

دليل

قيادات المنظمات الخيرية في إدارة الأثر الاجتماعي

اسم الدليل	دليل مدراء المنظمات الخيرية في إدارة الأثر الاجتماعي
الإعداد العلمي	شركة سبر لتصميم الأعمال - مبرة الكوهجي
رقم الإصدار	الأول
تاريخ الإصدار	2024

جميع الحقوق محفوظة

شركة سبر لتصميم الأعمال © 2024



حول هذا الدليل

دليل مدراء المنظمات الخيرية في إدارة الأثر الاجتماعي:

يركّز هذا الدليل على تزويد مدراء المنظمات الخيرية بخلاصة المعارف والأدوات وأفضل الممارسات في تمكين المنظمة الخيرية لإدارة الأثر الاجتماعي بفاعلية وكفاءة، بدءاً من التوجه الاستراتيجي المرتكز حول الأثر الاجتماعي، وانتهاءً بإعلام المجتمع بالأثر الذي تصنعه.



حول شركة سبر لتصميم الأعمال

تمكّن سبر لتصميم الأعمال المؤسسات والأفراد من تصميم حلول لبناء مستقبل أكثر استدامة وتأثيراً، والابتكار في بيئات معقدة؛ من خلال إعداد الإستراتيجيات الفعالة، واستثمار البيانات في بصائر مستقبلية وبناء القدرات القيادية، وتصميم المبادرات والمنتجات وتجارب التعلم المؤثرة.

sabr-sp.com

جدول المحتويات

3	حول هذا الدليل
5	تمهيد
6	تساؤلات إدارية في إدارة الأثر الاجتماعي
10	خطوات إدارة الأثر الاجتماعي في المنظمة الخيرية
12	الخطوة الأولى: الأثر الاجتماعي توجه استراتيجي لدى المنظمة
14	الخطوة الثانية: إطار الأثر
20	الخطوة الثالثة: التنفيذ الإداري
22	الخطوة الرابعة: تقييم الأثر
25	الخطوة الخامسة: الإجراءات الإدارية
27	الخطوة السادسة: الإعلام
29	أدوات إدارية وتقنية يحتاجها مدير المنظمة
30	جهات عالمية تضع معايير قياس الأثر
31	منصات رقمية في قياس الأثر
33	تقارير في قياس الأثر ينصح بالاطلاع عليها

تمهيد

يكثُر الحديث في الآونة الأخيرة عن أهمية الأثر الاجتماعي وضرورة تمحور المنظمات الخيرية حول الأثر الاجتماعي كبوصلة عمل، ويعززون ذلك إلى أن الداعمين ينفقون أموالهم لأجل الأثر، والمنظمة موجودة أصلاً لأجل الأثر، وهذا صحيح. غير أن الأمر ليس توجهاً إدارياً بقدر ما أنه توجه على مستوى القيم وطريقة التفكير لدى الناس بالدرجة الأولى، وجيل الشباب على وجه الخصوص. إذ تشير الدراسات إلى توجه الشباب في تفضيل نفع المجتمع والبيئة على العائد المالي في خيارات التوظيف¹. ودراسات أخرى تؤكد أن الشباب أصبح شغوفاً بالقضايا الاجتماعية التي تتبناها المؤسسة أكثر من شغفه باسم المؤسسة نفسها، وهذا التوجه لا يقتصر فقط على المنظمات الخيرية، فهو تغير في القناعات والقيم المجتمعية لدى الشباب حتى عند نظرهم للمنتجات الربحية، فالشباب كما تشير الدراسات يفضل شراء المنتجات من الشركات التي لديها أهداف اجتماعية². لذلك فإن إعادة نظر المنظمات في توجهات إدارة الأثر، ليس قضية إدارية ومالية ترتبط بالمنظمة والمانحين، بل ترتبط بالمجتمع وقيمه وثقافته، والمؤسسات الحكومية وتشريعاتها، التي تدفع مجتمعة بالجهات الخاصة والخيرية للتحويل من سياسة المسؤولية الاجتماعية والأهداف العامة في الأثر الاجتماعي، نحو إطار عمل واضح ومقاس بالمؤشرات المحددة في الأثر الاجتماعي. يقدم هذا الدليل، العميق في أفكاره، والبسيط في عرضه، إطار عمل للمنظمات الخيرية، نساعد بها من خلاله على تصميم إطار إداري لقياس وإدارة الأثر الاجتماعي، ينقلها من حيز الأهداف العامة في الأثر الاجتماعي كاستجابة للمانحين والمجتمع، إلى مبادرات يدرك أهدافه وقياسها ويديرها.

¹ Undevided 2019 Gen Z Prupose Study

² تبين دراسة Zeno's 2020 Strength of Purpose أن المستهلك عندما يشعر أن الشركة لديها هدف اجتماعي مهم، فإنهم ست أكثر قابلية لدعم هذه الشركة والدفاع عندما ترتكب خطأ في إحدى المنتجات

تساؤلات إدارية في إدارة الأثر الاجتماعي

مقدمة مفاهيمية عن قياس وإدارة الأثر الاجتماعي من خلال سبعة
تساؤلات إدارية يطرحها قادة المنظمات غير الربحية



ما هو الأثر الاجتماعي للمنظمة؟

هو التغيير الذي تقوم به المنظمة في المجتمع المستهدف من خلال المشاريع المقدمة من قبلها. هذا التغيير يمكن أن يكون مقصوداً (نتائج مستهدفة ومتوقعة) ويمكن أن يكون غير مقصود (نتائج تسببت بها مشاريع المنظمة لم تتوقع حدوثها). والتغيير يمكن أن تكون إيجابياً (منفعة قدمناها للناس، مشكلة قمنا بحلها لهم)، كما يمكن أن يكون التغيير سلبياً، مشكلة تسبب بها المشروع لإحدى الفئات (سواءً عن قصد أو دون قصد).



ما هو قياس الأثر الاجتماعي؟ وهل من الضروري قياس الأثر؟

قياس الأثر هو تقدير حجم وعمق ومدة التغيير الذي أحدثته المنظمة في المجتمع المستهدف بالأرقام والنسب المئوية. وقياس الأثر يعني القدرة على:

1. إدارة الأثر، وبالتالي معرفة حجم الإنجاز والتقدم، والقدرة على التطوير والتحسين.
2. الإعلان عن الأثر الذي تحدثه المنظمة لدى أصحاب المصلحة من خلال طرق التواصل المختلفة، كالتقارير والندوات والإعلام، فالمنظمة لا تستطيع الادعاء بأن لديها أثر ما لم يستند ذلك إلى أدلة علمية ملموسة.



المنظمة تقدم تقرير إلى مجلس الإدارة والمناخ بعد انتهاء كل مشروع، ماذا يختلف عن تقارير قياس الأثر؟

عادة ما تتضمن مثل هذه التقارير معلومات إدارية ومالية، مثل عدد المستفيدين ومواصفات المنتجات والخدمات وتفصيلات الأنشطة التي قدمها المشروع وغيرها. قد يتضمن معلومات عن تقييم نتائج المشروع ومدى تحقيقه لأهدافه، أو قياس رضا المستفيدين. لذلك فإن مثل هذه التقارير وإن تضمنت معلومات إضافية عن التقييم، فهي تبقى في مستوى إجرائي تفصيلي، قصير المدى. فهي لا تركّز على رسالة المنظمة أو أهدافها الاستراتيجية، كما أنها لا تعطي صورة واضحة عن مدى التغيير بعيد المدى الذي تريد المنظمة الوصول له في المجتمع.



هل تقارير قياس الأثر هي على مستوى المشاريع أم على مستوى المنظمة؟

تنفذ تقارير قياس الأثر على مختلف المستويات:

1. قياس الأثر لمشروع واحد، ويتم بعد انتهاء كل مشروع.
2. قياس الأثر لبرنامج (عدة مشاريع مشتركة في هدف مشترك)، ويتم بعد انتهاء البرنامج.
3. قياس الأثر للمنظمة (وهو قياس الأثر لجميع برامج ومشاريع الجمعية)، وتم عادةً مرة في السنة. لذلك في حال أرادت المنظمة تقديم تقرير الأثر الاجتماعي السنوي، فستحتاج أن تقيس الأثر الاجتماعي لكل المشاريع.



ما هو تقرير الاستدامة؟ وهل يختلف عن تقرير قياس الأثر الاجتماعي؟

يساعد تقرير الاستدامة المنظمة على فهم أثرها على المجتمع والبيئة، وما يرتبط بذلك من قدرات داخلية للمنظمة في الاستدامة المالية والحفاظ على أثرها. لذلك يعتبر قياس الأثر لمشاريع المنظمة إحدى مصادر ومكونات تقرير الاستدامة. تقرير الاستدامة لا يقتصر على المنظمات غير الربحية، فالشركات الربحية بمختلف قطاعاتها تصدر مثل هكذا تقارير.



ماذا يعني أن المنظمة تركز استراتيجيتها حول الأثر الاجتماعي؟ وماذا يطلب منها؟

المنظمة الخيرية موجودة لأجل إحداث تغيير إيجابي تؤمن به في المجتمع، والذي نسميه برسالة المنظمة، هذه الرسالة تنتج عنها أهداف استراتيجية تدعم تحقيق هذه الرسالة، وضع هذه الأهداف يتطلب المواءمة بين كل من احتياجات المجتمع وموارد المنظمة المتاحة أيضاً. خلاف ذلك، هو أن تعمل المنظمة منفصلة عن رسالتها، فتخضع مشاريعها لتوجهات الداعمين فقط، أو توجهات الإدارة، فتمر الأعوام على عمر المنظمة ولا يكون لها من إنجاز سوى الأرقام المدونة في التقارير، دون أن نجد على أرض الواقع تغييراً ملموساً في حياة الناس.

ماذا تستفيد المنظمة من قياس الأثر الاجتماعي ونشر نتائجه؟

التطوير

تطور المنظمة أسلوب عملها ومشاريعها المقبلة من خلال قياس الأثر الذي يساعد على تحديد مواطن القوة والخلل، في كل من مستوى التوجه العام، وطرق التنفيذ.

بيئة العمل

وجود أثر اجتماعي ملموس للمنظمة يدعم شعور كادر العمل بأهمية المنظمة ورسالتها، وتدعم الرضا الوظيفي والولاء.

التمويل

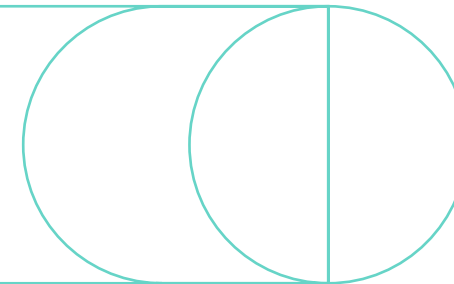
تصل المنظمة إلى مصادر مستدامة من التمويل من خلال إقناع الداعمين والمجتمع بالجدوى الاجتماعية للمنظمة.

المساءلة

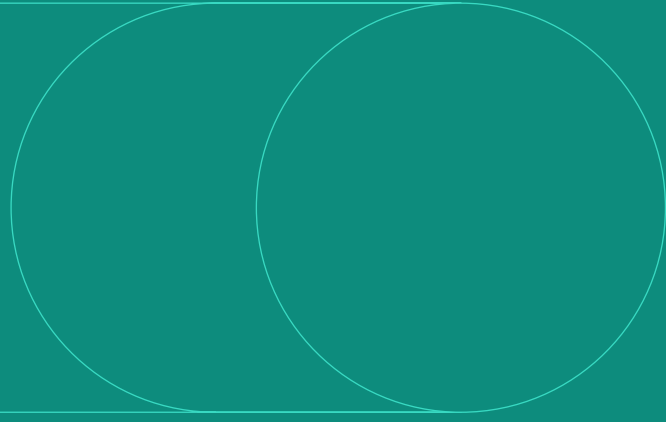
تضع المنظمة نفسها أمام مساءلة الداعمين وأصحاب العلاقة بعرض الأثر الذي استطاعت إحداثه في المجتمع بالدليل العلمي.

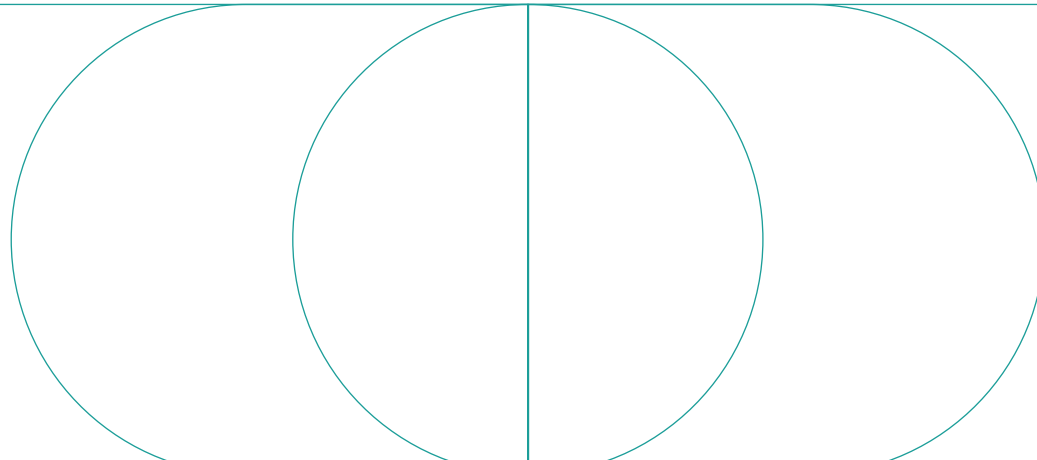
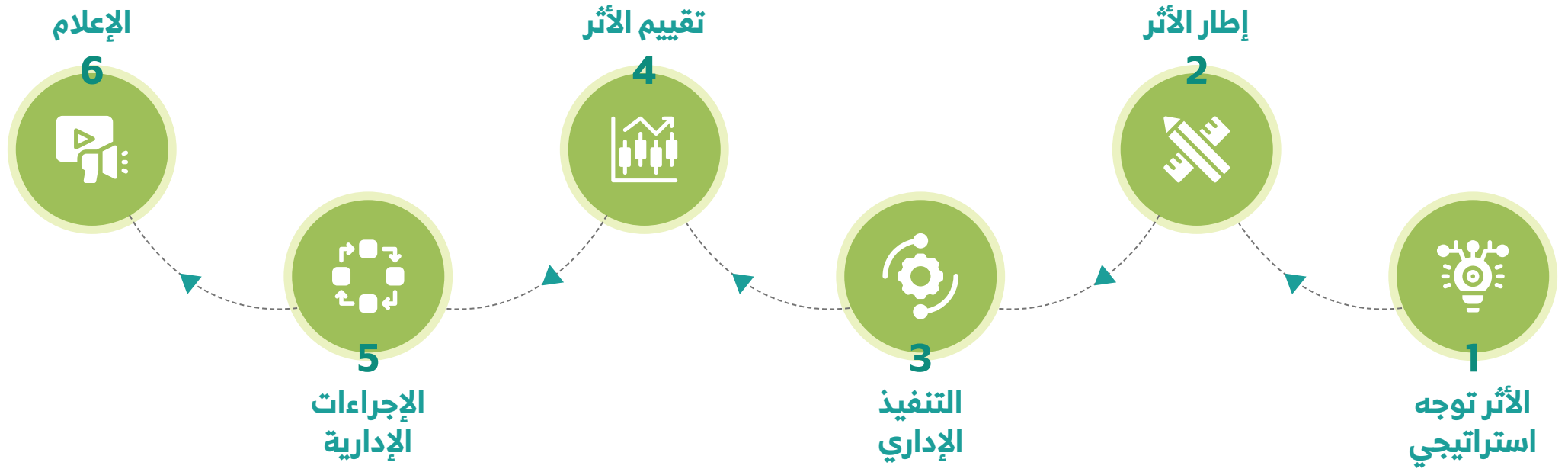
التواصل

تخبر المنظمة قصتها لأصحاب العلاقة وتتواصل معهم بفاعلية من خلال دراسات الأثر الاجتماعي، مهمتها العامة، قصص نجاحها في مشاريعها.



خطوات إدارة الأثر الاجتماعي في المنظمة الخيرية





الخطوة الأولى: الأثر الاجتماعي توجه استراتيجي لدى المنظمة

قياس الأثر هو نتيجة لسياسات تتبناها الإدارة العليا المنظمة

استراتيجية المنظمة المتحورة حول الأثر الاجتماعي هو العامل الأول والمشارك بين المنظمات الأكثر نجاحاً في التاريخ الأمريكي

عند الحديث عن الأثر الاجتماعي، فالقياس والتقارير والإجراءات البحثية ليست إلا مخرجات لسياسة تتبناها المنظمة على مختلف المستويات، لذلك ينبغي أن لا نقفز مباشرة للتفكير في الإجراءات قبل التأكد من وضوح الهدف وتوافق مختلف العاملين وأصحاب القرار في المنظمة على هذا الهدف.

الهدف هو أن يكون الأثر الاجتماعي هو بوصلة المنظمة في العمل، والكفاءة الإدارية والمالية وسيلة لتحقيق الأثر. تشير دراسة أجريت على أنجح 12 منظمة خيرية في التاريخ الأمريكي، ونشرت في مجلة ستانفورد للابتكار الاجتماعي، أن الكفاءة الإدارية ليست شرطاً في نجاح المنظمة لإحداث أثر في المجتمع، ولا حتى اسم المنظمة وشهرتها، ولا حتى حجم التمويل الذي لديها، الأمر يتعلق بكون استراتيجية المنظمة تتمحور حول الأثر الاجتماعي.

لذلك ينبغي ألا تقتصر الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على تطوير الأداء الإداري للمنظمة وتنمية مواردها المالية، ينبغي التأكد من خصائص وأهداف المنظمة مثل:

وهذه الرسالة والقيم فاعلة وتظهر في مشاريع المنظمة، ويؤمن بها فريق المنظمة بكافة مستوياته	إحداث أثر اجتماعي في المجتمع هو محور رسالة المنظمة	رسالة المنظمة	1
	الأثر الاجتماعي يظهر في قيم المنظمة	قيم المنظمة	2
	الأثر الاجتماعي هو محور رؤية المنظمة	رؤية المنظمة	3
وهذه الأهداف لديها مؤشرات قياس، وتنعكس في مبادرات استراتيجية	الأهداف الاستراتيجية تتضمن تحقيق أثر اجتماعي في المجتمع المستهدف	الأهداف الاستراتيجية	4

حالة مدروسة: منظمة دريم المتخصصة في التعليم

منظمة حلم (Dream) هي منظمة خيرية عاملة في مدينة نيويورك الأمريكية، تدعم مجموعة مدارس تقدم التعليم للأطفال المحرومين منه.

رسالة المنظمة			توفر DREAM للأطفال فرصًا للعب والتعلم والنمو. مهمتنا هي دعم الأطفال المتأثرين وتمكين جميع الأطفال من التعرف على إمكاناتهم وتحقيق أحلامهم.
قيم المنظمة	كل الأطفال يستطيعون، وهذا الطفل أيضاً يستطيع	دريم هي عائلة واحدة	التسلية هي قيمة جادة
	فريق العمل هو ما يجعل دريم تعمل	افشل، ثابر، وانجح	حلم كبير
رؤية المنظمة			تعمل دريم في السنوات الأربع المقبلة على تحقيق: <ol style="list-style-type: none"> 1. التوسع لخدمة 2500 طالب في مدينة نيويورك من خلال مدارسها (Perk-12) 2. طلاب دريم سوف ينجحون في مرحلة ما بعد التعليم الثانوي بشكل متساوي مع نظرائهم من الطلاب في عموم الولاية.
الأهداف الاستراتيجية			الهدف الاستراتيجي: الدمج بين التعليم الأكاديمي وفرص التطوير التي تغني التعليم، إضافة إلى دعم العائلة، لضمان أفضل مستقبل ممكن لأطفالنا نطاق المؤشرات: زيادة الأثر الاجتماعي على الشباب على الصعيد: الاجتماعي، والعاطفي، والصحي، والانسجام مع العائلة.

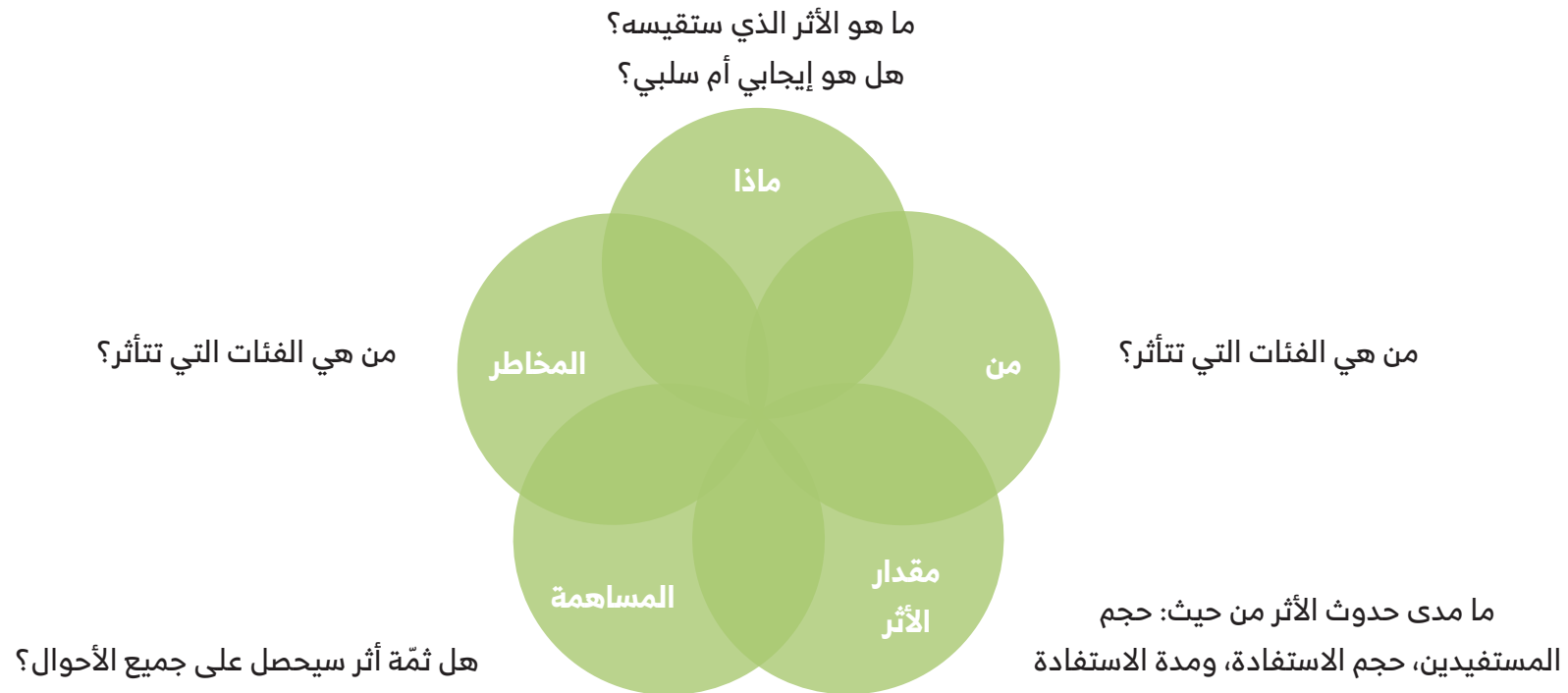
الخطوة الثانية: إطار الأثر

استراتيجية المنظمة المتحورة
حول الأثر الاجتماعي هو العامل
الأول والمشارك بين المنظمات
الأكثر نجاحاً في التاريخ الأمريكي

بعد أن اعتمدت المنظمة الأثر الاجتماعي محوراً في رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، وقبل التفكير في إجراءات قياس الأثر وتقاريره، وما يحتاجه ذلك من قرارات إدارية وتخصيص للموارد، لا بدّ في البداية من تحديد إطار قياس الأثر الاجتماعي والذي يشتمل على المؤشرات التي ستقوم المنظمة بقياسها.

يعتبر إطار قياس الأثر ومؤشراته من القضايا الإشكالية التي ظهر فيها تباين كبير، وظهرت عدد من المبادرات العالمية التي تتصدى لها مثل منصة المؤشرات IRIS+ التي أطلقتها شبكة GIIN وتركز على المؤشرات المعيارية في التقييم والأثر، وإطار Global Reporting Initiatives - GRI الذي يركز على معايير التقرير، وإطار Sustainability Accountability Standards

Board - SASB. كان آخرها مبادرة Impact Management Project - IMP والتي تسعى الآن إلى تحقيق التوافق بين مختلف المبادرات المذكورة من خلال اعتماد IMP تشكيل تحالف بين مختلف الجهات المصدرة لمعايير قياس الأثر ومناقشة إطار متفق عليه. لذلك نركّز في هذا الدليل على الإطار الذي اعتمدته مبادرة IMP في قياس الأثر.



يوضح الجدول الآتي إحدى المؤشرات التي تستخدمها منظمة دريم وفق إطار IMP:

المؤشر	ماذا	من
التحسن في الصحة البدنية	إكمال الطلاب لبرنامج تدريبي على لعبة البيسبول	الطلاب في الصف الخامس
مقدار الأثر	المساهمة	المخاطر
<p>اتساع الأثر: نسبة الطلاب الذين يكملون البرنامج.</p> <p>عمق الأثر: نسبة الطلاب الذي تحسنت لياقتهم البدنية.</p> <p>مدة الأثر: نسبة الطلاب الذي سيقون مداومين على لعبة البيسبول سنة على الأقل.</p>	<p>نسبة الطلاب الذي كانوا في الأصل يلعبون البيسبول أو أي رياضة أخرى.</p> <p>نسبة الطلاب الذين كانوا سيتعلمون لعبة البيسبول أو غيرها على جميع الأحوال.</p>	<p>نسبة الطلاب الذين لا ينجذبون إلى لعبة البيسبول.</p> <p>احتمال عدم وجود تأثير ملموس لهذه اللعبة على الصحة البدنية كما هو مفترض.</p>

لتحميل النموذج الكامل المعتمد
لدى IMP في قياس الأثر [من هنا](#)

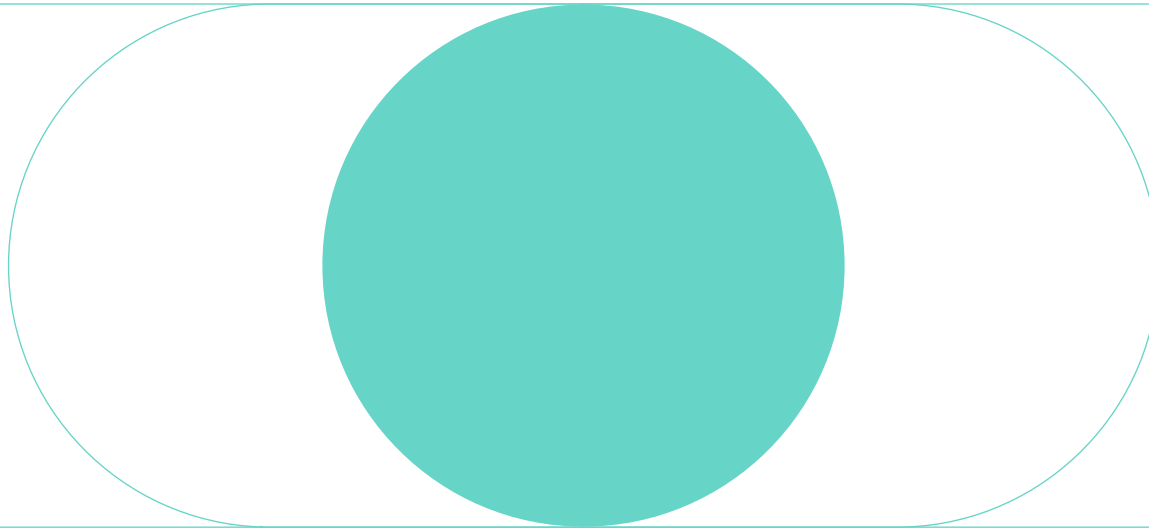


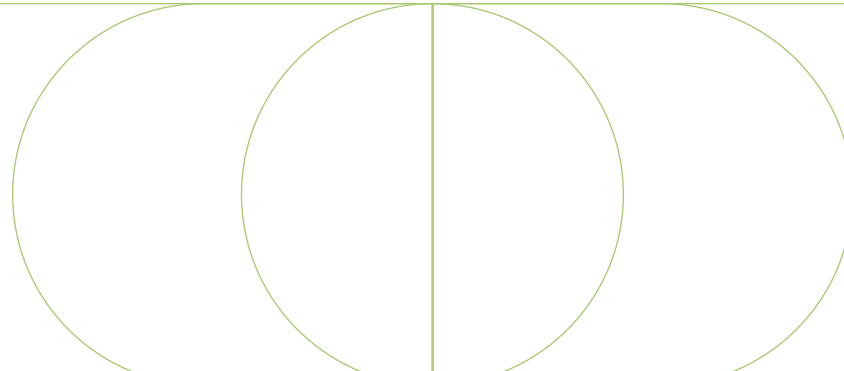
نلاحظ ان المثال السابق اعتمد على الخطة الاستراتيجية للمنظمة كمصدر للمؤشرات، بمعنى أن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة تتجه نحو إحداث أثر اجتماعي ملموس في المجتمع المستهدف، وترغب المنظمة في قياس مدى تحقيق هذه الأهداف.

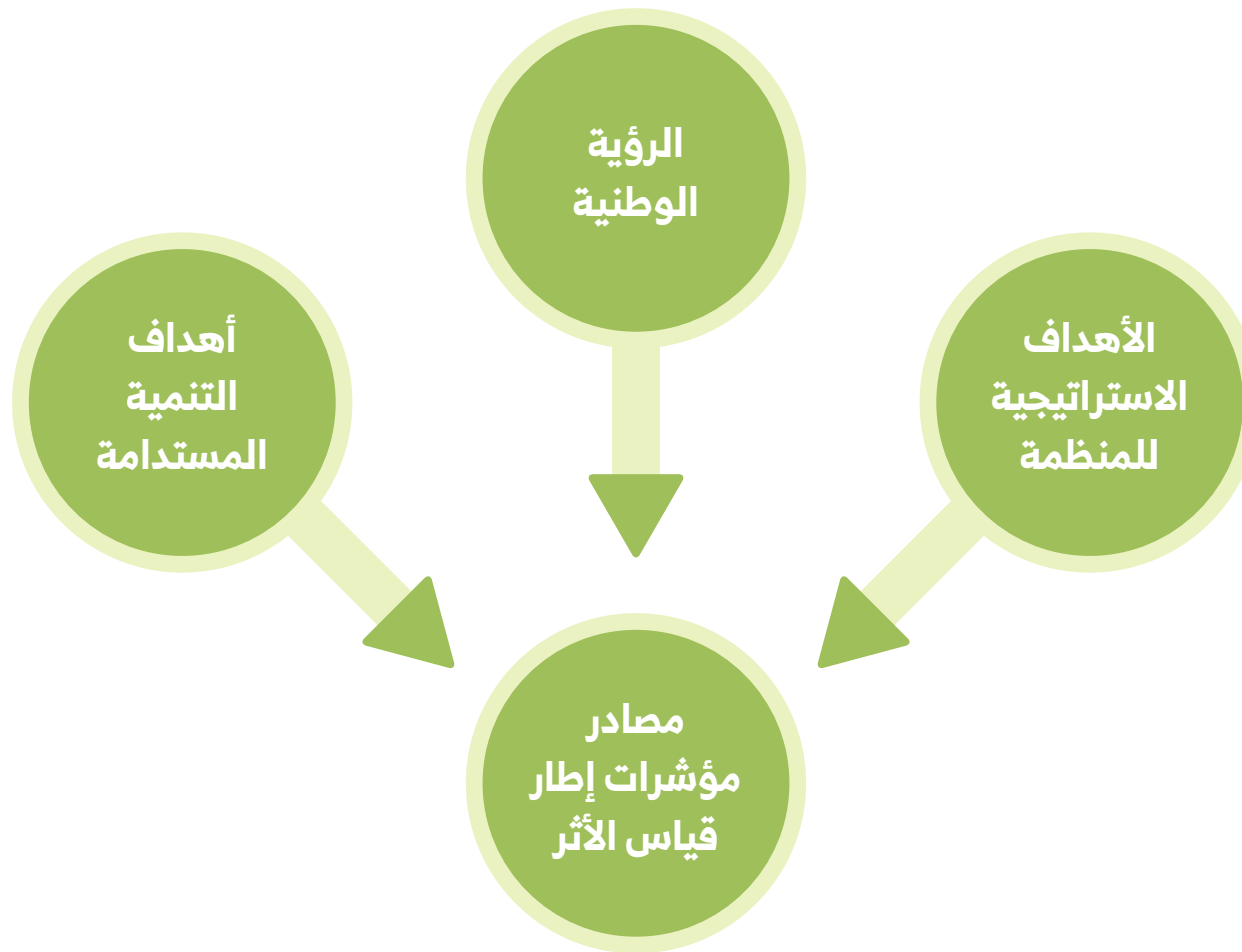
من المهم النظر في السياق المحيط في منطمتك عند تطوير إطار الأثر

والسؤال الهام الذي يبحث عن اجابته أصحاب القرار في المنظمة عند مناقشة إطار الأثر هو هل نكتفي بالخطة الاستراتيجية للمنظمة كمصدر لمؤشرات الأثر؟ بمعنى ماذا لو أن المشاريع المقدمة تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف استراتيجية أخرى خارج المنظمة وتساهم في صناعة الأثر على المستوى الوطني، وأيضاً على المستوى العالمي ولو بنسب بسيطة؟

فقد تساهم منطمتك بإحدى أهداف الرؤى الوطنية وتتقاطع معها في مؤشرات عدّة، مثل هدف التطوع في رؤية المملكة العربية السعودية والذي أهم مؤشراتته هو مليون متطوع في عام 2030. لذلك إذا كانت منطمتك تسعى لتفعيل المتطوعين، فهذا بشكل أو بآخر تساهم في هذا الهدف الوطني وتساهم في صنع الأثر المجتمعي وتفعيل المتطوعين في المجتمع. وأيضاً، من المهم أيضاً التفكير في مدى مساهمة المنظمة في الأهداف العالمية، مثل أهداف التنمية المستدامة، والعمل على إيجاد روابط بين اهداف المنظمة و أهداف التنمية المستدامة.







مصادر بناء مؤشرات قياس أثر المنظمة



الموارد اللازمة للتطبيق

فريق تنفيذي: يتشكل هذا الفريق من:

- المدير التنفيذي (الإشراف والاعتماد)
 - إدارة البرامج والمشاريع (تطوير إطار الأثر)
 - خبير مختص بقياس الأثر الاجتماعي (تقديم المشورة)، وهو إما أن يكون من داخل المنظمة إن وجد، وإلا فينبغي الاستعانة بجهة مختصة.
- الوقت: من أسبوع إلى أسبوعين.**



معايير للتحقق

تتوافق مؤشرات قياس الأثر مع:

مؤشرات أهداف التنمية المستدامة
(مفضل)

مؤشرات الأهداف الوطنية
(مهم)

مؤشرات الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
(لا بدّ منه)

المؤشرات قابلة للمقارنة مع:

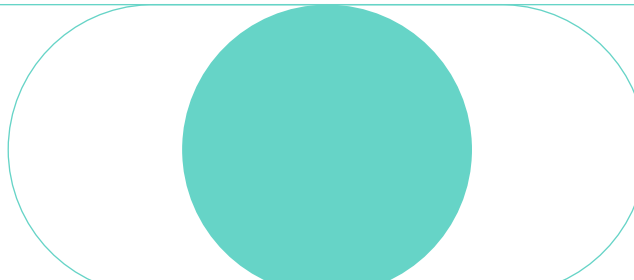
مؤشرات منظمات شبيهة
(مهم)

مؤشرات السنوات السابقة للمنظمة
(لا بدّ منه)

الخطوة الثالثة: التنفيذ الإداري

بعد أن اعتمدت المنظمة إطار المؤشرات التي ينبغي قياسها، تحتاج الآن وضع خطة لجمع البيانات وقياس الأثر بالاعتماد على هذه المؤشرات. يهتم الفريق المختص بوضع خطة تنفيذية لجمع البيانات المطلوبة لكل مؤشر على مدار السنة. هذا الفريق المختص يمكن أن يكون إحدى الخيارات الإدارية الآتية:

وحدة داخلية	وحدة داخلية تدعمها جهة خارجية مختصة	جهة خارجية مختصة
<p>وهو أن يتم إسناد جميع المهام العلمية والإدارية لقياس الأثر إلى وحدة داخلية في المنظمة يفترض أنها ذات خبرة واختصاص. هذا الخيار يكون مناسباً في الحالات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنظمة كبيرة الحجم وقد يكون مجدياً لها أن تعتمد في قياس الأثر والمتابعة والتقييم على مواردها الذاتية. • أو إن مشاريع المنظمة ليست بتلك الدرجة من التعقيد الذي يتطلب الاستعانة بجهة مختصة. 	<p>وهو أن يتم إسناد عملية تخطيط جمع البيانات وتصميم العينة وأدوات جمع البيانات وكل ما يتعلق بالأمور العلمية التخصصية، وجمع البيانات يتم إسنادها إلى وحدة داخلية إدارية تابعة للمنظمة، هذا الخيار يكون مناسباً في الحالات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنظمة لديها وحدة تختص بتقديم التقارير الإدارية عن المشاريع، لكنها غير مختصة بقياس الأثر الاجتماعي وتقييم المشاريع. • أو إن المنظمة لديها وحدة مختصة، ولكنها في بداية تجربتها، وتحتاج إلى جهة مختصة تقدم لها الدعم والاستشارات في السنة الأولى على الأقل. 	<p>يتم إسناد عملية تخطيط جمع البيانات وتصميم العينة وأدوات جمع البيانات وتنفيذ جمع البيانات إلى جهة خارجية بالكامل. هذا الخيار يكون مناسباً في الحالات:</p> <ul style="list-style-type: none"> • المنظمات التي لا تمتلك وحدات داخلية مختصة. • أو إن عندما ترغب المنظمة بوجود طرف ثالث مستقل لقياس الأثر لأسباب تتعلق بالشفافية والمصداقية، والتي قد تكون إحدى متطلبات الداعم أيضاً حتى مع وجود وحدة مختصة.





الموارد اللازمة للتطبيق

فريق تنفيذي: يتشكل هذا الفريق من:

- مدير البرامج (مشرفاً ومعتماً)
- وحدة المتابعة والتقييم الداخلية (إن وجدت)
- خبير مختص بقياس الأثر الاجتماعي (مستشاراً)، وهو إما أن يكون من داخل المنظمة إن وجد، وإلا فينبغي الاستعانة بجهة مختصة.

الوقت: على مدار السنة



معايير للتحقق

معايير جودة قياس المؤشرات وجمع البيانات، من المهم أن يتحقق مدير للمنظمة مما يلي:

ضمان الجودة	الأدوات مجرّبة	الأدوات مختصرة
لا بدّ أن تتضمن عملية جمع البيانات عدد من معايير التحقق من جودتها وصحتها، مثل تخزين زمن الإجابة في الاستبيانات الالكترونية والتحقق من كون الزمن منطقياً	من الخطأ البدء مباشرة بجمع البيانات بهذه الأدوات، لا بدّ من تجربتها على عينة محدودة من المستهدفين والتأكد من كونها ملائمة وتقيس المطلوب	جود أدوات جمع البيانات (الاستبيان، المقابلات، ...) والتي ينبغي أن تتصف بكونها مختصرة جداً وبسيطة وتقيس المطلوب، فطول الأداة وتفصيلها دليل على الضعف العلمي للأداة.

الخطوة الرابعة: تقييم الأثر

يختلف مفهوم تحليل الأثر عن تقييم الأثر، فتقييم الأثر يعتمد على وجود مؤشرات معيارية

بعد أن تكتمل لديك البيانات لمشروع ما، أو لكامل مشاريع المنظمة، يمكنك عندها الانتقال إلى تحليل الأثر ثم تقييمه. لذلك ينبغي لك كمدير أن تفرّق بين مصطلحي التحليل والتقييم. فتحليل الأثر Impact Analysis يشير إلى تطبيق تقنيات التحليل الإحصائي على البيانات بشكلها الكمي (كالأرقام والنسب) والنوعي (مثل قصص نجاح المستفيدين). بحيث تحصل على نتائج تخبرك بحجم التغيير الذي حصل في كل مؤشر.

أما تقييم الأثر Impact Evaluation فيشير إلى مقارنة نتائج التحليل التي حصلنا عليها (حجم التغير مع المؤشرات) مع نتائج معيارية أخرى Benchmarking بهدف معايرة الأداء واتخاذ القرارات اللازمة، فماذا يعني حصولك على المعلومة: تمكّن البرنامج من توظيف 13.5% من الشباب المشترك في المشروع، هل هذه النسبة جيدة؟ أم أن الإنجاز دون المتوقع؟ إذاً لا يكفي الحكم على الأثر الاجتماعي من مجرد النظر في الرقم، نحتاج أن نقارن نتائج تحليل الأثر مع أهداف المنظمة، أو نتائج معيارية أخرى، هذه المؤشرات المعيارية قد تكون:

المؤشرات المعيارية في تقييم الأثر

المؤشرات الأهداف	المؤشرات النظيرة	كلفة المشروع
وهو مؤشرات تحقيق أهداف المنظمة في الأثر الاجتماعي، فمثلاً كنت تستهدف مساعدة 100 شاب وشابة على بدء مشروعهم الخاص، واستطعت مساعدة 115، فهذا يدلّ على أداء فوق الهدف المتوقع	وهو أن تقارن أداء منظمتك مع منظمات أخرى شبيهة، أو مع معدّل معياري لقطاع معين	وهي منظور دراسة جدوى المشروع المالية والاجتماعية، بحيث ينبغي أن يكون العائد الاجتماعي والمالي للمشروع أعلى من كلفته، تستخدم لهذه الحالة منهجية تحليل العائد الاجتماعي على الاستثمار Social Return on Investment - SROI



بناء على هذا التقييم، يحصل المدير من نتائج التقييم على:

نتائج تقييم الأثر يمكن أن تتضمن:

- تشخيص تحديات المنظمة في صنع الأثر الاجتماعي، ما هي المؤشرات التي ظهر فيها أكبر خلل؟ وأين استطاعت المنظمة تحقيق أهدافها في المؤشرات؟
- لماذا استطاعت في هذا المشروع صنع أثر اجتماعي ملموس، ولم تستطع في مشاريع أخرى؟
- ما هي أهم معوقات وتحديات المنظمة في صنع الأثر؟
- ماذا تحتاج المنظمة للقيام من إجراءات تصحيحية وتطويرية لتعظيم أثرها في المشاريع الحالية والمقبلة؟

الموارد اللازمة للتطبيق



فريق تنفيذي: يتشكل هذا الفريق من:

- وحدة المتابعة والتقييم الداخلية (إن وجدت)
- خبير مختص بالتحليل الإحصائي عموماً، وقياس الأثر الاجتماعي (مستشاراً)، وهو إما أن يكون من داخل المنظمة إن وجد، وإلا فينبغي الاستعانة بجهة مختصة.

الوقت: أسبوعان



معايير للتحقق



يجب أن يقوم بالتحليل الإحصائي شخص متخصص، ولا تخاطر أن يكون الشخص المحلل من غير المختصين وحصل على تدريب خاص بذلك، فالتحليل الإحصائي يعتبر مهمة حساسة تعتبرها ثلاثة أنواع من مخاطر الأخطاء:



الخطوة الخامسة: الإجراءات الإدارية

الخطوة الرابعة السابقة ساعدتك على تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة، أين حققت المنظمة أهدافها وفقاً لمقارنة نتائج المؤشرات مع الأهداف والمؤشرات المعيارية، وتحديد أسباب الإنجاز أو الخلل:

أهداف تم تحقيقها	سبب الإنجاز	كيف يمكن تعميم التجربة الناجحة في الإنجاز والاستفادة منها في مشاريع وأعمال أخرى
أهداف لم يتم تحقيقها	سبب عدم الإنجاز	ما هي الدروس المستفادة من حصول الخلل، كيف يمكن تجنب تكرار ذلك؟

إذاً في جميع الأحوال ينبغي تحويل نتائج التقييم إلى دروس مستفادة بحيث يتم بناء عليها اتخاذ الإجراءات والقرارات الإدارية التي من شأنها تعظيم الأثر الاجتماعي في المنظمة:

إجراءات تعظيم الأثر حسب المستوى الإداري

المشاريع	العمليات	الأداء الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> تحسين خطة المشروع الحالي (أو المشاريع الشبيهة المقبلة) تحسين الأداء التنفيذي للمشروع الحالي 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير النظام الإداري وتدفق العمليات تطوير أداء قسم إداري (كالإدارة المالية، التخطيط) استحداث قسم إداري جديد 	<ul style="list-style-type: none"> تطوير الأهداف الاستراتيجية إطلاق برنامج جديد إيقاف العمل على برنامج حالي استهداف فئة جديدة في المجتمع إيقاف استهداف الفئة الحالية

إجراءات تعظيم الأثر حسب التوقيت

قبل تنفيذ المشروع	أثناء تنفيذ المشروع	بعد انتهاء المشروع
تحسين خطة المشروع الحالي	تحسين الأداء التنفيذي للمشروع الحالي	تحسين خطة المشاريع الشبيهة المقبلة
حصلنا من تقييم المشاريع الشبيهة والتي انتهت سابقاً على دروس مستفادة يمكننا توظيفها في تخطيط المشروع الحالي ليكون أفضل من حيث الأثر	أثناء مراقبة تنفيذ المشروع وجدنا هدراً في تنفيذ إحدى الأنشطة، لذلك يمكننا اتخاذ إجراء تصحيحي سريع لتخفيض التكلفة	بعد انتهاء المشروع تم توثيق الدروس المستفادة ليتم أخذها بعين الاعتبار عند تخطيط المشاريع الشبيهة المقبلة

الموارد اللازمة للتطبيق



ترتبط الموارد بالتوصيات الواردة في الخطوة الرابعة، فمثلاً توصيات تطوير المشاريع ترتبط بتدخل مدراء المشاريع والقيام بما يلزم من إجراءات تحسينية. والإجراءات المرتبطة بالأداء الاستراتيجي تتطلب تظافر مختلف الإدارات التنفيذية مع المدير التنفيذي لوضع إجراءات على مستوى استراتيجي. الوقت: على مدار السنة

معايير للتحقق

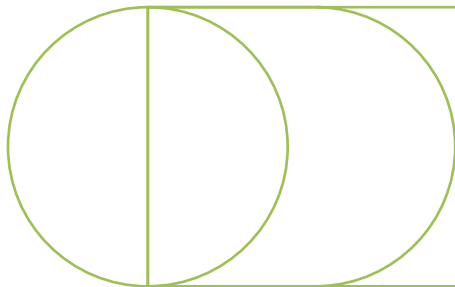


الإجراءات ينبغي أن تكون على شكل قرارات إدارية مرتبطة بإطار تنفيذي شاملاً وضع جدول زمني لهذه الإجراءات وتخصيص الموارد المالية والبشرية والنوعية اللازمة. الإجراءات التحسينية تهدف إلى تعظيم الأثر الاجتماعي، والذي نقيسه بشكل دوري من خلال إطار متفق عليه من المؤشرات، هذه المؤشرات ينبغي أن تتغير قيمتها إلى الأفضل بعد تطبيق هذه الإجراءات.

الخطوة السادسة: الإعلام

عندما تنتهي من تحليل وتقييم الأثر الاجتماعي للمنظمة أو لإحدى مشاريعها، يبقى عليك الآن خطوة إعلام المعنيين بهذا الأثر. ليس من الضروري أن يكون المخرج النهائي هو تقرير مكتوب تنشره في شبكات التواصل الاجتماعي، هنالك العديد من الأشكال والصيغ والأماكن للتواصل مع المعنيين وإخبارهم عن الأثر الاجتماعي:

من تريد أن تخبرهم عن الأثر الاجتماعي؟	ما هي صيغة المحتوى الإعلامي؟	أين ستكون قنوات التواصل؟
✓ فريق المنظمة	✓ تقرير مكتوب	✓ موقع المنظمة على الإنترنت
✓ المستفيدون	✓ فيديو بنتائج الدراسة	✓ الملف التعريفي
✓ الداعمون	✓ ملخص بصري (إنفوغرافيكس)	✓ شبكات التواصل الاجتماعي
✓ الشركاء	✓ تسجيل صوتي (بودكاست)	✓ مشاركة في مؤتمر
✓ عموم المجتمع		✓ ظهور على المحطات الفضائية
		✓ ظهور على قنوات الراديو
		✓ نشر خبر في صحيفة





الموارد اللازمة للتطبيق

فريق بحثي وإعلامي: يتشكل هذا الفريق من:

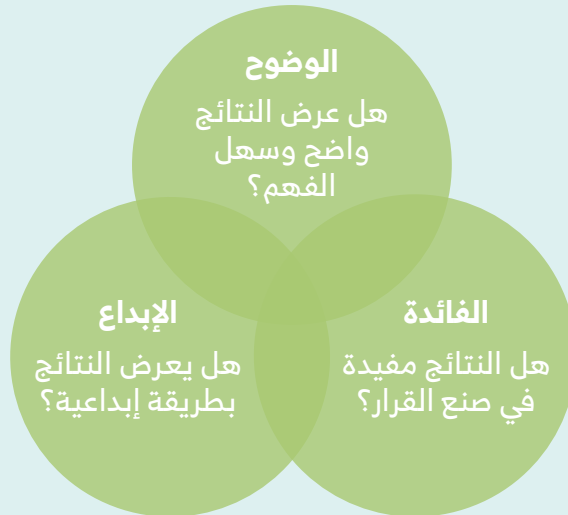
- وحدة المتابعة والتقييم الداخلية (إن وجدت)
- محرر باحث مختص بالأثر الاجتماعي
- إعلامي أو صحفي

الوقت: حسب المزيج الذي تختاره في الإعلام



معايير التحقق

بغض النظر عن الشكل الذي ستختاره للمحتوى والجمهور المستهدف بالإعلام. كصانع قرار، تحتاج أن تتأكد من أن النتائج المعروضة تحقق ثلاثة معايير:



أدوات إدارية وتقنية يحتاجها مدير المنظمة

المنصات الرقمية وجهات الاعتمادية التي تدعم قياس وإدارة الأثر
في المنظمة

جهات عالمية تضع معايير قياس الأثر

يعتبر مجال قياس الأثر الاجتماعي من التوجهات الجديدة التي يتم حالياً وضع معايير ناظمة لها، على على المجال المالي والمحاسبي والذي وصل إلى مرحلة النضج حالياً. لذلك ينتشر الآن عدد من المبادرات والتي لا يزيد عمرها عن عشرين عاماً، لا بد من المرور عليها وفهم أهميتها كل منها ومحدودية استخدامها.

Global Reporting Initiatives

globalreporting.org



التعريف: منظمة غير ربحية تقدّم معايير في إعداد تقارير الاستدامة والأثر الاجتماعي، سواء للمنظمات الربحية أو غير الربحية. الحصول على هذه المعايير مجاني للعموم، وإذا أردت أيضاً الحصول على اعتمادية المنظمة GRI في تقرير الاستدامة لديك، فيتطلب ذلك رسوماً.

الأهمية: الفائدة من هذه المبادرة هو استخدام هيكلية معيارية في إعداد تقارير الاستدامة، بطريقة تساعد المؤسسة على تحقيق متطلبات مختلف المهتمين من خلال تطبيق هذه المعايير من حيث الشكل والمضمون، فضلاً عن إمكانية مقارنة تقارير الاستدامة فيما بينها.

المساوئ: الانتقاد الأول الذي يوجّه لها هو أن المؤسسة تضطر إلى إعداد محتوى يتلاءم مع المعايير قد لا تحتاجها المؤسسة ولا الفئات المعنية، وهو يعني جهداً وموارد إضافية.

الأمر الآخر يرتبط في المنهجية ذاتها، تشير عدد من الدراسات أنها معقدة في تطبيقها، ومرنة بشكل كبير لدرجة أنه كثيراً ما يصعب مقارنة تقارير الاستدامة³. وهذه المرونة المبالغ فيها تفقد الشكل المعياري لتقرير الاستدامة، مما يدفع المنظمات لشراء ختم الاعتمادية من GRI كنوع من الإثبات الملموس على أنها استخدمت معايير GRI في التقرير.

IRIS+

iris.thegiin.org



التعريف: منصة رقمية تديرها شبكة GIIN، وتتضمن قاعدة بيانات من مئات المؤشرات الجاهزة التي يمكن استخدامها في قياس الأثر. تستخدمها عشرات أولوف المؤسسات حول العالم، والدخول إليها مجاني.

الأهمية: الفائدة من هذه المنصة هو استخدام نفس المؤشرات من قبل المؤسسات، بما يسهّل من عملية المقارنة (مقارنة أثر مشروعك مع مشروع آخر، مقارنة أثر مؤسستك مع مؤسسة أخرى).

المساوئ: تتركز غالبية مؤشرات هذه المنصة على مستوى المخرجات فقط من سلسلة القيمة الاجتماعية (outputs)، وهي من الأمور البسيطة التي قد تتطلب جهداً وتعقيداً، مثل عدد المستفيدين الإجماليين، عدد المستفيدين الذي حصلوا على منتج فيه إشكالية، في حين تفتقد بشكل كبير إلى مؤشرات قياس الأثر متوسط وبعيد المدى.

³ J. V. Mendes, G. R. Oliveira, L. M. De Souza Campos, The G-Index: a sustainability reporting assessment tool, International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 10.1080/2019, (11-1), 13504509.2019.1589595/).

منصات رقمية في قياس الأثر

يتطلب قياس الأثر الاجتماعي عمليات معقدة ومتقدمة، أصبحت عدد من المنصات الرقمية توفر حلولاً تسهّل وتسرع من عمليات قياس الأثر، نذكر منها:

Impact management programme

impactsupport.org

IMPACT
MANAGEMENT PROGRAMME



- منصة رقمية تدعم عمليات حساب وتحليل بيانات الأثر.
- تحتوي على مقياس Data Diagnostic يساعد على تشخيص نوع البيانات التي يحتاجها قياس الأثر ويقدم تقريراً يقترح منهجية جمع البيانات.
- تتضمن أيضاً عدداً من الأدوات التقنية والإدارية في قياس الأثر، إضافة إلى محتوى علمي.

Sustainability Accountability Standards Board

sasb.org



التعريف: منظمة غير ربحية تقدّم معايير في إعداد تقارير الاستدامة والأثر الاجتماعي الموجهة إلى المستثمرين، فهي تتركز بالشركات الربحية، وتختلف المعايير وفقاً لقطاعات الأعمال المصنفة في 77 قطاعاً. إذاً فأهم ما تتميز به هذه المعايير SASB هو تركيزها على القطاع الربحي وفهم أثر المجتمع والبيئة على الشركة، على خلاف معايير GRI التي تراعي مختلف أشكال المؤسسات، وتركز على فهم أثر المؤسسة على المجتمع والبيئة. الأهمية: تتشابه الفائدة من هذه المبادرة مع أهمية GRI وهو استخدام هيكلية معيارية في إعداد تقارير الاستدامة، بطريقة تساعد المؤسسة على تقديم معلومات بصيغة معيارية تساعد المستثمرين على فهم قضايا الاستدامة لدى المؤسسة التي يستثمرون فيها.

المساوئ: من أبرز الانتقادات التي توجه إلى معايير SASB هو احتوائها على معلومات عديدة قد لا يحتاجها المستثمر، وصعوبة تزويد المعلومات المطلوبة بدقة عالية⁴. أضف إلى ذلك كونها لا تستهدف المنظمات غير الربحية. لذلك جرى مؤخراً في يوليو 2020 عقد اتفاقية تحالف مع مبادرة المعايير GRI لتحقيق الانسجام والتواءم بين المبادرتين GRI و SASB.

⁴ Tom Riesenbergr & Elisse Walter (2018). Sustainability and Liability Risk. Harvard Law School Forum on Corporate Governanc.



sabr
Business.Design

العائد الاجتماعي
SOCIALRETURN

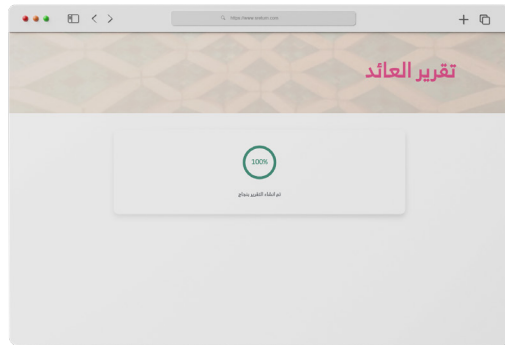
منصة العائد الاجتماعي

test.sabr-sp.xyz

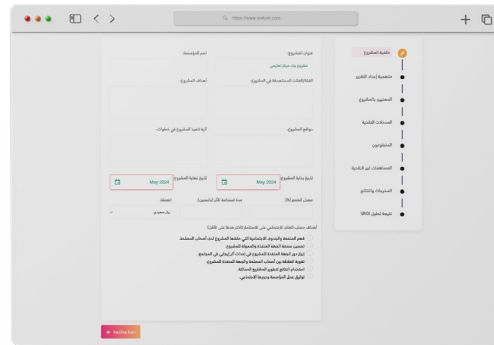
منصة علمية تهدف إلى دعم المنظمات العربية في النمو وإحداث الأثر الإيجابي من خلال حلول معرفية وتكنولوجية واستشارية في قياس الأثر والعائد الاجتماعي.

تطبيق وب يعمل على قياس الأثر والعائد الاجتماعي Social Return on Investment لمشروعك بسهولة من خلال الخطوات:

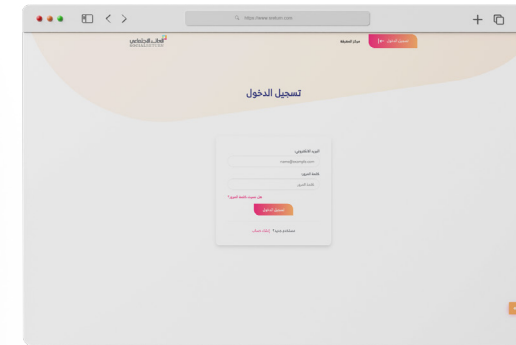
الحصول مباشرة على تقرير قياس الأثر
قابل للمشاركة والتحميل بصيغة PDF



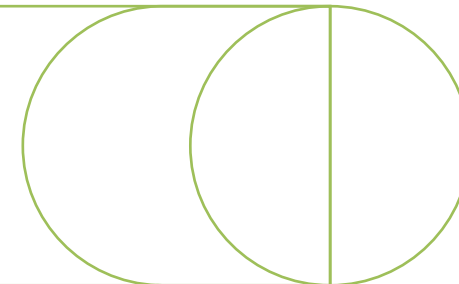
إدخال بيانات المشروع ونتائج المؤشرات
وفق حقول متتالية وبمبسطة



تسجيل الدخول إلى التطبيق



يختصر هذا التطبيق 70% من الوقت والجهد الذي تتطلبه عمليات الحساب والترتيب والتقرير لقياس العائد الاجتماعي.



تقارير في قياس الأثر ينصح بالاطلاع عليها

نعرض فيما يلي مجموعة مختارة من تقارير قياس الأثر والعائد الاجتماعي لمنظمات عربية وعالمية، حرصنا في الاختيار على كونها صحيحة علمياً من حيث المنهجية، بحيث تكون مثلاً يستفاد منه.

عند الاطلاع على تقرير قياس الأثر، من الهام النظر في أربع جوانب لا بدّ من توافرها في أي تقرير لقياس الأثر الاجتماعي، وهي:

المعايير الأربعة الأساسية في تقييم التقرير



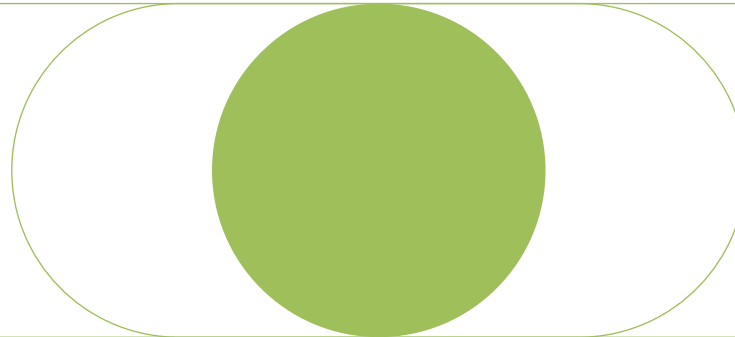
1. التصميم الفني: تحقق من كون التقرير مصمماً بأسلوب فني جذاب وينسجم بذات الوقت مع هدف التقرير والهوية البصرية للمنظمة.

2. أسلوب العرض: ويشمل اللغة المستخدمة من حيث التحرير والمصطلحات المستخدمة ومناسبتها للسياق، وتوافقها مع تخصص القارئ، إضافة إلى تسلسل الأفكار وترابط أقسام التقرير.

3. المنهجية العلمية: وتشمل كلاً من إطار المؤشرات التي اختارها، وآلية التحليل واستخلاص النتائج، وما يرتبط بذلك من مصطلحات علمية وتعريفات.

4. التوصيات الإدارية: وهي أهم ما في التقرير، فالنتائج وحدها مجرد أرقام وتشخيص، المهم هو ماذا يوصي التقرير من إجراءات إدارية واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ ومجدية، فلا يكفي أن تكون توصيات عامة تصلح لأي تقرير.

استخدم هذه المعايير الأربعة في تقييم التقارير الأربعة الآتية، ستحتاج إلى خبير متخصص يساعدك على تقييم معيار المنهجية العلمية، لكن في النهاية سيقع على عاتق صانع القرار إدراك وتقييم هذه المعايير الأربعة.





تقرير العائد الاجتماعي على الاستثمار في برامج منظمة (أوكتافيا Octavia)

ما رأيك في التقرير؟



التصميم الفني



أسلوب العرض



المنهجية العلمية



التوصيات الإدارية

للاطلاع على التقرير [من هنا](#)



تقرير قياس الأثر والعائد الاجتماعي SROI لجمعية نماء في مكة المكرمة 2020

ما رأيك في التقرير؟



التصميم الفني



أسلوب العرض



المنهجية العلمية



التوصيات الإدارية

للاطلاع على التقرير [من هنا](#)



