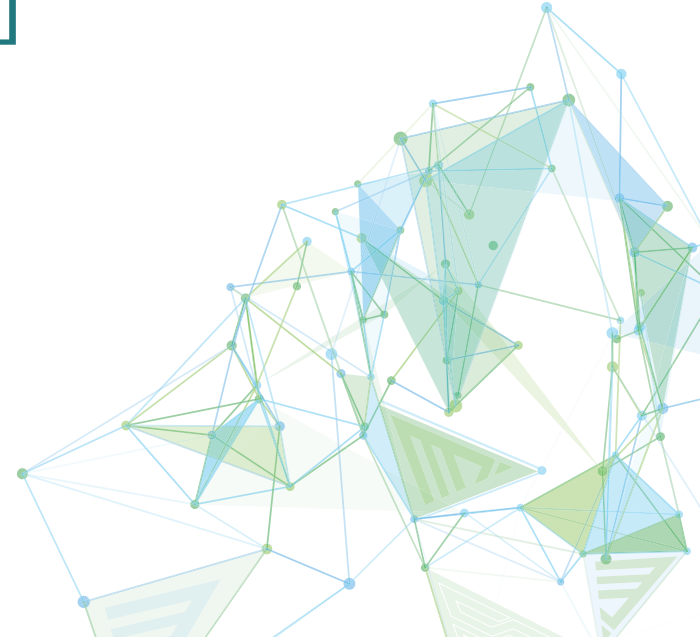




منهجية قياس الأثر التنموي للمؤسسات الخيرية

الدليل الاجرائي



التصميم والإخراج

دار وجوه للنشر والتوزيع
Wojoo Publishing & Distribution House
www.wojoooh.com

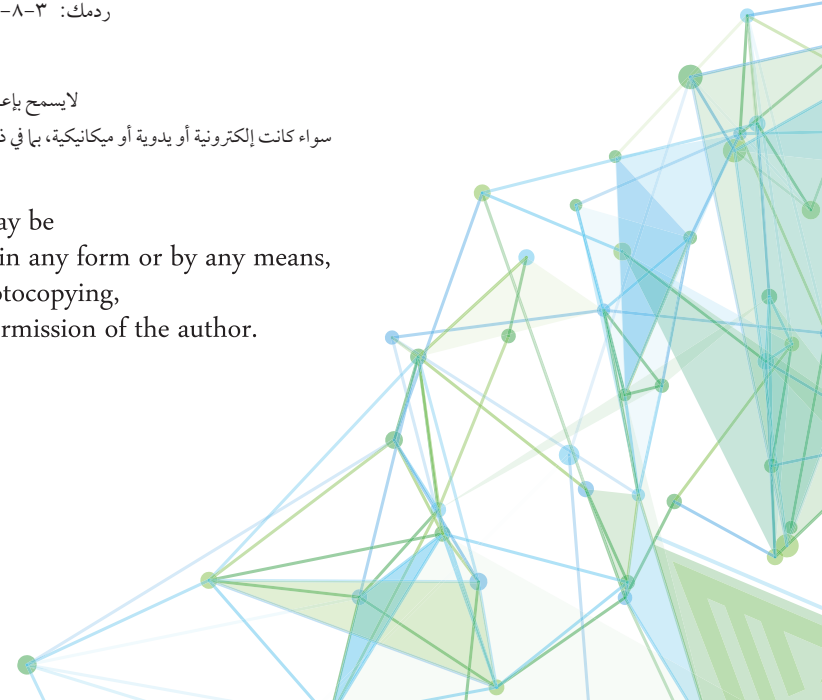


المملكة العربية السعودية - الرياض
الهاتف: 4562410 ☎ الفاكس: 4561675
للتواصل والنشر: info@wojoooh.com
www.facebook.com /wojoooh
@wojoooh1

ح/ مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي الخيرية، ١٤٣٧ هـ.
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي
التكامل بين الحارطة الاستراتيجية والأهداف التنفيذية ومعايير
الأداء ومستهدفاتها / مؤسسة محمد وعبدالله ابراهيم السبيعي -
الرياض، ١٤٣٧ هـ
.. ص: .. سم
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٤٦٧-٨-٣
١- القيادة الادارية ٢- ادارة الاعمال - تخطيط ٣- الجمعيات الخيرية
- السعودية أ. العنوان
ديوي ٤٠١٢، ٦٥٨، ١٤٣٧/٧١٩٠
رقم الإيداع: ١٤٣٧/٧١٩٠
ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٤٦٧-٨-٣

لايسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب؛ أو نقله في أي شكل أو وسيلة،
سواء كانت إلكترونية أو يدوية أو ميكانيكية، بها في ذلك جميع أنواع تصوير المستندات بالنسخ، أو التسجيل أو التخزين، أو أنظمة الاسترجاع، دون
إذن خطي من المؤلف بذلك.

No part of this publication may be
reproduced, stored in retrieval system, or transmitted, in any form or by any means,
electronic, manual, mechanical, photocopying,
recording, or otherwise without prior written permission of the author.



المقدمة

﴿ إِنَّا نَحْنُ نُحْيِي الْمَوْتِ وَنَكْتُبُ مَا قَدَّمُوا وَآثَرَهُمْ وَكُلَّ شَيْءٍ أَحْصَيْنَاهُ فِي إِمَامٍ مُّبِينٍ ﴾ [يس: ١٢]

إذا كانت آثار العمل الخيري مكتوبة لأصحابها؛ فمن النافع التعرف على منهجية لقياس الأثر، ليحكم على المشروع نجاحاً وإخفاقاً، وليقيم قوة وضعفاً. والمشروع يحكم عليه وعلى ما ينتج منه، ودلت «الأدلة الشرعية والاستقراء التام أن المآلات معتبرة في أصل المشروع» كما يقول الشاطبي. واعتبار المآلات يكون بالنظر والتجربة، والتجربة أقوى في الدلالة، ومن هنا كان على أصحاب المشاريع الخيرية اختيار الطريق الأمثل للنظر في النتائج، وأن تكون لهم منهجية لقياس الأثر.

ولما كانت مؤسسة السبيعي جهة خيرية مانحة؛ كان هذا النظر في «منهجية قياس الأثر»، والذي تسعى إلى تقريبه عبر مقدمات علمية وأدلة إجرائية ونماذج عملية. وهي في صياغة هذه المنهجية سعت إلى الاستفادة مما يمكن من الإرث الشرعي، والحكمة العقلية، والتجارب البشرية، لتصوغها عبر جلسات تركيز، وورش عمل، وأدوات مختلفة.

آملين أن تساهم هذه المنهجية بخدمة القطاع الخيري، وأن تكون دلالة خير نحو صناعة الأثر المنشود من مؤسساته، لتكون خير معين لهذا البلد المبارك. وبعد حمد الله تعالى نشكر شركاء النجاح؛ سواء من فريق العمل بالمؤسسة، أو من الشركاء الاستراتيجيين : في مكتب جاهزية الأعمال، وفي مركز فاز، الذين ساهموا في صناعة هذه الوثيقة وتطويرها ونشرها.

وبالله تعالى التوفيق.

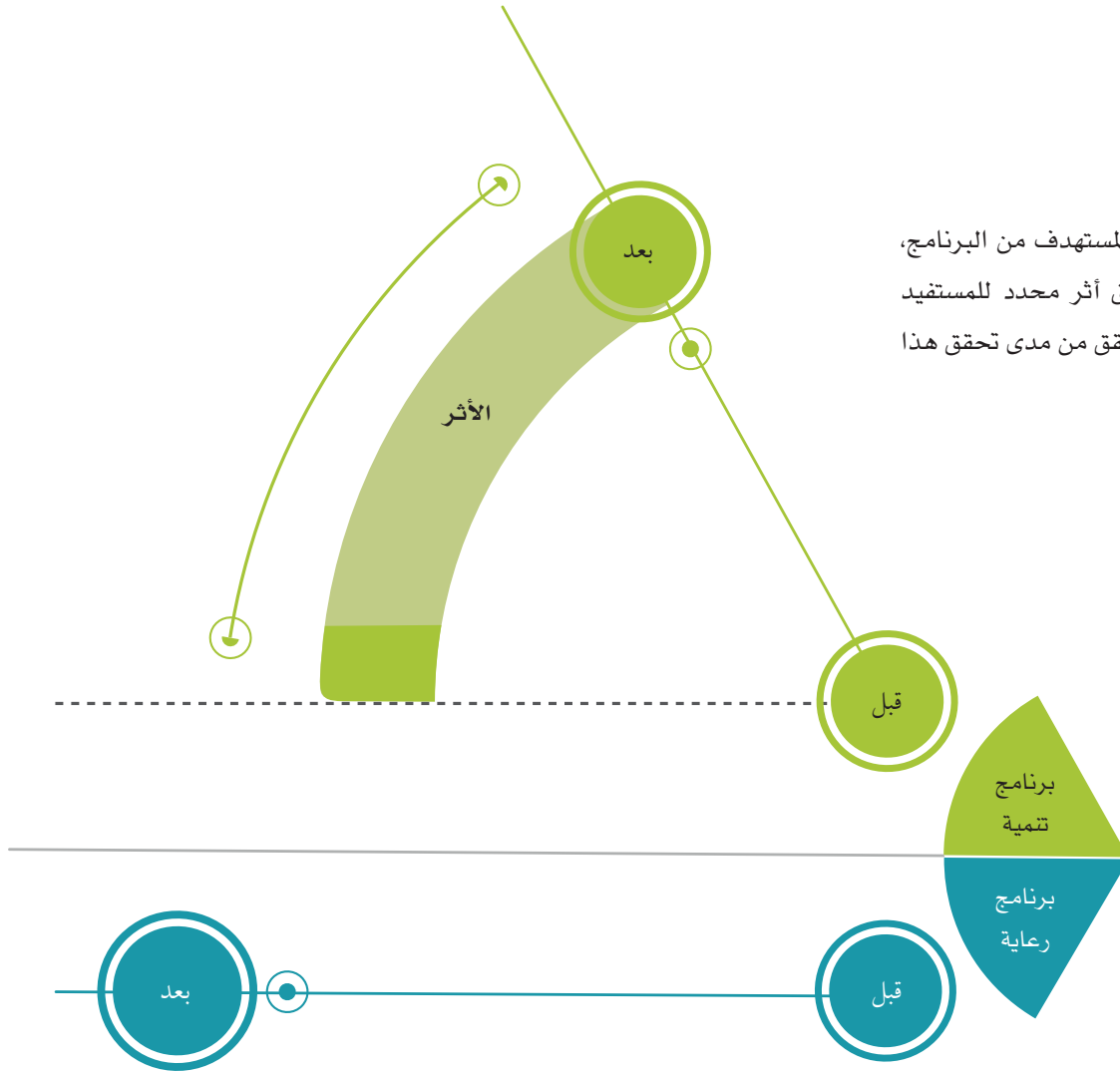


ما هو الأثر التنموي؟

تحديد القضايا الاستراتيجية

قياس الأثر:

يركز قياس الأثر على مدى تحقق الأثر المستهدف من البرنامج، كما أن البرامج التنموية تستهدف تحقيق أثر محدد للمستفيد ومجتمع البرنامج، فيأتي قياس الأثر للتحقق من مدى تحقق هذا الأثر كماً وكيفاً.





ومنهجية تقييم الأثر هي منهجية علمية شاملة لتحليل إنجازات المؤسسة بدءاً بقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين من برامجها، وانتهاء بالأنشطة المؤسسية الداخلية الداعمة لبرامجها من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

إذا تمكن المستفيدون من تحقيق الأهداف المخطط لها فبالتالي من المفترض أن يتحقق الأثر على مجتمع المستفيدين

هل تمكن المستفيدون من تحقيق أهدافهم؟

الأثر

إذا تمكن البرنامج من تحقيق النواتج المنشودة فبالتالي سيحقق للمستفيدين أهدافهم

هل تمكن المستفيدون من تحقيق أهدافهم؟

النواتج

إذا تشاركت المدخلات في بناء برامج مميزة ستحقق النواتج المخطط لها

هل تمكن المستفيدون من تحقيق أهدافهم؟

المدخلات





ولتقييم الأثر فوائد عدة، و من أهمها:

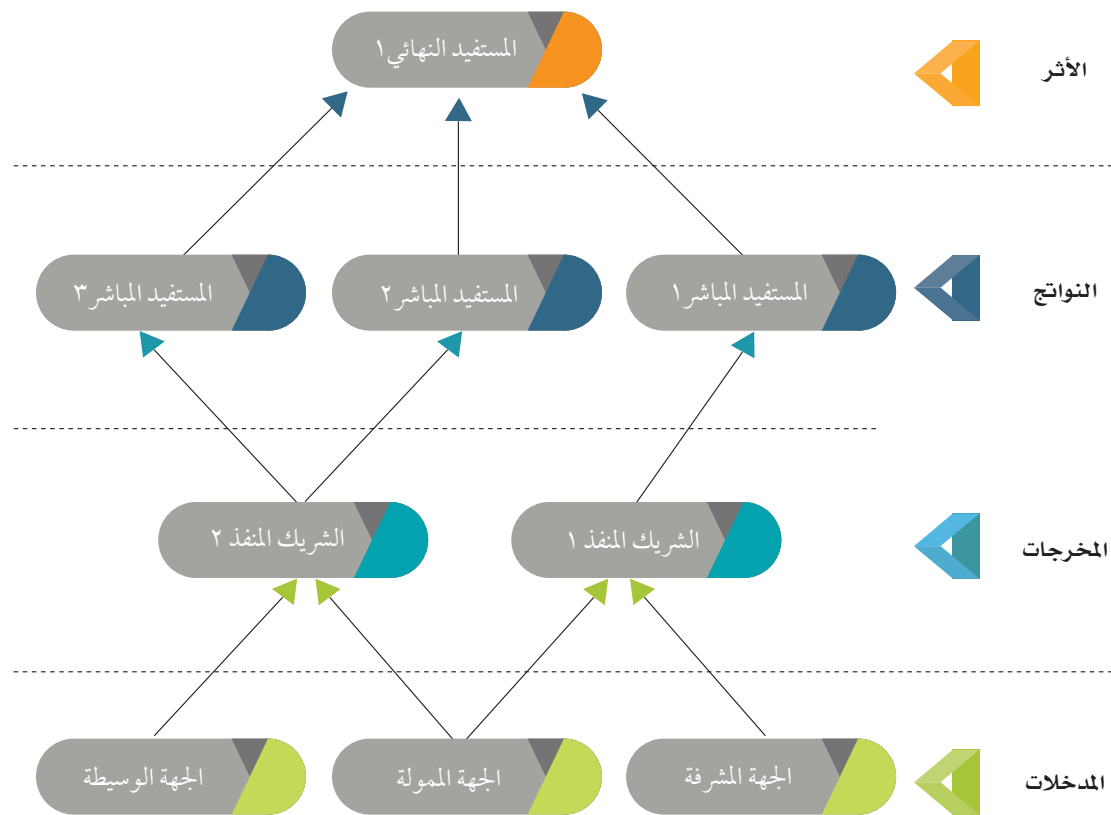
- 1 - تخصيص الموارد المحدودة لما يعظم أثره: لا شك أن الموارد مهما تعددت وتنوعت تظل محدودة أمام كثرة وتنوع الاحتياجات للمجتمع، لذلك تأتي أهمية تقييم الأثر لتعين على تعظيم العائد من هذه الموارد، وتخصيصها لما يعظم أثره.
- 2- الحاجة إلى شواهد على ما تحقق من نجاح: قياس الأثر يجعل المنظمة تقف على شواهد حقيقية قائمة على أرض الواقع من النجاحات والإخفاقات.
- 3- مقارنة الخيارات من خلال تحليل التكلفة والعائد (الأثر): تحقق المقارنة بين خياراتنا كمنظمة من خلال تحليلنا لتكلفة المشاريع والبرامج والعائد منها، مما يجعلنا نرشد مواردنا المحدودة للعوائد الأفضل التي تحقق الأثر المنشود.
- 4 - تطوير استراتيجيات المؤسسة وسياساتها: قياس الأثر يجعل المنظمة تراجع وتطور سياساتها واستراتيجياتها الداخلية والخارجية
- 5 - وضع مستهدفات طموحة وواقعية في نفس الوقت: قياس الأثر يعين المنظمة أن تدرس مستهدفاتها السابقة والحالية والمستقبلية، ومدى الطموح فيها والواقعية، وتدرك حجم تأثيرها، وما الدور الذي بالإمكان أن تؤديه.
- 6 - بناء سياسات قائمة على معرفة لضمان الاستدامة: قياس الأثر ساعدنا على تطوير سياساتنا المعينة على تحقق الأثر بناء على المعرفة، مما يضمن الاستدامة لنا ولشاريعنا وتنمية مستفيدينا.



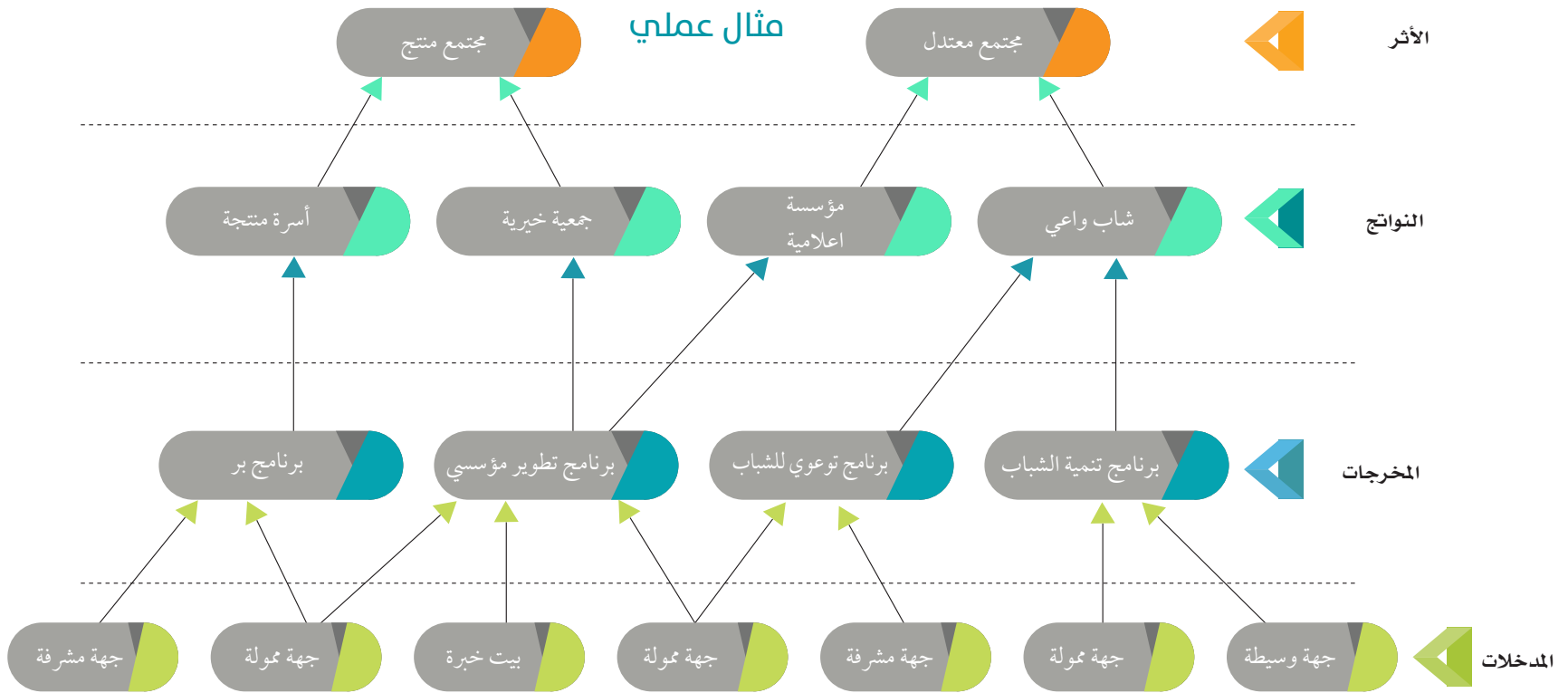
كيف يُصنَع الأثر التنموي؟

صناعة الأثر التنموي تتطلب تضافر جهود جهات عديدة تعمل معاً كسلسلة قيمة مضافة.

يوضح الشكل التالي أن الأثر يصنع من خلال مجموعة متنوعة من المدخلات (المالية-الإشرافية-الخبرات-الشراكات-...) التي تتضافر جهودها وتتوافق أهدافها على تحقيق الأثر المراد، وبناء عليه تتعاقد لبناء البرامج والمخرجات المتميزة لتحقيق للمستفيدين مجموعة من النواتج التي بمجموعها وتكاملها ستحقق للمجتمع المحدد الأثر المنشود والمستهدف بإذن الله، وفي الشكل التالي مزيد إيضاح.



صناعة الأثر التنموي



كيف يتم تقييم الأثر التنموي؟

مراحل المشروع الرئيسية:





التأسيس:

تشكيل فريق قياس الأثر:

يتطلب مشروع قياس الأثر تشكيل فريق عمل للقيام بالقياس ويراعى ما يلي:

- 1 - تنوع الفريق والخبرات العلمية والعملية وكذلك القدرات والمهارات الشخصية، وتحديد مشرف على المشروع.
- 2 - تخصيص جزء من الحوافز المالية والمادية للفريق.
- 3 - تمليك الفريق (من داخل المنظمة) وتمكينه من المعرفة اللازمة للقيام بالقياس.
- 4 - يفضل وجود مستشار ممارس أو خبير في مجال المشروع لنقل المعرفة لأعضاء الفريق.
- 5 - أن يكون عدد أعضاء الفريق ملائماً لعدد المشاريع أو المنظمات التي سيتم تقييمها ومراعاة تنوع المناطق الجغرافية والتكلفة المالية.
- 6 - استقلالية فريق التقييم عن الفريق المنفذ للمشاريع أو المشرف عليها.



تحديد نطاق العمل:

وفيها يتم تحديد نطاق التقييم للمشاريع أو المنظمات من النواحي التالية:

- الزمن: الحدود الزمنية التي سيتم التقييم في نطاقها.
- الحجم: حجم المشاريع (كبيرة-متوسطة-صغيرة) أو خليط منها.
- الجغرافيا: المناطق الجغرافية للتقييم، وقد يضطر الفريق لتقليل التكلفة لاختيار مناطق جغرافية محددة كعينات للتقييم.
- النوع أو الفئة: تحديد نوعية المشاريع (استراتيجية-نوعية..)، وكذلك تحديد فئة أو مجال العمل الذي سيتم إجراء قياس أثره (مشاريع الطفل-الشباب-الفقر-الدعوة-.....).

تحديد المدة والتكلفة:

- فيها يتم تحديد المدة لمشروع قياس الأثر، وتحديد التكلفة المالية للمشروع بناء على النطاق المحدد سلفاً واحتياجات التنفيذ.
- وكذلك تحديد مرجعية التقرير، ولمن سيقدم تقرير قياس الأثر.



تجميع وبناء قاعدة البيانات وفرزها:

- وفيها يتم جمع البيانات من مصادرها الداخلية مع مراعاة الفترة الزمنية التي سيتم قياسها، وفيما يلي أهم البيانات:

- 1 - السياسات.
- 2 - الخطط الاستراتيجية وتحديثاتها.
- 3 - الهياكل التنظيمية.
- 4 - بيانات المشاريع (الخطط التنفيذية-البطاقات للمشاريع-المعايير والمؤشرات للمشاريع-التقارير الدورية-التقارير الختامية-المخاطبات-محاضر الاجتماعات-بيانات المستفيدين-.....).
- 5 - بيانات مشرفي المشاريع المراد قياسها داخل المؤسسة.
- 6 - بيانات المديرين التنفيذيين للمشاريع المراد قياسها.
- 7 - تقارير الجودة والتقييم للمشاريع.
- 8 - التقارير المالية.
- 9 - تقارير الأداء.

تحديات متوقعة:

من التحديات المتوقعة: شح البيانات لدى المنظمة وشركائها وخصوصاً في أول نسخة من تقييم الأثر، فيتم التقصي لجمع البيانات التي بالإمكان الوصول لها.

مثال للبيانات

معلومات أساسية للمشروع															معلومات المشرف			معلومات المنفذ (الشريك الخيري)		معلومات الوسيط الاستشاري (إن وجد)	
اسم النشاط	الموازنة (بالريال)	فئة المستفيدين	عدد المستفيدين	عدد المؤسسات المستفيدة	المدينة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء	تاريخ تقييم الجودة	اسم المشرف	وسيلة تواصل	عدد الزيارات التي قام بها المشرف	الجهة المنفذة	المدير التنفيذي	وسيلة تواصل	الجهة الوسيطة	المشرف المباشر	وسيلة تواصل				
مشروع العطاء الذكي	00000000	تخفيف الفقر (حياة كريمة للمجتمع)	100	5	المدينة المنورة	١٤٣٣/١/١	١٤٣٣/٩/١	١٤٣٣/٨/١	مشرف مجال البر	05	4	جمعية البر	مدير المشاريع	05	شركة وافي	مدير المشاريع	05				

تلخيصاً : سياسات الخطة 1430-1433هـ

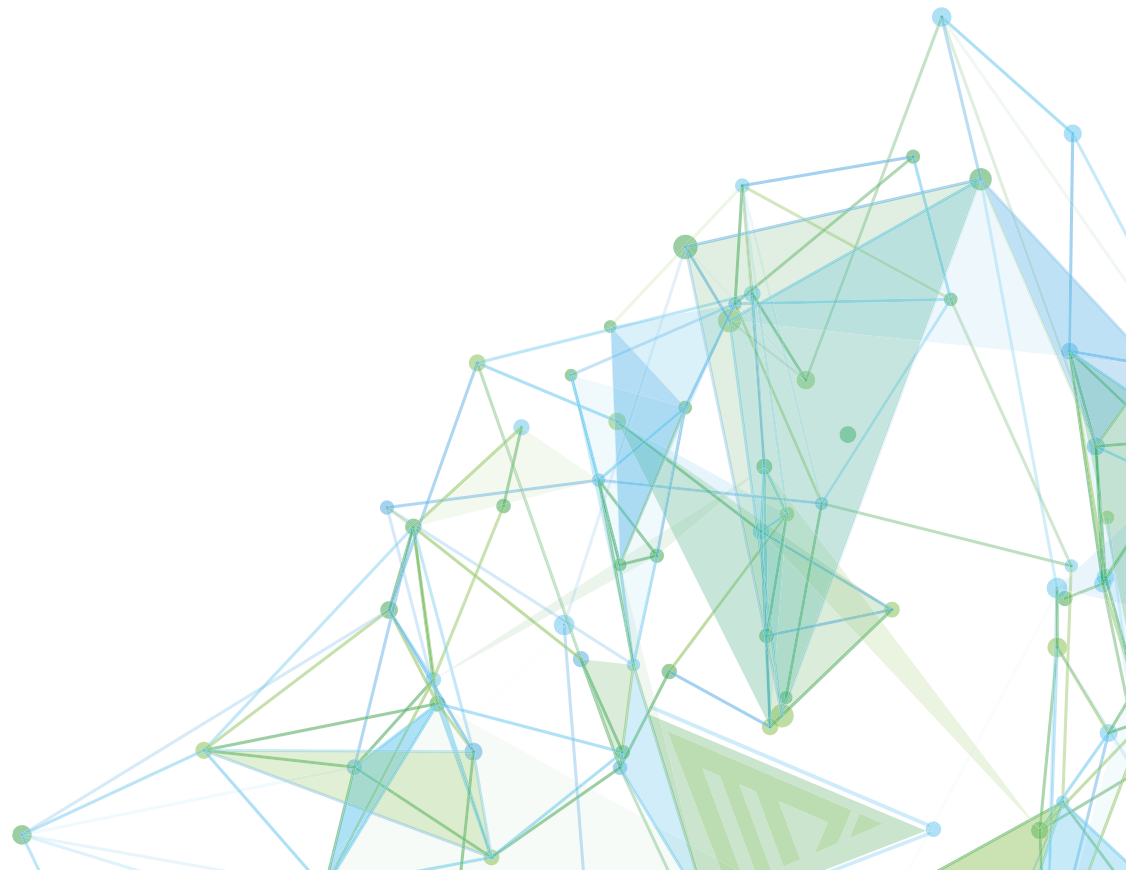
لتحقيق الأهداف المذكورة سابقاً فقد توصلت اللجنة إلى عدد من السياسات التي يتم العمل بموجبها من قبل الإدارات من أجل الوصول إلى خطة طموحة بإذن الله. وقد حرصنا على وضع الهدف أمام كل سياسة.

الهدف	السياسات
استكمال تنفيذ الخطة العامة للمؤسسة.	- الالتزام بالخطة العامة من حيث : - الموازنة المالية المخصصة لكل إدارة. - مسميات الأهداف العامة والنسب المالية المحددة لها. - مسميات الأهداف التفصيلية. - المعايير العامة. - أسلوب العمل
التركيز على المناطق منخفضة الدعم	وضع جدول بالمناطق المستفيدة من أنشطة الإدارة والمبالغ الموجهة لها لعام 31 و 32 و 33.
التركيز على المناطق منخفضة الدعم	العمل في تلك المناطق بنسبة لا تقل عن 20% من ميزانية الإدارة.
التوسع مع شركاء جدد (لم يسبق دعمهم)	وضع جدول بأنواع الجهات المستفيدة من أنشطة الإدارة والمبالغ الموجهة لها لعام 31 و 32 و 33.
التوسع مع شركاء جدد (لم يسبق دعمهم)	العمل مع شركاء جدد بنسبة لا تقل عن 20% لكل إدارة من الموازنات (في المشاريع والبرامج) .
العمل مع شرائح جديدة من المستفيدين	العمل مع شرائح جديدة من المستفيدين بنسبة لا تقل عن 10% من ميزانية الإدارة.
التجويد الفني وضبط الخطة	التأكد من التوافق بين الهدف التفصيلي والنشاط في خطة كل إدارة.
التجويد الفني وضبط الخطة	توزيع (حسب الوارد والمعايير) على نصفي السنة، لإتاحة الفرصة استقبال المشاريع الواردة من الميدان.
التجويد الفني وضبط الخطة	- الالتزام فيما يتعلق بالبرامج والمشاريع بما يلي : - أن تكون نسبة البرامج والمشاريع لكل إدارة 60% من موازنتها. - أن تتضمن الخطة من 3 إلى 5 برامج جديدة لكل إدارة.



الخطة الاستراتيجية لمؤسسة محمد وعبد الله إبراهيم السبيعي الخيرية
لمدة ثلاث سنوات: ١٤٣٠-١٤٣٢هـ

إعداد : فريق التخطيط (رجب ١٤٢٩هـ)







1 تصميم المنهجية:

المرحلة الأولى من مراحل تنفيذ قياس الأثر، وتتضمن عدة مراحل كالتالي:

- أ- تحليل البيانات المتوفرة.
- ب- رسم خارطة الأثر.
- ت- رسم بطاقة الإنجاز.
- ث- بناء نماذج وأدوات التقييم

أ- تحليل البيانات المتوفرة:

في هذه الخطوة يتم تحليل كافة البيانات التي تم جمعها وفرزها، وإعادة النظر فيها وفي الاستراتيجيات والسياسات للفترة الزمنية، ومدى انساق المشاريع والبرامج معها، وكذلك تحليل الأهداف الكلية الكبرى للمنظمة، وكذلك تحليل تقارير الأداء والجودة والتقييم وتقارير الأداء، والإلمام بالصورة الكلية للعمل.

ب- رسم خارطة الأثر

بعد فرز البيانات وتحليلها تحليلًا منهجيًا وفزر وتصنيف مجالات العمل الرئيسية، تأتي خطوة رسم خارطة الأثر للمجالات الرئيسية، على مستويات ثلاثة:

1 - المدخلات والبرامج: وفيها يتم تحديد الأدوار الاستراتيجية الرئيسية التي تقدمها المنظمة، ليقاس من خلالها قدرتها وشركائها على بناء برامج متميزة.

2 - النواتج: وفيها يتم تحديد النواتج التي يجب أن تكون قد حققتها البرامج المتميزة للمستفيدين.

3 - الأثر: وفيها يتم تحديد الأثر على مجتمع المستفيدين الذي يفترض أن يكون قد حققه مجموع النواتج.

يجب في هذه الخطوة أن يكون التواصل عالياً مع قيادات المنظمة الحاليين والسابقين (خلال الفترة الزمنية المحددة) وكذلك مشرفي المشاريع، وذلك للتوافق على خارطة الأثر واعتمادها، ليبدأ القياس عليها.

تحديات متوقعة:

- عدم وجود مستهدفات على مستوى الأثر، أو وجود تصور عام عن الفئات مستفيدة ولكن دون مستهدفات، أو تباين البرامج وتنوعها مما يؤدي لعدم وضوح الأثر على المستفيدين: في مثل هذه الحالات يتم موازنة أبرز أعمال المنظمة ومجالاتها ومحاولة صناعة نواتج وأثر تقريبي معياري مستهدف ليتم تقييمه.

نموذج خارطة الأثر:

يحدد الأثر على مجتمع المستفيدين في المجال	→				الأثر
يحدد نواتج البرامج على المستفيدين في المجال	→				النواتج
يحدد الأدوار الاستراتيجية الرئيسة التي تقدمها المنظمة، ليقاس من خلالها قدرتها وشركائها على بناء برامج متميزة	→				المدخلات
		المجال (٣)	المجال (٢)	المجال (١)	مجالات العمل

نموذج لمؤسسة خيرية مانحة في تحديد مجالات العمل:



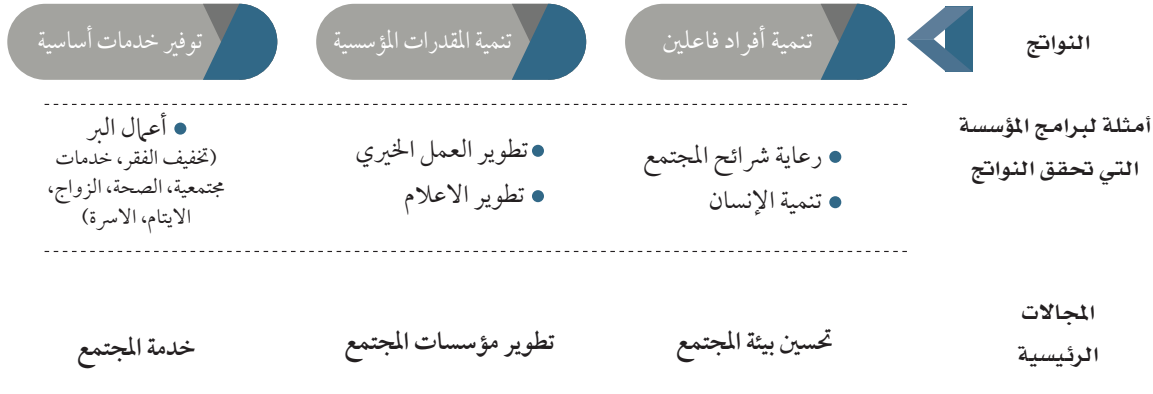
مثال عملي لخارطة المدخلات:

هل تمكنت المؤسسة الخيرية من أداء دورها في بناء برامج متميزة ودعمها؟



مثال عملي لخارطة النواتج:

هل تمكنت البرامج من تحقيق النواتج المنشودة؟



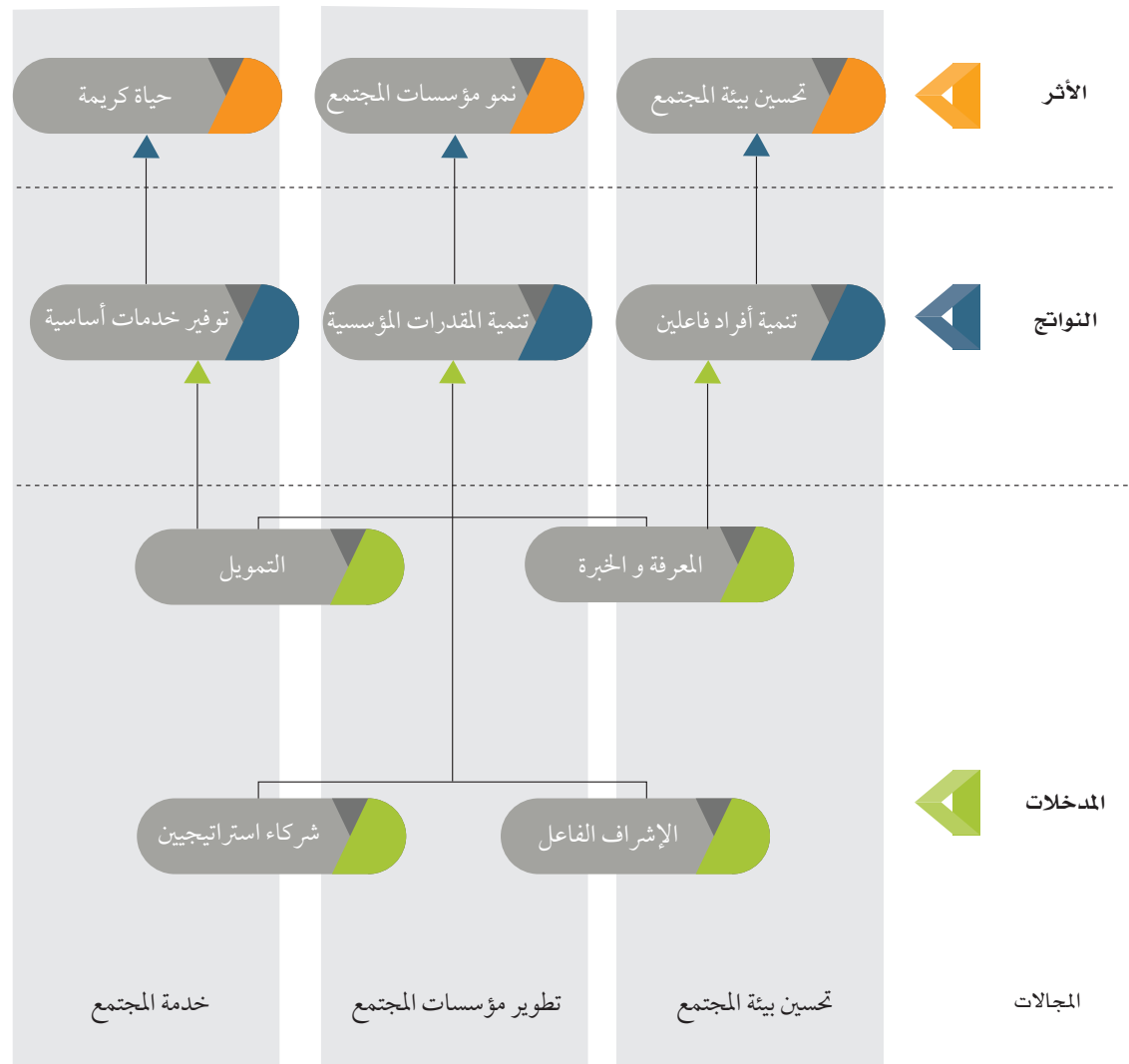
مثال عملي لخارطة الأثر:

هل تمكن المستفيدون من تحقيق أهدافهم؟





مثال عملي لخارطة
قياس الأثر الكلية



ج- رسم بطاقة الانجاز:

في هذه الخطوة يتم تصميم مؤشر الأداء من خلال الإجابة على الأسئلة التالية لكل (أثر/ ناتج/ ومدخل) في خارطة الأثر:

- (1) ما الجهة ذات الصلة بهذا الأثر/النتيجة/المدخل؟
- (2) ما الهدف المرجو تحقيقه لتلك الجهة؟
- (3) متى يمكننا القول بأن الجهة ذات الصلة نجحت في تحقيق الهدف؟
- (4) متى يمكننا القول بأن الجهة ذات الصلة فشلت في تحقيق الهدف؟
- (5) ما المؤشر الذي يمكننا من خلاله قياس النجاح و الفشل؟
- (6) ما وحدة قياس المؤشر؟
- (7) هل توجد أي مستهدفات للمؤشر في بيانات المؤسسة؟ اذكر المستهدفات إن وجدت.

نموذج بطاقة الإنجاز:

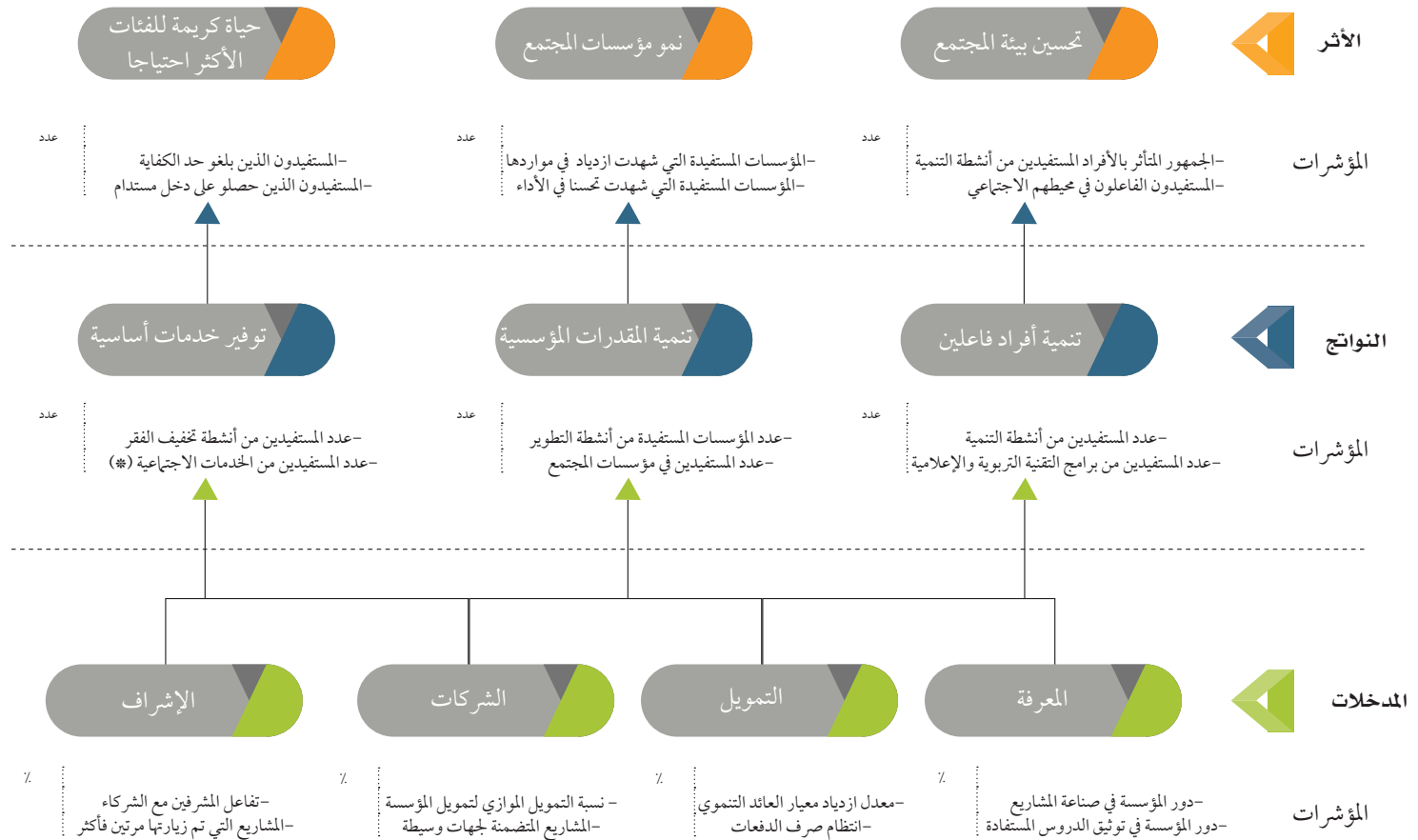
نحدد المعايير التي من خلالها نستطيع
قياس إنجاز تحقق الأثر

نحدد المعايير التي من خلالها نستطيع
قياس إنجاز تحقق النواتج للمجال

التي من خلالها نستطيع قياس إنجاز
تحقق الأدوار الرئيسة كمدخلات

معايير الإنجاز			
المجال (٣)	المجال (٢)	المجال (١)	مجالات العمل
			الأثر
			النواتج
			المدخلات

مثال عملي: تنمية مجتمعية شاملة ومستدامة



د- بناء أدوات ونماذج التقييم:

بعد الانتهاء من رسم خارطة الأثر وبطاقة الإنجاز؛ يتم في هذه الخطوة بناء أدوات ونماذج التقييم، مع مراعاة التوثق من المعلومة وتنوع مصادرها وتوفر الشواهد كما سيأتي لاحقاً.

أدوات ونماذج التقييم:

1 - الاستبانات: وتستهدف الفئات الثلاث المعنية بالبرنامج، وهم:

أ- مشرف المشروع (من داخل المنظمة) .

ب- الشريك المنفذ (المدير التنفيذي للمشروع ونائبه).

ت- المستفيد النهائي من المشروع.

2 - نماذج أسئلة المقابلات والزيارات، ويستهدف بها الفئات الثلاث:

أ- مشرف المشروع

ب- الشريك المنفذ.

ت- المستفيد النهائي.

3 - تقارير الزيارة الميدانية.

هذه النماذج والأدوات تختلف وتتنوع بحسب تنوع المجالات المراد قياس أثرها، وتصمم بناء على بطاقة الإنجاز وخارطة الأثر لقياس مدى الأثر المراد من المشروع.

كما أنها تراعي دور المؤسسة أو المشروع المراد قياس أثره في مرحلة:

1 - قبل المشروع. 2 - أثناء المشروع. 3 - بعد المشروع.

وكذلك المستفيد النهائي، وتحقيق المشروع لأهداف المستفيد، وبالتالي تحقيق الأثر على مجتمعه.



لابد من توفير مصادر بيانات لكل مؤشر في بطاقة الانجاز من أربعة مصادر كالتالي:

بيانات من سجلات المؤسسة	نماذج استبيان الأطراف ذات الصلة	نموذج الزيارات الميدانية	نماذج مقابلات الزيارات
الأثر	بيانات المستفيدين	أسئلة للمستهدفين عن أثر النشاط على حياة المستفيدين	أسئلة للمنفذين عن أثر النشاط على حياة المستفيدين بعد سنة فأكثر من إغلاق النشاط
النواتج	بيانات البرامج	أسئلة للمستهدفين عن مدى نجاح النشاط في إحداث التأثير المنشود	أسئلة للمنفذين عن مدى نجاح النشاط في إحداث التأثير المنشود من لحظة الإغلاق وحتى سنة بعد الإغلاق
المدخلات	بيانات مستوى المؤسسة	أسئلة للمستهدفين عن تقييمهم لأداء المؤسسة	أسئلة للمنفذين عن تقييمهم لأداء المؤسسة واقتراحاتهم للتطوير



نموذج الزيارة الميدانية وأسئلة المقابلات:

نموذج الزيارة الميدانية

معلومات اساسية

اسم النشاط	اسم المشرف
الجهة المنفذة	تاريخ الزيارة

التعريف بالحضور (لمدة: 15 دقيقة)

الاسم	الوظيفة - الجهة	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني

جولة في دور حياة النشاط (المدة: ساعة)

نبرة عن المنفذ	أهداف النشاط	المستفيد المباشر	المستفيد النهائي	المراحل
				ما قبل البدء
				أثناء التنفيذ
				ما بعد الإغلاق

أسئلة مرحلة تنفيذ النشاط

كيف قمتم بتقديم طلب اعتماد النشاط وما الذي حصل من إجراءات حتى الدفعة الأولى؟

هل قامت المؤسسة بتوفير نماذج أو دليل للإجراءات والمتطلبات اللازمة لاعتداد النشاط؟	نعم	لا	جزئيا	لا ينطبق
هل قامت المؤسسة بتوفير جدول زمني للإجراءات المتبعة (من لحظة التقديم وحتى الدفعة الأولى) ؟	نعم	لا	جزئيا	لا ينطبق
هل التزمت المؤسسة بالجدول الزمني للإجراءات المتبعة - إن وجد- ؟	نعم	لا	جزئيا	لا ينطبق
هل قامت المؤسسة بالتواصل بشكل جيد عن التقدم في الإجراءات حتى حصلت على الدفعة الأولى ؟	نعم	لا	جزئيا	لا ينطبق
في جميع ما سبق، هل توجد وثائق تثبت ذلك ؟	نعم	لا	جزئيا	لا ينطبق
سرد الوثائق:				

كيف قمتم بتقديم طلب اعتماد النشاط وما الذي حصل من إجراءات حتى الدفعة الأولى؟

هل ساهمت نماذج تقارير الانجاز المرحلية في متابعة التقدم بالعمل؟	نعم	لا	جزئيا	لا ينطبق
هل تسيبت أحد سياسات / إجراءات المؤسسة في تأخر التنفيذ ؟	نعم	لا	جزئيا	لا ينطبق
هل ساهمت الزيارات الميدانية لمشرف النشاط من قبل المؤسسة في التقدم بالعمل ؟	نعم	لا	جزئيا	لا ينطبق
هل التزمت المؤسسة بالجدول الزمني للتدقيقات ؟	نعم	لا	جزئيا	لا ينطبق
هل كان موعد اغلاق النشاط المعتمد حقيقيا ويعكس حاجة النشاط على الأرض ؟	نعم	لا	جزئيا	لا ينطبق

أمثلة من الاستبيانات:

استبيان المستفيدين من برامج تطوير مؤسسات المجتمع

الالتزام بمتطلبات وفعاليات البرنامج

ما مدى التزام القائمين على التنفيذ بالمتطلبات والفعاليات المذكورة في جدول البرنامج؟ *

4 3 2 1

الالتزام ضعيف ☐ ☐ ☐ ☐ الالتزام تام

إذا كان الالتزام القائلين على التنفيذ ضعيفاً، الرجاء توضيح الأسباب -كما ظهرت لك- مع التركيز على أوجه الضعف التي منعت من الالتزام بجدول البرنامج

هل تمكنت من الالتزام بالحضور والمشاركة في فعاليات البرنامج؟ *

إذا كان البرنامج يشمل فريقاً من مؤسستك، فمُرجو الإجابة بمدى التزام فريق مؤسستك ككل بالحضور والمشاركة في الفعاليات.

4 3 2 1

الالتزام ضعيف ☐ ☐ ☐ ☐ الالتزام كامل

هل تمكنت من الالتزام بإداء جميع الواجبات المطلوبة منه؟ *

إذا كان البرنامج يشمل فريقاً من مؤسستك، فمُرجو الإجابة بمدى التزام فريق مؤسستك ككل بإداء الواجبات المطلوبة منهم.

4 3 2 1

الالتزام ضعيف ☐ ☐ ☐ ☐ الالتزام كامل

استبيان المستفيدين من برامج تطوير مؤسسات المجتمع

بيانات المستفيد (اختياري)

الاسم

المؤسسة

البريد الإلكتروني

رقم الهاتف

تاريخ المشاركة في البرنامج

شهر يوم 2018

تم الاكتمال بنسبة 33%

استبيان المستفيدين من برامج تطوير مؤسسات المجتمع

يسعدنا في مؤسسة السبيعي الخيرية التواصل معك و تلقي وجهة نظرك بشكل مستقل في البرامج التي شاركت فيها. نرجو تخصيص بضعة دقائق لتقديم إجابة تعبر أفضل تعبير عن رأيكم في البرامج وسبل تطوير وتحسين برامج مؤسسة السبيعي الخيرية. يمكنك الاستعانة بأحد ممثسي مؤسسة السبيعي للإجابة على أسئلة هذا الاستبيان لذا، نرجو طلب المساعدة عند الحاجة بالاتصال على الرقم (0500000000) في أي أيام الأسبوع من الأحد إلى الخميس من الساعة 10 صباحاً وحتى الساعة 3 مساءً .

مؤسسة محمد وعبدالله إبراهيم السبيعي الخيرية

تم الاكتمال بنسبة 16%



المرحلة الثانية
الرصد الميداني



٢) الرصد الميداني:

المرحلة الثانية من مراحل تنفيذ قياس الأثر، وتتضمن عدة مراحل كالتالي:

- أ- اختيار العينة العشوائية.
- ب- زيارة المنفذين ميدانياً.
- ت- إتمام الحصول على البيانات.
- ث- حساب مؤشرات الأداء للعينة.

أ- اختيار عينة عشوائية

يتم اختيار عينة عشوائية -حسب المنهجية المعتمدة للدراسة- من أنشطة المنظمة بحث تحقق المعايير التالية:

- (1) اختلاف الأنشطة في درجة النجاح والاختفاق.
- (2) تمثيل جميع المناطق الجغرافية لعمل المؤسسة.
- (3) تمثيل جميع مجالات الأثر الاستراتيجية الرئيسية حسب خارطة الأثر
- (4) يتم اختيار ما لا يقل عن ثلاث عينات لكل مجال عمل استراتيجي في كل منطقة.

ملاحظة

ملاحظة: لتعميم نتائج عينة الدراسة يجب أن تراعى أساليب البحوث والدراسات في اختيار العينة وتمثيلها.

منطقة ١	مجال ١	مجال ٢	مجال ٣
منطقة ١			
منطقة ٢			
منطقة ٣			

ب- زيارة المنفذين ميدانياً

- وفي هذه الخطوة يتم توزيع فريق العمل، وجدولة الزيارات، والتنسيق ومخاطبة الجهات المنفذة للمشاريع مع توضيح هدف الزيارة.
- يراعى في ذلك التنسيق المبكر، وضرورة وجود المدير التنفيذي للمشروع المراد قياسه، وكذلك وجود عينة ممثلة من المستفيدين حسب كل برنامج وعدد مستفيديه إجمالاً.
- في حال عدم اكتمال بيانات المشروع يطلب من الجهة المنفذة تجهيز ملف بيانات المشروع قبل الزيارة.
- يفضل أن يتم عقد ورش عمل لفريق الزيارة قبل البدء بالزيارات، وذلك لتوضيح أسلوب العمل، وكذلك شرح النماذج وأدوات القياس التي تم إعدادها وتصميمها.
- يفضل أن يشارك الخبير أو المستشار في قياس الأثر في الزيارات الأولية للمنفذين؛ لنقل الخبرة والمعرفة للمشاركين.
- يراعى أن لا يقل عدد الفريق المقيم للأثر عن 3 مقيمين متنوعي الخبرات، وليست لهم علاقة بالمشروع أثناء التنفيذ.
- يدون في نموذج تقرير الزيارة أهم المحطات الرئيسة (قبل-أثناء-بعد) المشروع.
- تدون في نموذج الزيارة أهم المحطات والمنعطفات المهمة في المشروع؛ لطلب شواهد لها لاحقاً، والتأكيد على ذلك أثناء الزيارة.

ج- إتمام الحصول على البيانات:

- بعد إتمام كل زيارة ميدانية وإعداد تقريرها وفق النموذج، يطلب من الجهة المنفذة الشواهد التي دونها فريق الزيارة، وكذلك بيانات المستخدمين إن لم تكن متوفرة لدى فريق قياس الأثر.
- بعد اكتمال بيانات مستخدمي البرنامج ترسل لهم الاستبانة مباشرة وفق وسيلة الاتصال المتاحة (جوال-إيميل)، قد نحتاج أن نطلب تعبئة الاستبيان عن طريق الشريك المنفذ في حال عدم تعامل المستخدمين مع التقنية.
- تكرار الإرسال والتواصل في أوقات متنوعة مراعاة لظروف المستخدمين.
- من المناسب أن يوضع رقم هاتف لاستقبال الاستفسارات والملاحظات مباشرة.
- ترسل الاستبيانات الخاصة بمشروع المشاريع داخل المنظمة وتتابع حتى يتم تعبئتها، وكذلك الاستبانة الخاصة بالمديرين التنفيذيين لدى المنفذين.
- هذه المرحلة من أطول المراحل زمنياً، حيث يتم فيها متابعة مجموعة متنوعة من المستخدمين والشركاء والمشرفين الداخليين وتنوع وسائل الاتصال بهم.
- يحدث النموذج السابق لمتابعة إتمام الحصول على البيانات، وتوضح فيه ما تمت تحضيراته قبل الزيارة، وما تمت زيارته، وما تم الحصول على بياناته بعد الزيارة:

د- حساب مؤشرات الأداء للعيينة:

- من خلال الأدوات السابقة سيكون لدينا مجموعة من مصادر البيانات والتي تمكننا من حساب مؤشرات الأداء للعيينة:

1 - قاعدة البيانات الأولية للمشاريع.

2 - نماذج الزيارة الميدانية للمشاريع والمنفذين.

3 - نموذج استبانة مشرف المشروع.

4 - نموذج استبانة المدير التنفيذي للمشروع.

5 - نماذج استبانة المستفيدين النهائيين للمشروع.

6 - الشواهد والبيانات والتقارير الختامية التي تم اكتمالها.

وسيكون بإمكاننا الآن وبناء على المنهجية الإحصائية المعتمدة لدينا أن نقوم بحساب أولي لكل مشروع على حدة في المستويات الثلاثة: -المدخلات-النواتج-الأثر.

مصادر البيانات



يتم حساب قيمة مؤشرات الأداء للأنشطة في العينة
كالتالي:

- (1) ربط البيانات من جميع المصادر لكل مؤشر
 - (2) انشاء نموذج (معادلة رياضية) لكل مؤشر
 - (3) حساب الانجاز لكل مؤشر
 - (4) حساب التقييم لكل مؤشر بأحد طريقتين:
- معيار تحقق المستهدف: (التقييم = الانجاز ÷ المستهدف x 100)
 - معيار الانتاجية: (التقييم = الأثر ÷ الناتج x 100)



يستخدم في حال عدم
وجود مستهدف

يُف تجمّع الشواهد الميدانية على الأثر:

لكل أثر

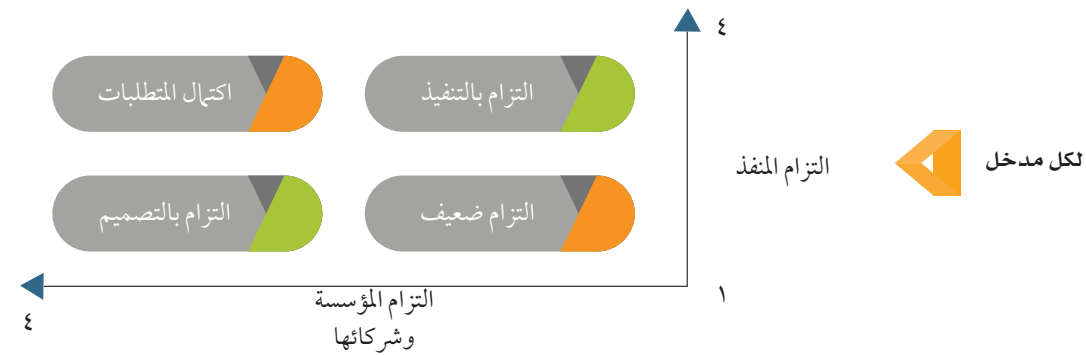
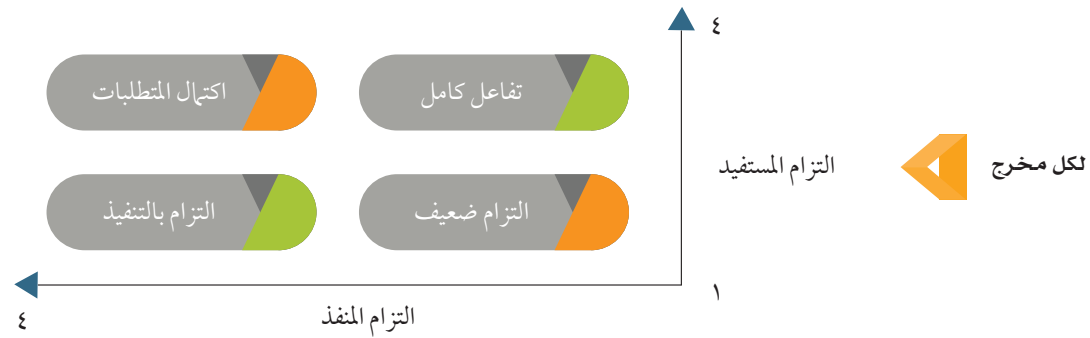
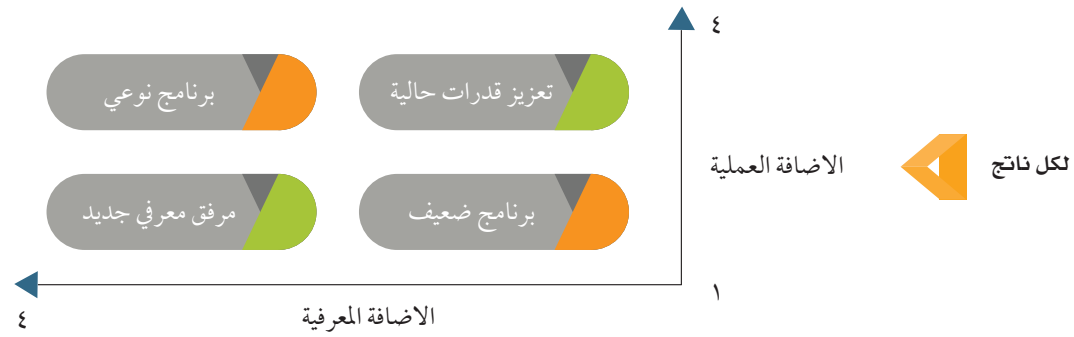
مستفيدين من البرنامج ولكن غير مستفيدين

بعد

قبل

بيانات بعدية

بيانات قبلية





حساب مؤشرات الأداء للعينة

الانجاز	المؤشر	البطاقة الفرعية	المستوى
١١١١١	الجمهور المتأثر بالأفراد المستفيدين من أنشطة التنمية	تحسين بيئة المجتمع	الأثر
٢٢٢٢٣	المستفيدون الفاعلون في محيطهم الاجتماعي		
٣٣٣٣٣٣	المؤسسات المستفيدة التي شهدت ازدياد في مواردها	نمو مؤسسات المجتمع	
		حياة كريمة للفئات الأكثر احتياجاً	
		تنمية أفراد فاعلين في المجتمع	النواتج
		تطوير القدرات المؤسسية	
		توفير خدمات مجتمعية أساسية	





المستوى	البطاقة الفرعية	المؤشر	الانجاز
الأداء	المعرفة	دور المؤسسة في صناعة الأنشطة	---
		دور المؤسسة في توثيق الدروس المستفادة	---
	التمويل		---

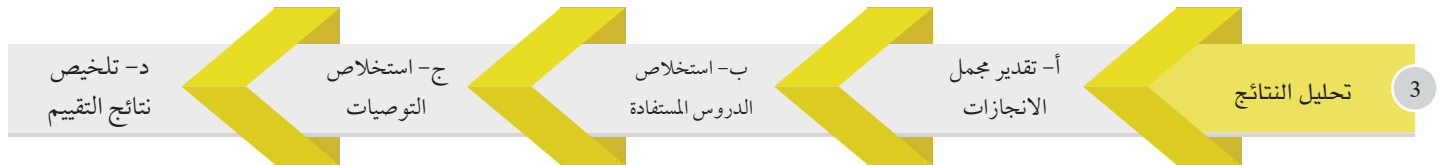
	الشراكات		---

	الإشراف		---





المرحلة الثالثة
تحليل النتائج



3 تحليل النتائج:

المرحلة الرئيسية الثالثة مرحلة التحليل للنتائج التي تم التوصل إليها بعد حساب مؤشرات الأداء للعينة، وفيها الخطوات التالية:

- أ- تقدير مجمل الإنجازات.
- ب- استخلاص الدروس المستفادة.
- ت- استخلاص التوصيات.
- ث- تلخيص نتائج التقييم.

أ- تقدير مجمل الإنجازات:

في هذه الخطوة يتم إعداد الحساب التقديري المجمل لمستوى تحقق الإنجازات في بطاقة الإنجاز في المستويات الثلاثة:

- المدخلات.
- النواتج.
- الأثر.

خدمة المجتمع	تطوير مؤسسات المجتمع	تحسين بيئة المجتمع	
- المستفيدون الذين بلغوا حد الكفاية (نسبة)	- المؤسسات المستفيدة التي شهدت ازدياداً في مواردها (نسبة)	- الجمهور المتأثر بالأفراد المستفيدين من أنشطة التنمية (نسبة)	الأثر
- المستفيدون الذين حصلوا على دخل مستدام (نسبة)	- المؤسسات المستفيدة التي شهدت تحسناً في الأداء (نسبة)	- المستفيدون الفاعلون في محيطهم الاجتماعي	
- عدد المستفيدين من أنشطة تخفيف الفقر (نسبة)	- عدد المستفيدين العاملين في مؤسسات المجتمع (نسبة)	- عدد المستفيدين من أنشطة التنمية (نسبة)	النواتج
- عدد المستفيدين مالا اجتماعية (نسبة)	- عدد المؤسسات المستفيدة من أنشطة التطوير (نسبة)	- عدد المشاركين في الفعاليات الاجتماعية (نسبة)	
	- الإشراف (نسبة)		المدخلات
	- المعرفة (نسبة)		
	- التمويل (نسبة)		
	- الشراكات (نسبة)		

ب- استخلاص الدروس المستفادة:

في هذه الخطوة يتم استخلاص الدروس المستفادة في المستويات الثلاثة لكل مشروع:

- 1 - المدخلات.
- 2 - النواتج.
- 3 - المدخلات.

وذلك بإعادة دراسة المؤشرات في كل مستوى، ومدى تحققه، والربط مع نماذج البيانات (الاستبانات ونماذج الزيارة والشواهد)، ومحاولة الإجابة على سؤاليين:

- ما أسباب تحقق المستهدفات في (الأثر-النواتج- المدخلات)؟.
- ما أسباب عدم تحقق المستهدفات في (الأثر-النواتج- المدخلات)؟.

نموذج:

والدرس المستفاد هو ربط:

* نتيجة (قيمة مؤشر في بطاقة الانجاز)

* بسبب (عوامل وظروف برزت في الزيارات الميدانية وفي النماذج الأخرى)

المؤشر	أسباب ساعدت على تحقيق المستهدفات	أسباب حالت دون تحقيق المستهدفات
الأثر		
النواتج		
المدخلات		

نموذج عملي

المؤشر	أسباب ساعدت على تحقيق المستهدفات	أسباب حالت دون تحقيق المستهدفات
الأثر	المؤسسات المستفيدة التي شهدت تحسناً في الأداء	الشراكة مع بيوت خبرة ساعدت على نمذجة العمل في بعض القطاعات وبالتالي سرعة الاستفادة حتى من قبل مؤسسات كثيرة داخل وخارج المملكة
النواتج	عدد المستفيدين من أنشطة التنمية	وجود قائد ساعد في رفع فعالية الكثير من الأنشطة وبالذات في مسار تحسين بيئة المجتمع
المدخلات	الإشراف المعرفة الشراكات	تعزيز التشاور مع خبراء وبيوت الخبرة

ج- استخلاص التوصيات

في هذه الخطوة يتم استخلاص التوصيات وذلك من خلال ربط نتيجة المؤشر في (بطاقة الإنجاز) وأفضل الممارسات العالمية التي تعالج تعثر الإنجاز أو تعزز الإنجاز المتميز، وكذلك أهم المتطلبات لتنفيذ تلك الحلول

نموذج:

التوصيات يتم بناؤها لتتم الاستفادة من أهم الدروس من خلال ربط:

* نتيجة (قيمة مؤشر في بطاقة الانجاز)

* بممارسات عالمية تعالج السبب المذكور في الدرس المستفاد

الأثر	المؤشر	الحلول المقترحة	متطلبات تنفيذ الحلول (خطوات للتنفيذ)
النواتج			
المدخلات			

الصور التوضيحية:

المؤشر	الطول المقترحة	متطلبات تنفيذ الحلول (خطوات للتنفيذ)
الأثر	تطوير مؤسسات المجتمع من خلال العمل بأسلوب حاضنات الأعمال	إدراج لائحة سياسات متخصصة لأنشطة تطوير مؤسسات المجتمع تدعم التكاليف التأسيسية للمؤسسات المستفيدة بهدف سرعة الانطلاق بالعمل وتحقيق الاستدامة البشرية والمالية
		الشراكة مع حاضنات أعمال خيرية داخل المملكة
النواتج		
المدخلات		

د- تلخيص نتائج التقييم

في هذه الخطوة يتم تلخيص نتائج التقييم الإجمالية ويأخذ أهم النقاط والمحاور الرئيسية والتي كان لها دور كبير في نتائج التقييم وفق نموذج النموذج التالي:

متطلبات تنفيذ الحلول	الحلول المقترحة	الأسباب الكامنة	أهم المشاكل	
				الأثر
				النواتج
				المدخلات

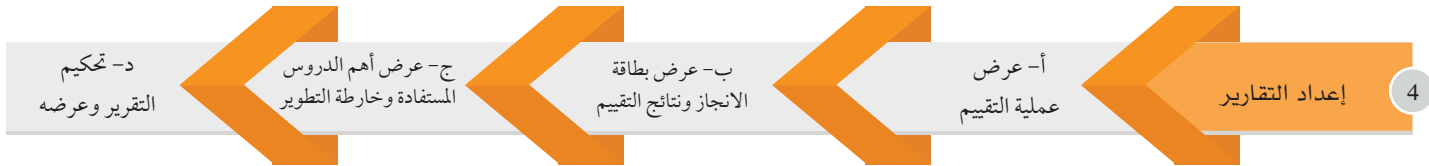
نموذج عملي

أهم المشكلات	الأسباب الكامنة	الحلول المقترحة	متطلبات تنفيذ الحلول	
الأثر	أغلب المؤسسات التي تم تأسيسها تواجه مشكلة استدامة	ضعف خطة استدامة مالية، بشرية، واجتماعية	تطوير مؤسسات المجتمع من خلال العمل بأسلوب حاضنات الأعمال	إدراج لائحة سياسات متخصصة لأنشطة تطوير مؤسسات المجتمع تدعم التكاليف التأسيسية للمؤسسات المستفيدة
النواتج			الشراكة مع حاضنات أعمال خيرية داخل المملكة	
المدخلات				





المرحلة الرابعة
إعداد التقرير



4) كتابة التقرير:

المرحلة الرئيسية الرابعة مرحلة إعداد التقرير، وفيها الخطوات التالية:



- أ- عرض عملية التقييم.
 - ب- عرض بطاقة الإنجاز ونتائج التقييم.
 - ت- عرض خارطة التطوير.
 - ث- تحكيم التقرير وعرضه.
- + بطاقة الانجاز
 - + نماذج الاستبيانات
 - + نماذج الرصد الميداني
 - + خارطة التطوير

أ- عرض عملية التقييم:

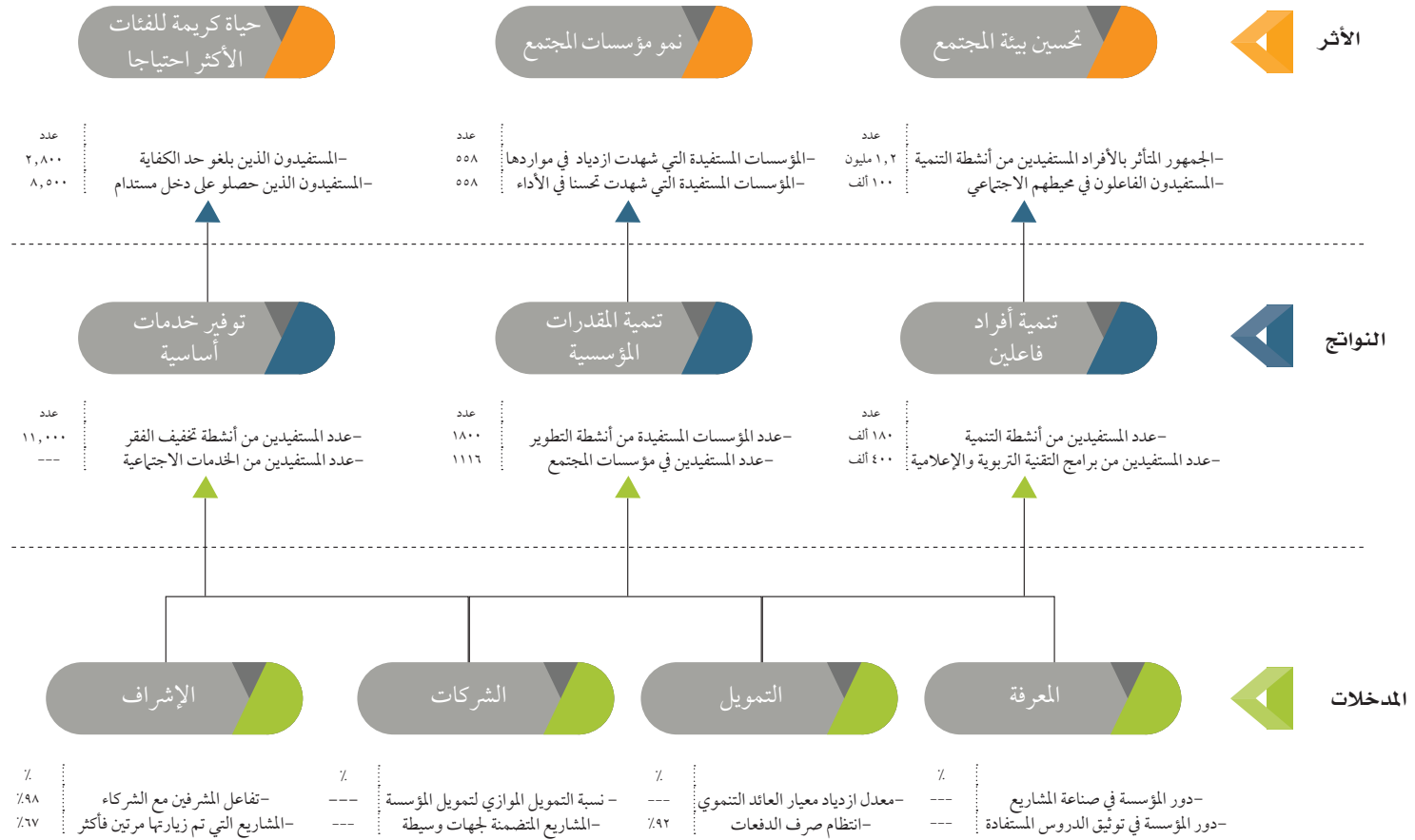
الجزء الأول من التقرير يخصص لعرض عملية التقييم وكيف تمت، ومراحلها، وكيف تم تصميم المنهجية؟ وأبرز المحطات فيها، وأبرز التحديات والعقبات وكيف تم تجاوزها، مرجعيات القياس ومحدداته ونطاق العمل، الأساليب الإحصائية المعتمدة واختيار العينات ومدى تمثيلها لمجتمعها.



ب- عرض بطاقة الإنجاز ونتائج التقييم:

الجزء الثاني من التقرير ويتم فيه عرض نتائج بطاقة الإنجاز الإجمالية والتي تم العمل عليها سابقاً، ويوضح فيه مدى تحقق مؤشرات الأداء، ثم نتائج التقييم الإجمالية لكل مجال من المجالات الاستراتيجية.

تنمية مجتمعية شاملة ومستدامة



ج- عرض خارطة التطوير:

في هذا الجزء من التقرير يتم عرض ما يلي:

- 1 - أبرز الدروس الإجمالية المستفادة: التي تم استنتاجها من الدروس التفصيلية لكل مشروع ومجال عمل، وفي المستويات الثلاثة (الأثر-الناتج-المدخلات) مع الإشارة إلى أمثلة لها من عينة الرصد الميداني. (كما في المثال).
- 2 - أهم التوصيات: ويعرض فيها أهم التوصيات التي تمحضت عنها هذه الدراسة الشاملة لقياس الأثر، سواء التوصيات التي تتعلق بالعمل الداخلي: السياسات الاستراتيجية الإجراءات والمنهجيات الخ... والتوصيات على المشاريع ومجالاتها ومنهجيات إدارتها وتنفيذها الخ... (كما في المثال).
- 3 - خارطة التطوير: ويعرض فيها خارطة زمنية لتطوير العمل تحول فيها التوصيات والدروس المستفادة إلى جدولة زمنية لتنفيذها. (كما في المثال).

الدروس المستفادة

أمثلة من عينة الرصد الميداني	الدروس المستفادة	
		الأثر
ربط التدفقات المالية بالمخرجات فقط لا يحفز المنفذين على العمل حتى تحقق النواتج.	اقتصار التعاقد على المخرجات لا يسمح بمكافأة المنفذ على النواتج ولا يعطي المنفذ المرونة اللازمة للتكيف مع الظروف	النواتج
تتفاوت الأنشطة ذات الهدف الواحد كثيراً في كيفية تصميمها وطريقة العمل وحتى حجم التمويل المطلوب للمستفيد الواحد.	ضعف الشراكات المعرفية مع جهات وسيطة يمنع الاستفادة من تجارب ونماذج عالمية تساعد في تحسين الإنجاز	المدخلات
تحتاج كثير من الجهات المنفذة للمساعدة في الوصول الى جهات وسيطة موثوقة تساعد في تصميم الأنشطة بشكل احترافي.		

أهم التوصيات

التوصية	الشرح	متطلبات التنفيذ
بناء نظام الوقف التنموي	بناء نظام إلكتروني شامل يربط جميع عمليات المؤسسة بالاستراتيجية بالاستفادة من نموذج الوقف التنموي العالمي	نظام إدارة أداء إلكتروني يضبط آلية التخطيط والرقابة بنماذج متسقة تسمح بتراكم بيانات المخرجات، النواتج، والأثر وأي مؤشرات تحتاجها الدراسات.
		منصة إلكترونية تفسح المجال للتعاقد إلكترونياً مع الشركاء للمشاركة في مهام محددة ضمن خطوات اعتماد وتنفيذ الأنشطة مع المنفذين.
		نظام إلكتروني للتمويل بالنتائج يربط التدفقات المالية بمؤشرات الأداء.
تطوير القدرات البشرية	تطوير القدرات البشرية لدى منتسبي المؤسسة للنهوض بثقافة صناعة الأثر	تطوير الممارسات الاحترافية الأساسية.
		التدريب على الإدارة بالنواتج (التخطيط، قياس الأثر، التمويل بالنواتج).
		التدريب التخصصي في المسارات الاستراتيجية (الأثر حسب الخطة الاستراتيجية الحالية).

خطة التطوير المقترحة

2018	2017	2016	الجهة المسؤولة	التوصية
تمويل بيوت خبرة جديدة حسب الاحتياج	بناء قاعدة بيانات بيوت الخبرة	دراسة تقييم الأثر	الدراسات	الدراسات بالتعاون مع بيوت خبرة
	اعتماد سياسات تمويل الدراسات			
		---	الجودة	العمل بآلية التمويل بالنواتج
			الدراسات	
تطبيق نظام الأداء الجديد إلكترونياً	دليل إدارة المشاريع (التمويل بالنتائج)	دليل التخطيط	التخطيط	نظام الأداء الجديد
		دليل تقييم الأثر		

د- تحكيم التقرير وعرضه:

- بعد الانتهاء من إعداد تقرير قياس الأثر يتم عرضه على مجموعة من الخبراء والمختصين لتحييمه.
- بعد الانتهاء من تحكيم التقرير يكون جاهزاً لعرضه على الإدارة العليا أو مجالس الإدارة.
- من الجيد اطلاع فريق العمل بالمنظمة على سير العمل بالمشروع ومخرجاته.
- يتم نشر تقرير قياس الأثر إن رأى الفريق مناسبة ذلك.
- لتوسيع أثر المشروع يرسل للجنة التي تم رصدتها ميدانياً مخرجات الدراسة وما يخصهم تحديداً.

خاتمة

الآن تم قياس الأثر للمشاريع المستهدفة، وتصميم المنهجية له، والرصد الميداني عنه، وتحليل نتائجه، وكتابة تقريره. وبوصول تقرير قياس الأثر إلى ذوي المصلحة تبدأ مرحلة جديدة: في تحويله من معلومات متفرقة؛ إلى معرفة شاملة وخطوات عملية معتمدة؛ تتسجم مع باقي المعطيات الأخرى؛ لتحسين مستمر في المشروع والمشاريع المشابهة. فنموذج قياس الأثر ينضم مع باقي أدوات المعرفة التي تستخدمها المنظمة ليكتمل القياس، وليعود بآثاره على التخطيط والتنفيذ والتقييم. ولا يخفى أن الأثر هو نتيجة لأسباب مختلفة، يرجع بعضها لعمل المنظمة، ويرجع غيرها لخارجها، لكن هذه الخطوات نموذج من الاجتهاد البشري الذي أمرنا به، ويبقى العون والتوفيق بالله تعالى الذي يدبر الأمر، ويقبض ويبسط، وإياه نعبد وإياه نستعين، والحمد لله رب العالمين.

شكرا للشركاء الاستراتيجيين



رقم تلفون: 0126514919



بريد: fazcenter.sa@gmail.com

وسائل التواصل مع المؤسسة



@MAScharity