



مدى إسهامنا في التغيير المجتمعي؟

منهجيات ومقاربات مبتكرة لتقدير عملنا
من أجل تعزيز حقوق الإنسان



ماي 2015



مدى إسهامنا في التغيير المجتمعي؟

منهجيات ومقاربات مبتكرة لتقدير عملنا من أجل تعزيز حقوق الإنسان

ستيفاني ويلمان بوردة	سعيدة كوزي
شريكه مؤسسة بمنظمة	شريكه مؤسسة بمنظمة
Mobilising for Rights Associates « MRA »	Mobilising for Rights Associates « MRA »



ماي 2015

الإيداع القانوني:

2015MO1916

ردمك

978-9954-35-625-8

مطبخ الرياح نت



Av. Hassan II Cité Al Manar n° 6/3 - Rabat
05 37 20 46 32 - 06 61 20 37 76
imprimerierabatnet@gmail.com



3، شارع واد نم الشقة 4

الرباط، حسان، المغرب

الهاتف: 0537709996 / 98

الفاكس: 0537709997

للمزيد من المعلومات والرجوع والدلائل العملية الموجهة للجمعيات يرجى الإضطلاع على موقعنا
الإلكتروني www.mrawomen.ma
يمكن تتبعنا أيضاً على www.facebook.com/mrawomen

© حقوق الطبع محفوظة 2015 Mobilising for Rights Associates

MRA, Mobilising for Rights Associates غير ربحية مقرها بالرباط وتشغل حالياً بالمغرب، تونس، ولibia. "مرا" تعمل بتعاون مع المنظمات الغير حكومية، النشطاء والنشطات المحليين، للمساهمة في تغيير القوانين، المؤسسات، العلاقات والثقافة بهدف النهوض و تعزيز الحقوق الإنسانية للنساء

هذا الدليل هو ثمرة عمل طيلة هذه السنة من تبادل الدروس المستخلصة من عملنا مع شريحة واسعة من المنظمات الغير حكومية، والنشطاء والنشطات في مختلف مناطق المغرب و تونس بهدف إغناء تقييمنا وتتحقق استراتيجياتنا من أجل النهوض بحقوق النساء في المنطقة.

ستيفاني ويلمان بوردا و سعيدة كوزي، شريكتان مؤسستان لمنظمة **MRA**, Mobilising for Rights Associates قامتا بكتابة هذا الدليل.

نشكر المنظمات التالية لمساهماتهن البناءة ومشاركتهم الفعالة في هذه المبادرة:
في المغرب - جمعية أمل للمرأة والتنمية (الحاجب) جمعية المحامين الشباب (الخمسينات) جمعية يادس للتسيط الاجتماعي والاقتصادي (الحسيمة)، جمعية تعزيز المبادرات (تازة) جمعية أرديس (تidas)، جمعية النساء والأطفال في المناطق الريفية (المهایة) ونادي المرأة (صفرة)

في تونس: -شباب في خدمة النساء (القصرين)، الجمعية التونسية للنساء الديمقراطيات (سوسة وصفاقس)، جمعية الناخبات التونسيات (قابيبة وتونس)، والمنتدى التونسي للحقوق الاقتصادية والاجتماعية (تونس، المنستير والقيروان).

نشكر سفارة الملكة النرويجية في الرباط ووزارة الشؤون الخارجية النرويجية لدعمهم السخي لهذه المبادرة في المغرب. وقد تم تمويل عملنا في تونس من خلال منحة من الصندوق العالمي لحقوق الإنسان. و هذا الدليل لا يعبر بالضرورة عن وجهة نظر الرسمية لمولينا. و كل الآراء المعبّر عنها في هذا الدليل لا تلزم إلا كاتبيها.



3، شارع واد زم الشقة 4

الرباط، حسان، المغرب

الهاتف: 98 / 212537709996

الفاكس: 212537709997

للمزيد من المعلومات والبرامج والدلائل العملية الموجهة للجمعيات يرجى الإطلاع على موقعنا

[الإلكتروني](http://www.mrawomen.ma)

[يمكن تتبعنا أيضاً على](http://www.facebook.com/mrawomen)

© حقوق الطبع محفوظة 2015 **Mobilising for Rights Associates** بحكم تشجيع الأمم المتحدة للمجهودات الجماعية المبذولة على المستوى العالمي (قرار 49/184)، سيتم وضع هذا الدليل في مجال الاستعمال العمومي وسيكون رهن إشارة جميع الأشخاص ذوي الاهتمام من أجل الفحص أو الاستعمال. يسمح النسخ من أجل أغراض تربوية غير تجارية بشرط أن ينسب مضمون الدليل للناشر.

الفهرس

6	I. الخصية والشكر
10	II. لماذا هذا الدليل؟
17	III. تقييم الآثار بطرق متكررة:
19	IV. الرصد والتقييم:
19	1. التعريف:
20	2. خصائص المفهوم الحديث للتقييم
21	3. أية علاقة ما بين التقييم والتخطيط
23	4. تذكير بمراحل تخطيط أي برنامج في ارتباط بما يتم رصده وتقديره
23	5. لماذا التقييم:
24	6. مقارنة بين مقاريبيين مختلفتين من التقييم (التقليدية و تلك المترکزة على نظرية التغيير)
25	V. مفاهيم ومصطلحات:
25	1. المنتوج Products /Outputs
25	2. النتائج Résultats / Outcomes
26	3. التأثير Impact /Impact
28	VI. الفئات المستهدفة بالتغيير
32	VII. مجالات التغيير:
32	1. تحديد و تصنيف النتائج: "مجالات التغيير"
35	• المضمون:
35	• الهياكل:
36	• العلاقات:
38	• الثقافات:
39	2. "مجالات التغيير" و مؤشراتها: الإطار التحليلي.
42	3. أمثلة لمجالات التغيير و مؤشراتها:

47	VIII. المؤشرات
49	IX. منهجيات التقييم:
50	1. "مذكرة التغيير" « Journal de changement »
53	2. "فترة مكثفة للاستجواب" « Intense Period Debrief »
	3. الحوار التفاعلي
55	4. التغيير الأكثر دلالة أو أهمية « Appreciative Dialogue » (« dialogue appréciatif »)
58	5. « Changement le Plus Significatif »
70	X. إشراك جميع المهتمين في تقييم عملنا:
70	1. تذكير حول المقاربة التشاركية:
72	2. تذكير: علاقاتنا مع "المستفيدات" هي ضرورية لنجاح أهدافنا...
	3. لماذا دمج "المستفيدات" في عمل الجمعية في إطار المقاربة
73	التضاركية؟ ما هي المزايا؟
74	4. عملياً كيف يمكن تطبيق مقاربة تشاركية فعلية مع "المستفيدات"؟
77	XI. المصادر المستعملة:

يقدم هذا الدليل و يصف نتائج سنة من العمل الدءوب حول تبع و تقييم برامج و مشاريع MRA التي اشتغلت عليها مع المنظمات المحلية بكل من المغرب و تونس.

من نوفمبر 2013 إلى ديسمبر عام 2014، ومنظمة MRA تضع قيد الإنجاز مبادرات لدمج عمليات التقييم بأساليب مبتكرة ومشاركة لأثار برامج المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال حقوق الإنسان للنساء.

في المغرب:

قمنا بتتنظيم ورش عمل تكوينية للجمعيات على مفاهيم ومنهجيات وأساليب التقييم، كما عملنا بشكل مشترك مع المنظمات الشريكة لإنجاز تقييمات شاركيه في محيط عملهم. هذه التقييمات استندت على عملنا طيلة 15 سنة حول برامج لتعزيز حقوق النساء بال المغرب، مع نظرة إلى الوراء حول برامجنا المتنوعة: التربية على الحقوق الإنسانية، المراقبة القانونية، والمناصرة الوطنية والدولية.

على وجه التحديد، شمل العمل المنجز طيلة السنة، ما يلي:

1. تطوير وتوزيع استبيان، ثم ملئه من قبل الجمعيات المحلية المتواجدة في مناطق مختلفة من المغرب، للوقوف والتأمل في التجارب السابقة مع التقييمات الداخلية والخارجية، وأيضا في علاقة مع المانحين
2. تشييط ورشة تأمل، تكوين و تحطيط في فبراير 2014 لمجموعة من الجمعيات المحلية، حيث قمنا بتحليل تجاربنا السابقة مع التقييم، وقمنا بحصة تكوينية مفاهيم ومصطلحات المستعملة في عملية الرصد

والتقييم، وحدّدنا مفهومنا للنجاح والعوامل التي تساهم فيه، كما جسّدنا جدولًا زمنيًّا لنجاحنا من 2000 إلى 2014، وافتَّلنا على منهجية "الحوار التفاعلي" ¹*Dialogue Appréciatif*، وتابحثنا في سبل إيصال نتائج عملنا من خلال تعابير فنية.

3. إنجاز سلسلة من التقييمات التشاركيّة داخل المنظمات الشريكة لنا من خلال أزيد من 160 مقابلة فردية، ولقاءات جماعية مع أكثر من ألف من المستفيدات من البرامج، الفاعلين العموميين، المحامين والمحاميّات، أعضاء وعضوات الجمعيات وغيرهم. وقد صممت هذه التقييمات لاستطلاع آراء جميع الأطراف المعنية، حول أثر عمل الجمعيات بخصوص تعزيز حقوق النساء. تم تجميع نتائج هذه التقييمات في تقارير واستخدمت كموضوع للتفكير والتحليل في رشة عملنا بخصوص الدروس المستخلصة.

4. تنسيط ورشة عمل في نوفمبر 2014 حول على الدروس المستخلصة، استفاد منها مجموعة من الجمعيات المحليّة، خلالها تشاركنا نتائج التقييمات التشاركيّة المنجزة على المستوى المحلي، حدّدنا النجاح الناتج عن عملنا، وحدّدنا رؤية مشتركة للنجاح من خلال دمج وجهات نظر باقي المعنيين الذين تمت استشارتهم، وافتَّلنا على منهجية "التغيير الأكثر أهمية" ²*Changement le plus Significatif* وصف وتحليل التغييرات الناتجة عن عملنا من خلال دراسة مختلف

¹ للإطلاع أكثر أنظر لمحور المنهجيات على منهجية "الحوار التفاعلي" *Dialogue Appréciatif*

² للإطلاع أكثر أنظر لمحور المنهجيات على منهجية "التغيير الأكثر أهمية" *Changement le plus Significatif*

الأهداف و مجالات التغيير، والعمل على تعريفات وتفسيرات وأمثلة مختلفة لأنواع المؤشرات، وتوحيد الدروس المستخلصة من هذه التقييمات لإدراجها في التخطيط للمشاريع المستقبلية.

في تونس:

اشغلنا أيضا من أجل إدماج تقييمات مبكرة و تشاركيه لدى تأثير برامج المنظمات غير الحكومية، وأخذنا كنموذج عمل القافلة الوطنية لحقوق النساء التي نظمتها بتونس.

من 02 إلى 11 مايو 2014، عملت منظمة MRA مع مجموعة مختلفة من الجمعيات الفير حكومية التونسية في جميع أنحاء البلاد لتنظيم قافلة وطنية تحت شعار "ناقوض ضد العنف...باش نضمن حقوق النساء" طوال القافلة، كتبت المشاركات والمشاركين تقارير عن كل نشاط، فضلا عن حيازة كل المشاركين في القافلة، مذكرة شخصية ، من أجل تسجيل المادة الأساسية لإنجاز تقييم فيما بعد. ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات في

<https://www.facebook.com/CaravaneDroitsFemmesTunisie>

في أكتوبر 2014 نظمنا ورشة عمل تدريبية وتأملية لفائدة الجمعيات الفير حكومية التونسية، خلالها اشتغلنا على "الحوار التفاعلي Dialogue Appréciatif" ، ورسمنا جدول زمنيا لنجاحاتنا خلال العشرة أيام التي قضتها القافلة، وضعنا تعريفنا للنجاح وحدتنا العوامل التي ساهمت في هذا النجاح، كما نظمنا دورة تدريبية حول المصطلحات و المفاهيم المستخدمة في الرصد والتقييم، واحتفلنا على منهجية "التغيير الأكثر أهمية Changement le plus Significatif" مع وصف وتحليل التغيرات الناتجة عن القافلة من خلال دراسة مختلف الأهداف

ومجالات التغيير، وتوحيد الدروس المستخلصة من القافلة،
لإدراجهما في التخطيط لمشاريعنا المستقبلية، وتدارس كيفية
إيصال نتائج عملنا من خلال تعابير فنية.

على مدار السنة من هذه المبادرة، وضعنا إطاراً وآليات عملية
للجمعيات المحلية في كل البلدين، لتعزيز قدرتها على تحديد،
تحليل ووصف النجاحات، التطور والتغيرات الناتجة عن عملهم.

هذا الدليل هو خلاصة ونتاج هذه السنة، ويتقاسم الدروس
المستفادة والمستخلصة من هذا العمل مع أكبر قدر من
الجمعيات والنشطاء والنشطيات سواء في المغرب أو تونس من
أجل إثراء تقييماتنا ومن خلالها استراتيجياتنا من أجل تعزيز
حقوق النساء في المنطقة.

لماذا هذا الدليل؟

هذا الدليل العملي هو موجه للجمعيات والنشطاء الراغبين بالقيام بعملية الرصد والتقييم لعملهم. ففي الوقت الذي تم تصسيمه في إطار برامج تهدف تقييم عملنا حول حقوق الإنسان للنساء، فإن المنهجيات و المقاربات المستعمل قابلة للتطبيق في مختلف المبادرات أخرى العاملة من أجل التغيير الاجتماعي.

- يعرض الدليل منهجيات ومقاربات مبتكرة للتقييم والتي هي:
 - مناسبة لمبادرات التعبئة والمناصرة كمحتوى وأسلوب؛
 - تستهدف المزيد من النتائج النوعية والكمية.
 - تركز على التعلم وليس على الحكم أو المسؤولية؛
 - تشاركيه و شاملة لكل من الأشخاص المعنيين بالبرنامج، من الأسفل نحو الأعلى.
 - عملية وواقعية.
- قابلة للتحقيق من قبل أعضاء الجمعيات أنفسهم، ولا تتطلب خبرة أو مختصين خارジين؛
- ممكنة من دون الكثير من التكاليف أو النفقات.

إن مبادرتنا هذه ت موقع نفسها في إطار حركة أوسع مكونة من الباحثين والمناضلين والمنظمات غير الحكومية والجهات المانحة عبر العالم من أجل التعريف بالنجاح في سياق النضال من أجل تحقيق التغيير على مستوى المجتمع. وهناك إجماع متزايد على أن النماذج التقليدية للتقويم غير مجدية بالنسبة للجهود المبذولة في علاقة بالمناصرة، بل إن هذه النماذج التقليدية تحبذ هذه الجهود وتعرقها.

خلال ورشات عملنا التشاورية، أثارت المنظمات غير الحكومية العديد من التحديات والعقبات المرتبطة بعملية الرصد والتقييم، من بينها:

- نقص في التكوين والمعرفة بالمصطلحات ومنهجيات التقييم؛
- الوضع الأمني والإداري المحيط بالمنظمات غير الحكومية يجعل من مجرد تنظيم نشاط هو في حد ذاته إنجاز، وبالتالي يصعب إيجاد فرصة للتفكير أبعد من ذلك خاصة في التطور والتأثير البعيد المدى لعملنا.
- تعريف للتغيير من جانب المانحين يقتصر على الإصلاحات التشريعية، في حين ترى المنظمات غير الحكومية عملها في إطار مفهوم للتغيير يهدف لتغيير مجتمعي أكثر شمولية؛
- الإحساس بكونها موضع حكم ونقد، وبالتالي خشية الكلام بصدق وحرية؛
- نقص في التأثير من أجل ملاحظة وتسجيل نتائج غير متوقعة في تقييماتها.
- صعوبة إيصال النتائج والتغيرات من خلال الدورة القصيرة للبرنامج والمدة الزمنية الممنوحة من طرف المانحين.

لذلك، تصنف المنظمات غير الحكومية، كيف أن متطلبات الجهات المانحة، للحصول على نتائج ومؤشرات، لا يفهمونها تشيهيم عن تقديم مقترحات مشاريع. فهم يحسون بالرهبة والعجز أمام صيغ، أشكال ومتطلبات تقديم التقارير للمانحة، للانتهاء بالشعور بعدم تحقيق أي شيء. في سياق مجتمعي يشوبه التسلسل الهرمي والتمييز، فإن المنظمات غير الحكومية الشبابية، والمنتمية لأوساط متواضعة، و/ أو الآتية من خارج

العاصمة على وجه الخصوص تصنف ثقافة الرفض لجهودهم من طرفهم و من طرف الجمعيات الأوفر حظا.

و صفت المنظمات غير الحكومية أيضاً انطباعها بكون المانحين في بعض الأحيان يفرضون أجندتهم على الجمعيات، من خلال توقعات غير قابلة للتحقيق، ترکز على النتائج الكمية، مع أسئلة ومعايير لا تمكن الجمعية من إيصال و وصف واقع عملهم. كما وصفوا شعورهم بكون بأن تقييمات المانحين تبدو أحياناً مثل استجوابات، كما لو كان المانح يبحث فقط عن السلبيات و عن أين أخفقت الجمعيات.

خلال إعداد تقاريرها، غالباً ما تصنف المنظمات غير الحكومية الصعوبات التي يواجهونها لتحديد، التعرف، وصف و الاستفادة من التقدم المحرز من خلال عملهم. وهي تصف كيف أن عملية تتبعها وتقييمها الداخلي تقتصر على جودة اللوجستيك للأنشطة، و أمور أخرى مرتبطة **بأداء المنظمة** بدلاً من الأسئلة على مستوى **التأثير الخارجي**. غالباً ما تبقى التقييمات والتقارير حصيرة المنتوج - مثلاً، كم من الأنشطة وأنجزت، وهل تم احترام الجدولة الزمنية - بدلاً من دراسة وتحديد التغييرات أو التأثير الأوسع في المجتمع و النابعة أو الناتجة عن البرنامج.

في غالبية الأحيان، يكون وصف البرامج والمشاريع في التقارير مكتوبة مقتضراً على جملة أو جملتين، وأحياناً يبقى في حدود الأنشطة والنتائج بدلاً من الانتقال لمستوى النتائج أو الأثر. بينما في التقارير المكتوبة نميل إلى الحديث بشكل غامض، وبطريقة تقلل من أهمية عملنا، نجد أنفسنا في المناقشات غير الرسمية، نحكي قصصاً مفصلة وغنية للإنجازات وأمثلة للتغيير المنجز. من خلال هذه الروايات الشفهية فإن هذه

التجارب والمعارف التي نستخلصها منها، هي التي نسعى إلى إظهارها والتي نريد إبرازها من خلال تقييماتها.

إن إطارات التقويم التقليدية غير مناسبة تماماً بإقرار الأغلبية للتعامل مع النضال من أجل التغيير الاجتماعي، وذلك على مستوى الشكل وكذلك المضمون. إن النتائج الكمية التي يمكن لمسها وقياسها لا تخص إلا مشاريع كمشروع التعمية (من قبيل حسب عدد الآثار مثلاً) تماشياً مع المدد الزمنية المتماشية مع ما تحدده الجهات المانحة بخلاف التغييرات القانونية والاجتماعية التي تستغرق وقتاً ومساراً طويلاً وحيث أن الإنجازات الكمية لا تعني بالضرورة تحقيق التغيير.

بالإضافة إلى هذا فإن النماذج التقليدية للتقويم تتبنى على تصور مبسط قوامه علاقة السببية، حيث أن المشروع الذي تجزئ إحدى المنظمات غير الحكومية يعتبر سبباً لنتيجة معينة، حيث أنه على أرض الواقع هناك مساهمة العديد من القوى والعوامل والفاعلين والظروف التي تتضافر لتحقيق النتيجة المذكورة أعلاه. هذا وتؤدي ادعاءات أحد هذه الأطراف بأنها هي الحاملة لهذا التغيير إلى خلق المشاحنات والتآفاس السلبي بين المنظمات غير الحكومية.

مقاربة جديدة

هذه الوضعية تتطلب تصميم وإنجاز تقويمات متلائمة مع النضال الذي يسعى إلى تحقيق التغيير الاجتماعي، وذلك في الشكل كما في المضمون عن طريق توسيع تعريف الأثر وإشراك شريحة واسعة ومختلف من المعنيين أنفسهم في الأنشطة.

خلال صياغة هذا الدليل، أردنا تقديم طرق وأدوات عملية لتحديد وتحليل والتقطاف النجاحات والتقديم والتغيرات التي تنتج

عن عمل الجمعيات. ومن المفترض أن يكون أداة لمساعدة المنظمات غير الحكومية للتفكير في وتقدير مدى فعالية عملهم في إحداث التغيير الاجتماعي.

إن تقويم النجاحات والتطور الذين تم إحرازهما لحد الآن مسألة بالغة الأهمية ومن الواجب القيام بها إذ أن القدرة على تحقيق التغيير تتضمن داخل الفرد مع الوقت وبشكل تدريجي بحكم أن الجهود المبذولة تبدأ بسيطة ثم تتطور إلى جهود أكبر ذات صدى أوسع، فالمنظمات غير الحكومية قد شاركت في تحقيق الكثير من التغييرات الصغيرة والكبيرة خلال السنوات الماضية. وعلى هذا النحو، فإن توفر المنظمات غير الحكومية على الأدوات الفاعلة والحاصلة سيساعد المنظمات غير الحكومية على فهمها لنجاحاتها المحرزة بشكل أكثر فعالية. وبالتالي فإن المسألة صارت أساسية بل ضرورة ملحة بخصوص الجهود الواجببذلها مستقبلاً من أجل التخطيط والتطوير لاستراتيجيات وتدابير التي من شأنها أن تعبد الطريق لتحقيق التغيير المنشود. على الدروس المستفادة والمستخلصة من التقييمات أن تحسن من مضامين ومحطويات المشاريع المستقبلية. وعلاوة على ذلك، فإن تسجيل وفهم النجاحات الماضية يساعد على منحنا الثقة في أنفسنا كعوامل للتغيير، وامتلاك التفاؤل اللازم للعمل، وتشجيع حركتنا.

وهناك الآن توجه، في طور التزايد، يسعى إلى خلق نوع من الموازاة بين التقويم كممارسة وعمل المناصرة في الواقع وذلك على مستوى الشكل وكذا على مستوى المضمون. حسب المقاربة التقليدية، فإنه يتم تقويم النتائج حسب الواقع استعمالاً للمنهجيات الكمية التي تعتبر نفسها قادرة على التعرف على السبب والنتيجة في حين أنها في حاجة لبلورة أنماط من التقويم تكون ملائمة للجهود المبذولة في إطار المناصرة، أو بعبارة

أخرى أنواع من التقويم ستكون مفيدة وواقعية ومناسبة وملمة بالتطور الحاصل كنتيجة لجهود المناصرة، وقدرة على استيعاب الأوجه المركبة للتغيير الاجتماعي.

ويقتضي كل هذا إعادة تسلیط الضوء على التعلم وتحسين الممارسات مما يعني تغييرات جذرية في السبل التي يسلکها المسار كذلك. ومن ناحية المسار، فإن التقويم في شكله التقليدي تم بدورته وتفعيله من طرف خبراء خارجيين عن حفل النضال ومن هذا المنطلق يتبعنا أن نبلور طرق وأدوات تقويم المناصرة يتم تبنيها من طرف المناضلين أنفسهم وتكون حاملة ومستوعبة لأصوات هؤلاء المناضلين بالإضافة إلى أصوات الفاعلين الآخرين والمستفيدين داخل مجتمعاتهم ومن أجل أن يكون النهوض بالتغيير الاجتماعي مسألة حقيقة، فإنه يتبعنا على عملية المراقبة والتقويم أن تكون تشاركيه وأن تساهم في تمكين المنظمات غير الحكومية المحلية وجميع مكوناتها.

في هذا الاتجاه، يهدف هذا الدليل إلى تعزيز المشاركة الديمقراطية على مستوى المجتمع المحلي في التقييمات المنجزة من طرف المنظمات غير الحكومية، فضلاً عن تشجيع استجابة هذه التقييمات إلى حاجيات المستفيدين وكافة المعنيين الآخرين.

يجب أن تكون المنظمات غير الحكومية ملتزمة بالتفكير بشكل مستمر في واقعها وفي كيفية تغييره في إطار هذه الديناميكية التفاعلية المستمرة بين التفكير والتفعيل والتي هي أساسية بالنسبة لأي تغيير منشود على مستوى المجتمع. ويحدونا الأمل بأن يساهم هذا الدليل في تعزيز وإثراء هذه الديناميكية.

”نحن لسنا بحاجة للكلام الجميل، بالنسبة لنا ما نقوم به هو جد بدائي ونحن دائماً نبحث عن ما

هو أكثر إثارة لإعجاب و إرضاء للآخرين و ليس من أجلنا. نعتقد أن المانحين غير راغبين في الاستماع لقصصنا، كما لم نعد توظيف تجاربنا للإجابة على القضايا التي نعمل عليها أو استخلاص بعض التفاصيل هي بالأساس نجاحات. بالنسبة لنا كل هذا يصبح طبيعي و بديهي، لقد اكتشفت بأن هناك أمر أقوم به دائماً و لا أوليه أي قيمة أو أضن أنه شيء مهم، وهذا هو الأمر المهم فنحن نحاول فقط الإجابة على الأسئلة التي يطرحوها علينا بدل أن نعبر عما نريد أن نقوله نحن. يجب أن نعطي في تقيمنا المعلومات وليس فقط الإجابة على الأسئلة³

³- تصريح لإحدى ممثلات الجمعيات التي شاركت في الورشة التكوينية التينظمها منظمة MRA بمدينة أكادير في فبراير 2014

تقييم الآثار بطرق مبتكرة:

التقييم ليس نشاطاً معزولاً، ومحدوداً في الزمان وفي الوقت المحدد. بل يتعلق الأمر بمجموعة من الخطوات المرتبطة، يبدأ المشروع فيها حتى من قبل البدء في تنفيذ المشروع وأثناء التنفيذ وحتى بعد انتهائه. ويتم التقييم بشكل منتظم ومستمر ومتكامل بشكل موازي لجميع مراحل تنفيذ البرامج.

في التقييم التشاركي، يتم إشراك كل المعنيين بالمشروع، وخاصة السكان المستهدفين أو "المستفیدین" خلال مرحلة التصميم والتنفيذ والتقييم.

أنشطة من أجل التقييم

الوسائل	المنهجيات
"الحوار التفاعلي" و"التغيير الأكثر أهمية" يمكن أن يشكلان قاعدة من الأسئلة تستعمل في الحوارات الفردية.	1. حوارات فردية وقصص شخصية مع أشخاص معنيين.
"الحوار التفاعلي" و"التغيير الأكثر أهمية" يمكن أن يشكلان قاعدة من الأسئلة تستعمل في اللقاءات الجماعية.	2. نقاشات جماعية، المجموعات البؤرية، الاستشارات المحلية، مع مجموعة من الأشخاص المعنيين.
"الحوار التفاعلي" و"التغيير أهمية" يمكن أن يشكلان قاعدة من الأسئلة تستعمل في الاستبيانات المكتوبة	3. استطلاعات الرأي، التحقيق والاستبيانات مكتوبة توزع على الأشخاص المعنيين.

<p>البطاقاتن "تحديد نجاحاتنا" و "تحديد عوامل نجاحنا" يمكن أن تشكلا قاعدة من الأسئلة من أجل نشاط "تسطير الجدول الزمني للنجاح"</p>	<p>4. "الجدول الزمني للنجاح" يمكن إنجازه مع مجموعات من الأشخاص أو الأفراد</p>
<p>"مذكرة التغيير" بطاقة "فترة مكثفة للاستجواب" بطاقة</p>	<p>5. "مذكرة التغيير" 6. "فترة مكثفة لاستجواب"</p>
<p>"مجالات التغيير و مؤشراتها" شبكة للتحليل يمكن أن تشكل أرضية للتأمل الفردي أو النقاش الجماعي</p>	<p>7. "تحديد مجالات التغيير"</p>
<p> هنا المشاركون أو المشاركات يطورون تعبيرا فنيا يعكس النتائج لـ: "الحوار التفاعلي" و "الجدولة الزمنية" أو "للتغيير الأكثر أهمية" هذا التعبير عن نجاحاتهم يمكن أن تأخذ الشكل الذي يختارونه - نص مسرحي، أغنية، سكيتش، رسوم متحركة، رسم، شعر...إلخ</p>	<p>8. التعبير الجسدي</p>

الرصد والتقييم:

التعريف:

الرصد والتقييم:

الرصد والتقييم هما عمليتان متلازمتان، فالرصد يسهل ويساهم في نجاح عملية التقييم. والرصد كما التقييم هما عمليتان تتطويان على أحکام حول النتائج، غير أن التقييم يتضمن بشكل عام وجهة نظر أكثر شمولية للمشروع كما يشمل فترة زمنية أطول يمكن أن تمتد حتى قبل بداية المشروع إلى ما بعد إنجازه.

الرصد:

الرصد هو صيغة مستمرة من تجميع المعلومات والمعطيات وتسجيلها بشكل متواتر، فهو يمكن من قياس التقدم الحاصل في البرنامج ويركز أساساً على أنشطة ومنتج البرنامج، وتستمر عملية الرصد طيلة دورة البرنامج؛

التقييم :

التقييم هو عملية متواصلة على شكل محطات للتفكير في الدروس المستفادة والمستخلصة حول النجاح والإخفاق على السواء للبرنامج أو المشروع. فالتقييم يمكننا من الوقوف على النتائج وتأثير البرنامج مع إمكانية دراستها، كما يمكننا من تحديد النجاحات في إنجاز الأهداف المسطرة والنتائج المتوقعة، كما يمكن للتقييم أن يشكل محطة أساسية للتفكير في المسار المستقبلي للبرنامج.

جدول تعريفي للتقييم في علاقة بالرصد

الرصد	التقييم
عملية مستمرة.	عملية مرحلية.
تتبع وتحل سير البرنامج / المشروع وتوثق العملية.	تقدم تحليل عميق وموسع لمقارنة ما تم تخطيشه وما تحقق وقد تشمل فحص الملائمة للاحتياجات.
تركز أكثر على الأداء و متابعة مؤشرات الانجاز.	تركز أكثر على النتائج وقد تتضمن قياس الأثر والاستمرارية.
تجيب على أي من الأنشطة تم تنفيذها و اي من النتائج يتم تحقيقها.	تجيب على لماذا وكيف تم تحقيق النتائج وتساهم في بناء نظريات ونماذج للتغيير.
تبه القيادة للمشاكل الموجودة وتقديم خيارات أنية للحلول.	تقدم للمؤسسة خيارات إستراتيجية وسياسية.
توفر أساس قوي للتقييمات المرحلية.	توفر قاعدة معرفية جديدة للتخطيط والمتابعة المستقبلية.
مهمة قيادة المؤسسة وأعضائها في الأساس	قد يستعان بمقيم خارجي.

خصائص المفهوم الحديث للتقييم

التقييم هو عملية تدارس المعلومات المجمعة بشكل مستمر ويرتكز أكثر على النتائج والتأثير، والتقييم بمفهومه الحديث

يجب أن يكون تقييمًا شاركياً، تمكينياً ويسعى للبحث عن التغيير المحدث من البرنامج والتبات في كيفية تطويره.

- **التقييم ألتكمكياني:** يهدف إلى دراسة قيمة الجهد المبذولة والتي تستهدف تحسين رغبة المجتمع المحلي وقدرته على الاهتمام بمشاكله.
- **التقييم الشاركي:** جمع المعلومات عن كيفية إنجاز البرنامج وعن النتائج بشكل مشترك مع كافة الأطراف المعنية بالبرنامج من أجل تحديد نوع التغيير الذي نسعى لتسجيله، تجميع المعطيات من خلال التتبع والمراقبة، تحليل المعطيات واستخلاص النتائج.
- **تقييم يسعى للتغيير المحدث:** من خلاله يتم تجمع وتحليل المعلومات عن كيفية إتمام الأمور وعن النتائج والتغييرات المحدثة مما يساعدنا على فهم كيفية تطور المبادرات المجتمعية وبالتالي تطويرها بشكل تجاوب أكثر مع الغاية الأساسية من البرنامج أو المشروع.

التقييم بالمفهوم الحديث هو وسيلة لتقدير مساهمتنا في التغيير من خلال الرجوع للرؤية العامة أو الغاية من المشروع والتي تصف التغيير الاجتماعي الذي نسعى إليه في أحد المستويات الأربع (المحتوى من قوانين وسياسات، البيكلة، العلاقات والثقافات) وبالوقوف أيضاً على النتائج والمحصلة العملية المنتظرة من المشروع أو البرنامج

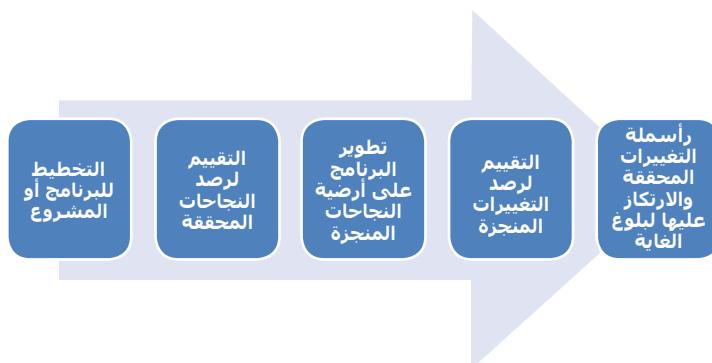
أية علاقة ما بين التقييم والخطيط

التقييم بالمفهوم الحديث هو صيغة متكررة من التخطيط والتنفيذ وإعادة النظر بغية بلوغ الهدف المنشود أساساً من البرنامج ككل، فعملية الرصد والتقييم مرتبطة بشكل

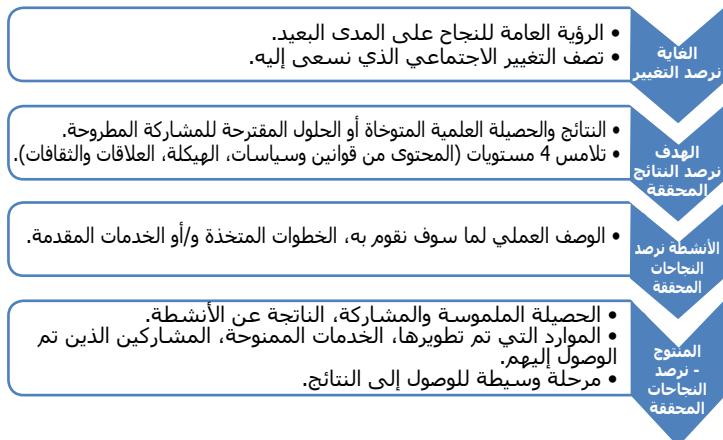
مباشر بعملية التخطيط ففي الوقت الذي نحاول من خلال عملية الرصد النظر إلى ما تم إنجازه من أنشطة وكيفية إنجازها، وما تم تحصيله كمخرجات عن كافة الأنشطة المبرمجة في المشروع نجد أن التقييم ينظر أساساً إلى مدى تحقيق الأهداف المسطرة من البرنامج وكيفية تحسين الأنشطة المنجزة بغية تحقيق الحدف العام من المشروع.

فمن خلال تقييمنا للنجاحات المنجزة طيلة فترة إنجاز البرنامج نتمكن من تحسين استراتيجياتنا المستقبلية بالاعتماد على هذه النجاحات من أجل إحداث تغيرات جوهرية تتماشى والغاية الأساسية من البرنامج.

يمكن أساساً تلخيص العلاقة والترابط ما بين التخطيط والتقييم في التخطيط التالي:



تذكير بمراحل تخطيط أي برنامج في ارتباط بما يتم رصده و تقييمه



لماذا التقييم :

- تتبع التطور النتائج والتأثير نحو تحقيق الأهداف والغاية؛
- كشف المشاكل والمعيقات النابعة عن إنجاز البرنامج بشكل سبقي من أجل تصحيحها، تحسينها لكي تتجاوب بالبرنامج واقتراح حلول؛
- يمكننا من المعلومات، المعرفة والدرية شاملة؛
- تجميع الوثائق، وإعطاء مؤشرات وتجسيدات للنجاح؛
- يحدد مسؤولية الجمعية في الشفافية و“إعطاء تقارير” حول أنشطتها وتديرها لتمويلاتها - اتجاه المولدين، اتجاه نفسها كجمعية وكأعضاء، اتجاه شركائها ومعاونيها، اتجاه مستفيضاتها وأيضاً اتجاه العموم بشكل عام؛
- تقوى شرعية ومصداقية الجمعية؛
- تشجعنا وتحفزنا على الفعل؛

- إعادة وتحسين الأنشطة والممارسات التي نجحت، وتعديل أو حذف الأنشطة التي أخفقت؛
- تمكنا من الجواب عن السؤال (هل نحن نصنع الفرق؟ هل لنا بصمة؟) وتوسيع فرصنا للجواب بالإيجاب.
- التعلم و التفكير بشكل مستمر في استراتيجية حياتنا وفي كيفية المساهمة في النجاح والتغيير؛
- معرفة كيف تم التغيير.

مقارنة بين مقاريتي مختلفتين من التقييم (التقليدية وتلك المرتكزة على نظرية التغيير)

المقاريats الجديدة للتقييم	التقييم التقليدي
التقدير	التقييم
التقييم = وسيلة للتسهيل والتثبيت والمناصرة.	التقييم = مفروض من طرف الممول أو المانح
البحث عن إحداث تغيير في المجتمع	البحث عن التمويل أو الرفع من الموارد المالية
مساهمة ("ساهم في" "نتيجة")	الإحاق: (علاقة مباشرة ما بين المشروع والنتيجة، علاقة سببية)
تغيير، تقدم أو نجاح.	نتيجة أو تأثير
توضيح	قياس
تعلم	مسألة
تحسين (عملنا من أجل المستقبل)	إثبات (أن عملنا أعطى نتيجة)
النظر للمستقبل	النظر للماضي
يهدف للتغيير المجتمعي على المستوى الواسع محدد في قانون أو سياسة معينة	تعريف ضيق للنتيجة يقتصر على تغيير

مفاهيم و مصطلحات:

(1) المنتوج / Outputs

- ما يتم التحصيل عليه من خلال الأنشطة و يتعلق الأمر ب:
 - ✓ المنتوج الذي تم إنتاجه خلال نشاط معين;
 - ✓ الموارد التي تم تطويرها في أحد الأنشطة،
 - ✓ الخدمات المنوحة،
 - ✓ المشاركين الذين تم الوصول إليهم في نشاط معين.
 - هي مراحل وسيطة أساسية للوصول للنتائج
 - هي أيضا مؤشر لدى تقديم البرنامج.
- يرتبط المنتوج مباشرة بمشروع/نشاط أو غيره.

أمثلة للمنتوج

- لقاءات مجموعات العمل أنجزت.
- العرض المسرحي جاهز.
- الاتصال ما بين الجمعيات والبرلمانيين قد بدأ.
- مراجع عملية حول المناصرة طورت و وزعت.

(2) النتائج / Outcomes

- التأثير على المدى القصير، و المتوسط المنتوج أحد الأنشطة.
- النتائج يمكننا أن تكون ملموسة أو غير ملموسة يمكن للتغيرات أن يلمس الأفراد، المجموعة أو مؤسسات

يتعلق الأمر بالتغيير على مستوى:

- ✓ السلوكيات، القيم، الوعي و المعايير؛
- ✓ المعرفة، القدرات و الكفاءات؛
- ✓ الممارسات؛
- ✓ النظام، الإجراءات، الخدمات؛
- ✓ العلاقات؛
- ✓ القوانين، السياسات؛

أمثلة للنتائج

- قانون ضد العنف اتجاه النساء قد سن؛
- الجمعيات المحلية قوت قدراتها لتقديم المراقبة القانونية للنساء ضحايا العنف؛
- السلطات المحلية تتساعد مع الجمعيات في حملات ضد تزويج القاصرات؛
- المشاركة والدعم على مستوى القاعدة في التعبئة من أجل حقوق النساء.

(3) التأثير /Impact

- التأثير على المدى البعيد لأحد الأنشطة؛
- يمكن للتأثير أن يكون إيجابي أو سلبي، أساسي أو ثانوي، مباشر أو غير مباشر، متوقع أو مفاجئ؛
- لا ينسب التأثير إلى مشروع معين إلا بشكل غير مباشر؛

يتعلق الأمر بالتغيير على مستوى الشروط الاقتصادية، الاجتماعية، سياسية أو المدنية.

أمثلة للتأثير

- تتمتع النساء بحقوق مالية متساوية مع الرجال؛
- تعيش النساء في حرية من جميع أشكال العنف

شروط اعتباره تأثيراً:

- الاستمرارية أو الاستدامة
- القدرة على الحفاظ للمدى الطويل على الأثر الإيجابي النتائج المحققة
- الاستمرار على تشجيع مثل هذه التغييرات في المستقبل

الفئات المستهدفة بالتغيير

من أجل تحسين (آ) تحطيط تدخل أو مشروع مند البداية و(ب) فهم، تقييم وإيصال النتائج وتأثيرها خلال وبعد تحقيقها، من الضروري توضيح الهدف أو وحدة التغيير، بمعنى: عند من، اتجاه من، أو على أي مستوى نريد المساهمة و/أو تسجيل التغيير؟

التغيير يمكن أن يتم على مستوى:

- أشخاص/أفراد؛
- الأسر؛
- المجموعات؛
- المنظمات؛
- المؤسسات؛
- المجتمعات؛
- الساكنة.

من خلال الدورات التدريبية التي نظمتها منظمة MRA من أجل أنجاز تقييمات تشاركية على البرامج التي اشتغلت عليها سواء في تونس خلال أكتوبر 2014 أو المغرب في نوفمبر 2014 حيث خصص اللقاء الأول من أجل تقييم القافلة الوطنية المنظمة في تونس والمذكورة أعلاه من طرف الجمعيات المشاركة فيها، واللقاء الثاني لفائدة الجمعيات التي شاركت طيلة سنة في برنامج منظمة MRA الهدف لتقييم البرامج التي اشتغل عليها فريق المنظمة معهم طيلة 15 سنة. تم استخلاص نماذج للفئات المعنية بالتغيير والتي تم إشراكها في تقييم البرنامجين. الالتحان تمثلان كافة الفاعلين الذين تم إشراكهم في كلا البلدين من أجل تقييم التغييرات المحدثة من البرنامجين ونوردها

هنا كمثال لما نعنيه بالفئات المستهدفة بالتغيير والواجب إشراكها في التقييم من أجل الوقوف على التغييرات المحرزة من طرف البرنامج ليس فقط من وجهة نظرنا بل أيضا من وجهة نظر كافة المعنيين..

نماذج للفئات المستهدفة بالتغيير والتي يجب إشراكها في التقييم:

تونس	المغرب
<ul style="list-style-type: none"> • L'association • Société civile • Personne • Familial • Personnel • Les partenaires • Les réseaux • Les acteurs publics • Les instances publiques • Les élites <ul style="list-style-type: none"> 1 – les individus 2 – familles 3 - groupes 4 – communauté 5 – organisations 6 – institutions 7 - populations 	<ul style="list-style-type: none"> • أعضاء و عضوات الجمعيات المحلية و الجهوية. • النساء المستفيدات من برامج الجمعية. • الجمعيات التعاونيات. • مراكز الاستماع. • الأندية الحقوقية. • مراكز التكوين المهني. • المركز المتعددة الاختصاصات.(خاص بالنساء). • المؤسسات: - مندوبيّة التعاون الوطني. - مندوبيّة الشبيبة و الرياضة. - الجماعات المحليّة. - مندوبيّة التربية الوطنيّة. - النوادي النسوية. - دور الشباب. - دور الطالبة/الفتاة - التعليم

- المستمعات.
- المساعدات الاجتماعيات.
- المحامون.
- القضاة ووكلاء الملك.
- الدول.
- الشرطة.
- الدرك.
- قطاع الصحة.
- مساعدات اجتماعية.
- الصحافة.
- المستشارات الجماعيات.

تحديد وتصنيف النتائج: "مجالات التغيير":⁴

يقدم هذا القسم إطارا تحليليا لتحديد أبعاد مختلفة من التغيير، وهذا من أجل تحديد أفضل، وفهم وتحليل، وتواصل، والاستفادة أكثر من نتائج عملنا.

في حين يعطي المانحين تعريفا "للنواتج" يقتصر على إصلاح القوانين، فإن المنظمات غير الحكومية تعتبر عملها في إطار تعزيز التغيير المجتمعي بشكل أوسع وشامل. من خلال تطوير نظريتنا للتغيير، وجبأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- التغيير تزايد وتقدمي؛
- التغيير معقد ومتعدد الأبعاد؛
- التغييرات غير الملموسة (العلاقات والثقافة) لا تقل أهمية عن التغييرات الملموسة (القوانين والهيئات)؛
- التغييرات على المستوى الجرئي لا تقل أهمية عن التغييرات على المستوى الكلي؛

⁴ هذا الفرع أخذ من:

Pouvoir,peuple et politique: Une Nouvelle Trame, par Lisa VeneKlasen avec Valérie Miller, disponible au

<https://www.justassociates.org/en/resources/pouvoir-peuple-et-politique-une-nouvelle-trame>; IPAL GUIDE 2 *Impact Planning, Assessment and Learning*, disponible au www.KeystoneAccountability.org; « A Handbook of Data Collection Tools » et « A Guide to Measuring Advocacy and Policy », disponible au <http://orsimpact.com/resources-section/>, et *A User's Guide to Advocacy Evaluation Planning*, disponible au <http://www.hfrp.org/evaluation/publications-resources/a-user-s-guide-to-advocacy-evaluation-planning>.

- ينبع بعض الأحيان نتيجة عملنا يمكن أن تمثل في كوننا حلنا و منعنا تغييرا سلبيا أو تراجع إلى الوراء من الواقع.

في هذا السياق، الأسئلة التي تطرح على النشطاء والنشطات هي:

- كيف تحدث عملية التغيير الاجتماعي؟
- ما هي الشروط الالزمة للتغيير الاجتماعي؟
- كيف يمكن ضمان أن التغيير سوف يكون مستداما؟
- كيف نساهم في التغيير والنجاح على المدى الطويل؟
- كيف يمكن متابعة التغيرات؟
- كيف يمكن قياس الأثر؟

يعرض الرسم البياني أدناه إطارا للتفكير في شبكة معقدة من مختلف العناصر والعوامل التي تسهم في التغيير. الرسم يقترح أربعة مجالات للتغيير، من خلال سرد النتائج على المدى القصير والمتوسط التي يجب أن تتحقق من أجل إحداث تأثير طويل الأجل من ضمن رؤيتنا الشاملة للنجاح. هذا الرسم يشجعنا على رسم مسار للتغيير بدلا من استهداف فقط الوجهة النهاية.

يمكن المجالات الأربع من أجل:

- تحليل كيفية إسهام كل من هذه المجالات بشكل فردي وكمزيج في مشكلة وأيضا في حلها.
- تحديد وتطوير وصقل استراتيجياتها لتعزيز التغيير؛
- ملاحظة، وتحديد وتصنيف وتقدير التغيرات المختلفة الناتجة عن عملنا.

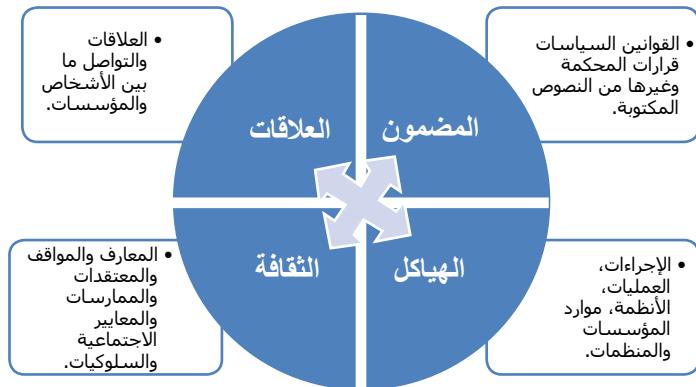
مراقبة وتحليل التغيرات في هذه المجالات الأربع تسمح لنا:

- بوضع توجيهات ملموسة لاعتمادها في خيارنا لما يجب أن نقيمه.
- لتعزيز فهمنا الخاص لتقديرنا وتعلمنا حول كيف أن عملنا له تأثير.
- لشرح نجاحاتنا والتعبير وإيصال تقدمنا وتطورنا على المدى القصير والمتوسط نحو تحقيق التغيير دائم.
- من أجل استيعاب أكثر لكيفية حدوث التغيير، ودور مختلف الفاعلين في النظام، و ما الذي يسهل أو يعيق التغيير.
- لتخطيط استراتيجيات محددة من شأنها أن تساهم في التغيير.

في الرسم البياني أدناه، يمكن أن تحدث تغيرات داخل كل عنصر من العناصر الأربع. ولكونه نظاماً ديناميكياً، فإن كل عنصر له تأثير إيجابي أو سلبي على باقي العناصر، يمكن أن يدفعها نحو التطور أو أن يشدها نحو التراجع، تغيرات من داخل مكون يمكن أن تشجع (أو تمنع) التغيرات من داخل المكونات الأخرى.

وهكذا فإن التغيير متكون من نسيج، من داخل نظام مترابط وبالتالي يجب التعامل معه على هذا الأساس من خلال استراتيجيات متوازية (عدم اعتماد مقاربة الصف التي تتطلب حدوث التغيير في مكون معين كمرحلة أولى و بعدها مكون آخر و هكذا دواليك).

هذه العناصر الأربع يجب أن تشتمل بشكل مشترك بطريقة متناسقة لتساهم وتضمن تغييراً شامل، كامل و مستدام.



توضيحات:

1. المضمون:

التعريف: هنا يتعلق الأمر التغييرات على مستوى النصوص المكتوبة.

أمثلة:

- القوانين، السياسات
- الميزانيات؛
- قرارات المحاكم؛
- التوصيات، التقارير، الآراء، الاستنتاجات.

2. الهيكل:

التعريف: هنا يتعلق الأمر بالتغييرات في الإجراءات والعمليات والنظم والآليات والموارد والمعرفات والمهارات والقدرات بين المنظمات والمؤسسات المعنية. فعالية الفاعلين العموميين، المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية...الخ. لها تأثير على التطبيق الفعال للقوانين وسياسات مكتوبة. والفكرة هي أن التغييرات

في ممارسات المنظمات والمؤسسات ينبغي أن تؤدي إلى تغييرات في حياة الأشخاص الذين هم في خدمتهم.

أمثلة:

- القدرات المؤسساتية على مستوى
- مهارات تنظيمية على مستوى الموظفين الهيكل، القيادة، المالية، التخطيط، الإدارة، التواصل، والاستقرار؛
- معرفة وقدرة الموظفين؛
- الموارد البشرية والمالية؛
- طريقة عمل المنظمات/المؤسسات، والإجراءات الداخلية؛
- العمليات والآليات والأنظمة والخدمات التي تشمل الجمهور؛
- التوزيع العادل و المتساوي للموارد والخدمات؛
- الوضوح والمصداقية.

3. العلاقات:

التعريف: هنا يتعلق الأمر بالتغييرات في العلاقات ما بين الأفراد، وبين الأفراد والمؤسسات، أو من داخل المؤسسات على أساس الجنس أو النوع، السن، الوضعية الاجتماعية والاقتصادية، التعليم، العرق والجغرافيا، أو غيرها من التفريقيات التي تنتج التمييز، أو التسلسل الهرمي، أو السلطة.

تغييرات في العلاقات على أساس الجنس، السن، الوضعية الاجتماعية والاقتصادية، التعليم، والعرق،
الجغرافية

بالإضافة للعمل التحسسي والدفاعي من أجل إحداث تغييرات في المجالات الثلاثة الأخرى، يجب علينا أن نحرص على بناء علاقات تشجع التغيير. نوعية وطبيعة العلاقات بين الأفراد هي أساسية للتغيير الفردي والجماعي.

بالاشتغال على تعزيز الحقوق الإنسانية، يجب إيلاء أهمية خاصة للتأكد بأننا نرجع نماذج بديلة للعلاقات والإستراتيجيات التي لا تعيد أنتاج نفس ديناميكيات القوى السائدة. نحن نبحث عن خلق ممارسات تحويلية في حركياتنا، في طريقة تصرفنا وتعاملنا من داخل عملنا. علينا ممارسات ما ندعوا إليه وأن نعطي المثال الجيد ليتبعه الآخرين، فبدون تحول في العلاقات القوى القائمة على الهرمية و السلطة، لن يكون هناك تغيير حقيقي.

أمثلة:

- بيئة تسودها المساواة - التحدث على قدم المساواة، وإشراك الجميع، والإدماج؛
- صنع القرار بشكل تشاركي، بالتوافق أو التشاور، يشمل الجميع بطريق متساوية؛
- وصول الجمهور إلى صناع القرار والخدمات العامة؛
- القدرة على التنظيم جماعيا في التحالفات والتسييق والتعاون، والشبكات والائتلافات والشراكات- ما بين الأفراد أو المنظمات؛
- الثقة والاحترام والاعتراف والشفافية؛

- تبادل المعلومات، والموارد والخبرات والمعرفة والأدوات؛
- المسؤولية نحو الأعلى، بشكل متتبادل مما يترتب عليها أيضاً نحو الأسفل؛
- المشاركة المباشرة والنشطة على المستوى القاعدة؛
- التوزيع العادل للفرص والموارد؛

4. الثقافات:

التعريف: هنا يتعلق الأمر بالتغييرات على مستوى المعرفة، الممارسات، المسلكيات، المعتقدات، القيم، الآراء، المعايير المجتمعية والسلوك العام، سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى المشترك للجماعات

أمثلة على المستوى الفردي:

- التعلم، المعرفة الجديد، المعلومات، القدرة الفكرية والآراء؛
- الثقة في النفس، والثقة بالذات، والقوة النفسية؛
- القدرة على اختيار الاتجاهات في حياته، لاتخاذ القرارات، والعمل بشكل مستقل (التمكين)

أمثلة على المستوى الجماعي:

- الحوار العام والتغطية الصحفية حول موضوع: التعبئة والمشاركة في نشاط/حدث؛
- قاعدة الدعم على مستوى القاعدة؛
- القيمة والدعم المنوح لقضية، التحسيس.

"مجالات التغيير" ومؤشراتها: الإطار التحليلي.

يهدف هذا الإطار التحليلي لأن يكون أداة عملية للجمعيات، ويرافق المحورين السابقين: "مجالات التغيير" و"المؤشرات" بالارتكاز على المعلومات والإيضاحات الواردتين في المحورين السابقين في هذا الذيل، يمكن للجمعيات استخدام هذه البطاقة لإنجاز اللقاءات والتحليل من داخل الجمعية لتحديد وتقييم نتائج عملهم ووصف المؤشرات من هذه النتائج.

مجال التغيير 1 – المضمون:

يتعلق الأمر بنصوص مكتوبة.

- هل هناك قوانين أو سياسات (وطنية أو محلية) التي تغيرت إثر عملكم؟
- هل هناك ميزانيات (وطنية أو محلية) التي تغيرت إثر عملكم؟
- هل هناك قرارات قضائية التي تغيرت إثر عملكم؟
- هل هناك توصيات، تقارير، وجهات نظر، استنتاجات للمؤسسات العامة أو الخاصة التي تغيرت إثر عملكم؟

كيف عرفتم بهذا التغيير؟ ما هي علامات هذا التغيير (المؤشرات)	ما الذي تغير بالضبط وبالتحديد في هذه النصوص؟	إذا كان الجواب نعم، ما هي بالتحديد؟

مجال التغيير 2 - البالكل:

يتعلق الأمر بالإجراءات والعمليات والنظم والموارد والمعرفة والمهارات والقدرات لدى الفاعلين والمؤسسات المعنية.

- هل هناك تغييرات في القدرات التنظيمية على مستوى الأفراد، الهيكلة، القيادة، المالية، التخطيط، التسيير، التواصل، الاستقرار، الموارد البشرية، الموارد المالية، وغيرها التي وقعت نتيجة عملكم؟
 - من داخل جمعيتك أو الجمعيات المحلية الأخرى؟
 - من داخل المؤسسات العمومية؟
- هل هناك تغييرات في إجراءات العمل أو الإجراءات الداخلية التي وقعت نتيجة عملكم؟
 - من داخل جمعيتك أو الجمعيات المحلية الأخرى؟
 - من داخل المؤسسات العمومية؟
- هل هناك تغييرات في طريقة العمليات والآليات والخدمات التي تشكل العموم وقعت نتيجة عملكم؟
 - من داخل جمعيتك أو الجمعيات المحلية الأخرى؟
 - من داخل المؤسسات العمومية؟

كيف عرفتم بهذا التغيير؟ ما هي علامات هذا التغيير (المؤشرات)	ما الذي تغير بالضبط وبالتحديد في هذه النصوص؟	إذا كان الجواب نعم، ما هي بالتحديد؟

مجال التغيير 3 - العلاقات:

- هل هناك تغييرات في العلاقات على أساس الجنس، السن، الوضعية الاجتماعية والاقتصادية، التعليم، والعرق، الجغرافية أو غيرها من التفرقيات التي تنتج التمييز، القوة أو التمييز التي وقعت نتيجة عملكم؟
- ما بين الأفراد؟
- ما بين الأفراد و المؤسسات/ المنظمات؟
- ما بين المؤسسات/المنظمات؟

كيف عرفتم بهذا التغيير؟ ما هي علامات هذا التغيير (المؤشرات)	ما الذي تغير بالضبط وبالتحديد في هذه النصوص؟	إذا كان الجواب نعم، ما هي بالتحديد؟

مجال التغيير 4 - الثقافات:

- هل هناك تغييرات في المعرفة، المواقف، المعتقدات، القيم، الآراء، المعايير الاجتماعية، الممارسات، والسلكيات للعموم حدثت نتيجة عملكم؟
- على المستوى الفردي للأشخاص؟
- على مستوى الجماعي للمجموعات؟

كيف عرفتم بهذا التغيير؟ ما هي علامات هذا التغيير (المؤشرات)	ما الذي تغير بالضبط وبالتحديد في هذه النصوص؟	إذا كان الجواب نعم، ما هي بالتحديد؟

أمثلة مجالات التغيير ومؤشراتها :

من خلال الدورة التدريبية التي نظمتها منظمة MRA من أجل أنجاز تقييمات تشاركيه على البرامج التي اشتغلت عليها في المغرب في نونبر 2014 خصص اللقاء لفائدة الجمعيات التي شاركت طيلة سنة في برنامج منظمة MRA الهدف لتقييم البرامج التي اشتغل عليها فريق المنظمة معهم طيلة 15 سنة. تم استخلاص نماذج للفئات المعنية بالتغيير والتي تم إشراكها في تقييم البرنامجين.

خلال هذا اللقاء طلب من كل جمعية على حدة أن تقوم بعملية تفكير مركز في كافة المجالات التي حققوا فيها كجمعية في منطقتهم تغييرا مع تحديد مؤشرا لكل تغيير. مع أحد بعين الاعتبار المجالات الأربع

- البنيات.
- المضمون.
- الثقافات.
- السياسات.

وطلب من كل مجموعة استخراج نماذج للتغيير مع تحديد المؤشر الخاص بهذا التغيير، باعتماد جدول حول ما الذي تغير، وكيف تغير وما هو المؤشر على هذا التغيير.

الجدالات التالية تمثل نماذج لخلاصات عمل بعض الجمعيات المشاركة في هذا اللقاء:

على مستوى المضمون.		
كيف (المؤشرات)	ما الذي تغير؟	هل هناك تغيير وما هو؟
حصول النساء على الحقوق المترتبة على الزواج (النفقة، نسب الأطفال، الإرث، المتعة، الحضانة، الملكية المشتركة، حق النساء في الطلاق).	المرونة في التعاطي مع الملفات وتبسيط المساطر.	شراكة مع المحكمة والمقاطعات في ملفات ثبوت الزوجية
احتياط الأمهات العازبات بأطفالهن. قلة الأطفال المتخلى عنهم.	تمكן الأمهات العازبات من تسجيل الأبناء في الحالة المدنية. تبسيط المساطر، تغيير في التعامل مع الأمهات العازبات.	تعامل المطالعات مع الأمهات العازبات.
قلة الوفيات لدى الأمهات والأطفال.	ارتفاع عدد النساء اللاتي يضعن في المستشفى.	تخصيص الجماعة حصص من الميزانية لاقتناء سيارة إسعاف تسير من طرف الجمعية.

تزايد عدد الشكيات المدعمة بالشهاد الطبية	الحصول على الشواهد بالمجان	إصدار دورية للمستشفيات من أجل مجانية الشواهد الطبية صالح النساء المعنفات.
الحصول على دبلوم خلق و مساعدة تعاونيات (10 تعاونيات)	استطاعت الجمعية الحصول على التجهيزات اللوجستيكية لتكوين النساء في محو الأمية، الفسالة و الخياطة، الحلويات، الأشغال اليدوية...	الدعم المادي للجمعية من طرف المبادرة الوطنية للتنمية البشرية.
على مستوى العلاقات		
المؤشر	التغيير	هل هناك تغير؟ ما هو؟
عدد من العاملات في الجنس يحضرن بشكل منتظم لهذه الحصص. يستفدن من خدمات الجمعية.	حضور العاملات في الجنس حرص التربية على حقوق الإنسانية للنساء. تقبل الفئة (العاملات في الجنس) من طرف باقي الفئات.	إدماج فئة العاملات في الجنس في برامج الجمعية

تحسين الوضعية المادية للنساء.	رفع الأجرة. تقليص ساعات العمل.	حصول العاملات في الفلاحة على نفس أجر الرجال. الاشتعال نفس ساعات العمل.
على المستوى الثقافي.		

المؤشر	التغيير	هل هناك تغير؟ ما هو؟
الحصول على أحکام منصفة للنساء من قبل حکم في النفقه الذي تم فيه الاعتماد على الموثيق.	إدراج المحامون للاتفاقيات الدولية في المرافعات.	وعي المحامون بضرورة إدماج الموثيق الدولية في المرافعات.

المؤشر	التغيير	هل هناك تغير؟ ما هو؟
10 جمعيات تشغّل على برامج محو الأمية القانونية.	جمعيات بدأت تشغّل على برامج حقوقية.	إدماج الجمعيات بجهة الأطلس في برامج الجمعية.
توسيع قاعدة المستفيدات من برامج الجمعية. تجديد الشراكات كل سنة.	إدماج برامج حقوقية ضمن أنشطة المؤسسات.	شراكة مع مؤسسة التعاون الوطني شراكة مع المؤسسات التعليمية.

<p>خلق أقسام للتربيـة على الحقوق الإنسانية والقانونية داخل هذه المؤسسـات.</p>		
<p>تمكـن النساء من الـولـوج إـلـى المـركـز دون مـرافـقة.</p>	<p>الاستقبال والاستماع في خلايا الاستقبال.</p>	<p>تـغيـير طـرـيقـة تعـامـل الـشـرـطـة مع النـسـاء.</p>

المؤشرات

Indicators / Indicateurs

- مؤشرات ملموسة أو قابلة للقياس.
- آليات للتخطيط، إنجاز، وإيصال نتائج وتأثير برنامج
- دليل كمي أو قيمي يستعمل لتحديد مستوى تحقيق التغيير.
- متغير لقياس أو ملاحظة تطور برنامج إلى نتيجة نحو تأثير.

خصائص المؤشرات

- على المؤشرات أن تكون ملموسة وقابلة للقياس؛
- على المؤشرات أن تكون محددة، واضحة، وجيزة؛
- يمكن أن تعطي قيمة للشيء أو تحدد كميته؛
- يجب أن تبين التطور نحو النتيجة أو الآثار
- لقياس شيء ما واقعة أو تغير حدث، تم تحقيقها أو إنجازها.

المؤشرات الكمية

- عبارة عن أرقام وأعداد (أي كم)
- نسبة من... (10 من 20 ...)
- % من... التي... (50 في % من النساء اللواتي...)
- عدد من... الذي... (1000 امرأة من الذين شاركن في... يقمن ب...)
- تزايد في...
- تنقص في...

المؤشرات القبمدة

عبارة عن معلومات من قبيل كلمات أو تعبير، تجسد ما يحسه الأفراد أو يضنه اتجاه مشكل أو وضعية.

- إلى أي مدى...
- إلى أية درجة...
- تغيير في...
- نموذج من...
- المشاركة في...
- الوقت المخصص لإنجاز...

أمثلة للمؤشرات

- عدد المتابعات بالعنف الجنسي التي أسفرت عن قرار لفائدة الضحايا؛
- لأي درجة توفر الجمعيات هياكل و إجراءات داخلية للاستماع؛
- لأي مدى تقيم الجمعيات علاقات مع السلطات المحلية.
- % من النساء الذين شاركوا في السنة الأولى من حرص التربية على الحقوق الإنسانية و القانونية يشاركون للسنة الثانية؛
- مشاركة جمعيات إضافية في حملات المناصرة؛
- وثيرة و جودة المقالات في الصحافة بخصوص حقوق النساء.



النّهيا ت التقييم



"مذكرة التغيير"⁵

« Journal de changement »

من أجل إجراء تقييمات لبرامجنا، علينا أن نكون منتبهين وأن نسجل كل العلامات، الأدلة ومؤشرات التغيير التي لنلاحظها بطرق أخرى. "مذكرة التغيير *Journal de changement*" يشجعنا على التفكير والتعلم بشكل مستمر وتسجيل ملاحظاتنا وقراءاتنا وانطباعاتنا لكي لا تضيع.

مذكرة من هذا القبيل هي فقط وسيلة حيث نكتب ونسجل جميع التغيرات - حتى تلك "البساطة" أو "الصغيرة" - التي نلاحظها، نسمعها، نراها بالإضافة إلى قراءتنا لما تسبب في التغيير ومدى أهميته.

مثل هذه المذكرة هي وسيلة لتسجيل مؤشرات النجاح، الاستنتاجات المهمة، والانطباعات عن النجاح التي نصادفها في عمانا اليومي. هي أداة غير رسمية لتسجيل أفكارنا ووفهمنا لعملية التغيير.

على المذكرة أن تملأ بانتظام، يوميا، و مباشرة بعد أي ملاحظة، تأمل أو تجربة يجب تسجيلها (لكي لا ننسى). يجوز لكل عضو من أعضاء الجمعية أن يمتلك مذكرة خاصة به، كما يمكن وضع مذكرة جماعية في مكان متاح لجميع الأعضاء من أجل المساعدة. يمكن أن يكون على شكل دفتر، أو حتى ملف على الكمبيوتر. فالأساسي هو أن يتم استخدامه، وأن يكون عملي لكل الأشخاص المعنيين.

من المهم في مذكرة أن نفصل وندق في الأحداث والأفكار من خلال أمثلة ووصف مدقق، ملموس ومحدد. أسفله أورينا نموذج مذكرة التغيير.

⁵ http://www.keystoneaccountability.org/sites/default/files/3%20Learning%20with%20constituents_0.pdf

نموذج لتصميم مذكرة التغيير :

موضع التقييم (مجموعة، منظمة، مكان، مجتمع)				
اسم المشروع	الحدث/المتناسبة	التاريخ		
لماذا هذا التغيير مهم؟ - انطباعاتكم.	التغيير ومؤشر التغيير			
هذا التغيير هل هو مستدام؟ كيف سيساهم هذا التغيير في النجاح على المدى البعيد؟ هل هذا التغيير كان متوقع، مخطط له أم لا؟ من تسبب في هذا التغيير؟ ما هي الدروس وال عبر الممكن استخلاصها؟	كل مرة تلاحظون تغييراً معين (اختلاف، في الموقف، القدرات، المهارات، المعرفة، الممارسات، العلاقات، التصرفات، المؤسسات، شروط العيش...الخ) أن تسجلوها هنا. يجب إدراج هنا أي إشارة أو مؤشر يمكن أن يدعم استنتاجاتكم.	كل مرة تكون لكم ملاحظة سجلوا بشكل مختصر المكان والسياق.	كل مرة تكون لكم ملاحظة سجلوا التاريخ.	
هذه الثقة في قدراتهم هي مرحلة جد مهمة. ستمنحهم المزيد من الثقة في	في إطار البرنامج النساء في القرية X نظموا اجتماعاً مع قاضي الأسرة .	بعد حصة التحسيس في القرية X من داخل الجمعية Y .	14 فبراير 2014	

<p>مسائلة السلطات المحلية من أجل الدعم. اللقاء و التواصل مع القاضي هو شيء جديد و دو دلالة. سيشجع المزيد من افتتاح السلطات على المواطنين.</p>	<p>ليناقشوا معه مشاكلهم واقتراح حلول لكيفية تحسين ولوجهن للعدالة في محيطهم. عضو جمعية Y حضر اللقاء وأكّد كيف كان القاضي جد معجب بالنساء.</p>		
--	--	--	--

"فترة مكثفة للاستجواب"⁶

« Intense Period Debrief »

هنا يتعلّق الأمر بتهييء تقرير مباشره بعد لحظة مكثفة من العمل، عادة في وعادة في المناقشة الجماعية ما بين جميع الأشخاص الذين شاركوا في العمل. مثلاً، مباشرة بعد سلسلة من الاجتماعات مع صناع القرار، مؤتمر صحفي، ظاهرة، قافلة، الخ.

هذه المجموعة من الأسئلة تستخدّم مباشرة بعد فترة مكثفة من المناصرة لتسجيل وتقدير الأنشطة والنجاحات، لكي لا ننسى الدروس المستخلصة من التجربة.

هدفها هو إشراك أعضاء المجموعة من خلال استغلال أول فرصة سانحة وبعد فترة مكثفة من العمل، يتم المناقشة لتسجيل المعلومات الواردة أدناه، وإعداد تقرير، واستعمالها من أجل التعمّن والتفكير، التعلم، والتخطيط المستقبلي.

(1) ما كان سياق الفترة الأخيرة المكثفة من العمل؟

• الأحداث التي كانت وراء هذه الفترة المكثفة من العمل؟

• الإطار السياسي لهذه الفترة؟

• الموقف العام حول هذه القضية عند وقوع الأحداث؟

(2) وصف بالتدقيق جواب منظمتكم بخصوص الأحداث؟

• ما هي الإستراتيجية التي استعملتها المنظمة؟

• من وضع الإستراتيجية، من شارك في التخطيط؟

⁶http://www.organizationalresearch.com/publicationsandresources/a_handbook_of_data_collection_tools.pdf

- من تكلف بماذا؟ من كان مسؤولاً وعن ماذا؟
أدوار الجميع؟

(3) ما الذي نجح في تعاملكم مع الأحداث و مناصرتكم؟
ما الذي يمكن تحسينه من أجل المرات المقبلة.

مثلا: الإستراتيجية، الإنجاز، التسويق، تقاسم المهام،
ال التواصل... الخ.

(4) ما كانت عليه نتائج هذه الفترة؟ هل تصفونها بالنجاح
أو الفشل؟

- ما هي الفرص الجديدة التي أتيحت؟
- ما الذي تعلمناه ليساعدنا على تطوير استراتيجياتنا
في المستقبل؟

⁷ الحوار التفاعلي⁷

« Appreciative Dialogue » (« dialogue appréciatif »)

الحوار التفاعلي (DA) هي منهجية للبحث العملي الذي يمكن أن تقوم به لإنجاز تقييم البرامج السابقة والتخطيط للمشاريع المستقبلية. الحوار التفاعلي يعتمد قصص أو تجارب شخصية تحكى من طرف الأشخاص المستجوبين لإخراج حكايات النجاح، تحديد العوامل المفتاح من أجل النجاح، واستعمالها للتقدم للأمام. يتعلق الأمر بتبادل القصص الشخصية والتجارب العملية بالتركيز على كل ما هو إيجابي والذي نجح.

الخصائص:

من خلال سرد نماذج لقصص شخصية، الحوار التفاعلي يمكننا من الوصول إلى الفوارق الدقيقة، الأحساس، الطاقة التي لا نجدها في الطرق التقليدية لتجمیع المعطيات.

العملية قائمة على التحاور، الإشراك و التعاون. هناك القليل من القلق لأن المشاركين يتمتعون بما هو أحسن.

بدل التفكير وتعزيز النظر بخصوص المشاكل، نستعمل بدلها عملية تركيز وتعتمد على التجارب الإيجابية، الحقيقة،

⁷ *Activism that Works* (Avery Calhoun, Elizabeth Whitmore, and Maureen G. Wilson, Eds.). Fernwood Publishing (2011); *IPAL GUIDE 3 Impact Planning, Assessment and Learning : Learning with Constituents*, disponible au http://www.managingforimpact.org/sites/default/files/resource/3_learning_with_constituents_0.pdf; *Appreciative Inquiry: An Action Research Method For Organizational Transformation and its Implications to the Practice of Group Process Facilitation*, James P. Troxel, disponible au <http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/Troxel%20Appreciative%20Inquiry8-02.doc>

والملموسة من أجل التخطيط، تصميم وتنفيذ مستقبلي لأنشطة عملية.

هذه العملية تمكنا من:

أ. التعرف على وضعية بشكل نظري، من خلال اكتشافنا لعناصر والعوامل التي مكنت منظمة من تحقيق نجاحات في الماضي، وفيما بعد.

ب. العمل من أجل مقارنتها بالممارسة العملية، من خلال الاستفادة من هذه العناصر والعوامل لمساعدة المنظمة على خلق مستقبل إيجابي.

استحضار وتحليل التجارب السابقة الإيجابية، تساهم في مستقبل أفضل ونتائج إيجابية. فمن خلال إعطاء قيمة لما هو أحسن، يمكننا من النظر في إمكانيات جديدة.

كيف تتم العملية:

الحوار التفاعلي يتطلب مشاركة – من خلال استجابات فردية أو نقاشات في مجموعات – لختلف الأطراف المعنية بعمل المنظمة (مستفيدات ومستفيدون، مشاركين آخرين، أعضاء الجمعية، الحلفاء، الشركاء، الفاعلين العموميين...الخ) تحكمى القصص باستعمال أسئلة ذات بعد إيجابي تقود الحوار (أنظر للنموذج أدناه).

نموذج للأسئلة الممكن استعمالها في الحوار التفاعلي

1. هل يمكنك أن تحكى لي قصة عن مشروع، حملة أو نشاط اجتماعي ناجح عايشتموه في عملكم؟
2. ما هي اللحظة التي كانت فيها مجموعتكم أو جمعيتك في القمة؟ في أحسن لحظاتها؟ (قصص وحكايات مفصلة مطلوبة)
3. ما هو النجاح بالنسبة لمجموعتك أو جمعيتك؟
يجب التفكير في:
 - ✓ بماذا أنتم أكثر افتخار؟
 - ✓ ما هي العوامل التي ساهمت في نجاح مشروعكم؟
4. هل يمكن أن تصفي لحظة استطاعت فيها جمعيتك تجاوز تحدي أو معic؟
يجب التفكير في:
 - ✓ ما الذي ساهم في ذلك؟
5. تخيل أنك نمت للسنوات الخمس المقبلة وعندما استيقظت ما الذي تمنيت أن تريه كنجاح في جمعيتك؟
يجب التفكير في:
 - ✓ كيف تشتمل الجمعية؟
 - ✓ ما الذي سيجعلك فخورة؟
 - ✓ ما هي الأشياء التي مكنت جمعيتك من النجاح؟

التغيير الأكثر دلالة أو أهمية⁸

« Changement le Plus Significatif »

تقنية التغيير الأكثر أهمية، هي شكل من أشكال الرصد والتقدير التشاركي.

- هي تشاركيه لكون عدد كبير من المعينين بالمشروع مشتركين، سواء في اتخاذ القرارات بشأن أنواع التغييرات المطلوب حدوثها، وأيضاً تحليل المعطيات.
- هي شكل من أشكال المراقبة لأنها تحدث طوال دورة البرنامج وتتوفر معلومات تمكن من إدارة البرنامج.
- تساهم في التقييم لأنها توفر معطيات عن الآثار والنواتج التي يمكن استخدامها لتقييم أداء البرنامج ككل.

كيف تتم العملية

العملية تشمل:

- تجميع قصص حول التغيير الأكثر أهمية المستخلصة من الواقع وبعدها
- النظر وتحليل القصص من داخل المنظمة.

يتم تجميع قصص التغيير الأكثر أهمية، من طرف جميع الأشخاص المعينين مباشرة ببرنامج معين، بمعنى المستفيدات، المشاركين، آخرين معينين، بالإضافة إلى العاملين في الميدان.

⁸ <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

خصائص منهجية التغيير الأكثر أهمية:

منهجية التغيير الأكثر أهمية:

- تساهم في تحديد التغييرات المتطرفة؛
- تساهم في رصد وتقدير المبادرات من القاعدة إلى القمة؛
- لا تتطلب أية مؤهلات عملية محددة (الكل يمكنه أن يحكى قصصاً)

- تشجع التحليل كما تجميع المعطيات؛
- تقوي قدرات الأفراد في تحليل المعطيات وتصور الآثار؛
- تركز أساساً على التعلم وليس فقط تحديد المسؤولية؛

تقنية جد مناسبة إذا كنا نبحث عن أثر برنامجنا على حياة الأشخاص، ونود أن ندرج آراء الغير محترفين.

تحميق قصص التغيير الأكثر أهمية:

- تجميع قصص التغيير الأكثر أهمية يمكن أن يتم بعدة طرق:

- من خلال تسجيل وتوثيق القصص العفوية التي نسمعها طيلة الوقت خلال عملنا في الميدان؛
- من خلال استجابات فردية وتدوين الملاحظات.
- المستفيدات تكتبن بأنفسهن القصص مباشرة؛
- خلال الحوارات الجماعية؛

يتعلق الأمر بخوض محادثة مع شخص/مجموعة تهدف إلى البحث عن جواب غني، ملموس ومدقق، بالاعتماد على الأسئلة التالية:

1) بالنظر لفترة زمنية التي يشملها التقييم (ممكّن أن يكون أسبوع، شهر، سنة... الخ) ما هو في رأيكم التغيير الأكثر أهمية الذي لاحظتموه؟

2) حكاية قصة: ما الذي حدث؟ من كان مشتركاً؟ أين ومتى؟

3) وصف التغيير: ما الذي تغير؟ من أو ماذا تغير؟ كيف؟

4) لماذا هذا التغيير هو أكثر أهمية بالنسبة لكم؟ اشرح وصف الأسباب التي تجعل هذا التغيير ذو أهمية.

5) ما هو الفرق الذي نتج حالياً أو سينتاج في المستقبل؟

♦ يتعلق الأمر بتغيير نتائج، تبع أو استمد من عملكم، مباشرة أو غير مباشرة، تغيير له ارتباط بوحدة أو مجموعة من برامجكم، حيث ساهم فيه عملكم بشكل أو بآخر.

وصف التغيير يمكن أن يتضمن المعلومات الكمية وأيضا النوعية.

دراسة وتحليل قصص التغيير الأكثر أهمية:

بعد تجميع القصص، يشرع في دراستها وتحليلها من داخل المنظمة، من أجل تحديد واستخلاص الدروس حول:

- مختلف الفاعلين والمستهدفين بالتغيير و
- مختلف مجالات (نوع، محور) التغيير (أنظر للبطاقة النموذج أدناه).

بطاقة نموذج التقييم باعتماد منهجية التغيير الأكثر أهمية.

**بالنظر للشهر الماضي، ما الذي، بالنسبة لكم، يعتبر تغييراً
الأكثر أهمية في (مجال معين من مجالات التغيير)**

من بين هذه التغييرات المهمة، ما هي بالنسبة لكم الأكثر
أهمية من بينها؟

العملية ترتكز على 10 مراحل:

- (1) التحسيس، التوعية والتدريب - تحديد موقع تجريبية تحديد المعلومات التبديلات
- (2) تحديد مجالات التغيير (هذه الخطوة يمكن أيضاً أن تجز فيما بعد)
- (3) تحديد وتيرة جمع القصص؛
- (4) تجميع القصص؛
- (5) اختيار القصص الأكثر أهمية؛
- (6) عودة المعلومة إلى المستوى الميداني؛
- (7) التأكد من القصص؛
- (8) تحديد الكمي (إعطاء أمر من حجم يوازي كمية هذه العناصر)؛
- (9) التحليل الثنائي والمراقبة الفوقيه (استثمار البيانات)
- (10) إعادة النظر في نموذج (تغيير في مجالات التغيير، وتغير في وثيرة التجميع، الخ).

هذه المنهجية تم تطويرها من طرف الأسترالي ريك دافيس في سنوات 90 وهي ترافق بدليل الاستعمال (*guide d'utilisation*) (ريك دافيس وجيس دارت 1995)

مثال للتقييم باعتماد تقنية التغيير الأكثر أهمية أو دلالة

من خلال الدورات التدريبية التي نظمتها منظمة MRA من أجل أنجاز تقييمات تشاركيه على البرامج التي اشتغلت عليها في المغرب في نونبر 2014 خصص اللقاء للعمل مع الجمعيات التي شاركت طيلة سنة في برنامج منظمة MRA الهدف لتقييم البرامج التي اشتغل عليها فريق المنظمة معهم طيلة 15 سنة. تم استخلاص نماذج للفئات المعنية بالتغيير و التي تم إشراكها في تقييم البرنامجين. اللائحة تمثل كافة الفاعلين الذين تم إشراكهم في كافة البرامج من أجل تقييم التغييرات المحدثة من البرنامج و نوردها هنا كمثال لما نعنيه بالفئات المستهدفة بالتغيير و الواجب إشراكها في التقييم من أجل الوقوف على التغييرات المحرزة من طرف البرنامج ليس فقط من وجهة نظرنا بل أيضا من وجهة نظر كافة المعنيين.

لماذا هذا التغيير ذو أهمية؟	ماذا تغير وكيف؟	الفئة
1- تحقيق الاستقلالية المادية للنساء. 2- المشاركة في الشأن المحلي.	1- خلق تعاونيات نسائية 2- تأثير مجموعة من نساء الحي على المجلس البلدي من أجل خلق فضاء ترفيهي.	النساء
1 مجانية التطبيب بالنسبة للنساء العنفات. 2 وعي المؤسسات العمومية بأهمية التوعية الحقوقية.	1 ضمان ولوج النساء ضحايا العنف للمستشفى بدون موعد. 2 خلق أقسام التربية على الحقوق الإنسانية و القانونية للنساء داخل	الفاعلين

المؤسسات.		
<p>1. اكتساب آليات الترافع من أجل الدفاع عن حقوق النساء.</p> <p>2. توسيع دائرة الاشتغال على حقوق النساء.</p> <p>أهمية التسييق و التشبيك من أجل المناصرة والترافع حول حقوق النساء.</p>	<p>1. اشتغال جمعيات تموية على الجانب الحقوقي للنساء.</p> <p>2. خلق شبكة من الجمعيات النسائية على المستوى الإقليمي.</p>	الجمعيات الحليفة
<p>غير طريقة التعاطي مع ملفات الاعتداء على العاملات في الجنس، والتعامل معهن لكونهن نساء ولديهن حقوق.</p> <p>استقبال عدد كبير من الحالات من نفس النوع بعدما كان من الطابوهات.</p>	<p>تمكنت المرأة من الحصول على وثائق ثبوتيه لها ولأبنائها عندما كان الأمر مستحيل.</p> <p>عبر تدخل الجمعية وإرادة المرأة.</p> <p>في علاقتها مع باقي النساء اللواتي يعانين من نفس المشكل / ولوج المرأة للإدارات (تمكين)</p>	امرأة 1
<p>لأنه يرفع من أداء النساء الاجتماعي والاقتصادي وبالتالي</p>	<p>فك العزلة الاجتماعية على النساء التواصل مع باقي</p>	امرأة 2

<p>الانخراط في مسيرة التنمية بشكل عام.</p>	<p>النساء والمؤسسات في الجهة. الاستقلال الاقتصادي عن طريق خلق تعاونية.</p>	
<p>يسهل على الجمعية الإطلاع على رأي ومقترنات فاعلي في مجال القضاء فيما يتعلق بسن تشريع خاص ومقترنات أخرى ضمان الحماية والسلامة الجسدية للنساء.</p>	<p>مشاركة قاضي لأنشطة الجمعية الغير رسمية (مجموعات عمل...) تغيرت طريقة المشاركة، مساهمة أكبر و معالجة ملفات النساء اعتماداً على مقاربة حقوقية، والتعاون مع الجمعية والمحامون/ات العاملين فيها.</p>	فاعل 1
<p>تحسين وضعية النساء في المنطقة. التعرف على الواقع الحقوقي للنساء في المنطقة. النساء أصبحن مساهمات أكثر في فضح الانتهاكات المرتبطة بالعنف ضد النساء. عضوات الجمعية</p>	<p>خلق مركز الاستماع في منطقة لم تكن تعرف بعمل النساء. خلق دينامية في أوساط النساء، و إدماج النساء في برامج الجمعية للدفاع عن حقوقهن. تغيير طريقة تعاطي الساكنة مع قضايا النساء.</p>	جمعية 1

<p>أصبحن أكثر إماماً باليات الأشغال مع النساء في مجال الدفاع عن حقوقهن.</p>		
<p>لأن هذا التغيير ساهم في إنجاح المخططات والمشاريع التنموية القائمة على مقاربة النوع. تمكين النساء في حقهن في التنمية الإدماج الشامل للنساء في التنمية المستدامة.</p>	<p>وعي الجمعيات التنموية بضرورة إشراك النساء في المخططات التنموية. كيف: خلق لجن نسائية داخل الجمعيات التنموية. اشتغال على برامج مرتبطة بالحقوق الإنسانية للنساء.</p>	جمعية 2
<p>تشجيع نساء آخريات لولوج سوق العمل والرفع من قدراتهم ضد الترافق في جميع المجالات خاصة القانونية. توسيع والانفتاح على المستوى السياسي ولوجهن الجماعات المحلية والبرلمان.</p>	<p>استقلالية النساء /إنجاز مشاريع مدرة للدخل. تمثيلية الجمعيات والتعاونيات النسائية الحقوقية والتنموية على المستوى المحلي.</p>	النساء
<p>الدفاع عن حقوق النساء والأطفال استقلالية في تحقيق الحقوق.</p>	<p>الانتقال من المجال التنموي إلى المجال الحقوقي.</p>	جمعيات

مطالبهن.	خلق نسيج جماعي حقوقى.	
<ul style="list-style-type: none"> - المساهمة في محاربة الهرز المدرسي للفتيات فتح دار الطالبة لإيواء 56 طالبة بعدها كانت مبني مغلق. - رفع من مردوديتها الاقتصادية والاجتماعية. - حق ضمان استمرارية الفتيات بالتمدرس. 	<ul style="list-style-type: none"> - رصد ميزانية خاصة من الجماعات القروية والتعاون الوطني - تمويل المشاريع الخاصة بالتعاونيات والجمعيات. 	الفاعلين
<p>التغيير يساهم في تمكّن النساء بحقوقهن الإنسانية. عدم التبعية والخصوص. منهاضة العنف.</p>	<p>- تغيير اقتصادي: امرأة مشاركة حققت استقلالية مادية بعد التكوين.</p> <p>- تغيير اجتماعي: استقطاب مجموعة من النساء والعمل على رفض الزواج الإجباري.</p>	النساء
<p>التغيير يمكن النساء من عيش حياة أفضل.</p>	<p>انتقال الجمعيات من العمل التنموي فقط إلى العمل بمقاربة حقوق الإنسان من خلال برامج التوعية</p>	الجمعيات

	- . مناصرة حقوق النساء والمطالبة بتغيير القوانين التميزية	
تمتيح النساء بحقوقهن الإنسانية تحقيق العدالة.	استعمال المواثيق الدولية في المراقبة عن الملفات النساء. - مناصرة حقوق النساء والمطالبة بتغيير القوانين التميزية	الفاعلين.
تحقيق الاستقلال المادي وتغيير في الوضعية الاقتصادية للنساء وبالتالي إلغاء التبعية للرجل	خلق تعاونيات الحصول على راتب.	امرأة 1
الدفاع عن هذه الحقوق (فضح العنف ... - التقدم بشكایات... الوصول إلى إقرار حقها).	أصبحت النساء واعيات أكثر بحقوقهن.	امرأة 2
الماعدة في تمكين النساء من تحصيل حقوقهن بتنفيذ الأحكام. تشجيع فاعلين آخرين.	انخراط عون قضائي بشكل تطوعي في عمل الجمعية.	فاعل عمومي 1
تعزيز حقوق المرأة والمساهمة في التغيير.	الانتقال من الاشتغال فقط على ما هو تموي	فاعل عمومي 2

(الوعية - التحسيس) في المناطق النائية.	إلى الاشتغال على الجانب الحقوقية	
توسيع دائرة النساء المستفيدات من التربية على الحقوق: التكاوين الحرفية (إنشاء تعاونيات...) التحرر من التبعية والاستقلال المادي وتحفيز في الوضع الاقتصادي لتبني والملفات القضائية لنساء العنف. كسب قضایاهم.	انتقال جمعية مبادرات من جمعية تنموية إلى جمعية حقوقية.	جمعيات أخرى.
أصبحت لهن القدرة على الدفاع عن أنفسهن.	النساء أصبحت لهن الجرأة في مواجهة السلطات المحلية.	النساء 1
أصبحت لديهن الشجاعة لفضح مثل هذه الممارسات من أجل التقليل منها.	أصبحت لدى النساء المفترضات الوعي بأهمية التكتل داخل الجمعية من أجل الدفاع عن أنفسهن.	نساء 2
الإيمان بالقضية والدفاع عنها. الرفع من مستوى التمدرس عند الفتيات.	مناصرة الفاعلين المحليين (مديرى المدارس - مندوب التعليم) لقضية تمدرس	الفاعلين المحليين

	<p>الفتيات و تقديم المساعدات اللازمة للفتيات المنقطعات لإتمام التمدرس.</p>	
<p>حق المرأة في أخذ حقها و ذلك عبر محاكمة عادلة.</p> <p>الدعم النفسي والمادي للنساء ضحايا الاغتصاب.</p>	<p>المحامون تكتلوا من أجل الدفاع عن ضحايا الاغتصاب بالمجان.</p> <p>القضاء توعدوا أن تكون محاكمة عادلة و قاسية لتكون عبرة للأخرين.</p> <p>الشرطة قدمت مساعدة من خلال جمع المعطيات و تقديمها لمن ساهمت في إقناع النساء بمتتابعة الجاني.</p>	<p>الفاعلين المحليين.</p>
<p>تكل الجماعيات للدفاع عن الاغتصاب بالرغم من أنه كان يعتبر طابو</p>	<p>جمعيات حقوقية وتنمية رجالية و نسائية وطنية محلية آمنت بقضية تمدرس الفتاة وناصرتها</p>	<p>جمعيات أخرى</p>
<p>ضمان مستقبل للفتيات المتمدرسات.</p>	<p>جمعيات نسائية وحقوقية سارت على نفس النهج</p>	<p>جمعيات أخرى</p>

إشراك جميع المعنيين في تقييم عملنا⁹

مقاربة تشاركية فعلية لتقدير العمل، تتطلب إشراك جميع المعنيين أو المستفيدين من البرنامج. لتطوير وتنفيذ وتقييم المشاريع، تحتاج المنظمات للمساهمات من جميع الجهات المعنية وجميع الأطراف التي استفادت من التغييرات المحدثة من المشاريع.

تذكير حول المقاربة التشاركية:

ما هي:

- إشراك الفئات الأكثر تضرراً من مشكلة في تصميم، قيادة وتقييم المشاريع.

كيف؟

- من خلال التعلم والمارسة.
- المعنيين لديهم الفرصة لفهم والتأثير على القرارات الرئيسية لعمل الجمعية.
- توفير معلومات سهلة المNAL، مفهومة وفي الوقت اللازم بخصوص قرارات وأنشطة الجمعية
- شرح وتحمل مسؤولية ما تقوم به جمعية و ما لا تقوم به.
- ضمان حوار مستمر مع المعنيين، السعي وراء ردود الفعل أو الشكاوى، تقييم رضا المعنيين بخصوص عمل الجمعية.
- تحديد فرص لتمكين المعنيين من اتخاذ قرارات بشأن التدخلات وأنشطة الجمعية.

⁹ هذا الجزء أخذ من <http://www.icimod.org/?q=430> و <http://www.keystoneaccountability.org/>

- يجب توفير الشروط الالزمة لكي تكون المشاركة ذات مغزى وفعالة.

من الذين ينبغي أن يشاركون في التقييمات؟

إشراك جميع المعنيين بالمشروع في التقييمات يندرج ضمن ثلاثة مستويات من مسؤولية الجمعية:

1. المسألة صعوباً: اتجاه المعنيين الذين تربطكم بهم مسؤوليات قانونية، مالية أو عملية مثل المانحين.
2. المسألة الأفقية: نحو المعنية الذين تستغلون معهم.
3. المسألة تجاه الأسفل: اتجاه المستفيدين، والأشخاص المتأثرة بعملكم.

على تقييم البرامج أن تستشير وتشرك جميع الأشخاص المعنية بشكل مباشر أو غير مباشر، وبشكل جد واسع من خلال عمل الجمعية، بما في ذلك ودون الانحصار في:

- المستفيدين.
- أعضاء الجمعية.
- المنظمات غير الحكومية الأخرى في وسطكم.
- حلفاء خارجيين معنيين بالمشروع، مثل المحامين والمهنيين الصحة.

فاعلين عموميين معنيين بالبرنامج، مثل السلطات المحلية، المهنيين في نظام العدالة، الشرطة والدرك، مسؤولي الصحة والتعليم، العدول والمساعدين الاجتماعيين

بما أن مشاركة المستفيدين في التقييمات هي الأكثر أهمية، ولكن في الممارسة هي جد نادرة، هذا هو السؤال الذي نستهدفه هنا.

الخطوة 1: تحديد "المستفيدين"

- لفائدة من تشغّل منظمتنا مباشرتاً؟
- من هم "المستفيدات المباشرات" لمنظمتنا؟
- لصالح من تأمل المنظمة أن يكون نجاح المناصرة؟

تذكير: علاقاتنا مع "المستفيدات" هي ضرورية لنجاح أهدافنا

عمل ذو جودة:

- = التغيير الاجتماعي = جودة علاقتنا مع المستفيدات من خدماتنا؛
- مبني على فهم وتجاوب مع واقع المستفيدات وعلاقة شفافية، ويجيب على أولويات المستفيدات والمستفيدات تعتبرن هذا العمل مهم؛
- هو = صيرورة = وليس منتوج.

نحن بحاجة إلى:

- تعزيز علاقاتنا مع "المستفيدات" والتعامل معهم كشركاء نشطين؛
- تحليل نوعية علاقاتنا ومشاركة "المستفيدات" في جمعيتها؛
- النظر في نماذج وأساليب عمل أخرى مع "المستفيدات"؛
- تطوير آليات وممارسات جديدة في التنظيم الداخلي للجمعيات؛
- الإجابة على الانتقادات من قبيل "انعدام المسائلة" و"التفاوت في السلطة" في المجال الجماعي.

لماذا دمج "المستفيدات" في عمل الجمعية في إطار المقاربة التشاركيه؟ ما هي المزايا؟

من أجل تحسين التخطيط والإعداد للمشاريع:

- التوفر على معرفة مباشرة من تجاربهم، فهم جيد للسوق المحلي؛
- خلق فهم واضح للأولويات؛
- تحديد المشاكل والتحديات من البداية؛
- وضع استراتيجيات – يمكن لـ "المستفيدات" توفير معلومات هامة عن كيفية العمل و عن ما يمكن العمل عليه؛
- خلق أهداف مشتركة؛
- تعظيم الالتزام ما بين المجتمع؛
- خلق شعور "تملك" المشروع ما بين "المستفيدات"
- تشجيع المسائلة للمنظمة أمام المجتمع.

لتحسين الأداء والكفاءة في تنفيذ وتقدير البرامج:

- التأكد من أن الأنشطة تلبى مختلف الأولويات الحقيقية "للمستفيدات"؛
- تحسين الخدمات على أساس المعلومات الواردة من "المستفيدات"
- الرفع من تأثير ونتائج وفعالية البرامج ("علاقات التعلم أو أعضاء الجمعية يتعلمون من "المستفيدات")
- جودة علاقاتنا ← فعالية عملنا ← فهم أفضل لكيفية ومدى تأثير عملنا ← الرفع من جودة عملنا.
- التعرف على نجاحاتنا وإخفاقاتنا، وكيفية تحسين وإثراء عملنا: الحاجة لاستقبال والاستماع لردود الفعل

نوعية "للمستفيدات" لمعرفة ما يعمل وما لا يعمل
لتحسين العمل في المستقبل

"تمكين المستفيدات"

- تطوير قدرات المستفيدات من خلال التجربة وتمكينهم من المعلومات والصلاحيات؛
- تقوية معرفتهم، مهاراتهم، قدراتهم، ثقتهم بالنفس، كرامتهم، وتقديرهم لدواتهم.
- إيصال المعارف و الدراية للمجتمع.
- من حقهم المشاركة!

عملياً كيف يمكن تطبيق مقاربة تشاركيه فعلية مع "المستفيدات"؟

مراحل المشاركة:

يجب علينا دمج "المستفيدات" في جميع مراحل البرنامج - تحديد الحاجيات، تحديد المشكلة، التخطيط، اتخاذ القرار، التنفيذ، التقييم والتتبع.

1. تقييم تشاركي للحاجيات ولكن من أجل مشاركة حقيقة يجب ألا نسعى للحصول فقط على لائحة بالاحتياجات من "المستفيدات"، ولكن أيضاً،
2. توفير المعلومات وضمان الحصول عليها من طرف "المستفيدات"
3. "المستفيدات" تعبّر عن وجهات نظرهم.
4. وجهات نظرهم مسموعة وتتاقش.
5. أنجاز التحليل بشكل مشترك مع "المستفيدات"
6. تحديد الحلول جنباً إلى جنب مع "المستفيدات"
7. يمكن "المستفيدات" التأثير على القرارات

8. هذه القرارات مطبقة ومنجزة.
9. منح الآليات الالزمة لـ"المستفيدات" من أجل التصرف.

الشروط الالزمة:

- إطار للتواصل وال الحوار التفاعلي بين الجمعية و "المستفيدات"؛
- ثقة "المستفيدات" في أعضاء الجمعية؛
- قرارات ذات قوة حقيقة لدى "المستفيدات"؛
- مستوى من التحكم على الموارد من طرف "المستفيدات".

شفافية فعالة: معلومات شاملة عن البرامج والمالية، تنشر ويتم تقاسمها بطرق (الأشكال واللغات) يمكن الوصول إليها ومفهومة لجميع الساكنة. يتم تحديثها بشكل دوري ومنتظم وتقدم في الوقت المناسب. تتأكد الجمعية بأن المعلومات مهمة ومفهومة من طرف الجمهور و الساكنة.

الاستماع الفعال: إجراءات، الممارسات والنظم رسمية أو غير رسمية لتشجيع وجمع ردود الفعل، النصائح، الآراء، المساهمات، الشكاوى أو المطالب من طرف "المستفيدات". تراقب المنظمات غير الحكومية وتقيم مستوى الرضا عن عملهم ما بين المستفيدات بشكل منتظم ومنهجي.

المشاركة الفعالة من جانب "المستفيدات" في عملية اتخاذ القرار: يتم اتخاذ القرارات بشكل مشترك ما بين "المستفيدات" والجمعية، أو أفضل، "المستفيدات" تأخذن زمام المبادرة في اتخاذ القرار. تتعاون الجمعيات وتضع الهياكل والنظم والممارسات لضمان مساهمة جميع "المستفيدات" على قدم المساواة في المناقشات وصنع القرار.

السلوك والتصرف الجيد: الموظفون وأعضاء المنظمات غير الحكومية يستثمرون بالوقت والموارد الضرورية لبناء علاقات المساواة والاحترام المتبادل مع "المستفيدات".

- Activism that Works**, Avery Calhoun, Elizabeth Whitmore, and Maureen G. Wilson, Eds. Fernwood Publishing (2011)
<http://www.keystoneaccountability.org>
<https://www.justassociates.org/en/resources/pouvoir-peuple-et-politique-une-nouvelle-trame>
<http://orsimpact.com/resources-section/>
<http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>
<http://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/Troxel%20Appreciative%20Inquiry8-02.doc>
<http://preval.org/documentos/00483.pdf>
http://www.evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com_rubberdoc&view=doc&id=29&format=raw&Itemid=55
<http://www.aecf.org/resources/a-guide-to-measuring-advocacy-and-policy/>
<http://humanrights.dk/files/media/billeder/udgivelser/indikatormanualwebpdf.pdf>
http://www.ohchr.org/Documents/Issues/HRIndicators/Human_rights_indicators_fr.pdf
http://www.hfrp.org/content/download/3460/99060/file/User_GuideAdvocacyEvaluationPlanning.pdf

Ressources supplémentaires sur l'évaluation

L'approche de l'empowerment des femmes: Un guide méthodologique

http://diplomatie.belgium.be/fr/binaries/approche_empowerment_femmes_fr_tcm313-66870.pdf

Plaidoyer pour la justice sociale : Théorie et pratique

http://www.aqoci.qc.ca/IMG/pdf/guides_2007-03_guide-plaidoyer_1_.pdf

Un Guide Pour Apprécier Notre Contribution au Changement

<http://www.actalliance.org/resources/policies-and-guidelines/impact-assessment/IA-Guide-fr.pdf>

La Technique du Changement le plus Significatif

http://mande.co.uk/docs/MSCtranslations/MSC%20Guide%20FRENCH_Oct%202007.doc

Changer les rapports hommes-femmes : qu'avons-nous appris ?

http://www.oxfamnovib.nl/Redactie/Downloads/Rapporten/0117.1022%20Boekje%20Innovatieproject_WT%20lowres%20FR.pdf

Indicateurs des droits de l'homme : Guide pour mesurer et mettre en œuvre

http://www.ohchr.org/Documents/Issues/HRIndicators/Human_rights_indicators_fr.pdf

Le Suivi participatif d'impact

[http://www.fakt-](http://www.fakt-consult.de/sites/default/files/downloads/PIM_French_Fascicule%201.pdf)

[consult.de/sites/default/files/downloads/PIM_French_Fascicule%202.pdf](http://www.fakt-consult.de/sites/default/files/downloads/PIM_French_Fascicule%202.pdf)

[http://www.fakt-](http://www.fakt-consult.de/sites/default/files/downloads/PIM_French_Fascicule%202.pdf)

[consult.de/sites/default/files/downloads/PIM_French_Fascicule%202.pdf](http://www.fakt-consult.de/sites/default/files/downloads/PIM_French_Fascicule%202.pdf)

Boîte à outils sur l'impact de NGO-IDEAs

http://www.ngo-ideas.net/impact_toolbox/

La Cartographie des incidences



Mobilising FOR RIGHTS ASSOCIATES MRA امرأة

3، شارع واد زم الشقة 4 - الرباط، حسان، المغرب
الهاتف: 212537709996 / 98 - الفاكس: 212537709997
للمزيد من المعلومات والمراجع والدلائل العملية الموجهة للجمعيات
يرجى الإضطلاع على موقعنا الإلكتروني www.mrawomen.ma
يمكن تتبعنا أيضاً على www.facebook.com/mrawomen