منهجية أثرُنا
لاكتشاف
فرص التأثير المجتمعي

د. أفنان كوشك
أ.د. روبرت دونماير

جمادى الأول 1441 هـ - ديسمبر 2019 م
جدة, المملكة العربية السعودية

أثرُنا
تعظيم الأثر المجتمعي

1. الملخص التنفيذي

اكتشاف فُرص التأثير المجتمعي هي العملية الأولى من عمليات إدارة الأثر المجتمعي التي تُشكّل حجر الأساس ونقطة انطلاق جهود التأثير في القضايا المجتمعية. دراسة وفهم المشكلات والاحتياجات المجتمعية لتطوير وتصميم البرامج والمبادرات التنموية أصبحت من أولويات قادة العمل المجتمعي الحكومي وغير الربحي والخاص. لكن هناك تباين وعدم وضوح في الآليات والأدوات المستخدمة لتعريف وتصنيف القضايا وتحديد الأولويات فيها وتحليل مُسبباتها والخروج بفرص تأثير مُوجّهة للأعمال. يعرض هذا المستند منهجية عملية مبنية على أهم النظريات وأفضل الممارسات لاكتشاف فُرص التأثير المجتمعي، مُعزّزة بأمثلة توضيحية من واقع عمل فريق أثرُنا. تتكون المنهجية من 4 مراحل أساسية و12 خطوة فرعية تبدأ بتأطير القضايا في مجال العمل وتنتهي بتصور فُرص التأثير من خلال نتائج وآثار واضحة.

إدارة الأثر المجتمعي

1. اكتشاف فرص التأثير	2. تصميم وتنفيذ مبادرات التأثير	3. متابعة وقياس التأثير

ا. اكتشاف فرص التأثير

أ. تاطير القضايا	1. تكوين فريق الاستكشاف
	2. الاطلاع على الأدبيات
	3. توصيف القضايا

ب. ترتيب الأولويات	1. تحديد المعايير
	2. تطوير المقاييس
	3. القياس والتحليل

ج. تحليل المسببات	1. تحديد الأبعاد التفسيرية
	2. تصميم نموذج التعاطف
	3. التحري

د. تحديد الأثر	1. تحويل القضايا إلى آثار
	2. تحويل المسببات إلى نتائج
	3. توثيق الفرضيات

2. مراحل اكتشاف الفرص

2. 1. مرحلة أ: تأطير القضايا

المشكلة:

اختلاف مفاهيم القضايا المجتمعية

هل تشير البطالة إلى الباحثين عن عمل فقط؟ أم تشمل أولئك الذين يعملون بدوام جزئي؟!

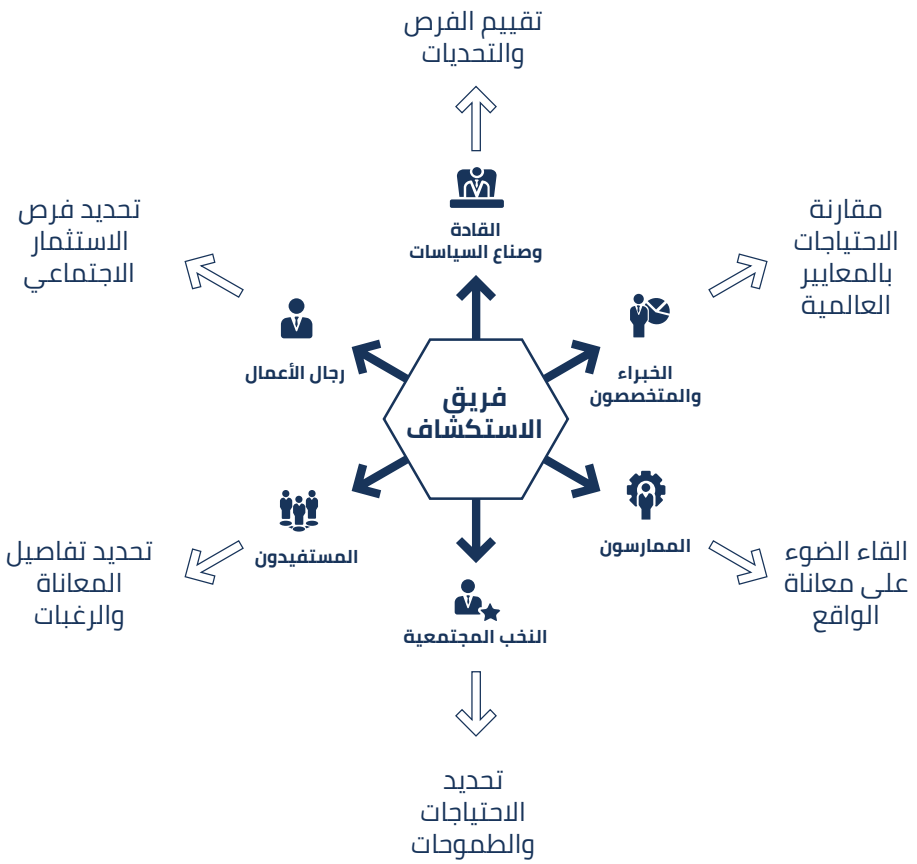
الحل:

تأطير القضايا

تكوين فريق عمل يمثل المفاهيم المختلفة للقضايا عند ذوي العلاقة ليُعرّف القضايا المستهدفة بناء على إدراكهم لأدبيات المجال ويقود اكتشاف فرص التأثير فيها.

خطوة 1: تكوين فريق الاستكشاف

تهدف هذه الخطوة لخلق فريق عمل مكون من أشخاص يحملون تصورات مختلفة ممثلة لوجهات نظر ذوي العلاقة - من ممارسين وخبراء ومستفيدين - حول ما يمكن اعتباره قضية مجتمعية حتى يقود عملية اكتشاف فرص التأثير بحكمة. يختلف ذوو العلاقة حول ما يمكن اعتباره قضية مجتمعية. نظرياً, هناك أربعة مفاهيم مختلفة لوصف الاحتياج: معيارية, نسبية, مدركة, ومعبر عنها. غالباً ما ينظر الخبراء والمتخصصون إلى الاحتياجات من المفاهيم المعيارية والنسبية التي تحدد الاحتياجات وفقاً لمعيار محدد (مثل عدد أسرة المستشفيات المطلوب لكل 1000 نسمة). في المقابل يدرك العامة ويعبرون عن الاحتياجات بشكل مختلف. غالباً ما تركز تصورات وتعبيرات العامة على المشكلات الظاهرة والملموسة من قبلهم (مثل الحاجة إلى توفير خدمات صحية معينة). هذه المفاهيم مختلفة ولكنها مكملة لبعضها في وصف الاحتياجات. لابد أن تشارك عملية اكتشاف فرص التأثير جميع هذه المفاهيم لتكوين تصور حكيم حول القضايا المجتمعية. أحد أساليب مشاركة مختلف وجهات النظر هي من خلال تكوين فريق ممثل لمختلف ذوي العلاقة يقود عملية اكتشاف فرص التأثر المجتمعي.



خطوة 2: الاطلاع على الأدبيات

تهدف هذه الخطوة لتثقيف فريق الاستكشاف بأدبيات مجال العمل من خلال مسح الدراسات والإحصائيات ذات العلاقة في المصادر والمراجع العلمية والمهنية وذلك للخروج بتصور مبدئي حول القضايا المستهدفة. مهما كان تنوع وانتشار مجالات عمل المنظمة, لابد من تأطير القضايا المحتملة فيها ضمن مجموعة من الحقول الرئيسية والفرعية ليتم اكتشاف فُرص التأثير فيها. لكل مجال من مجالات عمل المنظمة, على فريق الاستكشاف الاطلاع على أحدث النظريات والدراسات والتقارير ذات العلاقة لتعريف القضايا (مثل تعريف قضية التخطيط الأسري في مجال التمكين الأسري) وأبعادها (مثل تحديد بُعد التخطيط المالي في قضية التخطيط الأسري).

مجلات علمية. مثل:

- دورية القطاع التطوعي والقطاع غير الربحي
- مجلة التنمية المجتمعية

تقارير المنظمات. مثل:

- منظمة البنك الدولي
- منتدى الاقتصاد الدولي

الكتب المتخصصة. مثل:

- مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية
- تطبيق البراهين في ممارسة العمل الاجتماعي

خطوة 3: توصيف القضايا

تهدف هذه الخطوة لوضع توصيف مفصل عن كل قضية من القضايا الناتجة عن الخطوة السابقة. على فريق الاستكشاف عقد ورش عمل مكثفة لوضع توصيف دقيق وشمولي للقضايا من خلال الإجابة على أسئلة تحليل القضايا مثل كيف يتم تعريف المصطلحات؟ ماهي خصائص المستهدفين؟ ما مدى اتساع القضية؟ ماهي مسببات القضية؟ ماهي القيم المجتمعية التي تهددها القضية؟ من يرى الحالة كمشكلة؟ وذلك استناداً إلى مخرجات البحث المكتبي في الدراسات والاحصائيات وخبرات الفريق الممثلة لمختلف ذوي العلاقة.

قضية الاستقرار الأسري
(مثال توضيحي)

1 تكوين فريق الاستكشاف

1. القادة وصناع السياسات:
عضو مجلس شؤون الأسرة

2. الخبراء والمتخصصون:
بروفيسور في العلوم الاجتماعية

3. الممارسون:
مرشد أسري

4. النخب المجتمعية:
شيخ قبيلة

5. المستفيدون:
مقبل على الزواج، زوج من اسرة ناشئة، أم، مطلقة

6. رجال الأعمال:
رجل أعمال مهتم بشؤون الأسرة

2 الاطلاع على الأدبيات

1. Marriage & Family Review
دورية الزواج والأسرة: دورية تجمع أحدث البحوث والممارسات والتطورات في النظريات لإنتاج معرفة تطبيقية عن قضايا الزواج والأسرة.

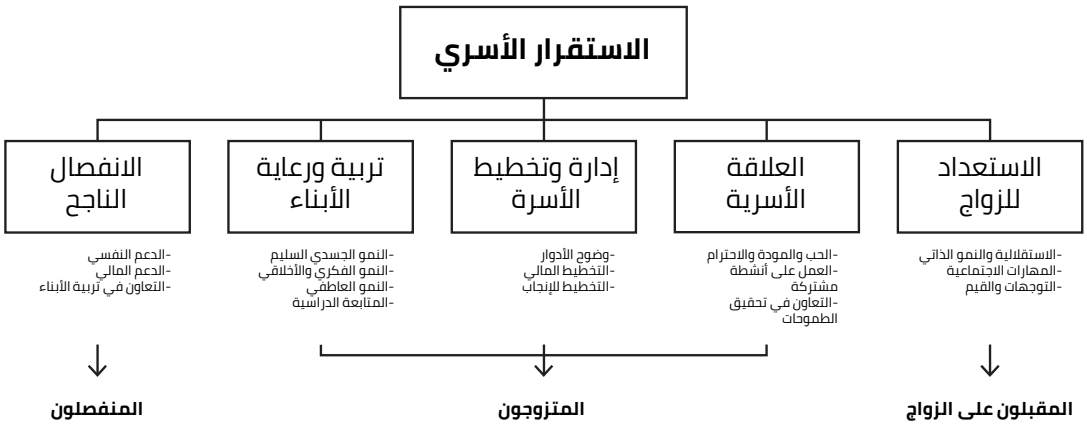
2. Essential Assessment Skills for Couple and Family Therapists
كتاب مهارات التقييم الأساسية لأخصائيين العلاقات والأسرة: كتاب شامل لمقاييس الأسرة ومنهجيات التقييم المطلوبة لجميع مراحل التنمية الأسرية.

3. American Psychological Association
تقارير جمعية علم النفس الأمريكية: أحدث التقارير الصادرة عن علم النفس الأمريكية وهي أكبر جمعية علمية ومهنية للنفسانيين في الولايات المتحدة.

4. Journal of Personality and Social Psychology
مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي: مجلة علمية محكمة تغطي مجالات علم النفس الاجتماعي والشخصي.

5. Aggression and Violent Behavior
مجلة سلوك العدوان والعنف: مجلة علمية محكمة تغطي دراسات سلوك العدوان والعنف.

3 توصيف القضايا



2. مراحل اكتشاف الفرص

2. 2. مرحلة ب: ترتيب الأولويات

المشكلة:

التركيز على قضايا هامشية

هل الحديث المتكرر عن قضية التحرش الجنسي إعلامياً يدل على أنها قضية ذات أولوية؟!

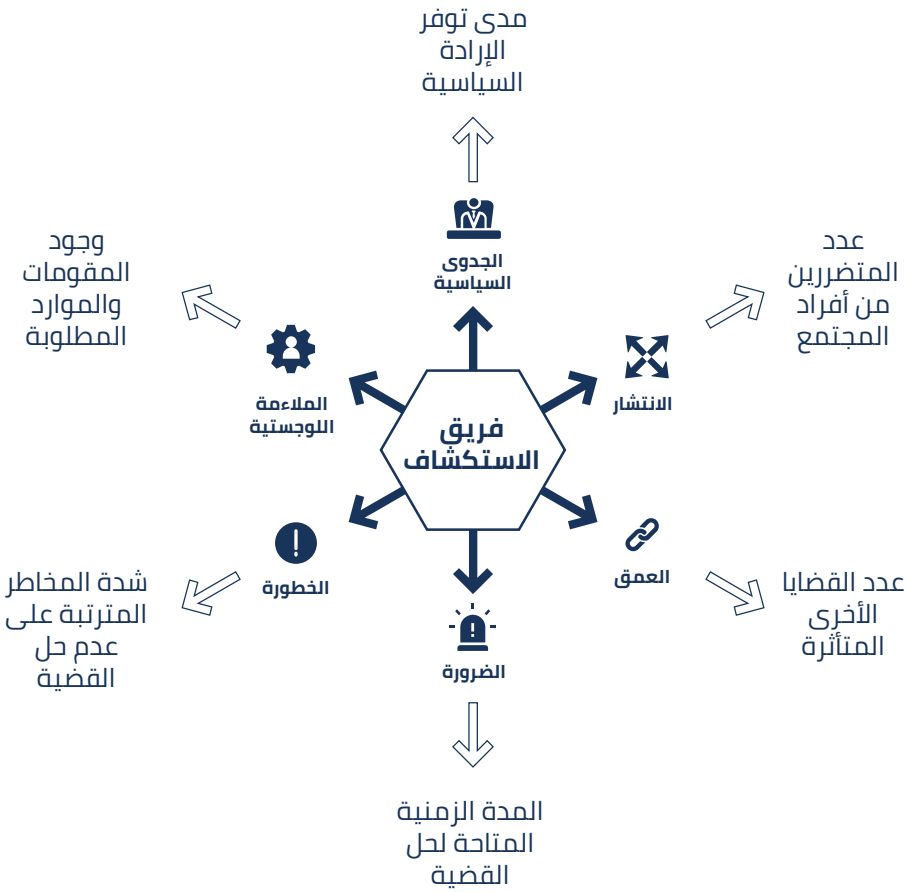
الحل:

ترتيب الأولويات

تحديد القضايا المجتمعية ذات الأولوية بناء على معايير ملائمة لطبيعة القضايا ومقاييس علمية وآليات منهجية لجمع وتحليل البيانات تسمح بالمقارنة المنصفة لمدى أهمية القضايا.

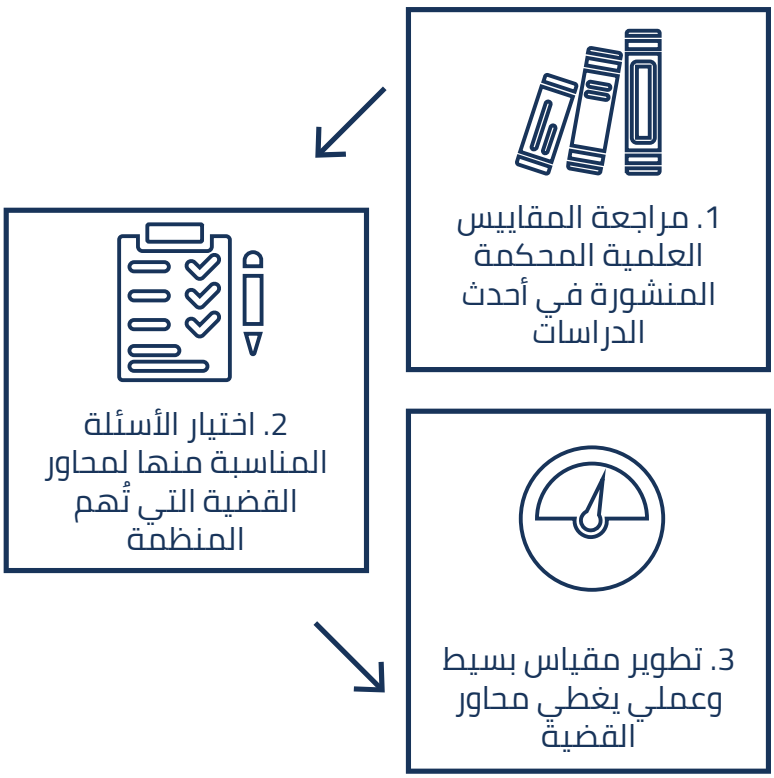
خطوة 1: تحديد المعايير

تهدف هذه الخطوة لتحديد معايير ترتيب الأولويات المناسبة لطبيعة القضايا المستهدفة. هناك عدة معايير مستخدمة عالمياً لتحديد الأولويات في القضايا المجتمعية. هناك معيار حجم انتشار القضية والمتمثل بعدد المتضررين من أفراد المجتمع. هناك معيار عمق القضية والمتمثل بعدد القضايا الأخرى التي تؤثر عليها هذه القضية. هناك معيار ضرورة القضية والمتمثل بالمدة الزمنية المتاحة لحلها. هناك معيار خطورة القضية والمتمثل بشدة المخاطر المترتبة على عدم حلها. هناك أيضا معايير متعلقة بحجم القدرات والمقومات والإرادة السياسية الموجودة والملائمة لحل القضايا. على الفريق المعني باكتشاف فرص التأثير اختيار المعايير الملائمة لطبيعة القضايا المستهدفة ووضع أوزان مناسبة لكل معيار من خلال طرح السؤالين التاليين: هل ينطبق هذا المعيار على القضية؟ ما أهمية هذا المعيار في تحديد أولوية القضية؟



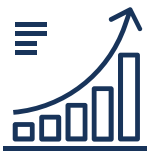
خطوة 2: تطوير المقاييس

تهدف هذه الخطوة لوضع آلية تقييم معايير ترتيب الأولويات في القضايا بشكل فعلي ومنهجي من خلال تطوير مقاييس علمية تقيس الظواهر الاجتماعية بشكل دقيق وموضوعي بعيداً عن الانطباعات والافتراضات. المقاييس العلمية تشكل أحد الأدوات المهمة لتقييم القضايا فهي تساهم في معالجة حالات التباين بين آراء ذوي العلاقة حول القضايا المجتمعية. على سبيل المثال، في دراسة احتياجات لأحد المؤسسات، رأى الخبراء أن الصحة الوقائية يجب أن تكون من أولويات التنمية في مجال الصحة رغم أن فئات المجتمع أبدوا رضاهم عن جهود التوعية الوقائية وعن وعي المجتمع بالممارسات الوقائية. قد يكون سبب التباين هو قدرة المتخصصين على التفكير في الأسباب وما خلف العوارض الصحية الظاهرة. في المقابل، رأى فئات المجتمع أن تحسين جودة الخدمات الصحية يجب أن تكون من أولويات التنمية في مجال الصحة بالرغم من أن بعض المسؤولين في الصحة ذكروا حصول معظم المراكز الصحية على شهادة الجودة. قد يكون سبب التباين هنا هو ملامسة المجتمع واقع تلك الخدمات ومعاناتهم معها. لمعالجة التباين في الاحتياجات وللتحقق بشكل أدق من وجهات النظر تم الاستعانة بمقاييس علمية لقياس كلي من 1) مستوى ممارسات الصحة الوقائية و2) مستوى جودة خدمات المراكز الصحية، ومن ثم المقارنة بالتوصيات العالمية.



خطوة 3: القياس والتحليل

تهدف هذه الخطوة لجمع وتحليل البيانات المطلوبة لترتيب الأولويات في القضايا المجتمعية. هناك عدة أساليب لجمع وتحليل البيانات التي تساعد على قياس مستوى أولوية القضايا على الفريق اختيار اكثرها ملاءمة لطبيعة القضايا والسياق ومعايير ترتيب الأولويات فيها. تعدد مفاهيم القضايا المجتمعية ومعايير ترتيب الأوليات فيها كما تم توضيحه في الخطوات السابقة يؤكد على حقيقة أن دراسة القضايا المجتمعية هي عملية معقدة لا يمكن اختزالها في خطوات محددة وواضحة. هناك دائماً مجال أمام الفريق لاختيار ما يراه مناسباً للقضية والسياق المحلي. على سبيل المثال هناك عدة مصادر وأدوات صالحة لجمع البيانات التي تساعد على قياس أولوية القضايا. اختيار المصدر والأداة المناسبين يعتمد بشكل كبير على ملاءمتهما للإجابة على أسئلة تقييم القضايا (مثل: ماهي نسبة انتشار القضية؟ في حال تم اختيار معيار الانتشار كأحد معايير ترتيب الأولويات). بشكلٍ عام, الإحصائيات المنشورة والاستبيانات مناسبين للقياس الكمي مثل حجم الانتشار. فيٍ المقابل المقابلات المتعمقة ومجموعات التركيز مناسبين للقياس الكيفي مثل الانطباعات حول أهمية القضايا.



البيانات الثانوية
الإحصائيات والدراسات المنشورة

بيانات السجلات الإدارية
بيانات الطلب على الخدمات المسجلة

المسح الميداني
استبيانات الرأي والمقاييس

الملاحظة
مراقبة وتتبع السلوكيات من قبل الباحث

مجموعات التركيز
فهم الانطباعات والمعتقدات والتوجهات

المقابلات المتعمقة
فهم وجهات النظر

بيانات وسائل التواصل الاجتماعي والمنصات
بيانات وسائل التواصل الاجتماعي ومحركات البحث

قضية النمو المهني للشباب
(مثال توضيحي)

1 تحديد المعايير

1. الانتشار:
%50

2. العمق
%20

3. الضرورة:
%20

4. الملاءمة اللوجستية:
%10

2 تطوير المقاييس

1. العلم والمعرفة
- مقياس التعلم الذاتي المستمر
- مقياس القدرات المعرفية العامة

2. المهارات المهنية
- مقياس التخطيط وحل المشكلات
- مقياس المبادرة والإبداع
- مقياس العمل الجماعي

3. القدرات الذاتية
- مقياس الذكاء العاطفي
- مقياس التفكير النقدي
- مقياس الثقة بالذات

3 القياس والتحليل

المعيار	الانتشار	العمق	الضرورة	الملاءمة اللوجستية	**الأولوية**
ماذا يقيس؟	نسبة الذين يعانون من ضعف الجدارة	حجم تأثير الجدارة على مؤشر النمو المهني	أهمية الجدارة بالنسبة لمهن العصر الحالي	توفر الإمكانيات لدى المنظمة للعمل على الجدارة	معدل الانتشار والعمق والضرورة والملاءمة اللوجستية
كيف يتم قياسه؟	البحث الميداني باستخدام المقاييس		تقييم مجموعات تركيز ذوي العلاقة		
العلم والمعرفة	%73	%53	%46	%59	%59
المهارات المهنية	%63	%66	%82	%58	%64
القدرات الذاتية	%82	%67	%85	%72	%75

2. 3. مرحلة ج: تحليل المُسبّبات

المشكلة:

التركيز على الأعراض

هل الاكتفاء بدراسة احتياجات دور الأيتام يصنع تغييرًا في قضية الأيتام في المجتمع؟!

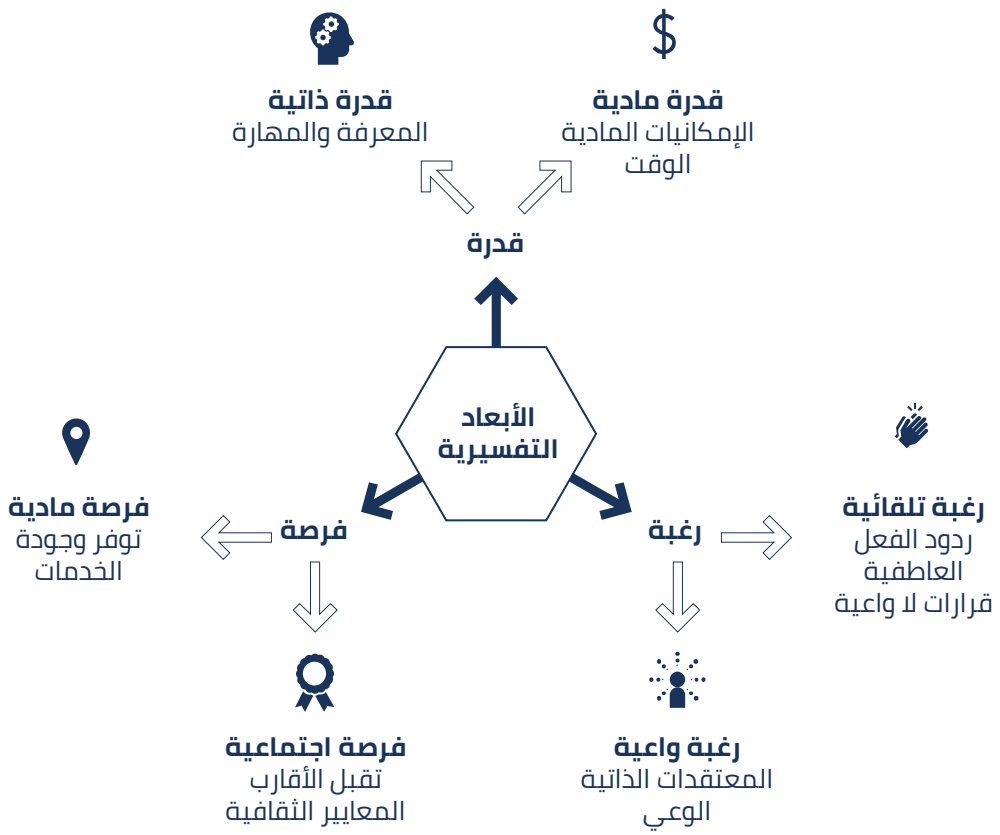
الحل:

تحليل المُسبّبات

الوصول لمُسبّبات القضايا ذات الأولوية بناء على أبعاد تفسيرية ملائمة لطبيعة القضايا وآليات منهجية لجمع وتحليل البيانات تسمح بالتعاطف مع الفئات المستهدفة.

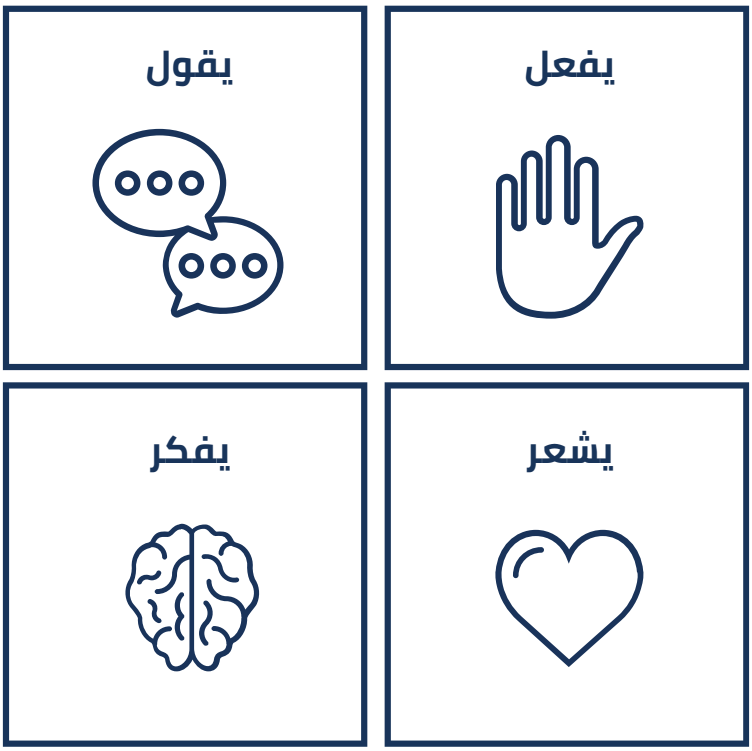
خطوة 1: تحديد الأبعاد التفسيرية

تهدف هذه الخطوة لتحديد العوامل المحتملة لجعل القضايا ذات أولوية والتي تساعد على تحديد فرص لتدخلات أعظم أثراً. هناك عدة أبعاد تفسيرية منبثقة من أدبيات العمل المجتمعي على فريق العمل اختيار الملائم منها لطبيعة القضايا المستهدفة. قد يكون وجود القضية هو بسبب قلة توفر الخدمات, ضعف الوصول للخدمات (لعدم وجود مواصلات مثلاً), قلة الوعي لدى المستفيد بالسلوكيات المطلوبة, أو وجود عوائق أسرية أو مجتمعية (مثل العادات) تحول بين المستفيد والسلوكيات المطلوبة. التقصي في أسباب القضايا يساعد على تصميم تدخلات مناسبة لها. على الفريق اختيار الأبعاد المناسبة من خلال طرح السؤالين التالين: هل ينطبق هذا البعد على القضية؟ هل يعطينا هذا البعد فكرة عن سبب وجود القضية؟



خطوة 2: تصميم نموذج التعاطف

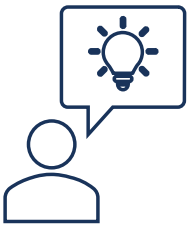
تهدف هذه الخطوة لوضع آلية اكتشاف الأبعاد التفسيرية للقضايا بشكل فعلي ومنهجي من خلال تطوير أدلة نقاش خارطة التعاطف التي تساعد على كشف مسببات الظواهر الاجتماعية بشكل عميق وصادق. خارطة التعاطف هي أحد الأدوات المستخدمة لفهم القضايا ومسبباتها من خلال الدخول في أذهان الفئات المتضررة. تبحث خارطة التعاطف في ستة محاور أساسية: التفكير، المشاعر، الأفعال، المحفزات، الآلام، والمكاسب. على فريق العمل تطوير أسئلة نقاش تغطي هذه المحاور ليتم استخدامها في جمع بيانات أسباب القضايا. على سبيل المثال، يمكن أن يشمل دليل النقاش على الأسئلة التالية: كيف كانت تجربتك مع (القضية)؟ ما هو انطباعك عنها؟ لماذا؟ ماهي أكثر الأشياء التي تحفزك للقيام ب (السلوك المرتبط بالقضية)؟ ما الذي يحبطك للقيام ب (السلوك المرتبط بالقضية)؟ ماهي الأشياء التي تتمنى عدم وجودها في ما يخص (القضية)؟ إذا تم معالجة (القضية)، كيف سيؤثر ذلك عليك؟



خطوة 3: التحري

تهدف هذه الخطوة لجمع وتحليل البيانات المطلوبة لتحديد مُسببات القضايا المجتمعية ذات الأولوية. بعد تصميم أسئلة خارطة التعاطف تأتي مرحلة جمع البيانات. أدوات جمع بيانات البحث النوعي مثل الملاحظة ومجموعات التركيز والمقابلات المتعمقة هم من أفضل أدوات البحث في مسببات القضايا لأنها تسمح للفريق التعمق في فهم المعوقات. هناك عدة نصائح عامة لجمع بيانات وصفية بنجاح، أهمها: 1. إجراء المقابلات أو مجموعات التركيز في مكان المستهدفين حيث يمكن معرفة الكثير عن عقلية الشخص وسلوكه وأسلوب حياته من خلال التحدث معه أينما كان يعيش أو يعمل. 2. تجهيز أسئلة النقاش قبل المقابلة أو مجموعة التركيز والتي تتدرج من الأسئلة العامة حول حياة الشخص وقيمه وعاداته وصولاً إلى الأسئلة المحددة المتعلقة بالقضية مباشرة. 3. توثيق ما يقوله المستهدف وليس ما يعتقد الباحث أنه قد يعنيه. هذه العملية تدور حول سماع ما يقوله المستهدفون بشكل دقيق وبدون اصدار أحكام. 4. الانتباه لجميع المؤشرات وعدم الاكتفاء بما يقال. بالإضافة الى ما يقوله المستهدف يجب مراعاة لغة الجسد والسياق الذي يتم فيه جمع البيانات. يتم بعد ذلك تحليل البيانات النوعية بناء على أدوات التحليل النوعي كتحليل الأنماط والموضوعات المتكررة.

الملاحظة
مراقبة وتتبع
السلوكيات من قبل
الباحث



المقابلات
المتعمقة
فهم وجهات النظر

مجموعات التركيز
فهم الانطباعات
والمعتقدات
والتوجهات

قضية ممارسات الصحة الوقائية
(مثال توضيحي)

1	تحديد الأبعاد التفسيرية
رغبة	قلة وعي أفراد المجتمع بأهمية الرياضة.
فرصة	ندرة أماكن الرياضة.
قدرة	ضعف المعرفة بالتطبيقات الصحيحة لممارسة الرياضة.

2	تصميم نموذج التعاطف
سلوك	صف تجربتك مع الرياضة؟ ما هو انطباعك عنها؟
محفزات	ماهي أكثر الأشياء التي تحفزك على ممارسة الرياضة؟
محبطات	ما الذي يحبطك حول ممارسة الرياضة؟ لماذا؟

3 التحري

الرغبة
اقتباس من **مقابلات** المتخصصين

"جهود التوعية بالصحة الوقائية باديين فيها حيل في المولات والمدارس لكن لازال هناك حاجة لمزيد من جهود رفع الوعي وخلق محفزات أعمق لممارسة الرياضة" – قيادي في الصحة

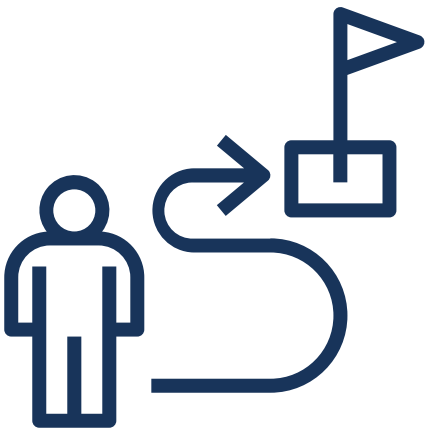
الفرصة
اقتباس من **مجموعات تركيز** المستفيدين

"أنا ودي أتريض لكن ما عندنا نوادي للنساء مؤهلة. عندنا ناديين خرابة. حاطين لك كم جهاز مكسر وممرضتين ولا وحدة فيهم متخصصات بالرياضة. والأسعار مرتفعة. تبي أندية رياضية متكاملة" – مجموعة شابات

القدرة
اقتباس من **ملاحظات** الباحث الاجتماعي

"هناك رغبة لدى فئات المجتمع لممارسة الرياضة لكن بدون معرفة بالتطبيقات الصحيحة. لما تسألهم عن مستوى الجهد والوقت المطلوب لممارسة الرياضة أسبوعياً قليل من يعلم" – باحث اجتماعي

2. 4. مرحلة د: تحديد الأثر



المشكلة:

فجوات غير موجِهة للأعمال

هل الإشارة إلى نقص كوادر التعليم المبكر يكفي لتصميم المبادرات والحلول؟!

الحل:

تحديد الأثر

تحويل القضايا ذات الأولوية إلى آثار مجتمعية بعيدة المدى تُمثل وجهة المنظمة، وتحويل مسببات القضايا إلى نتائج مجتمعية واضحة ومحددة تُمثل أهداف المنظمة، مع توثيق فرضيات العلاقة بينها.

خطوة 1: تحويل القضايا إلى آثار

تهدف هذه الخطوة إلى تحويل القضايا ذات الأولوية إلى آثار مجتمعية بعيدة المدى تمثل الوجهة التي ترغب المنظمة الوصول إليها عبر برامجها ومشاريعها. الأثر هو تغيير على مستوى المجتمع مثل انخفاض مستدام في مستوى الفقر، السمنة، الأمية، الطلاق، الخ. يمكن صياغة الأثر من خلال تحليل أبعاد الأثر التي تم الاتفاق عليها من قبل عشرات المنظمات العالمية مثل الأمم المتحدة ومؤسسة التمويل الدولية بالإضافة إلى أكثر من 200 ممارس من صانع سياسات في الأرجنتين إلى مدير صندوق في شرق أفريقيا إلى مالك أصول في المملكة المتحدة. توصلوا سوياً إلى إجماع على أنه يمكن تفكيك الأثر إلى خمسة أبعاد: ماذا، كم، من، المساهمة، والمخاطر. تساعد هذه الأبعاد على صياغة عبارة للأثر المجتمعي واضحة ومحددة.

ماذا

ما هو التغيير المجتمعي المرجو وما أهميته لمختلف أصحاب المصلحة؟

من

من هم أصحاب المصلحة المتأثرون وما هي حالتهم قبل حصول الأثر؟

كيف

كم هو حجم التأثير من حيث الاتساع والعمق والاستمرارية؟

المخاطرة

ما عوامل الخطر وما احتمالية أن يكون التأثير مختلفًا عن المتوقع؟

المساهمة

ماهي مساهمة التأثير مقارنة بالتطورات الحاصلة دون التدخل؟

خطوة 2: تحويل المسببات إلى نتائج

تهدف هذه الخطوة إلى تحويل مسببات القضايا إلى نتائج مجتمعية تُمثل مستهدفات المنظمة التي من خلال تحقيقها يمكن للمنظمة الوصول للأثر المجتمعي المرجو. النتيجة هي تغيير على مستوى الفئات المستهدفة سواء كان ذلك تغييرًا في التوجه أو المعرفة أو المهارة أو الفرصة لدى المستهدفين أو تغيير في سلوك أو أفعال أو تصرفات المستفيدين أو تغيير في الحالة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الصحية للمستفيدين. تُمثل النتائج سقف المسؤولية للمنظمات وتتم عمليات المتابعة والقياس والمحاسبة بناء عليها لذلك يجب أن تكون النتائج واضحة ومحددة وقابلة للقياس ومقيدة زمنيّاً وواقعية. لتحديد النتائج على الفريق مناقشة كل مسبب من مسببات القضية من خلال طرح السؤال التالي: كيف يمكن لنا معالجة المسبب؟ ينتج عن هذا الجهد أول أجزاء نظرية التغيير من خلال رسم مسار للتغيير يربط من الأثر بعيد المدى والنتائج التي تُحققها المنظمة على المدى الأقرب.

نتائج واضحة
تعني نفس الشيء لأي شخص يقرأها

نتائج محددة
تحمل معلومات دقيقة حول الفئة المستهدفة والتغيير المرجو

نتائج قابلة للقياس
تتضمن آلية القياس

نتائج مقيدة زمنياً
تشير إلى الفترة الزمنية التي يتم خلالها تحقيق الهدف

نتائج واقعية
قابلة للتطبيق بالنظر إلى الموارد المتاحة

نتائج قريبة المدى:
تغيير في **التوجه** أو **المعرفة** أو **المهارة** أو **الفرصة** لدى المستهدفين.

نتائج متوسطة المدى:
تغيير في **سلوك** أو **أفعال** أو **تصرفات** المستهدفين.

نتائج بعيدة المدى:
تغيير في **الحالة الاجتماعية** أو **الاقتصادية** أو **الصحية** للمستهدفين.

خطوة 3: توثيق الفرضيات

تهدف هذه الخطوة لتوثيق الفرضيات التي تربط النتائج بالآثار. يساعد هذا التوثيق على تصميم تدخلات أكثر تماسكاً وارتباطاً بالأثر ويبني الأساس النظري لعمليات المتابعة والتقييم. يرى معظم الممارسين في العمل المجتمعي أن دورهم الأساس هو حل المشكلات وليس اختبار الفرضيات ولكن تصميم البرامج في حقيقة الأمر يبنى على فرضيات ضمنية. على الفريق مناقشة هذه الفرضيات الضمنية النابعة عن تجارب سابقة وتعزيزها بالنظريات العلمية من مختلف المجالات وذلك لتطوير فرضيات صلبة تربط بين النتائج التي تسعى لتحقيقها المنظمة على المدى القريب والأثر المجتمعي بعيد المدى.

نظرية النظم
System Theory

النظم الخارجية المحيطة بالإنسان كالعائلة والمجتمع تؤثر بشكل تفاعلي على سلوكه

نظرية الديناميكية النفسية
Psychodynamic Theory

المشاعر والدوافع اللاشعورية الناتجة عن تجارب سابقة تؤثر على السلوك

نظرية السلوك الإدراكي
Cognitive-Behavioral Theory

الأفكار والمعتقدات والتوجهات المدركة تؤثر على السلوك

قضية الاستقرار السكني
(مثال توضيحي)

1 تحويل القضايا إلى آثار

تحقيق الاستقرار السكني المستدام للفئات المهددة بالتشرد.

2 تحويل المسببات إلى نتائج

- قدرة عقلية وجسدية لدى الفئات المهددة بالتشرد.
- توفر وحدات سكنية ملائمة وبأسعار مقبولة.
- وصول الخدمات كالمواصلات العامة للبيئات السكنية.
- ذهنية تطمح للعمل والاستقلالية الذاتية لدى الفئات المهددة بالتشرد.
- قدرة معرفية ومهارية على النمو المهني لدى الفئات المهددة بالتشرد.
- حوكمة اسكانية تحمي حقوق السكان وتطور منظومة الاسكان.

3 توثيق الفرضيات

مستوى الاستقرار السكني	النتائج					
	تحسين الصحة العقلية والجسدية للفئات المهددة بالتشرد	زيادة عدد الوحدات السكنية الملائمة بأسعار معقولة	تحسين الوصول إلى الخدمات كالمواصلات العامة والمدارس	تغيير في الذهنية والانطباعات نحو العمل والاستقلال الذاتي	توفير الخدمات التطويرية مثل التدريب المهني	تحسين سياسات حماية المستأجر وتسعير الإيجار
1. في أزمة. مشرد أو مهدد بالطرد						
2. مهدد. في سكن مؤقت أو غير لائق						
3. آمن. في سكن مستقر وضعيف الملائمة						
4. يبني قدرات. في سكن ملائم ومدعوم						
5. ممكن. في سكن ملائم وليس بحاجة لدعم						

إذا كنا قادرين على تحديد الفئات المعرضة لخطر التشرد، وإذا كنا قادرين على تقديم مبادرات من شأنها أن تتعامل بفاعلية مع تلك العوامل المرتبطة بالاستقرار السكني، فلابد أن نرى ارتفاع في مقاييس الرغبة والقدرة والفرصة المرتبطة بالاستقرار السكني، ومن ثم ارتفاع في معدل الاستقرار السكني.

3. أهم المراجع

Bradshow, J. (1972). The concept of social need. *New Sociology* 30, 640-643.

Creswell, J., & Plano Clark, V. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.

Kettner, P., Moroney, R., & Martin, L. (2017). *Designing and managing programs An effectiveness-based approach* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

LifeWorks Self-Sufficiency Matrix. User Manual. A Modified Version of the Arizona Self Sufficiency Matrix. Prepared by Elizabeth A Schoenfeld, Ph.D.

Michie, S., Atkins, L., West, R. (2014). *The Behaviour Change Wheel - A guide to designing interventions*. London: Silverback Publishing.

Newcomer, K., Hatry, H., & Wholey, J. (2015). *Handbook of practical program evaluation* (Fourth edition.). San Francisco: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints, Wiley.

Sleezer, C., Russ-Eft, D., & Gupta, K. (2014). *A practical guide to needs assessment*. (3rd ed.). San Francisco, California: Wiley.

What is Impact? *Impact Management project*. United Kingdom.

4. تأليف

د. أفنان كوشك
مستشار استراتيجيات تعظيم الأثر

الخلفية العلمية:
- دكتوراة في دراسات قيادة العمل غير الربحي من جامعة سان دييغو.
- ماجستير في السياسات العامة من جامعة جنوب كاليفورنيا.

أبرز المشاريع التي شارك فيها:
- دراسة الفجوات في منظومة ريادة الأعمال الاجتماعية الشبابية لصالح مؤسسة الراجحي الإنسانية.
- تطوير أداة تقييم الحالة للأخصائي الاجتماعي لصالح برنامج الإسكان التنموي بوزارة الإسكان.
- دراسة الاحتياجات المجتمعية بمنطقة الحدود الشمالية لصالح مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية.
- تقييم وتطوير مبادرات مراكز الأحياء لصالح جمعية مراكز الأحياء في منطقة مكة المكرمة.
- بناء نظرية تغيير النمو المهني للشباب لصالح برنامج متقن بالمسؤولية الاجتماعية في شركة باسمح.
- قياس مخرجات ونتائج البرامج المجتمعية لصالح مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية.
- تطوير عمليات المنح لصالح مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية.
- المشاركة في تنفيذ ملتقى نظرية التغيير لصالح مؤسسة الملك خالد الخيرية.

الخبرات المهنية:
- مستشار استراتيجيات تعظيم الأثر، عمل حر.
- مساعد باحث لدراسات القطاع غير الربحي، جامعة سان دييغو.
- مساعد مدرب، مجموعة كي ايتش للاستشارات.

أ. د. روبرت دونماير
خبير العمل غير الربحي

الخلفية العلمية:
- دكتوراة في التربية من جامعة ستانفورد.
- ماجستير في التربية من كلية سيتي كولج نيويورك.

أبرز المشاريع التي شارك فيها:
- تصميم خطة المتابعة والتقييم لصالح مؤسسة نولج ووركس.
- مستشار بجائزة برنامج تعليم الفنون لصالح مؤسسة روكفلر.
- مستشار التخطيط والتقييم لصالح مؤسسة جيتي.
- تصميم وتقييم مبادرة مجتمع المدارس في شولا فيستا (كاليفورنيا) لصالح مؤسسة بول.
- دراسة أثر برنامج تأهيل المدراء بجامعة تكساس (أوستن) على الخريجين وكلياتهم.
- دراسة أثر برنامج أوهايو تقرأ على مستوى ولاية أوهايو.
- تطوير سياسات المركز الوطني لتدريس العلوم والتعلم.

الخبرات المهنية:
- مؤسس مركز كاستر لدراسات المنظمات غير الربحية.
- بروفيسور دراسات القيادة بجامعة سان دييقو.
- ركزت بحوث روبرت على استكشاف وتطوير وسائل مبتكرة لاستخدام نتائج البحث والتقييم في تطوير السياسات والممارسات سعياً نحو زيادة الاستفادة من البحوث من قبل الممارسين وصانعي السياسات.

أثرُنا

تعظيم الأثر المجتمعي

هذا الإصدار مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي
نسب المُصنَّف – غير تجاري – منع الاشتقاق 4.0 دولي

(CC BY-NC-ND 4.0)