



المقدمة

تحليل البرنامج هو العملية التي يتم من خلالها النظر إلى مكونات برنامج التواصل من أجل التغيير السلوكي والاجتماعي المزمع تنفيذه، وتحديد العوامل المؤسسية المُمكنة أو المعيقة لتنفيذ هذا البرنامج بنجاح.

ويتم استخدام تحليل البرنامج كأداة للتخطيط عندما يكون البرنامج تحت التطوير، كما تساعد هذه الأداة فريق عمل البرنامج على استكشاف العوامل التالية، والتي يمكنها تعزيز أو تقييد برنامج التواصل من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي المخطط، وبعد ذلك استخدام النتائج في تصميم البرنامج:

- الموارد البشرية والمادية.
- البيئة والاتجاهات السياسية.
- الهيكل البرامجي والإداري.
- القوى المحركة للمجتمع والمنتفعين.
- الموارد التكنولوجية.
- الموارد المالية والتمويل.

تعتمد جودة تحليل البرنامج على جودة البيانات. فالبحوث والبيانات الدقيقة هي شيء حيوي وهام في تحديد المشكلات والقضايا الرئيسية المتعلقة بنجاح البرنامج.

لماذا ينبغي إجراء تحليل البرنامج؟

يساعد تحليل البرنامج فريق العمل على فهم القيود الرئيسية التي ينبغي معالجتها لنجاح البرنامج، حيث تعاني برامج التواصل من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي من مخاطر الفشل في حالة عدم القيام بمعالجة القيود الرئيسية، ونقاط الضعف، والتهديدات. وتساعد نتائج تحليل البرنامج في تصميم إستراتيجية الحملة/ البرنامج، وتحديد الأفعال الواضحة التي ينبغي اتخاذها لتعزيز النجاح المحتمل.

من الذي ينبغي عليه القيام بإجراء تحليل البرنامج؟

ينبغي على مجموعة صغيرة ومركزة القيام بإجراء تحليل البرنامج. ويتضمن أعضاء هذه المجموعة أفراداً ممن يعلمون في مجالات البحوث،

والخدمات الصحية/ الاجتماعية، وفريق عمل البرنامج والتواصل. وعندما يكون الأمر مُجدياً، فقد يكون من المفيد إشراك بعض أصحاب المصلحة من خارج البرنامج، للحصول على وجهات نظر حيادية تُثرى عملية تحليل البرنامج.

متى ينبغي إجراء تحليل البرنامج؟

يتم إجراء تحليل البرنامج بعد الانتهاء من تحليل الوضع الراهن، وتحليل الجمهور، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم تجميعها خلال هذه التحليلات في تحليل البرنامج، ويتم استخدام النتائج في وضع إستراتيجية التواصل من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي.

الوقت المُقدر الذي تحتاجه عملية تحليل البرنامج

قد تستغرق عملية تحليل البرنامج مدة قد تصل إلى أسبوعين مع الأخذ في الاعتبار حجم المشروع، وكمية الأدبيات التي تم مراجعتها، وكمية البيانات المتاحة، وسهولة الوصول إليها، وما إذا كان هناك مدخلات إضافية مطلوبة من الجهات المعنية أو الجمهور. يجب السماح بوقت إضافي لملء الفجوات الموجودة عند الحاجة لذلك.

أهداف التعلم

- بعد استكمال أنشطة دليل تحليل البرنامج، سيتمكن فريق العمل من فهم:
- الفرص الحالية لتحسين تصميم وتنفيذ إستراتيجية التواصل من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي.
- التحديات التي ينبغي معالجتها قبل أو أثناء تنفيذ إستراتيجية التواصل من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي.

المتطلبات الأساسية

- تحليل الوضع الراهن.
- تحليل الجمهور.

الخطوات

الخطوة ١: تقرير إطار العمل

هناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم قدرة المنظمة على تصميم وتنفيذ البرنامج، وتتضمن هذه الطرق التقييم الشامل لقدرات المنظمة في مجالات التواصل، وتحليل مجالات القوى، ونظرية القيود (التعرف على القيود والتعامل معها وإدارتها بحكمة)، والتحليل الرباعي SWOT (نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات)، يرجى الاطلاع على المصادر للحصول على مزيد من المعلومات. وإذا كان لدى المؤسسة برنامج قائم فيعلينا فيمكنها الاعتماد على أحدث تقييمات البرنامج المتاحة.

الخطوة ٢: تنفيذ إطار العمل المُختار

يقوم هذا الدليل بتحديد المبادئ الإرشادية لإطار عمل تحليل مجالات القوى، وهو طريقة سريعة وبسيطة نسبياً لإجراء تحليل البرنامج، والأكثر احتمالاً للنجاح. يساعد تحليل مجالات القوى فريق العمل على تحديد العوامل – سواء كانت داخلية أو خارجية – التي يمكن أن تساعدهم في الوصول إلى الرؤية المشتركة/ التغيير المرغوب (قوى التغيير)، والعوامل التي يمكن أن تمنعهم من الوصول إلى الرؤى المرغوبة (قوى ضد التغيير)، ويوضح الرسم التالي مفاهيم تنفيذ إطار عمل تحليل مجالات القوى.

القوى المعارضة للتغيير

القوى المؤيدة للتغيير



خطوة ٣: وصف التغيير المقترح

باستخدام نموذج تحليل مجالات القوى (يرجى الاطلاع على نموذج تحليل مجالات القوى)، في المربع الأوسط، قم بوصف التغيير المرغوب تحقيقه بواسطة البرنامج، والذي ينبغي أن يستند على الرؤية المشتركة التي تم تحديدها اثناء تحليل الوضع الراهن. وتحتاج هذه الرؤية المشتركة أن تكون مركزة لإنشاء نسخة مختصرة للتغيرات التي يرغب بها البرنامج.

مثال: الرؤية المشتركة: بحلول ٢٠٢٠، يمكن لكافة النساء في مقاطعة (س) والراغبات في المباشرة بين الولادات، أو الحد من عدد المواليد - الوصول بسهولة لوسائل تنظيم الأسرة الآمنة، والفعالة، وبأسعار في متناول اليد، والتي تسمح لهن بالحصول على العدد المرغوب من الأطفال، في الوقت المرغوب.

خطوة ٤: العصف الذهني لقوى التغيير

العصف الذهني لكافة القوى (سواء الداخلية أو الخارجية) والتي شأنها أن تساعد المشروع في تحقيق التغيير المرغوب، يرجى الاطلاع على جدول الأسئلة التالية للمساعدة في تحديد قوى التغيير، وأمثلة على هذه القوى:

الأمثلة	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> • المنظمة المسؤولة عن التنفيذ لديها ٢٠ سنة من الخبرة في مجالات تقديم وسائل منع الحمل الجديدة. • تمويل طويل المدى من وزارة الصحة، واثنين من المؤسسات الدولية المانحة. • فريق العمل الطبي، وفريق المشورة، وفريق العمل المجتمعي مدرب جيداً، ومتحفز. • خمسة منشآت صحية مجهزة بتجهيزات راقية. 	<p>ما هي الأصول (الوقت، والموارد، والخبرة المؤسسية) التي لدى البرنامج، والتي سوف تساعده على النجاح؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • فريق عمل الإدارة. • ائتلاف من النساء الرائدات. 	<p>من الذي يدعم التغيير المطلوب؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تقوم وزارة الشؤون الاجتماعية بتقديم قروض مشروطة إلى العائلات الفقيرة. • تقوم المنظمات غير الحكومية بتقديم التدريب والمساعدة لتحسين الممارسات الزراعية المحلية. • الحملات المستمرة لائتلاف المنظمات الدينية لتعزيز طريقة «الأيام القياسية» (احدى طرق الوعى بفترة الخصوبة)، وطريقة "انقطاع الطمث بسبب الرضاعة الطبيعية". 	<p>ما هي البرامج أو المنظمات الأخرى التي يمكنها تيسير التغيير المطلوب؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • زيادة التحصيل الدراسي للفتيات. • زيادة إمكانية الوصول للهواتف المحمولة. • رغبة الشباب والشابات في الحصول على عدد أقل من الأطفال، تفوق رغبة آبائهم في ذلك. 	<p>ما هي الاتجاهات التي تدعم التغيير؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • السياسات القومية للصحة الإنجابية، وصحة الأم، والرضيع، والطفل. • المبادئ الإرشادية المحدثة للصحة الإنجابية/تنظيم الأسرة. • الرعاية الصحية المجانية للنساء الحوامل، وأمهات الأطفال أقل من خمس سنوات. 	<p>ما هي السياسات، والأعراف، واللوائح التي تدعم التغيير؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> • إدخال وسائل تنظيم أسرة جديدة. • تحسن التدريب والإشراف على فريق العمل. • المعلومات المحدثة عن وسائل تنظيم الأسرة وسهولة الوصول إليها. • ائتلاف كبير من الشركاء، والذي يضم القطاع الخاص. 	<p>ما هي المزايا التي يقدمها البرنامج المقترح، والتي تتفوق عن الطريقة التي تسير بها الأمور الآن؟</p>

يرجى الأخذ في الاعتبار كافة الموارد المالية، والبشرية، والتقنية، وغير المادية التي قد يستفيد منها البرنامج. ويتم إدراج قوى التغيير في أشكال أسهم على الجانب الأيمن من النموذج (يرجى الاطلاع على نموذج تحليل مجالات القوى).

خطوة ٥: العصف الذهني للقوى المضادة للتغيير

الخطوة التالية هي العصف الذهني لكافة القوى، سواء الداخلية أو الخارجية، والتي قد يكون لها القدرة على الحد من قدرة البرنامج على تحقيق التغيير المطلوب. يرجى الاطلاع على الجدول التالي للتعرف على الأسئلة التي تساعد في تحديد القوى المضادة للتغيير وأمثلة على هذه القوى:

الأمثلة	الأسئلة
<ul style="list-style-type: none"> • نصف كبار السن في العائلات التي تم إجراء المسوح عليها تقريباً. 	من الذي يعارض التغيير المرغوب؟.
<ul style="list-style-type: none"> • قد يؤدي القصور في سلسلة إمداد الوسائل إلى تعطل تدفقها، والحد من ثقة المستخدمين الحاليين/المستخدمين المحتملين. 	ما هي المخاطر المحتملة عند محاولة صنع هذا التغيير؟.
<ul style="list-style-type: none"> • التدريب والتوزيع الغير متكافئ لفريق العمل مجالاً للصحة القادر على تقديم المشورة والخدمات. • لا يوجد مرافق صحية كافية. • ثلاثة مرافق صحية من الصعب الوصول لها. • الموارد المالية، أو الحوافز الأخرى غير كافية للحفاظ على فريق العمل في المرافق التي من الصعب الوصول إليها. 	ما هي نقاط الضعف أو القيود لدى البرنامج المقترح (مثل الموارد البشرية، والقدرات، والموارد المالية، والإدارية)؟.
<ul style="list-style-type: none"> • معارضة بعض التقليديين، وحملات المؤسسات الدينية المناهضة لتنظيم الأسرة. • التأخير في تحسين البنية التحتية للطرق المؤدية إلى المجتمعات التي من الصعب الوصول إليها. • المبادئ الإرشادية للصحة الإنجابية/ تنظيم الأسرة مفرطة في تقييد مشاركة الممارسين من خارج الفريق الطبي. 	ما الذي تقوم به البرامج، أو الهيئات، أو المنظمات الأخرى، والتي يمكن أن تحد من فرص نجاح البرنامج في تحقيق التغيير؟.
<ul style="list-style-type: none"> • النمو الاقتصادي البطيء يُحد من تمويل القطاع الحكومي. • زيادة الوصول بسهولة إلى المعلومات عبر الانترنت قد يؤدي إلى زيادة انتشار الشائعات والمعلومات الخاطئة. 	ما هي الاتجاهات (السياسية، والاجتماعية، والتقنية، أو أخرى) التي قد تقوم بإعاقة التغيير؟.
<ul style="list-style-type: none"> • عادات تفضيل إنجاب العديد العديد من الأطفال. • الخوف من الوسائل الهرمونية لمنع الحمل. 	ما هي الأعراف والاتجاهات التي تتعارض مع التغيير؟.

يتم إدراج كل القوى المضادة للتغيير في سهم على الجانب الأيسر (يرجى الاطلاع على نموذج تحليل مجالات القوى).

الخطوة ٦: تحديد قيمة لكل من قوى التغيير.

يتم تعيين قيمة عددية تمثل مقدار تأثير هذه القوى على التغيير المطلوب لكل قوة تم إدراجها، ويمكن لفريق العمل التحديد على مقياس، ولكن إحدى الطرق لتحديد قيمة كل قوى هي المقياس من (١ إلى ٥)، حيث إن القيمة (١) تعبر عن التأثير الضعيف، والقيمة (٥) تعبر عن أقوى تأثير. كما يمكن لفريق العمل القيام بجمع قيم كل جانب (التي مع، والتي ضد) لتحديد أيهما أكبر؛ القوى المؤيدة أم القوى المعارضة للتغيير؟، ولا ينبغي أن تكون القوى على الجانبين متساوية في العدد، على سبيل المثال:

القيمة	القوى المؤيدة للتغيير	التغيير المطلوب	القوى المعارضة للتغيير	القيمة
٤	خبرة فى إدخال وسائل جديدة.	الإتاحة الكاملة لوسائل منع الحمل الفعالة.	قصور سلسلة الإمداد.	٥
٤	التمويل طويل المدى.		نصف العائلة من كبار السن.	٥
٤	العديد من الموظفين المدربين.		عدم كفاية فريق العمل.	٤
٤	فريق عمل كامل بخمسة مرافق.		لا يوجد مرافق صحية كافية.	٤
٤	دعم فريق عمل الإدارة.		ثلاثة مرافق يصعب الوصول إليها.	٣
٤	دعم ائتلاف النساء الرائدات.		صعوبة تعيين موظفين جدد.	٤
٣	القروض المشروطة للعائلات الفقيرة.		بعض المؤسسات التقليدية والدينية.	٤
٢	المنظمات غير الحكومية تقوم بتحسين الممارسات الزراعية.		عدم كفاية الحوافز اللازمة لفريق العمل بالمرافق التي يصعب الوصول إليها.	٥
٣	الحملات المستمرة لائتلاف المنظمات الدينية لتعزيز طريقة «الأيام القياسية»، وطريقة "انقطاع الطمث بسبب الرضاعة".		المبادئ الإرشادية للصحة الإنجابية/ تنظيم الأسرة شديدة الصرامة التي تمنع مشاركة الممارسين من خارج الفريق الطبي فى تقديم الخدمة.	٤
٤	زيادة تعليم الفتيات.		تأخير بناء الطرق.	٣
٣	زيادة إمكانية الوصول للهواتف المحمولة.		تقييد التمويل الحكومى.	٣
٥	رغبة الشباب فى الحصول على عدد أقل من الأطفال.		زيادة إنتشار الشائعات.	٣
٤	السياسات القومية للصحة الإنجابية، وصحة الأم، والرضيع، والطفل.		عادة تفضيل الأسرة الكبيرة.	٣
٤	المبادئ الإرشادية الصحية الشاملة لتنظيم الأسرة/ الصحة الإنجابية.		الخوف من الوسائل الهرمونية.	٤
٥	الرعاية الصحية المجانية للأم.			
٥	إدخال وسائل جديدة.			
٥	تحسين التدريب والإشراف.			
٥	تحسين معلومات تنظيم الأسرة.			
٤	الشراكات واسعة النطاق بين القطاع العام والخاص.			
٧٨	الإجمالي		الإجمالي	٥٢

خطوة ٧: التفكير في الإجراءات المناسبة

قم بدراسة ورقة عمل تحليل مجالات القوى بعد الإنتهاء منها، ثم اطرَح الأسئلة عن الإجراءات التي يمكن لفريق العمل اتخاذها لزيادة احتمال النجاح في تحقيق التغيير، الأسئلة عن الاجراءات التي يمكن للبرنامج القيام بها لتقوية مجالات القوى التي تدعم التغيير، أو القوى التي تضعف أو تعارض التغيير. وما هي نقاط الضعف التي ينبغي على البرنامج معالجتها؟ وما هي نقاط القوى التي يمكن الاعتماد عليها لدعم التغيير الناجح؟ وبشكل مثالي ينبغي أن يركز البرنامج على القوى ذات التأثير الأقوى. هذه الأفعال والإجراءات ينبغي أن تشكل الإستراتيجية التي سيقوم بها البرنامج، حيث ينبغي على البرنامج الناجح للتواصل من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي أن يقوم بمعالجة القيود للوصول إلى الرؤى المحددة، والاستناد على الفرص والأصول الجوهرية.

مثال: إذا أظهر تحليل مجالات القوى أن هناك سياسة تمنع الممرضات والقابلات من تركيب اللوالب الرحمية للسيدات، فيمكن للبرنامج القيام بالمشاركة في الدعوة وكسب التأييد لإقناع المسؤولين بتغيير هذه السياسة. أو إذا علم من التحليل أن هناك شخصية عامة تدعم استخدام الناموسيات، فيمكن للبرنامج الاستعانة بهذه الشخصية كمتحدث رسمي موثوق به للبرنامج.

خطوة ٨: استخدام نتائج التحليل

أياً كان النموذج الذي سيستخدمه الفريق، يتعين تسليط الضوء على الإجراءات التي سوف تساعد البرنامج في الوصول إلى الرؤية المشتركة والتي تم التعرف عليها من خطوة «تحليل الوضع الراهن» لتضمينها في الإستراتيجية.

باستخدام نتائج التحليل، قم بتحديد كيف سيقوم البرنامج بما يلي:

- الحد من أو إضعاف العوامل التي تقف في طريق الوصول إلى الرؤية؟.
- تعزيز العوامل التي تدعم الوصول إلى الرؤية؟.
- الاعتماد على نقاط القوى الرئيسية، واستخدام الموارد المتاحة؟.
- تعبئة القوى المحايدة (التي لا تدعم ولا تعارض) لمساعدة البرنامج في تحقيق الرؤية؟.
- الحد من نقاط الضعف الرئيسية وتجنب التهديدات؟.
- تعظيم الفرص الرئيسية؟.

استخدم نتائج تحليل البرنامج أثناء تصميم الإستراتيجية، والرسائل، والتدخلات، والمتابعة والتقييم لبرامج التواصل من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي.

مثال: إذا أظهرت نتائج التحليل أن هناك أعراف قوية سائدة ضد استخدام وسائل منع الحمل، فيكون جزءً من إستراتيجية البرنامج هو الحاجة إلى التركيز على معالجة هذا العُرف، وتصميم الرسائل الملائمة لذلك. أو في حالة أن التحليل قد كشف أن الموارد المالية لوسائل الإعلام واسعة الإنتشار محدودة، فقد يحتاج البرنامج إلى الإقرار بحاجته إلى وجود شركاء مساهمين لإتاحة الرسائل، أو التفاوض لعقد صفقات مع المحطة التلفزيونية المحلية لتخصيص وقت للث الهوائي. وإذا أوضحت نتائج التحليل أن العيادات بها نقص في الكفاءة لمتابعة حالات الإحالة، فقد يحتاج البرنامج إلى الاستثمار في التدريب، أو تطوير نماذج وأدوات العيادة.

يتم إعادة التحليل، أو إعادة الاطلاع عليه للتحقق من الإفتراضات، وإدراج معلومات جديدة، أو أي تغييرات بما يتوافق مع تغييرات البرنامج أو البيئة.

النماذج

نموذج تحليل مجالات القوى.

العينات

- تحليل SWOT الرباعي لتدخلات برامج التواصل¹ PMTCT. (منع إنتقال فيروس نقص المناعة المكتسبة من الأم إلى الطفل).
- استخدام تحليل SWOT لمشروع تطوير الأحياء.

المصادر الخارجية

<https://www.urbanreproductivehealth.org/sites/mle/files/ar03jan-11.pdf>

(التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف، والفرص والمخاطر للبرنامج الاسرائيلي لإعادة التطعيم ضد مرض الجدري)

النصائح والتوصيات

- تجنب كتابة قائمة مطولة من العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية. قم بتحديد الأولويات بهذه القائمة، وتضمن العوامل الأكثر تأثيراً على الرؤية المشتركة.
- حاول أن تكون صادقاً وموضوعياً في تحديد الإيجابيات والسلبيات. المبالغة في تقدير القدرات، أو التقليل من شأن التحديات يمكن أن يؤثر سلباً على البرنامج، والاستراتيجية، والوضع الصحي.
- إذا لم تستطع إشراك أشخاص من خارج البرنامج في التحليل، حاول القيام بالنظر إلى تحديات وفرص البرنامج بطريقة محايدة وكأنك غريب (بالإضافة إلى نظرتك كشخص مشارك من فريق البرنامج).
- ليس كافياً أن تضع قائمة بالقوى الداعمة والقوى المناهضة

الدروس المستفادة

- إجراء تحليل البرنامج يساعد في تجنب المفاجآت غير السارة، وتعظيم الفرص والمزايا.
- تحليل البرنامج يكون أكثر فائدة إذا تم استخدامه لدعم الرؤية ومعالجة المشكلة التي تم تعريفها خلال تحليل الوضع الراهن، ومشاركة المعلومات التي تم تعلمها من تحليل الجمهور.

المصادر والمراجع

المصادر

- تحليل SWOT الرباعي: نقاط القوى، والضعف، والفرص، والتحديات.
- نظرية القيود (التعرف على المعوقات أو القيود وإعادة هيكلة بقية المنظمة على أساسها)..
- أدوات لرسم خرائط تقييم قدرات برامج التواصل من أجل التغيير الاجتماعي والسلوكي.
- كتابة استراتيجيات التواصل لبرامج التنمية: المبادئ الإرشادية لمدراء البرامج، ومسؤولي التواصل.
- التحليل الرباعي SWOT.
- أدوات تقييم قدرات برامج التواصل الاجتماعي من أجل التغيير السلوكي والاجتماعي.

¹ Prevention of Mother To Child Transmission of HIV

² SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of the Israeli Smallpox Revaccination Program

- O’Sullivan. G.A., Yonkler. J.A., Morgan. W., and Merritt. A.P. A Field Guide to Designing a Health Communication Strategy. Baltimore, MD: Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health/Center for Communication Programs. March 2003.
- UNICEF. Writing a Communication Strategy.
- Mind Tools. Force Field Analysis: Analyzing the Pressures For and Against Change.
- Business Dictionary