

موجز تعليمي

حصاد ثمار العمل في مجال المساواة بين الجنسين

كيفية رصد التغيير في مشاركة المرأة
في قطاع الأمن



يكرس مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) جهوده لتحسين أمن الدول وشعوبها في إطار الحكم الديمقراطي، و سيادة القانون، واحترام حقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين. منذ تأسيسه عام 2000، ساهم المركز في جعل السلام والتنمية أكثر استدامة من خلال مساعدة الدول الشريكة والجهات الفاعلة الدولية التي تدعم هذه الدول، من أجل تحسين حوكمة قطاع الأمن لديها عبر إصلاحات شاملة وتشاركية. كما يبتكر منتجات معرفية مبتكرة، ويعزز المعايير والممارسات الجيدة، ويقدم المشورة القانونية والسياسية، ويدعم بناء قدرات أصحاب المصلحة في قطاع الأمن من الجهات الحكومية وغير الحكومية في قطاع الأمن.

ويمثل أعضاء مجلس مؤسسة DCAF أكثر من 40 دولة وكانتون جنيف. ينشط مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن في أكثر من 60 دولة، وهو معترف به دولياً كأحد مراكز التميز الرائدة عالمياً في مجال حوكمة قطاع الأمن (SSG) وإصلاح قطاع الأمن إصلاح القطاع الأمني (SSR). ويسترشد مركز DCAF بمبادئ الحياد والإنصاف والملكية المحلية والمشاركة الشاملة والمساواة بين الجنسين. لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة : www.dcaf.ch وتابعونا على وسائل التواصل الاجتماعي.

المؤلف: Dr Schöb, Mia

المراجعون: Cecchinell, Lola; Cissé, Sidy Moctar; Finch, Cristina; Lilja, Inka; Mohammadi, Hussain Ali; Dr Ndiaye, Ndeye Amy; Dr Stone, Kelly

معلومات حقوق النشر:

Chemin Eugène-Rigot 2E

CH-1202 جنيف، سويسرا

هاتف: +41 22 730 94 00

info@dcaf.ch

www.dcaf.ch

تويتر @DCAF_Geneva

© DCAF - مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن 2025

نُشر لأول مرة في أبريل 2025.

يشجع مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) على استخدام هذه المنشورة وترجمتها ونشرها، ومع ذلك، نطلب منكم الإشارة إلى المصادر واستشهادها وعدم تغيير المحتوى.

الاقتباس: Schöb, Mia, Harvesting the Fruits of Gender Work: How to Capture Change for Women's Participation in the Security Sector (جنيف، DCAF، أبريل 2025).

التصميم: Leamaija Works Oy, www.leamaija.works

رقم ISBN: 978-92-9222-813-2

موجز تعليمي

حصاد ثمار العمل في مجال المساواة بين الجنسين

كيفية رصد التغيير في مشاركة المرأة
في قطاع الأمن



أعدّ هذا المنشور في إطار (مبادرة إلسي للمرأة في عمليات السلام)، وهي مبادرة متعددة أصحاب المصلحة تقودها وزارة الشؤون العالمية الكندية. وتهدف مبادرة إلسي إلى تعزيز المشاركة الهادفة للمرأة وزيادة حضورها الفاعل في عمليات السلام.

جدول المحتويات

6.....	المقدمة
9.....	ما هو حصاد النتائج؟
14.....	الخطوة الأولى: التحضير لعملية حصاد النتائج
16.....	الخطوة الثانية: تحديد التغيرات ووصفها
17.....	كيف تبدأ؟
20.....	الخطوة الثالثة: التحديد الواضح للجهة التي طرأ عليها التغيير، وما الذي تغير، ومتى وأين حدث ذلك
24.....	الخطوة الرابعة: تقييم أهمية التغيير ومدى الإسهام في تحقيقه
28.....	الخطوة الخامسة: جمع الأدلة الداعمة لإثبات حدوث التغيير
34.....	الخطوة السادسة: دعم استخدام نتائج حصاد النتائج
36.....	بعد ورشة عمل حصاد النتائج
38.....	الدروس المستفادة
42.....	الخلاصة
44.....	المرفقات
45.....	المرفق 1: ورقة تيسير ورشة عمل حصاد النتائج
47.....	المرفق 2: نموذج بيان النتيجة
48.....	المرفق 3: نموذج قصة التغيير
50.....	المرفق 4: مثال على بيان النتيجة من كروبلانديا
52.....	المرفق 5: نموذج قصة التغيير – مثال من كروبلانديا
56.....	المرفق 6: نتائج محتملة أخرى جرى تحديدها في كروبلانديا
58.....	مراجع لمزيد من الإرشادات

مقدمة

يقدم هذا الموجز التعليمي "حصاد النتائج" كمنهجية لتسجيل نتائج عمليات المساواة بين الجنسين والتفكير فيها. ويُعدّ هذا الموجز أداة عملية مصمّمة لتوجيه الجهات الفاعلة في البرامج في تطبيق "حصاد النتائج" لتعزيز المشاركة الفعّالة للمرأة في قطاع الأمن. ويرشد الموجز القارئ عبر خطوات عملية "حصاد النتائج"، ويسلط الضوء على العناصر الأساسية اللازمة لنجاحها في سياقهم.

يتطلب تعزيز المساواة بين الجنسين في مؤسسات قطاع الأمن تغيير المعايير المرتبطة بالنوع الاجتماعي وهياكل السلطة على المستويات الفردية والجماعية والمؤسسية. ويمكن أن تكون هذه التغييرات متعلقة بالموافق وتحدث بشكل أكثر فورية، أو متعلقة بالسلوك وتظهر بشكل أكثر تدريجًا. كما يمكن أن تتجلى في اللغة المستخدمة والسياسات والممارسات اليومية لدى القادة والموظفين في مختلف المؤسسات.

وكلها عناصر أساسية لدفع المؤسسة نحو الهدف النهائي المتمثل في تحقيق المساواة بين الجنسين - وضمان تكافؤ الفرص للجميع داخل قطاع الأمن.

في الواقع الفوضوي للحياة اليومية، تحدث التغييرات بشكل متزامن إلى حد ما، لكنها أيضًا

يعدّ هذا الموجز التعليمي أحد النتائج الرئيسية لبرنامج "إلسي" التابع لقسم الشؤون الجنسانية والأمن في مركز جنيف لحكومة قطاع الأمن (DCAF)، والذي يُعد جزءًا من مبادرة "إلسي" متعددة الأطراف التي تقودها كندا من أجل النساء في عمليات السلام (ويُشار إليها فيما يلي: مبادرة "إلسي"). ويعمل البرنامج حاليًا مع مؤسسات قطاع الأمن لتعزيز المساواة بين الجنسين بهدف زيادة المشاركة الفعّالة للمرأة في عمليات السلام التابعة للأمم المتحدة.

لماذا من المهم تسجيل التغيير في شكل نتائج؟ يهدف أي برنامج أو مشروع إلى تحقيق نتائج أو أهداف معينة، وباختلاف المصطلحات المستخدمة، فإنها جميعًا تشير في جوهرها إلى التغيير. يُنفذ البرنامج لإحداث تغيير ما يهدف تحسين الظروف و/أو حياة مجموعة محددة من الأشخاص ضمن سياق معيّن.

تُشكل شرطًا لبعضها البعض وتُتيح حدوثها. فبدون تغييرات في مواقف وسلوكيات الأفراد والجماعات، لن تصبح الثقافة المؤسسية أكثر استجابةً للمنظور الجنساني. وبالمثل، من غير المرجح أن تتغير مواقف وسلوكيات الأفراد والجماعات دون وجود تغييرات في مشاركة القيادة ودعمها للتغيير، وسياساتٍ مراعية للمنظور الجنساني، وهياكل مؤسسية داعمة مثل نقاط الاتصال المعنية بالنوع الاجتماعي، أو شبكات المستشارين، أو المكاتب المتخصصة في شؤون النوع الاجتماعي.

باختصار، هناك الكثير مما يحدث عندما تتجه مؤسسة أمنية نحو المساواة بين الجنسين، وقد يكون من الصعب التنبؤ بهذه التغييرات وتقييمها من خلال خطط المشاريع الخطية وأطر الرصد، سواء من حيث طبيعة التغييرات أو كيفية تشكّلها.

ويمكن أن يؤدي إظهار التغييرات والاعتراف بدور صانعي التغيير إلى تسريع عملية التغيير نفسها، إذ يحفز الموظفين في مختلف أنحاء المؤسسة ويشجّع صانعي التغيير على مواصلة جهودهم. ويمكن أن يتحوّل ذلك إلى دورة إيجابية (ذاتية التعزيز) تتمثل في ازدياد فهم القيادة لأهمية التغيير، ودعمها لإنشاء الهياكل والسياسات التي تهَيئ الظروف المواتية لتحوّل المؤسسة إلى مؤسسة مستجيبة للمنظور الجنساني، وصولاً إلى دمج هذا النهج في عملياتها داخليًا وخارجيًا.

إن تسليط الضوء على الأمثلة الإيجابية التي يمكن أن تكون مصدر إلهام وتحفيز يُعدّ أمرًا بالغ الأهمية، لا سيما في سياق ردّ فعل عالمي عكسي اتجاه قضايا النوع الاجتماعي، يتّسم بالمقاومة ورفض التقدّم المحرز في مجال المساواة بين الجنسين وحقوق المرأة والحركات النسوية في مختلف المجتمعات. وفي هذا السياق، من المهم أيضًا النظر إلى التغيير بوصفه مرتبطًا بالسياق، والاعتراف بأن الحفاظ على الوضع القائم ومنع حدوث ردّ فعل عكسي في بعض السياقات قد يُعدّ بحد ذاته إنجازًا ونوعًا من التغيير ونتيجة قائمة بذاتها.

ما هو "حصاد النتائج"؟

حصاد النتائج هو منهجية تشاركية ومرنة لتحديد النتائج وتحليلها والتعلم منها، بغض النظر عما إذا كانت هذه النتائج مخططة أو متوقعة في البداية. وهو يحوّل الانتباه بعيدًا عن الأنشطة (ماذا فعلنا؟) إلى التغييرات

الملحوظة في المواقف والأفعال التي يقوم بها الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي يسعى البرنامج إلى التأثير عليها (ما الذي يفعلونه بشكل مختلف؟). وبعبارة أخرى، يهدف "حصاد النتائج" إلى جعل التغييرات نحو المساواة بين الجنسين ملموسة ومرئية، وبالتالي قابلة للاعتراف بها.

منهجية حصاد النتائج

تم إدخال منهجية "حصاد النتائج"، المستوحاة من نهج ريكاردو وبلسون-غراو وهيذر بريت (2012)، إلى برنامج إلسي خلال ورشة عمل للمراجعة النصفية. نُظمت هذه الورشة على مدار يومين ونصف بمشاركة الجهات الفاعلة في البرنامج من خمسة بلدان يعمل فيها البرنامج حاليًا. وشملت الجهات الفاعلة مستشارين وطنيين ومنظمات شريكة منقّدة في مجالي البحث والمجتمع المدني، بالإضافة إلى ممثلين عن مؤسسات قطاع الأمن المعنية. يستخدم البرنامج أداة "حصاد النتائج" لوضع صانعي التغيير، الذين يمرّون بالتغييرات أو يشهدونها، في صميم عملية التقييم. ويعمل هذا النهج على تمكينهم من خلال الاعتراف بدورهم في العملية، وإبراز إنجازاتهم، والتأكيد على مساهماتهم. كما يساهم في بناء قصة البرنامج أثناء تنفيذه (من خلال قصص التغيير المختلفة)، بدلاً من إعادة صياغتها في نهايته.

في هذا الموجز التعليمي، نقدّم "حصاد النتائج" كأداة عملية يمكن للقراء تطبيقها في برامجهم. ويرشد الموجز القارئ عبر الخطوات التكرارية لعملية "حصاد النتائج"، ويوضّح العناصر الرئيسية لكل خطوة:

الجدول 1: خطوات "حصاد النتائج"

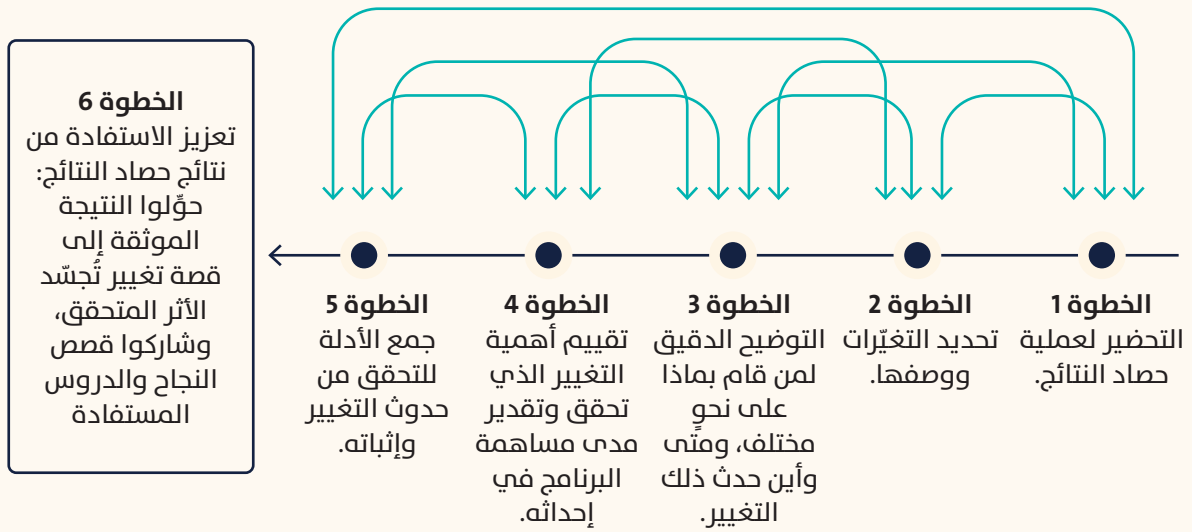
الخطوة 1: التحضير لـ "حصاد النتائج"	قبل ورشة العمل
الخطوة 2: تحديد التغيير ووصفه	أثناء ورشة عمل حصاد النتائج (المرفقان 1 و2)
الخطوة 3: توضيح من قام بماذا بشكل مختلف، ومتى وأين	
الخطوة 4: تقييم أهمية التغيير ومساهمته فيها	
الخطوة 5: جمع الأدلة لإثبات حدوث التغيير	
الخطوة 6: دعم استخدام نتائج "حصاد النتائج": حوّل بيان النتائج الخاص بك إلى قصة تغيير وشارك النجاح!	بعد ورشة العمل (المرفق 3)

المصدر: نهج "حصاد النتائج" DCAF، مقتبس من Wilson-Grau، حصاد النتائج | تقييم أفضل.

المطلوبة غير متاحة بعد، لأن التغيير لم يتحقق بالكامل، لذا يمكنك التخطيط لإجراء مراجعات دورية للحصول على المعلومات التي تحتاجها للمضي قدماً. وبيانيًا، يمكن أن يبدو الأمر كما يلي:

”حصاد النتائج“ هو عملية تكرارية. قد تصل إلى خطوة معينة ثم تدرك أنك بحاجة إلى الرجوع خطوة أو خطوتين إلى الوراء لاستكمال المعلومات، قبل أن تتمكن من الانتقال إلى الخطوة التالية. وقد تلاحظ أيضًا أن المعلومات

الصورة 1: خطوات حصاد . المصدر: نهج ”حصاد النتائج“ DCAF، مقتبس من Wilson-Grau، حصاد النتائج | تقييم أفضل.



المصدر: نهج حصاد النتائج DCAF، مقتبس من Wilson-Grau، حصاد النتائج | تقييم أفضل.

لحظة إجراء عملية الحصاد. ونظرًا لأن النتائج التي تمكّنت من حصادها حتى الآن في العديد من بلدان البرنامج تتبع من عمليات تغيير مستمرة، فإننا نعطي الأولوية للسرية، ولذلك نستخدم أمثلة خيالية. وقبل استعراض كل خطوة، نقدّم نبذة موجزة عن كروبلانديا

نوضّح كل خطوة بأمثلة افتراضية من دولة كروبلانديا الوهمية، من خلال مقتطفات تستند إلى تجارب واقعية متنوعة وتغييرات تم تسجيلها في مختلف البلدان المشاركة في برنامج إلسي.. ومن الأسئلة الأساسية في عملية ”حصاد النتائج“ ما إذا كانت التغييرات الملحوظة سرّية أم يمكن مشاركتها علنًا في

مرحبًا بكم في كروبلانديا – هل ترغبون في الانضمام إلى عملية الحصاد؟

كروبلانديا بلد ذو دخل متوسط يتمتع بديمقراطية مستقرة. ورغم أن البلد لا يزال بعيدًا عن تحقيق المساواة بين الجنسين، إلا أن هناك قيادات رفيعة المستوى داخل الحكومة والشرطة والقوات المسلحة تدعم بقوة أجندة المساواة بين الجنسين. ويتجلى ذلك، على سبيل المثال، في خطط العمل الوطنية للمرأة والسلام والأمن (WPS) والسياسات الوطنية للمساواة بين الجنسين. ومن الجدير بالذكر أن مصطلح “الجندر” بحد ذاته لا يُنظر إليه بعين الرضا، لذا تُعالج تدابير المساواة بين الجنسين عادةً باعتبارها “قضايا نسائية”.

أبدي قطاع الأمن في كروبلانديا انفتاحاً على معالجة أوجه عدم المساواة بين الجنسين على مستويات مختلفة: فيما يتعلق بحفظ السلام، أُجرت جميع مؤسسات قطاع الأمن أو تجري حالياً تقييماً بعنوان “قياس فرص المشاركة الفعالة للمرأة في عمليات السلام” (MOWIP)¹ لفهم العوائق والفرص الحالية التي تواجهها المرأة في مؤسسات قطاع الأمن.

وتماشياً مع الجهود الوطنية، لدى كروبلانديا استراتيجية شاملة للنوع الاجتماعي في قطاع الأمن، وتقوم لجنة فنية بتوجيه ومراقبة تنفيذها، وتتألف هذه اللجنة من قيادات مؤسسات قطاع الأمن بالإضافة إلى منسقي شؤون النوع الاجتماعي. وبذلك تجمع صانعي القرار وصانعي التغيير في مكان واحد لتهيئة أفضل الظروف الممكنة لإحداث التغيير.

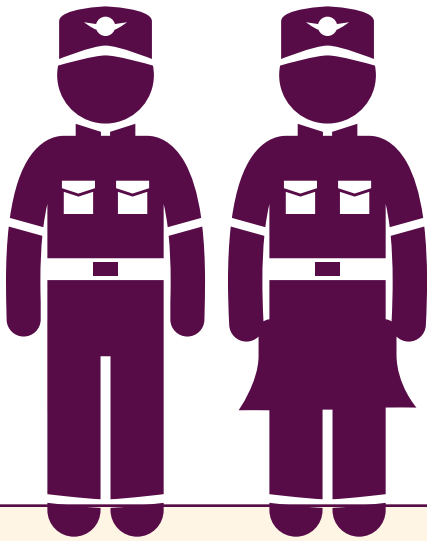
تمتلك مؤسسات قطاع الأمن في كروبلانديا شبكات منسقي الشؤون الجنسانية، كما لدى وزارة الدفاع مكتباً للشؤون الجنسانية يضطلع بوظيفة تنسيق شاملة، بما في ذلك تنسيق برنامج MOWIP، وتنفيذ استراتيجية الشؤون الجنسانية، وتنسيق شبكة منسقي الشؤون الجنسانية.

¹ تعد منهجية قياس الفرص المتاحة للنساء في عمليات السلام (MOWIP) أداة دقيقة ومبتكرة لقياس مدى قدرة النساء على المشاركة بشكل فعال في عمليات السلام من منظور الدول المساهمة بقوات وبقوات شرطة (TPCCs). وهي تتناول عشرة مجالات قضايا وتقيس مدى تشكيل هذه المجالات عائقاً أو خلق فرص لمشاركة النساء بشكل فعال.

إلى جانب تنفيذ استراتيجية المساواة بين الجنسين، يضمّ قطاع الأمن في كروبلانديا كيانات بحثية أطلقت مشاريع بحثية تكميلية لتعميق المعرفة حول ما يعنيه أن تكون المرأة من أفراد قطاع الأمن، وخلق مساحات آمنة لهن لتبادل الخبرات، وتكوين الروابط، وتعزيز شبكات الدعم المتبادل. ويدعم مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) هذه المشاريع البحثية من خلال برنامج إلسي.

تعاونت كروبلانديا مع مركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) لمدة أربع سنوات في إطار مبادرة إلسي، وقرّر أعضاء اللجنة الفنية إجراء عدة عمليات حصاد للتناج طوال فترة التنفيذ لفهم نوع التغييرات التي تم إحداثها، وأسبابها، وما يمكنهم تعلّمه منها.

لجني النتائج، يجتمع أعضاء اللجنة الفنية، ومنسّقو الشؤون الجنسانية، والمنفّذون الرئيسيون لاستراتيجية الشؤون الجنسانية والأنشطة ذات الصلة، والمستشارون الوطنيون والشركاء المنفّذون، بالإضافة إلى ممثلين عن برنامج "إلسي" التابع لـ "DCAF"، لمدة يوم أو يومين على الأقل لكل عملية جني نتائج. وبتوجيه من ميسر خارجي، يمرّون بخطوات عملية جني النتائج، كما هو موضّح أدناه. ويتم مناقشة أحد بيانات نتايج "كروبلانديا" في أمثلة توضيحية ضمن كل خطوة من الخطوات أدناه.



1.

التحضير لعملية حصاد النتائج

تساعد الخطوة 1 على اتخاذ تدابير تمهيدية تُسَهِّل عملية "حصاد النتائج". ومن الناحية المثالية، ينبغي دمج هذه التدابير منذ مرحلة تصميم البرنامج، لكن لا يفوت الأوان لإضافتها في أي مرحلة لاحقة.

أولاً، قم بتوثيق ما قد يُعدّ نتيجة في كل مرحلة من مراحل العملية، إذ يمكن في كل نشاط ملاحظة أو مناقشة تغيرات لدى الشركاء أو أصحاب المصلحة أو المستفيدين. لذلك من المهم اعتماد روتين مبكر لتدوين الملاحظات ومتابعة المؤشرات المتعلقة بالنتائج. ويمكن تنفيذ ذلك بطرق مختلفة بحسب السياق؛ ففي برنامج "إلسي"، مثلاً، نستخدم نماذج أو مذكرات عملية لتجميع الملاحظات والأدلة.

تتيح هذه الممارسة جمع معلومات متفرقة عن التغيير، والتي قد تكون لاحقاً حاسمة في تحديد النتيجة أو في إثبات صحة بيانات النتائج.

كما يُنصح بإدراج تدريب على الرصد والتقييم والتعلّم في إطار تعاونكم لضمان إدراك الجميع الفرق بين الأنشطة والمخرجات والنتائج. بعد ذلك، يمكنكم البناء على أساس قوي من المعرفة المشتركة وتنظيم ورشة عمل حول "حصاد النتائج"، باتباع الخطوات من 2 إلى 5. تجدر الإشارة إلى أن هذه الورشة يمكن أن تكون مفيدة لتدريب فريق البرنامج و"حصاد النتائج" في الوقت نفسه.

ثانياً، صمّم ورشة عمل "حصاد النتائج" وتمارينها. يمكنك استخدام الملحقين 1 و2 لتخطيط الورشة وتحديد التمارين المناسبة لإشراك المشاركين ومساعدتهم على تحديد التغيرات. تُعد تمارين كسر الجليد مفيدة لتوحيد الفهم حول المفاهيم الأساسية، خاصة ما يتعلق بماهية النتيجة، ومن يمكنه تحقيقها وملاحظتها، وكيف تتماشى النتائج مع أهداف برنامج على سبيل المثال، يمكنك تضمين تمارين لتحليل أصحاب المصلحة والسياق كأنشطة لكسر الجليد، أو أن تطلب من المشاركين رسم خريطة لنظرية التغيير الخاصة بهم وتحديد مستويات النتائج المختلفة، بما في ذلك تقديم أمثلة (مما قد يقودك إلى الخطوة 1). فكلما كانت الورشة أكثر تشاركية وتفاعلية، كان ذلك أفضل.

باختصار، تهدف الخطوة التحضيرية (الخطوة 1) إلى تمكين مدير البرنامج وخبراء الرصد والتقييم والمساءلة والتعلّم (MEAL)، وربما ميسّر خارجي، من إعداد المشاركين في البرنامج لرصد وتسجيل التغييرات المحتملة طوال فترة البرنامج، وتصميم جلسات أو ورش عمل "حصاد النتائج". بعد ذلك، يتم الانتقال إلى الخطوة 2.

2.

تحديد التغيير ووصفه

الخطوة 2 تتمثل الخطوة الأولى في ورشة عمل "حصاد النتائج" في إجراء عصف ذهني حول التغييرات التي طرأت على المواقف أو السلوكيات أو العلاقات أو الممارسات أو الإجراءات (النتائج) خلال فترة زمنية محددة لدى المؤسسات المعنية أو الفاعلين الرئيسيين أو في سياق المشروع.

يجب التمييز بين هذه التغييرات (النتائج) وبين الأنشطة والمخرجات مثل التقارير أو التقييمات. ويهدف جمع النتائج إلى رصد مختلف التغييرات وربطها بأهداف البرنامج، مع التحلي بالانفتاح على نتائج غير متوقعة.

كيف تبدأ؟

من الناحية المثالية، يُعقد اجتماع لمدة يوم واحد على الأقل مع فريق البرنامج والشركاء وأصحاب المصلحة للعمل على الخطوات من 2 إلى 5، حيث تكمن قيمة التمرين في تنوع وجهات النظر، خاصة من الأفراد أو المجموعات الذين نريد أن نرى التغيير يحدث من أجلهم أو معهم.. في مراجعة برنامج مبادرة إلسي من أجل النساء في عمليات السلام (ELSIE) النصفية، تم تنفيذ الخطوة 2 مسبقًا للتحضير، ثم تخصيص يوم كامل للخطوات من 3 إلى 5.

تذكر أن تلك التغييرات، التي تُسمى «النتائج»، هي - على الأقل جزئياً - نتيجة أو عاقبة لما قمت به. ولا ينبغي الخلط بينها وبين أنشطة برنامجك والمنتجات، التي تُسمى «المخرجات»، والتي تنتجها من خلال تلك الأنشطة.

على سبيل المثال، إذا أجرت دولة ما تقيماً في إطار MOWIP لتحديد الفرص المتاحة للمرأة للمشاركة الفعالة في عمليات السلام، فإن تقرير MOWIP هو الناتج. أما إذا تم تبني توصيات MOWIP من قبل قيادة مؤسسة قطاع الأمن، التي تلتزم بخطة عمل لمعالجة بعض العوائق التي تم تحديدها، فإن هذا يعتبر نتيجة.

يهدف حصاد النتائج إلى الكشف عن جميع أنواع التغييرات التي أحدثها البرنامج، والتي يتم ربطها بعد ذلك بالنتائج المتوخاة للبرنامج. لذا، كن منفتحاً ومستعداً للمفاجآت!

اعتمادًا على نوع البرنامج والعمل الذي تقوم به، قد يكون من الممكن أيضًا جمع النتائج من وثائق البرنامج وتقاريره. على سبيل المثال، يستخدم فريق مبادرة إلسي التابع لوزارة الشؤون العالمية الكندية منهجية "حصاد النتائج" التي طورها ريكاردو ويلسون-غراو وزملاؤه، لتحليل تقارير المشاريع الواردة من الشركاء المنفذين واستخلاص بيانات النتائج عالية المستوى، وتوثيق التغييرات التي أحدثتها مبادرة إلسي وشركائها أو ساهموا فيها من خلال المناصرة والبحث والبرمجة.

في هذه المرحلة، قد لا تكون جميع البيانات التي تم جمعها مثالية أو مكتملة. في الواقع، قد يتبين أن بعضها يمثل مخرجات وليس نتائج. لا داعي للقلق، فهذا جزء طبيعي من العملية في الخطوة 2. لاحقًا، سيتم اختيار بيانات النتائج المناسبة و تحديدها.

عندما تبدأ في تحديد النتائج، يمكنك بالفعل إعداد نموذج بيان النتائج (الملحق 2)، الذي يُعد أداة بسيطة ولكنها فعالة لكتابة البيانات وتسجيل أهمية ومساهمة برنامجك في التغيير الموصوف.

الخطوة 2

في إحدى تمارين حصاد النتائج المخطط لها في كروبلانديا، اجتمع أصحاب المصلحة الرئيسيون (أعضاء اللجنة الفنية ومنسقو قضايا النوع الاجتماعي وغيرهم من المشاركين في التنفيذ) خلال ورشة عمل استمرت ليوم كامل. طلب الخبراء الميسرون من جميع المشاركين كتابة التغييرات التي مروا بها أو شهدوها منذ بدء برنامج مبادرة إلسي من أجل النساء في عمليات السلام (Elsie) على لوحات الورق. كتب المشاركون:

- بشكل عام، تم إحراز بعض التقدم في توظيف المزيد من النساء بعد اعتماد استراتيجية المساواة بين الجنسين.
- تم تقديم دورات تدريبية حول النوع الاجتماعي، مما غيّر وعي المتدربين بشأن النوع الاجتماعي.
- وقد ساعد العمل في مجال الشؤون الجنسانية في منصب تنسيقي إحدى المشاركات في الحصول على ترقية.
- لم توافق القيادة على مشروع بحثي عن المرأة إلا بعد أن بدأت بالتعاون مع برنامج إلسي.

تذكر أن النتائج لا تتعلق بما قمت به، بل
بما تغير بفضل ما قمت به .

3.

توضيح من قام بماذا بشكل مختلف، ومتى وأين

في هذه الخطوة، اسأل: من قام بماذا بشكل مختلف، ومتى، وأين؟ يجب صياغة النتيجة في جملة واحدة تشرح جميع العناصر بوضوح.

حاول أن تكون دقيقاً للغاية، وتذكر أن جميع العناصر التي تدرجها في النتيجة يجب أن تكون قابلة للتحقق. احذر من النتائج المقنعة في صورة المخرجات ! تذكر أن بيان النتيجة يجب أن يصف تغييراً، وليس مجرد وصف لنشاط تم القيام به كجزء من البرنامج.

أولاً، صغ بيان النتيجة أو بيان التغيير. ثم تحقق جيداً مما إذا كان يفي بمعياري التحديد والقابلية للتحقق. هل يمكنك الإجابة بـ "نعم" على الأسئلة الواردة في عمود الوصف أدناه؟

الجدول 2. الأسئلة الرئيسية للتحقق من التحديد وقابلية التحقق

المعايير	الوصف	نعم / لا
محدد	<p>هل بيان النتائج محدد وواضح بما يكفي لكي يتمكن شخص ليس لديه معرفة خاصة بالموضوع أو السياق من فهم معناه وتقديره؟</p> <p>من المعني بالتغيير؟ هل من الواضح ما إذا كان التغيير يتعلق بفرد أو مجموعة أو مجتمع أو منظمة أو مؤسسة؟ هل يحدث التغيير على المستوى المحلي أو الوطني أو ربما حتى الإقليمي أو العالمي؟</p> <p>ما الذي فعلوه بشكل مختلف؟ هل تم تحديد طبيعة التغيير (السلوك، العلاقات، الأنشطة، السياسات، أو الممارسات)؟</p> <p>متى حدث التغيير وأين؟ هل بيان النتائج واضح بشأن التاريخ/ الإطار الزمني والمكان الذي حدث فيه التغيير؟</p> <p>هل يحدد بيان التغيير ما إذا كان التغيير مقصودًا أم لا؟</p> <p>هل يمكن قياس بعض جوانب التغيير كميًا للتعبير عن حجمه أو نطاقه؟ هل لدينا أرقام توضح التغيير؟</p>	
قابل للتحقق	<p>هل يستند بيان النتائج إلى حقائق؟</p> <p>هل يتضمن بيان النتائج التفاصيل اللازمة لمراقب مستقل للعثور على أدلة أخرى تدعم الادعاءات؟</p> <p>(تذكر أن الحقائق التي يجب التحقق منها هي: من قام بالتغيير؟ متى وأين؟)</p>	

قد تجد هنا أنه من بين العديد من البيانات التي صغتها في البداية، لم يجتز المعايير سوى عدد قليل منها، وهذا أمر لا داعي للقلق بشأنه. تابع مع تلك التي اجتازت الاختبار إلى الخطوة 4.

الخطوة 3

بمساعدة الميسر، أعاد المشاركون الذي ساهم بالفكرة الأولى صياغة بيانه على النحو التالي: "منذ توقيع استراتيجية المساواة بين الجنسين، تولي رئيس قسم الموارد البشرية مسؤولية توظيف النساء في قوات الشرطة، وفي مارس 2024، أطلق تقييمًا محددًا للثغرات في سياسات التوظيف، مما أدى إلى تنفيذ ثلاثة إجراءات في سبتمبر 2024 لتقليل العوائق التي تحول دون توظيف النساء داخل المؤسسة". هذا البيان صحيح لأنه يشير إلى من (رئيس القسم)، وما الذي تغير (أطلق تقييمًا أدى إلى تنفيذ تدابير)، ومتى (مارس/سبتمبر)، وأين (في جميع أنحاء المؤسسة). وبالتالي، يوفر بيان النتائج المعلومات اللازمة لتحديد موقع التغيير ذي الصلة، وهو "التدابير الثلاثة التي يتم تنفيذها".

كما تمت صياغة البيانات الثلاثة الأخرى بشكل تقريبي، لكن المجموعة قررت التركيز على إجراءات التوظيف باعتبارها التغيير الرئيسي الذي يجب التركيز عليه في هذه الجولة من جمع النتائج. ومع ذلك، احتفظوا بسجل للنتائج الأخرى، والتي يمكنك العثور عليها في الملحق 6.

4.

تقييم أهمية التغيير ومساهمته فيه

الخطوة الثالثة تقييمية أكثر منها وصفية، حيث تتلخص في تحديد مدى أهمية التغيير الذي حددته، وما قمت به لتحقيقه (مساهمته).

يجب أن تكون قادرًا على شرح كيف ولماذا
تمنح التغيير تصنيفًا، لذا لا تكتفِ بكتابة التصنيف
(منخفض - متوسط - مرتفع) بل اكتب أيضًا
جملة تشرح أسبابك.

ثالثًا، بعد تصنيف الأهمية والمساهمة، خصص
بعض الوقت ولا تتردد في الاستعانة ب شخص
خارجي ناقد لتقييم اختياراتك وفقًا لمعايير
التناسب والمعقولة: هل يمكنك الإجابة بنعم
على الأسئلة الواردة في عمود الوصف أدناه؟

لذلك، اطرح الأسئلة التالية:

• ما مدى أهمية التغيير في سياق بلدك وفي
ضوء أهداف برنامجك؟ هل هو تغيير جذري؟ أم
أنه مجرد خطوة نحو تغيير أوسع نطاقاً؟

• ما هي مساهمتك؟ ما هو دور برنامجك في
تحقيق هذا التغيير؟

ستساعدك هذه الأسئلة على تقييم أهمية
التغيير ومساهمة البرنامج فيه.

للمساعدة في تقييم مدى أهمية التغيير، قد
ترغب في استخدام تصنيف (منخفض - متوسط
- مرتفع). وبالمثل، يمكنك تصنيف مساهمة
برنامجك في النتيجة على أنها منخفضة أو
متوسطة أو مرتفعة.

الجدول 3. الأسئلة الرئيسية للتحقق من التناسب والمعقولية

المعايير	الوصف	نعم / لا
التناسب	<p>هل تم وصف أهمية النتيجة بوضوح في ضوء أهداف البرنامج وسياقه؟</p> <p>هل قدمت تفسيرًا مقنعًا لسبب إعطائك تصنيفًا معينًا (مرتفع - متوسط - منخفض) لأهمية التغيير؟</p>	
معقول	<p>هل تم وصف دور البرنامج في التأثير على النتيجة بشكل جيد؟ هل يجب على السؤال: كيف ألهم البرنامج أو أقنع أو دعم أو سهّل أو ساعد أو ضغط أو حتى أجبر أو ساهم بأي شكل آخر في التغيير؟</p> <p>هل هناك صلة منطقية ومقنعة بين التغيير الموصوف ومساهمة البرنامج؟ (لاحظ أن المساهمة يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة، متوقعة أو غير متوقعة).</p> <p>هل تم أخذ العوامل الأخرى التي ساهمت في هذا التغيير بعين الاعتبار؟ (قد تكون هذه العوامل عبارة عن عمل منظمات/برامج أخرى، ولكنها قد تكون أيضًا تغييرات سياسية أو تغييرات في الموظفين في مؤسسة قطاع الأمن، على سبيل المثال)</p> <p>هل قدمت تفسيرًا قويًا لسبب إعطائك تصنيفًا معينًا (مرتفع - متوسط - منخفض) لمساهمة البرنامج؟</p>	

الخطوة 4

ثم ناقش المشاركون مدى أهمية هذا التغيير في سياق كروبلانديا وفي ضوء هدف برنامج مبادرة إلسي ، وهو "تعزيز المشاركة الفعالة للمرأة في قطاع الأمن، بما في ذلك في عمليات حفظ السلام". رأى البعض أن هذه خطوة كبيرة إلى الأمام، بالنظر إلى أن هذا القرار صدر عن قادة المؤسسة. وجادل آخرون بأنها كانت مهمة، لكن التغيير التحويلي الحقيقي كان في نهاية المطاف هو تنفيذ التدابير المقترحة، وأنه كان لا بد من رؤية ما إذا كان هذا سيؤدي إلى زيادة رمزية في عدد النساء المعينات، أو ما إذا كانت النساء سيحصلن فعليًا على المزيد من الفرص للوصول إلى مناصب قيادية داخل المؤسسة. ولذلك اتفقوا على تصنيف هذا التغيير على أنه "متوسط". عند مناقشة مدى تأثير البرنامج على قرار رئيس القسم، اتفقوا على أن برنامج مبادرة إلسي لعب دورًا مفيدًا من خلال مبادرة MOWIP وجهود المناصرة التي بذلتها، ولكن كانت هناك عوامل أخرى لعبت دورًا أيضًا، مثل أهداف استراتيجية المساواة بين الجنسين وخطة العمل الوطنية لـ WPS التي وضعتها كروبلانديا. واتفقوا على أن مساهمتهم في هذا التغيير كانت "متوسطة".

5.

جمع الأدلة لإثبات حدوث التغيير

في الخطوة 5، يجب أن تركز على تحديد وجمع أدلة كافية وصالحة لدعم ادعاءاتك بالتغيير. الأدلة هي البيانات المستخدمة لدعم الادعاءات التي تطلقها حول التغيير الذي أحدثه برنامجك. لا تعتبر حكاية واحدة أو وجهة نظر شخصية من خبير واحد دليلاً موثقاً به، لذا عليك العثور على مصادر أخرى تؤكد الادعاء.



يكون الدليل أقوى عندما يعتمد على مصادر بيانات متعددة. قد تشمل مصادر البيانات الدراسات البحثية، والقصص الشخصية، والاستبيانات، والمقابلات، وتعليقات المستخدمين، ووسائل التواصل الاجتماعي. نظرًا لأهمية استخدام أنواع مختلفة من الأدلة، فإننا نستخدم معيار تنوع المصادر للتحقق من صحة الدليل.

هناك أيضًا دور مهم للمؤيدين، وهم الأشخاص الذين لم يشاركوا بشكل مباشر في البرنامج ولكنهم على دراية بالسياق أو التغييرات التي تحاول إجراؤها. يعد تحديد المؤيدين وطلب تأكيدهم لبيان النتائج خطوة مهمة نحو بيان نتائج قوي. قد يكون تأكيدهم للتغيير حاسماً بشكل خاص لجني النتائج في سياقات مثل إصلاح قطاع الأمن، حيث قد تكون التغييرات

الأسئلة التالية ستساعدك على القيام بذلك:

• ما هي البيانات المتاحة لدعم الادعاءات؟ هل لديك دليل على الحقائق التي ذكرتها في الخطوات السابقة؟

• هل لديك مصادر مختلفة للتحقق من هذه المعلومات؟ تكون الأدلة أقوى عندما يكون لديك مصادر مختلفة وأنواع مختلفة من المصادر.

• تحقق من جميع المصادر وقرر ما إذا كان بيان النتائج كاملاً ومتسقاً وموثوقاً بما يكفي ليُعتبر تغييراً.

حساسة سياسياً ولا يتم الكشف عنها علناً،
أو عندما تريد تسجيل تغيير المواقف أو
السلوكيات، التي يمكن ملاحظتها في الحياة
العملية اليومية ولكنها لا تُدوّن دائماً بشكل
مؤسسي .

**كلما زاد عدد المصادر وتنوعها،
كان ذلك أفضل. كحد أدنى، يجب أن
تجد مصدرين مختلفين على الأقل
للتحقق من بيان النتائج.**

بمجرد معرفة المصادر والأدلة الموجودة
لتعزيز أدلتك، قم بمراجعة خطتك مرة أخرى:
هل يمكنك الإجابة بنعم على الأسئلة الواردة
في عمود الوصف أدناه؟

كن ناقداً مع نفسك أو اعتمد على صديق ناقد
للتحقق مرة أخرى من المعايير. إذا اعتُبرت
الأدلة ضعيفة جداً (لن تصمد أمام التدقيق
الخارجي)، فقد لا تكون مستعداً بعد لحصاد
النتائج بشكل كامل، ولكن يتوجب عليك الاحتفاظ
ببيان النتائج ومراقبة تطور التغيير بانتظام
. بمجرد توفر المزيد من مصادر الإثبات أو
المؤيدين، يمكنك عندئذٍ مواصلة العملية.

الجدول 2: الأسئلة الرئيسية للتحقق من تنوع المصادر ومؤيديها

المعايير	الوصف	نعم / لا
تنوع المصادر	هل تستند أدلتك إلى أنواع مختلفة من المصادر؟ هل تم أخذ وجهات نظر مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة بعين الاعتبار؟	
المؤيدون	هل هناك أشخاص يمكنهم تأكيد التغيير الذي تصفه في بيان النتائج؟	

الخطوة 5

في الخطوة 5، قام المشاركون بإدراج المصادر المختلفة لإثبات صحة الادعاء الوارد في بيان النتائج، حاولوا تأمين تنوع من المصادر من خلال الجمع بين أنواع مختلفة من وثائق التغيير. ولتوثيق الانتقال من «عدم وجود سياسة توظيف» إلى «ثلاثة إجراءات لتحسين توظيف النساء»، اقترحوا جمع المصادر المتعددة التالية: من قسم الموارد البشرية، تقرير التقييم بما يتضمن التوصيات، والسياسة التي تنص على تنفيذ الإجراءات الثلاثة لتحسين توظيف النساء؛ ومن اللجنة الفنية، أي ملاحظات اجتماعات توثق النقاشات حول الحاجة إلى تحسين ظروف توظيف النساء أو توصيات قياس فرص المشاركة الفعالة للمرأة في عمليات السلام (MOWIP) المتعلقة بالتوظيف؛ ومن كل مشاركين ورشة العمل، أي وثائق أخرى داعمة للادعاء مثل ملاحظات الاجتماعات، ومخرجات مشاورات منسقي شؤون المساواة بين الجنسين. كما قرر المشاركون جمع إحصاءات التوظيف المصنفة حسب الجنس والرتبة.

ثم حدد المشاركون رئيس قسم الموارد البشرية (على الرغم من أنه ليس مستقلاً عن البرنامج) والباحث الرئيسي في التقييم كمؤيدين. وفي المستقبل، سيحاولون أيضًا التحدث مع بعض النساء اللواتي تأثرن بشكل إيجابي بالتدابير الثلاثة، كلا من الموظفات الجدد و النساء اللواتي تحسنت فرصهن في الترقية بفضل هذه التدابير.

قد تكون السرية هي المفتاح

خلال مناقشات الخطوة 5، سأل فريق برنامج إلسي عن احتياجات السرية وإخفاء الهوية. وطرحنا مشكلة كان لدى المشاركين خوف من أن المعلومات المطلوبة قد تكون حساسة للغاية وسرية، وربما لا يشاركونها قسم الموارد البشرية مع الميسر الخارجي أو فريق إلسي. أوضح فريق برنامج إلسي أن قصص التغيير تُعد أداة مفيدة و بالأخص للأشخاص صانعي التغيير، وأن تسجيل التغيير يكون لهذا السبب مهم، ولكن قصص التغيير يجب أن تعمل لصالح صانعي التغيير مع منحهم الحق في تحديد ما يتم مشاركته ومع من ومتى وكيف. كما أكدوا أن الهدف الأساسي من جمع المعلومات هو التحقق من صحة بيان النتائج وتعزيزها، وأنه لن تتم مشاركة أي معلومات خارجية دون إذن صريح من قسم الموارد البشرية. وبناءً على ذلك، تم الاتفاق على أن أي قصة تغيير ناتجة عن حصاد النتائج تبقى سرية لحد إشعار آخر، مع إخفاء هوية المؤدين.

كلما أمكن، حاول الجمع بين أنواع
مصادر مختلفة من المصادر لتعزيز
أدلتك!

.6

دعم استخدام نتائج جمع احصاء النتائج

حوّل بيان النتائج إلى قصة تغيير وشارك النجاح!

كيف يمكنك سرد هذا التغيير بطريقة سهلة ومقنعة؟

أولاً، حدد جمهورك ثم فكر في كيفية استفادتهم من قصة التغيير. سيساعدك ذلك على تحديد محور التركيز وكيفية سردها ، وكذلك التخطيط لكيفية نشر قصة التغيير بين أصحاب المصلحة المعنيين. في هذه الخطوة، تقرر ما إذا كانت قصة التغيير ستكون مفيدة وإلى أي مدى خارج نطاق التقرير وللمن وكيف يمكن أن تكون مفيدة، لدعم إجراءات إضافية، أو قرارات لتعزيز التغيير.

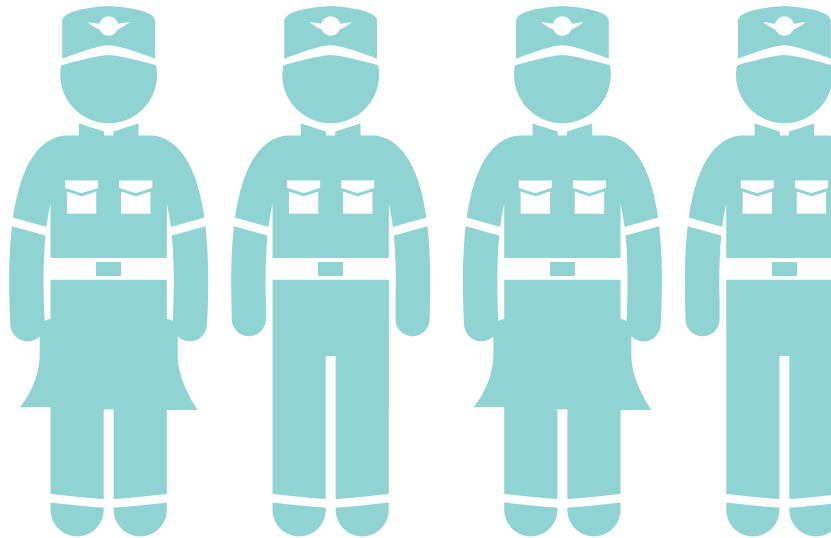
بمجرد إنشاء بيان النتائج وتعزيزه بأدلة إضافية من خلال الخطوات 2-5، تكون جاهزاً لتقديمه في صيغة مفهومة ومثيرة للاهتمام لجمهورك.

في حين أن "حصاد النتائج" هو منهجية تُستخدم لأغراض الرصد والتقييم والتعلم في تنفيذ البرامج، فإن قصص التغيير الناتجة عن هذه العملية يمكن أن تكون أداة مفيدة للغاية للتواصل بشأن التغييرات الحقيقية التي يتم إجراؤها نتيجة لعملك للتواصل بشأن نجاحك لجمهور أوسع. وبالتالي، يمكن أن يكون جمهورك هم صانعي التغيير الذين تروي قصصهم، أو مؤسسات قطاع الأمن التي سجلت التغيير فيها، أو البلدان الأخرى المشاركة في برنامج إلسي، أو مؤسسات قطاع الأمن بشكل عام، أو الجهات المانحة للبرنامج، أو حتى جمهور أوسع تريد الوصول إليه عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

ثانياً، يمكنك استخدام نموذج قصة التغيير، الذي يسمح لك سرد قصة حول نتائجك وفقاً لتسلسل منطقي محدد. يقدم لك الملحق 3 نموذجاً مثالياً، ولكن يرجى الملاحظة أن هناك العديد من النماذج المختلفة المتاحة، وقد يعتمد اختيارك على جمهورك. قبل نشر أو مشاركة قصة التغيير، تأكد من أنك على دراية بأي قضايا سرية وحساسيات سياسية التي يجب أن تأخذها في الاعتبار، وأنت تحظى بالإذن لمشاركة قصة التغيير مع الجمهور الذي اخترته!

بعد ورشة عمل حصاد النتائج...

بعد ورشة عمل حصاد النتائج، اتخذ المؤلف الرئيسي لقصة التغيير بيان النتائج الناشئ عن الورشة (الملحق 4) كأساس لإجراء المتابعة اللازمة للتأييد (جمع المزيد من الأدلة) ثم كتابة قصة التغيير، باستخدام نموذج قصة التغيير (الملحق 3). يُظهر الملحق 5 قصة التغيير الناتجة، التي قامت بإنتاجها ثم التحقق من صحتها مع المشاركين في حصاد النتائج.



الخطوة 6

بعد جمع بيان النتائج وتحديد مدى أهميته ومساهمته والأدلة الداعمة له، ناقش المشاركون في البرنامج أيضًا من الذي يرغبون في إطلاعه على قصة التغيير وكيفية القيام بذلك. وخلصوا إلى أنه من الجيد صياغة قصة تغيير حول التدابير الجديدة، باعتبارها تغييرًا إيجابيًا في سياسات التوظيف، يمكنهم استخدامها في التقارير المقدمة للمانحين وكذلك مشاركتها أيضًا داخل قطاع الأمن عبر شبكتهم الداخلية. كما اتفقوا على استخدام بيان النتائج لكتابة قصة تغيير لتوجيه جمهور أوسع ونشر المعرفة حول تدابير التوظيف في أنشطتهم التوعوية.

قرروا أن يتولى رئيس مكتب الشؤون الجنسانية جمع الأدلة، والتأكد من أن الخطة تخدم مصلحة قسم الموارد البشرية وتحظى بموافقة، ثم صياغة قصص التغيير، بالتعاون مع الشريك الوطني المنفذ. بعد ذلك، سيتم مشاركتها للمراجعة مع جميع المشاركين في ورشة العمل، قبل نشرها. هذه خطوة إضافية، لكن المشاركين اتفقوا على أنها ستكون مفيدة للتأكد من أن الجميع يوافقون على المحتوى ويتعاطفون مع القصة.

وكأخر نتيجة لهذا اليوم، اتفق المشاركون على من سيقوم بنشر أي قصة ومتى وأين وكيف، ذلك لتسهيل خطة النشر والتأكد من أن نتائج حصاد النتائج يمكن مشاركتها على نطاق واسع. واستخدموا نموذج بيان النتائج (الملحق 2) لتسجيل الاتفاقات. الملحق 4 يعرض بيان النتائج النهائي لورشة عمل حصاد النتائج التي عقدت في كروبلانديا.

الدروس المستفادة

في هذا القسم، نود تسليط الضوء على بعض النصائح الرئيسية حول كيفية تحقيق أقصى استفادة من عملية حصاد النتائج. ونستند في ذلك إلى الدروس المستفادة من ورشة عمل المراجعة النصفية لبرنامج إلسي التابع لمركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن، بالإضافة إلى خبرتنا الأوسع في مجال حصاد النتائج.

- في كل خطوة من خطوات عملية حصاد النتائج، اكتب تفسيراتك كما لو كنت تشرحها لشخص ليس لديه معرفة خاصة بالموضوع أو السياق. يساعدك هذا على أن تكون دقيقًا وواضحًا، كما يتيح لك التحقق مرة أخرى مما إذا كانت لديك جميع التفاصيل المهمة. إذا لم تتمكن من تسميتها، فربما لا تكون لديك جميع المعلومات الضرورية بعد، وقد لا يكون التغيير الذي لاحظته جاهرًا بعد لحصاد النتائج.

- تُظهر التجربة أن هذا التمرين ذو قيمة حقيقية عند جمع وجهات نظر مختلفة، حيث يتيح فهمًا أكثر شمولية للنتائج. قد يلاحظ مختلف أصحاب المصلحة، وخاصة أولئك المتأثرون بعدم المساواة بين الجنسين في حياتهم اليومية، النتائج ويختبرونها بطرق مختلفة.

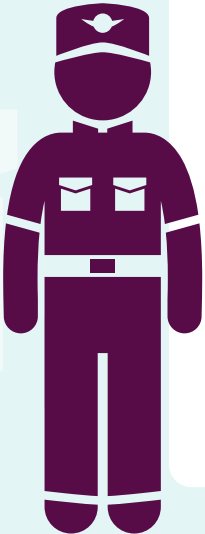
- يتطلب حصاد النتائج منا تحويل انتباهنا من النتائج المتوقعة إلى أخرى غير مقصودة، وهو أمر ليس من السهل القيام به عمليًا. قد يؤدي خطر التركيز حصريًا على النتائج المقصودة أو على النتائج الإيجابية فقط إلى فهم مشوه لتأثير البرنامج، أو إلى التغاضي عن العواقب السلبية المحتملة الناجمة عنه.

- للتعرف على التغيير، يجب أن تكون قادرًا على مقارنته بوضع مختلف في الماضي. من المهم عمقًا وصف التغييرات بالنسبة

مصادر متعددة أو مشاركة أصحاب المصلحة يمكن أن يقوض مصداقية النتائج.

▪ تأكد من الأستفسار دائماً عن احتياجات السرية وإخفاء الهوية، عند إجراء مقابلات مع المؤيدين أو طلب المعلومات. تأكد من شرح أن بيان النتائج وقصة التغيير يساعدان في تحديد التغييرات وإظهار كيفية حدوثها وأهميتها. فهما أداة مفيدة للأشخاص الذين يقومون بالتغييرات ويجب أن تكون فعالة في المقام الأول بالنسبة لهم. من المهم تسجيل التغيير. يمكنك دائماً أن تقرر معاً ما الذي ستشاركه مع من، ومتى، وكيف.

▪ العمل على المساواة بين الجنسين والمشاركة الفعالة للمرأة في قطاعات الأمن في جميع أنحاء العالم معقد وخاضع لتغييرات مستمرة. في مثل هذه السياقات المعقدة، قد يكون من الصعب التعرف على التغييرات وإثباتها والتحدث عنها. يساعدك حصاد النتائج على فهم التغييرات في ظل الواقع المعقد والاعتراف بخطوات التقدم الصغيرة، التي قد تمر دون أن يلاحظها أحد لأنها تظل دون عتبة النجاح للنتائج المقصودة (مثل أهداف المؤشرات).



إلى "خط الأساس"، وهو الوضع المحدد قبل حدوث التغيير. وهذا يسمح لنا بالتعرف على التغييرات. إذا كان بيان النتائج الخاص بك يصف تغييرًا مقصودًا، فمن المرجح أن يكون خط الأساس موصوفًا في خطة البرنامج، وستقيس مؤشراتك التقدم (التغيير الإيجابي) مقارنةً بخط الأساس هذا. لذا، يمكنك ببساطة الرجوع إلى هذا ووصفه في قصة التغيير (النموذج في الملحق 3).

إذا كنت تصف نتيجة مفاجئة وغير مقصودة، فلن تخبرك وثائق برنامجك بأي شيء عن خط الأساس. وهذا لا بأس به، لأن جمع النتائج يتعلق في الغالب بالوصول إلى تلك المفاجآت وتحديد النتائج التي لم تكن مخططة مسبقًا! لكن هذا لا يعني أنه لا يمكنك فهم الوضع الأساسي: عادةً ما يرد الأشخاص الذين يصفون التغيير لك بطريقة ما على السؤال: "ماذا كان الوضع قبل بدء تدخل البرنامج؟" وبذلك، يشيرون إلى الوضع الأساسي من خلال وصفهم للتغيير، لأنهم يخبرونك بما تغير مقارنةً بوقت سابق. تأكد من تسجيل هذه المعلومات وإدراجها في قصة التغيير الخاصة بك.

▪ قد تميل إلى تخطي الخطوة 5 (جمع الأدلة لإثبات حدوث التغيير) من العملية، لكنها الأهم، حيث إن قبول بيانات النتائج على أساس ظاهري دون التحقق منها من خلال

على سبيل المثال، إذا كان التراجع العالمي في مجال المساواة بين الجنسين يضيق أيضًا المجال المتاح للعمل المتعلق في هذا المجال في كروبلانديا، سواء من حيث التمويل أو من حيث التزام القيادة، فإن «حصاد النتائج» يمكن أن يساعد في تسجيل النجاحات الصغيرة، مثل الحفاظ على الوضع الراهن في مواجهة الجهود الرامية إلى تغييره، إبقاء الحوار حول المساواة بين الجنسين قائمًا داخل مؤسسات قطاع الأمن. في حين أن الإجراءات التي كان من المتوقع في البداية تنفيذها لتنفيذ توصيات قياس فرص المشاركة الفعالة للمرأة في عمليات السلام (MOWIP) كجزء من برنامج إلسي لم يتم تنفيذها بعد تغيير في القيادة، يمكن لـ «حصاد النتائج» أن يسلط الضوء على أن الحوارات لبناء الثقة والعمل على التوعية مع القيادة الجديدة قد أبقَت الأبواب مفتوحة في مواجهة التراجع العام تجاه قضايا المساواة بين الجنسين: فالمشاركة المستمرة في الخلفية قد أتاحت مشاركة فردية وحذرة، مثل بعض أنشطة ورش العمل التدريبية الصغيرة.

يُظهر هذا المثال أنه من الأهمية بمكان إجراء واستدامة العمل الخلفي غير المرئي في كثير من الأحيان لبناء الثقة والمشاركة السياسية الدبلوماسية، وجعله مرئيًا ومعترفًا به. في مواجهة رد الفعل السلبي العام تجاه قضايا المساواة بين الجنسين، يمكن أن يكون الباب الذي يظل نصف مفتوح تغييرًا مهمًا يستحق التسجيل!



يُعد «حصد النتائج» أداة رائعة لفهم التغييرات التي تتجاوز ما هو مخطط له ومتوقع، وذلك من خلال وضع الفئات المستهدفة في بؤرة الاهتمام وتقدير تجاربها مع التغيير. استعدوا للمفاجآت!



الخلاصة

لالتقاط التغييرات الدقيقة التي غالبًا ما تغييب عن طرق التقييم التقليدية.

يمكن أن يكون "حصاد النتائج" أكثر من ذلك: فممارسة الاعتماد على الأصدقاء الناقدين لإعادة التحقق من النتائج الملاحظة التحقق منها وفحصها بشكل نقدي تجعل منه أيضًا أداة رائعة لبناء مجتمع من الممارسين. وسيقوم ممارسو برنامج "إلسي" من مختلف البلدان بتكرار ممارسة "حصاد النتائج" بشكل منتظم، وتقديم بيانات نتائجهم لتدقيق الأصدقاء الناقدين، واستخدام بعضهم البعض كمنصة لتبادل ملاحظات التغيير. إلى جانب ثمار تحسين جودة قصص التغيير الناتجة، يقوم برنامج إلسي أيضًا بجمع تبادل المعرفة في مجتمع الممارسة التابع لبرنامج إلسي.

باختصار، نرى قيمة وإمكانات هائلة في استخدام "حصاد النتائج" في برامج المساواة بين الجنسين التي تركز على قطاع الأمن. يعد "حصاد النتائج" منهجية رائعة لالتقاط نتائج المساواة بين الجنسين في العمل البرنامجي في قطاع الأمن والتفكير فيها، حيث يضع تجارب المجموعات المستهدفة (في هذه الحالة: النساء في قطاع الأمن) في مركز الاهتمام، ويقدر قصص التغيير التي يرونها ويؤكد صحتها.

تسمح لنا "حصاد النتائج" بتعزيز وإثراء أدلتنا حول النتائج المقصودة، بينما تسمح لنا في الوقت نفسه بأن نتفاجأ بنتائج أخرى غير مقصودة لبرامجنا. وبذلك، فهي أداة مفيدة



المرفقات

المرفق 1: ورقة تيسير ورشة عمل «حصاد النتائج»

”حصاد النتائج“ هو منهجٌ تشاركيٌّ للرصد والتقييم. وهو يجمع (“يحصد”) الأدلة حول التغيّرات التي طرأت (“النتائج”)، ثم يعمل بطريقة عكسية لتحديد ما إذا كان التدخل قد أسهم في هذه التغيّرات، وكيفية هذا الإسهام.

ما الذي نُقدّره في نهج “حصاد النتائج”؟

إنها طريقة مباشرة وسهلة الفهم، تُحوّل التركيز من الأنشطة (ماذا فعلنا نحن؟) إلى التغيّرات العملية والملحوظة في سلوكيات الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي تسعى برامجنا إلى التأثير فيها (ماذا فعلوا بشكل مختلف نتيجة لذلك؟).

كما تضع الأفراد الذين يَمْرُون بالتغييرات أو يشهدونها في صميم عملية التقييم، وتُقدّر فهمهم لما يشكل التغيير وأهميته.

ويمكن إجراء عملية الحصاد في أي وقت؛ فهي أداة فعّالة لبناء قصة برنامجك أو تدخلك أثناء التنفيذ، بدلاً من إعادة صياغتها في نهايته.

تتوفر العديد من الإرشادات سهلة القراءة حول كيفية تنفيذ “حصاد النتائج” عبر الإنترنت. ولا تتناول ورقة التيسير هذه تفاصيل العملية، بل تقتصر على تلخيص الخطوات الأساسية (الخطوات 2-5 من عملية حصاد النتائج) التي نقترح تغطيتها خلال ورشة عمل حصاد النتائج تمتد ليوم أو يومين.

1

التحضير لعملية حصاد النتائج

2

تحديد ووصف التغيير

3

توضيح من قام بماذا، ومتى، وأين.

4

تقييم مدى أهمية التغيير ومدى مساهمتنا فيه.

5

جمع الأدلة لإثبات حدوث التغيير

6

دعم استخدام نتائج “حصاد نتائج”

تذكّر: النتيجة هي تغييرٌ قابل للملاحظة في السلوك أو العلاقات أو الممارسات أو الإجراءات التي يتخذها فاعلٌ اجتماعي متأثر بك كجزء من برنامج إلسي.

أثناء ورشة عمل حصاد النتائج، ..

2 تحديد ووصف الغير

2

- الخطوة الأولى في هذه العملية هي تحديد التغيرات التي حدثت خلال إطار زمني معيّن. ومن المهم عدم الخلط بين ما قمتم به (الأنشطة) وبين السلوكيات أو العلاقات أو الممارسات أو الإجراءات التي اتخذها فاعلٌ معيّن نتيجةً لذلك (النتائج).
- يمكن أن تكون التغيرات من أنواع مختلفة، مثل: تطوّرات في السياسات، التزامات سياسية، تغيّر في المعتقدات أو المواقف، زيادة في القدرات، أو معرفة مكتسبة أو مشتركة، وغيرها.

3 توضيح من قام بماذا، ومتى وأين

3

- كما يورد الصحفي الحقائق، ندعوك إلى صياغة جملة أو جملتين توضحان: من المعني بالتغيير، وماذا فعلوا بشكل مختلف، ومتى وأين حدث التغيير.
- يجب أن تكون الصياغة محددة وواضحة بدرجة كافية بحيث يتمكن أي شخص ليس لديه معرفة بالموضوع أو السياق من فهم معناه وتقديره.

4 تقييم أهمية التغيير ومساهمتنا فيه

4

- يجب أن تحدد العبارة الفاعل (شخص، مجموعة، مؤسسة) وطبيعة التغيير (السلوك، العلاقات، الأنشطة، السياسات، أو الممارسات).
- بمجرد الانتهاء من كتابة بيان التغيير بالكامل، نود منك التفكير في مدى أهمية هذا التغيير في سياق بلدك وفي ضوء أهدافك. هل هو مهم للغاية؟ هل هو خطوة جيدة إلى الأمام، ولكنها لا تشكل تغييراً جذرياً؟
- ندعوك أيضاً إلى التفكير في الدور الذي لعبته في تحقيق هذا التغيير (مساهمته). ما مدى الفضل الذي يعود إليك في هذا التغيير؟ كله أم جزء منه؟ كيف ألهمت أو أقنعت أو دعمت أو سهلت أو ساعدت أو ضغطت أو حتى فرضت التغيير؟

5 جمع الأدلة لإثبات حدوث التغيير

5

- الأدلة هي الطريقة التي تجمع بها وتقدم البيانات المستخدمة لدعم الادعاءات التي تطلقها بشأن التغيير الذي أحدثته.
- يكون الدليل أقوى عندما يعتمد على مصادر بيانات متعددة. لا تعتبر حكاية واحدة أو وجهة نظر شخصية من خبير واحد دليلاً موثقاً، ولكن وجهات النظر المتعددة من أشخاص يشكلون عينة تمثيلية مناسبة من المجتمع هي مصدر محتمل للأدلة التجريبية.

المرفق 2. نموذج بيان النتائج

الخطوة	بيان النتائج رقم
	البلد:
2، 3	وصف النتيجة: اشرح التغيير من حيث "من يفعل ماذا بشكل مختلف، ومتى وأين؟"
4	مستوى الأهمية (عالي-متوسط-منخفض)
4	مستوى المساهمة (عالي-متوسط-منخفض)
5	الدليل الدليل رقم 1: [أضف مصدر المعلومات] الدليل رقم 2: [أضف مصدر المعلومات] الدليل رقم 3: [أضف مصدر المعلومات] المؤيد رقم 1: [أضف الاسم واللقب] المؤيد رقم 2: [أضف الاسم واللقب] المؤيد رقم 3: [أضف الاسم واللقب] يرجى ذكر جميع مصادر المعلومات المتاحة لديك، مع ضرورة وجود ما لا يقل عن 2-3 مصادر مختلفة. وفي حال كانت اتفاقيات السرية لا تسمح لك باستخدام الأسماء الحقيقية، يُرجى توضيح ذلك بشكل صريح.
6	تخطيط قصة التغيير من سيكتب قصة التغيير؟ (المؤلف) إلى من سَتُوَجَّه قصة التغيير؟ (الجمهور) أين سَتُنشر أو تُوزَّع قصة التغيير؟ (تقرير المانحين، وسائل التواصل الاجتماعي، الوثائق الداخلية للمؤسسة، وغيرها)
	تعليقات: أضف أي تعليقات مهمة، على سبيل المثال بشأن اتفاقيات السرية.

المرفق 3. نموذج قصة التغيير¹

	قصة التغيير رقم
	<p>عنوان قصة التغيير اذكر التغيير والجهات الفاعلة</p>
	<p>مقدمة ما هي النقطة الرئيسية التي تهدف القصة إلى توضيحها أو إبرازها؟ يمكنك استخدام جملة من بيان النتائج توضح: من قام بماذا بشكل مختلف، ومتى وأين؟</p>
	<p>السياق الذي حدث فيه التغيير قدّم معلومات تساعد القارئ على فهم سياق البرنامج. سواء كانت قصة التغيير تصف تغييرًا مخطئًا له أو غير مقصود، فمن المفيد توضيح: "ما هو التحدي الذي ساهم البرنامج في معالجته والذي يُعدّ التغيير الموصوف مثالًا إيجابيًا عليه؟" وصف البرنامج بإيجاز.</p> <p>إذا توفرت لديك المعلومات، فاشرح خط الأساس: "ما كانت الحالة قبل بدء تدخّل البرنامج؟" ويمكنك استخدام اقتباس من أحد المستفيدين يصف الوضع الذي واجهوه قبل التدخّل.</p> <p>يرجى ملاحظة أنّ تحديد خط أساس للنتائج غير المقصودة قد يكون صعبًا، ولا بأس في حال عدم توفره في مثل هذه الحالات. وإذا كان بيان النتائج الخاص بك يندرج ضمن النتائج غير المقصودة، فيُرجى توضيح ذلك صراحةً في قصة التغيير، مع الإشارة إلى عدم توفر بيانات خط الأساس.</p>

1 هذا النموذج مقتبس من الإرشادات الصادرة عن وزارة الشؤون العالمية الكندية (2018): «دليل الإبلاغ عن نتائج المساعدة الدولية للشركاء»، ص 19-20.

	قصة التغيير رقم
	<p>النتائج – ما التغيير الذي حدث؟ استخدم هذا القسم لوصف التغيير المحدد (بيان النتيجة) بالتفصيل. انظر الخطوة 3 من عملية حصاد النتائج.</p> <p>أدرج في وصفك أنشطة البرنامج (ما الذي تم فعله، ومن قام به، ومع من؟)، واشرح كيف ساهمت هذه الأنشطة في إحداث التغيير. قم بتقييم وشرح مدى أهمية التغيير (عالية – متوسطة – منخفضة).</p> <p>قم بتقييم وشرح درجة مساهمة البرنامج في التغيير (عالية – متوسطة – منخفضة).</p>
	<p>الأدلة اذكر بوضوح نوع الأدلة المتوقعة لديك لدعم قصة التغيير. اذكر ما لا يقل عن مصدرين إلى ثلاثة مصادر للمعلومات، مع الحرص على تضمين أكبر عدد ممكن منها. وتذكر أن تكون المصادر متنوعة، بحيث تشمل مزيدًا من المصادر المكتوبة وشهادات الأشخاص.</p>
	<p>الخلاصة اختتم بتقديم انعكاس حول الوجهة التي تقود إليها قصة التغيير بالنسبة للبرنامج. على سبيل المثال، يمكنك طرح أسئلة مثل: "ما هي الخطوة التالية؟ ما الذي تم تعلمه وما هي الآثار الأوسع نطاقًا لهذه القصة؟ كيف سيتم تطبيق ذلك في المشروع؟ ما هي الخطوة التالية للأشخاص الموصوفين في القصة؟ كيف يمكنهم المضي قدمًا، وما هي التحديات المتبقية؟"</p>
	<p>قائمة المراجع إذا استشهدت بأشخاص أو وثائق بشكل مباشر، يمكنك إدراجها هنا أو تزويد روابطها في الحواشي السفلية.</p>

المرفق 4. مثال على بيان النتائج من كروبلانديا

الخطوة	بيان النتائج رقم	1
	البلد:	كروبلانديا
1 - 2	وصف النتيجة: <i>اشرح التغيير من حيث: من قام بماذا بشكل مختلف، ومتى وأين؟</i>	منذ توقيع استراتيجية المساواة بين الجنسين، تولّى رئيس قسم الموارد البشرية مسؤولية توظيف النساء في قوات الشرطة. وفي مارس 2024، أطلق تقييمًا محددًا للتغيرات في سياسات التوظيف، ما أدى إلى تنفيذ ثلاثة إجراءات في سبتمبر 2024 للحد من العوائق التي تحول دون توظيف النساء داخل المؤسسة.
3	مستوى الأهمية (عالي-متوسط-منخفض)	متوسط. اعتبر البعض أن هذه الخطوة تمثل تقدمًا كبيرًا، نظرًا لأن القرار صدر عن قادة المؤسسة. في المقابل، رأى آخرون أنها خطوة مهمة، إلا أن التغيير التحويلي الحقيقي يعتمد في النهاية على تنفيذ الإجراءات المقترحة، وأنه ينبغي الانتظار لمعرفة ما إذا كان ذلك سيؤدي إلى زيادة رمزية في عدد النساء المعينات، أم إلى تمكين النساء فعليًا من الوصول إلى مزيد من الفرص والمناصب القيادية داخل المؤسسة.
3	مستوى المساهمة (عالي-متوسط-منخفض)	متوسط. لعب برنامج Elsie دورًا مفيدًا من خلال MOWIP وجهود المناصرة التي بذلها، ولكن كانت هناك عوامل أخرى لعبت دورًا أيضًا، مثل أهداف استراتيجية المساواة بين الجنسين وخطة العمل الوطنية لـ Croplandia بشأن النساء والسلام والأمن.

1	بيان النتائج رقم	الخطوة
<p>الدليل رقم 1: من قسم الموارد البشرية، تقرير التقييم بما في ذلك التوصيات</p> <p>الدليل رقم 2: من قسم الموارد البشرية، السياسة التي تنص على تطبيق التدابير الثلاثة لتحسين توظيف النساء</p> <p>الدليل رقم 3: من اللجنة الفنية نفسها، ملاحظات الاجتماعات التي توثق النقاشات حول الحاجة إلى تحسين شروط توظيف النساء أو توصيات MOWIP المتعلقة بالتوظيف</p> <p>الدليل رقم 4: محاضر اجتماعات المشاورات مع منسقي شؤون المساواة بين الجنسين بشأن التدابير الثلاثة</p> <p>الدليل رقم 5: إحصاءات التوظيف، مصنفة حسب الجنس والرتبة</p> <p>المُثبِت رقم 1: رئيس قسم الموارد البشرية</p> <p>الشاهد رقم 2: الباحث الرئيسي في التقييم</p>	<p>الدليل</p> <p>الدليل رقم 1: [أضف مصدر المعلومات]</p> <p>الدليل رقم 2: [أضف مصدر المعلومات]</p> <p>الدليل رقم 3: [أضف مصدر المعلومات]</p> <p>المؤيد رقم 1: [أضف الاسم واللقب]</p> <p>المؤيد رقم 2: [أضف الاسم واللقب]</p> <p>المؤيد رقم 3: [أضف الاسم واللقب]</p> <p>اذكر جميع مصادر المعلومات التي لديك، على أن تكون هناك على الأقل 2-3 مصادر مختلفة. إذا كانت اتفاقيات السرية لا تسمح لك باستخدام الأسماء الحقيقية، على سبيل المثال، يرجى توضيح ذلك صراحةً.</p>	4
<p>من يكتب؟ - يقوم رئيس مكتب الشؤون الجنسانية بجمع الأدلة وصياغة قصص التغيير، بالتعاون مع الشريك الوطني المنقذ.</p> <p>من هو الجمهور؟ - قصة التغيير 1: الجهة المانحة لبرنامج إلسي وموظفو مؤسسة قطاع الأمن (داخلي). قصة التغيير 2 (في حال موافقة الموارد البشرية): الجمهور الأوسع في كروبلانديا.</p> <p>أين تُنشر؟ - قصة التغيير 1: تقرير المانح، والشبكة الداخلية لمؤسسة قطاع الأمن. قصة التغيير 2 (في حال الموافقة): منشورات على وسائل التواصل الاجتماعي لمؤسسة قطاع الأمن والشركاء المنقذين.</p>	<p>تخطيط قصة التغيير</p> <p>من يكتب قصة التغيير؟ (المؤلف)</p> <p>إلى من تخاطب قصة التغيير؟ (الجمهور)</p> <p>أين ستُنشر أو توزع قصة التغيير؟ (تقرير المانح، وسائل التواصل الاجتماعي، الوثائق الداخلية للمؤسسة، إلخ)</p>	5
<p>تحقق من متطلبات السرية وإخفاء الهوية مع قسم الموارد البشرية، واسألهم عن الجمهور المستهدف لقصة التغيير عند إجراء مقابلات معهم بصفتهم شهودًا.</p> <p>ملاحظة للاستخدام المستقبلي: تحديد بعض النساء اللواتي تأثرن بشكل إيجابي بهذه التدابير الثلاث، ومحاولة التحدث معهن، سواء كنّ موظفات جديداً أو نساءً تحسّنت فرصهن في الترقية بفضل هذه التدابير.</p>	<p>تعليقات:</p> <p>أضف أي تعليقات مهمة، على سبيل المثال بشأن اتفاقيات السرية.</p>	

المرفق 5. مثال افتراضي على قصة التغيير من كروبلانديا¹

1	قصة التغيير رقم
تقدم شرطة كروبلانديا تدابير لتحسين توظيف النساء	عنوان قصة التغيير ذكر التغيير والجهات الفاعلة
منذ عام 2023، غيّرت شرطة كروبلانديا الطريقة التي تعزز بها المساواة بين الجنسين من خلال تهيئة ظروف أفضل لتمكين النساء من الانضمام إلى الخدمة والترقية في جميع مجالاتها. وقد حدثت هذه التغييرات في السياسات خلال فترة زمنية قصيرة نسبيًا (من عام 2023 حتى الآن)، وذلك بفضل التزام القيادة.	مقدمة ما هي النقطة الرئيسية التي تهدف القصة إلى توضيحها أو إظهارها؟ يمكنك استخدام جملة من بيان النتائج الخاص بك تشرح "من يفعل ماذا بشكل مختلف، ومتى وأين؟"
تحدث هذه التغييرات في إطار الجهود الأوسع في كروبلانديا لتعميم المنظور الجنساني. وعلى الرغم من أن البلد لا يزال بعيدًا عن تحقيق المساواة بين الجنسين، فإن هناك قادة رفيعي المستوى داخل الحكومة والشرطة والقوات المسلحة يدعمون أجندة المساواة بين الجنسين منذ سنوات. كما يمتلك البلد خطة عمل وطنية للمرأة والسلام والأمن (WPS)، وسياسات وطنية للمساواة بين الجنسين، بما في ذلك استراتيجية شاملة للنوع الاجتماعي في قطاع الأمن، والتي تشير أيضًا إلى انخفاض عدد النساء في جهاز الشرطة. بالتعاون مع برنامج Elsie التابع لمركز جنيف لحكومة قطاع الأمن، أجرت جميع مؤسسات قطاع الأمن تقييمًا بعنوان "قياس فرص المشاركة الفعالة للمرأة في عمليات السلام" (MOWIP) بين عامي 2020 و2024، بهدف فهم الوضع الراهن ووضع تدابير لتعزيز المشاركة الفعالة للنساء. وأظهر تقييم MOWIP الخاص بالشرطة وجود عوائق كبيرة تحول دون انضمام النساء إلى قوات الشرطة والعمل فيها، كما أوصى باتخاذ إجراءات للحد من هذه العوائق.	السياق الذي حدث فيه التغيير قدّم معلومات تساعد القارئ على فهم سياق البرنامج. سواء كانت قصة التغيير تصف تغييرًا مخطّطًا له أو غير مقصود، فمن المفيد توضيح: "ما هو التحدّي الذي سعى البرنامج إلى معالجته، والذي يُعدّ التغيير الموصوف مثالاً إيجابيًا عليه؟" صف البرنامج بإيجاز. إذا توفّرت لديك المعلومات، فاشرح خطّ الأساس: "ما كانت الحالة قبل بدء تدخّل البرنامج؟" ويمكنك استخدام اقتباس من أحد المستفيدين يصف الوضع الذي واجهوه قبل التدخّل. لاحظ أنه قد يكون من الصعب تحديد خطوط الأساس للنتائج غير المقصودة، ولا بأس في حال عدم توفرها في مثل هذه الحالات. إذا كان بيان النتائج الخاص بك يندرج ضمن النتائج غير المقصودة، فكل ما عليك هو توضيح ذلك في قصة التغيير، مع الإشارة إلى عدم توفر بيانات خطّ الأساس.

1 هذا النموذج مقتبس من الإرشادات الصادرة عن وزارة الشؤون العالمية الكندية (2018): «دليل الإبلاغ عن نتائج المساعدة الدولية للشركاء»، ص 19-20.

1	بيان النتائج رقم
<p>إلى جانب تقييمات برنامج MOWIP، يقدّم برنامج «إلسي» التابع لمركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن الدعم لقطاع الأمن في كروبلانديا في إطار التنفيذ الشامل لاستراتيجية المساواة بين الجنسين، بالإضافة إلى تعزيز شبكة منسّقي شؤون المساواة بين الجنسين.</p>	
<p>منذ اعتماد استراتيجية المساواة بين الجنسين، تولّى رئيس قسم الموارد البشرية في شرطة كروبلانديا زمام المبادرة لاتخاذ خطوات لتحسين توظيف النساء في قوات الشرطة. وفي مارس 2024، أطلق تقييمًا محددًا للثغرات في سياسات التوظيف، ما أدى إلى تنفيذ ثلاثة إجراءات في سبتمبر 2024، بهدف زيادة عدد النساء اللواتي يتم توظيفهن وترقيتهن إلى مناصب مختلفة على جميع مستويات الشرطة الكروبلاندية.</p> <p>وتشمل هذه الإجراءات حملات توعية في المدارس الثانوية وأكاديميات الشرطة لزيادة عدد المتقدمات، وتعديل المتطلبات البدنية في امتحانات القبول، والاعتراف بمهارات الاتصال والتفاوض كجزء من معايير الاختيار والترقية.</p> <p>ويُعدّ التقييم في حدّ ذاته مؤشرًا على التغيير. وفي حين ستكشف الإحصاءات قريبًا ما إذا كان يتم توظيف وترقية المزيد من النساء في مناصب مختلفة، يمكن اعتبار الإجراءات الناتجة عنه تغييرًا ذا أهمية متوسطة بالنسبة للهدف العام المتمثل في تعزيز المشاركة الفعّالة للمرأة في جهاز الشرطة في كروبلانديا. ويُعدّ هذا التغيير مهمًا لأنه يُظهر التزامًا قويًا من القيادة، وهو عامل حاسم لدفع التغيير داخل المؤسسة الهرمية لشرطة كروبلانديا.</p> <p>يرى أصحاب المصلحة الرئيسيون أن الدعم القيادي أصبح أقوى مما كان عليه سابقًا، وهو ما قد تكون الأدلة التي قدّمها برنامج MOWIP قد ساهمت فيه بشكل إيجابي. ومع ذلك، يُصنّف هذا التغيير على أنه متوسط وليس كبيرًا، إذ إن تنفيذ التدابير لا يزال في مراحله الأولى، وبالتالي لم يظهر بعد التغيير التحويلي الحقيقي: هل سننقذ التدابير كما هو مخطّط لها؟ وهل ستحصل النساء فعليًا على فرص أكبر لشغل المناصب على جميع المستويات، بما في ذلك المناصب القيادية داخل المؤسسة؟</p>	<p>النتائج – ما التغيير الذي حدث؟ استخدم هذا القسم لوصف التغيير المحدد بالتفصيل (بيان النتائج). انظر الخطوة 3 من عملية حصاد النتائج.</p> <p>أدرج في وصفك أنشطة البرنامج (ما الذي تم إنجازه، ومن قام به، ومع من؟) واطرح كيف ساهمت هذه الأنشطة في إحداث التغيير.</p> <p>صنف وأوضح أهمية التغيير (عالية – متوسطة – منخفضة).</p> <p>قم بتقييم وشرح درجة مساهمة البرنامج في التغيير (عالية – متوسطة – منخفضة).</p>

1	بيان النتائج رقم
<p>يمكن اعتبار مساهمة برنامج إلسي في تقييم سياسة التوظيف وما تبع ذلك من إدخال التدابير التخفيفية الثلاثة مساهمة متوسطة. فمن جهة، لعب برنامج إلسي دورًا مهمًا ومفيدًا، حيث قَدِّم تقرير برنامج MOWIP توصيات لتعزيز مجموعة النساء المؤهلات وزيادة آفاقهن المهنية داخل قوة الشرطة الكروبلاندية. وقد دفع ذلك قسم الموارد البشرية إلى إجراء تقييمه الخاص لفهم الفجوات بشكل أفضل وتحديد ما ينبغي القيام به للحد من العوائق القائمة.</p> <p>ومن جهة أخرى، كانت هناك عوامل إضافية إلى جانب تقرير MOWIP أثَّرت بشكل إيجابي في دفع القيادة إلى إعطاء الأولوية لسياسات التوظيف، مثل أهداف الاستراتيجية القطاعية للمساواة بين الجنسين، والأولويات المحددة لقطاع الأمن في خطة العمل الوطنية للمرأة والسلام والأمن (WPS) في كروبلانديا، بالإضافة إلى قرار سياسي بزيادة العدد الإجمالي لضباط الشرطة في البلاد.</p>	
<p>لبناء قصة التغيير هذه، عمل رئيس مكتب الشؤون الجنسانية في شرطة كروبلانديا عن كثب مع شركاء تنفيذ برنامج Elsie، ومركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن، ومراجع خارجي. تمت مقابلة اثنين من كبار المسؤولين من قسم الموارد البشرية لتأكيد صحة بيان النتائج، الذي ظهر خلال عملية حصاد النتائج في أوائل سبتمبر 2024. تم جمع أدلة إضافية في شكل وثائق: استشار الفريق تقرير تقييم سياسة التوظيف، والسياسة التي تنص على تطبيق التدابير التخفيفية الثلاثة، بالإضافة إلى مذكرات اجتماعات مختلفة قدمتها اللجنة الفنية لاستراتيجية الشؤون الجنسانية ونقاط الاتصال المعنية بالشؤون الجنسانية، والتي توثق المحادثات حول الحاجة إلى تحسين شروط توظيف النساء أو توصيات MOWIP بشأن التوظيف والتدابير الثلاثة المقترحة. كما اطلع الفريق على إحصاءات التوظيف، لفهم الوضع الأساسي والقدرة على تتبع أي تغييرات ستحدثها التدابير الثلاثة في الأشهر المقبلة.</p>	<p>الأدلة</p> <p>أذكر بوضوح نوع الأدلة المتوفرة لديك لدعم قصة التغيير. أذكر ما لا يقل عن مصدرين إلى ثلاثة، ويفضّل تضمين أكبر عدد ممكن من مصادر المعلومات. وتذكر أن تكون هذه المصادر متنوعة، بحيث تشمل مزيجًا من الوثائق المكتوبة وشهادات الأشخاص.</p>

1	بيان النتائج رقم
<p>باختصار، تُشكّل الإجراءات التي اتخذتها إدارة الموارد البشرية خطوة مهمة في الاتجاه الصحيح، إذ تعكس التزامًا أكبر من جانب القيادة بتعزيز المشاركة الفعّالة للمرأة. وإلى جانب الجهات الفاعلة والعوامل الأخرى العاملة مع شرطة كروبلانديا في مجال المساواة بين الجنسين، ساهم برنامج «ELSIE» في هذا التغيير من خلال بحث «MOWIP» ودعمه المستمر لتنفيذ الاستراتيجية القطاعية للمساواة بين الجنسين. وبالتالي، يمكن الترقّب لتأثير هذه الإجراءات على أعداد النساء المعينات، مع الأمل في أن يتمكّن مستقبلًا من الوصول فعليًا إلى مناصب أعلى داخل قوات شرطة كروبلانديا.</p>	<p>الخلاصة اختتم بالتفكير في الاتجاه الذي تقود إليه قصة التغيير بالنسبة للبرنامج. على سبيل المثال، يمكنك طرح أسئلة مثل: "ما هي الخطوة التالية؟ ما الذي تم تعلّمه وما هي الآثار الأوسع نطاقًا لهذه القصة؟ كيف سيتم تطبيق ذلك في المشروع؟ ما هي الخطوة التالية للأشخاص المذكورين في القصة؟ كيف يمكنهم المضي قدّمًا، وما هي التحديات المتبقية؟"</p>
<p>الدليل رقم 1: من قسم الموارد البشرية، تقرير التقييم بما في ذلك التوصيات الدليل رقم 2: من قسم الموارد البشرية، السياسة التي تنص على تطبيق التدابير الثلاثة لتحسين توظيف النساء الدليل رقم 3: من اللجنة الفنية نفسها، أي ملاحظات اجتماعات توثق المحادثات حول الحاجة إلى تحسين شروط توظيف النساء أو توصيات MOWIP بشأن التوظيف الدليل رقم 4: محاضر اجتماعات المشاورات مع منسقي شؤون المساواة بين الجنسين بشأن التدابير الثلاثة الدليل رقم 5: إحصاءات التوظيف، مصنفة حسب الجنس والرتبة. المثبت رقم 1: رئيس قسم الموارد البشرية الشاهد رقم 2: الباحث الرئيسي في التقييم</p>	<p>قائمة المراجع إذا قمت بالاستشهاد بأشخاص أو وثائق بشكل مباشر، يمكنك إدراجها هنا أو توفير روابط في الحواشي السفلية.</p>

المرفق 6. النتائج المحتملة الأخرى التي تم تحديدها في كروبلانديا

فيما يلي بعض النتائج الأخرى التي أشار إليها حصاد النتائج في كروبلانديا. يمكن تفصيل كلٍ من هذه النتائج ضمن بيانات النتائج ثم تحويلها إلى قصص تغيير. ندرجها هنا لأغراض توضيحية، كما يمكن أن تشكل أمثلة على الممارسات الجيدة، إذا كنتَ وفريقك ترغبون في التدريب على تعبئة نماذج بيانات النتائج (الملحق 2) و قصص التغيير (الملحق 3) باستخدام مثالٍ خيالي قبل إجراء حصاد نتائجكم الخاصة. وإذا تم استخدامها للتدريب، فاستعينوا بخبرتكم وخيالكم لإضافة تفاصيل منطقية وتعبئة النماذج بشكل كامل.

1 بيان النتائج المتعلق بالتدريب

- **بيان النتيجة:** غيّر ضباطٌ وضابطاتٌ مختارون ضمن قوات الشرطة في كروبلانديا تصوّراتهم حول دور النساء في المهام العملية، عقب تقديم تدريب للتوعية بالنوع الاجتماعي في يونيو 2024.
- **السياق/التفاصيل:** عقب توصية تقييم "قياس فرص المشاركة الفعّالة للمرأة في عمليات السلام" (MOWIP) بدمج التدريب على قضايا النوع الاجتماعي بشكل أكثر منهجية في المناهج الدراسية للشرطة على جميع المستويات، لتعزيز الوعي بالمساواة بين الجنسين ومهارات تعميم المنظور الجنساني، قامت الشرطة، بالتعاون مع الشركاء التنفيذيين الوطنيين ومركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن، بتطوير وتقديم تدريبات مخصصة حول مواضيع محددة متعلقة بالنوع الاجتماعي لمنسقي/منسقات النوع الاجتماعي، والشرطة العملية، والموظفين على مستوى الوزارة. أظهر المشاركون والمشاركات المختارون في التدريب على النوع الاجتماعي في الشرطة العملية مستوى أعلى من الوعي والمعرفة بالمواضيع ذات الصلة بالنوع الاجتماعي، إلى جانب ثقة أكبر في تطبيقها في عملهم اليومي. كما كشفت جلسات المتابعة أن هذا التطبيق لا يخلو من عوائق ومقاومة، إلا أن مستوى الوعي والثقة كان أعلى.
- **الأهمية:** سيكون من الأفضل دمج تعميم المنظور الجنساني في مناهج الشرطة لجميع الموظفين، إلى جانب تدريب القيادات. ومع ذلك، تُعد هذه خطوة جيدة وقابلة للتنفيذ الفوري، في حين أن دمج المناهج يُمثّل مسعى طويل الأمد.
- **المساهمة:** تُعدّ مساهمة برنامج إلسي كبيرة، حيث قدّمت أبحاث MOWIP (قياس الفرص المتاحة للنساء في عمليات السلام) الأدلة والتوصيات اللازمة لإحداث التغيير، كما دعم برنامج إلسي تطوير التدريب وتنفيذه، بالإضافة إلى رصد الآثار.

2 بيان نتائج بناء القدرات والتطوير الوظيفي:

- **بيان النتائج:** توفر المشاركة في برنامج إلسي دفعة مهنية للنساء في القوات المسلحة في كروبلانديا في عام 2024، حيث تدرك القيادة قدراتهن وثقن بخبرتهن بشكل أكبر.
- **بعض السياق/التفاصيل:** أشارت امرأتان من القوات المسلحة في كروبلانديا إلى أن المشاركة في تقييمات مبادرة MOWIP و برنامج Elsie بشكل عام تُعد عاملاً مساعداً في تطورهما المهني. ومن وجهة نظرهما، فإن التنسيق بين الأنشطة ذات الصلة التي تقوم

بها اللجنة الفنية لتنفيذ استراتيجية المساواة بين الجنسين في القطاع والشركاء الخارجيين (المستشارون الوطنيون، ومنظمات البحث، وبرنامج Elsie) يوفر منصة لاكتساب المصداقية والثقة لدى القادة رفيعي المستوى. كما ترى هاتان المرأتان في ذلك فرصة فريدة لبناء القدرات لمنسقي العمل المتعلق بالجنس، سواء كانوا رؤساء مكاتب الجندر أو منسقي الجندر، ويشعرن بأنهن أكثر دراية، ويحظين بتقدير القيادة، ومزودات بسلطة أكبر للتأثير على صنع السياسات واتخاذ القرارات التشغيلية. وجدت إحداها سهولة أكبر في الانتشار في عمليات حفظ السلام في منصب قيادي، مما منحها بعد عودتها إلى كروبلانديا مدخلاً إلى منصب أعلى مستوى داخل القوات المسلحة.

- **الأهمية:** عالية، لأن هؤلاء النساء شخصيات رئيسية في العمل المتعلق بالمساواة بين الجنسين في مؤسسات قطاع الأمن ونماذج يحتذى بها للآخرين.
- **المساهمة:** متوسطة. لا يخلق برنامج MOWIP/Elsie فرصاً وظيفية أو هياكل – فهي موجودة مسبقاً – ولكنه يحتمل أن يسرعها ويعززها.

3 (3) التزام القيادة بفتح الباب أمام عمل أعمق في مجال المساواة بين الجنسين، هل برنامج Elsie هو المفتاح؟

- **بيان النتائج:** بعد بدء التعاون مع برنامج Elsie التابع لمركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن ومستشار وطني، أيدت قيادة الدرك في كروبلانديا مشروعاً بحثياً حول النساء في الدرك في عام 2024، مما أتاح لأول مرة إجراء بحث نوعي حول أدوار النساء وتجاربهن كنساء في الدرك.
- **بعض السياق/التفاصيل:** تم اقتراح هذا المشروع البحثي منذ عدة سنوات، لتكملة البحوث الكمية الجارية حول المساواة بين الجنسين، والتي تركز بشكل أكبر على التسجيل الإحصائي للتغيرات التي تطرأ على وضع المرأة، مثل النسب المتغيرة للنساء في المناصب العليا في مؤسسات قطاع الأمن. كانت قيادة الدرك مترددة في الموافقة على المشروع. وبعد بدء التعاون مع برنامج "إلسي" التابع لمركز جنيف لحوكمة قطاع الأمن (DCAF) ومؤسسة بحثية وطنية، قررت القيادة الموافقة على المشروع البحثي، الذي يقوده عقيد ذو خبرة في مجال المساواة بين الجنسين في الدرك. وسيعزز المشروع البحثي المعرفة النوعية حول كيفية تطور المساواة بين الجنسين وما تعنيه داخل مؤسسات قطاع الأمن.
- **الأهمية:** عالية. إن تأييد القيادة للمشروع يخلق الظروف المواتية لمشروع بحثي مهم يهدف إلى توفير الأدلة اللازمة لتحسين وضعية النساء في الدرك على المدى الطويل.
- **المساهمة:** كبيرة. ورغم أن مشروع البحث كان قيد الإعداد منذ فترة طويلة، فإن الجهود المبذولة لبناء الثقة بالتعاون مع برنامج «Elsie» ومستشار وطني قد ساهمت بشكل حاسم في إقناع القيادة وفتحت الباب أمام انطلاق المشروع البحثي.

مراجع لمزيد من الإرشادات

منشورات مبادرة Elsie ذات الصلة

- كارلسون، كارين، تنفيذ تقييم MOWIP: رؤى الممارسين، (جنيف، سويسرا: مركز جنيف لإدارة القطاع الأمني، 2023، DCAF).
- هوتانين، هيذر، التقرير العالمي لـ MOWIP. عمليات السلام الملائمة للمستقبل: تعزيز المساواة بين الجنسين لتحقيق سلام طويل الأمد ومستدام، (جنيف، سويسرا: مركز جنيف لإدارة قطاع الأمن، 2022، DCAF).
- صندوق مبادرة إلسي، إجمالي عمليات MOWIP المنجزة حتى 31 ديسمبر 2024، (صندوق مبادرة إلسي للنساء في الزبي الرسمي في عمليات السلام، 2025).

إرشادات موصى بها على الإنترنت

- بيربوس، ياهوسكا، احتضان التغيير: حصاد النتائج في ممارسة بناء السلام، (لندن، المملكة المتحدة: موارد التوفيق، مارس 2024).
- غاريد، ميشيل، ومين ما، التغيير من الداخل والخارج: دليل المقيم لحصاد النتائج + تغيير المواقف، (Ripple Peace Research & Consulting، 2024).
- INTRAC، «حصد النتائج»، (المملكة المتحدة: INTRAC، 2017).
- ويلسون-غراو، ريكاردو، وهيذر بریت، حصاد النتائج، (مؤسسة فورد، 2012).

مواقع إلكترونية حول حصاد النتائج

- www.outcomeharvesting.net
- www.betterevaluation.org

برنامج إلسي التابع لمركز جنيف للسلام والديمقراطية (DCAF) هو جزء من مبادرة إلسي المتعددة الأطراف التي تقودها كندا من أجل النساء في عمليات السلام.



A series of horizontal blue dashed lines spanning the width of the page, providing a guide for handwriting practice.



A series of horizontal blue dashed lines spanning the width of the page, intended for writing.

مركز جنيف
لإدارة قطاع الأمن (DCAF)

بيت السلام
شارع أوجين-ريغو 2E
CH-1202
جنيف، سويسرا

هاتف: +41 22 730 94 00
info@dcaf.ch