



الموسوعة العربية للعطاء الاجتماعي



ملتقى المؤسسات العربية الداعمة
Arab Foundations Forum



John D. Gerhart Center for
Philanthropy and Civic Engagement



رسم

خريطة التغيير

استخدام نظرية التغيير من أجل
توجيه عمليات التخطيط والتقييم

جرانت كرافت
الحكمة العملية للمانحين



© 2010 جرانف كرافف. جميع الحقوق محفوظة. تم النشر والترجمة بموافقة الناشر.

ما هي نظرية التغيير؟ 5

عبر رسم خريطة عملية التغيير من بدايتها إلى نهايتها، تعمل نظرية التغيير على وضع مخطط للعمل القادم وعلى توقع نتائجه المحتملة، كذلك تكشف نظرية التغيير عما يتوجب تقييمه، ومتى وكيف.

لماذا يقوم المانحون بتطوير واستخدام نظرية التغيير 8

قد تبدو عملية وضع أو تطوير نظرية تغيير أمرًا معقدًا، ولكن مقدمي المنح اكتشفوا أن العملية يمكن أن تساعد على توضيح وتبسيط طريقة التفكير عند الناس. ويحدد هذا الجزء بعض الفوائد العملية لوضع وتطوير نظرية تغيير ضمن مؤسستكم أو مع طالبي المنح.

دراسة عن حالة مصغرة: نظرية التغيير كأساس للتخطيط الاستراتيجي 12

من أجل التحضير لمنحة كبيرة ترتبط ببناء القدرات، قامت إحدى المؤسسات بدعوة أحد طالبي المنح من أجل وضع مسودة لنظرية تغيير. وقد دفعت هذه العملية بقيادة المؤسسة، إضافة إلى كونها تمرين تخطيطي، إلى تكوين فريق لصياغة بعض الفرضيات الأساسية حول عملها.

أسئلة شائعة حول نظرية التغيير 17

في هذا الجزء من الدليل، يجب مقدمو المنح على بعض الأسئلة التي تتكرر حول نظرية التغيير مثل: هل تصلح نظرية التغيير للمؤسسات أم لطالبي المنح أم لكليهما؟ كيف تساعد المؤسسات طالبي المنح من خلال هذه العملية؟ كيف يمكن إخضاع نظرية التغيير للتقييم أو لقياس فعالية وتأثير عملية تقديم المنح في مؤسسة ما؟

أساليب التقييم سلسلة من الأدلة الموجزة

قامت آني ماكينون وناتاشا أموت وبمساعدة من كريج ماكارني بتحرير هذا الدليل. وهو يشكل جزءًا من سلسلة (جرانت كرافت) في الأدلة.

لا تهدف الإصدارات أو مقاطع الفيديو الواردة في هذه السلسلة إلى إصدار تعليمات أو تقديم حلول، وإنما تهدف إلى توليد الأفكار الجديدة، وتحفيز النقاش وطرح الاحتمالات. يمكنك إرسال التعليقات على هذا الدليل أو على أي من مواد جرانت كرافت إلى رئيسة المشروع، جان جاف عبر البريد الإلكتروني: j.jaffe@grantcraft.org

لطلب نسخة من إصداراتنا أو تحميل نسخة pdf منها، يرجى زيارة موقعنا الإلكتروني: www.grantcraft.org

يمكنك عمل نسخة من أي من مواد جرانت كرافت أو أخذ مقتطفات منها أو الاقتباس عنها، على أن تتم نسبتها إلى مشروع جرانت كرافت والإشارة لحقوق التأليف.

ما هي نظرية التغيير؟

نظرية التغيير هي عملية تغيير اجتماعي مخططة بدءاً على الفرضيات التي توجه تصاميمها وانتهاءً بالأهداف الطويلة الأمد التي تسعى إلى تحقيقها. ويؤكد مقدمو المنح الذين أوجدوا نظريات التغيير أن امتلاك نظرية مثل هذه يساعدهم ويساعد طالبي المنح على صياغة ارتباطات منطقية بين النشاطات والنتائج، كما يساعدهم أيضاً على تبيان المقترحات والفرضيات التي تخضع للتجربة من خلال عملهم، وبالتالي تعطيهم فكرة عما ينبغي عليهم أن يقيموه في خطة تقييمهم .

يبدو أن مقدمي المنح وطالبيها يشاركون الاستشاريين العاملين على نظرية التغيير إحساساً عاماً بعملية وضع وتطوير هذه النظرية. فالعمل يبدأ في العادة بتجميع المخططين الرئيسيين لكل نشاط أو برنامج معاً. وتضم هذه المجموعة مقدمي المنح ومصممي المشاريع ومقيميها إضافةً إلى أفراد المجتمع المحلي وأية أطراف أخرى معنية، وتتكشف النظرية شيئاً فشيئاً في حين يعمل المخططون عكسياً بدءاً من التأثيرات والنتائج الطويلة الأمد التي يسعون لتحقيقها وعودةً إلى الأهداف المحددة والاستراتيجيات والمعالم الهامة على طريق العمل. وفي كل خطوة يمتحن هؤلاء بدقة الفرضيات التي تقف وراء أفكارهم حول الممارسة المناسبة ولماذا وكيف تعطي هذه الممارسة التأثير أو النتيجة التي يتوخونها .

ما الذي تعنيه نظرية التغيير عملياً في حقيقة الأمر؟ قد يجيب المانحون الذين يستخدمون مصطلح نظرية التغيير على هذا السؤال ضمن سلسلة تبدأ من خريطة مفصلة إلى قصص عامة، ولكن ما يتفقون عليه هو أن نظرية التغيير يمكن اعتبارها شيئاً ثميناً إذا ما ساعدتهم وساعدت طالبي المنح منهم على تفهم العلاقة بين العضلات التي يعالجونها والاستراتيجيات التي يستخدمونها لإنجاز العمل. وكما يصف الأمر أحد المانحين بقوله: "عندما تكون نظريتك واضحة، فإن من السهل عليك أن ترى ما هو محتمل وما هو غير محتمل تحقيقه عبر التدخل الذي اخترته لدعم عملك. إنها نظرية تساعدك على التفكير بالمدخلات الأخرى التي تحتاجها وفيما لو كانت هذه المدخلات تشكل عنصراً مساعداً في عملية التغيير، كما أنها تساعدك على التحقق من أن تدخلك سيكون قوياً بما فيه الكفاية."

في الطرف الرسمي من عملية التغيير، عمل أحد مقدمي المنح مع طالبها على وضع قائمة بالنشاطات من سبع صفحات لاستخدامها من أجل فحص الأفكار الموضوعية لبناء مبادرة ميدانية مع الزملاء في مؤسسة كبرى. وانطلاقاً من الفرضيات الموضوعية حول بيئة عمل طالبي المنح، قام هؤلاء برسم أربعة أهداف للمبادرة، كل هدف مدعوم بمجموعة فرضيات تشرح أسباب أهمية هذا الهدف المحدد وكيفية إظهار أهميته. بعد ذلك قاموا بتقسيم هذا الهدف العام إلى أهداف صغيرة واستراتيجيات لتقديم المنح إلى جانب وضع أسئلة تقييم رئيسة ومعالم ومؤشرات يمكن أن تشير إلى التقدم الحاصل باتجاه تحقيق الهدف. وللأهمية، تم وضع الدور النشط لمقدم المنح في هذا الميدان الجديد، بين الفرضيات التي رسمت في الخريطة.

بشكل غير رسمي، قام أحد مقدمي المنح بشرح النظرية التي تقف وراء برنامج معين يعمل على تحسين ظروف الأطفال من ذوي الدخل المحدود. كانت الفكرة هنا أن الأطفال يكونون بحالة جيدة عندما تكون عائلاتهم في حالة جيدة وهذه العائلات تعيش جيدًا في الأحياء التي تتمتع بوضع اقتصادي يمكن أهلها من العيش بشكل جيد وهذا يعني وجود فرص أمام العائلات لتحقيق نجاحات اقتصادية وإقامة شبكات اجتماعية والحصول على خدمات نوعية ودعم ومساعدة. لقد تم إتباع طريقة مختلفة في تحديد وتأطير المشكلة لأن هذه المشكلة في حقيقة الأمر لا تكمن في العائلات ولكن في أن هذه العائلة أو تلك غير مرتبطة بهذه الفرص. هذا التصور والتحديد دفع بكادر المؤسسة إلى الطلب من بعض الفرق المحلية من السكان تجهيز وتصميم تدخلات من أجل مساعدة العائلات على الارتباط بأنظمة الدعم الموجودة في أحيائهم.

مثال آخر يأتي من أحد المانحين العاملين في مؤسسة ترى في نظريتها الخاصة بالتغيير مجموعة أساسية من المبادئ أو القيم المتعلقة بطريقة العمل، وعبر صياغة هذه المبادئ والقيم والتي تتعلق أساسًا بأهمية تأمين إشراك الفقراء في تصميم برامج الحد من الفقر وكذلك عبر إجراء بعض التحاليل الناقدة والمحفزة بهدف فحص مدى التزام طالبي المنح المتوقعين بمثل هذه القيم، استطاعت المؤسسة أن تحسم بشكل أفضل فيما إذ كانت تقديراتها صحيحة.

من أين تأتي الأمثلة المستخدمة في هذا الدليل

يعتمد هذا الدليل على خبرات وتجارب مقدمي المنح وطلبي المنح والمستشارين الذين سبق وأن استخدموا نظريات التغيير من أجل تخطيط أو توجيه أو تقييم أعمالهم. جاء المساهمون في هذا الدليل من مختلف الميادين بما فيها التعليم، والتدريب الوظيفي، والتطوير الاقتصادي المحلي، ومنظمات حقوق الإنسان العالمية، والرعاية الصحية والإدارة، كما أن تجاربهم وخبراتهم في نظرية التغيير تختلف بشكل واسع، فقد تحدثنا مع عدد ممن استخدموا هذه النظرية، بعضهم منذ مدة طويلة وبعضهم حديث العهد بها ومن بينهم مقيمون محترفون، ومدراء لمنظمات غير ربحية، وأشخاص كتبوا عن نظرية التغيير، وكان هدفنا دائمًا تجميع المعلومات والمشاركة فيها حول مجال عمل يعتبره المانحون مريبًا ومحيرًا.

نظرية التغيير أو النموذج المنطقي

يستخدم بعض الناس مصطلح نظرية التغيير ومصطلح النموذج المنطقي بشكل متبادل، والبعض الآخر يقول أن من المهم الإبقاء على بعض التمايز بين المصطلحين. ما الذي نعيه بهذين المصطلحين وما هو الفرق بينهما؟

- تتخذ نظرية التغيير رأياً واسعاً حول تغيير مرغوب، وتنفحص بحذر الفرضيات التي تقف وراء كل خطوة فيما قد يشكل عملية طويلة ومعقدة. إن صياغة نظرية ما غالباً ما تنطوي على التفكير عبر كل الخطوات المتبعة نحو إحداث التغيير المرغوب، وكذلك على تحديد الظروف المسبقة التي تتيح المجال للسير بكل خطوة أو ربما لكبحها مع وضع قائمة بجميع النشاطات التي سوف تنتج تلك الظروف بالإضافة إلى تفسير يشرح السبب وراء احتمال نجاح هذه النشاطات. وغالباً ولكن ليس دائماً ما تعرض هذه النظرية ضمن (قائمة تدفق).

- أما النموذج المنطقي فيبنى نظرية عملية أضيق نحو العلاقة بين المدخلات والنتائج، وغالباً ما يعرض على شكل جدول ترد فيه قائمة بالخطوات بدءاً من المدخلات والموارد وحتى الإنجازات التي تتحقق في البرنامج الموضوع لتحقيق هدف مرغوب. بعض مقدمي المنح يستخدمون النماذج المنطقية لوضع جدولاً بعناصر تنفيذ أو تطبيق نظرية التغيير.

ويوضح أحد مقدمي المنح ممن عملوا لسنين طويلة ضمن برنامج يهدف إلى تحسين نوعية المياه في أحياء مكونة من ذوي الدخل المتدنية، هذا التمايز بين المصطلحين فيقول: "النماذج المنطقية تربط بين نشاطات البرامج وبين النتائج التي يحققها العميل أو المستهلك، ولكن نظرية التغيير تحدد أيضاً كيفية إيجاد أنواع الشراكات الصحيحة، وتعقد المنتديات الصحيحة وتوفر الدعم التقني الصحيح، وأخيراً تساعد الناس على العمل بشكل أكبر تعاوني وتركيز أدق على النتائج."

وكما يذكر أحد العاملين في التقييم، فإن بين التعريفين العديد من "المقاربات الهجينة التي تعتبر ببساطة أقل من نماذج المنطق التقليدي ولكنها ليست في شمولية نظريات التغيير،" ويعتمد النموذج الصحيح على العديد من العوامل بما فيها تعقيد المشروع، والوقت المحدد له، وأسلوب العمل لدى مقدم المنح وطالباها.

للمزيد من الاطلاع على الطريقتين وكيفية استخدامهما فردياً أو جماعياً أنظروا إلى نظريات التغيير والنماذج المنطقية : التفريق بينهما، على الموقع الإلكتروني www.theoryofchange.org أسس الموقع الإلكتروني كل من مشروع Actknowledge وطاولة معهد آسبن المستديرة حول التغيير المجتمعي ويشمل العديد من الأدوات والموارد المستخدمة في إيجاد نظريات التغيير. من أجل المزيد من الاستيضاح حول تدوين نظرية التغيير والنموذج المنطقي.

تجاوز اللغظ حول التقييم

نحتاج نحن كمقدمي منح إلى امتلاك أساليب للتقييم والتقدير تساعدنا على توثيق وتحليل العمل الذي ندعمه بطرق مفهومة لدى مؤسساتنا وعملائنا من طالبي المنح وكذلك للمجتمع أو للأطراف الأوسع من أجل مساعدة مقدمي المنح على وزن فوائد مختلف المقاربات المستخدمة. وتوفر جرائد كرافت، سلسلة أساليب التقييم وسلسلة من الأدلة الموجزة. كل دليل هنا يشرح أساسيات أحد الأساليب ويجب على الأسئلة الشائعة حول استخدامه كما يصف كيفية تطبيقه من قبل بعض المانحين، كذلك يشمل الدليل قائمة بالموارد التي قد يحتاجها القراء الراغبون في المزيد من التعلم، زوروا موقع www.grantcraft.org للمزيد من الإطلاع على العناوين الواردة في هذه السلسلة.

لماذا يقوم المانحون بتطوير واستخدام نظرية التغيير؟

يقول أحد مقدمي المنح: "إن نظرية التغيير بالنسبة للمؤسسة تشكل طريقة قوية لتعزيز المحاسبة والشفافية، كما أنها طريقة تشرح السبب وراء تمويل مشروع ما وما هو المشروع الذي نموله." وعندما يأتي دور التقييم يمكن لهذه النظرية أن تساعد مقدمي المنح وطالبيها على السواء على معرفة فيما لو كان عملهم يحقق النتائج المرجوة منه. إن نظرية التغيير هي أداة في يد مقدمي المنح لمساعدة أنفسهم ومساعدة طالبي المنح على تفهم التغيير وإدارة عملية التغيير وتقييم نتائج عملهم.

بدأت المفاهيم والأساليب التي نربطها اليوم بنظرية التغيير بالظهور بعد أعمال التقييم التي جرت في أعوام السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، ولكن مصطلح "نظرية التغيير" لم ير النور إلا في أوائل أعوام التسعينيات من القرن الماضي أيضاً ضمن سياق المبادرات التي انطلقت من أجل تحسين نوعية الحياة في الأحياء ذات الدخول المتدنية، غالباً عبر إشراك سكان هذه الأحياء في تحديد التوجهات. وقد اتجهت هذه المبادرات نحو وضع استراتيجيات وأهداف موسعة، وكانت أكثر عرضة للنتائج والأحداث غير المتوقعة وأكثر ميلاً لتغيير مساراتها الرئيسية وتقييمها من خلال أساليب تقييم تقليدية. جاءت نظرية التغيير لتعطي هذه المبادرات وسيلة شاملة لتخطيط عملها وإشراك العديد من الأطراف المعنية وتقرير المعالم التي ستضعها في طريقها نحو أحداث التغيير المطلوب في هذه الأحياء.

أدرك مقدمو المنح قيمة استخدام نظريات التغيير في سلسلة واسعة من المشاريع وبدرجات مختلفة من القوة. بعض المؤسسات استخدمت هذا التوجه لتشكيل مبادئها التشغيلية وتصميم الاستراتيجيات الخاصة ببرامجها. والبعض الآخر استخدم هذا التوجه لمساعدة مقدمي المنح وطالبيها على تصميم برامجهم وإدارة التغيير التنظيمي أو التخطيط لمضاعفة العمل والنمو. العديد منهم اكتشف

أهمية هذه النظرية في المواقف التي يصعب فيها تعريف أو قياس النتائج المرغوبة مثل نوعية حياة أفضل في الأحياء، أو تطوير مؤسسة غير رسمية أكثر فعالية أو إدامة التأثير في ميادين عمل المؤسسة.

عملياً، تعتبر نظرية التغيير عنصرًا مساعدًا لأنها تعطي القدرة لمقدمي المنح ومخططي البرامج على تحقيق عدة أشياء هي:

- **إنها تؤسس لوضع مبادئ ومفردات عامة.** تقول إحدى مقدمات المنح في معرض استذكارها لعمل قامت به من أجل مساعدة طالبي منح على تطوير نظرية تغيير "النظرية توفر لغة مشتركة لتحدث بها بين زملائك وبين جمهورك بخصوص ما تفعله وكيف تفعله." كذلك يوضح أحد المستشارين الذين ساعدوا على تخطيط وتجهيز تمويل دولي للعدالة الاجتماعية نقطة مشابهة فيقول "بدون وجود نظرية مصاغة بوضوح، يصبح التخطيط وبشكل حتمي أمرًا لا يحقق إلا غرضًا معينًا فقط، وعرضة لتدخل غير ضروري من أفراد متنفذين مما يعرض المؤسسة إلى مخاطر السير في اتجاهات بعيدة التركيز عن رسالتها."
- **توضح مضامين الفرضيات.** معظم الناس يمتلكون نظرية للتغيير من أجل تسيير أعمالهم، على الرغم من أنها قد تكون نظرية متجذرة داخل مضامين فرضياتهم التي لم تخضع بالضرورة لفحص علني أو لتفكير منطقي. على سبيل المثال، قام أحد المانحين بدعوة طالب منحة من أجل وضع وتطوير نظرية تغيير لمشروع يتعلق بمدمني المخدرات، وكان من نتائج الحوار الذي دار بين الطرفين أن أدرك العاملون مع طالب المنحة أنهم ظلوا دائمًا يفترضون بأن برنامجاً لفترة (30) يوم يعتبر وقتًا كافيًا لشفاء المدمن، ولكنهم سرعان ما بدؤوا بمسألة صحة هذه الفرضيات: كيف تم الإقرار بأن ثلاثين يومًا هي فترة كافية في الدرجة الأولى؟ هل إتباع المرونة في مسألة طول المدة يمكن أن تعطيهم قدرة أفضل على تقديم علاج أنجح؟ قال مقدم المنح معلقًا: "لقد نظروا إلى برنامجهم من زاوية مختلفة وتساءلوا: إن نتائجنا جيدة ولكن لماذا لا تتحسن؟ كيف يمكننا تحسينها؟"
- **تحديد الموارد وتفقد ملائمتها.** إن تسجيل آلاف العوامل المساهمة في التغيير ضمن لائحة مخصصة يدفع إلى تسليط الضوء على الموارد الخارجية والمالية وغيرها، والتي يمكن جمعها لتحقيق الهدف. وقد صرحت إحدى السيدات العاملات في تقديم المنح أن تطوير نظرية التغيير ساعدها وساعد طالبي المنح على "تعزيز نوع من تطوير البنية التحتية بنجاح دون أن يحمل أحد المسؤولية وحده عن بناء كل شيء. وتضيف "لقد احتجنا إلى تشكيل تحالف استراتيجي من الشركاء ومن بينهم المدارس والمستشفيات والشركات والقطاع العام. وكان هؤلاء جميعًا عازمين على المشاركة في المسؤولية بهدف تحقيق مجموعة من النتائج المشتركة." وقالت سيدة أخرى تعمل في المجال نفسه أن تطوير نظرية تغيير مرتبطة بعمل المؤسسة ساعدها وساعد زملائها وزميلاتها على التفكير "بمستوى التأثير والنفوذ والقوة المعقولة"، الذي يمكن أن يتوقعوه لتوفير الموارد المالية المطلوبة.

- **تصميم خطط عمل أكثر واقعية.** يقول أحد المقيمين الذين يعملون في معظم الأحيان مع طالبي المنح: "اعتقد أن القيمة التي تضيفها نظرية التغيير هي في كونها في الحقيقة تجر الناس على مسائله فرضياتهم الخاصة حول العمل الذي يحاولون القيام به." تقول إحدى مقدمات المنح "لا يمكن اعتبار نظرية التغيير على أنها خطة لبرنامج، ولكنها تؤسس لعادات وتوجهات فكرية تساعدك على وضع خطة جيدة لبرنامجك،" وتقول أخرى إن نظرية التغيير تساعد على تطوير برنامج "معقول وعملي وقابل للتجربة."
- **توضيح خطوط المسؤولية.** لأن نظرية التغيير تساعد على كشف المضامين الداخلية للبرنامج، فإنها تعطي كل من مقدم المنح وطالبيها فكرة شديدة الوضوح عن مسؤولياتهم التي سيحاسبون عليها. وقد ذكر أحد طالبي المنح أن تطوير نظرية التغيير دفعه إلى تحديد النتائج التي سيتحمل مسؤوليتها هو وزملائه مما يعني كما قال "أنا سنعتبر أنفسنا مسؤولين ومحاسبين عن تلبيتها ومتابعتها وغيره."
- **إيجاد تقييمات أكثر معنى.** قال أحد مدراء مؤسسة عاملة في تقديم المنح أن تقييم مؤسسته ظل يتبع سابقاً مقارنة تقليدية يقوم فيها مقيمون من خارج المؤسسة "بوضع كتاب تلتصق عليه قصاصات ورق لبعض اللقطات القديمة بحيث تتم مقارنتها بالعمل الذي تم إنجازها حتى اليوم،" وهذه المقارنة لم تكن أداة متحركة تساعد ضباط البرامج في عملهم ولا في دفع رسالة مؤسستهم إلى الأمام، ولكن وبعد أن أنخرط ضباط البرامج في وضع وتطوير نظريات تغيير بالتعاون مع طالبي المنح، أصبحت عملية التقييم أكثر تكاملاً ضمن العمل اليومي والجاري، مطلقة بذلك فترات منتظمة من التثقيف المؤسسي.
- **المحافظة على التشكك ولكن بطريقة صحية وسليمة.** تقول إحدى العاملات في التقييم: "إن النظرية هي شيء خاضع للفحص والتجربة. وفي الوضع المثالي يتم بناء عناصرها ضمن بحث تجريبي ولكن- وهذا هو بيت القصيد- إن التجربة هي شيء غير مثبت،" وعلى هذا فإن نظرية التغيير يمكن أن تكون شيئاً قيماً يوضع بين يدي مقدمي المنح وطالبيها لكي يتفقدوا مع مرور الوقت فيما لو كانت العوامل التي اعتبروها هامة صحيحة كما كانوا يتوقعون في حقيقة الأمر.

تأطير أسئلة التقييم

عبر توضيح الخيوط المتشابكة لأية مبادرة معقدة، تطلق نظرية التغيير، الأسئلة التي يرغب مقدم المنح بطرحها خلال فترة العمل، سواء من خلال التقييمات الرسمية أو المراقبة غير الرسمية. على سبيل المثال: تفترض إحدى نظريات التغيير الواقعية والموضوعة لأحد البرامج الوطنية للبناء الميداني أن النجاح على المدى الطويل يعتمد على توسيع المعرفة في مجال جديد نسبيًا للممارسة، لذلك، يتوقع مقدم المنح وبشكل استراتيجي أن يقود سلسلة من الأبحاث التثقيفية والتطبيقية ومن ثم أن يدعم النشاطات القائمة لمساعدة الناس في هذا المجال على استيعاب وتجميع ما تعلموه.

وتقدم نظرية التغيير ثلاثة أسئلة تقييمية متعلقة بذلك الخط الخاص بالعمل:

- 1- هل يعمل البحث الاستراتيجي على إغناء وتحسين سياسة التدخلات في الأوضاع التنظيمية والقانونية القضائية؟
- 2- ما هو التقدم الذي تحقق نحو تطوير أطر ومؤشرات النجاح وغيرها من أدوات المعرفة؟
- 3- إلى أي مدى يمكن لمنظمات السياسة المهنية والمجموعات الشعبية المشاركة في البحث الاستراتيجي أن تعتبر مثل هذا البحث مفيدًا لها.

كذلك تذكر نظرية التغيير المعالم أو المؤشرات التي ينبغي ملاحظتها:

- الآليات اللازمة لدمج وتجميع وتنسيق العمل التثقيفي في الميدان.
- إثبات وجود أدوات لتوحيد العمل في الميدان والسير به إلى الأمام.
- زيادة في البحث تغطي مختلف قضايا السياسات والأنظمة.
- إثبات وجود أدوات لنقل ونشر المعرفة الجديدة إلى أنصار السياسات والمجموعات الشعبية.
- إثبات وجود اعتماد أكبر بين أنصار السياسات والمجموعات الشعبية على البحث الاستراتيجي.
- وجود مجموعة متنوعة من المعلمين المهتمين بالمصلحة العامة لبدءوا بإطلاق القضية الميدانية المطروحة ومتابعة تقدمها في مختلف المنتديات والأنظمة والمؤسسات.

دراسة عن حالة مصغرة: نظرية التغيير كأساس للتخطيط الاستراتيجي

كجزء من إستراتيجيتها لمساعدة المنظمات غير الربحية ذات الأداء الجيد على النمو والتوسع، قررت إحدى المؤسسات أن تدعم عملية تخطيط الأعمال في عمق نسيج هذه المنظمات الطالبة للمنح، وقد تمت الاستعانة بإحدى الشركات الاستشارية اللامعة لهذا الغرض ولكن قبل كل شيء طلبت المؤسسة من طالبي المنح أن يقوموا بوضع وتطوير نظريات التغيير الخاصة بهم.

ويقول أحد مقدمي المنح ممن انضموا لصياغة هذه الإستراتيجية: "لقد اكتشفنا أن تخطيط الأعمال لا يتم بشكل صحيح إلا إذا بني على أسس نظرية التغيير التي تطبقها المؤسسة. إن خطة الأعمال في جوهرها هي مسودة تسليم أو توصيل تشمل كيفية قيامك بتوصيل الخير الاجتماعي إلى العالم، ولكن حين لا توجد لديك نظرية تغيير تستطيع من خلالها إيجاد ذلك الخير الاجتماعي فإن خطتك للعمل ستفتقر إلى المستوى اللائق من التركيز على إيجاد القيم الاجتماعية الملائمة. وقد تجد أن خطة العمل التي وضعتها تحسب حساب أشياء كثيرة ولكنها لا تحسب حساب القيمة الاجتماعية المنشودة."

لذلك ومن أجل التعرف أكثر على هذه العملية، قامت جرائت كرافت بالتحدث مع المدير التنفيذي لإحدى المنظمات الطالبة للمنح والتي تقدم خدمات توظيف لمجرمين سابقين، وكذلك مع أحد الميسرين الذي ساعدها وساعد فريقها على وضع نظرية التغيير.

كيف استطاع طالب المنحة إخراج نظرية التغيير إلى الوجود؟

عبر ثلاثة أيام من الحوار قام الفريق المؤلف من المدير التنفيذي للمؤسسة، وأربعة مدراء برامج واثنان يمثلان الشركة الاستشارية التي ستساعد لاحقاً في وضع خطة الأعمال بتوضيح الفئة المستهدفة لدى المنظمة الطالبة للمنحة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لعملائها. بعد ذلك قام الفريق بمراجعة عكسية عبر طرح سلسلة من الأسئلة حول الفرضيات التي تقف وراء عملهم، وكان هدفهم هنا بناء نظريتين للتغيير، الأولى نظرية تغيير للبرنامج والثانية نظرية تنظيمية للتغيير.

طرحت نظرية تغيير البرنامج السؤال التالي: لماذا تقوم المؤسسة بتوصيل الخدمات إلى فئة معينة من العملاء بالطريقة التي تفعلها الآن؟ بكلمة أخرى، ما الذي تأمل المؤسسة من عملائها أن يحققوه ولماذا وكيف تؤدي خدماتها إلى مثل هذه النتائج؟ أما نظرية التغيير التنظيمية فقد طرح السؤال التالي: "ما هو المطلوب من المؤسسة أن تفعله، وتفعله بطريقة مختلفة كي تحسن من قدرتها على توصيل نظريتها في تغيير البرنامج؟"

خلال العملية، وجد طالبوا المنح المشاركون أن عليهم تحديد أربع نقاط وبأوضح ما يمكن:

- من هم بالضبط الأشخاص المعنيون ضمن فئة عملائهم.
- ما هي النتائج التي كانوا يهدفون إلى تحقيقها وكيف يمكن معرفة هذه النتائج وقياسها (عبر استخدام المؤشرات).
- ما هي الخدمات التي قدّموها لمساعدة عملائهم على الوصول إلى النتائج المرجوة.
- ما هي مضامين المؤسسة المتعلقة بالبنية الداخلية والعمليات والكادر الإضافي والدعم.

كل نقطة هنا تعتبر مهمة بالنسبة لخطة الأعمال التي سوف يطورونها لاحقًا بهدف توجيه نمو المؤسسة.

ما الذي تم تحقيقه عبر بناء نظرية التغيير

تقول المديرية التنفيذية لإحدى المؤسسات المانحة: "ينبغي علي أن اعترف أنني فوجئت بالمدى التي ساعدتنا فيه هذه النظرية." وتضيف أنه قبل أن تبدأ نظرية التغيير عملها، كان لديها إجابات سهلة للعديد من الأسئلة التي اكتشفناها: "كنت سأقول نعم بالطبع يمكنني أن أصف فئة عملائي،" ولكن الأمر استغرق عدة ساعات قبل أن يتفق الفريق على تعريف ثابت. تقول: "كان الاختلاف يدور حول العملاء الذين على أطراف الفئة المستهدفة ولكن إدارة هذه الأطراف يشكل التحدي الأكبر أمام كل وكالة خدمات إنسانية." في نهاية الأمر تمكن طالبو المنح والمؤسسة من تحقيق ما يلي :

- **صورة واضحة عن أهداف المؤسسة.** أورد طالب المنحة الملاحظة التالية: "لقد أعجبتني أن النظرية جعلت من التعريفات الكبيرة حقيقة مجسدة." كان الاجتماع مفيدًا وقيّمًا ولكنه لم يخلو من بعض حل الألغاز أحيانًا. أروع اللحظات جاءت بعد ما صرح أحدهم بأن المؤسسة افترضت أن مساعدة المجرمين السابقين على تحصيل وظائف يمكن أن يخفف من ارتدادهم إلى مسلكياتهم القديمة. عند هذه النقطة أدركوا جميعًا أن هذا البرنامج لا يفعل شيئًا محددًا بخصوص معالجة الارتداد إلى السلوك السابق، لذلك سأل ميسر الاجتماع: "هل تريدون اعتبار أنفسكم مسؤولين ومحاسبين عن تخفيف معدلات الارتداد؟" على المدى البعيد، قررت المؤسسة التركيز على اعتبار نفسها مسؤولة ومحاسبة عن استمرارية عملائها في العمل إضافة إلى متابعة الارتداد عن السلوك السابق للتأكد من أن فرضيتهم القائلة - بأن الحصول على وظيفة بالنسبة لهؤلاء المجرمين السابقين يمكن أن يخفف من ارتدادهم - هي فرضية صحيحة.

- **إحساس أقوى باحتياجات الجمعية.** إن أية نظرية قوية للتغيير تساعد فقط في حالة امتلاك المؤسسة للموارد المناسبة لتطبيقها. عن هذه الحالة، تحدث طالب المنحة حول متطلبات الكادر البرمجية والإشرافية والإدارية، بالترافق مع تحسين وتوسيع نموذج البرنامج. كما يقول مسئول البرنامج فقد أدركت المجموعة خلال وضعها الخطة أن "كل شيء له نتائج تنظيمية."
- **قدرة أكبر على التحليل.** يكمن أحد عناصر الجذب لمقارنة نظرية التغيير، بالنسبة للمؤسسة، في قدرتها على تشجيع ظهور ثقافة تعليم وتحليل داخل المنظمات الطالبة للمنح وفي هذا الصدد يقولون: "أننا نعتقد أن التوجه التقليدي في العمل مع طالب المنح والذي كان يتم فيه استئجار مقيم من الخارج لتعميم طرق التقييم وإيجاد نظام جمع المعلومات وتحليلها ومن ثم وضع تقرير بهذا الشأن، لم تكن طرقاً صحيحة من أجل دفع عمل المنظمات غير الربحية إلى الأمام، لأن مثل هذا التوجه لا يحسن القدرات ولا الأداء الإداري."
- **وضع مسودة للتقييمات.** حالياً تشارك منظمة طالبي المنح هذه في تقييم تأثير عدد من برامج تطوير القوى العاملة، وقد تم إدخال النتائج والمؤشرات والقياسات في هذه الدراسة وحددت على أساس أنها جزء من نظرية التغيير، وتتوقع المؤسسة أن يساعد التقييم على معالجة بعض المسائل الأساسية حول فعالية البرنامج وقياسات الأداء وهي مسائل ينبغي متابعتها من أجل إدارة وتحسين عملياتها.

لمزيد من المعلومات

هناك عدة مؤسسات تقدم معلومات مساعدة حول نظرية التغيير إضافة إلى بعض النماذج التي قد يجدها طالبوا المنح ومقدموها مفيدة في وضع نظرية تغيير أو نموذج منطقي.

- نظرية التغيير (www.theoryofchange.org) مشروع تعاوني أتاحته مؤسسة **Actknowledge** ومعهد الطاولة المستديرة في آسبن حول التغيير المجتمعي. هذا الموقع الإلكتروني الشامل يقدم مصفوفة واسعة من المعلومات والأدوات والوثائق العينية حول خلفية الموضوع، والتي يمكن أن تساعد مقدمي المنح وطالبيها على الشروع بوضع نظرية تغيير.
- مؤسسة دبليو.كي. كيلوغ (www.wkkf.org) دليل تطوير النموذج المنطقي وهو دليل مرافق لكتيب التقييم الذي وضعته المؤسسة ويركز على كيفية وضع وتطوير واستعمال النموذج المنطقي.
- مقدمو المنح للمؤسسات الفعالة (**GEO**) (www.geofunders.org) توفر هذه المؤسسة قنوات اتصال لمختلف الموارد المتعلقة بنظرية التغيير بما فيها أداة تطوير نظرية التغيير التي وضعتها **INSP**، ونظرية التغيير التنظيمية التي وضعتها **GEO**.
- مؤسسة آني. إي. كاسي (www.aecf.org) نظرية التغيير: أداة عملية للعمل، نتائج وتعلم، وهو كتيب أصدرته المنظمة المذكورة يستهدف المؤسسات المجتمعية العاملة في برامج صنع الارتباطات، وهو متوفر على الموقع الإلكتروني المذكور.
- الشبكة الدولية حول العطاء الإنساني الإستراتيجي (www.insp.efc.be) كتاب أداة تطوير التغيير ومعه دليل مرافق يمكن تنزيله على الحاسوب من الموقع الإلكتروني لمؤسسة **INSP**.

تصور ما يلي: كتابة نظرية تغيير أو نموذج منطقي .

ترد نظريات التغيير والنماذج التطبيقية بأشكال وأحجام متعددة ولكن فيما يلي فكرة عامة عن أشكالها:

يتم توضيح نظريات التغيير في الأغلب على شكل تصميمات متحركة ومعقدة في الكثير من الأحيان، باستخدام نوافذ وأسهم تساعد على رسم العملية وشرح كيفية تركيب عناصرها معًا، والأسباب التي تجعلها تعمل بشكل جيد. المثال التالي مأخوذ من الشبكة الدولية للعطاء الإنساني الاستراتيجي حول أداة تطوير نظرية التغيير، ويقدم المثال نظرة شاملة حول الخطوات المتبعة في إيجاد نظرية تغيير والأسئلة التي تطرح بهذا الخصوص إضافة إلى طريقة فهم المعلومات والعلاقات التي تربط هذه المعلومات، وتصويرها، وهذا المثال يمكن متابعته على الموقع الإلكتروني www.insp.efc.be



النماذج المنطقية تظهر غالبًا على شكل جداول مع عناوين تساعد المخططين على وصف العملية المعنية عبر تجزئتها إلى عناصرها المنطقية: وفيما يلي مثال من مؤسسة ديلو. كي. كيلوج: "دليل وضع نماذج منطقية". هذا المثال متوفر على الموقع الإلكتروني www.wkkf.org.

الموارد	النشاطات	النتائج	النتائج القصيرة المدى والنتائج الطويلة المدى	التأثيرات
من أجل تنفيذ نشاطاتنا، فإننا سنحتاج إلى ما يلي	من أجل معالجة المشكلة أو القضية فإننا سوف نقوم بالنشاطات التالية:	نتوقع حال تنفيذ البرنامج إن ينتج عن هذه النشاطات البراهين أو خدمات التوصيل التالية:	نتوقع حال إنجاز هذه النشاطات أن تحدث التغييرات التالية خلال مدة سنة إلى ثلاث سنوات ثم خلال مدة 4-6 سنوات.	نتوقع حال إنجاز هذه النشاطات أن نشهد التأثيرات التالية خلال 7-10 سنوات

أسئلة شائعة حول نظرية التغيير

هل يعتبر وضع نظرية تغيير شيء يحدث داخل منطمتك أم أنه شيء تطلب أنت من طالبي المنح أن يفعلوه؟

إنه كلا الأمرين. فالمؤسسات سواء كانت كبيرة أم صغيرة تستخدم نظريات التغيير من أجل توضيح أهدافها وتحديد الخطة التي يتفهمها وينظر إليها الجميع، ووفقًا لما يقوله أحد المدراء التنفيذيين لمؤسسة صغيرة تعمل في الغرب الأوسط، فإن وضع نظرية تغيير ساعد على شحذ إستراتيجية المؤسسة وتحول كوادرها إلى فريق حقيقي. في هذا الصدد يقول المدير التنفيذي: "قبل ستة أو ثمانية أشهر كنا مجموعة من الأشخاص المتواجدين في مكان واحد نملك نية طيبة ورغبة في العمل الجيد ولكن دون أن نجد فرصة لذلك بسبب افتقارنا إلى وجود رأي عام ومشارك لأنظمة تفكيرنا ومعتقداتنا أي لم تكن لدينا الإجابات على الأسئلة التي نطرحها، ما هو عملنا؟ كيف هي طريقة العمل؟ وكيف نرتبط ببعضنا البعض في العمل وهكذا."

إضافةً إلى ذلك، تطلب المؤسسات اليوم من طالبي المنح، كإجراء روتيني أن يضعوا نظريات تغيير من أجل رسم خريطة للعمل الذي تدعمه المؤسسة. بعض المانحين يقومون بصياغة العملية عبر تطوير مقترحات بينما يطلب آخرون من طالبي المنح أن يضعوا نظريات للتغيير بعد أن يتم تقديم المنح وتسيير المشاريع في طريق العمل. ولن تجد الأمر غير عادي إذا قام مقدمو المنح ممن يديرون مواقع عدة أو برامج معقدة بوضع نظرية شاملة للتغيير ومن ثم دعم تطوير نظريات أخرى أكثر تحديدًا وتقدمًا من قبل الأفراد العاملين في مؤسسات طلب المنح أو في المشاريع.

كيف يمكن لنظرية التغيير ان تساعد في عملية التقييم؟

إن نظرية تغيير جيدة يمكن أن توضح ما ينبغي قياسه ومتى ينبغي أن يكون ذلك ومن سيقوم به وكيف، وقد أوضح أحد مقدمي المنح هذه النقطة بقوله إن بناء نظرية تغيير يطرح أربعة أسئلة أساسية يمكن أن تؤدي إلى عملية تقييم فعالة: "هل يحمل التدخل معنى؟ هل هو مقبول؟ هل هو قابل للتطبيق من قبل هذه المؤسسة؟ هل هو قابل للقياس؟" هذه الأسئلة تنطبق على أي "تدخل" سواء كان عبر إستراتيجية تقديم منح شاملة لمؤسسة كبيرة أو عبر مشروع محلي لما بعد المدرسة ممول من قبل مؤسسة عائلية.

من أجل التأكد من أن النظرية ستؤدي إلى عملية تقييم، يقدم الاستشاري في العادة للمؤسسات التي يعمل معها نصيحتين:

الأولى: التركيز على أهمية "تجميع المعلومات الأساسية المتعلقة بالكميات والإعداد من أجل تحديد الأرقام المناسبة مثل أعداد المستفيدين وكميات النقود التي تم إنفاقها، وإعداد العاملين الذين تم استئجارهم للعمل إلخ."

الثانية: تحديد نقاط البحث والسؤال التي يمكن من خلالها توقع رؤية نتائج محددة مع التركيز على عناصر البرنامج التي تعتبر الأكثر ارتباطاً بشكل مباشر مع التأثيرات المرجوة والطويلة الأمد. بعض هذه النقاط قد تحدث في فترات أقصر فيما يتم تطبيق نقاط أخرى بعد عدة سنوات. أيضاً، تعتبر هذه المقترحات مرتبطة بالتساوي مع نظريات التغيير سواء كانت لمؤسسة كبرى أم لمشاريع محددة صغيرة.

كيف يمكن لمقدمي المنح أن يساعدوا طالبيها على وضع نظريات تغيير؟

بعض مقدمي المنح يعملون مع طالبيها من أجل وضع نظريات تغيير، بينما يستعين آخرون بمستشارين من الخارج، وغالباً ما يرتبط هذا القرار بدرجة الخبرة التي وصل إليها كادر المؤسسة ومدى رغبة المؤسسة في الدفع مقابل دعم خارجي، وغالباً ما تقوم المؤسسات الكبيرة بتجنيد كوادرها العاملين في التقييم من أجل مساعدة طالبي المنح على بناء نظريات التغيير بالتعاون مع كوادرها المشروع أو البرنامج.

إحدى المؤسسات تستثمر في عملية تدريب مؤلفة من خطوتين لطالبي المنح الذين قدّموا بيان نوايا وحصلوا على الضوء الأخضر لتطوير مقترح. وتدفع المؤسسة لأحد المقيمين من أجل العمل مع خمسة أو ستة طالبي منح في وقت واحد بمشاركة اثنين على الأقل من العاملين في كل مؤسسة بهدف تدريبهم. خلال جلسة التدريب الأولى، تقوم الفرق بوضع نظرياتها في التغيير، وفي الثانية تبحث الفرق في وسائل التقييم التي سوف تستخدمها، وقد أنفقت المؤسسة ما يقارب (25000) دولار سنوياً للتدريب (24) طالب منحة يتلقون ما قيمته مليون دولار منح.

وقد وقف المقيم نفسه على الأسئلة ويراجع مقترحات طالبي المنح قبيل تقديمها إلى المؤسسة. ويعتبر الاستشاري، الشخص المناسب لطلب الأسئلة التفصيلية الضرورية لإنتاج نظرية تغيير، على حد قول مقدم المنح، لأن الجميع ينظرون إليه كطرف محايد. لذلك فهو يستطيع أن يتحدث بصراحة مع طالبي المنح حول عملهم وحول المشاكل التي يحتمل أن يواجهونها.

وقد قام أحد المانحين العاملين في برنامج ضخّم متعدد المواقع بمساعدة طالبي المنح على أن يصبحوا أكثر ألفة مع نظرية التغيير عبر استخدام النظرية في تخطيط البرامج وقبيل تطبيقها في عملية التقييم. ويقول في هذا الصدد: "لقد سرنا فيها بجدوء مع المواقع والمشاريع في السنتين الأوليتين كي لا يشعر الناس بالقلق الذي ينتج عادةً عن عمليات التقييم، وأبلغناهم أن لا يقلقوا من الأمر لأننا لن نقوم به إلا عندما يصبح العمل الذي نفعله واضحاً جلياً."

هل تساعد نظريات التغيير التي يضعها طالبوا المنح المؤسسات على تقييم نتائج وتأثيرات منحهم المقدمة؟

معظم المؤسسات التي تطلب من طالب المنح وضع نظريات تغيير، تستخدم مثل هذه الوثائق كمسودات لرفع التقارير حول برامج عملهم. ووفقًا لأحد مقدمي المنح، فقد عمل هو وزملائه على مقارنة التقارير مع المعالم التي وضعها طالب المنحة في نظرية التغيير الخاصة به ومن ثم عمدوا إلى زيارة الموقع بشكل منتظم وتابعوا سير العمل مع طالب المنحة بانتظام أيضًا، كذلك استخدموا مقيمين من الخارج لمقابلة طالب المنحة مع حلول نهاية فترة المنحة التي امتدت إلى عدة سنوات.

إلا أن تطوير نماذج للتقارير تحظى على موافقة الزملاء وتشكل أداة عملية لدى المانحين، هو أمر يحتاج إلى بعض النقاش. ويقول أحد مقدمي المنح في هذا الخصوص: "بعض الناس يشعرون أن المعلومات التي تتعلق بالتنوع تعتبر كافية و بالتالي يبقى تجميع مقتطفات مصورة في كل سنة ولكن يوجد دائمًا داخل المؤسسة من يريد أن يحصل على معلومات أكثر صلابة والحقيقة إننا في نهاية الأمر نحصل على شيء في الوسط وهذا بالنسبة لنا يعتبر أمر جيد إذا أخذنا في الاعتبار المجموعات التي تمولها ونوع العمل الذي نقوم به."

والأصعب من ذلك كله هو تصور ما ينبغي أن نفعله بالنتائج التي يحصل عليها طالب المنح ضمن المجموعة، ونسأل أنفسنا ماذا نقول لنا هذه النتائج بشكل شامل حول فعالية مؤسسة تقديم المنح؟ يستذكر أحد مسئولو البرامج أنه حاول هو وزملائه النظر في نتائج المنح التي قدموها ككل ولكنه وجد صعوبة في ذلك بسبب اختلاف البرامج. مقدم منح آخر أقرّ بمثل هذه الصعوبة، منوهاً إلى عدم وجود إتفاق حول تجميع هذه الإنجازات أو تقسيمها ويقول: "إن أنصار التجميع يرغبون أن يجدوا طريقة يجمعون فيها إنجازات طالب المنح ضمن حقيبة وثائق بينما يقول أنصار التقسيم أن هذا مستحيل بسبب خصوصية كل برنامج. وفي النهاية لم يتم حل هذه المعضلة لا على مستوى الكادر ولا على مستوى هيئة إدارة المؤسسة."

هل هناك أوقات تعتبر فيها عملية وضع نظرية تغيير فكرة غير جيدة؟

كما توضح دراسة الحالة المصغرة، فإن إيجاد نظرية تغيير هي عامل مساعد بشكل رئيسي في صياغة وتفحص الفرضيات التي تقف وراء أي تدخل أو نموذج برمجي، وبالتالي وضع أسس لتخطيط عملي أفضل في التطبيق. "في بعض النواحي" كما يقول أحد المستشارين، "فإنها تعتبر نوع من تمارين التفكير الهامة والنظرية في الوقت نفسه ولكن إذا كان الذي تحتاجه هو خطة آلية، فإن النموذج المنطقي قد يكون الأفضل ملائمة." كذلك ذكر العديد من الأشخاص أن تطوير نظرية تغيير يمكن أن يكون أمرًا صعبًا

ويستهلك الكثير من الوقت، و يضيفون "قد لا ترغب أن تلح على عملائك من طالبي المنح بتبنيها" خاصة عندما تكون المنحة قليلة نسيباً ويكون العمل المقترح مباشراً أو تكون المؤسسة في وضع مالي صعب.

ما هي الدروس التي يتوجب على مقدمي المنح إبقائها في أذهانهم إذا ما قرروا استخدام التوجه نحو وضع نظرية تغيير؟

لقد أعطى مقدموا المنح خمسة أنواع عامة من النصائح هي:

- **أعط وقتاً لتعلمك ومعرفتك.** بعض المؤسسات تقوم بتبني نظرية التغيير بهدف معرفة المزيد حول فعالية برامجها بينما يبدي البعض الآخر فضولاً حول مسار العمل الذي يقومون بتمويله، وفي كلتا الحالتين، يتطلب تبني مقاربة نظرية التغيير التزاماً قوياً بالتعلم، يقول أحد مقدمي المنح: إن الدعم داخل المؤسسة يبدأ عادةً بالهيئة الإدارية، وهنا يطرح السؤال التالي: "هل أنتم، كمؤسسة ترغبون بمثل هذا العمل؟ هذا السؤال يعني وجود هيئة إدارية مهتمة بهذه المعلومات."

وبعيداً عن هيئة الإدارة، يحتاج مقدمو المنح الذين يرغبون باستخدام نظرية التغيير إلى تطوير المعرفة والخبرة بين زملائهم، وكما يذكر أحد مقدمي المنح: "إن العمل الذي يتطلبه وضع نظرية تغيير يحتاج إلى جهد كبير وبالتالي فإنك لا تحتاج فقط إلى كوادر ليقوموا به بل إلى تدريب هذه الكوادر." وقد اكتشف أحد مسئولو البرامج العاملين في وحدة تقييم لدى مؤسسة كبرى أنهم بحاجة لكسب الوقت كي يستطيعوا صياغة تفكير مشترك بين كوادر البرنامج وكوادر التقييم، وعندما يفعلون ذلك، كما تقول أحد مسئولي البرامج "فإن النهاية ستكون المزيد من التقدير لكيفية سحب وتطبيق نظرية التغيير على أرض الواقع."

- **أنقل توقعاتك بوضوح إلى طالبي المنح.** أكد العديد من مقدمي المنح أنهم يراعون جيداً نقل توقعاتهم مقدماً عبر تبيان أهمية امتلاك نظرية التغيير وعبر شرح العملية وما هو متوقع منها، ويقول أحد مقدمي المنح أنهم، أي طالبي المنح، "يحتاجون إلى تكوين فكرة واضحة عن الأمور التي يتوقع منهم أن يأخذوها على محمل الجد." ويذكر آخر أنه لطالما ظل يركز أمام طالبي المنح على أن صياغة النتائج المتوقعة، وهو جزء جوهري في صياغة نظرية التغيير، لا تشبه على الإطلاق عملية تفاوض حول عقد ما، بل أن الهدف الحقيقي هو أن تكون "لديك شفافية فيما يتعلق بأهدافك وغاياتك ولا تخشى عدم تجديد المنحة إذ انخرقت بنسبة بسيطة عن هدفك."

تذكر، كما يقول أحد مقدمي المنح أن استخدام نظرية التغيير قد يشكل تحديًا للفرضيات التي وضعها طالبوا المنح حول معنى العمل مع ممول، وبشكل خاص يذكر آخر: أن الأمر يتطلب علاقة أكثر قربًا وشفافية أعلى حول نقاط الضعف والمشاكل المحتملة مما اعتادت عليه معظم المؤسسات ويضيف: "لعل العامل الذي لم نقم بوزنه جيدًا هو أن الأمر يتطلب وقتًا حتى يدرك الناس أن الأسس لم تعد تعمل بالطريقة التي كانت تعمل بها سابقًا."

● **استمع إلى طالبي المنح وتكيف مع حاجاتهم.** بعض مقدمي المنح يبنوا حقيقة أن الأفكار والآليات التي ترافق عملية وضع نظرية التغيير لا يتم إدراكها بسهولة من قبل جميع مقدمي المنح أو طالبها، وكما وصف أحدهم الأمر: "إن النماذج المنطقية والتفكير الذي يسير بخط مستقيم والمعلومات المتعلقة بالنتائج وغيرها هي أمور ترغب المؤسسات في الحصول عليها لأنها تسهل عليهم مراجعة مختلف البرامج التي يمولونها، ولكن هذه الأمور قد لا تجد قيمة لها بالضرورة لدى الجميع، علينا أن نفهم أن عملية تقديم المنح لا يمكن أن تكون على شكل حجم نموذجي يناسب الجميع." كما أن المرونة مهمة هنا فقد أجرى أحد مقدمي المنح تجارب مع عدد من طالبي المنح الذين عرضوا نظرياتهم في التغيير بطرق مختلفة بما فيها الجداول والقوائم، والوثائق المكتوبة ببساطة، وذلك من أجل استكشاف النموذج الأفضل الذي يناسب كل منهم.

● **كن خلاقًا متساهلاً عندما تجمع الناس على طاولة العمل.** استخدمت إحدى المانحات طريقة تعاونية لتشجيع فئتين من أنحاء مختلفة من البلاد على شحذ استراتيجياتهما بهدف معالجة مشاكل الأحياء الواقعة خارج حدود البلديات حيث يعيش السكان الفقراء الذين لا تصلهم الخدمات الحضرية الأساسية. وإدراكًا منها "لأهمية إقامة تعاون بين مختلف المجتمعات العرقية ووضع نظريات قانونية بين أنصار السياسات من مختلف الأطياف" فقد قامت المؤسسة بالجمع بين محامين للحقوق المدنية، وقيادات مجتمعية تنتمي إلى مجتمعات أميركية من أصول أفريقية في ولاية كارولينا الشمالية ومجتمعات لاتينية في كاليفورنيا، في سلسلة من اللقاءات الهادفة إلى بحث وتشذيب نظرية التغيير التي وضعوها، وتقول السيدة "إن بعض المحامين المتزمتين في تركيزهم على الأمور القانونية شعروا بالضيق بسبب إلحاحنا على عقد مثل هذه اللقاءات مشككين بمدى تأثيرها وفعاليتها. ولكن تبين فيما بعد خطأ تقديرهم وأنا أقول هذا بفخر واعتزاز." إحدى الدروس المستفادة، من وجهة نظرها، "هي أن الناس الذين يتأثرون من أعراض المشكلة التي نحاول معالجتها يملكون حكمة واسعة وتعاطفًا ويقدمون مقترحات عملية، وأحيانًا، عندما لا نشاركهم نقع نحن في أخطاء ونضع حلولاً غير فعالة."

Andrea Anderson
Heléne Clark
Julie Farkas
Bob Hill
Stephen Horan
David Hunter
Audrey Jordan
Anne Kubisch
Sally Kohn
Becky Lentz
Willy Mutunga
Patti Patrizi
Ellen Remmer
Sara Rios

Marnie Sigler
Mindy Tarlow
Gladys Washington
Thomasina Williams

ActKnowledge
Aspen Institute Roundtable on
Community Change
Mary Reynolds Babcock Foundation
Ball Foundation
Annie E. Casey Foundation
Center for Employment
Opportunities
Edna McConnell Clark Foundation

Community Health Resource Center
Consumer Health Foundation
Ford Foundation
William and Flora Hewlett
Foundation
The Philanthropic Initiative
Patrizi Associates