



جَمْعِيَّةُ الْبَرِّ الْأَهْلِيَّةِ بِالْمَحْسَلَاتِ

دليل منهجية تصميم المبادرات

2020 م





أولاً: تعريف المصطلحات:

م	المصطلح	التعريف
1	المبادرة	فكرة وخطة عمل تُطرح لمعالجة قضايا المجتمع وتتحول إلى مشاريع تنموية قصيرة المدى وبعيدة المدى.
2	الخطة الاستراتيجية	الوثيقة التي تلخص كيف يمكن أن تُحقق الأهداف، وتتضمن الخطط تخصيص الموارد ووضع جداول توقيتات، وأية أعمال أخرى يحتاجها تحقيق هذه الأهداف.
3	الخطة التشغيلية	هو برنامج زمني يربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية.

ثانياً: مراحل تصميم المبادرة:

- مرحلة الإعداد.
- فكرة المبادرة وصياغتها وتحديد اسمها.
- ملف المبادرة: ويشمل الاسم وكل ما يتعلق بها.
- رؤية ورسالة المبادرة.
- فريق العمل: تحديد المسؤول عن المبادرة وفريق عمله.
- أهمية احتياج المجتمع للمبادرة.
- أهداف المبادرة.
- وصف المبادرة.
- طبيعة المبادرة وخطواتها: بإيضاح القضية المراد علاجها في المجتمع والنطاق الجغرافي للمبادرة وزمن رصدها وما هو المتوقع تحقيقه بعد تنفيذها، والعوامل التي دفعت الجمعية لتنفيذ المبادرة؟
- التكلفة المالية للمبادرة.
- تحديد زمن المبادرة.
- عدد المستفيدين من المبادرة.
- مرحلة التخطيط.
- عمل خطة العمل وتشمل:
- الأهداف والبرنامج الزمني والموارد المالية والبشرية وأساليب المتابعة والتقييم ومؤشرات الأداء.
- البرنامج الزمني للخطة .
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة الانتهاء.
- تقييم المبادرة.

ثالثاً: دورة حياة المشروع

الجدول التالي يوضح خطوات ومراحل دورة حياة المشروع:

الخطوات	مراحل المشروع
● بناء الإطار المنطقي للمشروع.	المرحلة الأولى:
● تصميم خطة العمل.	تخطيط المشروعات
● تنظيم الموارد البشرية.	المرحلة الثانية:



تنظيم المشروع	• تصميم نظم المتابعة والتقييم. • تصميم آليات التسويق والتقارير. • إعداد موازنة المشروع.
المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع	• متابعة المشروع. • تسويق المشروع. • الريادة.
المرحلة الرابعة: تقييم المشروع	• التقييم المستمر للمشروع. • تقييم الأثر والاستدامة.

رابعاً: دراسة تحديد احتياجات المستفيدين

1. تحديد الاحتياجات عن طريق جمع المعلومات من الفئات المستهدفة، ثم مقارنة خدمات الجمعية بالاحتياجات للربط بين احتياجات المستفيدين والخدمات الموجودة، والتعرف على الخدمات الجديدة التي يمكن تقديمها لتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

■ خطوات تحديد الاحتياج:

1. تحديد الأساس الذي ستصنف الحالات بناءً عليه:
ديموغرافي، سلوكي.
(البرامج : التأهيل , التمكين , الوعي , الرعاية)
2. حصر الفئات المستهدفة.

■ جمع المعلومات:

1. اختيار الطريقة المناسبة لجمع المعلومات يعتمد على ملائمتها للإجابة على أسئلة قياس الاحتياجات وتقييم الأداء.
2. تحديد الاحتياجات: تلخيص البيانات والمعلومات التي تم جمعها على شكل قائمة بحيث تجيب على سؤال: ماذا تحتاج الفئة المستهدفة.

■ جمع المعلومات على مرحلتين:

1. وصفية: إجراء مقابلات معمقة وتحليلها ثم تطوير قائمة الاحتياجات لكل فئة ثم قياس حجم كل احتياج عن طريق الاستبيانات.
2. تحديد الاحتياجات ثم تحليل الاحتياجات حسب الأولوية وتحليل الفروقات بين مختلف الفئات الديموغرافية كالعمر والجنس والمنطقة وذلك لفهم الفروقات بين مختلف فئات المجتمع.
3. حصر الخدمات لكل فئة مستهدفة.
4. الربط بين الخدمات والاحتياجات.



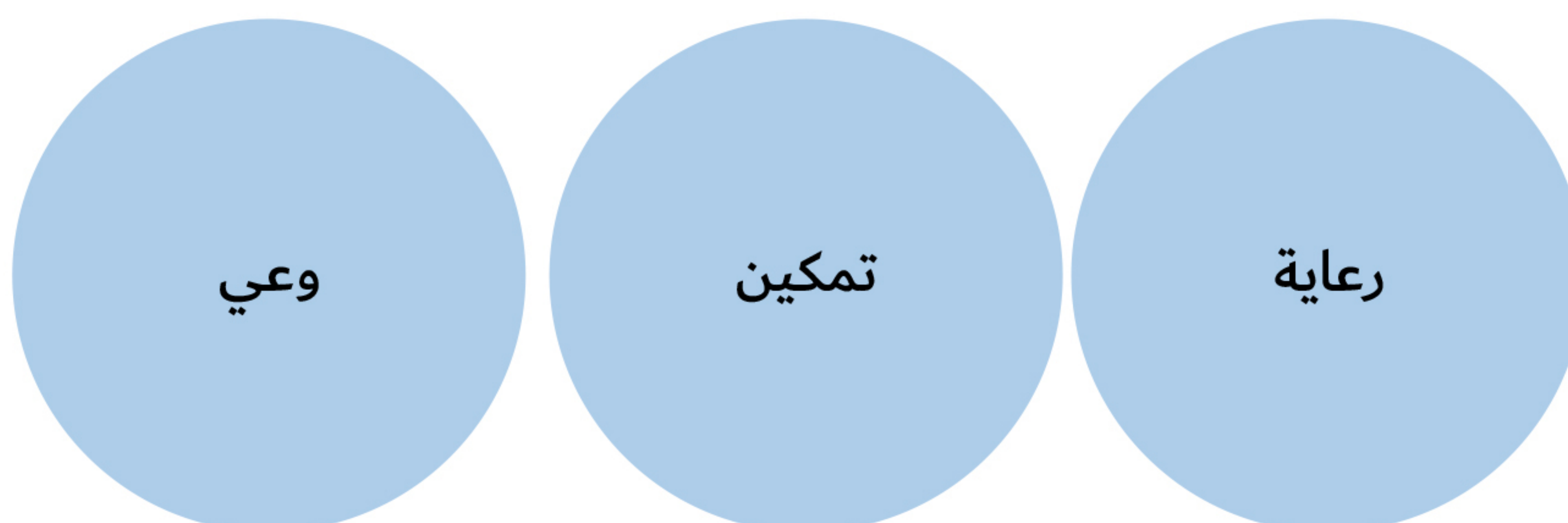
جمعية البر الأهلية الخيرية

5. تحديد الفجوات بتحديد الاحتياجات التي لا توجد لها خدمات حالياً، في حال كان الاحتياج ذو أولوية فيجب إعادة النظر حول التركيز على تقديم خدمات جديدة تلبي هذه الاحتياجات.
6. مرحلة مقارنة الخدمات بالاحتياجات.

■ عمل دراسات ميدانية متعددة منها:

1. دليل المنظمات المجتمعية لتلبية احتياجات المجتمع: واستهدفت هذه الدراسة إلى توضيح منهجية تقييم أداء الجمعية في تلبية احتياجات المجتمع، وشملت العينة المستفيدون من جميع الخدمات التي تقدمها الجمعية.
 2. دراسة أثر البرامج والمشاريع والمبادرات
 3. تقوم الجمعية بالعمل على تصميم البرامج وفق الاحتياجات التي تم تحديدها من الدراسات التي تتم.
 2. مقارنة الخدمات بالاحتياجات للتعرف على مدى التوافق بين خدمات الجمعية واحتياجات المستفيدين والربط بين الخدمات والاحتياجات عن طريق:
- حصر الخدمات لكل فئة مستهدفة.
 - الربط بين الخدمات والاحتياجات.
 - تحديد الفجوات بتحديد الاحتياجات التي لا توجد لها خدمات حالياً، في حال كان الاحتياج ذو أولوية فيجب إعادة النظر حول التركيز على تقديم خدمات جديدة تلبي هذه الاحتياجات.
 - مرحلة مقارنة الخدمات بالاحتياجات (مرفق جدول القرارات).

خامساً: تحديد القضايا الاستراتيجية:



القضايا الاستراتيجية في الأداء الاجتماعي:

1. الإسهام في توفير الاحتياجات الضرورية للأسر الفقيرة .
2. تمكين الأسر المحتاجة لتحقيق الإكتفاء الذاتي لهم .
3. تعظيم دور الوالدين خلال رفع مستوى الوعي الأسري لديهم .
4. تأهيل الشباب عاطلين لسوق العمل.
5. تمكين طلاب المرحلة الثانوية من إكمال دراستهم الجامعية .
6. الإسهام في توعية الشباب بقضية الإدمان وإدارة المال.



القضايا الاستراتيجية للبناء المؤسسي:

1. أتمتة جميع العمليات الداخلية وتطبيق التحول التقني الشامل.
2. إعداد وتأهيل الكوادر البشرية المتخصصة والتي تساهم في تحقيق رسالة الجمعية.
3. قياس أثر ونتائج برامج الجمعية نهاية كل عام .
4. تعزيز هوية الجمعية وتحسين مستوى التواصل مع أصحاب المصلحة .
5. تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي.

القضايا الاستراتيجية في الأداء الاقتصادي :

1. تنمية موارد مالية متزايدة عبر تفعيل الوسائل الرقمية وتسهيل عملية التبرع.
2. تحقيق الإستدامة المالية عبر الإستثمارات ذات المخاطر الأقل.
3. المحافظة على أصول وممتلكات الجمعية من التآكل .
4. الشراكة مع الجهات ذات الاهتمام المشترك.

سادساً: تصميم المبادرات وفق نموذج الإطار المنطقي

تم تصميم نموذج محدد لتوثيق كل ما يتعلق بالمبادرة:

- اسم المبادرة، مدتها.
- معلومات مدير المبادرة.
- القضية التي تعالجها المبادرة.
- أهداف المبادرة.
- الفئات المستهدفة ومدخلاتها ومخرجاتها.
- النتائج والآثار المتوقعة.
- الشراكات المتوقعة.
- معايير الجودة.
- فريق العمل.
- الميزانية.
- تقييم المبادرة.

سابعاً: تصميم الخطة التشغيلية للمبادرة

- يتم بناء الخطة التشغيلية بناءً على الأهداف الاستراتيجية، ويتم التركيز فيها على تحقيق ثلاث مستويات: المستهدفات والنتائج والأثر.
- تُبنى خطة تشغيلية لكل عام بناءً على القضايا والأهداف، مع تضمين الخطة مؤشرات الأداء لكل مبادرة، وتحديد العدد المستهدف في العام موزعاً على أربعة أرباع، وتحديد المسؤول المباشر، والموازنة التقديرية، والنتائج المتوقعة، وأدوات التحقق.

ثامناً: قياس الأداء

يتم قياس الأداء وفق مؤشرات الأداء، ودليل الأهداف والمؤشرات المعتمدة في الجمعية.

تاسعاً: قياس النتائج والأثر



يتم قياس النتائج والأثر وفق منهجية قياس العائد من الاستثمار الاجتماعي (sroi).

عاشراً: التغذية الراجعة

تساعد التغذية الراجعة على الكشف عن مدى تلبية الخدمات لحاجة المستفيدين بالتحسين أو بإيجاد مبادرات جديدة غير موجودة، وقياس مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة، ومن ثم دراسة مقترحاتهم ومدى إمكانية تطابقها مع أهداف الجمعية، ومعرفة مدى قدرة الجمعية على توفيرها.

نحصل على التغذية الراجعة للمبادرات بالإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي نجح خلال هذه المبادرة؟
- ما الذي كان مثيراً؟
- ماذا يستحسن المستفيد مما قدّم له في المبادرة؟
- ما أكثر شيء لفت نظرهم في المبادرة؟
- ما الذي لم ينجح؟
- ماذا نريد أن نغير؟
- هل توجد مقترحات للتحسين؟
- ماهي الأشياء التي تساعد على تحسين المبادرة؟
- أي إلهام جديد قد ظهر؟
- ما الذي أثار دهشتك؟
- ما الذي تستطيع محاولته في المرة القادمة؟

طرق لإحداث التحسينات:

1. التحسين المبرمج: بجمع كلّ التغذية الراجعة، ثم تخصيص الوقت الكافي لتحليلها والتخطيط للتحسينات اللازمة.
2. التحسين في الواقع: تعديل الاختبار بصفة فورية بحسب التغذية الراجعة المتحصل عليها من المستفيدين وفريق العمل.
3. التحسينات التعاونية: بإشراك المستفيدين وفريق العمل بتحويل التغذية الراجعة إلى مقترحات.
4. تم إعداد منهجية قياس رأي ذوي المصلحة.

أحد عشر: التقويم والتطوير

تقييم أداء الجمعية: تقييم أداء الخدمات وأثرها، والصورة الذهنية عن الجمعية لدى الفئة المستهدفة.

الأهداف: مدى معرفة المجتمع بالجمعية وخدماتها، معرفة الصورة الذهنية للفئات المستهدفة عن الجمعية، تقييم المستفيدين لأداء الخدمات، أثر تقديم الخدمة للمستفيدين من وجهة نظرهم.

خطوات التقويم:



جمعية البر الأهلية للحسنة

1. قياس سلم درجات الوعي ودرجة الترويج والمقصود بسلم الوعي تحديد نسبة من سمع عن الجمعية، ثم نسبة من استفاد من خدماتها، ثم نسبة من يرغب بإعادة استخدام خدماتها ثم نسبة من ينصح منهم باستخدامها، جميع ما سبق مؤشر مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة.
2. فهم وقياس الصورة الذهنية.
3. تقييم أداء الخدمات وفق المعايير الأربعة: أهمية الخدمة للمستفيد، جودتها، أثرها، جودة العلاقة بين المستفيد ومقدمي الخدمة.

تطوير المبادرات والتدخلات:

استخلاص النتائج من المراحل الثلاث الأولى وتحويلها إلى مبادرات وخطة عمل.

الهدف:

تحديد الإجراءات والتحسينات والمبادرات الممكن تبنيها بناءً على جميع المراحل السابقة.

الخطوات:

1. تحديد الفجوات وفرص التحسين بناءً على المخرجات السابقة من خلال:
 - 1. مبادرات جديدة تغطي احتياجات المستفيدين للخدمات التي لا تغطيها الجمعية.
 - 2. تحسين وتطوير الخدمات عن طريق معرفة فرص التحسين عبر نتائج تقييم الخدمات مما يساهم في تحسين الخدمة أو تطويرها لتغطي احتياجات جديدة.
 - 3. التواصل للتعريف بالخدمات ومعرفة التحسينات المطلوبة.
 - 4. بعد تحديد الفجوات وفرص التحسين يتم وضع مبادرات أو تدخلات لتغطية الفجوات، ثم توضع خطة تنفيذية مناسبة لكل عمل.

حالة الدراسة:

- بناءً على مخرجات مرحلة تطوير المبادرات والتدخلات قامت الجمعية بتحديد التالي:
1. احتياجات الفئات المستهدفة التي لا تغطيها الجمعية عبر خدماتها كلياً أو جزئياً.
 2. تحديد المشكلات أو أوجه القصور في الخدمات استناداً لآراء المستفيدين.
 3. تقييم الصورة الذهنية للجمعية وتحليل مخرجات سلم الوعي ومن ثم تحديد فرص التحسين الممكنة.
 4. التدخلات التي تمت كانت في ثلاثة جوانب: التواصل، تحسين الخدمات، المبادرات. مع إسناد كل تدخل لمبررات واضحة تستند لنتائج التحليلات السابقة.

يتم التحسين المستمر وفق الأدوات التالية:

- عقد اجتماعات شهرية لمناقشة فرص التحسين بقيادة المدير التنفيذي ومشاركة مديري الإدارات.
- كتابة تقارير الأداء ربع سنوية.
- التقرير السنوي.



المحتويات

الصفحة	الموضوع
2	تعريف المصطلحات
2	مراحل تصميم المبادرة
3	دورة مراحل حياة المبادرة
3	دورة حياة المشروع
3	دراسة تحديد احتياجات المستفيدين
6	تحديد القضايا الاستراتيجية
7	تصميم المبادرات وفق نموذج الإطار المنطقي
7	تصميم الخطة التشغيلية للمبادرة
8	قياس الأداء
8	قياس النتائج والأثر
8	التغذية الراجعة
9	التقويم والتطوير