

المنظمات عالية الأثر

ماهي الممارسات التي تساعد المنظمات
المجتمعية لتكون منظمات عالية الأثر؟

م. أنس الخلف



وجدنا ستة ممارسات تتميز بها المنظمات ذات الأثر المرتفع

خلال عملنا أثناء العشر سنوات الماضية مع القطاعات الحكومية وغير الربحية والخاصة في مختلف المجالات التنموية والمجتمعية كنا نرى بعض المنظمات تحقق أثرها بشكل منتظم وثابت، في حين أن منظمات أخرى على الرغم من أصدق نواياها وأفضل جهودها لاتصل في كثير من الأحيان إلى الأثر المرجو تحقيقه.

هذا جعلنا نتساءل عن ماهية الممارسات التي توفرت في المنظمات ذات الأثر المرتفع ولم تتوفر في المنظمات الأخرى، والتي ساهمت بدورها في رفع فرص تحقيق الأثر. للإجابة على هذا السؤال عدنا إلى الكثير من الأدبيات والمراجع العلمية، واطلعنا على الكثير من الممارسات والمنهجيات، وحللنا الكثير من تجاربنا ومشاريعنا. وجدنا أن هناك العديد من الممارسات التي ترفع فرص تحقيق الأثر وتجعل المنظمات ذات أثر مرتفع، بعض هذه الممارسات معروفة ومنتشرة ومطبقة، بينما بعضها أقل انتشاراً وتطبيقاً.

في هذه المقالة سنوضح ستة ممارسات تطبيقها كمارسة في المنظمة يرفع احتمالية تحقيقها للأثر ويجعلها من المنظمات ذات الأثر المرتفع. هذه الستة ممارسات ليست العوامل الوحيدة بطبيعة الحال، حيث أن فعالية المنظمات ترتبط بمتغيرات متداخلة ومعقدة. لكننا اخترنا هذه الممارسات الستة لأنها أقل انتشاراً من ناحية مفاهيم و ممارسة، ولأن هناك صورة ذهنية خاطئة عنها أنها صعبة التنفيذ ومعقدة.

المنظمات عالية الأثر هي المنظمات التي تحقق تغيير إيجابي على حياة فئاتها بشكل منتظم وثابت ومقصود



المنظمات ذات الأثر المرتفع تفهم احتياجات فئاتها المستهدفة

ماذا يعني فهم الاحتياجات؟

فهم الاحتياجات يعني أن المنظمة لديها تصور مبني على البيانات عن نقاط ألم فئاتها المستهدفة، وعن سلوكياتهم، وعن انطباعاتهم وعن الخدمات أو التدخلات التي يحتاجونها. كما أن فهم الاحتياجات يشمل وجود تصور واضح عن أصناف أو أنواع الفئات المستهدفة، وطبيعة احتياجات كل صنف من الفئات المستهدفة. بعض المنظمات تجسد فئاتها المستهدفة على شكل شخصيات (Persona) حتى تزيد مستوى التعاطف مع الفئات المستهدفة وتجسدهم بشكل أعمق. كما أن وجود إطار للاحتياجات يلخص جميع الاحتياجات في محاور رئيسية وفرعية يساهم على تكوين فهم مشترك لخارطة الاحتياجات للفئات المستهدفة.

كيف أفهم احتياجات الفئة المستهدفة؟

هناك العديد من الأساليب والأدوات لفهم الاحتياجات، أفضل الأساليب والأدوات هو ما يساعد على جمع البيانات بشكل طبيعي من الفئة المستهدفة، فعلى سبيل المثال استخدام الملاحظة عبر الاختلاط مع الفئات المستهدفة أو المقابلات المعمقة يساعد على التعاطف مع الفئات المستهدفة بشكل واقعي وعميق. كما يمكن أيضاً استخدام الاستبيانات لتكوين تصور كمي عن حجم الاحتياجات ولأخذ عينة تمثل الفئات المستهدفة. السجلات الإدارية قد تكون مفيدة في كثير من الأحيان لمعرفة حجم الطلب على سبيل المثال أو نوع الشكاوى والطلبات وغيرها من البيانات التي تساعد على تحديد الاحتياجات.

كيف يساهم فهم الاحتياج في زيادة الأثر؟

تحديد الاحتياجات يساعد المنظمات على اتخاذ قرارات واعية حول الاحتياجات التي ستركز عليها المنظمة. حيث أنه لا توجد منظمة تستطيع تلبية جميع الاحتياجات في مجال ما، ولكن يجب اختيار الاحتياجات الملائمة للمنظمة وفي نفس الوقت ذات أولوية للفئة المستهدفة. كما أن فهم الاحتياجات يساعد على تصميم وتطوير الخدمات والمبادرات بشكل يعالج نقاط الألم، ونتيجة لذلك ترتفع فرص تحقيق الأثر.



المنظمات ذات الأثر المرتفع تفهم احتياجات فئاتها المستهدفة

مثال من الميدان

فهم احتياجات مجال التدريب الفني والمهني

التدريب الفني والمهني أحد المجالات المهمة لبناء قوى عاملة تساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، لفهم الاحتياجات في هذا المجال وتحديد أولويات العمل فيه أجرينا لأحد المنظمات التنموية دراسة على الصعيد الوطني تضمنت مقابلات معمقة مع صناع القرار ومجموعات تركيز في أربع مناطق مختلفة واستطلاعًا بحجم عينة يزيد عن ٤٢٠٠٠ مشارك وورشة عمل للخبراء وأخيراً بحث مكتبي شامل. نتج عن هذا إطار للاحتياجات في مجال التدريب الفني والمهني يتكون من أربعة محاور وأحد عشر احتياج. بناء على ترتيب الاحتياجات حسب الملائمة للمنظمة وشدة الاحتياج قررت هذه المنظمة التركيز على ثلاثة احتياجات وتصميم مبادرات لتلبيتها.



المنظمات ذات الأثر المرتفع تضع استراتيجية مرتكزة حول الأثر

ماذا نقصد باستراتيجية مرتكزة حول الأثر؟

نقصد أن استراتيجية المنظمة التي توضح سبب وجودها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية تتمحور حول أثر واضح تسعى المنظمة لتحقيقه على المجتمع، ولا تتمحور حول شكل المنظمة وعملياتها الداخلية وأهدافها التشغيلية. الأثر المستهدف تحقيقه على المجتمع هو الذي يُحدّد أولاً، وبعدها يتم تصميم عناصر الاستراتيجية بشكل يخدم تحقيق هذا الأثر وليس العكس.

كيف أضع استراتيجية مرتكزة حول الأثر؟

بطبيعة الحال وضع استراتيجية مرتكزة حول الأثر يتطلب تحليل البيئة الداخلية والخارجية وفهم الفئات المستهدفة واحتياجاتها وتحليل للمنظومة لتحديد منطقة التدخل المثالية للمنظمة. منطقة التدخل تصف المجال، الفئة المستهدفة، الاحتياجات وأسلوب العمل، والأهم أنها تصف النتائج المستهدفة (التغيير في المعرفة أو المهارة أو السلوك أو الحالة) التي يتمحور حولها عمل المنظمة. كما أن الرؤية لا تكتفي فقط بوصف شكل المنظمة داخلياً ولكنها تصف شكل المجتمع بعد تحقيق الأثر المرجو.

كيف تساهم الاستراتيجية المرتكزة حول الأثر في زيادة الأثر؟

عندما تكون النتائج المستهدفة والأثر المرجو محدد وواضح فهذا يسهل اتخاذ القرارات، تصميم العمليات وتحقيق الأهداف. كما أنه يساهم في رفع معنويات الفريق وتعزيز روحه المعنوية من خلال وجود قضية واضحة وتغيير مأمول يسعى الجميع إلى تحقيقه. هذا النوع من الاستراتيجيات يساعد في تحويل الفريق من موظفين إلى صانعين للأثر. ويجعلهم في حالة مستمرة من العمل الدؤوب لتحقيق النتائج المستهدفة والأثر المرجو.

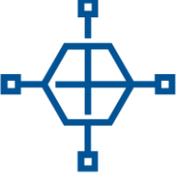


المنظمات ذات الأثر المرتفع تضع استراتيجية مرتكزة حول الأثر

مثال من الميدان

استراتيجية المسؤولية المجتمعية لشركة في مجال التجزئة والنشر

انطلاقاً من مسؤوليتها المجتمعية عملت أحد الشركات الرائدة في مجال التجزئة والنشر والتوزيع على بناء استراتيجية لمسؤوليتها المجتمعية. ارتكزت هذه الاستراتيجية على نقاط القوة التجارية لها في نشر وترجمة المحتوى العربي. بذلك أصبحت استراتيجيتها في المسؤولية المجتمعية متمحورة حول أثر محدد ومتناغم مع أنشطتها اليومية. ولتحقيق أثرها تم التركيز فقط على بناء مبادرتين نوعية ومركزة على تحقيق الأثر. إلى جانب ذلك تم بناء مبادرات تكتيكية تركز على جانب المسؤولية المجتمعية في أنشطة الشركة.



المنظمات ذات الأثر المرتفع تقدم خدمات ومبادرات متمحورة حول الإنسان

ماذا نقصد بمبادرات متمحورة حول الإنسان؟

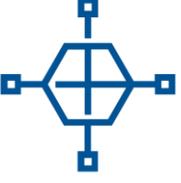
التمحور حول الإنسان يعني أن المستفيد دائماً يكون في قلب عمليات المنظمة، سواءً في مرحلة تصميم المبادرات والخدمات أو في مرحلة تنفيذها أو في مرحلة تقييمها. إشراك الفئات المستهدفة في جميع عمليات المنظمة أحد أهم العوامل ومن أكثرها إهمالاً. في كثير من الأحيان نظن أننا نعرف أكثر من المستفيد، لكن في الحقيقة أننا إذا صممنا مبادرات وخدمات لا يرغب بها المستفيد فإننا نكون قد أهدرنا الكثير من الموارد التي يمكن توفيرها بعمل بسيط، وهو إشراك المستفيد وسماع رأيه وأخذ انطباعاته عن الخدمات والمبادرات التي نعمل عليها.

كيف يكون تصميمي متمحوراً حول الإنسان؟

التمحور حول الإنسان في تصميم المبادرات والخدمات يتطلب أولاً فهم الاحتياجات ونقاط الألم والانطباعات لدى الفئات المستهدفة، ثم تحويلها إلى تحديات تصميمية، تساعد على توليد أفكار وبناء نماذج أولية. ثم يتم اختبار هذه النماذج الأولية مع الفئات المستهدفة للتحقق من الموائمة بين الحل الذي تم تصميمه وبين احتياجات الفئة المستهدفة. يتم تكرار هذه الحلقة حتى نصل للحل الذي لدينا من البراهين والأدلة ما يكفي للاستثمار فيه ونقله من مرحلة الفكرة إلى مرحلة البناء والتنفيذ.

كيف يساهم التمحور حول الإنسان في زيادة الأثر؟

على الرغم من بدهاءة فكرة إشراك المستفيدين لأخذ رأيهم وتغذيتهم الراجعة عن المبادرات والخدمات إلا أننا نجد أنها تُهمل في أغلب الأحيان. إهمال هذا العامل سيجعل المنظمة تعلق في دائرة الهدر، حيث يتم الاستمرار في تنفيذ مبادرات لا تلبى الاحتياجات ولا تحقق الأثر إلى أن تصل المنظمة إلى تحدي يهدد وجودها واستمرار عملها وبالتالي دخولها إلى دائرة المكافحة للبقاء.



المنظمات ذات الأثر المرتفع تقدم خدمات ومبادرات متمحورة حول الإنسان



مثال من الميدان

التمحور حول كبار السن

كبار السن فئة لها مكانة وتقدير عالي في المجتمع، ومن حقها على المجتمع أن يتم رعايتها وتوفير متطلباتها واحتياجاتها. لتصميم مبادرة متمحورة حول كبار السن تعالج نقاط الألم لديهم تم إشراك مختلف الفئات ذات العلاقة في مجموعات تركيز مختلفة. حيث تم إشراك كبار السن أنفسهم ومقدمي الرعاية لكبار السن (على سبيل المثال الأبناء أو الممرضين الذين يرعون كبير سن) ومقدمي الخدمات لكبار السن. هذا الإشراك كان يهدف لمعرفة التحديات ونقاط الألم وفي نفس الوقت تقييم مجموعة من النماذج الأولية للمبادرة. من خلال هذا التمحور المستمر حول المستفيدين تم تصميم مبادرة تغطي الثغرات المختلفة التي قد تعيق نجاحها وتحقيق أثرها.



المنظمات ذات الأثر المرتفع تتعلم بشكل مستمر من خلال إدارة وقياس الأثر

ماذا نقصد بالتعلم من خلال إدارة وقياس الأثر؟

إدارة وقياس الأثر تتم من خلال وجود سلسلة نتائج تربط بين أنشطة المنظمة (الخدمات، المبادرات، العمليات إلخ) وبين النتائج (التغيير المستهدف في المعرفة والمهارة والسلوك إلخ). سلسلة النتائج تضع إطار يجمع مختلف جهود المنظمة، ويسهل عليها تحديد المؤشرات التي تحتاج إلى قياس لمعرفة مدى تقدمها وتحقيقها للأثر. القياس عبر جمع البيانات من مختلف المصادر هو ما يُمكن المنظمة من تحديد مناطق الخلل في السلسلة، هل كانت في المدخلات أم الأنشطة أم المخرجات أم النتائج. وبالتالي تحديد فرص التحسين وعكسها على خطط العمل القادمة.

كيف تتم إدارة وقياس الأثر؟

أول خطوة هي تحديد النتائج (التغيير المستهدف إحدائه على المستفيد سواء في المعرفة، المهارة، السلوك، الحالة إلخ). ثم بعد ذلك تحديد الأنشطة (الخدمات أو المبادرات والعمليات) التي سيتم تنفيذها لتحقيق النتائج، وبناءً على الأنشطة يتم تحديد الموارد المطلوبة والمخرجات المستهدفة، وبذلك يكون لدى المنظمة سلسلة نتائج. يتم وضع مؤشرات على سلسلة النتائج وإعداد خطة لجمع البيانات. بناءً على تحليل البيانات يتم تحديد فرص التحسين على السلسلة وترتيب الفرص حسب الأولوية بناءً على سهولة التنفيذ والأثر المتوقع.

كيف يساهم إدارة وقياس الأثر في زيادة الأثر؟

تطبيق هذه العملية يُؤطر جهود وعمليات جمع البيانات وتحليلها ويساهم في بناء إتفاق مشترك على المناطق التي يجب تحسينها والعمل عليها. سلسلة النتائج تساعد على تحديد المنطقة التي لو تحسنت فسيكون لها أثر متعدي وتساهم في إصلاح الجوانب الأخرى بشكل تلقائي. فأحياناً زيادة جرعة نشاط معين، أو إضافة نشاط تكميلي بسيط يساهم في زيادة تحقيق النتائج بشكل كبير. تساعد سلسلة النتائج على هذا النوع من التحليل و اتخاذ قرارات ذكية وفعالة بأقل الموارد. كما أن سلسلة النتائج أداة تواصل فعالة جداً توضح أداء المبادرة بشكل منطقي لمختلف أصحاب المصلحة.



المنظمات ذات الأثر المرتفع تتعلم بشكل مستمر من خلال إدارة وقياس الأثر



مثال من الميدان

إدارة وقياس أثر منظمة تستهدف الشباب

إدارة وقياس الأثر لها اهتمام استراتيجي لدى هذه المنظمة. حيث تعتمد عليه قيادتها في اتخاذ قرارات استراتيجية متعلقة باستمرار بعض المبادرات أو تطويرها أو تغيير مسارها. من خلال إدارة وقياس الأثر لعدة سنوات أصبح لدى المنظمة تراكم معرفي يساعد في تصميم تدخلات ومبادرات لها فرص نجاح أعلى. كما أن هذه الجهود ساعدت على تعزيز ثقة فريق العمل بالمبادرات التي ينفذها من خلال وجود بيانات وأدلة تعزز وتدعم القرارات التي يتخذها فريق العمل.



المنظمات ذات الأثر المرتفع تعرف كيف تستثمر بياناتها لتوجيه عملياتها وقراراتها

ماذا نقصد باستثمار البيانات؟

كل منظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، سواءً لديها أنظمة متطورة في جمع وتخزين البيانات أو أنها تستخدم أدوات بسيطة ومجانية، سيكون لديها بيانات يمكن الاستفادة منها في فهم الكثير من الجوانب التي تخص المستفيدين والعمليات والنتائج. هذه البيانات لو تم تنظيفها وترتيبها بطريقة يمكن تحليلها ستفاجأ المنظمة من حجم وعمق التبصر الذي يمكن الخروج به من هذه البيانات التي كانت تظن أنها ليست ذات قيمة. في حال كان لدى المنظمة أساليب متقدمة في جمع وتخزين البيانات فهناك فرص لا محدودة لبناء نماذج إحصائية تساهم في تحسين عمليات التشغيل أو اتخاذ قرارات استراتيجية أو حتى بناء حلول تعتمد على الذكاء الصناعي تساهم في زيادة الأثر.

كيف يتم استثمار البيانات لزيادة الأثر؟

من المهم أولاً تحديد طبيعة البيانات المتوفرة وطريقة تخزينها و ترتيبها. بعد ذلك يتم تنظيف البيانات وتصنيفها بطريقة يجعلها قابلة للتحليل. عمليات التحليل تشمل الكثير من التجربة والخطأ والتحقق والمقارنة للوصول إلى نتائج تساعد المنظمة على اتخاذ قرارات ذات أثر. علوم البيانات تساعد على الخروج بأفضل عائد من البيانات من خلال استخدام أساليب متقدمة في التحليل. الذكاء الصناعي يساعد على تحسين عمليات التشغيل والتنفيذ من خلال توكيل مهام معينة للآلة، على سبيل المثال تصنيف المتقدمين أو القيام بحساب أفضل توزيع للموارد وغيرها من استخدامات الذكاء الصناعي.

كيف يساهم استثمار البيانات في زيادة الأثر؟

نحن على يقين كامل بأهمية البيانات ودورها في هذا العصر. ما يهمنا هو كسر الحاجز بين هذه المنطقة وبين المنظمات المجتمعية. هناك الكثير من الفرص القريبة والساحة التي يمكن البدء فيها لاستثمار بيانات المنظمات المجتمعية واختبار العديد من حلول الذكاء الصناعي التي تخدم المجتمع.



المنظمات ذات الأثر المرتفع تعرف كيف تستثمر بياناتها لتوجيه عملياتها وقراراتها

مثال من الميدان

علوم البيانات لتحديد المستفيدين ذات الأولوية

أحد المنظمات التنموية استخدمت علوم البيانات لتحليل بيانات ٢ ألف مستفيد محتمل وتطبيق خوارزمية (Algorithm) لتحديد المستفيدين ذات الأولوية. من خلال هذا التحليل تم إعطاء درجة أولوية لكل مستفيد بناء على أكثر من ٢٠ نقطة بيانات لكل مستفيد. هذا التصنيف ساعد المنظمة على اتخاذ قرارات عديدة في تنفيذ برامجها وساعدها على توجيه مواردها بالشكل الأمثل.



المنظمات ذات الأثر المرتفع لديها فريق يتمتع بمهارة عالية لصناعة الأثر

ماذا نقصد بالمهارة العالية لصناعة الأثر؟

نحن نؤمن أن صناعة الأثر مهنة وحرفة مثلها مثل التسويق والمالية والموارد البشرية وغيرها من المهن. هذه المهنة تتطلب توافر مجموعة من المهارات التي عادة تكون متفرقة وموزعة بين تخصصات مختلفة. فصناعة الأثر تتطلب فهم لطبيعة العمل الاجتماعي والتنموي، وإتقان أساليب وأدوات جمع وتحليل البيانات، والقدرة على تصميم سلاسل النتائج، ومعرفة طرق التصميم والابتكار، والقدرة على إدارة وقياس الأثر، ومعرفة جوانب بناء وإدارة المنظمات المجتمعية. والأهم من ذلك وجود الشغف لتحقيق الأثر على المجتمع.

كيف أحصل على مهارات صناعة الأثر؟

بما أن مهنة صناعة الأثر لم تتبلور ك تخصص بعد فنحن ننصح بتنمية المعرفة والمهارة في جوانب التخطيط والتفكير الاستراتيجي، التصميم والابتكار، المالية والاستثمار، جمع وتحليل البيانات، ريادة الأعمال وقدرات المنظمات غير الربحية.

كيف يساهم الفريق ذو المهارة في زيادة الأثر؟

في نهاية المطاف صناعة الأثر في المنظمة يتم عبر أشخاص. جميع العوامل التي ذكرت سابقاً لا تستطيع المنظمة تحقيقها بدون وجود فريق مؤهل يمتلك المهارات ومزوداً بالمعرفة ويفكر بالذهنيات الصحيحة ولديه الشغف والروح لتحقيق الأثر.



المنظمات ذات الأثر المرتفع لديها فريق يتمتع بمهارة عالية لصناعة الأثر



مثال من الميدان

بناء مهارات الأثر لأحد أكبر المنظمات في التمكين الاقتصادي

أحد الجهات التنموية التي تعمل على تحقيق أهداف تنموية على مستوى وطني رأت الحاجة الملحة لبناء قدرات فريقها وشركائها في مهارات الأثر لتحقيق أهدافها التنموية. و ذلك يتطلب توفر المعرفة والمهارة لدى فريقها وشركاؤها في التنفيذ. لذلك عملت الجهة على تحديد الاحتياجات التدريبية ثم بناء برامج تدريبية بناء على هذه الاحتياجات. تم تصميم الرحلة التعليمية للبرامج التدريبية اعتماداً على نظريات تعلم حديثة تركز على التطبيق والممارسة العملية من خلال أنشطة متنوعة وتمارين تطبيقية في الرحلة التدريبية. هذه البرامج التدريبية ساهمت في توحيد الفهم وبناء لغة مشتركة وتعزيز الممارسة لدى العاملين لتحقيق الأثر.

قرارات شركة سعودية تهدف إلى تمكين المنظمات المجتمعية لأن تكون من المنظمات ذات الأثر المرتفع من خلال أربعة خدمات رئيسية تم تطويرها خلال العشر سنوات الماضية من خلال تجربتها مع أكبر المنظمات التنموية في القطاع الحكومي و غير الربحي والخاص. نعمل مع هذه المنظمات لزيادة أثرهم على المجتمع من خلال فهم احتياجات فئاتهم المستهدفة، بناء استراتيجيات مرتكزة على الأثر، تصميم مبادرات مبتكرة، بناء قدرات فرقهم من خلال تصميم تعليمي متقدم، تحليل بياناتهم وقياس أثرهم بأسلوب علمي ومنهجي.

عملنا مع عملائنا في مختلف المجالات المجتمعية مثل الصحة، الأسرة، تنمية الشباب، التعليم، الإسكان، الأسر المنتجة، الثقافة، بناء المهارات وتمكين المنظمات المجتمعية، لتحقيق أقصى أثر ممكن بأقل الموارد من خلال دمج أربعة أساليب، الخدمات الاستشارية، الابتكار الاجتماعي، التصميم التعليمي وعلوم البيانات.

استشارات
تمكين المنظمات المجتمعية لزيادة الأثر

ابتكارات
ابتكار حلول مجتمعية لزيادة الأثر

قدرات
بناء المهارات لزيادة الأثر

بيانات
تفعيل البيانات والذكاء الصناعي لزيادة الأثر

www.qararatimpact.com



قرارات

مُحرِّكٌ تعظيم الأثر