

خارطة طريق قياس الأثر في المملكة العربية السعودية



جدول المحتويات

1 المقدمة

2 خريطة الأطراف الفاعلة:
كيف تفهم كل جهة مفهوم "الأثر"؟

3 الدوافع الاستراتيجية:
لماذا تقيس كل جهة أثرها؟

4 الأدوات والمنهجيات:
كيف نختار الأداة المناسبة بعيداً عن التعقيد؟

5 مصفوفة الاستخدام المبسطة والقرارات الموجهة

6 عقدة العصر: التحديات والمطالب
في البيئة السعودية

المقدمة

إن الفهم الحقيقي لقياس الأثر يتطلب تجريده من المصطلحات الأكاديمية المعقدة التي قد تنفر الممارسين، والنظر إليه بوصفه **أداة حوكمة جوهرية وبوصلة لتوجيه الموارد نحو إحداث تغيير ملموس ومستدام**.¹ لم يعد قياس الأثر مجرد أرقام تُحشر في تقارير ختامية لغرض الاستعراض؛ بل هو **إطار مؤسسي متكامل يربط بين المورد المالي والجهود البشري من جهة، والتغيير الفعلي في حياة الناس أو في استدامة الاقتصاد والبيئة من جهة أخرى**.¹ يقدم هذا التقرير تفكيراً شاملاً ومحايداً لمفهوم قياس الأثر في السياق السعودي، مستعرضاً النشأة، والأطراف الفاعلة التي تستخدمه، ولماذا تستخدمه، وكيف تختلف نظرة كل جهة للأثر بناءً على موقعها. كما يستعرض الأدوات المنهجية المناسبة لكل جهة بلغة بسيطة وسليمة، وصولاً إلى تحليل أبرز التحديات التي تواجه القطاعات المختلفة في المملكة اليوم

يشهد المشهد التنموي والاقتصادي في المملكة العربية السعودية **تحولات جذرية وسريعة**، مدفوعة بمستهدفات طموحة أعادت تشكيل العلاقة بين القطاعات الحكومية، والخاصة، وغير الربحية. وفي قلب هذا التحول الهائل، برز مصطلح **"قياس الأثر"** كأحد أكثر المصطلحات تداولاً في أروقة الإدارة، والتخطيط، ومجالس إدارات المؤسسات بمختلف أنواعها. ومع هذا الانتشار الواسع والسريع، ظهرت إشكالية حقيقية تتمثل في التعامل مع قياس الأثر وكأنه مجرد توجه إداري عابر، أو صرعة موسمية يجب اللحاق بها لإرضاء الممولين أو لاستيفاء متطلبات الجهات الرقابية. وقد أوقع هذا الفهم السطحي الكثير من الجهات في فخ استخدام أدوات معقدة لا تتناسب مع طبيعة مشاريعها، أو قياس مؤشرات لا تعكس التغيير الحقيقي للملوس.¹





لجين العبيد

الرئيس التنفيذي لتسامي لصناعة الأثر



في عالمٍ تتسارع فيه الجهود نحو إحداث تغيير حقيقي، يبرز قياس الأثر كأداة جوهرية لفهم ما إذا كانت تدخلاتنا تُحقق الغايات المنشودة، وما إذا كانت تنعكس فعلاً على أرض الواقع في تحسين جودة حياة الإنسان. وفي تسامي، لا نُعرّف الأثر كمجرد أرقام أو مؤشرات، بل نراه بناءً لكرامة الإنسان، وارتقاءً بجودة حياته، وتمكيناً حقيقياً يمتد أثره إلى المجتمع بأكمله.

ومن هذا المنطلق، نُدرك أن قياس الأثر ليس غاية بحد ذاته، بل وسيلة لفهم أعمق، وقراءة أكثر وعياً لما نُحدثه من تغيير. إلا أن ما نلحظه اليوم هو فجوة بين المعرفة والتطبيق؛ حيث أصبحت الكثير من الممارسات قائمة على الحفظ لا الفهم، وعلى استخدام أدوات ومنهجيات تم تطويرها في سياقات مختلفة، دون تمحيص مدى ملاءمتها لواقعنا واحتياجاتنا المحلية.

لقد آن الأوان أن نعيد النظر، لا لنرفض ما هو قائم، بل لنُحسن توظيفه، ونُعيد صياغته بما يتوافق مع بيئتنا، وقيمنا، والتحديات التي نسعى لمعالجتها. فكما يمكننا الاستفادة من المدارس الفكرية العالمية، فإن لدينا أيضاً القدرة بل والمسؤولية لتطوير مدارسنا الفكرية الخاصة، المنبثقة من واقعنا، والمعبرة عن أولوياتنا، والموجهة نحو الأثر الذي نؤمن به.

إن ما نملكه اليوم من معرفة، وخبرة، وتجارب متراكمة، يؤهلنا ليس فقط لتطبيق العلم، بل للإسهام في صناعته وتصديره. ونحن في تسامي نؤمن أن المرحلة القادمة تتطلب منا أن نكون شركاء في تشكيل هذا المجال، لا مجرد متلقين له.

وهنا تبدأ الرحلة... نحو أثر يُقاس بعمق، ويبنى بوعي، وتحدث فرقاً حقيقياً.





البدايات: كيف بدأ قياس الأثر ولماذا؟

أما في المملكة العربية السعودية، فقد مر مفهوم قياس الأثر بتحول نوعي متسارع. تاريخياً، كان العمل الخيري والتنموي يعتمد بشكل كبير على دافع الإحسان الفردي والرغبة في نيل الأجر، وهو ما يُعرف بثقافة "الرعية" حيث يُقاس النجاح بحجم الأموال الموزعة أو عدد المستفيدين المباشرين.¹ ومع إطلاق رؤية 2030، التي استهدفت رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي من أقل من 1% إلى 5% بحلول عام 2030، تغيرت قواعد اللعبة تماماً.¹ لم يعد مقبولاً الاعتماد على النوايا الحسنة فقط؛ بل أصبح مطلوباً من القطاع أن يكون شريكاً تنموياً فاعلاً، وهو ما تطلب التحول نحو "العمل المؤسسي" الذي يعتمد على المساءلة، والشفافية، والقدرة على إثبات التغيير الفعلي بالأدلة والبراهين. وقد تزامن هذا مع نزوح قطاعات أخرى كالسوق المالية والقطاع الحكومي، مما جعل قياس الأثر لغة مشتركة تتحدث بها جميع القطاعات لضمان كفاءة الإنفاق وتعظيم النفع.¹

لفهم الوضع الحالي، من المهم إدراك أن قياس الأثر لم يظهر فجأة. على المستوى العالمي، تعود جذور المفهوم إلى منتصف القرن العشرين عندما بدأت الحكومات والمنظمات الدولية في استخدام أساليب "تحليل التكلفة والمنفعة" لتقييم مشاريع البنية التحتية الكبرى. كان السؤال الأساسي حينها مالياً بحتاً: هل العائد الاقتصادي للمشروع يبرر تكلفته؟ ومع مرور العقود، وتزايد الوعي بالقضايا الاجتماعية والبيئية، أدرك العالم أن المقاييس المالية وحدها قاصرة عن التقاط الصورة الكاملة. فمشروع قد يكون مربحاً مالياً، لكنه يدمر البيئة أو يهشم فئات مجتمعية معينة. من هنا، بدأ المفهوم يتسع ليشمل قياس العوائد الاجتماعية والبيئية، وتطورت أدوات مثل "العائد الاجتماعي على الاستثمار" في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين لمحاولة تسعير التغييرات الاجتماعية.¹

نحو شريك تنموي فاعل

تستهدف رؤية المملكة 2030 رفع مساهمة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي من أقل من 1% إلى 5% بحلول عام 2030. هذا الطموح يتطلب لغة مشتركة بين جميع القطاعات لضمان استدامة الأثر.

1

الحكومة
والأجهزة
العامة

2

المؤسسات المانحة
وصناديق الاستثمار

3

الشركات
الربحية

4

الجهات المالية
والتنظيمية
(البنوك وتداول)

5

الجمعيات
الأهلية
والمنظمات
غير الربحية

خريطة الأطراف الفاعلة كيف تفهم كل جهة مفهوم "الأثر"؟

ملاحظة: لا يوجد تعريف واحد وموحد للأثر ينطبق على الجميع؛ فالفهم السطحي يؤدي لاستخدام أدوات لا تتناسب مع طبيعة المشاريع.

8

المنشآت الاجتماعية

7

قطاع
الأوقاف

6

المؤسسات الإغاثية
والإنسانية

من أبرز الأخطاء الشائعة في مجال تقييم المشاريع هو الاعتقاد بوجود تعريف واحد وموحد للأثر ينطبق على الجميع. إن هذا الاعتقاد هو ما يولد الإحباط ويجعل البعض يرى في قياس الأثر عبئاً لا طائل منه. فالأثر في نظر جهة حكومية تخطط لسياسات عامة يختلف جذرياً عن الأثر في نظر مستثمر في سوق الأسهم، ويختلف بدوره عن نظرة جمعية خيرية تقدم خدمات مباشرة في حي سكني. لفهم هذا التباين بشكل دقيق، يجب أن نقف على طبيعة كل جهة من الجهات الثماني الرئيسية في الخريطة التنموية والاقتصادية للمملكة، وكيف تترجم كلمة "أثر" في قاموسها اليومي.

الحكومة والأجهزة العامة

بالنسبة للقطاع الحكومي والوزارات، يرتبط مفهوم الأثر بشكل وثيق بالتحويلات الكبرى والمؤشرات الوطنية الاستراتيجية. الحكومة لا تنظر عادة إلى التفاصيل الدقيقة لعدد المستفيدين من مشروع صغير في منطقة محددة، بل تنظر إلى الصورة الكلية والتأثير الشامل على مستوى الدولة.¹ يُعرّف الأثر هنا بأنه الانعكاس الاستراتيجي للسياسات والبرامج والمبادرات على مؤشرات الاقتصاد الكلي، وجودة الحياة، والاستدامة البيئية، ومدى مواءمة هذه الانعكاسات مع مستهدفات المملكة.⁴

على سبيل المثال، في ملف التوظيف، لا يعتبر الأثر هو مجرد عدد الدورات التدريبية التي عُقدت للشباب (فهذه مجرد مخرجات للنشاط)، بل الأثر الحقيقي هو نسبة الانخفاض الفعلي والمستدام في معدل البطالة الوطني، ومدى جودة واستقرار الوظائف التي حصل عليها هؤلاء الشباب في القطاع الخاص. وفي مجال البيئة والصناعة، لا يقتصر الأثر على تطبيق غرامة على مصنع مخالف أو حتى إغلاقه؛ بل يمتد لقياس الأثر البيئي طويل الأجل، مثل تقييم خطة التخلص الآمن من المواد الكيميائية بعد الإغلاق، ونسبة خفض الانبعاثات الكربونية في المنطقة، وتأثير ذلك التحسن البيئي على الصحة العامة وانخفاض تكاليف الرعاية الصحية المرتبطة بأمراض الجهاز التنفسي.⁵ ولتحقيق هذا الفهم الشامل، أسست المملكة كيانات متخصصة مثل المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة "أداء"، الذي تحول بالعمل الحكومي من مجرد قياس الجهد المبذول إلى قياس رضا المستفيدين الفعلي من الخدمات الحكومية وتجربتهم، وربط هذا الأداء بتحقيق التطلعات الوطنية.⁶

المؤسسات المانحة وصناديق الاستثمار

يشمل هذا القطاع مظلة واسعة تبدأ من الصناديق السيادية الكبرى، مثل صندوق الاستثمارات العامة، وصولاً إلى المؤسسات المانحة الأهلية وصناديق الاستثمار الجريء التي تركز على الاستثمار الموجه. بالنسبة لهذه الجهات، الأثر يُترجم في الغالب إلى فكرة "مضاعف القيمة". يُفهم الأثر هنا على أنه العائد الشامل والدائم للاستثمار، سواء كان هذا العائد مالياً يساهم في خلق قطاعات اقتصادية جديدة، أو عائداً تنموياً واجتماعياً يحل مشكلات متجذرة.⁸ لا تبحث هذه الصناديق عن مشاريع تستهلك الأموال كمنح مقطوعة دون استدامة، بل تبحث عن محركات حقيقية للنمو.

بالنسبة لصندوق سيادي ضخم، الأثر يتمثل في توطيد التقنيات المتقدمة، وبناء سلاسل إمداد مرنة ومستقلة، وتطوير قطاعات واعدة وجديدة تماماً (مثل قطاعات السياحة، والترفيه، والطاقة المتجددة) بهدف تنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على العوائد النفطية.⁸ على سبيل المثال، الاستثمار في السندات الخضراء بقيمة مليارات الدولارات يقاس أثره بنسبة مساهمة هذه المشاريع في وصول المملكة لإنتاج نصف طاقتها من مصادر متجددة، وما يرافق ذلك من خلق لآلاف الوظائف النوعية.⁹ أما بالنسبة للمؤسسات المانحة والصناديق التنموية، فالأثر يتمثل في قياس قدرة المنحة المالية على إحداث تغيير هيكلي ومستدام؛ كأن يتم تمويل مسرعات أعمال أو طاضات تقنية تخرج عشرات المنشآت الصغيرة التي تقوم بدورها بتوظيف مئات الشباب، مما يخلق أثراً متسلسلاً يتجاوز حجم المنحة الأصلية.¹⁰

الشركات الربحية

لطالما ارتبط مفهوم العمل المجتمعي في الشركات الربحية بالتبرعات العابرة أو رعاية الفعاليات، وهو ما يُعرف تقليدياً بالمسؤولية المجتمعية للشركات. لكن هذا المفهوم نضج وتطور بشكل كبير اليوم في السوق السعودي. الشركات الربحية أصبحت تنظر إلى الأثر من زاوية استراتيجية تدمج بين الاستدامة وحماية السمعة المؤسسية. الأثر بالنسبة للشركة الربحية هو قياس القيمة المضافة التي تقدمها الشركة للمجتمع والبيئة التي تعمل وتنشط فيها، بطريقة تدعم علامتها التجارية، وتضمن ولاء العملاء، وتقلل من المخاطر التشغيلية والتنظيمية.¹¹

تقيس الشركة أثرها من خلال مبادرات نوعية؛ مثل برامج تدريب وتأهيل الشباب المنتهية بالتوظيف، أو تطبيق سياسات لتقليل البصمة الكربونية لعملياتها التشغيلية، أو توفير بيئة عمل دامجة تدعم التنوع وتكافؤ الفرص. الأثر هنا هو مزيج ذكي بين مبدأ "رد الجميل للمجتمع" وبين بناء "سمعة مؤسسية" صلبة تضمن استدامة أعمال الشركة وقبولها المجتمعي.¹¹ فالشركة التي تثبت أن عملياتها لا تضر بالبيئة وأنها تساهم في تنمية المجتمعات المحلية، تكتسب ميزة تنافسية تجعلها الخيار المفضل للمستهلكين الواعين، وتحمي نفسها من أي مقاطعات أو أزمات علاقات عامة قد تعصف بأرباحها.

الجهات المالية والتنظيمية

يقصد بهذا القطاع الجهات المرتبطة بالتداول المالي، والمصارف، والبنك المركزي السعودي، وهيئة السوق المالية. هذا القطاع تحديداً شهد التحول الأكثر تعقيداً واحترافية وتقنياً في مفهوم قياس الأثر، حيث تبنى بقوة معايير الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات والتي تعرف اختصاراً بـ (ESG). في هذا السياق المالي البحت، الأثر لا يعني إطلاقاً العمل الخيري أو التطوعي، بل يُعرّف تقنياً بأنه "القيمة المالية للمخاطر غير المالية".¹¹ بعبارة أخرى، تحاول هذه الجهات الإجابة على سؤال دقيق: كيف تؤثر العوامل الاجتماعية والبيئية وسلوكيات الحوكمة على المركز المالي للشركة وقيمتها السوقية وقدرتها على سداد ديونها؟

يتضح هذا المفهوم عند تفكيك محاور الاستدامة. في جانب المخاطر البيئية، إذا كان البنك يدرس تمويل مصنع يلوث البيئة أو لا يلتزم بمعايير الانبعاثات، فإن هذا المصنع معرض لخطر فرض غرامات حكومية باهظة أو حتى الإغلاق، مما يعني حتمية تعثره في سداد القرض البنكي. هنا، قياس البنك للأثر البيئي للمصنع هو في صميمه قياس للمخاطر الائتمانية لحماية أموال المودعين.¹³ وفي جانب المخاطر الاجتماعية، فإن تسرب الموظفين ذوي الكفاءة بسبب بيئة عمل سيئة، أو مقاطعة العملاء للشركة بسبب ممارسات توريد غير أخلاقية، هي آثار اجتماعية سلبية تترجم فوراً في القوائم المالية إلى خسائر تشغيلية وانخفاض في الأرباح. استجابة لذلك، أصدرت مجموعة تداول السعودية "دليل الإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات"، ليصبح قياس الأثر أداة حيوية ومنهجية للمستثمرين لتقييم استدامة الشركات وقدرتها على امتصاص الصدمات وتحقيق أرباح مستقرة على المدى الطويل.¹¹ كما رسخ البنك المركزي أطر عمل صارمة للأمن السيبراني وإدارة المخاطر التقنية والبيئية لضمان مرونة القطاع المالي.¹⁴

الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الربحية

القطاع غير الربحي هو ربما الأكثر احتكاكاً يومياً بمتطلبات وضغوط قياس الأثر اليوم في السعودية، خاصة مع الطموح الوطني لرفع مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي، والوصول إلى آلاف المنظمات الفاعلة. مفهوم الأثر لدى الجمعيات الأهلية مر بعملية تصحيح جذرية؛ فقد تحول من مجرد الاكتفاء بإحصاء "عدد السلال الغذائية الموزعة" أو "عدد الأيتام الذين تم كفالتهم" أو "عدد المتدربين" (وهي أرقام تعكس المخرجات التشغيلية فقط)، إلى محاولة قياس "التغيير الحقيقي والمستدام في حياة هؤلاء المستفيدين" وهو ما يمثل الأثر الفعلي.¹ الأثر بالنسبة للجمعية الأهلية هو الإجابة الصادقة والموضوعية على سؤال: ماذا حدث للمستفيد بعد تقديم الخدمة؟ هل تحسنت جودة حياة الأسرة المحتاجة وتمكنت من الاعتماد على نفسها؟ هل استطاع الشاب العاطل الذي حضر دورة التأهيل المهني تأمين مصدر دخل مستدام والاحتفاظ بوظيفته بعد ستة أشهر؟ هل انخفضت بالفعل نسبة انتشار الأمراض المزمنة في الحي الذي استهدفته الحملة الصحية؟ الجمعيات تقيس هذا التغيير العميق لإثبات جداتها بثقة المجتمع ولضمان استمرار تدفق الدعم من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي والمؤسسات المانحة التي لم تعد تقبل بتقارير الإنجاز التي تعتمد على الصور والأرقام السطحية.¹

المؤسسات الإغاثية والإنسانية

المؤسسات الإغاثية، وفي مقدمتها كيانات وطنية كبرى مثل مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، تعمل غالباً في بيئات استثنائية تتسم بالتعقيد، وتتخللها الأزمات، والحروب، والكوارث الطبيعية.¹⁶ الأثر في العمل الإغاثي ذو طبيعة مزدوجة وحساسة للغاية: هناك أثر فوري وعاجل لإنقاذ الأرواح، وهناك أثر تنموي طويل الأمد لبناء القدرات وإعادة التأهيل. في حالات الطوارئ القصوى، الأثر هو تحقيق انخفاض سريع في معدلات الوفيات، والحد من انتشار الأوبئة والأمراض المعدية، وتوفير المأوى الآمن والمياه النظيفة للنازحين.¹⁷ أما في مرحلة ما بعد الصدمة أو مرحلة التعافي، فإن الأثر يتخذ شكلاً تنموياً؛ مثل إعادة دمج اللاجئين والأطفال المتضررين في مسارات التعليم البديلة، وبناء منظومات صحية محلية قادرة على الصمود، وتحويل المجتمعات المتضررة من مجتمعات اتكالية تعتمد بالكامل على المساعدات الخارجية إلى مجتمعات منتجة قادرة على التعافي الذاتي. ولتحقيق هذه المعادلة الصعبة، تستخدم المؤسسات الإغاثية مناهج صارمة مثل "الإدارة المبنية على النتائج" لضمان أن المساعدات لا تسد رمقاً مؤقتاً فحسب، بل تبني مستقبلاً مستداماً وتلبي المعايير الإنسانية الدولية.¹⁸

قطاع الأوقاف

يشهد القطاع الوقفي في المملكة نمواً مؤسسياً واقتصادياً هائلاً تحت إشراف الهيئة العامة للأوقاف، حيث أصبحت الصناديق الوقفية الاستثمارية تدير أصولاً بمليارات الريالات.¹⁹ الأثر في الفلسفة الوقفية الإسلامية يمتلك بعداً فريداً يتجاوز الحسابات المادية المباشرة، ليشمل مفاهيم أصيلة وعميقة مثل "البركة"، و"ديمومة النفع"، وتحقيق "فرض الكفاية" في المجتمع.¹ الأثر الوقفي يتمثل في تحقيق توازن دقيق بين ضمان استمرار ونماء الأصل المالي (الاستدامة المالية والاستثمارية للوقف) وبين تعظيم المنفعة الاجتماعية الموزعة عبر الأجيال (الاستدامة الاجتماعية). يقاس الأثر في الأوقاف بقدرتها على سد الثغرات التنموية الحقيقية في قطاعات حيوية كالتعليم والصحة بشكل جذري وفعال.¹ إضافة إلى ذلك، هناك مساعي منهجية متزايدة لتطبيق أدوات قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار الوقفي، لمعرفة حجم العائد المجتمعي الملموس لكل ريال يتم استثماره أو توزيعه من ريع الوقف، مما يضمن توافق مصارف الوقف مع شرط الواقف والاحتياجات المعاصرة للمجتمع بطريقة علمية.²

المنشآت الاجتماعية

ريادة الأعمال الاجتماعية تمثل قطاعاً هجيناً وحيوياً يجمع بين العقلية التجارية الساعية للربح والقلب التنموي الساعي للإصلاح. وبدعم من الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" والمركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، برزت المنشآت التي تستهدف حل مشكلات اجتماعية أو بيئية كهدف أساسي وسبب رئيسي لتأسيسها، مع الحفاظ في الوقت ذاته على قدرتها على تحقيق أرباح تضمن بقاءها.²¹

الأثر هنا ليس نشاطاً جانبياً، بل هو "سبب الوجود" وجوهر نموذج العمل التجاري. المنشأة الاجتماعية لا تبيع منتجاً ثم تتبرع بجزء من أرباحها، بل إن منتجها أو خدمتها نفسها تمثل الحل للمشكلة المستهدفة. مثال على ذلك: مقهى يعتمد نموذج عمله بالكامل على توظيف وتأهيل ذوي الإعاقة، أو شركة تقنية تطور تطبيقات مبتكرة لمحو الأمية المالية بين الأسر ذات الدخل المحدود. الأثر في هذا القطاع يقاس بمدى نجاح نموذج العمل التجاري في التوسع وزيادة رقعة الحل الاجتماعي بطريقة مستدامة مالياً لا تعتمد على التبرعات. وقد أثمر هذا النضج عن إطلاق تشريعات تنظيمية مثل قواعد "الاستثمار ذي الأثر الاجتماعي" وإصدار شهادات مخصصة لتوثيق هذا الأثر، مما يمكن هذه المنشآت من إثبات هويتها وجذب المستثمرين.²¹

الدوافع الاستراتيجية: لماذا تقيس كل جهة أثرها ؟

إن فهم الاختلاف في تعريف الأثر بين الجهات يقودنا بالضرورة إلى فهم الاختلاف العميق في الدوافع. الإجابة الواضحة على سؤال "لماذا نقيس الأثر؟" هي خط الدفاع الأول للنجاح من فخ التعامل مع التقييم كـ "ترند" أو متطلب شكلي. الجهة التي لا تدرك الدافع الحقيقي وراء القياس، ستنتهي حتماً بجمع كميات هائلة من البيانات التي لا حاجة لها، وتطبيق أدوات منهجية لا تتناسب مع قدراتها أو أهدافها، مما يهدر الوقت والمال. تتباين هذه الدوافع بشكل كبير، ويمكن تلخيصها في المحاور الاستراتيجية التالية لكل جهة:

الدافع الأساسي والأسباب الاستراتيجية لقياس الأثر (لماذا يقيسون؟)	الجهة الفاعلة
<p>المساءلة الوطنية والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي:</p> <p>الدافع الرئيسي هو التأكد المستمر من كفاءة وفاعلية الإنفاق الحكومي، ومراقبة مسار تحقيق مستهدفات رؤية 2030 بدقة. قياس الأثر يمنح صانع القرار في الأجهزة الحكومية مرونة عالية للتدخل المبكر؛ إما بتعديل السياسات الحالية، أو إيقاف البرامج والمشاريع التي تستهلك الميزانيات دون أن تولد القيمة الوطنية المطلوبة، أو توسيع المبادرات الناجحة. إنه أداة للتعليم الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن بشكل مستمر.</p>	<p>الحكومة والأجهزة العامة</p>
<p>تعظيم العائد وتحسين آليات تخصيص الموارد:</p> <p>المانح أو المستثمر التنموي يريد أن يعرف بيقين أين يضع أمواله للحصول على أعلى عائد مجتمعي ممكن. القياس القائم على الأدلة يساعد هذه الجهات على المفاضلة المنهجية بين مئات المشاريع المتقدمة لطلب الدعم، وتوجيه التمويل نحو المنظمات التي تملك أدلة حقيقية وموثقة على نجاحها وتأثيرها، بدلاً من الاعتماد على العاطفة أو التقارير الإنشائية في اتخاذ قرارات التمويل.¹</p>	<p>المؤسسات المانحة وصناديق الاستثمار</p>
<p>حماية السمعة، وإدارة الامتثال، والتميز التنافسي:</p> <p>الدافع هنا هو تعزيز الصورة الذهنية والمصداقية أمام جمهور من المستهلكين بات أكثر وعياً وتدقيقاً في ممارسات الشركات. بالإضافة إلى ذلك، الاستعداد المبكر لأي تشريعات تنظيمية قادمة تتعلق بحماية البيئة والاستدامة. كما أن إثبات الأثر الإيجابي يلعب دوراً حاسماً في جذب المواهب والكفاءات الشابة التي تفضل العمل في بيئات مسؤولة، ويسهل الحصول على التمويل من البنوك التي تشترط ممارسات مستدامة.⁵</p>	<p>الشركات الربحية</p>
<p>إدارة المخاطر النظامية والتسعير الائتماني الدقيق:</p> <p>البنوك وشركات الاستثمار تقيس الأثر لحماية محافظها الاستثمارية وقروضها من الصدمات البيئية أو الاجتماعية التي قد تؤدي لتعثر العملاء. البنوك تستخدم بيانات الأثر لتقييم الجدارة الائتمانية الحقيقية للشركات، بينما يستخدم المستثمرون في السوق المالية هذه البيانات لتسعير الأسهم بشكل عادل؛ فالشركة ذات الممارسات المستدامة والحوكمة القوية تُعتبر رياضياً أقل خطورة وأكثر قيمة واستقراراً على المدى الطويل.</p>	<p>الجهات المالية والتنظيمية</p>



الدافع الأساسي والأسباب الاستراتيجية لقياس الأثر (لماذا يقيسون؟)	الجهة الفاعلة
<p>تعزيز الشفافية، وجذب التمويل، والتعلم المؤسسي:</p> <p>الدافع الظاهري هو إثبات الجدارة أمام المانحين والمجتمع لضمان استمرار الدعم؛ فالجمعية التي تقيس وتفصح عن أثرها بشفافية تحظى بثقة أكبر وحصّة تمويلية أعلى. ولكن الدافع الأعمق والأهم هو "التعلم الداخلي"؛ فالقياس يساعد الجمعية على اكتشاف نقاط الضعف، والتعلم من أخطائها، وتكييف برامجها وتطويرها باستمرار لتكون أكثر مرونة وفعالية في تلبية احتياجات المستفيدين الفعلية.¹</p>	<p>الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الربحية</p>
<p>الكفاءة العملية، والمحاسبة الدولية، وإدارة الطوارئ:</p> <p>في بيئات النزاعات والكوارث، تكون الموارد شحيحة جداً والاحتياج هائل ومُلح. قياس الأثر يضمن الاستخدام الأمثل وعدم هدر المواد الإغاثية، ويحمي المؤسسة أمام الشركاء والمانحين الدوليين عبر إثبات الالتزام الصارم بالمعايير الإنسانية القياسية، وضمان وصول المساعدات لمستحقيها الفعليين دون تمييز أو تسرب.²⁶</p>	<p>المؤسسات الإغاثية والإنسانية</p>
<p>صيانة شرط الواقف، وضمان تعاقب المنافع المستدامة:</p> <p>الدافع هنا ينطلق من مسؤولية شرعية وقانونية للاطمئنان إلى أن الأصول الوقفية تدار بأعلى درجات الأمانة، وأنها تحقق الغاية التنموية والاجتماعية التي أسست من أجلها (حيث يُعتبر شرط الواقف كنص الشارع). القياس يضمن أن المنافع مستمرة ومتجددة عبر الأجيال، وأن الأصول لا تتآكل مع مرور الزمن، مما يرسخ الثقة في مؤسسة الوقف ويشجع المزيد من المحسنين على تأسيس أوقاف جديدة.</p>	<p>قطاع الأوقاف</p>
<p>الحصول على الامتيازات التنظيمية، وإثبات قابلية التوسع:</p> <p>الدافع هو اجتياز الاشتراطات الرسمية للحصول على اعتمادات مثل "شهادة الاستثمار ذي الأثر" والتي تفتح الأبواب للوصول إلى تمويلات ميسرة وتسهيلات حكومية مخصصة للقطاع. كما يهدف القياس لإقناع المستثمرين وصاديق الاستثمار الجريء بأن نموذج عمل المنشأة ليس فقط ذا أثر اجتماعي، بل هو نموذج مبتكر وقابل للتوسع والنمو السريع (Scalable) لتعظيم الأرباح والأثر معاً.</p>	<p>المنشآت الاجتماعية</p>

الأدوات والمنهجيات: كيف نختار الأداة المناسبة بعيداً عن التعقيد؟

إن من أبرز وأهم الأسباب التي جعلت البعض في الميدان يصف قياس الأثر بأنه "ترند مزعج" أو عبء إداري، هو الاستخدام العشوائي وغير المدروس للأدوات المنهجية.¹ يحدث كثيراً أن تجد جمعية محلية صغيرة تقوم بتنفيذ مشروع بسيط لتوزيع الحقائب المدرسية، ويُطلب منها من قبل جهة داعمة إعداد تحليل معقد لـ "العائد الاجتماعي على الاستثمار"، وهو ما يشبه هندسياً استخدام رافعة بناء ضخمة لحمل حجر صغير. وفي المقابل، قد نجد برنامجاً وطنياً ضخماً تُصرف عليه مئات الملايين من الريالات، ويُكتفى في تقييم أثره النهائي بتوزيع استبيان رضا إلكتروني بسيط لا يعكس حقيقة التغيير.

لكل أداة وظيفتها المحددة، وحجمها السياقي، ومتطلباتها من البيانات والكوادر. ومن موقع الحياد العلمي والمهني، لا توجد أداة "أفضل" من غيرها بالمطلق؛ بل هناك دائماً أداة "أنسب" لطبيعة المرحلة، وحجم المشروع، ونوعية الأسئلة المراد الإجابة عليها، وحجم البيانات والموارد المالية المتاحة للتقييم. وفيما يلي استعراض لأبرز وأهم الأدوات المنهجية المستخدمة عالمياً ومحلياً، مشروحة بلغة مبسطة، مع توضيح الجهات الأكثر قدرة على الاستفادة منها، وتجنب استخدام أي مصطلحات أكاديمية معقدة:

07
سندات الأثر الاجتماعي
Social Impact Bonds - SIBs



01
نظرية التغيير
Theory of Change



06
الإدارة المبنية
على النتائج
Results-Based
Management - RBM



02
النموذج المنطقي
Logic Model



05
التجارب العشوائية
المضبوطة
Randomized Controlled
Trials - RCTs



03
العائد الاجتماعي
على الاستثمار
Social Return
on Investment - SROI



04
تقارير الإفصاح عن الممارسات
البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات
ESG Reporting



01

نظرية التغيير Theory of Change



ما هي ببساطة؟

يمكن تخيل نظرية التغيير على أنها خريطة ذهنية مفصلة أو رسم تخطيطي يشرح القصة الكاملة للمشروع من الألف إلى الياء. تبدأ هذه الخريطة بتعريف المشكلة، وتوضح بدقة ماذا سنفعل لحلها (الأنشطة)، وماذا سينتج عن هذه الأنشطة فوراً (المخرجات المباشرة)، وما هو التغيير القريب المتوقع (النتائج)، وصولاً إلى الحلم الأكبر والهدف النهائي (الأثر). والميزة الأهم لهذه الأداة أنها تجبر فريق العمل على شرح "الافتراضات"، أي تجيب على سؤال: لماذا نعتقد أن قيامنا بالخطوة (أ) سيؤدي بالضرورة إلى النتيجة (ب)؟¹

الجهات الأنسب لاستخدامها:

الجمعيات الأهلية، المؤسسات المانحة، والمؤسسات الإغائية، وذلك في مرحلة التخطيط الاستراتيجي وقبل إطلاق البرامج.

متى تُستخدم؟

عند التفكير في تصميم مشروع جديد تماماً أو مشروع معقد يتداخل فيه أكثر من عامل. تستخدم لاختبار ما إذا كان المنطق الذي بني عليه المشروع سليماً وقابلًا للتطبيق في الواقع أم أنه مبني على آمانيات غير واقعية.

02

النموذج المنطقي Logic Model



ما هو ببساطة؟

هو جدول مبسط ومختصر جداً (يُعرض غالباً في صفحة واحدة) يقوم بترتيب العناصر الأساسية للمشروع بشكل خطي متسلسل: المدخلات (مثل المال والكوادر البشرية)، الأنشطة (مثل تقديم دورات تدريبية أو بناء مساكن)، المخرجات (تخريج 50 متدرباً، أو تسليم 10 منازل)، والنتائج (حصول المتدربين على وظائف). النموذج المنطقي هو نسخة أقل تعقيداً بكثير من نظرية التغيير؛ فهو لا يغوص في الأسباب العميقة والافتراضات، بل يركز على التسلسل الإداري الواضح للأحداث.¹

الجهات الأنسب لاستخدامه:

الجمعيات الأهلية في إدارة مشاريعها الروتينية المتكررة، والمنشآت الاجتماعية لمتابعة سير العمل.

متى يُستخدم؟

في المشاريع الواضحة والمباشرة (مثل حملات التوعية البسيطة أو برامج التدريب المعتادة) لتسهيل المتابعة الإدارية اليومية، ورفع التقارير الدورية المبسطة للممولين للتأكد من أن خطة العمل تسير وفق الجدول الزمني والميزانية المحددة.

03

العائد الاجتماعي على الاستثمار Social Return On Investment - SROI



ما هو ببساطة؟

هذه الأداة هي محاولة طموحة لترجمة التغييرات غير الملموسة (مثل تحسن الحالة النفسية، أو زيادة الشعور بالأمان، أو اكتساب الثقة بالنفس) إلى لغة المال والأرقام التي يفهمها الاقتصاديون. يقوم المنهج على سؤال المستفيدين وأصحاب المصلحة عن أهمية التغيير الذي أحدثه المشروع في حياتهم، ثم يبحث المقيّم عن "مؤشر مالي تقريبي أو بديل" يعبر عن قيمة هذا التغيير. النتيجة النهائية للعملية تكون رقماً مالياً يعبر عن نسبة (على سبيل المثال: يُظهر التقرير أن كل 1 ريال سعودي استثمر في هذا المشروع التنموي، نجح في توليد قيمة مجتمعية مضافة تعادل 3 ريالات).¹

الجهات الأنسب لاستخدامه:

الأوقاف والصناديق الوقفية الاستثمارية، وصناديق التنمية الكبرى، والمؤسسات المانحة التي تدير محافظ بملايين الريالات وتريد مقارنة عوائد مشاريع تنموية مختلفة باستخدام لغة مالية موحدة.²

متى يُستخدم؟

في المشاريع التنموية الكبيرة والمكلفة (غالباً بعد انتهائها أو مرور فترة كافية على تشغيلها لقياس ما تحقق فعلياً). ولا يُنصح باستخدام هذه الأداة إطلاقاً للمشاريع الصغيرة أو للمنظمات الناشئة التي لا تملك ميزانية وخبرات متخصصة في التقييم، نظراً لتعقيد الحسابات واعتمادها على افتراضات مالية قد تكون مثيرة للجدل إذا لم تُضبط بمنهجية صارمة.¹

04

تقارير الإفصاح عن الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ESG Reporting



ما هو ببساطة؟

إطار شامل وموحد عالمياً يضم مجموعة من المعايير التي تقيس مدى التزام الجهة بالمحافظة على البيئة (تقليل الانبعاثات، إدارة النفايات)، وتحمل المسؤولية الاجتماعية (حماية حقوق الموظفين، التفاعل الإيجابي مع المجتمع المحلي)، وتطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة (الشفافية، مكافحة الفساد، تنوع مجلس الإدارة). يعتمد هذا الإطار على مصفوفة صارمة من المؤشرات الكمية والنوعية، وهو موجه في الأساس لطمأنة المستثمرين والجهات التنظيمية.¹

الجهات الأنسب لاستخدامه:

الشركات الربحية الكبرى، الجهات المالية والمصرفية، صناديق الاستثمارات العامة، والشركات المدرجة في السوق المالية (تداول).

متى يُستخدم؟

يتم إعداده ونشره بشكل سنوي كجزء من دورة التقارير المالية والسنوية للشركات. الهدف منه تعزيز شفافية السوق المالي، وتلبية متطلبات الامتثال التنظيمي، وتقليل المخاطر المالية المستقبلية المرتبطة بالتحويلات المناخية أو التغييرات الاجتماعية.⁵

05

التجارب العشوائية المضبوطة Randomized Controlled Trials - RCTs



ما هو ببساطة؟

هذه الأداة مستعارة بالأساس من مجال الأبحاث الطبية واختبار فعالية الأدوية الجديدة. تقوم الفكرة على تقسيم الشريحة المستهدفة عشوائياً إلى مجموعتين: "مجموعة تجريبية" تتلقى الخدمة أو تندرج في البرنامج (مثل برنامج مبتكر للتدريب الوظيفي)، و"مجموعة ضابطة" لا تتلقى هذه الخدمة وتستمر في وضعها الطبيعي. بعد مرور فترة زمنية محددة، تتم مقارنة مسار المجموعتين بدقة لمعرفة ما إذا كان التغيير أو النجاح الملحوظ قد حدث حصراً وبشكل لا يقبل الشك بسبب البرنامج، مع تحديد كافة العوامل الخارجية المؤثرة.¹

الجهات الأنسب لاستخدامه:

الجهات الحكومية الكبرى (عند التخطيط لإقرار سياسات وطنية جديدة أو تعديل أنظمة قائمة)، والصادق التنموية العملاقة التي ترغب في تجربة طول مبتكرة.

متى يُستخدم؟

يُستخدم حصرياً عندما نحتاج إلى دليل "قاطع" وعلمي طلب لا يقبل الشك أو التأويل على نجاح أو فشل تدخل تنموي مكلف جداً، وذلك قبل اتخاذ قرار بتعميمه وإنفاق ميزانيات ضخمة عليه على مستوى المملكة. وتعتبر هذه الأداة مكلفة مالياً، ومعقدة من الناحية الإحصائية، وتحتاج وقتاً طويلاً للتنفيذ، وتتطلب أحياناً مراعاة اعتبارات أخلاقية حساسة عند حرمان المجموعة الضابطة من الخدمة.¹

06

الإدارة المبنية على النتائج Results-Based Management - RBM



ما هو ببساطة؟

هي ليست مجرد أداة قياس تقف في نهاية المشروع، بل هي "نهج إداري" متكامل وشامل لتسيير عمل المنظمة بأكملها. لا يركز هذا النهج على التقييم في مرحلة إغلاق المشروع فقط، بل يدمج التفكير بالنتائج المتوقعة في كل خطوة من خطوات التخطيط، وتخصيص الموارد، والتنفيذ، والمتابعة اليومية. يربط هذا المنهج بين أنشطة متعددة ومشاريع مختلفة تنفذها المنظمة لضمان أنها تصب جميعها بشكل تراكمي في خدمة نتيجة استراتيجية كبرى واحدة.¹⁸

الجهات الأنسب لاستخدامه:

المؤسسات الإغائية الكبرى (مثل مركز الملك سلمان للإغاثة الذي تبنى هذا النهج لتعزيز فعالية المساعدات)، والمؤسسات الحكومية، والجمعيات الكبيرة ذات العمليات الممتدة عبر قطاعات متعددة.

متى يُستخدم؟

يُعتمد كإطار عمل مؤسسي دائم ومستمر يوجه استراتيجية وعمليات المنظمة اليومية بأكملها، بدلاً من كونه مجرد أداة تقييم مؤقتة تُستخدم لبرنامج محدد وينتهي دورها بانتهاؤه.³¹

07

سندات الأثر الاجتماعي Social Impact Bonds - SIBs



ما هو ببساطة؟

أداة تمويلية مبتكرة تعتمد على مبدأ "الدفع مقابل النجاح". في هذا النموذج، تقوم جهات استثمارية خاصة بدفع تكاليف مشروع اجتماعي مبدئياً، وتقوم جهة حكومية أو صندوق تنموي بدفع العوائد المالية لهؤلاء المستثمرين فقط إذا حقق المشروع النتائج الاجتماعية المتفق عليها والمقاسة بدقة (مثل تقليل نسب العودة للسجن، أو تحسين درجات الطلاب). إذا فشل المشروع، يتحمل المستثمر المخاطرة.

الجهات الأنسب لاستخدامه:

الجهات الحكومية الراغبة في نقل مخاطر التنفيذ للقطاع الخاص، وصناديق الاستثمار الاجتماعي، والمستثمرون الباحثون عن عوائد ترتبط بالأثر.

متى يُستخدم؟

في البرامج الاجتماعية المعقدة التي تمتلك مؤشرات نجاح واضحة وقابلة للقياس المالي المباشر، حيث ترغب الحكومة في تجربة حلول مبتكرة دون المخاطرة بالمال العام في حال الفشل.



مصفوفة الاستخدام المبسطة والقرارات الموجهة

لتسهيل اتخاذ القرار وتقريب الصورة للممارس في الميدان، نلخص ما سبق في هذا الجدول المرجعي الذي يربط بين حجم المشروع والأداة الأنسب:

المبرر الاستراتيجي والعملي للاختيار	الأداة / المنهجية الأنسب المقترحة	طبيعة المشروع / حجمه السياقي
يتطلب اتخاذ القرار بأدلة علمية قاطعة قبل التوسع أو الإلغاء. الاستثمارات بالمليارات تتطلب فهماً دقيقاً للفعالية وتحليلاً حاسماً للتكلفة الشاملة مقارنة بالوفر المتوقع. ¹	تجارب عشوائية مضبوطة (RCT) + تحليل مالي للتكلفة والفائدة (CBA)	برنامج سياسات حكومي أو مبادرة وطنية ضخمة
يوفر توازناً ممتازاً بين الجهد والتكلفة المبدولة من جهة، وجودة المتابعة من جهة أخرى. يقيس التغيير المباشر في وعي أو مهارة المستفيد دون الحاجة لتعقيد إحصائي مرهق. ¹	النموذج المنطقي + استبيانات قياس الأثر قبل وبعد التدخل (Pre-Post)	مشاريع الجمعيات الأهلية المستمرة (تأهيل مهني، دورات تدريبية)
يساعد الفريق على ضبط وتصحيح الفرضيات في بيئات متغيرة وصعبة التوقع، وفهم كيفية تفاعل عوامل مختلفة لإحداث التغيير التنموي المنشود بمرونة. ³¹	نظرية التغيير (ToC) + الإدارة المبنية على النتائج (RBM)	تصميم مبادرة إغائية أو تنموية معقدة ومبتكرة في منطقة جديدة
يوفر لغة شفافة ومفهومة للمستثمرين حول العالم تمكنهم من تقييم المخاطر المالية المرتبطة بالعوامل التشغيلية غير المالية، ويضمن الامتثال لتوجهات السوق التنظيمية. ⁵	تقارير الاستدامة (ESG) وفق معايير عالمية معتمدة (مثل SASB و GRI)	محفظة استثمارات لبنك أو شركة كبرى مدرجة في سوق المال
يعطي مجلس نظار الوقف رقماً واضحاً يلخص العائد المجتمعي الملموس للريال الوقفي، مما يساعدهم في تبرير الاستمرار في المشروع أو إعادة توجيه أموال الوقف لمسارات أجدى. ¹	العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)	صندوق وقفي تنموي يرغب في تقييم أداء استثماراته بعد 5 سنوات
يتيح للجهات الحكومية ابتكار حلول وتطبيقها بتمويل مبدئي من المستثمرين، مع تقليل المخاطر المالية على ميزانية الدولة وتحقيق رقابة ذاتية على الأداء. ⁹	سندات الأثر الاجتماعي (Social Impact Bonds)	برنامج ابتكاري لمكافحة تحدي اجتماعي بمشاركة القطاع الخاص

فجوة التطبيق: التحديات والمعوقات في البيئة السعودية

رغم التوسع المحمود والدعم المؤسسي الكبير والزمخ الذي أحدثته رؤية 2030 (بقيادة ممكناط وطنية رائدة مثل المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، والمركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة "أداء"، وهيئة السوق المالية، وغيرها)، إلا أن التطبيق الفعلي لقياس الأثر على أرض الواقع في السعودية يواجه عدة "مطبات" وتحديات عملية. هذه التحديات تجعل البعض ينفر من فكرة القياس برمتها، أو يعتبره عبئاً إدارياً إضافياً يعطل سير العمليات بدلاً من مساعدتها. لا يمكن معالجة هذه الفجوة دون تشخيص هذه المطبات وقراءتها بشكل موضوعي وعملي. فيما يلي تحليل لأبرز هذه التحديات في المشهد السعودي، مع اقتراح سبل لتجاوزها:



01 فجوة البيانات وغياب "خط الأساس" (Baseline Data)

01

02 ثقافة التمويل "المستعجل" وضغوط المانحين غير المبررة

02



03 معضلة "العزو" وتداخل الجهود الترموية (Attribution Dilemma)

03

04 ظاهرة "قص ولصق" القوالب الجاهزة (Tick-the-Box Mentality)

04



05 نقص الكوادر المتخصصة محلياً

05

06 الحساسية الثقافية تجاه النقد (تحيز الاستجابة والتقييم)

06





فجوة البيانات وغياب "خط الأساس" (Baseline Data)

01

لا يمكن منطقياً أو علمياً قياس حجم التغيير الذي حدث لشخص ما أو لمنطقة ما إذا لم نكن نعرف تفاصيل حالتهم ومستواهم قبل أن نتدخل. من التحديات الشائعة جداً أن العديد من الجهات والمنظمات تبدأ في تنفيذ مشاريعها بحماس وسرعة لتلبية الاحتياج، وبعد انتهاء المشروع تتذكر أو يُطلب منها أن تقيس الأثر، فتكتشف أنها لا تملك أي بيانات دقيقة أو كمية عن حالة المستفيدين السابقة لتجري المقارنة المطلوبة.

التأثير العملي:

يؤدي غياب خط الأساس إلى العجز عن إثبات الأثر بشكل علمي، ويجبر المنظمة على الاعتماد على "التذكر" أو تقييمات غير دقيقة ومتحيزة تعتمد على العاطفة وذاكرة المستفيد، مما يُضعف مصداقية أي تقرير يصدر عنها.¹

مسار التجاوز:

الحل يكمن في تأسيس عملية جمع البيانات وجعلها جزءاً أصيلاً من إجراءات التسجيل في أي خدمة. يجب تطوير طول التكنولوجيا لإنشاء قواعد بيانات ومنصات رقمية تتبع رحلة المستفيد منذ يومه الأول (قبل حصوله على أي خدمة) وصولاً إلى مراحل المتابعة اللاحقة، بطريقة منظمة تضمن دقة البيانات وتحافظ في الوقت نفسه على الخصوصية والسرية.¹

ثقافة التمويل "المستعجل" وضغوط المانحين غير المبررة

02



بعض الممولين، سواء كانوا من الأفراد المحسنين أو من المؤسسات والشركات المانحة التي لا تزال في بداية مسارها المؤسسي، يرغبون بحكم حماسهم في رؤية أرقام إنجاز ضخمة وقصص نجاح مصورة خلال فترة زمنية قصيرة جداً (قد تكون سنة مالية أو أقل).¹ ومع ذلك، فإن الأثر بطبيعته التنموية العميقة (مثل تغيير سلوك مجتمعي متجذر، أو رفع مستوى وعي، أو ضمان استقرار أسرة في سوق العمل) هو عملية تراكمية بطيئة تحتاج سنوات من الرعاية المستمرة ليتبلور ويصبح قابلاً للقياس والملاحظة الدقيقة.

التأثير العملي:

هذا التفاوت الحاد بين "الجدول الزمني للمشروع التمويلي" و"الجدول الزمني الفعلي لظهور الأثر" يضع ضغوطاً هائلة على الجهات المنفذة، ويجبرها أحياناً على تضخيم النتائج الأولية أو المخرجات البسيطة وتسميتها "أثراً"، أو دفعها لاستخدام أدوات قياس بشكل قسري وغير منطقي لمجرد إرضاء الممول، مما يعزز النظرة السلبية لقياس الأثر كـ "ترند ورفي" لغرض التسويق فقط.¹

مسار التجاوز:

يتطلب هذا التحدي العمل المشترك على توعية مجتمع المانحين بمفهوم "الزمن التنموي"، وإقناعهم بضرورة إدراج ميزانية خاصة للتقييم المستقل تمتد صلاحيتها وفترتها الزمنية لما بعد انتهاء الدعم التمويلي الأساسي للمشروع، بحيث تتم متابعة المستفيدين بعد ستة أشهر أو سنة من انتهاء الخدمة لرصد الأثر الحقيقي والمستخدم.¹



معضلة "العزو" وتداخل الجهود التنموية (Attribution Dilemma)

03

تخيل أن الحالة الصحية أو الوعي البيئي لسكان حي معين قد تحسنت بشكل ملحوظ خلال عامين. كيف يمكن لجمعية صحية أو بيئة صغيرة نفذت حملة توعوية في ذلك الحي أن تثبت بالدليل القاطع أن هذا التحسن كان بسبب حملتها حصراً، وليس بسبب تحسن شبكة المياه الحكومية، أو افتتاح مستشفى جديد، أو نتيجة لبرامج وطنية موازية نُفذت في نفس المنطقة؟ إثبات أن أثرك هو أثر "صافي" يعود لتدخلك وحدك هو أحد أعقد التحديات المنهجية والمنطقية والرياضية في علوم التقييم.¹

التأثير العملي:

محاولة المنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم إثبات السببية القاطعة والانفراد بالفضل تعتبر مهمة مكلفة جداً إحصائياً وتستنزف مواردها المحدودة، وقد تؤدي إلى الإحباط عند مواجهة تداخل العوامل المعقدة.

مسار التجاوز:

يجب على القطاع غير الربحي والمانيين الانتقال بوعي إلى تبني مفهوم "المساهمة" (Contribution) بدلاً من الإصرار على "العزو التام" (Attribution). بعبارة أخرى، الشفافية والموضوعية في القول والإبلاغ: "نحن ساهمنا بجزء مقدر من هذا النجاح المجتمعي إلى جانب جهود حكومية ومبادرات أهلية أخرى"، والتركيز على توثيق قصص نوعية تعكس جودة التدخل ومدعمة بالبيانات الاستقصائية للمستفيدين التي توضح الدور الذي لعبه المشروع ضمن منظومة الحل الأكبر.¹

ظاهرة "قص ولصق" القوالب الجاهزة (Tick-the-Box Mentality)

04



يحدث بشكل متكرر وملحوظ في الميدان أن تطلب جهة تمويلية أو صندوق داعم من جهة منفذة إعداد تقرير معقد لـ "العائد الاجتماعي على الاستثمار" (SROI) لمشروع لا تتجاوز ميزانيته بضعة آلاف من الريالات، فقط لأن إدارة الصندوق قرأت أن هذه الأداة هي "أفضل الممارسات العالمية". أو أن تقوم شركة محلية باستنساخ مؤشرات ومعايير (ESG) لشركة أجنبية تعمل في سياق تشريعي واقتصادي مختلف تماماً، لمجرد تضمينها في تقريرها السنوي لتبدو مواكبة للاتجاهات.

التأثير العملي:

هذا الممارسة تؤدي إلى تحويل عملية قياس الأثر من كونها عملية استراتيجية حيوية لـ "التعلم والتطوير والتوجيه"، إلى عملية "امتثال ورقي شكلي ومفرغ من المضمون". يتم استئجار مستشارين لملء الخانات وتجهيز جداول معقدة دون أن يقرأ أحد التقرير النهائي أو يستفيد من توصياته في اتخاذ أي قرار استراتيجي لاحق.

مسار التجاوز:

الحل الجذري هو تبني جميع الأطراف، وخاصة الممولين والمنظمين، لمنهجية "القياس المناسب" أو "القياس بحجم التدخل" (Right-Sizing Evaluation). في هذه المنهجية، يكون حجم التقييم، ونوع الأداة، والميزانية المخصصة لها، وتعقيدها المنهجي متناسباً طردياً مع حجم المشروع، وميزانيته، وأهميته الاستراتيجية ودرجة المخاطرة فيه.¹



نقص الكوادر المتخصصة محلياً

05

قياس الأثر ليس مجرد مهارة إدارية عادية؛ فهو تخصص دقيق يجمع بين مهارات البحث الاجتماعي، التحليل الإحصائي، فهم الاقتصاد السلوكي، وتصميم الاستبيانات والمقابلات. لا يزال هناك شح ملحوظ في الممارسين المحليين المتفرغين الذين يمتلكون هذه الحزمة المعقدة من المهارات معاً، ويمتلكون في الوقت نفسه فهماً حقيقياً وعميقاً للسياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي السعودي.¹

التأثير العملي:

يؤدي هذا النقص إلى واحد من أمرين: إما الاعتماد المفرط والمكلف على بيوت خبرة عالمية قد لا تدرك بالضرورة الفروقات الدقيقة والحساسيات الثقافية في المجتمع المحلي (مما ينتج تقارير منفصلة عن الواقع)، أو اللجوء لتكليف موظفين غير مختصين (كمسؤولي العلاقات العامة أو المحاسبين) داخل المنظمات بتولي مهمة القياس كعمل جانبي، مما ينتج عنه أخطاء منهجية وتقارير ركيكة لا يُعتد بها.¹

مسار التجاوز:

يتطلب الأمر تدخلاً استراتيجياً لدعم وتأسيس مسارات أكاديمية وبرامج شهادات مهنية متخصصة في قياس الأثر الاجتماعي محلياً (بالتعاون مع الجامعات أو المعاهد كالأكاديمية الوطنية للقطاع غير الربحي). كما يجب تشجيع ظهور "مجتمعات ممارسة" مهنية نشطة تتبادل المعرفة والخبرات وأدوات العمل المفتوحة بين العاملين في القطاع لتقليل كلفة الاستشارات.¹

الحساسية الثقافية تجاه النقد (تحيز الاستجابة والتقييم)

06



يواجه الباحثون ومسؤولو التقييم تحدياً يرتبط بالبنية الثقافية في المجتمع المحلي. فالمستفيدون من الخدمات (خصوصاً الخدمات المجانية، أو الإغائية، أو الرعاية) قد يميلون بشدة إلى إعطاء تقييمات إيجابية جداً للبرامج بدافع المجاملة، أو الامتنان، أو الحياء من توجيه نقد مباشر لـ "صاحب الفضل"، مما يؤدي إلى نتائج مسحية مضللة تشير إلى نسبة رضا أو معدلات نجاح تصل إلى 100%، وهي نسب غير واقعية في أي عمل بشري تنموي.¹

التأثير العملي:

يحرم هذا التحيز الثقافي المنظمات من الفرصة الذهبية لاكتشاف جوانب القصور وأوجه الخلل في برامجها، ويمنعها من تصحيح مسارها، مما يؤدي إلى بقاء الخدمات دون أي تطوير حقيقي رغم استمرار الإنفاق عليها.

مسار التجاوز:

لاختراق هذا الحاجز، يجب الاعتماد بشكل أكبر على استخدام طرف ثالث مستقل لجمع البيانات وإجراء التقييم، وتصميم استبيانات وأدوات قياس تضمن سرية ومجهرية هوية المستجيب لضمان حرته في التعبير. الأهم من ذلك هو إشراك قادة المجتمع المحلي والمستفيدين أنفسهم في عملية تصميم أدوات التقييم لكسر حاجز الخوف أو المجاملة، مع التركيز في الرسائل التوعوية على أن النقد الموضوعي هو جزء من مبدأ "الإحسان" و"الإتيان" الذي يهدف حصراً إلى تجويد العمل الخيري والارتقاء بالخدمات المقدمة للمحتاجين، وليس التصيد أو إنكار الجميل.¹

المراجع والدراسات

- 1 الدليل الجرائي: لمنهجية قياس الأثر الاجتماعي, accessed on March 14, 2026
- 2 Council of Ministers Approves Regulation of the National Center for Non-Profit Sector, accessed on March 14, 2026
- 3 How to Set Up a Government-Wide Monitoring Framework: Learning From Saudi Arabia, accessed on March 14, 2026
- 4 ,ESG Reporting in the Middle East The Status Quo 2025 | Ecodrisil, accessed on March 14, 2026
- 5 ,accessed on March 14, 2026, أداء - Measurement Methodologies
- 6 accessed on March 14, 2026, National Center for Performance Measurement - المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة, accessed on March 14, 2026
- 7 ,AND IMPACT - Public Investment Fund, accessed on March 14, 2026
- 8 Social Impact Bonds: Funding Social Projects in Saudi Arabia - Tanmeya Capital, accessed on March 14, 2026
- 9 تعظيم أثر الاستثمار - Misk Hub, accessed on March 14, 2026
- 10 ,ESG Guidelines - Saudi Exchange, accessed on March 14, 2026
- 11 Impact of Corporate Governance on the Disclosure of Elements of Social Responsibility: Case on Saudi Industrial Companies | The Arab Journal of Administration, accessed on March 14, 2026
- 12 ,Sustaining Leadership - SAB, accessed on March 14, 2026
- 13 ,SAMA Compliance: Saudi Arabia's Cybersecurity Move - SISA, accessed on March 14, 2026
- 14 عام / المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي يستعرض المنجزات المحققة في القطاع, accessed on March 14, 2026
- 15 اجتماعي / مركز الملك سلمان للإغاثة ينظم ندوة في باريس عن دور المساعدات الإنسانية في دعم العلوم والمعارف بالمناطق المتضررة ويوقع عددًا من الاتفاقيات مع منظمة اليونسكو - وكالة الأنباء السعودية, accessed on March 14, 2026
- 16 ,Humanitarian Studies, accessed on March 14, 2026
- 17 Results-Based Management Approaches for Improving Development Outcomes: The Experience of 1 KSrelief - ResearchGate, accessed on March 14, 2026
- 18 دراسة تحليلية رائدة تقيس مساهمة الصناديق الوقفية في الاقتصاد الوطني, accessed on March 14, 2026
- 19 The Socio-Economic Impacts of Waqf Investment Funds as a Model for Sustainable Financing in Saudi Arabia - MDPI, accessed on March 14, 2026
- 20 ,Gov't redefines social impact investment rules - KSA, accessed on March 14, 2026
- 21 شهادات لتشجيع المنشآت المستثمرة في الأثر الاجتماعي - أخبار السعودية | صحيفة عكاظ, accessed on March 14, 2026
- 22 Unleashing the power of the social enterprise sector in Saudi Arabia - PwC Strategy, accessed on March 14, 2026
- 23 Certificate of Social Enterprises - The Authority of Social Contribution Ma'an - maan.gov.ae., accessed on March 14, 2026
- 24 Saudi ESG Compliance for Boards | New Guidelines & Regulations - AlGhazzawi & Partners, accessed on March 14, 2026
- 25 ,Impact Assessment - IFRC.org, accessed on March 14, 2026
- 26 Impact Measurement and Accountability in Emergencies - PSEA Task Force, accessed on March 14, 2026
- 27 ,Guidebook for Endowers - awqaf, accessed on March 14, 2026
- 28 In cooperation with Authority of Social Contribution - Ma'an, Department of Community Development updates Social Enterprise Classification Policy, accessed on March 14, 2026
- 29 تقرير قياس العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI) - وريف الخيرية, accessed on March 14, 2026
- 30 Results Based Management (RBM) in Monitoring and Evaluation (M&E) - Practical MEL, accessed on March 14, 2026
- 31 رحلة الأثر للفترة 2019 - 2026, accessed on March 14, 2026
- 32 Social Contracting - The Authority of Social Contribution Ma'an - maan.gov.ae., accessed on March 14, 2026
- 33 سند التأثير الاجتماعي - ويكيبيديا, accessed on March 14, 2026
- 34 أدوات قياس الأثر الاجتماعي - منصة الموارد التعليمية المفتوحة, accessed on March 14, 2026

تسامي

لصناعة الأثر

 bd@tasamy.com

   [@TasamySA](https://www.instagram.com/TasamySA)