

دليل منهجية حل المشاكل (PDIA) المعقدة

قم بحل المشاكل المعقدة بنفسك



HARVARD Kennedy School
Building State Capability

دليل منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA)

قم بحل المشاكل المعقدة بنفسك

الإصدار 1.0 – نُشر في أكتوبر 2018

إعداد: سليمة سامجي ومات أندروز ولانت بريتشيت ومايكل وولوك

مساعدة الإنتاج: تيم مكنوت

Area 8 Creative تصميم: منصة

DubaiPolicyReview.ae: "الترجمة للغة العربية: "مجلة دبي للسياسات

بعض الحقوق محفوظة، و لا يجوز نسخ أي جزء من هذا الإصدار أو تخزينه في نظام يمكن استرجاع البيانات منه أو نقله بأي شكل أو بأي وسيلة، لأغراض تجارية، دون الحصول على إذن كتابي مسبق من برنامج بناء قدرات الدولة Building State Capability Program، أو وفقاً لما يُسمح به صراحة بموجب قانون أو ترخيص.

هذا الإصدار متاح ومتوفر لجميع المستخدمين عبر شبكة الإنترنت ويتم توزيعه وفقاً لشروط وأحكام رخص المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر وأدواتها — بشكل غير تجاري - وشريطة عدم الاشتقاق من أعمالهم ترخيص دولي رقم (CC BY-NC-N 4.0)، يتوفر نسخة منه على الرابط التالي:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

نسب المُصنّف - يجب عليك نسب المصنف للمرخص، وإرفاق رابط إلى رخصة المصنف، والإشارة إلى ما إذا كانت ثمة بعض التغييرات قد أُجريت. يجوز لك القيام بذلك بأي طريقة معقولة، بحيث لا تشير إلى أن المرخص يدعم أو يقر العمل الذي ستصدره.



غير تجارية - لا يجوز لك استخدام هذا المصنف لأغراض تجارية.



عدم الاشتقاق - لا يجوز لك توزيع المواد المعدلة في حال قمت بدمجها أو الاشتقاق منها أو أجريت أي تغيير أو تعديل عليها.



جدول المحتويات

6	نبذة حول برنامج بناء قدرات الدولة Building State Capability Program
7	كيفية استخدام هذا الدليل
8	القسم 1: تحديد المشكلة 10 مثال: تحديد المشكلة 11 ورقة عمل 1: تحديد المشكلة التي تواجهها
14	القسم 2: تفكيك المشكلة 16 جدول 1: مثال عملي حول تطبيق أسلوب "خمس أسئلة" 17 ورقة عمل 2: اطرح "خمس أسئلة" حول المشكلة التي تواجهك 18 الشكل 1: تحليل أسباب المشاكل المعقدة - رسم هيكل السمكة للمشكلة 19 ورقة العمل 3: قم برسم هيكل السمكة وتحليل المشكلة
20	القسم 3: وضع تسلسل لحل المشكلة: استخدام تحليل مساحة التغيير الممكنة المستند إلى ثلاث محاور (السلطة - القبول - المقدر) من أجل إيجاد مدخل للتعامل مع المشاكل المعقدة 22 الشكل 2: عرض المساحة الممكنة للتغيير 23 ورقة العمل 4: تحليل مساحة التغيير الممكنة بالاستناد إلى ثلاث محاور (السلطة - القبول - المقدر) 24 الشكل 3: دراسة مساحة التغيير الممكنة للأسباب الرئيسية والفرعية للمشكلة 25 ورقة العمل 5: مساحة التغيير الممكنة - هيكل السمكة الخاص بمشكلتك 26 ورقة العمل 6: بناء السلطة والقبول و المقدر
30	القسم 4: البحث عن البدائل المتاحة 32 الشكل 4: تصميم المساحة المخصصة لإيجاد الحل: من أين نأتي بأفكار للحلول؟ 33 ورقة العمل 7: البحث عن البدائل المتاحة

36	القسم 5: الحصول على السلطة والصلاحيات اللازمة والحفاظ عليها
38	ورقة العمل 8: ما هي السلطة والصلاحيات التي تحتاجها وأين ستجدها؟
41	ورقة العمل 9: إستراتيجيتك في التواصل والإقناع للحصول على دعم أصحاب السلطة
42	القسم 6: تصميم أول تجربة للحلول المحتملة للمشكلة
44	الشكل 5: تكرار تجربة حلول من أجل تطوير الأداء واكتساب المزيد من الشرعية
45	ورقة العمل 10: وضع خطوات لأول تجربة للحلول المحتملة
48	القسم 7: التعلم من تكرار التجربة
50	الشكل 6: عملية تكرار تجربة الحلول المحتملة
51	ورقة العمل 11: تعزيز التعلم عن طريق التجربة أثناء عملية البحث عن حلول
52	ورقة العمل 12: مراجعة التجارب التي تمت والتعلم من نتائجها
53	الشكل 7: إطار "البحث عن حلول" كبديل لنهج "الإطار المنطقي" لمواجهة التحديات المعقدة
54	ورقة العمل 13: إطار "البحث عن حلول" لعملية إيجاد الحلول المختلفة و مدى ملأمتها
56	القسم 8: المضي قدماً

نبذة حول برنامج بناء قدرات الدولة Building State Capability Program

يبحث برنامج بناء قدرات الدولة (BSC) بجامعة هارفارد في الاستراتيجيات والتكتيكات الممكنة لبناء قدرة المؤسسات على تنفيذ السياسات العامة والبرامج. أعدت لجنة من أعضاء هيئة التدريس ببرنامج بناء قدرات الدولة BSC، والتي تتشكل من مات أندروز ولانت بريتشيت ومايكل وولكوك، منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA)، وهو نهج تدريجي يساعدك على تفكيك مشكلتك وتحليلها بتحديد أسبابها الجذرية، وتحديد مداخل للتعامل مع المشكلة للبدء في إيجاد الحلول، والبحث عن الحلول الممكنة، و إتخاذ خطوات تنفيذية لإختبار حلول للتعامل مع المشكلة. يتبع ذلك مراجعة ما تعلمته عن المشكلة و من نتائج إختبار الحلول، وبناءاً على ذلك تقوم بصياغة حلول جديدة، وتكرار تجربة أحد الحلول الممكنة مرة أخرى. إنها عملية ديناميكية تستخدم فيها نقاط للمراجعة وتقييم نتائج الإختبارات بشكل سريع (tight feedback loops) التي تسمح لك بالتوصل إلى الحل الخاص بمشكلتك بما يتناسب مع السياق المحلي الخاص بك. يمكن وصف منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA) بأنه التعلم عن طريق الممارسة. تستند منهجية التأقلم التكراري لحل المشاكل (PDIA) على أربعة مبادئ:



**القياس عبر الانتشار (قياس ملائمة
الحلول من خلال عرضها على أكثر من
جهة متخصصة)**

إشراك العديد من الأطراف الفاعلة في القطاعات والمؤسسات المختلفة لضمان أن تكون الإصلاحات والحلول المقترحة قابلة للتنفيذ و تتمتع بالمشروعية وذات صلة فعلاً بالمشكلة وبهذه القطاعات والمؤسسات.



**جرب، تعلم، كرر تجربة حل آخر،
تكيف**

تشجيع التعلم التجريبي النشط (المستند إلى الممارسة) من خلال تجربة الحلول، ومراجعة نتائج التجارب بشكل يستند لأدلة، و تضمين ذلك في أساليب الإدارة بشكل يتيح التكيف، وتطوير حلول جديدة في وقت مناسب



**التعامل مع المشاكل استناداً إلى نهج
”الانحراف الإيجابي“**

إنشاء وحماية البيئات داخل وعبر المؤسسات التي تشجع استخدام نهج التجريب و إختبار الحلول و”الانحراف الإيجابي“



حلول محلية للمشاكل المحلية

الانتقال من التشجيع على تبني الحلول الجاهزة و المعدة مسبقاً، إلى إتاحة الفرصة لطرح المشاكل الملموسة محلياً وتوصيفها بشكل دقيق، وتحديد ترتيب أولويات المشاكل التي يجب مواجهتها.

كيفية استخدام هذا الدليل

صُمم هذا الدليل لإرشادك خلال عملية حل المشاكل المعقدة التي تتطلب أن يعمل عليها فريق. نحن نسميها طريقة ”افعلها بنفسك DIY“، ونقصد بذلك فريقاً مكوناً من 4 إلى 6 أشخاص تم تعيينهم للعمل معاً من أجل حل مشكلة معقدة لا يمكن حلها بواسطة شخص واحد.

وبالرغم من أن منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA) ليست عملية خطية (أى لا تسير بالضرورة وفقاً لخطوات تسلسلية محددة)، إلا أننا نوصيك بقراءة هذا الدليل بالتسلسل الموضوع به لفهم خطوات التنفيذ. يتضمن هذا الدليل ثمانية أقسام؛ ويقدم كل قسم مفهوماً جديداً ويحتوي على تطبيق عملي يساعدك على تجربة منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA) بنفسك. جميع الأدوات والنماذج التي نعرضها في هذه الدليل ليست جامدة، وإنما هي متغيرة ومرنة وتخضع للسياق والظروف التي تُستخدم فيها، لذلك ينصح بالتعامل معها على هذا الأساس، وينصح بمراجعتها كل فترة أثناء استخدامها للتحقق من ملائمتها للسياق والظروف.

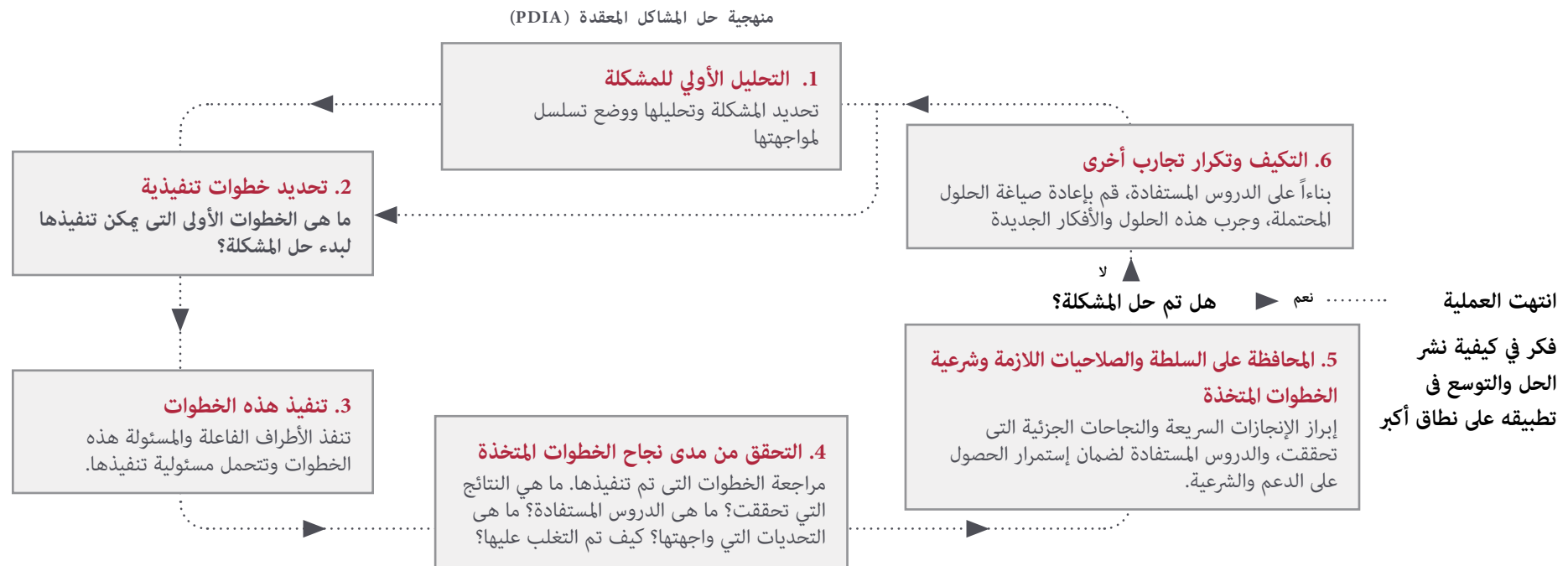
يعتمد هذا الدليل على مصدرين رئيسيين. الأول هو كتاب “بناء قدرات الدولة Building State Capability”، وهو متاح للتحميل مجاناً عبر الرابط التالي <https://bsc.hks.harvard.edu>. والثاني عبارة عن مجموعة من مقاطع الفيديو القصيرة التي تشرح المفاهيم الأساسية لأدوات منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA) والمتاحة عبر هذا الرابط :

<https://vimeo.com/album/5477026>

ستجد هذه المصادر في كل قسم من أقسام هذا الدليل، وننصح بالرجوع إليها عند تجربة تطبيق منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA). نأمل أن يكون هذا الدليل مفيداً، وتمنياتنا بالتوفيق في رحلتك لاكتشاف منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA).

Building State Capability Team مع تحيات فريق بناء قدرات الدولة

<https://bsc.hks.harvard.edu>



القسم 1

تحديد المشكلة



المراجع

يمكنك مشاهدة مقاطع الفيديو عبر الروابط التالية:

vimeo.com/album/5477026

VIDEOS

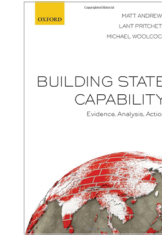
[Selling solutions vs. solving problems](#)

[Real problem driven reform](#)

[Constructing problems to drive change](#)

[Constructing problems that matter](#)

READING



الفصل 7:

أداء الأعمال إستناداً إلى المشاكل
Doing problem-driven work

(139 – 150)

المشاكل هي مفتاح التغيير. العديد من العاملين في مجال التنمية يزعمون بأنهم مدفوعون بالمشاكل إلا أنهم في الواقع مدفوعون بالحلول، فهم يعزفون مشكلتهم على أنها غياب "الحل الأمثل". هذا يؤدي غالباً إلى تطبيق حلول جاهزة أو تطبيق الممارسات الدولية الأفضل التي لا تعالج الأسباب الجذرية للمشكلة.

تعتمد منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA) على بناء القدرة على حل المشكلات من خلال حل المشكلات بشكل جيد. يمكن تعريف "المشكلة الحقيقية" على أنها المشكلة التي:

- تعتبر هامة بالنسبة لـ "وكلاء التغيير" Change Agents، وبالتالي لا يمكن تجاهلها
 - تحفز وتوجه عملية التغيير
 - يمكن تفكيكها إلى أسباب أصغر ومشاكل أصغر
 - تسمح بتطبيق حلول واقعية ومتسلسلة وتتسم بالاستراتيجية لمواجهة المشكلة.
 - يتم إدارتها محلياً، حيث تقوم الجهات الفاعلة المحلية بالاتفاق على تحديد طبيعة المشكلة ومناقشتها فيما بينهم.
- نعتقد أن تحديد المشاكل هو نقطة البداية للبحث عن الحلول التي من شأنها أن تؤدي إلى التغيير. ومن ثم فإن هذه الخطوة هي الخطوة الأولى في منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA).
- ستتعلم في هذا القسم كيفية تحديد مشكلتك وطرحها بشكل يوجه الإهتمام إلى الحاجة للتغيير ويضع المشكلة على الأجندة الاجتماعية والسياسية والإدارية. سيحتاج ذلك إلى تجميع وكلاء التغيير الأساسيون، سواء صناع القرار أو الأطراف الأخرى التي تستطيع أن تحفز عملية التغيير للإجابة على الأسئلة الموجودة في ورقة العمل 1. يجب أن تتم هذه الخطوة عن طريق وكلاء محليين منخرطين في السياق المحلي للمشكلة وليس عن طريق أطراف خارجية. يجب تدعيم الإجابات على هذه الأسئلة بالأدلة والبراهين والبيانات لإقناع الآخرين بصحتها، ولتمكين المجموعة من تقديم طرح بمقنع عن طبيعة المشكلة وأبعادها. سنغطي موضوع كيفية بناء بيئة السلطة الخاصة بك والمحافضة عليها في القسم 5.

مثال: تحديد المشكلة

سنستخدم المثال التالي خلال أقسام هذا الدليل لشرح المنهجية و كيفية تنفيذها:

إزاء فشل هيئة مكافحة الفساد في مالاوي في تحقيق أهدافها، قد يرى أحد الإصلاحيين في مالاوي أن "الحل الأفضل" هو إنشاء هيئة مكافحة فساد جديدة على مستوى أفضل..و قد يحتج البعض على ذلك قائلين بأن هيئة مكافحة الفساد مازالت هيئة جديدة وأنها ستتطور و تنجح في مهامها يوماً ما في المستقبل. وربما يشير آخرون إلى أن الفساد موجود دائماً في مالاوي ومن الصعب للغاية مواجهته من الناحية السياسية.

الإصلاح يقتضى من القائمين عليه العمل على ترجمة "الوضع القائم" إلى "مشكلة" يمكن فهمها وإستيعابها، وذلك من خلال تحديد المشكلة. يتطلب ذلك تشكيل مجموعة صغيرة في البداية من الإصلاحيين وصناع القرار وطرح ومناقشة الأسئلة التالية:

1 ما هي المشكلة؟

المشكلة هي أن هيئة مكافحة الفساد لا تعالج الفساد بشكل فعال.

2 و ما أهمية هذه المشكلة؟

الفساد مستشري في الحكومة، الأمر الذي يمكننا إظهاره من خلال العديد من المؤشرات.

و ما أهمية هذه المشكلة؟

لأننا نخسر المزيد من الأموال نتيجة وجود هذا الفساد. ويمكن تقدير حجم هذه الأموال عن طريق بيانات التقارير المالية.

وما أهمية هذه المشكلة؟

لأن الأموال المفقودة تؤدي إلى انخفاض مستوى الخدمات الحكومية، ويظهر ذلك في العديد من القطاعات، منها التعليم والرعاية الصحية والمياه.

3

من هي الأطراف المعنية بالمشكلة؟

جميع الأفراد الذين يتلقون الخدمات الحكومية، بما في ذلك المواطنين و السياسيين الذين يمثلوهم. هؤلاء هم "وكلاء التغيير" "Change Agents" الرئيسيون، ولا سيما على المستوى المحلي.

4

من هي الأطراف التي يجب أن تولي المزيد من الاهتمام للمشكلة؟

صناع القرار الرئيسيون في الجهات الحكومية، مثل وزير المالية والمسؤولين عن إعداد الميزانيات الحكومية والمسؤولين عن صياغة وتنفيذ السياسات الحكومية، خاصة على المستوى المحلي.

5

كيف يمكن حثهم على إعطاء المزيد من الاهتمام للمشكلة؟ (كيف نقيس حجم المشكلة وكيف نروي قصصاً عنها؟)

من خلال توفير البيانات والتقارير التي تبين حجم الخسائر المالية الناتجة عن الفساد، وكيف يؤدي ذلك الى ضعف مستوى الخدمات الحكومية. يمكن أن تتضمن هذه البيانات على سبيل المثال إحصائيات توضح نفاذ مخزون أدوية أو مستلزمات طبية في المستشفيات أو توضح العجز عن توفير كتب مدرسية للتلاميذ. ويمكن توفير تلك التقارير والبيانات بشأن دوائر إنتخابية متعددة أو مناطق مختلفة لإقناع السياسيين الذين يمثلوا هذه الدوائر بأن عليهم إبداء المزيد من الاهتمام بالمشكلة.

6

كيف ستبدو المشكلة عند النجاح في حلها؟

سيرتفع بشدة مستوى الخدمات التي تقدمها المدارس والتي يقدمها قطاع الصحة، وسوف تتدفق المزيد من الأموال إلى المدارس والمستشفيات. ويمكن التركيز على أهداف ونتائج أكثر تحديداً مثل زيادة مخزون الأدوية والمستلزمات الطبية في المستشفيات وتوفير الكتب المدرسية في المدارس. ويمكن التركيز على الأهداف والنتائج التي يمكن أن تتحقق في دوائر إنتخابية متعددة ومناطق مختلفة للحصول على دعم السياسيين الذين يمثلوا هذه الدوائر.

ورقة العمل 1: تحديد المشكلة التي تواجهها

1 ما هي المشكلة؟

1

2 ما أهمية هذه المشكلة؟

2

وما أهمية هذه المشكلة؟

وما أهمية هذه المشكلة؟

3 من هي الأطراف المعنية بالمشكلة؟

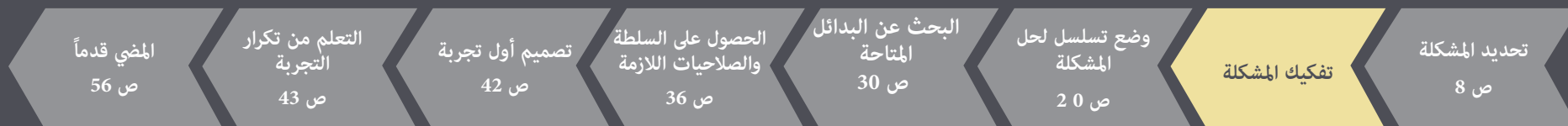
4 من هي الأطراف التي يجب أن تولي المزيد من الاهتمام للمشكلة؟

5 كيف يمكن حثهم على إعطاء المزيد من الاهتمام للمشكلة؟ (كيف نقيس حجم المشكلة وكيف نروي قصصاً عنها)؟

6 كيف ستبدو المشكلة عند النجاح في حلها؟

القسم 2

تفكيك المشكلة



تتسم المشاكل المعقدة بأنها مستعصية على الحل ويصعب إيجاد الحلول "الصحيحة والملائمة" لها. وغالباً ما يدفع هذا الراغبين في الإصلاح إلى تبني الحلول الجاهزة وأفضل الممارسات الدولية الموجودة بالفعل لأنها تقدم بعض الحلول والأفكار لما يمكن القيام به، حتى لو كانت لن تبني قدرة حقيقية ومستدامة لمواجهة المشكلة.

ولتفادي هذا، ينبغي تفكيك المشكلة المعقدة إلى مجموعات أصغر من الأسباب والمشاكل الفرعية والنقاط المحورية التي يمكن التعامل معها وإيجاد حلول محلية لمواجهةها. سيقودنا ذلك إلى فهم مختلف وأكثر دقة للمشكلة ولأسبابها. ويمكننا الإشارة إلى هذه العملية بأنها تحليل أسباب المشكلة أو تفكيك المشكلة، وهي الخطوة الثانية في منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA).

ستتعلم في هذا القسم كيفية تفكيك المشكلة باستخدام أسلوب "خمسة أسئلة" والذي يسمح لك بتحديد الأسباب الجذرية المتعددة للمشكلة وتقسيم كل سبب إلى أسبابه الفرعية. وبعد ذلك، ستستخدم بعد شكل هيكل السمكة لعرض مشكلتك وأسبابها الرئيسية والفرعية.

من الضروري لإتمام هذه العملية إشراك وكلاء وأطراف جديدة للحصول على وجهات نظر مختلفة وجديدة، مما سيسمح بتحليل المشكلة بشكل أفضل. يجب أن تتم هذه الخطوة عن طريق وكلاء محليين منخرطين في السياق المحلي للمشكلة وليس عن طريق أطراف خارجية. ويجب الحذر من التسرع في إستبعاد أي سبب محتمل للمشكلة ونحن نقوم بتحليل المشكلة. يجب تدعيم الإجابات على الأسئلة بالأدلة والبراهين والبيانات لإقناع الآخرين بصحتها.

ملاحظة: جميع الأدوات والنماذج التي نعرضها في هذه الدليل ليست جامدة، وإنما متغيرة ومرنة وتخضع للسياق والظروف التي تستخدم فيها، لذلك ينصح بالتعامل معها على هذا الأساس، وينصح بمراجعتها كل فترة أثناء إستخدامها للتحقق من ملائمتها للسياق والظروف.

المراجع

VIDEOS

يمكنك مشاهدة مقاطع الفيديو عبر الروابط التالية:

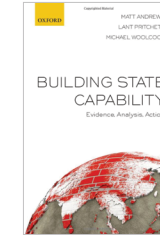
vimeo.com/album/5477026

Deconstructing sticky problems

You cannot juggle without the struggle

PDIA is a way to structure your struggle

READING



الفصل 7:

أداء الأعمال استناداً إلى المشاكل

Doing problem-driven work

(150 – 157)

جدول 1: مثال عملي حول تطبيق أسلوب "خمس أسئلة"

مشكلتك في سؤال: لماذا نخسر الأموال المخصصة لتقديم الخدمات الحكومية؟

السبب 1	السبب 2	السبب 3
السبب 1: إنفاق الأموال المخصصة في الميزانية للخدمات في أغراض أخرى	السبب 2: تضخم تكاليف المشتريات الحكومية، مما يؤدي إلى إهدار الأموال العامة.	السبب 3: يستغل بعض المسؤولين المحليين موارد الدولة في أغراض شخصية
ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟
السبب الفرعي 1.1: الثغرات الموجودة في أنظمة إنفاق الأموال العامة تسمح بإعادة تخصيصها لأغراض أخرى.	السبب الفرعي 2.1: غالباً لا يتم إتباع الإجراءات الخاصة بالمنقصات والمزيدات الحكومية بشكل كامل	السبب الفرعي 3.1: يشعر المسؤولون بأنهم ملزمون بإعادة توزيع الأموال العامة على مناطقهم ودوائرهم الانتخابية
ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟
افتقار أنظمة الإنفاق إلى الضوابط الرئيسية	تكون عمليات الشراء في كثير من الأحيان متسعة ودون تأني.	يتوقع الناخبون من المسؤولين إعادة توزيع الأموال.
ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟
قصور أنظمة إنفاق الأموال العامة وعدم تطويرها أو إصلاحها	تأجيل قرارات شراء البضائع التي تحتاجها الجهات الحكومية بشكل متكرر كل عام	تسمح العادات والتقاليد المحلية بـ "المشاركة" وتوزيع الأموال العامة بهذه الطريقة.
ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟
ضعف الموارد و غياب الكفاءات القادرة على إصلاح أنظمة إنفاق الأموال العامة.	تأخير إتخاذ القرارات المتعلقة بالميزانية وإعتمادها التي تسمح للجهات الحكومية بشراء البضائع التي تحتاجها.	المجتمعات المحلية فقيرة وتعتمد على هذا النوع من "المشاركة" في الأموال العامة.

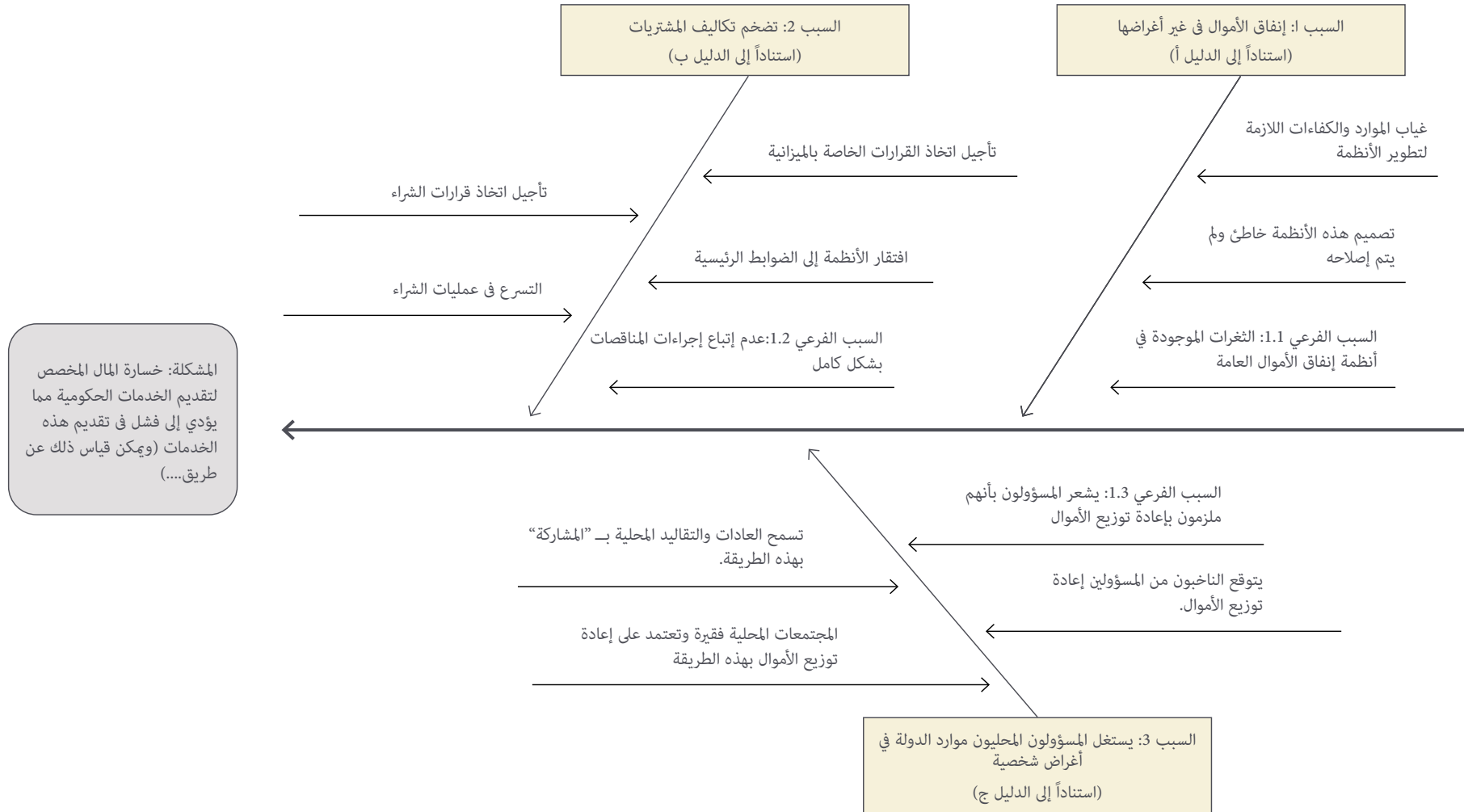
ورقة عمل 2: اطرح "خمس أسئلة" حول المشكلة التي تواجهك

مشكلتك في سؤال:

السبب 3	السبب 2	السبب 1
ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟
ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟
ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟
ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟	ما سبب حدوث ذلك؟

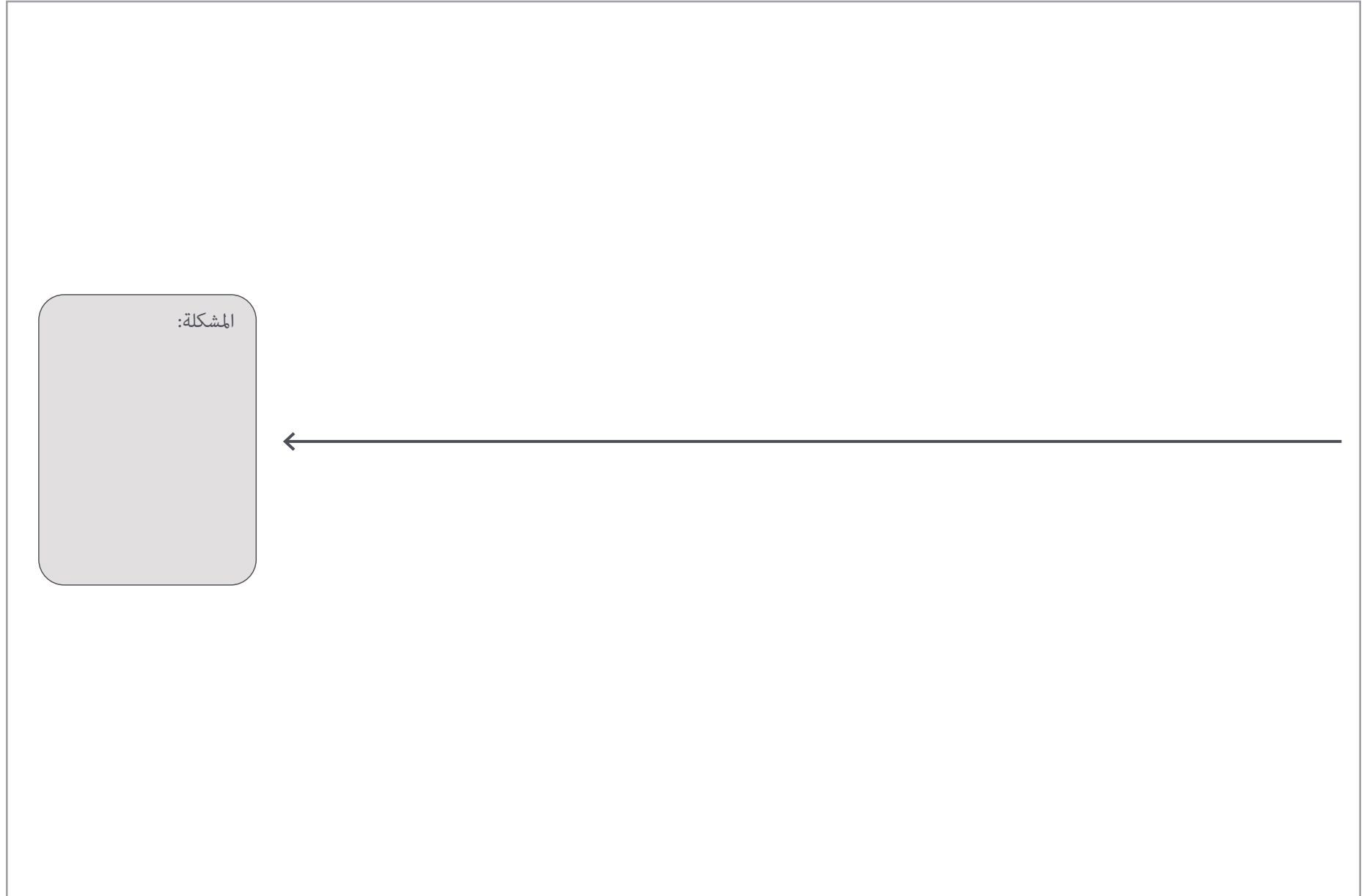
الشكل 1: تحليل أسباب المشاكل المعقدة -رسم هيكل السمكة للمشكلة

سنستخدم الأسباب الرئيسية والأسباب الفرعية للمشكلة التي تم تحديدها في الجدول رقم 1 لرسم هيكل للمشكلة يشبه هيكل السمكة على النحو التالي:



ورقة العمل 3: رسم هيكل السمكة لتحليل مشكلة التي تواجهها.

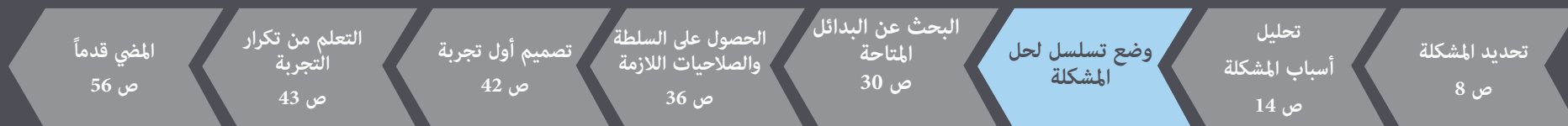
إستخدم الأسباب الرئيسية والأسباب الفرعية للمشكلة التي تم تحديدها في الجدول رقم 1 لرسم هيكل للمشكلة يشبه هيكل السمكة :



القسم 3

وضع تسلسل لحل المشكلة:

استخدام تحليل مساحة التغير الممكنة المستند إلى ثلاث محاور (السلطة - القبول - المقدرة) من أجل إيجاد مدخل للتعامل مع المشاكل المعقدة



معظم المشاكل التي يتم تحليل أسبابها وتفكيكها على النحو السابق تبدو مشاكل ضخمة وكبيرة، ولذلك تثير بعض الأسئلة مثل: ما هي الخطوة الأولى للبدء في حل المشكلة؟ ماذا أفعل؟ كيف يمكنني التعامل مع كل هذه الأسباب الفرعية للمشكلة ومعالجتها؟

يتطلب حل هذه المشكلات القيام بعدة تدخلات للتعامل مع أكثر من جانب من جوانب المشكلة وإحداث التغيير المطلوب. ويشكل كل سبب رئيسي أو سبب فرعي للمشكلة كما تم عرضه في شكل هيكل السمكة مدخل مستقل للتعامل مع المشكلة وفرصة لإحداث التغيير (و إن كانت كل هذه الأسباب متصلة في النهاية). يمكننا الإشارة إلى هذه الفرصة على أنها "مساحة التغيير الممكنة". وتعتمد "مساحة التغيير الممكنة" على سياق المشكلة وسياق السبب الذي ستتعامل معه، فهذا السياق سيؤثر على طبيعة الإصلاح والتغيير الذي يمكن تطبيقه.

يعد وضع تسلسل فعال لحل المشكلة، وهو الخطوة الثالثة في منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA)، عنصراً حاسماً في مساعدتك في عملية الإصلاح والتغيير. يشير التسلسل إلى توقيت ومراحل خطواتك في التعامل مع المشكلة آخذاً في الاعتبار السياق الذي تعمل فيه وما يوفره هذا السياق من فرص وما يضعه من قيود. وقد يؤدي الفشل في وضع تسلسل فعال لحل المشكلة إلى تطبيق سابق لأوانه لجهود إصلاح و تغيير تعجز معه قدرات الدولة أو المؤسسة المعنية عن إدارتها وتطبيقها بكفاءة.

ستتعلم في هذا القسم كيفية استخدام التحليل الذي يستند إلى ثلاث محاور (السلطة-القبول-المقدرة) لتحديد "مساحة التغيير الممكنة" لكل سبب من أسباب المشكلة الموضح في شكل هيكل السمكة.

سيساعدك هذا في تحديد ما إذا كان يمكنك تجربة إجراء إصلاحات كبيرة و جذرية، أو ما إذا كان الأفضل أن تبدأ بإصلاحات صغيرة ومحدودة وتعمل أولاً على زيادة "مساحة التغيير الممكنة".

المراجع

VIDEOS

يمكنك مشاهدة مقاطع الفيديو عبر الروابط التالية:
vimeo.com/album/5477026

Problem driven sequencing

Finding potential entry points

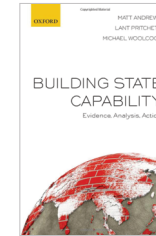
Understanding your eco-system

Iceberg metaphor

PDIA is about matching your capability with your challenge

PDIA: Getting from the capability you have to the capability you need

READING



الفصل 7:

أداء الأعمال استناداً إلى المشاكل

Doing problem-driven work

(166 – 158)

الشكل 2: عرض المساحة الممكنة للتغيير

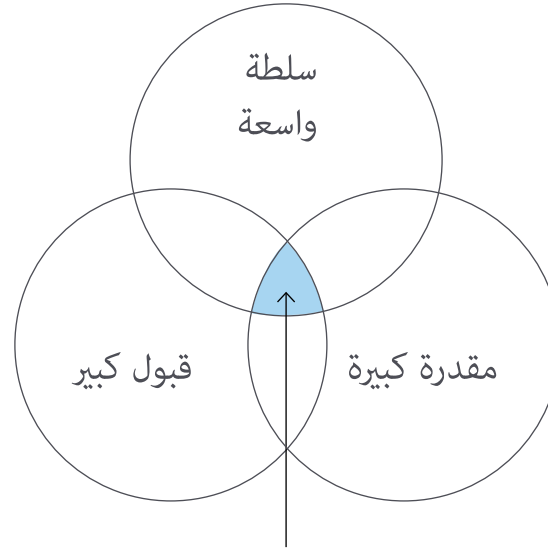
تقييم "مساحة التغيير الممكنة" فيما يخص كل سبب من أسباب المشكلة يعتمد على ثلاث عوامل رئيسية :

السلطة/ الصلاحيات: تشير إلى الدعم اللازم لتنفيذ الإصلاح المرجو أو تغيير السياسة العامة أو من أجل بناء قدرة الدولة.

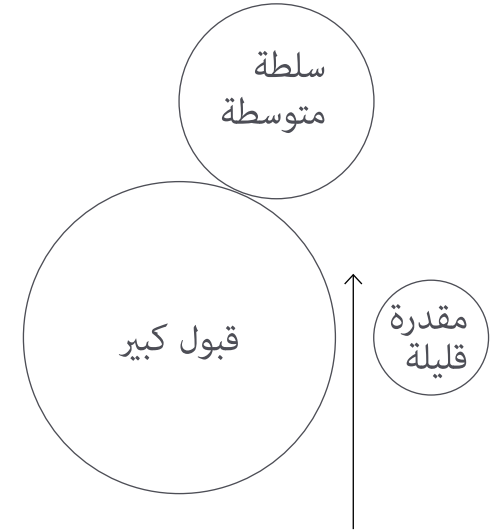
من الممكن أن تكون هذه السلطة المطلوبة سياسية أو قانونية أو تنظيمية أو شخصية. تتطلب بعض التغييرات والإصلاحات سلطة أكبر من التي تتطلبها إصلاحات أخرى، ومن الضروري دائماً تقييم حجم السلطة التي تتمتع بها للقيام بالتغيير أو الإصلاح، وتقييم الثغرات و القصور في مستوى السلطة التي تمتلكها. ولعله من المفيد قراءة المزيد حول البيئة التي تمنحك تلك السلطة في القسم 5 من هذا الدليل.

القبول: يتعلق ذلك بمدى قبول الأطراف المعنية بالإصلاح أو تغيير السياسة العامة لهذا التغيير والآثار المترتبة عليه. ويتفاوت مستوى القبول المطلوب بحسب مستوى وحجم التغيير المطلوب (فقد يكون المطلوب قبول مجموعة محدودة، أو قبول مجموعات كبيرة بحسب طبيعة التغيير و الإصلاح المنشود). لذلك يلزم أولاً التحقق من درجة القبول الموجودة بالفعل وتحديد أي ثغرات يلزم معالجتها في مستوى القبول.

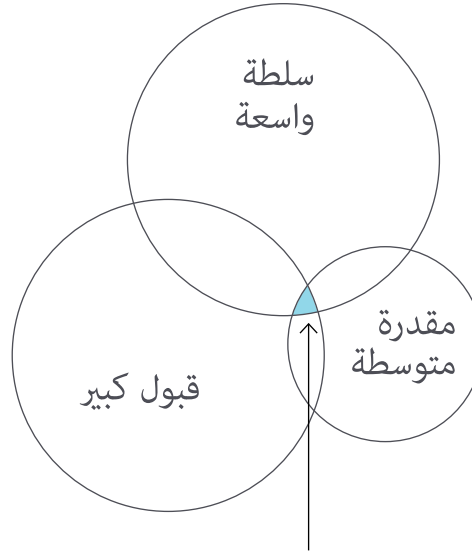
المقدرة: تركز على الجانب العملي للإصلاح أو التغيير المطلوب للسياسة العامة، والحاجة لموارد مثل الوقت والمال والمهارات والكفاءات لبدء أي نوع من التدخل والتغيير. لذلك يلزم أولاً التحقق من مستوى المقدرة الموجود والثغرات التي يلزم معالجتها لنجاح التغيير.



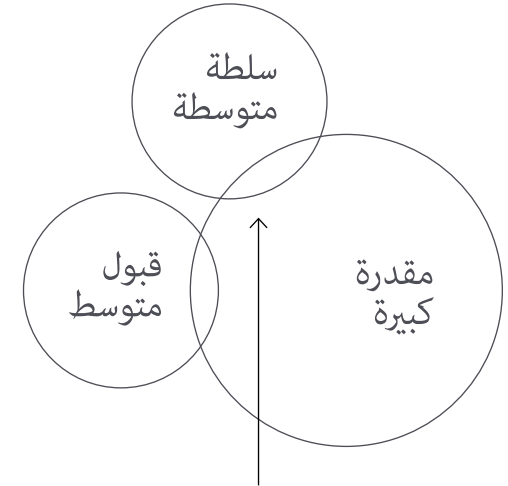
مساحة كبيرة للتغيير



لا توجد مساحة للتغيير



مساحة صغيرة للتغيير



لا توجد مساحة للتغيير

ورقة العمل 4: تحليل مساحة التغيير الممكنة بالاستناد إلى ثلاث محاور (السلطة - القبول - المقدرة)

الهدف من ذلك هو إجراء تقدير جيد ويتسم بالشفافية قدر الإمكان يمكن من خلاله تعلم المزيد عن سياق المشكلة، وتحويل حالة عدم اليقين بخصوص المشكلة وكيفية حلها إلى معرفة أوضح. يمكنك البدء بتحديد المشكلة التي تعمل على معالجتها (بالاستعانة بمخطط هيكل السمكة في ورقة العمل 3). قم بإعادة كتابة كل الأسباب الفرعية للمشكلة كما هي موضحة في شكل هيكل السمكة الخاص بمشكلك في الجدول التالي، ثم استخدم الأسئلة التالية للتفكير في مساحة التغيير الممكنة لكل سبب من الأسباب الفرعية:

السلطة:	القبول:	المقدرة:
• من لديه السلطة للتعامل مع هذا السبب : قانونية؟ إجرائية؟ غير رسمية؟ • أي من أصحاب السلطة قد يدعم التعامل مع هذا السبب الآن؟ • ومن منهم لن يدعم التعامل مع السبب الآن؟	• أي من الوكلاء (سواء أشخاص أو مؤسسات) لديه مصلحة للتعامل مع هذا السبب؟ • بالنسبة لكل وكيل، ما احتمال الحصول على دعمه للتعامل مع هذا السبب ودعمه للتغيير، طبقاً لمقياس من 1 إلى 10؟ • بالنسبة لكل وكيل، ما مقدار التأثير الذي يملكه على محاولات التعامل مع السبب، طبقاً لمقياس من 1 إلى 10؟ • من هؤلاء الوكلاء، ما هي نسبة "الداعمين بقوة" لك (الذين حصلوا على تقييم أعلى من 5 في كلا التقديرين أعلاه)؟ • من هؤلاء الوكلاء، ما هي نسبة "الغير داعمين" أو "مقدمي دعم منخفض" لك (أقل من 5 في كلا التقديرين)؟	• ما هي قدرات موظفيك؟ - من هم الوكلاء الرئيسيون، أي أصغر مجموعة عمل تحتاجها لبدء أي تعامل مع هذا السبب للمشكلة؟ - كم من الوقت ستحتاج من هؤلاء الوكلاء للتعامل مع المشكلة؟ • ما هي مقدرة الموارد الخاصة بك؟ - ما هي الموارد المالية التي تحتاجها للتعامل مع هذا السبب؟ - ما هي الموارد الأخرى التي تحتاجها للتعامل مع هذا السبب؟

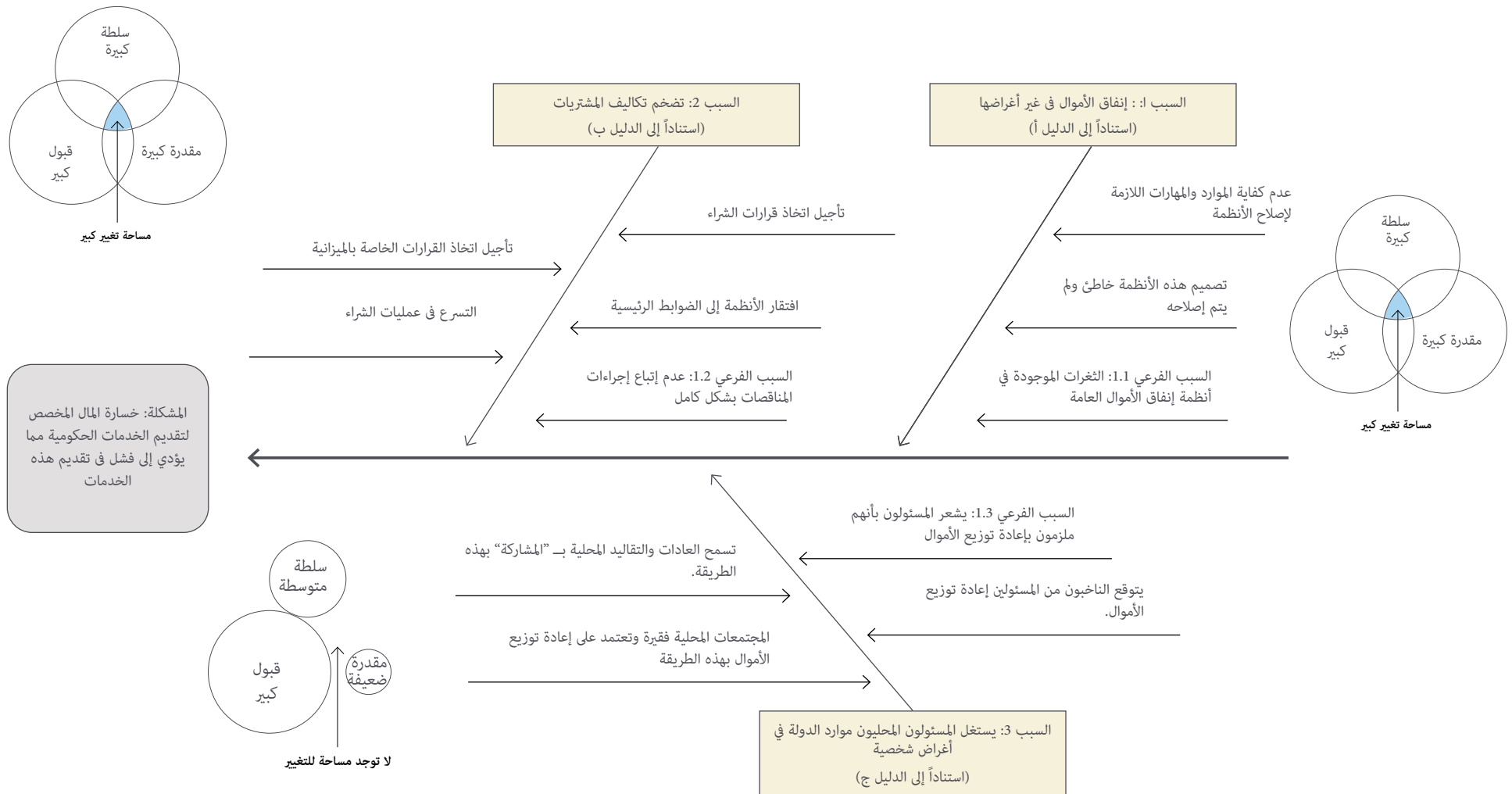
أسئلة للتفكير	التقييم المستند إلى ثلاث محاور (السلطة - القبول - القدرة) (منخفضة، متوسطة، كبيرة)	الإفتراسات
السبب 1:		
بشكل عام، ما حجم السلطة التي تعتقد أنك تملكها للتعامل مع هذا السبب؟		
بشكل عام، ما مقدار القبول الذي تعتقد أنك تملكه للتعامل مع هذا السبب؟		
بشكل عام، ما حجم المقدرة التي تعتقد أنك تملكها للتعامل مع هذا السبب؟		
ما هي مساحة التغيير الممكنة لسبب 1؟ (مساحة تغيير كبيرة، أو مساحة تغيير بسيطة أو لا توجد مساحة تغيير)		

ورقة العمل 4: التحليل الأساسي لمساحة التغيير الممكنة بالاستناد إلى ثلاث محاور (السلطة - القبول - المقدرة) (تابع)

أُسئلة للتفكير	التقييم المستند إلى ثلاث محاور (السلطة - القبول - المقدرة) (منخفضة، متوسطة، كبيرة)	الافتراضات
السبب 2:		
بشكل عام، ما حجم السلطة التي تعتقد أنك تملكها للتعامل مع هذا السبب؟		
بشكل عام، ما مقدار القبول الذي تعتقد أنك تملكه للتعامل مع هذا السبب؟		
بشكل عام، ما حجم المقدرة التي تعتقد أنك تملكها للتعامل مع هذا السبب؟		
ما هي مساحة التغيير الممكنة لسبب 2؟ (مساحة تغيير كبيرة، أو مساحة تغيير بسيطة أو لا توجد مساحة تغيير)		
السبب 3:		
بشكل عام، ما حجم السلطة التي تعتقد أنك تملكها للتعامل مع هذا السبب؟		
بشكل عام، ما مقدار القبول الذي تعتقد أنك تملكه للتعامل مع هذا السبب؟		
بشكل عام، ما حجم المقدرة التي تعتقد أنك تملكها للتعامل مع هذا السبب؟		
ما هي مساحة التغيير الممكنة لسبب 3؟ (مساحة تغيير كبيرة، أو مساحة تغيير بسيطة أو لا توجد مساحة تغيير)		

أسئلة للتفكير	التقييم المستند إلى ثلاث محاور (السلطة - القبول - المقدرة) (منخفضة، متوسطة، كبيرة)	الافتراضات
السبب 4:		
بشكل عام، ما حجم السلطة التي تعتقد أنك تملكها للتعامل مع هذا السبب؟		
بشكل عام، ما مقدار القبول الذي تعتقد أنك تملكه للتعامل مع هذا السبب؟		
بشكل عام، ما حجم المقدرة التي تعتقد أنك تملكها للتعامل مع هذا السبب؟		
ما هي مساحة التغيير الممكنة لسبب 4؟ (مساحة تغيير كبيرة، أو مساحة تغيير بسيطة أو لا توجد مساحة تغيير)		
السبب 5:		
بشكل عام، ما حجم السلطة التي تعتقد أنك تملكها للتعامل مع هذا السبب؟		
بشكل عام، ما مقدار القبول الذي تعتقد أنك تملكه للتعامل مع هذا السبب؟		
بشكل عام، ما حجم المقدرة التي تعتقد أنك تملكها للتعامل مع هذا السبب؟		
ما هي مساحة التغيير الممكنة لسبب 5؟ (مساحة تغيير كبيرة، أو مساحة تغيير بسيطة أو لا توجد مساحة تغيير)		

الشكل 3: دراسة المساحة المحتملة لإجراء تغيير في العلاقات بين الأسباب الرئيسية/ الأسباب الفرعية المختلفة للمشكلة



ورقة العمل 5: مساحة التغيير الممكنة - هيكل السمكة الخاص بمشكلتك.

أعد رسم هيكل السمكة الخاص بمشكلتك من ورقة العمل 3 وأضف تحليل مساحة التغيير الممكنة لكل سبب من ورقة العمل 4.

ورقة العمل 6: بناء السلطة والقبول و المقدرة

باستخدام تحليل مساحة التغيير الممكنة لكل سبب من أسباب المشكلة من واقع ورقة العمل 5، يرجى تحديد استراتيجيتك لبناء أو زيادة مستوى السلطة أو القبول أو المقدرة لكل سبب من أسباب المشكلة

السبب الرئيسي / السبب الفرعي	مساحة التغيير (كبيرة، مساحة قليلة، لا توجد مساحة)	الاستراتيجية ماذا ستفعل (على سبيل المثال، سأعمل على زيادة مساحة التغيير الممكنة عن طريق بناء أو زيادة مستوى السلطة) ولماذا؟

الاستراتيجية ماذا ستفعل (على سبيل المثال، سأعمل على زيادة مساحة التغيير الممكنة عن طريق بناء أو زيادة مستوى السلطة) و لماذا؟	مساحة التغيير (كبيرة، مساحة قليلة، لا توجد مساحة)	السبب الرئيسي/ السبب الفرعي

القسم 4

البحث عن البدائل المتاحة



المراجع

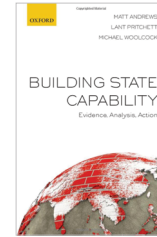
يمكنك مشاهدة مقاطع الفيديو عبر الروابط التالية:

vimeo.com/album/5477026

VIDEOS

Learning by crawling

READING



الفصل 8:

إطار البحث

The Searchframe

(الصفحات 167-177)

تساعدك عملية تفكيك المشكلة ووضع تسلسل لحل المشكلة على التفكير في الخطوة التي يجب البدء بها (أين توجد مساحة تغيير كبيرة، وما هي حدودها؟). ومع ذلك، فإن التحدي الذي لا يزال قائماً هو تحديد "ما الذي يجب القيام به؟". فهذا تحد كبير عند التعامل مع المشاكل المعقدة، بالنظر إلى أن الإجابة عادة ما تكون غير واضحة. ولكي نكون صادقين، يتعين علينا أن نعترف أننا في كثير من الأحيان لا نعرف ما يجب القيام به، وأن الحلول الجاهزة و أفضل الممارسات الدولية التي يتم تقديمها من الخارج تبدو واعدة إلا أنها قد توقعنا في مشكلة عدم وجود القدرات الكافية لتنفيذها. فكيف لنا إذاً أن نتجنب الوقوع في الخطأ التسرع في تبني الحلول الجاهزة؟

نعتقد أن الإجابة على سؤال "ما الذي ينبغي علينا القيام به؟" فيما يخص المشكلات المعقدة موجودة بالفعل ويمكن العثور عليها، ولكن يجب أن نصل لهذه الإجابة من خلال تجربة حلول، وتكرار هذه التجارب، والتعلم منها. وهذا يعني أنه لا يمكن الوصول لهذه الإجابة مسبقاً بشكل أكاديمي بواسطة متخصصين يطبقون المعرفة المستنبطة من سياقات أخرى و من دول أخرى. يجب الوصول لإجابات في سياق المشكلة المحلي من خلال المشاركة النشطة في البحث عن حلول والتعلم من ذلك. علاوة على ذلك، الحل الحقيقي للمشاكل المعقدة يأتي في صورة العديد من الحلول الصغيرة لأسباب المشكلة المختلفة.

يساعدك البحث عن البدائل المتاحة، وهي الخطوة الرابعة في منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA)، على البحث عن حلول بديلة متعددة وتجربتها. ولا نعني بهذا أن الأفكار التي يمكن استنباطها من تجارب الخارج (ما يعرف بـ "أفضل الممارسات") يجب إستبعادها تماماً، بل ما نقوله أن "أفضل الممارسات" الخارجية الفعالة قد لا تنجح في مواجهة كافة أبعاد المشكلة.

ستتعلم في هذا القسم كيفية إيجاد حلول متعددة تناسب السياق الذي تعمل فيه للاسترشاد بها في وضع استراتيجيتك من أجل إجابة سؤال "ما الذي يجب علينا القيام به؟". ينتج عن هذه العملية إستخلاص دروس إيجابية و أخرى سلبية من تجربة كل فكرة أو حل محتمل. ولن توجد فكرة واحدة معينة يمكن وصفها بأنها "الحل الأمثل" للمشكلة. وإنما إستخلاص الدروس من تجريب هذه الأفكار والحلول سيؤدي الى ظهور حلول جديدة محلية تجمع بين عناصر من مختلف الأفكار التي تمت تجربتها.

الشكل 4: تصميم المساحة المخصصة لإيجاد الحل: من أين نأتي بأفكار للحلول؟

هناك بعدان يجب مراعاتهما في تصميم المساحة المخصصة لإيجاد الحلول، تنعكس في محاور الشكل الموضوع في الورقة التالية: أفقياً، نفكر فيما إذا كان الحل المقترح أو الفكرة المقترحة ممكنة إدارياً وسياسياً في السياق الحالي للمشكلة (هل تم تنفيذ الحلول المقترحة من قبل في هذا السياق، هل يعرف الأشخاص الموجودون في هذا السياق كيفية تنفيذها؟)؛ عمودياً، نفكر فيما إذا كانت الأفكار المقترحة قد أثبتت صحتها من الناحية الفنية (أي حلول نجحت بالفعل من قبل في حل المشكلة).

أ. **الممارسات الحالية** هي المنطقة الأولى للبحث عن حل في تصميم المساحة المخصصة لإيجاد الحلول (المنطقة "أ" من الشكل). نعتقد بأن هناك دائماً بعض الممارسات أو القدرات الموجودة بالفعل والتي من شأنها إتاحة فرصة للتعرف على ما يصلح في سياقك، وما الذي لا يصلح، ولماذا. تشمل الأدوات الشائعة للمساعدة في هذه العملية "تحليل الثغرات" وتقييم البرامج والزيارات الميدانية والتفتيش وما إلى ذلك. إنها الممارسات التي يألّفها الوكلاء المحليون Local Agents في سياقك بشكل أفضل، فالبدء من الوضع الحالي هو وسيلة لضمان أن يضع هؤلاء الوكلاء رؤية واضحة للمشكلة ويوفر مشاركة محلية لعملية البحث عن الحل وملاءمته.

ب. **الممارسة الكامنة** هي المنطقة الثانية للبحث عن حل في تصميم المساحة المخصصة لإيجاد الحلول ("ب" في الشكل). يشير ذلك إلى مجموعة من الأفكار المحتملة والقدرات الحكومية الممكنة في السياق الحالي، وذلك بالنظر إلى الحقائق الإدارية والسياسية، إلا أنها تتطلب المزيد من الاهتمام والعناية لكي تبدأ في الظهور. ومن الأمثلة على ذلك ما ينتج عن التدخلات السريعة (اتخاذ بعض الإجراءات بصورة عاجلة) عندما تواجه مجموعة من الأشخاص تحدياً لحل مشكلة هامة و محورية في فترة محددة دون وجود موارد جديدة. يمكن أن يكون ذلك من الأنشطة المحفزة والتمكينية للوكلاء المحليين الذين تمكنهم بالفعل من رؤية إنجازاتهم في فترات قصيرة. من الممكن أن تصبح الأفكار التي تنبثق من هذه المبادرات السريعة أساساً للحلول الدائمة للمشاكل القائمة.

ج. **الانحراف الإيجابي** وهو يمثل المنطقة الثالثة للبحث عن حل في تصميم المساحة المخصصة لإيجاد الحلول ("ج" في الشكل). يتعلق الانحراف الإيجابي بالأفكار والحلول التي يتم العمل عليها بالفعل في سياق التغيير (وهي بالتالي ممكنة)، والتي تسفر عن نتائج إيجابية (حل المشكلة، وبالتالي تكون صحيحة من الناحية الفنية)، ولكنها ليست الممارسة والقدرات المعتادة، بل نجاحها يفوق المستوى المعتاد في هذا السياق (ومن هنا جاء تعبير الانحراف الإيجابي). يعد العثور على هذه الانحرافات الإيجابية، وتوثيقها ونشر المبادئ الأساسية التي تسببت في نجاحها على نطاق واسع أمر بالغ الأهمية.

د. **أفضل الممارسات الخارجية** هي المنطقة الأخيرة للبحث عن حل في تصميم المساحة المخصصة لإيجاد الحلول ("د" في الشكل). هذه غالباً ما تكون أول ما يتبادر إلى ذهن الإصلاحيين وصانعي القرار ويقترحونها كحلول لمواجهة المشكلة. غالباً ما يكون هناك العديد من أفضل الممارسات الخارجية الجيدة للتعلم منها. ويجب أن تبدأ عملية البحث عن الحل وملاءمته بتحديد أكثر من حل و فكرة من هذه الممارسات (بدلاً من التسرع في تبني ممارسة واحدة فقط من هذه الممارسات). بعد ذلك، يمكن العمل على نقل هذه الأفكار والحلول بعد تعديلها لتناسب السياق والواقع المحلي.

وننصح بتجربة أكثر من فكرة جديدة في وقت واحد في سياق البحث عن حلول.

ج الانحراف الإيجابي (إيجاد حالاته، تدوينها وتوثيقها، و التوسع في تطبيقها)			د أفضل الممارسات الدولية أو الخارجية (تحديد ها، الإختيار منها، العمل على نقلها بعد تعديلها لتناسب السياق والواقع المحلي، التوسع في تطبيقها)			
ب الممارسات الكامنة (البحث على إخراجها عن طريق التعامل السريع مع المشاكل، وتدوين الأفكار الناتجة عن هذه الممارسات ونشرها والتوسع في تطبيقها)						
أ الممارسات الحالية (مطلوب مراجعتها، فهمها، التعلم منها، وتطويرها)						

الحلول الصحيحة من الناحية الفنية (ثبت أنها ناجحة بالفعل)

ممكنة إداريا وسياسيا (نحن نعرف كيفية القيام بها)

ورقة العمل 7: البحث عن البدائل المتاحة

ما هي العناصر التي نحتاجها من أي فكرة جديدة؟ أ سياسة عامة أو ممارسة جديدة تناسب مساحة التغيير الحالية ب طريقة لتوسيع مستوى السلطة ج طريقة لتوسيع حجم قبول التغيير د طريقة لتوسيع المقدرة على تنفيذ التغيير	
كيف يمكننا العمل على إيجاد أفكار في محورين على الأقل من المحاور التالية؟ أ الممارسات الحالية (مطلوب مراجعتها، وفهمها، والتعلم منها، وتطويرها) ب الممارسات الكامنة (الحث على إخراجها عن طريق التعامل السريع مع المشاكل، وتدوين الأفكار الناتجة عن هذه الممارسات ونشرها والتوسع في تطبيقها) ج الانحراف الإيجابي (إيجاد حالاته، تدوينها وتوثيقها، و التوسع في تطبيقها) د فضل الممارسات الدولية أو الخارجية (تحديد ما، الاختيار منها، العمل على نقلها بعد تعديلها لتناسب السياق والواقع المحلي، التوسع في تطبيقها)	
السبب الفرعي 1:	
السبب الفرعي 2:	

السبب الفرعي 3:	
السبب الفرعي 4:	

القسم 5

الحصول على السلطة والصلاحيات اللازمة والحفاظ عليها



المراجع

يمكنك مشاهدة مقاطع الفيديو عبر الروابط التالية:

vimeo.com/album/5477026

VIDEOS

Understanding your authorizing environment

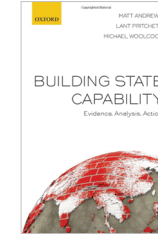
Maintaining your authorizing environment

Ideal vs. real bureaucracy

Fragmented and dysfunctional authority

Competition for authorization

READING



الفصل 9:

إدارة بيئة السلطة الخاصة بك

Managing your
authorizing environment
(الصفحات 193-214)

يحتاج المرء إلى السلطة والصلاحيات للقيام بأي مبادرة تهدف إلى بناء قدرات الدولة. ومع ذلك، ليس من السهل بناء تلك السلطة التي تخول العمل على الإصلاح والتغيير. وعادة ما تكون بيئة منح الصلاحيات والسلطة مجزأة ويصعب التعامل معها. فعادة ما تحتاج البرامج والسياسات العامة موافقة أكثر من سلطة وجهة، وهناك الكثير من الوكلاء في هذه الجهات الذين قد يكونون داعمين لهذا الإصلاح والتغيير أو الراضين له. وغالباً ما تتنوع مستويات السلطة أيضاً عمودياً، فداخل المؤسسة نفسها قد يلزم أيضاً الحصول على موافقة ودعم أكثر من شخص على جوانب مختلفة من البرنامج نفسه أو السياسة العامة نفسها.

لا نعرف أين تكمن القيادة. يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية. ونادراً ما تكون هذه الهياكل غير الرسمية معروفة جيداً، لا سيما للجهات الخارجية، مما يجعل من الصعب للغاية معرفة من فعلياً الذي يمتلك السلطة للموافقة على إجراء معين أو تغيير أو إصلاح معين. وسواء كانت رسمية أو غير رسمية، غالباً ما تكون هياكل السلطة متقلبة ومتغيرة وغير متسقة. فقد يقر أصحاب السلطة إصلاح أو تغيير جديد لعدة أسباب، ولكنهم أيضاً قد يفقدوا الاهتمام بهذا الإصلاح أو التغيير بعد فترة لأسباب أخرى. هذا يعني أنه لا يمكن ضمان استمرار الحصول على الدعم من أصحاب السلطة لفترة زمنية محددة، بغض النظر عن الوعود التي يمكن أن يقدموها في هذا الصدد. لذلك يجب معاملة السلطة كمتغير وليس كشيء ثابت. إنها ديناميكية ومتحركة. ولكن مع تطبيقك لاستراتيجيات جيدة، يمكنك أن تحصل على السلطة وتحافظ عليها بشكل يساهم في توسيع "مساحة التغيير الممكنة" (انظر القسم 3).

ستتعلم في هذا القسم كيفية تحديد إحتياجاتك من حيث السلطة والصلاحيات اللازمة، أين يمكن أن تجد هذه السلطة والصلاحيات في سياقك، وكيفية زيادة مستوى صلاحياتك مع مرور الوقت.

ورقة العمل 8: ما هي السلطة و الصلاحيات التي تحتاجها وأين ستجدها؟

ما هي المشكلة التي تريد مواجهتها؟	من الذي سيعطيك السلطة لمواجهة المشكلة ("صاحب السلطة الأساسي")؟
	ما الذي يجعلك تفترض أنه سيقدم لك الدعم؟

لا نتوقع منك هنا إعداد قائمة شاملة بكل إحتياجاتك لمواجهة المشكلة، نظراً لوجود إحتياجات جديدة ستطراً حين تبدأ تجربة الحلول الممكنة. نقترح أن تقوم بمراجعة هذه القائمة بشكل دورى مع تجربة كل حل جديد، لتعكس هذه المراجعة فهمك للإحتياجات و السلطة والصلاحيات التي تحتاجها لتنفيذ كل حل من الحلول التي تقوم بتجربتها.

أعد قائمة بإحتياجاتك فيما يخص كل فئة من الفئات التالية	هل تعتقد أن "صاحب السلطة الأساسي" سيدعم إحتياجاتك هذه؟	من غير "صاحب السلطة الأساسي" تحتاجه ليعطيك السلطة والدعم لتلبية هذه الإحتياجات؟
وقتك وجهدك		
وقت الأطراف الأخرى وجهدهم		

أعد قائمة بكل إحتيا جاتك فيما يخص كل فئة من الفئات التالية:	هل تعتقد أن "صاحب السلطة الأساسي" سيدعم إحتياجاتك هذه؟	من غير "صاحب السلطة الأساسي" تحتاجه ليعطيك السلطة والدعم لتلبية هذه الإحتياجات؟
الموارد اللازمة		
سلطة صناعة القرار		
أخرى		

ورقة العمل 8: ما هي السلطة و الصلاحيات التي تحتاجها وأين ستجدها؟

تابع

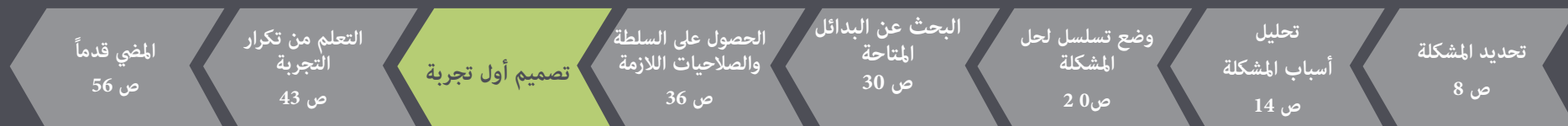
أعد قائمة بكل إحتياجاتك فيما يخص كل فئة من الفئات التالية:	هل تعتقد أن "صاحب السلطة الأساسي" سيدعم إحتياجاتك هذه؟	من غير "صاحب السلطة الأساسي" تحتاجه ليعطيك السلطة والدعم لتلبية هذه الإحتياجات؟
سلطة وصلاحيات مرنة (لتمكنك من التصرف إذا طرأت حاجة للحصول على سلطة أو صلاحيات جديدة)		
سلطة وصلاحيات قابلة للمشاركة (السماح بإشراك أصحاب سلطة آخرين، والسماح بتفويض بعض السلطات)		
سلطة وصلاحيات قوية (حازمة وثابتة، وتمكنك من شرح حالات الفشل التي قد تحدث على المدى القصير للرافضين والمشككين)		

ورقة العمل 9: إستراتيجيتك في التواصل والإقناع للحصول على دعم أصحاب السلطة

صاحب السلطة / الصلاحية الأول	صاحب السلطة / الصلاحية الثاني	صاحب السلطة / الصلاحية الثالث	صاحب السلطة / الصلاحية الرابع
الاسم:	الاسم:	الاسم:	الاسم:
هل يتفق صاحب السلطة/الصلاحية معك على أنك تواجه مشكلة؟			
ما الذي يجعل صاحب السلطة / الصلاحية يهتم أكثر بهذه المشكلة؟			
هل يدعم صاحب السلطة / الصلاحية أسلوب التجربة الذي تقترحه للوصول لحل للمشكلة؟			
ما الذي يمكن أن يقنع صاحب السلطة / الصلاحية أنك بحاجة لإتباع أسلوب التجربة للوصول لحل للمشكلة؟			

القسم 6

تصميم أول تجربة للحلول المحتملة للمشكلة



المراجع

يمكنك مشاهدة مقاطع الفيديو عبر الروابط التالية:

vimeo.com/album/5477026

VIDEOS

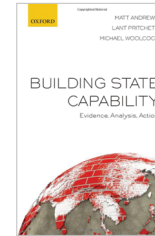
[Learn iterate adapt](#)

[Designing your first iteration](#)

[Iteration is research in action](#)

[Give the work back](#)

READING



الفصل 8:

إطار البحث

[The Searchframe](#)

(الصفحات 178-191)

تساعد تجربة عدد من التدخلات الصغيرة في دورات سريعة وقصيرة على التخفيف من المخاطر الشائعة في عمليات الإصلاح وتطوير السياسات العامة، سواء كانت هذه المخاطر تتمثل في البطء الشديد في الاستجابة لمشكلة ما، أو في التسبب في فشل كبير ومكلف في بناء القدرات. وذلك لأن كل خطوة تأخذها أو تجربها بهذا الشكل تعتبر إجراءً سريعاً وغير مكلف نسبياً وقابل للتعديل. ومع تكرار اختبار عدة خطوات، سيكون هناك احتمال لتحقيق نجاحات مبكرة (تسمى عادة "النجاحات السريعة").

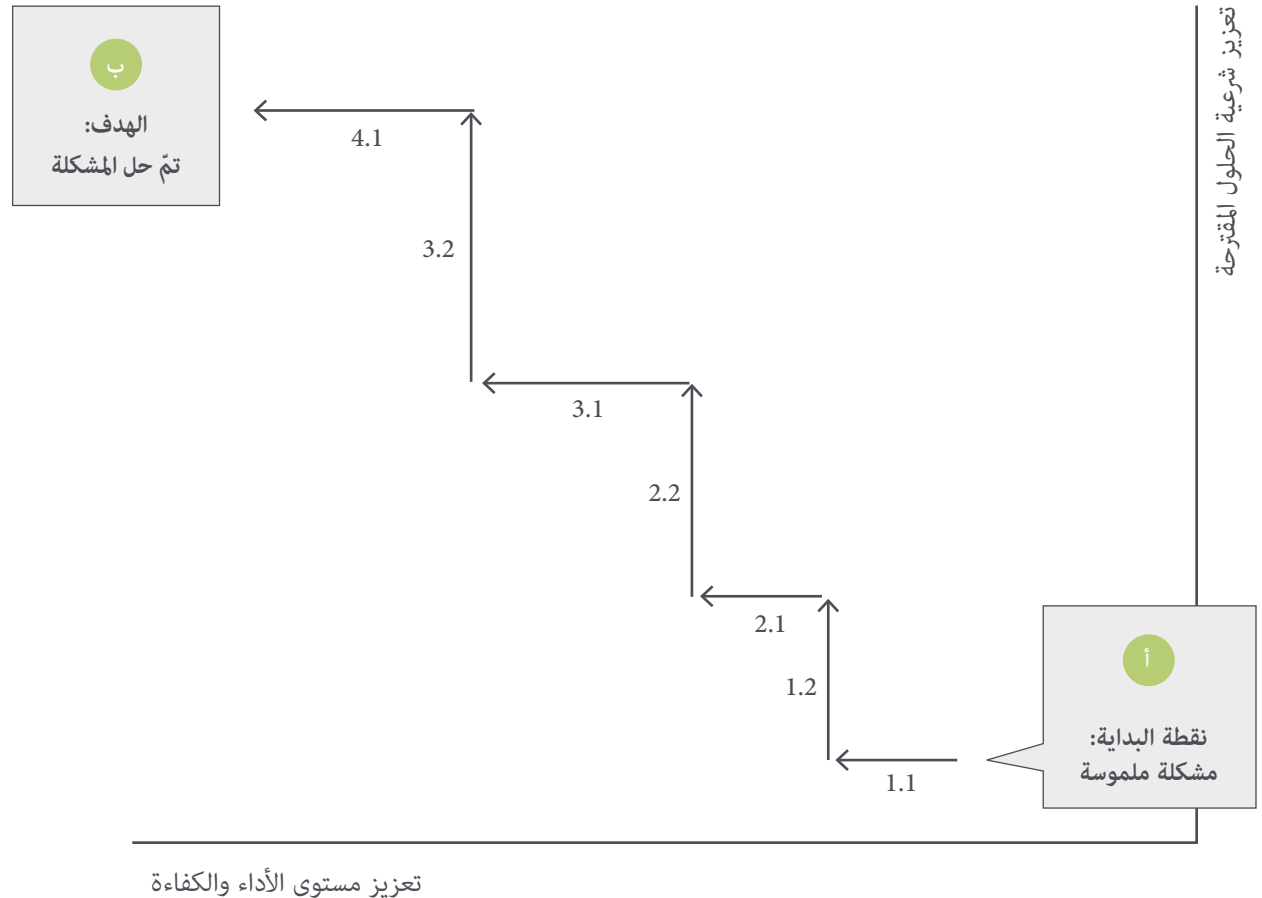
يساعد العمل في خطوات صغيرة أيضاً على التخلص من (أو توضيح) التحديات الموجودة في السياق التي تعوق الإصلاح أو التغيير، بما في ذلك التحديات التي تظهر كرد فعل لهذه الخطوات الصغيرة نفسها. إن تيسير مثل هذه الانحرافات الإيجابية وإستخلاص الدروس من تطبيق هذه الخطوات الصغيرة، أمر مهم بشكل خاص في حالة عدم وضوح أسباب المشكلة أو عدم وضوح أساليب حلها.

يُعد تصميم أول تجربة لإختبار حلول للمشكلة خطوة أساسية في القيام بمنهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA) حيث يتم تحديد أفكار لعدة حلول وتنفيذها. ويسمح تكرار تجربة حلول جديدة بظهور تدريجي لحلول فعالة وممكنة ومتوافقة مع خصوصيات السياق المحلي.

ستتعلم في هذا القسم كيفية تصميم أول تجربة لإختبار حلول للمشكلة. هذه هي فرصتك لإتخاذ بعض الإجراءات لحل مشكلتك المعقدة. ويجب النظر إلى هذه العملية على أنها عملية تجريبية، وربما تتضمن العمل على اختبار أكثر من حل محتمل في نفس الوقت. ويمكن أيضاً تسريع وتيرة هذه العملية لضمان إعطاء عملية التغيير و الإصلاح زخماً (بدرجة أو بأخرى، ويعتمد ذلك على طبيعة المشكلة و الأسباب الرئيسية و الأسباب الفرعية التي تقوم بمعالجتها).

الشكل 5: تكرار تجربة حلول من أجل تطوير الأداء واكتساب المزيد من الشرعية

إبدأ بتجربة أحد الحلول لتطوير الأداء ومستوى الفاعلية والكفاءة حتى لو بدرجة بسيطة. ثم تعلم من تلك التجربة، وإحصل على المزيد الشرعية من الإنجازات والنجاحات السريعة التي يحققها هذا التطوير في الأداء. ثم كرر التجربة مرة أخرى مع إتخاذ خطوة أكبر لتطوير الأداء في المرة التالية، وفي كل مرة تجرب حلول ومع تكرار ذلك، ستكتسب المزيد من الخبرة والمعرفة، وتكتسب المزيد من الشرعية تدريجياً، إمض قدماً على هذا النحو، خطوة بخطوة حتى تصل إلى القمة.



ورقة العمل 10: وضع خطوات لأول تجربة للحلول المحتملة

ويجب كذلك تحديد نقطة البداية و نقطة النهاية لكل خطوة. نقترح أن تتم هذه الخطوات الأولية خلال حدود زمنية ضيقة لبناء الزخم، ولتأسيس ثقافة عمل تقوم على الفعل و الحركة والتنفيذ (وليس التنظير).

بناءً على كل التحليل الذي قمت به في الأقسام السابقة من هذا الدليل، حدد بعض الأفكار التي ستعمل علي تنفيذها في التجربة الأولى للحلول المحتملة (خلال فترة أسبوع واحد). يجب أن تكون هذه الخطوات الأولية محددة جداً، مع تحديد دقيق لما سيتم القيام به ومن الطرف الذي سيقوم بكل خطوة.

السبب 1:		
الفكرة :		
خطوات العمل (ماذا ستفعل خلال من خمس لسبع أيام من الآن؟)		
من هو المسؤول؟	ما الذي سيتم القيام به؟	الإفترضات
كيف نعرف إذا كان الهدف قد تحقق؟		تاريخ لمراجعة ما تحقق من الفكرة (ومن سيشترك في هذه المراجعة)

ورقة العمل 10: وضع خطوات لأول تجربة للحلول المحتملة (تابع)

السبب 2:		
الفكرة :		
خطوات العمل (ماذا ستفعل خلال من خمس لسبع أيام من الآن؟)		
من هو المسؤول؟	ما الذي سيتم القيام به؟	الإفترضات
كيف نعرف إذا كان الهدف قد تحقق؟		تاريخ لمراجعة ما تحقق من الفكرة (ومن سيشترك في هذه المراجعة):

السبب 3:		
الفكرة:		
خطوات العمل (ماذا ستفعل خلال من خمس لسبع أيام من الآن؟)		
من هو المسؤول؟	ما الذي سيتم القيام به؟	الإفترضات
كيف نعرف إذا كان الهدف قد تحقق؟		تاريخ لمراجعة ما تحقق من الفكرة (ومن سيشترك في هذه المراجعة):

القسم 7

التعلم من تكرار التجربة



المراجع

يمكنك مشاهدة مقاطع الفيديو عبر الروابط التالية:

vimeo.com/album/5477026

VIDEOS

Searchframe: Let's be logical and not just a framework

Is it logical to give up your logframe?

Searching is learning

Team check-in tool

Give the work back

Emergence: Where practice meets opportunity

READING

يرجى الاطلاع على:

مدونة مات أندروز حول برنامج بناء قدرات الدولة عبر الرابط التالي:

Searchframes and adaptive work more logical than log frames

BSC: بالكاتيا، جانجا. 2019. مدونة

PDIA in Sri Lanka: Attracting Anchor Investors in Solar Panel Manufacturing

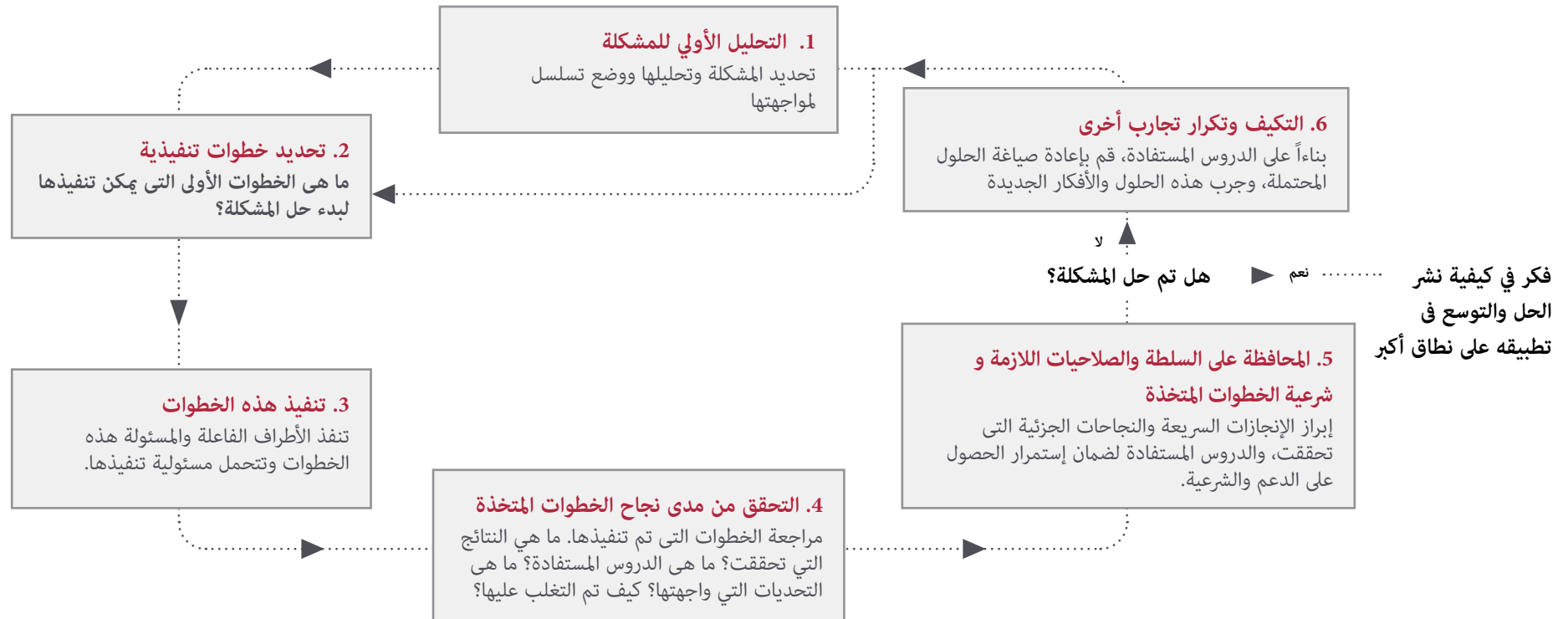
مركز التنمية الدولية بكلية كينيدي بجامعة هارفارد

في منهجية حل المشكلات المعقدة (PDIA)، لا يتم الفصل بين مرحلة تصميم الحل لإحدى المشكلات المعقدة ومرحلة تنفيذه، إذ هي عملية متزامنة تحدث من خلال الدمج بين عملية التعلم عن طريق التجريب (أو "التعلم العملي") و عملية تكرار تجربة حلول مختلفة للمشكلة، وهذه خاصية أساسية في منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA). تعتمد فكرة التكرار (تكرار تجربة الحلول المختلفة) على إتخاذ خطوات محددة بدلاً من إتخاذ قفزات كبيرة، حتى نعطي فرصة للتوقف والتعلم من التجربة. نتوقف عند عدة نقاط من العملية لمراجعة التجربة التي قمنا بها ونتائجها، ونطرح أسئلة بشأن الدروس المستفادة، وخاصة نراجع المعرفة الجديدة التي حصلنا عليها (الغير مكتوبة) والتي إكتسبناها من واقع الخطوات التنفيذية التي إتخذناها. وهذا ما يسمى بالمعرفة الضمنية، وهي المعرفة الأساسية التي نحتاج إلى إكتسابها والبناء عليها عند العمل على حل المشاكل أو التحديات المعقدة.

السمة المميزة لهذه العملية بسيطة: فالإجراءات والخطوات المستهدفة يتم تجربتها بسرعة، ويتم جمع الدروس المستفادة بسرعة من نتائج تلك الإجراءات. يتم بعد ذلك تصميم وتنفيذ الخطوة التالية على أساس ما تم تعلمه في الخطوات السابقة. كل تكرار لتجربة أحد الحلول الممكنة له خمسة أبعاد: (1) أنه محدد زمنياً (بفترات قصيرة في البداية)، حيث (2) تحدد أنت وفريقك أكثر من فكرة لتنفيذها، (3) تنفذ هذه الأفكار، (4) تتوقف من أجل تقييم خبراتك المكتسبة واختبار صحة افتراضاتك في السياق الذي تعمل فيه و(5)مراجعة أفكارك والحلول المجربة لإعادة المحاولة. في هذه العملية ستكون أنت مصدر المعرفة ومستخدمها في نفس الوقت ؛ وذلك على عكس العديد من الأساليب الأخرى حيث يكون المتعلم هو مجرد متلقي سلبي للمعرفة. نعتقد أن المشاركة النشطة والفعالة بهذا الشكل أمر حيوي ولازم لمواجهة المشاكل المعقدة و للقيام بعمليات تغيير كبيرة، وبالتالي يلزم السماح بمثل هذه المشاركة النشطة من خلال تكرار تجربة مختلف الحلول الممكنة.

ستتعلم في هذا القسم كيفية استخدام أداة التحقق من مدى نجاح الحلول المجربة وكذلك إطار البحث عن حلول. تعد عملية التحقق من مدى نجاح الحلول المجربة الجزء الأكثر أهمية في منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA)، إنه الوقت الذي ستظهر فيه الحلول وكذلك القدرات على تنفيذها. نعتقد بأن هذا النوع من عملية تكرار تجربة الحلول الممكنة مناسب تماماً لمعالجة المشاكل المعقدة.

الشكل 6: عملية تكرار تجربة الحلول المحتملة



ورقة العمل 11: تعزيز التعلم عن طريق التجربة أثناء عملية البحث عن حلول

1 ما هي الأسئلة التي تعتقد أنه يجب طرحها؟

2 من تلزم مشاركته في هذه العملية؟

3 إلى أي مدى ستشرك هؤلاء الأشخاص بانتظام؟

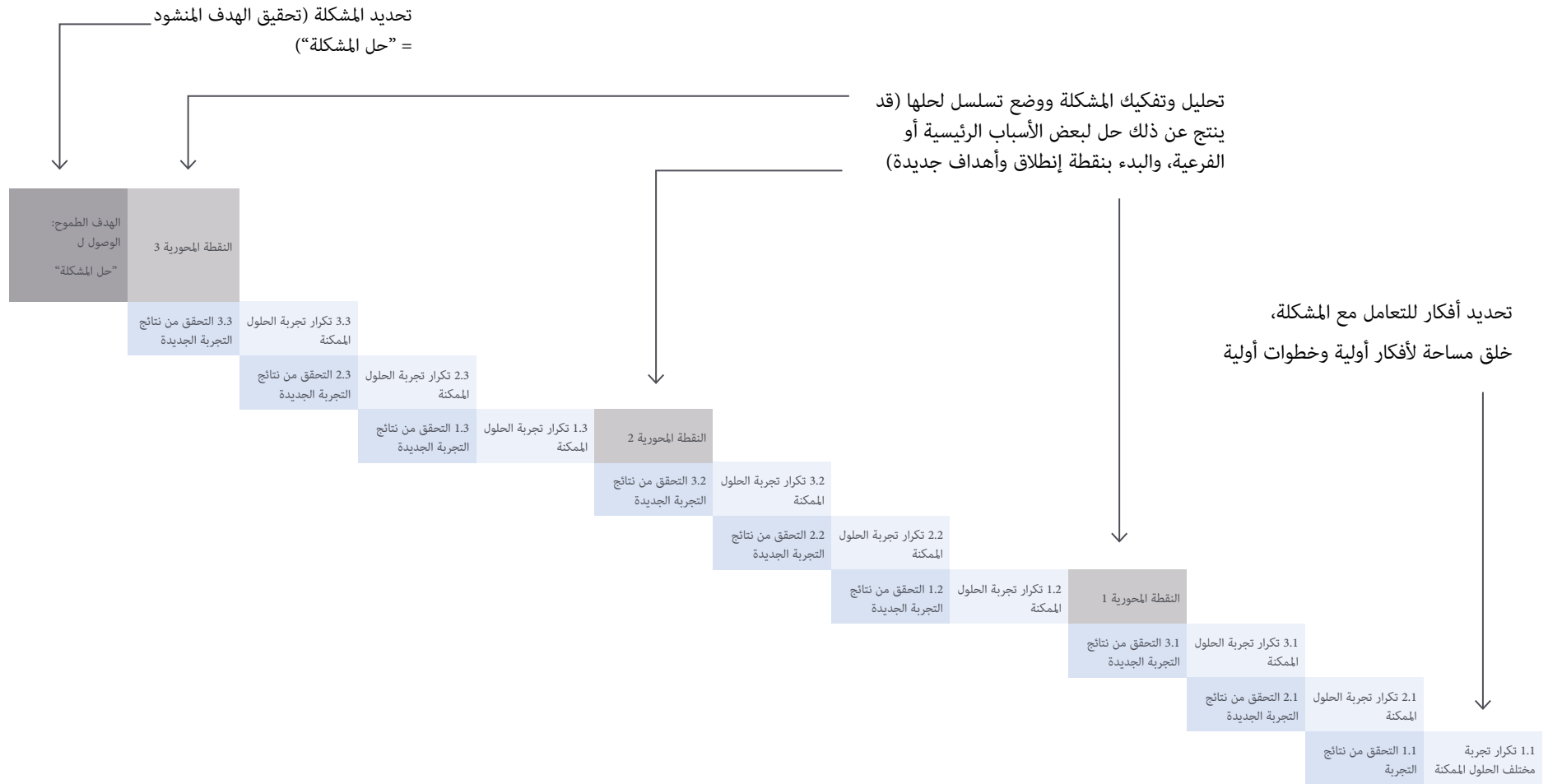
4 كيف ستستخدم الدروس المستفادة من التجربة؟

ورقة العمل 12: مراجعة التجارب التي تمت والتعلم من نتائجها

الأسبوع 1	الأسبوع 2	
		1 ما الخطوات التي قمنا بها؟
		2 ماذا تعلمنا؟ • حول المشكلة التي نعالجها • حول الأفكار التي نحاول حل المشكلة بواسطتها • حول البيئة التي تمنحنا السلطة و الصلاحيات • عن العمل كفريق واحد • أي دروس أخرى
		3 ما هي التحديات التي نواجهها؟ • ما هي أكبر الأسئلة والمخاوف لدينا فيما يخص الخطوات القادمة؟
		4 ما الخطوة التالية؟ • الأنشطة التي سنركز عليها • الأهداف والمواعيد النهائية لكل نشاط • الأشخاص المسؤولين عن كل خطوة

الأسبوع 4	الأسبوع 3

الشكل 7: إطار "البحث عن حلول" كبديل لنهج "الإطار المنطقي" لمواجهة التحديات المعقدة

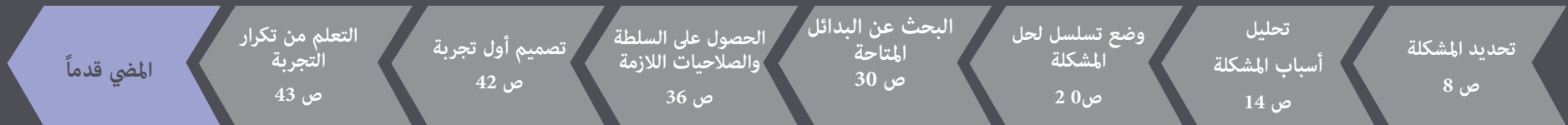


ورقة العمل 13: إطار ”البحث عن حلول“ لعملية إيجاد الحلول المختلفة و مدى ملائمتها



القسم 8

المضي قدماً



المراجع

يمكنك مشاهدة مقاطع الفيديو عبر الروابط الآتية:

vimeo.com/album/5477026

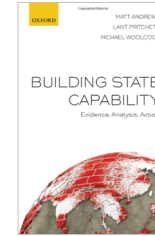
VIDEOS

Scaling through the diffusion of practice

The myth of scale and sustainability

PDIA: Hard but worthwhile

READING



الفصل 10

بناء قدرة الدولة على نطاق واسع من
خلال المجموعات

Building state capability
at scale through groups
(الصفحات 215-231)

إن تنفيذ منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA) أمر صعب، ونحن على يقين من أنك أصبحت تدرك ذلك الآن. ولكن الحقيقة أن المشاكل التي نواجهها، والقوى التي تعارض الإصلاح، والنظم الحالية الحاضنة لتلك القوى، ونقاط البداية التي تبدو الآن متواضعة وأولية والتي تبدأ منها منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA)، يمكن أن تتحد جميعاً لجعل التحدي الذي نواجهه يبدو هائلاً وشاقاً بل من الممكن أن يكون مستحيلاً.

يدرك دارسو تاريخ الحركات الاجتماعية أن العديد من الأمور التي نعتبرها الآن حقائق مسلمة في البلدان "المتقدمة" مثل توفير الهواء النقي والمساواة بين البشر وحق المرأة في التصويت وتوفير ظروف العمل الآمنة وشبكات الصرف الصحي العامة بدأت جميعها كأفكار جديدة (ولكنها كانت تبدو متطرفة وغريبة حينئذ). ومع مرور الوقت، تم وضع هذه الأفكار على أجندات وجدول أعمال الإصلاح، و مع التغلب على اللامبالاة والمعارضة القوية لهذه الأمور، ومع استمرار المثابرة، وصل الأمر في نهاية المطاف أن هذه الأفكار تحولت لواقع نعيشه وتجربة حياتية ومقياس لأوضاع الآخرين في دول أخرى. من الممكن أن يستغرق تحقيق هذه الأهداف قروناً (مثل: إنهاء العبودية) وفي حالات أخرى، لا يزال تحقيقه غير مكتمل حتى يومنا هذا (مثل: المساواة بين الجنسين). وفي بعض الأحيان، قد تمر عقود دون تحقيق أي شيء من الهدف على الرغم من طول الوقت المبذول والجهد المبذول وإنفاق الموارد. قضى نيلسون مانديلا 27 عاماً في السجن كجزء من مساهمته في إنهاء التفرقة العنصرية في جنوب إفريقيا؛ بينما نحن نتساءل كيف كانت "مؤشرات الأداء الرئيسية" له في نهاية العام 25 من كفاحه لتحقيق هدفه...

في يوم من الأيام من الممكن أن تصبح منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA) هي الطريقة الطبيعية والقياسية للتعامل مع تحديات التنمية المعقدة، ولكن لن يتحقق ذلك سوى من خلال حركة اجتماعية عالمية من المواطنين والمتخصصين في مجال التنمية. في الوقت الحالي، علينا أن نبدأ من حيث نحن، وأن نتوقع التعرض للكثير من الإخفاقات والعثرات، وأن نستجمع قوة جماعية مثابرة ونبدأ مع الآخرين في تحقيق ما أسماه ألبرت هيرشمان "رحلة طويلة من الاستكشاف والتجريب".

نأمل أن تجد هذا الدليل مفيداً ونتمنى لك الأفضل في رحلتك مع منهجية حل المشاكل المعقدة (PDIA)

