



# الدليل العملي لإدارة وقياس الأثر

إطار متكامل للمنظمات التنموية لإدارة وقياس أثرها

م. أنس الخلف  
أبريل ٢٠٢٤م

الدليل العملي لإدارة وقياس الأثر ©  
من شركة قرارات لاستشارات الأثر  
الإصدار الأول 1445 هـ - 2024م

- هذا العمل مرخص بموجب ترخيص المشاع  
الإبداعي غير التجاري وغير المشتق 4,0  
يجب ذكر المصدر عند استخدام محتوى من  
الدراسة والإشارة إذا تم إجراء تغييرات.  
لا يجوز استخدام الدراسة لأغراض تجارية.

# قرارات

مُحرِّك الأثر

شركة قرارات للاستشارات الأثر



قرارات شركة سعودية تهدف إلى تمكين المنظمات  
التنموية لتكون من المنظمات ذات الأثر المرتفع من  
خلال سبع خدمات رئيسية تم تطويرها في السنوات  
العشر الماضية، والتي كانت نتيجة تجارب مع أكبر  
المنظمات التنموية في القطاع الحكومي و غير الربحي  
والخاص.

qararatimpact.com



هذا العمل، الذي يتضمن جهودًا بحثية  
مكثفة وحقوق فكرية، محمي بموجب حقوق  
الطبع والنشر وجميع الحقوق محفوظة  
لشركة قرارات للاستشارات الأثر.



قرارات  
مُحرِّك الأثر

# الفهرس

08.....	تعريف الأثر	: 01
20.....	مفهوم إدارة وقياس الأثر	: 02
27.....	إطار عمل متكامل لإدارة وقياس الأثر	: 03
51.....	منهجيات لإدارة وقياس الأثر	: 04
61.....	خاتمة	: 05

بعد انتهائك من قراءة هذا التقرير ستتعرف على التالي:



### تعريف الأثر:

ما المقصود بالأثر وماهي مكوناته وماهي الذهنيات الأساسية للعمل المبني على الأثر.



### إطار متكامل لإدارة وقياس الأثر:

كيف يمكن ممارسة إدارة وقياس الأثر من خلال تطبيق إطار عمل متكامل.



### منهجيات وأطر قياس الأثر:

ماهي أهم الأدوات والمنهجيات العلمية والعالمية في إدارة وقياس الأثر.



## لمن هذا الدليل؟



### ماذا يقدم له الدليل؟

الدليل يقدم له توحيداً لمفاهيم الأثر وإطاراً عملياً ومتكاملاً لممارسة إدارة وقياس الأثر.

الدليل يقدم له الذهنيات المطلوبة لإدارة وقياس الأثر. كما أنه يوضح خطوات عملية مقسمة على مراحل لتنفيذ عمليات إدارة وقياس الأثر.

الدليل يقدم له توصيفاً للعديد من المنهجيات والأطر العلمية والعالمية و يوضح كيف تنعكس هذه المفاهيم على الممارسة العملية.

### أهم تساؤلاته

- تحديد الأثر المرجو بشكل واضح قابل للقياس.
- معرفة ما إذا كان التمويل حقق الأثر المرجو.
- إقناع الممولين وأصحاب المصلحة بالتمويل.
- بناء قدرات الفريق التنفيذي لإدارة وقياس الأثر.

- كيف أقنع أصحاب المصلحة والإدارة العليا بأثر البرامج والخدمات التي نقدمها.
- كيف أقوم بقياس الأثر بشكل منهجي وعلمي.
- كيف نجمع البيانات ونحللها لإثبات الأثر الذي حققناه.
- كيف نعد تقرير قياس أثر مقنع ومؤثر.

- ما أهم المفاهيم والمصطلحات في مجال قياس الأثر والفرق بينها.
- كيف تنعكس المفاهيم النظرية على الواقع العملي والسياق المحلي.
- ماهي المنهجية العملية لممارسة قياس الأثر.

### من هو

هو عضو مجلس إدارة أو مدير تنفيذي أو أي شخص لديه صلاحيات رئيسية في منظمة تهدف لتحقيق أثر.

هو الشخص المسؤول عن تنفيذ المبادرات والمشاريع والخدمات. قد يكون مدير إدارة برامج أو مدير مشاريع أو حتى مدير تنفيذي.

القارئ والمطلعين والراغبين في زيادة معرفتهم بأساليب وأدوات قياس الأثر.

صانع  
القرار

مدير  
المشاريع

المهتم  
والباحث

01

# تعريف الأثر



المنظمات التي تمارس قياس الأثر هي المنظمات التي تستطيع أن تكون جاهزة لكل التحديات وهي الأعلى قدرة على التكيف مع المتغيرات. لأنها قريبة من مجتمعها وتتعلم بشكل مستمر ولديها تدفق مستمر للبيانات، مما يجعل عملها قائم على الأدلة والبراهين وبعيداً عن التكهنات والظنون. كما أن المنظمات التي تمارس قياس الأثر لديها فرص أعلى بكثير في الاستدامة المالية، حيث أن قدرتها على إقناع أصحاب المصلحة وابتكار مبادرات وبرامج جديدة أكبر بكثير.

## تعريفات الأثر



بشكل عام الأثر هو تغييراً إيجابياً يعالج تحدياً مجتمعياً ملحاً. ينتج الأثر عن خدمات أو مشاريع أو برامج أو سياسات تنفذ بشكل مقصود لتحقيق تغييراً إيجابياً محددًا. يتحقق الأثر على عدة مستويات، مثل الأفراد والمنظمات والمجتمعات والدول. يمكن أن يكون الأثر إيجابياً أو سلبياً، مقصوداً أو غير مقصود. وذلك يعني أنه أحياناً قد يتحقق أثراً غير مرغوباً بشكل غير مقصود، أو أثراً مرغوباً بشكل غير مخطط له.

التعريفات التالية تعرض أمثلة على كيف يمكن فهم الأثر في السياق التنموي والاجتماعي. هذه التعريفات توضح أهم المفاهيم المرتبطة بالأثر، وهي التغيير والمساهمة في هذا التغيير وطبيعة هذا التغيير.

### بعض تعريفات للأثر

الأثر الاجتماعي هي **النتائج الاجتماعية المقصودة وغير المقصودة، الإيجابية والسلبية على حد سواء**، للتدخلات المخططة (السياسات والبرامج والخطط والمشاريع).

Social impact (Frank Vanclay, 2003)

نعني بالأثر المساهمة التي ساهم فيها المشروع من مجموع التغيير الذي حصل، بالإضافة إلى **ما كان سيحدث على أي حال** (لو لم ينفذ المشروع).

Social impact (Catherine Clark, William Rosenzweig, David Long and Sara Olsen, 2004)

نعني بالأثر الاجتماعي أي مجموعة كبيرة ومتنوعة من **التغييرات** في الحالات الفسيولوجية والمشاعر والدوافع والعواطف الذاتية والإدراك والمعتقدات والقيم والسلوك الذي يحدث في الفرد.

Social impact (Bibb Latané, 1981)

## سلسلة قيمة الأثر



تعد سلسلة قيمة الأثر جامعة لأكثر مفاهيم الأثر شهرة، والتي تبدأ بالمدخلات والموارد وتأثيراتها المتوقعة، توصف هذه التأثيرات بالنتائج التي تؤدي إلى الأثر.



الشكل 1: سلسلة قيمة الأثر

تتكون سلسلة الأثر من خمسة عناصر رئيسية: المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج والأثر. كل عنصر من هذه العناصر يعد جزءاً لا يتجزأ من التسلسل العام ومرتبطة بالعناصر الأخرى ويساهم في تحقيق الأثر النهائي. تتيح لنا سلسلة الأثر فهم كل خطوة من خطوات المشروع وتحسينها بشكل منهجي، مما يضمن استخدام الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق الأثر المنشود. في ما يلي توصيف مختصر للخمسة عناصر التي تشكل سلسلة الأثر:

### 01 المدخلات

هي الموارد التي تم استثمارها في المشروع. ويمكن أن تشمل هذه الموارد المالية، والموارد البشرية، والأصول المادية، والوقت، والخبرة وغيرها. الفهم الشامل للمدخلات يعدّ أمراً بالغ الأهمية، لأنه يسمح للمنظمة فهم حدود مواردها وتقييم الجدوى المالية ووضع استراتيجية التخصيص الأمثل للموارد.

## 02 الأنشطة

هي الإجراءات التي يتم تنفيذها باستخدام المدخلات. مثل تنفيذ برنامج تعليمي، أو إجراء حملة توعوية، أو تقديم مساعدات عينية وغيرها من الخدمات التي ستنفذها المنظمة. يجب أن تتوافق الأنشطة مع الأثر المرجو، ومن المهم تحديد مستهدفات واضحة لكل نشاط وأن يتم تصميمها والنتائج والأثر المرجو في نصب الأعين.

## 03 المخرجات

هي المنتجات المباشرة والملموسة للأنشطة وعادة ما تكون قابلة للقياس الكمي وفورية الحدوث، مثل عدد الأشخاص الذين تم تدريبهم، أو عدد المشاهدات. في حين أن المخرجات مهمة للقياس، إلا أنها تمثل النتائج الأولية فقط ولا تدل على الأثر والتغيير الذي حصل على الفئات المستهدفة وعلى المجتمع.

## 04 النتائج

هي التغييرات القصيرة والمتوسطة وطويلة المدى التي تحصل على الاستفادة كنتيجة من الأنشطة والمخرجات التي تحققت. من خلال النتائج نستطيع أن نعرف التغيير الذي أحدثناه على حياة المستفيدين سواء كان ذلك التغيير زيادة في المعرفة أو بناء لمهارة أو تغيير لسلوك أو لحالة صحية أو غيرها. النتائج هي التي توضح التغييرات التنموية الناتجة عن أنشطة المنظمة.

## 05 الأثر

الأثر هو التغيير المستدام طويل المدى الذي يحصل على مستوى المجتمع. وهو يمثل الهدف النهائي وغالبًا ما يرتبط بأهداف وطنية أو دولية مثل رفع جودة الحياة أو تخفيض البطالة وغيرها. يعد قياس الأثر هو الأكثر صعوبة نظرًا لطبيعته المعقدة وطويلة الأجل، وغالبًا ما تقيسه الجهات المرجعية مثل الوزارات وهيئات الإحصاء الوطنية. فهم سلسلة الأثر وإدارتها بفعالية مهمة جوهرية لأي منظمة تسعى إلى إحداث تأثير تنموي واجتماعي مستدام. تسمح سلسلة الأثر للفريق بإجراء تحليل نقدي وتحسين كل خطوة من خطوات عملية صناعة الأثر، مما يضمن استخدام الموارد بأكبر قدر من الكفاءة ورفع فرص تحقيق الأثر المرجو.

## ذهنيات الأثر



هناك ستة ذهنيات نراها مهمة لإدارة وقياس الأثر. نقصد بالذهنية طريقة التفكير التي تحدد كيفية تفسير المواقف والتفاعل معها. هي الانطباعات أو الأساليب أو الطرق التي يتم تبنيتها في التعامل مع مختلف المواقف التي تمر بالإنسان. تؤثر الذهنيات بشكل كبير على السلوك وصنع القرار والطريقة التي يتفاعل بها الإنسان مع الآخرين.



الشكل 2: ذهنيات الأثر



## ذهنية النتائج

### المقصود بها:

النظر دائماً إلى التغيير الذي يحدث على الإنسان (العميل، المستفيد، المواطن، المستخدم وغير ذلك) بدلاً من التركيز على العمليات والأنشطة التي تقوم بها. أي نشاط أو خدمة تقوم بها يجب أن تكون مرتبطة بتغيير إيجابي تود إحداثه على المستفيد النهائي. التغيير قد يكون زيادة وعي، بناء مهارة، تغيير سلوك، تحسين حالة اقتصادية، تحسين حالة صحية وغيرها من التغييرات الإيجابية التي ترفع من جودة حياة الإنسان. في هذه الذهنية همّنا المستمر هو معرفة التغيير الذي أحدثناه على المستفيد، وهو ما نطلق عليه النتائج (Outcomes).

## "قياس الأثر هو أسلوب تفكير قبل أن يكون خطوات وأدوات إجرائية"

### كيف أمارس الذهنية:

- 01 اسأل نفسك دائماً ما هو التغيير الذي نحدثه أو ننوي إحداثه على حياة فئتنا المستهدفة؟
- 02 اسمع من فئتك المستهدفة عن ما الذي تغير في حياتهم.
- 03 ابدأ دائماً من النتائج، وبعدها اكتشف أفضل طريقة (خدماتك وأنشطتك) لتحقيق هذه النتائج.
- 04 ناقش مع فريقك النتائج التي تستطيعون تحقيقها والنتائج التي تأملون تحقيقها.

### مثال تطبيقي للذهنية:

**الذهنية العامة:** "ما هو أثر خدمتكم؟ --- **جواب عام:** حققنا أثر عالي جداً حيث استفاد من الخدمة 5000 شخص.

**ذهنية النتائج:** "ما هو أثر خدمتكم؟ --- **جواب بذهنية النتائج:** حققنا أثر عالي جداً حيث تغير سلوك 60% من المستفيدين."



## ذهنية التحسين

### المقصود بها:

الهدف الأساسي من قياس الأثر هو معرفة كيف يمكن تطوير برامجك وخدماتك لتكون أعظم أثراً وأعلى كفاءة وأكثر فعالية. عملية قياس الأثر مشحونة بتساؤل وفضول مستمر يبحث بشكل ملح عن العناصر التي يمكن إضافتها أو إزالتها أو تطويرها لزيادة أثر البرنامج. هذه هي النية الأساسية التي يجب أن تستحضرها وأنت تمارس عمليات قياس الأثر. أي أهداف أخرى مثل تعزيز السمعة أو الإجابة على المسئلة هي أهداف فرعية تندرج تحت هذا الهدف الأساسي.

## "إدارة وقياس الأثر هي بوصلة توجهنا نحو الطريق الصحيح للتحسين والتطوير"

### كيف أمارس الذهنية:

- 01 قبل أن تبدأ أي جهود في قياس الأثر، تأكد من أن دوافع فريقك ودوافع ذوي العلاقة منسجمة مع مبدأ التحسين.
- 02 ابدأ بوضع فرضيات لفرص التحسين قبل أن تبدأ عمليات قياس الأثر، واختبر هذه الفرضيات باستمرار أثناء تنفيذ عمليات قياس الأثر.
- 03 ضع قائمة بأسئلة تثير فضولك عن كيفية عمل البرنامج أو الخدمة وحاول أن تستكشف الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال عمليات قياس الأثر.

### مثال تطبيقي للذهنية:

**الذهنية العامة:** "أصدرنا تقرير سنوي مميز يوضح جميع إنجازاتنا والنتائج التي حققناها. و أهم شيء أنه التقرير نال إعجاب الكل وخاصة مجلس الإدارة."

**ذهنية التحسين:** "أصدرنا تقرير سنوي مميز يوضح جميع إنجازاتنا والنتائج التي حققناها ويحدد الفجوات وفرص التحسين التي سنطبقها السنة القادمة والتي ستضاعف أثرنا بدون أي تكلفة إضافية."



## ذهنية السببية



### المقصود بها:

بعد انتهاء فئتك المستهدفة من الخدمة التي قدمتها لهم، قد تتغير أشياء كثيرة ومتنوعة في حياتهم. لكن ماهي التغييرات التي كانت سبباً للخدمة أو الأنشطة التي قمت بها؟ وكيف يمكن إثبات ذلك؟. ليس كل تغيير يحصل على المستفيد بعد أن نقدم له تدخلنا يمكن أن ننسبه لنا، فهناك عوامل أخرى قد تكون ساهمت في هذا التغيير وكنا نحن أحدها. السببية تعني أن هناك ارتباط بين برنامجي/ خدمتي/ أنشطتي وبين نتيجة أو مجموعة نتائج محددة، بحيث كلما زادت خدماتي وأنشطتي زادت النتائج والتغيير الذي نرجو إحداثه على المستفيد. في قياس الأثر نحن في سعي دؤوب لاكتشاف وإثبات العلاقة السببية بين التغيير الذي حصل وبين الأنشطة التي قمنا بها.

## " الفهم العميق للعلاقة بين أنشطتنا ونتائجها هو شرطاً أساسياً لنسب أي أثر إلى جهودنا"

### كيف أمارس الذهنية:

- 01 استخدم منهجيات قياس تساعد على إثبات السببية مثل القياس القبلي والبعدي ومجموعات التحكم (لتفاصيل منهجيات القياس اطلع على الفصل الثالث).
- 02 افهم المساهمات الأخرى التي تعمل على تحقيق نفس نتائجك المستهدفة على فئتك المستهدفة.

### مثال تطبيقي للذهنية:

**الذهنية العامة:** "90% من المستفيدين زاد وعيهم عن نمط الحياة الصحي بعد البرنامج. وهذا دليل أنه برنامجنا ناجح ويحقق أثر."

**ذهنية السببية:** "90% من المستفيدين زاد وعيهم عن نمط الحياة الصحي بعد البرنامج. لكن بحكم عدم معرفتنا بمستوى وعيهم عن نمط الحياة الصحي قبل البرنامج، فصعب نسب كل هذا التغيير لنا."



## ذهنية الترابط

### المقصود بها:

أي نشاط نعمله هو عبارة عن موارد يتم استهلاكها، قد تكون هذه الموارد غير ملموسة مثل وقت فريق العمل أو موارد ملموسة مثل ميزانية التشغيل. لاستهلاك هذه الموارد في تنفيذ الأنشطة بالشكل الأمثل لابد من التأكد أن كل نشاط مرتبط بتحقيق نتيجة محددة. لا ينبغي تنفيذ أي نشاط بدون وجود ارتباط منطقي واضح بينه وبين تحقيق النتائج المستهدفة. كما ينبغي عدم إهمال أي نشاط مهم لابد من تنفيذه لتحقيق النتائج. فعلى سبيل المثال إذا كانت النتيجة بناء مهارة، فلا بد من وجود نشاط تدريبي مثلاً، ولكن وجود نشاط مثل حفل تكريم قد لا يكون أساسياً.

## " ارتباط عناصر سلسلة الأثر يرفع مستوى الكفاءة والفعالية والأثر "

### كيف أمارس الذهنية:

- 01 لكل نتيجة مستهدفة، حدّد الأنشطة الرئيسية التي لابد من تنفيذها.
- 02 قارن بين الموارد المتوفرة أو المطلوبة وبين الأنشطة، هل هي ملائمة أم أن هناك عدم توازن؟
- 03 انظر للعلاقة بين النتائج قريبة، متوسطة وبعيدة المدى، هل العلاقة بينها سببية ومثبتة أم أنها افتراضية؟

### مثال تطبيقي للذهنية:

**الذهنية العامة:** "نقدم دورة مدتها يوم واحد لتمكين الأسرة المنتجة من بناء متجر إلكتروني يساعدها على الوصول إلى جميع المناطق."

**ذهنية الترابط:** "نقدم دورة مدتها خمسة أيام متبوعة بإرشاد مهني لمدة شهر لتمكين الأسرة المنتجة من إطلاق وتشغيل متجرها الإلكتروني بنجاح."



## ذهنية التعلم

### المقصود بها:

قياس الأثر ليس محصوراً في أنشطة تحليلية لبيانات إدارية من خلف شاشة، ولكنه احتكاك مباشر وتعاطف عميق مع الفئة المستهدفة. وهذا الاحتكاك يتطلب أخذ وضعية المتعلم والفضولي الذي يبحث عن التغيير المقصود وغير المقصود والإيجابي والسلبي الذي حصل على المستفيد. في كثير من الأحيان نتفاجأ بإجابات لم نكن نتوقعها عن أثر البرنامج على الفئة المستهدفة، لذلك ذهنية التعلم من المستفيد تُتيح لنا استكشاف نتائج والوصول إلى بيانات لم نكن نتوقعها. هذه الذهنية تتطلب تواضعاً ذهنياً ونفساً طويلاً لفهم تجربة المستفيد والأثر الذي تحقق له كنتيجة من تدخلاتك.

**" إدارة وقياس الأثر تتجاوز التحليل الكمي لتشمل التفاعل المباشر والتعاطف مع المستهدفين، لاكتشاف الآثار المتوقعة وغير المتوقعة "**

### كيف أمارس الذهنية:

- 01 اسأل وتحدث مع فئتك المستهدفة بشكل مستمر بطريقة عفوية وغير رسمية.
- 02 أجر مقابلات معمقة ومجموعات تركيز للسمع من فئتك المستهدفة بشكل عميق.
- 03 راجع السجلات الإدارية والشكاوى والاقتراحات بشكل دوري.

### مثال تطبيقي للذهنية:

**الذهنية العامة:** " جميع المستفيدين مبسوطين ونسبة الرضا وصلت إلى 95% ".  
**ذهنية التعلم:** " جميع المستفيدين مبسوطين ونسبة الرضا وصلت إلى 95% . ومن جلوسنا مع المستفيدين تكونت لدينا صورة عميقة عن أثر البرنامج على حياتهم وتعلمنا أشياء غير متوقعة منهم. "



## ذهنية الموضوعية

### المقصود بها:

قد تبذل جهداً كبيراً في برنامجك وتصرف عليه أوقات ثمينة من حياتك وتصبح متعلق به عاطفياً. لذلك عندما تسمع أو ترى بيانات غير مرضية عن برنامجك (سواء كانت نتيجة مقابلة أو استبيان أو تعليق في منصة ما) قد تشعر بالدفاعية وتحاول أن تبرر وتلوم أطراف خارجية بما فيها المستفيد نفسه. هذا شعور طبيعي فالإنسان يشعر بالانتماء لأعماله وجهوده، ولكن يجب أن نكون واعيين عندما ننجرّف لهذه المنطقة ونلتزم بالموضوعية والبرهان. هل البيانات والأدلة تشير فعلاً إلى عدم تحقق النتائج على سبيل المثال؟ هل لدينا أدلة قوية تثبت أن الأنشطة لم تنفذ بالشكل المطلوب مثلاً؟ قد تكون أحياناً البراهين والأدلة مؤلمة لكنها ضرورية للتحسين وتعظيم الأثر.

## "زيادة الأثر تعتمد على مستوى عالي من التجرد والموضوعية والاعتماد على البراهين والأدلة"

### كيف أمارس الذهنية:

- 01 افهم البيانات المتوفرة بمختلف أنواعها وتحقق من صحتها.
- 02 لا تأخذ المواضيع بشكل شخصي، ولكن بذهنية العمل المبني على الدليل والبرهان.
- 03 نوّع في مصادر البيانات وتأكد أنها جمعت بشكل صحيح ويمثل فئتك المستهدفة.

### مثال تطبيقي للذهنية:

#### حوار بين زملاء عمل:

**زميل 1:** "جاءني أحد المستفيدين وأثنى كثيراً على جلسة الإرشاد الأسري، هذا مؤشر قوي أنه خدماتنا ممتازة وتحقق أثر."  
**زميل 2:** "لكن البيانات التي من الاستبيان الذي يرسل بعد كل جلسة إرشاد أسري تقول أنه 80% من المستفيدين ما تغير شيء في علاقتهم الأسرية بعد الجلسة."  
**زميل 1:** "ممم.. نحتاج نفهم السبب ونجمع بيانات أكثر."

02

## مفهوم إدارة وقياس الأثر



قياس الأثر ليس مجرد نشاط تقوم به  
نهاية برنامجك، ولكنه عملية مستمرة  
للتعلم والتحسين

## تعريف إدارة وقياس الأثر



الأثر لم يعد حكرًا على قطاع معين أو على نوع محدد من المنظمات، ولكنه أصبح محوراً مركزياً في عمل القطاعات الحكومية والمؤسسات المجتمعية والشركات التجارية. لذلك أصبحت إدارة وقياس الأثر من المفاهيم التي تحظى بأهمية متزايدة في وقتنا الحالي.

### إدارة الأثر

إدارة الأثر هي عملية شاملة ومستمرة تبدأ منذ لحظة التخطيط للمشروع وتمتد طوال فترة تنفيذه وتستمر بعد انتهائه. تهدف هذه العملية إلى ضمان التطوير والتحسين المستمرين للمشروع بناءً على التغذية الراجعة والبيانات المتدفقة بشكل مستمر.

في مرحلة التخطيط، تركز إدارة الأثر على تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس ووضع خطط لتتبع التقدم نحو هذه الأهداف. يتم خلال هذه المرحلة أيضًا تحديد المؤشرات التي سيتم استخدامها لقياس الأثر، مما يساعد في توجيه الجهود وتحديد الأولويات. أثناء تنفيذ المشروع، تُستخدم إدارة الأثر لمراقبة الأنشطة والتأكد من أنها تسير وفقًا للخطة الموضوعية، وللتعرف على أي تحديات أو فرص قد تظهر. تتيح هذه المراقبة المستمرة الفرصة لإجراء تعديلات في الوقت الفعلي، مما يعزز من فعالية المشروع ويحسن من نتائجه. بعد الانتهاء من المشروع، تستمر إدارة الأثر في تقييم النتائج والتأثيرات الطويلة الأمد للأنشطة التي تم تنفيذها. هذه المرحلة تشمل التقييم النهائي للأثر وتحليل البيانات المجمعة لتحديد مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه وأثره المرجو على الأفراد والمجتمع.

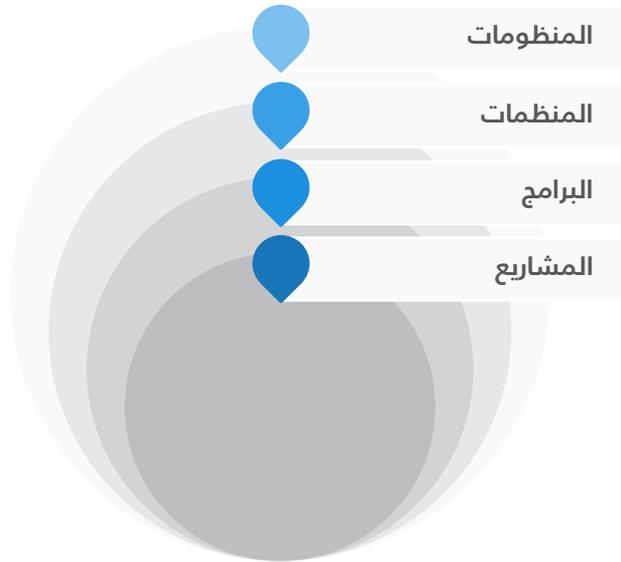
### قياس الأثر

قياس الأثر يُعرف بأنه عملية دقيقة ومنظمة تُجرى عادة بعد اختتام المشروع أو البرنامج، بهدف تقييم وفهم التغييرات والنتائج التي ترتبت على تنفيذ المشروع، سواء على مستوى الأفراد أو المجتمع بشكل عام. تشمل هذه العملية استخدام مجموعة من المؤشرات والأدوات التي تمكن من قياس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية والأثر الذي أحدثته الأنشطة المنفذة. التركيز في قياس الأثر ينصب على التحقق من النتائج الملموسة التي تحققت وكيف أسهمت هذه النتائج في إحداث تغيير إيجابي في حياة الأفراد والمجتمعات. يُعد هذا القياس أساسيًا لأنه يوفر بيانات ومعلومات حيوية يمكن استخدامها لتقييم فعالية المشروع وتحديد ما إذا كان قد تحقق الأثر المرجو. كما يساعد قياس الأثر في تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج المنفذة، مما يتيح الفرصة لتعزيز الاستراتيجيات الناجحة وتصحيح المسارات في المبادرات المستقبلية لضمان تحقيق أقصى قدر من الفعالية والكفاءة.

## مستويات إدارة الأثر



يمكن ممارسة إدارة الأثر على مستويات متعددة، كل مستوى يقدم بُعدًا فريدًا يعزز من القدرة على تقييم مدى تحقق النتائج والأثر المرجو. يمكن تقسيم مستويات إدارة الأثر إلى أربع مستويات، مستوى قياس المشاريع ومستوى قياس البرامج ومستوى قياس المنظمات وأخيرًا مستوى قياس المنظومات، وكل منها يُشكّل طبقة من طبقات فهم الأثر الذي تحقق على الأفراد وعلى المجتمع.



### ● إدارة أثر المشاريع

أولًا على مستوى المشاريع، يتم إدارة الأثر الذي تحدثه مشاريع محددة في سياقها الخاص. هذا المستوى يركز على النتائج المباشرة والملموسة التي يمكن رصدها وقياسها بوضوح في نهاية المشروع.

### ● إدارة أثر البرامج

ثانيًا على مستوى البرامج، يتم التعامل مع مجموعة من المشاريع المترابطة التي تشترك في هدف استراتيجي أوسع. في هذا المستوى، نركز على الأثر التراكمي لهذه المشاريع وقدرتها على تحقيق نتائجها على الأفراد وعلى المجتمع.

### ● إدارة أثر المنظمات

ثالثاً على مستوى المنظمات، يتم إدارة و تقييم الأثر الشامل للمنظمة بأكملها. هذا لا يقتصر فقط على المشاريع والبرامج التي تنفذها المنظمة، بل وأيضاً طريقة عملها وثقافتها التنظيمية و مساهمتها في القطاع الذي تعمل ضمنه.

### ● إدارة أثر المنظومات

أخيراً، يأتي إدارة أثر المنظومات، وهو المستوى الأعلى الذي يستلزم فهماً عميقاً للتأثيرات المتشابكة والمعقدة ضمن منظومة كاملة. هذا المستوى يتطلب النظر إلى الصورة الكلية، فهم كيف تتفاعل العناصر المختلفة داخل المنظومة، وقياس الأثر الذي تحدثه التغييرات في جزء منها على المنظومة ككل.

كل مستوى من مستويات إدارة وقياس الأثر يقدم منظوراً مختلفاً يساعد على فهم مستوى عمق واتساع الأثر الذي تم إحداثه.

## أنواع القياس



من الضروري استخدام مجموعة متنوعة ومتوازنة من المؤشرات التي تمكن من قياس مستوى تحقق الأثر المرجو. هذه المؤشرات تتباين ما بين مؤشرات المدخلات والأنشطة إلى مؤشرات المخرجات والنتائج.



الشكل 3: أمثلة على المؤشرات في كل مستوى

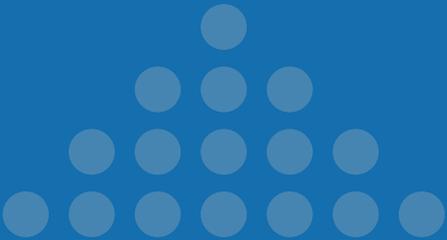
المؤشر	تعريف المؤشر	مثال على المؤشر
مؤشرات المدخلات	هي العناصر التي يجب توفيرها للبدء في تنفيذ البرنامج أو المشروع. على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن التمويل و الموظفين و الأجهزة والمواد وغيرها. بشكل عام، تقيس هذه المؤشرات ما نستثمره للبدء في البرنامج أو المشروع.	قيمة الأموال المستثمرة في برنامج تطوير مهارات القراءة للأطفال
مؤشرات الأنشطة	تتعلق بما تقوم به المؤسسة أو المشروع لتحقيق الأهداف المحددة. توضح هذه المؤشرات حجم وكم العمليات التي ننفذها باستخدام المدخلات.	عدد ورش العمل التي تم تنفيذها لتطوير مهارات القراءة للأطفال

المؤشر	تعريف المؤشر	مثال على المؤشر
مؤشرات المخرجات	تعبر عن المخرجات الفورية للأنشطة التي تم تنفيذها. تقيس هذه المؤشرات النواتج الملموسة المباشرة التي تم تحقيقها من خلال الأنشطة.	عدد الأطفال الذين حضروا ورش العمل
مؤشرات النتائج	تقيس التغييرات على المستفيد بعد الانتهاء من تنفيذ الأنشطة وتحقيق المخرجات. هذه المؤشرات تتناول التغييرات على المدى القريب والمتوسط والبعيد في المعرفة أو المهارة أو السلوك أو الحالة الاقتصادية وغيرها من التغييرات التي تحدث على حياة المستفيد كنتيجة للمشروع.	عدد الكلمات التي يمكن للطفل قراءتها بشكل صحيح في الدقيقة الواحدة
مؤشرات الأثر	تقيس التغيير على مستوى المجتمع بعد تحقق النتائج. هذه المؤشرات تتناول التغييرات على المدى البعيد التي توضح مستوى التقدم في مؤشرات وطنية رئيسية.	متوسط درجة الطلاب في اختبار قياسي دولي

التنوع والتوازن في المؤشرات يعطي المنظمات التنموية فهم شامل لمناطق التقدم والإنجاز ومناطق الخلل وفرص التحسين. وبذلك تكون عملية صناعة وتقييم الأثر عملية منهجية ومنظمة ومدعومة بالأدلة.

03

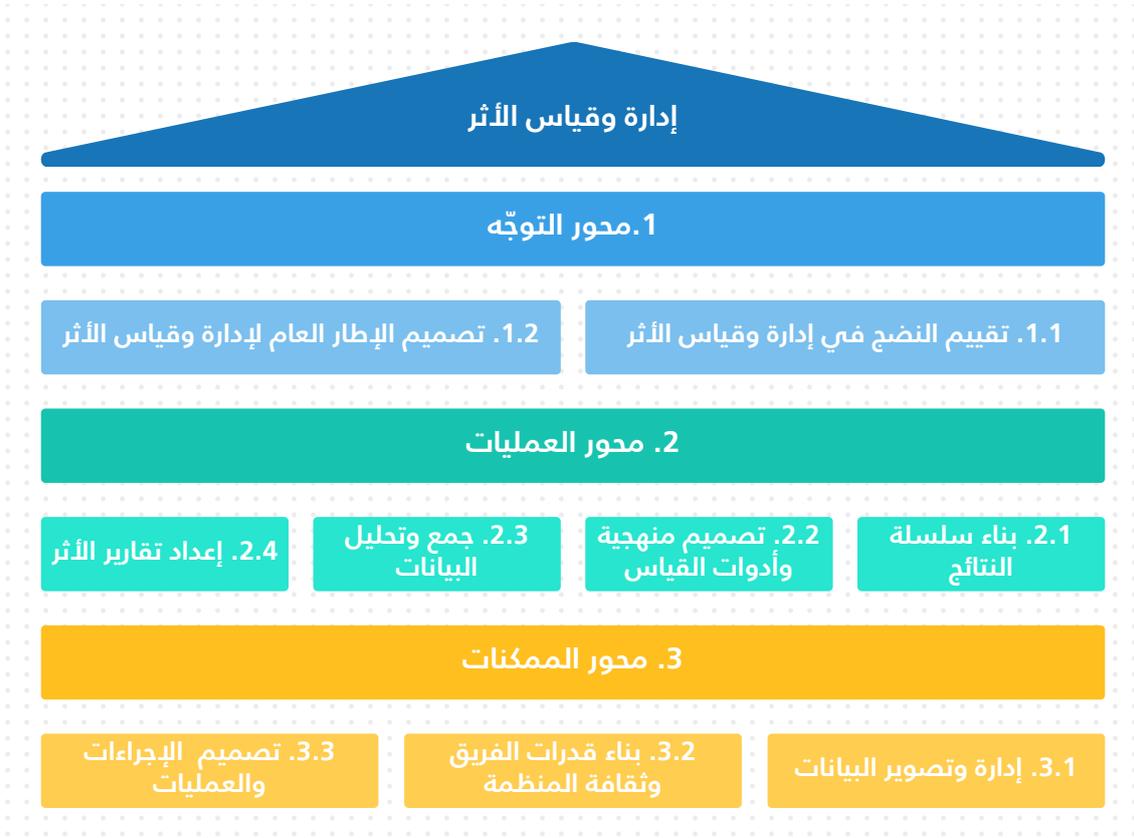
إطار عمل متكامل  
لإدارة وقياس الأثر



## إطار قرارات لإدارة وقياس الأثر



تم تطوير الإطار بالاعتماد على أحدث النظريات والأساليب العلمية والتجارب العملية الكثيرة والمتنوعة مع مختلف المنظمات في مختلف القطاعات. يتكون الإطار من ثلاثة محاور وتسعة مراحل.



الشكل 4: إطار قرارات لإدارة وقياس الأثر

**محور التوجه** يركز على وضع بوصلة واضحة للمنظمة في إدارة وقياس الأثر من ناحية تقييم الممارسات الحالية ومن ناحية وضع غاية واضحة لإدارة وقياس الأثر وتحديد الأسئلة الاستراتيجية التي تهدف المنظمة للإجابة عليها.

**محور العمليات** يركز على تصميم وتنفيذ العمليات الرئيسية لإدارة وقياس الأثر.

**ومحور الممكنات** يركز على الأدوات والقدرات المساندة التي تساعد على استدامة العمل في إدارة وقياس الأثر.



# 1.1 تقييم النضج في إدارة وقياس الأثر

مستوى نضج المنظمة في قياس الأثر هو قدرتها على تنفيذ وإدارة عمليات قياس الأثر بشكل فعال ومتكامل. يشير مستوى النضج إلى مدى تقدم المنظمة في تطبيق أفضل الممارسات واستخدام الأدوات والأطر المناسبة لقياس وتقييم تأثير أنشطتها ومشاريعها. تعتمد فكرة مستوى نضج المنظمة في قياس الأثر على نموذج تصاعدي يشمل أربعة مستويات: النشوء، التأسيس، التكامل والريادة. كلما زاد نضج المنظمة، زادت قدرتها على تبني أساليب وإجراءات متقدمة لإدارة وقياس الأثر.



الشكل 5: مستوى نضج إدارة وقياس الأثر

في مستوى **النشوء** تمتلك المنظمات أنظمة قياس يتم من خلالها جمع المؤشرات على حسب الحاجة أو الطلب (وليس على أساس منتظم) كطريقة لتتبع التقدم المحرز في المبادرات والبرامج. بالإضافة إلى تتبع المعاملات المالية الأساسية، غالباً تقوم المنظمات في هذا المستوى بجمع المؤشرات المتعلقة بالأنشطة، مثل عدد الدورات المقدمة أو عدد المسرعات التي تم إطلاقها.

في مستوى **التأسيس** تقوم المنظمات بجهود مقصودة لبناء أنظمة قياس الأثر. تختلف المنظمات في هذا المستوى اختلافاً كبيراً عن المنظمات في مستوى النشوء من حيث أنها تستند إلى فهم واضح لعلاقة العمليات بالنتائج والأثر. النتائج والأثر في هذا المستوى صريحة وليست مجرد استنتاج أو ضمني، ولدى المنظمة شكل من أشكال نظرية التغيير أو النموذج المنطقي الذي يربط عملياتها بالأثر.

المنظمات في مستوى **التكامل** تعتبر من المنظمات المرتكزة على الأثر. المنظمات في هذا المستوى لديها أطر عمل منطقية مطورة جيداً و بروتوكولات موحدة لجمع بيانات النتائج و الأثر. الغرض الأساسي من أنظمة القياس في هذا المستوى هو مساعدة المنظمات على ضمان قدرتها على تنفيذ خططها بفعالية وتحقيق أهدافها. تستخدم أنظمتها لمراقبة الأداء التنموي وتقييم التقدم نحو تحقيق أهداف الأثر المستهدفة.

في مستوى **الريادة** تأخذ أنظمة القياس نظرة أكثر شمولية للتأثير الكلي ولا تسعى فقط إلى تعزيز تنفيذ خططها ولكن أيضاً تعديل الإجراءات التي يمكن أن تؤدي إلى زيادة الأثر بمرور الوقت. في هذا المستوى لا يتم إجراء قياسات الأداء بشكل منفصل عن العمليات أو يتم الإبلاغ عنها بشكل دوري. بدلاً من ذلك، يتم دمج قياس الأثر في عمليات تشغيل المنظمة. مما يمكن المنظمة من إجراء تعديلات استراتيجية وتشغيلية و تحسينات مستمرة في أدائها التنموي.



## 1.2 تصميم الإطار العام لإدارة وقياس الأثر

بناء على مستوى النضج يتم تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة في إدارة وقياس والأثر من خلال تحديد التالي:

### • رؤية المنظمة في قياس الأثر

توضح الرؤية الدور الذي تلعبه إدارة وقياس الأثر في المنظمة، والقيمة التي سيضيفها إلى المنظمة. وكيف سيكون شكل المنظمة بعد نجاحها في إدارة وقياس الأثر.

### • قيم قياس الأثر

هي المبادئ الرئيسية والسلوكيات الأساسية التي ستتبنها المنظمة في إدارة وقياس الأثر. تتماشى وتنسجم قيم إدارة وقياس الأثر مع قيم المنظمة، ويمكن الاستناد على ذهنيات قياس الأثر (الموضحة في الفصل الأول) لتحديد بعض القيم الجوهرية.

### • الأسئلة الاستراتيجية لقياس الأثر

هذه الأسئلة هي الأسئلة الشاملة التي تعمل كعلامات إرشادية لفهم ما تحققه المنظمة. ينبغي أن تستند الغالبية العظمى من جهود قياس الأثر إلى الإجابات على الأسئلة الاستراتيجية وأن تساعد على الإجابة عليها. من المهم تطوير مجموعة من الأسئلة التي ستوجه أنشطة إدارة وقياس الأثر لمدة 1-3 سنوات. في كثير من الأحيان ، تتناول هذه الأسئلة العمليات و النتائج و المنظمة والأثر على مستوى القطاع أو المجتمع.



## 2.1 بناء سلسلة النتائج

قياس النتائج يبدأ من تحديد وتوصيف التغيير الذي نرجو إحداثه على الفئة المستهدفة. أي عملية قياس لابد أن تبدأ من معرفة واضحة للشيء المراد قياسه. لذلك أول خطوة في قياس الأثر هي تحديد النتائج.

النتائج هي التغيير الذي نستهدف إحداثه على فئتنا المستهدفة. هذا التغيير قد يكون زيادة في الوعي أو بناء لمهارة أو تغيير لسلوك أو تحسين لحالة صحية أو تحسين لحالة اقتصادية أو تحسين لحالة نفسية وغيرها من التغييرات الإيجابية التي نستهدف إحداثها على الفئة المستهدفة. التغيير الذي نستهدفه ليس دائماً يستهدف أفراداً فقد تكون منظمات، النتائج على مستوى المنظمات تشمل نتائج مثل زيادة كفاءة القدرات البشرية وزيادة مستوى نضج المنظمة وزيادة الإيرادات وغيرها. وقد نستهدف أحياناً المجتمع عموماً مثل سنّ تشريعات معينة لتحفيز سلوك معين أو زيادة المشاركة المجتمعية ونسب التطوع أو تقليل الانبعاثات الكربونية وغيرها من التغييرات الإيجابية على مستوى المجتمع. قبل البدء في إدارة وقياس الأثر، يجب الإجابة على هذا السؤال: ماهو التغيير الإيجابي المراد إحداثه على الأفراد أو المنظمات أو المجتمع؟

نتائج على مستوى المجتمع (الأثر)	نتائج على مستوى منظمة	نتائج على مستوى المستفيد
زيادة مشاركة المرأة في القوى العاملة	زيادة فعالية	زيادة معرفة
زيادة المشاركة المجتمعية	تحسين الكفاءة	بناء مهارة
تقليل عدد المستفيدين من الضمان الاجتماعي	زيادة جودة المخرجات	تغيير سلوك
زيادة عدد المشاريع الريادية الناجحة	بناء القدرات البشرية للمنظمة	تحسين حالة اقتصادية
		تحسين حالة اجتماعية

## ما الفرق بين المخرجات والنتائج والأثر؟

جرت العادة على التفريق بين النتائج والأثر في السياق الفني والعلمي، وعلى استخدامهم لنفس الغرض في السياق العام. في سياق قياس الأثر عندما تذكر النتائج يقصد بها التغيير الذي يمكن قياسه وتتبعه ومحاسبة فريق العمل عليه. ويقصد بالأثر التغيير العام على مستوى المجتمع الذي يساهم في تحقيقه مختلف القطاعات التنموية معاً مثل تخفيض البطالة أو تقليل الأمراض الوراثية أو تحسين المشهد البصري للمدن.

تركيزنا في قياس الأثر هو تركيز على (التغيير) الذي نستطيع تحقيقه و نستطيع أن نثبت السببية بينه وبين أنشطتنا وخدماتنا. من المهم الربط بين النتائج التي نستهدف تحقيقها وسنحاسب نفسنا عليها وبين الأثر العام الذي نساهم فيه مع الآخرين لتحقيقه على مستوى المجتمع. فعلى سبيل المثال برنامج تدريب خريجي الثانوية على مهارات مهنية محددة مثل الجرافيكس له نتيجة قريبة المدى مثل بناء المهارة، ونتيجة متوسطة المدى مثل الدخول في سوق العمل ونتيجة بعيدة المدى مثل تحسين الوضع الاقتصادي للمستفيد، ويساهم (مع جهود أخرى كثيرة) في تحقيق أثر على مستوى المجتمع وهو تخفيض البطالة.

من المهم أيضاً فهم الفرق بين المخرجات والنتائج، فالمخرجات تصف بشكل كمي النتيجة المباشرة للأنشطة ولا تصف التغيير الذي حدث على الفئة المستهدفة.

### النتائج

توضح التغيير الذي حصل على المستفيد

### مخرجات

توضح المُخرَج المباشر من الخدمات والأنشطة المُقدَّمة

نسبة الذين حصلوا على وظيفة واستمروا فيها زمناً لا يقل عن ستة شهور

عدد الباحثين عن عمل الذين حضروا البرنامج التدريبي

نسبة الأسر التي حققت دخلاً شهرياً مستداماً يغنيها عن المساعدات والتبرعات

عدد الأسر المنتجة التي حصلت على قروض متناهية الصغر

نسبة الذين اكتسبوا سلوك ممارسة الرياضة لثلاث ساعات في الأسبوع

عدد المشاركين في الحملة التوعوية الصحية عن أهمية الرياضة

## التسلسل الزمني للنتائج

بعد تحديد النتائج قد تظهر مجموعة من النتائج على سبيل المثال ثلاثة أو أربعة نتائج. بعض هذه النتائج قد تحدث مباشرة بعد البرنامج بينما بعضها قد يحتاج شهور أو سنين. وقد يتطلب تحقق بعض النتائج تحقق نتائج قبلها. هنا يأتي دور سلسلة النتائج التي ترتب هذه النتائج إلى نتائج قريبة مدى، إذا تحققت فستحقق النتائج متوسطة المدى وذلك سيؤدي إلى حدوث نتائج بعيدة مدى. تسمى السلسلة هذه أحياناً بنظرية التغيير، وتسمى أحياناً سلسلة القيمة.



## العلاقة السببية أو المنطقية بين النتائج

بعد بناء السلسلة من المهم مراعاة الارتباط المنطقي بين النتائج وهل فعلاً تؤدي إلى بعض أم أن هناك نتائج أخرى لابد من تحققها. على سبيل المثال تغيير السلوك دائماً يسبقه زيادة في الوعي وتغيير في الانطباع، بناء المهارة دائماً يسبقه زيادة في المعرفة وهكذا.

## النظريات والبراهين الداعمة لبناء سلسلة النتائج

للتأكد من هذه العلاقة يمكن الاعتماد على النظريات أو البراهين. على سبيل المثال إذا كان المستهدف تغيير سلوك، فنظرية COM-B توضح أن تغيير السلوك يتطلب بناء قدرة وتوفير فرصة وزيادة رغبة. فهنا يمكن بناء سلسلة النتائج وتحديثها بناء على هذه النظرية. كما يمكن الاستفادة من أطر العمل المجربة والمختبرة، فعلى سبيل المثال لبناء منظمة غير ربحية فاعلة يجب التركيز على مجموعة من المحاور حسب بعض الأطر المخصصة لقدرات المنظمات غير الربحية. كما يمكن الاعتماد على تجربة المنظمة وبياناتها ورصيد التجارب والخبرات لديها.

## العملية التكرارية لبناء السلسلة

بناء السلسلة ليست عملية خطية ولكنها تكرارية. يتم القيام بعدة محاولات وتجربة اختبارات مختلفة للوصول لسلسلة النتائج النهائية. يجدر الذكر هنا أنه في سلسلة النتائج يتم تبسيط عملية التغيير وتحقيق الأثر على شكل عملية خطية بهدف تسهيل عملية إدارة وقياس الأثر، ولكن في الواقع تحقيق الأثر أعقد بكثير. خاصة إذا كنا نستهدف تحقيقه على الإنسان، حيث أن الإنسان كائن معقد وتحقيق التغيير عليه عملية متداخلة ومتراكبة وتؤثر عليها متغيرات كثيرة فوق نطاق قدرتنا على جمعها وتحليلها.

## التحقق من سلسلة النتائج والعلاقات بين النتائج

سلسلة النتائج هي سلسلة حية، بمعنى أنه بعد كل قياس يتم التحقق من قوة العلاقات بين النتائج والنظر في فرص تحديثها وتطويرها.

## مثال لنظرية توضع طريقة حدوث التغيير في الحملات التوعوية

قد أُوصي باستخدام HOEM في حملات الصحة العامة منذ 1980 بعد أن تطورت في الستينات كجزء من نظريات التسويق والإعلان. تتبنى النظرية ثلاث مراحل ولكل مرحلة نوع من المتغيرات المرتبطة سببياً بالمرحلة التالية.

في المرحلة الأولى: المتغيرات القريبة Proximal Variables مثلًا الوعي أو التعرض وتحدث عندما يشاهد أو يتعرض الفرد للحملة بشكل مباشر.

في المرحلة الثانية: المتغيرات الوسيطة Intermediate Variables مثل المعايير الاجتماعية والاتجاهات والنوايا والمعارف والمتغيرات النفسية مثل القدرة الذاتية وتقدير الذات، فوجود هذه المتغيرات تلعب دوراً رئيسياً في سلوك الفرد.

في المرحلة الثالثة: النتائج البعيدة Distal Outcomes وهي مرتبطة سببياً مع المتغيرات القريبة والوسيطة. وتفسر على أنها تغيير في السلوك نتيجة للتعرض للحملات والوعي بوجود المتغيرات الوسيطة كالاتجاهات والقدرة الذاتية.

**ملاحظة:** توضح HOEM أن احتمال تحقيق كل نتيجة يتناقص في كل خطوة من التسلسل الهرمي ، مما يعني أن نسبة الذين يشاركون في تغيير السلوك المرغوب ستكون قليلة.

### نموذج التسلسل الهرمي للتأثير (HOEM) Hierarchy of Effects Model





## 2.2 تصميم منهجية وأدوات القياس

### ما المقصود بمنهجية القياس

منهجية القياس هي الأسلوب الذي سيتم جمع البيانات من خلاله بطريقة علمية تساعد على إثبات السببية. وذلك يعني أيضا أن منهجية القياس تساعد على إثبات إذا كان الأثر المحقق تم بسبب الأنشطة التي قامت بها المنظمة، أو كان هناك عوامل خارجية أخرى هي التي ساهمت في تحقيق النتائج. فعلى سبيل المثال هل كانت الحملة التوعوية هي السبب في زيادة الوعي أم أن الفئة المستهدفة تعرضت للعديد من المؤثرات التي ساهمت في رفع الوعي وكانت هذه الحملة أحد هذه المؤثرات. وإذا كان كذلك فما نسبة تأثير هذا النشاط على تحقيق النتيجة.

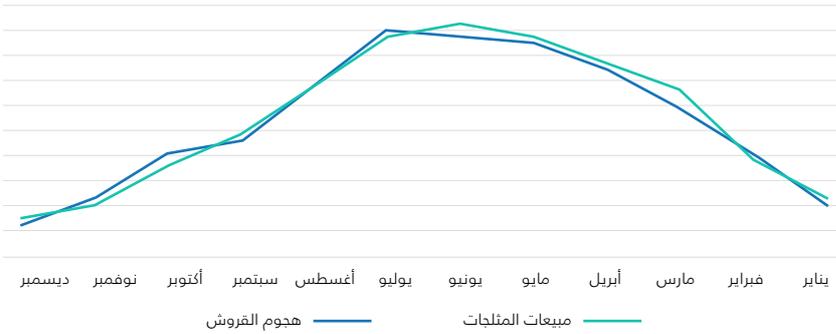
### مفهوم السببية

السببية تنطبق عندما يؤدي حدوث X إلى زيادة احتمال حدوث Y. يحصل الأثر بسبب متغيرات متعددة مما يعني أن العلاقة بين السبب والنتيجة هي علاقة ظنية. لا يمكننا أبداً إثبات السببية (أي إثباتها بشكل قاطع) ؛ يمكننا فقط استنتاج علاقة بين السبب والنتيجة. بمعنى آخر، من الممكن ألا يتم تحديد العلاقة السببية الحقيقية، إن وجدت. ولكي نستنتج العلاقة السببية ونقوم بإجراء الاستدلالات السببية يجب استيفاء ثلاثة شروط:

1. الاختلاف المصاحب (يحدث السبب والنتيجة بشكل متوازي، فكلما زاد السبب النتيجة).
2. الترتيب الزمني لحدوث السبب والنتيجة (تحدث النتيجة دائماً بعد حدوث السبب).
3. عزل العوامل المسببة الأخرى المحتملة.

هذه الشروط ضرورية ولكنها ليست كافية لإثبات السببية. لا أحد من هذه الشروط الثلاثة، ولا الشروط الثلاثة مجتمعة ، يمكن أن يثبت بشكل حاسم وجود علاقة سببية، ولكنه يساعد على استنتاج أن هناك علاقة بين النشاط الذي قمنا به والنتائج التي تحققت.

### ارتفاع مبيعات الثلجات يتزامن مع زيادة هجمات القروش



وجود العلاقة  
لا يعني  
**السببية!**

## العناصر المؤثرة على منهجية القياس

كلما كانت منهجية القياس أعمق كلما كانت الاستدلالات السببية أقوى. يعتمد عمق وقوة منهجية القياس على العوامل التالية:

1. القياس قبل وبعد النشاط أو التدخل.
2. وجود مجموعة مقارنة. بمعنى أنه بالإضافة لقياس المستخدمين، يتم قياس مجموعة مشابهة لهم في الخصائص بغرض المقارنة.
3. تكرار القياس قبل وبعد. بمعنى عدد مرات القياس قبل النشاط وبعد النشاط على سبيل المثال مرة بعد شهر، ثم بعد ثلاثة أشهر وهكذا.

بناء على العوامل الثلاث السابقة يمكن تصميم منهجيات قياس متنوعة ومختلفة بمستويات ثقة ودقة مختلفة. فعلى سبيل المثال لو تم قياس النتيجة على المستخدم مرة واحدة قبل النشاط و مرة واحدة بعد النشاط، وتم استخدام مجموعة مقارنة لقياسها أيضاً قبل وبعد النشاط، بالتالي يمكن تمثيل منهجية القياس بالشكل التالي:

X	O	X	المستخدمين
X		X	مجموعة المقارنة

حيث X تعني القياس

و O تعني النشاط أو التدخل

## مقارنة بين مختلف أنواع منهجيات القياس

يوضح الجدول أدناه أمثلة لبعض أنواع منهجيات القياس وسلبيات وإيجابيات كل منهجية. هذه القائمة ليست حصرية ولكنها توضح كيف تتداخل عوامل منهجية القياس لتنتج منهجيات متنوعة بنسب دقة مختلفة.

الإستخدام	السلبيات	الإيجابيات	الوصف	المنهجية
ملاءمة للاستكشاف وليس لتحديد نتائج قطعية. كما يمكن استخدامها للمشاريع الصغيرة التي لا تتحمل مواردها تنفيذ جهود كبيرة لقياس الأثر.	لا نعرف خط الأساس لمقارنة مستوى النتائج قبل النشاط. بالإضافة إلى ذلك ، قد تتأثر النتائج بالعديد من المتغيرات الخارجية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>سهولة التنفيذ</li> <li>تتطلب جهد وموارد أقل</li> </ul>	في هذه المنهجية يتم قياس النتائج على المستفيدين مرة واحدة بعد إجراء النشاط أو التدخل	<b>بعدي فقط</b> X O
يمكن استخدام هذه المنهجية في غالبية المشاريع الصغيرة والمتوسطة لسهولة تنفيذها ولا تتطلب الكثير من الجهد الإضافي	صحة هذا الاستنتاج ظنية فيها لأن المتغيرات الدخيلة لا يمكن السيطرة عليها إلى حد كبير.	<ul style="list-style-type: none"> <li>سهولة التنفيذ</li> <li>تعطي نتائج ذات ثقة ومصداقية أعلى من المنهجية السابقة</li> </ul>	يتم قياس النتائج على المستفيدين مرة واحدة قبل النشاط و مرة واحدة بعد إجراء النشاط أو التدخل.	<b>قبلي وبعدي بدون مجموعة مقارنة</b> X O X
مفيدة عند الحاجة في إثبات فعالية تدخل معين بهدف توسيع استخدام التدخل وإقناع صناع السياسات لتبنيه	تتطلب خبرة عميقة ودقيقة وموارد كبيرة نوعاً ما	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتائج ذات مصداقية عالية ومعتمدة علمياً</li> </ul>	يتم قياس النتائج على المستفيدين وعلى مجموعة مقارنة مرة واحدة قبل النشاط و مرة واحدة بعد إجراء النشاط أو التدخل.	<b>قبلي وبعدي مع مجموعة مقارنة</b> X O X X X

## تحديد مستوى عمق وتعقيد منهجية القياس

كلما كان البرنامج الذي نقيسه أهم وعلى نطاق كبير كلما كان استخدام منهجية قياس متقدمة مهم. فعلى سبيل المثال عندما تختبر وزارة ما سياسة جديدة للاختبارها قبل إطلاقها على مستوى وطني، فمن المهم استخدام أعلى المعايير العلمية والمنهجية في تصميم منهجية القياس التي ستقيس العلاقة السببية بأعلى درجة يقين ممكنة. في المقابل، لو كانت هناك منظمة غير ربحية تقدم برنامجاً لعدد محدود في منطقة معينة فمن الأجدر استخدام منهجية قياس عملية وبسيطة تساعد المنظمة على اتخاذ قرارات التحسين وتعظيم الأثر بشكل رشيق وعملي.

### مثال على منهجية قياس:

قرر فريق القياس في مبادره تهدف لتدريب الشباب على مهارات مهنية تساعدهم على دخول سوق العمل على استخدام المنهجية التالية:

- لقياس المعرفة سيتم عمل اختبار معرفي قبلي وبعدي
- لقياس مستوى المهارة سيتم عمل اختبار عملي قبلي وبعدي
- لقياس مهارات البحث عن عمل سيتم اجراء مقابلة وهمية قبلية وبعدي
- لقياس نتيجة دخول الباحثين لسوق العمل سيتم عمل استبيان بعدي بعد 3 أشهر وبعدي 6 أشهر من تخرج المستفيد





## 2.3 جمع وتحليل البيانات

### مبدأ تثليث البيانات (Triangulation)

تعني استخدام عدة طرق ومصادر لجمع البيانات (على سبيل المثال إجراء مقابلات ومجموعات تركيز واستبيانات ومسح مكتبي) لإجابة على سؤال ماهي النتائج التي تحققت على فئتنا المستهدفة. تنوع مصادر البيانات يساعد على تعزيز صحة ومصداقية النتائج.

### أساليب جمع البيانات

لجمع بيانات إدارة وقياس الأثر يمكن استخدام الأساليب التالية:



الشكل 5: أدوات جمع البيانات

## السجلات الإدارية

قد تكون السجلات الإدارية ورقية أو إلكترونية. وهي تشمل بيانات المستفيد والبيانات الإدارية مثل خصائص المستفيد، كمية العمل المنجز، عدد المستفيدين، عدد الشكاوى إلخ. هذه البيانات عند دمجها توفر مصدرًا ثريًا للبيانات حول احتياجات المستفيد وخصائصه وموارد البرنامج والتنفيذ ومخرجات البرنامج ومؤشرات النتائج قصيرة الأجل وكلها قيمة جدًا لمراقبة تنفيذ الأنشطة. أبرز ما يميز السجلات الإدارية أنها مصدر سريع للحصول على البيانات والمعلومات ورصد التغييرات والتحسينات بشكل مستمر واتخاذ قرارات مبنية على بيانات بشكل فعال. في المقابل أبرز تحديات السجلات الإدارية تكمن في محدودية البيانات وعدم ضمان دقتها أحياناً والحاجة إلى ترتيب البيانات وتنظيفها في كثير من الأحيان قبل القدرة على استخدامها في التحليل.

## المقابلات المعمقة

كما يوحي الاسم، الهدف من المقابلة المعمقة هو الحصول على معلومات عميقة تخترق الأفكار والمشاعر الموجودة على السطح. المقابلة المعمقة هي مقابلة شخصية بأسئلة مفتوحة ومباشرة يتم فيها النقاش مع مشارك واحد من قبل ميسر ذي خبرة لاكتشاف الدوافع والمعتقدات والانطباعات والمشاعر حول موضوع ما، مع التركيز على قيام الميسر بطرح الأسئلة والاستماع إلى المشارك. التركيز يجب أن يكون على التفاعل الكامل مع المشارك لفهم التجارب والأفكار العميقة. ومن أجل الوصول إلى هذا العمق لابد أن يكون التفاعل بين المحاور والمشارك تفاعل عفوي ومريح يشبه حديث الأصدقاء مع بعضهم حتى يشعر المشارك بالراحة والثقة ليعبر عن أفكاره وتصورات بصدق.

## الملاحظة

الملاحظة هي الانخراط مع الفئة المستهدفة في بيئتها والتعايش معها بشكل مباشر. وهي تختلف جوهرياً عن الأساليب الأخرى كالاستطلاعات أو مجموعات التركيز. في الملاحظة، يكمن الجوهر في التعاطف والتفاعل الحقيقي مع الأشخاص، لرصد وفهم السلوكيات والتجارب اليومية للمشاركين بشكل طبيعي وغير مصطنع. توفر الملاحظة الميدانية مناخاً أكثر انفتاحاً للمشاركين للتعبير عن أفكارهم وسلوكياتهم اليومية دون ضغوط. يتم استخدام أسئلة مفتوحة وبسيطة تسمح بتدفق الحديث بشكل طبيعي، مثل "هل يمكنك إخباري بما تفعله؟" أو "هل يمكنك إخباري بالمزيد عن هذا؟" هذه الأسئلة تمكن الباحثين من جمع معلومات غنية وعميقة تساهم في فهم أفضل للسلوكيات والاحتياجات.

## مجموعات التركيز

مجموعة التركيز هي مناقشة يجريها محاور أو ميسر بطريقة طبيعية وبأسئلة مفتوحة مع مجموعة صغيرة من المشاركين. الميسر يقود المناقشة ويطورها. الغرض الرئيسي من مجموعات التركيز هو إشعار المشاركين بالثقة والأمان ليعبروا عن أفكارهم ومشاعرهم وسلوكياتهم. الوصول لهذا المستوى مع المشاركين في مجموعة التركيز هو الذي يمكن فريق الدراسة من الوصول إلى فهم عميق للأثر من منظور المستفيدين.

تعتمد مجموعات التركيز والمقابلات المعمقة على تصديق ما يقوله المشاركون حول انطباعاتهم وآرائهم وسلوكياتهم، قد يتحدث المشاركون عن سلوكهم المحتمل في سيناريوهات افتراضية، لذلك يجب إدراك أن البيانات التي يتم جمعها هي انطباعات ومحاولة للتنبؤ بالسلوك. للحصول على أقصى استفادة من مجموعات التركيز يجب تشجيع النقاش والحوار والتعبير عن الذات والأفكار. ويعتمد نجاح مجموعة التركيز على جودة التنسيق وجودة الميسر وجودة المشاركين في المجموعة.

## الاستبيانات

هي مجموعة من الأسئلة المهيكلة بشكل واضح والتي تحتوي على إجابات مغلقة. قد تكون الاستبيانات ذاتية بمعنى أن المجيب يعبئ الاستبيان بنفسه وقد تكون عبر باحث ميداني يقوم بطرح الأسئلة عن بعد أو عبر المقابلة وجهاً لوجه. الاستبيانات من أكثر الأدوات انتشاراً وهناك انطباع عام عنها أنها سهلة وسريعة، ولكنها من أخطر الأدوات التي يمكن تنتج نتائج خاطئة أو مفصلة حسب رغبة مصمم الاستبيان.

## مقارنة بين أدوات جمع البيانات

الأداة	الوقت المطلوب	الخبرة المطلوبة	صعوبة التحليل	عمق البيانات
السجلات الإدارية	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض
المقابلة المعمقة / مجموعات التركيز	متوسط	متوسط	متوسط	مرتفع
الملاحظة	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع
الاستبيان	منخفض	متوسط	منخفض	منخفض

## تحليل البيانات

تحليل البيانات الفعال يجب عادة عن الأسئلة التالية:

تحسين البرنامج 	تنفيذ البرنامج 	تخطيط وتصميم البرنامج 	تقييم الحاجة والجدوى 
هل يلبي البرنامج أهداف وغايات تنفيذه؟	هل البرنامج يخدم الفئات المستهدفة الصحيحة؟	هل افتراضاتنا في سلسلة النتائج صحيحة؟	هل تم تلبية احتياجات الفئة المستهدفة؟
هل تم تحقيق النتائج المرجوة على الفئة المستهدفة؟	هل العملاء المحتملين يرفضون البرنامج أو يتركونه؟	ماهي أهم أنشطة البرنامج؟	ما هي أهم معوقات التنفيذ التي واجهتها البرامج القائمة؟
هل ينتج البرنامج أي نتائج إيجابية أو سلبية غير مقصودة؟	هل تم تنفيذ البرنامج وفقاً للخطة؟	كيف يمكن تحديث تصميم البرنامج من ناحية الأنشطة والنتائج؟	ماهي أفضل الممارسات التي يمكن تأكيدها من خلال التنفيذ؟
ما هي نقاط القوة والضعف في البرنامج؟	هل البرنامج ينتج المخرجات المتوقعة التي تم التخطيط لها؟		هل كانت الموارد كافية كما وكيفاً؟
ما هي المجالات التي تتطلب التحسين؟	هل البرنامج يلبي معايير الجودة الخاصة به؟		
هل الجهود المبذولة لتحسين البرنامج تعمل؟	هل ينتج البرنامج نتائج قصيرة المدى على الفئة المستهدفة؟		
	ما هي عقبات التنفيذ التي تم مواجهتها؟		

## فرص التحسين لزيادة الأثر

فرص التحسين هي خلاصة جهود قياس الأثر. هي الإجراءات العملية التي يتم اتخاذها بناء على جميع الجهود السابقة من جمع وتحليل للبيانات. هدف فرص التحسين هو تحديد الإجراءات العملية التي نعتقد أنها ستساهم في زيادة الأثر.

### ◀ أنواع فرص التحسين (حسب السلسلة)

يمكن تقسيم فرص التحسين إلى ثلاث أنواع رئيسية:

- فرص تحسين متعلقة بالمدخلات (زيادة عددها، زيادة جودتها)
- وفرص تحسين متعلقة بالأنشطة (زيادة جرعتها، زيادة جودتها، إضافة أنشطة جديدة، حذف أنشطة حالية، إعادة تصميم الأنشطة إلخ)
- وفرص تصميم متعلقة بالنتائج (تحقيق نتائج مختلفة، رفع أو تخفيض سقف المسؤولية، زيادة نسب تحقيق النتائج وغيرها).
- ربط فرص التحسين بهذه الأنواع الثلاثة يساعد على توليد أفكار كثيرة وفي نفس الوقت ينظم فرص التحسين على سلسلة النتائج مما يسهل عملية تطبيقها وتنفيذها.

### ◀ ورشة فرص التحسين

أحد الممارسات المفيدة هي إجراء ورشة فرص التحسين والتي يتم فيها استعراض المحاور التالية:

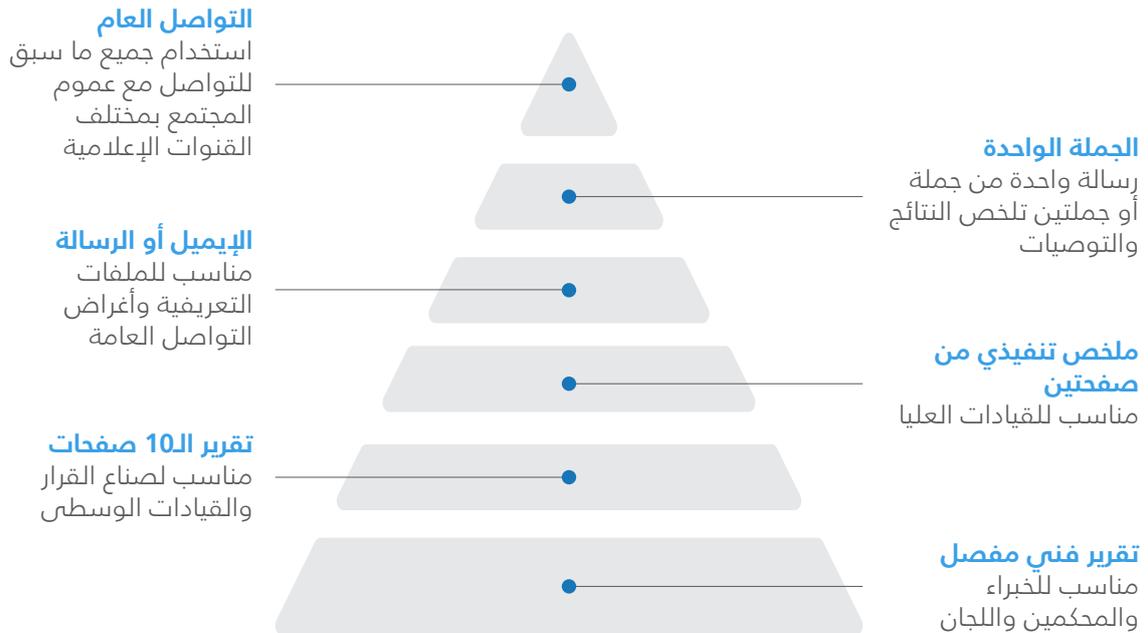
- سلسلة نتائج المبادرة
- نتائج تحليل البيانات (ماذا وماذا بعد)
- توليد أفكار فرص التحسين بناء على الثلاثة أنواع
- ترتيب فرص التحسين حسب سهولة التنفيذ والأثر المتوقع باستخدام مصفوفة أولويات فرص التحسين.



## 2.4 إعداد تقارير الأثر

### مكونات التقرير

- 01 الرسالة:** هي الفكرة الرئيسية التي تعمل على إيصالها لقارئ التقرير. على سبيل المثال قد تكون الرسالة على الشكل التالي: نحتاج إلى زيادة أنشطة إضافية لرفع نسبة تحقيق النتائج. أو زيادة جودة المدخلات عامل رئيسي لتحسين عمليات تنفيذ الأنشطة. هذه الرسالة هي خلاصة جميع جهود قياس الأثر وهي الفكرة الرئيسية التي يراد توصيلها. وضع الرسالة ليس دائماً سهلاً ومباشراً فهو يتطلب تلخيص جميع البيانات والنتائج في فكرة واحدة واضحة.
- 02 الجمهور:** بعد تحديد رسالة التقرير والفكرة الرئيسية المراد إيصالها يتم تحديد جمهور التقرير. هل هم الإدارة العليا أو مجلس الإدارة أو صناع القرار أو الجمهور العام أو غيرهم. قد يكون هناك أكثر من فئة مستهدفة من التقرير لذلك من المهم إعداد الوسيط الملائم لكل فئة.
- 03 الوسيط:** هناك أشكال مختلفة لعرض التقرير كما يوضح الشكل التالي:



## نصائح تجعل تقريرك مؤثراً

### الناتج

يتوقع أصحاب المصلحة رؤية نتائج تفصيلية تشرح الرسالة الرئيسية للتقرير. المبادئ التالية تساعد على زيادة فرص إحداث التأثير من التقرير:

- أخبرهم بشيء لا يعرفونه.
- كن موضوعياً.
- كن موجزاً.

### الخيارات والتوصيات

للحصول على تأثير ، يحتاج كاتب التقرير عادة إلى تقديم حلول للمشاكل التي تمت مناقشتها في النتائج. فيما يلي بعض المبادئ لاستخدامها في صياغتها:

- كن عملياً. ضع نفسك مكان صاحب المصلحة أثناء صياغة الحلول والتوصيات.
- أعط الكثير من الخيارات. القرارات الكبيرة تؤخذ عادة بإشراك مجموعة كبيرة من ذوي العلاقة.

### المنهجية

تحتاج تقارير قياس الأثر إلى وصف الأساليب المستخدمة للحصول على النتائج. الهدف هنا هو شرح المقدار المناسب فقط - ليس كثيراً وليس قليلاً جداً. النصيحة هي:

- لا تنجرف.
- قم بوصف الأمر بشكل كامل.
- ناقش بإيجاز عيوب ومحددات المنهجية.



## 3.1 إدارة وتصوير البيانات

تصوير البيانات يمثل طريقة قوية وفعّالة لعرض المعلومات والبيانات. من خلال تحويل الأرقام والمجموعات البيانية إلى عناصر بصرية مثل الرسوم البيانية والخرائط، نحن نسهّل عملية فهم الاتجاهات والأنماط المعقدة بطريقة مباشرة وموجزة.

في سياق قياس الأثر، يساعد تصوير البيانات على:

- **تعزيز الفهم:** يمكن لتصوير البيانات أن يختصر الوقت اللازم لتفسير المعلومات المعقدة، مما يجعل البيانات أكثر وضوحًا وسهولة في الفهم لجميع المعنيين.
- **الكشف عن الأنماط:** يمكن للتحليلات البصرية أن تكشف عن اتجاهات وأنماط لا تظهر عادةً في الجداول البيانية التقليدية، ما يوفر فهمًا أعمق للسياق الذي تعمل ضمنه المنظمات.
- **تسريع عملية اتخاذ القرارات:** من خلال تقديم بيانات مبسطة وسهلة الفهم، يتم تسهيل وتسريع عملية صنع القرار، مما يسمح للمنظمات بالتحرك بسرعة وكفاءة.
- **تحسين التواصل والتقديم:** البيانات المرئية تجعل العروض التقديمية والتقارير أكثر إقناعًا وتأثيرًا، مما يسهل على الجمهور فهم النقاط الرئيسية والقرارات المتخذة.
- **الكشف عن الفرص والتحديات:** من خلال تحليل البيانات بصريًا، يمكن سريعًا تحديد المجالات التي تتطلب تحسينًا أو الفرص التي يمكن استغلالها.



## أمثلة على أدوات تصوير للبيانات مستخدمة على نطاق واسع:

**Power BI** هي أداة تصور البيانات التي طورتها Microsoft والتي تتيح للمستخدمين إنشاء تقارير ولوحات معلومات تفاعلية. يتكامل بشكل جيد مع منتجات Microsoft الأخرى ، مثل Excel و SharePoint. يحتوي Power BI على واجهة سهلة الاستخدام ويوفر مجموعة واسعة من خيارات التصور.



**Tableau** هي أداة تصور بيانات مستخدمة على نطاق واسع تتيح للمستخدمين إنشاء لوحات معلومات وتقارير تفاعلية. وهي معروفة بسهولة الاستخدام والواجهة سهلة الاستخدام ومجموعة واسعة من خيارات التصور. يمكن ل Tableau التعامل مع مجموعات البيانات الكبيرة ويوفر تحليل البيانات في الوقت الفعلي.



**Looker Studio** هي أداة مجانية تحول البيانات إلى لوحات معلومات وتقارير سهلة القراءة والمشاركة وقابلة للتخصيص بالكامل.





## 3.2 بناء قدرات الفريق وثقافة المنظمة

تشير ثقافة قياس الأثر داخل المنظمة إلى مدى التزامها بتقييم ومراقبة أدائها ونتائجها بشكل منهجي. هذه الثقافة لا تقتصر على مجرد جمع البيانات وتحليلها، بل تمتد لتشمل كيفية استخدام هذه المعلومات لتوجيه الاستراتيجيات والقرارات. ثقافة قياس الأثر تجسد نهجًا مبنياً على الأدلة، حيث تتخذ القرارات استنادًا إلى معلومات دقيقة ومحدثة.

تظهر تجليات هذه الثقافة على الفريق الذي يتبناها من خلال عدة جوانب. أولاً، هناك إلتزام واضح بالمساءلة والشفافية، حيث يتم مشاركة النتائج والأداء بشكل منتظم مع جميع الأعضاء. ثانيًا، يظهر في الفريق سعي مستمر للتحسين والتطور، حيث يتم استخدام البيانات لتحديد نقاط الضعف والفرص للنمو. ثالثًا، يتمتع الفريق بثقافة التعلم، حيث يُشجع الأفراد على تبادل الخبرات والدروس المستفادة، مما يساهم في تعزيز الابتكار والكفاءة. أخيرًا، تجليات ثقافة قياس الأثر تشمل التوجه نحو النتائج، حيث يتم تقييم الأداء استنادًا إلى تحقيق أهداف محددة وقابلة للقياس، مما يضمن تركيز جهود الفريق على ما يحقق أكبر قيمة للمنظمة.

هذه الثقافة يجب أن تكون مدعومة بجدارات الفريق حتى يستطيع ممارسة قياس الأثر بالشكل الصحيح. يمكن تلخيص أهم الجدارات في النقاط التالية:

- **التحليل النقدي والتفكير التحليلي:** القدرة على فهم وتحليل البيانات بعمق لاستخلاص استنتاجات مفيدة واتخاذ قرارات مبنية على أدلة.
  - **مهارات القياس والتقييم:** فهم المنهجيات والأدوات اللازمة لقياس الأداء وتقييم الأثر بدقة، والقدرة على تطبيقها بشكل فعال.
  - **القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة:** الاستعداد لاتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات والنتائج المقاسة.
  - **التواصل الفعال:** القدرة على توصيل نتائج التقييم والتحليلات بوضوح لجميع أعضاء الفريق والمعنيين.
  - **التعاون والعمل الجماعي:** العمل بروح الفريق والتعاون المتبادل لتحقيق أهداف القياس والتقييم.
  - **المرونة والقدرة على التكيف:** الاستجابة بفعالية للتغيرات والتحديات الجديدة وتعديل استراتيجيات القياس وفقًا لذلك.
  - **الالتزام بالتحسين المستمر:** السعي المستمر لتحسين العمليات والنتائج من خلال التقييم المستمر والاستفادة من البيانات.
- تشكيل فريق يتمتع بهذه الجدارات يعزز من قدرة المنظمة على قياس الأثر بشكل فعال، مما يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء وتحقيق نتائج استثنائية.



## 3.3 تصميم الإجراءات والعمليات

الإجراءات والعمليات لقياس الأثر تعد من الممكنات الأساسية لتعزيز الأداء وتحقيق النتائج المرجوة في المنظمات. وجود هذه الإجراءات يضمن تطبيق نهج منظم ومتسق لتقييم النتائج، مما يسهل على المنظمة التعرف على مدى فعالية مبادراتها وبرامجها. من خلال تنفيذ هذه العمليات، تستطيع المنظمات تحديد المقاييس الرئيسية للأداء، جمع البيانات بدقة، وتحليل النتائج بطريقة تضمن الدقة والموثوقية.

الدور الذي تلعبه هذه الإجراءات في قياس الأثر لا يقتصر على توفير رؤى مهمة حول الفعالية الحالية فحسب، بل يمتد إلى تمكين المنظمات من إجراء تحسينات مستمرة واتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى بيانات موثوقة. كما تساعد هذه العمليات في بناء ثقافة قائمة على البيانات داخل المنظمة، ما يشجع على المساءلة والشفافية ويدعم السعي نحو التميز المستمر.

تشكل الإجراءات والعمليات المخصصة لقياس الأثر ركيزة أساسية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أثر ملموس ومستدام. حيث إنها توفر الأساس اللازم لتقييم التأثير بفعالية وتعزيز الفهم العميق للنتائج ودفع الابتكار والتحسين المستمر في جميع مستويات المنظمة.

تعد العمليات والإجراءات التالية من العناصر الأساسية في قياس الأثر:

- **تحديد الأهداف والمؤشرات:** وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تعكس هذه الأهداف.
  - **جمع البيانات:** تطوير وتنفيذ خطط لجمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات المحددة، سواء كانت كمية أو نوعية.
  - **تحليل البيانات:** استخدام أساليب التحليل المناسبة لفهم البيانات المجمعة واستخراج الرؤى المهمة منها.
  - **تقييم الأثر:** قياس الفروقات بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية لتقدير الأثر الفعلي للمبادرات أو البرامج.
  - **التقارير والتواصل:** إعداد تقارير تلخص النتائج والتأثيرات وتوصيل هذه المعلومات بوضوح إلى الأطراف المعنية.
  - **التعلم والتحسين:** استخدام النتائج المستخلصة من عملية قياس الأثر للتعلم من الخبرات وتحسين العمليات والمبادرات المستقبلية.
- كل هذه العمليات والإجراءات تشكل إطاراً شاملاً يمكّن المنظمات من قياس الأثر بشكل فعال وتحقيق الأثر المستدام

04

## منهجيات لإدارة وقياس الأثر



نظرة سريعة على بعض منهجيات قياس  
الأثر المستخدمة بكثرة في المجالات  
التنموية

من خلال مشروع إدارة الأثر (IMP) Impact Management Project، اجتمع أكثر من 2000 ممارس لبناء إجماع عالمي حول كيفية الحديث عن وقياس وإدارة الأثر. من خلال إشراك سلسلة القيمة بأكملها - من صانع سياسات في الأرجنتين إلى مدير صندوق في شرق أفريقيا إلى مالك أصول في المملكة المتحدة - سهّل المشروع عملية التوافق في الآراء حول تعريف الأثر، عبوراً بوجهات نظر ومصطلحات ومناطق مختلفة.

توصل برنامج IMP إلى إجماع على أنه يمكن تعريف الأثر في خمسة أبعاد: ماذا، من، كم، المساهمة، والمخاطرة.

### أبعاد الأثر الخمسة هي:

التعريف	أبعاد الأثر
<p>نتائج إيجابية مهمة ← نتائج محايدة ← نتائج سلبية مهمة</p>	<p>ماذا؟</p> <p>◦ ماهي النتائج التي نسعى لتحقيقها (تغيير في المعرفة، المهارة، السلوك، الحالة، إلخ)؟ ما مدى أهمية هذه النتائج للفئة المستهدفة؟</p>
<p>الفئة مخدومة ← الفئة غير مخدومة</p>	<p>من؟</p> <p>◦ من هم الفئات المستهدفة الذين نتحقق عليهم النتائج؟ ◦ ما مدى الخدمات المتوفرة لديهم ذات العلاقة بالنتائج التي نسعى لتحقيقها؟</p>
<p>أثر عميق ← أثر هامشي عدد كبير ← عدد قليل طويل الأمد ← قصير الأمد سريع ← بطيء</p>	<p>كم؟</p> <p>◦ عمق الأثر ◦ نطاق الأثر ◦ مدة الأثر</p>
<p>أفضل بكثير مما يحتمل أن يحدث ← أسوأ بكثير مما يحتمل أن يحدث</p>	<p>المساهمة</p> <p>◦ كيف تساهم النتائج التي نسعى لتحقيقها في تحسين الحالة التي ستحدث بأي حال؟ (هل تدخلنا سيحدث فرق أم النتائج ستحدث حتى لو لم نتدخل؟).</p>
<p>مخاطرة مرتفعة ← مخاطرة منخفضة</p>	<p>المخاطرة</p> <p>◦ ماهي المخاطر التي قد تعيق تحقيق الأثر وما احتمالية حدوثها؟</p>

## منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار



منهجية للتنبؤ بالأثر المتوقع أو تقييم الأثر الفعلي لمبادرة تنموية. يتم تحديد العائد الاجتماعي على الاستثمار من خلال تصميم نظرية التغيير، ووضع قيم مالية للمدخلات (الاستثمار) وقيم مالية للنتائج (التغيير الذي حصل على المستفيدين) ثم حساب العائد عن طريق المقارنة بين قيمة المدخلات وقيمة النتائج. تم تطوير هذه المنهجية من قبل Social Value في المملكة المتحدة. وهي الجهة المعتمدة في العائد الاجتماعي على الاستثمار، وتقدم شهادات اعتماد في هذه المنهجية. تعمل هذه المنهجية على:

- بناء نموذج منطقي للمبادرة (مدخلات، مخرجات، نتائج)
  - تحويل النتائج (التغيير على المستفيد) إلى قيم مالية، بالتالي يسهل فهم وشرح النتائج مع مختلف أصحاب المصلحة
  - تساعد على فهم النتائج بشكل أكبر من خلال تقييم مدى المساهمة في تحقيق النتائج، أو تلاشي النتائج مع الزمن ومدى الإضافة في النتائج التي كانت بسبب المبادرة.
- مع انتشار استخدام منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار ينبغي الانتباه إلى بعض المفاهيم الجوهرية في هذه المنهجية:

### ● هي منهجية وليست مجرد أداة:

العائد الاجتماعي على الاستثمار هي طريقة تفكير وإطار عمل، وليست مجرد مجموعة من الخطوات أو القوالب التي يتم تعبئتها. تنفيذ المنهجية بالشكل الصحيح يتطلب قدرًا كبيرًا من إشراك أصحاب المصلحة، وتحليل بيانات متنوعة ووضع افتراضات مبررة. القوالب هي مساند ومسهل لهذه العملية.

### ● لا يمكن قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار بنفس دقة قياس العائد المادي:

في المشاريع التجارية يمكن حساب العائد على الاستثمار بشكل مباشر، لأن قيمة الاستثمار واضحة والعوائد المالية واضحة. لكن في السياق المجتمعي العوائد لا تكون دائماً على شكل مال، وإنما قد تكون تحسناً في مهارة، أو تغييراً في سلوك أو تحسناً لحالة اقتصادية؛ وعليه فتقدير القيمة المالية لهذا العائد يتطلب جهداً إضافياً.

## منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار



- **معدل الاستثمار الناتج من نهاية العملية ليس مهماً في ذاته (مثال: توليد 3 ريالات كقيمة اجتماعية من كل ريال يتم استثماره):**

الفائدة الحقيقية من المنهجية هي في العملية نفسها وليست في الناتج النهائي (معدل العائد)، لأن العملية تساعد الفريق على تحليل المبادرة بشكل مفصل ودقيق، وتساعدهم على اكتشاف النتائج المقصودة وغير المقصودة، وعلى معرفة أهمية هذه النتائج على حياة المستفيدين. هذا هو جوهر العملية وفائدتها الرئيسية. لذلك المنهجية ليست مجرد عملية حسابية.

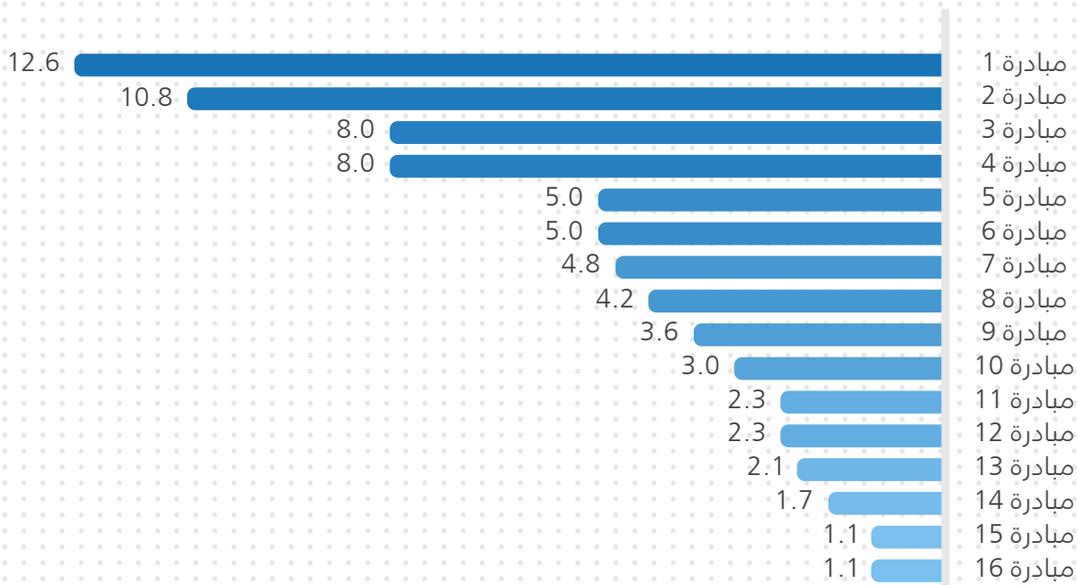
- **من الصعب المقارنة بين العوائد الاجتماعية للمشاريع المختلفة:**

طريقة حساب العائد الاجتماعي على الاستثمار لكل مشروع مختلفة عن الآخر، حيث تتطلب إشراك أصحاب مصلحة مختلفين، ووضع افتراضات مختلفة واستخدام طرق مختلفة لتحويل النتائج إلى قيم مالية؛ وعليه فمدخلات الحساب مختلفة لكل مشروع، مما يجعل مقارنة العوائد الاجتماعية على الاستثمار بين المشاريع غير دقيقة في كثير من الأحيان.

## منهجية العائد الاجتماعي على الاستثمار

من الصعب تحديد متوسط نسبة SROI للمنظمات التنموية لأنها تختلف باختلاف البرنامج والمنطقة. كل برنامج لديه مجموعة متنوعة من المدخلات والمتغيرات التي تؤثر على قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار، وبالتالي تحديد معدل للعائد كمرجع يسهل تحدياً. أظهرت إحدى الدراسات التي راجعت 17 دراسة عالية الجودة لحساب معدل SROI أن المعدلات تتراوح من 3:1 إلى 12:1. هذه النطاقات الواسعة تظهر أنه لا يمكن التوصل لمعدل ثابت يمكن تطبيقه على جميع المنظمات أو البرامج. عموماً، يجب أن يكون معدل SROI للبرنامج أكبر من 1 ريال، ما يعني أنه مقابل كل ريال مستثمر في البرنامج، يتم توليد قيمة اجتماعية تقدر قيمتها بأكثر من ريال واحد. وفي الجانب الآخر، إذا كان معدل SROI للبرنامج يتراوح بين صفر ريال وواحد ريال، فمن المحتمل أن المشاركين استفادوا، ولكن بتكلفة أكبر من القيمة الاجتماعية التي يتم توليدها. في السياق المحلي، تظهر مشاريعنا أن معدل SROI يتراوح عادة بين 1 ريال و12 ريال، مما يعكس التفاوت في الأثر بين البرامج المختلفة والتحديات الفريدة لسياق كل منظمة وكل برنامج.

نتائج قياسنا لمعدلات العائد الاجتماعي على الاستثمار لمجموعة من المبادرات التنموية في المملكة

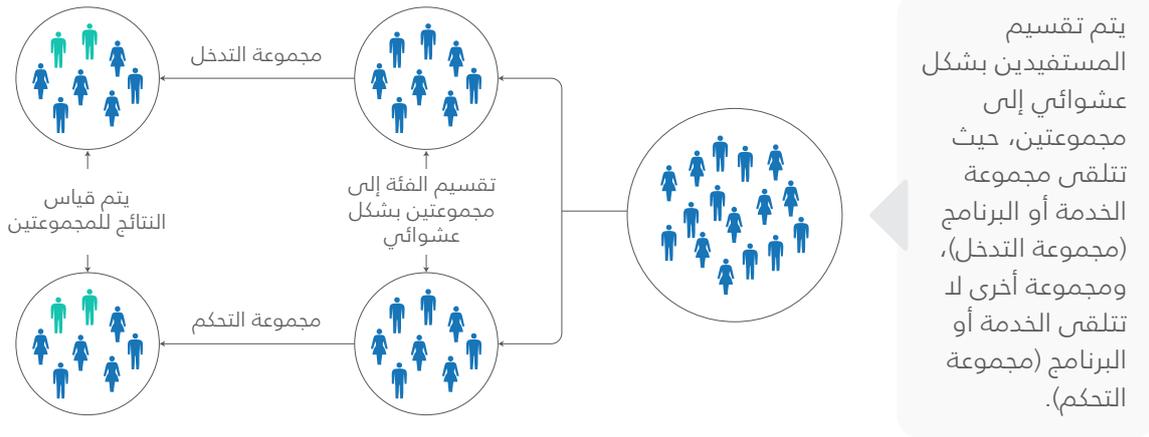


## منهجيات التجارب العشوائية



### تجربة عشوائية منضبطة (RCT) Randomized Controlled Trial

هي ممارسة يتم إجراؤها لقياس العلاقة السببية بين التدخل والأثر، ذلك يمكن المنظمة من إثبات علاقة بين الأسباب (الخدمات والبرامج) والنتائج. في التجارب العشوائية المنضبطة يتم تقسيم المستفيدين بشكل عشوائي إلى مجموعتين، حيث تتلقى مجموعة الخدمة أو البرنامج (مجموعة التدخل)، ومجموعة أخرى لا تتلقى الخدمة أو البرنامج (مجموعة التحكم). يساعد التقسيم العشوائي على ضمان أن أي اختلافات لوحظت بين المجموعتين سيكونون هناك احتمالية عالية أن تكون بسبب الخدمة نفسها وليس لعوامل أخرى.



## منهجيات التجارب العشوائية



### تجربة عشوائية منضبطة (RCT) Randomized Controlled Trial

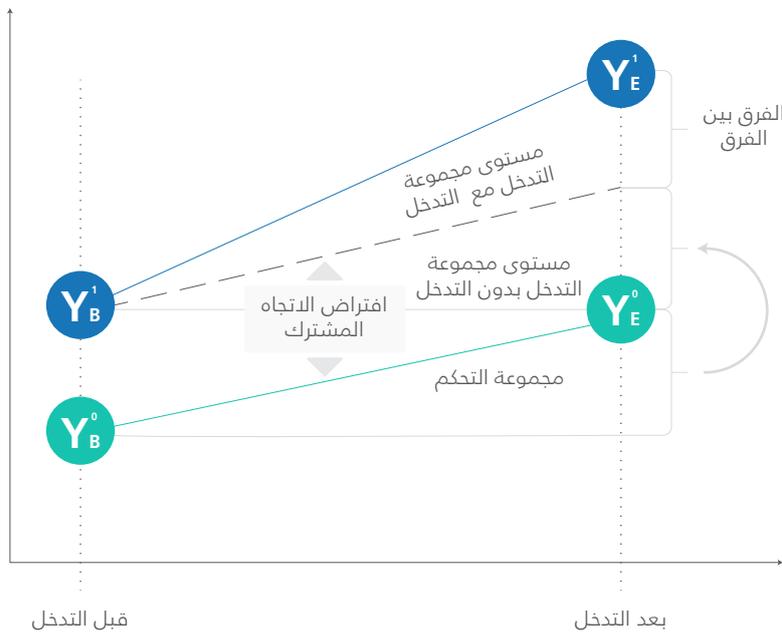
#### قصة رمزية توضيحية:

كانت هناك قرية صغيرة تعاني من مشكلة اقتصادية، حيث كانت النساء في القرية يعانين من صعوبة في العثور على فرص عمل مستدامة. أرادت جمعية خيرية في القرية تنفيذ برنامج تدريب حرفي للنساء لتمكينهن وتعزيز فرصهن الاقتصادية. لكن الجمعية الخيرية كانت ترغب في قياس فعالية البرنامج ومدى تأثيره على حياة النساء المشاركات. قرروا استخدام منهجية التجربة العشوائية المنضبطة RCT للحصول على نتائج دقيقة. بدأ البرنامج باستقطاب عدد من النساء الراغبات في المشاركة. تم تقسيمهن عشوائيًا إلى مجموعتين: المجموعة أ، التي ستشارك في برنامج التدريب الحرفي، والمجموعة ب، التي لن تشارك في أي برنامج تدريبي وستستمر في حياتهن اليومية كالمعتاد. تم تنفيذ برنامج التدريب الحرفي للنساء في المجموعة أ، حيث تعلمن مهارات حرفية مثل الخياطة أو النسيج أو الخزف. تم توفير المواد اللازمة والمعدات والتوجيه من قبل مدربين ماهرين. في الوقت نفسه، استمرت المجموعة ب في حياتها اليومية بدون تدريب خاص. تم مراقبة وتتبع تطور الوضع الاقتصادي والاجتماعي لكلا المجموعتين على مدى فترة البرنامج. بعد فترة انتهاء البرنامج، جمعت الجمعية الخيرية البيانات وبدأت في تحليلها. قاموا بمقارنة النتائج بين المجموعة أ والمجموعة ب لقياس تأثير برنامج التدريب الحرفي على النساء المشاركات. بفضل استخدام منهجية التجربة العشوائية المنضبطة، تمكنت الجمعية من تحقيق نتائج موثوقة ودقيقة. حيث أكدوا من أن أي فروق في النتائج بين المجموعتين هي نتيجة تأثير البرنامج التدريبي فقط، وليس بسبب عوامل أخرى. توصلت الجمعية إلى أن المشاركة في برنامج التدريب الحرفي لها تأثير إيجابي كبير على النساء. لاحظوا تحسناً في مهاراتهن الحرفية وزيادة في فرص العمل والدخل. كما تم تعزيز ثقتهن بأنفسهن واكتسابهن مهارات جديدة تمكنهن من تحقيق استقلالية اقتصادية أكبر. بناءً على هذه النتائج، قررت الجمعية الخيرية توسيع برنامج التدريب الحرفي وزيادة توافره للنساء في القرية والمناطق المحيطة. تم اعتماد البرنامج كأداة فعالة لتمكين النساء وتحسين حياتهن الاقتصادية والاجتماعية. بهذه القصة، نلاحظ كيف استخدمت الجمعية الخيرية منهجية التجربة العشوائية المنضبطة لقياس تأثير برنامج التدريب الحرفي على حياة النساء.

## منهجيات التجارب شبه العشوائية

### الفرق في الفرق (DID) Difference In Difference

هي ممارسة تستخدم لتقدير الأثر للخدمة أو التدخل من خلال مقارنة التغييرات في النتائج بين مجموعة التدخل (المعرضة للخدمة) ومجموعة التحكم (غير معرضة للخدمة) بمرور الوقت. هذه الطريقة مفيدة عندما يكون توزيع المستفيدين على المجموعات بشكل عشوائي متعذر. يتم اختيار مجموعة تحكم لها خصائص شبيهة بمجموعة التدخل ويتم قياس النتائج قبل وبعد الخدمة للمجموعتين. ثم يتم طرح الفرق بين النتائج القبلية والبعديّة لكل مجموعة، بذلك ينتج الفرق بين القبلي والبعدي لكل مجموعة. أخيراً يتم طرح هذا الفرق لينتج عن ذلك حجم النتائج والأثر الناتجة من الخدمة.



يتم اختيار مجموعة تحكم لها خصائص شبيهة بمجموعة التدخل ويتم قياس النتائج قبل وبعد الخدمة للمجموعتين. ثم يتم طرح الفرق بين النتائج القبلية والبعديّة لكل مجموعة، بذلك ينتج الفرق بين القبلي والبعدي لكل مجموعة. أخيراً يتم طرح هذا الفرق لينتج عن ذلك حجم النتائج والأثر الناتجة من الخدمة.

## منهجيات التجارب شبه العشوائية



### الفرق في الفرق (Difference In Difference (DID))

#### قصة رمزية توضيحية:

في حي الورد كان هناك مقهيان متطابقان تقريبا، مقهى أ ومقهى ب. افتتح كلاهما في نفس اليوم، في مواقع مماثلة، وكان لهما مبيعات متطابقة تقريبا. كان أصحاب المقهيين سارة ونورة، متنافسين ودودين. في أحد الأيام، أعلنت مؤسسة التنمية عن "برنامج تعزيز الأعمال الصغيرة" حيث ستتلقى الأعمال الصغيرة المختارة إرشادات خاصة لمساعدتها على تحسين عملياتها وربحيتها. تم اختيار مقهى سارة ليكون جزءا من هذا البرنامج، بينما لم يتم اختيار مقهى نورة. شعرت سارة، صاحبة مقهى أ، بسعادة غامرة. حضرت ورش عمل وتلقت مشورة المرشدين المهنيين. في هذه الأثناء، واصلت نورة صاحبة مقهى ب بتشغيل مقهاها كالمعتاد. بعد عام، لاحظ سكان البلدة أن مبيعات مقهى سارة قد زادت بشكل كبير. إدّعت سارة أن ذلك كان بسبب "برنامج تعزيز الأعمال". ومع ذلك، أشارت نورة إلى أن مبيعات مقهاها قد زادت أيضا، وإن لم يكن بشكل كبير. لتحديد التأثير الحقيقي للبرنامج، قرروا استخدام طريقة الفرق في الفرق. أولا، نظروا في الفرق في نمو المبيعات بين المقهيين قبل البرنامج. لنفترض أن كلاهما كان ينمو بنسبة 5%. بعد ذلك، نظروا في الفرق في نمو المبيعات بعد البرنامج. لنفترض أن المقهى "أ" نما بنسبة 20%، بينما نما المقهى "ب" بنسبة 10%. الفكرة الرئيسية هي ليست مقارنة المبيعات بعد البرنامج فحسب، بل في النظر في التغيير قبل وبعد البرنامج. قبل البرنامج، كان فرق النمو 0% (كلاهما ينمو بنسبة 5%). بعد البرنامج، كان الفرق 10% (20% - 10%). هذا يعني أنه في حين أن هناك عوامل أخرى تتسبب في نمو كلا المقهيين (مثل زيادة استهلاك القهوة)، يمكن أن ينسب إلى "برنامج تعزيز الأعمال" نمو إضافي بنسبة 10% في المقهى أ مقارنة بالمقهى ب.

# 05

## خاتمة



وصلنا إلى نهاية دليلنا العملي الذي قدمنا من خلاله شرحاً مفصلاً للأساليب وخطوات إدارة وقياس الأثر في المجال التنموي. نأمل أن تكون هذه الصفحات قد وفرت المعارف والمفاهيم اللازمة لفهم طرق ممارسة إدارة وقياس الأثر. تطبيق هذا الإطار سيتمكن المنظمات التنموية من تحسين الاستراتيجيات وتعزيز الكفاءة ووزيادة الأثر بأسلوب علمي ومنهجي.

لقد سعينا في هذا الدليل إلى تقديم إطار شامل لإدارة وقياس الأثر بناء على تجربتنا خلال العشر سنوات الماضية، وقد ركز التقرير على النقاط التالية:

**تعريفات الأثر وإدارة وقياس الأثر:** الأثر هو تغيير إيجابي على الأفراد وعلى المجتمع، بينما إدارة الأثر هي عملية شاملة ومستمرة لمتابعة مستوى التقدم في تحقيق النتائج وقياس الأثر عادة ما يحدث بعد انتهاء البرنامج لتقييم مدى تحقق الأثر المرجو.



**ذهنيات قياس الأثر:** هناك ستة ذهنيات نراها مهمة لإدارة وقياس الأثر، وهي ذهنية النتائج وذهنية التحسين وذهنية السببية وذهنية الترابط وذهنية التعلم وذهنية الموضوعية.



**إطار قرارات لإدارة وقياس الأثر:** الإطار يتكون من ثلاثة محاور وتسعة خطوات تطبيقها يعطي المنظمات التنموية آلية شاملة ومتناسكة لإدارة وقياس الأثر.



**المنهجيات العلمية والعالمية لقياس الأثر:** تم استعراض بعض المنهجيات المشهورة والمستخدمة بكثرة مثل مشروع إدارة الأثر والعائد الاجتماعي على الاستثمار والتجارب العشوائية.



في ختام هذا الدليل الذي طرح إطاراً متكاملًا لإدارة وقياس الأثر. نأمل أن نكون قد قدمنا رؤية شاملة وعميقة تساعد على تعزيز ممارسات إدارة وقياس الأثر. نؤمن بأن المعلومات والأساليب التي تضمنها هذا الدليل يمكن أن تكون دعامة أساسية لاتخاذ قرارات استراتيجية تزيد من أثر المنظمات التنموية. نتطلع إلى أن يسهم هذا الدليل في تمكين المنظمات من تحقيق الأثر المنشود ويعزز من دورها في تحقيق رؤية الوطن.

ندعوك لتكون جزءًا من  
"مجتمع الأثر" لتكون أقرب  
من المعرفة والأفكار  
والشبكات التي ستعزز  
رحلتك في صناعة الأثر!

انضم معنا الان





# قرارات

مُحرِّك الأثر

---



qararat



@t\_qararat



qararatimpact.com