهم فهو ترجمة حقيقية لأحلام كثير من الأطفال والشباب ولطالما حلمنا أن يتم الاستماع لأصواتنا والانصات لأراءنا وإحترامها حتى يمكن بداية إحترام هذه الخطواتعلى المستوى القومى فهذا البرنامج شيئ مختلف.. مختلف.. مختلف".***

وكعضوة فى برنامج إعلام الشباب فى هذا المشروع كان لدى الفرصة لحضور العديد من الورش والبرامج التدريبية ومنها تدريبات عن حقوق الطفل ومهارات القيادة ومهارات تدريب المدربين وفنيات المتابعة والتقييم التشاركية .. الخ من هذه التدريبات وباكتسابى الخبرات اللازمة مع وجود قدر مناسب من الالتزام تم تشجيعى للعمل كميسرة لمشاركة الأطفال فى القرية التى أعيش فيها فى هذا المشروع حيث كنت مسئولة عن تيسير مشاركة الأطفال والشباب فى الأنشطة المرتبطة بنادى الأطفال بالجمعية بالاضافة لبرنامج الاعلام " إسمعونا". ولقد شهد مشرفى المشروع بالدور الذى كنت أقوم فيه بدعم وإدارة هذه الأنشطة مما يساهم فى تنمية المجتمعات التى يعيش فيها هؤلاء الأطفال. ***" لقد أحدث هذا المشروع كثيرا من التغيرات فى المجتمعات التى نعيش فيها فالأطفال والشباب أصبحوا أكثر حبا للأنشطة التى يمارسونها داخل النادى وأصبحوا يعملون سويا بروح الفريق بصورة توضح كيف أنهم يريدون عمل شيء حقيقى يخدم قريتهم. ولقد تم تصميم كل نشاط بهدف تمكين الأطفال والشباب على قيادته وإدارته بأنفسهم بالاضافة لتعليمهم الكثير من الأشياء الجديدة وإكسابهم المهارات اللازمة لهم فى مجالات عديدة وبالاضافة لذلك فان السمعة التى حصل عليها هذا البرنامج الاعلامى التليفزيونى " إسمعونا" زاد مصداقية مايقوم به الأطفال والشباب على مستوى مجتمعاتهم خاصة فيما يتعلق بالحديث عن القضايا الخاصة بهم وتشجيع كبار السن أن يقوموا وضع أيديهم فى أيدى الأطفال والشباب للتعامل مع هذه القضايا وإيجاد حلول لها فلقد أثبت برنامج إسمعونا نجاحه فى ربط المشاكل المجتمعية معا وتوفير الدعم المناسب من جانب صناع القرار وجعلهم أكثر إلتزاما ومساءلين عن كل هذه القضايا أمام الأطفال والشباب والمجموعات المستهدفة الأخرى"***

فلقد كنت حريصة على الاستمرار فيما بدأت فى عمله من سنوات عديدة مضت خاصة أنى أصبحت أكثر وعيا وإدراكا ليس فقط بقضايا الأطفال والشباب ولكن بالقضايا التى تخص المرأة التى شجعنى على دعم الفتيات والنساء فى المجتمع الذى تعيش فيه كى يمكنهم الحصول على فرص متساوية لما يحصل عليه الأولاد والرجال. وهذا بالرغم من صعوبة العمل فيه ولكنى من خلال عملى كميسرة مجتمعية أمكننى بذل مزيد من الجهود الايجابية فيه وإحراز خطوات ملموسة فى هذا المجال .

وفى النهاية أود أن أقول ***" لايوجد شيئ صعب أو مستحيل فكل حلم يمكن تحقيقه إذا أمنا به وإذا عملنا من أجله بمزيد من الجهد والوقت والاخلاص والالتزام. وطالما نحن موجودين فيجب أن يرانا الأخرين وينصتوا إلينا كما يجب التعبير عن كل القضايا التى تهمنا حتى يدرك الأخرين بقيمتنا وبأهمية وجودنا وفعاليته والايمان بقدراتنا وإمكانياتنا"***

(6) طُمـــــوح

عنوان القصة: طموح | **راوى القصة:** الشخص نفسه

صاحبة القصة: بلال سالم | **السن:** 17 سنة

المكان : قرية قليوب- محافظة القليوبية | **مكان رواية القصة:** جمعية تنمية المجتمع المحلى

متى تم روايتها

خلال إجراء التقييم النهائى لمشروع مشاركة الشباب والمراهقين الممول من سيدا- يونسيف مصر-يوليو 2011

--- ---

أنا إسمى بلال سالم وعمرى 17 سنة. أنا الأكبر من بين ثلاثة أبناء ووالدى يعمل سروجى سيارات ولكن لأنه ليس لديه محل ثابت فأحيانا يكون لديه عمل وفى أحيان أخرى لايعمل أما أمى فهى كانت تعمل كمدرسة فى فصول لمحو الأمية ولكنها الأن فهى ربة منزل بناءا على رغبة أبى فى تركها لهذا العمل.

" إن والدى أكبر من والدتى بعشر سنوات وأنا أعتقد أن هذا هو السبب فى شجارهم المستمر فهما لايستطيعان الوصول إلى مساحة جيدة من التفاهم المشترك ولكنهما فى نفس الوقت لايستطيعا العيش بعيدين عن بعض"

ولقد إنعكس شجار أبى وأمى على حياتى وعلى الكيفية التى يجب أن أنظر بها إلى مستقبلى فلقد إكتشفت أنه يوجد لدى معتقداتى الخاصة وطريقة التفكير الخاصة بى التى جعلتنى أميز فيما بين ماهو صواب وماهو خطأ وقد إكتشفت أنى لاأعتقد فى وجود حب قبل الزواج وأنه من بين العناصر الأساسية الهامة للزواج الناجح هو السمعة الجيدة لكلا الزوجين فضلا عن السلوكيات والاتجاهات ذات الصلة والبحث عن فتيات تتسم بالأدب وممن ينتيمن إلى أسر ذات سمعة جيدة فالحب سوف يأتى فيما بعد عندما يقوم كل طرف بالتعرف الجيد على الطرف الأخر.

وقد إكتشفت أيضا أنى أحب الضحك والمرح وتجنب كل مايجعلنى حزينا أو مكتئبا. ***" لقد إكتشفت أن حياتى كانت عادية وتقليدية جدا وبعيدة كل البعد عن أن تكون حياة مختلفة بشكل ما".*** وخلالا العام الدراسى كنت أُركز فقط على دراستى ومذاكرتى ولا أقوم بعمل أى شيء أخر ولايمكن ن أنكر أن ذلك ساعدنى على التفوق والحصول على المركز الأول دائما فى المدرسة سواء فى المرحلة الابتدائية او الاعدادية أو سنوات المرحلة الثانوية. ***" لقد كان والدى شديد المعاملة وحاد وقاسى جدا خاصة فيما يتعلق الأمر بالدراسة والمذاكرة فهو كان يريد منى دائما أن أكون الأول أو الثانى فى الترتيب العام بين أقرانى فى المدرسة ولاشيئ سوى ذلك"***

أما بالنسبة لأجازة الصيف فلقد تعودت أن ألتقى مع أصدقائى والذي كان عددهم قليل. ***" أنا لم أكن إجتماعيا ولم يكن لدى الكثير من الأصدقاء وربما أكون قد ورثت ذلك من أبى لأنه ليس لديه أيضا الكثير من الأصدقاء كما لم يتعود الاختلاط كثيرا باقاربنا فهو يقوم بزيارة أقاربه فقط فى المناسبات الخاصة".***

ولقد تعودت الذهاب مع أصدقائى إلى مكان يطلق عليه " الشرفا" حيث يمكننى ممارسة بعض هواياتنا هناك حيث لم يكن لدينا مكان مناسب لممارسة ذلك فى المنطقة التى نعيش فيها وبالنسبة لى فلقد إعتدت أن أقوم بالتمثيل وكتابة بعض القصص القصيرة كما أننى كنت رئيسا للجنة الفنية لبرلمان الطلائع بالمدرسة وإعتادت أمى على تشجيعى للكشف عن المزيد من إمكانياتى وقدراتى ومهاراتى الكامنة ولقد دعمنى هذا

التشجيع فيما بعد عندما إلتحقت بمشروع " المراهقين الشباب كمندوبين إجتماعيين" المُمول من سيدا والمنفذ عن طريق يونسيف مصر.

ولقد إلتحقت بالمشروع منذ عامين فقط عندما شجعنى صديقى عبد العليم قائلا لى ***"لماذا لاتأتى يابلال معنا لجمعية تنمية المجتمع المحلى المعروفة باسم سيدى هيب حيث يوجد هناك بعض الأشخاص يأتون من جامعة القاهرة لاتفيذ بعض المشروعات لنا وإعطاءنا بعض الحوافز المالية لذلك وسوف أطلب منهم فتح محطة لتنقية مياه الشرب لنا كما يمكن أن نطلب منهم مساعدتنا فى فتح وإنشاء نادى للكمبيوتر والانترنت أو أى شيء أخر"*** . أنا لم أكن مقتنعا بماقاله وأخبرته أنى متاكد أن ذلك غير حقيقى ولقد أقنعنى بالذهاب معه فى صحبة صديق ثالث لنا يسمى م.ى. للتعرف على الطريقة والكيفية التى تسير بها الأمور هناك.

ولقد نجحت فى إقناع صديقى م. بالذهاب معى وعندما ذهبنا إلى هناك وجدنا أخرين من نفس عمرنا ينتظرون هناك ولكن بدأ صديقى يشعر بالملل بعد فترة إنتظار لبدء ومشاهدة الأنشطة المتوقعة ولكنى أقنعته بالبقاء لمدة 5 دقائق أخرى وإذا لم نحب ماسوف نشاهده سوف نقوم بالانصراف. ولقد كان الدافع وراء إنتظارى هو حب الفضول ولقد كان لدينا فى البداية بعض الشكوك لأنه تم إخبارنا بأنه سوف يتم إعطاءنا بعض المال ***" وبالطبع لن يتم إعطاء أحد مال ثم لايقوم بالعودة مرة أخرى"*** ولقد كنت متأكدا من أنه يوجد هناك شيء ما يدعو للغموض فى الموضوع كله على الأقل بالنسبة لى.

وهنا قام الأستاذ " أ" الذى حضر كأحد القادمين من جامعة القاهرة بالحديث إلينا قائلا ***"لقد حضرنا اليوم لتقديم الدعم والمساعدة لكم كى تصبحوا مندوبين إجتماعيين وعن طريق ذلك سيمكنكم المساعدة فى تحديد وحل المشكلات التى قد تواجه المجتمعات التى تعيشون فيها"*** . وهنا أدركت أن ماقاله لنا عن الهدف من زيارتهم كان مختلفا تماما عن مافهمته قبل حضورى ثم بدأت المشاركة فى المناقشات وبدانا بمناقشة مشكلة التربية ولقد كانت تستمع وتنصت إلى وعبرت جيدا عن إحترامها للأراء التى كنت اقوم بعرضها فى حوارى معها أما الشخص الأخر والذى يدعى الأستاذ " ب.س. فلقد قام بتشجيعى على الالتحاق فى المشروع قائلا ***" يابلال يبدو عليك أنك ذكى وماهر ولهذا يجب أن تشارك فى هذا المشروع"*** .

ومن هنا بدأ إشتراكى فى المشروع بحضورى بعض الدورات التدريبية التى تم تنظيمها لنا وكان التدريب الأول عن هويتنا كمصريين. وفيه تعلمت بعض القيم الهامة كقيمة التسامح وتعلمت أيضا أنه بالرغم من إختلافنا بشكل كبير ولكن فى النهاية نحن كلنا مصريين وحينئذ حضرنا تدريب أخر لمدة 3 أيام فى جامعة القاهرة بعنوان " إعرف نفسك" حيث ساعدنا التدريب فى الكشف عن الكثير من قدراتنا وكيفية إستخدامها.

" من خلال هذا التدريب أمكننى الكشف عن الكثير من قدراتى وإمكانياتى الكامنة التى لم أكن حتى أعرف أى شيء عنها كما علمت أنه يوجد لدى قدر مناسب من مهارات التفاوض والاتصال"

وبعد ذلك بدأت فى التخطيط لأحد المبادرات التى وافقنا على تنفيذها ولقد كان لدى رغبة فى تنفيذ مبادرة تستهدف مساعدة الفقراء من الناس ولكن مدربى أخبرنى أنى جيد فى التمثيل ونصحنى بعمل مسرحية تستهدف زيادة وعى الناس بالمشاكل التى يعانى منها مجتمعهم وكيفية المساهمة والعمل على حلها. كما حضرت تدريبات أخرى عن الدعوة وكسب التأييد بالاضافة إلى مهارات إدارة الوقت والتفاوض والعمل الفريقى ولقد ساعدتنى المهارات التى إكتسبتها من خلال هذه التدريبات فى حياتى الشخصية والعملية أيضا كما تلقينا تدريب أخر على المتابعة والتقييم بالاضافة لآختيارى للمشاركة فى تقييم المشروع نفسه وإعداد الميزانيات الضرورية اللازمة لذلك. وبعد ذلك تلقينا الدعم الكافى والموارد اللازمة من جمعية تنمية المجتمع المحلى وبدأنا تنفيذ مبادرتنا.

وبعد الانتهاء من كل هذه التدريبات لم يبقى سوى 70 من إجمالى 200 من الشباب الذين تم تدريبهم ولقد كنت أنا وصديقى "س" من أفضل الشباب الذين شاركوا فى المشروع كما حصلنا على فرصة ممتازة عندما

إشتركنا فى المتابعة والتقييم أيضا وهنا أود الاشارة إلى أننا بدأنا مسرحياتنا قبل الاحتفال بتسلم شهادات التخرج كما إستمرت جهودنا بعمل 3 مسرحيات رائعة بعد إستلامنا الشهادات ولذا طُلب منا الذهاب إلى جنوب سيناء وتقديم وعرض هذه المسرحيات هناك.

ولم تتوقف علاقتى مع المدربين ومديرى ومنسقى المشروع بعد الانتهاء من المشروع فلقد حافظنا على التواصل والاتصال معهم حيث كنا نحصل على كل الدعم المطلوب منهم عند مواجهة أية مشكلات. وفى يوم ما تلقيت رسالة من الأستاذة " أ" تخبرنى بأنه تم إختيارى لحضور تدريب لمدة يومان عن المتابعة والتقييم تحت إشراف منظمة اليونسيف ولقد تم توجيه الدعوة لى ولزميلتى "س" وزميلى "ب" ومن هنا بدأنا فى التعرف على مزيد من التفاصيل ذات الصلة بهذا التدريب.

ولقد شاركت أنا وزميلتى "س" فى هذا التدريب الذى إستهدف إشراك الشباب الذين شاركوا فى المشروع فى عملية متابعة وتقييم المشروع داخل المجتمع نفسه وهذا للتأكيد على حقنا فى المشاركة وإحداث التغيير المطلوب ولقد قام المدرب الذى عُرف باسم عونى عامر بتعليمنا الكثير من مهارات المتابعة والتقييم حيث تعلمنا كيفية عقد مناقشة بؤرية جماعية وجمع القصص التى تتضمن التغيير الأكثر دلالة من خلال الاشتراك فى مجموعات عمل ولعب الأدوار حيث قمت بلعب دور الميسر مرة وتارة أخرى لعبت دور الملاحظ وتارة ثالثة لعبت دور المسجل.

ومن هنا تمنيت أن استمر فى العمل مع يونسيف حيث تعلمت الكثير من خلال الدعم المقدم لنا ولقد إعتاد مشرفى الذى يسمى باولا أن يقول لى بأنه فى حالة حصولى على درجات عالية فى الصف الثالث الثانوى فانه يفضل إلتحاقى بأحد الكليات التى تهتم بالتعامل مع العلوم الاجتماعية ومع ذلك فلقد حصلت على 97% وسوف ألتحق بكلية الطب حتى أكون مثل الطبيب العالمى دكتور مجدى يعقوب. ***" إن ذلك كان حلمى منذ أن كنت طفلا صغيرا ومازلت منبهرا بكل إبداعات هذا الطبيب العالمى ولقد شعرت بالسعادة البالغة لقدرتى على البدء فى تحقيق حلمى والالتحاق بكلية الطب" .***

"وهنا أود إرسال كلمة أخيرة لكل الشباب وهى أنه لدى كل منكم الحق فى المشاركة وإستخدام هذا الحق بالشكل المناسب وألاندع أى فرد أن ينكر علينا هذا الحق. أيضا يجب أن تكون إيجابيا وأن يكون لك دورا فى تعزيز والارتقاء بمجتمعك"

<u>التغييرات الأكثر دلالة التى تم رصدها كنتيجة لاشتراكها فى البرنامج:</u>

- إكتساب مهارات الدعوة وكسب التأييد.
- إكتساب مهارات أخرى مثل إدارة الوقت والاتصال والتفاوض والعمل فى فريق.
- تعلم كيفية تطبيق ماتم تعلمه فى التدريبات المختلفة من خلال تنفيذ المبادرات المجتمعية المتنوعة.
- المشاركة فى تغيير مجتمعى من خلال المبادرات الايجابية.
- أصبح "بلال" أكثر وعيا وإدراكا لحقه (وحق كل فرد فى المجتمع) فى المشاركة وممارسة ذلك على أرض الواقع بالمشاركة فى تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم كل المبادرات التنموية التى تستهدف مجتمعهم.
- التحول من دور المشارك فى المشروع إلى دور المنسق فضلا عن مشاركته كأحد أعضاء فريق التقييم للمشروع نفسه.

معايير إختيار القصة كأفضل القصص التى تتضمن تغييرات ذات دلالة:

- "بلال" لديه مهارات عديدة وقدرات وامكانيات مختلفة ولكن لم يجد من يوجهه للكشف عنها من قبل.
- تربى فى بيئة ومناخ جعله يفكر فى مستقبله كأولوية أساسية.
- عندما وجد "بلال" الفرصة المناسبة قام باستغلالها وممارسة ذلك عن طريق القدرات التى يتمتع بها.
- "بلال" شخص عملى ولديه أسلوب منطقى فى التفكير.
- "بلال" لديه فلسفته الخاصة به فضلا عن رغبته فى التعلم.
- "بلال" لديه العديد من المواهب كان يعلم بعضها فى حين كان البعض الأخر مختفيا قبل إشتراكه فى المشروع.

التوصيات التى ذكرها راوى القصة:

- تشجيع وتوعية الشباب على ضرورة الايمان بقدراته والعمل المستمر على تعزيز هذه المفهوم لديهم.
- الاستمرار فى التعلم وإكتساب الخبرات اللازمة لأنه مازال هناك الكثير الذى لانعرفه فى هذه الحياة.
- توخى المرونة والاصرار للوصول للهدف المراد.
- توعية الشباب بضرورة إستغلال الفرص المتاحة التى يمكن أن تتاح لهم.
- أيضا يجب توعية الشباب باتباع المنطق فى التفكير والبعد عن العواطف عند إصدار القرارات الهامة.
- الاستمرار فى التدريبات التى تقوى فهم الشباب لأليات التخطيط وتحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات للمشاكل التى يمكن أن تواجه أى مجتمع.

(7) من الظلام إلى النور

عنوان القصة: من الظلام إلى النور **راوى القصة:** الشخص نفسه

صاحبة القصة: سمـــر **السن:** 30 سنة

المكان : محافظة الجيزة- قرية نزلة الأشطر **مكان رواية القصة:** جمعية تنمية المجتمع المحلى بالقرية

متى تم روايتها

خلال تقييم مشروع ختان الاناث الممول من هولندا – منظمة بلان مصر - 2007

أنا إسمى سمر وعمرى 30 سنة ولقد تزوجت منذ 10 سنوات وأنا أم لطفلين بنت فى حوالى 8 سنوات وولد 3 سنوات وأود مشاركتكم بأحد الخبرات السيئة المريرة التى مررت بها فى حياتى من خلال إشتراكى فى مشروع لمحاربة أحد الممارسات التقليدية الضارة وهى " ختان الاناث" وهى خبرة لا أستطيع نسيانها حتى الأن.

فالقصة بدأت عنما كان عمرى 10 سنوات عندما كنا نحتفل بزواج أحد الأقارب وطبقا للعادات والتقاليد الموجودة فى القرية أنه عنما يقوم أحد الأقارب بالزواج فان كل الأطفال الفتيات الذين يعيشون فى نفس المنزل وبلغوا سن مناسبة يجب أن يتم تنفيذ عملية ختان الاناث معهم فى صباح اليوم التالى.

وهنا قامت جدتنا التى كانت تقوم بقيادة هذا الحدث فى الأسرة بالاتصال بالطبيب للحضور للقيام بعملية ختان الاناث لى ولأخى ولثلاثة من أولاد خالتى وعمتى (بنت وولدان). وبالفعل جاء الطبيب وبدأ عملية الختان مع الأولاد الذكور حيث أن عملية الختان كانت تتم فى إحدى الغرف فى الدور الأول والتى توجد به نافذة تطل على الشارع وكانت هذه النافذة مفتوحة عندما كانت تتم عملية الختان وهنا جاء دور إبنة عمتى عندما كنت أقوم باللعب فى الشارع وفجأة بدأت سماع صراخ إبنة عمتى فقمت بالجرى ناحية النافذة المفتوحة لمشاهدة مايحدث وهنا صدمت بشدة لما شاهدته.

لقد بدأت فى محاولتى للجرى والهروب من إجراء هذه العملية ولكن قامت أمى بالجرى وراءى وقامت بامساكى وشدى من شعرى وأخذتنى إلى الحجرة التى مررت فيها بخبرة مؤلمة ومهينة بالنسبة لى حيث تم ختانى ولكن هذا لم يكن كل شيء فلقد كانت أمى تقوم بفحص مكان إجراء عملية القطع والختان فى جسدى خلال اليومان التاليان لعملية الختان وهنا قررت أمى أن عملية ختانى لم تتم بالشكل الكامل والمطلوب وأنه يوجد هناك إحتياج لقطع إضافى وهنا قامت باصطحابى فى اليوم الثالث إلى الطبيب للقيام بختانى مرة أخرى بدون إبداء أي إهتمام بخوفى أو برفضى لذلك. وفى البداية رفض الطبيب ولكن تحت ضغط أمى عليه وإصرارها وافق على ختانى مرة أخرى.

وفى هذه المرة كانت عملية الختان أسوأ لأننى كنت مازلت أشعر بالألم من جراء عملية الختان الأولى بالاضافة لقيام الطبيب باستخدام صبغة اليود بكثرة وجعل الموضوع أكثر إيلاما لى ومعه بدأت التعرض لمزيد من الأثار الجانبية والالتهابات والاحساس بالضعف والهزال وإستمر ذلك لمدة شهران حتى أمكننى إستعادة بعض قواى وبالفعل لم أستطع ماحدث فى هذه التجربة المؤلمة لى حتى الأن. وبعد مرور عدة سنوات تزوجت وأصبح لدى ولد وبنت وبالرغم من كل الألام التى عانيت منها عند ختانى فقد كنت مازلت مقتنعة بالختان وذهبت لختان إبنتى التى كانت أكبر منى سنا عندما تم ختانى وأنا طفلة .

لقد حاولت إقناع نفسى أن هذا الألم هو ألم طبيعى ويشعر به كل البنات اللاتى يتم ختانهن وأننى لست إستثناء من هذه القاعدة. وهذا كان يتماشى مع بعض الأقوال المأثورة والعادات والتقاليد فى الريف المصرى أن البنت تمر بثلاثة أنواع من الألام تبدا بالختان فالزواج ثم الانجاب. وفى يوم من الأيام كنت أشاهد التليفزيون وكان هناك برنامج تليفزيونى يناقش قضية ختان الاناث وأضرارها وكذا المفاهيم الخاطئة المرتبطة بها وإندهشت فى البداية لهذه المعلومات ولكنها لم تقنعنى بشكل كبير وكامل .

ولكننى فيما بعد سمعت من بعض جيرانى عن بعض ندوات التوعية التى قامت منظمة بلان بتنظيمها كأحد أنشطة مشروع محاربة ختان الاناث فى بعض القرى ومن بينها قريتنا فقررت حضورها بدوت تردد. ولقد تم دعوة بعض الأفراد لهذه الندوات منهم طبيب وأحد الشيوخ حيث كان يتم مناقشة أضرار عملية ختان الاناث من المنظور الطبى وكذا رأى الدين فيه ولقد تولد لدى بعد حضورى هذه الندوة أقتناع كبير بما قاله الطبيب من معلومات عن أضرار عملية ختان الاناث فمثلا عرفت منه أن الختان من الممكن أن يؤدى إلى وفاة البنت عند إجراء الختان ولم أكن أعلم من قبل أنه يوجد هناك إرتباط بين الختان وبين عملية نمو البنت وأنه لايوجد أى علاقة بين الختان وبين عفة البنت.

وبعد حضورى لهذه الندوات أصبحت مقتنعة تماما بأن الختان ممارسة ضارة و"***من هنا قررت العمل كمتطوعة فى مشروع مناهضة ختان الاناث التى تنفذه بلان بمنطقتنا"*** وبعد حضورى لبعض التدريبات قمت باعداد وتنظيم بعض الندوات التى إستهدفت زيادة وعى الأمهات والفتيات بأخطار وأضرار هذه الممارسة وبدأت فى ممارسة ذلك الدور مع زوجى لاقناعه بحضور

هذه الندوات التى كانت بلان تقوم بتنظيمها وبالفعل قام بحضور عددا من هذه الندوات والتى تعلم منها أخطار وأضرار ممارسة ختان الاناث وأدركت أنها كانت السبب فى وراء كثير من المشكلات الشخصية التى كنا نعانى منها أيضا ***" ومعه بدأ زوجى يقف بجانبى لمحاربة إنتشار هذه الظاهرة ووافق على عدم إبنتنا التى لم يتم ختانها بعد"*** .

وبعد ذلك بدأت فى إقناع أخوة زوجى وزوجاتهم وبالفعل أقتنعت إحداها بعدم ختان بناتها ولهذا وجدت نفسى قادرة على التعامل مع كافة الصراعات المرتبطة بالدعوة لايقاف إنتشار هذه الظاهرة والممارسة الضارة حيث إستطعت إقناع العديد من جيرانى ومن بين من إستطعت إقناعم كانت " هدى" و" كنت سعيدة جدا ***باقتناع جارتى هدى بأخطار وأضرار ختان الاناث نظرا لقوة شخصيتها وأن كلمتها كانت مسموعة بين أفراد أسرتها وأقاربها"***

وهذا يعنى أنها يمكن أن تلعب دورا حيويا وهاما وإيجابيا فى إقناع الكثير من المحيطين بها بضرورة إيقاف ممارسة هذه العادة الضارة ولكن من أهم الأفراد (من وجهة نظرى) التى كنت سعيدة جدا بتوعيتها كانت إبنتى ففى يوم ما جاءت لتسألنى ماهو الختان؟ وهنا أجبتها (بشكل بسيط وسهل يمكنها فهمه) أنها ممارسة ضارة فى العضو الانثوى للفتاة ولهذا فلم أقم بتختنيها وهنا بدت عليها مظاهر السعادة والارتياح لهذا القرار.

وهنا جاء تحدى أخر لى عندما أخبرتنى أمى (الذى ماكانت مازالت مقتنعة بأهمية ختان البنت) بأنها سوف تقوم باصطحاب حفيدتها للقيام بختانها وبدأت بالفعل بعمل ذلك عندما كنت فى عملى كمتطوعة ولكنى علمت أن إبنتى قالت لها ***" لن أذهب معكى ولن أدعك تقومى بعمل ذلك معى"*** ولقد سعدت جدا بذلك وأحسست بما إستطعت إنجازه مع إبنتى والجيل الجديد من الفتيات فى مثل سنها. ***" وبالرغم من ذلك فلن أتوقف عن توعية الناس بضرورة أيقاف عملية ختان الاناث وضرورة أن أتحدى نفسى لاقناع أمى بأضرار ختان الاناث كى تقف فى صفى لمواجهة هذه الظاهرة"***

(8) شركاء 2 أطلق العنان لقدراتى وإمكانياتى

عنوان القصة: شركاء 2 أطلق العنان لقدراتى **راوى القصة**: الشخص نفسه

صاحبة القصة: بسنت **السن**: 22 سنة

المكان : محافظة الاسكندرية **مكان رواية القصة:** نادى المواطنة بجامعة الاسكندرية

متى تم روايتها

خلال إجراء التقييم النهائى لمشروع شركاء 2- " الاعلام والشباب والمشاركة المجتمعية" الممول من المعونة الأمريكية- إنترنيوس مصر- ديسمبر 2011

أنا إسمى " بسنت" وعمرى 22 سنه وحاليا أنا فى الصف الرابع بكلية الأداب قسم الاجتماع بجامعة الاسكندرية.

وأود أن أشارككم رحلتى مع مشروع شركاء 2 التى قامت " منظمة إنترنيوز الدولية" بتنفيذه. ففى البداية عندما سمعت عن منظمة إنترنيوز ومشروعها شركاء 2 كنت مهتمة جدا للالتحاق به والمشاركة فى كل الأنشطة الخاصة بالمشروع حيث أنبهرت بفكرة الربط بين الاعلام والمشاركة المجتمعية لدى الشباب. ***" لقد بدا إشتراكى فى المشروع فى 26 إبريل 2011 وكما ترون لايمكننى نسيان هذا التاريخ لأن المشروع ساهم فى تغيير حياتى فى مجالات عديدة"***

وفى اليوم الأول لاشتراكى فى المشروع قمت بحضور دورة تدريبية إهتمت بالقاء الضوء على تفسير بعض المفاهيم السياسية وخاصة " المواطنة والمشاركة المجتمعية". ولقد تعلمت من خلال حضورى هذه الجلسة التدريبية خلفية تاريخية عن مشروع " شركاء 2" منذ بدايته والأهداف المستهدف تحقيقها من خلال المشروع وماتم تنفيذه حتى تاريخه وماهى الأنشطة التى يخطط لتنفيذها فى الفترة المتبقية من تنفيذ المشروع.

ومن خلال إشتراكى فى أنشطة المشروع إلتحقت بمجموعة قطاع الصحافة تحت إشراف الأستاذ رأفت الصحفى بجريدة الأهرام ومن خلال إشتراكى فى العمل داخل هذه المجموعة معنى العمل فى فريق عندما كان يتم تكليفنا بتقسيم العمل على أعضاء الفريق طبقا للامكانيات والقدرات والمهارات الخاصة بكل عضو والعمل سويا لانجاز هدف مشترك كما تعلمنا أن أعضاء الفريق يجب أن يتسم أدائهم بالاتصال والتواصل الدائم ببعضهم البعض طول الوقت بغرض تنسيق أداء المهام الموكلة لهم وتجميع المعلومات المختلفة من كل منهم بهدف أعداد منتج نهائى ناجح وذات جودة عالية.

وهنا أود الاشارة إلى أننى لم أندم يوما للمشاركة فى هذا المشروع خاصة أننى إستفدت الكثير من خلال إشتراكى به فالأن لدى فهم أكثر عمقا لبعض المفاهيم الهامة مثل المواطنة والوعى السياسى (وهما الموضوعان الذى عملت فيهما خلال وجودى فى مجموعة الصحافة بالمشروع بعد حصولنا على التدريبات اللازمة لذلك) كما أن إشتراكى ساعدنى فى التواصل والتفاعل مع الكثير من المجموعات المستهدفة مثل (المتدربين والمدربين ومنسقى المشروع والمشرفين) وتعلمت الكثير من خبراتهم الشخصية والمهنية الفنية وبالاضافة لذلك فلقد إكتسبت العديد من الخبرات فى مجالات وموضوعات عديدة.

" لقد مكننى المشاركة فى هذا المشروع من إكتشاف العديد من قدراتى وإمكانياتى التى كانت كامنة بداخلى ولم أكن أعلم الكثير عنها"

ومن خلال عملى فى فريق مجموعة قطاع الصحافة إكتشفت أنه يوجد لدى مهارات جيدة فى الكتابة والنسخ وتحرير الموضوعات الصحفية وهذا مكننى فى العمل فى جريدة الحقيقة التى تصدر بمصر وبالاضافة لذلك فلقد شاركت فى الجمعية الاجتماعية للاعلام التى أمكننى من خلالها ممارسة العديد من الأنشطة ومقابلة العديد من الأفراد من خلال إشتراكى فى مشروع "شركاء 2".

وبالاضافة لذلك فلقد قمت باعداد وتقديم برنامج إذاعى أطلق عليه " شباب على كيفك" كما شاركت فى المهرجان الدولى لأفلام الأطفال بفيلم قصير.

ومن خلال التفاعل والتواصل المستمر بين مجموعات العمل/الفرق المختلفة تعلمت الكثير عن الأدوات والتقنيات والمهارات اللازمة للعمل فى مجال الاعلام سواء من خلال قطاع الراديو أو التليفزيون وهذا شجعنى على إلتحاقى بورشة تدريبية عن تصوير الفيديو وتحريره وإخراجه عن طريق بعض المراكز المتخصصة. ***" لقد إنبهرت بملاحظتى لفريق العمل فى قطاع التليفزيون فى الورشة التدريبية" .***

وبعد ذلك سمعت عن البرنامج التدريبى عن أحد برامج التدريب على الصحافة الذى عرف بـ Word " press" الذى قامت منظمة إنترنيوز بتنظيمه من خلال فعاليات المشروع حيث أمكننى الالتحاق به وفيه تعلمت الكثير عن الشبكات الخاصة بالتواصل الاجتماعى وتم تزويدى بالكثير من المعلومات التى إتسمت بالثراء فى هذا المجال. كما تعلمت كيفية إعداد وتصميم موقع ألكترونى على صفحات الانترنت وتعلمت الكثير من البرامج التى ساعدتنا فى ذلك التصميم المطلوب مثل الفوتوشوب وهذا شجعنى لحضور ورش تدريبية أخرى عن هذه البرامج.

وبالاضافة لذلك فلقد شاركت فى الأحداث والأنشطة الاجتماعية التى قام نادى المواطنة التى ساهم مشروع " شركاء 2 فى إنشاءها وتطويرها وتفعيلها.

" أتذكر الأن أحد هذه الأحداث والمناسبات الهامة وكان إفطار رمضان الذى تضمن الكثير من المتعة والتفاعل والتواصل والتعلم فلقد تم تنظيم جلسة تدريبية على هامش هذا الافطار عن التسويق وكانت مفيدة جدا وفيها تعلمت العمليات ذات الصلة بالتسويق الاعلامى وكيفية تطوير الاعلان وكانت الجلسة مفيدة جدا لدرجة أنى أتذكر كل كلمة تم طرحها فى هذا اليوم"

وفيما بعد أصبحت أعمل كمنسقة لقطاع الصحافة داخل مجموعات العمل فى الورش التدريبية بعد أثبت تفوقى فى هذا المجال ومن هنا بدأت فى توجيه أعضاء الفريق وإرشادهم عن الكيفية التى يمكن أن يعملوا فيها سويا لتجميع المعلومات والبيانات المطلوبة داخل منظمة الأخبار التى يمكن عرضها فى الوسيط الاعلامى المناسب والتى يمكن نشرها فيما بعد فى جريدة أوصحيفة يومية.

"ومن خلال هذا التدريب أمكننى الكشف عن العديد من المهارات الكامنة داخلى حيث أصبحت قادرة على نقل المعرفة التى إستطعت الحصول عليها للأخرين بشكل وأسلوب مفهوم بالاضافة للعمل مع المتدربين بهدف تحديد المشكلات محل الدراسة وتحليلها لعناصر محددة" .

ومن أفضل الأشياء التى أحببتها فى هذا التدريب هو كيفية الربط بين النظرية والتطبيق فالجانب النظرى يلقى الضوء على المعلومات النظرية التى يجب على النتدربين تعلمها ويتبع ذلك تخصيص يومان للجانب العملى حيث يبدأ المتدربين فى تطبيق ماتعلموه فى اليوم الأول.

والشيء الوحيد الذى آمل وأتمنى أن يكون أفضل هو زيادة أيام التدريب حيث أن 3 ايام غير كافية وخاصة بالنسبة لموضوعات تدريبية عينة والاتفاق على مواعيد تكون مناسبة لكل المتدربين حيث أنه كانت توجد هناك بعض التدريبات التى كان يتم تنظيمها بعد الافطار فى شهر رمضان وهذا يكون غير مناسبا للغالبية من المتدربين. وخلاف ذلك فان البرامج والدورات التدريبية التى شاركنا فيها كانت رائعة وثرية ومفيدة جدا لنا.

" لقد ساعدنى المشاركة فى مشروع " شركاء 2 على الكشف عن مزيد من مهاراتى وقدراتى وأمكانياتى الكامنة كما أمكننى من خلال إشتراكى فى المشروع التعرف على العديد من الأشخاص والتفاعل والتواصل معهم والأهم من ذلك أن ذلك جعلنى أدرك جيدا ماهو المقصود بالمواطن النشيط داخل مجتمعى وكيف يمكن توظيف الاعلام كى يكون مفيدا وكى يكون لاعبا فعالا لتعزيز المشاركة المجتمعية لدى الشباب" .

(9) أم أفضل ومواطنة أكثر نشاطا

عنوان القصة: أم أفضل ومواطنة أكثر نشاطا **راوى القصة:** الشخص نفسه

صاحبة القصة: نصرة عبد الله **السن:** 45 سنة

المكان : محافظة أسيوط- قرية البلايزا **مكان رواية القصة:** جمعية تنمية المجتمع المحلى بالقرية

متى تم روايتها

خلال تدريب مجموعة من قادة المجتمع والشباب العاملين فى برنامج للادخار ممول من بنك باركليز فى كل من منظمتى كير وبلان على أدوات المتابعة والتقييم التشاركية بما فيها " التغيير الأكثر دلالة"- فبراير -2010

أنا أسمى نصرة عبد الله ، متزوجة وعندى بنتين وولد ولم أفكر من قبل فى المشاركة فى أية أنشطة تتعلق بمجتمعى أو بكونى جزءا من أى عمل أجتماعى وعلى الرغم من مشاركتى فى كل القرارات التى تخص أسرتى ألأ انه لم يسبق لى التفكير فى المشاركة فى تلك القرارات التى تخص المجتمع .

وعندما أخبرنى متطوع المجتمع المحلى بندوات التوعية التى تتم بواسطة جمعية التنمية المحلية ، فقد أردت حضورها لمعرفة ما يحدث بها بدافع الفضول فقط ولم أكن أعرف اننى سأستفيد تلك الفائدة الكبيرة حيث أستمر حضورى لندوات التوعية وأشتركت فى كل المناسبات والحملات التى حدثت فى المجتمع

وأيضا ، فقد أنضممت لأحدى مجموعات الأدخار والتى تشكلت من عددا من السيدات من خلأل البرنامج المعروف بأسم جمعيات الأدخار والقروض بالقرية حيث تمكنا من زيادة دخولنا وقمنا بمناقشة المشاكل المتعلقة بمجتمعنا وأسرنا .وأكثر من ذلك ، فقد أستفدت جدا من مبادرة جعل صوت المرأة العربية مسموعا وبصفة خاصة تلك الندوة المتعلقة بأتخاذ القرار وتطبيق ذلك فى الأحداث العامة حيث كان لهذه الندوة تأثيرا سحريا على لدرجة أننى أنضممت بعد حضورها إلى الجمعية العامة لأحدى جمعيات التنمية المحلية المسماة كفالة اليتيم حيث شعرت بالألتزام الشديد لعملى هناك ، ***" ولقد ساعدنى ذلك فيما بعد عندما عبرت جمعية التنمية المحلية عن رغبتها فى إختيار ممثلة لها فى مجلس الأدارة"*** ولرغبتى لتقديم المزيد من الفائدة مما جعلنى أرشح نفسى فى انتخابات مجلس الأدارة وتم إختيارى بالفعل و أبذل قصارى جهدى الأن عن طريق عملى فى جمعية التنمية المحلية .

بالأضافة الى ذلك ، فقد أصبحت عضوا فى اللجنة الأشرافية وأتبع كل القرارات والخطوات التى تم الأتفاق عليها فى إجتماعاتنا . وخطتى فى المستقبل هى الانضمام الى مجلس الحى المحلى والمستوى الحكومى للمساعدة فى وصول صوت السيدات الى أعلى المستويات لأتخاذ القرار .وعلى المستوى الشخصى ، فقد أستفدت جدا كذلك حيث حضرت ندوة عن المساواة فى النوع الأجتماعى والتى جعلتنى أدرك خطأى فى طريقة تربية أولأدى حيث كنت أعطى عناية خاصة لأبنى نظرا لأنه ولد وكنت أجبر أخواته البنات على خدمته حيث أنه رجل ولأيجب عليه عمل أى شىء يتعلق بأعمال المنزل ***" ولقد غيرت طريقتى الأن تماما وبدأت معاملة كل أولأدى بطريقة عادلة بدون التفرقة بين الولد والبنت"***

وأيضا ، أشجع أبنى على المشاركة فى أعمال المنزل مثل أخواته البنات تماما ولقد لأحظت الأثر الأيجابى لذلك على إبنى حيث أصبح أكثر تعاونا ومعتمدا على نفسه .وكانت الجلسة الأخرى التى أستفدت منها خاصة بختان الفتيات حيث كنت مقتنعة تماما بذلك ولكن بعد حضور تلك الجلسة ، فقد أدركت بمخاطر مثل هذه الممارسات .

وأكثر من ذلك ، فقد علمت عدم أرتباط تلك الممارسة بالدين حيث ثبت ما لهذه الممارسات من أثار نفسية وجسدية سلبية على حياة الفتيات مما جعلنى أشعر بالعرفان لحضور مثل هذه الندوات قبل قيامى بختان بناتى حيث أقتنعت تماما بالمشاركة فى حملة مناهضة ختان الأناث فى احدى المناسبات الخاصة بالسيدات والتى تم عقدها فى مجتمعنا .

وأيضا ، فقد تمكنت من أقناع زوجى وثمانى سيدات أخريات من المجتمع بترك تلك الممارسات الضارة .

"أشعر بالسعادة الغامرة لحضور مثل هذه الندوات حيث جعلتنى أما أفضل ومواطنة نشطة لخدمة المجتمع بأكمله"

<u>معايير أختيار هذه القصة :</u>

1- رغبة نصرة فى خدمة بلأدها .

.2- مرت بنفس تجارب ظروف الحياة التى مرت بها الأخريات .

3- تحدثت عن الموضوعات المختلفة والأستفادات التى حصلت عليها .

4- لديها أمل ونظرة مستقبلية .

5- تتحلى بقدر كبير من الصبر .

6- شخص محل ثقة كبيرة .

<u>توصيات للمستقبل على لسان راوية القصة :</u>

1- إنشاء مركز تدريب برامج فى المجتمع .

2- فتح فصول لمحو الأمية .

3- عمل ورش لتدريب الخياطة .

4- إصدار كروت أنتخابية للمواطنين .

5- تشجيع عمل المزيد من مجموعات الأدخار والأقراض فى القرية .

(10) رحلتى مع إنترنيوز لم تكن طويلة ولكن كانت غنية

عنوان القصة: رحلتى مع إنترنيوز لم تكن طويلة ولكن كانت غنية. **راوى القصة:** الشخص نفسه

صاحبة القصة: لؤى **السن:** 21 سنة

المكان : محافظة الاسكندرية **مكان رواية القصة:** نادى المواطنة بالجامعة

متى تم روايتها

خلال إجراء التقييم النهائى لمشروع شركاء 2- " الاعلام والشباب والمشاركة المجتمعية" الممول من المعونة الأمريكية- إنترنيوس مصر- ديسمبر 2011

أنا إسمى " لؤى محمد" وعمرى 21 سنه ولقد ولدت فى أكتوبر 1988 وأنا من أسرة متوسطة الحال ويعمل أبى كمهندس زراعى فى حين تعمل أمى كربة منزل وأنا الابن الأكبر من بين أفراد اسرتى ولدى أخ اصغر عمره 19 سنه وأختان فى المرحلة الابتدائية.

أنا أحب الرسم والتصوير والموسيقى ومنذ أن كنت طفلا صغيرا وأنا أحلُم باستكمال حياتى فى هذا الطريق أو فى أى من المجالات الثلاثة التى أهواها. ولقد إلتحقت بكلية الزراعة بعد إنتهائى من المرحلة الثانوية وهى نفس الكلية التى تخرج منها ورغب أبى أن ألتحق بها أيضا.

" لم يمكننى تفعيل إستخدام مواهبى وقدراتى وإمكانياتى ومن هنا بدات أشعر بالاحباط وشعرت أن مستقبلى إنتهى قبل أن يبدأ بالفعل"

وعندما علمت بوجود شعبة للاعلام فى كلية الأداب- قسم إجتماع بكلية الأداب تركت كلية الزراعة وإلتحقت به. ***" فى خلال سنواتى الأولى فى الكلية تعلمت كيفية إستخدام برامج تصميم الجرافيك وبدأت فى إنتاج من منتجات الجرافيك والتى أنبهر وأُعجب بها كثير من الناس المحيطين بعالمى"***

ولقد عملت فى ستوديو للتصوير الفوتوجرافى كمصمم جرافيك. ***" وبعد إلتحاقى بالاستوديو بدأ عدد العملاء المترددين على الاستوديو فى الزيادة حيث بدأوا فى الاعجاب الشديد بالعمل الذى كنت أقوم به".*** كما أن صاحب الاستوديو كان سعيدا جدا بذلك وبدأ فى تشجيعى بوسائل عديدة حتى يمكننى الاحتفاظ بمسنوى أدائى بل فى تحسينه.

وبعد ذلك جاء لى عرض كى أعمل فى أحد الاستوديوهات المشهورة فى محافظة الاسكندرية ولكن بسبب بعض الأسباب الشخصية لم يمكننى قبول هذا العرض.

ولقد بدأت فى إدخار بعض المال وقمت بشراء كاميرا تصوير للمارسة واحدة من أهم المجالات المفضلة لدى. ولقد إستمررت فى العمل كمصمم جرافيك كما حصلت على دبلومة متخصصة لتصميم الجرافيك من أحد المراكز الدولية المشهورة المعروف باسم YAT (كأحد معاهد التدريب المعتمدة) كى أصبح أكثر تخصصا فى هذا المجال وبالاضافة لذلك فلقد عملت بجد لتحسين مهاراتى فى مجال مهارات الكمبيوتر.

وفى خلال العام الثانى فى كلية الأداب كان من المفترض التقدم للالتحاق بشعبة الاعلام ولكنى فقدت هذه الفرصة لوجودى فى رحلة عمل خارج المدينة. ***" لقد أصبت بالاحباط لمعرفة أنى فقدت حلمى ولكن شيء ما جعلنى أعتقد أن هذه ليست النهاية"***

وبعد ذلك علمت بوجود ورشة تدريبية عن الاعلام كأحد الأنشطة التى تقوم منظمة دولية تسمى "إنترنيوز" فى أحد المشروعات الممولة من المعونة الأمريكية عن إستخدام الاعلام لتعزيز المشاركة الاجتماعية لدى الشباب ولكنى كنت غير مهتما فى البداية فى الالتحاق بهذه الورشة التدريبية حتى قام أحد المشرفين بتشجيعى على الالتحاق بهاز ***" لقد كان المشرف هو الأستاذ محمود فراج الذى نظرت إليه ولم أستطع قول أى شيء باقتراحه لى بالالتحاق بهذه الدورة التدريبية".***

ولقد إلتحقت بورشة التدريب كعضو فى فريق الاعلام الجديد وهنا كان المهندس هانى عبيد ماهرا جدا فى هذا المجال وقد لاقى العمل الذى قمنا بعمله الكثير من الاعجاب لدرجة أنى كنت أريد عمل المزيد والمزيد حتى مالم يتم تكليفنا بعمله ولقد إستمر عملى مع فريق الاعلام الجديد ولكنى فى نفس الوقت كنت منجذبا إلى العمل فى فريق مجموعة قطاع التليفزيون حيث كنت مغرما بتصوير الفيديو وبالاخراج أيضا.

ومن هنا بدأت دخول عالم الاعلام وبدأت فى العمل كمصمم فى إحدى المجلات الصحفية وكصحفى فى مجلة " جريدتى" حيث كنت مسئولا عن تحرير صفحة عن التكنولوجيا الجديدة كما عملت فى جريدة " صوت الأمة فى قسم كلمات الشباب والذى كان يتم إصدارها تحت مظلة حزب العدالة الاجتماعية.

وبعد ذلك تركت الصحافة وإلتحقت بمجال الاذاعة وقمت باخراج العديد من البرامج الاذاعية مثل برامج " بينى وبينك" و" فى سجل التاريخ" – فى ذاكرة التاريخ. ثم بعد ذلك قمت بالالتحاق بمجال التليفزيون وقمت بالعمل فى العديد من البرامج التليفزيونية مقمت بتصوير بعض الأفلام من خلال إشتراكى فى نادى المواطنة التى قام مشروع شركاء 2 الذى إلتحقت به بانشاءه وإستغرقت البرامج الذى قمت باخراجها من خلال نادى المواطنة 10 دقائق ومنها برنامج " علم نفسك" ومن بين الأفلام القصيرة التى قمت باخراجها فيلم " لماذا لا " و " شجرة الأحلام" والذى شارك فى المسابقة العامة التى قامت منظمة اليونسيف بتنظيمها وحصلت على المركز الرابع فى هذه المسابقة بهذا العمل.

وبالاضافة إلى نادى المواطنة عملت فى العديد من الأماكن والتى إكتسبت من خلالها العديد من الخبرات ولقد كنت مسئولا عن إعداد تقرير خارجى لشركة تسمى " إبتكار" كما قمت بتحرير وكتابة فيلم بعنوان " الطرق المتقاطعة" بالتعاون مع الچيزويت وتحت إشراف دكتورة منى الصبان مديرة ورئيسة قطاع السينما والتليفزيون المدرسى كما عملت كمحرر ومصمم جرافيك لبرنامج تليفزيونى أطلق عليه " حقوق الناس" والذى تم عرضه وبثه فى أحد القنوات الفضائية الخليجية.

كما شاركت فى الأنشطة التى كان يتم إدارتها فى المركز الثقافى الأمريكى حتى أصبحت رئيسا لقطاع الاعلام هناك وبالاضافة لذلك فقد أصبحت مسئولا عن فريق مجموعة قطاع التليفزيون فى نشاط العمل الصحفى الذى كان جزءا من أحد مبادرات جامعة الدول العربية التى قامت مكتبة الاسكندرية بتنظيمها.

وبالاضافة لذلك فلقد عملت فى الجمعية الاجتماعية للاعلاميين وتدرجت فيها حتى أصبحت رئيس المكتب التنفيذى كما عملت كمنسق حملات إعلامية لبعض من مرشحى أعضاء مجلس الشعب عن محافظة الاسكندرية فى الانتخابات البرلمانية المصرية الأخيرة .

ومع أن عملى فى نادى المواطنة بالجامعة ساهم بشكل كبير فى تقديم الدعم لى لدرجة أنه تم ترشيحى للذهاب فى رحلة إلى الولايات المتحدة الأمريكية تم تنظيمها كأحد فعاليات مشروع شركاء 2 بمنظمة إنترنيوز إلا أن الظروف فى ذلك الوقت حالت دون دعمى للذهاب والاشتراك فى هذه الرحلة.

" فى الواقع رغم أن رحلتى مع إنترنيوز فى مشروع شركاء 2 لم تكن طويلة ولكنها كانت غنية"

ولقد بدأت أولى خطوات إشتراكى فى هذا المشروع بحضورى الورشة التدريبية الأولى والذى إستطعت من خلالها التعرف على كل الخطوات السابق تنفيذها فى هذا المشروع ولقد سعدت جدا لاختيارى كأول مدير

لنادى المواطنة بجامعة الاسكندرية وهو النادى الذى أنشئ وتم تطويره عن طريق الجهود المشتركة لكل منا وعن طريق العمل الجاد الذى قمنا به من خلال هذا النادى ولقد كان هذا النادى بمثابة نقطة البداية بالنسبة لى ولكثير من زملائى الأخرين الذى إستطاعوا بناء وتعزيز قدراتهم من خلال هذا النادى.

وأنا أود التعبير عن إمتنانى وشكرى لانترنيوز للموافقة على إشراكى فى هذا المشروع والذى زودنى وزود زملائى بمجموعة من الخبرات الاعلامية الجيدة وباتاحة الفرصة للتعامل والتفاعل مع كثير من العاملين والمتخصصين فى مجال الاعلام من خلال تنظيم العديد من الورش والبرامج والجلسات التدريبية والمعسكرات والندوات واللقاءات والاجتماعات الذى إستطعنا من خلالها تعزيز والارتقاء بمهارتنا فضلا عن إكتساب المزيد من الخبرات وهنا أود إرسال شكرى إلى كل من قاموا بتدريبى والذين شجعونى على العمل والتقدم بشكل أفضل بالاضافة إلى مشرفى المشروع ومدير المشروع الذى لم يدخر أى جهد لمساعدتنا فى الاستفادة القصوى من خلال إشتراكنا فى هذا المشروع.

" لقد بدأت رحلتى فى هذا المشروع كعضو فى نادى المواطنة بالجامعة ثم عملت كمنسق ثم كمدير وكمدرب لقطاع فريق مجموعة الاعلام التليفزيونى. لقد أصبحت قادرا على تحقيق حلمى من خلال مبادرة مشروع إنترنيوز وأتمنى أن يساعد ذلك المشروع فى الارتقاء بمهارات وقدرات شباب أخرين لمساعدتهم فى تحقيق أحلامهم أيضا".

(11) التحدى

عنوان القصة: التحدى **راوى القصة:** الشخص نفسه

صاحبة القصة: إخلاص (أم محمود) **السن:** 45 سنة

المكان : محافظة الجيزة – قرية طموة **مكان رواية القصة:** جمعية تنمية المجتمع المحلى بالقرية

متى تم روايتها

خلال تدريب مجموعة من قادة المجتمع والشباب العاملين فى برنامج للادخار ممول من بنك باركليز فى كل من منظمة بلان على أدوات المتابعة والتقييم التشاركية بما فيها " التغيير الأكثر دلالة" - مايو2009

أنا سيدة أبلغ من العمر 45 عاما و أريد أن أتحدث معكم عن الصعوبات التى قابلتنى فى هذه الدنيا و المجتمع. أنا سيدة على قدر كافى من التعليم أى أنا عندى مقدرة على القراءة و الكتابةمن خلال فصول محو الأمية بالقرية و أنا تزوجت و أنا عندى 14 سنة و أنجبت أول طفل و أنا عندى 15 سنة و أنا لا ادرى أى شيىء عن تربية الأطفال و بعد ذلك أنجبت باقى الأطفال و هم مروة –منى-وائل –أحمد – محمود و بعد ما خلفت (أنجبت) كل هؤلاء الأطفال و أنا لا أعرف أى شيئ عن تنظيم الأسرة و عندما سمعت من خلال التلفزيون أن كثرة الخلفة (الانجاب) تضر الست و لكن قلت لنفسى بعد أيه (الوقت تأخر) ؟

و لكن عندما تزوجت إحدى بناتى عرفتها (نصحتها) أن كثرة الخلفة (الانجاب) ليس بالضرورة لكن عندما يكون عدد الأطفال أقل أحسن علشان صحتك يا بنتى و كمان تعرفى تعلميهم و تربيهم يا بنتى و تراعيهم الرعاية الصحية الكويسة.

و حدثت عندى أكبر صدمة فى حياتى كلها غيرت مجرى حياتى و هى وفاة زوجى و هى كانت أكبر صدمى ليا و لأولادى و لكن مع التحدى و الصبر من عند الله إستطعنا إجتياز هذه المرحلة لآن أنا و أولادى كان الأعتماد الأكبر على الأب و كان عامل بسيط باليومية أى ليس له دخل ثابت و لكنه كان يقوم بواجباته على أكمل وجه تجاه بيته و لكن بعد وفاته أصبح لا يوجد لدينا دخل غير معاش السادات و كان لا يكفينا أنا و أولادى منهم فى الأعدادى و الثانوى و كانت الدنيا لا تضحك للحزين و أنا حاولت أن أعمل أى شيئ علشان أولادى تعيش و كانت لى أخت متزوجة و تعيش فى الخارج و كانت تساعدنى كى أربى أولادى و كانت ترسل لى عبايات الخليج المستعملة و كنت أبيعها و كانت مصدر دخل لأسرتى و لكن غير كافى و لا يتوافر أى شيئ أدخره لبكره.

و لكن فى يوم ما سمعت من أم على جارتنا و هى مسئولة عن لجنة الأدخار فى الجمعية و أنها بتجمع بعض االسيدات و بتعطى لهم ندوات عن كيفية الأدخار فى صندوق إدخار خاص بالمجموعة من خلال مشروع ترعاه منظمة بلان مصر ويموله بنك باركليز و هذه المجموعة تختار بعضها البعض و كنت أول واحدة مشتركة فى هذه المجموعة و ساعدت فى إشراك العديد من السيدات فى تلك المجموعة الأدخارية و هذا

الصندوق الأدخارى و كان هذا أول تحدى فى حياتى و يصراحة صندوق المجموعة الأدخارى ده غير حياتى و حولنا من أسرة حزينة الى أسرة متفائلة و أبتسمت لينا الحياه فقد كنت فى الماضى أبيع العبايات فقط و لكن عرفت من خلال الندوات فى المجموعة أنى من الممكن أن أحصل على قرض من المجموعة يعادل ثلاث أضعاف ما أدخرته و عرفت الكثير عن إستثمار الأموال البسيطة امتوافرة معى من القرض من المجموعة و كنت أريد أن اقوم بمشروع ذيادة دخل يعنى على تربية أولادى

و كنت فى البداية أدخر مبلغ بسيط 3 جنيه فى الأسبوع و بعد ذلك بدءت أدخر أكبر من كده و عندما علمت أنى أدخرت 100 جنيه بعد ما كنت مش عارفه أدخر و لا حتى جنيه فرحت أوى و تشجعت أنى اقوم بمشروع ذيادة الدخل و حصلت على قرض 300 جنيه و فكرت أنى اذهب الى محل لبيع الأدوات المنزلية و طلبت منه شراء ماكينة خياطة بالتقسيط و لكن ليس لكى أخيط عليها فقط و لكن جاءتنى فكرة تجديد العبايات المستعملة التى كانت ترسلها لى أختى من الخليج و التطريز عليها و أبيعها يعنى أعيد العباية الى شبه الجديدة و بالفعل قمت بعمل ذلك وزاد دخلى و إستطعت أنى أشترى 5 اسهم كل أسيوع و علاوة على كده قدرت أنى اسدد ثمن الماكينة و ماشية كويس و دلوقتى بجهز نفسى أن أعلم السيدات فى المجموعة التطريز على العبايات و النهارده حتى رايحة أبيع عباية بعد تجديدها و تطريزها و ده كان أجمل شيئ فى حياتى قدرت أعمله و أخر بعض المال و الأن أسرتى البسيطة مبسوطة و أصبح عندى دخل ثابت و أيضا يومى و أنا النهارده ميسوطة أنى بتكلم معاكم عن حكايتى" ***و أحب أقول كلمة لكل آمرآه أرملة أو مطلقة أحنا الى بنجيب القرش مش القرش الى بيجبنا سواء كنا ستات و لا رجاله"***

معايير أختيار القصة:

- **صاحبة القصة أرملة**
- **السيدة تعانى من وفاه الزوج و عدم المقدرة على كسب قوت يومها لأطفالها الذين ما زالوا فى التعليم.**
- **إعتماد السيدة على نفسها كى تزود دخلها من خلال المشاركة فى المجموعة الأدخارية.**
- **التحدى الذى صاحب تصميم الأم على النجاح و تحدى الظروف .**
- **تأثير المشروع الواضح على تغيير مجرى حياتها.**
-

التوصيات كما جاءت على لسان راوية القصة:

- **الأنتشار لفكرة مجموعات الأدخار خاصة للسيدات الأرامل و المطلقات و الأكثار فى نشر تلك الفكرة من خلال ندوات الوعى عن هذا الموضوع.**
- **إقامة مجموعة مشابهة لتعليم الحرف اليدوية للسيدات.**
- **التوسع فى فكرة المجموعات الأدخارية لتشمل الأطفال و قد بدأ العمل على ذلك من الأن.**

(12) إدمان المخدرات ليس هو الحل مطلقا

عنوان القصة: إدمان المخدرات ليس هو الحل مطلقا **صاحب القصة:** W.SH

راوى القصة: الاخصائى الاجتماعى بمركز الحركة الاجتماعية **السن:** 21 سنة

مكان رواية القصة: مركز الحركة الاجتماعية **المكان** : لبنان

السن عند إرتكاب المخالفة: 18 سنة **السن عند تنفيذ العقوبة:** 21 سنة

المكان الذى نفذ فيه عقوبة المخالفة : جمعية الشبيبة لمواجهة تعاطى المخدرات

المخالفة التى إرتكبها الشاب: تعاطى المخدرات

مدة الخدمة العامة التى قضاها كعقوبة تأديبية تربوية: 30 ساعة

متى تم روايتها

خلال إجراء التقييم النهائى لمشروع مشاركة الشباب والمراهقين الممول من سيدا- يونسيف لبنان-يوليو 2011

إن .W.SH هو شاب عمره يقترب من 21 سنة حيث وُلد عام 1988 وهو ينتمى لأسرة بسيطة تعانى من العديد من المشاكل الاقتصادية ونقص الدخل ويعما أبيه كفلاح مزارع و .W.SH هو الابن الوحيد الذى يعيش مع والديه منذ أن تزوج كل أخوته وتركوا منزل الأسرة.

إن .W.SH هو طالب جامعى وبالاضافة لذلك فهو يعمل فى أحد المحلات الكبيرة التى توجد فى الحى الذى يعيش فيه خلال أجازة الصيف للمساعدة فى تكاليف تعليمه. وهو يشعر بالوحدة والعزلة مع نفسه طيلة الوقت حيث لايوجد أحد يتحدث إليه فى المنزل فكل أخوته تزوجوا وتركوا المنزل كما أن والديه كبار السن من المسنين ولايوجد لغة مشتركة للحوار معهم. وهذا جعله يبحث عن الصحبة خارج المنزل وهنا بدا فى الوقوع فى شرك مجموعة من أصدقاء السوء الذى جعلوه يدمن المخدرات.

وهنا علق .W.SH قائلا ***" لقد بدأ الموضوع بتدخين السجائر وكنت أدخن بشئ من الضحك فى البداية أى بدون إهتمام ولكن مع الوقت وجدت نفسى أدخن أكثر وأكثر ولم أستطع الاقلاع عن التدخين" .***

ولقد تم إلقاء القبض على .W.SH وهو تحت تأثير الادمان للمخدرات التى بدأ طريقه فيها بعد مرحلة تدخين السجائر وتم الحكم عليه بعقوبة تأديبية تربوية (نظرا لأن عمره وقتذاك كان أقل من 18 سنة) بالعمل فى مجال الخدمة العامة فى أحد مؤسسات محاربة الادمان لمدة 30 ساعة وتركزدوره وعمله فى القيام ببعض الأعمال الادارية اللازمة للاعداد والتحضير للمادة العلمية والكتيبات التى تقوم المؤسسة باستخدامها بغرض توعية الناس بالتأثيرات الضارة لادمان المخدرات.

كما تم تحويل .W.SH لحضور جلسات متابعة سيكولوجية فى مركز الحركة الاجتماعية حتى يبدأ فى مواجهة مشكلة الادمان الذى كان يعانى منها وللكشف سويا مع المعالج النفسى عن أسباب أقباله على الادمان للمخدرات ووضع بعض الحلول الممكنة كى يمكن عودته مرة أخرى للحياة كشخص طبيعى مرة أخرى.

" لقد كان .W.SH فى إحتياج شديد لمن يتحدث إليه عن المشاكل الذى يعانى منها بعد إحساسه بالوحدة والانعزال لفترة كبيرة مما جعله يقدم علة مرافقة أصدقاء السوء التى قادته وأدت به لادمان المخدرات ولذا كانت جلسات المتابعة السيكولوجية(النفسية) هى الطريق الصحيح لعمل ذلك ولقد تم تشجيعه على

التحدث عن مشاكله ومشاعره وهنا بدأ .W.SH بالشعور بالاستشفاء وبدا فى تنفيذ عقوبة ساعات الخدمة العامة باسلوب إتسم بالاحساس بالمسئولية وبالالتزام"

إن .W.SH كان سعيدا جدا لمشاركته فى جلسات المتابعة النفسية حيث أنها ساعدته على إدراك الموقف الخطير التى مرت به خبرته فى مجال إدمان المخدرات وهو الأن ينظر إلى ساعات الخدمة العامة كمهمة تطوعية أكثر من كونها عقوبة تأديبية يقضيها طبقا للقانون.

وهنا علق .W.SH قائلا " ***أنا مسرور وممتن جدا للوقت الذى قضيته فى جلسات المتابعة النفسية وكذا ساعات الخدمة العامة فهذا ساعدنى على التعرف على أناس مختلفين ومشاركتهم المشاكل التى كانوا يعانوا منها كما أننى أدركت كيف كانت خطورة موقفى وقررت العمل على حله والاقلاع عن إدمان المخدرات".***

لقد كان .W.SH سعيد جدا لأن سجله مازال نظيفا بدون تسجيل أية جرائم حيث أن هذا مكنه أن يعيش حياة تتسم بالثبات بعد قضاءه ساعات الخدمة العامة عندما كان قاصرا وهو يخطط للعمل كمتطوع فى نفس المؤسسة بعد إنتهاء فترة ساعات الخدمة العامة بها لمساعدة وتقديم الدعم للشباب الذين لديهم خبرات مريرة فى مجال إدمان المخدرات وتوعيتهم بأضرارها وخطورتها.