

عُرَاضَاتُ فِكْرِ خَيْرِيَّةٍ

29



ما هي المكونات والذهنيات الأساسية للعمل المبني على الأثر في المؤسسات الخيرية؟

إجابة علمية من كتاب
الدليل العملي لإدارة وقياس الأثر



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization





قرارات

مُحرِّكُ الأثر

شركة سعودية تهدف إلى تمكين المنظمات التنموية لتكون
من المنظمات ذات الأثر المرتفع بأقل الموارد، وتعمل على نشر
المعرفة النظرية والعملية لتعزيز الوعي والممارسة في صناعة
الأثر.





تمهيد

المنظمات الخيرية والتنموية التي تعتمد على قياس الأثر هي الأكثر استعدادًا لمواجهة التحديات والأكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وذلك لقربها من المجتمع المستهدف والتعلم المستمر الذي تقوم به. تمتلك هذه المنظمات تدفقًا مستمرًا للبيانات، مما يتيح لها بناء قراراتها على الأدلة بدلًا من التخمين، بالإضافة إلى ذلك، تتمتع هذه المنظمات بفرص أكبر لتحقيق الاستدامة المالية، بفضل قدرتها على إقناع أصحاب العلاقة، وابتكار مبادرات وبرامج جديدة بشكل أكثر فاعلية.

فيما يلي نبذة عن مفهوم الأثر، متبوعًا باستعراض لسلسلة الأثر، ومن ثم ذهنيات الأثر، لتشكل هذه المادة مجتمعة الأساس النظري لفهم الأثر وعملية قياسه، وكيفية إدارته، وأما الجانب العملي، لكيفية قياس الأثر، والمنهجيات المستخدمة في ذلك، فهو موضوع العدد القادم من خلاصات معرفية.



أولاً: مفهوم الأثر

بشكل عام، يُعرّف الأثر على أنه التغيير الإيجابي الذي يعالج تحديًا مجتمعيًا ملحقًا، وينشأ الأثر نتيجة لتنفيذ خدمات، أو مشاريع، أو برامج، أو سياسات تهدف إلى إحداث تغيير محدد. يمكن أن يظهر الأثر على مستويات متعددة، مثل الأفراد، والمنظمات، والمجتمعات، والدول، كما يمكن أن يكون إيجابيًا أو سلبيًا، مقصودًا أو غير مقصود، مما يعني أنه قد يحدث أحيانًا أثر غير مرغوب دون قصد، أو أثر مرغوب غير مخطط له.

وتعرّف الشبكة العالمية للاستثمار الأثر (Global Impact Investing Network) بأنه: التغيير الإيجابي أو السلبي الذي تحدثه المؤسسة من خلال أنشطتها التي تهدف لصنع أثر اجتماعي لصالح فئة مستهدفة من المجتمع، بحيث يتم حصر جميع التغييرات الحاصلة على أصحاب العلاقة المرتبطين بالفئة المستهدفة بشكل مباشر أو غير مباشر.

ثانيًا: سلسلة قيمة الأثر

تتكون سلسلة الأثر من خمسة عناصر رئيسية هي: الموارد، والأنشطة، ومخرجات، ونتائج، والأثر. كل عنصر من هذه العناصر يعد جزءًا لا يتجزأ من التسلسل العام ومرتبطة بالعناصر الأخرى ويساهم في تحقيق الأثر النهائي، وتتيح سلسلة الأثر فهم كل خطوة من خطوات المشروع وتحسينها بشكل منهجي، مما يضمن استخدام الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق الأثر المنشود. وفيما يلي توصيف العناصر الخمسة التي تشكل سلسلة الأثر:



1. الموارد: المدخلات المُستثمرة في المشروع، كالموارد المالية، والبشرية، والأصول المادية، والوقت، والخبرة، وغيرها، ويُعد الفهم الشامل للموارد أمرًا بالغ الأهمية، لأنه يسمح للمنظمة فهم حدود مواردها وتقييم الجدوى المالية ووضع استراتيجية التخصيص الأمثل للموارد.

2. الأنشطة: هي الإجراءات التي تُنفَّذ باستخدام الموارد المتاحة، مثل تنظيم برنامج تعليمي، أو تنفيذ حملة توعوية، أو تقديم مساعدات عينية. يجب أن تتماشى هذه الأنشطة مع الأثر المنشود، ومن الضروري تحديد أهداف واضحة لكل نشاط، وتصميمها مع التركيز على النتائج والأثر المطلوب تحقيقه.

3. المخرجات: النتائج المباشرة والملموسة للأنشطة، وتكون قابلة للقياس الكمي وتحدث بشكل فوري، مثل عدد الأشخاص الذين تلقوا التدريب، أو عدد المشاهدات، أو السلال الغذائية الموزعة، ورغم أن المخرجات مهمة للقياس، إلا أنها تمثل نتائج أولية فقط ولا تعكس الأثر أو التغيير المطلوب في الفئات المستهدفة والمجتمع.

4. النتائج: التغييرات قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأجل التي تحدث للمستفيدين كنتيجة للأنشطة والمخرجات التي تحققت، ومن خلال النتائج، تستطيع المنظمة تقييم التغيير الذي أحدثته في حياة المستفيدين، سواء كان ذلك بزيادة المعرفة، أو بناء مهارات، أو غيرها من التأثيرات، وهي التي تظهر الأثر التنموي للأنشطة المنظمة.

5. الأثر: التغيير المستدام طويل الأمد الذي يحدث على مستوى المجتمع، ويمثل الهدف النهائي، وغالبًا ما يرتبط بتحقيق أهداف كبيرة مثل تحسين جودة الحياة أو خفض البطالة. ويعد قياس الأثر تحديدًا نظرًا لتعقيد وطبيعته طويلة الأجل.

إن فهم سلسلة الأثر وإدارتها بفعالية هو أمر أساسي لأي منظمة تسعى لتحقيق تأثير تنموي واجتماعي مستدام، حيث تتيح السلسلة للمنظمة إمكانية إجراء تحليل نقدي لكل خطوة من خطوات عملية تحقيق الأثر، مما يساهم في تحسين الأداء، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة فرص الوصول إلى الأثر المطلوب.

ثالثاً: ذهنيات الأثر

هناك ست ذهنيات تُعتبر أساسية لإدارة وقياس الأثر، والذهنية: هي طريقة التفكير التي توجه كيفية تفسير المواقف والتفاعل معها، وهي الانطباعات أو الأساليب التي يعتمدها الفرد/المنظمة في التعامل مع مختلف المواقف، وتلعب الذهنيات دوراً كبيراً في تشكيل السلوك واتخاذ القرارات، كما تؤثر على كيفية تفاعل الإنسان مع الآخرين، وفيما يلي الذهنيات الست ونبذة عن كل منها، مع إرشادات وتوجيهات لكيفية ممارسة كل ذهنية على حدى:



1. ذهنية النتائج: النظر دائماً إلى التغيير الذي يحدث على المستفيد بدلاً من التركيز على العمليات والأنشطة المُنفذة، بمعنى أي نشاط أو خدمة تُقدّم يجب أن ترتبط بتغيير إيجابي يُراد إحداثه على المستفيد النهائي. وقد يشمل هذا التغيير زيادة الوعي، وبناء المهارات، وتحسين الحالة الاقتصادية أو الصحية، وغيرها من التحسينات التي ترفع من جودة حياة المستفيد. في إطار هذه الذهنية، يكون الاهتمام الرئيسي هو معرفة التغيير الذي تحقق لدى المستفيد، وهو ما يُعرف بالنتائج.

✿ **ممارسة الذهنية:** يمكن الاستعانة بالإرشادات والأسئلة الآتية لممارسة هذه الذهنية:

- ما هو التغيير الذي تسعى المنظمة/المشروع لإحداثه في حياة الفئة المستهدفة.
- الاستماع للفئة المستهدفة لمعرفة ما الذي تغير في حياتهم.
- البدء دائماً من النتائج، ثم البحث عن أفضل الطرق (الخدمات والأنشطة) لتحقيق هذه النتائج.
- مناقشة النتائج التي يمكن تحقيقها والنتائج التي يُرجى الوصول إليها مع فريق العمل.

2. ذهنية التحسين: الهدف الأساسي من قياس الأثر هو تحديد كيفية تطوير البرامج والخدمات لتصبح أكثر تأثيراً، وكفاءة، وفعالية. وتتميز عملية قياس الأثر بالاستفسار المستمر والفضول الدائم للبحث عن العناصر التي يمكن إضافتها أو إزالتها أو تحسينها لزيادة تأثير البرنامج، وهذه هي النية الأساسية التي ينبغي أن تكون حاضرة أثناء ممارسة عمليات قياس الأثر، أما الأهداف الأخرى، مثل تعزيز السمعة أو تلبية متطلبات المساءلة، فهي أهداف ثانوية تندرج تحت هذا الهدف الرئيسي.

✿ **ممارسة الذهنية:** يمكن تطبيق هذه الذهنية خلال العمل من خلال:

- قبل عملية قياس الأثر، يجب التأكد من أن دوافع المنظمة وأصحاب العلاقة منسجمة مع مبدأ التحسين.
- وضع فرضيات حول فرص التحسين قبل بدء عمليات قياس الأثر، والاستمرار في اختبار هذه الفرضيات أثناء تنفيذ عملية القياس.
- وضع قائمة بأسئلة تثير الفضول حول كيفية عمل المشروع أو الخدمة، والسعي لاستكشاف الإجابات من خلال عمليات قياس الأثر.

3. ذهنية السببية: بعد انتهاء الفئة المستهدفة من تلقي الخدمة المقدمة، قد تحدث تغييرات كثيرة ومتنوعة في حياتهم. لكن السؤال الأساسي هو: ما هي التغييرات التي نتجت مباشرة عن الخدمة أو الأنشطة المنفذة؟ وكيف يمكن إثبات ذلك؟ ليس كل تغيير يحدث للمستفيد يمكن أن يُنسب إلى التدخل المُقدّم، إذ قد تكون هناك عوامل أخرى ساهمت في هذا التغيير، وكان التدخل أحد تلك العوامل، أي أن السببية تعني وجود ارتباط واضح بين البرنامج أو الخدمة أو الأنشطة والنتائج المحددة، بحيث يزيد التأثير كلما زادت الخدمات والأنشطة، في قياس الأثر، يكون الهدف المستمر هو اكتشاف وإثبات العلاقة السببية بين التغيير الحاصل والأنشطة التي تم تنفيذها.

✿ **ممارسة الذهنية:** تعمل هذه الذهنية من خلال استخدام منهجيات القياس وفهم ما يمكن أن يؤدي لنفس النتائج:

- استخدام منهجيات قياس تساعد على إثبات السببية مثل القياس القبلي والبعدي ومجموعات التحكم (تفاصيل منهجيات القياس في العدد القادم (العدد 30) من خلاصات معرفية).
- فهم المساهمات الأخرى التي تعمل على تحقيق نفس النتائج المنشودة على الفئة المستهدفة.

4. ذهنية الترابط: تشير إلى أن أي نشاط يُنفذ يعتمد على استهلاك موارد، سواء كانت هذه الموارد غير ملموسة مثل وقت فريق العمل، أو موارد ملموسة مثل ميزانية التشغيل، ولضمان استهلاك هذه الموارد بفعالية، يجب التأكد من أن كل نشاط يرتبط بشكل مباشر بتحقيق نتيجة محددة، ولا ينبغي أن يُنفذ أي نشاط دون وجود ارتباط منطقي وواضح بينه وبين تحقيق النتائج المستهدفة، كما يجب عدم تجاهل أي نشاط مهم يجب تنفيذه لتحقيق هذه النتائج. على سبيل المثال، إذا كانت النتيجة المطلوبة هي بناء مهارة، فمن الضروري وجود نشاط تدريبي، في حين أن نشاطًا مثل حفل تكريم قد لا يكون ضروريًا.

✿ ممارسة الذهنية: تعمل هذه الذهنية من خلال:

- تحديد الأنشطة الرئيسية لكل نتيجة مستهدفة.
- المقارنة بين الموارد المتوفرة أو المطلوبة وبين الأنشطة، هل هي ملائمة أم أن هناك عدم توازن.
- النظر إلى النتائج المحققة على المدى القريب، والمتوسط، والبعيد، وتحليل العلاقة بينها، هل هي نتائج متصلة بشكل سببي (أي أن النتائج القصيرة المدى تؤدي إلى النتائج المتوسطة والبعيدة بطريقة مثبتة ومدعومة بأدلة)، أم أن العلاقة بينها افتراضية فقط (أي يتم الافتراض بأن تحقيق النتائج القريبة سيؤدي إلى النتائج اللاحقة دون وجود دليل قوي على هذا الترابط).

5. ذهنية التعلم: تعتمد هذه الذهنية على أن قياس الأثر لا يقتصر على الأنشطة التحليلية للبيانات الإدارية من خلف الشاشة، بل يشمل أيضًا الاحتكاك المباشر والتعاطف العميق مع الفئة المستهدفة، ويتطلب هذا الاحتكاك تبني وضعية المتعلّم الفضولي، الذي يبحث عن التغيير المقصود وغير المقصود، سواء كان إيجابيًا أو سلبيًا، الذي حدث للمستفيد، وفي كثير من الأحيان، قد تظهر نتائج غير متوقعة حول أثر البرنامج على الفئة المستهدفة، مما يتيح الفرصة لاستكشاف نتائج جديدة والوصول إلى بيانات لم تكن متوقعة. تتطلب هذه الذهنية تواضعًا ذهنيًا وصبرًا لفهم تجربة المستفيد والأثر الذي تحقق نتيجة للتدخلات.

✿ ممارسة الذهنية: فيما يلي بعض الإرشادات لتطبيق هذه الذهنية من خلال:

- السؤال والتحدث مع الفئة المستهدفة باستمرار (بطريقة عفوية وغير رسمية).
- إجراء مقابلات معمقة، وتنظيم مجموعات تركيز للاستماع بشكل جيد إلى الفئة المستهدفة.
- الحرص على مراجعة السجلات الإدارية والشكاوى والاقتراحات بشكل دوري.

6. ذهنية الموضوعية: تتطلب التعامل بحيادية مع نتائج البرامج والمشاريع عندما تظهر بيانات لم تكن المنظمة تتوقعها، سواء من مقابلات، أو استبيانات، أو تعليقات على منصات معينة، عندها قد تلجأ المنظمة للدفاع وتبرير النتائج، أو تلقي اللوم على أطراف خارجية، بما في ذلك المستفيد. من المهم التزام المنظمة بالموضوعية والاعتماد على الأدلة، هل تشير البيانات فعليًا إلى عدم تحقيق النتائج؟ هل هناك أدلة قوية تثبت أن الأنشطة لم تنفذ بالشكل المطلوب؟ قد تكون الحقائق أحيانًا على عكس المتوقع، لكنها ضرورية لتحسين الأداء وتعظيم الأثر.

✿ **ممارسة الذهنية:** فيما يلي بعض الإرشادات لتطبيق هذه الذهنية من خلال:

- فهم البيانات المتوفرة بمختلف أنواعها والتحقق من صحتها.
- الحرص على الموضوعية، وعدم التأثير بالعواطف أو الانحياز الشخصي عند التعامل مع البيانات والمعلومات، أي أن التعامل مع البيانات يكون بناءً على الحقائق والأدلة، لا على التحيزات الشخصية
- استخدام مصادر متعددة للبيانات للتأكد من شمولية المعلومات وتنوعها، والتأكد من أنها جُمِعت بشكل صحيح وتمثل الفئة المستهدفة بدقة لضمان أن النتائج التي تستخلصها تعكس الواقع بشكل صحيح.

خاتمة

أصبح قياس أثر مشاريع وبرامج المنظمات الخيرية، والتنمية، والاجتماعية اليوم ركيزة أساسية في القطاع غير الربحي، تلجأ إليه المنظمة من نفسها، أو بطلب من الجهات المانحة، وأياً كان الدافع، فإن هذه العملية تسهم في تحديد المشاريع من غير المؤثرة في حياة المستفيدين، وبلورة فهم أفضل لكيفية توزيع الأموال على المشاريع والبرامج.

ومن خلال تبني ذهنيات الأثر ضمن فريق العمل وإدارتها بشكل منهجي، تضمن المنظمات الخيرية أن جهودها لا تنحصر فقط في تنفيذ الأنشطة، بل تُترجم إلى نتائج ملموسة تسهم في تحسين حياة المستفيدين وتحقيق الأثر المنشود، وتُشكل القدرة على الاستماع للفئة المستهدفة، والبحث المستمر عن فرص التحسين، والتعامل بموضوعية مع النتائج، عوامل تجعل من قياس الأثر أداة قوية لتعزيز الفائدة من أموال المانحين، وعمل المنظمات الخيرية.



للحصول على نسخة
إلكترونية من الكتاب
يمكن تحميله من خلال
الرابط أدناه:

<https://bit.ly/3TAVSYT>



الكتاب	الدليل العملي لإدارة وقياس الأثر
تأليف	أنس الخلف
اللغة	اللغة العربية
عدد الصفحات	64
تاريخ النشر	2024



الرسالة



خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال
البحوث والدراسات المتخصصة

الرؤية



مرجع عالمي في دراسات العمل
الخير والإنساني

القيم



الأهداف



تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني
والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام

صناعة التكامل بين القطاع الخيري
والإنساني وخطط التنمية المجتمعية

استشراف مستقبل العمل الخيري
والإنساني بما يخدم المجتمعات

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء
بالجودة في مختلف مجالاته

دعم صنّاع القرار عبر توفير المعلومات
ذات الصلة في الوقت المناسب

نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني
والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة

رئيس مجلس الإدارة

د. عبد الله معتوق المعتوق

المدير العام

بدر سعود الصميط

رئيس التحرير - مشرف المركز

عبد الرحمن عبد العزيز المطوع

أسرة التحرير

د. رضا السيد العشماوي

مدير المركز

د. سارة يحيى عبد المحسن

اختصاصي دراسات

محمد السعيد

محرر

عبد الله محمد أبو زيد

منسق إداري

عامر قاسم

الإخراج الفني



من إصدارات المركز



الثقة في مواجهة التشكيك

دليل إدارة الحملات التسويقية

مؤشر الجوع العالمي 2018

كيف تدير أزمة بفاعلية

الواقع النفسي للمرأة اللاجئة

تقرير الاتجاهات العالمية للتبرع العالمية للتبرع



الأزمة الإنسانية في السودان

إدارة عملية التعافي

حماية العاملين في المجال الإنساني

الوضع الإنساني في غزة

عاصفة دانيال

زلازل شرق المتوسط



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

gcpkw.org/ar/publications



نشرة أثر



المهية الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies

تسعدنا مشاركتك..
وتصلنا مباشرة..

1 808 300
www.iico.org

GCPSIICO



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

