

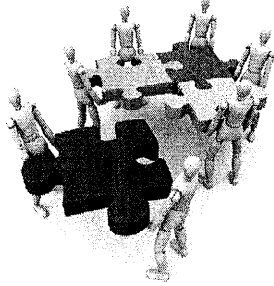
التأثيرات الجماعية
مارك كرايمر
Collective Impact
Mark Kramer



Social Impact Consultants

Discovering better ways
to solve social problems

التأثيرات الجماعية



جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
الورشة السنوية لإدارة وتطوير المؤسسات غير الربحية
مارك كرامر

17 نوفمبر 2012

يوجد ثلاثة أنواع مختلفة من المشكلات

بسيط

خبز كعكة



صعب

إطلاق صاروخ إلى القمر



معقد

تربية طفل



Source: Adapted from "Getting to Maybe"

2

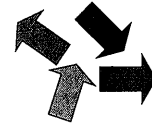
© 2012 FSG

أعلى الصفحة ^

الطرق التقليدية لا تقدم الحلول لتحدياتنا الصعبة والمعقدة

- يقوم الممولين باختيار الافراد المستفيدين من هباتهم
- تعمل المؤسسات بصورة مستقلة ومتنافسة
- محاولات التقييم لعزل تأثير محدد بالمؤسسة
- يعتمد التغيير واسع النطاق على مؤسسات صاعدة
- قطاع الشركات والقطاع الحكومي منفصل دائما عن المؤسسات والمنظمات غير الربحية

التأثير المنعزل

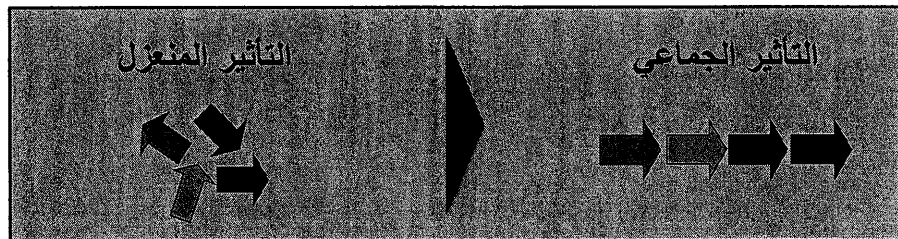


3

© 2012 FSG

تخيل طريقة مختلفة – لاعبين عديدين يعملون سويا لحل مسائل معقدة

- الجميع يعمل باتجاه نفس الهدف ويقيسون نفس الاشياء
- انحياز القطاعات المختلفة مع الحكومة والشركات والمؤسسات الخيرية وغير الربحية بوصفهم شركاء
- تنسق المؤسسات عملها بصورة نشطة وتتشارك الدروس المستفادة



4

© 2012 FSG

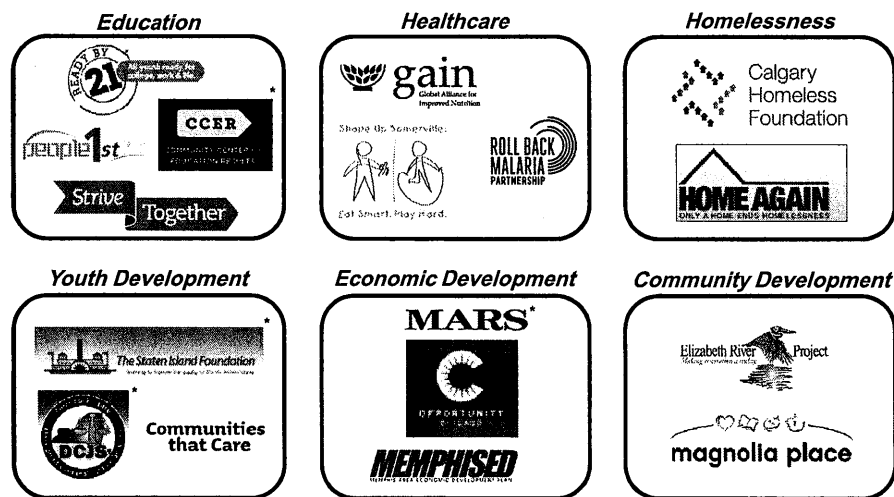
يتطلب احداث تغيير واسع النطاق من خلال التأثير الجماعي خمسة عوامل هي:

• الفهم العام للمشكلة • تشارك الرؤى حول التغيير	الاجتهاد العامة
• جمع البيانات ونتائج القياس • التركيز على ادارة الاداء • المسائلة المشتركة	القياس المشترك
• طرق مختلفة • التوجه لتبني الانشطة الفردية • التنسيق ضمن خطة عمل مشتركة	الانشطة المعززة على نحو مشترك
• اتصالات متناسقة ومفتوحة • التركيز على بناء الثقة	الاتصالات المتواصلة
• مؤسسة مستقلة بها موظفين • الموارد والمهارات لجمع المؤسسات • المشاركة وتنسيق عملها	الدعم الرئيسي

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews

5
© 2012 FSG

بالامكان تطبيق طريقة التأثير الجماعي لحل العديد من المسائل الاجتماعية المعقدة



* Indicates FSG Client

6
© 2012 FSG

سوء التغذية مشكلة عالمية تؤثر على بلايين الناس سواء حدث ذلك عن طريق قلة التغذية أو إفراطها



- هناك 925 مليون نسمة مصابون بنقص التغذية: 1/7 من سكان العالم لا يحصلون على غذاء كاف وصحي ليعيشوا حياة نشطة
- سوء التغذية مسئول عن 11% من الامراض حول العالم؛ المهند الصحي العالمي رقم 1
- تقتل سوء التغذية 3.5 طفل سنويا دون سن الخامسة
- تساهم سوء التغذية في 40% من 11 مليون وفاة للأطفال دون سن الخامسة في الدول النامية
- تفقد الدول 2-3% من إجمالي الناتج المحلي نتيجة لنقص الحديد واليود والزنك
- بدون حل مشكلة سوء التغذية في العالم، ربما لن يصبح العالم قادرا على تحقيق اهداف الامة للتنمية

قلة التغذية تؤثر لنقص الطاقة اللازمة والبروتينات او المغذيات دقيقة الحجم

Source: FSG Interviews; Global Alliance for Improved Nutrition; world.edu; The Hunger and Undernutrition Blog

7

© 2012 FSG

تكون التحالف العالمي لتحسين التغذية في 2002 لتحسين تنسيق العمل بشأن انهاء سوء التغذية العالمي



تكوين التحالف: 2002

تشكل في الامم المتحدة 2002

- اعادة تصميمها بوصفها مؤسسة سويسرية في 2005
- المقر الرئيسي جنيف، سويسرا
- المانحين من امريكا الشمالية، اوروبا والشرق الاوسط

تحالف على المستوى العالمي

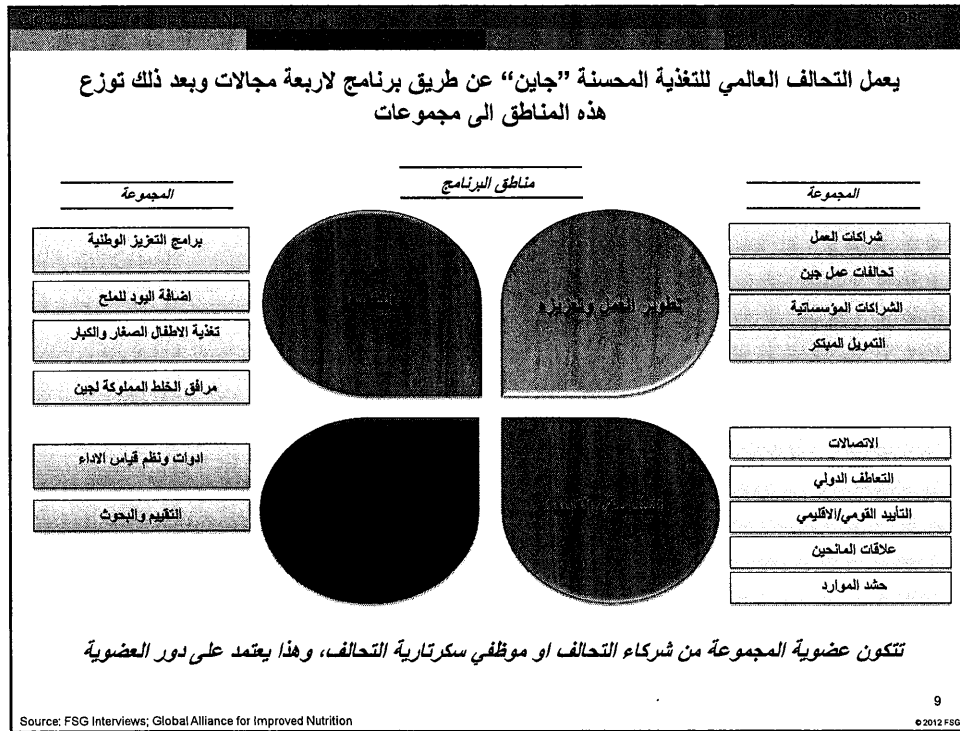
- شركاء على مستوى مجلس الادارة
- شركاء على مستوى الدول
- تحالفات المساهمين الوطنيين

ساعد التحالف في اصطفاك الشركاء في قلب الزخم السياسي الى سياسات واستراتيجيات واقعية لانهاء سوء التغذية

8

Source: FSG Interviews; Global Alliance for Improved Nutrition

© 2012 FSG



الشراكة لمحاربة الملاريا، تتكون من 500 مساهم وتمثل حركة عالمية للتخلص من مرض الملاريا

1 الاجتداع العامة

- بدأت مبادرة الشراكة لمحاربة الملاريا في 1998 لتوفير استجابة عالمية للملاريا. في 2005، وضعت الشراكة من أجل محاربة الملاريا خطة العمل العالمية للملاريا بأهداف عامة لمكافحة الملاريا: (1) ترقية الاثر الوقائي والعلاجي للتدخلات، (2) استدامة المكافحة بمرور الوقت

2 القياس المشترك

- يتم الحصول على البيانات على مستوى الدولة حيث ان هذه طريقة فعالة لقياس درجة التقدم. تقدم هذه البيانات على شكل تقارير من منظمة الصحة العالمية
- تراقب الشراكة من أجل محاربة الملاريا وتقيم العمل من خلال مجموعات العمل على مستوى الدول طبقاً للبيانات التي قدمتها منظمة الصحة العالمية وادوات المراقبة الأخرى أيضاً تصب في 6 مجموعات عمل أخرى لعكس قراراتها وعملها.

الاستراتيجيات التنفيذية للخطة العالمية للملاريا

3 الأنشطة المدعومة بصورة مشتركة

- 500 شريك من 8 دوائر كونوا المجموعات التي تستخدم المعلومات للحصول على الموافقة بشأن المسائل وتقديم الاستشارات لمجلس الشراكة من محاربة الملاريا حول كيفية ترقية التدخلات.
- تشمل مجموعات العمل: (1) التأييد، (2) المراقبة والتقييم، (3) توفير الإدارة مع 4 آخرين،

4 الاتصالات المستمرة

- منتدى الشراكة من أجل محاربة الملاريا عبارة عن مجلس من جميع الدوائر وعددها 500 + الشركاء وتقام مرتين سنوياً
- تلتقي مجموعات العمل عدد من المرات خلال السنة لمناقشة سير العمل وتلقي على نحو غير رسمي أيضاً

5 منظمة الدعم الرئيسي

- تعمل سكرتارية الشراكة من أجل محاربة الملاريا لتسهيل تنسيق السياسات على المستوى العالمي؛ وتقدم خطط العمل والميزانيات والتقارير الشهرية وتتابع سير العمل
- يتكون مجلس إدارة الشراكة من أجل محاربة الملاريا من 21 مساهم لهم حق التصويت ويعملون كهيئة مخزنة للقرارات.

11
© 2012 FSG

تستخدم "شيب أب سمرفيل" التأثير الجماعي لمخاطبة مشكلة بدانة الأطفال

1 الاجتداع العامة

- تعريف المشكلة: في 2003 كان 44% من اطفال سمرفيل بمانهاتن يعانون من زيادة الوزن أو البدانة.
- الحل: زيادة النشاط البدني اليومي والاكل الصحي من خلال البرامج وتحسين البنية التحتية وعمل السياسات.

2 القياس المشترك

- الاجراءات: بعد مناقشات موسعة مع المجتمع المحلي، تم الاتفاق على اتخاذ الآتي:
 - زيادة مصروفات الطاقة الى ما بعد الزيادات في مصروفات الطاقة والطاقة
 - قياس الانحراف عن مؤشر كتلة الجسم والوزن

1. زيادة النشاط البدني اليومي
2. زيادة الاكل الصحي من خلال البرامج
3. تحسين البنية التحتية وعمل السياسات

3 الأنشطة المعززة على نحو مشترك

- قامت 11 مجموعة بحوالي 3 أنشطة:
 1. زيادة التغذية الصحية (في المطاعم والمنازل والمدارس)
 2. التنقل الصحي (المشي وركوب الدراجات)
 3. العادات الصحية بالمدارس (التمارين الرياضية... الخ)

4 الاتصالات المتواصلة

- مجموعات التركيز: خلال المرحلة لتجريبية، تم تكوين مجموعات التركيز وتم تنظيم اجتماعات المجتمع المحلي للتحديث بشأن المشكلة وتجميع الاراء بخصوص الحلول
- تكونت اللجنة الموجهة من 25 مساهم كانت تلتقي شهرياً لمناقشة الأنشطة والفرص

5 منظمة الدعم الرئيسي

- الهيكل التنظيمي: في 2002، تم تحديد ثلاث مسؤولين في حكومة المدينة لدعم العمل:
 - 1- اخصائي تخطيط بدوام جزئي
 - منسق بدوام كامل
 - مدير بدوام كامل

12
© 2012 FSG

اهداف "ممفيس فاست فورورد" للازدهار الاقتصادي وجودة الحياة عن طريق التعاون المنسق

1- الاجندة العامة

خارطة الطريق والشراكات العامة/الخاصة لاحداث التغيير في المبادرات الاربعة المتصلة ببعضها البعض: (1) التطور الاقتصادي، (2) التعليم، (3) السلامة العامة (4) الكفاءة الحكومية

2- القياس المشترك

- لكل مبادرة قياساتها الخاصة به
- البيانات العامة والبيانات المتقدمة من الشركاء تستخدم للافصاح عن الاستراتيجية وتصحيح المسار
- مؤشرات كل مبادرة زائدا المؤشرات الكبيرة المتراكمة

3- الانشطة المعززة على نحو مشترك

1. التعليم: ك-20 التعليمية لتقديم وتجهيز قوة العمل
2. التطور الاقتصادي: زيادة الصناعات لتوظيف القوى العاملة
3. السلامة العامة: خفض الجريمة لجذب الصناعات الجديدة
4. الحكومة: خلق نظام حكومي استراتيجي لدعم التعليم والصناعات الجديدة والموجودة اصلا وسلامة العمل

4- الاتصال المستمر

- الادوار الرئيسية من كل مبادرة من المبادرات الاربعة تصل مع بعضها البعض بانتظام للتشارك في التحديات العامة والاستراتيجيات والتعلم من بعضها البعض
- لكل مبادرة الموقع الالكتروني الخاص لتوضيح التقدم الذي حدث وشرح عملها

5- منظمة الدعم الرئيسي

- توفر "ممفيس تومورو" الموظفين والدعم
- 18 عضو هم من يوجهون اللجنة ويعملون بصفة مجلس الادارة ويراقبون البيانات ويتخذون القرارات ويعتمدون العمل ويؤيدونه ويمولون المجموعات بشكل جزئي
- لكل مبادرة فرعية ايضا تنظمها الفرعي الاساسي

13
© 2012 FSG

تتطور جهود التأثير الجماعي من خلال ثلاثة مراحل رئيسية

عناصر النجاح	المرحلة 1 بدء العمل	المرحلة 2 التنظيم لاجل الاثر	المرحلة 3 العمل والاثار المستدام
التسهيل والتتبع	تطوير المجموعة والهيكل الاتصالات وصناعة القرار	خلق البنية التحتية (الجزء الاساسي والعمليات)	
دعم التنفيذ (الاصطفاف لاجل الهدف والاستراتيجيات)	تخطيط الارضية واستعمال البيانات لصناعة الحالة	تكوين اجندة عامة (الاهداف، الاستراتيجية)	
مواصلة العمل والدفاع عنه	التسهيل لاهداف المجتمع	اشراك المجتمع وبناء الارادة العامة	
جميع وتتبع سير العمل واعداد التقارير عنه (عملية التعلم والتطوير)	تحليل البيانات الاساسية لمخاطبة المشاكل والفراغات الرئيسية	وضع مقاييس مشتركة (المؤشرات، والقياس والطريقة)	

14
Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews and Analysis
© 2012 FSG

يتطلب تطوير البرنامج المشترك إيجاد حدود للمبادرة

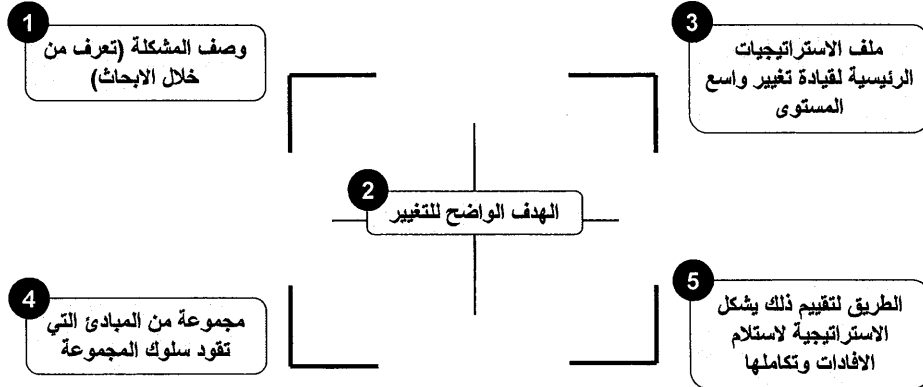
- "المعرفة الشاملة" وتحديد الحدود للمشكلات واللاعبين والنظم للعمل في المشروع ضروري لانجاح تنفيذه
- عدم وضع كتاب نصي: تحديد الحدود عملية تتصل بالوضع المعين
- غير محددة بصورة صريحة ومرنة: تتغير الحدود بمرور الوقت كما ان التحليل او النشاط المقبل ربما يجر مسائل اخرى او لاعبين او نظما اخرى
- تطبيق الجغرافيا: الحدود الجغرافية المميزة تتطلب نفس النوع من الاحكام (اي مشاركة المدينة، الولاية او على المستوى الوطني)

15

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012

© 2012 FSG

يشير البرنامج المشترك (الأجندة) الى المسار المخطط : اطار خطة العمل الاستراتيجية هو خارطة الطريق للوصول الى الهدف



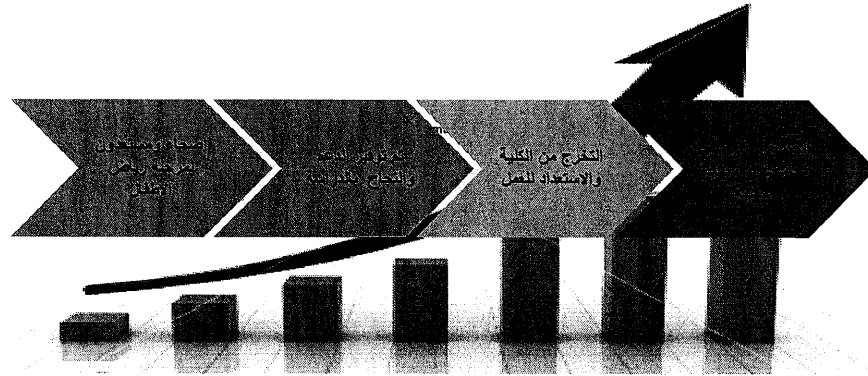
16

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews

© 2012 FSG

خارطة طريق لمخرجات التعليم

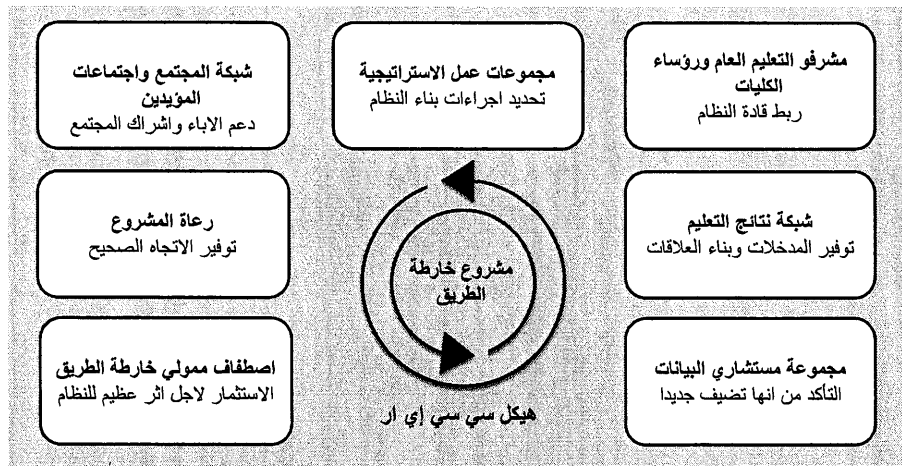
”مشروع خارطة الطريق“ مبادرة جديدة ذات اثر جماعي تهدف الى احداث تغيير درامي في نتائج الطلاب – من المهد الى مرحلة الجامعة/المهنة في جنوب سياتل ومقاطعة ساوث كنج.



CCER

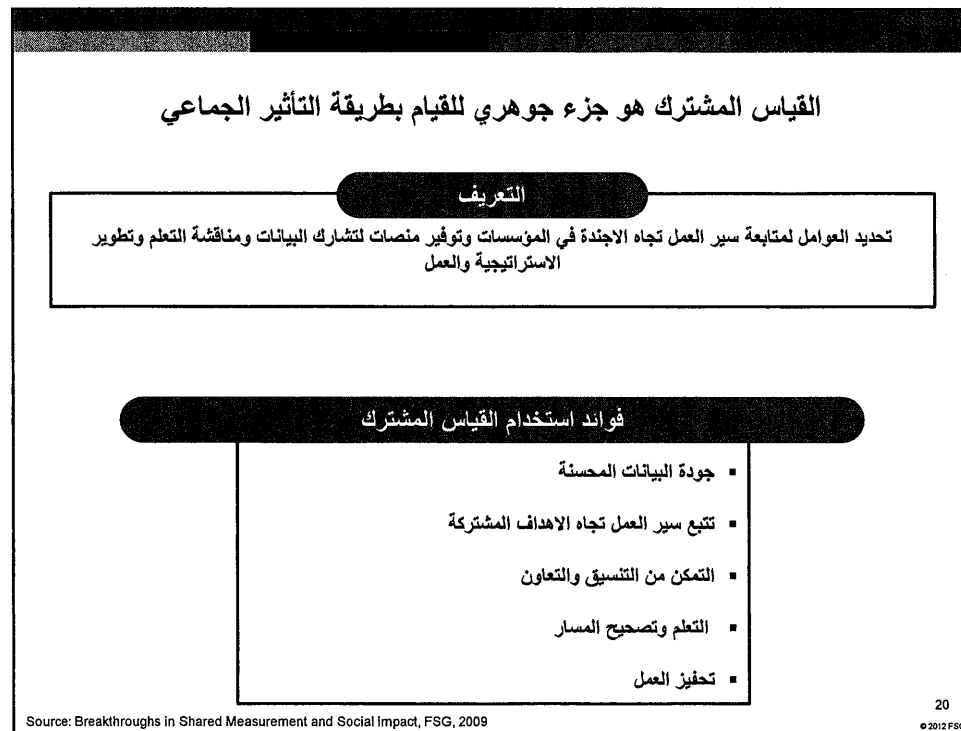
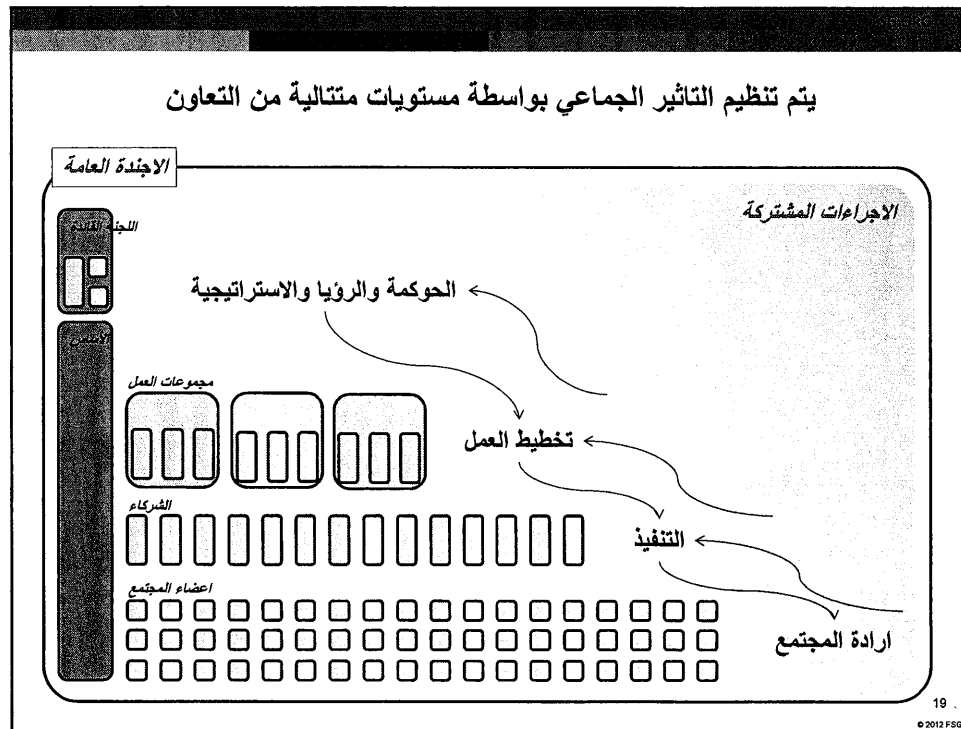
COMMUNITY CENTER
EDUCATION RESULTS

هناك مجموعة كبيرة من المهتمين يشاركون في مجموعات متعددة للمساهمة في المشروع



CCER

COMMUNITY CENTER
EDUCATION RESULTS



يوجد ثلاثة مراحل لتطوير نظام القياس المشترك

تطوير نظام القياس المشترك



Source: FSG Analysis

21

© 2012 FSG



يعتمد «مركز المجتمع لمخرجات التعليم» على طريقة التأثير الجماعي للتعليم في سياتل بولاية واشنطن

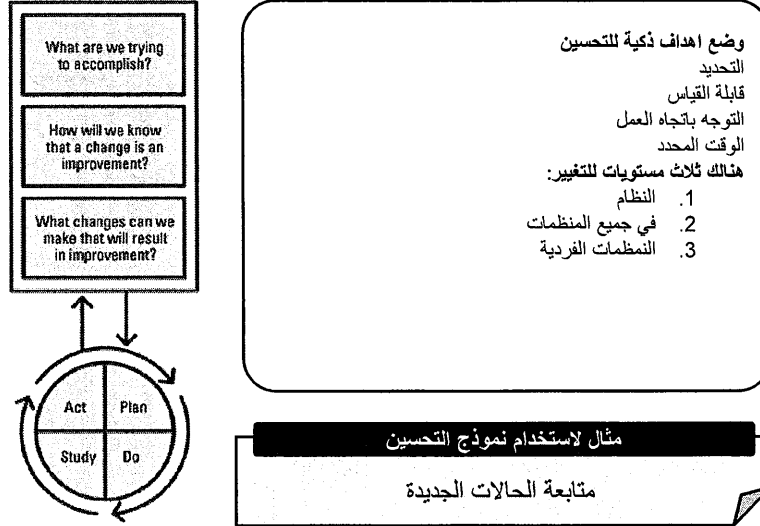
رؤية النظام مضمنة في "خارطة الطريق"



22

© 2012 FSG

يستخدم موقع ماغنوليا «نموذج التحسين» لتعزيز التعلم المشترك بشأن التأثير الجماعي

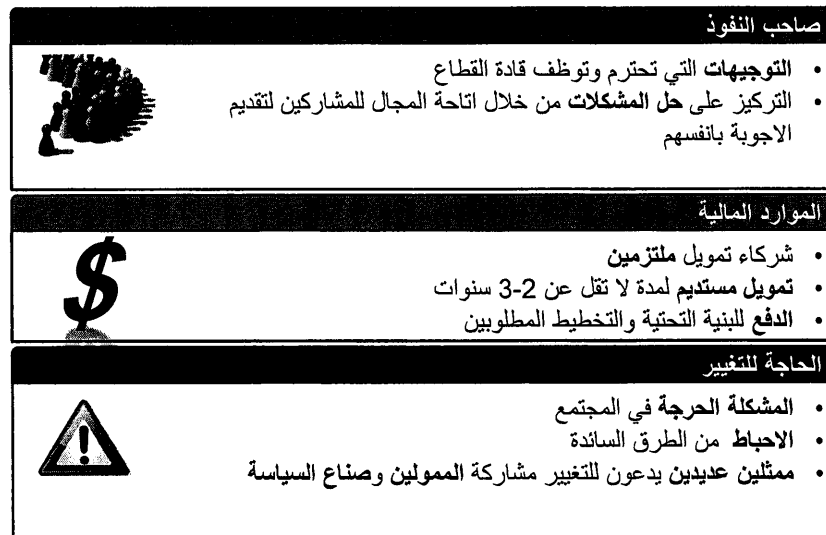


Source: FSG Interviews and Analysis; Model for Improvement (<http://www.ihl.org/knowledge/Pages/HowtoImprove/default.aspx>)

25

© 2012 FSG

كيف نتعرف على جاهزيتك للتأثير الجماعي؟



26

Source: Channeling Change: Making Collective Impact Work, 2012; FSG Interviews

© 2012 FSG

يقدم التأثير الجماعي للمستثمرين فرصة تعظيم اثرهم وزيادة التمويل وقيادة الاصطفاف

تعظيم الاثر	زيادة كفاءة الموارد	قيادة الاصطفاف
✓ يشمل ذلك العديد من الشركاء باتجاه التغيير المنتظم طويل الامد ✓ يقدم الطريقة الكلية من خلال تحدي طاقة العديد من المساهمين باتجاه حل المشكلة ✓ يقدم الفرص للتأثير على النظام من الداخل والخارج من خلال قرن التأييد بالفعل	✓ يتيح استخداما اكثر كفاءة للتمويل، وبخاصة اوقات ندرة الموارد ✓ يتيح زيادة التمويل من القطاع العام والخاص ✓ يفتح القنوات للمنظمات للحصول على الدعم الاضافي التي تقوم بمعالجتها	✓ بخفض من ازدواج الخدمات ✓ يزيد من نسبة التنسيق ✓ يوط الطريق باتجاه التغيير الاجتماعي المستدام في المجتمع ويسهل مجانية النظام

Source: FSG Interviews and Analysis

27

© 2012 FSG

يتطلب العمل في التأثير الجماعي تحولا في العقلية

التكيف مقابل حل المشكلات الفنية	• اتاحة المجال لوصول الردود من الداخل • دعم بناء الاجندة العامة وتشارك المعلومات والتنسيق/الاصطفاف
الرصاصة غير الفضية	• العديد من التغييرات الصغيرة جرى تنفيذها في الاصطفاف يمكن ان تضاف الى تقدم التغيير واسع النطاق
المصادقية مقابل الانتماء	• ايجاد حوافز جديدة للعمل الجماعي مقابل التنافسية

28

© 2012 FSG

تحتل (FSG) دورا قياديا في تسريع استيعاب وتبني التأثير الجماعي



- العمل في التأثير الجماعي: تعي FSG كيفية التمكن من الشراكات المستدامة للعديد من القطاعات من خلال العمل مع العملاء في القطاعات التالية:

- التطور الاقتصادي
- العدالة الصبيانية
- اصلاح التعليم
- سوء استغلال مواد المراهقين
- استدامة البيئة

- مقالات (اس اف جي) في مجال التأثير الجماعي:

- القيادة بصورة صريحة (2004)
- اختراق القياس المشترك (2008)
- العمل الخيري المحفز (2009)
- الاثر الجماعي (2011)
- قنوات التغيير: صناعة عمل الاثر الجماعي (2012)

- البحوث الاضافية وبناء المجال

- Additional research and field-building:

- تقييم المنظمات الرئيسية (اس اس اي ار بلوغز)
- الطوارئ والتعقيدات (القادمة)

مصادر التأثير الجماعي متوفرة على موقع FSG الالكتروني :

<http://fsg.org/KnowledgeExchange/FSGApproach/CollectiveImpact.aspx>

29

© 2012 FSG

قياس التأثير الاجتماعي
ريك أوبري
Measuring Social Impact
Rick Aubry

قياس التأثير الاجتماعي

تهدف المؤسسات غير الربحية والاجتماعية بصورة رئيسة الى ايجاد "تأثير اجتماعي" يعزز من رسالتها. وتسلط النقاط الرئيسية الضوء على أهمية الاستثمار في برامج القياس الفعالة ذات الفائدة.



د/ ريك أوبري بروفيسور ومدير مساعد جامعة تولين بنيو اورلينز
محاضر العلوم الادارية، جامعة ستانفورد
المدير التنفيذي ومؤسس نيو فاوندري فنشرز/ اربايكون ناشيونال سوشيال انوفيشنز، سان فرانسيسكو، كاليفورنيا

قياس التأثير الاجتماعي

- للمؤسسات غير الربحية والاجتماعية هدف واحد يتمثل في ايجاد "تأثير اجتماعي" يعزز من رسالتها.
- في داخل كل مؤسسة توجد رسالة اجتماعية "سبب وجودها" والافعال الخيرة التي تود ان تقوم بها في العالم.
- يعتبر "التأثير الاجتماعي" بالنسبة لكل مؤسسة هي طريقة قياس تأثيرها الايجابي على المشكلة الاجتماعية التي انوجدوا لأجل مخاطبتها.
- مثلاً، اذا حاولت احدى المؤسسات غير الحكومية مخاطبة مشكلة العطالة من خلال البدء في عمل ما، يعتبر اثرها الاجتماعي هو عدد الافراد الذين اوجدت وظائف لهم: نجاح عملهم ليس هو تأثيرهم الاجتماعي غض النظر عن مدى نجاحهم في هذا المضمار.

في البدء يجب ان تكون لدينا رسالة واضحة ومفصلة. اننا نصنع التأثير الاجتماعي القابل للقياس اذا عرفنا هدفنا

في الوقت الذي نجد فيه ان العديد من المؤسسات لها رسالتها المعلن عنها ونعتقد انها واضحة بخصوص اهدافها الا ان موجزا بسيطا حول التغيير الذي سيحدث في العالم اذا نجحوا، تعتبر هذه بمثابة الخطوة الاولى لتحديد التأثير الاجتماعي القابل للقياس. ومن هذه النقطة تتبع جميع اهداف القياس.



حالة قياس التأثير الاجتماعي:

- الموارد دائما محدودة كما ان قياس التأثير الاجتماعي مكلف؛ لماذا يتوجب علينا القيام به ؟
- هنالك خمسة اسباب تقتضي ذلك
 1. السبب الاخلاقي
 2. السبب العلمي
 3. السبب العملي
 4. سبب «حالة الاعمال»
 5. سبب «فرصة العمل الخيري» السعودي

حالة قياس التأثير الاجتماعي: لماذا يقلقنا ذلك؟

- الموارد دائما محدودة كما ان قياس التأثير الاجتماعي مكلف؛ لماذا يقلقنا ذلك؟

السبب الاخلاقي

- نشأت المؤسسات لحل المشكلات الاجتماعية ويمكنك ان تعرف ما اذا كانت مؤسساتكم تقدم حلول للمشكلة بصورة فعالة من خلال قياس تأثيرها الاجتماعي. النوايا الطيبة ليس تأثيرا اجتماعيا.

حالة قياس التأثير الاجتماعي: لماذا يقلقنا ذلك؟

- الموارد دائما محدودة كما ان قياس التأثير الاجتماعي مكلف؛ لماذا يقلقنا ذلك؟

السبب العلمي

- التدخل الاجتماعي هو تجارب علمية في الاساس لاضافة متغير جديد للنظام بهدف اختبار فرضية ما. يساعد نظام قياس التأثير الاجتماعي جيد البناء في اختبار الفرضية واذا كان ذلك صحيحا فإنه يحدد اتجاه الاستثمارات المستقبلية في الحلول او اقتراح طرق التطوير او التخلي عن الفرضية بصورة.

حالة قياس التأثير الاجتماعي: لماذا يقلقنا ذلك؟

- الموارد دائما محدودة كما ان قياس التأثير الاجتماعي مكلف؛ لماذا يقلقنا ذلك؟

• السبب العملي

• يتم قياس التأثير الاجتماعي تلبية لحاجات ممول خارجي لاطهر نجاح المؤسسة. حتى بالنسبة للمؤسسات التي تؤمن بخطابها الخاص ولا تشعر بالحاجة الاخلاقية او العلمية لفحص فعاليتها، وللاسباب العملية في بيئة العمل الخيري في عالم اليوم، تتزايد الضرورة لنظام قياس التأثير الاجتماعي الفعال لنجاح مثل هذه الاعمال.

حالة قياس التأثير الاجتماعي: لماذا يقلقنا ذلك؟

- الموارد دائما محدودة كما ان قياس التأثير الاجتماعي مكلف؛ لماذا يقلقنا ذلك؟

سبب "حالة العمل"

• هنالك فرصة عمل للمؤسسات غير الربحية التي "تحتضن" قياس التأثير الاجتماعي بصورة كاملة للتفريق بينها وبين المؤسسات الاخرى غير الربحية امام داعميههم ومموليههم وبذلك فالاستثمار في قياس التأثير الاجتماعي يمثل طريقا لبناء الدعم المالي فعليا. ويمكن للمؤسسة غير الربحية عند احتضانها بصورة كاملة بصفتها "مؤسسة تعليمية"، زيادة نجاحها المالي من خلال زيادة اثرها الاجتماعي من خلال تسليط الضوء على نظام قياس التأثير الاجتماعي الخاص بها.

حالة قياس التأثير الاجتماعي: لماذا يقلقنا ذلك؟

• الموارد دائما محدودة كما ان قياس التأثير الاجتماعي مكلف؛ لماذا يقلقنا ذلك؟

• سبب فرصة العمل الخيري السعودي

- لانجاح قياس التأثير الاجتماعي بوصفه قيمة مركزية للمؤسسة غير الربحية، هنالك حاجة اساسية للعديد من الاشياء:
- بيئة العمل الخيري التي تدعم مالياً تطوير انظمة قوية وتحفز هذه المؤسسات لاحتضان القياس .

تعريف ماذا يتم قياسه

- بالنسبة لكل مؤسسة سيكون هنالك عدد من القياسات الخاصة للتعرف على الكيفية التي تعالج بها رسالتها الاجتماعية.
- هذا يفسر ضرورة وضوح رسالة المؤسسة بالنسبة لجميع المؤسسات: نمو المؤسسة، حجم الهبات، مبلغ مبلغ المنح المؤمنة كلها تعتبر تفاويض فقيرة للتأثير الاجتماعي. حتى عدد الافراد الذين تخدمهم او عدد المواقع لا يخاطب المسائل الاساسية للتأثير الاجتماعي.
- لتحديد المؤشرات الصحيحة:
- اولاً، صياغة رسالة ذات قيم مركزية، وغرض واهداف بعيدة الامد ورؤيا.
- تحديد رسالة قابلة للقياس وفسح الطريق امام تطورها (مثلاً، كم عدد الذين تخرجوا من المدرسة وما كان ينبغي لهم ذلك دون وجود المؤسسة، كم عدد الافراد الذين عادوا الى المجتمع وانتظموا في مؤسساته، كم عدد الافراد الذين تم تأمين السكن لهم والذين لم يكن ذلك في وسعهم ... الخ) كل ذلك يتعلق بالخيارات الاخرى.

عرض التأثير الاجتماعي على المانحين /المانحين المتوقعين

- للممولين العديد من الخيارات التي تظهر جوهر "التأثير الاجتماعي"
- "التحليل الجيد من الناحية الفعلية وليس من الناحية المعنوية اذا طلبت م. فيشر من جميع المؤسسات توضيح 4 اشياء:
- 1- هل للمشروع تأثيرات قابلة للقياس ومبرهن عليها؟
- 2- هل التأثيرات فعالة من ناحية التكلفة؟
- 3- هل التأثيرات مستدامة؟
- 4- (بالنسبة للمؤسسات الكبيرة والاكثر نضجا فقط) هل يمكن ترقية النموذج وتكراره ؟

تكلفة القياس

- القياس الفعال والمفيد هو استثمار نافع وقضية رئيسة لا تهتم به اغلب المؤسسات
- العديد من المؤسسات صغيرة ولديها موارد محدودة
- القياس ليس كفاءة اساسية تخص المؤسسات: القياس يتطلب بالغالب مواهب خارجية
- تستغرق القياسات الفعالة الوقت كما ان العديد من المؤسسات تعمل وفق دورات قصيرة وهذا يتعارض مع قياس التأثير الاجتماعي الذي يستغرق سنوات.
- لا يرغب الممولين عادة تمويل المصروفات الادارية
- تؤمن المؤسسات برسالتها الخاصة ولا تستثمر في عملية القياس.

تكلفة عدم القياس

- شح موارد المؤسسات الخيرية: هنالك فقط الاقناع والسياسة والنفوذ لتأمين التمويل الذي تنتج عنه حلول غير فعالة بصورة عامة حال غياب القياس.
- والحال كذلك، فحتى المؤسسات ذات النوايا الطيبة لا يمكنها ان تتعلم ما هو مفيد وما هو غير مفيد دون اجراء القياس الفعال.
- وبالنسبة للممولين على وجه الخصوص، يعتبر الوقت الاضافي للاستثمار في قياس التأثير الاجتماعي ضروريا لانجاز التأثير الذي يرغبون فيه. ويجب ان يصبح قياس التأثير الاجتماعي أولوية لدى الممولين.
- الدول التي يوجد بها قطاع صغير للمؤسسات غير الحكومية المتطورة لديها فرصة اكبر لترسيخ قياس التأثير في مجتمع المؤسسات غير الحكومية بما انها ما زالت صغيرة الحجم ويمكن ادارتها.

توفير التقييم لمؤسسة غير حكومية: درس من الميدان

- هنالك خطوات هامة للتقييم قبل المشروع
- هنالك التزام بالوقت لتطوير اهداف قياس التأثير الاجتماعي والخطوات ومتابعتها
- هنالك حاجة ماسة لخلق ثقافة تنظيمية تدعم قياس التأثير
- يجب ان يكون هنالك شركاء خارجيين يقيمون ويدعمون قياس التأثير الاجتماعي ولديهم الرغبة في تلقي المعلومات وليس التقارير النموذجية للمؤسسات التي تظهر كل شيء بمظهر الجميل.

قائمة لجاهزية المؤسسة

- التزام القيادة والمدير التنفيذي والادارة.
- المؤسسة مستقرة نسبيا بخصوص القيادة والبرامج
- المؤسسة مستقرة للالتزام بوقت الموظفين لاجل جهود التخطيط التنظيمية، بما لا يقل عن موظفين اثنين على الاقل ولديهم الوقت المحدد المخصص والآخرين الذين يشاركون لتمثيل برامجهم/دائرتهم
- توجد ثقافة داخل المؤسسة تقيم المعلومات بشأن تقديم الخدمات والتأثير الاجتماعي.
- توفر موارد مالية كافية لتعزيز الجهود، لمرحلة النمو وللاستدامة المستقبلية على حد سواء.
- الشراكات الاستشارية متوفرة للمساعدة في المراحل المختلفة من تطوير النظام.

دروس مستفادة من مؤسسة رائدة

ماذا يعني قياس التأثير الاجتماعي القابل للتطبيق؟

- 1- ايلاء الاعتبار لحاجات القياس اثناء تطوير الاستراتيجية
 - 2- وضع الاولوية للجمهور المقصود
- هنالك الكثير من الجمهور المتوقع لقياس النتائج، بما في ذلك الجمهور الذي تقدم له الخدمات والمستفيدين الاخيرين والمانحين وصناع السياسات المحلية والدولية والممارسين. من المهم تحديد الجمهور المقصود وتحديد اولوياته وحاجتهم للمعلومات.
- 3- عدم تمييز طريقة او تصميم محدد للتقييم
- القرارات الفنية بشأن طرق تصميم التقييم وتحصيل المعلومات تقودها الرغبة وتوزن مقابل جدوى الطرق المختلفة.

دروس مستفادة من مؤسسة رائدة

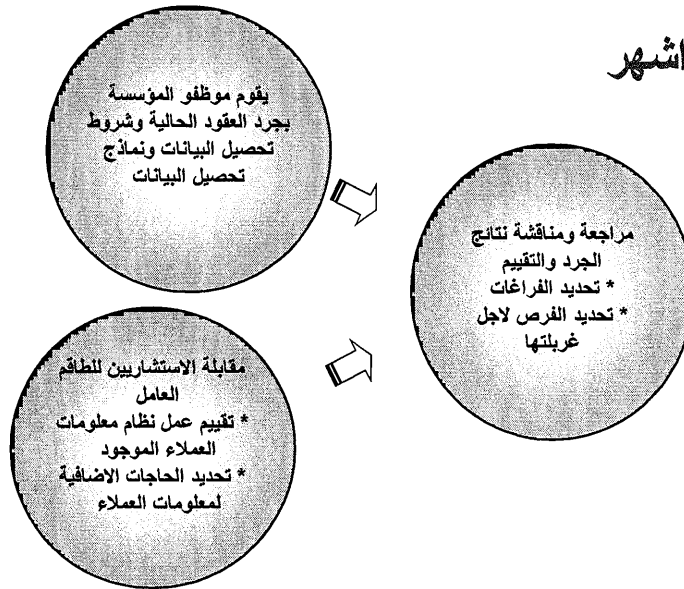
- 4- التركيز على مجموعة محددة من الاسئلة المفصلة بوضوح
ليس في استطاعتنا ان نقيس كل شيء ولا ينبغي لنا ذلك.
- 5- الحصول على المعلومات المطلوبة لابلغ القرارات في الوقت المناسب
- 6- لا تتوقع قياس التأثير من الجمهور الذي تقدم له الخدمات
قياس التأثير مسألة مكلفة وتنفذ بصورة اكثر فعالية عن طريق مجموعة من المنح المتساوية
- 7- اتخذ القرار بشأن ما يجب قياسه في الجمهور الذي تقدم له الخدمات
العمل مع الجمهور المقدمة له الخدمات لاتخاذ القرار بشأن ما سيجري قياسه والاقرار أن الجمهور المستهدف له اغراضه الخاصة للقياس، بنفس ما لدينا .
- 8- اتاحة الوقت لعكس معرفة المسألة وتطورها
البيانات والمعلومات لوحدها لا تشير الى ما يتوجب القيام به. تبليغ القرارات بصورة مناسبة لتفسر وتعكس على مخرجات قياس النتائج ومن ثم تطبيق الرؤيا المتحصلة عن ذلك.

تتوفر العديد من ادوات قياس التأثير الاجتماعي للمؤسسات غير الربحية

النموذج	ربحي	غير ربحي
نظريات التغيير		•
انظمة الاختبار المتوازنة		•
برنامج اكيومين لنظام الاختبار		•
تقييم العائد الاجتماعي		•
تقييم اتكيسون كومباس للمستثمرين		•
التقييم المستمر للاثار الاجتماعية	•	
العائد الاجتماعي من الاستثمار	•	
تحليل تكلفة الفائدة	•	
تحليل الفقر والاثار الاجتماعي	•	•

مثال محدد: انفورميشن اواسيس في روبيكون

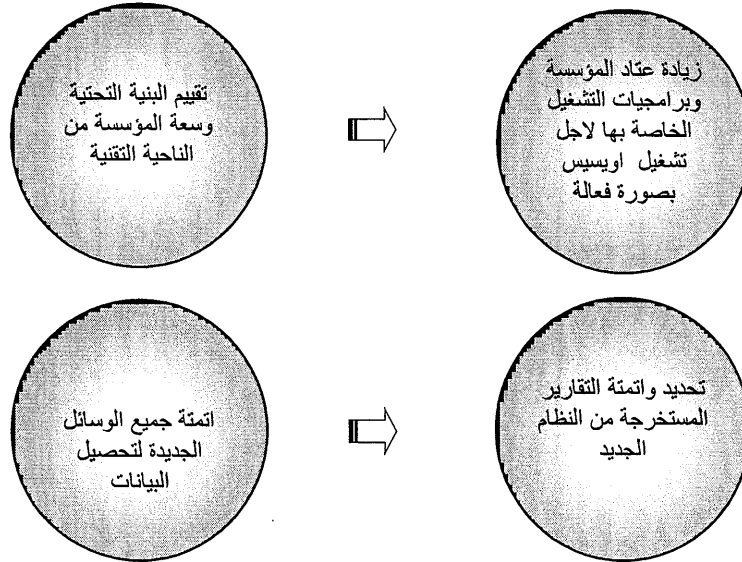
3-2 اشهر



مؤسسة انفورميشن اواسيس التنفيذ وما بعده



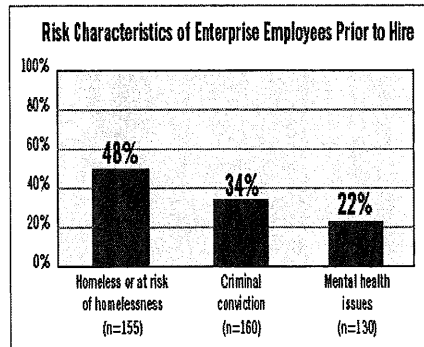
موجز ان سي جي الخاص: انفورميشن اويسيس الآتمة (التشغيل الآلي) 6-9 اشهر



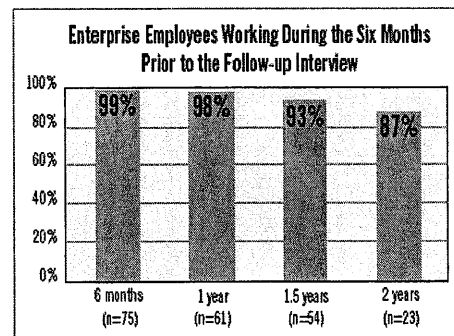
موجز ان سي جي الخاص: انفورميشن اويسيس التصميم 9-12 شهر



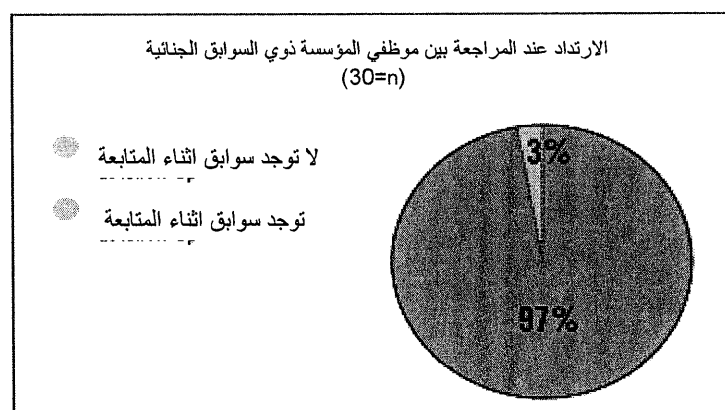
فوائد القياس: داخليا، التوجه ؛ خارجيا: المحاسبية



(Figure D)



فوائد القياس: رؤية نتائج التأثير في تحسين المعنويات الداخلية والتركيز والتميز عن الآخرين

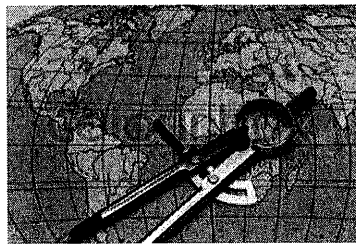


الرسالة العظيمة: لا تطوروا قياسات فردية للتأثير الاجتماعي ولكن ...

- الفرصة الأكبر والدعوة الأولى لبدء العمل للأعمال الخيرية في المملكة العربية السعودية
- استخدام طاقة الأعمال الخيرية لاجل:
- توافق جميع ذوي العلاقة
- الاستثمار في ادوات قياس التأثير الاجتماعي مع جميع الشراكات غير الربحية لبناء «نظام قياس جماعي» يقدم مجموعة من الادوات القوية الفعالة والموثوقة والخبراء واهداف قياس التأثير الاجتماعي التي تعتبر ضرورية وقيمة لتبني جميع المؤسسات غير الربحية التي تتعد عن "اننا نحب ان نقوم بذلك ولكن " وذلك تحدي للعديد من المؤسسات الناشئة.
- الدروس المستفادة من العديد من المؤسسات والوسائل بالنسبة للممولين/المستثمرين تتمثل في توفير الوسائل وتحديد نتائج القياس طبقا لرسالتها ومكافأة المؤسسات التي تعمل بنظام قياس التأثير الاجتماعي.

قياس التأثير الاجتماعي

أشركم على اتاحة الفرصة لتناول هذا الموضوع:



- للمزيد من الاسئلة عقب هذه الجلسة يمكنكم مراسلتي على:

Rick@rubiconnational.org

الإستدامة المالية
ستيف زيمرمان
Financial Sustainability
Steven Zimmerman



الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية

ستيفن زيمرمان
17 نوفمبر 2012

الاستدامة

تعريف الاستدامة

”تشمل الاستدامة كلا من الدعم المالي المستديم (القدرة على استحداث لايفاء
بحاجات الحاضر دون تعريض المستقبل للخطر) والدعم المستديم المعتمد على
البرامج (القدرة على تطوير وانضاج وتغيير البرامج المستجيبة للمكونات بمرور
الوقت)“.

الاستدامة غير الربحية: صناعة قرارات الاحتمالات المالية

spectrum
nonprofit services

3

الاستراتيجية
المالية

spectrum
nonprofit services

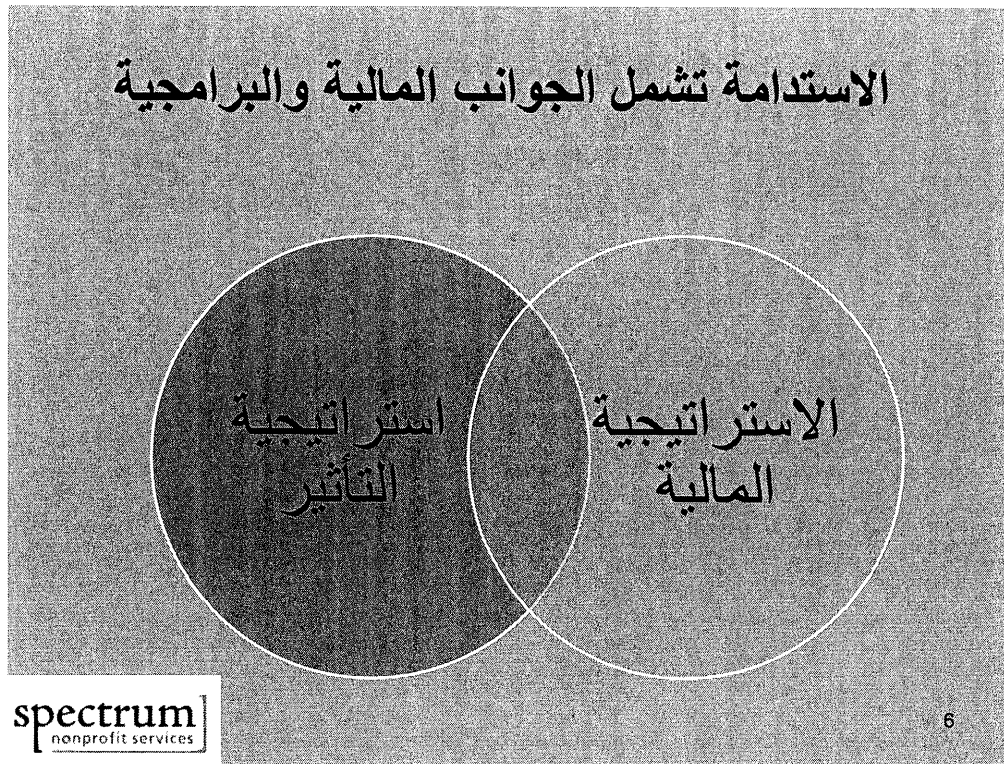
4

أعلى الصفحة^



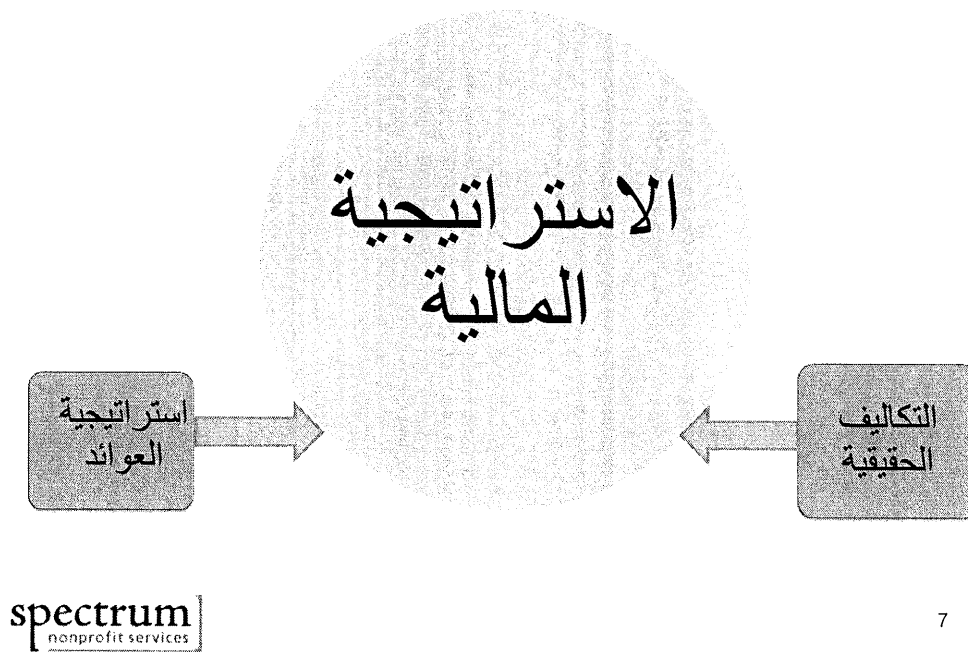
spectrum
nonprofit services

5



6

أعلى الصفحة ^



استيعاب

التكاليف الحقيقية للبرنامج

spectrum
nonprofit services

8

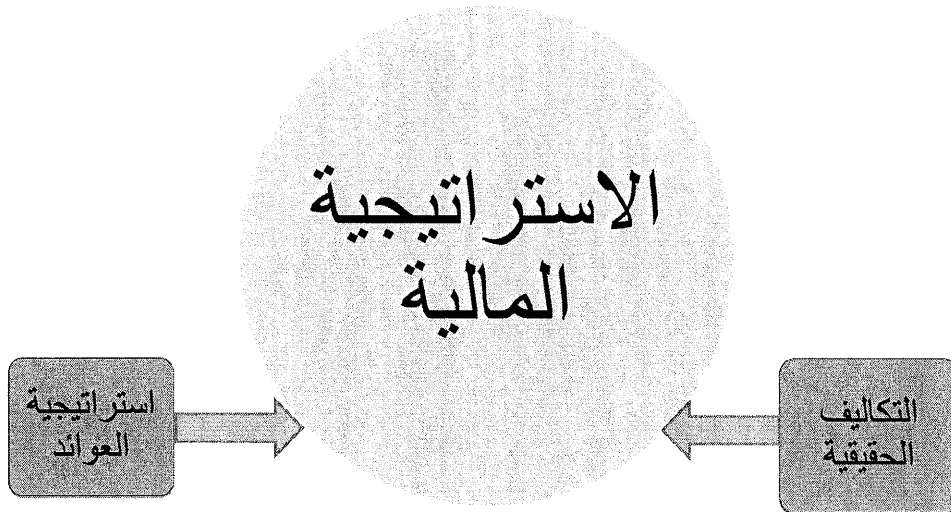
أعلى الصفحة ^

المصروفات غير الربحية

التكاليف المباشرة	تكاليف البرنامج
التكاليف العامة	جزء من الايجار ومسئولية التأمين والتكنولوجيا ... الخ
التكاليف الادارية	جزء من التكاليف الادارية

spectrum
nonprofit services

9

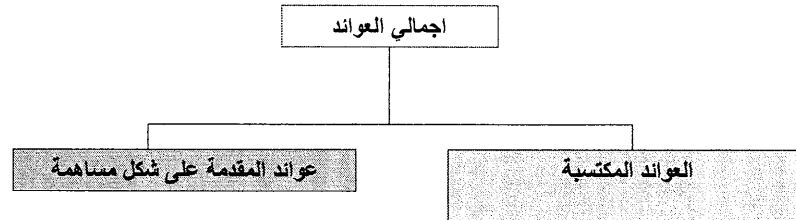


spectrum
nonprofit services

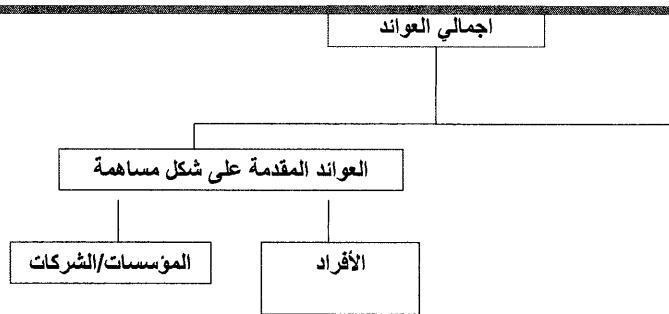
10

أعلى الصفحة^

أنواع العوائد ومصادرها

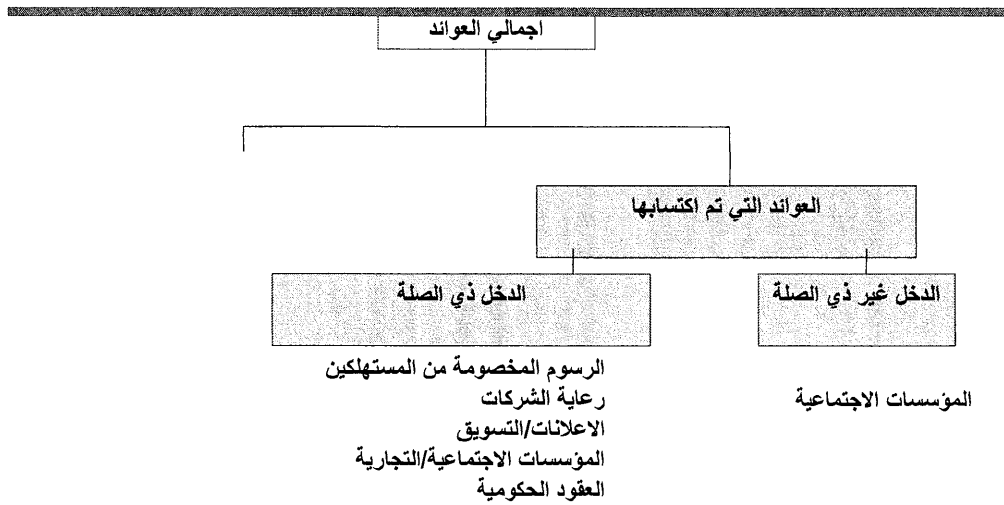


أنواع العوائد ومصادرها



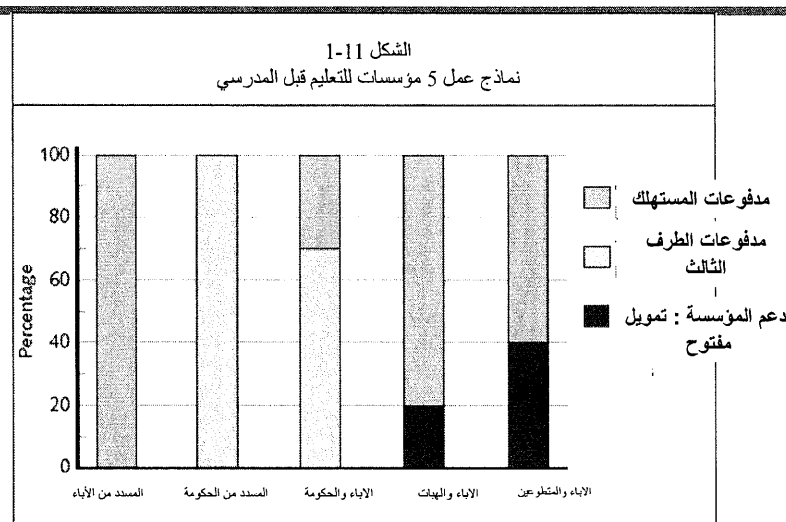
البريد
التسويق الإلكتروني
وسائل الاعلام الاجتماعية
الانترنت
دعوات المنح الرئيسية
المنح السنوية
المنح الموجهة (تخضع لتخطيط مسبق)

أنواع العوائد ومصادرها



استراتيجيات العوائد المختلفة نفس الرسالة:

الشكل 1-11
نماذج عمل 5
مؤسسات
للتعليم قبل
المدرسي



استراتيجيات العوائد

- التركيز على الدعم بوصفه مكافئ طبيعي
- تعريف صاحب القرار الرئيسي
- ادراك رغبة مقدم الدعم/صانع القرار

spectrum
nonprofit services

15

الأفراد

- المتطلبات:
- الفرد لديه صلة شخصية مع «الرسالة»
 - الكليات/الجامعات
 - المستشفيات
 - المؤسسات المختصة بالأمراض
 - الهوايات أو الاهتمام

susan g.
komen
FOR THE
cure

MS[®]
National
Multiple Sclerosis
Society

DUCKS
UNLIMITED

spectrum
nonprofit services

16

أعلى الصفحة ^

الأفراد

المتطلبات:

- هناك استجابة عاطفية قوية من رسالة المؤسسة وهناك قصص تصور ذلك.
- الاغاثة الخاصة بالكوارث
- تنمية الشباب
- الحيوانات
- مساعدة الناس للناس

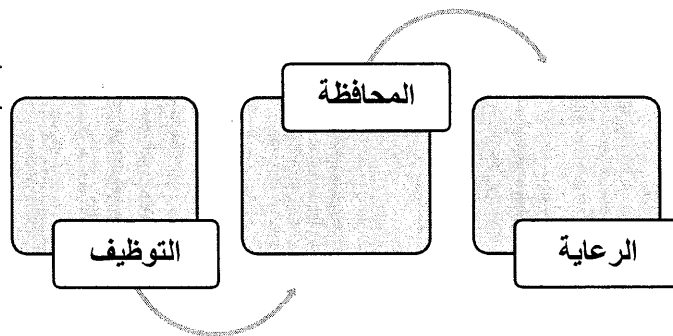


17

الأفراد

المتطلبات:

- الاستثمار في العملية
- الاستحواذ لى المتبرع
- وهم المتبرع
- الاموال
- الوقت



18

المؤسسات

• الأعمال الخيرية الاستراتيجية

• استثمار التأثير

• الارشادات

التأثير

spectrum
nonprofit services

19

استطلاع العوائد المكتسبة

• القاء نظرة على الأصول

الاجهزة

الموقع/العقارات

المعرفة: ما الذي نحسن صنعه؟

• مراعاة الأنواع المختلفة للعوائد المكتسبة

spectrum
nonprofit services

20

أعلى الصفحة ^

العوائد المكتسبة: الأتعاب مقابل الخدمات

الوصف:

فرض رسوم على الخدمات لاسترداد التكاليف او تقديم الخدمات للسوق العام والذي يدعم عملكم مع المكونين الرئيسيين.

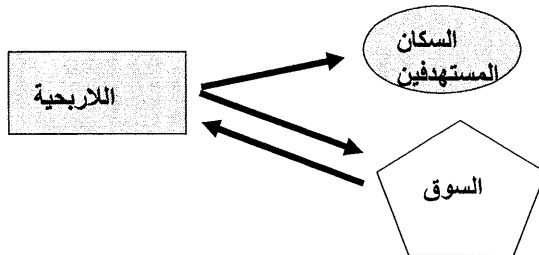
الأمثلة:



spectrum
nonprofit services

21

العوائد المكتسبة أتعاب الخدمات



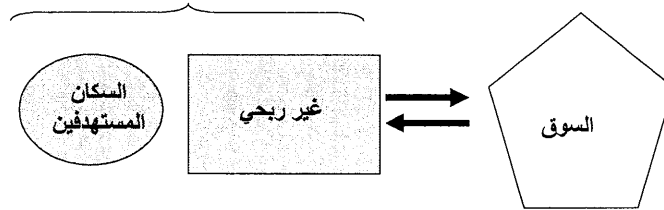
الأمثلة:

التدريب على الحاسب الآلي
التوظيف

spectrum
nonprofit services

22

العوائد المكتسبة: نموذج التوظيف



spectrum
nonprofit services



23

العوائد المكتسبة: الخدمات

الوصف:

بيع المهارات والخبرات للاسواق الراغبة والقادرة على سداد قيمتها.

الأمثلة:

يبيع صاحب الرعاية اليومية خدماته الاستشارية
يقدم مطبخ الحساء التموين.

spectrum
nonprofit services

24

المؤسسة الاجتماعية: عوامل مهمة

المخاطر	الفوائد
• تكاليف الانطلاق مرتفعة وربما تفقد المال في بداية العمل	• تنويع قنوات العوائد بمبالغ غير مقيدة
• ربما اعتبرها المساهمين الرئيسيين داخل المؤسسة "بيعا بالجملة"	• رفع الاصول المتوفرة والقدرات الرئيسية
• تغيير الثقافة داخل المؤسسة ربما يؤدي زيادة رأس المال.	• ريادة الاعمال والابتكار
	• السوق والنتائج الموجهة

العوائد المكتسبة الأصول غير المادية

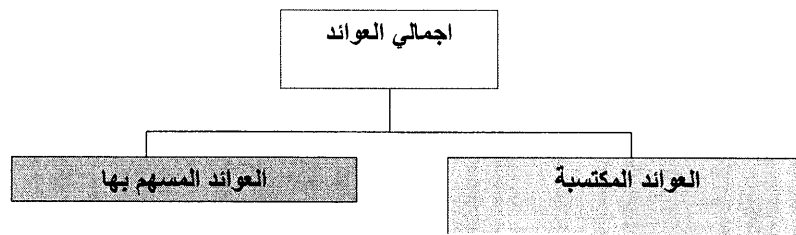
الوصف:
الحصول على الدخل من خلال السماح للآخرين باستعمال منهجيتك او سمعتك او علامتك التجارية.

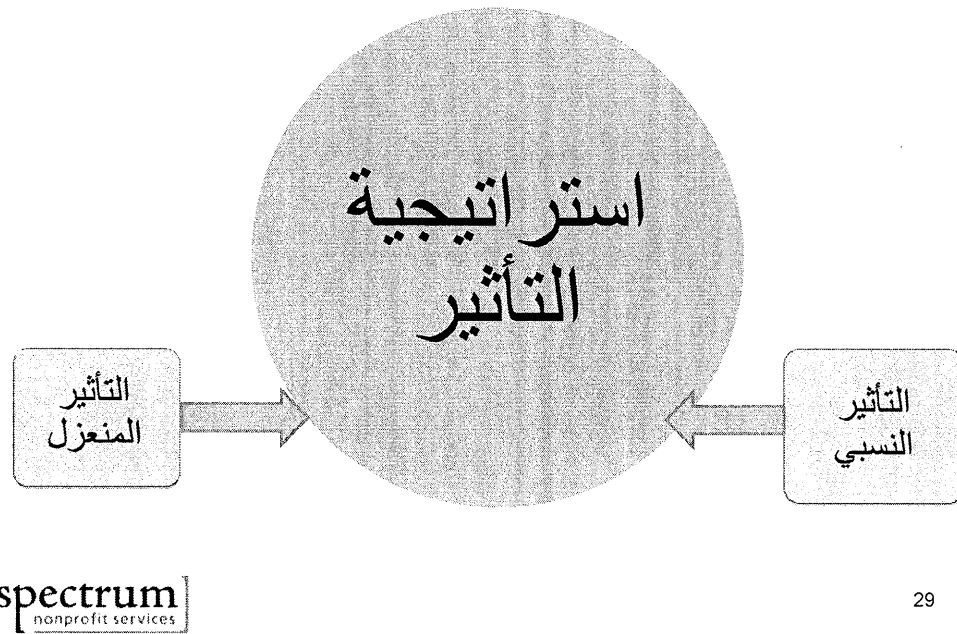


اسئلة يتوجب أخذها في الاعتبار

- هل لدينا اصول تعود قيمتها لمبالغ مقترضة؟
- هل لدينا البنية التحتية ورأس المال والمعرفة لتسيير الاعمال؟
- ما الذي يحبذه السوق لهذا النوع من الخدمات؟
- ما هو العرض الخاص بقيمتنا؟
- كيف يؤثر ذلك على الخدمات ذات الصلة برسالتنا/برنامجنا؟

ما هي التركيبة الصحيحة؟





اسئلة للاستدامة المبرمجة

- اذا توقف عملنا، من سيتأثر ولماذا؟
- ما هو التأثير المقصود والعائد من الاستثمار في هذا البرنامج؟

التأثير النسبي

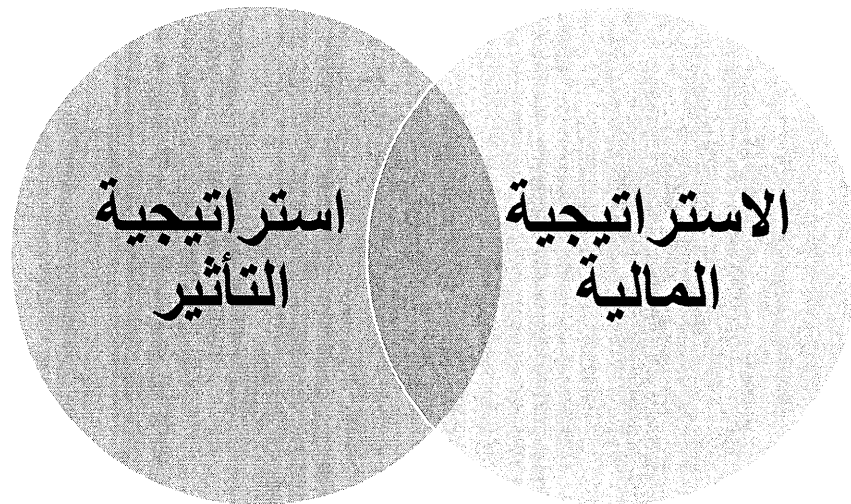
أمثلة المعايير

- الالتزام بجوهر الرسالة
- التميز في الاداء
- ملء الفراغات الهامة
- ميزة الصلاحيات



spectrum
nonprofit services

31

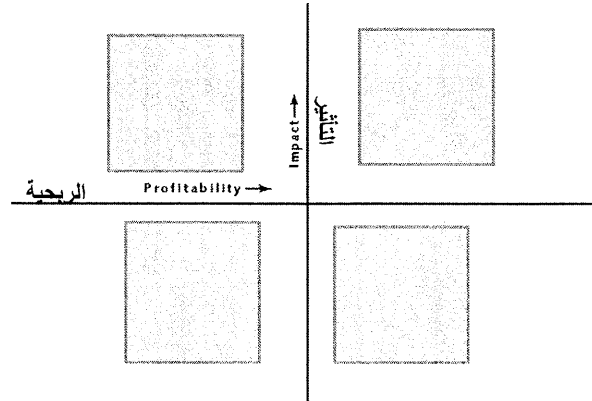


spectrum
nonprofit services

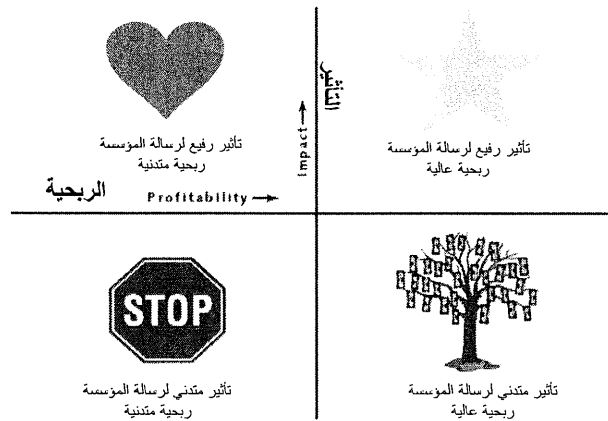
32

أعلى الصفحة ^

خارطة المصفوفة



خارطة المصفوفة



عملية خريطة المصفوفة

1. تحديد مسارات العمل

2. تقييم تأثير رسالة المؤسسة

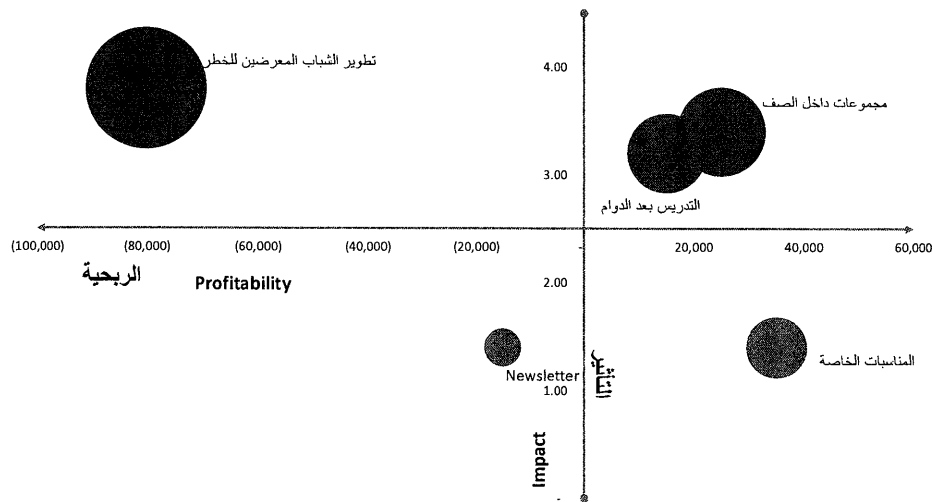
3. تحديد الربحية

spectrum
nonprofit services

35

مركز تطوير الشباب

Matrix Map

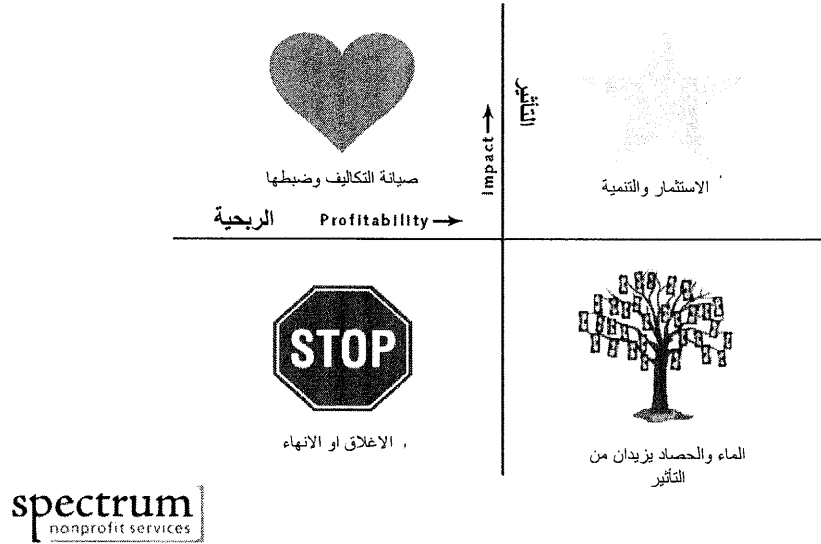


spectrum
nonprofit services

36

أعلى الصفحة ^

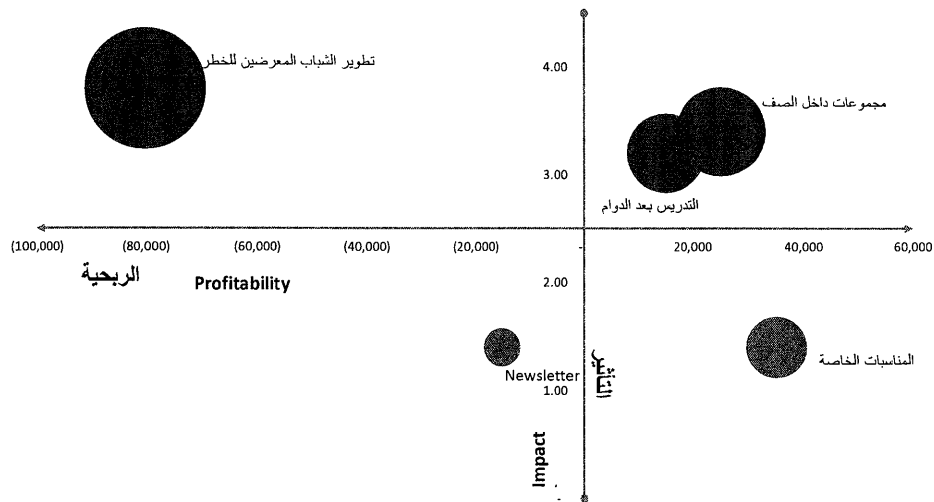
الالتزامات الاستراتيجية لتقوية نموذج العمل



37

مركز تطوير الشباب

Matrix Map



38

أعلى الصفحة ^

عوامل النجاح

• التثقيف المالي للموظفين واعضاء مجلس الادارة

• ادارة سياسات الربط



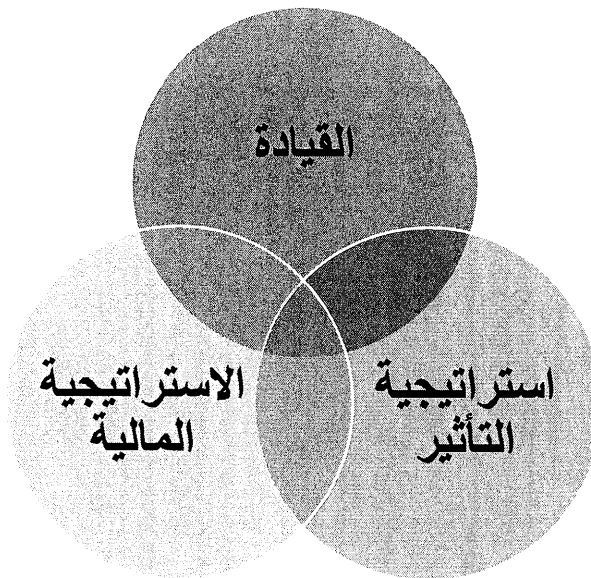
• ايجاد ثقافة ابراز المرشح لشخصيته

• التركيز على التفوق وليس على الرسالة فقط

• ادارة التغيير

spectrum
nonprofit services

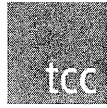
39



spectrum
nonprofit services

40

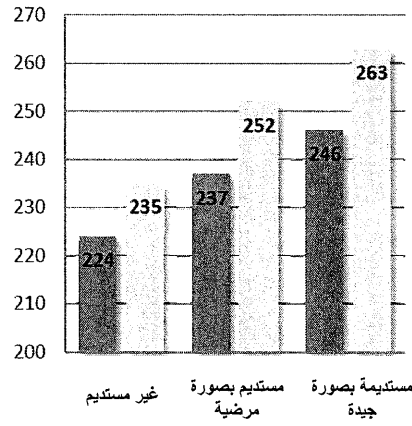
أعلى الصفحة ^



tcc group

متوسط درجات القيادة لكل مستوى من الاستدامة

معدل اهداف القيادة في كل مستوى من مستويات الدعم المستديم



■ نقاط القيادة الداخلية

□ نقاط رؤية القائد

spectrum
nonprofit services

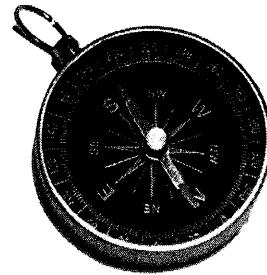
41

الاستدامة هي ...

الغاية (مكان الوصول)



التوجه



spectrum
nonprofit services

42

أعلى الصفحة ^

الاستدامة



- تقوية قدراتك
- تفهم وضعك
- تكامل الرسالة والمال
- التركيز ، التركيز ، التركيز

spectrum
nonprofit services

43



الشكر موصول الى:
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
د/ سالم الديني
د/ روبرت اوبوكو
اللجنة العلمية لورشة العمل
المملكة العربية السعودية
جميع المشاركين

spectrum
nonprofit services

44

أعلى الصفحة ^



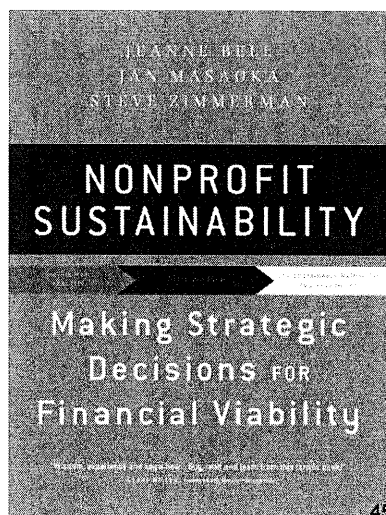
ستيف زيمرمان

اسيكرام للخدمات غير الربحية

stevez@spectrumnonprofit.com

www.spectrumnonprofit.com

Twitter: @SpectrumSteve



صناعة الهوية والعلامة التجارية
للمنظمات غير الربحية
كيريس لستر

Building Brands with Purpose Marketing
For Mission Driven Nonprofits
Chris Lester

ورشة عمل " ادارة المؤسسات غير الربحية "

اهمية العلامات التجارية والتسويق لاجل
مؤسستك غير الربحية

كريس ليستر

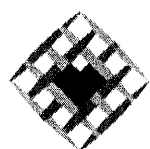
مؤسس شريك، شركة تشيف استراتيجيو
العلامات التجارية المتقدمة

رئيس، شركة روك كريك للتسويق
الاستراتيجي

أنت في مهمة

ولديك علامة تجارية

العلامة الخاصة بك

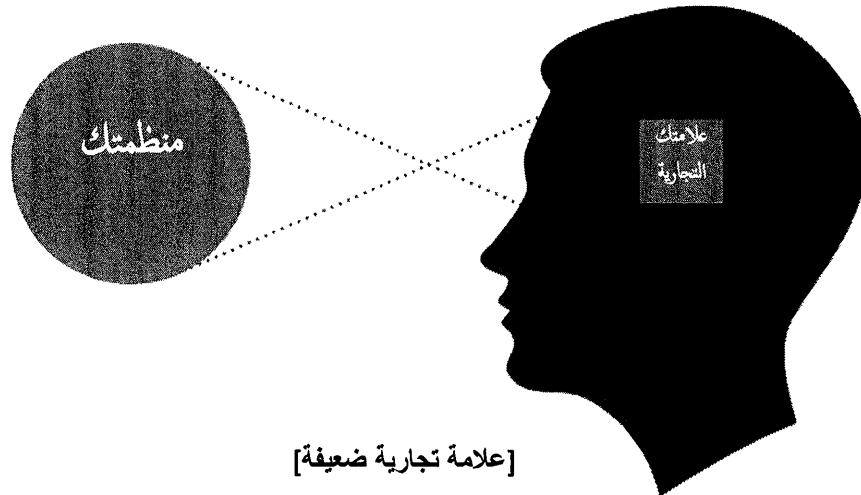


ما هي العلامة التجارية؟

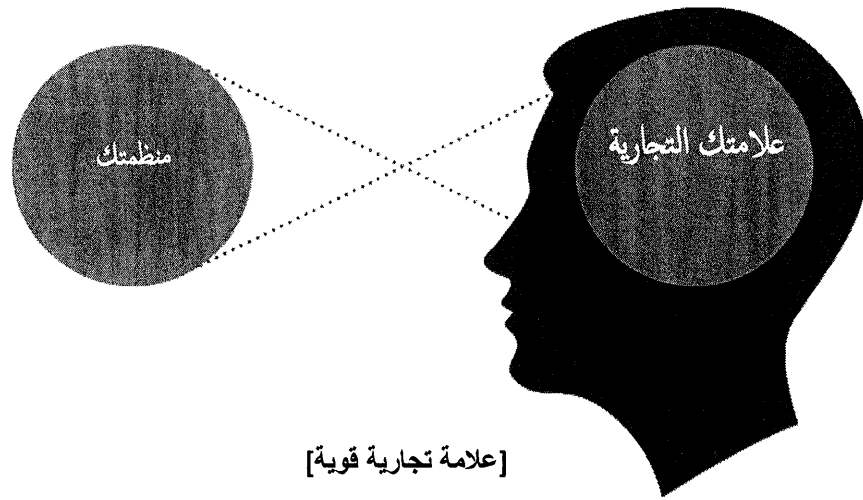
دعونا نعود خطوة للوراء ونبدأ من حيث أن العلامة التجارية ليست:
شعار، اسم، بيان الرسالة، موقع الكتروني ...



علامتك التجارية هي الكيفية التي يتم تصورك بها
ويقيمك بها المؤيدون
علامتك التجارية هي ما يفكرون فيك



[علامة تجارية ضعيفة]



[علامة تجارية قوية]

العلامة التجارية القوية هي التي تقوم بتوصيل قيمها
والتحفيز على العمل
تعريفها من الناحية التنظيمية متسق مع التصورات
الخارجية
العلامات التجارية القوية تمنح شرعية للقرارات الخاصة
بالتبرع والمشاركة والتأييد والتطوع
العلامة التجارية تبني الثقة

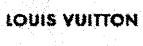
ما هو الفرق بين العلامة التجارية للشركة
والعلامة التجارية غير الربحية؟



تهدف العلامات التجارية للشركات لتكوين قيمة غير ملموسة

ارباح

Filter/Sort brands by

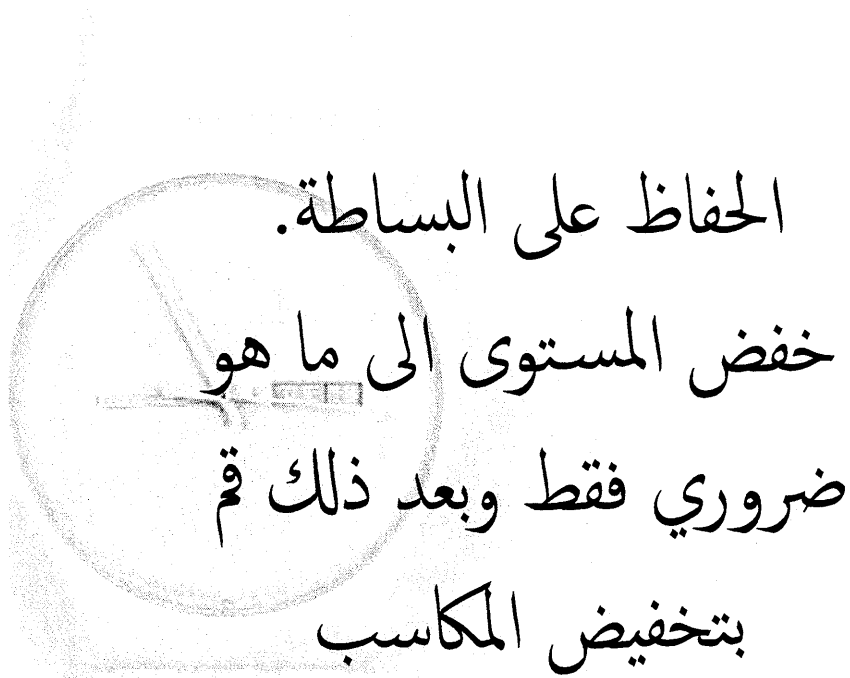
Best Global Brands 2012	The Top 100 Brands	The Human Story	Sector Overviews	Interviews & Articles	Charts
1  +8% \$77,839 \$m	2  +120% \$76,568 \$m	3  +8% \$75,532 \$m	4  +26% \$69,726 \$m	5  -2% \$57,853 \$m	6  +2% \$43,682 \$m
9  +40% \$32,893 \$m	10  +9% \$30,280 \$m	11  +10% \$30,097 \$m	12  +18% \$29,052 \$m	13  -5% \$27,438 \$m	
16  +4% \$27,438 \$m	17  +2% \$27,438 \$m	18  +28% \$27,438 \$m	19  -16% \$27,438 \$m	20  +46% \$27,438 \$m	

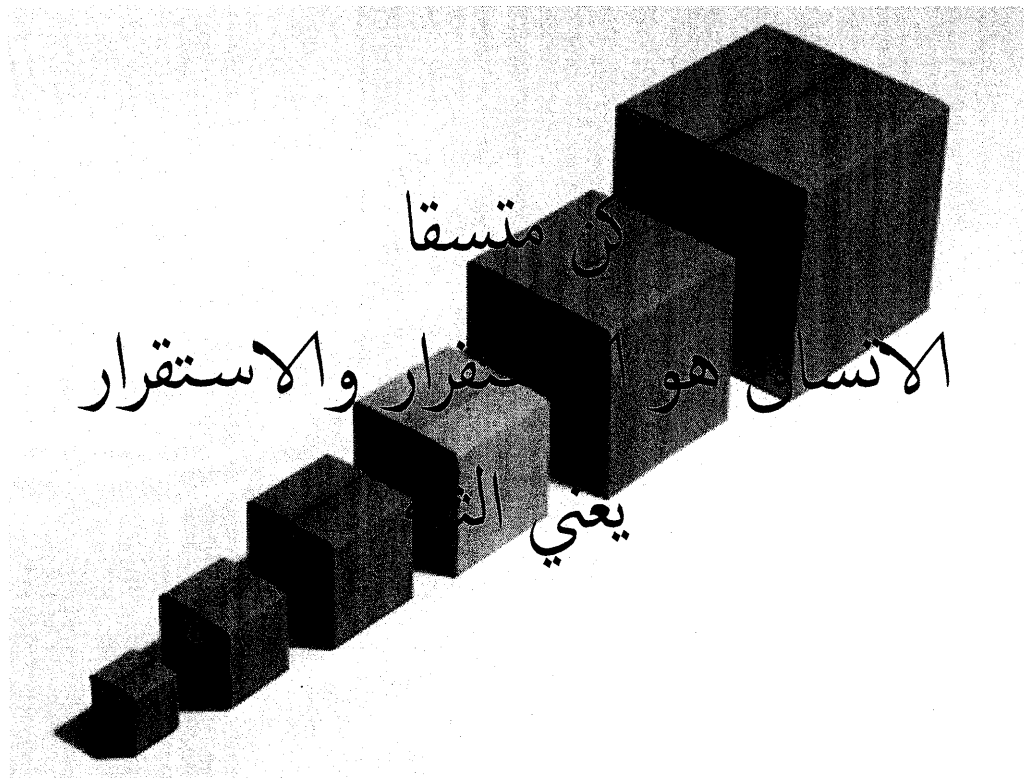
العلامات التجارية غير الربحية تزيد من القيمة الملموسة

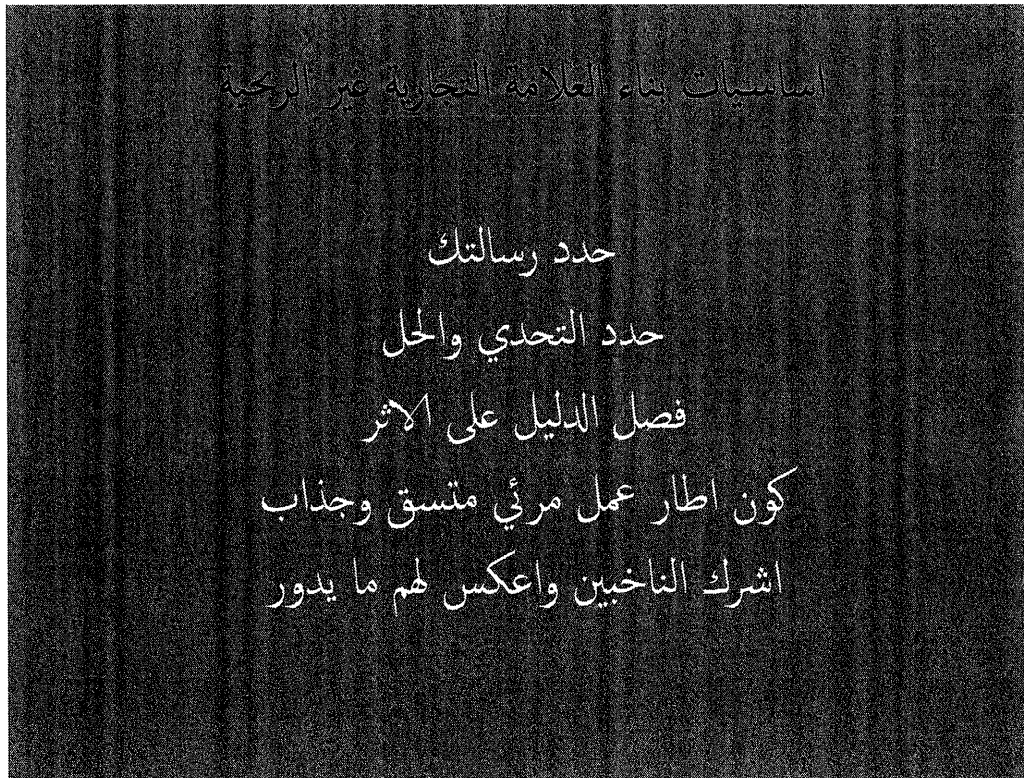
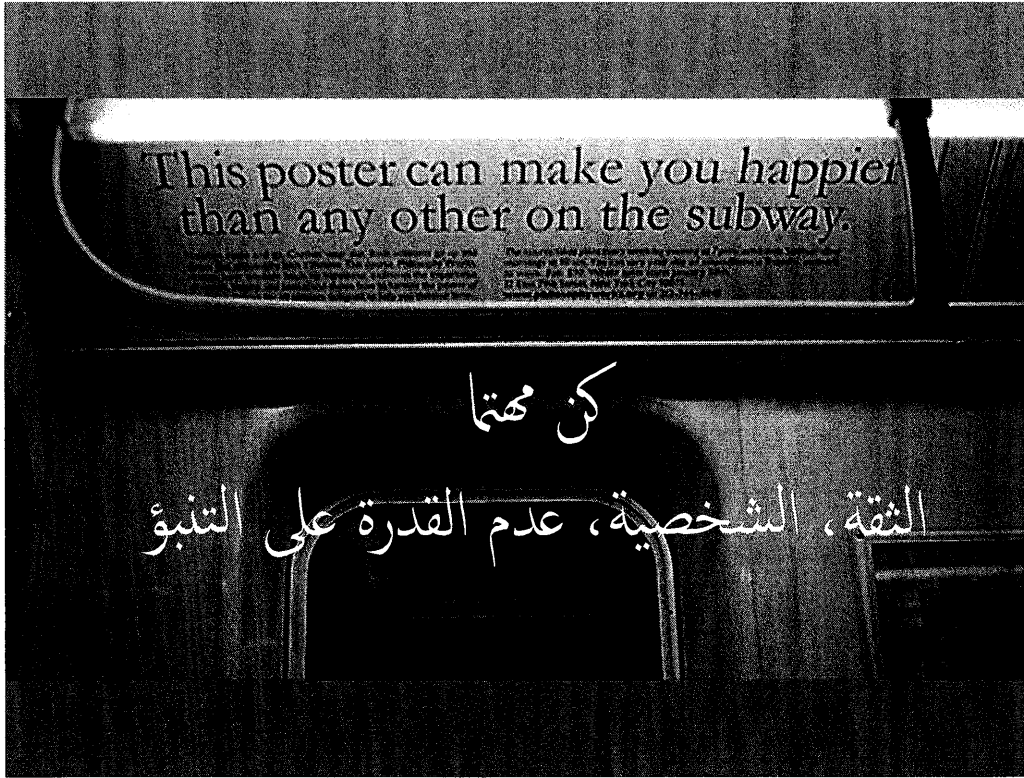
التأثير

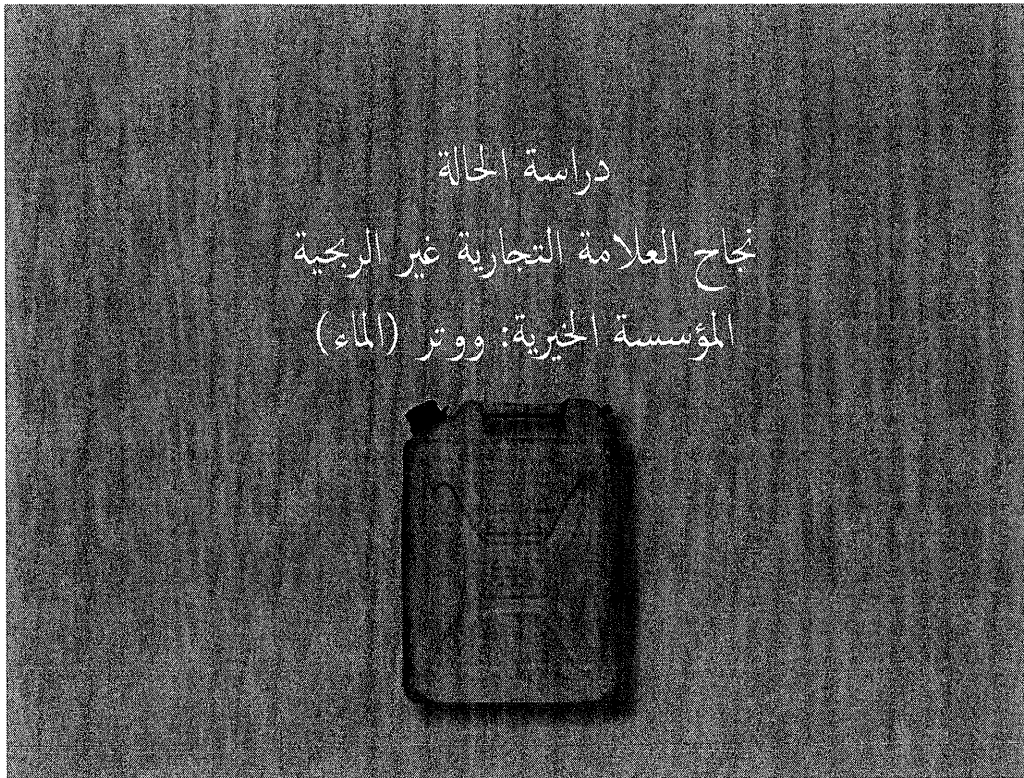


حدد علامتك التجارية (المفاهيم الكبيرة)









 العمل لاجل ماء نظيف	 المؤسسة الخيرية: ووتر (الماء)
تأسست 1972م استثمرت في برامج المياه 2011م: 5.993.560 دولار	تأسست في 2006م استثمر في برامج المياه 2011م: 17.646.927 دولار

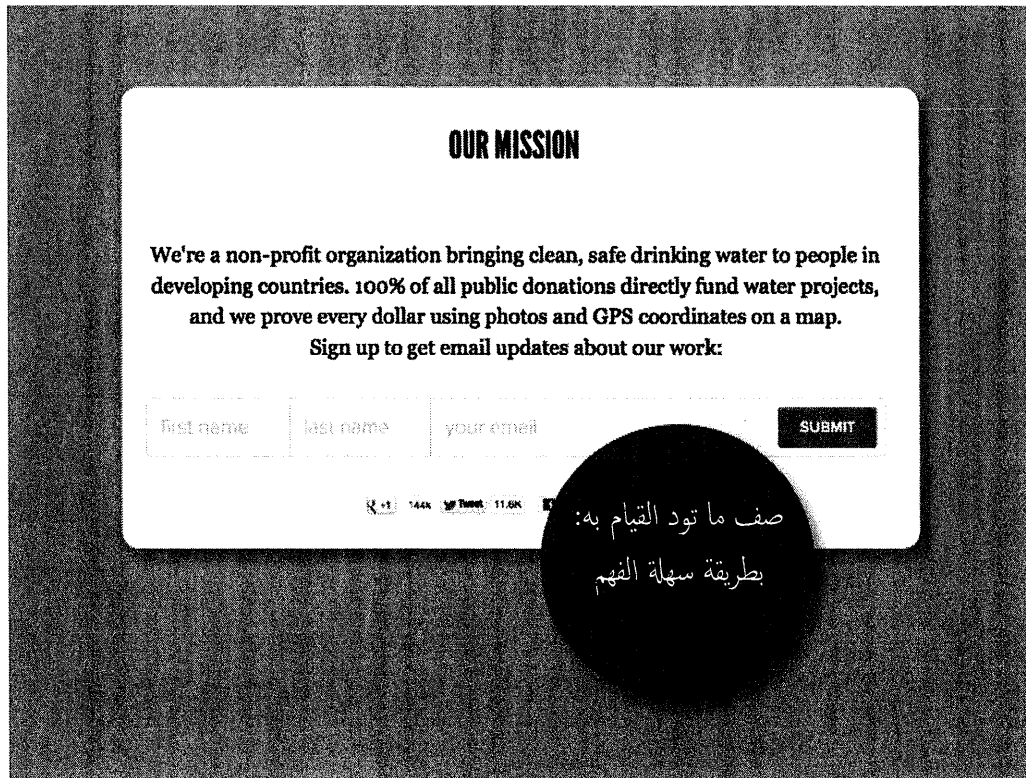

[charity: water](#)
[DONATE](#)
[STORE](#)
[WHY WATER?](#)

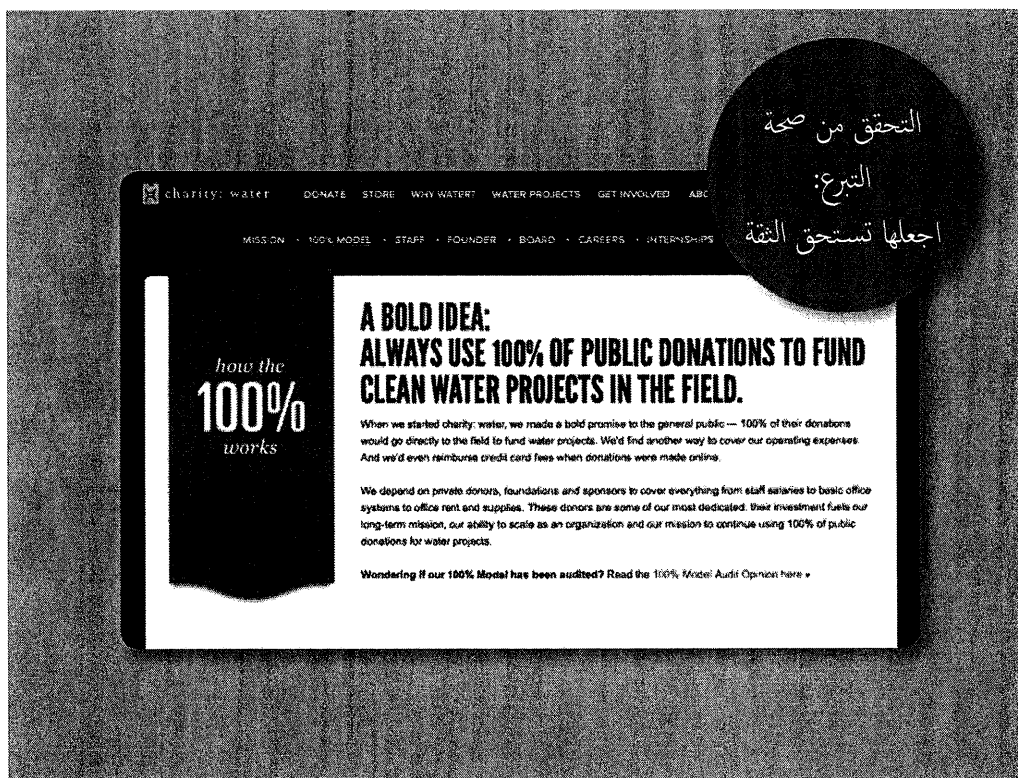
More people die from dirty water and poor sanitation than all forms of violence.

Including war.

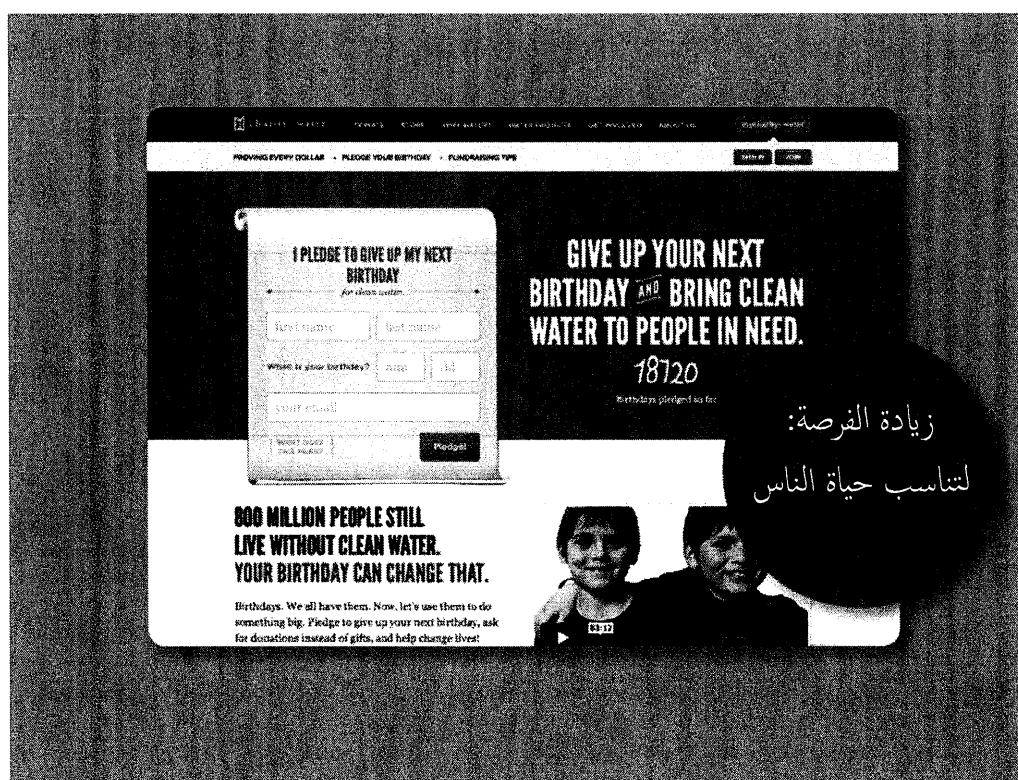
[LEARN ABOUT THE WATER CRISIS](#)

تبيان الضرورة
المقارنة الجديدة









100% of the money you raise goes to build water projects.

When you're done fundraising, we'll use 100% of your dollars to build water projects. That means whether you raise \$20 or \$5,000, every dollar given by mom, dad, your boss or your grandma goes to change lives.

\$20 =

- 4,100 children don't die each day from water-related illnesses.
- 100 people get clean drinking water.
- An entire project is served.

Here's where the money goes:

- Preparation:** Site evaluation, hydrogeological studies.
- Training:** Community preparation and training seminars.
- Hardware:** Connect pipes, pump heads, site clearing.
- Staff on the ground:** Drillers, engineers, hydrogeologists, drivers.
- Reporting:** Digital cameras, GPS devices, internet costs.

كن شاملا:
قدم التفاصيل

You get a photo and GPS coordinate of the project you built.

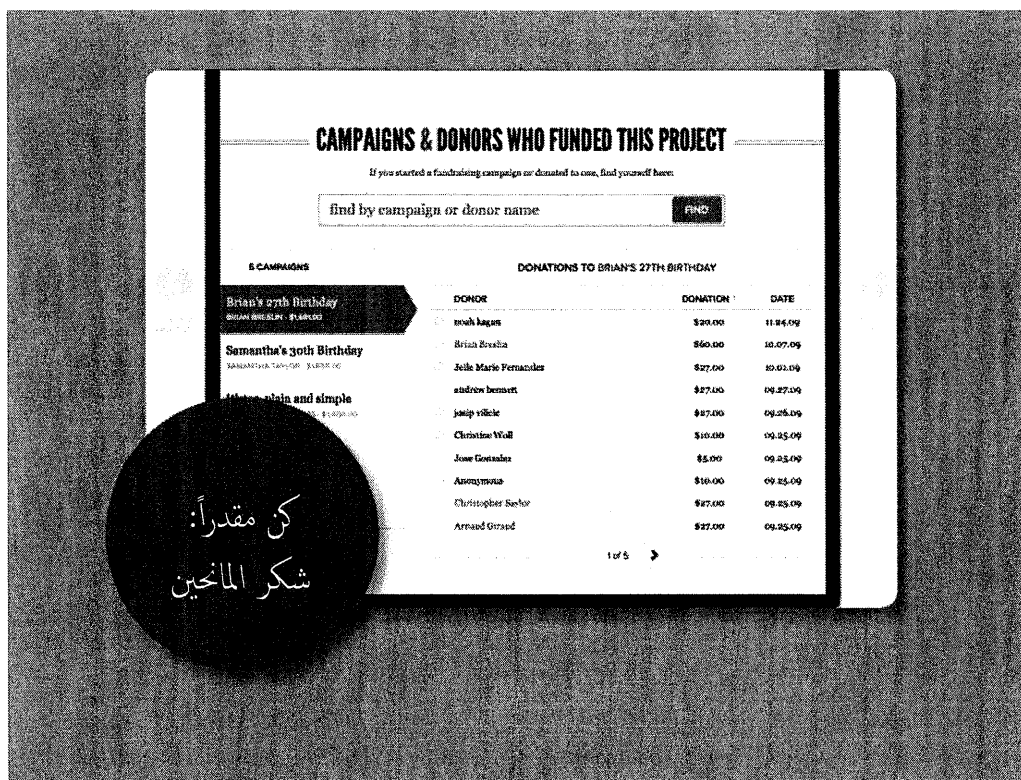
When the project(s) you helped fund are finished, we'll prove them with photos and GPS. You'll see how your birthday has changed lives.

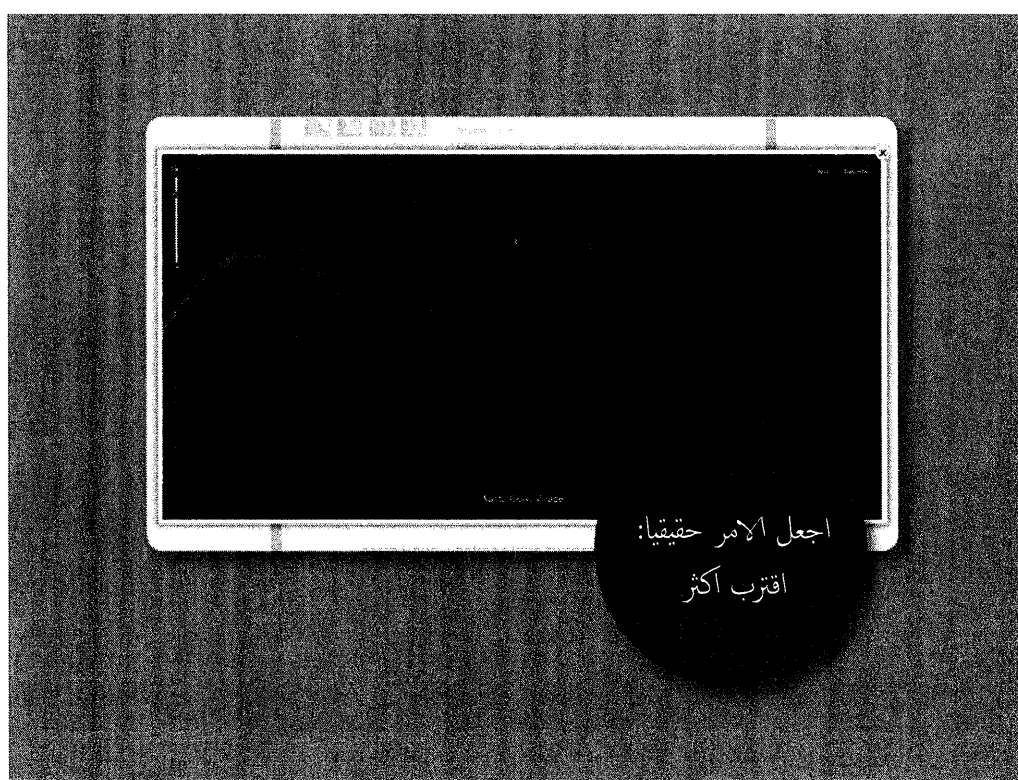
See the GPS coordinates of the project you helped fund.

See your water project on Google Maps.

See the name & population of the village.

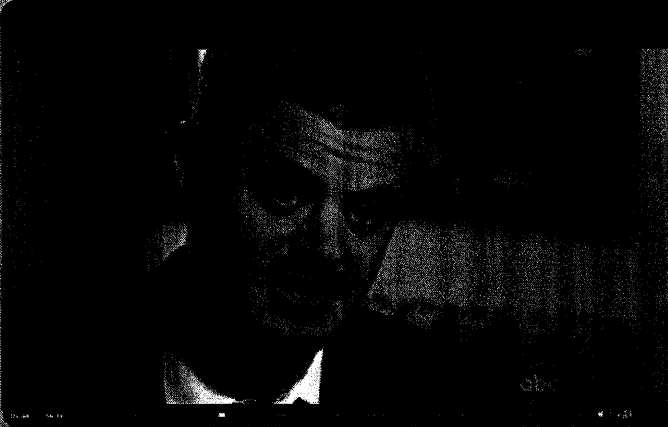
شارك الخبرات:
اجعل الامر حقيقيا







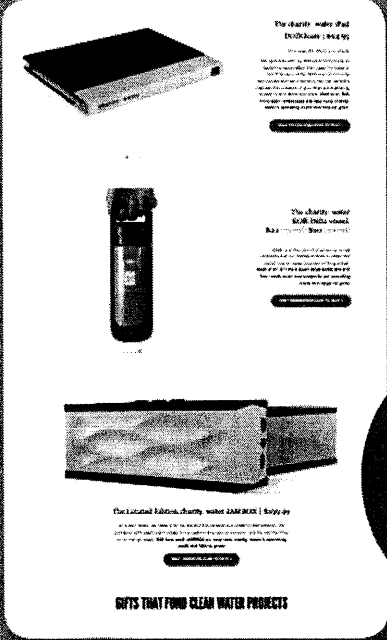




**Be The Change:
Save a Life
- ABC News**

ABC 20/20 featured charity: water's work in Central African Republic. They focused on the 2010 September Campaign, from what happened in our NYC office to the work on the ground, and

**قيادة الفكر:
كن وجها لقضيتك**



**The charity: water iPad
BottleChute | Buy Now**

The iPad is the perfect way to stay connected to the world's most vulnerable. The iPad is the perfect way to stay connected to the world's most vulnerable. The iPad is the perfect way to stay connected to the world's most vulnerable.

**The charity: water
BottleChute | Buy Now**

The BottleChute is the perfect way to stay connected to the world's most vulnerable. The BottleChute is the perfect way to stay connected to the world's most vulnerable. The BottleChute is the perfect way to stay connected to the world's most vulnerable.

**The charity: water
BottleChute | Buy Now**

The BottleChute is the perfect way to stay connected to the world's most vulnerable. The BottleChute is the perfect way to stay connected to the world's most vulnerable. The BottleChute is the perfect way to stay connected to the world's most vulnerable.

**حدد نمط الحياة:
وسّع علامتك
التجارية**

GIFTS THAT FUND CLEAN WATER PROJECTS

صف علامتك التجارية

ماذا يوجد في الاسم؟

ماذا يوجد في العلامة؟

كن وصفيا بشأن رسالتك سواء في الاسم او العلامة

استخدمات العبارات الحركية: وقاية، علاج، حماية،

علاج، منح، انقاذ، تغذية ... الخ

كلما كان الامر مختصرا كلما كان مفيدا



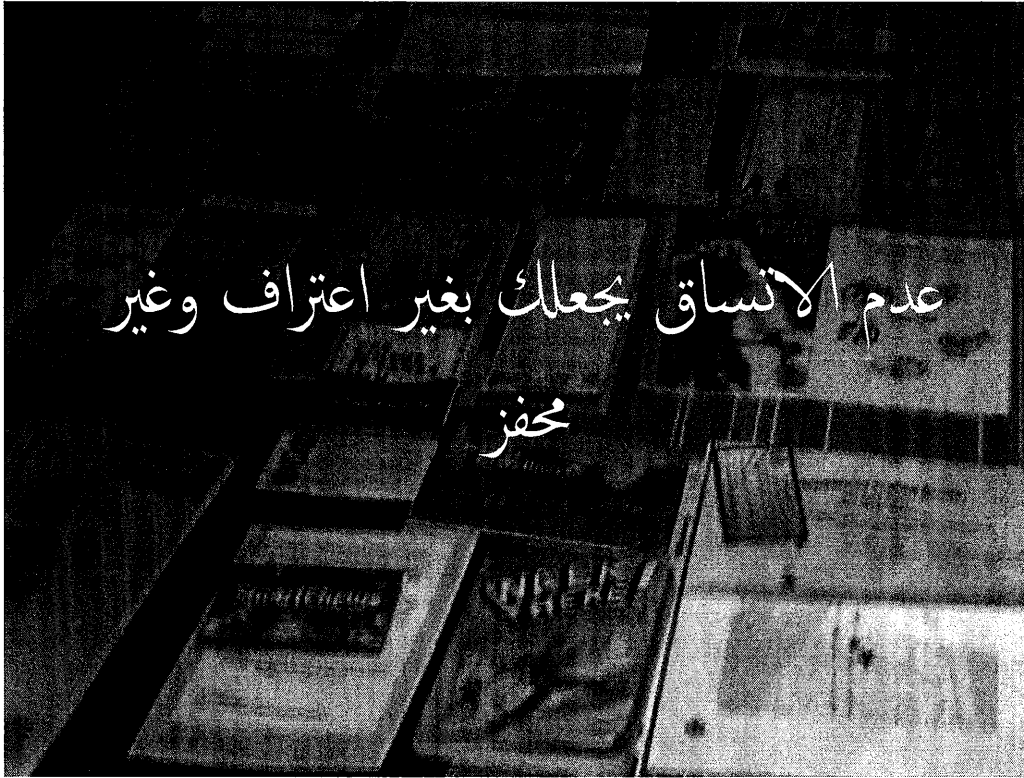
ماذا يوجد في الرسالة ؟
قوية بما يكفي للالهام. قصيرة بما يكفي لتوصيلها
في هذا العالم حيث
اننا نعد ب
لأننا نعتقد ان
لذلك نحن موجودون

ماذا يوجد في التوجه الخطائي؟

1- اكتب ثمان كلمات ستستخدمها لوصف مؤسستك
وبعد ذلك اكتب ثمان كلمات ستستخدمها لوصف كل كلمة من
الكلمات الثمان ثم

2- اكتب ثمان كلمات تود ان يستخدمها مؤيدوك عند وصف
مؤسستك ثم اختط ثمان كلمات لتستخدم في وصف كل كلمة من
الكلمات 8 الاولى

يجب ان تعكس الكلمات الموجودة في مجموعتك الثانية
في خطابك
(رأي المؤيدين)





Powered by **B Lab**

GIIRS RATING & INDEX

صف عملية التقدم:
اصنع منها امرا ممتعا

Powered by **B Lab**

B Lab is a nonprofit organization dedicated to using the power of business to solve social and environmental problems.

اجعله بسيطا
اعد تدقيق المفهوم

Certified B Corporation

What are B Corps? | Become a B Corp | B Corp Community | **B the Change** | News & Media

Why Become a B Corp?

SO MANY REASONS. WHAT'S YOURS?

B Corps want to be part of something bigger than themselves, but for many, becoming a B Corp also has to make business sense.

- Lead a Movement
- Differentiate from Pretenders
- Pass Legislation
- Attract Investors
- Benchmark Performance
- Generate Press
- Save Money and Access Services
- Attract and Engage Talent

صف الفوائد: شيء ما لكل فرد

Certified B Corporation

What are B Corps? | Become a B Corp | B Corp Community | **B the Change** | News & Media

Method Products, Inc.

B Corp Community

B Corp Search

B Corp Features

B Corp Index

B Corp Calendar

What's Your Impact?

Check out this Free, Confidential tool to compare your company's impact.

Search for B Corps

home
San Francisco, CA
www.methodhome.com

What makes us a B Corp?

B Impact Report

Summary:

تحديد نقيضكم: اظهر قوتك

CASE STUDY—B LAB

أعلى الصفحة ^

Certified B Corporation

From: Certified and Listed tool to measure your impact

Take the *B Impact Assessment*

First Name

Last Name

Email

Confirm Email

Language

Company

Accept Terms and Conditions ☐ ☐

BEGIN

If you already have an account, login [here](#)

If you have any questions, please email us at thelabel@bcorporation.net or call +1-800-808-8083.

اظهار التقدم:
زيادة الالتزام

The B Corp Community

More than 600 businesses from 60 industries and 8 countries with 1 unifying goal: to redefine success in business.

[Learn More](#)

B the Change

Help build a global movement to redefine success in business. Check out some of the ways you can B the Change.

[Learn More](#)

B Corp Partners

Over 80 partners provide discounts and special services to B Corps in recognition that their high performance has been verified by a credible third party.

[Learn More](#)

Rockstars of the New Economy

About the B Corp Certification

Evolution of Capital

THIRD PARTY
VALIDATION:
BORROW BRAND
EQUITY

Certified B Corporation

What are B Corps? | Become a B Corp | B Corp Community | B the Change | News & Media

They're a B Corp?!

A long time leader joins the community of Certified B Corporations.

patagonia

"I hope five or ten years from now we'd look back on this day and say this was the start of a revolution, because the existing paradigm isn't working anymore. This is the future." - Yvon Chouinard, Founder of Patagonia

Patagonia is an icon in value-driven business and sustainability, and its certification in 2011 elevates the community of B Corps in terms of size and credibility.

In his book *Let My People Go Surfing*, Patagonia founder Yvon Chouinard says he wants Patagonia to be a company that will last 100 years, and in doing so, he's a new model for good business. Yvon's longtime friend, fellow adventurer, and Patagonia's Director of Environmental Mission and Communications, Rick Ridgeway shares how becoming a B Corp helps Patagonia reach these goals.

Why did Patagonia become a Certified B Corp?

The principle benefit to Patagonia from B Corp certification—that now is formalized by the new California benefit corporation law—is the mechanism it provides to protect the company's core values during succession.

Check out this from:
Confidential tool to measure your company's impact

Search for B Corps

تبنى الشركات للأغراض غير الربحية

DON'T BUY THIS JACKET

THIS SEASON, SHARE SOME VALUES
Learn more about our Common Threads Initiative,
and take the pledge to reduce consumption

TAKE THE PLEDGE

تبنى الشركات للأغراض غير الربحية

37,000
33,000
30,000
27,000
24,000
21,000
18,000
15,000
12,000
9,000
6,000
3,000

YOU DID IT!
OVER **37,000**
CHILDREN IN ETHIOPIA
THANK YOU
FOR THEIR TOMS SHOES

With love and gratitude
this holiday season,
Your TOMS Family

SHOP
HELP US KEEP GIVING

TOMS For every pair you purchase, TOMS will give a pair of shoes to a child in need. One for One.



العلامة التجارية القوية

مميز
يعكس قيا حقيقية
جذاب ومحفز
المصادقة
الوضوح
يكرس الولاء
يمكن قياسه

**BUILD YOUR
BRAND**



**AND YOUR
ORGANIZATION
AS ONE**

...AND CHANGE THE WORLD

الأسئلة؟

شكرا

CHRIS LESTER

CLESTER@MYBIGCHIEF.COM

أعلى الصفحة ^



"بي لاب"

بي لاب – دراسة حالة علامة تجارية غير ربحية

طورت مؤسسة "بي لاب" والتي أسسها زميلين من معهد آسبن، معايير وشهادة تشجع المؤسسات لزيادة مساهمتها في المجتمع وتحمل مسؤولية أكبر في تقديم الحلول لبعض أصعب التحديات التي تواجه كوكبنا. وتمثل هدفها من هذه المبادرة مساعدة المؤسسات لتصبح أكثر تركيزاً للمهمة غير الربحية وتثبيتهم على المعايير الصارمة التي تتطلب التزاماً حقيقياً. ولقد وجدت فرصة حقيقية لتشجيع القيام بجهود متنامية بين جيل جديد من قادة الشركات لتحقيق هدف أسمى لأعمالهم التجارية وطلب شعبي متزايد بأن تتحمل الشركات مسؤولية أكبر. ونتيجة لذلك، أنشأت بي لاب شهادة والتي أصبحت المعيار ولها دور مهم في تأسيس سوق جديدة للشركات الملتزمة اجتماعياً وبيئياً.

علامة تجارية لتصنيف جديد

تقود بي لاب جهوداً لتقريب الشركات والمؤسسات غير الربحية. ويعود سبب نجاحها الى الجهود في تطوير علامة تجارية بسيطة ومحفزة ومتماشية مع العلامات التجارية للشركات التي تسعى للتأثير عليها. وسرعان ما أصبحت علامتها التجارية البسيطة والرمزية معترف بها وموثوقة ترى بها الشركات شهادة بي لاب مفيدة لعلاماتها التجارية.

وتتابع بي لاب مهمتها وتوضح مصلحتها باستمرار عبر العلامة التجارية – "من خلال تسخير حجم وموهبة مجتمع الأعمال لدينا والنظر إلى أبعد من الأرباح قصيرة الأجل، مما يساعدنا في إعادة بناء الاقتصاديات المعيشية المحلية، وتجديد البيئة، والتخفيف من حدة الفقر، وخلق بيئات عمل أفضل. فالشركات التي تؤدي أهدافها وتعود بالنفع على ذوي العلاقة ، وليس المساهمين فقط، هي مفتاح لمستقبل أفضل وأكثر استدامة." هي إحدى الطرق التي يتم التعبير عنها.

الأهمية للمؤسسات غير الربحية

بينما يقوم عدد أكبر من الشركات التجارية بتقديم الحلول للمشاكل التي كانت عادة حكرًا على المؤسسات غير الربحية، تحتاج المؤسسات غير الربحية إيجاد طرق جديدة للمنافسة للحصول على التمويل والبقاء مهمة.

ومن خلال بناء العلامة التجارية الإستراتيجية والتوسع من خلال التسويق، فإن المؤسسات غير الربحية سوف تكون قادرة على اظهار مقترحاتها القيمة والفريدة لتحفيز أكبر عدد من ذوي العلاقة المهتمين. وسوف يخدم ذلك المؤسسات غير الربحية لاستكشاف كيفية تفاعل علاماتها التجارية وملاءمتها مع تلك الخاصة بالمؤسسات التجارية والشركات بحيث يمكن لأسهم تلك العلامة التجارية أن تتشارك بالتساوي في تلك العلاقات.

وأدت التقنية الى تقريب العالم بشكل كبير وغيرت الديناميكيات المتعلقة بفئات محددة ومصنفة مسبقاً. وفي بيئة من التغيير المستمر، فإن علامتك التجارية هي من الأصول الوحيدة الذي يمكن أن يساعد مؤسستك لتبقى ملائمة.

المخرجات

أثبتت بي لآب أن علامتها التجارية أصبحت عامل نجاح أكثر مثل برامجها في تحفيز الشركات لتولي مهامها. ومن خلال توضيح قيمتها والاستفادة من الأهداف الطموحة، قادت بي لآب جهوداً جبارة لتزويد مصداقيتها بشكل مستمر كمؤسسة معيارية في فئة جديدة.



charity: water

خيرية المياه

خيرية المياه – دراسة حالة علامة تجارية غير ربحية

منذ أن تأسست "خيرية المياه" في العام 2006 بذلت المؤسسة جهوداً جبارة لتحقيق مهمتها في جلب المياه النظيفة والصالحة للشرب لأكثر من 1 مليون شخص يعانون من نقص المياه على نطاق العالم. وخلال فترة قصيرة ، حققت المؤسسة نجاحاً سريعاً نتيجة لطريقتهم الفريدة في بناء العلامة التجارية والتسويق. ولقد تطورت المؤسسة من شخص واحد بدون تمويل إلى مؤسسة نابضة بالحياة، استثمرت في العام 2011 فقط حوالي 18 مليون دولار أمريكي في برامج المياه ؛ لخدمة 2,360,000 إنسان في 19 دولة. وبالتركيز على الحلول البسيطة والمستدامة للمياه النظيفة، أصبحت المؤسسة قادرة على سرعة التنفيذ بنجاح وبفعالية، بينما في نفس الوقت تركز على نشر قصة علامة تجارية مقنعة حفزت وحشدت عدد كبير من المانحين والمتطوعين.

قصة المؤسس

كان سكوت هاريسون، مؤسس "خيرية المياه" يعمل في النوادي الليلية لمدينة نيويورك قبل أن تغير رحلة إلى ليبيريا وجهته تماماً حيث سافر كمتطوع مع مؤسسة صحية غير ربحية ولقد اندهش وتأثر بإخلاص المؤسسة وتأثر بعملها. وأثناء تلك الرحلة رأى عن كثب الدور الحاسم الذي تلعبه المياه النظيفة وتوفرها في صحة ورفاهية المجتمعات ومنذ ذلك الوقت جعل نقطة البداية لمؤسسته.

العلامة التجارية

ومنذ من البداية، قرر سكوت هاريسون البدء بمؤسسته غير الربحية بطريقة مختلفة عن المؤسسات الأكثر رسوخاً. ولقد استثمر جهداً هائلاً في المراحل المبكرة من المؤسسة في بناء علامته التجارية. وتفهم فطرياً قوة العلامة التجارية وبذل فيها كل ما في وسعه من جهد بينما كان يبحث عن حلول لمشكلته. وأصبحت العلامة التجارية جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية وشكلت الطريقة التي سوف تنفذ

بها المؤسسة مهمتها. وكان هنالك التزام قوي لسرد الحقائق وإيجاد الخبرات لتحفيز الناس لدعم المؤسسة. وأراد سكوت لمؤسسته أن تعمل على تضيق الفجوة بين أسلوب حياة الذين يأمل بأن يؤثر فيهم وأولئك الذين يعتقد بإمكانهم التعبير عن تجارب الإنسان الأساسية التي نشترك فيها جميعا وأن يظهر خبرتهم بشكل مختلف في أجزاء مختلفة من العالم. وأن أول موظف مصمم يلتحق بـ "خيرية المياه" تخلق عن راتبه بسبب العمل العظيم الذي قد قام به سكوت هاريسون في صياغة مهمة المؤسسة والتحفيز. ويعملها معا بينا أساسيات العلامة التجارية، والمهمة، والنظرة، والإستراتيجية، ومن ثم تم البدء بعملية التسويق وجمع التبرعات.

نهج الحملة

منذ البداية استخدمت "خيرية المياه" طرقا إبداعية لكسب التأييد. ومن خلال الحملات في شكل حرب عصابات في شوارع نيويورك إلى الأحداث الأنيقة التي بقدر ما هي ممتعة فإنها فعالة في جمع التبرعات، تمكنا من إبراز قصتهما إلى الحياة وزادا من أسهم علامتهما التجارية؛ كل ذلك في الوقت الذي كانا يحفزان أعداداً متزايدة من الناس لدعمهما. الإخلاص ولقد مهدت مبادئ العلامة التجارية بشكل أساسي نجاح "خيرية المياه" وساعدتهما على الاستمرار في توسيع انتشارها.

نهج وسائل الإعلام والدعاية

استفادت "خيرية المياه" بفعالية من الفرص لتوسيع انتشارها عبر وسائل الإعلام التقليدية والاجتماعية. لقد اعتمدت الرواية القصصية من منظور سينمائي، والتصوير الفوتوغرافي والفيديو الإخراجي. ولقد ميزت إستراتيجيتهما لجمع المؤيدين عبر المفاهيم البسيطة المدعومة عبر الصور والفيديو الفريد في نوعها وأعطتهما ميزة. وتم دعم جهودهما عبر الاستخدام الفعال لوسائل الإعلام المحلية حيث طورا بنجاح كبير حملات فريدة محددة لكل قناة مميزة. وقد أوجدا أيضا أدوات ومصادر للذين يرغبون في إدارة حملاتهم الخاصة، ممكنين مجتمعا واسعا قادرا على تعزيز العلامة التجارية والمهمة دون الحاجة إلى إدارة مباشرة من "خيرية المياه". وبناء على هذه التجارب، تم ترويج للعلامة التجارية بعناية تامة لتعزيز عملهم في تحقيق رسالتهم المنشودة.

الالتزام

يعد التسويق وجمع التبرعات من الالتزامات الحقيقية للرسالة التي يتوجب تنفيذها بشكل فعال ضمن أية علامة تجارية. ويعتمد نجاح العلامة التجارية على الالتزام وبالامكان أن تزداد هذه العلامة قوة

إذا زاد الالتزام والتأثر بها. ويعتبر هذا مهماً في تطوير العلامة التجارية، مما يعكس التزاماً حقيقياً يتواءم مع التأثير الحقيقي.

المخرجات

يمكن للمؤسسات غير الربحية أن تتعلم الشيء الكثير من "خيرية المياه" - لأنها إحدى الأمثلة الناجحة لمؤسسة انتهجت طريقاً فريداً ومثيراً للجدل في كثير من الأحيان لتحقيق التأثير المنشود ، ونتيجة لذلك، كانت أكثر فعالية بكثير من المؤسسات الأخرى التي تعمل منذ فترة طويلة وبمهام مماثلة. ولقد أعطتها علامتها التجارية ميزة إستراتيجية عند مقارنة العمل الذي تقوم به مع عمل المؤسسات الأخرى. وإن أولئك الذين يستطيعون بناء وتقوية علامتهم التجارية يكونوا بوضع أفضل لتحقيق النجاح بصورة أكبر. وبذلك فإن علامتهم التجارية لا تخدم الرسالة فقط ، بل تجعل عملهم وثافتهم أكثر جدوى.

ورشة عمل انتراك في بناء قدرات المنظمات غير الربحية
جون هايلي (مجموعة أ)
رود ماكليود (مجموعة ب)

INTRAC Workshop on capacity Building for NPOs

John Hailey (Group A)

Rod MacLeod (Group B)

مقدمة لبناء القدرات العمليات والممارسات (المؤسسات غير الربحية)

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
18 نوفمبر 2012

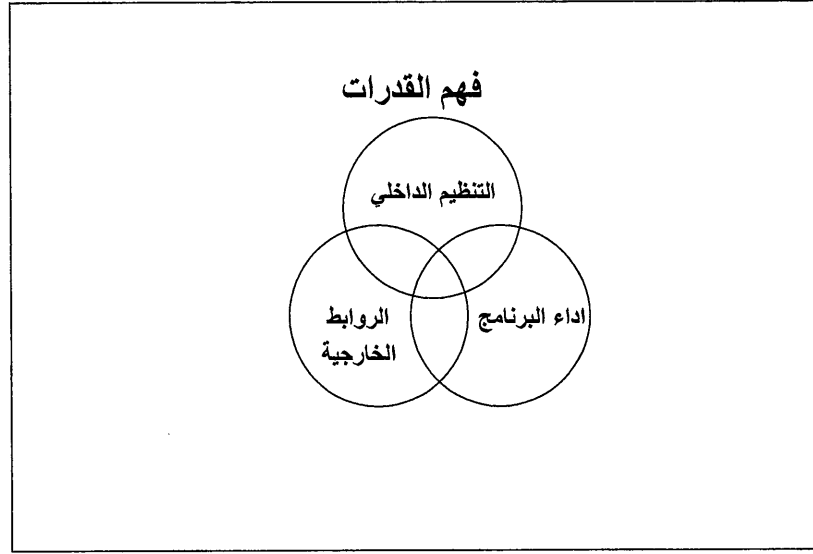
1

ماذا نعني ببناء قدرات المؤسسات غير الحكومية

- "نعني به ايجاد مؤسسات غير حكومة/غير ربحية يستطيع الناس من خلالها اتخاذ قراراتهم حول ما يريدون القيام به لانفسهم"
- "نعني به تدخل مجتمعي صريح يهدف الى تعزيز القيم التنظيمية واداء وثقافة المؤسسات المحلية غير الحكومية".

أعلى الصفحة ^

2



3

بناء القدرات لماذا الاهتمام؟

- قلق للنقص في قيادة وإدارة وتنظيم المؤسسات غير الحكومية.
- قلق بشأن الحاجة لتطوير مهارات الموظفين وكفاءتهم
- قلق بشأن درجة المساءلة والشفافية
- قلق بشأن القيمة مقابل المال.
- الضغط على المؤسسات المحلية غير الحكومية للعب دور أكبر
- أوضحت التقييمات كيف قاد ضعف القدرات الى نتائج ضعيفة – الاقرار بالحاجة لتطوير اداء المؤسسات غير الحكومية
- الاقتناع ان المؤسسات غير الحكومية بحاجة لبناء قدراتها الداخلية حتى تكون فعالة ومستدامة وقادرة على ادارة المشاريع والشراكات المعقدة.

4

القدرات لأي غرض؟

- هنالك آراء مختلفة بشأن السبب وراء بناء القدرات
- التنازع/التوتر بين الآراء "الذرائعية" و"الجوهرية" لقيم المؤسسات غير الربحية (وايضا الغرض من بناء القدرات).
- من ناحية، يعتبر بناء القدرات مقبولا على نطاق واسع في الوقت الحالي كونه طريقة، شرعية، لاستخدام الموارد. ومن ناحية أخرى، يجري عدم التأكيد عليه والنقاش حوله بصورة متناقضة.
- الحاجة للوضوح بشأن اسباب بناء القدرات وآراء مختلف ذوي العلاقة .

5

بناء القدرات طرق مختلفة

- | | |
|------------------------|------------------------|
| • المساعدة الفنية | • المساعدة الادارية |
| - التدريب على المهارات | - المهارات الادارية |
| - حل المشكلات | - القيادة/الرؤيا |
| - المدخلات الفنية | - الحوكمة/مجلس الادارة |
| - التمويل | - الاستراتيجية |
| - الموارد المادية | - حل المشكلات |
| | - الاتصالات |

بناء القدرات طرق مختلفة

- العلاقات الخارجية
 - بناء الشراكات
 - تطوير الشبكات
 - بناء التحالفات
 - التوسط لحل النزاعات
 - تطوير السياسات
 - تطوير قدرات التأييد
- التطوير التنظيمي
 - تغيير العمليات
 - المرافق/عكس الصورة
 - بناء الفريق
 - الهيكلية والنظم
 - الدعم الشامل طويل الامد

7

بناء القدرات الفعالة ماذا تشير البحوث.....

- عبارة عن عملية "نمو ذاتي"،
 - بمعنى اخر، ان بناء القدرات ينبع من داخل العمل نفسه
- عملية انسانية معقدة تشمل تغييرات في العلاقات الاجتماعية
- بناء القدرات عملية ديناميكية تبدو في بعض الاحيان "فوضوية وغير بديهية"
- تشمل ذوي العلاقة الرئيسيين والافراد المسؤولين عن ملية التغيير الخاصة بهم
- تشمل تغييرات في الصلاحيات وهوية المؤسسة
- تتصل بتطوير القدرات المؤسساتية والتنظيمية وكذلك «تغيير الطريقة التي تؤدي بها الاشياء من حولك».

8

بناء القدرات

بعض الدروس المستفادة من الممارسة

- البناء على نقاط القوة والموارد المتوفرة
- التأكد من توفر الموارد (الاموال والوقت)
- ان تكون متكيفا – عدم فرض الحلول الجاهزة
- فهم تأثير الثقافة والسياق
- دعم العملية من قبل الانظمة
- اي التدريب المرتبط بنظم التقييم.
- تحديد "قدوة التغيير" لاتباعه
- الذي يقوم ببناء الفرق والتحالفات الخاصة بالتغيير
- يشرح الغرض والعملية
- التزام مجلس الادارة وكبار المدراء – مناولة المسائل الخاصة بالصلاحيات والعلاقات

9

بناء القدرات امر يتعلق بالتغيير

لذلك

- بناء ثقة الموظفين والمتطوعين في المستقبل
- شرح غرض التغيير وفوائده
- استيعاب ومناقشة مجموعة من الشؤون الاجتماعية/الغوث للتنمية المستدامة للتأثير على السياسات
- شرح حالة التغيير – مناقشة الوضع الراهن وتحديد الضغوط المختلفة للتغيير
- تحديد قوى التغيير الداخلية والخارجية
- منح الصلاحيات ونقل الطاقات الايجابية
- التقليل من القلق والمخاوف
- تطوير العمل الفعال للفرق
- الالتزام حتى في الاوقات الصعبة

10

بناء القدرات: معوقات التنفيذ الفعال

- المبالغة في تبسيط المشكلات المراد تناولها وعدم النظر اليها بوصفها "عقدة، عملية نمو ذاتي"
- الغرض غير واضح والمعاني مختلفة
- توقعات مضخمة وغير واقعية
- قواعد البيانات بشأن الوقت ودرجة التعقد والنتائج ... الخ
- اثر اجندة المانحين المفروضة من الخارج
 - فرض المانحين لطرق او حلول غير مناسبة
 - مهددات لملكية العملية ومسئوليتها
 - يقوي تنفيذ المشروع ولكن يضعف المؤسسات ككل
 - عدم استثمار موارد كافية والفترة المطلوبة

11

بناء القدرات ممارسة قياس التأثير

- النظر الى التقييم بوصفه استثمارا وليس تكلفة
 - يختص بالتعلم والمسائلة
- تقييم التركة طويلة الامد بأثر من الاثار قصيرة الامد
- استخدام الاجراءات البسيطة واللغة الواضحة والانظمة "الخفيفة"
 - اطار عمل غير جامد او معقد
- تحصيل البيانات القياسية الرئيسية (اين كنت؟)
- تقسيم البيانات الكمية والتصورات النوعية الى مثلثات
 - القصص، دراسات الحالة، التعليقات
 - اجراءات التنفيذ، المؤشرات، النسب ... الخ
 - اتاحة الفرصة للـ "المشاركة المناسبة" وليس المشاركة المباشرة
- تشجيع التقييم الذاتي والاعمال التشاركية
- التركيز على التحليل والاستيعاب بأكثر من التركيز على تحصيل البيانات "المساءلة الذكية".

12

المانحة وبناء القدرات المؤسسات الممارسة الجيدة

- التركيز على حاجات وأولويات من تقدم اليهم الخدمات بالنسبة للمؤسسة ككل وليس لبرنامج واحد
- لعب دور المشاركة لتطوير قدرات تنظيمية مناسبة وإدارة ذات قدرة وخطط طويلة الامد
- ابداء الرغبة في تمويل التكاليف الرئيسية
- التركيز على الفعالية والكفاءة وتقديم ادوات الادارة وتكنيكها الذي يدعم المنتج المطور او تطوير جودة الخدمات
- التأكد من النتائج والاستدامة والدعم المادي المنتظم للمؤسسة تعتبر من العناصر الرئيسية في المقترح كما انها مراقبة بطريقة نشطة.

13

الدعم الفعال من المؤسسات المانحة لبناء القدرات

- ان تكون هنالك استراتيجيات واهداف واقعية ومحددة بصورة جيدة تساعد في انجاز الحد الاقصى للتأثير مع الأخذ بعين الاعتبار للموارد
- اتخاذ قرارات التمويل التي تعتمد على الدليل المناسب والتقييم ما اذا كانت الخطة مجدية
- التأكد من مراقبة عملية تقدير/تقييم الاثر بانتظام وتكاملها مع التصميم العام
- مراقبة الممارسات غير الفعالة في العملية.
- فرض خطط شديدة التعقيد
- طلب ميزانيات او تكاليف غير واقعية
- وضع شروط ليس في مقدور الجمهور المستهدف القيام بها الا انه يقبلها
- فرض تكاليف عالية غير متناسبة ومستوى التمويل
- التأكد ان المانحين لا يقدمون منحهم "مدى الحياة" او انهم يكونون ثقافة اتكالية مفرطة في درجتها

دعم المؤسسات المانحة لبناء القدرات

دروس من التجربة - 1

- من الأفضل قبول عدد قليل من الهبات الضخمة لبناء القدرات لضمان جميع الخدمات المساندة التي يمكن ان تقدم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة والمتكاملة
- يجب عدم اعتبار بناء القدرات بوصفها نشاطاً برامجياً ولكن بوصفها نشاطاً متكاملًا ومتداخلًا. وإذا لم يدعم بناء القدرات الاستراتيجية التنظيمية الشاملة لا تدعها
- تحليل تطبيقات بناء القدرات يقوم على التقييم الفعال والشامل. بناء القدرات يعني التدخل في مسائل داخلية معقدة وبذلك فأنت بحاجة الى وعي عميق بشئون المؤسسة
- يجب ان يوجه الدعم لتدخلات بناء القدرات طويلة الامد. يجب ان يكون هنال تركيز على تطوير القيادة والاحتفاظ بموظفين جيدين وانظمة مستدامة التطور وتطوير الشبكات وتوفير مقدمات للمتبرعين الاخرين المتوقعين.

15

دعم المؤسسات المانحة لبناء القدرات

دروس من الخبرات - 2

- التأكد من استعداد المستفيدين من المنح وضمان رغبتهم في العمل في عملية بناء القدرات. لا تفرض دعم بناء القدرات وتأكد من وجود دعم داخلي وموارد كافية في المؤسسة لتنفيذ العملية.
- تأكد من ملائمة بناء القدرات للقطاع وتجهيزه بما يتوافق وحاجات المؤسسة
- تأكد من وجود مهارات كافية لدى من يقدمون بناء القدرات وتأكد كذلك من وجود خبرة كافية من العمل في هذا القطاع - وعلى نحو متناوب، استخدم مؤسسة دعم متخصصة او استشاريين.
- يجب ان يأخذ توقيت بناء القدرات بالحسبان سياق المؤسسة وان تكون هنالك "مساحة مناسبة للتدخل".

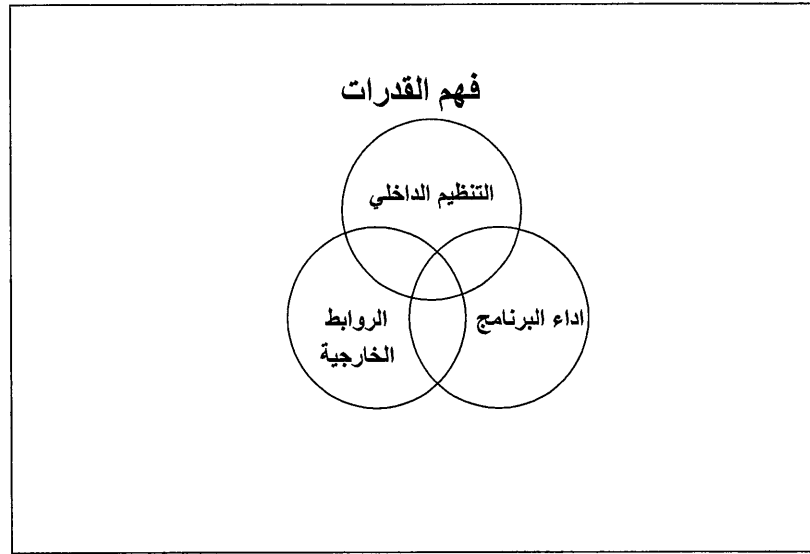
مقدمة لبناء القدرات العمليات والممارسات (المؤسسات غير الربحية)

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
18 نوفمبر 2012

1

ماذا نعني ببناء قدرات المؤسسات غير الحكومية

- "نعني به ايجاد مؤسسات غير حكومية/غير ربحية يستطيع الناس من خلالها اتخاذ قراراتهم حول ما يريدون القيام به لانفسهم"
- "نعني به تدخل مجتمعي صريح يهدف الى تعزيز القيم التنظيمية واداء وثقافة المؤسسات المحلية غير الحكومية".



3

بناء القدرات لماذا الاهتمام؟

- قلق للنقص في قيادة وإدارة وتنظيم المؤسسات غير الحكومية.
- قلق بشأن الحاجة لتطوير مهارات الموظفين وكفاءتهم
- قلق بشأن درجة المساءلة والشفافية
- قلق بشأن القيمة مقابل المال.
- الضغط على المؤسسات المحلية غير الحكومية للعب دور أكبر
- اوضحت التقييمات كيف قاد ضعف القدرات الى نتائج ضعيفة – الاقرار بالحاجة لتطوير اداء المؤسسات غير الحكومية
- الاقتناع ان المؤسسات غير الحكومية بحاجة لبناء قدراتها الداخلية حتى تكون فعالة ومستدامة وقادرة على ادارة المشاريع والشراكات المعقدة.

أعلى الصفحة ^

4

القدرات لأي غرض؟

- هنالك اراء مختلفة بشأن السبب وراء بناء القدرات
- التنازع/التوتر بين الراء "الذرائعية" و"الجوهرية" لقيم المؤسسات غير الربحية (وايضا الغرض من بناء القدرات).
- من ناحية، يعتبر بناء القدرات مقبولا على نطاق واسع في الوقت الحالي كونه طريقة، شرعية، لاستخدام الموارد. ومن ناحية اخرى، يجري عدم التأكيد عليه والنقاش حوله بصورة متناقضة.
- الحاجة للوضوح بشأن اسباب بناء القدرات واءاء مختلف ذوي العلاقة .

5

بناء القدرات طرق مختلفة

- | | |
|------------------------|------------------------|
| • المساعدة الادارية | • المساعدة الفنية |
| - المهارات الادارية | - التدريب على المهارات |
| - القيادة/الرؤيا | - حل المشكلات |
| - الحوكمة/مجلس الادارة | - المدخلات الفنية |
| - الاستراتيجية | - التمويل |
| - حل المشكلات | - الموارد المادية |
| - الاتصالات | |

بناء القدرات طرق مختلفة

- العلاقات الخارجية
 - بناء الشراكات
 - تطوير الشبكات
 - بناء التحالفات
 - التوسط لحل النزاعات
 - تطوير السياسات
 - تطوير قدرات التأييد
- التطوير التنظيمي
 - تغيير العمليات
 - المرافق/عكس الصورة
 - بناء الفريق
 - الهيكلية والنظم
 - الدعم الشامل طويل الامد

7

بناء القدرات الفعالة ماذا تشير البحوث.....

- عبارة عن عملية "نمو ذاتي"،
 - بمعنى اخر، ان بناء القدرات ينبع من داخل العمل نفسه
- عملية انسانية معقدة تشمل تغييرات في العلاقات الاجتماعية
- بناء القدرات عملية ديناميكية تبدو في بعض الاحيان "فوضوية وغير بديهية"
- تشمل ذوي العلاقة الرئيسيين والافراد المسؤولين عن ملية التغيير الخاصة بهم
- تشمل تغييرات في الصلاحيات وهوية المؤسسة
- تتصل بتطوير القدرات المؤسساتية والتنظيمية وكذلك «تغيير الطريقة التي تؤدي بها الاشياء من حولك».

بناء القدرات

بعض الدروس المستفادة من الممارسة

- البناء على نقاط القوة والموارد المتوفرة
- التأكد من توفر الموارد (الاموال والوقت)
- ان تكون متكيفا – عدم فرض الحلول الجاهزة
- فهم تأثير الثقافة والسياق
- دعم العملية من قبل الانظمة
- – اي التدريب المرتبط بنظم التقييم.
- تحديد "قدوة التغيير" لاتباعه
- – الذي يقوم ببناء الفرق والتحالفات الخاصة بالتغيير
- – يشرح الغرض والعملية
- التزام مجلس الادارة وكبار المدراء – مناقلة المسائل الخاصة بالصلاحيات والعلاقات

9

بناء القدرات امر يتعلق بالتغيير

لذلك

- بناء ثقة الموظفين والمتطوعين في المستقبل
- شرح غرض التغيير وفوائده
- استيعاب ومناقشة مجموعة من الشئون الاجتماعية/الغوث للتنمية المستدامة للتأثير على السياسات
- شرح حالة التغيير – مناقشة الوضع الراهن وتحديد الضغوط المختلفة للتغيير
- - تحديد قوى التغيير الداخلية والخارجية
- منح الصلاحيات ونقل الطاقات الايجابية
- - التقليل من القلق والمخاوف
- تطوير العمل الفعال للفريق
- الالتزام حتى في الاوقات الصعبة

10

بناء القدرات: معوقات التنفيذ الفعال

- المبالغة في تبسيط المشكلات المراد تناولها وعدم النظر اليها بوصفها "عقدة، عملية نمو ذاتي"
- الغرض غير واضح والمعاني مختلفة
- توقعات مضخمة وغير واقعية
- قواعد البيانات بشأن الوقت ودرجة التعقد والنتائج ... الخ
- اثر اجندة المانحين المفروضة من الخارج
 - فرض المانحين لطرق او حلول غير مناسبة
 - مهددات لملكية العملية ومسئوليتها
 - يقوي تنفيذ المشروع ولكن يضعف المؤسسات ككل
- عدم استثمار موارد كافية والفترة المطلوبة

11

بناء القدرات ممارسة قياس التأثير

- النظر الى التقييم بوصفه استثمارا وليس تكلفة
 - يختص بالتعلم والمسائلة
- تقييم التركة طويلة الامد بأثر من الاثار قصيرة الامد
- استخدام الاجراءات البسيطة واللغة الواضحة والانظمة "الخفيفة"
 - اطار عمل غير جامد او معقد
- تحصيل البيانات القياسية الرئيسية (اين كنت؟)
- تقسيم البيانات الكمية والتصورات النوعية الى مثلثات
 - القصص، دراسات الحالة، التعليقات
 - اجراءات التنفيذ، المؤشرات، النسب ... الخ
 - اتاحة الفرصة للـ "المشاركة المناسبة" وليس المشاركة المباشرة
- تشجيع التقييم الذاتي والاعمال التشاركية
- التركيز على التحليل والاستيعاب بأكثر من التركيز على تحصيل البيانات "المساءلة الذكية".

12

الممارسات الجيدة للمؤسسات غير الربحية (1)

- الطلب من الآخرين ليقوموا بتقييم قدراتك ايضا (الرأي الخارجي)
- توضيح الرغبة في اسباب بناء قدراتك
- تحديد الموارد الضرورية وضع خطة لها (الوقت، الاموال، المساعدة الخارجية)
- اشراك جميع ذوي العلاقة بالمؤسسة (مجلس الادارة، كبار الموظفين، صغار الموظفين، والآخرين)
- ناقش الممولين ووضح ذلك في العروض.
- تقييم قدراتك وحاجات اولوياتك (استخدم الوسيلة "الوسائل" المناسبة)

13

الممارسات الجيدة للمؤسسات غير الربحية (2)

- التوازن مع الحاجة لتقديم برنامجك
- استخدام مجموعة من المناهج (ليس التدريب وحسب، ولكن ضع في الاعتبار التوجيه وتبادل الزيارات المرافقة ... الخ)
- حدد الاهداف والاستراتيجيات بصورة جيدة والتي وفرت لها الموارد
- خاطب الحاجات التنظيمية وليس الحاجات البرامجية فقط
- كن مدركا ومستعدا لادارة الصراعات التي تنشأ
- اختر عددا مناسباً من مسائل الاولويات لمخاطبتها
- ضع خطة واقعية لفترة من الوقت

الممارسات الجيدة للمؤسسات غير الربحية (3)

- مراجعة الطريقة وضبطها دوريا (المرونة)
- تقديم الافادات والنقاش بانتظام عقب تدخلات محددة
- تغطية مجموعة من الافراد - ليس فردا واحدا او فردين فقط
- استخدام الدعم الخارجي الانسب لمؤسستك
- حافظ على ملكية العملية
- تأكد من ادماج المراقبة والتقييم في العملية ككل - منذ البداية وبانتظام عقب ذلك

15

ورقة براكسيس رقم 2

الارتقاء إلى التحديات: تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية

كتبه جون هيلي، وريك جيمز وريببكا ريغلي

إنترأك
مركز تدريب وأبحاث المنظمات غير
الحكومية الدولية

فبراير/شباط 2005

المحتويات

2	 الملخص
3	 مقدمة
5	1. لمحة عن التحديات.....
6	1-1 عدم وضوح البرنامج وتصميم العملية.....
8	2-1 نفوذ وسيطرة وملكية: احتياجات وأجندة من؟.....
9	3-1 قياس تغيير مقعد وغير ملموس.....
10	4-1 بيان السببية والعزو.....
11	5-1 الاستجابة للسياق والثقافة.....
11	6-1 الالتزام بتكاليف الاستثمار.....
12	2. التغلب على التحديات: التبعات بالنسبة للتطبيق.....
12	1-2 إشراك المساهمين وترتيبهم حسب الأولوية.....
14	2-2 التقييم الذاتي.....
15	3-2 التثليث.....
16	4-2 توازن من المنهجيات والأدوات المختلفة.....
19	5-2 البساطة والنظامية.....
21	6-2 القبول بصلة معقولة والابتعاد عن العزو المباشر.....
22	7-2 إدراك مستويات الاستثمار.....
23	8-2 التعلم المنظماتي: ربط التقييم بالفعل.....
24	3. الاستنتاج.....
25	4. الخطوات اللاحقة.....
27	 المراجع
29	 قائمة شرح مختصر العبارات

الارتقاء إلى التحديات: تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية

كتبه جون هيلي، وريك جيمز وريبيكا ريغلي

الكلمات الدلالية: بناء القدرات المنظماتية، تقييم الأثر، الرصد والتقييم، التعلم المنظماتي

الملخص

إنّ عملية تقييم الأثر عملية معقّدة، وخاصةً عندما يتعلق الأمر بقياس أثر عمليات معقّدة بطبيعتها وغير ملموسة والتي عادةً ما يصعب تعريفها على نحو واضح كما هو الحال مع عملية بناء القدرات المنظماتية. وعلى الرغم من إحراز تقدم كبير، إلا أنّه من الواضح أنّ هذا الحقل سريع التغيّر وتطوّقه مشاكل تعريفية وجدالات حول المنهجيات وانتقادات متناقضة وعدم وضوح بشأن الهدف الرئيسي من عمليات التقييم هذه.

وتقدم هذه الورقة من أوراق براكسيس مراجعة قصيرة لكل من الفكر القائم الخاص بتقييم أثر بناء القدرات المنظماتية والتطبيق الفعلي لعملية التقييم على أرض الواقع. وتسلط الورقة الضوء على بعض التحديات المفاهيمية والمنهجية والعملية (كمسائل مثل الوضوح، والنفوذ والثقافة، وغيرها)، ومن ثمّ تراجع بعض الأساليب العملية التي تبنتها المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني من أجل التغلب على هذه التحديات. فهي قطعة فكريّة صُمّمت من أجل أن تشجّع العاملين في هذا الحقل (وخاصة هؤلاء من البلدان النامية والانتقالية) على المشاركة في مناقشات مثمرة.

وتحدد هذه الورقة التحديات الرئيسية التي من الممكن أن يركز عليها برنامج براكسيس التابع لإنترناك جهوده في المستقبل بحيث تعود هذه الجهود بأكثر فائدة ممكنة. وتتضمن هذه التحديات تحسين فهم بعض الخصائص الاستثنائية لتقييم أثر بناء القدرات المنظماتية وتوليد وتوثيق أساليب ابتكارية وقابلة للتكيف وجعلها بحمل يسهل الحصول عليها لتوظيفها. وتحدّ أخيراً يتمثل بكيفية تحسين صورة تقييم الأثر في أعين العاملين في حقل بناء القدرات المنظماتية بحيث ينظرون إليه كأداة حيوية لدعم التعلم المنظماتي، وليس كعبء يستنزف الوقت ويكلف الكثير.

مقدمة

لقد شهد قطاع المساعدات التنموية نمواً كبيراً خلال العقد الأخير، ولكنه تزامن أيضاً مع ازدياد القلق حول فعالية هذا القطاع وأثره. لقد دفع ضيق الميزانيات الخاصة بالمساعدات الجهات المانحة الرئيسية لأن تصبح أكثر انتقائية في اختيار الجهات التي سوف تمويلها وأكثر صرامة فيما يتعلق بالمساءلة والأداء والنتائج. وأصبحت المنظمات غير الحكومية أكثر إدراكاً للحاجة إلى تقييم أثر عملها.

وعلى الرغم من هذا القلق المتنامي، فقد أظهرت دراسة حول تقييم أثر المشاريع والبرامج التنموية لدى المنظمات غير الحكومية، أجرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية/لجنة المعونات التنموية OECD/DAC عام 1997¹TP، أن هناك افتقاراً إلى:

بيانات ومعلومات من الممكن أن تبنى عليها استنتاجات حول أثر المشاريع ومساائل الكفاية والفعالية والاستدامة والأثر البيئي للمشاريع وذلك الخاص بمساائل النوع الاجتماعي وحول مساهمة هذه المشاريع في تعزيز القوى والمؤسسات والمنظمات الديمقراطية وبناء المجتمع المدني. بل وهناك افتقار أكبر إلى معلومات تامة من الممكن أن تُستخدم في تقييم أثر التدخلات التنموية للمنظمات غير الحكومية التي تتجاوز كونها مشاريع منفصلة، وليس أقلها التدخلات المعنية ببناء وتعزيز القدرات المؤسسية (Riddell et al. 1997).

ولا شك في كون تقييم الأثر، كطريقة لقياس حدوث أو عدم حدوث تغيير طويل الأمد ومستدام نتيجة للتدخلات التنموية، عملية معقدة. وتزيد درجة تعقيد تقييم الأثر عندما يحاول المرء قياس أثر عمليات غير ملموسة بطبيعتها ومائعة ومتكررة. وإحدى هذه العمليات هي بناء القدرات. وتعتبر الجهات المانحة والمنظمات غير الحكومية بناء القدرات من الأولويات وذلك لأنها تدرك أن مجموعات المجتمع المحلي والمنظمات غير الحكومية المحلية وغيرها من منظمات المجتمع المدني في طليعة الجهود المبذولة في معالجة الفقر والظلم الاجتماعي. ولذلك، هناك اهتمام يوازي هذا الإدراك بدينامية وفعالية الأنواع المختلفة من عمليات بناء القدرات، بالإضافة إلى تقدير الحاجة إلى إيجاد طرق من أجل تقييم الأثر الطويل الأمد لهذه العمليات. فعلى سبيل المثال، يدرك إطار عمل بناء القدرات الخاص بالاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر أن على جميع التدخلات من أجل بناء القدرات أن تُقاس وتوثق لضمان درجة من المساءلة ولتيسير التعلم عبر المنظمات.

¹ كإحدى أكثر المراجعات شمولية حول أثر المنظمات غير الحكومية جمعت هذه الدراسة (Riddell et al.) الإثباتات من خلال استخدام ستين تقريراً لـ 240 مشروع تم تنفيذهم في 26 بلداً.

ويمكن رؤية بناء القدرات المنظماتية على أنه تدخلات واعية وشاملة تهدف إلى تحسين فعالية المنظمة واستدامتها فيما يخص مهمتها وسياقها²TP²PT. وتركز التدخلات على تحديد عناصر القدرة في منظمة ما وتطويرها، كالمهارات والأنظمة والقيادة على سبيل المثال، بالإضافة إلى أداء برنامج المنظمة وعلاقاتها الخارجية. ومن الممكن أن تحدث التدخلات على مستويات مختلفة متعددة، نذكر على سبيل المثال إعطاء دورات تدريبية للموظفين وبناء روح الفريق وتقديم المشورة لموظفي الإدارة العليا ووضع رؤيا وخطط استراتيجية على المستوى المنظماتي. وتهدف هذه الاستثمارات في العمل والعمليات المنظماتية إلى حدوث تغييرات فعلية في أداء البرامج وفي النهاية إلى تغيير في حياة الأفراد والمجموعات الأكثر تهميشاً. ويمثل هذا تحديات خاصة أمام تقييم الأثر، ليس أقلها إمكانية إظهار صلة سببية ما بين تدخل منظماتي معين وعملية تغيير واسعة. فعلى سبيل المثال، هل من الممكن إيجاد صلة ما بين تأسيس نظام لتقييم أداء الموظفين والتحسين الناتج في حياة الأشد ضعفاً؟

إنّ التشديد على الأداء والنتائج قد جعل من تقييم أثر بناء القدرات محفوفاً بالمخاطر بالنسبة للمنظمات المعنية، وذلك لأنه ما لم يتم فصل نتائج التقييم عن اعتبارات خاصة بالتمويل، فإنّ هذا قد يضع المنظمات في موقف ضعيف محتمل. ولهذا، تلعب دينامية القوى دوراً هاماً في تقييم الأثر سواء بشكل صريح أو ضمني، والذي أدى ببعض المنظمات إلى أن تنظر إلى تقييم الأثر على أنه آلية للسيطرة والمساءلة تم فرضها من الخارج. بالإضافة إلى هذا، فإنّ العديد من أساليب تقييم الأثر تميل إلى كونها ميكانيكية وخطية وذات معايير موحدة ورمزية بطبيعتها. وعلاوة على ذلك، فهي غالباً ما تنفصل عن أية عملية صنع قرار حقيقية. فإذا ما جمعت بيانات كافية قد لا تُحلل على نحو مناسب أو لا تُنشر في الوقت المناسب أو بطريقة مناسبة بحيث يسهل استخدامها. وقد أضاع هذا فرصة للتأمل بالتجارب السابقة أو لتحويل التعلم إلى فعل من أجل تحسين الأداء.

وتم مؤخراً إحراز تقدم فيما يتعلق بتقييم الأثر وخاصة في تطوير واستخدام مؤشرات مناسبة بشكل أكبر. وكانت هذه المؤشرات تعتبر قاسية وغير مرنة، ولكن تم اتخاذ بعض الإجراءات بهدف معالجة هذه المشكلة، من خلال تبني عملية تقييم تشاركية على سبيل المثال تتضمن مختلف المساهمين في وضع المؤشرات. وقد ساعد هذا في زيادة إحساس مختلف المساهمين بمليكتهم لعملية تقييم الأثر ونتائجها.

وفي هذا السياق تهدف هذه الورقة من أوراق براكسيس إلى تقديم مراجعة للفكر القائم حول تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية وكشف الثغرات في تحويل هذا الفكر إلى فعل تتم ممارسته. فهي لا تمثل بحثاً دقيقاً أو شاملاً، بل هي قطعة فكرية تهدف إلى فتح نقاش ودعوة ردود فعل وبدء عملية تتضمن مشاركة الناس في إيجاد حلول

تعنى بالمشكلة وتكون مناسبة ويمكن الحصول عليها واستخدامها من قبل العاملين في حقل بناء القدرات.

ويقدم القسم الأول فكرة عامة عن التحديات المفاهيمية والمنهجية والعملية التي تتم مواجهتها عند تقييم أثر التدخلات الخاصة ببناء القدرات المنظماتية. ويتابع القسم الثاني مستطلعاً بعض العمليات والممارسات التي تبنتها منظمات غير حكومية ومنظمات المجتمع المدني من أجل التغلب على التحديات الخاصة بتقييم الأثر. وفي الاستنتاج تسلط الورقة الضوء على إذا ما كان على برنامج براكسيس أن يركز على زيادة توليد وتوثيق أساليب ابتكارية ومناسبة خاصة بتقييم الأثر والمضي بهذا قدماً. ومن ثم يتابع قسم الخطوات اللاحقة بتقديم لمحة عن كيفية تناول التحديات التي عرضتها الورقة والمضي بها قدماً.

1- لمحة عن التحديات

يعتبر تقييم الأثر عملية معقدة وتزداد صعوبتها عندما يراد قياس أثر عمليات معقدة بطبيعتها وغير ملموسة والتي يصعب تعريفها على نحو واضح كما هو الحال مع عملية بناء القدرات المنظماتية. وأي شخص يعمل في هذا الحقل سوف يدرك هذه الصعوبات.

وهناك جدال مستمر حول قيمة وفعالية تقييم أثر بناء القدرات المنظماتية ولكن هناك أيضاً قلق عام بأن تثقل عملية تقييم الأثر المنظمات التي يتم تقييمها بمتطلبات كبيرة وحول كونها تستهلك وقتاً طويلاً وتميل أكثر إلى استخراج المعلومات. وكثيراً ما تُصمَّم عمليات تقييم الأثر بحيث تستجيب للمتطلبات المؤسسية لدى الجهات المانحة أو من أجل تيسير فهم الجهات الخارجية للوضع بدلاً من مساعدة السكان المحليين أو الموظفين على تطوير فهمهم ومهاراتهم. وطالما اعتُبر التقييم نشاطاً مفروضاً من الخارج لاستخراج المعلومات بدلاً من اعتباره عملية تهدف إلى مساعدة منظمة ما على التأمل بالتجارب الحاصلة محلياً أو تشجيع التعلم فيها.

وهناك الآن إدراك أكبر للتحديات المفاهيمية والمنهجية والعملية المرتبطة بقياس الأثر والتي تسلط الفقرة التالية الضوء عليها وتستعرضها الأقسام اللاحقة على نحو تفصيلي. وبينما تنطبق هذه التحديات على معظم البرامج التنموية إلا أن القليل يُعرف عن الخصائص الاستثنائية لعمليات بناء القدرات التنظيمية:

1. عدم وضوح البرنامج وتصميم العملية
2. نفوذ وسيطرة ومُلكية: احتياجات وأجندة من؟
3. قياس تغيير معقد وغير ملموس
4. بيان السببية والعزو

5. الاستجابة للسياق والثقافة
6. الالتزام بتكاليف الاستثمار

1-1 عدم وضوح البرنامج وتصميم العملية

إحدى أهم المسائل التي تؤثر على فعالية عملية تقييم الأثر هي درجة وضوح هدف كل من البرنامج والعملية نفسها. وعادةً، عند تصميم برنامج لبناء القدرات المنظماتية لا تُعَار أهمية كافية لزيادة الوعي حول مسائل القدرات وتوضيحها وخلق توافق ما بين المساهمين بخصوص نوع التغيير الذي يهدف البرنامج إلى تحقيقه. ولهذا تميل أهداف البرنامج إلى كونها "مبهمة من أجل خلق قاعدة توافق" ويعود هذا جزئياً إلى المنظورات الثقافية والتنظيمية والاجتماعية المختلفة لدى المعنيين في العملية (Morgan 1999).

ومن ناحية أخرى، بينما يستطيع إطار عمل المشاريع المنطقي أن يساعد في توضيح أهداف عملية الرصد والتقييم واستراتيجيات تنفيذها والمعايير الخاصة بها، فإذا ما كان إطار العمل هذا صارماً قد لا يكون بالتالي مناسباً لعمليات ذات طبيعة مائعة ومتكررة كعمليات بناء القدرات (ECDPM 2003).

عندما يكون إطار العمل المفاهيمي لدى برنامج ما غير واضح فهذا يعقد بدوره أنظمة رصد وتقييم البرنامج وتقييم أثره – فإن لم تكن متأكداً من مكان نقطة انطلاقك أو إن لم تكن متأكداً إلى أين أنت ذاهب، فكيف سوف تعرف متى ستصل إلى هناك؟ وكما يقول القط في *ليس في بلاد العجائب*: "إن لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب، فأى طريق ستأخذك إلى هناك". وعلى أطر عمل تقييم الأثر أن تحدد مستويات التغيير التي تسعى إليه (أي على سبيل المثال تغيير منظمتي داخلي أو تغيير في الأداء الخارجي للبرنامج أو تغيير في حياة الناس الذي قد ينجم عن تحسن في الأداء). وكمصطلح جديد نسبياً، عادةً ما يتم الخلط ما بين تقييم الأثر كمصطلح جديد نسبياً ورصد مخرجات برنامج ما من نشاطات أو تقييم تحقيق أهدافه المباشرة أو نتائجه. ويمثل الجدول التالي إحدى الطرق لتوضيح اللبس ما بين المخرجات والنتائج والأثر (أخذ من Fowler 1997):

نقطة القياس	نوع القياس	ما يتم قياسه	المؤشرات
المخرجات (Outputs)	(الرصد Monitoring)	(الجهود المبذولة	تنفيذ النشاطات
النتائج (Outcomes)	(التقييم Evaluation)	(الفعالية	توظيف المخرجات والإنتاج المستدام للفوائد
الأثر (Impact)	تقييم الأثر Impact (Assessment)	(التغيير	الاختلاف عن الوضع الأصلي للمشكلة

وتزداد صعوبة تصميم عملية واضحة لتقييم الأثر عندما يكون هناك فشل في توضيح الدور الذي تهدف العملية نفسها القيام به. وعلى سبيل المثال، تشمل بعض هذه الأدوار التالي:

- دور خاص بالتوثيق: تحديد وتحليل وتوثيق التغيرات التي طرأت من أجل تسجيل أثرها
- دور تواصل: تبادل المعلومات حول الإنجازات والاحتفاء بكل نجاح طويل الأمد يعمل بدوره على تحفيز الموظفين والمساهمين (بما فيهم الجهات المانحة) وتشجيع آخرين على تبني عمليات واستثمارات مشابهة.
- دور خاص بالحكم الصالح: ضمان درجة من المساءلة من خلال رصد نشاطات ومخرجات معينة وتتبع نتائج هذه النشاطات والمخرجات والأثر الناجم بطريقة نظامية وشفافة
- دور خاص بالتعلم: توليد معلومات من منظورات مختلفة حول التغيير، وتحليل هذه ونشرها بطريقة تمكن جميع المساهمين من التعلم من العلاقات والعمليات المرتبطة بالتغيير وتكييف سلوكهم وتدخلاتهم بناء على هذا
- دور خاص بالسياسات: توليد معلومات وتحليلات يمكن استخدامها من أجل إصلاح السياسات أو وضع استراتيجيات جديدة أو تحسين ممارسات الحكومات أو الجهات المانحة أو تعزيز حملات المناصرة

ويؤدي هذا بدوره إلى تعقيد اتخاذ أي قرارات حول الشيء المراد قياسه وإذا ما كانت هناك ضرورة لمعلومات مرجعية وأي المؤشرات أنسبها وأخرى حول كمية البيانات المراد جمعها وطرق جمعها وتحليلها وقابلية هذه الطرق للتطبيق. ويقود عدم

الوضوح إلى إرباك المشاركين وفقدانهم التركيز عند تطبيق هذه الطرق، والتشكيك بفائدتها نسبة إلى تكلفتها. وبالمقابل، فإنّ عدم مراعاة ملائمة المعلومات الناتجة أو إمكانية الحصول عليها من الممكن أن يقود إلى: (1) عدم استخدامها (أي تجمع الغبار على سطحها)؛ (2) إساءة استخدامها (أي عدم ربطها بعملية التخطيط الفعلية وأنظمة صناعة القرار)؛ (3) الإفراط باستخدامها (أي أنّ النتائج قد تهيمن إلى درجة تؤدي فيها إلى تثبيط آراء وبعد نظر مبنين على حقائق ومعلومات (Morgan 1999)).

1-2 نفوذ وسيطرة وملكية: احتياجات وأجندة من؟

إنّ لدى مختلف المساهمين والمشاركين وال جماهير احتياجات وأغراض مختلفة، ولكن لديهم أيضاً مستويات مختلفة من النفوذ والسيطرة على عملية صنع القرار. وتستطيع الجهات المانحة فرض المساءلة والسيطرة الإدارية من أجل تلبية احتياجاتها أو احتياجات الجهات المانحة التي تدعمها سواء كانت هذه مؤسسات حكومية أو مقرات رئيسية لمنظمات غير حكومية. وكثيراً ما يقود هذا إلى استخدام أسلوب مركزي يكون توجهه من أعلى إلى أسفل ويتمشى بدوره مع أنظمة الحوافز التقليدية ويتميز بوجود تحيز في طبيعته التقنية ويميل إلى كونه خارجياً واستخلاصياً وغير تشاركي. وحتى عندما تشجع الجهات المانحة استخدام طرق تشاركية، فعادة ما يكون هذا بسبب أجندة خاصة بموضوع المساءلة.

ومن ناحية أخرى هناك إدراك متنام للحاجة إلى الإشراف الحقيقي للشركاء والمجتمعات والمستفيدين على المستوى المحلي في العملية – أي إلى اتباع أسلوب قائم على تعدد المساهمين. ويدور هذا حول تشجيع الملكية المحلية وتمكين الشركاء المحليين من أجل بناء قدراتهم على التأمل بالتجارب السابقة والتعلم حول كيفية تحسين الأداء وفي النهاية من أجل تقرير مصيرهم. وفي هذه الحالة، تستطيع الجهة المانحة أن تلعب دور الداعم الميسر. أمّا البديل عن هذين الأسلوبين فهو هجين منهما، خاصة عندما يتعلق الأمر بأنواع معقدة من المنظمات الفاعلة.

ويطرح السؤال حول من سيقوم بعملية تقييم الأثر تحدّ جديراً بالاعتبار. فقد استنتج بحث قام به مؤخراً المركز الأوروبي لإدارة السياسة التنموية في هولندا (Maastricht-based ECDPM) أنّه يوجد هناك "وعي متزايد بأنّ التقييم الخارجي عادةً ما يكون غير ملائم أو عادةً ما يؤثر سلباً على الإنتاجية" عندما يتعلق الأمر بمجال بناء القدرات. ويدعو التقييم الخارجي إلى درجة أكبر من التقييم الذاتي، ولكنه عادةً ما "يغالي في تقدير الحماس ويخس في تقدير درجة التعقيد" الخاصين بتشجيع هذا النوع من التعلم (Morgan 1999). ولكن، قد يعاني التقييم الداخلي أيضاً من الانحياز والافتقار إلى المصداقية.

وتمّ تسليط الضوء كذلك على دور التلاعب والخطأ البشري في تقويض التقييم الذاتي (Paton 2003). وهذا صحيح على وجه الخصوص عندما لا يشعر الموظفون أو

المساهمون بامتلاك حقيقي للعملية أو بالتزام نحوها. وقد يشعرون أنهم مهددون عند استخدامهم أنظمة أو مؤشرات مفروضة من الخارج من خلال ربطها بعقوبات قد تفرض عليهم أو اعتبارها آليات سيطرة بيروقراطية. ومما لا يساعد هو حقيقة أن العديد من نشاطات التقييم التي نفّذها مقيمون خارجيون تبدو مائلة إلى المبالغة في ذكر السلبيات والإبخاس في ذكر الإيجابيات. ويرجع هذا جزئياً إلى المبالغة في ذكر الإيجابيات في مرحلة كتابة المشروع (ليس أقله لمحاولة الحصول على تمويل)، ولكن أيضاً لأنه من المرجح أن يكون أثر المشروع صغيراً نسبياً عند مقارنته بالتغيرات المتعلقة بالسياق الأوسع له. ونتيجة لذلك، هناك احتمال أن يشعر الناس بالفشل أو أن يتلاعبوا بالبيانات لصالحهم. وقد يتصرفون بشكل نزاع إلى الانتقاد فيما يتعلق بالوقت اللازم والموارد الضرورية لجمع وتحليل المعلومات، بالإضافة إلى حجم الأعمال الورقية اللازمة للتدقيق الحسابي.

ولهذا، يكمن التحدي في فهم وإدراك احتياجات ودوافع وأجندات (سواء تلك المخبأة منها أو العلنية) هؤلاء المعنيين في العملية من أجل التفاوض للوصول إلى توافق حقيقي حول الهدف من عملية تقييم الأثر وكيفية تلبيتها لهذه الاحتياجات المختلفة. وقد تتعقد هذه العملية بسبب تغير بعض الأجندات في منتصف الطريق ولكن أيضاً بسبب هؤلاء الذين قد "يحتفظون بأوراقهم" عن قصد من أجل التأثير على العملية بحيث تلبي احتياجاتهم المنظماتية. ولكي يكون هذا التوافق فعالاً يجب أن ينبني على فهم لعلاقات القوى. ويتضمن هذا فهماً للشروط المسبقة للمشاركين الأقل نفوذاً وحوافزهم بحيث يشعرون أنه لن تتم مقابلة صراحتهم وعدم تحفظهم بالعقاب أو ربط ذلك في النهاية بقرارات خاصة بالتمويل. وإذا ما تحقق التوافق فإنه يستطيع أن يضمن شعوراً كافياً بالملكية من قبل المساهمين الرئيسيين وأن يكون واقعياً بشأن مستويات المشاركة المتوقعة من آخرين من داخل العملية أو خارجها.

3-1 قياس تغيير معقد وغير ملموس

يمكننا تفهم الميل إلى إيجاد نتائج مرئية وكمية بطبيعتها خاصة عندما تطالب الجهات المانحة الأساسية تأكيدات حول صرف أموالها بشكل جيد وبأن هذا قد أدى إلى اختلاف يمكن قياسه. ولكن أدى هذا بدوره إلى نشوء أسلوب لتناول التحديات التي تقابل عملية تقييم أثر برامج بناء القدرات يميل إلى وضع أطر عمل كبيرة التعقيد وموحدة تسعى إلى قياس الكثير ووضع العديد من مؤشرات كمية للأداء. ونلاحظ التناقض عندما نعلم أنه في الوقت الذي يتم فيه وضع هذه الأنظمة وأطر العمل تزيد أيضاً الدعوات من قبل الوكالات الرسمية (بما فيها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID) من أجل استخدام أنظمة أبسط وسهلة الاستخدام لتقييم نجاح التدخلات التنموية. ولكن ليس بالضرورة أن تحل أطر العمل هذه مسألة قياس العمليات غير الملموسة والمسائل المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة سببية بين مساهمة معينة وعملية تغيير أوسع. ويناقش القسم (1-4) هذا الأمر بإسهاب أكبر.

وهناك أيضاً وجهة نظر تقول بأنه "للحصول على صورة واضحة للتغيرات ذات الأهمية الكبرى بالنسبة للعاملين في حقل التنمية لا يمكننا تصغير الأمور النوعية إلى مجرد كميات. فينتهي بنا الأمر أخذين بعين الاعتبار فقط ذلك الجزء الذي يسهل قياسه من الأمور ذات الأهمية" (Taylor 2003). والاعتماد على الأرقام والحساب إنما يعطي صورة مضللة تُظهر عملية متقلبة بطبيعتها على أنها دقيقة. والإفراط في الاعتماد على البيانات الكمية قد يعني عدم تسجيل أو فهم الجوهر الحقيقي للتغيير. وكما أشار آينشتاين "لا يمكن لكل ما هو مهم أن يحسب" TP³PT. وحتى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، والتي تعتبر أحد أقوى الدعاة إلى استخدام مؤشرات شاملة يمكن قياسها تحذر من خطر "الدقة المضللة" المرتبطة بهذه المقاييس. وتُشير إلى أن "المقاييس الخاصة بالقدرات المؤسسية غير موضوعية بطبيعتها. فهي تعتمد بشكل كبير على إدراك ورأي وتفسير من منظور فردي". ونتيجة لذلك، تعتبر "مقاييس نسبية وغير مطلقة"، وبالتالي من الممكن أن تكون مضللة (USAID 2000).

ويتطلب تناول مسألة تقييم هكذا عمليات معقدة أطر عمل متكاملة ومتعددة الأبعاد. ولهذه الغاية، بدأ البعض باستخدام منهجيات نظامية أو قائمة على الأنظمة بحيث يمكن وضع العلاقة ما بين القدرات والتغيير "في إطار التغيرات الخاصة بالسلوك أو العلاقات أو النشاطات أو أفعال الناس" (ECDPM 2004). إن الفكر "النظامي" ضروري لفهم وتنمية القدرات من أجل التأثير على العمليات الداخلية القائمة ومن أجل تعزيز موقع المنظمة في إطار الأنظمة التي تعمل ضمنها" (ECDPM 2004). وينظر هذا الأسلوب إلى العلاقات المتداخلة ما بين عناصر وبيئات مختلفة، داخليا وخارجيا، وتأثيرها على بعضها، وينظر أيضا إلى الأبعاد المختلفة للحياة التنظيمية (طرق وبرنامج عملها الداخلي وعلاقاتها وتطورها).

4-1 بيان السببية والعزو

إنّ مسألة عزو أي تغيير في النظام الأوسع إلى مساهمة معينة أو وبطه بها تشكل تحدياً رئيسياً وتمثل عقبة أمام تقييم أثر بناء القدرات التنظيمية. ويعقد تفاعل العوامل الداخلية والخارجية بالإضافة إلى الظروف المتغيرة مهمة إثبات وجود علاقة سببية بين تدخل ما وتغيير أوسع وتحديد المسؤولية (Paton 2003; Engelhardt and Lynch 2003). فعلى سبيل المثال، هل يمكن الكشف عن وجود صلة ما بين استراتيجية جديدة أو معدلة على مستوى المقر الرئيسي وتغييرات فعلية في الميدان؟

وقد يكون هناك حاجة إلى تقييم ما إذا كانت برامج أو تدخلات ما تؤدي إلى تغييرات طويلة الأمد من خلال طرق كافية المرونة من أجل أن تفسح المجال للأخذ بعين الاعتبار التغيرات بعيدة الصلة ضمن السياق الأوسع. ويعتبر هذا مهمة صعبة على وجه الخصوص عندما يتضمن الأمر التعامل مع جهات فاعلة متعددة وشراكات

معقدة – كما وشبهت هذه المهمة نظراً لصعوبتها "بتثبيت الهلام بالمسامير". وربما يتمثل التحدي الأكثر واقعية ببيان مساهمة برنامج محدد في حدوث تغييرات بدلا من محاولة "عزو" هذه التغييرات للبرنامج (Mayne 1999). وفي النهاية يثير هذا سؤالاً حول إذا ما كنا نتباعد عن جوهر الموضوع من خلال البحث المستمر عن أثر قائم على علاقات سببية قد أو قد لا تتواجد؟ وسواء كان أمراً ممكناً وقيماً في نفس الوقت الربط ما بين المسبب والأثر، فهو يعتمد على افتراض وجود علاقة خطية ومباشرة بينهما، بينما في الواقع هناك مجموعة من علاقات أكثر تعقيداً وتفرقاً. وقد لا يكون تأثير تدخل ما آلياً أو فورياً، فقد يبقى في سبات لفترة من الوقت أو قد يكون هناك ردوداً متعددة. ولهذا، قد تكون هناك حاجة إلى نقاش جوهري حول ما إذا كانت هناك حجة تنموية حقيقية للربط ما بين المسبب والتأثير أو إذا ما كان المبرر الوحيد لهذه الصلة هو كونها مطلباً من قبل الجهات المانحة.

5-1 الاستجابة للسياق والثقافة

تُكَيَّف برامج بناء القدرات المنظماتية وعمليات تقييم الأثر على نحو متزايد وفق احتياجات منظمات معينة ومن أجل أن تعكس السياق الثقافي الخاص الذي تعمل ضمنه هذه المنظمات. فعلى سبيل المثال، تقترح الأدلة أن المنظمات التي تعمل في سياق ثقافي ذي نفوذ يتخطى المسافات أو تلك التي تتصف بمستويات عالية من تجنب المخاطرة سوف تتقيد على الأرجح بفكرة قياس الأداء وتؤمن بما تمثله هذه المقاييس. وهناك أيضاً وعي أكبر حول الحاجة إلى عمليات أكثر شمولية وملائمة ثقافياً. وتناسب الأساليب المختلفة سياقات مختلفة، فعلى سبيل المثال أينما تشاطرت الجهات الفاعلة والمجموعات في اهتماماتها، كان استخدام الأساليب التشاركية أكثر ملاءمة من استخدامه في وضع يشتمل على القليل من الأهداف المشتركة وحيثما كان الأسلوب معنياً أكثر بزيادة تدفق المعلومات ما بين المساهمين (Morgan 1999).

وقد يكمن المبدأ الرئيسي في التطبيق المناسب لأطر عمل تقييم الأثر قائمة على عدد قليل من مبادئ "جوهريّة" ملائمة ويمكن تطبيقها في معظم السياقات. ويمكن إلحاق أطر العمل هذه بعد ذلك بعناصر أكثر مرونة من الممكن تكييفها وفقاً للسياق الذي تستخدم فيه. ويعتمد هذا على كفاءات الأفراد الذين يقومون بتنفيذ التقييم التي تتعلق بالعمل والتعامل مع ثقافات مختلفة، وكذلك على درجة ملاءمة التعديلات التي قد يجرونها من أجل نجاح التقييم في المحيط والسياق الثقافي المحليين. وقد تحد أيضاً الاختلافات البيئية والثقافية من قدراتنا على مقارنة أداء المنظمات المتشابهة التي تعمل في ظروف مختلفة. ولذلك قد يكون من الضروري إجراء تسوية ما بين الحاجة إلى جمع معلومات بغرض المقارنة لاستخراج دروس عامة، والحاجة إلى تطوير أساليب مرنة ومناسبة لسياقات معينة.

6-1 الالتزام بتكاليف الاستثمار

قد تتطلب عمليات تقييم الأثر الكثير من المنظمات التي يتم تقييمها، وهي عادة ما تستهلك الوقت وكثيراً ما تكون مكلفة. ومن الممكن أن تقيد عوامل مثل توفر قدرات مؤسساتية كافية بالإضافة إلى قلة الاستثمار في الوقت والمهارات المصقولة والبنية التحتية من أجل جمع وتحليل المعلومات بفعالية. وازدياد الدعوات لمشاركة المساهمين واستخدام أطر عمل ومقاييس خاصة بسياقات محددة ومصممة بحيث تعكس السياق الثقافي المحلي والاحتياجات المحلية للمجتمعات جعل من تصميم عملية التقييم أكثر كلفة وأصبحت تحتاج إلى المزيد من الاستثمارات في الوقت والموارد المالية لتنفيذها بفعالية. ولهذا، فإن التكاليف الإجرائية لأطر العمل الخاصة بتقييم الأثر عالية. وإذا ما كانت لتطبق بنجاح، فهناك حاجة إلى أن تأخذ الجهات المانحة والمدراء التكاليف الإدارية المباشرة وغير المباشرة والنفقات العامة المرتبطة فيها بعين الاعتبار. وإذا لم يحدث هذا، ستكون إدارة العمليات ضعيفة وسوف يتم توليد معلومات ذات قيمة عملية قليلة وسوف يؤدي إلى مقاومة وإحباط ومعنويات منخفضة. بالإضافة إلى هذا، قد تعاني النتائج من مصداقية محدودة. وإذا لم تكن المنظمات والجهات المانحة لها جاهزة لتغطية كافة التكاليف الخاصة بعمليات قياس فعالة ومناسبة، فعليها إذن أن تشكك في قدرتها على الاستمرار.

2- التغلب على التحديات: التبعات بالنسبة للتطبيق

لقد قدّم القسم السابق لمحة عن التحديات المتداخلة التي تواجه منظمات المجتمع المدني عند تقييمها لأثر التدخلات الخاصة ببناء القدرات المنظماتية. ويشير هذا القسم إلى الطرق التي تمّ تبنيها للتغلب على التحديات ولتطبيق عملية تقييم الأثر ويستعرضها بشكل من التفصيل. ويتبيّن من خلال مراجعة هذه الطرق المدرجة في الفقرة التالية والتي سوف يتم استعراضها بمزيد من التفصيل في الأقسام اللاحقة أنّه قد تم إحراز تقدم في تقييم أثر البرامج التنموية، ولكن هناك المزيد الذي يجب معرفته فيما يتعلق بخصائص معينة تتسم بها التدخلات الخاصة ببناء القدرات المنظماتية.

- 1- إشراك المساهمين وترتيبهم حسب الأولوية
- 2- التقييم الذاتي
- 3- التثليث
- 4- توازن من المنهجيات والأدوات المختلفة
- 5- البساطة والنظامية
- 6- القبول بصلة معقولة والابتعاد عن العزو المباشر
- 7- إدراك مستويات الاستثمار
- 8- التعلم المنظماتية: ربط التقييم بالفعل

1-2 اشترك المساهمين وترتيبهم حسب الأولوية

تقترح التجربة أنّ العملية التشاركية تساعد في ضمان انخراط فعّال من قبل السكان المحليين ودرجة أكبر من الشعور بالملكية المحلية وزيادة الشعور بالثقة وضمن النوعية. وتساعد أيضاً في التغلب على بعض المسائل الأخلاقية الخاصة بهذه العمليات، بما فيها الموافقة على مجال ونطاق العملية وهؤلاء الذين سوف تتضمنهم والذين سيتمكنون من الحصول على المعلومات. ويضمن الاشتراك المباشر انخراط المساهمين (سواء كانوا مستفيدين أفراد أو مجموعات أو منظمات المجتمع المدني أو جهات مانحة) في محاولة تناول أسئلة أساسية والإجابة عليها. وتتضمن هذه:

- لمن النظام أولاً؟ (أي ترتيب القائمة المشتملة على جميع احتياجات المساهمين المحتملين حسب الأولوية)
- ما المعلومات التي يحتاجونها؟ ولأي غرض؟
- من لديه المعلومات ومتى وكيف يمكن جمعها؟
- من سوف يحلل المعلومات؟
- كيف ولمن يجب أن تُعرض؟
- كيف سوف يستخدمون المعلومات؟
- ماذا يمكن أن نتعلم من هذا؟
- كيف يمكن أن يساعد هذا مبادرات بناء القدرات المستقبلية؟
- ما المعلومات التي يحتاج إليها مختلف المساهمين؟

وتعتمد إجابات هذه الأسئلة على الطرق المختلفة التي ترى من خلالها الجهات الفاعلة الرئيسية عملية بناء القدرات وأهدافها. وتستطيع الثقافات والبيئات المختلفة الخاصة بالمساهمين أن تؤثر على هذه الطرق والتي تؤثر بدورها على تشكيل مفاهيمهم المتعلقة بكيفية حدوث بناء القدرات المقترضة. إنّ لدى المساهمين المختلفين (وحتى الأفراد ضمن مجموعات المساهمين) نظريات ضمنية تتعلق بكيفية حدوث التغيير، وعادة ما تظل هذه النظريات في اللاوعي ويعني هذا أنّ مختلف المساهمين يفهمون بناء القدرات بشكل مختلف، بينما يستخدمون نفس المصطلحات لوصف العملية. ولتقييم أثر مبادرات بناء القدرات بشكل فعال من الضروري التوصل إلى بعض التوافق حول العملية العامة والغرض من بناء القدرات وكيفية حدوثه.

وتشير التجربة أيضاً إلى وجود حاجة لتوضيح السبب وراء القيام بأي عملية تقييم الأثر. فكثيراً ما تعاني هذه العمليات من أهداف مشوشة وأغراض متناقضة وذلك بسبب الفشل في توضيح الأدوار وتطبيق المصطلحات بشكل مناسب (أنظر القسم 1-1). وتؤكد الأدلة الميدانية أنّ هؤلاء المنخرطين في تصميم عمليات تقييم الأثر بحاجة إلى التفريق ما بين هذه الأدوار المختلفة، أقله من أجل ضمان أنّ الدليل يُجمع ويُحلّل ويُوزّع بطريقة تناسب الدور المفترض أن تلعبه عملية التقييم.

وأخيراً، من الضروري أن يشارك المساهمون في هذه المرحلة من تصميم عملية التقييم في أخذ القرار بخصوص ما سيتم قياسه ومتى. فكثيراً ما يكون هناك خلطاً ما بين نشاطات المشروع ومخرجاته ونتائجه قصيرة الأمد وأثره طويل الأمد^{TP4PT}. فمن المهم توضيح لأجل من يعمل هذا النظام وما المعلومات المطلوبة وكيف سيتم جمعها ومتى. والاكتفاء بالقول بأن هذا النظام هو لصالح جميع المساهمين عادةً ما كان يعني بقاء هذه الأنظمة موجهة من قبل الجهات المانحة الخارجية وعدم استخدام جميع الشركاء للمعلومات الناتجة. وعادةً ما كان يعني أيضاً أن احتياجات الجهات المانحة هي التي تسود وتقود بالتالي إلى هيمنة أنظمة غير عملية وبيروقراطية تقوّض بدورها نوعية العمل التنموي الذي تحاول هذه الجهات المانحة دعمه. وعلى كل المساهمين تحمل مسؤولية مواجهة احتياجاتهم من المعلومات وإدراك عبء هذه الاحتياجات وليس فقط "توكيلها" لشركاء تابعين لتبليتها. وما لم يتم فهم هذه الاختلافات والتعامل معها من غير المرجح أن ينجح أي تقييم للأثر.

2-2 التقييم الذاتي

يعتبر التقييم الذاتي في بناء القدرات مهما إذا كانت عملية التقييم ستساهم في تحقيق الهدف النهائي لبناء القدرات وليس في تقويضه. وقد أصبحت الملكية تعتبر شرطاً ضرورياً من شروط بناء القدرات (James 2002) ولذلك يجب إعطاؤها الأولوية. وهناك إدراك متنام بأن نتائج أي نظام لتقييم الأثر لن تكون ذات قيمة أو لن تكون صحيحة إلا إذا اشتملت العملية على شكل من أشكال التقييم الذاتي. وقد يتضمن هذا تقييم شريك ما للدعم المقدم من قبل الجهات المانحة. وكما استنتج في (EDCPM 2003) فإنه "قد أوصي بالتقييم الذاتي لغرض تنمية القدرات... باستخدام منهجيات تشاركية في التقييم الذاتي والتي تشتمل على مشاركة أعضاء المنظمات والمساهمين الخارجيين أمر ضروري. والطريقة الوحيدة الأكثر فعالية لضمان خروج التقييم بنتائج مفيدة هي إشراك هؤلاء المفترض استخدامهم لهذه النتائج في العملية من بدايتها إلى نهايتها".

وبالمثل، تشير المنظمة الكندية مركز أبحاث التنمية الدولية IDRC إلى أن المنظمات المتلقية تكتسب خبرات وفوائد قليلة جداً جراء عمليات التقييم المفروضة من قبل الجهات المانحة... وهناك فجوة كبيرة ما بين فرض قاعدة معينة وتغيير الأداء... فيتطلب الأخير الانخراط الفاعل لهؤلاء المعنيين والمتأثرين... ولا يتعلق الأمر ببساطة بمشاركة المنظمات في تشخيص أنفسها. بل يتعلق بشكل أساسي بامتلاك منظمة ما للعملية". ويوجد الآن إدراك متنام بأنه إذا ما لم يكن هناك عنصر تقييم ذاتي تشاركي فمن المرجح إذن أن نقشل العملية.

وهناك عدة أنواع من أدوات ومنهجيات خاصة بتقييم القدرات المنظماتية والتي – من خلال عملية موجهة – تتيح المجال للمنظمات حتى تتأمل بأدائها، لتختار بعد ذلك الأدوات وتخطط الاستراتيجيات التي تحتاجها لبناء قدراتها وتوسيع نطاق الأثر⁵TP⁵PT. وتشمل هذه أدوات مثل أداة (Pact Organisational Capacity Assessment) TP⁶PT والتقييم الذاتي القائم على المناقشات (Discussion-Oriented Organizational Self-Assessment)، ولكن هنالك أيضاً أدوات محلية وملائمة للبيئة التي تستخدم فيها مثل تلك التي تم وضعها من قبل "مستشارو تنمية القدرات للبيئة التي تستخدم بدورها أمثال افريقية لتعزيز التواصل. وتم شرح هذه الأداة والدروس المستفادة من تطبيقها من خلال ورقة براكسيس رقم 6 "استخدام الأمثال الإفريقية في بناء القدرات المنظماتية" (Using African Proverbs in Organisational Capacity Building) بقلم تشيكو مالونغا. ومع هذا، تُصمّم أدوات التقييم المنظماتية الذاتي كونها عمليات نظامية يُحدّد من خلالها المستوى الحالي لقدرات منظمة ما – وهي ليست بالضرورة مناسبة لتقييم الأثر.

وتدعم تجربة إنترناك الخاصة في آسيا الوسطى وإفريقيا وجهة النظر القائلة بأنه هناك حاجة لامتلاك عملية تقييم الأثر من قبل هؤلاء الذين تؤثر عليهم العملية والذين يمكنهم الانخراط بها على أفضل نحو. إنّ ازدياد مشاركة مجموعات المجتمع المدني والموظفين والمتطوعين وغيرهم من المساهمين في العملية يساعد على خلق درجة من الشعور بامتلاك العملية ونتائجها. ويضمن هذا أيضاً تكيف نظام التقييم مع البيئة المحلية، ويسمح بدرجة من المرونة بحيث يصبح من الإمكان تقييم النتائج السلبية وغير المتوقعة. وفوق كل هذا، يساعد في إبقاء التركيز على المسائل الأساسية الخاصة باحتياجات وواقع المساهمين المحليين، سواء كان هذا على الأمد القصير أو الطويل.

وبينما تشتمل فوائد كل من زيادة المشاركة والتقييم الذاتي على ازدياد احتمالية الحصول على بيانات مرجعية أكثر دقة ونتائج أكثر واقعية وتحسّن عملية التعلم واستخدام أفضل للموارد، تبقى هناك بعض العوائق. وتشتمل هذه بدورها على وجود قلق حول عدم توفر نقطة مرجعية خارجية وجعل العملية عرضة للاتهامات بعدم الموضوعية والتحيز. بالإضافة إلى هذا، سوف يبقى هنالك دائماً تخوف من احتمالية خداع المنظمة لنفسها أو تلاعبها بالبيانات. وبالتالي، يجب دعم أي عملية تقييم ذاتي بأدلة أخرى لضمان تجنب النزعات التضليلية. ومن أجل أن تتمتع أي عملية بحث بالمصداقية يجب أن يكون هناك درجة، ليس فقط من الدقة، بل من ضمان النوعية القائم على الشفافية والتثليث.

2-3 التثليث

TP⁵PT يمكن الحصول على المزيد من المعلومات حول التقييم المنظماتية على الموقع الإلكتروني: http://www.impactalliance.org/ev.php?ID=7442_201&ID2=DO_TOPIC
TP⁶PT لمزيد من المعلومات أنظر http://www.pactworld.org/services/oca/index_oa.htm

من المبادئ المهمة للحصول على صورة تتمتع بأكبر درجة ممكنة من المصدقية بينما يتم جمع أقل قدر ممكن من البيانات الضرورية هو التثليث. فيستطيع التثليث أن يتناول المسائل المتعلقة بالثقة وصحة المعلومات وذلك لأن استخدام خليط من المصادر والمنهجيات ووجهات النظر المختلفة (كالمعمل في مجموعات واستخدام مصادر متعددة للمعلومات) يوازن التحيز الذي قد ينشأ عن استخدام أي منهج على حدة.

ولا يعني استخدام منهجيات مختلفة أن هذه يتم اختيارها على نحو عشوائي، بل على العكس، حيث يتم اختيارها لتعمل على إبطال العناصر التي قد تقود إلى عدم الصحة في كل من المنهجيات. والأساس هنا هو التطبيق النظامي للمنهجيات النوعية:

إنّ دقة منهج ما تأتي من التطبيق النظامي له، ولكن نادراً ما تكمل عدم دقة طريقة ما فيما يخص المعلومات دقة طريقة أخرى (Fielding and Fielding 1986).

وإحدى الطرق لضمان الحصول على سعة من وجهات النظر هي استخدام فريق يتكون من ميسرين خارجيين بحيث يعمل على إدخال منظورات جديدة وأعضاء آخرين من داخل العملية. واستخدام منهج الفريق هذا يستطيع أن يتناول مسائل المصدقية والصحة خاصة عندما يتضمن الفريق مساهمين محليين. ولكن من أجل ضمان مشاركة واحترام مختلف أعضاء الفريق بحيث لا تقتصر مشاركتهم على جمع المعلومات أو الأسوأ من هذا على كونهم ممثلين رمزيين فقط، ومن أجل الاستخدام الأفضل للمنظورات المختلفة، من المهم قضاء الوقت الكافي في بداية عملية تقييم الأثر في وضع مرجعيات العمل والمؤشرات وتوضيح الأدوار وإدخال تحسينات على خطة جمع المعلومات وتحديد مسؤوليات معينة أخرى (بالاعتماد على المهارات والخبرات).

2-4 توازن من المنهجيات والأدوات المختلفة

من أجل المساعدة في عملية التثليث هناك حاجة إلى وجود توازن من المنهجيات والأدوات بحيث تؤخذ الاحتياجات المختلفة للمساهمين بعين الاعتبار. وهناك طرق متعددة وبسيطة لحد ما لتحقيق هذا. ففي عمله في إفريقيا على سبيل المثال، استخدم إنتراك أنظمة إستعدادية TP⁷PT لتسجيل القدرات تعتمد في عملها على التأمل بالأوضاع السابقة من أجل تمكين زبائنه من قياس مدى تغير القدرات مع الوقت. ويعتمد هذا على ضمان جمع معلومات مرجعية ذات مصداقية يمكن الاعتماد عليها والتي ترسم بدورها صورة للوضع في بداية العملية. ومن الممكن أن يكون هذا من خلال الاستبيانات التقليدية وتسجيل الشهادات السردية أو الاسئلة التي تشير إلى مدى

⁷ ملاحظة من المترجم: أي استعادة التجارب السابقة فكريا لذلك نتصف هذه الأنظمة "بالاستعدادية"

الاتفاق مع عبارة معينة. وبهذه الطريقة يصبح من الممكن قياس التغير ولكن بناء على التجارب ستبقى هناك تساؤلات حول ملائمة أو دقة هذه المنهجية.

وكما تمت الإشارة سابقاً، فهناك قلق حول الإفراط بالاعتماد على المقاييس والمؤشرات الكمية. ونتيجة لذلك، هنالك اعتراف متنام بالحاجة لتطبيق مزيج من المنهجيات والأدوات من أجل الحصول على معلومات كافية ومناسبة وذات مصداقية. وهنالك إدراك بأنّ المقاييس الكمية تعاني قصوراً عندما يتعلق الأمر بتقييم الأثر وذلك لعدم قدرتها على:

- شرح سبب حدوث أمر ما؛
- فهم وجذب الانتباه إلى العلاقات بين المكونات المختلفة والتي عادة ما تكون أهم من المكونات نفسها؛
- تحديد التغيرات في النفوذ والعلاقات ما بين الناس في المنظمات وخارج المؤسسات؛
- تقدير التغيرات الدقيقة – فأدوات التقييم هذه لديها منظور ضيق وتميل إلى ما هو دنيوي، فعندما يصعب حساب أمور ما يتم إغفالها؛
- أن تقيس التغير نسبة إلى التغيرات البيئية الأوسع والمؤثرة.

وفي ضوء هذا القصور، أصبح هناك إدراك بأنّ أي محاولة ذات مصداقية لتقييم أثر بناء القدرات يجب أن تتضمن طرقاً نوعية متعددة – بما فيها التعليقات الانعكاسية أو دراسات الحالة أو الأدوار التمثيلية أو الوصف أو الرسم أو السرد. فعلى سبيل المثال، أشارت منظمة لبناء القدرات في إفريقيا الجنوبية تدعى جمعية موارد تنمية المجتمع ('CDRA' Community Development Resource Association) إلى الحاجة لاستخدام "قصص" سردية من أجل دراسة عمق وتعقيد التغيرات البشرية بشكل كامل. فتعتبر هذه القصص من أبسط الطرق التي يمكن من خلالها وصف الأوضاع المعقدة. ومن خلال تحسين قدراتنا على رواية القصص نستطيع توصيل وحماية جوهر ما يتم السعي إليه وتحقيقه. وهذه القصص السردية ضرورية من أجل تيسير التعلم المنظماتي من خلال مساعدة الموظفين والمتطوعين على الانخراط في أفكار جديدة وطرق عمل مبتكرة (CDRA 2001; Taylor 2003).

وتقول الجمعية أنّ تطوير قصص كهذه هو فن يجب تشجيعه من قبل العاملين في التنمية. إنّ ممارسة المراقبة بشكل انتظامي ونسجها في قصص حيوية وواضحة ومن ثم استخراج دروس مستفادة وإفراجها في صيغة مفاهيم تعتبر عملية قيّمة. فالعاملون بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على قراءة التغيرات المنظماتية وهم بحاجة أيضاً إلى فهم الذات بحيث يستطيعون رؤية أنفسهم كجزء من أية عملية. ويحتاج العاملون إلى المقدرة على التأمل بالتجارب حتى لو كانوا منهمكين في العمل. وبكلمات أخرى، إنّ العاملين في التنمية جزء من القصة. ولكنهم يدركون أنّه من أجل

أن يتمتع هذا التقييم السردى بالمصداقية من وجهة نظر الجهات المانحة يجب إدارة وتهئية قلق هذه الجهات. وما أن تتم طمأنة الجهات المانحة بأن أموالها قد صرفت وفقاً للخطة الموضوعية (أي من خلال أطر عمل ومقاييس أداء تقليدية)، تستطيع هذه الاسترخاء والاستماع إلى القصص التي تبين التغيرات التي طرأت على الناس والعلاقات (Taylor 2003).

وقد تمّ القيام بعدة تجارب تبتعد عن استخدام مؤشرات محددة مسبقاً. ومن أهم الأمثلة على هذا تجربة عملية رصد تشاركية قامت بها الهيئة المسيحية للتنمية في بنغلادش (Christian Commission for Development in Bangladesh) مع ريك ديفيز (Davies 1998). واشتملت هذه التجربة على جمع معلومات وقصص من المشاركين تعتمد على نظرتهم فيما يتعلق "بأهم التغيرات" التي طرأت أثناء تنفيذ المشروع. ويساعد هذا المنهج على تحديد وإعطاء قيمة للتغيرات غير المقصودة أو المتوقعة ولديها أيضاً تأثير جدير بالاعتبار على المعنيين بالمشروع.

وينعكس هذا التغير في موقفنا حيال الطريقة التي نحدد من خلالها التغير النوعي في المنهج الذي تبنته منظمة أكشن إيد Action Aid في أوغندا لمراجعة أثر التغير المنظماتي. وتألفت هذه المراجعة من تعليقات على مناقشات جماعية ومقابلات واستخدام السرد الشخصي من قبل أحد المستشارين من أجل دراسة الآراء حول عملية التغير التي أصبحوا جزءاً منها (Wallace and Kaplan 2003). ويزداد اعتراف الجهات المانحة بدور القصة، فعلى سبيل المثال وظفت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في ملاوي USAID Malawi شخصاً محدداً لكتابة هذه القصص.

وتشير بعض الأدلة إلى ازدياد الاقتناع بضرورة استخدام مزيج من المنهجيات من أجل تقييم بناء القدرات وأثرها (Roche 1999; Taylor 2003). ولكنّ الازدياد في استخدام هذه المنهجيات الانعكاسية والتشاركية تثير بعض المسائل التي تتعلق بتأثير الثقافة المحلية على الطريقة التي تطبق من خلالها هذه المنهجيات، وتثير تساؤلات حول مدى كون هذه العمليات مقيدة ثقافياً وبالتالي عدم إمكانية توحيدها من خلال استخدام مؤشرات عالمية.

وأصبح العاملون يدركون أنّ فوائد استخدام أنواع متعددة من المنهجيات المختلفة ترجح كفة تكاليفها. ولكن، تعتمد قيمة ومصداقية أنظمة التقييم هذه على مدى تكيفها مع الظروف المحلية، بينما تبقى في نفس الوقت مقبولة ويبقى من الممكن مقارنتها عالمياً. ولتحقيق هذا، عليهم (العاملين) أخذ ما يلي بعين الاعتبار:

- التوازن ما بين أطر العمل الشائعة والمقاييس الخاصة ببيئة معينة
- تكاليف استخدام عمليات نوعية أو ذات طابع سردي والتي تتمثل بالجهود والموارد الضرورية لصياغة هذه العمليات وجمع المعلومات وتحليلها

- افتقار المعلومات التي يتم جمعها إلى الموضوعية
- التحديات المتعلقة بوضع منهجيات لتحليل ودمج المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة والتي تتمتع بدرجة من التناغم والتي بالامكان مقارنتها

2-5 البساطة والنظامية

إنّ القلق المتواتر حول كلفة وقابلية تطبيق هكذا أنظمة قد سلط الضوء على الحاجة إلى أن يكون أي نظام لتقييم الأثر بسيطاً وعملياً إلى أكبر درجة ممكنة. وبينما يجب على هكذا نظام أن يكون قادراً على أن يقدم رؤية عميقة فيما يتعلق بنتائج أي محاولات لبناء القدرات فإنّه يحتاج إلى أن يكون بسيطاً على نحو كافٍ بحيث يشرح جوهر التغيرات التي طرأت.

ومما يبعث على الاستغراب دعم مطالبة الموظفين العاملين في حقل التنمية بأنظمة تقييم سهلة وبسيطة من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) (على الأقل من حيث المبدأ وقد لا يكون من حيث الممارسة)، وهي منظمة عرفت باستخدام عمليات تقييم صارمة. وقد أدركت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) القيود والتعقيدات المتعلقة بتقييم الأثر وتؤكد أنّ:

أفضل أنظمة القياس تصمم لتكون على أكبر قدر ممكن من البساطة – فلا تستهلك الكثير من الوقت وليست ذات كلفة غير معقولة وفي نفس الوقت هي قادرة على تزويد المدراء بمعلومات جيدة وعادة كافية لتلبية الاحتياجات الإدارية (USAID 2000: 6).

ويتطلب هذا عادة عملية ترتيب للأولويات جديرة بالاعتبار – مثل أن يتطلب اختيار ثلاثة مؤشرات فقط لما يشكل قيادة فعالة من قائمة مكونة من أكثر من عشرين مؤشراً. وبينما يوجد هناك إدراك بأنّ هكذا أنظمة يجب أن لا تعتمد على عدد كبير من المؤشرات المعقدة فمن المعترف به أيضاً أنّها يجب أن تكون مرنة بقدر كافٍ بحيث تتطور مع الزمن وتعكس حقيقة التغيرات التي طرأت.

وطريقة أخرى هي رؤية تقييم أثر بناء القدرات من منظور تصغيري يركز على قياس التحسينات على مستوى المكونات أو النشاطات منفردة. ومثال على هذا هو النظر إلى تأثير برامج معينة تدريبية أو خاصة بإعادة الهيكلة. والدارج حالياً وضع معايير للأداء ومن ثمّ يجري تقييم الأثر من خلال قياس التعارض بين ما خطط له وما تمّ تحقيقه فعلياً.

إنّ المنظور المنظوماتي، أي القائم على استخدام الأنظمة، يمتلك رؤية طويلة الأمد ويدرس الصلة ما بين العناصر المختلفة للقدرات بصفاتها نفسها نظاماً أو جزءاً من أنظمة أخرى. ويحقق هذا البساطة من خلال مقاومة إغراء تقسيم مبادرة بناء القدرات إلى قطع صغيرة لكل منها مؤشرات الخاصة. ويعتبر كل من القدرات والأثر نتيجة ناجمة عن علاقات متداخلة معقدة فيما بين المكونات الداخلية وما بين النشاطات الداخلية لنظام ما والبيئة المحيطة به. وباختصار، إنّ التركيز هو على مجموعة مختلفة من الديناميات القائمة والتي قد تثير تساؤلات حول طرق عديدة تستخدم حالياً. ويرى المنظور المنظوماتي أنّ عمليات التقييم المبنية على التخطيط والسيطرة والقدرة على التنبؤ تعاني من خلل عميق ذي أشكال متعددة. فالأنظمة المعقدة لا يمكن السيطرة عليها، بل يمكن فقط تشويشها وإفساد استقرارها. وبالتركيز على النتائج المقصودة يتم تجاهل النتائج غير المقصودة والتي تتخلل جميع أوجه تنمية القدرات. ولربما أكثر ما هو مقلق أنّ التركيز على استهداف الأداء قد يقوّض الأهداف الأساسية التي يسعى الناس إلى تحقيقها. وعوضاً عن هذا، إذا ما تم فهم النظام بأكمله والعلاقات بين العناصر فإنّ الأداء سوف يصبح واضحاً.

ويساعد أحد الأطر التحليلية المستخدم من قبل المركز الأوروبي لإدارة السياسة التنموية ECDPM في فهم كيفية ظهور القدرات مع الوقت، وكيفية استطاعة التدخلات المتعمّدة دعم ظهور هذه القدرات وكيفية استطاعة القدرات المساهمة في تحسين الأداء. ويستخدم الإطار التحليلي المكونات التالية:

القدرات والتغيير والأداء

القدرات: ما الشكل الذي تتخذه القدرات في سياق معين وضمن نظام معين؟

التغيير والتكيف: كيف تحدث عمليات التغيير التي تدعم بدورها بناء القدرات ضمن منظمة أو نظام ما؟

الأداء: ما طبيعة العلاقة المتداخلة بين القدرات والأداء عبر الزمن؟

البيئة الخارجية: كيف أثرت البيئة الخارجية – السياق التاريخي والثقافي والسياسي والمؤسساتي بالإضافة إلى العوائق والفرص التي تخلقها هذه العوامل – على قدرات أو أداء المنظمة أو النظام؟

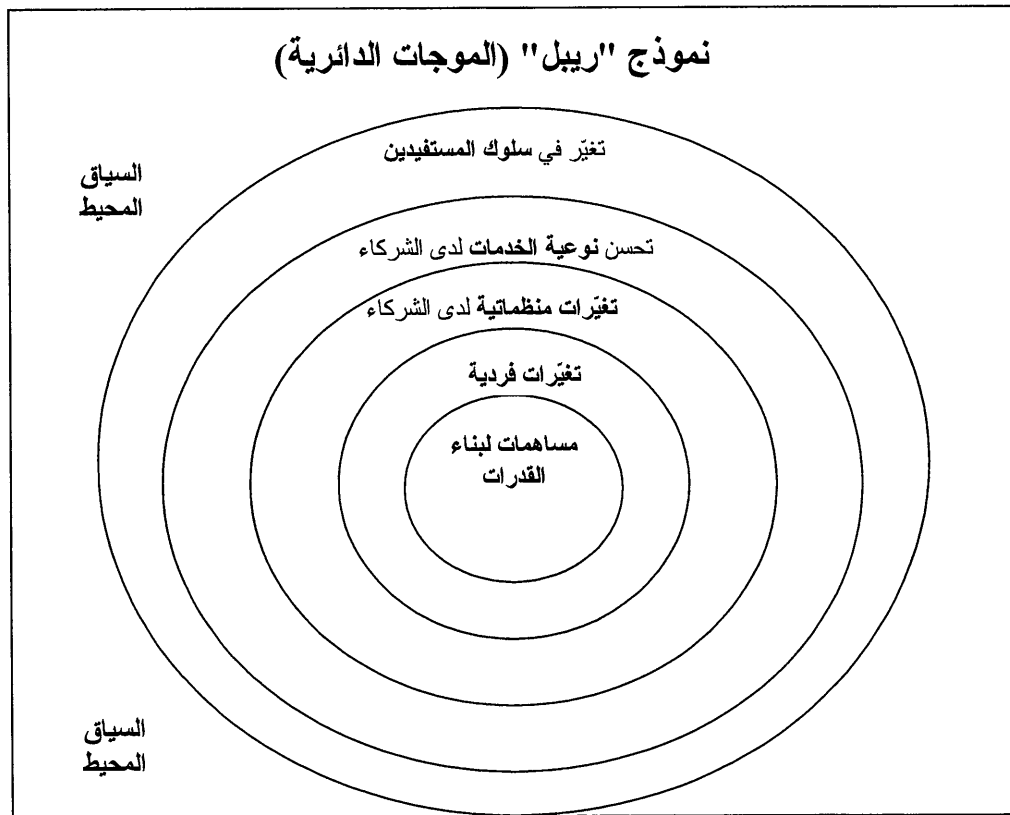
الأنظمة المحيطة: ما العلاقات المتداخلة بين التدخلات الخاصة ببناء القدرات والأنظمة المحيطة، وعلى وجه الخصوص تلك المتعلقة بالمنظمات والمؤسسات التي تشكل هي جزءاً منها؟

التدخلات الخارجية: كيف أثرت الجهات الخارجية على عملية التغيير؟

2-6 القبول بصلة معقولة والابتعاد عن العزو المباشر

يتمثل أحد التحديات التي تواجه الذين يصممون وينفذون أنظمة تقييم الأثر بكيفية حل مسألة العزو. ففي أي برنامج معقد وذي أوجه متعددة حيث يوجد عدد من التدخلات حول نقاط وفي مواقع مختلفة على مدار السنوات يصبح من الصعوبة تحديد أي أسباب مباشرة للتغيير. ويعود هذا جزئياً إلى العدد الكبير من التدخلات والتغييرات التي تحصل، وجزئياً إلى التغييرات التي تحصل للموظفين (خاصة على مستويات القيادة والإدارة)، وجزئياً أيضاً بسبب التغييرات في البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والتي تحمل تأثيرات غير متوقعة. أما بالنسبة لأية محاولة لتعقب علاقات سببية محددة فسوف يكون هناك عدة ترجمات وتفسيرات لما سبب أي تغيير، ويصبح عزو التغيير لعامل أو تدخل واحد مهمة مشحونة وغير مثمرة.

ويمكننا إيجاد حل وسط لأمنية تحديد علاقات سببية من خلال القبول بصلة معقولة. وكانت إحدى الطرق لشرح هذا الحل والتي استخدمت في التدخلات الخاصة بالتدريب على بناء القدرات هي نموذج "ريبل" أو الموجات الدائرية Ripple Model (James 2002):



وتشبه التدخلات الخاصة ببناء القدرات من خلال هذا النموذج بقطرة مطر أو حصة تسقط في الماء – وتتحرك بعد ذلك موجات الماء الدائرية نحو الخارج مسببة تغييرات على المستوى الفردي. فعلى سبيل المثال، من الجدير به أن تؤدي دورة تدريبية ما إلى تحسين المعرفة واكتساب مهارات جديدة وتحسن السلوك. وإذا ما استطاع المشاركون في التدريب تطبيق ما تعلموه في منظماتهم فمن الجدير به أن التغيير قد يحصل على المستوى المنظمي الأوسع. وتحسن كل من المهارات الفنية للموظفين والتنظيم الداخلي يجب أن يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة من قبل الشركاء. وفي النهاية، يجب أن يؤدي هذا إلى تغييرات في حياة المستفيدين الآخرين. أما حجم واتجاه الموجة فيتأثران (ويؤثران بدورهما) بالبيئة التي يتحركان ضمنها.

ويعتبر هذا النموذج أي تدخل لبناء القدرات تدخلاً واحداً فقط بين تدخلات عديدة أخرى تؤدي بدورها إلى التغيير. ومن ناحية ثانية، من خلال استخدام مفهوم الصلة المعقولة يصبح من الممكن الحكم إذا ما كان أي تغيير على مستوى معين يتموج فعلاً إلى الخارج ليؤدي إلى تغييرات على مستوى أوسع. ولقد استخدم إنتراك، على سبيل المثال، مقابلات شبه منتظمة وأسئلة مفتوحة حول ما قد تغير وسبب التغيير من أجل استنباط معلومات حول الصلة المعقولة. واستخدم أيضاً رسماً تخطيطياً زمنياً للأحداث الرئيسية في حياة منظمة ما من أجل أن يتبين إذا ما كانت تعتبر بعض التدخلات المعينة لبناء القدرات ذات أهمية.

ويجب أن لا يعطي هذا النموذج الانطباع بأن التغير من المستوى الفردي إلى المستوى المنظمي عبارة عن عملية خطية. فهناك أوضاع تكون فيها التغييرات على المستويين داعمة بعضها البعض في نفس الوقت، ولكن هناك أيضاً بعض الأوضاع حيث يوجد تغيير منظمي فعال دون وجود أي تغيير في السلوك والعكس صحيح. وحيث يوجد أثر على حياة المستفيدين في المجتمعات المحلية أيضاً من الممكن أن يعود هذا بالتغيير على المستويين الفردي والمنظمي من خلال، على سبيل المثال، عمليات إشراك مختلف المساهمين.

7-2 إدراك مستويات الاستثمار

إن أحد الأسباب الرئيسية وراء فشل تقييم الأثر وأنظمة قياس الأداء الأخرى هو عدم القدرة على – أو ربما عدم الرغبة في – استثمار تمويل ووقت كافيين من أجل تصميم وتطوير وتنفيذ هذا التقييم وأنظمة قياس الأداء. وهناك تكاليف مباشرة وغير مباشرة ترتبط باستخدام وتطبيق هكذا أنظمة معقدة. وهي تعتبر مكلفة عند الأخذ بعين الاعتبار ما تحتاجه هذه الأنظمة من موظفين والوقت الذي يحتاجه المستشارون بالإضافة إلى وقت السكان المحليين والمؤسسات المحلية. وهناك أيضاً التكاليف

المباشرة المرتبطة بجمع المعلومات وتحليلها ونشرها على نحو ملائم وتشاركي. والتكاليف المرتبطة بتطوير المهارات والفهم في هذه المجالات. ومن التكاليف غير المباشرة هناك التأثيرات على الأنظمة الداخلية وتحول الانتباه عن الاحتياجات الأكثر إلحاحاً، والتكاليف التي تتحملها المنظمة من إحباطات شخصية ومقاومة ومعنويات منخفضة.

وتتم تغطية هذه التكاليف في العديد من المنظمات غير الحكومية من خلال النفقات غير المباشرة بدلاً من استخدام مصادر مالية خصصت للبرامج. ولذلك، من الضروري أن تبدأ الجهات المانحة بتخصيص تمويل كافٍ يغطي التكاليف المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بهذه الأنظمة. وأحد الاستنتاجات الواضحة هو أن عملية تقييم الأثر بأكملها – من جمع معلومات وتحليلها ونشرها بالإضافة إلى تطبيقها الواسع هي عملية مكلفة. ويجب رؤية هذه العملية كاستثمار جدير بالاعتبار وليس فقط كتكاليف مؤسسية إضافية.

2-8 التعلم المنظماتي: ربط التقييم بالفعل

بينما يتم التشديد على استخدام تقييم الأثر من أجل أغراض المساءلة فمما هو على نفس القدر من الأهمية استخدام نتائج التقييم بشكل فاعل للتأثير على التخطيط للأعمال المستقبلية وتكييفها وتحسينها وتطوير مبادرات جديدة. وللوصول إلى هذا ليس من الكافي توليد البيانات والمعلومات فقط دون تحليلها فيما بعد ونشرها بطريقة فعالة ومناسبة وجعلها بمحل يسهل الحصول عليها. وحتى يحدث هذا، من الضروري الاستثمار في تهيئة بنية تحتية مناسبة لجمع المعلومات و/أو وجهات النظر السردية، بل ويجب الاستثمار أيضاً في تطوير المهارات التحليلية TP⁸PT لدى الذين يفسرون المعلومات وعمق نظرهم. ويجب أن يؤدي هذا التحليل بدوره إلى تحسين العمل والتطبيق من خلال فهم واستجابة أفضل للبيئة المتغيرة. وكعملية تنموية تدمج بين الفكر والممارسة، فإن خلق صلة بين التقييم وتحسن التطبيق يعتبر عملية تعلم. ودون وجود ثقافة منظماتية داعمة للتعلم فإنه يصبح من الصعب خلق هذه الصلة على نحو فعال. ومن أجل دعم وتمكين ثقافة التعلم، قد تحتاج المنظمات إلى بيان أن TP⁹PT:

- التعلم نشاط شرعي، أي أنه يُنظر إلى التعلم على أنه جزء لا يتجزأ من مسؤوليات عمل أي فرد، وليس على أساس أنه عمل يتم في الوقت الخاص
- التعلم يحظى بالتشجيع والدعم، أي أن المدراء يجعلون التعلم جزءاً من مسؤوليتهم لضمان تشجيع زملائهم للمساهمة في تطوير سياسة منظماتهم وعملها
- التعلم يحظى بموارد كافية، أي أن هناك إدراك بأن التعلم يستغرق وقتاً وقد يتطلب أيضاً موارد أخرى بما فيها التمويل

- التعلم يحظى بالتقدير، أي أنّ الأفراد الذين يساهمون في تطور منظماتهم يحظون بالتقدير على جهودهم ويعطون فرصاً لتمثيل فكر منظماتهم أمام الآخرين
- العوائق الداخلية التي تواجه التعلم يمكن التغلب عليها، أي أنّ الاستراتيجيات التي تتناول العوائق الداخلية أمام التعلم، والقائمة بدورها على تحليل نظامي، يتم تصميمها وتوضيحها لجميع أعضاء المنظمة

3- الاستنتاج

إنّ هدف برنامج براكسيس التابع لإنترناك هو دعم منظمات المجتمع المدني من أجل أن تحقق مهمتها بطريقة أكثر فعالية من خلال زيادة: (1) توليد (2) والقدرة على الوصول إلى (3) وتبادل المعلومات حول الممارسات والأبحاث الابتكارية والملائمة للبيئة التي تعمل فيها والتي تتعلق ببناء القدرات المنظماتية. وكما بيّنت هذه الورقة من أوراق براكسيس فإنّ أحد التحديات الرئيسية في مجال بناء القدرات المنظماتية هو التقييم الفعّال لعمل تدخل ما إذا ما أدّى إلى تغيير طويل الأمد ومستدام. ومن أجل البناء على الممارسات القائمة وإعطاء قيمة مضافة لأعمال الآخرين سوف تختتم هذه الورقة من خلال تحديد مسائل معينة من الممكن أن يركز عليها برنامج براكسيس جهوده للحصول على أكبر قدر ممكن من الفائدة.

أولاً، تكمن هناك حاجة لفهم الخصائص المحددة لبناء القدرات المنظماتية على نحو أوضح، وفهم إذا ما لغرض الفعالية يخلق هذا حاجة إلى طرق مختلفة تستخدم في تقييم أثر برنامج أو مشروع ما وتستخدم أيضاً في التدخلات الخاصة ببناء القدرات المنظماتية. ويتضمن هذا دراسة أعمق حول ما إذا كان من الممكن أو حتى المرغوب فيه إيجاد صلة مباشرة بين السبب والأثر (أو بكلمات أخرى بين المنظمات الفعّالة والتغيير التنموي). وعلى الرغم من إحراز تقدم في هذا المجال تبقى هناك حاجة إلى تصميم وتوثيق طرق لتقييم الأثر ابتكارية وملائمة ويمكن الحصول عليها والتي:

- ترقى إلى التحدي المتمثل بقياس ما هو مهم وليس فقط ما يسهل قياسه
- تصوّر وتقيّم الطبيعة النظامية ومتعددة الأبعاد والديناميكية للتغيير المنظماتي ببساطة ووضوح ومرونة
- تستخدم أنواعاً متعددة من العمليات الكمية والنوعية
- تتضمن درجة أكبر من مشاركة المجتمعات المحلية وتدخل قصصها وتجاربها
- توازن المبادئ الأساسية – كالثقة والمساواة والملكية والعول والمصادقية والشرعية – بمرونة لتتكيف مع الظروف المختلفة
- تدرك احتياجات وأجندات مختلف المساهمين وتستجيب لها
- تستخدم منهجيات لتحليل ودمج المعلومات ذات المصادر المختلفة والتي تتمتع بدرجة من التناغم ويمكن مقارنتها ببعضها

ثانياً، يبدو تقييم الأثر أكثر فعالية عندما يرتبط بتحسّن الممارسات في بيئة منظّماتية تعطي فيها الأولوية للتعلّم والتجارب. حينها فقط يمكن للمعلومات التي تمّ جمعها والمعرفة التي تمت مشاركتها أن تستخدم على نحو بناء من أجل التفكير النقدي بالتجارب السابقة وتحسين نوعية العمل. ومع هذا، يوجد حالياً حوافز قليلة للتعلّم والانفتاح. وبدون إدراك صريح لعدم توازن القوى، تشعر العديد من المنظّمات المشاركة بالقلق حول الكشف عن أي قصور أو فشل عندما يحتمل ارتباط الأمر باعتبارات خاصة بالتمويل. والتغيّر بالتوجه مؤخراً من التشديد على السيطرة والمساءلة نحو التعلّم يعطي مساحة للتفاوض ولكن يمكن عمل المزيد لتناول هذا العائق.

ثالثاً، من الحيوي توفير اللازم من الوقت والموارد، البشرية والمالية منها واستثمارها. وتقتصر جميع الأدلة أنّ نجاح تقييم الأثر يعتمد على استثمارات مالية قيّمة. ويجب إدراك هذا من قبل المنظّمات المشاركة والجهات المانحة لها، وإلا فسوف يتم تنفيذها على نحو يفقر إلى الجودة وسوف تولّد معلومات ذات فائدة عملية قليلة وتعاني من مصداقية محدودة. ولذلك، يجب رؤية تقييم الأثر كاستثمار يستطيع أن يعطي قيمة مضافة لقدرة المنظّمات على التعلّم بدلاً من رؤيته فقط بمثابة تكاليف إضافية.

4- الخطوات اللاحقة

من أجل تناول التحديات التي عرضتها هذه الورقة يهدف برنامج براكسيس إلى العمل مع مجموعات متعددة من الجهات والباحثين التي تقدم الدعم للمجتمع المدني ويهدف أيضاً إلى توفير مساحة للتعلّم المتبادل من الخبرات. وبشكل خاص، يعتقد برنامج براكسيس أنّ لدى العاملين في البلدان النامية والانتقالية دور كبير لتلعبه بغرض توليد أفكار وطرق جديدة. وتهدف هذه الورقة إلى أن "تفتح" هذه العملية للغير من خلال إثارة النقاش ودعوة ردات الفعل. وبالتالي، سوف تتضمن الخطوات اللاحقة:

- تأسيس مجموعات تعلّم من أشخاص مهتمين بالاشتراك الفاعل في أخذ الموضوع قدماً – بشكل أساسي من خلال التواصل عبر الإنترنت باستخدام الأدوات المرئية
- دعم الباحثين والعاملين المحليين في البلدان النامية والانتقالية¹⁰ في كتابة ونشر خبراتهم والدروس المستفادة على شكل ملاحظات براكسيس
- تنفيذ دراسات حالة وأبحاث بالتعاون مع باحثين ومنظّمات محلية
- تأسيس وحدة تفاعلية لمشاركة التعلّم وتبادل المعلومات والمطبوعات من خلال قسم براكسيس على الموقع الإلكتروني لإنترناك¹¹ TP

¹⁰ وسوف يتضمن هذا الدعم التمكن من التواصل مع مستشار يمكن أن يقدم دعماً إرشادياً وتحريرياً من خلال البريد الإلكتروني أو الهاتف أو من خلال الالتقاء وجهاً لوجه وتقديم مكافآت شرفية صغيرة من أجل أن تعكس الوقت الذي تم استهلاكه في الكتابة

¹¹ يجري إعادة تصميم موقع إنترناك وسوف يطلق في آذار/مارس 2005

- عقد ورشات عمل وندوات من أجل تشجيع التأمل والتحليل

وإذا ما رغبتُم بالانخراط بهذه العملية أو إذا كان لديكم المزيد من الأسئلة يرجى زيارة موقع إنترآك الإلكتروني أو الاتصال بنا عبر البريد الإلكتروني أو العنوان المبين أدناه. ويرجى أيضاً توزيع هذه الورقة من أوراق براكسيس على شبكاتكم الخاصة، وخاصة لمن لا يتمتعون بسهولة الوصول إلى معلومات كهذه أو استخدام الإنترنت.

البريد الإلكتروني: praxis@mirac.org
العنوان البريدي:
Praxis Programme, INTRAC, PO Box 563, Oxford, OX2 6RZ United Kingdom
هاتف رقم: +44 (0) 1865 201851

Bakewell, O. (2003) *Sharpening the Development Process: A Practical Guide to Monitoring and Evaluation*, Oxford: INTRAC

CDRA (2001) *Measuring Development – Holding Infinity*, Annual Report, Cape Town: CDRA

Cracknell, B. (2002) *Evaluating Development Aid – Issues, Problems and Solutions*, London: Sage

Davies, R. J. (1998) 'An evolutionary approach to facilitating organisational learning: an experiment by the Christian Commission for Development in Bangladesh', *Impact Assessment and Project Appraisal* 1 (1)

ECDPM (2003) 'Evaluating Capacity Development', *ECDPM Newsletter*

Engelhardt, A. and Lynch, R. (2003) 'Moving upstream – new challenges for monitoring & evaluation', *SPARCS Newsletter Autumn 2003*, Birmingham: The Parc

Fielding, N. and Fielding, J. (1986) *Linking Data: The Articulation of Qualitative and Quantitative Methods in Social Research*, London: Sage

Fowler, A. (1997) *Striking a Balance: A Guide to Making NGOs Effective in International Development*, London: Earthscan/INTRAC

James, R. (2001) *Power and Partnership: Experiences of NGO Capacity Building*, Oxford: INTRAC

James, R. (2002) *People and Change: Exploring Capacity Building in African NGOs*, Oxford: INTRAC

James, R. (2002) 'Practical guidelines for the monitoring and evaluation of capacity building', Occasional Paper No. 36, Oxford: INTRAC

Lewis, D. (2001) *Management of Non-Governmental Development Organisations: An Introduction*, London: Routledge

Mayne, J. (1999) 'Assessing attribution through contribution analysis: using performance measures sensibly', discussion paper from the office of the Auditor General of Canada

Morgan, P. (1999) *An Update on the Performance Monitoring of Capacity Development Programs: What are we learning?* Quebec: CIDA

Neely, A. (2002) *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cambridge: Cambridge University Press

Oakley, P. (2001) *Evaluating Empowerment – Reviewing the Concept and Practice*, Oxford: INTRAC

Oakley, P., Pratt, B. and Clayton, A. (1998) *Outcomes and Impact: Evaluating Change in Social Development*, Oxford: INTRAC

O'Neill, O. (2002) 'Reith Lectures: Trust & Society', London: BBC

Paton, R. (2003) *Managing and Measuring Social Enterprises*, London: Sage

Riddell, R.C., Kruse, S-E., Kyollen, T., Ojanpera, S. and Vielajus, J-L. (1997) 'Searching for impact and methods: NGO evaluation synthesis study', report produced for the OECD/DAC Expert Group on Evaluation, Helsinki: Department for International Cooperation, Ministry of Foreign Affairs

Roche, C. (1999) *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*, Oxford: Oxfam

Smillie, I. and Hailey, J. (2001) *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in South Asian NGOs*, London: Earthscan

Taylor, J. (2003) *Using Measurement Developmentally*, Cape Town: CDRA

USAID (2000) 'Measuring institutional capacity: recent practices in monitoring and evaluation', *TIPS* 15, Washington: USAID

Wallace, T. and Kaplan, A. (2003) 'The taking of the horizon: lessons from ActionAid Uganda's experience of change in development practice', working paper, London: ActionAid

قائمة شرح مختصر العبارات

BBC	British Broadcasting Corporation
CADECO	Capacity Development Consultancies
CDRA	Community Development Resource Association
CIDA	Canadian International Development Agency
CSO	Civil society organisation
DAC	Development Assistance Committee
ECDM	European Centre for Development Policy and Management
IDRC	International Development Research Centre
INTRAC	International NGO Training and Research Centre
NGO	Non-governmental organisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
USAID	US Agency for International Development