



دليل منهجية تصميم المبادرات

بجمعية التنمية الأهلية بطلعة التمياط



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

أولاً: تعريف المصطلحات

ثانياً: مراحل تصميم المبادرة:

المصطلح	التعريف	م
المبادرة	فكرة وخطة عمل تُطرح لمعالجة فضايا المجتمع وتتحول إلى مشاريع تنموية قصيرة المدى و بعيدة المدى.	1
الخطة الاستراتيجية	الوثيقة التي تلخص كيف يمكن أن تتحقق الأهداف، وتتضمن الخطط تخصيص الموارد ووضع جداول توقيت، وأي أعمال أخرى يتم الاحتياج لها لتحقيق الأهداف.	2
الخطة التشغيلية	هو برنامج زمني يربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية.	3

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

ثالثاً: دورة حياة المشروع

المجدول التالي يوضح خطوات ومراحل دورة حياة المشروع:

الخطوات	مراحل المشروع
<ul style="list-style-type: none"> ● بناء الإطار المنطقي للمشروع. ● تصميم خطة العمل. 	المرحلة الأولى: التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> ● تنظيم الموارد البشرية. ● تصميم نظم المتابعة والتقييم. ● تصميم آليات التسويق والتقارير. ● إعداد موازنة المشروع. 	المرحلة الثانية: التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> ● متابعة المشروع. ● تسويق المشروع. ● الريادة. 	المرحلة الثالثة: التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> ● التقييم المستمر للمشروع. ● تقييم الأثر والاستدامة. 	المرحلة الرابعة: التقييم

رابعاً: دراسة وتحديد احتياجات المستفيدين

1. تحديد الاحتياجات عن طريق جمع المعلومات من الفئات المستهدفة، ثم مقارنة خدمات الجماعة 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.
2. (البرامج : التأهيل ، التكين ، الوعي ، الرعاية)
3. حصر الفئات المستهدفة.

■ جمع المعلومات:

1. اختيار الطريقة المناسبة لجمع المعلومات يعتمد على ملائتها 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؟

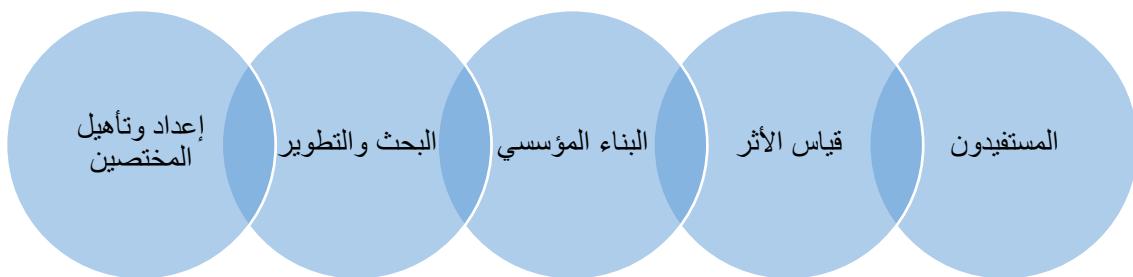
■ جمع المعلومات على مراحلتين:

1. وصفية: إجراء مقابلات معمقة وتحليلها ثم تطوير قائمة الاحتياجات لكل فئة ثم قياس حجم كل احتياج عن طريق الاستبيانات.
2. تحديد الاحتياجات ثم تحليلها 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.
5. تحديد الفجوات بتحديد الاحتياجات التي لا توجد لها خدمات حالياً، في حال كان الالتحياج 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: استهدفت هذه الدراسة توضيع منهجية تقييم أداء المجتمعية في تلبية احتياجات المجتمع، وشملت العينة المستفيدين من جميع الخدمات التي تقدّمها المجتمعية.
2. دراسة أثر البرامج والمشاريع والمبادرات .
3. تقوم المجتمعية بالعمل على تصميم البرامج وفق الاحتياجات التي تم تحديدها من الدراسات القائمة.
4. مقارنة الخدمات بالاحتياجات للتعرف على مدى التوافق بين خدمات المجتمعية 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 الالتحياج 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 مع المستفيدين:

1. تأسيس كيانات فرعية تابعة للجمعية متخصصة في تنفيذ اعمال البر تسهم في سهولة الوصول للخدمة وضمان مستوى عالي من الحيادية والجودة.
2. تعظيم ودعم اعمال البر والفكر السليم .
3. تقديم الدعم للمشاريع ورفع قيمة الدعم للمشاريع.
4. تعزيز الأخلاق والقيم للمجتمع.
5. الإسهام في توعية 10000 من خلال تواجدها في الأحياء السكنية والمولات التجارية بالشراكة مع الجهات المعنية.
6. الإسهام في البرامج الشبابية والتطويرية.
7. تكين 60% من الحاليات توعياً .

القضايا الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة:

1. دور جمعية البر الخيرية في شعبة نصاب الاستراتيجي والتكتيكي الفاعل في برنامج التحول الوطني 2020 فيما يتعلق بتقنية الفكر السليم الوسطي .
2. الإسهام في تحقيق التكامل التنموي مع الجمعيات المتخصصة بأعمال البر والتنمية الأسرية والجهات ذات العلاقة.
3. الإسهام في إقناع المؤسسات المانحة بتغيير توجهاتها الاستراتيجية للإيمان بقضية جمعيات البر .

القضايا الاستراتيجية للبناء المؤسسي:

1. ميكنة جميع عمليات : تقديم الخدمات - المالية - الموارد البشرية - تنمية الموارد المالية مع لواح وأدلة إجرائية واضحة ومفعلاً بشكل مستمر .
2. إعداد المهنيين والعاملين الذين يسهمون فعلياً في السعي نحو تحقيق رؤية الجمعية أن تكون نموذجاً.
3. تنمية موارد مالية مستدامة ومتزايدة مع المحافظة على هيكل مالي متوازن يحافظ على إيرادات الجمعية وأصولها من التأكل .
4. رفع كفاءة العاملين وقدراتهم بما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار وأن يكونوا سفراء للجمعية .
5. تعزيز هوية الجمعية وتحسين مستوى الاتصال مع ذوي المصلحة.
6. قياس نتائج وأثر برامج الجمعية نهاية كل عام إلى جانب قياس تعديل السلوك لدى المستفيدين .
7. تكين الصف الثاني من القيادات السعودية الشابة بالجمعية وفق معايير القيادة في القطاع الثالث ومعايير التميز المؤسسي الأوروبي (EFQM) .
8. تبني آليات فاعلة لإدارة المخاطر الاستراتيجية .

القضايا الاستراتيجية لإعداد وتأهيل المختصين

1. الإسهام في تأهيل (أربعة) مدربين في برامج تنمية المحتاج حسب هدف برنامج التحول الوطني.

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 ومحركاتها.

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 ثلاثة مستويات: المستهدفات والنتائج والأثر.

■ تُبني خطة تشغيلية لكل عام بناءً على القضايا والأهداف، مع تضمين الخطة مؤشرات الأداء لكل مبادرة، وتحديد العدد المستهدف في العام موزعاً على أربعة أربع، وتحديد المسؤول المباشر، والموازنة التقديرية، والنتائج المتوقعة، وأدوات التحقق.

ثامناً: قياس الأداء

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

تاسعاً: قياس النتائج والأثر

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

عاشرًا: التغذية الراجعة

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

نحصل على التغذية الراجعة للمبادرات بالإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما الذي نجح خلال هذه المبادرة؟
2. ما الذي كان مثيراً؟
3. ماذا يستحسن المستفيد مما قدم له في المبادرة؟
4. ما أكثر شيء لفت نظرهم في المبادرة؟
5. ما الذي لم ينجح؟
6. ماذا نريد أن تغير؟
7. هل توجد مقترنات للتحسين؟
8. ما هي الأشياء التي تساعد على تحسين المبادرة؟
9. أي إلهام جديد قد ظهر؟
10. ما الذي أثار دهشتكم؟
11. ما الذي تستطيع محاولته في المرة القادمة؟

طرق لإحداث التحسينات:

1. التحسين المبرمج: بجمع كل التغذية الراجعة، ثم تخصيص الوقت الكافي لتحليلها والتخطيط للتحسينات الازمة.
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 مقترنات.
4. تم إعداد منهجية قياس رأي ذوي المصلحة.

أحد عشر: التقويم والتطور

تقييم أداء الجمعية: تقييم أداء الخدمات وأثرها، والصورة الذهنية عن الجمعية لدى الفئات 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 التقييم:

1. قياس سلم درجات الوعي ودرجة الترويج والمقصود سلم 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 الأربع: 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:

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 يسهم في تحسين الخدمة أو تطويرها لتغطي احتياجات جديدة.
3. التواصل للتعرف 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 في ثلاثة جوانب: التواصل، تحسين الخدمات، المبادرات. مع إسناد كل تدخل لمبررات واضحة تستند لنتائج التحليلات السابقة.

يتم التحسين المستمر وفق الأدوات التالية:

1. عقد اجتماعات شهرية لمناقشة فرص التحسين بقيادة المدير التنفيذي ومشاركة مديرى الإدارات.
2. كتابة تقارير الأداء الأربع سنوية.
3. التقرير السنوي.