

ورقة عمل اختيار النتائج ومؤشرات النجاح



هي جهد منظم جماعي نحو تحقيق هدف معين يتمثل في تغيير سياسي أو اجتماعي أو اقتصادي.	الحملة
نتيجة مخطط لها أو محققة لتكتيكات حملة مدافعة أو لأي حملة.	النتيجة
هو معيار ثابت للنجاح للنتيجة التي اخترتموها والتي يمكن مقارنتها بما يحدث بالفعل بسبب تكتيكم أو حملتكم.	مؤشر النجاح

تم إعداد ورقة العمل هذه كدليل لاختيار النتائج ومؤشرات النجاح لمجالات اجراء المدافعة في الحملة. وتُعتبر هذه خطوة أساسية في تقييم نجاح الحملة. حيث يجب تحديد النتائج ومؤشرات النجاح قبل أن تبدأ حملتكم بتنفيذ الإجراءات وذلك لعدة أسباب:

١ لتحقيق أفضل استفادة من الموارد المتاحة لحملتكم، يجب عليكم التأكد من أن الإجراءات التي تتخذونها ترتبط بالنتائج التي تريدون تحقيقها. حيث سيساعدكم اتخاذ قرار بشكل جماعي بشأن النتائج ومؤشرات النجاح قبل اتخاذ الإجراءات على اتخاذ قرار بشأن الطريقة الفضلى لاتخاذ تلك الإجراءات.

٢ يجب أن تقارن حملتكم فيما بعد ما أردتم تحقيقه بإجراءات حملتكم وبين ما تم تحقيقه بالفعل من خلال تلك الإجراءات. سيتيح لكم ذلك التحقق مرة أخرى إذا كانت تكتيكاتكم فعالة، أو إذا كان يجب أن تستثمر حملتكم طاقاتها في إجراءات مختلفة، من أجل تحقيق النتيجة المرجوة.

٣ يجب أن تكون عملية اختيار النتائج ومؤشرات النجاح بمثابة عملية تعاونية تضم العديد من أعضاء الحملة، خاصة أولئك الأكثر تأثراً بالمشكلة التي تعالجها حملتكم. يُعدّ تحديد النتائج ومؤشرات النجاح بشكل جماعي طريقة قوية لتكوين رؤية مشتركة وتحفيز حملتكم على اتخاذ إجراءات.

استخدموا الخطوات الثلاث التالية بشكل جماعي لاتخاذ قرار بشأن نتائج ومؤشرات النجاح الخاصة بحملتكم وتوثيقها.

الخطوة الأولى: اختاروا عدداً محدوداً من النتائج

الخطوة الأولى: اختاروا عدداً محدوداً من النتائج التي من المهم أن تحققها حملتكم في الطريق إلى تحقيق الأهداف الإجمالية لحملتكم.

نقترح اختيار نتيجة واحدة إلى ثلاث نتائج للمساعدة في تركيز التقييم الذي تجرونه واستراتيجية حملتكم. يمكن لحملتكم استخدام أمثلة على "عناوين النتيجة وعبارات النتيجة" في الجدول في الصفحة ٤ ، أو إنشاء "عنوان نتيجة وعبارة نتيجة"^٢ فريدين خاصين بكم استناداً إلى أهداف حملتكم.

يوفر مفتاح اللون في هذه الصفحة بعض مجالات اجراء المدافعة لمساعدة حملتكم في الاختيار بين عناوين وعبارات النتائج في الصفحة ٤. ولا تحتاجون إلى استخدام مفتاح اللون لاستخدام الجدول في الصفحة ٤.

مفتاح اللون: مجالات إجراء المدافعة

البحث:

تركز النتائج في هذا المجال على جمع المعلومات اللازمة لإجراءات الحملة الأخرى.

بناء القدرات:

تركز النتائج في هذا المجال على زيادة قدرة الحملة أو المنظمة على القيام بمدافعة تتضمن الالتزام والهيكيلية والحشد والقيادة وصنع القرار.

الحشد:

تركز النتائج في هذا المجال على الجمع بين الأفراد والمنظمات والمؤسسات في جهد جماعي بشأن قضية ما.

إشراك صناع القرار:

تتضمن النتائج في هذا المجال التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص لاتخاذ قرارات تؤثر إيجاباً على التغيير في قضية ما.

^١ يأتي تحديد مجالات اجراء المدافعة الأربعة المبين من تجربة المناصرة التي قام بها السيد فيصل أبو السندس، المدير التنفيذي السابق للجمعية الملكية لحماية البيئة البحرية في الأردن (JREDS). وكان السيد فيصل ابو السندس مدرباً في منهجية التكتيكات الجديدة منذ عام ٢٠١٠ ومدرباً رئيسياً على هذه المنهجية منذ عام ٢٠١١. وأثناء استخدام منهجية الخمس خطوات لاستراتيجية فعالة للتكتيكات الجديدة في جهود المدافعة التي قامت بها منظمته وأثناء تدريب منظمات مجتمع مدني أخرى على استخدام هذه المنهجية، فقد حدّد مجالات الإجراءات الأربعة هذه لتقييم التقدّم المحرّز. وظهرت مجالات اجراء المدافعة هذه أول مرة في نشرة في حقيبة أدوات نشطاء المجتمع المدني في الأردن، وهي مجموعة غنية من حملات المدافعة الأردنية من مجموعة واسعة من مبادرات منظمات المجتمع المدني التي تمت بين عامي ٢٠١٤ و ٢٠١٨ بدعم من برنامج دعم المبادرات المدنية (CIS) التابع للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (٢٠١٣ - ٢٠١٨).

^٢ تم إنشاء عناوين وعبارات النتائج هذه من مراجعة شاملة للأدبيات حول تقييم المدافعة، مقترنة بتجارب النشطاء والمدربين والمقيمين المرتبطين بـ"التكتيكات الجديدة في مجال حقوق الإنسان".

الخطوة الأولى: اختاروا عدداً محدوداً من النتائج

جدول: أمثلة على عناوين النتيجة وعبارات النتيجة

النتائج	ونتيجة لعملنا، نأمل من الفئة المستهدفة...
البحث	
المعلومات المكتسبة	بتزويدنا بمعلومات موثوقة وذات مصداقية متعلقة بقضيتنا.
زيادة الوعي بالقضية	الامام أكثر عن قضية حملتنا.
الحد من الوصم	بتكوين مواقف أو معتقدات اقل سلبية عن الاشخاص الذين يعانون من التمييز.
تطوير السياسات	تقديم توصيات أو نصوص مقترحة من القوانين والتشريعات والاجراءات.
بناء القدرات	
زيادة المهارات للمناصرة/ المدافعة/ كسب التأييد	ان يكون لديها قدرة أكبر على تنفيذ استراتيجية المناصرة. (من اجل قيادة الخبرات التقنية وادارتها وتقييمها.)
الحشد	
المشاركة المدنية	بالمشاركة بشكل أكبر في قضيتنا أو أي قضايا أخرى تشغل بال المجتمع
المساهمة	بالمساهمة المالية، وفي إدارة حسابات مواقع التواصل الاجتماعي، وبالوقت والمواد العينية للتقدم نحو تحقيق هدف المناصرة.
المشاركة	بتحديد اتجاه حملتنا.
استعادة الحقوق	بخوض تجربة استعادة الحقوق، او استرداد حقوقهم.
التمكين	الحصول على مزيد من القوة واستخدامها للتأثير على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والمادية.
تطوير الشبكات	التواصل بين الأفراد والجماعات والمنظمات في المجالات ذات الصلة.
التحالف	بالمشاركة في بذل الجهود بالتنسيق مع المنظمات الأخرى لتحقيق هدف مناصرة مشترك.
إشراك صناع القرار	
بناء التوافق	الوصول الى اتفاق يخص التغييرات المقترحة في السياسات.
العلاقات مع صناع القرار	بناء علاقات اقوى وأفضل مع صانعي للقرار بحملتنا.
تنفيذ السياسات	تنفيذ قانون او تشريع أو اجراء معمول به
تغيير السياسات	تغيير قانون او تشريع أو اجراء معين
أعراف حقوق الإنسان	العمل وفقاً لمبادئ حقوق الانسان.
استعادة الحقوق	العمل على إعادة الحقوق لضحايا انتهاكات حقوق الانسان.
المساءلة	محاسبة مرتكبي انتهاكات حقوق الانسان.

الخطوة الثانية: قوموا بتكييف نتائجكم مع حملتكم المحددة.

المستهدفين/ الفئات المستهدفة: هي الشخص، أو مجموعة الأشخاص، التي يهدف التكتيك التأثير عليهم.

استخدموا الجدول أدناه لتوجيه نقاش بهدف زيادة تنقيح النتائج والمستهدفين التي تم اختيارهم. كرروا هذا الجدول لكل نتيجة حدّتموها. وراجعوا نهاية ورقة العمل هذه للحصول على مثال لجدول مكتمل.

جدول: تنقيح النتائج

المستهدفين (من الشخص أو مجموعة الأشخاص؟)	عبارة النتيجة	عنوان النتيجة
	نتيجة لإجراءنا، نأمل أن يقوم شخص أو مجموعة أشخاص بـ _____	
لماذا اخترتم هذه النتيجة؟		
لماذا استهدفتم هذا الشخص أو مجموعة الأشخاص هذه النتيجة؟		
كيف سيكون شكل النجاح لهذه النتيجة وللمستهدفين في حملتكم؟ (ما الذي ترغبون في إنجازه بالتحديد؟)		
ما هي المخاطر (بالنسبة للأفراد أو المجتمعات أو حملتكم) التي تعتقدون أنكم ستواجهونها في استهداف هذا الشخص أو مجموعة الأشخاص تحديداً؟		

الخطوة الثالثة: اختيار مؤشرات نجاح جيدة

مؤشر النجاح^٣ هو معيار ثابت للنجاح للنتيجة التي اخترتموها والتي يمكن مقارنتها بالنتائج الفعلية لتكتيك أو حملة. وتهدف المبادئ التوجيهية التالية إلى مساعدتكم في التفكير في مؤشرات النجاح الجيدة للنتائج المحددة لحملتكم مع الفئات المستهدفة المحددة لها. قوموا بإنشاء نوع واحد على الأقل من هذه الأنواع الثلاثة من مؤشرات النجاح لكل نتيجة مع المستهدفين التابعين لها، وقوموا بتسجيلها في "ورقة ملخص النتائج ومؤشرات النجاح" في الصفحة ٦.

مؤشر نجاح التوقع (يجب أن يكون نجاحاً متواضعاً، وتعتقدون أنه واقعي جداً) ما الذي تتوقعون أن تروه في النتيجة التي اخترتموها إذا كان التكتيك ناجحاً؟



مؤشر نجاح الرغبة (يجب أن يكون نجاحاً طموحاً أكثر بقليل، وما زلتم تعتقدون أنه واقعي) ما الذي ترغبون في أن تروه في النتيجة التي اخترتموها إذا كان التكتيك ناجحاً جداً؟



مؤشر نجاح المحبة (يجب أن يكون نجاحاً طموحاً أكثر بكثير، ويمكن أن يحدث ولكن سيكون مثيراً ومدهشاً لو حدث) ما الذي تحبون أن تروه في النتيجة التي اخترتموها إذا كان التكتيك ناجحاً للغاية؟



بينما تفكرون فيما يجب استخدامه لمؤشرات النجاح، ضعوا في اعتباركم المبادئ التوجيهية التالية:

٠. **صفر** (لا) غموض
١. يتم وصف معيار **واحد**
٢. يتم النظر في **قضيتين اثنتين**
٣. **اتفاق ثلاثة** أشخاص (أو أكثر)

^٣ يُستخدم مصطلحاً "معايير المقارنة" أو "علامات التقدم" في مواد تقييم أخرى. لقد اخترنا استخدام "مؤشر النجاح" من أجل جعل المصطلح متاحاً بشكل أكبر باللغتين الإنجليزية والعربية، ولنكون أقل ارتباطاً بمقاييس النجاح/الفضل التقليدية المستخدمة في تقييمات أخرى.

الخطوة الثالثة: اختيار مؤشرات نجاح جيدة

• صفر (لا) غموض.

يجب أن يكون مؤشر النجاح وجود عبارة قائمة بذاتها ولا تحتاج إلى شرح، وهي تصف بوضوح التقدم المحرز في عنصر النتيجة الخاص بكم. إذا كانت هناك طرق مختلفة لتفسير مؤشر النجاح الخاصة بكم، فحددوا تعريفاً أكثر دقة.

على سبيل المثال، "تم بناء التحالف" هو مؤشر نجاح ضعيف لنتيجة "بناء التحالف"، لأن هناك العديد من الطرق لفهم تحالف يتم بناؤه.

ستكون العبارة التالية مؤشر نجاح أفضل "اجتمعت المنظمات الحليفة ثلاث مرات في الأشهر الثلاثة الأخيرة لمناقشة الاستراتيجية المشتركة." حيث يُحدّد مؤشر النجاح هذا بوضوح المعيار الذي تستخدمونه للقياس وهو وصف واضح للتقدم المحرز في بناء التحالف.

١ يتم وصف مقياس واحد بكل مؤشر نجاح.

يجب أن يقيس كل مؤشر نجاح شيئاً واحداً فقط. ويمكنكم دائماً فصل مؤشر النجاح ذو المكونات المتعددة إلى عدة مؤشرات نجاح مختلفة.

على سبيل المثال، ستكون العبارة التالية مؤشر نجاح ضعيف "تبنى ثلاث منظمات حليفة موقف حملتنا رسمياً وتُحُضِر فعالية واحدة على الأقل من فعاليات الحملة". يشمل مؤشر النجاح هذا على مقياسين في عبارة واحدة. فيما يلي مجموعة أفضل من مؤشرات النجاح:

أ. "تبنى ثلاث منظمات حليفة موقف حملتنا رسمياً".

ب. "تُحُضِر ثلاث منظمات حليفة فعالية واحدة على الأقل من فعاليات الحملة".

كل مؤشر من مؤشرين النجاح هاذين يقيس شيئاً واحداً.

الخطوة الثالثة: اختيار مؤشرات نجاح جيدة

٢ يتم النظر في قضيتين اثنتين لجمع المعلومات.

لمقارنة مؤشر النجاح الخاصة بكم مع نتائج حملتكم الفعلية، يجب عليكم التأكد من أن قياس مؤشر النجاح ممكن:

أ. بالموارد المتاحة لديكم (المال، الوقت، الخبرة، العلاقات).

على سبيل المثال، قد تكون "نسبة أعضاء المجتمع الذين عبّروا عن موافقتهم على موقف الحملة في استطلاع لمجتمع محلي" مؤشر نجاح رائع إذا كان لديكم الخبرة والوقت والتمويل لاستطلاع جميع أفراد المجتمع (أو عينة تمثيلية) حول موقفهم. غير أن هذا غير واقعي بالنسبة لمعظم الحملات.

ب. دون التسبب في ضرر (للحملة أو المجتمعات أو الأفراد).

على سبيل المثال، قد يكون "عدد المسؤولين الحكوميين الذين عبّروا عن دعمهم لحملتكم في محادثة مع أعضاء الحملة" مؤشر نجاح رائع إذا كان التحدث مع مسؤولين حكوميين لن يعرض أعضاء حملتكم للخطر. ومع ذلك، يجب أن تكون سلامة أعضاء الحملة، وكذلك أعضاء المجتمع الآخرين، أولوية مرتفعة عند اتخاذ قرار بشأن مؤشرات النجاح.

٣ اتفاق ثلاثة أشخاص مختلفين (أو أكثر!) على أن مؤشر النجاح هذا سيكون قادر على إظهار النجاح في هذه

النتيجة، المتعلقة بهؤلاء المستهدفين. من المهم أن يتم شمول مجموعة متنوعة من وجهات النظر في مراجعة مؤشرات النجاح الخاصة بكم: تلك من داخل حملتكم، وتلك من المجتمع الأكثر تأثراً بانتهاك حقوق الإنسان الذي تتصدى له حملتكم، وتلك من خارج منظمتمكم. وينبغي تطوير مؤشر نجاح جيد بشكل تعاوني وينبغي فهمه من قبل العديد من الجماهير، بما في ذلك الحلفاء والممولين وأفراد المجتمع الذين لديهم معرفة قليلة بالحملة.

جدول: ورقة ملخص النتائج ومؤشرات النجاح

استخدموا الجدول الملخص هذا لكل نتيجة تم اختيارها. واستخدموا نسخاً إضافية من هذه الصفحة حسب الحاجة. ارجعوا إلى الصفحة التالية للحصول على مثال ورقة ملخص مكتملة.

الحملة:	تاريخ تعبئة ورقة العمل هذه:
عنوان النتيجة:	
عبارة النتيجة (ضمّنوا المستهدفين والنتيجة المحددة في عبارة واحدة):	
مؤشرات النجاح: سجلوا نوعاً واحداً على الأقل من كل نوع من مؤشرات النجاح للنتيجة المحددة مع المستهدفين التابعين لها.	
	مؤشر نجاح التوقع (يجب أن تكون نجاحاً متواضعاً، وتعتقدون أنه واقعي جداً) ما الذي <u>تتوقعون</u> أن تروه في النتيجة التي اخترتموها إذا كان التكتيك نجاحاً؟
	مؤشر نجاح الرغبة (يجب أن يكون نجاحاً طموحاً أكثر بقليل، وما زلتم تعتقدون أنه واقعي) ما الذي <u>ترغبون</u> في أن تروه في النتيجة التي اخترتموها إذا كان التكتيك نجاحاً جداً؟
	مؤشر نجاح المحبة (يجب أن يكون نجاحاً طموحاً أكثر بكثير، ويمكن أن يحدث ولكن سيكون مثيراً ومدهشاً لو حدث) ما الذي <u>تحبون</u> أن تروه في النتيجة التي اخترتموها إذا كان التكتيك نجاحاً للغاية؟

مثال على جداول مكتملة - جدول: تنقيح النتائج

المستهدفين (من الشخص أو مجموعة الأشخاص؟)	عبارة النتيجة	عنوان النتيجة
منظمات أخرى تدعم تعليم الفتيات في اليمن.	نتيجة للإجراء الذي قمنا به، نأمل أن يشارك شخص أو مجموعة من الأشخاص في جهود منسقة لتحقيق هدف مدافعة مشترك.	بناء تحالف
<p>لماذا اخترتم هذه النتيجة؟</p> <p>إن حملتنا صغيرة وتحتاج إلى دعم منظمات إضافية لزيادة ظهورنا وتأثيرنا. ونعقد أن بناء تحالف سيزيد من نطاق حملتنا، الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى تعليم المزيد من الفتيات في اليمن.</p>		
<p>لماذا استهدفتم هذا الشخص أو مجموعة الأشخاص لهذه النتيجة؟</p> <p>تُعتبر المنظمات الأخرى التي تدعم تعليم الفتيات على الأرجح حليفاً سهلاً للانضمام إلى تحالف من هذا النوع. وتعرف حملتنا بالفعل عن وجود ست منظمات إضافية في اليمن تعمل على هذه القضية بطريقة أو بأخرى.</p>		
<p>كيف سيكون شكل النجاح لهذه النتيجة وللمستهدفين في حملتكم؟ (ما الذي ترغبون في إنجازه بالتحديد؟)</p> <p>إن بعض المنظمات الأخرى في بلدنا مهتمة بالعمل معنا، ولكن الأهم من ذلك، أنها في الواقع تتخذ إجراءات معنا. إذ ليس كل من يقولون إنهم يريدون العمل معنا يريدون فعلاً اتخاذ إجراءات معنا.</p>		
<p>ما هي المخاطر (بالنسبة للأفراد أو المجتمعات أو حملتكم) التي تعتقدون أنكم ستواجهونها في استهداف هذا الشخص أو مجموعة الأشخاص تحديداً؟</p> <p>قد تؤدي مشاركة خطط حملتنا مع آخرين خارج الحملة (من أجل تنظيم الجهود معاً) إلى تعريض حملتنا أو الإجراء المخطط له لخطر الهجوم من قبل معارضين، إذا لم يقيم الآخرون باستخدام هذه المعلومات أو حمايتها على نحو جيد.</p>		

جدول: ورقة ملخص النتائج وعلامات النجاح

الحملة: حق الفتيات في التعليم	تاريخ تعبئة ورقة العمل هذه: ١٠ أيار/ مايو، ٢٠١٨
عنوان النتيجة: بناء تحالف	
عبارة النتيجة (ضمّنوا المستهدفين والنتيجة المحددة في عبارة واحدة): نتيجة للإجراء الذي اتخذناه، نأمل أن تشارك منظمات أخرى تدعم تعليم الفتيات في اليمن في جهود منسقة مع حملتنا من أجل تحقيق هدف المدافعة المشترك وهو زيادة وصول الفتيات إلى التعليم.	
مؤشرات النجاح: سجلوا نوعاً واحداً على الأقل من كل نوع من مؤشرات النجاح للنتيجة المحددة مع المستهدفين التابعين لها.	
	مؤشر نجاح التوقع (يجب أن تكون نجاحاً متواضعاً، وتعتقدون أنه واقعي جداً) ما الذي <u>تتوقعون</u> أن تروه في النتيجة التي اخترتموها إذا كان التكتيك ناجحاً؟ لقد أعربت منطمتان أو أكثر عن اهتمامهما باتخاذ إجراء مع حملتنا لمعالجة قضية حملتنا.
	مؤشر نجاح الرغبة (يجب أن يكون نجاحاً طموحاً أكثر بقليل، وما زلتم تعتقدون أنه واقعي) ما الذي <u>ترغبون</u> في أن تروه في النتيجة التي اخترتموها إذا كان التكتيك ناجحاً جداً؟ اتخذت منطمتان أو أكثر إجراءات مع حملتنا بشأن قضيتنا.
	مؤشر نجاح المحبة (يجب أن يكون نجاحاً طموحاً أكثر بكثير، ويمكن أن يحدث ولكن سيكون مثيراً ومدهشاً لو حدث) ما الذي <u>تحبون</u> أن تروه في النتيجة التي اخترتموها إذا كان التكتيك ناجحاً للغاية؟ لقد اتخذت حملتنا، إلى جانب منطمتين أخريين أو أكثر، إجراءات معاً أكثر من مرة لمعالجة قضية حملتنا.

