

أساسيات التخطيط لإدارة تحقيق الأثر







مؤسسة عبدالرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية
ABDELRAHMAN SALÉH AL RAJHI & FAMILY CHARITY FOUNDATION

أساسيات التخطيط لإدارة تحقيق الأثر



الطبعة الأولى 2024 م / 1446 هـ

المملكة العربية السعودية - الدمام

هاتف رقم : 00966138288221

الفاكس: 00966138254662

بريد إلكتروني: info@alrajhicharity.org

الموقع الإلكتروني: www.alrajhicharity.org

ح) شركة جادة التمكين لخدمات الأعمال ، ١٤٤٦ هـ

شركة جادة التمكين لخدمات الأعمال
مركز الأثر
أساسيات التخطيط لإدارة تحقيق الأثر. / شركة جادة التمكين
لخدمات الأعمال
مركز الأثر -. الرياض ، ١٤٤٦هـ

رقم الإيداع: ١٤٤٦/١٤٨٤٢
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٠٥-٦٦٢٣-٥



كلمة مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية

إيماناً بأهمية المساهمة في تطوير وتنمية القطاع غير الربحي، تسعى مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية إلى تقديم دعم فاعل يساهم في إنجاح المشاريع والمبادرات وتأسيس كيانات نموذجية مؤثرة، بهدف تحقيق أعظم الخير وأبركه. تعمل المؤسسة من خلال شراكات إستراتيجية تعزز إدارة المعرفة وتوسع نطاق الأثر الإيجابي في القطاع، وذلك ضمن أهدافها الاستراتيجية المتناغمة مع رؤية السعودية 2030 والسياسات التنموية الوطنية.

يتمركز بناء الإستراتيجيات والسياسات الوطنية وتطويرها حول عملية قياس الأثر أو تقديره (IMPACT Measurements/Assessment) ذو محور اهتمام للكيانات غير الربحية؛ لكونها تمثل جزءاً فقط من الممارسات المحلية أو الصورة الكاملة. إذ تركز كثير من المنهجيات العالمية على منهجية شاملة تتجاوز مجرد القياس أو التقدير؛ لتشمل إدارة متكاملة تهدف إلى تحقيق الأثر المرغوب منذ البداية، مما يتيح التخطيط، والمتابعة، والقياس، والتقييم، وتعظيم هذا الأثر ضمن إطار منهجية الإدارة المبنية على النتائج (Results Based Management)، وتعد هذه المنهجية بمثابة خريطة الطريق التي توجه الجهود نحو تحقيق أثر فعال ومستدام.

عندما نتطرق عن الأثر يجب أن يكون هناك محتوى علمي باللغة العربية يثري المعرفة ويكسب المهتمين في هذا المجال المعلومات التي تمكنهم من الممارسات المهنية الاحترافية في ميدان تنمية القطاع غير الربحي من أجل التطوير المؤسسي والتميز في نطاق التنمية.

لذا اهتمت المؤسسة بإنتاج مصادر معرفية متنوعة تتماشى مع العمل التنموي السعودي. وفي إطار هذه الجهود، ارتأت المؤسسة إعداد هذا الكتاب الذي يتناول أساسيات التخطيط لإدارة تحقيق الأثر التنموي، بالتعاون مع مركز الأثر في الرياض.

ويعد هذا الكتاب مدخلا أساسيا لتبني ممارسات الإدارة المبنية على النتائج، ويعكس المبادئ التوجيهية لرؤية السعودية 2030. يتناول الكتاب الإطار المفاهيمي للمنظومة التنموية، ودور القطاع غير الربحي فيها، بالإضافة إلى توجهات رؤية السعودية 2030 وأهدافها.

نتقدم بخالص الشكر لمركز الأثر على دعوته الكريمة لمراجعة وتقييم وتحكيم هذا الكتاب ومتابعة تطورات إعداده منذ وضع فهرس الموضوعات وخطة العمل إلى المراجعة النهائية لكافة أقسامه ومكوناته المختلفة.

هذا وقد توافقت موضوعات الكتاب المطروحة بفصوله الاربعة بداية من المفاهيم التنموية مروراً بالتخطيط لتحقيق الأثر ومنهجيات وطرق قياس الأثر وانتهاءً بدراسات الحالة مع افضل الممارسات العالمية ذات العلاقة بإدارة تحقيق الأثر، وتنوعت ممارسته التطبيقية وفق سياق العمل الوطني السعودي، كما استعرض الكتاب عدداً لا بأس به من التمارين التدريبية التفاعلية والتي أضفت على الكتاب الحيوية المطلوبة، كما تميز الكتاب باستخدام فعال للتقنيات ذات العلاقة وخاصة مع المراجع المستخدمة و القوالب والنماذج لتيسير تعامل متلقي المعرفة عند تناول فقرات الكتاب المختلفة.

وعليه يعد هذا الكتاب دليلاً إرشادياً فعالاً يمكن ممارسي التنمية بوجه عام ومختصي المتابعة والتقييم بوجه خاص من القدرة على التخطيط الجيد لإحداث وقياس وتقييم الأثر، بجانب تمكين مختلف الجهات بالمنظومة التنموية من القدرة على صناعة واتخاذ القرارات الرشيدة القائمة على الأدلة والبراهين.

وقد قام المؤلفون بجهد مشكور في إعداد هذا الكتاب باللغة العربية، وهو إثراء للمكتبة العربية في مجال المتابعة والتقييم، والتي تحتاج الى جهود كثيرة مكثفة من مختلف الدول العربية لتشجيع إصدار مؤلفات عن المتابعة والتقييم تدخل الواقع الوطني في الاعتبار عند التأليف وعند القيام بعمليات المتابعة والتقييم، ومما لاشك فيه أن الكتاب هو إثراء للمكتبة العربية في هذا المجال.

والشكر موصول للسادة المؤلفون وإلى مركز الأثر للقيام بإنجاز هذا العمل المتميز، وإلى مؤسسة عبد الرحمن الراجحي الخيرية على دعمها لتأليف الكتاب.

ونرجو أن يكون هذا مشجعاً للمؤسسات والمنظمات العربية لتسلك نفس الطريق، والعمل على توحيد مصطلحات المتابعة والتقييم، أو على الأقل توضيح المصطلحات المستخدمة بالعربية في الدول المختلفة.

ونتمنى للمؤلفين ومركز الأثر ومؤسسة عبد الرحمن الراجحي دوام التقدم والازدهار.

لجنة التحكيم

أ.د. محمد الفولي

د. خالد الفاصد

إلى المساهمات الفعّالة من فريق العمل في مؤسسة عبد الرحمن الراجحي الخيرية، والتعقيبات الميدانية من عدد من المنظمات غير الربحية الرائدة بالمملكة العربية السعودية. لذا نود أن نعبر عن شكرنا وامتناننا لكل من ساهم في إنتاج هذا الكتاب، سواء من خلال تقديم المواد التعليمية ذات العلاقة، أو من خلال العمل على تنقيحه، وتصميمه، وتدقيقه، وإخراجه بالشكل الذي نطمح إليه. كما نعبر عن خالص امتناننا وتقديرنا للدعم المستمر والحماس الكبير الذي أبدته مؤسسة عبد الرحمن الراجحي الخيرية تجاه هذا المشروع؛ فلقد ساهم اهتمامهم وتعليقاتهم القيمة في مساعدتنا على فهم ما يسعى إليه صانعو السياسات في مجال تحقيق وتقييم وتعظيم الأثر. ونأمل في النهاية أن يُليي هذا الكتاب احتياجات ممارسي التنمية بشكل عام، ومختصي المتابعة والتقييم بشكل خاص، في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية والوطن العربي. وما كان من خطأ أو سهو فهو من أنفسنا،

وما كان من توفيق فمن الله سبحانه نعم المولى، ونعم النصير.



إن هذا الكتاب يعد نتاج ما أولت به مؤسسة عبد الرحمن بن صالح الراجحي وعائلته الخيرية من مبادرة مباركة نحو تمكين المنظمات غير الربحية من إدارة تحقيق أثر فعال ومستدام، بالتعاون مع جهود ومساهمات العديد من خبراء مركز الأثر، حيث تم إنتاجه وفق توجيهات مثمّنة ومقدّرة من قبل مجلس أمناء المؤسسة وإدارة المركز ورئاسته التنفيذية. كما ساهم المستشارون الدوليون والمحليون في تقديم جهود معرفية كبيرة سواء في التأليف أو المراجعة والتنقيح وفق الممارسات العالمية، إلى جانب الدعم الإداري الذي قدمته إدارة المشروع طوال فترة إعداد الكتاب. وقد نال الكتاب مراجعات قيمة من قبل أعضاء لجنة التحكيم الموقرة، بالإضافة

المؤلفون

5	 كلمة مؤسسة عبد الرحمن الراجحي الخيرية
6	 كلمة لجنة التحكيم
7	 كلمة المؤلفين
12	 قائمة التعريفات الإرشادية
20	 نبذة عن الكتاب
23	 الفصل الأول "نحو أثر ملهم"
24	 المقدمة
25	 الإطار المفاهيمي
26	 التنمية بين المفهوم والمصطلح
28	 الفرق بين التنمية والنمو
29	 لماذا التنمية؟ وما هي مقوماتها
31	 أشكال التنمية
32	 مثلث التنمية في المملكة العربية السعودية
33	 التنمية المستدامة
34	 أبعاد التنمية المستدامة
36	 أهداف التنمية المستدامة
38	 التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية
40	 رؤية السعودية 2030 في أرقام
42	 القطاع غير الربحي وأثره في التنمية
43	 مفهوم القطاع غير الربحي ومسمياته
44	 تاريخ القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية
46	 القطاع غير الربحي والتمويل
47	 الأوقاف ودورها وأهميتها التنموية
48	 رؤية السعودية 2030 والقطاع غير الربحي
51	 ملخص الفصل الأول
52	 مراجع الفصل

53	 الفصل الثاني "لماذا وكيف نخطط لإدارة تحقق الأثر؟"
54	 المقدمة.
56	 التعريف بالإدارة المبنية على النتائج
57	 الأهداف الرئيسية للإدارة المبنية على النتائج
58	 أهمية التركيز على النتائج
60	 المبادئ الخمس للإدارة المبنية على النتائج
62	 منهجيات الإدارة المبنية على النتائج
63	 سلسلة النتائج
67	 النماذج المنطقية
68	 أدوات النماذج المنطقية
70	 مكونات إدارة الأثر
71	 أهمية إدارة الأثر في مجال العمل غير الربحي
73	 المفاهيم المختلفة للأثر
75	 مجالات الأثر
77	 التمييز بين المتابعة والتقييم وقياس الأثر
78	 من أين نبدأ؟
79	 المرحلة الأولى: التخطيط للنتائج
80	 أنواع التخطيط
82	 خطوات إعداد الخطط التنفيذية
83	 فوائد التخطيط
84	 دراسة الاحتياجات وتمكين المساءلة والمشاركة
85	 تحديد الأولويات وتخطيط النتائج وتطوير المؤشرات تخصيص الموارد
87	 تخطيط المتابعة والتقييم
88	 المرحلة الثانية: مرحلة تحقيق النتائج
91	 المرحلة الثالثة: مرحلة إظهار النتائج وإثباتها
96	 الدروس المستفادة
97	 منهجية رصد الدروس المستفادة
100	 دراسة حالة لاعتماد الإدارة المبنية على النتائج في القطاع غير الربحي تجربة كروكير (Trocair)
102	 ملخص الفصل
103	 مراجع الفصل

105	 الفصل الثالث تقييماً الجيد نجاحنا في تحقيق الأثر
106	 المقدمة
107	 أنواع قياس الأثر
108	 الغرض من التقييم
109	 من يقوم بالتقييم
110	 توقيت إجراء التقييم
113	 أدوات تخطيط التقييم
113	 الشروط المرجعية
114	 لماذا خطة التقييم وما الهدف منها
115	 كيف تكتب خطة التقييم
116	 خطوات التقييم ومراحله
140	 أخلاقيات التقييم
141	 هل يستحق التقييم القيام به؟
144	 ملخص الفصل
145	 مراجع الفصل
148	 الفصل الرابع: نماذج إرشادية واقعية دراسات الحالة
149	 المقدمة
152	 دراسة الحالة الأولى
157	 دراسة الحالة الثانية
159	 دراسة الحالة الثالثة
162	 نبذة تعريفية عن مركز الأثر
164	 الختام

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
11	قائمة التعريفات الإرشادية	(جدول رقم 1)
34	أبعاد التنمية	(جدول رقم 2)
58	أهمية التركيز على النتائج عوضاً عن التركيز على أعمال التنفيذ فقط	(جدول رقم 3)
63	سلسلة النتائج	(جدول رقم 4)
64	سلسلة النتائج لإحدى المنظمات غير الربحية	(جدول رقم 5)
65	تمرين فردي	(جدول رقم 6)
68	أدوات النماذج المنطقية	(جدول رقم 7)
83	تخطيط المتابعة والتقييم	(جدول رقم 8)
85	منهجية فحص المؤشرات	(جدول رقم 9)
87	النواتج الرئيسية للوحدات المعنية بالبرامج في مجال التخطيط والمتابعة والتقييم	(جدول رقم 10)
88	مرحلة تحقيق النتائج بدءاً بالتنفيذ والمتابعة	(جدول رقم 11)
90	نموذج خطة المتابعة الخاص بإحدى الجمعيات	(جدول رقم 12)
91	مرحلة إظهار النتائج وإثباتها بدءاً بالتقييم والإبلاغ	(جدول رقم 13)
92	أمثلة لنموذج التقرير الشهري	(جدول رقم 14)
93	نموذج التجميع النهائي على مستوى كل مؤشر	(جدول رقم 15)
94	نموذج التقرير الربعي	(جدول رقم 16)
95	نموذج التقرير السنوي	(جدول رقم 17)
97	منهجية رصد الدروس المستفادة	(جدول رقم 18)
97	سجل الحالات خلال فترة عمل التدخل التنموي	(جدول رقم 19)
98	نموذج الدروس المستفادة	(جدول رقم 20)
156	كيفية استخدام البيانات المتوفرة	(جدول رقم 21)
160	معايير وأسئلة التقييم	(جدول رقم 22)
161	البيانات الكمية والنوعية	(جدول رقم 23)

قائمة الأشكال		
31	أشكال التنمية	(شكل رقم 1)
32	مثلث التنمية	(شكل رقم 2)
34	أبعاد التنمية	(شكل رقم 3)
37	أهداف التنمية	(شكل رقم 4)
86	تحديد الأولويات لخط الأساس والأهداف للمؤشرات في المرحلة الأولى	(شكل رقم 5)
89	مرحلة تحقيق النتائج من خلال نتائج أداء المؤشرات	(شكل رقم 6)
93	مؤشرات قياس الأداء	(شكل رقم 7)

المصطلح	قائمة التعريفات الإرشادية التوضيح
التدخلات التنموية	هي البرامج والمبادرات أو المشاريع التي تُنفذها الجهة حلا للتحديات التنموية الضرورية لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. ووفقاً لتعريف الإسكوا، فإن التدخل يُعَدُّ أي نشاط يتم تنفيذه، ويمكن أن يتخذ أشكالاً متنوعة، مثل: الأنشطة الفردية، أو المشاريع الفردية، أو البرامج الواسعة النطاق.
نظام المتابعة والتقييم	هو النظام الذي يهدف إلى تحقيق التكامل والترابط بين إدارة العمليات، وقياسها، وتوجيهها نحو النتائج، وهو عبارة عن سلسلة متكاملة ومتراصة من السياسات والإجراءات والأدوات والعمليات، ويتيح لنا هذا النظام جمع البيانات بشكل متسق، وتحليلها، واستخدام المعلومات بشكل فعال؛ لدعم عملية صناعة واتخاذ القرار الرشيد. كما يتم استخدامه لقياس النتائج المحققة، سواء كانت نتائج مباشرة (المخرجات) أو نتائج قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى (الخصائص والأثر)، ويساعد كذلك في تحديد الأسباب الكامنة وراء نوعية الأداء، ومستوى الإنجاز مقارنةً بما هو مخطط، مما يتيح اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وتعزيز نقاط القوة للتطوير الحالي أو الاستفادة المستقبلية عند تقديم تدخلات تنموية أخرى.
المتابعة	تُعَدُّ هذه العملية منهجية ومستدامة لجمع البيانات، وتحليلها، واستخدامها؛ بهدف متابعة كفاءة وفعالية تحقيق الأهداف والغايات المرتبطة بالتدخلات التنموية. كما أنها تقدم تقييماً منتظماً لرصد التغيرات على مر الزمن فيما يتعلق بالوصول إلى المخرجات والنتائج والمخاطر المرتبطة بهذه التدخلات التنموية.
المؤشر الجيد	لضمان متابعة فعّالة تستند إلى النتائج، وتتحقق من إمكانية التقييم، فينبغي صياغة وتطوير مؤشرات ذكية تتضمن تفاصيل الفئات المستهدفة، كما هو موضح أدناه: ▪ محددة (specific): يجب أن يكون المؤشر واضحاً بشكل كافٍ (زمنياً ومكانياً وكمياً) فيما يتعلق بما يتم قياسه، وأن يكون مُحددًا بما يكفي لقياس التقدم نحو النتيجة المرجوة. ▪ قابل للقياس (Measurable): يجب أن يكون المؤشر مقياساً موثوقاً يمكن التحقق منه بشكل موضوعي، وينبغي تحويل المقاييس النوعية إلى أشكال رقمية بشكل مثالي. ▪ قابل للتحقق (Attainable): يجب أن يكون المؤشر قابلاً للتحقق بشكل واقعي. ▪ ذو صلة (Relevant): يجب أن يعكس المؤشر ما يتم قياسه، وأن يكون حساساً لقياس التغيرات. ▪ كما ينبغي أن يكون المؤشر صالحاً من الناحية المعيارية، وصالحاً من حيث المحتوى.

التقييم

تُعَدُّ هذه العملية منهجية لجمع البيانات وتحليلها، واستخدامها لدراسة مدى ملائمة وفعالية وكفاءة واستدامة واتساق تأثير التدخلات، وذلك بهدف تعزيز المساءلة والتعلم المؤسسي.

لقد قامت المجتمعات الدولية المعنية بتنمية القدرات والتقييم بوضع مجموعة من المبادئ التوجيهية والقواعد والمعايير للممارسات الجيدة؛ وذلك لضمان أن تفي التقييمات بمتطلبات الجودة، وهي كالآتي:

- **المنفعة:** يجب أن يتم التخطيط للتقييم وتنفيذه بهدف تلبية احتياجات المعلومات للمستخدمين المستهدفين، سواء كانوا من أصحاب المصلحة داخل المنظمة أو خارجها. كما ينبغي أن تكون توصيات التقييم مستندة بشكل منطقي إلى الاستنتاجات، وقابلة للتنفيذ، وأن تُعرض بطريقة واضحة وفي الوقت المناسب، بهدف دمج النتائج في عمليات التعلم وصنع القرار.
- **الدقة والمصداقية:** يجب أن يتم التقييم من قبل مختصين ذوي خبرة مهنية، مع الالتزام بمبدأ الحيادية، كما ينبغي استخدام أدوات مناسبة لجمع البيانات وتحليلها؛ بهدف الحصول على نتائج دقيقة ومعلومات موثوقة. ويجب أن تكون الاستنتاجات قابلة للإبلاغ عن نقاط القوة والضعف أيضاً، بالإضافة إلى حالات النجاح والفشل.
- **الجدوى:** يجب أن يكون التقييم قابلاً للتطبيق وملائماً من الناحية السياسية، مع مراعاة أن تكون تكلفته معقولة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ضرورة أخذ عامل الوقت والموارد المالية والبشرية في الاعتبار.
- **الشفافية:** يجب أن يُجرى التقييم بشكل شفاف، مع ضرورة التشاور مع أصحاب المصلحة، والسعي للحصول على المعلومات ذات الصلة بأقصى قدر ممكن. كما ينبغي أيضاً إشراك أصحاب المصلحة في عملية التقييم من خلال تقديم آرائهم، ويجب أن تُعكس هذه الآراء في نتائج التقييم بطريقة محايدة ومتوازنة. علاوة على ذلك، فيجب أن يتمتع الاستشاريون وغيرهم من القائمين على التقييم المستقل بإمكانية الوصول الكامل إلى معلومات البرنامج أو المشروع أو التعهد المعني بالتقييم، بما في ذلك وثائق المشروع، والاختصاصات، والمواد التدريبية، وآراء المستفيدين، ونتائج التقييمات اللامركزية إذا كانت ذات صلة، بالإضافة إلى البيانات والتقارير المالية، ما لم يعتبر المعهد هذه المعلومات حساسة أو سرية.
- **الملاءمة:** يجب أن يتم التقييم بطريقة قانونية وأخلاقية تأخذ بعين الاعتبار حقوق ورفاهية المشاركين والمتأثرين بالتقييمات. كما ينبغي أن يكون أصحاب المصلحة المدعوون للمشاركة في عمليات التقييم على دراية بأهداف التقييم وآثاره المحتملة. ويتعين على المنظمة أو الجهة المسؤولة عن التقييم السعي للحصول على موافقة هؤلاء المشاركين قبل انخراطهم في أي عملية تقييم.

مبادئ التقييم

الغاية من التقييم

- صناعة القيمة التنافسية.
- تطوير الأعمال وخدمة المجتمع.
- تعزيز التعلم المؤسسي وتأكيد المساءلة.
- تحسين القرارات المبنية على الأدلة.
- توفير إمكانية توزيع ميزانية المشاريع بناء على النتائج.
- الاستخدام الأمثل للمعلومات.

تستند المنظمة إلى ستة معايير تقييم معترف بها على نطاق واسع، والتي أوصت بها لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وهي كالآتي:

معايير التقييم

- الملاءمة: الحد الذي يتجاوب فيه المشروع مع احتياجات وأولويات المستفيدين المستهدفين، بالإضافة إلى الإستراتيجيات الوطنية، والوضع الذي يحتاج إلى معالجة، وأولويات المانحين.
- الفعالية: مدى تحقيق المشروع لأهدافه.
- الكفاءة: التكلفة الفعالة لتحويل المدخلات إلى مخرجات مع مراعاة الخيارات البديلة.
- الأثر: الآثار التراكمية أو طويلة الأمد لمشروع أو مجموعة من الالتزامات التي قد تؤدي إلى تغييرات إيجابية أو سلبية، سواء كانت مقصودة أم غير مقصودة.
- الاستدامة: مدى استمرار الفوائد الناتجة عن التدخل، أو إمكانية استمرارها بعد انتهاء فترة التمويل.
- الاتساق: إلى أي مدى يتناغم التدخل مع التدخلات الأخرى في البلد أو القطاع أو الجمعية أو المنظمة أو المؤسسة؟ كما يتناول المحور مدى التوافق والتداخل بين أنشطة وتدخلات المؤسسة الواحدة من جهة (التوافق الداخلي)، وبين التدخلات التي تشارك في نفس السياق بين المؤسسات المختلفة (التوافق الخارجي).

سلسلة النتائج

تمثل النماذج المنطقية الخطية بداية من مدخلات التدخلات التتموية مروراً بالأنشطة والنتائج بمستوياتها المختلفة "Funnell, S. and Rogers, P. (2011) p 387" وتُعَدُّ هذه الأداة وسيلة تُستخدم في الجوانب النظرية أو التدريبية، حيث تهدف إلى توضيح مستويات التدخل والنتائج، بدءاً من (المدخلات، ثم الأنشطة، فالمخرجات، فالحاصلات، وأخيراً الأثر).

يُستخدم الإطار المنطقي في تطوير خطط المشاريع، بالإضافة إلى إعداد خطة المتابعة والتقييم (خطة جمع البيانات)، ويُعتبر هذا الإطار أداة فعالة؛ لتحسين تخطيط وتنفيذ وإدارة ومتابعة وتقييم التدخلات التنموية. كما يُعدُّ وسيلة لتنظيم العناصر الأساسية في المشروع، وإظهار الروابط المنطقية بينها- UNODC. ويُستخدم هذا الإطار بشكل مناسب لمشروع واحد أيضاً، مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:

الإطار المنطقي

- الجانب التنفيذي في المشاريع والبرامج والمبادرات.
- التسلسل المنطقي للنتائج.
- السياق.
- مؤشرات النتائج.
- الافتراضات والمخاطر التي توضح الأدوار، والمسؤوليات، واحتياجات الأطراف المعنية اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة.

ويساهم الإطار المنطقي في تحقيق فهم موحّد للمشروع، حيث يُستند إليه في وضع خطة لمتابعة النتائج. ومع ذلك، فإنه لا يُستخدم بشكل واسع في المنظمات غير الربحية؛ بسبب تعقيد تدخلاتها التنموية.

يُعدُّ أداة متكاملة للتخطيط، والاتصالات، والإدارة تركز على تحقيق النتائج، حيث توفر وضوحاً حول أهداف التدخلات التنموية الرئيسية، ويتميز الإطار الجيد بدمجه بين المنطق، والتحليل، والخبرة العملية (USAID)، كما أنه يتمتع بالمرونة، مما يجعله قابلاً للاستخدام في مشروع واحد أو أكثر، ويُستخدم أيضاً في المشاريع الكبيرة والمعقدة، بالإضافة إلى القطاعات متعددة الخدمات. كما أنه يتناسب مع أنظمة المتابعة والتقييم المعقدة، ويساعد في عرض مستويات مختلفة من النتائج دون قيود على عددها. ويتضمن مؤشرات للنتائج، وقيم خط الأساس، والأهداف المستهدفة؛ مما يساهم في وضع خطة فعالة لمتابعة النتائج.

إطار النتائج

هي في جوهرها وصف شامل يوضح كيفية ولماذا من المتوقع حدوث التغيير المرغوب في سياق معين. وغالباً ما يتم تطويرها خلال مرحلة التخطيط، حيث تساهم في تحسين صياغة أسئلة التقييم، وتساعد في تحديد الفجوات Better Evaluation، كما أنها تُعدُّ أداة من أدوات التخطيط الإستراتيجي التي تُستخدم لتوضيح مسارات التغيير المتنوعة. ويمكن الاستفادة منها كأداة تقييم، حيث تُساعد في تفسير الفجوات بين مستويات النتائج المختلفة (تفسير "الصناديق السوداء" التي تشير إلى التغيرات الحاصلة بين المخرجات والنتائج، والتي لا يتم وصفها في الإطار المنطقي أو إطار النتائج)، وليس لها شكل محدد، وغالباً ما تُستخدم لتوضيح المسارات المختلفة للمبادرات، والبرامج، والمشاريع الكبيرة والمعقدة التي تُنفذ عبر قطاعات عدة. وتُعدُّ هذه الأداة أيضاً جزءاً من عملية التقييم، حيث تُساهم في تصميم، وتخطيط الإجابات عن أسئلة التقييم.

نظرية التغيير

تقدير الاحتياجات	تُعَدُّ هذه العملية نوعًا من التقييم، حيث تهدف إلى فهم الفجوة بين الوضع الراهن والنتائج المرغوبة. كما يساعد إدراك الحاجة في تحديد "ما ينبغي أن يكون"، إذ تُعتبر الحاجة المحددة بمثابة أهداف قابلة للقياس، وتوضح المسار الذي يجب اتباعه؛ لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد الوقت المتوقع للوصول إليها، كما يعتمد تقييم الاحتياجات على نهج مختلط يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، ويستخدم بيانات أولية وثانوية.
الأداء	يجب الأداء عن سؤال بسيط: هل تم تنفيذ العمل المطلوب؟ ويتعلق الأمر ببساطة بالأفعال التي تؤدي إلى إنجاز المهام كما ينبغي، والتي تتميز بالشمولية والاستمرارية؛ لذلك، يُعَدُّ الأداء هو العامل الحاسم في نجاح المؤسسة واستمرارها في الأسواق المستهدفة، كما يعكس قدرتها على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق هذا التكيف، كما يرتبط مفهوم الأداء أيضًا بمصطلحي الكفاءة والفعالية.
الأثر وفق السياق	▪ لغة: النتيجة المترتبة على الفعل. ▪ التنمية: الهدف على المدى البعيد أو على المدى الطويل. ▪ التقييم: النتائج المتوقعة أو غير المتوقعة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مباشرة أو غير مباشرة، الناتجة عن التدخلات التنموية. ▪ تقييم الأثر: إسناد التغيرات التي حدثت إلى التدخلات. وفي جميع الحالات، يتصل الأثر بالمستفيد النهائي، والتأثيرات الناتجة عن التدخلات.
الأثر الاجتماعي	الأثر الاجتماعي، أو ما يُعرف (بالقيمة المجتمعية)، هو مجموعة من التغيرات الإيجابية و/أو السلبية، سواء كانت مباشرة و/أو غير مباشرة، مقصودة و/أو غير مقصودة، التي تحدث في المجتمع المستهدف، بما في ذلك المستفيدين غير المباشرين، نتيجة للتدخلات.
تقييم الأثر	هو إسناد التغيرات التي حدثت إلى التدخلات التنموية التي نفذتها مؤسسة ما، كما أن تقييم الأثر هو دراسة للتغيير، ومستويات التأثير سواء أكانت قبل أم بعد التدخل التنموي.
الاستدامة	إمكانية استمرار التأثيرات الإيجابية للتدخل التنموي مثل: (الأصول / والمهارات / والتسهيلات / والخدمات المحسنة) لفترة زمنية لاحقة بعد انتهاء التمويل.

المدخلات	الموارد المالية والبشرية والمادية المطلوبة: لتحقيق النتائج المرجوة من المشروع.
الأنشطة	الإجراءات والعمليات (الأفعال) التي يُنفذها المشروع؛ لتحقيق المستوى الأول من النتائج (المخرجات) من خلال استخدام المدخلات.
بوصلة النتائج	أداة تم تطويرها من قبل مركز الأثر تهدف إلى بناء تسلسل هرمي للنتائج من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الأساسية، منها: ما هي الإشكالية (القضية) المطروحة؟ ما النتائج التي تسعى المؤسسة لتحقيقها لمعالجة هذه الإشكاليات؟ ما هي معايير النجاح التي تُحددها الأطراف المعنية والتي تشير إلى تحقيق تلك النتائج؟ كيف يمكن الوصول إلى تحقيق هذه النتائج؟ من هي الفئة المستهدفة والمتأثرة بتلك الإشكاليات والقضايا؟ وتُستخدم الإجابات عن هذه التساؤلات لاشتقاق إطار النتائج.
الإشكالية / القضية	الإشكالية أو القضايا التي سعت المنظمة، أو البرنامج، أو المشروع، أو المبادرة إلى معالجتها وتتطلب تحديدًا دقيقًا، يتضمن: وصف الإشكالية أو القضية، وتحديد الفجوة الموجودة، وتوضيح تأثير هذه الإشكالية أو الفجوة في القضايا بعيدة المدى، مثل: أهداف رؤية السعودية 2030، أو الفقر، أو التعليم، أو الصحة، وغيرها.
الحصائل	هي صياغة إيجابية، حيث تعكس النص المتعلق بالإشكالية أو القضية (الحصيلة)، وتمثل هذه النتائج المستوى الثاني، حيث تُعبر عن التغيرات التي يسعى المشروع لتحقيقها من أجل معالجة الإشكالية التي يهدف المشروع إلى حلها، سواء كانت هذه التغيرات على المدى القصير أو المتوسط، وذلك وفقًا لتعقيد المشروع، ويُطلق على هذا المستوى من النتائج اسم "مستوى المساءلة".
معياري النجاح	ما هو العنصر الذي إذا تحقق، يعتبره الأطراف المعنية الرئيسة مثل: (المنظمة المنفذة، أو المانح، أو الجهة الحكومية) بمثابة نجاح، حيث يؤثر ذلك في مستوى مؤشرات النتائج؟
المخرجات	تُعدُّ هذه النتائج المستوى الأول، حيث تمثل النتائج المباشرة الناتجة عن تنفيذ الأنشطة التي يقوم بها المشروع، ويُطلق على هذا المستوى اسم "نجاح تسليم المشروع".
الأثر في سلسلة النتائج	يمثل المستوى الثالث من النتائج التغيرات التي تحدث على المدى البعيد نتيجة لتحقيق الحصائل.

الفئة المستهدفة	من هي الفئة المستهدفة المرتبطة بالإشكالية أو القضية التي سيتم العمل عليها لمعالجتها؟ وهذه الفئة تلعب دورًا مهمًا في تحديد صياغة المؤشرات، وجعلها أكثر دقة وملاءمة لها.
المؤشرات	شارات أو مؤشرات التغيير في مسار التنمية، وتُعدُّ أداة فعّالة لقياس التقدم المحقق، كما أنها تصف التغييرات المرغوبة. كما تُعدُّ هذه المؤشرات ضرورية في عمليات المتابعة والتقييم، وعندما تحتوي المؤشرات على صفات يمكن تفسيرها بطرق متعددة، فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث سوء فهم؛ لذا، كلما كانت المؤشرات واضحة ومحددة، انخفضت احتمالات حدوث أي لبس في أثناء عمليات المتابعة والتقييم.
المؤشرات المباشرة	أداة مباشرة لقياس التقدم المحرز، وتساعد في قياس التغيرات على مستوى النتائج.
المؤشر المركب	المؤشر المستخدم لقياس ظاهرة معينة لا يمكن قياسها بمؤشرات مباشرة، يتمثل في أداة تُعرف بـ (المؤشر المركب). وهذا المؤشر يلخص أبعاد الظاهرة بشكل رقمي بسيط من خلال استخدام متوسطات تعكس تلك الأبعاد. وتُستخدم هذه النوعية من المؤشرات؛ لتوضيح القضايا المعقدة في مجالات واسعة مثل: البيئة، والموارد البشرية، والتنافسية، وغيرها.
المؤشرات البديلة	مؤشرات غير مباشرة تُستخدم لرصد التغيرات مثل: قياس التغير في الدخل، أو الفقر، أو الأمن الغذائي... إلخ، من خلال الاستدلال ببدايل للقياس مثل: الاعتماد على الدخل كدليل على مستوى الفقر.
كرت/بطاقة المؤشر	تُعدُّ من أهم أدوات المتابعة التي تصف المؤشر بشكل دقيق، وواضح، وتمكن من قياسه.
البيانات النوعية	البيانات التي تصف في العادة معارف الناس، ومواقفهم، واتجاهاتهم، وسلوكهم، كما أنها تعكس أحكام، وآراء وتصورات الناس ومواقفهم تجاه حالة معينة، أو موضوع معلوم، ولا يمكن التعبير عنها مباشرة بالأرقام.
البيانات الكمية	البيانات التي يمكن قياسها، والتعبير عنها بأرقام أو كميات.
المصادر الأولية للبيانات	المصادر التي تُنفذها المنظمة أو المؤسسة بنفسها مثل: (الملاحظات، والتجارب، والمسوح، والتقارير الداخلية - ودراسة حالة).
المصادر الثانوية	المصادر التي أعدها أطراف خارج المنظمة أو المؤسسة مثل: (تقارير المنظمات أو المؤسسات الأخرى - والمصادر الأجنبية - والمطبوعات والنشرات - والإحصائيات - وتقارير الجهات الرسمية).

- تقديم لمحة شاملة عن الأفراد والمجموعات المرتبطة بالمشروع بصورة أو بأخرى.
- دمج اهتمامات، وتوقعات، ومخاوف الأفراد والمجموعات في عملية تخطيط المشروع، سواء أكانوا مؤيدين أم معارضين.
- تعزيز فرص المشاركة وتقليل احتمالات الفشل في التنفيذ.

نبذة عن الكتاب

الاستخدام (حوكمة إدارة الأثر). مع تقديم إطار نظري يدعم الفهم والتعلم. ويعمل كخارطة طريق تُمكن الكيانات غير الربحية من الاستفادة الشاملة من جميع فصوله، سواء أكانت نظرية أو، تتعلق بالتجارب الناجحة، أو التطبيقات المحلية.

ويُعَدُّ هذا الكتاب دليلًا إجرائيًا أيضًا سهل الاستخدام، وفَعَّال التأثير؛ من أجل تحقيق الأهداف الآتية:

- **تعزيز المعارف** والممارسات العملية من خلال تغطية المواضيع المتنوعة ذات الصلة بإدارة الأثر "الإدارة المبنية على النتائج" وفق سياق العمل التنموي السعودي وخاصة تناول الأطر المفاهيمية للمنظومة التنموية، وتاريخ التنمية بالمملكة بالإضافة إلى دور القطاع غير الربحي في المساهمة في تحقيق رؤية رؤية السعودية 2030.
- **فهم العلاقة** بين تخطيط التدخلات التنموية، وتنفيذها، ومتابعتها، وتقييمها كمدخلات رئيسة لعملية قياس الأثر وتقييمه.
- **فهم الرؤى** المختلفة للأثر سواء أكانت عالميّة أم إقليميّة أم وطنيّة، وذلك من حيث رؤى العلوم المختلفة ذات العلاقة.
- **تمكين القارئ** من فهم سلسلة القيمة المضافة وتقديرها؛ لإحداث وقياس الأثر وتقييمه، ومن ثمّ قيادة التوجه نحو التغيير الإيجابي المنشود.
- **تمكين القارئ** من التطبيق وفق سياق عمله من خلال الاستفادة من الأمثلة التطبيقية، ودراسات الحالة المعدة وفق السياق الوطني السعودي.
- **إثراء المكتبة العربية** لمواجهة تحدي ندرة وضعف المحتوى العربي لهذه الممارسات العالمية.
- **إتاحة الفرصة** لفهم منهجية الإدارة المبنية على النتائج، ومكوناتها المختلفة، وإحداث شغف للقراء؛ للتعلم في تلك المكونات والمجالات مستقبلاً.
- **تبادل الخبرات** حول الممارسات العالمية، ومدى اتساقها مع السياق الوطني السعودي

يهدف تصميم السياسات، والمبادرات، والبرامج والمشروعات التنموية إلى تحقيق التغيير المنشود في حياة الأفراد، مثل: تقليل الفقر، أو تحسين جودة التعليم، أو مكافحة الأمراض. ومع ذلك، يبقى السؤال الإستراتيجي مطروحًا أمام صانعي القرار: هل تحسنت حياة الناس بالفعل؟ وغالبًا ما يُركز مديروا التدخلات التنموية على قياس مخرجات هذه التدخلات، بدلًا من التركيز على قياس النتائج وتقييمها، والأهداف المستندة إلى الأدلة والبراهين لذا؛ يتضح لنا بجلء أن قياس الأثر وتقديره في الوقت الحالي؛ يُعاني من قصور كبير، حيث يكون غير ملموس إلى حد بعيد. ومن ثمّ، فإن القرارات المتخذة بناءً على هذه القياسات تفتقر إلى الدقة والشمولية. ومن هنا، يصبح من الضروري التخطيط لإدارة الأثر بدلًا من الاكتفاء بقياسه، بدءًا من تقييم الاحتياجات، وتحديد الأولويات المجتمعية، مرورًا بقياس الأثر التنبؤي والتشريعي، والتخطيط التنموي، وصولًا إلى متابعة وتقييم الأداء التنموي، وانتهاءً بعمليات قياس وتقييم وتعظيم الأثر؛ لأن التخطيط لإدارة الأثر يُعزّز من المسألة، والتعلم المؤسسي، والشفافية، كما يمكننا من توجيه تصميم البرامج والقرارات ذات الصلة نحو تحقيق أثر عميق ومستدام. بالإضافة إلى ذلك، يساعدنا هذا التخطيط في مواجهة الضغوط المتزايدة من أصحاب المصلحة بشأن نتائج تنفيذ المبادرات والبرامج والمشروعات. كما يتيح لنا التطوير المستقبلي المبني على الأدلة والبراهين، والفهم الحقيقي لخيارات تصميم البرامج الأكثر فعالية وكفاءة، مما يسهم في استدامة المنافع المرجوة.

كما أن هذا الكتاب يوفر للأفراد والمنظمات القدرة على تحقيق التغييرات الإيجابية المرغوبة والمساهمة في اتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة، كما يمتد تأثيره إلى العالم العربي؛ حيث يعزز المحتوى العربي المتعلق بالممارسات العالمية في هذا المجال.

ويركز الكتاب بشكل أساسي على التطبيق، وإجراءات

وتقييمًا). كما يستعرض مفهوم العمل التنموي في المملكة فيما يتعلق بالأثر، ويبرز أهمية التخطيط لتحقيق الأثر، مع توضيح الفرق بين قياس الأثر وتقديره، والتخطيط لتحقيقه، ويتناول الفصل أيضًا الانعكاسات المحتملة على أنشطة ومخرجات المنظمات غير الربحية، وتأثير ذلك في القطاع غير الربحي، وصولاً إلى تحقيق رؤية السعودية 2030.

كما يتطرق الفصل إلى عدة نقاط رئيسية:

- فهم واستخدام أدوات تحليل الإشكاليات التي تسهم في التخطيط لإدارة الأثر، مع التركيز على ممارسات الإدارة المبنية على النتائج، وفهم مكوناتها وعلاقتها بإدارة الأثر.
- استكشاف وجهات النظر المختلفة على المستويات العالمية، والإقليمية، والوطنية لتعريف الأثر، بدءاً من المفهوم اللغوي وصولاً إلى التنموي والتقييمي، مع تضمين تعريفات من مؤسسات عالمية وتجارب مجتمعية متنوعة.
- كيفية التخطيط لتحقيق الأثر، بدءاً من تقييم الاحتياجات، وتحديد الأولويات، وصولاً إلى قياس الأثر وتقييمه، مع المرور بالتخطيط التنموي، والمفاهيم المرتبطة بالمتابعة والتقييم وقياس الأثر، وبمعنى آخر، كيف يمكن فهم الإدارة الإستراتيجية للعمل التنموي؟ وينتهي الفصل بطرح سؤال محوري: ما هي الخطوات والإجراءات التي تتيح للمنظمات غير الربحية قياس وتقييم وتعظيم الأثر؟

كما يستعرض الفصل الثالث من هذا الكتاب أنواع ومنهجيات وأدوات قياس وتقييم الأثر وفقاً للممارسات العالمية، موضحاً الفروق في التعريفات، والاستخدامات، والمميزات، والعيوب والمتطلبات، كما يُقدم خطوات واضحة ومحددة لعملية القياس.

إن هذا الكتاب، بما يحتويه من قيمة معرفية وتطبيقية، يُقدّم إطاراً نظرياً للممارسات العالمية، بالإضافة إلى رؤى وخبرات مؤلفيه التي تم تنقيحها وتحكيمها؛ لتتوافق مع تلك الممارسات. فالتنمية تمثل مجالاً واسعاً للابتكار والإبداع، وتتطلب اختيار المنهجيات المناسبة، وبناء السياسات، واتخاذ الإجراءات الأكثر توافقاً مع الظروف المحيطة، والإمكانات المتاحة؛ لأن مفهوم الممارسة وهذا الكتاب مقسم على أربعة فصول رئيسية، حيث يتناول الفصل الأول: مفهوم المنظومة التنموية ورؤية السعودية 2030، وأهداف التنمية المستدامة، ودور القطاع غير الربحي وأهدافه التنموية، وعلاقته بهذه المنظومة؛ من أجل تحقيق تغييرات مجتمعية، وآثار إيجابية سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية أم بيئية أم مؤسسية، من خلال العمل التشاركي الفعال الذي يسهم في تحسين جودة حياة المواطنين والمقيمين والزوار في المملكة. ويتكون هذا الفصل من قسمين رئيسيين: الأول منهما يتناول المفاهيم المرتبطة بالعمل التنموي؛ بهدف تقديم فهم شامل لهذا المثلث التنموي وعلاقته برؤية السعودية 2030. بينما يركز القسم الثاني على فهم عميق لأحد أضلاع المثلث التنموي، وهو القطاع غير الربحي، مع تسليط الضوء على أدواره ومسؤولياته، وارتباط أهدافه بالمنظومة التنموية، بالإضافة إلى التحديات التي يواجهها هذا القطاع، وخاصة فيما يتعلق بقدرة المنظمات غير الربحية على فهم مسارات التغيير؛ لتحقيق أثر عميق. وينتهي الفصل بطرح سؤال محوري: ما هو الأثر؟ ولماذا نحتاج إلى التخطيط لإحداثه، وقياسه، وتقييمه تحت مسمى "إدارة الأثر"؟

ويبدأ الفصل الثاني مرتبطاً بما انتهى إليه الفصل الأول، حيث يتناول هذا الفصل المفاهيم العالمية والإقليمية والوطنية المتعلقة بالأثر، وكيفية التعامل مع هذا المفهوم من وجهات نظر متعددة (لغوية، وتنموية،

ويتناول هذا الفصل تفاصيل حول أنواع قياس الأثر من حيث الأغراض أيضا، بالإضافة إلى توقيت القياس، سواء أكان ذلك التنبؤ بالأثر قبل التدخل، أو قياس الأثر بعده، أو خلال فترة التدخل التتوي.

ونظراً لأهمية الممارسات التطبيقية في تعزيز المفاهيم النظرية، يركز الفصل الرابع على تقديم نماذج تطبيقية تتماشى مع السياق الوطني السعودي. ويتضمن ذلك استعراض أمثلة تطبيقية وبناء دراسات حالة تعمل كدليل إرشادي، مما يُمكن الكيانات غير الربحية من التخطيط الفعّال، لإحداث الأثر، وقياسه، وتقييمه لتدخلاتهم التتموية.

ويتضمن الكتاب فصلاً تحتوي على أنشطة تدريجية ذات صلة. بالإضافة إلى بعض التجارب العالمية التي تُستخدم كأمثلة لدراسات حالة محدودة، وذلك في فقرات مدعمة داخل الفصلين الثاني والثالث. كما يتضمن الفصل الرابع دراسات حالة إضافية، إلى جانب لمحات ومقتطفات تُقدم حسب الحاجة.

"يجب التأكيد على أن الوصول إلى قراءة، وتتبع الآثار الاجتماعية والاقتصادية والبيئية الناتجة عن مجموعة المشاريع المنفذة التي تقوم بها المنظمة، هي محصلة جهد، وعمليات متكاملة بين مجموعة من أصحاب المصلحة، وليست مرتبطة فقط بعملية قياس مرحلية تنفذ من وقت لآخر".

(بدر الخنبشي، 2023)

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك

الفصل 01

نحو أثر ملهم

(حق الأجيال القادمة)

الإطار المفاهيمي للمنظومة التنموية وعلاقتها بأهداف رؤية السعودية 2030
وأهداف التنمية المستدامة.

(من الخير للامتداد)

القطاع غير الربحي وأثره في التنمية.

01

تمهيد

يتناول هذا الفصل استعراض الإطار المفاهيمي للمنظومة التنموية، بما في ذلك مكوناتها المختلفة المرتبطة بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص وغير الربحي. كما يستعرض العلاقة بين هذه المكونات ومقومات وأهداف وتطلعات رؤية السعودية 2030، بالإضافة إلى ارتباطها بأهداف التنمية المستدامة 2015.

يركز الفصل أيضًا على فهم تفاصيل دور القطاع غير الربحي، وأهدافه التنموية، وعلاقته بالمنظومة التنموية؛ بهدف تحقيق التغييرات المجتمعية، والآثار الإيجابية المرغوبة، سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية أم بيئية أم مؤسسية، وذلك من أجل المساهمة الفعالة في تحسين جودة حياة المواطنين والمقيمين والزوار في المملكة.

الأهداف المرجوة من هذا الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تهيئة القارئ العزيز؛ لتعزيز معرفته حول مفهوم التنمية بشكل عام، وكيف ترتبط هذه المعرفة بالتغييرات المجتمعية التي تسعى المملكة لتحقيقها من خلال ثلاثة محاور ضمن رؤية السعودية 2030. فالتنمية تهدف في جوهرها إلى إحداث تأثير عميق وفعال ومستدام، مما يفتح آفاقًا جديدة؛ لتحسين جودة حياة الأفراد؛ لذا، من الضروري أن نبدأ بفهم العلاقات، والترابطات، والتكامل بين مكونات المنظومة التنموية، ومن ثمَّ يجب أن نأخذ في الاعتبار تلك التداخلات التي تؤثر في إحداث الأثر، وقياسه، وتقييمه، وبمعنى أدق "إدارة الأثر"، وذلك من خلال:

- استعراض الأطر المفاهيمية للمنظومة التنموية.
- فهم مكونات المنظومة التنموية.
- فهم العلاقة بين مكونات المنظومة التنموية، ورؤية المملكة 2030، وكذلك ارتباطها بأهداف التنمية المستدامة 2015.
- تقديم نظرة تاريخية على القطاع غير الربحي في المملكة.
- تسليط الضوء على أهمية دور القطاع غير الربحي في تعزيز التنمية الوطنية بالمملكة.
- فهم مسؤوليات القطاع غير الربحي في تحقيق أثر تنموي فعال ومستدام.

حياة كريمة

الإطار المفاهيمي للمنظومة التنموية وعلاقته بأهداف رؤية
السعودية 2030 وأهداف التنمية المستدامة

المقدمة

"لتعريف مفهوم شيء معين، يجب علينا أولاً: تحديد صفتيه الأساسيتين وهما: الصفة العامة التي يتشارك فيها مع باقي أفراد جنسه، ثم نحدد بعد ذلك الصفة الخاصة، أي: الصفات التي تميزه عن غيره".
(أرسطو، 320 ق.م).

ومن هذا المنطلق، يُعدُّ مفهوم التنمية من أبرز المفاهيم العالمية التي ذاع صيتها في منتصف القرن العشرين، وقد دارت نقاشات واسعة حوله؛ نتيجة لاختلاف وجهات نظر مستخدميها. ويُشير هذا المفهوم إلى عملية إنشاء نظم اقتصادية وسياسية متكاملة، والتي تُعرف بـ "عملية التنمية". كما يعكس هذا التحول الذي حدث بعد الاستقلال في الستينيات في كل من آسيا وأفريقيا بشكل واضح. وتبرز أهمية مفهوم التنمية من خلال تعدد أبعاده ومستوياته، وترابطه مع العديد من المفاهيم الأخرى مثل: التخطيط، والإنتاج، والتقدم (عارف، 2019).

وقد بدأ مفهوم التنمية (Development) بشكل أساسي بعد الحرب العالمية الثانية، فلم يُستخدم هذا المصطلح منذ ظهوره في عصر الاقتصادي البريطاني الشهير "آدم سميث" في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا في حالات نادرة. وكان المصطلحان اللذان يُستخدمان للإشارة إلى التطور الذي شهدته المجتمعات هما التقدم المادي (Material Progress)، والتقدم الاقتصادي (Economic Progress).

حتى عندما أثارت قضية تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر، كانت المصطلحات المستخدمة تشير إلى التحديث (Modernization)، أو التصنيع (Industrialization).

التنمية بين المفهوم والمصطلح



لقد برز مفهوم التنمية (Development) في البداية في مجال الاقتصاد، حيث كان يُستخدم للإشارة إلى عملية إحداث تغييرات جذرية في مجتمع معين؛ بهدف تمكين هذا المجتمع من تحقيق تطور ذاتي مستمر بمعدل يضمن تحسين نوعية الحياة لجميع أفراده (عارف، 2019).

ويعني ذلك زيادة قدرة المجتمع على تلبية احتياجات أفراده الأساسية والمتزايدة، بما يضمن تحسين مستويات إشباع تلك الاحتياجات من خلال الاستخدام الفعال للموارد الاقتصادية المتاحة وتوزيع عائداتها بشكل عادل.

ثم انتقل مفهوم التنمية إلى مجال السياسة منذ ستينيات القرن العشرين، حيث أصبح يُعَدُّ مفهومًا مستقلًا يركز على تطوير البلدان غير الأوروبية نحو الديمقراطية، وتُعرف التنمية السياسية بأنها: "عملية تغيير اجتماعي متعددة الأبعاد تهدف إلى الوصول إلى مستوى الدول الصناعية"، حيث يشير مستوى الدولة الصناعية إلى إنشاء نظم تعددية مشابهة لتلك الموجودة في الدول الأوروبية، والتي تحقق النمو الاقتصادي، والمشاركة الانتخابية، والمنافسة السياسية، وتعزز مفاهيم الوطنية، والسيادة، والولاء للدولة القومية.

ولاحقًا، تطور مفهوم التنمية؛ ليرتبط بالعديد من الحقول المعرفية؛ فأصبح هناك التنمية الثقافية التي تسعى لرفع مستوى الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان، وكذلك التنمية الاجتماعية التي تهدف إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أطراف المجتمع: الفرد، والجماعة، والمؤسسات الاجتماعية المختلفة، والمنظمات الأهلية.

بالإضافة إلى ذلك، فقد استحدث مفهوم التنمية البشرية الذي يدعم قدرات الفرد، ويقيس مستوى معيشتة، ويحسن أوضاعه في المجتمع.

من العرض السابق عزيزي القارئ؛ نجد أن أي مفهوم له خصائص عامة يشترك فيها مع كل المصطلحات المنبثقة من المفهوم ذاته، وله كذلك خصائصه التي تميزه عن غيره.

فالتنمية عامة مجموعة متكاملة ومتراصة من السياسات، والإجراءات، والأدوات، والخدمات، ولها خصوصية وفق الاحتياج حيث يمكن إسقاط المفهوم العام على الخاص كأن تكون تنمية شاملة، أو تنمية ريفية، أو تنمية متكاملة، أو تنمية اجتماعية... إلخ فجميع تلك المصطلحات يجمعها المفهوم العام للتنمية، لكن يميز كل مصطلح طبيعته، واحتياجاته المختلفة.

تمرين



عزيزي القارئ؛ هل ترى مفهوم التنمية الذي عُرض سلفاً يتطابق مع مفهوم التنمية على أرض الواقع ؟ وما أوجه التشابه والاختلاف بينهما من وجهة نظرك ؟

"التنمية" تُعدُّ من المفاهيم النادرة التي تجمع بين البعد النظري والجانب التطبيقي، حيث تتطلب رؤية فلسفية للمجتمعات وأهداف تطورها، فنحن نرى أن التنمية تعتمد في جوهرها على ما يريده المجتمع، وما يُخطط له، وما يحدده من أهداف. ومع ذلك، فهناك بالتأكيد اختلافات بين مفهوم "التنمية" ومصطلح "النمو".

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك

الفرق بين "التنمية" و"النمو"



في الفقرة السابقة، تناولنا مفهوم "التنمية" بشكل عام، ويمكننا أن نعتبر التنمية مجموعة من الجهود المدعومة من الخارج، وتهدف إلى تعزيز الموارد بمختلف أنواعها؛ من أجل تحقيق النمو، فالنمو عملية طبيعية تحدث عندما تتوفر الموارد الذاتية الداخلية، مما يؤثر على سرعته. ومع ذلك، غالبًا ما تكون هذه الموارد غير كافية لتحقيق معدلات النمو المطلوبة، مما يستدعي الحاجة إلى تعزيزها من خلال التنمية. وبالتالي، يمكن القول إن النمو والتنمية هما مفهومان متكاملان ومترابطان، يُستخدمان معًا لوصف النجاح في تحقيق الأهداف لكن ما هو الفرق بينهما؟

- النمو تغير في الجوانب المادية للفرد والمجتمع، بينما التنمية تغيرات تدريجية للفرد والمجتمع.

- النمو يتبعه تغير في الشكل، أما التنمية فهي تغير هيكلي وتقدم وظيفي.

- النمو يتوقف في مرحلة معينة من الزمن، لكن التنمية مستمرة.

- النمو جزء من العملية التنموية، لكن العكس غير صحيح.

- يوجد أنواع كمية ونوعية للنمو، لكن التنمية ليست كذلك.

- يمكن الحصول على قياسات دقيقة للنمو، بينما لا يمكن قياس التنمية بدقة.

وعلى الرغم من أن النمو والتنمية عمليتان مؤثرتان في بعضهما البعض، إلا أن النمو قد يحدث على الرغم من عدم وجود التنمية، ومن الممكن أن تحدث التنمية دون وجود النمو، لكن في بعض الأحيان يحتاج النمو إلى التنمية؛ ليصل ويحقق أهدافه.

(عدنان، 2019).



لماذا التنمية ؟ وماهي مقوماتها؟

يتبادر إلى الذهن سؤال إستراتيجي: لماذا تسعى الدول والمجتمعات إلى تحقيق التنمية؟ ومن المتوقع، عزيزي القارئ، أن تكون هناك إجابات متعددة لهذا السؤال، تتفاوت وفقاً لمحددات وظروف مجتمعية متنوعة. ومع ذلك، فقد قدم كتاب "التنمية... وأسئلتها الكبرى" إجابة مختصرة عن هذا التساؤل، ومن بين الأسئلة الأساسية التي تلي فهم الغرض من التنمية، هو ما هي المقومات الأساسية التي يحتاجها أي مجتمع لتحقيقها (القصيي، 2016).

التنمية لماذا ؟

بدون التنمية، سيستمر التخلف عن مسيرة التطور، ومع استمرار هذا التخلف؛ سيستمر الفقر، مما يؤدي إلى غياب جميع المقومات الضرورية لحياة بشرية كريمة، وببساطة، في غياب التنمية، يحدث ما يلي:

- استمرار الفجوات الكبيرة بين بني البشر لأن (55%) من الثروات يمتلكها (22%) من السكان.
- اتساع الفجوة بين الفقراء والأغنياء.
- استمرار الجوع في حصد الأرواح.
- يواجه العالم النامي خطر المجاعات المدمرة.
- فقدان الحياة الكريمة.

وقد أشار الكاتب إلى أن التنمية تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف التي من شأنها أن تعود بالفائدة على الفرد والمجتمع، ومن هذه الأهداف ما يأتي:

- تحسين استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة للدولة.
 - تحقيق الرفاهية والسعادة وإشباع الحاجات لجميع أفراد المجتمع.
 - زيادة الدخل القومي للدولة.
 - تحقيق تحول حضاري في كافة مجالات المجتمع، بما في ذلك الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية والثقافية وغيرها.
 - زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل.
- ولتحقيق التنمية وأهدافها، فمن الضروري التعرف على العناصر الأساسية التي يجب توافرها لضمان الوصول إلى هذه الأهداف جزئيًا أو كليًا، ويمكن تلخيصها بالنقاط التالية:
- **الموارد البشرية:** من أصحاب الكفاءات والإمكانات العالية الذين يُساهمون في تطوير المجتمع مثل: العلماء، والخبراء، والباحثين، والمفكرين، والمنقّفين، والموظفين المنتجين، والأيدي الماهرة، بالإضافة إلى ربات الأسر اللاتي يزرعن في أبنائهن حب الوطن، ورغبة المشاركة في بنائه، وغيرهم من الفئات.
 - **الموارد المادية:** تُعدّ موارد الدولة المتنوعة من العوامل التي تعود بالنفع على الفرد والمجتمع، مثل: النفط، والغاز، والصناعات الثقيلة والخفيفة، وزراعة المحاصيل المثمرة، وإنتاج المعرفة، وغيرها من الموارد.
 - **الموارد المعنوية:** الأمور التي لا تتعلق بالجانب المادي أو الملموس، لكنها تترك أثرًا إيجابيًا كبيرًا على الأفراد في المجتمع، مثل: الفخر بالدين الإسلامي، والافتداء بسيرة النبي -صلى الله عليه وسلم-، وتبني الفرد لموقف إيجابي تجاه نفسه والآخرين من حوله، ومدح السلوكيات المفيدة لتعزيزها، والإنجازات المتتالية التي يحققها الأفراد على الصعيدين المحلي والعالمي... إلخ.
 - **التكنولوجيا:** تزداد البلدان نموًا من خلال استخدام نفس عدد العمالة، مع الاعتماد على تقنيات تكنولوجيا متطورة، مما يُساهم في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

وهنا يبرز لنا تساؤل: هل للتنمية أشكال مختلفة؟

أشكال التنمية	
ينتج عنها زيادة فرص حياة بعض الناس في مجتمع ما دون نقصان في فرص حياة البعض الآخر في الوقت نفسه.	التنمية الطبيعية 
هي عملية تغيير ارتقائي مخطط للنهوض الشامل والمتكامل لجميع نواحي الحياة في المجتمع الريفي يقوم بها أبناؤه بنهج ديمقراطي وتكاتف المساعدات الحكومية والخارجية.	التنمية البشرية 
وهي اجراءات مقصودة ومخططة لزيادة الإنتاج الكلي من السلع والخدمات بمعدل أسرع من معدل الزيادة السكانية، أي تعمل على أحداث تغييرات جوهرية في الهيكل الاقتصادي القائم وتعمل على تحسين توزيع الدخل لصالح مجموعات السكان ذات الدخل المنخفض بحيث يحقق هذا التغيير البنائي الجزء الأكبر من الزيادة في الدخل القومي لتنمية الطلب الاستهلاكي مع تحقيق العدالة والاستقرار الاجتماعي	التنمية المستدامة 
وتعتمد على تحقيق اهداف التنمية استناداً إلى مبادئ الحكم الرشيد بما يتوافق مع احتياجات المجتمع وإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية دون الإضرار بالبيئة والتراث الإنساني وحقوق الإنسان وموارد الأجيال القادمة	التنمية الشاملة 
وتعتمد على تحقيق اهداف التنمية استناداً إلى مبادئ الحكم الرشيد بما يتوافق مع احتياجات المجتمع وإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية دون الإضرار بالبيئة والتراث الإنساني وحقوق الإنسان وموارد الأجيال القادمة	التنمية الريفية 
وتعتمد على تحقيق اهداف التنمية استناداً إلى مبادئ الحكم الرشيد بما يتوافق مع احتياجات المجتمع وإمكاناته الاقتصادية والاجتماعية والفكرية دون الإضرار بالبيئة والتراث الإنساني وحقوق الإنسان وموارد الأجيال القادمة	التنمية المتكاملة 

واستناداً إلى فهمنا السابق للمفاهيم المتنوعة المتعلقة بالتنمية، فمن المهم أن نتناول موضوع مثلث التنمية في المملكة، الذي يرتبط بالقطاعات الثلاثة: الحكومية، والخاصة، وغير الربحية، حيث قامت المملكة ببذل جهود كبيرة وغير مسبقة في تعزيز الربط والتكامل بين هذه القطاعات؛ بهدف تحقيق تنمية فعالة ومستدامة، تسهم في تحسين جودة حياة المواطنين، والمقيمين، والزوار على حد سواء.

القطاع الخاص: لقد سعت رؤية السعودية 2030 منذ انطلاقتها إلى معرفة التحديات التي تواجه القطاع الخاص، وبذلت جهودًا مشتركة لإزالة العقبات من أمامه؛ لتضمن أن القطاع الخاص يلعب دوره الحيوي في دفع عجلة الاقتصاد، وفي هذا الإطار؛ فقد نُفذت العديد من الإصلاحات الاقتصادية التي سهّلت بيئة الأعمال، ورفعت من جودة الخدمات الحكومية المقدمة للقطاع الخاص وكفاءتها ورقمنتها، إضافة إلى إنشاء العديد من البرامج، والمبادرات، وصناديق التمويل، وحاضنات ومسرعات الأعمال. كما مكّنت استثمارات صندوق الاستثمارات العامة إطلاق قدرات قطاعات غير نفطية لم تكن مستغلة، مما أسهم في خلق فرص استثمارية داخل المملكة، إذ استفادت الشركات المحلية بمختلف أحجامها من هذه القطاعات المستحدثة، وشاركت في النهوض بها.

القطاع غير الربحي: لقد حظي القطاع غير الربحي باهتمام ملحوظ، حيث تم تكليفه بتحقيق مجموعة من الأهداف المدرجة في محور "وطن طموح .. ومواطنة مسؤول"، وتتمثل هذه الأهداف في زيادة مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من (1%) إلى (5%)، فضلاً عن رفع نسبة مشروعات هذا القطاع لتتراوح بين (7%) و(33%) بحلول عام 2030. كما يهدف إلى زيادة عدد المتطوعين من (11) ألفاً إلى مليون متطوع في هذا القطاع. بالإضافة إلى ذلك، فإن الرؤية تركز على تعزيز نتائج العمل الخيري وزيادة تأثيره، وتطوير الجهود المبذولة في الإطار المؤسسي، وتوجيه الدعم الحكومي نحو البرامج ذات الأثر الاجتماعي، والعمل على تدريب العاملين في القطاع غير الربحي، إلى جانب تشجيع المتطوعين. إن اهتمام الدولة بهذا القطاع يستدعي من قادتها العمل بجدية؛ لتحقيق أهداف الرؤية.



يُعَدُّ برنامج التحول الوطني برنامجاً طموحاً يهدف إلى تحسين البنية التحتية؛ لتمكين القطاعات العامة والخاصة وغير الربحية من تحقيق الرؤية السعودية 2030، ويركز البرنامج على تعزيز الأداء الحكومي، وتمكين القطاع الخاص، وتنمية القطاع غير الربحي واستدامته، مما يعزز التكامل بين هذه القطاعات؛ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في وطننا العزيز. كما يسعى البرنامج إلى توسيع نطاق التحول الرقمي؛ لتسهيل تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل سريع وفعال، بالإضافة إلى تأهيل أفراد المجتمع لسوق العمل، وضمان استدامة الموارد الحيوية. وقد جاءت رؤية المملكة 2030؛ لدعم التنمية الوطنية الشاملة في جميع المجالات، موضحة الالتزامات والأدوار التي يتعين على كل قطاع من القطاعات المختلفة القيام بها.

القطاع الحكومي: يتعين على جميع الجهات الفاعلة في الحكومة المحلية أن تكون على دراية كافية بالموارد الطبيعية وأهميتها الاقتصادية. من خلال ذلك، يمكنها توجيه السكان والأفراد المهتمين بالاستثمار، وممارسة الأنشطة بشكل يتماشى مع خطط التنمية طويلة المدى، ولضمان استمرارية عجلة التنمية، فإن الحكومة تعمل على تقييم التحديات التي تعتبرها فرصاً لتحديد مجالات التحسين في الأداء الحكومي.



حق الأجيال القادمة التنمية المستدامة

التمهيد

Sustainable Development
التنمية المستدامة

لقد برز مفهوم التنمية المستدامة كعملية تنموية مهمة في ظل تزايد الاهتمام العالمي بحماية كوكب الأرض والحفاظ على مواردها؛ لذا، من الضروري عند مناقشة هذا الموضوع فهم ما تعنيه التنمية المستدامة، واستكشاف خصائصها، والمبادئ التي تقوم عليها، كما ينبغي التعرف على أهميتها التطبيقية، وتأثيرها في الفرد والبيئة والمجتمع، بالإضافة إلى الأبعاد الناتجة عن التفاعل بين هذه العناصر في مختلف مجالات الحياة، سواء على الصعيد الاجتماعي أو البيئي أو الاقتصادي. (Lund University, 2010)

مفهوم التنمية المستدامة

النظام الديناميكي أو المتحرك (System Dynamic) عكس النظام الإستاتيكي أو الساكن (Static) فالأول بمعنى المتحرك والمتغير باستمرار، أما الآخر فيعني الثبات والجمود، ووجه العلاقة هنا أن الاستدامة تتميز بكونها عملية مستمرة لا تتوقف.

هي التنمية التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأبعاد الاقتصادية، كما أنها وسيلة فعالة لاستغلال الموارد المتاحة بشكل جيد؛ لتلبية احتياجات الأفراد، مع الحفاظ على حقوق الأجيال القادمة، وفي الفترة الأخيرة، تم التركيز على أهمية البعد المؤسسي، الذي يضمن استدامة تقديم الخدمات المستدامة بشكل منظم. (Lund University, 2010)

نشأة المصطلح

لقد ظهر مصطلح "التنمية المستدامة" لأول مرة في منشور أصدره الاتحاد الدولي؛ من أجل حماية البيئة سنة 1980 وقد أعيد استخدامه في تقرير "مستقبلنا المشترك" المعروف باسم "تقرير برونتلاند" والذي صدر 1987 عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة، تحت إشراف رئيسة وزراء النرويج آنذاك (غرو هارلم برونتلاند). ومن هنا، فإن التنمية المستدامة تشمل أبعاداً متعددة تتداخل فيما بينها، مما يجعل التركيز على معالجتها يسهم في تحقيق تقدم ملموس نحو التنمية المستهدفة، ويمكن الإشارة هنا إلى أربعة أبعاد رئيسة ومتفاعلة.

عُرِّفَت لجنة برونتلاند التابعة للأمم المتحدة في عام 1987م، الاستدامة بأنها: " تعني تلبية حاجات الحاضر، دون المساس بقدرات الأجيال المستقبلية على تلبية حاجاتها الخاصة"



امسح ال QR للاطلاع على تقرير برونتلاند 1987

أبعاد التنمية			
البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي	البعد المؤسسي
يتعلق الأمر بإنتاج ما يلبي جميع احتياجات الإنسان الأساسية، ويعزز رفاهيته ومستوى معيشته، ويتطلب ذلك تطوير القدرات الإنتاجية، والتقنيات المتاحة من خلال دعم البحث العلمي، وتحفيز الشركات على الاستثمار، وتبني أساليب الإنتاج والإدارة الحديثة؛ من أجل زيادة الإنتاجية، ويُعدُّ هذا البعد جزءاً من السياسات التي تضمن استمرارية الأنشطة الاقتصادية المرتبطة بالمجتمع، مما يُسهم في تحقيق التنمية في البيئات الحضرية والريفية.	يضمن توزيعاً عادلاً للثروة والموارد، بالإضافة إلى نظام ضريبي منصف، وإقامة نظام حماية اجتماعية يضمن حق جميع أفراد المجتمع في الحصول على الخدمات الصحية دون تمييز، وتأمينهم ضد مخاطر الحياة. كما يتضمن هذا البعد السياسات التي تضمن وصول تأثير النمو الاقتصادي إلى جميع أفراد المجتمع بشكل منصف ومتساوٍ.	يهدف إلى تقليل الآثار السلبية للأنشطة الإنتاجية على البيئة، وترشيد الاستهلاك المستدام للموارد غير المتجددة، بالإضافة إلى السعي لتطوير استخدام مصادر الطاقة المتجددة، وإعادة تدوير النفايات. كما يمكن القول إن هذا البعد يعكس القدرة على الاستمرار في العمل بشكل سليم مع السعي لتحقيق أقل قدر من التدهور في البيئة المحيطة.	إن الحالة المؤسسية ليست مجرد صدف في المجتمعات الإنسانية، بل هي نتاج مستمر للتطور البشري. تصل المجتمعات إلى هذه المرحلة عبر مسار طويل من الزمن، حيث تسعى إلى غرس القيم الأساسية اللازمة لهذه الحالة، وتدريب الأفراد على متطلباتها، وتنشئة الأجيال على أخلاقها ومبادئها. ومن خلال تراكم هذه الأنشطة وتتابع القيم والأخلاق، تصبح الحالة المؤسسية ثمرة طبيعية نابعة من خصائص التطور الذي يعيشه المجتمع.

تمرين



عزيزي القارئ، نرجو منك استعراض بُعد أو أكثر (ويفضل استعراض جميع الأبعاد) من أبعاد التنمية المستدامة؛ بهدف تحديد السياسات والمبادرات والمشروعات... إلخ التي تنفذها جهة عملك وفقًا لمضمون كل بُعد. كما نرجو منك تضمين قائمة بالتوصيات والفرص المتاحة للتحسين في حال وجود أي فجوات.

خلال القرن الماضي، قامت الدول بجهود تنموية متعددة ومتنوعة، ولكنها كانت تتأثر بوجهات نظر وأدبيات مختلفة تعكس ظروف وثقافات كل دولة. ومع بداية القرن الجديد، فقد أصدرت الأمم المتحدة أهداف الألفية في عام (2000)، والتي تلتها مناسبات وأحداث تهدف إلى تقييم تلك الأهداف وكيفية تحقيقها من قبل دول العالم، وخاصة الدول النامية، وفي عام (2015) أصدرت الجمعية العامة للأمم المتحدة أهداف التنمية المستدامة (17 هدفًا) التي أخذت بعين الاعتبار الظروف والثقافات المتنوعة التي تمر بها دول العالم، وقد شكلت هذه الأهداف إطارًا لصياغة رؤى الدول المختلفة، بما في ذلك الرؤية الوثيقة للمملكة بتلك الأهداف؛ لذا، من الضروري تناول هذه الأهداف في الفقرة الآتية:

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك

أهداف التنمية المستدامة



17 هدفًا لتحويل العالم



للتحميل: دليل الأمم المتحدة لـ 170
إجراء (من أجل تحقيق أهداف
التنمية المستدامة)

تُعَدُّ أهداف التنمية المستدامة دعوة عالمية تهدف إلى القضاء على الفقر، وحماية الأرض، وتحسين مستويات المعيشة في جميع أنحاء العالم، وقد اعتمدت جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة هذه الأهداف السبعة عشر في عام (2015) كجزء من جدول أعمال التنمية المستدامة لعام (2030) الذي يحدد خطة تمتد على مدى (15) عامًا؛ لتحقيق هذه الأهداف، كما تتضمن أهداف التنمية المستدامة (17) هدفًا، تمثل مجتمعة (169) غاية، حيث تشمل مجالات مثل: (الفقر، والجوع، والصحة، والتعليم، وتعزيز استدامة المدن، ومكافحة تغير المناخ، وحماية المحيطات والغابات، والمساواة بين الجنسين، والمياه، والصرف الصحي، والطاقة، والبيئة).

أهداف التنمية المستدامة



عزيزي القارئ، هل ترى ارتباطًا بين أهداف التنمية المستدامة، وطبيعة الأعمال التنموية داخل المملكة في الوقت الحالي؟ من الفقرة التالية يمكن الإجابة عن هذا التساؤل.

التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية



لقد تبلورت الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى للتنمية منذ بداية التحضير لخطة التنمية الأولى في المملكة عام 1390/1391هـ (1970م). وعلى مدار العقود الثلاثة الماضية، فقد اكتسب التخطيط للتنمية في المملكة خصائصه الفريدة، من خلال تكييف كل خطة مع الظروف المرحلية الخاصة بها، مما يتيح لها التعامل بمرونة وكفاءة مع المتغيرات والتطورات المستقبلية، مما يمهّد الطريق للخطة التالية.

وأصبح هذا التصور أساساً لتحديد المرتكزات والمحاور الرئيسية لكل خطة على حدة، مما يضمن استمرارية العمل التنموي وتواصله، وقد تم تبني كل خطة للأهداف، والبرامج، والسياسات التي تضمن تحقيق إنجازات عالية خلال مرحلتها المحددة؛ لذا، جاءت كل خطة شاملة لمختلف أبعاد التنمية الأساسية، سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية أم تنظيمية، وقد التزمت جميع الخطط المتعاقبة بهذه التوجهات العامة، وجعلتها محور اهتمامها الدائم كإطار أساسي لجهود التخطيط التنموي؛ ونتيجة لذلك، فقد تحقق التوازن بين التطور الحضاري، والعمراني، والمادي، والاجتماعي على مدار خطط التنمية الخمسية المتعاقبة، مع تحسين مستمر في مستوى المعيشة، ونوعية الحياة للمواطنين، وهذا ما منح عمليات التنمية في المملكة تميزاً خاصاً من حيث العمق، والشمولية، وحجم الإنجاز خلال فترة زمنية قياسية، مع تجنب معظم الجوانب السلبية التي عانت منها العديد من الدول النامية (وزارة التخطيط، 2000).

إن اعتماد الدول الأعضاء في الأمم المتحدة خطة التنمية المستدامة وأهدافها السبعة عشر خلال القمة التي عُقدت في سبتمبر 2015 يعكس التزامها بمواصلة الجهود التي بُذلت على مدى خمسة عشر عاماً في إطار الأهداف التنموية للألفية، والتي أدت إلى تحقيق تقدم ملحوظ على المستويات الوطنية.

وإيماناً بأهمية تكاتف الجهود لمواجهة التحديات العالمية الراهنة، فقد شاركت المملكة العربية السعودية بفاعلية في المشاورات، والمناقشات الإقليمية والدولية منذ بداية صياغة أهداف التنمية المستدامة. وتلتزم المملكة بتنفيذ هذه الأهداف، حيث تضعها في صدارة أولوياتها بما يتماشى مع خصوصياتها وثوابتها، وقد صدر أمر سام بتكليف وزير الاقتصاد والتخطيط بمتابعة ملف أهداف التنمية المستدامة؛ لأن الوزارة تُعَدُّ الجهة الداعمة للجهات المعنية

هذا، وتتوافق رؤية السعودية 2030 بشكل عام مع أهداف التنمية المستدامة، حيث تستند إلى ثلاثة محاور ترتبط ارتباطًا وثيقًا بهذه الأهداف.



رؤية السعودية في 2030 أرقام

رؤية 2030 المملكة العربية السعودية KINGDOM OF SAUDI ARABIA

96 هدف فرعي

6 أهداف عامة

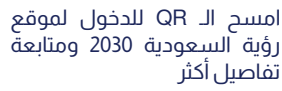
13 هدف تفصيلي

27 برنامج

تُقدّم الرؤية وبرامجها التنفيذية، مثل برنامج التحول الوطني 2020، الأسس اللازمة لإدماج أهداف التنمية المستدامة في عملية التخطيط الوطني، ويرتبط مفهوم جودة حياة المجتمع السعودي ارتباطًا وثيقًا بأهداف التنمية المستدامة، حيث يسعى بشكل أساسي إلى جعل المملكة أفضل وجهة للعيش للمواطنين والمقيمين على حد سواء. كما تلتزم المملكة بتنفيذ الإصلاحات الاقتصادية التي تتضمنها الرؤية؛ بهدف تحقيق التوازن المالي وإصلاح نظام الدعم ضمن إطار حماية اجتماعية يضمن حماية الفئات ذات الدخل المحدود والضعيفة من الآثار السلبية. وفي هذا السياق، يأتي برنامج حساب المواطن الذي يهدف إلى تقديم دعم مالي للأسر ذات الدخل المنخفض والمتوسط؛ لضمان حياة أفضل لهم، وتعويضهم عن المخاطر الناتجة عن السياسات الاقتصادية التي تنفذها الحكومة. كما أعدت المملكة العديد من الإستراتيجيات والخطط التي تعزز أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر، بما في ذلك الإستراتيجية الوطنية للبيئة، والإستراتيجية الوطنية للحفاظ على التنوع الإحيائي، وإستراتيجية إعادة الغطاء النباتي في منطقة الرياض، والخطّة الوطنية لمواجهة الكوارث الطبيعية، والخطّة الوطنية لمواجهة الكوارث البحرية، والخطّة الوطنية للتعامل مع الحوادث الكيميائية.

برامج الرؤية التنفيذية:

- برنامج الإسكان
- برنامج خدمة ضيوف الرحمن
- برنامج تحسين نمط الحياة
- برنامج تعزيز الشخصية السعودية
- برنامج ريادة الشركات الوطنية
- برنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية
- برنامج صندوق الاستقطابات العام
- برنامج الشركات الاستراتيجية
- برنامج تطوير القطاع المالي
- برنامج التخصيص
- برنامج التحول الوطني 2020
- برنامج تحقيق التوازن المالي 2020 ميزانية متوازنة 2020



ونظراً لأن رؤية السعودية 2030 تركز على دعم وتمكين القطاع غير الربحي ومنظماته المتنوعة، فإنه من الضروري أن نعرض بتفصيل لماهية هذا القطاع، وأدواره، ومسؤولياته، وأهدافه، كما نسلط الضوء على العلاقة الوثيقة بين تمكين المنظمات، وقدرتها على إحداث تأثير عميق وفعّال ومستدام. وهذا هو محور القسم التالي الذي يتناول بشكل مفصل القطاع غير الربحي.

من الخيرية للاستدامة

القطاع غير الربحي وأثره في التنمية

إن جذور القطاع غير الربحي تمتد من مهد الرسالة منذ أقدم وقف للخليفة الراشد عثمان بن عفان -رضي الله عنه- مروراً بأول المنظمات غير الربحية التي أذن الملك عبد العزيز -رحمه الله- بتأسيسها وهي جمعية المطالبة بأوقاف الحرمين (1931م)، وجمعية الإسعاف الوطني (1934م)، ومع انطلاق أعمال التسجيل الرسمي للجمعيات الخيرية والتي بدأت بتسجيل الجمعية التعاونية متعددة الأغراض في الدرعية، وجمعيتين نسائيتين هما: الجمعية النسائية الأولى بجدة، وجمعية النهضة النسائية بالرياض في النصف الأول من عام 1963م.

ووفقاً للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي؛ فقد تبين أن الكيانات المسجلة بلغت (4880) كياناً غير ربحي (2024م)، ومن المعروف لدينا تعدد أنشطة القطاع غير الربحي ومجالاته والذي يتفق إلى حد كبير مع التصنيف الدولي لأنشطة المنظمات غير الربحية (1996 - ICNPO)، حيث تشط أغلب المنظمات في مجالات التنمية، والإسكان، والخدمات الاجتماعية، والروابط المهنية، والدعوة، والإرشاد والتعليم الديني، وخدمة ضيوف الرحمن، بينما لا تزال حصة مجالات البيئة والتأيد والمؤازرة والثقافة والترفيه هي الأقل. وخلال الفترة الأخيرة وخاصة بعد جائحة كورونا ظهر لنا تراجع أنشطة الخدمات الاجتماعية لصالح أنشطة التنمية والإسكان والتي بلغت نحو (31%) في عام 2022، وتحولت ثقافة القطاع من مجرد تدخلات خيرية إلى مفهوم شامل ألا وهو التدخلات التنموية المستدامة.

وبشكل عام؛ ونتيجة لهذا التنوع الواسع للأنشطة، فقد خضعت المنظمات غير الربحية لجهات إشراف فني متعدد من قبل مختلف الوزارات والتي أطلق عليها الوحدات الإشرافية، هذا وتخضع (55%) من المنظمات غير الربحية لإشراف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بينما تتنوع جهات الإشراف على باقي المنظمات سواء أكانت وزارات أم هيئات أم جامعات، ومن حيث الشكل القانوني؛ فإن الجمعيات الأهلية هي في الحقيقة النموذج المؤسسي الأكثر رواجاً في القطاع غير الربحي بنسبة بلغت (71%) من إجمالي المنظمات غير الربحية متبوعة بـ (9%) ممثلة في الجمعيات التعاونية، ونحو (6%) من المؤسسات الأهلية إلى جانب ما ظهر مؤخراً من الأشكال الجديدة من الكيانات غير الربحية مثل: مجلس المؤسسات الأهلية، ومجلس الجمعيات الأهلية، والمجالس الفرعية، والمجالس المتخصصة بجانب الصناديق العائلية، والهيئات المهنية، والشركات غير الربحية، والجمعيات العلمية... إلخ.

(مؤسسة الملك خالد آفاق القطاع غير الربحي، 2023)



مفهوم القطاع غير الربحي ومسمياته

على الرغم من أصالة العمل الخيري في المملكة إلا أن مفهوم القطاع غير الربحي يُعَدُّ من المفاهيم الحديثة نسبياً على المجتمع؛ وذلك لتعدد أشكال المنظمات غير الربحية، وتنوع إسهاماتها في تغطية الاحتياجات المجتمعية والتنمية، وفي المقابل لا تحصل على مكاسب مادية أو أرباح تعود قيمتها إلى مالكيها سواء أفراداً، كانوا أم شركات، ومن هنا تكون دورة الأرباح المادية من المجتمع وإليه؛ وتجنباً لأي لبس أو غموض في المعنى حول مفهوم القطاع غير الربحي، فقد تم تعريفه بأنه: منظومة الأنشطة الأهلية، والخدمات التطوعية، والمنظمات غير الحكومية، التي لا تهدف إلى الربح أساساً، بل تهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر، أو التكافل، أو التعاون، أو التنمية الاجتماعية أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص. (التقرير السنوي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، 2022)

وللقطاع غير الربحي مسميات كثيرة على مستوى العالم، ولكل اسم معنى ودلالة يرمز له حسب طبيعة وتنظيم كل دولة، ففي المملكة العربية السعودية هناك مسميات مختلفة ومتنوعة عرفت في القطاع وبين أفراد المجتمع قبل توحيد تعريفه المذكور سابقاً وهي امتداد لتاريخ المملكة العربية السعودية في عطائها وإحسانها، وهنا تعريف ببعض المسميات للقطاع:

- القطاع الثالث في قطاعات الدولة بعد القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- القطاع التطوعي؛ لأن التطوع سمة بارزة في العاملين في هذا القطاع.
- القطاع الخيري : لأن السمة الأساسية الدافعة للعمل هي حب الخير.
- القطاع الأهلي : كونه ينشأ من أفراد المجتمع.
- قطاع الاقتصاد الاجتماعي : حيث تهتم بعض منظمات القطاع بمجال الريادة الاجتماعية.
- المجتمع المدني : إشارة إلى مجموعة من التنظيمات التطوعية المستقلة ذاتياً والتي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة وهي غير ربحية (مؤسسة الملك خالد ، 2023).

تاريخ القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية



يُعَدُّ القطاع غير الربحي مجالاً يشمل الأعمال الفردية الموجهة نحو الخير مثل: الجهود التي يبذلها المحسنون؛ لمساعدة المحتاجين في الحصول على الموارد المالية والغذائية والخدمات بشكل عام. كما تشمل هذه الأعمال الخيرية الأخرى التي تدعم المحتاجين في حياتهم، وتمكنهم من العيش بكرامة. وقد جاءت التعاليم الإسلامية؛ لتشجع على مثل هذه الأعمال، مثل: إطعام المسكين، والإيثار، وهي صفات دعا الدين الحنيف إلى التحلي بها. ويُعَدُّ الأعمال غير المؤسسية التي يقوم بها المحسنون في تقديم الدعم للمحتاجين جزءاً من الأنشطة غير الربحية. وتاريخ المملكة حافل بمثل هذه الأمثلة، حيث يُحقق المجتمع من خلال ذلك الخير، كما ورد في الحديث الشريف: "إن مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى"

ولتأسيس مسار لحركة القطاع غير الربحي في المملكة، فقد قام المؤسس الملك عبدالعزيز -رحمه الله- بتخصيص مساحة لهذا القطاع ضمن الكيانات المؤسسية. وفيما يلي خط زمني يُبرز حركة القطاع في أربع محطات تاريخية.

- تم افتتاح أول دار للعجزة والمنقطعين في مكة المكرمة بهدف احتضان "المسنين والعاجزين من الحجاج الذين انقطعت بهم السبل"
- افتتحت أول دار لرعاية الأيتام أطلق عليها دار أيتام الحرمين الشريفين في المدينة المنورة
- تم تأسيس لجنة خيرية في مكة المكرمة باسم لجنة الصدقات العليا
- أصدر جلالة الملك عبدالعزيز -رحمه الله- نظاماً لتوزيع الصدقات والإعانات يحدد أهداف الرعاية الاجتماعية ومجالاتها.

ولا يزال القطاع، بالنظر إلى عمر تأسيس المملكة العربية السعودية الحالية (1932م)، بحاجة إلى تنمية وطنية سريعة، تسهم في تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية. إذ إنه حتى عام 2018م، كان هناك نوعان فقط من الكيانات غير الربحية في هذا القطاع، وهما المؤسسات غير الربحية، والمؤسسات الخيرية، حيث تشكل المؤسسات الخيرية أربعة أضعاف المؤسسات غير الربحية. ومن خلال النظر إلى ما شهده القطاع على الساحة المحلية، نجد أن عام 2005م وما تلاه من سنوات كانوا شاهدين على نمو الكيانات في القطاع غير الربحي، حيث تخصصت هذه الكيانات في مجالات متنوعة مثل:

- التعليم والأبحاث
- الصحة
- دعم العمل الخيري
- التنمية والإسكان
- الخدمات الاجتماعية
- الروابط المهنية
- الدعوة والإرشاد
- الثقافة والترفيه
- البيئة
- التأيد والمؤازرة

واستمر القطاع في تحقيق نمو ملحوظ، حيث بدأت ملامح تطوره تظهر بشكل متزايد عامًا بعد عام، حتى وصل معدل نمو الكيانات غير الربحية في المملكة بين عامي 2015 و2016 نحو (20%)، وقد جاءت رؤية 2030؛ لتحديث تحولاً في هذا المشهد، وتعزز من سرعة النمو في القطاع. (الموقع الرسمي للمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي - 2023)

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك

القطاع غير الربحي والتمويل



تُعَدُّ رحلة التنمية العالمية التي بدأت بشكل منتظم ومتسق مع بناء وتطوير أهداف الألفية في عام 2000 نقطة انطلاق مهمة. ومع ذلك، فقد بدأت الأمم المتحدة في التعرف على العقبات والتحديات التي تعترض سبيل تحقيق هذه الأهداف، حيث يُعَدُّ التمويل أحد أبرز المعوقات التي تواجه العديد من الدول، مما أدى إلى تأخر معدلات نموها، خاصة في البلدان المتأثرة بالاضطرابات السياسية والأمنية. وفي هذا السياق، تم عقد عدة مؤتمرات وتنظيم فعاليات دولية؛ للبحث عن أكثر الطرق فعالية لتمويل التنمية، مما أسفر عن فهم أعمق لأهداف التنمية وإمكانات تحقيقها. وقد أدى ذلك إلى الوصول إلى أهداف التنمية المستدامة في عام 2015، التي قدمت آليات وأساليب متعددة؛ لتعزيز تمويل هذه الأهداف. وفي هذا الإطار، ركزت المملكة على توفير وتعزيز العديد من مصادر التمويل اللازمة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، سواء من خلال رؤية السعودية 2030، أو على مستوى تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وما يهمنا هنا هو تسليط الضوء على أحد أبرز مصادر التمويل للقطاع غير الربحي، والذي يلعب دورًا فعالاً في تحقيق الاستدامة المالية لمنظمات هذا القطاع، وهو الأوقاف، ولكن لماذا تعتبر الأوقاف مهمة؟ هذا ما نتعرف عليه في الفقرة التالية.



الأوقاف ودورها وأهميتها التموية المستدامة

تُعتبر الأوقاف الإسلامية من أبرز وأقدم العمليات غير الربحية، حيث تلعب دورًا مؤثرًا في تقديم الخدمات الاجتماعية، وخاصة في مجالات الإغاثة والرعاية، وقد تطورت لتصبح مشروعات تنموية. لذا، نستعرض في هذه الفقرة هذا الدور الحيوي بتفصيل أكبر، نظرًا لاستدامته، وارتباطه بمكانة المملكة في العالم الإسلامي، حيث نُعدُّ هذه العلاقة من أهم الروابط التي تجمع بين الكيانات غير الربحية، سواء كانت مؤسسات أهلية أو منظمات غير ربحية وغيرها.

وتشير رؤية المملكة 2030 إلى أن (7%) فقط من مشروعات القطاع غير الربحي كان لها تأثير اجتماعي طويل الأجل، كما تؤكد خطة 2030 أهمية تقييم تأثير السياسات في تحقيق التنمية المستدامة بالمملكة، ومن هنا يقتضي الأمر دراسة الأثر الذي يمكن أن يحدثه قطاع الأوقاف في أهداف التنمية المستدامة، ورؤية السعودية 2030، وما يحدثه من تغييرات في حياة الناس، وبخاصة أوقاف القطاع غير الربحي.

يرى مكتب الأمم المتحدة في المملكة أن الأوقاف تُعدُّ مصدرًا مهمًا للتمويل المستدام للنهوض برؤية السعودية 2030 وخطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030

هذا، وتدعم الأوقاف في المملكة العديد من أنواع الكيانات والتي تعمل في إطار مجموعة متنوعة من المجالات والمساهمة في توفير التمويل لأنواع متعددة من الكيانات الرسمية وغير الرسمية بما في ذلك المؤسسات، والجمعيات الخيرية، والمهنية، والجامعات، ومراكز البحوث، والمستشفيات، والمراكز الطبية وصناديق الأسرة والمساجد... إلخ. هذا وقد تأسست الهيئة العامة للأوقاف عام 2016 م؛ بهدف تنظيم الأوقاف، والمحافظة عليها، وتطويرها، وتنميتها بما يحقق شروط الوقف وفق مقاصد الشريعة بالإضافة إلى تعزيز دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتكافل الاجتماعي، حيث كلفت الهيئة بالإشراف على جميع الأوقاف العامة والخاصة بالمملكة، هذا ويُعدُّ حجم الأوقاف في المملكة هو الأكبر مقارنة بالدول ذات الغالبية المسلمة؛ لما تتميز به المملكة من خصوصية ومكانة إسلامية مرموقة بين دول العالم الإسلامي كافة.

رؤية السعودية 2030 والقطاع غير الربحي



منذ إطلاق رؤية السعودية 2030 في عام (1437هـ - 2016م) تسعى الرؤية إلى تعزيز القطاع غير الربحي وجعله جزءًا أساسيًا من عملية التنمية. حيث أكدت الرؤية على أن "الوطن الذي نطمح إليه لا يكتمل إلا بتكامل أدوارنا، فكل منا لديه دور يؤديه، سواء كنا نعمل في القطاع الحكومي أو الخاص أو غير الربحي". وقد ورد في وثيقة الرؤية أنه سيتم تمكين المؤسسات والجمعيات غير الربحية من استقطاب أفضل الكفاءات القادرة على نقل المعرفة، وتطبيق أفضل الممارسات الإدارية. كما سنعمل على زيادة فعالية القطاع غير الربحي في مجالات الصحة، والتعليم، والإسكان، والأبحاث، والبرامج الاجتماعية، والفعاليات الثقافية، وفي إطار رؤية السعودية 2030، فقد تم تطوير أهداف ومؤشرات ومبادرات من خلال إطلاق (12) برنامجًا؛ لتحقيق هذه الرؤية، حيث استهدفت هذه البرامج دعم القطاع غير الربحي وتطويره وتعزيز فعاليته؛ ليكون شريكًا أساسيًا في عملية التنمية.

هذا، ويُعدُّ برنامج التحول الوطني من أبرز البرامج التي ساهمت في دعم وتعزيز دور القطاع غير الربحي. حيث يركز البرنامج على تعزيز التنمية المجتمعية، وتطوير القطاع غير الربحي من خلال تحسين برامج التمكين وزيادة فعاليتها، بالإضافة إلى تأهيل قدرات العاملين في هذا القطاع، كما يهدف البرنامج إلى تمكين الفئات المستهدفة من الاعتماد على نفسها، مما يُعدُّ أساسًا للانتقال من الأعمال الخيرية إلى الأعمال التنموية المستدامة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة وجود أعمال إغاثية عاجلة في حالات الطوارئ أو الكوارث، أو عندما تعجز بعض الفئات المستهدفة عن الإنتاج، مثل: كبار السن والمرضى الذين يعانون من أمراض مزمنة حرجية.

كما اهتم برنامج التحول الوطني بنشر ثقافة العمل التطوعي، وتحسين فاعليته، وزيادة الفرص التطوعية من خلال تبني أحدث الطرق، وأفضل الممارسات الدولية الداعمة للعمل التطوعي، وتمكين القطاع غير الربحي، وسن التسهيلات الممكنة له، وتوسيع نطاق خدمات المنظمات غير الربحية، والتطلع المستمر إلى تعظيم أثر التطوع ومنافعه عن طريق رفع كفاءة القطاع غير الربحي، وتأهيل العاملين فيه، وتعزيز قدراتهم، ورفع مستوى مساهمة الشركات المحلية في دعم القطاع غير الربحي، وتعزيز أدوار المسؤولية الاجتماعية لشركات القطاع الخاص (برنامج التحول الوطني، 2016)

هذا ويرى برنامج التحول الوطني أن أبرز التحديات التي تواجه تلك المنظومة تتمثل في الآتي:

- الحاجة لاستدامة منظومة الخدمات الاجتماعية.
- الحاجة إلى تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة وزيادة فعاليتها.
- قلة مشاركة أفراد المجتمع في العمل التطوعي.
- ندرة المساهمة الاجتماعية للشركات.
- قلة مساهمة القطاع غير الربحي في الاقتصاد المحلي.
- محدودية الأثر المجتمعي التنموي لمبادرات القطاع غير الربحي وصعوبة قياسه.

واستنادًا إلى التحدي الرئيس المتمثل في محدودية الأثر المجتمعي التنموي، نود أن نوضح أن تقدير الأثر ليس أمرًا يقتصر فقط على المنظمات غير الربحية، بل يشمل أيضًا الجهات الحكومية والخاصة. فعملية تقدير الأثر ليست مشكلة بحد ذاتها، بل هي عملية تتطلب منهجية، وأدوات، وإجراءات محددة. ومع ذلك، فإن ما يهمنا بشكل أكبر في هذا الكتاب هو القدرة على تقديم إجابات واضحة.

عن التساؤلات الآتية:

1. هل قمنا بدراسة احتياجات المجتمع الفعلية؟
2. هل قمنا بتحديد الأثر وتقدير المتوقع من تدخلاتنا التنموية؟
3. هل خططنا مبادراتنا وبرامجنا بالمفهوم التنموي المرتبط بالاحتياج الفعلي؟ هل استخدمنا الأدوات الإستراتيجية المناسبة؟
4. هل وضعنا نظامًا صارمًا لمتابعة التنفيذ من خلال مؤشرات على مستويات مختلفة بداية من مؤشرات الأداء مرورًا بمؤشرات النتائج والتي لديها القدرة على قياس التغيرات المجتمعية؟
5. هل تبنينا سياسة واضحة للتقييم؟
6. هل تأكدنا أن ما حدث من تأثيرات كانت بسبب تدخلاتنا التنموية؟ وإذا كانت الإجابة بنعم هل يمكن لنا أن نقدر قيمة تلك المساهمات؟

هذه التساؤلات وغيرها تشير إلى الأهمية القصوى لعملية أوسع وأشمل من مجرد قياس أو تقدير الأثر، وإنما هي عملية متكاملة؛ لتحقيق هذا الأثر والتي يمكن التخطيط لها عبر منهجية الإدارة المبنية على النتائج وهو ما سيرد تفصيلًا في الفصول اللاحقة.

ومن الأهمية بمكان أن نشير إلى أن الهدف الإستراتيجي (6.3.2) بإطار نتائج رؤية السعودية 2030 يوضح أن الغرض الرئيس الذي يركز عليه حالياً القطاع غير الربحي هو المساهمة الفعالة في التنمية من خلال الانتقال من الخيرية (الرعاية) إلى الاستدامة، وتحقيق أثر فعال مما يتطلب معه ضرورة تمكين المنظمات غير الربحية من القدرة على التخطيط للأثر، وإدارته، وليس التمكن من قياسه وحسب، وهذا ما يستهدفه هذا الكتاب عزیزی القارئ، فهو ليس كتاباً تقليدياً يقدم دليلاً تشغيلياً عن خطوات تقدير الأثر، إنما هو يبحر حول التأطير النظري للمفاهيم ذات الصلة، كما يتطرق إلى بناء إدارة متكاملة للأثر؛ من أجل التمكن من إحداثه أولاً، ومن ثم قياسه، وأخيراً تقييمه وتعظيمه؛ لذا فإن الكتاب يستهدف الوصول إلى هذا التمكين الوطني، والذي يصاحبه بناء القدرات الوطنية كأحد أهم المحاور الإستراتيجية لمركز الأثر ومؤلفي الكتاب مع مراعاة السياق التنموي السعودي في تفاصيل الكتاب كافة.

الشاهد

يتناول هذا الكتاب فهم التغيرات المجتمعية، سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، مباشرة أو غير مباشرة، وكيفية قياسها وتقييمها، ومن ثم العمل على تنميتها. بمعنى آخر، يركز على كيفية إدارة تحقيق الأثر. ويبدأ ذلك بفهم الاحتياجات المجتمعية الفعلية، وتحديد الأولويات، ثم يتضمن تقدير الأثر التنبؤي قبل التدخل، بالإضافة إلى عمليات التخطيط وفقاً للفكر التنموي، ويتبع ذلك عمليات المتابعة والتقييم، وينتهي بأعمال قياس الأثر وتقييمه، كما يسعى الكتاب إلى تحقيق هذه الأهداف ضمن إطار المنهجية العالمية "الإدارة المبنية على النتائج من أجل المجتمع".

إن وجود إستراتيجية لإدارة الأثر متوافقة مع أهداف التنمية مطلب ضروري، مع اقترانها بحوكمة قوية تشمل التخطيط، والمتابعة، والتقييم، وتحديد الأدوار، والمسؤوليات.

ختم الفصل الاول

- تناول هذا الفصل مجموعة من الموضوعات المهمة قبل التعمق في تفاصيل مفاهيم الأثر، وطرق إدارته. فقد كان من الضروري البدء بفهم المصطلحات التنموية وعلاقتها بأهداف التنمية المستدامة ورؤية السعودية 2030. كما يهدف هذا الجزء من الفصل الأول إلى تعريف القارئ الكريم بأبعاد وأهداف المنظومة التنموية التي تشمل القطاعين الحكومي والخاص بالإضافة إلى القطاع غير الربحي. ففهم هذه الجوانب يُعدُّ أمرًا أساسيًا لممارسة التنمية بشكل فعال، حيث يجب أن تتناغم وتتكامل تدخلاتنا التنموية مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية السعودية 2030. إذ إن غياب هذا الفهم قد يؤدي إلى تشتت الجهود، وعدم توجيهها بشكل صحيح، مما يُسبب إهدارًا للوقت والموارد المتاحة في المملكة، ويحول دون تحقيق الأثر الفعّال والمستدام.
- وفي الجزء الثاني من هذا الفصل، تم استعراض طبيعة الأعمال والأدوار والأهداف الخاصة بالقطاع غير الربحي، نظرًا لدوره الفعال في تحقيق تأثير عميق ومستدام، كما أن تحليل هذا الجزء من الفصل الأول يُسهم بشكل كبير في فهم الكيانات غير الربحية التي تعمل ضمن هذا القطاع، وأهمية دورها ومدى توافق مساهمتها مع تلك الأدوار والأهداف؛ وذلك لتفادي العمل في جزر منعزلة، مما قد يؤدي إلى ضعف فعالية تدخلاتهم التنموية وتأثيراتها على المدى الطويل.
- يُعدُّ هذا الفصل مدخلًا أساسيًا لإدارة تأثير الأعمال التنموية، حيث يركز على فهم الأطر المفاهيمية، والأدوار والمسؤوليات المرتبطة بها. فليس من الضروري قياس الأثر أو تقديره فقط لتحسين التدخلات، بل الأهم هو تحقيق فهم عميق لترابط وتكامل تلك التدخلات مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية السعودية 2030، بالإضافة إلى المساهمات التنموية المطلوبة من القطاع غير الربحي.
- إن هذا الفصل ضروري للغاية؛ ليكون القارئ، سواء كان من ممارسي التنمية بمختلف مستوياتها أو من المسؤولين عن تنفيذ التدخلات التنموية، على دراية بالمعلومات ذات الصلة. وهذه المعلومات تعزز بلا شك من قيمة التدخلات التنموية المقدمة، وتساهم في زيادة الوعي حول تكامل وترابط الأدوار المختلفة للقطاعات في المنظمة التنموية؛ مما يساعد في بناء معرفة شاملة تُمهّد للقارئ للإجابة عن تساؤلات مهمة في الفصول القادمة، مثل: "لماذا يجب أن نركز على النتائج؟ ولماذا نحتاج إلى إدارة الأثر بدلًا من مجرد قياسه؟ وما هي الروابط بين ممارسات التنمية والآثار الإيجابية المرغوبة؟" ومن ثَمَّ، يصبح القارئ مستعدًا لاستكشاف تفاصيل الفصول التالية من هذا الكتاب.

عزيزي القارئ، بعد أن استعرضت مفاهيم ومصطلحات المنظومة التنموية، وفهمت أدوار القطاعات المختلفة، بالإضافة إلى رؤية السعودية 2030 التي تهدف إلى تحقيق تأثير عميق وفعّال ومستدام من خلال التكامل والترابط بين عناصر المنظومة التنموية، وخاصة القطاع غير الربحي الذي يقترب أكثر من الفئات الأكثر احتياجًا، فقد أصبح من الضروري أن نبدأ معك رحلة تحقيق الأثر في الفصول القادمة، وسنبداً بالتساؤل: ما هو مفهوم الأثر على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية؟ وكيف يمكننا التخطيط لإحداث تأثيرات إيجابية وقياسها وتقييمها وتمييزها؟ لا تترك الكتاب، فصفحاتنا التالية تساعدك في الإجابة عن هذه التساؤلات...

مراجع الفصل الأول

- الاسكوا.(2020). التقرير العربي للتنمية المستدامة.
- برنامج التحول الوطني، (2016). تعزيز التنمية المجتمعية وتنمية القطاع غير الربحي.
- بلعباس، عبد الرزاق سعيد. (2017). مفهوم القطاع الثالث والإشكالات المعرفية التي تعترضه في ضوء التجربتين الأنجلوساكسونية والأوروبية.
- البنك الإسلامي للتنمية. (2020). الطريق إلى أهداف التنمية المستدامة.
- جلي، فهيل جبار. (2018). التنمية الاقتصادية والسلام.
- ر شماوي، مرفت. (2018). دور المجتمع المدني في خطة التنمية المستدامة لعام 2030.
- سلام للتواصل الحضاري. (2021). إسهامات المملكة في مجالات التنمية المستدامة.
- عارف، نصر. (1998). مفهوم التنمية.
- عبد الغني، محمد فتحي. (2020). تطور مفهوم التنمية المستدامة وأبعاده ونتائجه في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.
- القصبي، غازي. (1992). التنمية الأسئلة الكبرى. المؤسسة العربية للدراسات والنشر.
- مركز مداد للدراسات. (2022). القطاع الثالث: طبيعته ووسائل قياسه وأثاره على التنمية في المملكة العربية السعودية.
- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، (2022). التقرير السنوي.
- المرواني، عبدالله. (2019). تطور منهجية التخطيط التنموي ومؤسساته.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2018). نحو تنمية مستدامة للمملكة العربية السعودية.
- منتدى الرياض الاقتصادي. (2020). دور القطاع غير الربحي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية.
- المنتدى السياسي الرفيع المستوى. (2018). أهداف التنمية المستدامة.
- المؤسسة الإسلامية لتنمية القطاع الخاص. (2022). دور الأوقاف في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.
- مؤسسة عبدالرحمن الراجحي وعائلته الخيرية. (2023). لمحة عن القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية.
- مؤسسة عبدالله السبيعي الخيرية. (2023). ألف باء التنمية. مبادرة مجتمع حيوي.
- مؤسسة الملك خالد. (2023). آفاق القطاع غير الربحي.
- مؤسسة الملك خالد. (2010). تصنيف الجمعيات الخيرية في المملكة العربية السعودية. مركز إيفاد للدراسات والاستشارات.
- ميلود، مهدي. (2022). دور القطاع الثالث في دعم التنمية المستدامة ومواجهة الأزمات.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2015). موجز خطة التنمية العاشرة وأولوياتها.
- وزارة التخطيط. (2000). خطة التنمية السابعة.
- وزارة الصحة الأردنية. (2020). التنمية المستدامة.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2021). القطاع غير الربحي.
- يوسف، سهير عبدالعزيز. (1992). علم الاجتماع والتنمية. دار المعارف.



امسح الـ QR للاطلاع
على مراجع الفصل الأول

الفصل 02

لماذا وكيف نخطط لإدارة تحقيق الأثر

"التخطيط هو الجسر بين الرؤية والتنفيذ" (ستيفن كوفي).

02

المقدمة



لقد تناول الفصل الأول موضوع المنظومة التنموية، وأدوار القطاع غير الربحي، وأهدافه بالتزامن مع رؤية السعودية 2030 وأهداف التنمية المستدامة. وقد كان التركيز في هذا الفصل مُرتبطًا بشكل كبير بالآثار الناتجة عن تنفيذ التدخلات التنموية، والتي تهدف إلى تحسين جودة حياة المجتمع، بما يتماشى مع محاور رؤية السعودية 2030. ويتطلب ذلك فهمًا عميقًا لمفهوم الأثر التنموي، الذي يرتبط ارتباطًا وثيقًا بتنظيم الحياة الحديثة وترتيبها؛ لتحقيق الأهداف والتطلعات. لذا، فقد تم تصميم الفصل الثاني؛ لتزويد القارئ بالمفاهيم والمعارف والأدوات الأساسية التي تمكن منظمات القطاع غير الربحي، والمنظومات التنموية من تحقيق الآثار التنموية المستدامة، ومن بين هذه الأدوات، هناك أدوات تنظيمية تساعد في إدارة الأثر، حيث يمكن تعريف الأثر ببساطة على أنه النتيجة أو التأثير الناتج عن قراراتنا وأفعالنا.

وبما أننا نعيش في عصر يتسم بالتعقيد والتفاعلات المتعددة، مما يجعل إدارة الأثر ضرورة ملحة لكل من الأفراد والمجتمعات. لذا، يُعدُّ التخطيط لإدارة الأثر عملية أساسية تهدف إلى تقديم رؤية شاملة ومنهجية لتحقيق الأهداف المنشودة، وتقليل الآثار السلبية المحتملة، ولكن لماذا ينبغي علينا أن نولي هذه العملية اهتمامًا خاصًا؟

أولاً: يساهم التخطيط لإدارة الأثر في تعزيز الكفاءة، وتحسين استخدام الوقت والموارد من خلال وضع خطط دقيقة ومنهجية، يمكن للأفراد والمنظمات توجيه جهودهم بشكل أكثر فعالية نحو تحقيق الأهداف، مما يقلل من الهدر، ويزيد من الإنتاجية.

ثانيًا: يساعد التخطيط لإدارة الأثر في تحديد المخاطر المحتملة، ووضع إستراتيجيات للتعامل معها. فالحياة مليئة بالمفاجآت والتحديات، ومن خلال التخطيط الجيد، يمكن للأفراد والمنظمات تقليل تأثير هذه المخاطر، والتكيف مع التغيرات بشكل أفضل.

ثالثًا: يساهم التخطيط لإدارة الأثر في تحقيق توازن بين الأهداف المتنوعة، وتعزيز الاستدامة، من خلال تطوير إستراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، كما يتيح للأفراد والمؤسسات العمل بطرق تضمن استمرار النجاح والتطور دون التأثير السلبي على البيئة والمجتمع. ويتناول الفصل الثاني أهمية التركيز على النتائج بدلًا من الانشغال فقط بتنفيذ المخرجات، ويستعرض المفاهيم المتعددة للأثر، التي تشمل تفسيرات

لغوية، وتنموية، وتقييمية، بالإضافة إلى التجارب المجتمعية المختلفة. من أين نبدأ؟ يتم ذلك من خلال تقييم الاحتياجات، وتحديد الأولويات، والتخطيط للأثر عبر إنشاء أنظمة للمتابعة والتقييم داخل المنظمات، وباختصار، يُعدّ التخطيط لإدارة الأثر أداة أساسية للنجاح والاستمرارية في عالم يتغير باستمرار؛ لأنه عملية ضرورية للأفراد والمؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة، وفعالية، وبطريقة مستدامة

عزيزي القارئ، دعنا نتساءل: هل من الضروري أن نركز على النتائج؟ وهل يجب أن نتبنى منهجية تركز على الأثر؟ يعتقد البعض أنه لا توجد فروق واضحة، فالمخرجات هي نفسها النتائج، وما يُطلب مني كمنظمة هو فما المشكلة إذن؟

لا تتعجل، ففي السطور التالية ستظهر لك هذه الفروقات وستكتشف القيم المضافة...

لماذا يجب أن نعمل تنموياً من خلال المنهجية العالمية للإدارة المبنية على النتائج؟

يُعدّ "الإنسان" محور التنمية، لذا فإن الهدف من عملية التنمية هو تحسين جودة حياة الأفراد والمجموعات المستهدفة، وتعزيز قدراتهم على تطوير أنفسهم ومجتمعاتهم. ويتطلب ذلك مشاركة الأفراد، والجماعات، والمؤسسات المختلفة في تقييم الأوضاع، وتحديد الاحتياجات، وترتيب الأولويات وتبليتها من خلال اتباع أساليب تنمية متنوعة، مثل: المساعدة المباشرة، أو الإحسان، وتقديم الخدمات، والتمكين بشكل فردي أو جماعي. ويتم تحقيق ذلك من خلال تخطيط مجموعة من التدخلات التنموية بمشاركة جميع الأطراف المعنية، بهدف تحويل الأوضاع السلبية السائدة في المناطق المستهدفة إلى أوضاع إيجابية مرغوبة، كما تُنفذ هذه التدخلات ضمن إطار زمني محدد، مع توفير الموارد اللازمة والكافية؛ لتحقيق الأهداف المرجوة.

إلا أن تنفيذ تلك التدخلات لا يضمن بالضرورة تحقيق النتائج المرجوة بشكل كامل أو جزئي، مما يستدعي تعزيز مبدأ المساءلة على جميع المستويات، كما يتطلب الأمر متابعة وتقييم التدخلات المنفذة بشكل دوري؛ لقياس التقدم نحو تحقيق النتائج والتغيرات المستهدفة على المدى القصير والمتوسط والطويل. كما يجب مقارنة الإنجازات الفعلية مع المخططة، وتحديد أي انحرافات وتفسيرها، واتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية اللازمة؛ لضبط الأداء. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي استخلاص الدروس المستفادة، ودمجها في عملية صنع القرار وفي تصميم التدخلات التنموية المستقبلية، ويتطلب ذلك اتباع منهجية واضحة؛ لتخطيط ومتابعة وتقييم التدخلات التنموية، التي تركز بشكل أساسي على تحقيق النتائج والتغيرات التنموية المرغوبة، بدلاً من التركيز المفرط على متابعة تنفيذ الأنشطة، وإنتاج المخرجات وتقديم الخدمات فقط، وهذا ما جعل منهجية الإدارة المبنية على النتائج تحظى باهتمام كبير من قبل العديد من الدول، والجهات المانحة، ومنظمات المجتمع المدني العاملة في مجال التنمية (العزوني و رمزي ، د.ت).

التعريف بالإدارة المبنية على النتائج



لقد عرفت مجموعة الأمم المتحدة للتنمية (UNDG) الإدارة المبنية على النتائج بأنها: إستراتيجية إدارية تساهم بها جميع الجهات الفاعلة بشكل مباشر أو غير مباشر؛ لتحقيق مجموعة من النتائج، وضمان إسهام عملياتها، ومنتجاتها، وخدماتها في تحقيق النتائج المرجوة (النتائج والأهداف أو الأثر مرتفع المستوى). حيث تستخدم الجهات الفاعلة بدورها معلومات وأدلة عن النتائج الفعلية لإصدار القرار بشأن تصميم البرامج والأنشطة وتزويدها بالموارد وتنفيذها للمساءلة والإبلاغ. (مجموعة الأمم المتحدة للتنمية، 2011).

كما عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) الإدارة المبنية على النتائج (Results-based Management) بأنها: "إستراتيجية إدارية هدفها تحقيق أداء مؤسسي أفضل وبنائج قابلة للتأكيد؛ من أجل تحسين حياة الناس في البيئة التي يعيشون فيها".

ويقوم هذا التعريف العام للإدارة المبنية على النتائج على أربعة مفاهيم أساسية:

- إنها إستراتيجية في الإدارة العامة تُطبقها المؤسسات الحكومية المعنية بتخطيط التنمية، وتنفيذها بشكل تعاوني منظم.
- إنها معنية بالتركيز على تحقيق النتائج التنموية بدلا من تلك النتائج المحدودة التي تتعلق بالمنظمة، جاعلة الإنسان والبيئة التي يعيش فيها المحور الأساس لهذه التنمية.
- إنها تعزز المساءلة والشفافية من خلال تحديد النتائج المرسومة، ورصدها ومتابعتها وتقييمها قبل تقريرها.
- إنها تعمل على تحسين الأداء التنموي وتخطيطه المستقبلي من خلال دمج الدروس المستفادة من هذه النتائج المثبتة في اتخاذ قرارات إدارية عامة مستدامة. (الأمم المتحدة ، 2006).

كما تعرف الإدارة المبنية على النتائج في اليونسكو بأنها: نهج تشاركي للإدارة يقوم على العمل الجماعي، ويركز على الأداء، وعلى تحقيق النتائج، ويطبق هذا النهج على البرنامج في جميع مراحل البرنامج، كما يرمي إلى تحسين تنفيذ البرنامج، وتعزيز الفعالية، والجودة، والكفاءة، والتعلم، والمساءلة في مجال الإدارة (اليونسكو، 2022).



تُعَدُّ الإدارة المبنية على النتائج عملية مستمرة تتطلب توافر معلومات ارتجائية، وتعليم مستمر، وتحسين متواصل. وبناءً على الدروس المستفادة من المتابعة والتقييم، يتم تعديل الخطط الحالية، كما يتم إعداد الخطط المستقبلية استنادًا إلى هذه الدروس، كما تركز الإدارة المبنية على النتائج أيضًا على التعلم، وإدارة المخاطر، والمساءلة، فالتعلم لا يساهم فقط في تحسين نتائج البرامج والمشاريع الحالية، بل يعزز أيضًا قدرة المنظمة والأفراد على اتخاذ قرارات أفضل في المستقبل، ويُحسن من صياغة البرامج وتصميمها والمشاريع المستقبلية؛ ونظرًا لعدم وجود خطط مثالية، يصبح من الضروري للمديرين، والعاملين، والأطراف المعنية الاستفادة من الدروس المستفادة من نجاحات وإخفاقات أي برنامج أو مشروع.

تصل الإدارة المبنية على النتائج إلى أقصى درجات الفعالية عندما تكون مصحوبة بترتيبات واضحة للمساءلة، وحوافز مناسبة تعزز السلوك المرغوب. وبمعنى آخر، لا ينبغي اعتبار الإدارة المبنية على النتائج مجرد عملية بسيطة تهدف إلى تطوير أنظمة وأدوات للتخطيط والرقابة والتقييم؛ بل يجب أن تشمل أيضًا إجراءات فعالة؛ لتعزيز التحول نحو ثقافة النتائج، وضمان مساءلة الأفراد عن النتائج المحققة وأعمالهم وأنشطتهم.

وتتلخص الأهداف الرئيسية للإدارة المبنية على النتائج فيما يلي :

- دعم المساءلة والشفافية .
- تعزيز الأعمال الصحيحة .
- ضمان تزويد عملية صنع القرار بالمعلومات.
- دعم إدارة المخاطر .
- تعزيز التعلم الفردي والمؤسسي (UNDP، 2009).

أهمية التركيز على النتائج



في هذه المقارنة يتبين لنا الفروق الرئيسية بين منهجية بالأهداف (التي تركز على أعمال التنفيذ فقط)، وبين منهجية الإدارة المبنية على النتائج :

أهمية التركيز على النتائج عوضاً عن التركيز على أعمال التنفيذ فقط		
البعد	الإدارة بالأهداف	الإدارة بالنتائج
نوع الإدارة	إدارة تقليدية للبرامج (تركز بصورة رئيسة على المدخلات، والأنشطة، والمخرجات).	تركز على النتائج التي يتم الحصول عليها، وليس على المدخلات المستخدمة، أو الأنشطة التي يتم القيام بها.
النطاق	التخطيط للوصول إلى مخرجات تدير عملية تحويل الموارد إلى مخرجات متفق عليها Focus on the delivery (To Do) - Micro Level التركيز على تنفيذ المخرج.	التخطيط لتحقيق الأثر. التركيز على أن تحقق الحصائل Focus on the enhancement of the results (What should we Do) - Macro Level توجيه الأعمال نحو تحقيق المنفعة المرجوة.
الغاية	متابعة التنفيذ من خلال مؤشرات الأداء.	متابعة تحقق المنفعة من خلال مؤشرات النتائج.
التوقيت	تبدأ مع المشروع وتنتهي مع المشروع.	تبدأ قبل المشروع لفهم الاحتياج التنموي، وتحديد الأهداف التنموية، وتستمر بعد التدخل لفحص تحقق المنفعة.
الأسئلة التي تجيب عنها	إلى أي مدى يمكن الوصول إلى المخرجات؟ وذلك من خلال: هل استخدمت الموارد المتاحة بشكل أمثل؟ هل نفذت وفق الإطار الزمني المتفق عليه؟ هل تحققت المخرجات وفق معايير الجودة المعتمدة؟	إلى أي مدى يمكن تحقيق المنفعة؟ وذلك من خلال: هل نُفذت التدخلات التنموية بكفاءة؟ هل كانت الطريقة صحيحة؟ هل كانت التدخلات فعالة؟ هل نُفذت التدخلات الصحيحة بالأساس؟ إلى أي مدى كانت هذه التدخلات متسقة داخليا وخارجيا؟ هل حققت التدخلات التكامل فيما بينها؟ إلى أي مدى كانت المنفعة مستدامة؟ هل حققت التدخلات الآثار الإيجابية المخططة؟ هل صنعت الفارق؟
المهام	تنظيم الأعمال، وتوجيه الموارد، وتذليل العقبات نحو الوصول إلى المخرجات. متابعة تقارير الأداء وإصدارها. التخطيط لتنفيذ الأعمال المستقبلية (Looking Forward)	تحليل التغيرات التي حدثت في حياة المستفيد النهائي. متابعة تقارير النتائج وإصدارها. رصد الدروس المستفادة. فحص الأعمال المنفذة وتحليلها (Looking Backward)، ومقارنتها بالأهداف التي نفذت من أجلها.
التقييم	تقييم النجاح من خلال فحص الوصول للمخرج المتفق عليه في الإطار الزمني المعتمد، وعن طريق الموارد المخصصة (التكلفة).	فحص النجاح عن طريق التأكد أن ما نُفذ من أعمال قد حقق المنفعة المرجوة، من خلال فحص (الملاءمة، والفعالية، والكفاءة، والاتساق، واستدامة الأثر).

(برنامج سهيل، 2023)

لماذا التركيز على النتائج؟

- توجيه العاملين على جميع المستويات، وكذلك الأنظمة الإدارية؛ للاهتمام بالنتائج أكثر من الأنشطة.
- إظهار النتائج بوضوح إلى الشركاء والممولين والمهتمين وسائر الأطراف الفاعلة.
- توضيح الفروق التي أحدثها المشروع على أرض الواقع، وفي حياة الناس، وكذلك العائد من التكلفة.
- تركيز عمليات التخطيط تركيزا عاليا على الارتباط الإستراتيجي بين السبب والنتيجة.
- تساعد عمليات المتابعة في تتبع التقدم نحو تحقيق النتائج.
- التيسير في تقديم تقارير الأداء، ومن ثمَّ تحسين نظم المتابعة وفقا للمسؤوليات المحددة لفريق العمل (برنامج سهيل ، 2023).

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك

المبادئ الخمسة للإدارة المبنية على النتائج



الجمع بين التخصصات	الإدارة التكيفية	النهج التشاركي	الشفافية	السعي إلى تحقيق النتائج والأثر
-----------------------	---------------------	-------------------	----------	-----------------------------------

السعي إلى تحقيق النتائج والأثر : إن الأخذ بنهج الإدارة المبنية على النتائج يؤدي إلى التركيز على تحقيق النتائج بدلا من التركيز على المخرجات، والأنشطة، وكيفية تنفيذها، وهو نهج ضروري؛ لضمان فهم النتائج المراد تحقيقها على أرض الواقع فهماً واضحاً، وتيسير مشاركة جميع الجهات المعنية في المساعي الرامية إلى تحقيق النتائج .

الشفافية : تيسر الإدارة المبنية على النتائج التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم، وإعداد التقارير عن طريق تحديد سبل واضحة يمكن لجميع الأطراف المعنية اتباعها وتطبيقها، بحيث تضمن تمكن الجميع من الإطلاع على المعلومات طوال مدة أي عمل من الأعمال الإنمائية وذلك يتيح التعلم، ويعزز المساءلة .

النهج التشاركي: يشير ذلك إلى (عدم ترك أحد خلف الركب)، والأخذ بنهج تشاركي شامل، يضمن تمكين الجهات المعنية؛ لإمسакها بزمام الأمور؛ من أجل الاستدامة.

الإدارة التكيفية: إن الإدارة المبنية على النتائج تعزز من إمكانية التكيف مع وقائع وظروف متغيرة ومعقدة ومتعددة الأوجه وغير مستقرة، وتضفي معها الطابع المؤسسي على إمكانية التكيف، كما أنها تراعي التغيرات طوال مدة أي عمل من الأعمال الإنمائية؛ ولذلك يُعَدُّ استخدام المعلومات الخاصة بالنتائج أمراً مهماً للغاية للتعلم، والإدارة التكيفية، واتخاذ القرارات .

الجمع بين التخصصات: من أجل تحقيق نتائج جماعية، يتطلب التصدي للتحديات المعقدة التي يواجهها الناس أن تُتخذ تدابير متكاملة وشاملة وجامعة للتخصصات لهذا الغرض، وبذلك تضمن الإدارة المبنية على النتائج العمل على تحقيق النتائج والأثر بطريقة تعاونية جامعة للتخصصات، ومتعددة القطاعات، ويُعَدُّ الجمع بين التخصصات أمراً ضرورياً أيضاً؛ لتفادي الازدواجية، أو التداخل غير المرغوب فيه (اليونسكو، 2022).

تعريف النتائج

النتائج هي التغييرات التي تطرأ في حالة أو ظرف معين، والتي تنشأ من العلاقة بين السبب والنتيجة. وتنقسم هذه التغييرات إلى ثلاثة مستويات تُعرف بمستويات النتائج: المستوى الأول: هو المخرجات، والمستوى الثاني: هو الحصائل، والمستوى الثالث: هو الآثار، والتي يمكن توجيهها من خلال التدخلات التنموية، كما يمكن أن تكون هذه التغييرات مقصودة أو غير مقصودة، وقد تكون إيجابية و/أو سلبية.

الأثر

يتضمن الأثر تغييرات في حياة الأفراد، وقد تشمل هذه التغييرات المعرفة، والمهارات، والسلوك، والصحة، بالإضافة إلى ظروف الحياة للأطفال والبالغين والأسر والمجتمعات، كما يمكن أن تكون هذه التغييرات إيجابية أو سلبية. ولها تأثيرات طويلة الأمد على مجموعات سكانية محددة، ناتجة عن التدخلات التنموية بشكل مباشر أو غير مباشر، وبشكل مقصود أو غير مقصود. ويمكن أن تتنوع هذه الآثار بين اقتصادية واجتماعية، ثقافية أو مؤسسية أو بيئية أو تكنولوجية أو غيرها. كما يجب أن ترتبط الآثار الإيجابية بأهداف التنمية الألفية، وهي الأهداف التنموية المتفق عليها دولياً، بالإضافة إلى الأهداف التنموية الوطنية (وكذلك حقوق الإنسان كما نص عليها الدستور)، والالتزامات الوطنية تجاه الاتفاقيات والمعاهدات الدولية.

الحصائل

هي التغييرات القابلة للقياس أو المتوسطة، سواء كانت فعلية أو مستهدفة، في سياق التنمية، وقد تكون ناتجة عن تدخل معين أو من المحتمل أن تنتج عنه.

المخرجات

هي التغييرات المباشرة في المهارات أو القدرات، بالإضافة إلى إمكانات الأفراد أو المؤسسات. كما تشمل أيضاً توفر منتجات وخدمات جديدة نتيجة لاستكمال الأنشطة المرتبطة بالتدخل التنموي الذي تديره المنظمة، ويتم تحقيق هذه التغييرات باستخدام الموارد المتاحة وفي إطار زمني محدد. (مجموعة الأمم المتحدة للتنمية، 2011)

منهجيات الإدارة المبنية على النتائج

النتائج

أولاً : سلسلة النتائج

تُعدُّ أداةً مرئيةً تهدف إلى توضيح ما يقوم به التدخل، ولماذا يتم ذلك. كما تشرح جميع الروابط في السلسلة، بدءاً من إجراءات المشروع وصولاً إلى التغييرات بعيدة المدى (الأثر). من خلال تحليل الحقائق المتعلقة بالفئات المستهدفة بشكل مفصل لتدخل معين، ويمكن استخدام هذه الأداة؛ لرصد ومتابعة التغيير، وتكييف الإستراتيجية بشكل مستمر، ويتمثل الهدف الأساسي من أي تدخل تنموي في تحقيق النتائج التي تلي احتياجات الأفراد و/أو المؤسسات. وتتكون سلسلة النتائج من مجموعة من الإنجازات المتوقعة، أو التغييرات الإيجابية المرتبطة بالسببية، وتمثل سلسلة متكاملة من المدخلات، والأنشطة، والمخرجات، بالإضافة إلى الحقائق والأثر.

كما توضح سلسلة النتائج أيضاً المنطق السببي الذي يبدأ من بداية التدخل الإنمائي، بدءاً من الموارد المتاحة وصولاً إلى تحقيق النتائج طويلة المدى، ومن المهم مراعاة أن المساهمة في مستوى الأثر تتطلب تحقيق بعض الخطوات المسبقة، بحيث يتم الوصول إلى النتائج في كل مستوى؛ مما يسهم في تحقيق النتائج على المستوى التالي الأعلى (مركز الأثر، 2022).

سلسلة النتائج

سلسلة النتائج				
النتائج			التنفيذ	
الأثر	الحصائل	المخرجات	الأنشطة	المدخلات
هو الآثار الإيجابية والسلبية على المدى الطويل في مجموعات سكانية محددة نتيجة للتدخلات التنموية، سواء كانت هذه التدخلات مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة، ويمكن أن تشمل هذه الآثار مجالات اقتصادية، واجتماعية، وثقافية، ومؤسسية، وبيئية، وتكنولوجية، أو أي نوع آخر.	التغييرات السلوكية، والمؤسسية في الظروف التنموية التي تحدث بين إتمام المخرجات، وتحقيق الأهداف. كما أنها النتيجة المقصودة، أو المتحققة لمخرجات التدخل، وهي عادة ما تتطلب الجهد الجماعي من الشركاء.	التغييرات في المهارات، أو القدرات، أو توفر منتجات وخدمات جديدة ينتج عنها إتمام الأنشطة ضمن التدخل التنموي.	الإجراءات المتبعة أو الأنشطة المنفذة بهدف تحقيق النتائج المرجوة.	الموارد المستخدمة لتنفيذ الأنشطة.
مثال				
أهداف التنمية المستدامة أهداف الرؤية الوطنية اجتماعيا اقتصاديا بيئيا سياسيا ثقافيا على مستوى المجتمع	التغييرات في السلوكيات والمواقف العمل الاجتماعي قابلية الحياة مؤسسية صياغة السياسة اتخاذ القرارات المعايير والمعرفة الفعالية الكفاءات الأداء المقاييس	بضائع وخدمات تغيير في المهارات والقدرات الأنظمة التقييمات النتائج الجديدة التقارير إخراج المنشورات	إعداد المنهج التدريب التقييم التوظيف الشراء التسهيل إعداد خطة العمل العمل مع وسائل الإعلام...إلخ	الموارد البشرية والمالية الأفراد المعدات التكنولوجيا الوقت

سلسلة النتائج لإحدى المنظمات غير الربحية

يوضح الجدول أدناه سلسلة النتائج لإحدى المنظمات غير الربحية التي صممها فريق مركز الأثر، بعد التعرف على (المخرجات، والحصائل، والأثر) لهذه المنظمة غير الربحية التي تعمل في مجال الصحة، وتستهدف المرضى النفسيين والعقليين، وقد تم تسليط الضوء على تفاصيل إضافية تتعلق بالمخرجات، والحصائل، والأثر، بالإضافة إلى عمليات التغيير على المستويات الاجتماعية، والصحية، والنفسية، والمجتمعية التي تم التخطيط لها داخل الجمعية، وبيدًا ذلك من التدخلات المصممة وصولاً إلى النتائج طويلة المدى (الأثر) التي تسعى المنظمة لتحقيقها. كما تُحدد نظرية التغيير جميع العناصر الأساسية اللازمة: لتحقيق الهدف طويل المدى، وهو (المساهمة في تعزيز الرفاه النفسي والصحي للمجتمع السعودي).

سلسلة النتائج لإحدى المنظمات غير الربحية		
المخرجات	الحصائل	الأثر
حملات توعية نُفذت. خطط علاجية طورت ونفذت. خدمات علاجية قدمت.	صحة نفسية واجتماعية فعالة.	المساهمة في تحقيق الرفاه النفسي والصحي للمجتمع السعودي.
وحدة تنمية مجتمعية مفعلة. برامج تدريبية نفذت. منظومة حماية للمستفيدين فُعلت. منصات تدريب للمتطوعين أُطلقت. دراسات وأبحاث أُعدت.	إدماج مجتمعي معزز.	
موقع إلكتروني أطلق وفُعل. فريق عمل تأهل. اللوائح والسياسات والأدلة الداخلية المالية أُعدت. استثمارات اجتماعية تمت. وحدة بيانات ومعلومات فُعلت. شراكات أبرمت.	بيئة متميزة مؤسسياً.	

ضع كل عبارة في المستوى المناسب لها من مستويات النتائج بالجدول أدناه

تمرين فردي			
العبارة	المخرجات	الحصائل	الأثر
1. المساهمة في تقليل معدلات الطلاق في المجتمع السعودي.			
2. مراكز صلح فُعلت.			
3. قدرات مؤسسية لمقدم خدمات الصلح عُززت.			
4. توعية المجتمع.			
5. دورات تدريبية.			
6. برامج تثقيفية.			
7. إقبال مرتفع على جلسات الصلح.			
8. جلسات صلح مفيدة وفعالة.			
9. حملات توعية.			
10. برامج تثقيفية.			
11. إقبال مرتفع على جلسات			

الحل :

العبارات	المخرجات	الخصائل	الأثر
1. المساهمة في تقليل معدلات الطلاق في المجتمع السعودي.			
2. مراكز صلح فُعلت.			
3. قدرات مؤسسية لمقدم خدمات الصلح عُززت.	مراكز صلح فُعلت.	تعزيز ثقافة الصلح.	المساهمة في تقليل معدلات الطلاق في المجتمع السعودي.
4. توعية المجتمع.	خدمات الصلح عُززت.	تفعيل جلسات صلح مفيدة.	
5. دورات تدريبية.	دورات تدريبية.	توعية المجتمع.	
6. برامج تثقيفية.	برامج تثقيفية.		
7. إقبال مرتفع على جلسات الصلح.	حملات توعوية.		
8. جلسات صلح مفيدة وفعالة.			
9. حملات توعوية.			
10. برامج تثقيفية.			
11. إقبال مرتفع على جلسات			



النماذج المنطقية

إنَّ النموذج المنطقي هو أداة لتنظيم المعلومات المتعلقة بعناصر المشروع أو البرنامج، بالإضافة إلى توضيح العلاقات بينها بشكل مرئي. ويمكن اعتباره بمثابة خريطة طريق، حيث يجب عن أسئلة مثل: إلى أين نحن ذاهبون؟ وما الموارد التي يجب أن نستخدمها خلال الرحلة؟ وكيف نصل إلى هدفنا؟ وكيف نعرف أننا وصلنا؟ ومن هنا، يوفر النموذج المنطقي وسيلة لفريق العمل في البرنامج أو المشروع؛ لتخطيط أنشطتهم، وتحديد الموارد اللازمة، وكيفية استخدامها، وأخيرًا كيفية قياس نتائج أنشطتهم (إيتون، 2010).

كما أن النماذج المنطقية أدوات تخطيط توضح علاقة السبب - بالنتيجة؛ لأنها توضح ما يُتوقع من المنتج أو الخدمة تحقيقه موضحاً فيه السبب والنتيجة. وهي تسلط الضوء على الكيفية التي من المتوقع أن يعمل بها التقييم، وما الأنشطة التي يجب أن تسبق غيرها، وكيف تتحقق النتائج المرجوة. أي أنها تعكس العلاقة بين الموارد المتاحة، والأنشطة المخطط لها، والتغيرات أو النتائج المرجوة، إنها جزء أساسي من التخطيط لأي تقييم؛ لأنها توفر مرونة البدء في أي وقت في أثناء المشروع (على سبيل المثال، إذا لم تتوفر وثائق تخطيط للمشروع الذي تقوم بتقييمه، فمن الممكن أن يساعدك النموذج المنطقي في إعادة هيكلة المشروع قبل التقييم (CTA, IICA, KIT. 2009).

تساهم النماذج المنطقية في توصيل رسائل واضحة تتعلق بالأسباب النظرية المنطقية وراء الاقتراح لتنفيذ البرنامج. كما يستحسن أيضًا مشاركة هذه النماذج في مراحل مبكرة من العملية مع فريق العمل وأفراد المجتمع، وقد أظهرت التجارب أن إعداد رسم تخطيطي للنموذج المنطقي، الذي يوضح أسباب تنفيذ البرنامج وآليته، يُعزز بشكل كبير من فرص نجاح البرنامج (ALNAB، 2016).

ويمكن أن يسير نهج السبب والنتيجة على النحو الآتي:

- المُدخلات: ما هي الموارد التي تم استخدامها؟ من أين تم الحصول عليها؟ وما الأنشطة التي شاركوا فيها؟
- الأنشطة: ما الأنشطة الرئيسية؟ وما المخرجات التي ساهموا فيها؟ ومن المستفيدون الرئيسيون؟
- المخرجات: ما المخرجات التي نتجت عن كل نشاط؟ كيف يرتبط كل مخرج بنتيجة محددة؟
- النتائج: ما النتائج التي تتجم عن هذه المخرجات؟ ما الهدف أو الأثر طويل المدى الذي يحاول البرنامج تحقيقه؟

وتشمل الأدوات التي يجب استخدامها لتحليل النتائج ما يلي:

- الإطار المنطقي، logic model
- إطار النتائج Result Framework
- نظرية التغيير Theory Of Change

وفي هذا القسم نشرح ماهية هذه الأدوات ومتى تستخدم (CTA, IICA, KIT. 2009).

أدوات النماذج المنطقية		
الأداة	التعريف	الاستخدام
نظرية التغيير	أداة تصف عملية التغيير الاجتماعي المخطط لها، بدءًا من التدخلات المصممة وصولاً إلى الأهداف طويلة المدى (الأثر) التي تسعى لتحقيقها، كما تُحدد نظرية التغيير جميع العناصر الأساسية اللازمة لتحقيق الهدف طويل المدى. وتظهر هذه المجموعة من العناصر المتصلة على خريطة تُعرف بمسار التغيير أو إطار التغيير، وهي تمثيل بياني لعملية التغيير.	تستخدم لمشروع أو أكثر. تستخدم لتفسير الصناديق السوداء* بين مستويات النتائج. لا يوجد شكل محدد. بعض الأحيان تستخدم لتوضيح مسارات التغيير المختلفة للمبادرات، والبرامج الكبيرة والمعقدة والمنفذة في أكثر من قطاع. أداة تُستخدم في عملية التقييم، حيث يتم تطويرها في تقرير البداية الخاص بالتقييم. أداة تساعد في التخطيط، والتصميم لكيفية الإجابة عن أسئلة التقييم. (سهيل، 2021).
إطار النتائج	إطار النتائج هو أداة توضح المستويات المختلفة للنتائج المتوقعة من تدخل معين في مشروع أو برنامج أو إستراتيجية تنموية. وعادةً ما تشمل النتائج المحددة الأهداف طويلة المدى، والتي تُعرف غالبًا بـ "النتائج" أو "الأثر"، بالإضافة إلى النتائج والمخرجات الوسيطة التي تسبق هذه الأهداف، وتساهم في تحقيقها، ومن هنا، يعكس إطار النتائج العناصر الأساسية للعلاقات السببية المنطقية والمتوقعة بين المدخلات والمخرجات، والنتائج أو النواتج الوسيطة والأثر النهائي. (Dawn & Nidhi, 2012)	يستخدم لمشروع أو أكثر من (المشاريع الكبيرة والمعقدة). مناسب جدًا لأنظمة المتابعة والتقييم المعقدة (Complex M&E System). يساعد في عرض المستويات المختلفة من النتائج دون حدود، أو عدد من المستويات. يوفر مؤشرات النتائج. هو خط الأساس والقيم المستهدفة. تتبع منه خطة متابعة النتائج. (سهيل، 2021).
الإطار المنطقي	تُعدُّ الأطر المنطقية من أبسط أشكال النماذج المنطقية، حيث ترتبط الأنشطة بالمخرجات ارتباطًا مباشرًا، وقد تم تقديم هذا المفهوم لأول مرة في مجال التنمية من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في عام 1970 (Rosenberg et al. 1970)، ومنذ ذلك الحين تم اعتماده على نطاق واسع. العناصر الأساسية للإطار المنطقي (ALNAB, 2016).	عندما نريد أن نخطط لكيفية الانتقال من بداية التقييم إلى النهاية المقصودة. وصف التسلسل الزمني للتقييم. وصف تقييم التقدم المحرز في التقييم مقارنة بالخطة الأصلية (CTA, IICA, KIT. 2009).

مكونات إدارة الأثر



إدارة الأثر التنموي هي عملية مستمرة تُعرف بإدارة الأثر، وتبدأ من

التخطيط التنموي: الذي يبدأ بدراسة الاحتياجات التنموية مثل: (دراسة سبل العيش ، والدراسات المسحية الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، وينتهي بتصميم التدخلات التنموية باستخدام عدد من الأدوات منها: (نظريات تغيير الأثر المنطقية ، وتحليل سلاسل القيمة وتطويرها)

المتابعة ورصد المبادرات التنموية: ويكون فيها اختيار المؤشرات التنموية وتطويرها، والمتابعة للتغيرات التنموية الحاصلة .

تقييم البرامج التنموية: وتشمل إدارة الأثر لتقييم البرامج التنموية من حيث (كفاءتها ، وفعاليتها ، وملاءمتها ، واتساقها التنموي ، واستدامة أثرها)

قياس أثر التدخلات التنموية: يقتصر قياس الأثر على فهم الآثار الاجتماعية والاقتصادية، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، بالإضافة إلى تحديد التغيرات التنموية التي تحدث على مستوى المستفيد النهائي (هدف، 2023) .

وتُعرّف إدارة الأثر بأنها عملية مستمرة تبدأ بالتخطيط التنموي، ثم تتضمن المتابعة وتقييم الأثر، وتنتهي بقياسه، كما تهدف هذه العملية إلى تعزيز الأثر التنموي لأي منظمة.

لماذا يُعَدُّ التركيز على النتائج التنموية في القطاع غير الربحي أمرًا مهمًا؟ وما هي تأثيراتها على المنظمات غير الربحية وعلى القطاع بشكل عام في سياق تحقيق رؤية السعودية 2030؟

إن منظمات القطاع غير الربحي تتميز بقدرتها على إحداث تأثير في مجالات متعددة، حيث تسعى الأنشطة غير الربحية إلى معالجة التحديات الاجتماعية، والبيئية، والتنموية. وغالبًا ما تتجاوز هذه الأنشطة الأهداف المحددة، مما يُمكن المستفيدين منها على المستويات الشخصية، أو الأسرية، أو الاجتماعية أو الثقافية، وتُعرف المنظمات غير الربحية بأنها منظمات تركز على الأثر، بدءًا من مرحلة التخطيط الإستراتيجي لبرامجها، مرورًا بتنفيذها، وانتهاءً بقياس تأثير هذه البرامج في المستفيدين. إن إدارة الأثر تُعَدُّ المحرك الأساسي لعمل هذه المنظمات والهدف الذي يسعى مؤسسوها لتحقيقه. كما يبدأ تأسيس أي منظمة غير ربحية من سؤال محوري: ما هو الأثر الذي تهدف هذه المنشأة إلى تحقيقه؟ (مؤسسة الملك خالد ، 2023)

يُعَدُّ التركيز على النتائج التنموية من الاتجاهات البارزة في مستقبل القطاع غير الربحي. ومع تزايد أهمية هذا القطاع واهتمامه بالأثر، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة والنتائج، تبرز أهمية إدارة الأثر التنموي لبرامج وتدخلات منظمات القطاع غير الربحي، فإدارة الأثر تمثل عنصرًا حيويًا في العمل غير الربحي؛ نظرًا للاهتمام المتزايد بالأثر الذي يتحقق لدى المستفيدين.

لأنه يُمكن للمنظمات من خلال تقييم برامجها وخدماتها بهدف تعزيز فعاليتها، وتحديد مجالات التحسين، وإظهار قيمة أعمالها لأصحاب المصلحة. كما تسهم هذه العملية في الحصول على تعقيبات إيجابية تُستخدم بشكل منظم في تطوير البرامج والمنتجات. كما يمكن أن تقدم النتائج والأدلة أسبابًا قوية تدعم الاستمرار في المشاريع، والبرامج الفعالة، أو حتى توسيع نطاقها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لإدارة الأثر اختبار أساليب مختلفة لمعالجة القضايا، وتحديد العوامل المؤثرة في تحقيق النتائج المرجوة، وتقديم رؤى حول كيفية تنفيذ التدخلات ودمجها بشكل فعال. (بنك التنمية الآسيوي، 2017)

وتُعَدُّ المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة في العالم العربي التي اتجهت نحو تعزيز وتبني القطاع غير الربحي، وقد تجلّى ذلك في رؤية السعودية 2030 وبرامجها الإستراتيجية، حيث تم تضمين أهداف ومؤشرات طموحة تعكس إيمانها بأهمية هذا القطاع ودوره الحيوي كعنصر رئيس في مستقبل المملكة الواعد على الأصعدة التنموية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.

وتهدف رؤية السعودية 2030 إلى تمكين المنظمات غير الربحية من تحقيق تأثير عميق واستدامة ملحوظة، وتعزيز دورها في الابتكار، كما تسعى هذه المنظمات إلى تقديم خدمات عالية الجودة من خلال بناء نظام متقدم يدعم تطويرها (وزارة الموارد البشرية، 2020). وباعتبارها شريكًا تنمويًا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لرؤية المملكة 2030 على مستويات متعددة، فمن الضروري أن تتبنى منظمات القطاع غير الربحي الإدارة المبنية على الأدلة والنتائج؛ مما يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الجودة والفاعلية في تقديم خدماتها وبرامجها، وضمان تحقيق النتائج المرجوة. كما يعزز ذلك من إسهاماتها في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، ويساعد في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 بشكل فعال.

وتوجد عدة أسباب تجعل إدارة الأثر والتخطيط أمرًا في غاية الأهمية في مجال العمل غير الربحي، منها:

الاستخدام الأمثل للموارد: تُسهم إدارة الأثر في تقييم كفاءة الموارد وفعاليتها وتوزيعها بالشكل المناسب الذي يضمن استغلالها وتخصيصها بشكل مثالي، ويتم ذلك من خلال فهم البرامج الأكثر تأثيرًا، والتركيز على توزيع الموارد وفقًا لهذه البرامج، مع السعي لزيادة فعاليتها.

المساعدة في اتخاذ القرار: تساعد إدارة الأثر في تعزيز عملية اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات؛ مما يساعد المنظمات غير الربحية في اتخاذ قرارات مدروسة في تصميم تدخلاتها، وتنفيذها، وأيضًا في صياغة إستراتيجياتها المستقبلية.

الشفافية: تساهم إدارة الأثر في تعزيز الشفافية بين أصحاب المصلحة والداعمين من خلال عرض البيانات، ونواتج التقييم المتعلقة بتنفيذ التدخلات، وفعاليتها، والأثر الذي تتركه في المستفيدين النهائيين من هذه التدخلات.

المساءلة: توفر إدارة الأثر البيانات اللازمة والمطلوبة للموارد التي مُنحت من قبل الداعمين وأصحاب المصلحة.

التعلم: تعزز إدارة الأثر التعلم من خلال تقييم البرامج والمشاريع، ومعرفة التدخلات الناجحة، والتدخلات التي لم تنجح ، حيث تمكنها هذه المعرفة من تعلم أفضل التدخلات ذات الأثر الأكبر. والتدخلات التي لا تحدث أثرا. ومن ثم يساعدها ذلك في تصميم برامجها بالشكل المطلوب، وتعزيز أثرها المنشود .

وتُعَدُّ إدارة الأثر ضرورية في العمل غير الربحي؛ لأنها توفر المساءلة، وتعزز الشفافية، وتُمكِّن من اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات، كما تساعد المنظمات في تخصيص الموارد بفعالية من خلال مجموعة من الأدوات والمنهجيات التي تقيس وتقيم تأثيرها، ويمكن للمنظمات غير الربحية أن تتعلم من نجاحها وفشلها، وصقل برامجها، وزيادة تأثيرها بمرور الوقت.

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك



المفاهيم المختلفة للأثر

توجد مفاهيم متنوعة ومختلفة للأثر، بعضها عالمي والآخر وطني، ولنبدأ بتعريف الأثر من الناحية اللغوية.

الأثر في اللغة: لقد عرفت موسوعة المصطلحات الإسلامية الأثر بأنه "مصدر من التأثير، وهو إلقاء العلامة في الشيء، والأثر هو العلامة، وجمعه آثار. وأصل التأثير: إبقاء رسم على الشيء، فيقال: أثر في الأرض يؤثر تأثيراً أي أبقى فيها رسماً وشكلاً، والأثر هو بقية ما يرى من كل شيء، مثل أثر السيف، أي: ضربة السيف. ومن معاني الأثر أيضاً: الميزة، والقرينة، والدليل، والخبر، والاتباع" (الحديث وعلومه)، وفي اللغة، عرّفه الزهيري بأنه: "بقية الشيء، وهو العلامة الفرعية التي تدل على أصل الشيء وحقيقته، مثل أثر الرجل في الطين، فهو فرع للأصل الحقيقي الذي هو القدم، أو هو أثر المؤثر الحقيقي وهو القدم، فالأثر يدل على المسير" (حسن أبو الأشبال).

وعلى الصعيد المحلي، هناك التزام حكومي بتقييم تأثير التشريعات في المملكة العربية السعودية، وذلك وفقاً للقرار رقم (713)، ويُعدُّ الأثر في مستوى سلسلة النتائج "المستوى الثالث من النتائج"، والذي يعكس التغيرات التي تحدث على المدى البعيد؛ نتيجة لتحقيق النتائج المرجوة." (برنامج سهيل، 2022)

وفي السياق العالمي، قدم قاموس أكسفورد الإنجليزي تعريفاً لكلمة "الأثر" على أنها "فعل شيء ما يتلامس بقوة مع شيء آخر". كما يعرف هيرين (2016) الأثر بأنه "التأثير السببي". وفي إطار تقييمات

الأثر، يُفهم الأثر على أنه "التغير في النتائج الذي يمكن ربطه بشكل مباشر ببرنامج، أو طريقة تنفيذ برنامج أو تصميم مبتكر". ويهدف هذا التقييم إلى إنشاء علاقة سببية بين البرنامج أو التدخل ومجموعة من النتائج، ويجب عن السؤال: ما هو الأثر (والتأثير السببي) للبرنامج في النتيجة المعنية؟ كما تقيس تقييمات الأثر "تأثيرات المعالجة"، حيث تشير المعالجة إلى التعرض لتدخل معين، مثل سياسة أو مشروع جديد. أما التأثيرات، فتعني الفروق التي يحدثها هذا التعرض على النتائج، مثل: الدخل والإنتاجية والفقر والصحة والعديد من الجوانب الأخرى. كما يعتمد تقييم الأثر أيضاً على تحليل الواقع المضاد، الذي يُقارن بين ما كان سيحدث في غياب التدخل، والنتائج الفعلية الناتجة عن التدخل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتقييم الأثر مقارنة نتائج تدخل معين مع النتائج المرتبطة بتدخل آخر.

وفي سياق حجم التأثير، يُعرّف بأنه "قوة التغيير في النتائج نتيجةً للتدخل". أما بالنسبة لتأثير التنمية المؤسسية، فهو "المدى الذي يُعزز فيه تدخلٌ إنمائيٌّ أو يُضعِف قدرةَ دولةٍ أو منطقةٍ على استغلال مواردها البشرية والمالية والطبيعية بشكل أكثر كفاءة وإنصافًا واستدامة"، ويتم ذلك من خلال: 1- إنشاء ترتيبات مؤسسية أكثر وضوحًا واستقرارًا وشفافية وقابلية للتوقع والتنفيذ. 2- تحسين توافق رسالة المؤسسة وقدرتها على التفويض الناتج عن هذه الترتيبات المؤسسية. كما يمكن أن تشمل هذه التأثيرات آثارًا مقصودة أو غير مقصودة لتدخل معين.

ويعرف الحد الأدنى للتأثير القابل للاكتشاف بأنه "المدخل لحسابات القوة الإحصائية"، حيث يمثل حجم التأثير الذي تم تصميم تقييم الأثر من أجله وفقاً لمستوى معين من الدلالة والقوة الإحصائية. كما يجب أن تكون عينات التقييم كبيرة بما يكفي لاكتشاف الحد الأدنى للتأثير القابل للاكتشاف الذي يرتبط بالسياسة، مع وجود قوة إحصائية كافية. ويتم تحديد هذا الحد بناءً على التغيير في النتائج الذي يرر الاستثمار في تدخل معين. (ترجمة مركز الأثر، 2016)



مجالات الأثر

الأثر الاجتماعي

هو "التغيير الذي تحدثه المنظمة في المجتمع على المدى البعيد، وقد يكون إيجابيا أو سلبيا، متوقعا أو غير متوقع" أقا تصميم أو تخطيط الأثر فهو "تحديد الأثر المنشود للمنظمة، وابتكار منهجية لإحداث هذا الأثر" (شركة ولادة حلم للدراسات والأبحاث ، 2022)

الأثر البيئي

هو "تغيير طبيعي أو كيميائي أو بيولوجي أو ثقافي أو اجتماعي اقتصادي على النظام البيئي؛ نتيجة للأنشطة الخاصة بالمشروع. أما تقييم الأثر البيئي فهو عبارة عن تدريب على ما يتم تنفيذه قبل أي مشروع، أو أنشطة الرئيسة، أو لما سيتم التعهد به للتأكد على أنه لا يمكن بأي وسيلة الإضرار بالبيئة على المدى القصير أو الطويل، لذلك فهو العملية التي يتم من خلالها التنبؤ ووصف التأثيرات البيئية الناتجة عن أحد النشاطات" (Charles H. Eccleston, 2011)

الأثر الاقتصادي

التغييرات الاقتصادية التي تحصل للمستفيدين؛ نتيجة تدخل تنموي ما



ميز الأثر الاجتماعي من بين الآثار التالية:

تحليل يتناول أثر سياسة، أو برنامج، أو مشروع، أو نشاط، أو حدث ما على اقتصاد منطقة معينة، ويمكن أن تتراوح هذه المنطقة من حي ما إلى العالم بكماله. ويُقاس عادةً الأثر الاقتصادي من حيث التغيرات في النمو الاقتصادي أي: (الناتج، أو القيمة المضافة)، وما يرتبط بها من تغيرات في الوظائف (التوظيف)، والدخل (الأجور).

تغيير طبيعي، أو كيميائي، أو بيولوجي، أو ثقافي، أو اجتماعي اقتصادي على النظام البيئي؛ نتيجة للأنشطة الخاصة بالمشروع. أما تقييم الأثر البيئي فهو عبارة عن تدريب على ما يتم تنفيذه قبل أي مشروع، أو الأنشطة الرئيسية، أو ما سيتم التعهد به؛ للتأكيد على أنه لا يمكن بأي وسيلة الإضرار بالبيئة على المدى القصير أو الطويل؛ لذلك فهو العملية التي من خلالها يتم التنبؤ بوصف التأثيرات البيئية الناتجة عن أحد النشاطات.

التغيير الذي تحدثه المنظمة في المجتمع على المدى البعيد، وقد يكون إيجابياً أو سلبياً، متوقعا أو غير متوقع.

التمييز بين المتابعة والتقييم وقياس الأثر

المتابعة : عملية منهجية لجمع الحقائق والبيانات المتعلقة بالمبادرات أو المشاريع بشكل دوري. وتهدف هذه العملية إلى توفير معلومات حول الوضع الراهن؛ مما يساعد في فهم أداء تلك المشاريع والمبادرات، ومن هنا، تُسهم المتابعة في اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية عند الحاجة. كما تقدم إجابات حول حالة التدخلات ومدى تحقيق النتائج المخططة، مع الأخذ في الاعتبار الموارد البشرية، والميزانية، والمواد، والأنشطة، والمخرجات. بالإضافة إلى ذلك، تُعزز المتابعة من تحسين التخطيط، وعمليات التشغيل، وتقييم الأثر وقياسه، من خلال توفير المعلومات المتعلقة بمؤشرات النتائج.

الإجراءات : تُجرى المتابعة بشكل روتيني ممنهج، كما يتم تنفيذها من جهة داخلية تجمع بيانات المتابعة خلال تنفيذ التدخلات مثل: (عدد المتطوعين، أو عدد ورش العمل والدورات، أو الأنشطة، أو المهام المنجزة)، ويكون جمع البيانات على مستوى المخرجات (Outputs)، والحصائل على المدى القصير (Immediate Outcomes) (سهيل، 2021).

التقييم: إجراء دقيق ومستقل، يركز على دقة الإجراءات، ويُعَدُّ إجراء مرحلياً وليس إجراء روتينياً كما في المتابعة؛ وذلك لتحديد المدى الذي وصل إليه في تحقيق الأهداف الموضوعية، والمساهمة في صنع القرار. وينطبق التقييم على الكثير من الأشياء، ومن بينها: الأنشطة، والمشاريع، والبرامج، والإستراتيجيات، والسياسات، والمحاور، والموضوعات، والقطاعات، والمنظمات؛ لتحديد التأثيرات، والتغيرات المقصودة، وغير المقصودة، بحيث يوفر الإرشادات، أو التوصيات حول التوجهات المستقبلية للبرنامج، أو التدخل (برنامج الأمم المتحدة، 2009).

الإجراءات: تُجرى دراسة دورية لأنشطة البرامج أو المشاريع، كما يُنفذ تقييم ذاتي من قبل جهة داخلية، أو خارجية، وتفضل الجهة الخارجية. ويتساءل عن ملائمة البرنامج، أو المشروع، وأهميته وأهدافه. كما يتناول الأسئلة التي تتعلق بـ(كيف ولماذا)، وعادة يتم فحص الملاءمة، والاتساق، والكفاءة، والفاعلية، والاستدامة، والأثر.

من أين نبدأ؟



يتناول هذا الجزء كيفية البدء في التخطيط للأثر لمنظمات القطاع غير الربحي من خلال ثلاث مراحل رئيسية في الإدارة المبنية على النتائج.

المرحلة الأولى

هي مرحلة التخطيط للنتائج، والتي تشمل دراسة الاحتياجات، وتعزيز المساءلة والمشاركة، وتحديد الأولويات، وتخطيط النتائج، وتطوير المؤشرات، وتخصيص الموارد، بالإضافة إلى تخطيط المتابعة والتقييم.

أما المرحلة الثانية

فهي مرحلة تحقيق النتائج، حيث تتضمن متابعة جميع البيانات الأساسية المتعلقة بالمؤشرات (خط الأساس)، وإجراء المتابعة الدورية لجمع البيانات حول المؤشرات لضمان جودة النتائج، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، بالإضافة إلى متابعة المخاطر والصعوبات والتحديات.

وأخيرًا، تأتي المرحلة الثالثة

وهي مرحلة إظهار النتائج وإثباتها، والتي تشمل تقييم المساهمة في تحقيق النتائج الوطنية، وإعداد التقارير والنشر، وتعزيز التعلم، وتفعيل التوصيات.

المرحلة الأولى: مرحلة التخطيط للنتائج



يُعَدُّ التخطيط الوظيفية الأساسية من وظائف الإدارة، حيث يشكل الأساس الذي بُنِيَ عليه الوظائف الإدارية الأخرى. كما أن التخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد كيفية سير الأمور للإجابة عن الأسئلة المطروحة، ومن خلاله يتمكن مديرو ومسؤولو القطاع غير الربحي من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأثر المطلوب؛ لذا، يُحدد التخطيط طرق سير العمل التي يقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل على مدى أيام وشهور وسنوات قادمة. ويحقق التخطيط أيضا هذه النتائج من خلال عدة خطوات، تشمل: تحديد الموارد المطلوبة، وتحديد عدد ونوع الموظفين اللازمين مثل: (الفنيين والمشرفين والمديرين)، وتطوير الهيكل التنظيمي وفقاً للأعمال التي يجب إنجازها، وأخيراً تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة. ومن ثَمَّ، يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف؛ مما يتيح لنا إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

ويجب مفهوم التخطيط العام عن أربعة أسئلة هي:

- ماذا نريد أن نفعل (ما غايات المنظمة)؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن (هل جرى تحقيقه)؟
- ما العوامل التي تساعدنا أو تعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما البديل الأفضل؟

ومن هنا؛ فإن التخطيط المستند إلى النتائج؛ يساعد القطاع غير الربحي في الإجابة عن الأسئلة السابقة؛ لذا يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه، أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى: التخطيط الإستراتيجي؛ ويُحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة، والتخطيط التكتيكي؛ ويهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى، والتخطيط التنفيذي؛ ويركز على تخطيط الاحتياجات؛ لإنجاز المسؤوليات المحددة للمديرين، أو الأقسام، أو الإدارات، وتعرف بـ(ال خطة التشغيلية).

أنواع التخطيط



التخطيط الإستراتيجي: هو عملية تنظيمية تُستخدم؛ لتحديد رؤية وأهداف طويلة المدى للمنظمة، وتطوير خطط؛ لتحقيق هذه الأهداف، ويشمل التخطيط الداخلي والخارجي، وتحديد الفرص والتهديدات، ووضع إستراتيجيات شاملة توجه القرارات والإجراءات المستقبلية. كما يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى تحسين الأداء العام، وتحقيق التفوق التنافسي (Bryson، 2018).

كما يهتم التخطيط الإستراتيجي (طويل المدى) بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي وبوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى، لكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه؛ وتتمثل غاية التخطيط الإستراتيجي في:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

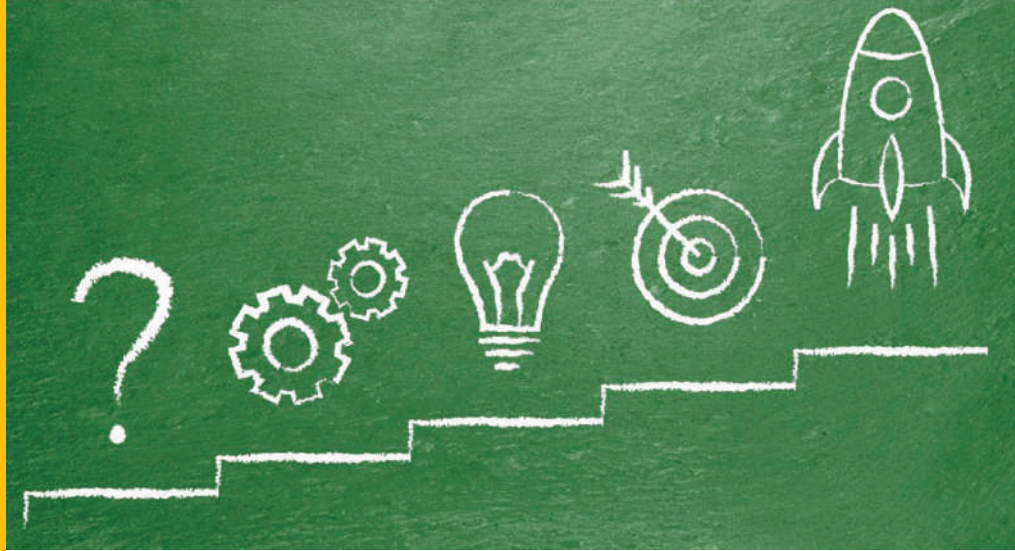
التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي (متوسط المدى) على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، وهذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. كما أن التخطيط التكتيكي ضروري جداً؛ لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، ويُعدّ المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها؛ لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمنظمة (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2012).

كما يُعرّف التخطيط التكتيكي بأنه: عملية تحديد الإجراءات والخطط قصيرة الأجل وتنفيذها؛ لتحقيق أهداف محددة في مدة زمنية قصيرة، كما يركز التخطيط التكتيكي على كيفية تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية. ويتسم بالمرونة، والاستجابة السريعة للمتغيرات والتحديات التي قد تواجه المنظمة (Bryson، 2018).

التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير التخطيط التنفيذي (قصير الأجل)؛ لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو مرات عدة، وهناك الخطط ذات الاستخدام الواحد التي تُطبق على الأنشطة التي تتكرر مثل: خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي مثل: خطط السياسات والإجراءات.

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك

خطوات إعداد الخطط التنفيذية



- **الخطوة الأولى:** وضع الأهداف المستقبلية وتحديدوها.
- **الخطوة الثانية:** تحليل البيئة وتقييمها: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- **الخطوة الثالثة:** تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي تقودك نحو أهدافك.
- **الخطوة الرابعة:** تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- **الخطوة الخامسة:** اختيار الحل الأمثل: أي: اختيار الاحتمال صاحب المزايا الأعلى والأقل عيبًا.
- **الخطوة السادسة:** تنفيذ الخطة: تحديد مَنْ يتكفل بالتنفيذ، وما الموارد المعطاة له، وكيف تقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- **الخطوة السابعة:** متابعة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير كما هو مخطط لها مع إجراء التعديلات اللازمة لها (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2012).



فوائد التخطيط

- يساعد التخطيط في الاستدلال على ما ينبغي عمله ومتى.
 - يساعد التخطيط في تخفيف وإدارة الأزمات، ويضمن سلسلة التنفيذ.
 - يساعد التخطيط في تحسين التركيز على الأولويات، ويؤدي إلى زيادة فعالية استخدام الوقت، والمال، والموارد الأخرى.
 - يساعد التخطيط في تحديد علامات النجاح. (دليل تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية، 2009).
- وتتضمن المرحلة الأولى ثلاث نقاط رئيسة وهي كالتالي:
- دراسة الاحتياجات، وتمكين المساءلة والمشاركة.
 - تحديد الأولويات، وتخطيط النتائج، وتطوير المؤشرات، وتخصيص الموارد.
 - تخطيط المتابعة والتقييم.
- يوضح الجدول الآتي مرحلة التخطيط للنتائج بدءًا بالتخطيط التنموي وتصميم البرامج.

تخطيط المتابعة والتقييم	
التخطيط التنموي	تحليل السببية تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد تحديد العلاقات، والأدوار، والمسؤوليات بين جميع أصحاب المصلحة (المساءلة والتكامل) تطوير نظرية التغيير
تصميم البرامج	تحديد النتائج التنموية المنشودة تقييم الافتراضات والمخاطر وجمعها معًا في إطار النتائج، أو نظرية التغيير. تقييم قابلية متابعة الأداء التنموي وضع خطة للمتابعة

(مركز الأثر، 2022)

دراسة الاحتياجات وتمكن المساءلة والمشاركة



تُعَدُّ دراسة الاحتياجات، وتعزيز المساءلة والمشاركة عملية مهمة؛ لفهم الوضع الراهن، وتحديد الاحتياجات الضرورية التي يجب تلبيتها؛ لتحسين الوضع الحالي، وتتم دراسة الاحتياجات من خلال مجموعة من الخطوات التي تشكل إطارًا عامًا لدراستها، حيث تشمل دراسة الوضع الراهن، وتحديد التحديات التنموية الرئيسية، بالإضافة إلى تمكين المساءلة والمشاركة، ويمكن تخصيصها وفقًا لظروف واحتياجات كل مشروع، أو برنامج معين، مما يتيح تعديلها وتكييفها بما يتناسب مع السياق الخاص بالقطاع غير الربحي وأهداف الدراسة، ويمكن تقديم إطار عام يتضمن الخطوات التالية:

تحديد الهدف والمجتمع المستهدف: يجب أن يكون هدف الدراسة مُحددًا بوضوح، مع تحديد الأهداف والمدخلات، وما الذي تسعى لتحقيقه من خلال هذه الدراسة. سواء كان ذلك لتحديد الاحتياجات الخاصة بمجتمع معين أو لتقييم فعالية سياسة أو برنامج محدد، كما يجب أيضًا تحديد الأشخاص أو المجموعات التي سيتم دراستها.

- **تطوير الأدوات البحثية:** تتضمن هذه الخطوة تطوير الاستبيانات، أو اللقاءات الشخصية، أو أي أدوات أخرى لجمع البيانات التي تساعد في فهم احتياجات المجتمع المستهدف وآرائهم.
- **جمع البيانات:** جمع البيانات من خلال تطبيق الأدوات البحثية المتطورة على العينة المستهدفة.
- **تحليل البيانات:** بعد جمع البيانات، يتم تحليلها؛ لفهم الاتجاهات والاحتياجات الأساسية والقضايا المرتبطة، ويتم استخدام أساليب تحليل مناسبة للبيانات المجمعة، مثل: التحليل الكمي والنوعي؛ لتفسير المعلومات المستخلصة، وفهم الاتجاهات والأنماط والاحتياجات الرئيسية.
- **إعداد التقرير النهائي:** يتم إعداد تقرير يلخص نتائج الدراسة وتوصياتها بشأن الخطوات المستقبلية المقترحة.
- **تبادل النتائج والمشاركة في صنع القرار:** يجب أن تشمل العملية تبادل النتائج مع الجهات المعنية والمجتمع المستهدف؛ وذلك لضمان تمكين المساءلة والمشاركة في صنع القرار.
- **تنفيذ التوصيات:** يجب أن تُتخذ الإجراءات اللازمة بناءً على التوصيات المقدمة في تقرير الدراسة، ويتم ذلك بالتعاون مع الجهات ذات الصلة (Williams, 2001).



تحديد الأولويات وتخطيط النتائج وتطوير المؤشرات وتخصيص الموارد

تحديد الأولويات، وتخطيط النتائج، وتطوير المؤشرات، وتخصيص الموارد يشكل جزءًا مهمًا من عملية التخطيط والتنفيذ في مجال إدارة المشاريع والبرامج للقطاع غير الربحي. وتتضمن الخطوات التالية:

- 1- تحليل الوضع الحالي، وتحديد الأولويات، وتحديد الأهداف والنتائج المرجوة كما ذكر في دراسة الاحتياجات سابقًا.
- 2- تطوير المؤشرات والمعايير لقياس الأداء: يتم تطوير مجموعة من المؤشرات والمعايير التي يمكن استخدامها؛ لقياس تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، وفحص المؤشرات من خلال الجدول رقم (9) الموضح أدناه.

منهجية فحص المؤشرات		
يجب أن تكون المؤشرات (متبل) SPICED	يجب أن تكون المؤشرات (بالكريمة) CREAM	يجب أن تكون المؤشرات (ذكية)
ذاتية Subjective.	واضحة Clear.	محددة Specific.
تشاركية Participatory.	مناسبة (مرتبطة بالموضوع) Relevant.	قابلة للقياس Measurable.
مفسرة وسهلة اللغة Interpreted and Communicable.	اقتصادية Economic.	يمكن نسبتها لمجهودات المشروع Attributable.
قابلة للفحص والمقارنة Cross-checked and Compared.	كافية لقياس ما ضمنت له Adequate.	واقعية Realistic.
تمكين Empowering.	قابلة للمتابعة Monitorable.	محددة بالنسبة للمستهدفين Targeted.
متنوعة ويمكن تصنيفها Diverse and Disaggregated.		

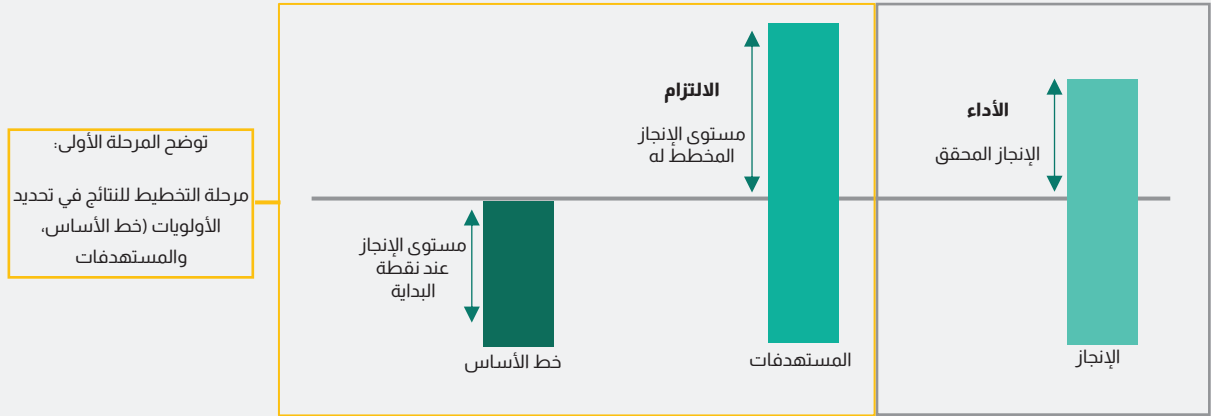
(منظمة الأمم المتحدة ، 2009)

معايير اختيار المؤشرات

يجب عند اختيار مؤشرات قياس الأداء أن تكون المؤشرات قادرة على أن:

- تقيس النتائج المتوقعة.
- تُظهر اتجاهات التغيير عبر الزمن.
- تعرض البيانات المصنفة بصورة مناسبة (ذكوراً/ وإناثاً، حضراً/ وريفاً، متعلماً/ أمياً... إلخ).
- تستخدم البيانات المتاحة على قدر المستطاع.
- تتسم بفعالية التكلفة والجدوى من جمعها وتحليلها.
- تقيس الاتجاهات الإيجابية بالإضافة إلى السلبية المحتملة.

الشكل التالي يوضح تحديد الأولويات لخط الأساس والأهداف للمؤشرات في المرحلة الأولى



- 3- **تخصيص الموارد:** يتم تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال؛ لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة.
- 4- **إعداد خطة العمل:** يجب إعداد خطة عمل تحتوي على الأنشطة المحددة، والجدول الزمني، والمسؤوليات؛ لتحقيق الأهداف والنتائج المحددة.
- 5- **التنفيذ والمتابعة:** يتم تنفيذ الخطة، ومتابعة تقدم العمل بانتظام؛ لضمان تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، ويتم توضيح النموذج بشكل مفصل في المرحلة الثانية: مرحلة تحقيق النتائج.
- 6- **التقييم والتعديل:** يتم تقييم النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة مع إجراء التعديلات اللازمة في الخطة، أو في توجيهات المشروع بناءً على هذا التقييم (Smet, 2004).

تخطيط المتابعة والتقييم



تتلخص المساعي الرئيسية للتخطيط والمتابعة والتقييم الجيد، لأي إدارة مبنية على النتائج، فيما يلي:

- دعم المساءلة الفاعلة لمنظمات القطاع غير الربحي، والمستفيدين والمانحين وغيرهم من الشركاء والأطراف المعنية، والمجلس التنفيذي.
- تعزيز الأعمال التصحيحية.
- ضمان تزويد عملية صنع القرار بالمعلومات، والشواهد، والأدلة.
- دعم إدارة المخاطر.
- تعزيز التعلم الفردي المنظم. (منظمة الأمم المتحدة، 2009)

ومن خلال الجدول رقم (3) يتبين لنا أن لإدارة برنامج الأمم الإنمائي دوراً رئيساً في دعم ثقافة الإدارة المبنية على النتائج، حيث تقود عملية التخطيط والمتابعة والتقييم، ومعرفة النواتج الرئيسية للوحدات المعنية بالبرامج في مجال التخطيط والمتابعة والتقييم، وتأخذ في الحسبان كذلك الدروس المستفادة من التقييم.

النواتج الرئيسية للوحدات المعنية بالبرامج في مجال التخطيط والمتابعة والتقييم

وحدات البرنامج	التخطيط	المتابعة	التقييم
المكاتب القطرية	إطار الأمم المتحدة للمساعدة الإنمائية، بما فيها أطر المتابعة والتقييم. وثائق البرامج القطرية، وخطط عمل البرامج القطرية، بما فيها أطر المتابعة والتقييم. وثائق المشروع وخطط العمل السنوية بما فيها أطر المتابعة والتقييم.	تقارير متابعة البرامج. تقارير متابعة المشاريع.	التقييم حسب ما هو مقرر في خطة التقييم. استجابة الإدارة للتقييم.
المكاتب الإقليمية والسياسات	وثائق البرامج الإقليمية والعالمية بما فيها أطر المتابعة والتقييم. وثائق المشاريع بما فيها أطر المتابعة والتقييم.	تقارير متابعة البرامج. تقارير متابعة المشاريع.	التقييم حسب ما هو مقرر في خطة التقييم. استجابة الإدارة للتقييم.

(منظمة الأمم المتحدة، 2009)

المرحلة الثانية: مرحلة تحقيق النتائج



تستند المرحلة الثانية إلى تنفيذ ومتابعة تحقيق النتائج المرجوة من (المخرجات والنتائج والأثر) بكفاءة عالية على جميع مستويات المنظمة، مع التركيز على المساءلة من خلال استخدام أنظمة مناسبة لمراقبة

الأداء، استنادًا إلى بيانات النتائج الفعلية التي تم جمعها من نظام المتابعة والتقييم في منظمات القطاع غير الربحي، وتجب هذه المرحلة عن سؤال "وماذا بعد؟"، مما يعكس مخاوف الأطراف المعنية بشأن المساءلة، كما توفر معلومات قيمة لمديري القطاع غير الربحي حول التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف والغايات المحددة. بالإضافة إلى ذلك، تقدم أدلة قوية تدعم أي تعديلات ضرورية في السياسات، أو البرامج، أو المشاريع خلال منتصف المسار.

وتُعَدُّ عملية إنشاء نظام المتابعة والتقييم أحد المحاور الأساسية للحوكمة، حيث تساهم في تقييم الممارسات المتعلقة بنشر نتائج البرامج التي تنفذها الجمعية، ومدى وجود سياسات تعزز من هذه الممارسات. وهذا يعزز من مساءلة الجمعيات تجاه أصحاب المصلحة، وصناع القرار، والرأي العام. ومن الجدير بالذكر أن عنصر التعقيبات بشأن نتائج الإجراءات في القطاع غير الربحي وعواقبها كان غالبًا ما يُغفل؛ لذلك، فإن إنشاء نظام المتابعة والتقييم يمنح صانعي القرار الأدوات اللازمة؛ لتحسين الأداء وتعزيز المساءلة.

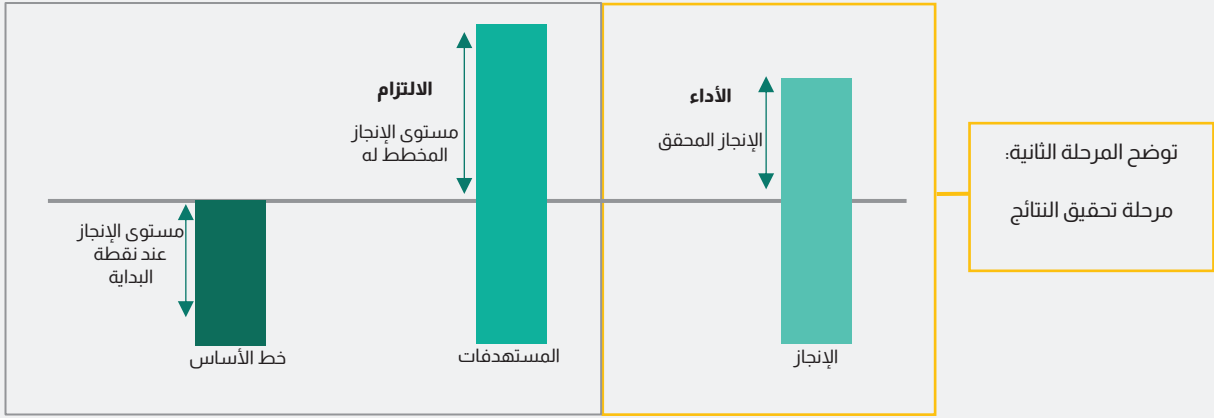
مرحلة تحقيق النتائج بدءاً بالتنفيذ والمتابعة	
المتابعة	متابعة التنفيذ التعديل واتخاذ الإجراءات التصحيحية إدارة المخاطر ضمان الجودة وردود الفعل
	أدوات المتابعة ومنهجياتها جمع البيانات وتحليلها الاتصال والإبلاغ اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية

وتتضمن المرحلة الثانية ثلاث نقاط رئيسة وهي كالتالي:

- متابعة جميع البيانات الأساسية حول المؤشرات كما يوضح التالي
- المتابعة الدورية (لعملية جمع البيانات حول المؤشرات؛ لضمان جودة النتائج)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ويوضح الجدول التالي نموذج خطة المتابعة.
- المتابعة (لعملية جمع البيانات حول المخاطر والصعوبات والتحديات)، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ويوضح الشكل التالي أدناه كيفية عمل المؤشرات في قياس مستوى الإنجاز الحالي (خط الأساس)، ومستوى الإنجاز المخطط له (المستهدف)، والإنجاز الفعلي في نهاية الفترة المحددة، كما يمكن تحديد خط الأساس (KPI) من خلال ثلاثة تصورات شائعة: أولاً، مؤشرات جديدة تمامًا لا تمتلك بيانات سابقة، حيث يبدأ المؤشر من الصفر. ثانياً، مؤشرات تعتمد على بيانات ناضجة ولها تاريخ سابق، حيث يبدأ المؤشر من متوسط نتائج تلك البيانات. ثالثاً، مؤشرات تعتمد على بيانات ناضجة ولكنها تتأثر بأنماط موسمية، أو دورية تتغير وفقاً للموسم.

الشكل التالي يوضح المرحلة الثانية: مرحلة تحقيق النتائج من خلال نتائج أداء المؤشرات



يوضح الجدول فيما سبق الموضع أدناه خطة المتابعة التي تتضمن البيانات الأساسية المطلوبة للمؤشرات، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة؛ لتنفيذ متابعة صارمة منتظمة موثوقة عن طريق رصد ومتابعة التقدم المحرز لتدخلات المنظمة من (المخرجات، وبيانات المنفذ، ونسبة التنفيذ، ومقارنة المنفذ بالأساس وما هو مستهدف)؛ لتنفيذ أعمال التقييم وقياس الأثر لاحقاً، هذا وتظهر خطة المتابعة في صورة جدول يتضمن المؤشرات كافة بداية من المخرجات مروراً بالحصائل وانتهاءً بالأثر، حيث تهدف هذه الخطة إلى مساعدة المديرين والموظفين في البرامج والمشاريع والأطراف المعنية في المنظمة في اتخاذ قرارات إستراتيجية، وتحسين السياسات والممارسات، وتعزيز المساءلة؛ بغرض تمكين الجمعية من المساهمة في تصحيح المسار والتأكد من ملائمة الأهداف الإستراتيجية والأولويات للجمعية مع الإستراتيجيات الوطنية المتمثلة في رؤية السعودية 2030، ومع أولويات الفئات المستهدفة.

نموذج خطة المتابعة على مستوى (إطار النتائج- والتدخلات- والمخرجات) الخاص بالجمعية										
مسؤولية القياس	% المنفذ	قيمة المنفذ الفعلي	قيمة المستهدف	قيمة الأساس	وحدة القياس	التكرار وتوقيت القياس (الدورية)	أداة جمع البيانات	مصدر البيانات	اسم المؤشر	على مستوى الأثر
مسؤولية القياس	% المنفذ	قيمة المنفذ الفعلي	قيمة المستهدف	قيمة الأساس	وحدة القياس	التكرار وتوقيت القياس (الدورية)	أداة جمع البيانات	مصدر البيانات	اسم المؤشر	على مستوى الحصائل
مسؤولية القياس	% المنفذ	قيمة المنفذ الفعلي	قيمة المستهدف	قيمة الأساس	وحدة القياس	التكرار وتوقيت القياس (الدورية)	أداة جمع البيانات	مصدر البيانات	اسم المؤشر	على مستوى المخرجات

(مركز الأثر ، 2022)



المرحلة

الثالثة: مرحلة

إظهار النتائج

وإثباتها

بعد الانتهاء من المرحلة الثانية، يتم الانتقال إلى المرحلة الثالثة التي تتضمن مراجعة البيانات الأولية المتاحة، وجمع البيانات الأساسية، وتحليلها، وكتابة النتائج وتفسيرها، كما تشمل هذه المرحلة إعداد التقارير والتقييم الذاتي، ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة، والإبلاغ عن النتائج المحققة والموارد المستخدمة، بالإضافة إلى تحليل الفجوات بين النتائج "المتوقعة" و"المتحققة"، كما يتم أيضاً دمج الدروس المستفادة ونتائج التقييمات الذاتية، وتفسير المعلومات المستخلصة من أنظمة المتابعة، والبحث عن تفسيرات محتملة للتناقضات بين ما هو "متوقع" وما هو "متحقق". وفي النهاية، يتم إصدار التقرير واستعراض النتائج، وكتابة التوصيات للأطراف المعنية، بحيث تكون هذه التوصيات قابلة للتنفيذ والقياس على المدى القصير والمتوسط، مع مراعاة الموارد المتاحة للجمعية.

وأخيراً، يتم مشاركة التقرير مع الأطراف المعنية بالدراسة، وذلك تعزيزاً للشفافية في نشر المعلومات حول الإنجازات والتحديات والدروس المستفادة، بهدف تحسين السياسات والممارسات وتعزيز المساءلة.

وتتضمن المرحلة الثالثة نقطتين رئيسيتين وهما :

- تقييم المساهمة لتحقيق النتائج الوطنية.
- الإبلاغ والنشر، وتمكين التعلم، وتفعيل التوصيات.

مرحلة إظهار النتائج وإثباتها بدءاً بالتقييم والإبلاغ	
التقييم	تقييم النتائج والإنجازات. التوثيق بشأن الدروس المستفادة والتوصيات. إعداد استجابة الإدارة.
الإبلاغ (التقارير)	نماذج التقارير الإشارة إلى النتائج وأطر العمل وخطط المتابعة. الانتقال من الأنشطة والمخرجات إلى الحصائل والأثر. التعلم والتعديل والتكيف.

وخلال مرحلة عرض النتائج وتوثيقها وتقييمها، يتم استعراض الإنجازات، ومقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المحددة، بالإضافة إلى الإبلاغ عن النتائج المحققة والموارد المستخدمة. كما يتم تحليل الفجوات بين النتائج "المتوقعة" و"المتحققة"، وفهم الفجوة بين الوضع الحالي والنتائج المرغوبة. حيث يساعد هذا الفهم في تحديد "ما يجب أن يكون"، حيث تُعدّ الحاجة المحددة بمثابة أهداف قابلة للقياس، مما يوضح المسار الذي يجب اتباعه لتحقيق الهدف وتحديد متى يمكن الوصول إليه. كما يتم استخدام نهج مختلط (كمي ونوعي) في تقييم الاحتياجات، مع الاعتماد على بيانات أولية وثانوية.

نماذج التقارير

وعادةً ما تحتاج الجمعية أو المنظمة إلى نماذج لمحتويات كل نوع من التقارير، والتي يمكن بالطبع تطويرها وتكييفها وفقاً للاحتياجات والتغيرات، بالإضافة إلى إعداد استجابة الإدارة للتقارير التالية:

- التقرير الشهري.
- التقرير الربعي.
- التقرير السنوي.

أولاً: التقرير الشهري

هو تقرير يُقدم عرضاً مختصراً عن تقدم سير العمل وفقاً لمؤشرات المخرجات، كما تُعرض النتائج بشكل رقمي مباشر، ويمكن تقديمها عبر لوحة البيانات (dashboard)، وفيما يلي وصف التقرير.

أمثلة لنموذج التقرير الشهري	
مسئولية الإعداد	قسم المتابعة والتقييم بالجمعية.
مسئولية توفير البيانات	مدير البرامج مدير المشاريع مدير المبادرات
البيانات المطلوبة	البيانات المتاحة بمؤشرات المخرجات (الرجوع إلى كارت المؤشرات) - لمدة شهر
تاريخ وصول البيانات إلى قسم المتابعة والتقييم	الثامن والعشرون من كل شهر (الشهر المطلوب تحرير التقرير عنه)
تاريخ إصدار التقرير	في اليوم الخامس من الشهر التالي
لمن يقدم التقرير	الإدارة التنفيذية مديري البرامج
التعقيبات (الاستجابة)	لا حاجة لتعقيبات
المكونات وطريقة العمل	يكون لكل مؤشر القيم التالية: (قيمة المنفذ الشهري / قيمة المنفذ التراكمي / قيمة الأساس / قيمة المستهدف). إدراج قيمة المنفذ الشهري بالخانة المخصصة بلوحة البيانات (dashboard) إدراج قيمة الأساس. إدراج قيمة المستهدف. جمع تراكمي إلكتروني للمنفذ. مقارنة قيمة المنفذ التراكمي بكل من الوضع الأصلي (خط الأساس)، والقيمة المستهدفة. إخراج النتائج على (الداش بورد) مدعومة بالنسب المئوية.
التوصيات	لا يحتاج.

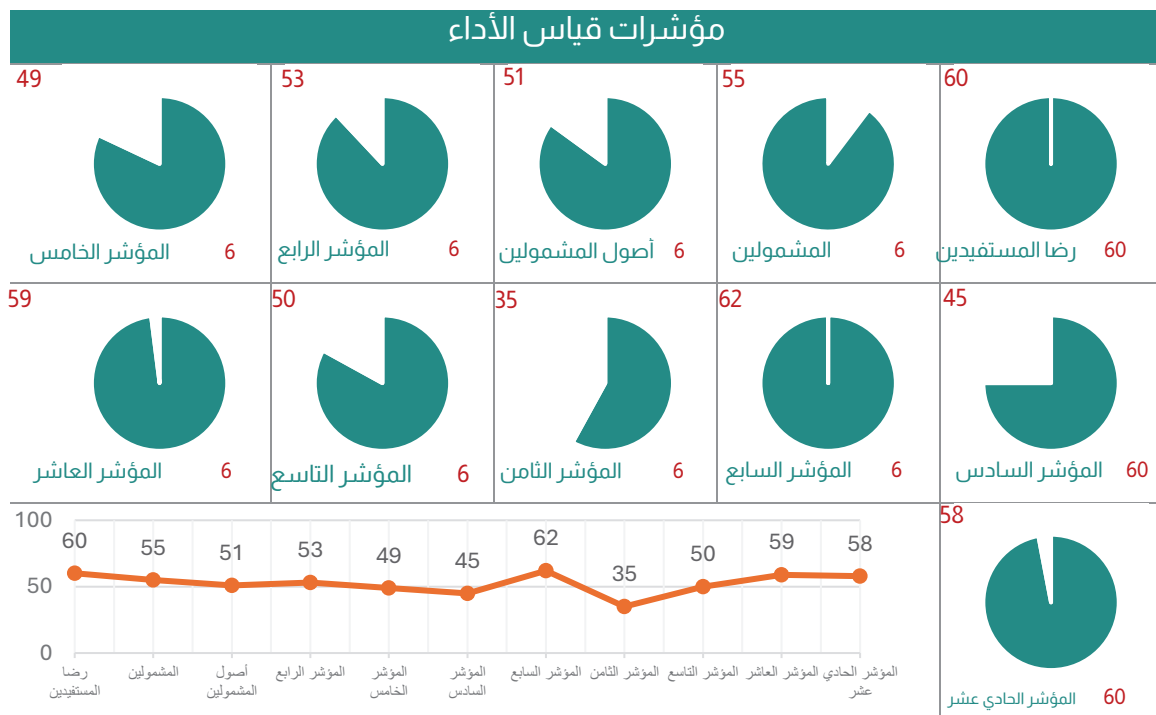
(مركز الأثر ، 2022)

والجدول التالي يوضح نموذج التجميع النهائي على مستوى كل مؤشر (ويفضل أن يتم إعداده باستخدام برنامج إكسل كمدخل لإخراج النتائج على لوحة بيانات رقمية).

نموذج التجميع النهائي على مستوى كل مؤشر							
اسم المؤشر	وحدة القياس	خط الأساس	المستهدف	المنفذ الشهري	المنفذ التراكمي	نسبة التنفيذ (التراكمي مقارنة بالمستهدف)	ملاحظات

(مركز الأثر ، 2022)

أمثلة للوحة عرض البيانات (Dashboard)



ثانيًا: التقرير الربعي

هو تقرير تحليلي موجز حول وضع التدخلات التنموية من (برامج / ومشاريع / ومبادرات)، ويتضمن التوصيات، وبعض الملاحظات حول التنفيذ.

نموذج التقرير الربعي	
قسم المتابعة والتقييم بالجمعية.	مسؤولية الإعداد
مديرو البرامج مديرو المشاريع مديرو المبادرات الإدارة المالية	مسؤولية توفير البيانات
البيانات المتاحة بمؤشرات المخرجات (الرجوع إلى كارت المؤشرات) - لمدة ثلاثة أشهر تراكمي.	البيانات المطلوبة
قبل نهاية الربع بعشرة أيام (الربع المطلوب تحرير التقرير عنه)	تاريخ وصول البيانات إلى قسم المتابعة والتقييم
اليوم العاشر من الشهر التالي لنهاية الربع.	تاريخ إصدار التقرير
الإدارة التنفيذية مديري (البرامج / والمشاريع / والمبادرات)	لمن يقدم التقرير
هناك حاجة لتقرير استجابة من قبل كل مدير برنامج / أو مشروع / أو مبادرة.	التعليقات (الاستجابة)
يكون لكل مؤشر القيم التالية: (قيمة المنفذ التراكمي لمدة 3 أشهر / وقيمة الأساس / وقيمة المستهدف).	المكونات وطريقة العمل
مقارنة قيمة المنفذ التراكمي بكل من الوضع الأصلي (خط الأساس)، والقيمة المستهدفة.	
التحليل الكمي للنتائج.	
الدروس المستفادة.	
التدخلات التنموية التي لا تزال تعمل.	
التدخلات التنموية المتعثرة.	
التدخلات التنموية المتوقفة.	
أسباب التعثر والتوقف (التحديات).	التوصيات
الإجراءات المتخذة لمواجهة التحديات.	
النتائج المترتبة على هذه الإجراءات.	
جودة العمل خلال مراحل التنفيذ.	
إدراج الشواهد (التوثيق).	التوصيات
تقدم من خلال قسم المتابعة والتقييم: لمعالجة التحديات، والتعامل مع الفرص المتاحة أولاً بأول.	

(مركز الأثر ، 2022)

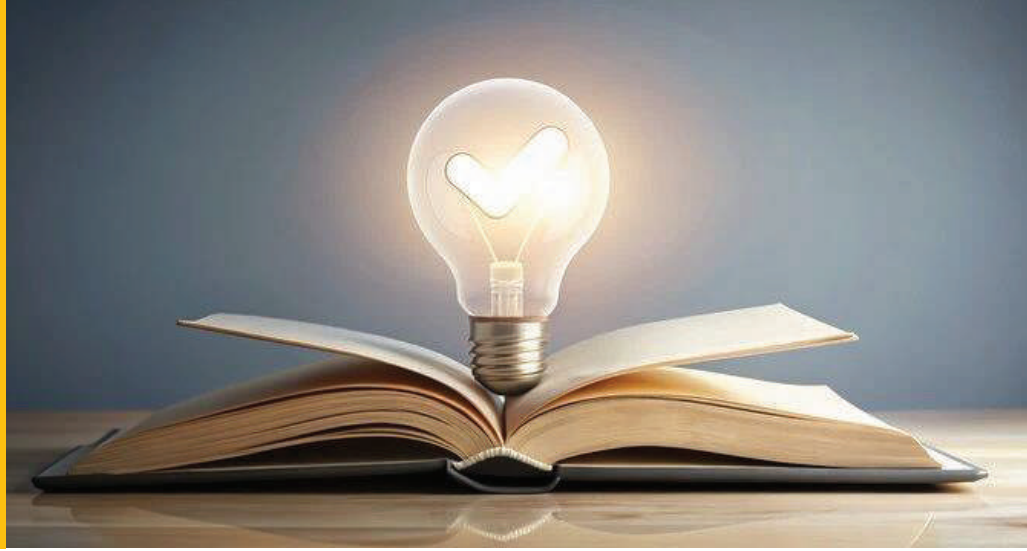
ثالثاً: التقرير السنوي

هو تقرير تحليلي تفصيلي حول وضع التدخلات التنموية من (برامج / ومشاريع / ومبادرات) متضمنا التوصيات نحو التطوير المستقبلي للتدخلات التنموية المقدمة من الجمعية.

نموذج التقرير السنوي	
مسئولية الإعداد	قسم المتابعة والتقييم بالجمعية. المديرون. الإدارة التنفيذية.
مسئولية توفير البيانات	مديرو البرامج. مديرو المشاريع. مديرو المبادرات. الإدارة المالية. الإدارات الأخرى.
البيانات المطلوبة	البيانات المتاحة بمؤشرات المخرجات. البيانات المتاحة بمؤشرات الحصائل. نتائج الدراسات. نتائج المسوح. حصر قصص النجاح. قائمة الدروس المستفادة.
تاريخ وصول البيانات إلى قسم المتابعة والتقييم	تصل قبل نهاية العام بخمسة عشر يوما.
تاريخ إصدار التقرير	منتصف الشهر من أول العام المالي الجديد (منتصف يناير)
لمن يقدم التقرير	الإدارة التنفيذية نسخة لمديري (البرامج / والمشاريع / والمبادرات / والإدارات)
التعقيبات (الاستجابة)	يتطلب الأمر إعداد تقرير استجابة من الإدارة التنفيذية، بالإضافة إلى تحديد الملامح الأساسية للخطة التشغيلية والتوصيات.
المكونات وطريقة العمل	يكون لكل مؤشر القيم التالية: (قيمة المنفذ التراكمي لمدة عام / وقيمة الأساس / وقيمة المستهدف). مقارنة قيمة المنفذ التراكمي للعام كاملا بكل من الوضع الأصلي (خط الأساس)، والقيمة المستهدفة. التحليل الكمي للنتائج السنوية. التحليل الكمي لنتائج الدراسات. التحليل الكمي لنتائج المسوح. التحليل المالي (الربط بين القيمة المالية، والنتائج المحققة). عرض ثلاث قصص لنجاح لكل تدخل تنموي من (برنامج / ومشروع / ومبادرة) تحليل أسباب النجاح والفشل. الدروس المستفادة. التدخلات التنموية التي لا تزال تعمل. التدخلات التنموية المتعثرة. التدخلات التنموية المتوقفة. أسباب التعثر والتوقف (التحديات). الإجراءات المتخذة لمواجهة التحديات. النتائج المترتبة على هذه الإجراءات. جودة العمل خلال مراحل التنفيذ. إدراج الشواهد (التوثيق).
التوصيات	يتم تقديمها من خلال قسم المتابعة والتقييم، بهدف معالجة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، شريطة توافر الشرطين التاليين: يجب أن تكون قابلة للتنفيذ على المدى المتوسط والقصر. يجب أن تُراعي موارد الجمعية المتاحة مع قابليتها للتنفيذ والقياس.

(مركز الأثر ، 2022)

الدروس المستفادة



قد يواجه فريق عمل الجمعية أو المنظمة بعضاً من التحديات والصعوبات، بالإضافة إلى بعض الأخطاء في أثناء تنفيذ التدخلات التنموية مثل: البرامج، والمشاريع، والمبادرات. وفي الوقت نفسه، يمكن أن تظهر ممارسات جيدة ومبتكرة تسهم في تنفيذ المهام بشكل أكثر فعالية وكفاءة. وهنا يأتي دور قسم المتابعة والتقييم، بالتعاون مع المستويات الإدارية المختلفة، في توثيق هذه الأحداث وتحليلها، وتحويلها إلى دروس مستفادة يمكن للفريق الرجوع إليها في المستقبل؛ مما يسهم في تعزيز التعلم الفردي والمؤسسي.

الأهداف

- تطوير آلية: لتحويل التحديات والأخطاء إلى دروس مستفادة.
- توثيق واعتماد بعض الممارسات الحديثة والمبتكرة في أثناء التنفيذ.
- حفظ وأرشفة الدروس المستفادة: لتعمل كمرجعية للفريق في المستقبل.

ما الدروس المستفادة؟

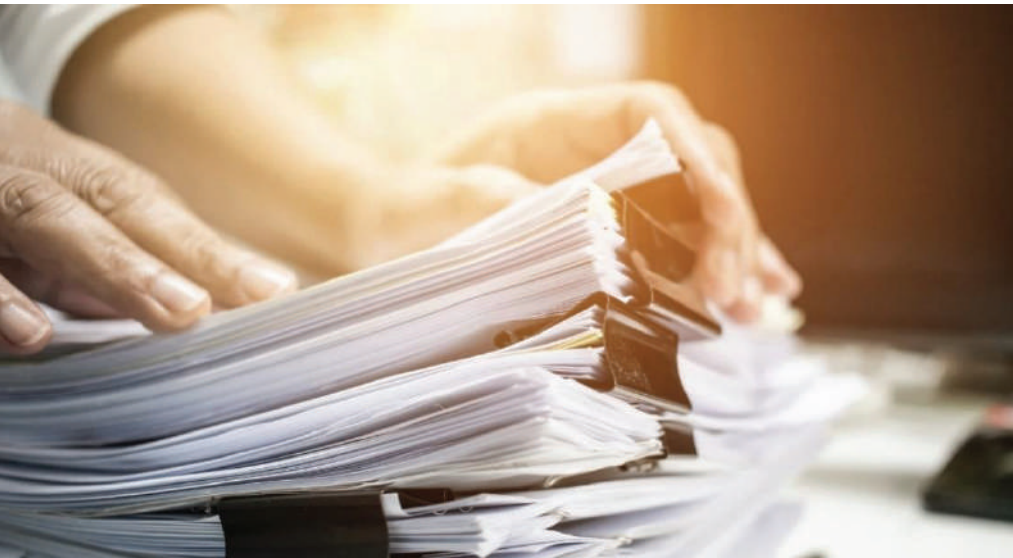
هي عبارة عن تحليل، وإيجاد حلول للمشاكل والأخطاء التي واجهها فريق العمل في أثناء التنفيذ، وتوثيق تلك الحلول والممارسات الإيجابية؛ للاستفادة منها في المستقبل.

فيما تستخدم؟

تستخدم الدروس المستفادة في الآتي:

تفادي تكرار المشاكل والأخطاء التي قد تواجه فريق العمل في التدخل الجاري أو المستقبلي.

تطبيق الممارسات الجيدة والمبتكرة.



منهجية رصد الدروس المستفادة

منهجية رصد الدروس المستفادة						
نهاية تنفيذ التدخل التنموي		نهاية كل ثلاثة أشهر (ربعي)			مدة حياة التدخل التنموي	
كتابة التقرير	تحليل الدروس	استرداد	أرشفة	تحليل	توثيق	تحديد
كتابة تقرير نهائي عن جميع الدروس المستفادة خلال التدخل التنموي من (برنامج، أو مشروع، أو مبادرة) ومشاركته.	تحليل الدروس المستفادة في جميع المراحل السابقة وجمعها وتصنيفها	استرداد واستخدام الدروس المستفادة عند الحاجة	أرشفة وحفظ الدروس المستفادة بطريقة يسهل استردادها واستخدامها لاحقاً	تحليل الحقائق وتجميعها وتصنيفها	توثيق الحقائق وتعزيزها خلال مدة العمل في سجل الدروس المستفادة من قبل أعضاء الفريق	تحديد الملاحظات والتوصيات التي من الممكن أن تكون مفيدة في المستقبل

النماذج المستخدمة

أولاً: خلال مدة عمل التدخل التنموي

سجل الحالات: يقوم أعضاء الفريق بتوثيق كافة المشكلات التي واجهتهم خلال فترة العمل، بالإضافة إلى الممارسات الجيدة التي قاموا بها فور حدوثها، في ملف مشترك، وتستمر هذه العملية طوال فترة التدخل؛ بهدف تسجيل جميع المشكلات والممارسات، ومناقشتها وتحليلها في نهاية كل فترة (ثلاثة أشهر) كما هو موضح في الجدول التالي:

سجل الحالات خلال فترة عمل التدخل التنموي						
الكود	اسم الموظف	المرحلة (التصميم - الإعداد - التنفيذ - المتابعة - التقييم)	الحالة (إيجابية-تحتاج إلى تحسين)	تاريخ حدوث الحالة	وصف موجز عن الحالة	النتائج المترتبة

ثانيًا: نهاية كل فترة (كل 3 أشهر)

اجتماع مناقشة: هو اجتماع يشارك فيه جميع فريق العمل بوجهات نظرهم حول المشروع وما الذي يرغبون في تغييره؟ وما الممارسات والمهارات المكتسبة؟ وما يجب تحسينه؟ ويتم عقد الاجتماع كل ثلاثة أشهر؛ ليتم مناقشة المشاكل التي تم تسجيلها.

منسق الاجتماع: المنسق هو الشخص المسؤول عن إدارة الاجتماع، والإعداد له، وتكمن مهام المنسق في أربع نقاط رئيسية جاءت كالآتي:

- مراجعة سجل الحالات، وقراءة جميع المشكلات والمقترحات.
- توزيع استبانة ما قبل الجلسة بعدة أيام على جميع العاملين.
- إدارة الجلسة والحوار بناء على نتائج سجل الحالات والاستبانة.
- تلخيص نتائج الجلسة، وتسليمها للإدارة للتنفيذ.

الأسئلة المطروحة: بعد الاطلاع على سجل نتائج الاستبانة، يقوم المنسق بإعداد الأسئلة التي يدور حولها النقاش وفق النموذج التالي:

نموذج الأسئلة المطروحة

ما الأشياء التي فعلناها بشكل صحيح؟	ما الأشياء التي لم تتجز بشكل صحيح؟	ماذا يمكن عمله للتحسين؟

التحليل والأرشفة: بعد نهاية الاجتماع يقوم المسؤول بإرسال ملخص الجلسة ونتائجها إلى فريق العمل، وبعدها يتم تحليل الدروس المستفادة، وترتيبها في سجل الدروس المستفادة؛ لكي تؤرشف، وتحفظ، وتشارك مع باقي أعضاء الفريق كما بالنموذج التالي:

نموذج الدروس المستفادة			
رقم المستند	تاريخ إصدار المستند	تاريخ التعديل	مالك المستند
ما الأشياء التي فعلناها بشكل صحيح؟		ماذا يمكن عمله للتحسين؟	موكل إلى
ما الأشياء التي لم تتجز بشكل صحيح؟		ماذا يمكن عمله للتحسين؟	موكل إلى

ثالثاً: نهاية التدخل التنموي

تحليل الدروس المستفادة: عند نهاية المشروع يقوم قسم المتابعة والتقييم بجمع جميع الدروس المستفادة خلال الفترات الماضية، وتحليلها، وفرزها؛ لكي تكون في قائمة واحد وواضحة.

التقرير النهائي: يتولى قسم المتابعة والتقييم مسؤولية إعداد التقرير النهائي وإرساله إلى الإدارة التنفيذية للجمعية، حيث يتضمن هذا التقرير الدروس المستفادة. وتقوم الإدارة التنفيذية بدورها بمراجعة التقرير، وتقديم الملاحظات، ومشاركة النتائج مع المستويات الإدارية العليا، بالإضافة إلى المستويات التنفيذية مثل: مديري البرامج والمشاريع والمبادرات، ورؤساء الأقسام (الأثر، 2022).

عزيزي القارئ، المساحة متركبة لك لتدوين ملاحظاتك

دراسة حالة



اعتماد الإدارة المبنية على النتائج في القطاع غير الربحي على تجربة (Trócaire):

تُعَدُّ (Trócaire) منظمة إيرلندية تعمل في أكثر من (20) دولة، حيث تركز على مجالات متعددة تشمل سبل العيش المستدامة، والحوكمة، وحقوق الإنسان، والمساواة بين الجنسين، وفيروس نقص المناعة البشرية، وتغير المناخ، والإغاثة في حالات الطوارئ. خلال الفترة من 2013 إلى 2014، كما قامت تروكير بتنفيذ (61) برنامجًا في (20) دولة في أفريقيا وآسيا والشرق الأوسط وأمريكا الوسطى.

والنتيجة تغيير يحدث في حياة الناس؛ نتيجة لمشروع أو برنامج، وقد يتعلق التغيير عند (Trócaire) بالوضع الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو السياسي، أو الثقافي، أو البيئي للناس، كما أنها تعتبر الإدارة المستندة إلى النتائج أسلوبًا لإدارة البرامج والمشاريع يركز على ما يحققه البرنامج، بدلا من التركيز على الأنشطة التي يتم تنفيذها في البرنامج.

إن مفتاح الإدارة المبنية على النتائج هو مبادئ التركيز على التغيير في الأفراد المستهدفين، والتعلم من النتائج طوال مدة تنفيذ البرنامج، ومن ثمّ تكيف التنفيذ إذا لزم الأمر.

كيف طبقت (Trócaire) نظام الإدارة المبنية على النتائج؟ لقد اعترفت (تروكير) بأن الضعف الأساسي في تنفيذ برنامج عملها كان ناتجًا عن عدم وجود أنظمة لتحديد جدول الأعمال وقياس التقدم؛ واستجابةً لذلك، فقد تم إنشاء وحدة الإستراتيجية والأثر في عام 2009، والتي كانت مهمتها دعم جميع الأقسام في وضع أنظمة وهياكل تساعد (تروكير) في تخطيط وإدارة وإظهار تأثير أعمالها، وقد أصبحت السياسة التنظيمية لكل برنامج ميداني تتطلب إجراء دراسة أساسية؛ لتحديد حالة السكان المستهدفين قبل بدء البرنامج. كما يتعين على البرامج الميدانية تقديم تقارير سنوية عن التقدم المحرز، بالإضافة إلى تقييم البرنامج في منتصف المدة والتقييم النهائي مقارنةً بالوضع الأساسي. كما تم الاتفاق على تشجيع استخدام نتائج ومؤشرات موحدة للبرامج ذات الموضوعات المماثلة، مثل: الاستعداد للأزمات الإنسانية والاستجابة لها، والحوكمة وحقوق الإنسان، وسبل العيش المستدامة، والعدالة البيئية، وتعزيز المساواة بين الجنسين، ومكافحة فيروس نقص المناعة البشرية.

وفي عام 2010، تم تطوير قاعدة إرشادية لأطر النتائج، وهذا من شأنه أن يوفر الأساس لأطر النتائج المستقبلية. تمت زيادة قدرة وحدة الإستراتيجية والتأثير إلى أربعة موظفين في عام 2011.

ومنذ عام 2011، فقد تم استغلال كل الفرص؛ لرفع مستوى الوعي، ومناقشة جدول أعمال النتائج في الاجتماعات مع الإدارة، والموظفين الدوليين في أيرلندا وخارجها.

تم تطوير نماذج إطار النتائج الجديدة في أواخر عام 2011 ، وتم تجربتها في أوائل عام 2012، كما أجريت سلسلة من الندوات التدريبية عن طريق الإنترنت لجميع الموظفين الميدانيين؛ لتقديم التوجيه بشأن استخدام أطر النتائج الجديدة.

عقدت ورشة عمل حول ردود الفعل للمشروع التجريبي لمدة يومين في المكتب الرئيس (لتروكير)، في أبريل 2012. وقد ساعدت هذه الورشة في بناء الأساس؛ لتحسين المفاهيم والأشكال، ووضحت ضرورة التدريب الصارم وجهًا لوجه على الإدارة المبنية على النتائج لجميع مسؤولي البرنامج ومسؤوليهم من المديرين المباشرين في الميدان.

تم إنشاء مجموعة عمل؛ للرصد والتقييم في أعقاب ورشة عمل ردود الفعل (مع تمثيل ميداني قوي)؛ للمساعدة في تحسين المفاهيم والأشكال، والموافقة والترتيب لبدء التدريب المباشر على الإدارة المبنية على النتائج مع جميع الموظفين المعنيين.

قدمت دورة تدريبية مكثفة مدتها ثلاثة أيام حول مفاهيم الإدارة المبنية على النتائج، وفي تطوير أطر النتائج واستخدامها لجميع مسؤولي البرامج ومديريهم التنفيذيين.

أُجري تعاون مكثف بين وحدة الإستراتيجية والتأثير وفرق البرامج (المستشارين الخارجيين) في المكتب الرئيس خلال عملية مراجعة البرامج السنوية اللاحقة، وتقديم أطر النتائج إلى هيئة المعونة الأيرلندية.

نقاط النجاح الرئيسية

تصميم التدريب وتنفيذه على جميع المواقع الجغرافية (شمولية التغطية)، وسلسلة وقوة ومصادقية المادة التدريبية .

التقديم السنوي لأطر النتائج إلى هيئة المعونة الأيرلندية بمثابة فرصة للتفاوض والموافقة على اعتماد نهج (تروكير) تجاه الإدارة المبنية على النتائج.

ساهم الاستثمار الكبير من مستشاري البرامج المواضيعية في أساليب الإدارة القائمة على النتائج من خلال تطوير الأدوات، والموارد اللازمة لخطوط الأساس، والمتابعة والتقييم بشكل كبير في نجاح عملية الإطلاق، كما ساعدت المدخلات المشتركة من فرق البرنامج، ووحدة الإستراتيجية والتأثير في ضمان اعتماد نهج موحد للإدارة المبنية على النتائج، بالإضافة إلى تصميمه؛ ليناسب مجالات العمل.

الدروس المستفادة: لقد أصبحت الإدارة المبنية على النتائج جزءًا أساسيًا من المنظمة. ورغم وجود بعض التحديات، إلا أن آراء الموظفين تعكس تقديرهم للفوائد التي يمكن أن يحققها هذا النهج؛ حيث أسهمت الإدارة المبنية على النتائج في توفير قدر كبير من التعلم للموظفين والشركاء المحليين، كما أدت إلى تحقيق نتائج إيجابية من خلال وضوح الأهداف والغايات الخاصة بالبرامج. بالإضافة إلى ذلك، فقد ساهمت في تصميم برامج أفضل وأكثر دقة، مع إتاحة الفرصة لتعزيز وتعميم مراعاة المنظور النوعي داخل البرامج. كما أدت إلى تحسين جودة التقارير السنوية، وتوفير أدلة أقوى على التغيير في حياة الأفراد.

ختام الفصل الثاني

لقد تمت كتابة هذا الفصل؛ بهدف تأسيس التخطيط للأثر من خلال اعتماد مكونات الإدارة المبنية على النتائج، والتي يمكن تعريفها بأنها: إستراتيجية إدارية شاملة تهدف إلى تحقيق أداء أفضل ونتائج مؤكدة. كما تركز هذه الإدارة على ضمان تحقيق النتائج بدلاً من مجرد تنفيذ الأنشطة والمخرجات وفقاً للخطة الموضوعة.

وتقدم الإدارة المبنية على النتائج نظام إدارة متكامل للتدخلات التنموية، وتنظم العلاقات بين مختلف العناصر وأصحاب المصلحة، ويتضح ارتباط الإدارة المبنية على النتائج بالتخطيط للأثر وإدارته من خلال عملها على:

- توضيح مسار التغيير ضروري لتحقيق الأثر المطلوب، حيث يتعين بيان العلاقات السببية بين الأنشطة والموارد واستخداماتها، بالإضافة إلى الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق النتائج على مستوى التدخل (المخرجات)، أو على مستوى المستفيدين من التدخل (الحصائل)، كما يجب توضيح مدى ترابط هذه الحصائل؛ لضمان مساهمتها في تحقيق الأثر المنشود.
- توضيح الأثر الذي تُحدثه التدخلات التنموية بشكل جزئي أو حصري وكيفية تحقيقه.
- تحديد وسائل ومنهجيات تقييم التقدم المحرز، والأثر الناجم عن تلك التدخلات.
- جمع المعلومات اللازمة وتحليلها؛ لمتابعة التقدم والأثر المنجز.
- بيان أسباب النجاح والفشل؛ لتحسين الإجراءات التي تُتخذ في المستقبل.

كما تسعى الإدارة المبنية على النتائج إلى ضمان استمرارية الحصائل والمنافع التي يحصل عليها المستفيدون من التدخلات؛ مما يُعزز من تأثير هذه التدخلات التنموية واستدامتها. ويتم ذلك من خلال تنفيذ التدخلات اللازمة؛ لضمان تحقيق المخرجات المطلوبة، والوصول إلى النتائج المرجوة لصالح المستفيدين. ومن هنا، تُساهم هذه الإدارة في تحقيق الأثر المطلوب، ولضمان استدامة المنافع على مستوى المستفيدين والأثر الناتج عن ذلك؛ تقدم الإدارة المبنية على النتائج منهجية لتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة التي يجب اتخاذها لتعزيز الأثر. (IFAD, 2022).

ولتحقيق أهدافها، تعتمد الإدارة المبنية على النتائج على الأسس التالية:

- التركيز على النتائج والأثر أهم من النجاح في تحقيق المخرجات.
- أخذ جميع الظروف بعين الاعتبار؛ لضمان تحقيق المخرجات، مع الانتباه للعواقب المحتملة على عمليات التدخل.
- البحث عن طرق شاملة ومتراصة؛ لتعزيز العمل الجماعي من أجل تحقيق القيمة المستهدفة، وإحداث التأثير المطلوب من خلال نتائج مشتركة، والتي غالباً ما تكون متصلة وغير قابلة للتقسيم.
- بحث الأمور بحثاً نقدياً يستند إلى التقييم.
- إيجاد أساليب للتعليم والعمل بشكل يُساهم في إحداث التغييرات اللازمة؛ لتحقيق التحولات المنشودة، مع دلائلها على وجود منظمة متعلمة تعمل في بيئة تتسم غالباً بتطورات سريعة وغير متوقعة؛ لذا يجب أن تتمتع هذه المنظمة بالقدرة على التكيف والمرونة.
- الأخذ بالمساءلة الجماعية على الصعيدين الأفقي والعمودي عن المخرجات المشتركة، وإيجاد سلسلة هرمية لنتائج متكاملة ومتراصة ترابطاً منطقياً (اليونيسكو، 2022).

- إيتون، سارة أليين. (2010). النماذج المنطقية : ما هي وكيفية تحضير واحدة . Onate press
- إيفن فونتين أورتيز وغوانغتنغ تانغ. (2006). الإدارة المستندة إلى النتائج في الأمم المتحدة في سياق عملية الإصلاح . الأمم المتحدة .
- إيمان، أبو الذهب. (د.ت). المؤشرات المركبة ودورها في صنع السياسات العامة.
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2009). دليل تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية .
- بنك التنمية الآسيوي. (2017). تقييم أثر التدخلات الإنمائية - دليل علمي .
- البنك الدولي. دليل تقدير الاحتياجات. (2012): مترجم من قبل مركز الأثر.
- جيرتلر، وآخرون. (2016). تقييم الأثر في الواقع العملي، ترجمة مركز الأثر.
- دليل تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية. (2009). نيويورك: منظمة الأمم المتحدة.
- دليل تخطيط ورصد وتقييم نتائج التنمية. (2009). الولايات المتحدة الأمريكية: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- رايتزر، هارولد وايت. (2017). تقييم أثر التدخلات الإنمائية. ص 31. ترجمة مركز الأثر.
- الزهيري، حسن أبو الأشبال. (د.ت). دورة تدريبية في مصطلح الحديث . المكتبة الشاملة .
- سميت ،مارجي بوكنان وآخرون. (2016). دليل تقييم العمل الإنساني. شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء.
- شرح وترجمة مصطلح: أثر - موسوعة المصطلحات والقواميس الإسلامية المترجمة (د.ت).
- الشيخ، الداوي. (2009). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء.
- قياس وإدارة الأثر في البرامج. (2022). شركة ولادة حلم للدراسات والأبحاث .
- كيرك، وآخرون. (د.ت). معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج. ترجمة مركز الأثر.
- المادة التدريبية لبرنامج تأهيل مختصي المتابعة والتقييم المقدم من مركز الأثر "سهيل" 2021- 2024 .\
- مجموعة الأمم المتحدة للتنمية. (2011). دليل الإدارة المبنية على النتائج .
- مركز الأثر. (2022). دليل تأسيس نظام المتابعة والتقييم. الرياض: مركز الأثر.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (2012). مبادئ إدارة الأعمال. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني.
- مؤسسة الملك خالد. (2023). آفاق القطاع غير الربحي ، ص 41.
- ملاوي بوليتكنيك. (2012). الإدارة القائمة على النتائج. منظمة الأمم المتحدة.
- هشام العزوني، رفيق رمزي فرج. (2011). برنامج دعم المجتمع المدني المصري: دليل الإدارة بالنتائج. مصر: SUAID.
- هشام العزوني، رفيق رمزي. (د. ت). دليل الإدارة والنتائج .
- وائل، خليل. (2014). منظور جديد في إدارة المؤسسات غير الربحية.
- وزارة الموارد البشرية. (2020). تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية (مكين) ص 15.



امسح الـ QR للاطلاع
على مراجع الفصل الثاني

- وثائق أنظمة المتابعة والتقييم للمنظمات غير الربحية التي نفذها مركز الأثر خلال الفترة من 2021 - 2023 .
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2023). قياس وتنمية الأثر . السعودية : هدف .
- يونس إبراهيم، (2005). التحليل الاستراتيجي أساليبه ونماذجه وأدواته.
- اليونسكو . (2022). الإدارة القائمة على النتائج وفقا للنهج المطبق في اليونسكو. مكتب التخطيط الإستراتيجي .

المراجع الأجنبية

CTA, IICA, KIT. (2009). Smart Toolkit for Evaluating Information

Projects, Products and Services: Second Edition: Part 3 Evaluation Tools. CTA, Wageningen, The Netherlands

K (2012) designing a results framework for achieving results: a how-.D& Nidhi.Dawn

to guide.<https://documents1.worldbank.org/curated/en/331541563854787772/pdf/Designing-a-Results-Framework-for-Achieving-Results-A-How-to-Guide.pdf>

John M. Bryson. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to .Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 5th Edition. Hoboken: wiley

Alain De Smet. (2004). Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and g Jan Van Ongevalle .Approaches. European Commission Directorate-General for Development

Peter Williams. (2001). Participatory Needs Assessment: An Interactive Handbook for Mobilizing ..Communities

Charles H. Eccleston. (2011). Environmental Impact Assessment. Boca Raton, Florida: CRC press .Tayter & francis group

Roselin Manawis. (13 DEC. 2023). A Short Guide to Data Collection Techniques.

<https://safetyculture.com/topics/data-collection/data-collection-techniques>

International Fund for Agricultural Development(IFAD). (2022). Managing For Impact in Rural Development (A Guide for Project M&E)

McKernan, E et al. 2016. Adopting Results Based Management in the Non-Profit Sector: Project Management Research and Practice. 3, 5122.

الفصل 03

تقييمنا الجيد نجاحنا في تحقيق الأثر

03

قياس الأثر وتقييمه



المقدمة

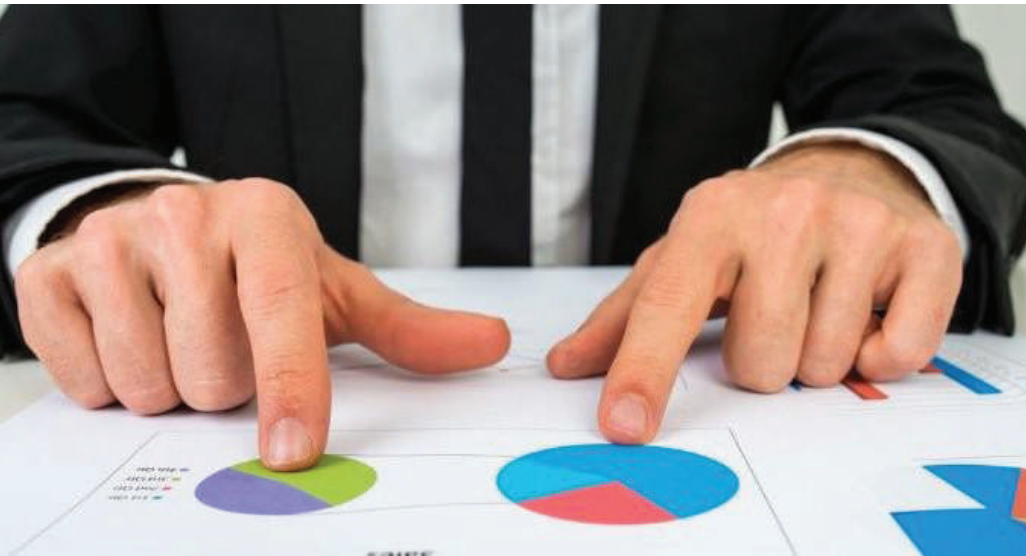
يشكل قياس الأثر أهمية كبيرة للقائمين على المبادرات والبرامج في القطاع غير الربحي، حيث يُمكنهم قياس الأثر من خلال عملية التقييم من تحديد أثر تلك المبادرات والبرامج في المستفيد النهائي، وبالتالي فإنه يساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة فيما يتعلق باستمرار المبادرات، والبرامج، أو توقفها.

ونعرض في هذا الفصل أنواع، ومنهجيات، وأدوات قياس الأثر وتقييمه وفق الممارسات العالمية، وبما يتماشى مع السياق المحلي، كما نوضح التعريفات المختلفة، والاستخدامات، والمميزات، والعيوب، والمتطلبات، بالإضافة إلى استعراض خطوات واضحة ومحددة لقياس الأثر على حسب نوع القياس وغرضه.

الأهداف المرجوة من هذا الفصل

يُعَدُّ هذا الفصل من الكتاب لُب إدارة الأثر؛ لأنه يحمل في مضمونه كيفية القياس، ويحمل في معناه مفاهيم قياس الأثر وتقييمه؛ لذا فإن هذا الفصل يُقدم للقارئ مزيدًا من المعرفة العميقة، والتي نأمل منها أن تكون ممكنة معرفيًا وتطبيقياً حول الموضوعات التالية:

- أنواع قياس الأثر.
- منهجيات التقييم والتقنيات المستخدمة فيه.
- التخطيط للتقييم.
- طرق جمع البيانات.
- خطوات التقييم ومراحله.
- أخلاقيات التقييم



أنواع قياس الأثر

بالنظر إلى أنواع قياس الأثر، فهناك العديد من العوامل التي تؤثر في القرارات المتعلقة بنوع التقييم الذي يُستخدم، حيث نجد أن هناك العديد من أنواع التقييمات المختلفة، ولكل نوع مجموعة من العمليات أو المبادئ الخاصة به، ويستند التصنيف إلى خمسة معايير وفقاً لـ (ActionAid، 2016)، واستناداً إلى الاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر، والهلال الأحمر 2011 (IFRC)، وهي كالآتي:

- الغرض من التقييم.
- من يقوم بالتقييم.
- توقيت إجراء التقييم.
- المنهج العام المستخدم (المنهج العام).
- المنهج الشامل - مواضيع شاملة.

ومن المهم أن نلاحظ أن أنواع التقييمات متنوعة ومتداخلة ببعضها بعضاً، فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون التقييم تقييماً للأثر، وتقييماً خارجياً في الوقت نفسه، أو يمكن أن يكون تقييماً ختامياً، وتقييماً تشاركياً وهكذا.

الغرض من التقييم

التقييم التلخيصي (Summative evaluation): وغالبًا ما يُجرى في نهاية المشروع، أو البرنامج، أو المبادرة، وهذا النوع من التقييمات مصمم عادة؛ لتقييم فعالية وجودة ما تم تحقيقه، ويكون تأثيره في أعراض المسألة وصنع القرار. وعادة ما تُنفذ التقييمات التلخيصية عندما ينتهي مشروع أو برنامج، أو يكون على وشك الانتهاء، ولم يعد من الممكن إجراء تغييرات على ذلك المشروع أو البرنامج، ومع ذلك، لا يزال من الممكن تعلم الدروس التي يمكن أن تساعد في تشكيل التدخلات المستقبلية. (Peralta, 2021).

يُعَدُّ هذا المعيار الأكثر أهمية على الإطلاق؛ لأن الغرض من التقييم غالباً ما يتمثل في تحديد مَنْ ينفذ التقييم، وكيف يُنفذ، ومتى يُنفذ، ويمكن تصنيف التقييمات وفقاً للغرض منها إلى:

التقييم التكويني (Formative evaluation): ويُجرى عادةً في أثناء تنفيذ المشروع، أو البرنامج، أو المبادرة، وغالبًا ما يكون في منتصفه، والغرض من التقييم التكويني المساعدة في تشكيل مستقبل المشروع، أو البرنامج المعني، ومن ثمَّ تحسين الأداء؛ لأنه يميل إلى التركيز بشكل كبير على التعلم، وليس على المساءلة. (Allen, 2019).

إن نوعي التقييم المذكورين أعلاه -التكويني والتلخيصي- لا يستبعد أحدهما الآخر، إذ يتضمن كل منهما مجموعة من التقييمات، إلا أن أحد الأغراض غالبًا ما يكون الأكثر بروزًا.

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك

مَنْ يقوم بالتقييم

هناك طريقة أخرى لتصنيف التقييمات، وهي حسب الجهة التي تُجري التقييم؛ حيث تتوافق معظم التقييمات مع إحدى الفئات التالية:

التقييمات الخارجية أو المستقلة (External or independent evaluations):

وتجرى بواسطة شخص، أو فريق لا يُشكل جزءًا من المشروع أو البرنامج الذي يتم تقييمه، أو جزءًا من المنظمة التي تُنفذ المشروع أو البرنامج. وربما يكون هذا هو النوع الأكثر شيوعًا، والسبب وراء ذلك هو أن الأشخاص الخارجيين من المرجح أن يكونوا موضوعيين في تقييمهم للأداء مقارنة بموظفي المشروع أو البرنامج، وقد يستعين الأشخاص الخارجيون أيضًا بخبرات لا تكون متاحة عادة داخل المشروع أو البرنامج. (INTRAC, 2017).

التقييم الداخلي أو الذاتي (Internal or self-evaluation):

ويتم إجراؤه من قبل الموظفين الذين يُشكلون جزءًا من المشروع أو البرنامج أو المبادرة المراد تقييمها؛ ولهذا نرى أن معظم أنظمة المتابعة تتمتع بدرجة معينة من التقييم الذاتي؛ لأنه يتم بانتظام جمع المعلومات وتحليلها حول التغييرات طوال فترة المشروع أو البرنامج، لكن عندما يتم توفير موارد محددة للقيام بذلك بشكل أكثر عمقًا، فإن ذلك يُعرف ذلك (بالتقييم الداخلي)، وأحيانًا ينظر المانحون إلى التقييمات الداخلية على أنها أكثر ذاتية، أو تحيزًا من التقييمات الخارجية؛ لأنها تتطلب من الأشخاص الحكم على عملهم؛ ولهذا السبب تركز التقييمات الذاتية في كثير من الأحيان على التعلم أكثر من المساءلة. (IFRC, 2011).

وحدات تقييم منفصلة (Separate evaluation units):

تعرف هذه بالتقييمات شبه المستقلة. حيث تُعدّ وحدات التقييم جزءًا من المنظمة التي تدير المشروع أو البرنامج، وغالبًا ما يتمتع الأشخاص العاملون في هذه الوحدات بمعرفة واسعة بالمنظمة

نفسها، ولكنهم ليسوا جزءًا من المشروع أو البرنامج الذي يتم تقييمه. (INTRAC, 2017).

التقييم المشترك (Joint evaluation): ويُعنى به أحد أمرين، أولًا: يمكن أن يعني التقييم الذي يتم إجراؤه بواسطة أشخاص داخليين وخارجيين، وهذا يعني الحصول على أفضل ما في كلا النوعين من وجود موظفين داخليين يعرفون المنظمة، مع الاستعانة بأشخاص خارجيين يتمتعون بخبرة، أو موضوعية أكبر. ثانيًا: قد يشير التقييم المشترك إلى تقييم يشمل أشخاصًا من منظمات مختلفة، فعلى سبيل المثال، يقوم عدد من الجهات المانحة المختلفة بتمويل نفس التدخل، أو يتعاون العديد من شركاء المشروع المختلفين في تقييم البرنامج. (IFRC, 2011).

تقييمات الأقران (Peer evaluations):

تتم من قبل موظفين من المنظمة نفسها، ولكن من مشروع أو برنامج مختلف عن المشروع الذي يتم تقييمه، فعلى سبيل المثال، في المنظمات الدولية غير الحكومية يُطلب من الموظفين من منطقة واحدة مثل: (أفريقيا أو آسيا) إجراء تقييم لمشروع أو برنامج في منطقة مختلفة. وهذا له ميزة كبيرة تتمثل في تسهيل التعلم بين الأجزاء المختلفة للمنظمة. ولكن يتم طرح الموضوعية أحيانًا كتحد. (INTRAC, 2017).

التقييم التشاركي (Participatory evaluation):

يؤكد هذا النوع من التقييم على مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين، وخاصة المستفيدين المستهدفين من المشروع أو البرنامج أو المبادرة، وقد لا يشارك المستفيدون إلا في جمع البيانات وتحليلها واستخدامها، لكن في بعض الأحيان يمكن للمستفيدين قيادة العملية بأنفسهم. (Peralta, 2021).

توقيت إجراء التقييم

يتم تصنيف بعض التقييمات وفقًا لوقت تنفيذها، بالنسبة للمشروع أو البرنامج أو المبادرة.

تقديم منتصف المدة (Mid-term evaluation):
وتُجرى في منتصف المشروع، أو البرنامج أي خلال التنفيذ، وهو مُصمم بشكل عام؛ لتقييم ما إذا كان المشروع أو البرنامج يسير على المسار الصحيح أم لا؟ وما يمكن القيام به بشكل مختلف؛ ولذلك فإن تقييم منتصف المدة غالبًا ما يكون تقييمًا تكوينيًا، مع أنه قد يصف التقدم المحرز في تحقيق الأهداف.

تقييمات نهاية المرحلة (End of phase evaluations):
تُستخدم في المبادرات متعددة المراحل؛ لأنها تلخيصية تسعى إلى فهم ما تحقق في المرحلة الحالية، وتكوينية؛ لأنها تُشكل القرارات للمرحلة التالية، وتُستخدم تقييمات نهاية المرحلة بشكل أكثر شيوعًا في المشاريع أو البرامج المعقدة، التي تعمل في بيئات صعبة أو غير مؤكدة. حيث توفر معلومات قيمة؛ لضبط عملية التنفيذ في الوقت الفعلي؛ لتحسين فعالية

(INTRAC, 2017).

و كفاءة المشروع أو المبادرة. (INTRAC، 2017).

التقييم النهائي (Final evaluation): ويتم إجراؤه في نهاية المشروع، أو البرنامج، أو المبادرة، ويميل إلى التركيز أكثر على ما تم تحقيقه (أو ما تغير) ولماذا؛ ولذلك عادة ما يوصف بأنه تقييم تلخيصي، وتُعدُّ التقييمات النهائية شرطًا للتمويل من قبل العديد من المانحين. (IFRC، 2011).

التقييم اللاحق (Ex-post evaluation): ويجري بعد فترة من انتهاء المشروع، أو البرنامج أو تنفيذ سياسة ما، وعادةً ما تُصمم التقييمات اللاحقة؛ لمعالجة قضايا الأثر والاستدامة، وهي تقريبا تلخيصية بالكامل؛ لأنها توفر معلومات قيمة لأغراض المساءلة، وتصميم المشاريع، أو السياسات المستقبلية. (IFRC، 2011).

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك

النهج العام

هناك أنواع قليلة من التقييمات التي يمكن تصنيفها بشكل فضفاض ضمن مناهج واسعة النطاق. كما يمكن للتقييم الواحد أن يتوافق مع مناهج عدة، واسعة النطاق.

التغيير في عينة من الحالات؛ من أجل استخلاص استنتاجات أوسع، ويُنفذ غالبًا في المواقف التي يوجد فيها عدد قليل جدًا من الحالات الإجمالية لإجراء أي نوع من التحليل الكمي. فعلى سبيل المثال، عندما يحاول برنامج ما التأثير في عدد صغير من السياسات الحكومية، أو تطوير القدرات في عدد صغير من المؤسسات؛ فإن التقييمات القائمة على الحالة عادةً ما تعتمد على تطوير وتحليل سلسلة من دراسات الحالة، وإجراء مقارنات لتلك الدراسات. (INTRAC, 2017).

التقييم الواقعي (Realist evaluation): هو نوع محدد من التقييم المبني على النظرية. وهو يقوم على فلسفة الواقعية، ويهتم في المقام الأول بتحديد الآليات السببية، وهذا يعني فهم ما يصلح، وفي أي ظروف، ولمن. كما تولي التقييمات الواقعية اهتمامًا خاصًا لكيفية تفسير المشاريع، أو البرامج من قبل أصحاب المصلحة، والتأثير عليهم في الظروف، والمواقف المختلفة. (IFRC, 2011).

التقييمات التوليفية أو التجميعية (Synthesis evaluations): هي مجموعة من تقارير التقييم المنفصلة حول موضوع مماثل في تقرير واحد؛ من أجل التوصل إلى نتائج

واستنتاجات مشتركة، وتستخدم في الغالب من قبل الوكالات الدولية الأكبر حجمًا التي تُجري تقييمات متعددة عبر قطاعات، أو مواقع جغرافية مختلفة. (INTRAC, 2017).

التقييمات التلوية (Meta-evaluations): أو ما يعرف بـ "تقييمات التقييمات" وتستخدم لتقييم عملية التقييم نفسها. وغالبًا ما تُستخدم لتقييم الامتثال لسياسات التقييم، ومعرفة مدى جودة إجراء التقييمات

تقييم العملية (Process evaluation): يركز بشكل خاص على المشكلات الداخلية للمشروع أو البرنامج أو المبادرة؛ لأن التقييمات من هذا النوع توجه نحو فهم، وتوثيق، وتنفيذ البرامج. بحيث تتضمن تقييم تنفيذ الأنشطة، وجودة العمل المنجز، وكيف أثرت ممارسات الإدارة الداخلية في العمل، وأي قضية داخلية أخرى ذات صلة بالتدخل التنموي. (Allen, 2019).

تقييم الأثر (Impact evaluation): يُجرى لتقييم فعالية البرنامج في إحداث التغيير. وعلى الرغم من أن معظم التقييمات تسعى إلى تقييم الأثر بدرجة أو بأخرى؛ فإن تقييم الأثر

تقييم بمنهجية واضحة وقوية (إما كمية وإما نوعية وإما كلاهما) ومصممة؛ لتحديد التغيير والسببية (المساهمة في هذا التغيير). كما تميل تقييمات الأثر إلى أن تكون أكثر تكلفة من التقييمات الأخرى؛ لأنه لا يمكن إجراؤها بسرعة أو بتكاليف زهيدة. (IFRC, 2011).

التقييم المبني على النظرية (Theory-based evaluation): يبدأ بنظرية التغيير التي توضح كيف يجب أن يعمل المشروع أو البرنامج أو المبادرة، ثم يرسم المسارات السببية بين التدخلات والتغييرات المرغوبة. ومن الممكن أن يتم تطوير نظرية التغيير قبل إجراء التقييم، أو تطويرها كجزء من التقييم، ويسعى التقييم المبني على النظرية عادةً إلى جمع الأدلة في مراحل متنوعة وفقًا لنظرية التغيير؛ لتحديد ما تغير ولماذا، حيث يسعى لاختبار النظرية. والحقيقة أن العديد من تقييمات الأثر هي أيضًا تقييمات مبنية على النظرية. (Rogers and Weiss, 2007).

التقييمات القائمة على الحالة (Case-based evaluations): تركز في التحقيق بشكل منهجي في

لمعالجة المشكلة. كما يمكن أن تساعد تقييمات الاحتياجات في تصميم برنامج جديد، أو تبرير استمرار البرنامج الحالي. (Allen، 2019).

ومن المهم الإشارة إلى أن العديد من تقييمات منظمات المجتمع المدني تتميز بطابعها العام، حيث لا تعتمد على منهجية أو أسلوب محدد. وغالبًا ما تشمل هذه التقييمات مراجعة بسيطة للتقدم المحرز والدروس المستفادة، استنادًا إلى مراجعة الأدبيات، بالإضافة إلى بعض تمارين جمع البيانات البسيطة، والمناقشات مع مختلف المعنيين. وتُعرف هذه التقييمات، وفقًا لـ (ActionAid، 2016)، بالتقييمات الوصفية، حيث تركز على وصف ما تم إنجازه أو تحقيقه من خلال مشروع أو برنامج أو مبادرة، ولكن دون مستوى عالٍ من التحليل.

واستخدامها عبر المؤسسة، ومع ذلك، يُفهم أحيانًا التقييم التلوي، والتقييمات التجميعية على أنهما نفس الشيء. (IFRC، 2011).

التقييم التنموي (Developmental evaluation): يشير إلى علاقات شراكة طويلة الأمد بين المقيمين والمشاركين في مبادرات التنمية، وغالبًا ما يُستخدم في المواقف التي تكون فيها المشاريع والبرامج مبتكرة، أو يتم تنفيذها في مواقف معقدة. حيث ضُممت عمليات التقييم التنموي؛ لدعم اتخاذ القرار بشكل مستمر. (INTRAC، 2017).

تقييمات الاحتياجات (Needs assessment): تتحقق هذه التقييمات من مدى المشكلة وترسم خريطة لها. حيث تجيب عن أسئلة حول عدد وخصائص الأفراد أو المؤسسات الذين يشكلون أهداف البرنامج؛ **التقييمات باستخدام أساليب منهجية مختلفة**

وفي النهاية، يمكن تصنيف التقييمات بناءً على المنهجية الأساسية المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها. حيث تعتمد معظم التقييمات على أدوات مشتركة مثل: المقابلات، والملاحظة، ومناقشات مجموعات التركيز. ومع ذلك، هناك بعض التقييمات التي تستخدم منهجيات محددة مثل: تجارب المراقبة العشوائية (RCTs)، أو الأساليب شبه التجريبية، أو التحليل المقارن النوعي. (INTRACT، 2017). (QCA).

تمرين



بعد مرور نصف المدة المحددة لتنفيذ مبادرة تنموية، تسعى منظمة غير ربحية إلى تقييم مبادراتها؛ بهدف معرفة مدى تحقيق الأثر المطلوب على الفئات المستهدفة؛ ولتحقيق ذلك، تم الاستعانة بشركة متخصصة في قياس الأثر.

في هذه الحالة ما نوع التقييم؟

التخطيط للتقييم

أدوات تخطيط التقييم **EVALUATION PLANNING TOOLS**: عند البدء في عملية التخطيط للتقييم، فإن أول شيء يجب أن نفكر فيه هو سبب رغبتنا في إجراء التقييم. وهذا مهم؛ لأنه يؤثر في القرارات التي نتخذها لاحقاً، لذلك من المفيد حقاً أن نأخذ بعض الوقت لتوضيح ما نريد تحقيقه. والشيء التالي الذي علينا التفكير فيه هو كيفية إجراء التقييم. كما يتضمن جزءاً من هذا اتخاذ القرار بشأن المشاركة في التقييم: مَنْ يشارك؟ وإلى أي مدى تؤثر وجهات نظرهم في القرارات المتعلقة بأهداف التقييم؟ وما المؤشرات التي ينبغي قياسها؟ وكيف؟ (CTA, IICA, KIT. 2009).

وعليه، يُعدُّ إعداد وثيقة الشروط المرجعية خطوة مهمة في إدارة التقييم الخارجي، وذلك من أجل ضمان الجودة، حيث تُحدد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم نجاح مهمة التقييم؛ لذا يجب علينا التعرف على الشروط المرجعية؟ وما يجب أن تتضمنه كأداة لضمان الجودة؟

الشروط المرجعية Terms Of Reference: الشروط المرجعية عبارة عن وثيقة مكتوبة تُحدد نطاق التقييم، ومتطلباته، وتوقعاته، وتكون بمثابة دليل، ونقطة مرجعية طوال عملية التقييم.

ويجب أن تكون اختصاصات الجودة واضحة ومركزة، مما يوفر تفويضاً واضحاً لفريق التقييم بشأن ما يتم تقييمه ولماذا، ومَنْ يجب أن يشارك في عملية التقييم، والمخرجات المتوقعة. كما يجب أن تكون الاختصاصات فريدة بالنسبة للظروف والهدف المحدد لكل تقييم على حدة. وبما أن الاختصاصات تلعب دوراً حاسماً في تحديد معايير الجودة، واستخدام تقرير التقييم، فيجب تخصيص الوقت الكافي لتطويرها. (Dawn & Nidhi, 2012).

يجب أن تتضمن الشروط المرجعية على الأقل العناصر المذكورة أدناه.

- خلفية المشروع المراد تقييمه.
- القضايا الرئيسية ونطاق التقييم.
- الأسباب الرئيسية للتقييم.
- طريقة التقييم.
- الأهداف والمخرجات المتوقعة من التقييم.
- أدوار ومسؤوليات المشاركين في التقييم.
- خطة العمل والميزانية الخاصة بالتقييم.
- الوثائق الأساسية التي يجب الرجوع إليها في أثناء التقييم.
- عملية إعداد التقارير والملاحظات.

وتُعَدُّ (TOR) وثيقة أساسية يجب إعدادها بعناية، وهي الوثيقة التي يتم على أساسها الحكم على أداء فريق التقييم، كما يحتاج الفريق إلى التأكد من تغطية جميع القضايا المثارة في الاختصاصات في التقرير النهائي. وإذا لم يكن من الممكن القيام بذلك، بسبب قيود خارجة عن إرادتك، فأنت بحاجة إلى إبلاغ الإدارة، وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين في أقرب وقت ممكن.

ويختلف محتوى الشروط المرجعية، اعتمادًا على نطاق المشروع، وقضايا التقييم الرئيسة التي يتم معالجتها. ومع ذلك، هناك تنسيق مقبول عمومًا للاختصاصات، وعملية موحدة للمشاركة في إعداد (CTA, IICA, KIT. 2009). (ToR). وبعد أن استعرضنا أنواع التقييمات وقياس الأثر التي قد يواجهها العاملون في منظمات القطاع غير الربحي، وكذلك كيفية إعداد وثيقة الشروط المرجعية، يبقى السؤال:

- كيف نقيس الأثر؟
- ما الخطوات والمراحل التي أتبعها عند قياس الأثر؟

لكن قبل الخوض في خطوات التقييم لا بد لنا من الإشارة إلى خطة التقييم، وذلك من خلال التفكير في كل مرحلة من مراحل التقييم، وطرح مجموعة من الأسئلة لخصها (Denford&others.2018) فيما يلي :

1- ما الهدف من التقييم؟

من يحتاج إلى المشاركة يشمل ذلك (الأفراد الذين يقدمون، أو يستفيدون من الخدمة، أو التدخل الذي يتم تقييمه ، بالإضافة إلى فريق التقييم، والمستخدمين المحتملين لنتائج التقييم).

2- ما الموارد والمهارات اللازمة؟ ما الجداول الزمنية المحتملة؟

كيف نستخدم أي نتائج للتقييم، والتدخل أو السياسة المقترحة من قبل التقييم، وكيف يتم إبلاغها وتقديمها؟

3- لماذا خطة التقييم؟ وما الهدف منها؟

تُستخدم خطة التقييم؛ لتحديد العناصر التي ترغب في تقييمها، والمعلومات التي تحتاج إلى جمعها، والأشخاص المسؤولين عن جمعها، بالإضافة إلى كيفية تنفيذ ذلك. فإذا بدأت عملية التقييم دون وجود خطة واضحة، فإنك تعرض نفسك لخطر جمع بيانات غير مفيدة قد لا تساهم في الإجابة عن أسئلتك، ومن المحتمل أن يسهم تخطيط التقييم في تنظيم الجدول الزمني، وتحديد الميزانية المناسبة. كما يساعد التخطيط في ضمان جمع البيانات الضرورية لتقييمك، ويجب أن يتم ذلك في الوقت المحدد قبل الشروع في تطوير خطة التقييم، ومن الضروري أن تكون لديك رؤية واضحة حول ما يسعى برنامجك لتحقيقه (أهدافه أو نتائجه)، وكيفية تنفيذ الإستراتيجيات أو الأنشطة اللازمة لذلك (smart.2020).

4- كيف تكتب خطة التقييم؟

تحديد الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات تتعلق بالبرنامج، أو المبادرة، أو التدخلات.

تحديد جوانب البرنامج التي يتم تقييمها على سبيل المثال:

- هل يتم تقييم مجموعة فرعية، أم كل المجموعات؟
- هل يتم تقييم نتائج البرنامج قصيرة المدى أم النتائج بعيدة المدى؟

تحديد تصميم التقييم المناسب من خلال تحديد ما يلي :

- تحديد تصميم التقييم.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها.
- تحديد طرق جمع البيانات.
- تحديد إطار زمني مناسب للتقييم.

وعليه: فإن العناصر الأساسية لخطة التقييم تشمل صفحة العنوان، ونظرة عامة إلى الأسئلة، والاستخدام المستهدف، والمستخدمين، ووصف للبرنامج والتدخل المراد قياس أثره، وتوضيح للأساليب التي يتم استخدامها، كما تتضمن خطة التحليل والتفسير، وتتضمن خطة التقييم توضيحاً لكيفية استخدام المعلومات ونشرها (cdc, 2011).

عزيزي القارئ، المساحة متركبة لك لتدوين ملاحظاتك



خطوات التقييم ومراحله

وبعد أن تعرفنا على خطة التقييم كمرحلة أولية وتحضيرية، فيجب أن نتعرف الآن على مراحل إجراء التقييم، وخطواته؛ حيث يتم الحديث بشكل مفصل عن كل خطوة من خطوات التقييم، وتنقسم عملية التقييم على أربع مراحل رئيسية هي التخطيط، والتطوير، والتنفيذ، والتغذية الراجعة. وتضمن هذه الفئات الأربع تسع خطوات محددة، وهي كالآتي:

- تحديد الغرض من التقييم ونطاقه.
- تحديد أسئلة التقييم.
- تحديد تصميم التقييم.
- وضع خطة عمل لجمع البيانات.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- نتائج الوثائق.
- نشر المعلومات.
- استخدم النتائج لتحسين البرنامج.

عزيزي القارئ، المساحة متركبة لك لتدوين ملاحظاتك

الخطوة الأولى : تحديد الغرض من التقييم ونطاقه

- يمكن أن تكون بداية عملية التقييم مهمة صعبة، لكن التقييم القائم على أسس واضحة ومدرسة مع أسئلة مركزة يمكن أن يساهم في تحسين الأفكار الجديدة وتطبيقها. ويُعدُّ العثور على التقييم الشامل المناسب من أكثر التحديات التي تواجه عملية التقييم، حيث إنه عنصر أساسي لتوجيه العمل، فعندما يكون الهدف من التقييم واضحًا، فإنه يوفر للمقيّم فكرة جيدة عن المعلومات التي يمكن أن تُجيب عن الأسئلة المطروحة، ويساعد أيضًا في تحديد نطاق المشروع بشكل عام، وفهم نطاق التقييم، والتعرف على الموارد اللازمة مثل: (الوقت والمال والأشخاص) لإجراء التقييم (wood,2015).
- كما أنه من الضروري للغاية أن يتوافق أصحاب المصلحة على الغرض والهدف من التقييم، ويمكن أن يلبي التقييم مجموعة متنوعة من الأغراض، بعضها قد يتداخل مع الآخر، فعلى سبيل المثال، يمكن استخدام التقييم لتحقيق الآتي:
 - توجيه القرارات المتعلقة بتحسين الجودة، وتعديلها بشكل مستمر.
 - تحديد الاحتياجات، والفجوات، والأولويات الناشئة.
 - توجيه القرارات المتعلقة بمواصلة المشروع أو إنهائه.
- تسهيل المساءلة والشفافية.
- إعلام السياسات والممارسات من قبل الآخرين خارج المنظمة من خلال المساهمة في قاعدة الأدلة الأوسع حول "ما يصلح".
- خدمة الأغراض التكوينية التقييمية، وتوجيه القرارات حول التحسين والتعديل المستمر، ودمجه في تصميم البرنامج (nsw,2015).
- ولتحديد نطاق التقييم يجب معرفة كل ما يمكن معرفته حول البرنامج أو المشروع أو السياسة، ويكون ذلك من خلال:
 - مقابلة العميل الرئيس.
 - مقابلة أصحاب المصلحة المهمين.
 - البحث في سياق البرنامج، والحصول على معلومات أساسية.
 - الاطلاع على التقييمات السابقة؛ لمعرفة المشاكل، والتصاميم، وطرق جمع البيانات المستخدمة.
 - مراجعة وتحسين أو إنشاء نظرية برنامج للتغيير. (humanitarianglobal,2022).

الخطوة الثانية : تحديد أسئلة التقييم

التدخلات المختلفة، بما في ذلك (السياسات، والإستراتيجيات، والبرامج والمشاريع، والأنشطة)، وتُعدُّ الأساس الذي تُبنى عليه الأحكام التقييمية. ومن الضروري أن نفهم تعريف هذه المعايير في سياق أوسع، وأن نأخذ في الاعتبار المبادئ والتوجيهات الأخرى المتعلقة بكيفية إجراء التقييمات بطرق تضمن الجودة والفائدة (OECD, 2021).

التعريف لغة : ما المعايير؟ هي المواصفات النظرية

المثلى المطلوبة

اصطلاحاً: معايير التقييم

وهي ما يتضمنه التقييم من مجالات للدراسة؛ وذلك للوصول لفهم عميق حول التدخلات، ورصد النتائج والاستنتاجات، وصياغة توصيات تساهم في المساءلة والتعلم المؤسسي (برنامج تقييم، 2021).

أما المبادئ التي حددتها لجنة المساعدة الإنمائية لمنظمة التعاون فكانا مبدأين هما:

المبدأ الأول: وجوب تطبيق المعايير بعناية؛ لدعم التقييم المفيد عالي الجودة.

يجب أن تكون الأسئلة في سياقها، مفهومة في إطار التقييم الفردي والتدخل الذي يتم تقييمه، بالإضافة إلى أصحاب المصلحة المعنيين. كما ينبغي أن توضح أسئلة التقييم ما (تسعى لاكتشافه)، وما تنوي القيام به بناءً على الإجابات، وكيفية تفسير المعايير، وتحليلها بشكل دقيق.

المبدأ الثاني: يعتمد استخدام المعايير على الغرض من التقييم، ولا ينبغي تطبيق المعايير ألياً.

وبدلاً من ذلك، ينبغي تغطيتها وفقاً لاحتياجات أصحاب المصلحة المعنيين، وسياق التقييم. وقد يتم تخصيص وقت وموارد أكثر، أو أقل للتحليل التقييمي لكل معيار اعتماداً على الغرض من التقييم، وقد يؤثر توافر البيانات،

ويتم من خلال إعداد مصفوفة التقييم التي تتضمن مجموعة من النقاط توضح أسئلة التقييم من الأهداف، والتوجهات، وتختلف حسب نوع التقييم، فعلى سبيل المثال:

- في تقييم العملية، نطرح أسئلة مثل: "ماذا فعلنا وما مدى جودة أدائنا في ذلك؟"
- في تقييم النتائج، نطرح أسئلة مثل: "ماذا حدث نتيجة للبرنامج؟"
- في التقييم الاقتصادي، نطرح أسئلة مثل: "هل حققت المبادرة عائداً جيداً على الاستثمار؟"

وتسعى معظم جهود التقييم إلى معالجة مجموعة من المسائل المتعلقة بالعمليات والنتائج، كما تميل التقييمات الاقتصادية إلى أن تأتي في وقت لاحق، بمجرد التأكد من أن البرنامج يوفر نتيجة جيدة. (NSW, 2023).

كما يتضمن تحديد أسئلة التقييم إعداد قائمة بأسئلة التقييم المتخصصة، والأسئلة الفرعية، بالإضافة إلى تحديد مصادر البيانات لكل سؤال، حتى وإن كان فرعياً. كما يتطلب اختيار التصميم المناسب لكل سؤال، بما في ذلك الأسئلة الفرعية. علاوة على ذلك، يتضمن ذلك وضع إستراتيجية لجمع البيانات تشمل الأدوات وتقنيات أخذ العينات. وفي الوقت نفسه، يتم إعداد خطة لتحليل البيانات مع توضيح القيود المتعلقة بالموارد والجدول الزمني (humanitarianglobal, 2022).

وعند الحديث عن أسئلة التقييم، يجب أن نلفت الانتباه إلى معايير التنمية التي وضعتها شبكة لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (EvalNet): لتقييم التنمية. وهذه المعايير تتكون من ستة عناصر رئيسية: الملاءمة، والاتساق، والفعالية، والكفاءة، والأثر، والاستدامة. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تحديد مبادئ لاستخدام هذه المعايير. كما توفر هذه المعايير إطاراً معيارياً يُستخدم لتقييم جدوى

وقيود الموارد، والتوقيت والاعتبارات المنهجية في كيفية، (وما إذا كان) يتم تغطية معيار معين (OECD,2021).

ونتطرق الآن إلى شرح معايير التقييم التي حددته شبكة لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية.

1- الملاءمة

يركز المعيار الأول على مدى توافق النتائج المتوقعة للبرنامج مع احتياجات المستفيدين بشكل وثيق أو مناسب. لذا، نُعدُّ آراء ومواقف المستفيدين ذات أهمية كبيرة، حيث تعكس الواقع الفعلي للبرنامج. فعلى سبيل المثال، يمكن للمقيّم جمع معلومات حول تصورات ومواقف المستفيدين تجاه المشروع وأسبابها (Buye, 2014).

هل التدخل يفعل الأشياء الصحيحة؟

يقيس مدى استجابة أهداف التدخل، وتصميمها للمستفيدين والاحتياجات، والسياسات، والأولويات العالمية، والقطرية والشراسة المؤسسة، والاستمرار في القيام بذلك إذا تغيرت الظروف. (OECD,2021).

2- الاتساق

يقيس مدى اتساق البرنامج طوال دورة حياته مع المجالات المختلفة للبرنامج (Buye, 2014).

ما مدى اتساق التدخل؟

توافق التدخل مع التدخلات الأخرى في بلد أو قطاع أو مؤسسة (OECD,2021).

3- الفعالية

يقيس هذا المعيار مدى تحقق أهداف البرامج، أو المتوقع تحققها (Buye, 2014).

هل يحقق التدخل أهدافه؟

مدى تحقق التدخل لأهدافه ونتائجه، أو المدى المتوقع من تحقق التدخل لأهدافه، بما في ذلك أي نتائج تفاضلية عبر المجموعات (OECD,2021).

4- الكفاءة

يقيس هذا المعيار الاستخدام الأمثل لموارد البرنامج مثل: (الأموال، والموارد، والخبراء، والوقت، والمعدات، وما إلى ذلك). حيث تقيس الكفاءة المخرجات النوعية والكمية - فيما يتعلق بالمدخلات، ويتطلب هذا عمومًا مقارنة الأساليب البديلة؛ لتحقيق نفس المخرجات، ولمعرفة ما إذا كان قد تم اعتماد العملية الأكثر كفاءة أم لا (Chianca,2008).

ما مدى جودة استخدام الموارد؟

المدى الذي يحققه التدخل، أو من المحتمل أن يحققه، ويُؤدى بطريقة اقتصادية، وفي الوقت المناسب. (OECD,2021).

5- الاستدامة

تبحث الاستدامة عن احتمالية استمرار الفوائد طويلة المدى لبرنامج التنمية، كما تهتم الاستدامة بقياس ما إذا كان من المرجح أن تستمر فوائد النشاط بعد انتهاء البرنامج، ويجب أن تكون البرامج مستدامة بيئيًا وماليًا أيضًا (Chianca,2008).

هل تستمر الفوائد؟

مدى استمرار الفوائد الصافية للتدخل، أو من المرجح أن تستمر (OECD,2021).

6- الأثر

يقيس هذا المعيار التأثير الإيجابي أو السلبي مباشر أو غير مباشر لبرنامج التنمية، مقصود أو غير مقصود. (Buye, 2014).

ما الفرق أو الأثر الذي يحدثه التدخل؟

مدى قدرة التدخل على إنتاج تأثيرات إيجابية أو سلبية كبيرة، سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة، على مستوى أعلى (OECD، 2021).

لا يُشترط في عملية تقييم المشاريع والبرامج التنموية الالتزام بهذه المعايير فقط؛ بل يمكن إضافة أو حذف بعض منها وفقاً لرؤية مالك المشروع، مع مراعاة الجهة المسؤولة عن التقييم. ومع ذلك، يجب أن تتوفر معايير محددة وواضحة تشمل جميع متطلبات المشروع؛ لضمان مصداقية العملية.

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك

الخطوة الثالثة: تحديد تصميم التقييم

- تُعَدُّ تصميمات التقييم المتنوعة ملائمة للإجابة عن أسئلة التقييم المختلفة؛ لذلك، يعتمد تصميم التقييم عادةً على هدفه والأسئلة الرئيسة التي يُفترض أن يُجيب عنها، وقد يتضمن تصميم التقييم، مع التركيز على الفعالية، ما يلي:
- أسئلة مثل: "إلى أي مدى حقق البرنامج نتائج المتوقعة؟" أو "ما التغييرات التي حدثت نتيجة لهذا البرنامج؟" ومع ذلك، فيمكن أن يكون للتقييمات أيضًا أغراض متنوعة، مثل تحديد ما إذا كان تم تنفيذ البرنامج، أو الخدمة على النحو المنشود، وما إذا كان مناسبًا لمجموعة العملاء المقصودة، أو ما إذا كانت التكلفة مقابل المنفعة. كما يمكن أن تتطلب هذه الأنواع المختلفة من التقييم أنواعًا مختلفة من تصميمات التقييم (Johnson, 2021).
- وعادةً ما يتم النقاش في هذه المرحلة حول الأساليب النوعية والكمية، وليس هناك طريقة واحدة صحيحة وأخرى خاطئة، بل يمكن أن تكون الطريقة أو المزج بين الأساليب هو ما يوفر إجابات لأسئلة التقييم.
- بعض العوامل التي توجّه إلى استخدام الأساليب النوعية:
- عند التخطيط لتقييم الجوانب التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم برنامج، أو عند الرغبة في تحديد العناصر التي قد تكون فعالة.
 - عند تقييم برنامج أو مبادرة في مراحلها الأولية، وترغب في إجراء تقييم للعملية.
 - عندما يحدث شيء ما بشكل غير متوقع، يصبح من الضروري فهم السبب وراء ذلك.
 - عند الرغبة في استيعاب العوامل المساعدة والعقبات التي تواجه تنفيذ مبادرة معينة.
 - لفهم كيفية تنفيذ برنامج على أرض الواقع، وبحاجة إلى وضع نموذج، أو نظرية للبرنامج أو المبادرة.
- بعض العوامل التي توجه إلى استخدام الأساليب الكمية:
- تحديد الوضع الراهن والمستقبلي، أو الاتجاهات المحددة أو المبادرة.
 - عند التفكير في النتائج الموحدة عبر البرامج.
 - عند الحاجة إلى مراقبة نتائج مبادرة ما.
 - توثيق تأثير مبادرة خاصة.
 - معرفة التكاليف المرتبطة بتنفيذ معين.
 - فهم النتائج الموحدة المرتبطة بوجود نموذج، أو نظرية للبرنامج أو المبادرة (cdc.2011).
- كما أن هناك عوامل أخرى يجب مراعاتها عند اتخاذ قرار بشأن تصميم التقييم، فقد تساعد في اختيار التصميم والأساليب الأكثر ملاءمة للتقييم، وتعمل على تحديد نطاق التقييم وهي:
- نوعية الأسئلة التي نريد الإجابة عنها
 - جمهور التقييم
 - نضج برنامجك أي: هل هو مستعد لتقييم النتائج أم أنه لا يزال في بداياته؟
 - نوع البرنامج أو التدخل الذي تسعى إلى تقييمه
 - العميل أو الفئة المستهدفة، مثل: (الجمهور المستهدف للبرنامج، وعدد الأفراد المشاركين في البرنامج أو الذين يتلقون الخدمة، بالإضافة إلى خصائصهم).
 - ما البيانات المتاحة بالفعل
 - مواردك مثل: (التمويل والموظفين والمهارات) بالإضافة إلى الإطار الزمني
 - ما إذا كنت تجري تقييمًا داخليًا أم تتعاقد مع مقيم خارجي. (Johnson.2021).

ويبقى التساؤل الآن: كيف يمكننا اختيار المنهجية المناسبة للتقييم؟ نتناول في هذه الفقرة منهجيات التقييم وأنواعها والسياقات التي يتم استخدامها فيها.

عزيزي القارئ:

يتعلق هذا الجزء من الكتاب بمنهجيات التقييم، وهو مرتبط بتخصص الإحصاء، مما قد يجعله صعب الفهم، حيث يتم تطبيقه في أعمال التقييم من قبل ذوي الخلفيات الإحصائية. وهذا يبرز أهمية تكوين فريق التقييم من تخصصات متنوعة، تشمل التخصصات الاجتماعية والاقتصادية والإحصائية. وغالبًا ما ينضم إلى فريق التقييم متخصصون في مجالات فنية، وذلك حسب طبيعة المشروع الذي نقوم بتقييم آثاره المختلفة.

منهجيات التقييم Evaluation methodologies

تُعدُّ منهجيات التقييم من التصميم والتقنيات المستخدمة لقياس أداء، أو فعالية، أو جودة، أو تأثير مختلف التدخلات والخدمات والبرامج والسياسات أمرًا حيويًا؛ لصنع القرار والتحسين والابتكار. فهي تساعد أصحاب المصلحة في التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛ مما يُمكنهم من اتخاذ قرارات مستنيرة؛ لتحسين فعالية وكفاءة عملياتهم. كما يمكن تطبيق منهجيات التقييم في مجالات متنوعة، مثل: الرعاية الصحية، والتعليم، والأعمال، والخدمات الاجتماعية والسياسة العامة، ويعتمد اختيار منهجية التقييم على الأهداف المحددة، ونوع ومستوى البيانات المطلوبة، والموارد المتاحة لإجراء التقييم. (Evalcommunity.n.d).

وبالرغم من وضوح المنهجيات، وطرق استخدامها إلا أن هناك تحديان يواجهان العديد من المقيمين للتدخلات التنموية وهما :

- الحاجة إلى قياس التغييرات التي طرأت على الفئة المستهدفة، أو نتائج هذه التغييرات.
- الحاجة إلى تحديد العلاقة بين التدخلات التنموية المعنية، والتغيرات التي تم قياسها.

لذا، تُعدُّ المناهج التجريبية وشبه التجريبية وسيلة فعّالة للتعامل مع التحديين المذكورين. كما يمكن اعتبار البحث والتقييم كأنشطة متميزة، وترتبط ببعضها بعضًا. (Craig & Hannum, 2007).

وحتى يتسنى لنا الفهم الجيد لمنهجيات التقييم وأنواعها فكان لا بد من توضيح الفرق بين المجموعات التجريبية، والمجموعات الضابطة؛ ليسهل فهم سياقها عند الحديث عن المنهجيات.

تحديد المجموعات التجريبية والمجموعات الضابطة للحصول على قياس صالح للآثار الناتجة عن تدخل ما، يلزم استخدام تقنيات تتيح عدم حدوث اختلاط لعملية المقارنة بعوامل أخرى، وفي هذا الإطار، تتمثل إحدى المقاربات الرئيسية في استخدام المجموعة الضابطة، والمجموعة التجريبية خلال تطبيق منهجيات التقييم.

المجموعة الضابطة: مجموعة من الأشخاص الذين يتمتعون بخصائص تشبه إلى حد كبير خصائص المجموعة التي حظيت بالتدخل (المستفيدين)، ولكنها بالفعل لم تحظ بالتدخل (لم تتعرض للتدخلات التنموية) (وايت & رايتز، 2017).

ولذلك تُعدُّ المجموعة الضابطة مهمة؛ لأنها تعمل كخط أساس، مما يُمكن الباحثين من معرفة نوع التأثير الذي يتغير على المتغير المستقل، والذي ينتج عنه، ويعزز قدرة الباحثين على استخلاص النتائج من الدراسة، ودون وجود مجموعة ضابطة لا يمكن للباحث تحديد ما إذا كان علاج معين له تأثير حقيقي على المجموعة التجريبية من عدمه.

المجموعة التجريبية: تتكون المجموعة التجريبية من المشاركين الذين يتعرضون لمعالجة معينة للمتغير المستقل (الذين تعرضوا للتدخل الترموي)، فهؤلاء هم المشاركون الذين يتلقون العلاج، ثم يُقارن الباحثون ردود المجموعة التجريبية باستجابات المجموعة الضابطة؛ لمعرفة ما إذا كان المتغير المستقل قد أثر في المشاركين (مؤسسة البيان للاستشارات الأكاديمية، 2023).

وفي المجمل، يجب أن تتمتع المجموعة الضابطة بنفس خصائص المجموعة التجريبية عند خط الأساس، وهو ما يسمى بالتوازن.

وبعد معرفة الفروق بين المجموعة الضابطة، والمجموعة التجريبية، يمكننا الآن الحديث عن المنهجيات المستخدمة في البحوث، فهناك البحوث التجريبية، وغير التجريبية، وشبه التجريبية على حد سواء لدراسات تقييم الأثر، نعرضها على النحو الآتي:

- **البحوث التجريبية:** يتم استخدام مجموعة ضابطة واحدة أو أكثر، ولكن يتم إنشاء المجموعات باستخدام التعيين العشوائي؛ ولأن التوزيع العشوائي يُقلل من الحاجة إلى إثبات أن المجموعات متكافئة تقريباً؛ فإن نتائج هذه الاختبارات يمكن أن تكون أقل تعقيداً في التفسير من تلك الموجودة في التصاميم شبه التجريبية، كما يمكن أن توفر أكبر قدرًا من المعلومات حول العلاقات المحتملة بين السبب والنتيجة.
- يمكن تكرار نتائج البحوث التجريبية في حال كان لدينا المتغيرات نفسها.
- يسمح البحث التجريبي بتحديد السبب والنتيجة والعلاقة بينهما.
- 6- يمكن دمجه مع طرق البحث الأخرى.

عيوب البحث التجريبي

- النتائج ذاتية للغاية، وذلك يؤدي إلى احتمالية حدوث خطأ بشري.
- يستغرق وقتاً طويلاً.
- قد تكون هناك مشاكل أخلاقية، أو عملية في التحكم بالمتغيرات؛ ولذلك لا يُفضل استخدامه في التجارب البشرية.
- البحث التجريبي لا يُقدم تفسيراً فعلياً، هو يجب فقط عن السؤال بنعم أو لا، لكنه غير قادر على الإجابة عن سؤال "لماذا" عند النظر إلى النتائج.
- مثال: تم تحديد مجموعة من القادة بالشكل المناسب لبرنامج تنمية المهارات القيادية، وقد تم تقسيم المجموعة بشكل عشوائي على مجموعتين، بحيث تشارك مجموعة واحدة في برنامج تنمية المهارات القيادية أولاً، ثم تتم مقارنة المشاركين في البرنامج بالمجموعة التي لم تشارك في البرنامج بعد (Craig & Hannum, 2007).

مزايا البحث التجريبي

- يوفر للباحثين مستوى عالي من التحكم والدقة في النتائج.
- يمكن استخدامه في شتى المجالات والعلوم.
- يقدم البحث التجريبي استنتاجات محددة.
- قد يتأثر المشاركون في الدراسة التجريبية بمتغيرات خارجية يمكن أن تؤثر في النتائج التي يتم الحصول عليها (Kumar, n.d).

عيوب البحوث غير التجريبية

- عينات البحوث غير التجريبية محددة، ولا تمثل العدد الأكبر من السكان.
- لا يمكن استخدام البحوث التجريبية إلا لمراقبة متغير واحد.
- يمكن أن يؤدي تحيز الباحث أو خطؤه في المنهجية إلى نتائج غير دقيقة. (Adam,2023).

البحوث شبه التجريبية

عندما تكون التجربة على موضوعات اجتماعية وإنسانية يفضل هذا النوع من البحوث، فنحن نستطيع أن نطبق المفهوم الكامل للتجربة (الدقة /التحديد /العزل/ الضبط/ التحكم) على المواد والسوائل والجماد في الطبيعة، بينما لا يمكن تحقيق كل هذه العناصر على الإنسان وعلى الموضوعات الاجتماعية والإنسانية، وفي ضوء ذلك نطلق على البحوث التجريبية عند تطبيقها في الإنسان أي في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية وفي مهنة الخدمة الاجتماعية فإننا نطلق عليها بحوث شبه تجريبية (Semi Experimental Research).

وبكلمات أخرى فإنه نظراً لصعوبة تطبيق المنهج التجريبي على الكثير من الظواهر الإنسانية ودراساتها في الواقع الفعلي، فإن الباحث (المقيم) يلجأ إلى المنهج شبه التجريبي، والذي يقوم على دراسة الظواهر الإنسانية كما هي دون تغيير، وتظهر هذه الصعوبات عندما لا يستطيع الباحث الحصول على تصاميم تجريبية حقيقية مما يجعله يلجأ إلى البحث شبه التجريبي الذي يتوافق مع طبيعة الظواهر الإنسانية، ويحاول تعظيم الصدق الداخلي والخارجي على حد سواء.

ويكون الأمر جلياً عندما لا يكون من الممكن تعيين أو اختيار مفردات عشوائية للتجربة، إذ يستلزم الأمر أن يلجأ الباحث إلى الاعتماد على المجتمع، وبالتالي حتمية استخدام المجتمع الفعلي، فمثلاً لو أراد باحث أن يختبر تأثير ربط حزام الأمان على مستوى الحوادث في مدينتين

كما تظهر مزايا وعيوب البحث التجريبي في أنه نظام مفيد للاستخدام، لكن يجب التحكم فيه بإحكام حتى يكون مفيداً، فهو ينتج نتائج يمكن تكرارها، ولكن يمكن أيضاً أن يتأثر بسهولة بالمؤثرات الداخلية أو الخارجية التي قد تغير النتائج التي يتم تحقيقها. ومن خلال أخذ هذه النقاط الرئيسية في الاعتبار، يصبح من الممكن معرفة ما إذا كانت عملية البحث هذه مناسبة لمنتجك، أو نظريتك، أو فكرتك التي تعمل من أجلها أم لا.

البحث غير التجريبي

تُعَدُّ التصاميم غير التجريبية قليلة التكلفة نسبياً، وسهلة التنفيذ بالنسبة للتصاميم الأخرى، ولكنها تقدم فقط تلميحات حول العلاقات المحتملة بين السبب والنتيجة. مثال: فحص العلاقة أو الارتباط بين استخدامات القادة للمكافآت، وأداء الفريق، دون القيام بأي محاولة للتأثير في أي منهما (Craig & Hannum,2007).

مزايا البحوث غير التجريبية

- الأقرب إلى مواقف الحياة الحقيقية.
- ندرة تعرض تصاميم البحوث غير التجريبية للنقد بسبب صناعته.
- ملائمة تصاميم البحوث غير التجريبية للدراسات البحثية.
- توجد العديد من المواقف البحثية التي قد يكون من غير العملي فيها إجراء تجربة فعلية. وقد تتعلق القيود بعدم كفاية الوقت، أو عدم الحصول على الموافقات الإدارية، أو نقص التمويل، أو الشعور بعدم الراحة بشكل مفرط، وغيرها من العوامل. وفي مثل هذه الحالات، تكون الأبحاث غير التجريبية هي الخيار الأنسب (Govindan,2013).

مختلفتين، ففي هذه الحالة لا يمكن استخدام المنهج التجريبي في تلك الدراسة، ولكن يمكن للباحث استخدام المنهج شبه التجريبي فيأخذ سائقي السيارات في إحدى المدينتين كمجموعة تجريبية ويأخذ الأخرى كمجموعة ضابطة، ويطبق قانون ربط حزام الأمان على المدينة التجريبية لفترة زمنية، ثم يقارن بين مستوى الحوادث في المدينة الضابطة. (أبو النصر، 2017).

تُستخدم المجموعات الضابطة عادةً في هذا النوع من البحوث، ولكن لا يتم إنشاء المجموعات باستخدام التعيين العشوائي. وتُعَدُّ هذه التصميمات أكثر تعقيداً في التنفيذ من التصميمات غير التجريبية، ولكنها توفر معلومات أكثر حول العلاقات المحتملة بين السبب والنتيجة.

مثال: يختار القادة ما إذا كانوا يشاركون في برنامج تنمية المهارات القيادية أم لا، ويتم مقارنة المشاركين في البرنامج بأنفسهم قبل البرنامج، أو بمجموعات أخرى لم تشارك في البرنامج. (Craig & Hannum, 2007).

مزايا تصميمات البحوث شبه التجريبية QEDs

- لا تنطوي التصميمات شبه التجريبية بشكل عام على الحرمان الملحوظ من الخدمات (منع مجموعة معينة من الاستفادة من تدخل معين مثل: برامج تعليمية أو برامج علاجية)؛ لذا فإن المخاوف الأخلاقية أقل من تلك الخاصة بالتجارب العشوائية (RCTs) ذات الشواهد.
- يمكن تطبيق نتائجها في العديد من السياقات الأخرى.
- اعتماد التصميمات شبه التجريبية في كثير من الأحيان على البيانات المتاحة.

- سهولة تنفيذ التصميمات شبه التجريبية مقارنة بالتجارب العشوائية (RCTs) ذات الشواهد. (Courtney & Wulczyn, 2021).

عيوب تصميمات البحوث شبه التجريبية QEDs

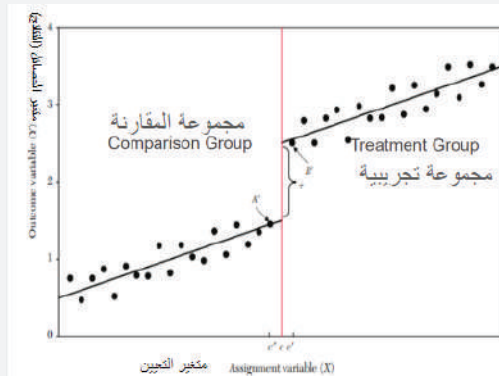
- وجود اختلافات منهجية بين المجموعات قبل بدء الدراسة؛ بسبب تعيين المجموعة في البحوث شبه التجريبية؛ مما يؤدي إلى التحيز، وتهديد الصلاحية الداخلية.
- عدم إمكانية البحوث شبه التجريبية في التعامل مع المتغير المستقل، أو تعيين المشاركين بشكل عشوائي؛ مما يحد من القدرة على تحديد العلاقة السببية بشكل مؤكد.
- وجود اختلافات منهجية؛ نتيجة لمحاولات مطابقة المجموعات حول المتغيرات الرئيسية قد تؤدي إلى تحيز النتائج المطابقة كأسلوب تحكم له حدوده.
- احتواء عناصر التحكم مثل: تحليل السلاسل الزمنية المتقطعة على افتراضات قد لا يتم الوفاء بها بالكامل، وهذا يحد من قدرتهم على معرفة التهديدات، والمخاطر المحيطة.
- إمكانية البحوث شبه التجريبية في استنتاج السببية بدلاً من الاستنتاج المباشر دون تخصيصها عشوائياً، كما يجب أن تكون الاستنتاجات السببية مؤقتة.
- إمكانية أن يؤدي استخدام نفس التدابير في نقاط زمنية متعددة إلى إدخال تأثيرات الممارسة، وتفاعلية القياس؛ مما يؤثر في الصلاحية الداخلية للنتائج.

1- نموذج انقطاع الانحدار Regression Discontinuity Designs

يتم استخدام تصميم انقطاع الانحدار (RDD) عندما توجد قاعدة تحدد عتبة الأهلية؛ للمشاركة في البرنامج، مثل: خط الفقر، أو القرى الواقعة على الحدود، أو الدرجة المستخدمة لتصنيف المشاريع المحتملة. والفرضية التي يتم اختبارها هي أن المجموعات القريبة من جانبي الحدود متشابهة بما يكفي؛ لتكون مجموعة ضابطة مناسبة. والفروق في (الحاصلات) النتائج بين هذه المجموعات القريبة من أي من جانبي الحدود كما يتم قياسها من خلال الانقطاع في خط الانحدار عند هذه النقطة، يمكن أن تُعزى إلى البرنامج، وينطبق الأمر نفسه على قياس الأثر (وايت & رايتز، 2017).

وصف الطريقة

يمكن استخدام تصميم انقطاع الانحدار (RDD) عندما تكون هناك قاعدة تُحدد عتبة الأهلية؛ للمشاركة في البرنامج؛ لأن عتبة الأهلية مستندة إلى متغير تعيين مستمر مقدر لجميع الوحدات المؤهلة بشكل محتمل للتعيين من (الأفراد، والأسر، والشركات... إلخ). مثال: الأسر التي تكون أعلى خط الفقر أو أدناه، أو الشركات التي تكون أعلى تصنيف ائتماني معين أو أدناه، أو الطلاب الذين إذا تجاوزوا درجة اختبار معينة سيحصلون على منحة دراسية، أو النساء اللائي أعلى من سن معين أو أدناه لبرنامج صحي ما (وايت & رايتز، 2017).



ما المطلوب لإجراء تصميم انقطاع انحدار؟

يجب توفير بيانات حول متغير التعيين ومؤشر (الحاصلات) النتائج، بحيث تتضمن أعدادًا كافية من الأفراد الذين يُنظر في إدراجهم في البرنامج، بما في ذلك أولئك الذين تم قبولهم أو رفضهم. ومن المفيد أيضًا جمع بيانات حول متغيرات أخرى؛ للتحقق من صلاحية التوازن عبر العتبة. ويمكن تعزيز هذه العملية من خلال إجراء مسح خط الأساس؛ لضمان عدم تأثر المتغيرات المشتركة بالبرنامج. ومع ذلك، لا تحفظ العديد من البرامج بمعلومات عن الأفراد الذين لم يتم قبولهم، مما يجعل من الصعب تطبيق تصميم انقطاع الانحدار. كما يجب توفير معلومات حول كيفية تطبيق قاعدة عتبة الأهلية بشكل صارم، ويجب أن تكون هذه الحقيقة واضحة من خلال الاستدلال بالبيانات (وايت & رايتز، 2017).

الافتراضات الرئيسية في عملية تقييم وقف الانحدار

يجب أن يكون الإجراء المتبع لتعيين الأفراد للتدخل مستمراً حول نقطة القطع، فعلى سبيل المثال، إذا كان يُنظر إلى الأشخاص الذين يتجاوزون الحد الفاصل بقليل على أنهم يحتاجون إلى نوع مختلف من المساعدة مقارنةً بأولئك الذين هم دون الحد الفاصل بقليل، فإن تصميم (RDD) لا يُعدُّ مناسباً للتقييم.

يجب أن يكون متوسط خصائص الأفراد القريبين من نقطة القطع متشابهاً جداً مع بعضهم بعضاً. يفترض نموذج (RDD) أن الفروق في النتائج بين مجموعات التجربة والمجموعات الضابطة بالقرب من نقطة القطع تعكس تأثير التدخل، مما يعني أن هذا التأثير ينطبق بشكل متساوٍ على الأفراد الذين تكون درجاتهم بعيدة عن نقطة القطع (Courtney & Wulczyn, 2021).

2- الاختلاف في الاختلافات Difference-in-Differences

يُستفاد من تصميم الاختلاف في الاختلافات (DID) في التوقيت عبر المواقع مثل: (الولايات، والمقاطعات ومكاتب الوكالات، والمنظمات) حيث تُنفذ التدخلات؛ لتقييم آثار التدخل.

كما يحدد أسلوب الاختلاف في الاختلافات (DID) تأثير التدخل في الأفراد في المواقع التي يتم فيها تنفيذه، من خلال مقارنة النتائج بين الأفراد في المواقع التي تلقت التدخل مع النتائج، والمواقع التي لم تتلقَ هذا التدخل. وفي الظروف المثالية، يُعدُّ هذا الأسلوب مفيداً لتقييم التدخلات المعتمدة على الموقع، ويتطلب توافر بيانات النتائج المقاسة من كل من المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة على مدى فترتين زمنيتين مختلفتين على الأقل، بحيث تكون هناك قياسات قبل بدء التدخل وأخرى بعده. (Courtney & Wulczyn, 2021).

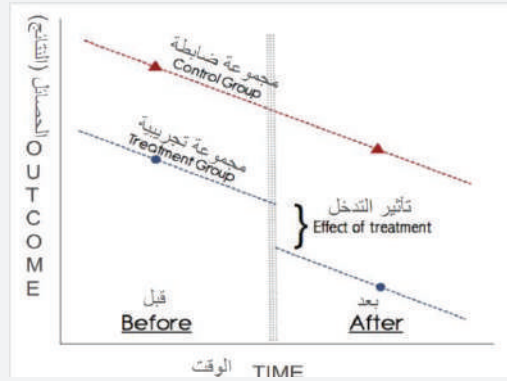
الافتراضات الرئيسية للتصميم:

"الاتجاهات الموازية" في النتائج تعني أن أي اختلافات في النتائج بين المجموعات التجريبية والمجموعات الضابطة ستظل ثابتة مع مرور الوقت في حال عدم وجود تدخل. إن استخدام مقاييس متعددة للنتائج الرئيسية قبل وبعد بدء التدخل في كل من مواقع التدخل والمراقبة؛ يساهم في تقييم مدى معقولية هذا الافتراض.

يجب أن يكون اختيار المواقع لتلقي التدخل غير مرتبط بالنتيجة. فعلى سبيل المثال، لا تختار المواقع بناءً على نقاط القوة، أو احتياجات الأشخاص هناك.

يجب أن تظل خصائص السكان في مواقع التدخل والمقارنة ثابتة مع مرور الوقت.

(Courtney & Wulczyn, 2021).



مزايا الاختلاف في الاختلافات وعيوبه Difference-in-Differences

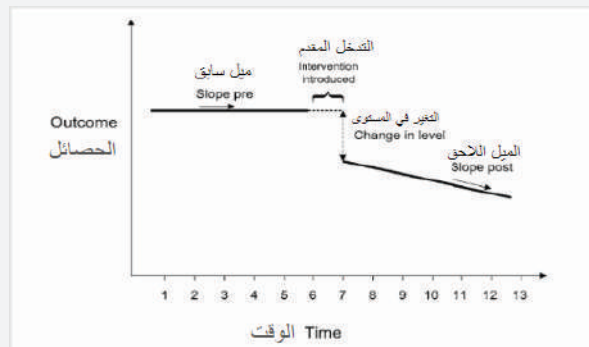
إن نموذج الاختلاف في الاختلافات (DID) يتميز بسهولة التطبيق والفهم، ولكن غالبًا ما تكون البيانات غير متاحة لاختبار مدى صلاحية هذا النموذج. لذلك، ستكون نتائجه أكثر دقة إذا تم استخدامه جنبًا إلى جنب مع تقنية مماثلة، أو مع تطبيق نموذج التأثيرات الثابتة، مما يساعد في ضبط وحدات الخلط بشكل أفضل.

كما أن هذا النموذج يوفر متوسط تأثير التجربة في المعالجة (ATT)؛ مما يعزز من فهم التأثيرات لدى المشاركين الفعليين. ومع ذلك، فإنه لا يُعدُّ مقياسًا لتأثيرات التدخل في المجتمع الإحصائي بشكل عام (وايت & رايتز، 2017).

3- تصاميم السلسلة الزمنية المتقطعة Interrupted Time Series Designs

في دراسات التقييم، تشير السلسلة الزمنية إلى مجموعة من القياسات التي أُجريت على مدى فترة زمنية معينة؛ لتقييم النتائج التي تعرضت لها مجموعة من الأفراد.

في تقييم السلاسل الزمنية المتقطعة (ITS)، يتم استخدام السلسلة الزمنية للنتيجة المعنية؛ لتحديد الاتجاه الأساسي لهذه النتيجة، ويقوم المقيّم بتحليل ما إذا كان مستوى أو ميل هذا الاتجاه يتأثر بتنفيذ التدخل أم لا. (Courtney & Wulczyn، 2021).



4- مطابقة تصاميم مجموعة المقارنات Matched Comparison Group Designs

يُعَدُّ تصميم مجموعة المقارنات المتطابقة "تصميمًا صارمًا"؛ لأنه يسمح للمقيمين بتقدير حجم تأثير البرنامج، أو المبادرة، أو التدخل الجديد.

ويتألف تصميم مجموعة المقارنات المتطابقة من (1) المجموعة التجريبية و(2) المجموعة الضابطة، حيث تتشابه المجموعتان في خصائصهما الأساسية في بداية التدخل. وكلما زاد التشابه بين المجموعتين عند

خط الأساس، زادت احتمالية أن يُعزى الفرق الملحوظ بينهما بعد التدخل إلى التدخل نفسه، بدلًا من اختلافات أخرى قد تكون موجودة مسبقًا (سواء كانت ملحوظة أو غير ملحوظة) بين المجموعتين. وهذا يختلف عن التجارب العشوائية، حيث يتم تحديد المجموعات التجريبية والضابطة عادةً بعد تنفيذ التدخل. (Hanita et al. 2017).

هناك خياران يمكن من خلالهما تصاميم مجموعة المقارنة المتطابقة

الخيار الأول: المطابقة التامة (Exact matching)- وكما يشير الاسم، يتم مطابقة كل عضو في المجموعة التجريبية مع عضو من المجموعة الضابطة بشكل دقيق في جميع المتغيرات المستخدمة. فمثلًا، عضو المجموعة التجريبية: أنثى، تبلغ من العمر 30 عامًا، متزوجة، دخلها أقل من مستوى الفقر، تعاني من الاكتئاب... إلخ، أما عضو المجموعة الضابطة: أنثى، عمرها 30 عامًا، متزوجة، دخلها أقل من حد الفقر، تعاني من الاكتئاب... إلخ.

ومن هنا يمكنك تحقيق المطابقة التامة من خلال فرز المجموعتين بنفس الطريقة.

الخيار الثاني: استخدام مطابقة درجة الميل (Propensity Score Matching (PSM) يُعتمد هذا الخيار عندما لا يمكن تحقيق مطابقة دقيقة بين المجموعات. وفي هذه الحالة، نحتاج إلى وسيلة لتقييم مدى تشابه المجموعات التجريبية والمجموعات الضابطة باستخدام (PSM)، مما يساعدنا في تحديد مَنْ ينتمي إلى المجموعة التجريبية. وبعد ذلك، يتم اختيار أعضاء المجموعة الضابطة الذين يمتلكون نفس "درجة الميل". حيث تقيس (درجة الميل جودة المطابقة)، وتُعرف جودة التطابق أيضًا بـ "التقارب"، أي مدى تشابه المجموعتين التجريبية والضابطة، كما يمكن استخدام نفس المتغيرات كما هو الحال في المطابقة التامة (Courtney & Wulczyn, 2021).

الخطوة الرابعة : وضع خطة عمل لجمع البيانات

نتحدث الآن عن كيفية وضع خطة عمل مناسبة لجمع البيانات؛ حيث تساعد خطة جمع البيانات في تحديد نوعية البيانات التي نحتاج إليها؛ للتقييم، وكذلك الطرق التي نجمع بها.

وتُعرف خطة جمع البيانات بأنها: خريطة لعملية التقييم، وعادة ما تُترجم خطة التقييم إلى إجراءات في العالم الواقعي.

مصادر البيانات

السكانية الشاملة من سلطة حكومية محلية، أو تقرير سنوي).

البيانات الثالثة أو التثليث (Tertiary data): مجموعة أو مزيج من المصادر الأولية والثانوية مثل: (الموسوعات أو الكتب المدرسية). (2023, [respectvictoria](#)) وهي تستخدم ما لا يقل عن ثلاث مصادر من البيانات، وبمفهوم أشمل هي استخدام لما لا يقل عن ثلاث نظريات أو مصادر أو أنواع من المعلومات، أو أنماط من التحليل للتأكد من التقدير (القياس) وإثبات صحته. (البنك الإفريقي للتنمية، 2017)

غالبًا ما يشير الباحثون والمقيّمون إلى مصادر البيانات الأولية، والثانوية، والتثليث بعبارات بسيطة جاءت كالآتي:

البيانات الأولية (Primary data): بيانات جديدة يجمعها المقيّم (داخليًا أو خارجيًا) في أثناء أنشطة المتابعة والتقييم مثل: (المسوح، والمقابلات، والملاحظات، وما إلى ذلك).

البيانات الثانوية (Secondary data): البيانات التي تم الحصول عليها من مصادر أخرى (فكر في الإحصائيات

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك

الخطوة الخامسة : جمع البيانات

جمع البيانات عملية منهجية تهدف إلى جمع وقياس المعلومات المتعلقة بالمتغيرات المهمة، مما يُمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث، واختيار الفرضيات، وتقييم النتائج. ويُعدّ جمع البيانات عنصرًا أساسيًا في جميع مجالات الدراسة، بما في ذلك العلوم الفيزيائية، والاجتماعية، والعلوم الإنسانية، والأعمال التجارية، وغيرها. وعلى الرغم من اختلاف الأساليب المستخدمة حسب التخصص، يبقى التركيز على ضمان دقة وموثوقية البيانات المجمعة، هو الهدف الرئيس من جميع عمليات جمع البيانات، حيث يسعى الباحثون؛ للحصول على أدلة عالية الجودة تُستخدم لاحقًا في تحليل بيانات شاملة، مما يساهم في بناء إجابات مقنعة وموثوقة عن الأسئلة المطروحة. وبغض النظر عن مجال الدراسة أو نوع البيانات المطلوبة (كمية أو نوعية)، فإن دقة عملية جمع البيانات تُعدّ ضرورية؛ للحفاظ على سلامة البحث. إن اختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات، وتوفير تعليمات واضحة؛ لاستخدامها بشكل صحيح يُساعد في تقليل احتمالية حدوث الأخطاء.

كما تُعدّ عملية جمع البيانات من أهم المراحل في إجراء البحث؛ لأنّها تُمكنك من الحصول على أفضل تصميم بحثي في العالم؛ ولأنّك إذا لم تتمكن من جمع البيانات المطلوبة فلن تتمكن من إكمال مشروعك، وجمع البيانات مهمة صعبة للغاية، وتحتاج إلى تخطيط شامل، وعمل شاق، وصبر، ومثابرة، ومزيد من الجهد؛ حتى تتمكن من إكمال المهمة بنجاح.

ويبدأ جمع البيانات بتحديد نوعية البيانات المطلوبة، ثم اختيار عينة من مجموعة سكانية معينة، وبعد ذلك، تحتاج إلى استخدام أداة معينة لجمع البيانات من العينة المحددة (Kabir, 2016).

اختيار نوع البيانات المراد جمعها

وتُعدّ البيانات الثانوية مفيدة للأسباب الآتية:

- تم جمع هذه البيانات بالفعل من قبل شخص آخر.
- يمكن أن تقدم هذه المعلومات خلفية قيمة ومواد سياقية لمشروعك.
- قد تساعدك في تحديد العناصر التي لا تحتاج إلى تضمينها في مجموعة البيانات الأساسية الخاصة بك.

ومن ناحية أخرى، يتطلب جمع البيانات الأولية (أي البيانات الجديدة) الكثير من الموارد، ويستغرق وقتًا طويلاً، لذا يجب عليك التأكد من نوعية البيانات الأولية التي تحتاجها حقًا.

يُمكن تصنيف البيانات التي تُجمع لأغراض التقييم إلى نوعين: بيانات أولية وثانوية، وتُجمع البيانات الأولية بشكل مباشر، وتهدف تحديدًا إلى التقييم المعني، بينما تُعدّ البيانات الثانوية تلك التي جُمعت مسبقًا لأغراض مختلفة غير التقييم الحالي. ولا توجد قواعد صارمة لجمع البيانات؛ لذا يجب على المقيم أن يحدد أولاً، سبب إجراء التقييم، والأسئلة التي يسعى للإجابة عنها؛ لأن هذا يساعد في تحديد نوع البيانات المطلوبة، وكذلك المنهجية المناسبة لجمعها، سواء أكانت نوعية أم كمية أم مزيجًا من الاثنين (CTA; IICA; KIT. 2009).

ويعتمد اختيار مصادر البيانات على ما يتم قياسه، وذلك بهدف الإجابة عن الأسئلة الرئيسة للتقييم. وغالبًا ما يكون من المفيد البدء بتحديد مصادر البيانات الثانوية؛ لأن (هذه البيانات متاحة بالفعل).

أنواع البيانات

البيانات النوعية في أنها توفر معلومات شاملة ومفصلة حول وجهات نظر أصحاب المصلحة بما في ذلك سياق وتفسير هذه الرؤى، كما يمكن استخدام الأساليب النوعية أيضاً؛ لتوضيح الإجراءات التي توفرها البيانات الكمية، وتتمثل نقاط الضعف الرئيسة في النهج النوعي في أن جمع البيانات النوعية وتحليلها؛ يتطلب عملاً كثيفاً إلى حد ما، ويستغرق وقتاً طويلاً، ولا يمكن تعميم النتائج عادةً (CTA, IICA, KIT, 2009).

الجمع بين النهج الكمي والنوعي

لقد تم تصميم المنهجية المختلطة؛ لتجمع بين البيانات، والتقنيات، والأساليب البحثية النوعية والكمية ضمن إطار بحثي موحد. ويمكن أن تشير المنهجية المختلطة إلى مجموعة متنوعة من الأنواع والأساليب المستخدمة في الدراسة، أو إلى استخدام مزيج من الأساليب النوعية والكمية، كما تشمل هذه المنهجية أساليب متعددة الأبعاد تكامل؛ للاستفادة من نقاط القوة، وتقليل نقاط الضعف الناتجة عن الاعتماد على تصميم بحث واحد. إن اعتماد هذا النهج في جمع وتقييم البيانات قد يسهم في تعزيز دقة وموثوقية البحث.

ومن بين المجالات الشائعة التي يمكن أن تستفيد من الأساليب المختلطة ما يلي:

- بدء التدخلات وتصميمها، وتطويرها، وتوسيعها.
- التقييم.
- تحسين تصميم البحوث.
- دعم النتائج، أو تثليث البيانات، أو تقاربها.

ويعُدُّ الأساليب المختلطة مفيدة في تسليط الضوء على مشاكل البحث المعقدة مثل: الفروق في الصحة، ويمكن أن تكون أيضاً تحويلية في معالجة القضايا المتعلقة بالسكان الضعفاء، أو المهمشين، أو البحوث التي تنطوي على مشاركة المجتمع. كما يُعَدُّ استخدام نهج الأساليب المختلطة أحد الطرق؛ لتطوير خيارات

البيانات الكمية: هي الأشياء التي يمكن قياسها وإحصائها، وتتمتع بمقدار محدد وعدد مرات لجمعها، وغالبًا ما يتم جمعها من خلال المسح، أو البيانات الإدارية، أو مراجعة الوثائق. ويتضمن المنهج الكمي لدراسة ظاهرة معينة عادةً ميزتين رئيسيتين.

- **الميزة الأولى:** تُمكن الباحث من تصنيف الملاحظات، وتلخيصها، وتوضيحها بشكل منهجي، وتُعرّف هذه العمليات بالآليات وتقنيات الإحصاء الوصفي.
- **الميزة الثانية:** هي أنه يتيح للباحث فهم واستنتاج الظاهرة (العينة) التي يتم دراستها في منطقة معينة، حيث يتم اختيار العينة بشكل منهجي من مجموعة أكبر بكثير، مما يسمح بتعميم الاستنتاجات المستخلصة على جميع السكان. وبعبارة أخرى، فإن هذه العملية تفتح المجال أمام الباحث؛ لاستخلاص النتائج من خلال الاستدلال الاستقرائي. كما يتم قياس جميع العمليات، والتقنيات، والنتائج، والاستنتاجات كإحصاءات استنتاجية (Ameer, 2021).

البيانات النوعية: عبارة عن كلمات تُجمع عادة من خلال مجموعات التركيز، أو المقابلات، وتُقدّم إجابات عن أسئلة "كيف"، و"لماذا".

وتستخدم الأساليب النوعية تحليل (SWOT)، ومجموعات التركيز، ومصادر غير رقمية مثل: الكلمات، والصور، والمسرحيات كبيانات، وتتمثل ميزة استخدام كما توجد بعض التحديات في استخدام نهج الأساليب المختلطة منها ما يلي:

- تحديد أسئلة البحث النوعية والكمية التكميلية.
- جمع البيانات وتحليلها يستغرق وقتاً طويلاً.
- القرارات المتعلقة بطرق البحث التي يتم دمجها.

والدراسات الاستقصائية، كما يمكن تحليل هذه البيانات بطرق متنوعة، حيث تُجمع الأساليب الأكثر تعقيدًا من بين مختلف عمليات اختيار البيانات، وجمعها، وتحليلها ضمن أداة أو منهجية محددة.

ويتم إعداد اختبار أدوات جمع البيانات مع الأفراد الذين لديهم معرفة بالمشروع وأنشطته، وكذلك قد تتاح فرصة الاختبار أيضًا مع أفراد من المجموعة التي يتم استخدام الأداة معها.

مع الأخذ في الاعتبار دائمًا الأخلاقيات، وسلامة المشاركين في الاستطلاع، والمقابلة، وتصميم مجموعة التركيز. بالإضافة إلى تحديد المسؤول عن جمع البيانات، فقد يكون من المفيد ملاحظة المسؤول عن التحليل، وإعداد التقارير (wall.n.d).

إبداعية لمنهج التصميم التقليدية، أو الفردية للبحث والتقييم، وهناك طرق عديدة لتصنيف البيانات، كما يعتمد التصنيف المشترك على من قام بجمع البيانات (Kabir, 2016).

طرق جمع البيانات الأولية

فيما يلي ملخص موجز لكل طرق جمع البيانات الأولية، متبوعة ببعض الملاحظات حول الحصول على البيانات الثانوية.

إن جمع البيانات عملية منهجية تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمتغيرات المهمة وقياسها، مما يتيح للباحثين الإجابة عن أسئلة البحث المطروحة، واختبار الفرضيات، وتقييم النتائج.

وهناك العديد من الأساليب لجمع البيانات، حيث يمكن استخدام أدوات أساسية مثل: المقابلات، والملاحظات،

أدوات تنفيذ التقييم EVALUATION IMPLEMENTATION TOOLS

يركز هذا القسم على طرق جمع البيانات وتحليلها، والأدوات التي يمكنك استخدامها لهذه المهام، ويتم وصف الأدوات الأكثر استخدامًا، مع توضيح وشرح كيفية تنفيذها.

وتشمل :

- الاستبيان.
- مجموعات التركيز.
- المقابلات الفردية.
- الملاحظة.
- دراسات الحالة.
- الأدوات التشاركية والإبداعية.
- مراجعة ما بعد الإجراء.

لكن قبل أن ننظر إلى هذه الأدوات بالتفصيل، فمن المهم أن ننظر إلى موضوع جمع البيانات نفسه فيما يتعلق باختيار نوعية البيانات المراد جمعها، واختيار طريقة استخدامها، والتأكد من موثوقية البيانات، وبعد جمع البيانات، يتم التركيز على ضمان تحليل البيانات التي جُمعت وتفسيرها بشكل صحيح (CTA; IICA; KIT. 2009).

الاستبيان من الموارد الثانوية (Pandey & Pandey, 2015). وتُعد هذه النماذج مناسبة لجمع البيانات النوعية والكمية، وعلى الرغم من أنها ليست الأساليب الأكثر شيوعًا المستخدمة في البحث النوعي، إلا أنها مفيدة في حالة مواجهة عينة كبيرة في الدراسة.

الاستبيان: الاستبيان إحدى الأدوات الشائعة لجمع المعلومات، ونموذج أو أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة والإجابات الآمنة التي يملؤها المستجيبون (من مجتمع معين)؛ لإعطاء الباحث المعلومات اللازمة للدراسة، ولا يمكن الحصول على البيانات المقدمة من

ويُستخدم الاستبيان لأغراض متنوعة، وعلى الرغم من أنه يُستخدم عادة لجمع البيانات الإحصائية، إلا أنه يمكن تصميمه لقياس متغيرات منفصلة مثل: السلوكيات، والتفضيلات، والحقائق (Kabir, 2016)، وعلى الرغم من أن إعداد الاستبيان وإدارته ليس بالأمر الصعب، إلا أنه يجب أن تكون هناك حاجة إلى نقاط محددة في هذه العمليات. وعادة ما يُستخدم هذا النموذج، عندما لا يكون من الممكن مناقشة كل مشارك شخصياً، ومن هنا، فهو يساعد في جمع البيانات من مختلف الأفراد، والمجموعات، والشركات بسهولة، ويمكن تصنيف الاستبيانات بناءً على جوانب مختلفة مثل: أنواع الأسئلة، وطرق الإدارة (Taherdoost, 2021).

ويمكن استخدام مجموعات التركيز في الحالات الآتية:

- إذا كنت مهتما بالأعراف الاجتماعية، الأوسع نطاقاً، والسائدة في المجتمع.
- إذا كانت مجموعتك المستهدفة لديها ما يكفي من القواسم المشتركة التي تسمح لها بالمشاركة في مناقشة عامة.
- إذا كانت لديك أسئلة عامة، وتريد الإنصات إلى الأشخاص، بينما يتناقشون ويتجادلون باستفاضة.
- إذا كان من السهل جمع ما بين خمسة إلى ثمانية أشخاص في مكان واحد، لإجراء مناقشة مجموعة تركيز.
- إذا كنت ترغب في إشراك أكبر عدد ممكن من الأشخاص بسرعة (سكوفدال & كورنيس، 2015).

المقابلات الفردية: المقابلة هي محادثة بين الباحث والمجيب، وهي أقل انفتاحاً، وأكثر توجيهاً مقارنة بالدرشة اليومية، ولكنها في الوقت ذاته أقل تنظيمًا من الاستبيان، الذي يطرح مجموعة من الأسئلة واحدًا تلو الآخر.

مجموعات التركيز: أداة مقابلة جماعية لمساعدتك في معرفة ما يُفكر فيه المستخدمون، ويشعرون به تجاه المشروع. إنها طريقة سريعة؛ لتوليد بيانات نوعية مفيدة، كما أنها تتألف من مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يتم استطلاع آرائهم، أو إجراء مقابلات معهم؛ لتقديم معلومات ذات صلة بالتقييم، وتعتمد فائدة مجموعات التركيز على مهارات أولئك الذين يديرون المجموعة، والطريقة المستخدمة لاختيار المجموعة. وتحظى مجموعات التركيز بشعبية كبيرة؛ لأنها ليست باهظة الثمن، كما أنها سهلة التنظيم. (CTA, IICA, KIT. 2009).

وفي المقابلة، يضطلع المحاور بدور رئيس، وبوجه المحادثة؛ للتطرق إلى مواضيع البحث، ولكنه يترك للمجيب فرصة شرح وجهة نظره بشيء من الاستفاضة، وتقديم أسئلة على رأسه، وإبداء الأسباب. وبصفتنا نحن المحاورين، فإننا نريد من المجيب أن يتحدث أكثر مما نتحدث نحن؛ لأن غايتنا معرفة وجهة نظره، ومن الناحية العملية، عادة ما تستمر المقابلة بين (40) دقيقة إلى ساعة واحدة. وغالباً ما يبدأ المشاركون في الشعور بالتعب، وفقدان الانتباه بعد مرور ساعة، مع أن هذا يعتمد على مدى إثارة الموضوع!

ويستخدم الباحث "دليل الموضوع"؛ لتوجيه أسئلته حال المقابلة، وقد يبلغ حجمه صفحة واحدة تقريباً، كما أنه يطرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ومن المحتمل أن يتبعها المحاور بأسئلة استقصائية، أو طلبات، على سبيل المثال.

وعادة ما تُجرى المقابلة على انفراد؛ لإتاحة الفرصة للمجيب؛ للتحدث بحرية، وغالباً ما تكون المقابلة المتعمقة لقاءً فردياً، وعلى الرغم من أنه في بعض الأحيان قد يتقابل المحاور مع شخصين إذا رغباً في ذلك، وقد يرافق المحاور أحياناً باحثاً، أو مساعداً، أو مترجماً فورياً. (سكوفدال & كورنيس، 2015).

الملاحظة: في هذه التقنيات تُجمع البيانات المباشرة من خلال ملاحظة الأحداث، والسلوكيات، والتفاعلات والعمليات وما إلى ذلك بشكل مباشر؛ للحصول على فهم للمفاهيم على سبيل المثال، والملاحظة تقنية مناسبة؛ لتقييم طرق التدريس في الفصول الدراسية، كما يمكن استخدامها عندما لا تتمكن مجموعات التركيز، والمقابلات من المساعدة في جمع البيانات لأسباب مختلفة لدى المشاركين منها:

- إنهم ليسوا على علم بهذا المفهوم.
- غير قادرين على الحديث عن هذا المفهوم.
- لا تفضل مناقشة المفهوم.

وبشكل عام، فإن الملاحظة تساعد الباحث في معرفة ما يجري في المنطقة والبيئة المحيطة، وباعتبارها طريقة لجمع البيانات، فهي أبعد من مجرد الاستماع والبحث. وتتضمن هذه الطريقة التفاعل مع المكان، والتعبير الواضح عن الأحداث، والارتجال الفني، والاهتمام العالي، والمراقبة الجيدة. (Taherdoost, 2021)

دراسات الحالة: إن الدروس المستفادة تحتوي على النجاحات والإخفاقات السابقة للمشروع، وتهدف إلى ضمان حدوث التعلم، ودراسة الحالة (التي يمكن أن تشمل القصص والحكايات) تحليل نوعي للمنتج والخدمة من حيث كيفية التطور والاستخدام والإدراك، وتحديد عدد دراسات الحالة التي يجب القيام بها، وإلى أي مدى تتأثر بهدف التقييم. وتعتمد دراسات الحالة عادة على أساليب متعددة مثل: (المقابلات، ومجموعات التركيز، والاستبيانات، والأفلام الوثائقية، والبحث على شبكة الإنترنت، وما إلى ذلك)، كما تشمل مصادر متعددة مثل: (الأشخاص المعنيين بشكل مباشر، وممثلي أصحاب المصلحة الأساسيين، وأصحاب المصلحة الآخرين، وما إلى ذلك)، ومن خلال القصص والحكايات يُمكن فهم ناتج البيانات في السياق؛ للمساعدة في تحليلك، كما يمكنها إضفاء الحيوية على التقرير أيضًا، وإضفاء لمسة إنسانية على الإحصائيات (CTA, IICA, KIT. 2009).

الأدوات التشاركية والإبداعية: تُستخدم الأدوات التشاركية والإبداعية؛ لتشجيع مشاركة الأنشطة مع أصحاب المصلحة في عملية التقييم، وتتضمن هذه التقنيات التشاركية استخدام الرسومات، وتمثيل الأدوار، والفيديو، والصور الغنية، ومخططات فين (Venn)؛ للحصول على مجموعة من وجهات النظر من مختلف المستخدمين حول المشروع، كما تحتاج إلى المهارات اللازمة؛ لمساعدة الأشخاص في الشعور بالراحة والتفاعل مع بعضهم بعضًا، ومعظم هذه التقنيات سهلة الاستخدام، وغير مُكلفة إلى حد ما، ولكنك قد تحتاج إلى الوقت، والطاقة، والإبداع في الطرح؛ للحصول على تعاون الأشخاص (CTA, IICA, KIT. 2009).

مراجعة ما بعد الإجراء: تُستخدم مراجعة ما بعد الإجراء؛ للحصول على بيانات حول أداء المشروع ومخرجاته، سواء أكانت في أثناء مشروع المعلومات، أم في نهايته، فهي توفر نظرة ثاقبة لما حدث، ولماذا حدث، وما الذي سار على ما يرام، وما الذي يحتاج إلى تحسين، وما الدروس التي يمكن تعلمها من التجربة، وهذه أداة بسيطة للاستخدام ومفيدة في منح مختلف أصحاب المصلحة فرصة لمشاركة وجهات نظرهم وأفكارهم (CTA, IICA, KIT. 2009).

طرق جمع البيانات الثانوية

تُعرف البيانات الثانوية بأنها: البيانات التي تم جمعها من مصادر منشورة ومتاحة، ويتم جمع هذه البيانات باستخدام مصادر ثانوية، ويمكن أن تشمل مصادر نوعية مثل: تقارير المقابلات، بالإضافة إلى مصادر بيانات كمية مثل التعداد. وبشكل عام، تُوضح طرق جمع البيانات الثانوية كما يلي: (Taherdoost, 2021).

الكتب: تتوفر اليوم كتب حول أي موضوع ترغب البحث فيه، حيث تقدم هذه الكتب رؤى عميقة حول ما تم إنجازه بالفعل في هذا المجال، ويمكنك استخدامها؛ لإعداد مراجعتك الأدبية، إذ تُعدُّ الكتب مصدرًا ثانويًا، لكنها تُعدُّ من بين الأكثر أصالة في هذا النوع من المصادر.

المجلات والدوريات: لقد أصبحت المجلات والدوريات أكثر أهمية فيما يتعلق بجمع البيانات؛ لأنها توفر معلومات حديثة، وهو ما لا تستطيع الكتب توفيره في بعض الأحيان، وثانيًا، يمكن للمجلات تقديم معلومات حول الموضوع المحدد الذي تبحث عنه بدلاً من التحدث عن موضوعات أكثر عمومية.

الصحف: تُعدُّ الصحف ذات موثوقية كبيرة، وفي بعض الحالات لا يمكن الحصول على المعلومات إلا من الصحف كما هو الحال في بعض الدراسات السياسية.

المصادر الإلكترونية المنشورة: مع تقدم الإنترنت وزيادة سرعته في الوصول إلى الجماهير، أصبح من الواضح أن العديد من المعلومات التي لم تكن متاحة في شكل مطبوع أصبحت الآن متوفرة على الشبكة، وفي الماضي، كانت مصداقية المعلومات على الإنترنت موضع شك، لكن هذا لم يُعدِّ الحال اليوم؛ لأن السبب في ذلك يعود إلى أن المجلات والكتب كانت نادرة الوجود على الإنترنت سابقًا، بينما أصبحت الآن معظم المجلات والكتب متاحة على الشبكة، حيث يمكن الحصول على بعضها مجانًا بينما يتطلب البعض الآخر دفع ثمن.

الدوريات الإلكترونية: تُعدُّ الدوريات الإلكترونية أكثر شيوعًا من المجلات المطبوعة، ومن الصعب الحصول على أحدث المجلات دون اشتراك، لكن إذا كانت جامعتك تمتلك مكتبة إلكترونية، فيمكنك الوصول إلى

أي مجلة وطباعتها، أما بالنسبة للمجلات غير المتاحة، فيمكنك طلبها من مواقع الويب العامة. ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن المعلومات الموجودة على هذه المواقع قد لا تكون موثوقة بشكل كبير، لذا من الضروري التحقق من مصداقيتها قبل استخدامها في الاقتباسات.

مدونات الويب: (لقد كانت مدونات الويب إلى فترة قريبة شائعة)؛ لأنها في الواقع مذكرات كتبها أشخاص مختلفون، ويمكن استخدامها مثل: المذكرات الشخصية المكتوبة.

السجلات الشخصية غير المنشورة: البيانات الشخصية غير المنشورة قد تكون مفيدة في بعض الحالات.

اليوميات: تُعدُّ اليوميات سجلات شخصية نادرة الوجود، لكنها قد تكون ذات فائدة كبيرة في حال كنت تقوم بإجراء بحث وصفي، ومن أبرز الأمثلة على ذلك مذكرات (آن فرانك)، التي تُعدُّ من أشهر المذكرات، حيث احتوت على أدق السجلات المتعلقة بالحروب النازية.

الرسائل: تُعدُّ الرسائل مثل المذكرات مصدرًا غنيًا، لكن يجب التحقق من موثوقيتها قبل استخدامها.

السجلات الحكومية: تُعدُّ السجلات الحكومية مهمة جدًا للتسويق والإدارة. بالإضافة إلى بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية (Kabir, 2016).

الخطوة السادسة: تحليل البيانات

المسؤولة عن تنفيذ، وتحليل، وتفسير نتائج التحليل، والدراسة والغرض من تحليل البيانات.

هناك طرق متعددة لتحليل البيانات الكمية والنوعية، ويمكن أن تبدأ البيانات الكمية في المقام الأول بالتحليل الوصفي للظروف، بناءً على نتائج البيانات، ويتضمن ذلك خطوات لتلخيص مؤشرات الاهتمام، وتبويبها لإنشاء العلاقات، ويتبعه تحليل مقارن للمؤشرات الرئيسية عبر المشاركين من مختلف المجموعات المستهدفة، والمناطق الجغرافية وما إلى ذلك، مما يوفر رؤى أكثر وضوحًا حول الحقائق الميدانية. بالإضافة إلى هذه الخطوات، يمكن استخدام الاختبارات المتقدمة مثل: اختبار التباين (ANOVA)، واختبار (T)، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد لإنشاء علاقة السبب والنتيجة، ومعامل الارتباط، وتحليل مربع كاي؛ للتأكد من الارتباط. ويساعد تحليل البيانات النوعية في تحديد الأنماط، والانحرافات، والمجموعات وغيرها، ومن هنا، يمكن إجراء الملاحظات والنتائج بناءً على نظرية موجودة في ظل البيانات النوعية، وغالبًا ما تبدأ عملية التحليل بالترميز. والتميز "عملية وضع العلامات على أنها "تنتمي" أو تمثل نوعًا ما من الظواهر التي يمكن أن تكون مفهومًا، أو معتقدًا، أو فعلًا، أو موضوعًا، أو ممارسة ثقافية، أو علاقة." بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام طرق مثل: تحليل مجال القوة، والملاحظات المباشرة. (devinsights.n.d)

إن تحليل البيانات الكمية عملية منهجية تهدف إلى جمع وتقييم البيانات القابلة للقياس والتحقق، ويعتمد على آليات إحصائية؛ لتحليل هذه البيانات الكمية وتقييمها (Creswell, 2007). والهدف الرئيسي لمحلل البحث الكمي هو تحديد الوضع الافتراضي، وعادة ما يتم ذلك من قبل باحثين مدربين بشكل جيد على تقنيات التحليل الكمي، سواء بشكل يدوي أو باستخدام الحواسيب.

ويُعدُّ تحليل البيانات أمرًا حيويًا لفهم "ما إذا كان التدخل يحقق أهدافه، وكيف يتم ذلك، والأسباب التي قد تؤدي إلى عدم تحقيقه"، وبمعنى آخر، يساعد في تقييم ما إذا كان التدخل ضمن الدراسة (المتابعة والتقييم) يسير نحو تحقيق أهدافه المحددة أم لا، وكيفية تحقيق ذلك، كما أن هذه العملية مفيدة أيضًا؛ لاختبار الفرضيات الصفرية، والتحقق من النتائج، وتقدير المعلومات، وفي النهاية تقديم رؤى وتعميمات حول فعالية نهج التدخل بشكل عام.

ويتطلب فريق التقييم الذي يتعامل مع المشروع خطة مدروسة؛ لتحليل البيانات قبل بدء الدراسة، كما يجب أن تتضمن خطة تحليل البيانات الخطوط العريضة للإطار الزمني، وخصائص البيانات، والأساليب، وهيكل البيانات التي تتطلبها الأدوات الإحصائية، أو القوالب الإحصائية اللازمة؛ لتحقيق الأهداف المعلنة، والقوى العاملة

إن تحليل البيانات عملية منهجية تطبيقية للتقنيات الإحصائية و/أو المنطقية لوصف البيانات وتوضيحها، وتكثيفها، وتلخيصها، وتقييمها.

الخطوة السابعة: كتابة النتائج والإبلاغ عن نتائج التقييم

تشمل هذه الخطوة تحديد الحقائق والمواضيع الأساسية: ما الذي حقق نجاحًا؟ وما الذي لم ينجح؟ وما الذي يحتاج إلى تحسين في (المشروع أو المبادرة قيد التقييم)، كما تتضمن إبلاغ العميل بالنتائج والحقائق، وإبلاغ مسؤولي البرنامج وأصحاب المصلحة الرئيسيين بالنتائج، وإجراء التعديلات اللازمة.

وفي نهاية التقييم، يقوم مسؤولو البرنامج بمراجعة مسودة التقرير وتقديم الملاحظات، بالإضافة إلى تقديم اقتراحات واضحة ومفصلة تُحدد مَنْ يجب أن يقوم بماذا ومتى، كما يجب التأكد من أن التوصيات مدعومة بالأدلة. (humanitarianglobal,2022).

الخطوة الثامنة : نشر المعلومات

في هذه الخطوة، يتم تحديد المستفيدين من مخرجات توزيع البحث، وتنفيذ الإستراتيجية، وتحديد المواضيع التي تحتاج إلى توضيح، بالإضافة إلى كيفية تقديم هذه الشروحات، كما يتم تحديد آلية تنفيذ التوصيات، وطرق تخزين الملفات الإلكترونية في مستودعات المعرفة التقييمية بصيغة للقراءة فقط (humanitarianglobal,2022).

الخطوة التاسعة : استخدم النتائج لتحسين البرنامج

تُعَدُّ هذه الخطوة من أهم الفوائد التي يُقدمها التقييم وهي إجراء التحسينات الممكنة للبرنامج، وذلك عندما تشير نتائج التقييمات إلى أن هناك حاجة إلى تحسين البرنامج، وهناك العديد من أشكال التحسينات المطلوبة التي يمكن بناؤها؛ لتحسين الموارد، والأنشطة، والمخرجات، والنتائج، والتأثيرات الخاصة بالبرنامج. حيث يمكن أن تُستخدم نتائج تقييم البرنامج؛ من أجل التحسين، وإلغاء خدمات البرنامج وأنشطته، أو المبادرة التي لا تُحقق نتائج، أو اقتراح إضافة خدمات، وأنشطة أخرى مُصممة بشكل أفضل؛ لتحقيق النتائج، وكذلك التوصية بمزيد من الموارد الكافية؛ لدعم خدمات البرنامج وأنشطته، أو تغيير مجموعة الاستهداف.

كما يجب التنويه على نقطة مهمة وهي أن نتائج التقييم يجب أن تُعرض بشكل واضح؛ لأنها وسيلة للتحسين، وليست إدانة لفشل البرنامج، وينبغي الترويج حول إمكانيات تطوير البرامج، وتحسين الجهود الناجحة بالفعل.

ولأن المقيّمين ومختصي قياس الأثر يعملون في سياقات تنموية متعددة، ومع مختلف الشرائح؛ فيطلب منهم أن يكونوا حذرين في مسألة أخلاقيات التقييم؛ لضمان حقوق المشاركين في التقييم.

أخلاقيات التقييم



تؤكد (هيلين سيمونز)، المتحدثة العامة في ورشة عمل حول أخلاقيات التأطير في تقييم الأثر، أن المبادئ التوجيهية الأخلاقية الحالية هي في الغالب مبادئ نوايا، وغالباً ما تتعلق بمنهجية التقييم وجودة المنتج، بينما ينبغي أن تركز هذه المبادئ بدلاً من ذلك على ما إذا كان البحث قد تم تقييمه بشكل جيد وصحيح أم لا. كما تشير إلى أهمية وجود نظرية أخلاقية توجه سلوك وخيارات المقيمين. " (Biagetti & Gedutis & Ma, 2020).

وفي هذا السياق فقد وضعت إدارة التنمية الدولية مبادئ تتعلق بالممارسات الأخلاقية في مجال بحوث التقييم؛ لأن جميع البحوث والتقييمات التي تُجرىها، أو تمويلها إدارة التنمية الدولية (كلياً أو جزئياً) من المتوقع أن تتمسك بهذه المبادئ، كما ينبغي قراءة هذه المبادئ مقترنة بإرشادات أخلاقيات البحث والتقييم الصادرة عن إدارة التنمية الدولية (DFID, 2011).

ويُقصدُ بالسلوك الأخلاقي في التقييم أي أن التقييم مصمم؛ ليحترم حقوق المشاركين، ويضمن تقليل أي احتمال للضرر، خاصةً. كما يجب على المقيم أن يأخذ في اعتباره ما إذا كان المشاركون معرضين لأي خطر جسدي أو نفسي، أو عبء أو إزعاج، أو انتهاك لخصوصيتهم (Haynes, 2021).

والمعيار الأساسي للعمل الأخلاقي هو تعزيز الصالح العام في المجتمع، ولا توجد قائمة محددة بالمعايير. فالأفعال الجيدة أخلاقياً هي تلك التي تؤدي إلى أفضل النتائج الممكنة عند مقارنتها بأفعال أخرى. (Biagetti & Gedutis & Ma, 2020).

ومن الضروري الإشارة إلى وجود مجموعة من الاعتبارات الأخلاقية المهمة التي ينبغي مراعاتها عند التخطيط أو تنفيذ التقييم، لضمان إجراء التقييم بطريقة أخلاقية.

الإبلاغ المسؤول

الادعاء. وقد يتضمن ذلك توضيح كيفية اختيار وتنفيذ أساليب جمع البيانات، والأشخاص الذين شاركوا، وكيف تمت دعوتهم، بالإضافة إلى الطرق المستخدمة في تحليل البيانات والإبلاغ عنها (nsw, 2023). (government)

يجب مراعاة الاعتبارات الأخلاقية ومعالجتها خلال مرحلة تصميم التقييم، وإدارتها في أثناء عملية التقييم، كما ينبغي أن يكون فريق التقييم قادرًا على إثبات أن التقييم تم بشكل أخلاقي، مع تقديم أدلة تدعم هذا

هل يستحق التقييم القيام به ؟

يمكن أن تضع المشاركة في التقييم عبئاً على المشاركين، وقد تؤدي إلى شعورهم بالضرر أو الانزعاج. لذا، يجب أن تُبرر أي فوائد محتملة للتقييم هذه المخاطر بالنسبة للمشاركين، ويمكن أن تكون الفوائد للمشاركين، مثل: تحسين النتائج في برنامج مستمر يشاركون فيه، أو على مستوى أوسع للمجتمع، مثل: تحسين نتائج برنامج مستقبلي، أو كليهما، ومن الضروري تحديد هذه الفوائد بوضوح؛ لضمان جدوى التقييم، كما يجب أن يكون له هدف واضح، وأن يُصمم بعناية للإجابة عن الأسئلة المحددة المتعلقة بالتقييم. ويتضمن التصميم الجيد اختيار أنسب الطرق لجمع البيانات، واستخدام أفضل الأساليب، والتأكد من أن العينة تمثل المشاركين في البرنامج؛ مما يساعد في تقليل أي تحيز في النتائج (Haynes, 2021).

المنفعة: ضمان أن تكون التقييمات جديرة بالاهتمام

يجب أن يتم تصميم التقييمات؛ لتلبية احتياجات محددة، بحيث تكون النتائج دقيقة ومفيدة؛ لتمكين مالكي البرنامج من تحسين العمليات والنتائج، ومن الضروري استشارة أصحاب المصلحة خلال جميع مراحل التقييم؛ لضمان أن تلبى أغراضه وأشطته، ونتائجه احتياجات جميع الأطراف المعنية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تتجاوز فوائد التقييم التكاليف المرتبطة بتنفيذه، مع مراعاة كفاءة وفعالية التكاليف (nsw, 2023, government).

كما ينبغي أن يكون التقييم دقيقاً من حيث التصميم، والبيانات وجمعها وتحليلها، بما يتناسب مع الغرض المقصود من التقييم. كما ينبغي الالتزام بأعلى معايير الصلاحية والموثوقية المناسبة للاستخدام المستهدف، وذلك لتعزيز دقة ومصداقية المعلومات المقدمة (AES, 2013).

هل يسبب التقييم ضرراً أو ضائقة ؟

إذا كان التقييم يتضمن سؤال المشاركين حول مواضيع حساسة، فقد يثير ذلك مشاعر الحزن أو يستدعي ذكريات غير سارة للبعض؛ لذا، فمن الضروري مراعاة هذا الأمر، واتخاذ تدابير لحماية حقوق المشاركين مثل: إيقاف المقابلة عند الحاجة، أو إحالة الشخص إلى مختص مناسب، أو تقديم خدمات الدعم، بالإضافة إلى توثيق الإجراءات المتبعة لتجنب أي ضرر (Haynes, 2021).

هل يشارك المشاركون بشكل تطوعي، وهل يدركون المخاطر المرتبطة بذلك؟

يجب توفير جميع المعلومات الضرورية للمشاركين؛ لفهم سير عملية التقييم، وكيفية استخدام بياناتهم، كما ينبغي أن تُقدم هذه المعلومات بلغة واضحة وسهلة الفهم، مع منح المشاركين الوقت الكافي؛ للاطلاع عليها، وطرح أي استفسارات قبل اتخاذ قراراتهم بالمشاركة أو عدمها، كما يجب أن تتضمن المعلومات ما يلي:

- الغرض من التقييم.
- طبيعة مشاركتها ومدتها.
- كيفية جمع البيانات، واستخدامها، وتخزينها، ومن يمكن من الوصول إليها.
- التدابير المتخذة؛ للحفاظ على سرية هويتهم وسريتهم وخصوصياتهم.

ومن الجوانب الأساسية في موافقة المشاركين هو عدم وجود أي ضغوط لاتخاذ أي إجراء، كما يجب أن يكون المشاركون على دراية بأن مشاركتهم طوعية، وأنه لن تترتب عليهم أي عواقب إذا قرروا عدم الاستمرار. كما ينبغي أن يكونوا أحراراً في الانسحاب من التقييم في أي وقت بعد بدء العملية (Haynes, 2021).

كما يجب على جميع الأطراف المشاركة في عملية التقييم أن تكون على علم تام بما هو متوقع منها، وأن تقوم بتقييم المخاطر الأخلاقية قبل الدخول في أي

هل معلومات المشاركين محمية ؟

نعم، يجب احترام حقوق المشاركين من حيث السرية والخصوصية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال عدم جمع، أو إزالة أي بيانات قد تكشف عن هوية الأفراد. ومن المهم أيضًا التفكير في كيفية التعرف على الأفراد من المعلومات المجمعة، حتى في غياب الأسماء والعناوين. وفي بعض الحالات، مثل المجموعات الصغيرة، قد تكون خصائص مثل العمر أو بلد الميلاد كافية لتحديد هوية شخص ما. فإذا كان هذا هو الحال، فيجب أن تكون صريحًا مع المشاركين بشأن إمكانية تعرف شخص يعرفهم عليهم، حتى لو تم حذف بياناتهم الشخصية من أي تقرير يتعلق بالتقييم.

السرية والخصوصية

خلال عملية التقييم والنتائج، يجب أن تكون النتائج سرية، ويجب أن تشمل هذه السرية جميع مراحل التخزين مع التخلص من البيانات المجمعة. كما يمكن أن تتضمن ترتيبات الموافقة السماح بالإفراج عن المعلومات؛ لأغراض التقييم التكويني، وكذلك لأغراض التصديق على نتائج التقييم (AES، 2013).

كما يجب تخزين معلومات المشاركين بطريقة آمنة، مع ضرورة إتاحة الوصول إليها من قبل المقيمين، على سبيل المثال، يمكن حفظ سجلات التقييم الورقية في خزائن مقفلة، بينما تُخزن الملفات الرقمية على حاسوب أو خادم محمي بكلمة مرور، وعندما تُصبح المعلومات غير ضرورية، يجب التخلص منها بشكل آمن؛ مثل: تمزيق الأوراق التي تحتوي على معلومات سرية، أو حذف البيانات التي يمكن أن تُستخدم لتحديد هوية شخص ما. كما قد يتطلب الأمر الاحتفاظ بالمعلومات الناتجة عن تقييم تمت الموافقة عليه من خلال عملية مراجعة أخلاقية رسمية لفترة زمنية محددة، مثل: السماح للأفراد بالتحقق من البيانات المحفوظة عنهم (Haynes, 2021).

اتفاق، والمبدأ الأساسي هو أن جميع الأفراد (بما في ذلك المشاركون) الذين قد يتأثرون بقرار إجراء التقييم أو بكيفية تنفيذه يجب أن تتاح لهم الفرصة لتحديد السبل التي يمكن من خلالها تقليل أي مخاطر محتملة (AES, 2013).

هل يشعر المشاركون بالراحة في تقديم ملاحظات صادقة ؟

يجب أن يكون المشاركون في البرنامج قادرين على تقديم ملاحظات دون الشعور بضغط عليهم لتقديم استجابات إيجابية. ومن الناحية المثالية، فمن الضروري أن تكون التعليقات مجهولة الهوية، كما ينبغي جمع البيانات النوعية من قبل شخص غير مشارك مع إدارة البرنامج الجاري تقييمه (Haynes, 2021).

هل لدى جميع المشاركين في البرنامج فرصة للمشاركة في التقييم ؟

يجب أن تُمنح الفرصة للمشاركين في البرنامج؛ للمساهمة في عملية التقييم، حتى إذا كنت تتوي التحدث إلى عينة من المشاركين، أو إجراء مسح لهم، فينبغي أن تكون هذه العينة ممثلة لأكبر عدد ممكن من المشاركين (أو لمجموعة متنوعة منهم). كما يجب أخذ أي عوائق تتعلق باللغة ومحو الأمية بعين الاعتبار، ومعالجتها من خلال المشاركة (Haynes, 2021).

كما ينبغي على المكلفين بإجراء التقييم إعداد وثيقة إجابة، أو اختصاصات توضح الأسس المنطقية للتقييم، وأهدافه ونطاقه، والأسئلة الرئيسة التي ينبغي تناولها (أي الأسئلة المفضلة)، بالإضافة إلى المسائل التي يجب أخذها بعين الاعتبار، والجماهير المستهدفة لتقارير التقييم، كما يجب تحديد جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالتقييم، وتقييم الإمكانات، والآثار الإيجابية والسلبية التي قد تترتب عليهم (AES, 2013).

كيفية التعامل مع اكتشاف المخالفات الجسدية

يجب على فريق التقييم أن يكون على علم بالتزاماته القانونية، وأن يضع بروتوكولات للتعامل مع أي إفصاح يتعلق بنشاط إجرامي محتمل، أو ضرر، أو مخالفات خطيرة أخرى، مثل: (ادعاءات الاعتداء الجنسي على الأطفال).

هل يدرك المشاركون مَنْ يتواصلون معه في حال كانت لديهم أي مخاوف؟

يجب أن تحتوي معلومات المشاركين على تفاصيل الاتصال بقائد التقييم؛ وذلك لتمكينهم من الإبلاغ عن أي مخاوف قد تساورهم بشأن التقييم (Haynes, 2021).

هل الإبلاغ موثوق ودقيق؟

لا بد من ضمان الإبلاغ الدقيق عن جميع نتائج التقييم، بما في ذلك النتائج الإيجابية والسلبية وغير المتوقعة، بشكل صريح. كما يجب الإشارة إلى أي قيود قد تؤثر في التقييم؛ على سبيل المثال، يجب ملاحظة أن نسبة صغيرة فقط من العملاء شاركوا في التقييم، أو أن مشاركة بعض الفئات من العملاء كانت محدودة.

ووفقًا لتقرير (ALLEA 2017)؛ فقد قدمت مدونة قواعد السلوك الأوروبية لنزاهة البحث وثيقة شاملة؛ تُبرز مبادئ أخلاقيات البحث، مثل: الموثوقية، والصدق، والاحترام، والمساءلة، كما تتناول هذه المدونة ممارسات البحث الجيدة في سياقات متنوعة، وقد شملت ما يلي:

- التزام الباحثين تجاه مجتمع البحث يُعدُّ أمرًا جادًا؛ حيث يُساهمون في عمليات التحكيم والمراجعة والتقييم.
- يتعين على المراجعين أو المحررين الذين يواجهون تضاربًا في المصالح؛ الانسحاب من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشر، أو التمويل، أو التعيين، أو الترقية، أو المكافآت.
- يضمن المستعرضون الحفاظ على السرية إلا في حال وجود موافقة مسبقة على الإفصاح.
- يُولي المراجعون والمحررون أهمية كبيرة لحقوق المؤلفين ومقدمي الطلبات، ويحرصون على الحصول على إذن؛ للاستفادة من الأفكار أو البيانات أو التفسيرات المقدمة

الاستفسار المنهجي: هو أن يقوم القائمون على التقييم بإجراء استفسارات تعتمد على البيانات، بحيث تكون منهجية وشاملة ومناسبة للسياق، وقد أشار (AEA, n.d) إلى أهمية الالتزام بما يلي:

- الالتزام بأعلى المعايير التقنية المناسبة للأساليب المتبعة، مع مراعاة حجم التقييم والموارد المتاحة.
- استكشاف نقاط القوة والضعف في القضايا الأساسية للتقييم بالتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، مما يمكن أن يساهم في الإجابة عن تلك الأسئلة.
- نقل الأساليب والنهج بدقة وتفصيل كافٍ؛ لتمكين الآخرين من فهم العمل، وتفسيره، ونقده.
- توضيح حدود التقييم ونتائجه.
- مناقشة القيم، والافتراضات، والنظريات، والأساليب، والنتائج، والتحليلات بطرق تتناسب مع السياق، والتي تلعب دورًا كبيرًا في تشكيل تفسير المقيّم للنتائج.
- التفكير بعمق في التداعيات الأخلاقية المرتبطة باستخدام التكنولوجيات الحديثة في عملية التقييم.

ختام الفصل الثالث

لقد تناول الجزء الأول من الفصل أنواع قياس الأثر والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بنوع التقييم المناسب. كما تم استعراض الأوقات التي يُمكن فيها استخدام نوع معين دون غيره، بالإضافة إلى المبادئ والعمليات الخاصة بكل نوع.

أنّاح هذا الفصل للمهتمين والعاملين في مجال التنمية فرصة التعرف على منهجيات قياس الأثر وسياسات استخدامها، بالإضافة إلى استعراض المميزات والعيوب المرتبطة بكل منهجية على حدة، كما تناول الفصل أيضًا التخطيط لعملية التقييم، ومناقشة المعلومات الضرورية التي يحتاجها المختص في قياس الأثر في أثناء إعداد خطة التقييم.

تناول هذا الفصل الخطوات التفصيلية لقياس الأثر، والتي تُعَدُّ من أبرز متطلبات ممارسي العمل التنموي؛ بهدف تمكينهم من تنفيذ دراسات قياس الأثر، أو على الأقل إدارة عملية القياس والتقييم عند تكليفها لأي جهة خارجية، سواء كانت أفرادًا أو مؤسسات متخصصة.

أشار هذا الفصل إلى مجموعة من الأدوات التكنولوجية المستخدمة في قياس الأثر؛ بهدف ضمان إجراء قياسات دقيقة، وموثوقة، وسهلة للأثر.

استعرض الجزء الأخير الاعتبارات الأخلاقية التي ينبغي على القائمين بالتقييم وقياس الأثر أخذها بعين الاعتبار، ومعالجتها خلال مرحلة تصميم التقييم، ثم إدارتها في أثناء عملية التقييم.

عزيزي القارئ، المساحة متروكة لك لتدوين ملاحظاتك



امسح ال QR للاطلاع
على مراجع الفصل الثالث

- برنامج تقييم المنفذ من مركز الأثر بالتعاقد مع جامعة ايناب الكندية. 2021.
- سكوفدال، مورتين و كورنيش، فلورا. (2015). الأبحاث النوعية من أجل التنمية. ترجمة مركز الأثر 2021.
- مؤسسة البيان للاستشارات الأكاديمية. (2023) ما هي أنواع المجموعات التجريبية والمجموعات الضابطة.
- المادة التدريبية لبرنامج تأهيل مختصي المتابعة والتقييم المقدم من مركز الأثر "سهيل" 2021- 2024 .
- وايت، هارد و رايتز، ديفيد ايه. (2015). تقييم أثر التدخلات الإنمائية. ترجمة مركز الأثر 2021.
- وثائق أنظمة المتابعة والتقييم للمنظمات غير الربحية التي نفذها مركز الأثر خلال الفترة من 2021 - 2023 .

المراجع الأجنبية

- ActionAid (2016). How to... Select a Methodological Approach for the Evaluation. Evaluation Technical Briefing Note, #7. ActionAid. UK
- .Allen, W. (2019) - Selecting Evaluation Questions and Types. Learning for Sustainability
- . American Evaluation Association. (n.d).Preface to Evaluators' Ethical Guiding Principles.(AEA)
- ALLEA. (2017). The European Code of Conduct for Research Integrity.<https://allea.org/portfolio-item/the-european-code-of-conduct-for-research-integrity>
- .Guidelines for the Ethical Conduct of Evaluations.(2013). Australasian Evaluation Society (AES)
- .MarPeralta, C. (2021) Impact evaluation: overview, benefits, types and planning tips
- .Simister ,N & Scholz V. (2017), TYPES OF EVALUATION. INTRAC
- IFRC (2011). Project/programme Monitoring and Evaluation (M&E) Guide. International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies. Geneva. 2011
- Rogers, P.J. and Weiss, C.H. (2007) 'Theory-based evaluation: Reflections ten years on: Theory-based evaluation: Past, present, and future', New Directions for Evaluation, 2007(114), pp. 63–81
- CTA; IICA; KIT. (2009). Smart Toolkit for Evaluating Information Projects. Products and Services. Second Edition. Part 3 Evaluation Tools. CTA. Wageningen. The Netherlands
- <https://cgspace.cgiar.org/server/api/core/bitstreams/c71ef6be-3fad-43e8-a18e-ff419eaa548a/content>
- Dawn,D&Nidhi,K (2012) designing a results framework for achieving results: a how-to guide.<https://documents1.worldbank.org/curated/en/331541563854787772/pdf/Designing-a-Results-Framework-for-Achieving-Results-A-How-to-Guide.pdf>

Denford.S. Smith.J. Abraham.Ch. Warmoth.K. Morgan.S. Trimmer and Margaret Callaghan.Office for Health Improvement & Disparities. Planning an evaluation: evaluation in health and wellbeing. 7 August .2018

Smart.Jessica.(2020).Evidence and Evaluation Support.[Planning an evaluation | Australian Institute of Family Studies \(aifs.gov.au\)](#)

cdc.(2011).Developing an Effective Evaluation Plan: Setting the Course for Effective Program Evaluation.<https://www.cdc.gov/obesity/downloads/cdc-evaluation-workbook-508>

Wood. E. (2015). Defining the Scope of Your Evaluation. Journal of Museum Education. 40(1), 13-19. <http://dx.doi.org/10.1080/10598650.2015.11510828>

.NSW.(2023).[Setting the scope of an evaluation.Setting the scope of an evaluation \(nsw.gov.au\)](#)

.humanitarianglobal.(2022).WHAT ARE THE 5 STAGES OF AN EVALUATION

Haynes.K.(2021). Ethics in evaluation : FAMILIES AND CHILDREN EXPERT PANEL PROJECT .
.Australian government institute of family studies

OECD (2021). Applying Evaluation Criteria Thoughtfully. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>

.Buye. R. (2014). Evaluating Development Projects and programmes: Criteria and Principles

Chianca.T.(2008).Western Michigan University

Johnson.Shae.(20121).evaluationdesign.<https://aifs.gov.au/resources/practice-guides/evaluation-design>

Evalcommunity.n.d)

.Craig.B & Hannum.K. (2007). EXPERIMENTAL AND QUASI-EXPERIMENTAL EVALUATIONS

D.Kumar.R (n.d)Experimental Method : Advantages and limitations.<https://rrscollegemokama.ac.in/study-material/1572486481experimental%20method.pdf>

Govindan.R(2013) [Non-Experimental Research Designs: Amenable to Nursing Contexts](#)

.Adam.R.(2023) [Non-Experimental Research: Overview & Advantages | Helpful](#)

Ameer.Ali (2021). Quantitative Data Analysis. 10.13140/RG.2.2.23322.36807. <https://www.researchgate.net/publication/351637670> Quantitative Data Analysis

Hanita.M., Ansel.H.& Shakman.K. (2017.Jan).Matched-Comparison Group Design: An Evaluation Brief for Educational

Stakeholdershttps://www.edc.org/sites/default/files/uploads/matched_comparison_group_design.pdf

Kabir, Syed Muhammad. (2016). METHODS OF DATA COLLECTION.

[https://www.researchgate.net/publication/325846997 METHODS OF DATA COLLECTION](https://www.researchgate.net/publication/325846997_METHODS_OF_DATA_COLLECTION)

respectvictoria.vic.gov.au.(2023).Monitoring, evaluation and learning

toolkit.<https://www.respectvictoria.vic.gov.au>

. Wall, J. E. (n.d.). Program evaluation model: 9-step process. Sage Solutions. Retrieved from

.Creswell, J. W. (2007). undefined. SAGE

.Taherdoost,H(2021). Data Collection Methods and Tools for Research

Smart.Jessica.(2020).Evidence and Evaluation Support.[Planning an evaluation | Australian Institute of Family Studies \(aifs.gov.au\)](https://www.aifs.gov.au/family-studies/publications/2020/evidence-and-evaluation-support)

Haynes.K.(2021). Ethics in evaluation : FAMILIES AND CHILDREN EXPERT PANEL PROJECT .

.Australian government institute of family studies

Australasian Evaluation Society . (2013).Guidelines for the Ethical Conduct of Evaluations..(AES)

/sw government. 2023. Ethical conduct in evaluation. <https://education.nsw.gov.au>

Biagetti, M.T., Gedutis, A. and Ma, L. (2020) 'Ethical Theories in Research Evaluation: An Exploratory Approach'. Scholarly Assessment Reports, 2(1), p. 11. Available at: <https://doi.org/10.29024/sar.19>

DFID. (2011). Department for International Development. Ethics principles for research and evaluation.

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67483/dfid-ethics-prcpls-rsrch-eval.pdf

الفصل 04

نماذج إرشادية واقعية

04



دراسات الحالة

دراسات الحالة



إن (25%) من استقرار المعرفة يعود إلى الدراسة النظرية، بينما (75%) منها ناتج عن الممارسات التطبيقية.

المقدمة

يتناول هذا الفصل من الكتاب مجموعة من نماذج دراسات الحالة المتعلقة بأعمال التقييم، مستخدماً منهجيات متنوعة، وذلك كجزء من الممارسات التطبيقية التي تهدف إلى تعزيز المفاهيم النظرية التي تم تناولها في الفصول السابقة. ويبدأ الفصل بمفهوم التنمية، ودور القطاع غير الربحي، ثم ينتقل إلى أهمية التركيز على النتائج، وإدارة الأداء المبنية على النتائج، وينتهي بكيفية قياس الأثر من خلال منهجيات وأدوات محددة. لذا، فقد تم تخصيص هذا الفصل؛ لترجمة الإطار النظري إلى واقع عملي ملموس يُمكن المنظمات غير الربحية من استخدامه كدليل إرشادي في عملها. وكما هو معلوم، يمكن أن يكون التقييم ذاتياً؛ لتحسين الإجراءات الداخلية، أو خارجياً؛ لضمان الموضوعية والحيادية في الوصول إلى النتائج وإبلاغها لأصحاب المصلحة. ومن هنا، يتطلب طلب التقييم الخارجي اتباع إجراءات حكومية وفق نظام المنافسة والمشتريات في المملكة، بدءاً من طرح طلب التقديم، وإعداد الشروط المرجعية، وصولاً إلى إجراءات الترسية على إحدى الجهات. وفي هذا السياق، يجب على المنظمة غير الربحية إدارة هذه العملية بفعالية، وفهم التقرير ونتائجه، وكيفية استخدامه والاستفادة منه حسب الهدف من التقييم.

وكان من الضروري أن نتناول بعض الإجراءات بعد الانتهاء من ترسية أعمال التقييم، وجاءت كالآتي:

- تم عقد الاجتماع الأول لبدء إطلاق مشروع التقييم بمشاركة الفريق المعني وممثلي الجهة التي تم اختيارها لتنفيذ المشروع. وهدف الاجتماع هو الاتفاق على الخطوط العريضة لعملية التنفيذ، وتجهيز كافة الإمكانيات اللازمة، والإجابة عن جميع الاستفسارات، بالإضافة إلى تحديد قنوات وطرق الاتصال بين الطرفين.
- التنسيق مع الجهة المعنية؛ لإعداد التقرير الاستهلاكي لمهمة التقييم (يرجى مراجعة الصندوق)، وهذه خطوة حيوية، حيث تمثل حجر الأساس لنجاح مشروع التقييم. كما يُعدُّ هذا التقرير بمثابة خارطة الطريق للتنفيذ التفصيلي للمهمة، مما يتيح للمنظمة القدرة على متابعة الإجراءات بدقة، واتخاذ التدابير التصحيحية في الوقت المناسب.

تمرين



عزيزي القارئ، ما رؤيتكم حول مكونات الشروط المرجعية التي يجب أن يُعدها فريق المنظمة عند طلب التقييم؟ وأيضاً، ما هو التقرير الاستهلاكي الذي يُعدُّ بمثابة الخريطة التفصيلية لتنفيذ أعمال التقييم؟

وإليكم ملخصاً مفيداً يستند إلى الممارسات التطبيقية في مجال التقييم بالمملكة، كما هو موضح بالتفصيل في الفصل الثالث من هذا الكتاب

الشروط المرجعية	التقرير الاستهلاكي
هي وثيقة رئيسية في عملية التقييم، كما أنها تحدد جميع جوانب وكيفية إجراء التقييم. وتعرض أهداف التقييم ودور ومسؤوليات المقيم والجهة التي طلبت التقييم والموارد المتاحة لإجراء التقييم. يتم تطوير وثيقة الشروط المرجعية - Terms of references ToR - خلال مرحلة التخطيط لعملية التقييم ويتم استخدامها لاستقطاب المقيم على أساس تنافسي. يعتمد ضمان تقييم عالي الجودة على مدى دقة تحديد ToR.	تعتبر هذه المرحلة تمهيدية حيث يتم تحديد القضايا الرئيسية من منظور العميل الرئيسي وأصحاب المصلحة الآخرين، والمراجعة المكتبية والتدخلات ذات الصلة التي قد تؤثر على البرنامج.
يجب أن تكون ToR موجزة قدر الإمكان، مع إعطاء المقيم جميع المعلومات اللازمة. 5-10 صفحات الحالات المثلى والنموذجية لرزمة الشروط المرجعية، باستثناء المرفقات الإدارية التي قد تصاحبها لتوفير معلومات إضافية لتسهيل عمل المقيم. وقد تكون هذه المرفقات قائمة بالوثائق التي يتعين الرجوع إليها، والبيانات المتعلقة بالتدخل الذي سيجري تقييمه، ومدونة قواعد السلوك، وما إلى ذلك.	كما يتم في هذه المرحلة إنهاء الأمور التالية: فهم الاستشاري للمبادرة أو المشروع أو البرنامج التأصيل المفاهيمي للبرنامج (Conceptualization) التأكيد على مجال تغطية التقييم المطلوبة في الشروط المرجعية التأكيد على نظرية التغيير أو تطويرها إذا لم تكن موجودة المنهجية التفصيلية للتقييم مصنوفة طرق جمع البيانات مصنوفة التقييم المحددات توفر البيانات

يجب أن تتضمن الشروط المرجعية في حدها الأدنى على ما يلي:	توصيف للأدوار
1.1 الخلفية	خطة التنفيذ
1.2 هدف التقييم والفئة المستهدفة	ينبغي أن يحتوي التقرير الاستهلاكي على :
1.3 هدف التقييم ونطاقه	الفهرس
1.4 أسئلة التقييم والمهام	مقدمة
1.5 المقاربة والمنهجية	فهمنا للمشروع:
1.6 التوقيت و المخرجات	هدف التقييم:
1.7 تكوين فريق التقييم والكفاءات المطلوبة	نطاق العمل:
1-8 ترتيبات الإدارة	المنهجية التفصيلية:
1.9 الميزانية وآلية الدفع	خطة العمل المفصلة:
1.10 تقديم العروض	الأدوار والمسؤوليات:
	الملاحق
	الملحق رقم (1): مصفوفة التقييم
	الملحق رقم (2): مصفوفة طرق جمع البيانات
	الملحق رقم (3): المسح الخاص ب.....
	الملحق رقم (4): المسح الخاص ب.....
	ملحق رقم (5): استبانة الجمعيات ال.....
	الملحق رقم (6): المجموعات البؤرية الخاص ب.....
	الملحق رقم (7): خطة عمل التقييم

وفيما يلي نقدم أمثلة على هذه النماذج المتكاملة (دراسات الحالة)، والتي يُمكن للمنظمات الاستفادة منها، والتوجيه من خلال أسلوب عرضها، وصياغة المفاهيم العلمية، بالإضافة إلى كيفية استخلاص النتائج والتوصيات. ويُعدُّ هذا الشكل من أشكال عرض النتائج، حيث (يمكن للمنظمة الابتكار والتعديل حسب الحاجة).

دراسة الحالة الأولى



دراسة حالة

منظمة غير ربحية تعمل في محافظة (شروره) بالمملكة العربية السعودية في مجال التمكين الاقتصادي والاجتماعي، وقد قامت بتنفيذ برنامج يسمى (ريادي 2030)؛ من أجل تمكين المستفيدين من امتلاك وتأسيس مشاريع ريادية؛ لتحقيق الاستقلال الاقتصادي، ومن خلال التدريب على مهارات إدارة المشاريع والتسويق وغير ذلك من مهارات؛ عقدت الجمعية شراكات مع جهات تمويلية؛ لحصول المستفيدين على قرض تمويلي دون فوائد، واشترط برنامج (ريادي 2030) لقبول المستفيدين، وتسجيلهم في البرنامج الشروط التالية:

- أن يكون المستفيد متفرغاً.
- يجب أن يكون دخل المستفيد أقل من (3000) ريال سعودي.
- عدم امتلاكه لوثيقة سجل تجاري.
- ألا يكون موظفًا حكوميًا.

وترغب الجمعية في تقييم تأثير البرنامج، وقد تم التعاقد مع خبير مختص للقيام بعملية القياس، وأشارت الجمعية إلى عدم وجود خط أساس للتدخل، لكنها تمتلك بيانات التواصل للمستفيدين المسجلين منذ ثلاث سنوات. بصفتك مختصًا في قياس الأثر وقد تم تعيينك لهذا الغرض في برنامج (ريادي 2030)، نرجو منك الإجابة عن الأسئلة التالية:

ما الإشكالية التي يسعى البرنامج لحلها؟

ما هو التدخل الذي يسعى البرنامج إلى تقييمه؟

يهدف البرنامج إلى تقييم تأثير تدخلات "برنامج رياضي 2030"؛ بهدف تمكين الشباب، ويتضمن ما يلي:

نطاق التقييم : الشباب في منطقة (شرورة) خلال الفترة الزمنية 2021 إلى 2024

- برامج التدريب على مهارات المشروع.
- برامج التدريب على التسويق للمشروع.
- برامج التدريب على دراسة الجدوى.
- فرص عقد الشراكات مع الجهات التمويلية.

ما التصميم المناسب لقياس الأثر تحدث عن المنهجية المختارة؟

يتم تنفيذ التصميم المناسب باستخدام المنهج شبه التجريبي من خلال اعتماد تصميم نموذج انقطاع الانحدار (Regression Discontinuity Designs)، ويعود ذلك إلى وجود عتبة أهلية في برنامج (ريادي 2023) تحدد شروط الأهلية، حيث يشترط عدم تجاوز دخل الأفراد (3000 ريال). كما يتطلب استخدام هذه الطريقة توفر قائمة بيانات بالأشخاص، كما هو موضح أدناه.

- قائمة بجميع المتقدمين لبرنامج (ريادي 2030) على مر سنوات البرنامج.
- حالة الأهلية (مقبول، أو مرفوض) للمتقدمين.
- أسباب الرفض (حيث يتم التركيز على جانب الشخص الذي تم رفضه بسبب الدخل) دون النظر إلى الأسباب الأخرى.
- مستوى الدخل المرفوض عنده المتقدم .

سيتم تقييم تأثير برنامج (ريادي 2030) في المستفيدين من خلال إجراء اختبار على مجموعتين، وسيتم ذلك من خلال مقارنة متوسط قيمة متغير النتيجة لدى مجموعة الأشخاص المؤهلين للتدخل، مثل أولئك الذين يمتلكون دخلًا أو أقل بقليل من عتبة الأهلية، مع متوسط قيمة هذا المتغير في المجموعة الضابطة المقارنة.

دراسة حالة

الافتراض الأساسي

إن الأشخاص الذين يمتلكون خصائص متشابهة من حيث المؤهلات، أو التعليم، أو الجنس، من المحتمل أن يكون الأفراد الذين يتواجدون قليلاً تحت العتبة، وأولئك الذين يتواجدون فوقها متشابهين أيضاً.

ما هو نوع العينة وحجمها الذي يتم اختياره؟

دراسة حالة

بعد طلب قائمة بجميع المتقدمين للبرنامج خلال السنوات الأربع من 2020 إلى 2024، بلغ عدد المستفيدين في مجتمع الدراسة (6500) شخص، وتم سحب عينة بمستوى ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%)، وبناءً عليه تم استخدام العينة الطبقية التي شملت (363) مستفيدًا.

لماذا هي مناسبة؟

دراسة حالة

تُعَدُّ العينة مناسبة؛ لأن مجتمع الدراسة يتسم بعدم التجانس، وتنوع التخصصات والخلفيات والأعمار.

ما البيانات المتوفرة، وكيف يتم استخدامها؟

كيفية استخدام البيانات المتوفرة	
البيانات	طريقة الاستخدام
قائمة بالمستفيدين من برنامج رياضي 2030.	للحصول على العينة من خلال (المسوح، المقابلات، المجموعات البؤرية).
قائمة بالجهات الممولة وحجم الدعم المقدم وإجمالي المساعدات.	لحساب الأثر، وإجراء المقابلات مع الجهات.
قائمة بالبرامج التدريبية التي تم تقديمها.	فهم طبيعة البرامج التي تم التخطيط لها وما تم تنفيذه فعليًا، بالإضافة إلى تقييم فاعلية وكفاءة هذه البرامج.
قائمة بالمدرّبين.	لإجراء المقابلات ومعرفة نوعية البرامج وفعاليتها، بالإضافة إلى التعرف على التحديات التي تواجه المستفيدين.
بيانات العاملين ببرنامج رياضي 2023.	إجراء مقابلات لفهم البرنامج وأهدافه وتحديد الهدف الرئيس من تقييم الأثر.
وثيقة إستراتيجية برنامج 2030.	لفهم البرنامج و مستهدفاته.
قصص نجاح للمشاركين	لفهم عوامل النجاح التي دفعت الأفراد للنجاح.

دراسة الحالة الثانية



دراسة حالة

منظمة غير ربحية تعمل في مجال خدمات توفير المياه في المملكة العربية السعودية، من خلال برنامج إسناد الذي تدعمه جهة حكومية معنية بالتنمية الاجتماعية في المنطقة (برنامج توفير المياه الصالحة للشرب) في إحدى المناطق، يبلغ عدد السكان نحو (505,000) شخص. وقد تمثلت أهداف البرنامج في الآتي:

- استدامة الموارد المائية وضمان توافر مصادر المياه النقية.
- تقليل معدلات انتشار الأمراض والأوبئة الناتجة عن المياه الملوثة.
- تخفيف أعباء توفير المياه والشراء المستمر على الأسر.

وتم تنفيذ البرنامج وفقاً للميزانية التالية:

البند	التكلفة بالريال السعودي
حفر (24) بئرًا وتجهيز المحطات.	2220000000
تكاليف التشغيل والصيانة لمدة (4) أعوام (تكلفة الوقود، والاسبيرات، وتدريب وتوظيف (50) شخصاً براتب (6000) ريال؛ وقد تم اختيارهم من الأشخاص الباحثين عن عمل)	500000000

وخلال فترة تنفيذ البرنامج، لاحظ قسم المتابعة والتقييم أنه بمجرد بدء تنفيذ البرنامج؛ توقفت هجرة السكان من المنطقة. كما أظهرت دراسة خط الأساس أن الأسر تتفق نحو (9) ريالاً يومياً؛ لتوفير مياه الشرب الصحية لكل فرد. وفي مقابلة مع جمعية البر الخيرية في المنطقة، أفادت الجمعية بأنها تتكبد خسائر سنوية تصل إلى (400,000) ريال سنوياً؛ نتيجة لشراء المواد الخام لبرامج التمكين واكتساب المهارات، التي كانت توفرها من خلال جمع وإعادة تدوير قوارير المياه البلاستيكية واستخدامها كمواد خام. كما أفادت تقارير مكتب وزارة الصحة بالمحافظة بانخفاض انتشار الأمراض الناتجة عن المياه غير الصالحة للشرب في المنطقة، مما أسفر عن تحقيق وفرة مالية بلغت (3,000,000) ريال سنوياً.

وينص عقد الإسناد على ضرورة إجراء دراسة لقياس تأثير البرنامج، وقد تم التعاقد مع خبير مختص في هذا المجال، وتم تعيينكم للقيام بقياس أثر البرنامج المتعلق بتوفير المياه الصالحة للشرب. يرجى منكم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الإشكالية التي يسعى البرنامج لحلها؟
- ما التدخل الذي يريد البرنامج تقييمه؟
- ما التصميم المناسب لقياس الأثر ، تحدث عن المنهجية المختارة وفقا للبيانات المتوفرة؟
- كيف يمكن فهم النتائج الناتجة عن تطبيق المنهجية؟



دراسة الحالة الثالثة

نوع التقييم: التقييم الختامي لإحدى المنظمات غير الربحية وفقاً للمعايير الدولية للتقييم، والتي تشمل: (الملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والاتساق، والاستدامة، والأثر).

التمهيد

تعمل إحدى جمعيات القطاع غير الربحي في المملكة في مجال رعاية الأيتام، وقد رغبت في إجراء تقييم ختامي لتدخلاتها التنموية. وبعد إعلانها عن طلب التقييم من خلال الشروط المرجعية، وبالتعاون مع الجهة المختصة المنفذة للتقييم، تم إعداد هذه الدراسة لتقييم وقياس أثر تدخلات جمعية (س). وهدفت الدراسة إلى تقديم الأدلة والمعلومات المتعلقة بأثر هذه التدخلات، بالإضافة إلى حصر أهم الدروس المستفادة؛ وذلك للمساهمة في تعزيز التعلم المؤسسي، وتطوير التدخلات المستقبلية؛ لضمان تحقيق أقصى تأثير لأعمال الجمعية.

وقد تضمنت أسئلة الدراسة تقييم مدى توافق تدخلات جمعية (س) مع الأولويات والإستراتيجيات الوطنية ورؤية السعودية 2030، بالإضافة إلى احتياجات الأيتام وأسرهم، ومدى انسجامها مع أهداف الجمعية، كما تم قياس كفاءة الجمعية في استغلال الموارد وفعاليتها في تحقيق أهدافها المتعلقة بالأيتام وأسرهم، فضلاً عن استدامة تأثير هذه التدخلات في الأيتام المستفيدين وأسرهم.

وقد اتبعت الدراسة منهجية مختلطة قائمة على المزج بين البيانات الكمية والنوعية، حيث تم الاعتماد على أسلوب التثليث في جمع البيانات؛ للوصول إلى حقائق ذات مصداقية عالية. كما اعتمدت الدراسة على الأدوات الكمية المتمثلة في مسوح على أمهات المستفيدين حالياً، ومسوح على منسوبي الجمعية، ومسوح على المستفيدين السابقين من الجمعية، إضافة إلى تنفيذ مقابلات ومجموعات بؤرية مع الإدارات العليا، والمتوسطة، والتنفيذية في الجمعية، ومع الأيتام المستفيدين من خدمات الجمعية وأمهاتهم، ومع الأيتام المستفيدين سابقاً من الجمعية.

هدف التقييم

يُعَدُّ من الضروري عند إجراء التقييم فهم الهدف الذي تسعى إليه الجمعية، وذلك لضمان أن يتم بناء التقييم وفقاً لذلك. لذا، كان الهدف من تقييم جمعية (س) هو تحقيق التحسين المستمر في برامجها بما يتماشى مع رؤيتها، والتي

تتمثل في الوصول إلى يتيم مُمكن، وفاعل، ومؤثر، ومساهم في التنمية الوطنية. ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الجمعية، إلا أنها بحاجة إلى مؤشرات؛ لتقييم نتائج وأثر الخدمات المقدمة للأيتام وأسرهم.

واستنادًا إلى ذلك، فقد تم تنفيذ هذه المهمة؛ لتقييم مدى ملائمة وفاعلية وكفاءة واستدامة وأثر تدخلات جمعية (س) في حياة الأيتام وأسرهم؛ بهدف تعزيز التعلم المؤسسي، وتطوير تدخلات الجمعية، ونمذجة البرامج الأكثر تأثيرًا، وقد تم صياغة تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

معايير وأسئلة التقييم	
أسئلة التقييم	معايير التقييم
كيف تتناسب تدخلات الجمعية (س) مع أولويات واحتياجات الأيتام وأسرهم؟ إلى أي مدى تتناسب أنشطة وتدخلات الجمعية مع الأهداف الإستراتيجية المحددة لها؟ ما مدى تتوافق أهداف الجمعية مع الأولويات والإستراتيجيات الوطنية؟	الملاءمة
كفاءة استخدام الموارد بطريقة صحيحة واقتصادية لتحويلها لمخرجات.	الكفاءة
ما هي الإمكانيات لتحقيق النتائج فيما يتعلق بالأيتام؟ ما مدى القدرة على تحقيق النتائج فيما يتعلق بالأهميات؟ ما هي إمكانية تحقيق النتائج فيما يتعلق بأسرة اليتيم؟	الفعالية
ما هي درجة استدامة تأثيرات خدمات جمعية (س) في الأيتام وأسرهم؟ ما عوامل استدامة النتائج فيما يتعلق بالآتي: الجمعية الأنشطة	الاستدامة
ما أثر الجمعية في الأيتام؟ يتيم فاعل ومُمكن ومؤثر. تحليل الآثار غير المتوقعة (سواء كانت إيجابية أو سلبية) الناتجة عن خدمات الجمعية.	الأثر

منهجية العمل

لقد اعتمدت دراسة التقييم في هذه الحالة على منهجية مختلطة، مزجت بين البيانات الأولية (Primary Data) التي جُمعت مباشرة من عينة الدراسة، والبيانات الثانوية (Secondary Data) والتي تم الحصول عليها من الدراسات، والوثائق والتقارير.

تصميم العينة واختيارها

لقد صُممت عينة الدراسة للمسوح المتنوعة بحيث تكون العينة شاملة لكل الفئات التي تخدمها الجمعية كما يلي:

- أمهات الأيتام المستفيدين حالياً.
- أيتام مستفيدون سابقاً.
- فريق العمل في الجمعية من جميع المستويات الإدارية.
- بعض من مانهي الجمعية الرئيسيين، والمتطوعين.
- (137) مفردة، وذلك لفهم واقع الأيتام وقدرة جمعية (س) على إحداث التغيير في حياتهم وحياة أسرهم.

طرق جمع البيانات ومصادرها

وفقاً للمنهجية المعتمدة في دراسة التقييم، فقد تم استخدام مقارنة التثليث في مصادر البيانات (Triangulation) كلما كان ذلك ممكناً. حيث تم الاعتماد على بيانات كمية ونوعية بالإضافة إلى البيانات الثانوية، كما هو موضح أدناه:

البيانات الكمية والنوعية	
الطريقة	عدد العينة (المفردة) - المشاركين
مسح أمهات الأيتام.	245
مسح المستفيدين سابقاً من الجمعية.	56
مسح فريق العمل في الجمعية والمتطوعين.	137
المجموعات البؤرية من (الأيتام الذكور والإناث، وأمهات الأيتام ، ومقدمي الخدمات، والإدارة الوسطى)	114
المقابلات وتشمل (مجلس الإدارة، ومدير الجمعية، وعينة من بعض مديري الإدارات، وبعض من مانهي الجمعية الرئيسيين)	12

البيانات الكمية والنوعية: لقد تم إجراء مجموعة من المسوح، والمجموعات البؤرية، بالإضافة إلى عدد من المقابلات؛ لتغطية جميع الفئات المشار إليها في عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

البيانات الثانوية

لقد تم تحليل التقارير، والوثائق، وقواعد البيانات المتعلقة بتدخلات جمعية (س)؛ بهدف التعرف على النتائج التي حققتها الجمعية.

المحددات

كان هناك بعض المحددات المتعلقة ببيانات الأيتام المستفيدين سابقاً، حيث ظهرت المحددات في الآتي:

المحدد الأول: توفر البيانات، تقدم الجمعية البيانات المتعلقة بالأيتام للعامين الماضيين فقط، مما يعمل على حصر الفئة العمرية المستهدفة؛ لأن معظم البيانات تتعلق بالخريجين الجدد، مما يؤثر سلباً على دقة الاستنتاجات المتعلقة بوضعهم الاقتصادي والاجتماعي.

المحدد الثاني: يظهر ذلك في انخفاض معدل الاستجابة من قبل المستفيدين في السابق، حيث سجلت الجمعية (56) استجابة من أصل (201) يتيم مستفيد سابق.

مجال التغطية جغرافياً: تغطي جمعية (س) إحدى مناطق المملكة.

زمانياً: تبدأ من 14 مارس وحتى تاريخ 4 أبريل من عام 2021م.

نبذة تعريفية عن مركز الأثر

مركز الأثر هو كيان غير ربحي متخصص، تم إنشاؤه في عام (2019) كأحدى مبادرات برنامج التحول الوطني في المملكة العربية السعودية. وقد تأسس المركز بدعم من خمس مؤسسات سعودية مانحة، وبالتعاون مع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية والمركز الوطني للتنمية القطاع غير الربحي. ويهدف المركز إلى تعزيز القدرات الوطنية في مجالات المتابعة والتقييم وقياس الأثر، بالإضافة إلى تقديم استشارات متخصصة للقطاعات التنموية الحكومية والخاصة وغير الربحية على مستوى المملكة.

كما يسعى المركز إلى تمكين هذه القطاعات من اتخاذ قرارات تنموية مستندة إلى الأدلة؛ بهدف زيادة تأثير التدخلات التنموية في المستفيدين النهائيين. ويتم ذلك من خلال اعتماد أفضل الممارسات في مجالات: (1) التقييم التنموي وقياس الأثر. (2) متابعة تحقيق الآثار التنموية للبرامج. (3) السياسات العامة والتخطيط التنموي القائم على النتائج. (4) تحديد الأولويات والاحتياجات التنموية، وذلك من خلال الأهداف التنموية الآتية:

- زيادة الوعي بممارسات إدارة الأثر وتطويرها.
- دعم وتوجيه القطاع التنموي في مجال الأثر.
- بناء القدرات الوطنية المتخصصة لدى الأفراد والمنظمات.
- تأسيس البنية المعرفية لممارسات الأثر.
- دعم الممارسين وبناء مجتمع الممارسة وتفعيله.

تطوير المفاهيم والممارسات الرئيسية المتعلقة بالأثر في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية؛ ولتحقيق هذه الأهداف التنموية، يعتمد المركز على أفضل الممارسات العالمية في مجالات المتابعة والتقييم وقياس الأثر، كما هو مطبق في مجموعة البنك الدولي، ومؤسسات الأمم المتحدة. ويعمل المركز وفقاً لمعايير التقييم الخاصة بمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD DAC)، بالإضافة إلى وجود عدد من الشركاء العالميين المتخصصين في ممارسات إدارة الأثر التنموي وتعزيزه.

مساهمات مركز الأثر

قام المركز بتأسيس أنظمة متكاملة للمتابعة والتقييم في منظمات القطاع غير الربحي، مع الأخذ بعين الاعتبار تغطية المجالات التنموية المتنوعة في مختلف المناطق الجغرافية بالمملكة، كما تم تفعيل هذه الأنظمة؛ لضمان استدامتها.

ساهم المركز في تعزيز المكتبة العربية وإثرائها من خلال تقديم ترجمات مهنية متخصصة لأهم الأدلة المعرفية التي تُغطي جميع المجالات المرتبطة بمنهجية الإدارة المبنية على النتائج. كما نظم المركز العديد من الملتقيات الوطنية والدولية، وورش العمل التي تركز على هذا الموضوع بشكل خاص، بالإضافة إلى جهوده في المجال التنموي بشكل عام.

تنفيذ العديد من مشروعات بناء أنظمة المتابعة والتقييم المتكاملة، بالإضافة إلى إجراء تقييمات متنوعة على مستوى البرامج والمشروعات الكبرى، سواء كانت بالتعاون مع الجهات الحكومية أو مع شركات القطاع الخاص في إطار المسؤولية الاجتماعية، إلى جانب التعاون مع مؤسسات القطاع غير الربحي الأخرى.

عمل المركز على تطوير الحقائب التدريبية والمنتجات المعرفية المرتبطة بمنهجية الإدارة المبنية على النتائج، وذلك بالتعاون مع خبراء دوليين ومحليين.

النظرة المستقبلية

يهدف المركز إلى نقل وتوطين الخبرات والممارسات العالمية داخل المملكة؛ بهدف إنشاء منظومة تنموية قوية وفعالة، تستند إلى تدخلات قائمة على الأدلة، من خلال تمكين الأفراد والمنظمات من تطبيق ممارسات قياس الأثر وتنميته، وخلق بيئة داعمة لتعزيز تأثير التدخلات التنموية.

الختام

قارئنا العزيز

إن الجهد الذي بذلناه منا، لكن التوفيق بيد الله - سبحانه وتعالى - لقد عملنا بجهد، بفضل الله - عز وجل - على إنتاج كتاب يُعدُّ دليلًا إرشاديًا للتمكين السلس والدقيق نحو تحقيق إدارة رشيدة للأثر. لكن هذا الكتاب ليس نهاية المطاف، بل هو خطوة أولى في مسار يتطلب مزيداً من الجهد لإصدار مؤلفات أخرى تتناول بتفصيل أكبر ما تم الإشارة إليه بإيجاز في بعض أقسام الكتاب، ومن بين هذه المواضيع، كيفية تقييم الاحتياجات، وتحديد الأولويات، بالإضافة إلى فهم أعمق لاستخدام أدوات التخطيط التنموي العالمية بما يتناسب مع السياق الوطني. كما نحتاج إلى المضي قدماً نحو إصدار مؤلفات أكثر تفصيلاً حول أطر المتابعة، وسياسات التقييم وعملياته، وذلك لتوفير حزمة معرفية متكاملة حول منهجية "الإدارة المبنية على النتائج من أجل المجتمع" بلغة عربية غنية تتماشى مع إمكانياتنا، وتقاليدنا وإرثنا الثقافي العريق عبر العصور.

ومن هنا، يسعدنا تلقي تعليقاتكم، وملاحظاتكم، وإضافاتكم القيمة المستندة إلى خبراتكم الثرية؛ بهدف استكشاف معرفتكم الضمنية، وتعزيز التطوير والتحسين في الإصدارات المستقبلية.

وما كان من خطأ أو سهو غير مقصود فهو من أنفسنا، وما كان من توفيق فهو من الله.

والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين.

المشاركون في إنتاج هذا الإثراء المعرفي

المؤلفون

د/ أحمد صلاح

(مستشار دولي في الإدارة
المبنية على النتائج)

د/ سيد صالح

(مستشار دولي في
المتابعة والتقييم)

د/ نوره العتيبي

(مستشار وطني
لتقييم التنمية)

د/ هاجر الزامل

(مستشار وطني
لتقييم التنمية)

أ/ نورة الشهراني

(مختص أول تقييم)

م/ أحمد فلاته

(مختص أول متابعة و تقييم)

أ/ رمزي الحوشني

(مختص متابعة وتقييم)

أ/ أفنان المفرج

(مختص متابعة وتقييم)

أ/ سعود الظفيري

(مختص تقييم)

أ/ دانة العنزي

(مختص متابعة وتقييم)

المراجعة

أ/ نواف الصفياني

(مختص متابعة وتقييم)

لجنة التحكيم الموقرة

د. / خالد الفاصد

أ.د. / محمد الفولي



تواصل معنا

هاتف رقم :
00966138288221

الفاكس:
00966138254662

بريد إلكتروني:
info@alrajhicharity.org

الموقع الإلكتروني:
www.alrajhicharity.org

وسائل التواصل الاجتماعي

@AlRajhiFound



رقم الإيداع: ١٤٤٦/١٤٨٤٢
ردمك: ٥-٦٦٢٣-٥٠٣-٦٠٨-٩٧٨

