

# سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

117

سلسلة علمية متخصصة تعنى بنشر البحوث والدراسات الاجتماعية والعمالية

العدد (117) - الطبعة الأولى ربيع الثاني 1438 هـ الموافق يناير 2017م

## تصميم البرامج الاجتماعية وقياس مؤنثراتها في دول مجلس التعاون الخليجي

الأستاذ وليد الجزار

أخصائي تقييم مننروعات

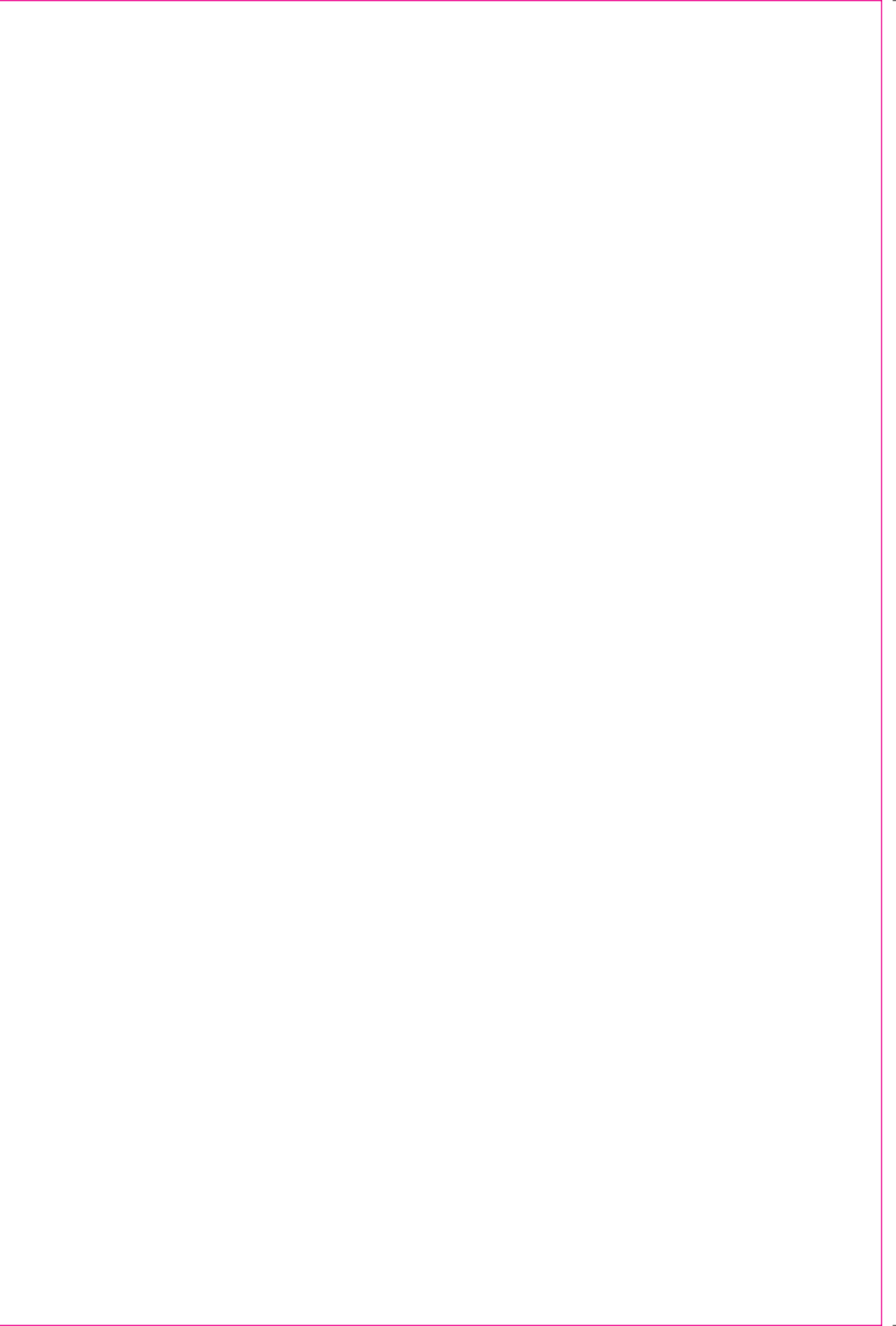
د. أماني قنديل

أستاذة العلوم السياسية



تصدر عن المكتب التنفيذي

لمجلس وزراء العمل ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية



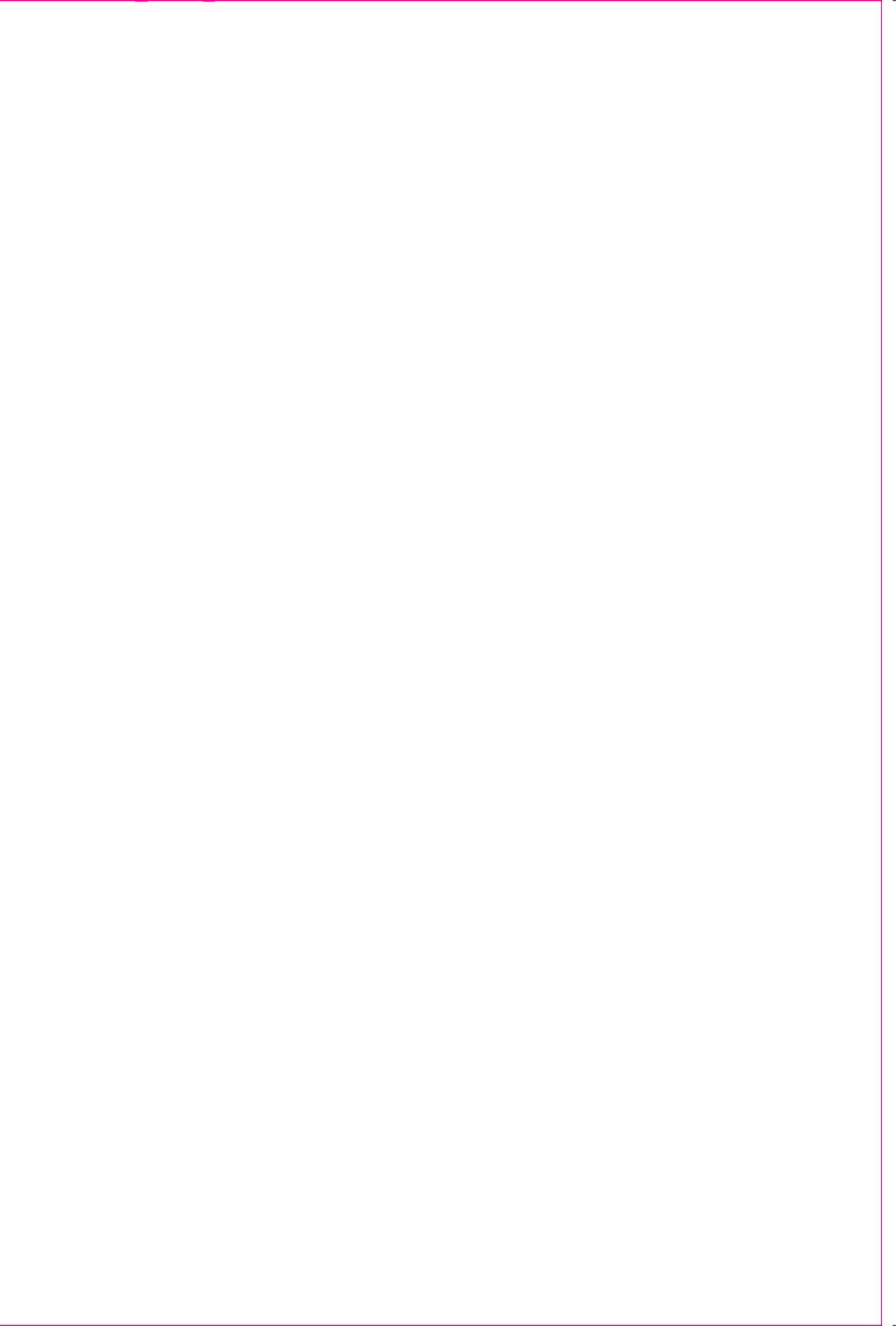
**تصميم البرامج الاجتماعية وقياس  
مؤشراتها في دول مجلس التعاون  
الخليجي**

**الأستاذ وليد الجزار**

**أخصائي تقييم مشروعات**

**د.أماني قنديل**

**أستاذة العلوم السياسية**



# سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

سلسلة علمية متخصصة  
تعنى بنشر البحوث والدراسات الاجتماعية والعمالية

تصدر عن

المكتب التنفيذي

لمجلس وزراء العمل ومجلس وزراء الشؤون الاجتماعية  
بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

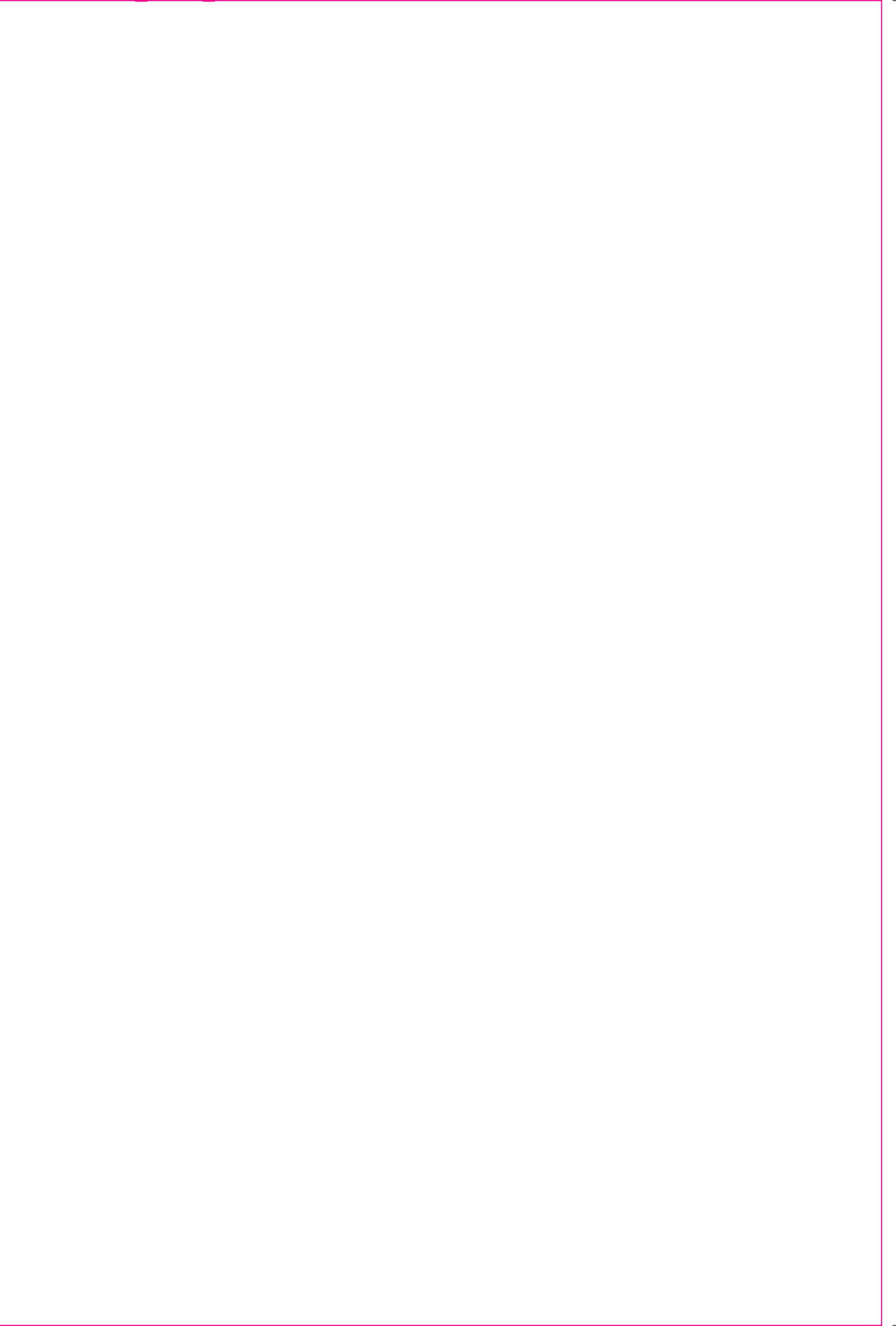
تتم المراسلات بإسم رئيس هيئة التحرير  
على العنوان التالي:

ص. ب. ٢٦٣٠٣ (المنامة - مملكة البحرين)  
هاتف ٩٧٣١٧٥٣٠٢٠٢ + فاكس ٩٧٣١٧٥٣٠٧٥٣ +  
البريد الإلكتروني: info@gcclsa.org  
العنوان على شبكة الانترنت: www.gcclsa.org

العدد (١١٧) - الطبعة الأولى

ربيع الثاني ١٤٣٨هـ

الموافق يناير ٢٠١٧م



- الكتاب: تصميم البرامج الاجتماعية وقياس مؤشراتهما في دول مجلس التعاون الخليجي.
- المؤلف: الدكتورة أماني قنديل.
- الأستاذ وليد الجزائر.
- الطبعة: الأولى (ربيع الثاني ١٤٣٨ هـ - يناير ٢٠١٧ م)

ملاحظة:

جميع الحقوق محفوظة، ولا يجوز إعادة طبعا كلها أو جزء منها، أو نقلها أو الإقتباس منها، أو نشرها بأي أسلوب دون موافقة خطية من المكتب التنفيذي.

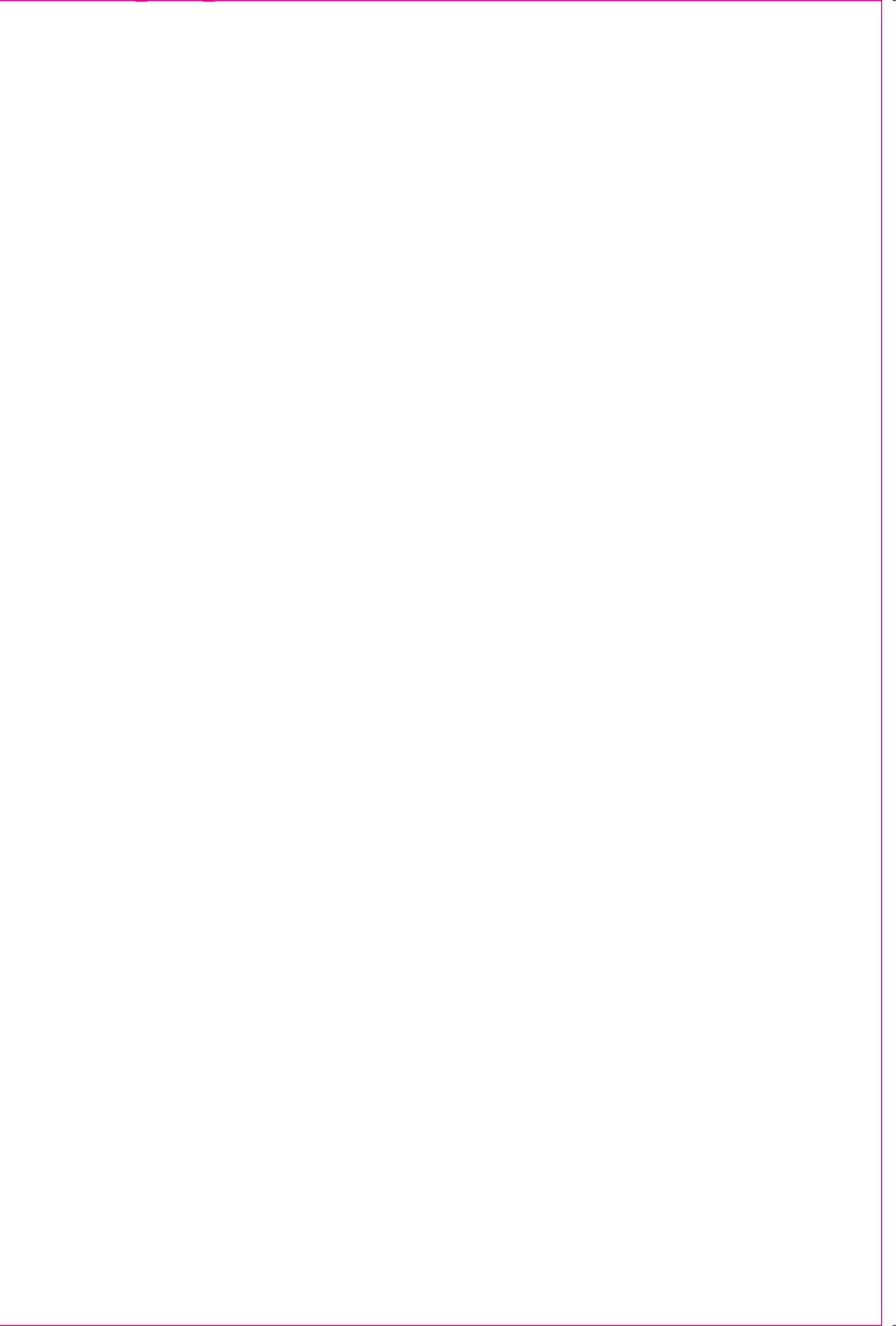
Note:

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form means without prior permission in writing of the Executive Bureau.

إن الآراء الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي الكاتب أو الجهة ولا تعبر بالضرورة عن رأي المكتب التنفيذي

رقم الابداع في المكتبة العامة: د.٩٤١/ع.٢٠١٦ م

رقم الناشر الدولي: ٨-٢١-٨٣-٩٩٩٥٨-٩٧٨-٩٧٨ ISBN

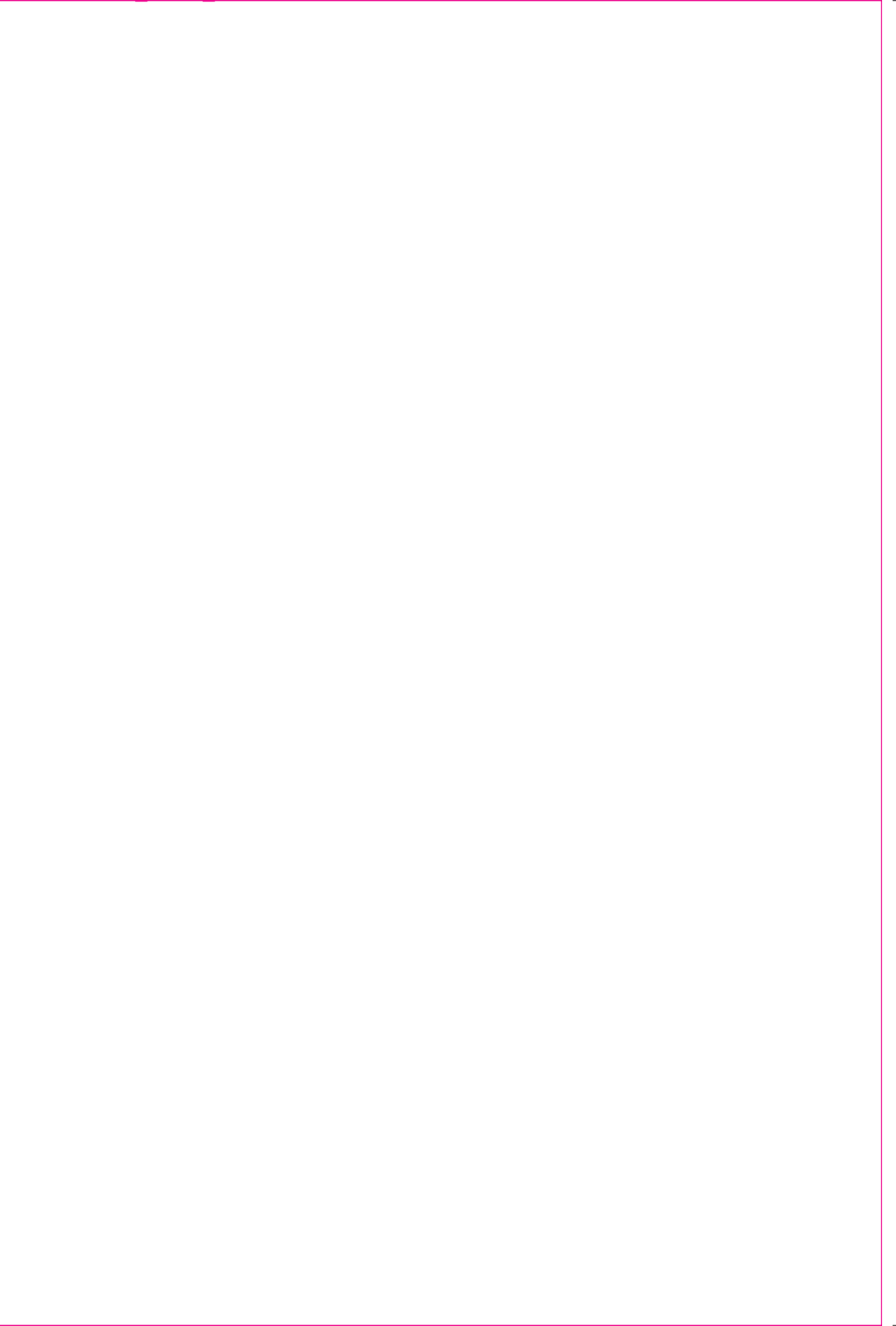




## المحتويات

٩	تقديم المدير العام.....
١١	مقدمة .....
١٩	الفصل الأول : السياسات والبرامج الاجتماعية .....
٢١	أولاً - السياسة الاجتماعية .....
٢٤	ثانياً - البرامج الاجتماعية .....
٣٠	ثالثاً - تصميم البرامج الاجتماعية .....
٥٥	الفصل الثاني : التقييم ومؤشرات قياس الفاعلية .....
٦٢	أولاً - تقييم البرامج .....
٧٢	ثانياً - مؤشرات قياس فعالية البرامج .....
٧٩	ثالثاً - تصميم نموذج لتقييم وقياس البرامج الاجتماعية .....
	الفصل الثالث : التخطيط الاستراتيجي والعوامل المسؤولة عن
٨٧	إخفاق بعض البرامج .....
٩٠	أولاً - مفهوم التخطيط الاستراتيجي .....
١٠١	ثانياً - الأخطاء العشرة في تنفيذ خطة برامج استراتيجية .....
١١٥	خاتمة وتوصيات .....
١٢١	ملحق : نماذج لبعض المؤشرات .....
١٢٥	المراجع .....

\* \* \*



## تقديم المدير العام

تنفيذاً للقرار الصادر عن مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، نظم المكتب التنفيذي بالتعاون والتنسيق مع وزارة التنمية الاجتماعية بسلطنة عمان ورشة العمل التدريبية حول تصميم البرامج الاجتماعية وقياس مؤشراتها في دول مجلس التعاون وذلك خلال الفترة من ١٤ - ١٦ أغسطس ٢٠١٦م بمدينة صلالة بسلطنة عمان.

وتحت رعاية معالي السيد محمد بن سلطان بن حمود البوسعيدي وزير الدولة ومحافظ ظفار، انعقدت الورشة التدريبية لمدة ثلاثة أيام وموزعة على ستة جلسات تدريبية بالإضافة إلى الجلسة الافتتاحية والجلسة الختامية وقد جمعت بين المادة العلمية والمادة التطبيقية العملية.

وفي هذا العدد الذي خصصه المكتب التنفيذي ضمن سلسلة دراساته الاجتماعية فقد تم جمع خلاصة المادة العلمية والتدريبية التي أسهم في تأليفها الدكتورة أماني قنديل المشهود لها علمياً في مجال تخصصها بالخبرة والمهنية وساهم في هذا الانتاج معها الأستاذ وليد الجزار أخصائي تقييم المشروعات، والتي شكلت جهداً مشكوراً يستحق الجميع عليه خالص التقدير.

وإذ يضع المكتب هذا الاصدار بين يدي القارىء الكريم، ليأمل أن يتواصل الاهتمام بموضوع تصميم البرامج الاجتماعية، وأن يتعزز الوعي بأهمية قياس مؤشراتها، وذلك لتطوير عملية التخطيط وبناء الاستراتيجيات المستقبلية.

والله ولي التوفيق،،،

**د.عامر بن محمد الحجري**  
**المدير العام**

المنامة : ربيع الثاني ١٤٣٨ هـ  
الموافق : يناير ٢٠١٧ م

## مقدمة:

تساعد الاهتمام في الأدبيات العالمية، ومنذ الألفية الثالثة على وجه الخصوص، بمجال بحثي متميز يرتبط بشكل مباشر بتحقيق "الأمن الإنساني"، ويتلاقى مباشرة مع الاحتياجات الإنسانية من جانب، والتعامل مع المخاطر التي تحيط بالبشر من جانب آخر.

وهذا المجال الذي يتوجه نحو الفعل Action-oriented كان قد بدأ في مراحله الأولى بالاهتمام بالسياسات العامة Public Policies، ثم انتقل إلى تقييم انعكاسات هذه السياسات على الفئات المستهدفة Impact Evaluation، ثم حدثت نقلة نوعية للاهتمام بالبرامج التي تضمها هذه السياسات، إدراكاً من أنها هي الوسيلة الأساسية التي تترجم فعالية السياسات، وهي الأداة - أي البرامج - المعنية بالوصول إلى البشر وتحقيق الأهداف.

وفي الوقت نفسه، ومنذ التسعينيات من القرن العشرين، تصاعدت ما نتوافق حوله باسم "حركة المؤشرات"، في العلوم الاجتماعية، والتي تستهدف قياس تطور مجتمعات العالم في اتجاه التنمية البشرية.. ومن ثم تراكمت التقارير العالمية، والتقارير الوطنية، التي ترصد مدى التقدم في الصحة والتعليم والإسكان والدخل وفرص العمل.. ولما كانت مؤشرات القياس هذه تعتمد على بيانات وإحصاءات يتوافر لها المصادقية، فإنه قد واكب حركة المؤشرات الاجتماعية Social Indicators، تطورات غير مسبوقة في توفير البيانات والإحصاءات المعنية بالسكان، خاصة ما تعلق بالتنمية والفقر، ولم تكن المنطقة العربية ككل بعيدة عن هذه التطورات.

لقد تطورت حركة المؤشرات الاجتماعية في اتجاه قياس موضوعات لها "سمة نوعية" مثل كيفية تناول قياس "السعادة" ومدى شعور المواطنين بالرضا في مجتمع معين، وفي اتجاه مؤشرات معنية بالقيم Values، ومدى التغيرات التي لحقت بها في مجتمعات معنية، وتأثير الثقافة والعولمة على القيم التي تحرك الإنسان. والاهتمام بهذه الموضوعات، وبلورة مؤشرات لقياسها، وكذلك لقياس "المعرفة"، وكل ما له علاقة بالتنمية البشرية - والأمن الإنساني.

لقد أثرت العولمة، وبقوة - سلباً وإيجاباً - في التنمية البشرية (خاصة إذا لحقت بها "المستدامة") ومن ثم تفاعلت العلوم الاجتماعية - وهي محور اهتمامنا هنا - مع موضوعات لم تكن قائمة على جدول الأعمال قبل الألفية الثالثة، أبرزها:

مؤشرات قياس التنمية، والقدرات التنافسية لدول العالم، مؤشرات فعالية المخرجات التعليمية (في علاقتها بسوق العمل)، مؤشرات قياس الديمقراطية والحريات، مؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص، مؤشرات قياس تمكين المرأة، مؤشرات قياس التطور في العمل الأهلي (كماً ونوعاً)، مؤشرات الاندماج الاجتماعي، المواطنة، وغير ذلك من موضوعات سياسية واجتماعية وثقافية، ترتبط بالتنمية البشرية.

إن ما سبق في تقديمنا للموضوع، يشير إلى عدة حقائق أساسية، برزت واضحة أمام العالم وفي المنطقة العربية، مع مطلع الألفية الثالثة:

- أولها: إن العولمة في تجلياتها الاقتصادية (كسر الحواجز والحدود بين دول العالم وتحرير التجارة)، وتجلياتها السياسية (في اتجاه الديمقراطية واحترام حقوق الإنسان) وتجلياتها الاجتماعية والثقافية (تفاعل الثقافات وبلورة قيم عالمية)، ثم في تجليات العولمة التكنولوجية (تطور غير مسبوق في تكنولوجيا الاتصال، وفي الصناعة)، قد دفعت جميعها إلى إحداث تغييرات في الهياكل والمؤسسات والبشر وفي فكرة الحدود بين الدول، وفي السيادة ومفهوم الأمن القومي، وصولاً إلى مفهوم الأمن الإنساني في مواجهة المخاطر المحتملة، و"التنمية البشرية المستدامة".

- ثانيها: إن تصديق زعماء وقيادات العالم، في مطلع الألفية الثالثة على "تحديات الأهداف الإنمائية للألفية" والتي وضعت تحدي الفقر في المقدمة، ثم تحديات الصحة والتعليم وتمكين النساء والبيئة وغيرها، قد ارتبط بمؤشرات - متوافق حولها - لقياس التقدم المحرز. وقد كشفت التقارير الوطنية المتراكمة عبر الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى عام ٢٠١٥، عن تفاوت كبير بين دول العالم في التقدم الذي تم إحرازه، واستمرت تحديات الفقر قائمة في بعض دول العالم، وبرزت أيضاً "إخفاقات" في التنمية البشرية (كما أعلن عن ذلك الأمين العام للأمم المتحدة في أغسطس ٢٠١٥).

- ثالثها: يرتبط بما سبق، وترتب عليه، إعلان الأمم المتحدة للأهداف الأساسية لأجندة التنمية (٢٠١٥ - ٢٠٣٠) وتم اعتمادها من الجمعية العامة، لتتضمن ١٧ هدفاً تحت عنوان أهداف التنمية المستدامة". وقد جاء القضاء على الفقر بكل أشكاله

كهدف أول، ثم القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي، وضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية، والتعليم الجيد والمنصف للمرأة.. وغير ذلك\*.

- رابعها: انتقل محور اهتمام السياسات العامة للدولة في المنطقة العربية ومع التغيرات والتوجهات العالمية السابقة - والمتغيرات الإقليمية، في اتجاه صياغة "حزمة من البرامج" تستهدف الفئات المهمشة والفقيرة وهي نقلة نوعية من السياق الكلي Macro إلى الجزئي Micro، مع عدم إغفال التفاعلات بين الكل وبين الجزء. وكانت أبرز هذه البرامج - وفي كل الدول العربية - ما اتجه نحو الحد من الفقر، وتوفير ما يعرف "بشبكات الأمان الاجتماعي".

- خامسها: تجاوزت العلوم الاجتماعية إلى حد كبير، مع أهمية صياغة البرامج، ومركزيتها في عملية التنمية البشرية المستدامة وهو ما أدى إلى إبراز أبعاد جديدة تنسم بالشمول، وتتخطى مجرد اهتمام الاقتصاديين بزيادة الدخل، لتمتد إلى الثقافة والسياسة والبيئة المجتمعية والصحة والتعليم والبنية الرئيسية وتكنولوجيا الاتصال، وعلم الاجتماع وأنتروبولوجيا المخاطر، وتمكين المرأة وغير ذلك.

---

\*كان الهدف الخامس هو تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات، ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها باستدامة، تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام والحد من اتعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها وغير ذلك.



وبإيجاز تطور الاهتمام بالبرامج الاجتماعية ومدى انساقها وتكاملها مع أهداف السياسات من جانب، والسياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي والسياسي، الذي تتواجد فيه من جانب آخر. وتطور ذلك الاهتمام أيضاً بدءاً من لحظات التفكير فيها والتخطيط لها، مروراً بعملية تنفيذها، ثم تقييم الأداء والانعكاسات.. وكل ذلك لم يكن بمعزل عن حركة المؤشرات، والتي بدت ضرورية في كل المراحل، من الصياغة للأهداف وحتى الانتهاء من تنفيذ البرنامج.

ويأتي هذا العمل، الذي تم بتكليف من المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ليشكل "حلقة جديدة" في سلسلة اهتمام الجهة المذكورة بالسياسات الاجتماعية والبرامج الاجتماعية و"المؤشرات" القادرة على قياس الفعالية.

وإذا قمنا بمراجعة سريعة لأهم ملامح اهتمام المكتب التنفيذي، سوف نرصد حجم ونوعية الاهتمام بالسياسات الاجتماعية Social Policies ، من خلال الإصدارات القيمة، والتي أسهم فيها خبراء وباحثون متميزون، ومن خلال ورش عمل متتابعة، عقد بعضها بالبحرين، وتم عقد البعض الآخر في دول مجلس التعاون الخليجي.

كان الاهتمام بسياسات الرعاية الاجتماعية، وضرورة المراجعة النقدية لها، ودراسة المشكلات والظواهر الاجتماعية التي تحتاج إلى التدخل، وتطوير السياسات الاجتماعية القطاعية في ظل العولمة،

والمخاطر الاجتماعية ومنهجية إدارتها، وبناء الشراكات بين القطاع الأهلي والحكومات، والمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص، والفقر ومؤشرات قياسه (توطين المؤشرات والقياس). وغير ذلك من موضوعات وقضايا مهمة للغاية، تمس السياسات Policies، وتتوجه نحو تطويرها في دول الخليج في اتجاه تنموي وتمكيني.

ثم كانت النقلة النوعية المهمة، في جهود المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون، تتمثل في الاهتمام بالبرامج، إذن حدث انتقال من "الكل" Macro إلى الجزء Micro، من منظور إدراك أن البرامج تترجم توجهات السياسات، وإنها - أي البرامج - "مفصلية" لنجاح السياسات، فهي تقود إلى نجاح الأفكار الكبرى والخطوط العريضة التي تتبناها السياسات. والنتيجة النوعية هذه التي نتحدث عنها، انتقلت إلى "أرض الواقع"، فالبرامج لها متطلبات لكي تنجح، ومن ثم يتوجب علينا الربط بين البرامج وعملية التخطيط الاستراتيجي، وكذلك الاهتمام بالشراكات بين الفاعلين، والاهتمام بعلاقة البرامج بالسياق الثقافي والاجتماعي الذي تتواجد فيه الفئات المستفيدة، إضافة إلى ضرورة التقييم وبناء مؤشرات لقياس فاعلية البرامج.

ومن ثم دعا المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون، إلى ورشة عمل مهمة، عقدت في صلالة - سلطنة عمان، منتصف أغسطس ٢٠١٦م كان موضوع هذه الورشة "تصميم البرامج الاجتماعية وقياس مؤثراتها\*" في دول مجلس التعاون الخليجي، مصدر أهمية هذه الورشة، لم يتمثل فقط في النقلة النوعية في

---

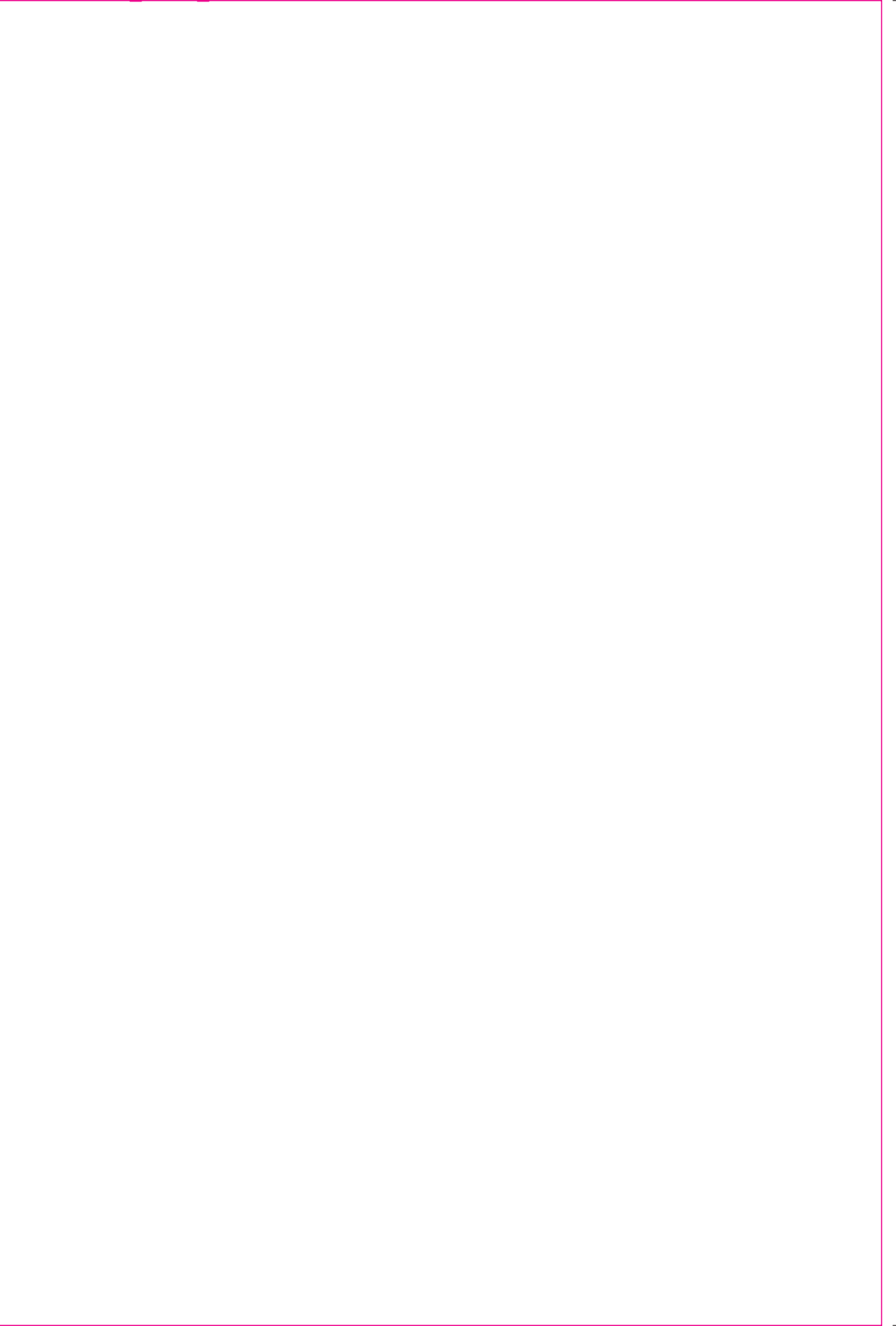
\* صمم ورشة العمل هذه ونفذها أماني قنديل، ووليد الجزائر

اتجاه البرامج، ولكن تكتسب أهميتها من عوامل أخرى، نشير إليها بإيجاز.

أبرز هذه العوامل، أن الورشة المذكورة قد تمت بطريقة تفاعلية تشاركية بين المشاركين، كما اكتسبت هذه الورشة أهميتها من طبيعة الحضور فهم من كل دول مجلس التعاون الخليجي، بعضهم يعمل في الوزارات والمؤسسات المعنية بصنع السياسات الاجتماعية، والبعض الآخر نشطاء في القطاع الأهلي، وهم طرف رئيسي فاعل، وفي القطاع الخاص هذا التنوع والتفاعل بين الجميع، قد سمح بمناقشات موضوعية حول "لماذا النجاح؟ ولماذا الإخفاق أحياناً؟" انطلاقاً من واقع شارك فيه الجميع.

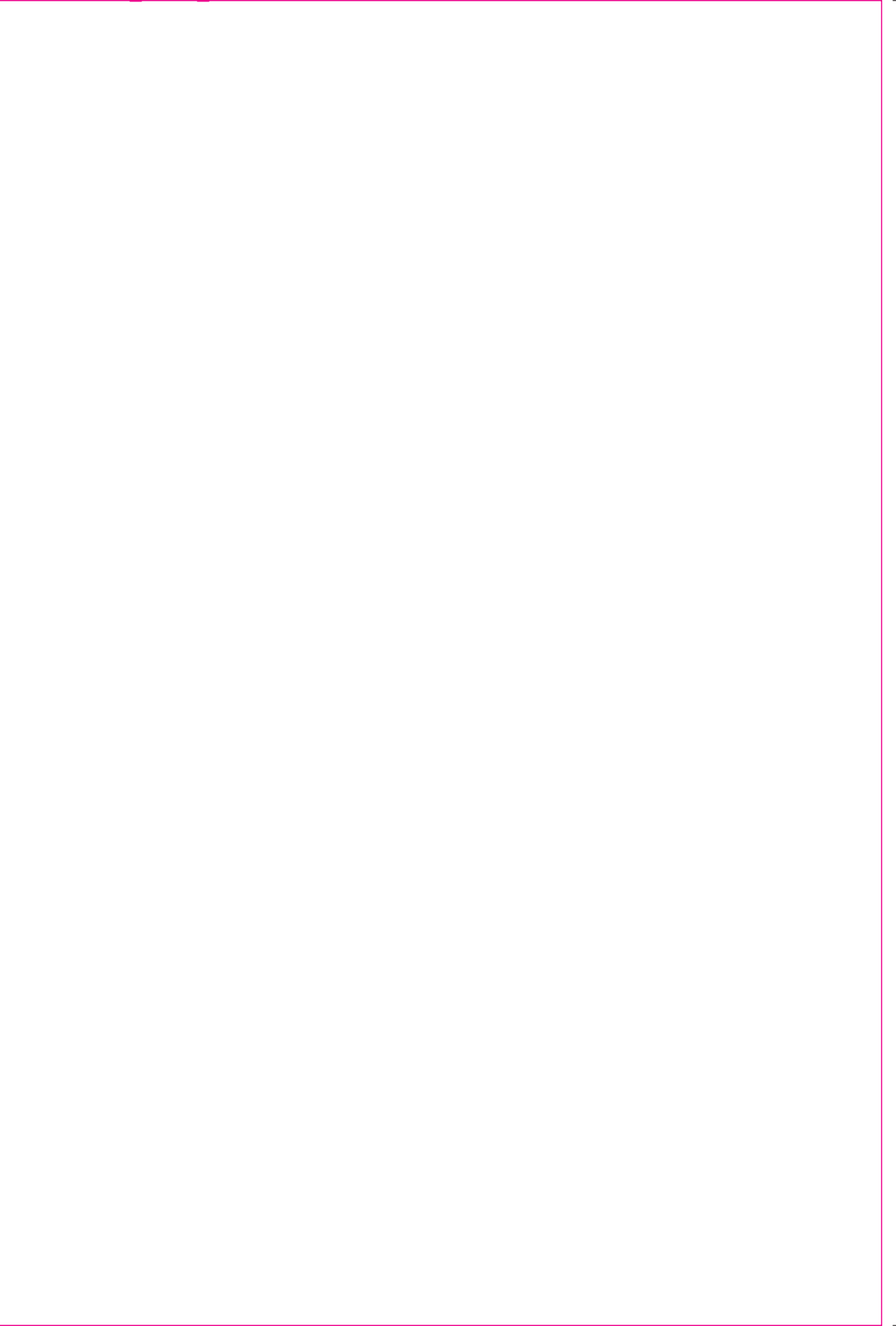
وفيما يلي نبدأ بتناول هذا العمل "تصميم البرامج الاجتماعية ومؤشرات قياس الفاعلية"، بشيء من التفصيل - ومستفيدين من مناقشات ورشة عمل أغسطس ٢٠١٦م - ومستهدفين كل المعنيين بصنع السياسات والبرامج الاجتماعية، بالإضافة إلى إثارة اهتمام الخبراء والجماعة الأكاديمية العربية، للإسهام في تحقيق مزيد من الفاعلية للبرامج الاجتماعية.

\*\*\*



# الفصل الأول

## السياسات والبرامج الاجتماعية



## الفصل الأول السياسات والبرامج الاجتماعية

أولاً - السياسة الاجتماعية:

"السياسة Policy"، يتم تعريفها باعتبارها المبادئ والأهداف والوسائل التي تتبناها الدولة لتحقيق الحياة الكريمة للمواطنين والمجتمع ككل ومن هنا نتحدث عن السياسة الصحية للدولة، والسياسة التعليمية، والسياسة الزراعية، والسياسة المالية والسياسة الاقتصادية وغير ذلك من سياسات عامة Public Policies تتبناها الدولة، على مدى زمني معين، وترصد لها مخصصات مالية، وتعلن عن توجهاتها.

إذا انتقلنا من السياسة العامة، إلى تناول السياسة الاجتماعية Social Policy، تحديداً نلاحظ عدة أمور مهمة، على النحو التالي:

١. إن توظيف مفهوم السياسة الاجتماعية، قد بدأ استخدامه في المنطقة العربية - وفي دول مجلس التعاون الخليجي تحديداً منذ عقدين على الأكثر، حين شاع في الدول الغربية الاهتمام بسياسة الرفاهة الاجتماعية، ثم حين انتقل العالم من "الرعاية الاجتماعية" إلى سياسات تنموية تستهدف التمكين.

٢. إن استخدام مفهوم السياسة الاجتماعية، قد يضيق أو يتسع في مكوناته وأنشطته، وفقاً لطبيعة النظام وأهدافه والموارد التي يمتلكها.. ومن ثم فإن "حدود" السياسة الاجتماعية، لا يوجد اتفاق

حولها' والأكثر من ذلك هو توظيف بعض النظم لمفهوم "السياسات الاجتماعية"، ويكون ذلك مصدره:

- إدراك العلاقات التفاعلية والتأثير والتأثر، بين ما هو اجتماعي وما هو اقتصادي وسياسي وثقافي.
- إدراك صعوبات الفصل بين سياسات السوق وطبيعة النظام الاقتصادي، وبين السياسة الاجتماعية التي تتعلق بالبشر والأمن الإنساني والتعامل مع الفئات المهمشة.
- يتم توظيف السياسات الاجتماعية، للإفصاح عن أننا لسنا إزاء "قوالب صماء من البشر والاحتياجات والمشكلات"، لكننا إزاء حالة من التنوع في الاحتياجات، تقتضي التنوع في الأهداف والوسائل.

٣. إن مفهوم السياسة الاجتماعية، تجاوز تعريفه ومعناه الكلاسيكي أو التقليدي، باعتباره يسد الاحتياجات الاجتماعية التي لا يمكن للنظام الاقتصادي أن يسدها تلقائياً (أي معالجة فجوات السوق وآثاره السلبية)، وإنما أصبح المفهوم - أي السياسة الاجتماعية - يعبر عن إرادة سياسية من جانب الدولة، لتحقيق العدالة الاجتماعية من جانب، والتوجه نحو الفئات المهمشة (الفقراء، المسنون، ذوي الاحتياجات الخاصة، المناطق الأقل حظاً في الريف والبادية وعشوائيات الحضر..) بقدر أكبر من الاهتمام.. والسياسة الاجتماعية هنا، لا تتضمن أبعاداً مادية فقط (توفير مساعدات)، وإنما تتضمن أيضاً مكونات ثقافية وتعليمية واقتصادية.

٤. إن الدولة هي الفاعل الرئيسي للسياسة الاجتماعية، فهي التي تحدد فلسفتها، وتوجهاتها، والأولويات التي تتضمنها، والموارد



المخصصة لتنفيذ سياساتها، وكذلك المؤسسات والأجهزة المعنية بتنفيذ أهداف هذه السياسة. وتتنوع هذه الأهداف، وفقاً لطبيعة النظام، وواقعه الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ما بين التركيز على دعم الفئات المهمشة ومساعدة المناطق الأقل حظاً من التنمية، إلى الإسهام في تحقيق العدالة الاجتماعية وإنشاء شبكة أمان اجتماعي، والتخفيف من حدة المشكلات ومن ثم فإن السياسة الاجتماعية تمس المجتمع كله، وليس مجرد الفئات الفقيرة أو المحرومة.

٥. وقد يكون من المهم في إطار مناقشتنا للسياسة الاجتماعية، أن نشير إلى أن العولمة - بما تضمنتها من أبعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية وتكنولوجية - قد دفعت إلى مناقشات متجددة حول السياسة الاجتماعية وذلك من عدة زوايا. أولها كيفية استيعاب هذه المتغيرات العالمية (والإقليمية) لتجديد النظر إلى السياسة الاجتماعية. ثانيها منهجية الإصلاح الاجتماعي وتلازمها مع الإصلاح الاقتصادي، ومع آثار انكسار الحدود التقليدية بين دول العالم. ثالثها كيفية التنبه إلى المخاطر الجديدة الناتجة عن العولمة، وتمتد داخل حدود الدولة وصولاً إلى تأسيس مرصد المخاطر الاجتماعية<sup>٢</sup>. رابعها توسيع مفهوم السياسة الاجتماعية (لتخطي مدخل الاحتياجات الأساسية) وضرورة امتداده إلى بناء قدرات البشر، وتفعيل رأس المال البشري. خامسها توجه السياسة الاجتماعية، وفقاً للرؤية الجديدة نحو بناء شراكات تتسم بالفاعلية، مع كل الأطراف التي يمكن الاستفادة من مزاياها النسبية من ذلك المنظمات الأهلية، ومؤسسات القطاع الخاص، والمجتمعات المحلية المستفيدة التي تتوجه إليها<sup>٣</sup>.

وفي إطار هذا الفهم الواسع للسياسة الاجتماعية، واستجاباتها للمتغيرات العالمية والإقليمية، تصاعد الاهتمام بالبرامج الاجتماعية، والتخطيط الاستراتيجي، والتقييم وقياس الفعالية البرامج إذن أصبحت هي الترجمة للسياسات.

## ثانياً - البرامج الاجتماعية:

إن كلمة برنامج مشتقة من الكلمة الإغريقية Prographein وتعني "الكتابة قبل" (أي قبل الأحداث)، ثم تطورت في اللاتينية لتعني "قائمة List بسلسلة من الأحداث" .. وأصبح لكلمة البرنامج Programme الآن استخدامات كثيرة فنحن نتحدث عن برنامج الكمبيوتر، وبرنامج غذائي و برنامج للمؤتمر وغير ذلك، والأهم إننا نتحدث عن "برامج تنموية" و كل هذه الاستخدامات يشير إلى عملية منظمة ومكررة، مخطط لها من قبل، ولها هدف أو أهداف محددة<sup>٦٠٥</sup>.

إذن ما المقصود بالبرنامج الاجتماعي؟ وهل هناك فارق بين "البرنامج" و"المشروع"؟

البرنامج الاجتماعي هو وحدة تابعة لجهة أو جهات حكومية أو خاصة (قطاع خاص أو مؤسسة تستهدف الربح) أو أهلية (غير حكومية و غير هادفة للربح) و مخصصة لتحقيق غاية اجتماعية محددة من خلال خطة عمل توضح فريق العمل و المسؤوليات و الأعمال المطلوبة و التوقيت الزمني و الموارد المتاحة لها<sup>٦٠٥</sup>.

البرامج الاجتماعية إذن هي الترجمة الفعلية للسياسة الاجتماعية التي تتبناها الدولة، و"هي عبارة عن مجموعة من الخطوات المنظمة، المخطط لها، تستهدف تحقيق حل عملي لمشكلة اجتماعية، وتضم عدة مكونات (اجتماعية، اقتصادية، ثقافية..). ويستند كل برنامج على فهم دقيق لأبعاد المشكلة، وموارد متاحة، وتوقيت زمني وفريق عمل، تتوزع عليهم المسؤوليات.

ولأن البرامج الاجتماعية هي محور اهتمامنا في هذا العمل، يجدر بنا التأكيد على عدة خصائص تتسم بها، وتدفع إلى تفهم قيمتها المضافة أبرزها:

- البرامج الاجتماعية تلتزم بروية السياسة الاجتماعية للدولة وأهدافها.
- البرامج تتسم بالمرونة في الاستجابة للمخاطر الاجتماعية المتجددة.
- تلتزم البرامج بخطة زمنية، وموارد مادية، إمكانات فنية تتحدد مسبقاً.
- غالبية البرامج الاجتماعية، تتوجه للتعامل مع مشكلات اجتماعية معينة (مثلا إدمان المخدرات، تصاعد البطالة، الطلاق) وفئات هشة ضعيفة (الفقراء) أو فئات مهمشة تفتقد الدمج الاجتماعي (النساء).

- برامج الاجتماعية هي آلية قادرة على تعظيم رأس المال الاجتماعي.
- البرامج الاجتماعية تستهدف تقوية شبكات الحماية الاجتماعية أو شبكات الأمان، وفي ضوء سياسة الدولة.
- الإدارة الرشيدة هي الضمان الرئيسي لنجاح البرامج والسياسات الاجتماعية.
- المتابعة والتقييم أدوات مهمة تسمح بالتدخل (أثناء تنفيذ البرنامج) لتصويب مسار البرامج، وسد الثغرات أو إعادة التخطيط الاستراتيجي.
- إن تطوير السياسات الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي، قد اعتمد إلى حد كبير - ولازال - على مجموعة من البرامج الاجتماعية، توجه بعضها إلى الأسر الفقيرة والنساء الفقيرات المعيلات لأسر، وتوجه بعضها الآخر للتعامل مع مشكلات اجتماعية نتجت عن سياق العولمة والخلل القيمي والثقافة المجتمعية وطبيعة التركيبة السكانية في دول الخليج.. من هذه المشكلات العمالة الوافدة والتوجه لإحلال العمالة الوطنية، ومشكلة ارتفاع معدلات الطلاق، وتصاعد معدات البطالة.. وغير ذلك.
- إن أنماط أو مستويات من المشكلات، التي تواجه دول الخليج، يمكن حلها عند مستويات معينة - أو على الأقل - تقليل، أو تجنب آثارها السلبية.. والمشكلة أو المشكلات، لها تعريفات متنوعة، أبسطها "أنها تتصل بموضوعات ذات طبيعة جمعية، تشمل فئات وأعداد من المجتمع وتحول دون قيامهم بأدوارهم الاجتماعية وفقاً للإطار العام المنفق عليه، والذي يتسق مع

المستوى المألوف للجماعة"<sup>٧</sup>.. المشكلة تتطلب تدخلات لإحداث تغيير إلى الأفضل، من ذلك مشكلة البطالة أو مشكلة العنف لدى الأطفال والشباب وغير ذلك مما يحدث اضطرابا في العلاقات الإنسانية، ويهدد المجتمع ككل.. وقد كان ذلك - أي تهديد المجتمع ككل - هو الذي دفع إلى توظيف مفهوم "إدارة المخاطر الاجتماعية"<sup>٨</sup>، ليعبر عن ضرورة تواجد سياسات وبرامج اجتماعية، تتدخل بشكل ملائم وتوقيت ملائم، للتخفيف من حدة مشكلات اجتماعية تهدد المجتمع ككل.

وهناك نماذج متعددة من برامج اجتماعية، بدول مجلس التعاون الخليجي، تتعامل مع المشكلات والمخاطر المجتمعية، أبرزها:

- برامج إعادة تأهيل وتدريب عاطلين عن العمل، لشغل وظائف هناك احتياجات لها.
- برامج اجتماعية معنية بتأهيل وتدريب النساء الفقيرات المعيلات لأسر، وربط هذه البرامج بالحرف اليدوية والتراثية.
- برامج اجتماعية تتوجه إلى المسنين.
- برامج اجتماعية توفر القروض لتشجيع الشباب والنساء على اقتحام سوق العمل.
- برامج لرعاية الأطفال والشباب من الأحداث، وإعدادهم وتأهيلهم لدمجهم في المجتمع.
- برامج تتعامل مع تصاعد نسب الطلاق، والتي تعني مخاطر تفكك الأسرة.

إن د. باقر النجار، في دراسة حديثة له (٢٠١٤) عن معالم الواقع الاجتماعي وتحولاته وقضايا ومشكلاته في دول مجلس التعاون<sup>٩</sup>، يشير

إلى تصاعد مخاطر مشكلة الطلاق، والتي تعبر عن فشل الداخلين الجدد في الحياة الأسرية وغياب قدراتهم على التكيف مع متطلباتها الاجتماعية والاقتصادية. فهي ترتفع في منطقة الخليج لتصل معدلات الطلاق إلى ما نسبته ٤٠٪ (عام ٢٠١٢) بعد أن كانت ٣٢٪ (عام ٢٠٠٣).

وقد بينت أحد المؤشرات الإيجابية في دول مجلس التعاون الخليجي، تبني "برامج" تتوجه إلى إصلاح هذا الخلل في عدم القدرة على التكيف مع المتطلبات الأسرية، من خلال برامج للإرشاد والتثقيف أو مراكز للإرشاد الزوجي (حالة قطر مثلاً والبحرين) لحل المشكلات العالقة بين الزوجين. ويكشف ذلك عن أن إدراك مخاطر مجتمعية، قد استوجب برامج اجتماعية جديدة، للحد من آثارها السلبية.

يتبقى لنا في هذا السياق الإجابة على السؤال التالي:  
ما الفرق بين البرنامج والمشروع؟

يستخدم البعض كل من المصطلحين، باعتبارهما مترادفين إلا أن هناك فروقا أساسية بين "البرنامج" و"المشروع" ويوضح الجدول التالي هذه الفوارق، ونماذج لكل منهما من دول مجلس التعاون الخليجي:

المشروع	البرنامج
- له طبيعة مؤقتة.	- له طبيعة الاستدامة أو التكرار.
- له هدف محدد وفي فترة زمنية محددة.	- يرتبط برؤية بعيدة المدى.
- يركز على المنتج Product	- يركز على نوعية النتائج

<p>النهائي له.</p> <p>- يمكن أن يكون تجريبيا أو رائدا في مجاله؛ يطرح Model.</p> <p>- يرتبط برؤية المنظمة أو الجهة في لحظة بعينها.</p> <p>- غالباً ما تبادر به جهة واحدة.</p> <p>- لا يرتبط بالضرورة بشرائح واسعة من المستفيدين.</p>	<p>واستدامتها.</p> <p>- له سمة الشمول (يضم أبعادا متعددة صحية وتعليمية وتدريبية وتنقيفية وغير ذلك).</p> <p>- يستند على التخطيط الاستراتيجي.</p> <p>- عادة ما يضم شركاء من الحكومة والقطاع الخاص والقطاع الأهلي.</p> <p>- استدامة الخدمات التي يقدمها.</p> <p>- يرتبط بقطاعات وشرائح واسعة من المستفيدين.</p>
<p>مشروع إسكان الفقراء في منطقة معينة.</p> <p>- مشروع إنشاء نادٍ اجتماعي للمسنين.</p> <p>- مشروع لتدوير النفايات والحفاظ على البيئة.</p> <p>- مشروع للتوعية الصحية.</p> <p>- مشروع ثقافي لإصدار سلسلة من كتيبات تبسيط العلوم.</p> <p>- مشروع مكافحة الأمية في منطقة محددة.</p>	<p><b>نماذج:</b></p> <p>- برنامج تنموي شامل يركز على مناطق بعيدة عن المركز/ المراكز الحضرية.</p> <p>- البرامج الوطنية للتأهيل والتدريب.</p> <p>- برامج القروض الصغيرة.</p> <p>- برامج تأهيل النساء الفقيرات المعيلات لأسر.</p> <p>- برامج رعاية صحية واجتماعية للمسنين.</p> <p>- برامج دمج الأحداث في المجتمع</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشروع لنشر الثقافة التطوعية.</li> <li>- مشروع تدريب الشباب على مهارات تكنولوجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>وتأهيلهم.</li> <li>- برنامج تأهيلي لدمج المعاقين في المجتمع.</li> <li>- برنامج تثقيفي لتأهيل أمهات الأطفال المعاقين.</li> <li>- برنامج للتعامل مع الأطفال المتسربين من التعليم.</li> <li>- برامج شاملة لتأسيس شبكات الأمان الاجتماعي.</li> </ul>
--	---

### ثالثاً - تصميم البرامج الاجتماعية:

إن تصميم أي برنامج اجتماعي، يتضمن عدة خطوات تبدأ من تحديد المشكلات أو المخاطر الاجتماعية التي سيتعامل معها البرنامج - مروراً بعدة خطوات متتالية - حتى نصل إلى العمل التنفيذي، وتقييم انعكاسات هذا البرنامج.

- أ - وقبل أن نطرح هذه الخطوات، من المهم أن نأخذ في اعتبارنا عدة أمور تمثل متطلبات لنجاح البرامج الاجتماعية.
- أولها: توافر "فكر جماعي" ثم "عمل جماعي" تتشارك فيه الأطراف المعنية، للاستفادة من كل الطاقات والإمكانات والرؤى (تشاركية التفكير وتشاركية العمل).



— ثانيها: إن تصميم البرنامج لإحداث تغيير أو تأثير في فئات بعينها، يتطلب - قبل أن نبدأ في التصميم- تفهم السياق الثقافي والقيم السائدة، أي المعتقدات والآراء والأفكار والتقاليد السائدة، في المجتمع المستهدف. على سبيل المثال يصعب تصميم برنامج، أو تصور نجاحه، إذا كان موجهاً إلى تحقيق التمكين الاقتصادي للمرأة وذلك في مجتمع يسوده تقاليد لا تحبذ خروج المرأة للعمل. ومن ثم فإن تصميم برنامج تمكيني يعزز قدرة المرأة في الاعتماد على نفسها، ويحترم في الوقت ذاته التقاليد المجتمعية في مكان محدد، لا بد وأن يستند على بدائل. منها مثلاً أن يتم التأهيل والتدريب داخل أحدى الجمعيات الأهلية المعنية بالمرأة، وأن عمل المرأة قد يكون داخل منزلها في حرف يدوية تراثية أو عن بعد (علي الانترنت). وهكذا.

— ثالثها: إن أحد مراحل تصميم البرنامج - وتسبقه بالفعل - قد تكون استشعار آراء الفئات المستهدفة، وتوسيع مساحة مشاركتهم في إعداد البرنامج. هذا التشاور أو المشاركة من جانب الفئات أو المجتمع المحلي (سواء في التصميم أو التنفيذ أو المتابعة والتقييم)، تحقق عدة أهداف، منها:

- تفهم أفضل للمشكلة أو المخاطر التي سيتوجه البرنامج للتعامل معها.
- بناء تأييد مجتمعي للبرنامج.
- بناء الثقة بين الأطراف.
- انعكاسات إيجابية على عملية التصميم والتنفيذ.
- إمكانات أكبر لتطوير البرنامج.

- فرص أفضل لتعديل البرنامج وتوفير مرونة استجابية له.

- **رابع المتطلبات: تحديد الشركاء المحتملين في البرنامج، ومهم أن يكون معيار شراكتهم يستند على إدراكهم لطبيعة المشكلة والمخاطر التي تحملها، وأن تكون لديهم "رؤية" متوافقة إلى حد كبير عن كيفية مواجهة هذه المشكلة، والآثار المتوقعة من تدخلات البرنامج، وكذلك الآثار الجانبية المحتملة. هنا فإن الشركاء قد يكونون من جهات حكومية معينة في المنطقة المحلية نفسها، أو من شركات قطاع خاص يتوافر لديها الإدراك بمسئوليتها الاجتماعية، أو جمعيات أهلية، أو شخصيات قيادية مؤثرة تتعايش مع المشكلة والفئات المستهدفة.**

- **خامس المتطلبات التي ينبغي توافرها قبل تصميم البرنامج تتمثل في الزيارات الميدانية للموقع، والتعرف على طبيعة الخدمات المتاحة للفئات المستهدفة، سواء من أجهزة حكومية أو من جمعيات أهلية، وهو الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في عدة أمور. أبرزها التنسيق بين هذه الجهات، تحقيق التكامل فيما بينها، وسد الثغرات القائمة والتي قد تؤثر سلباً على فاعلية البرنامج المستهدف.**

- **سادس الاعتبارات التي يهمننا التنبيه إليها: قبل الدخول في مراحل وخطوات تصميم البرنامج، هو ما أشارت إليه موسوعة التقييم Encyclopedia of Evaluation عن أن تصميم البرامج الاجتماعية<sup>١٠</sup> ليس هو أفضل مرشد لمنطق البرنامج"، فهناك عادة أكثر من منطق (وليس منطق واحد) يحكم تصميم البرنامج.. فهناك**

سياقات مختلفة لأفكار المجموعة التي تصمم البرنامج، وسياقات أخرى قد تستند على منطق مختلف لفئة المديرين، والسياسيين والشركاء، بل والفئات المستهدفة.. وبالتالي قد تتعدد البدائل أمام البرنامج الواحد، وهو ما يقودنا إلى التأكيد على أولويات يتضمنها أي برنامج.

ب - ما معنى تصميم البرامج الاجتماعية و ما هي خطواته؟<sup>١١</sup>  
تصميم برنامج اجتماعي هي عملية وضع حل عملي لمشكلة اجتماعية بطريقة خلاقة من خلال اختيار مكونات و خصائص برنامج اجتماعي معين. وهي تتطلب فهما دقيقة للمشكلة و كذلك النظر في الموارد المتاحة و أفضل وسائل لاستخدامها، و هذه العملية بمثابة ترجمة غايات البرنامج و أهدافه و فهمنا للمشكلة إلي حل عملي للمشكلة<sup>١٢</sup>.

- الخطوة الأولى: تحديد المشكلة التي سنتوجه للتعامل معها، ومخاطرها الحالية والمستقبلية.

إن المشكلة هي وضع غير مرغوب فيه يحدث اللحظة الحالية، أو نتخوف من حدوثه مستقبلاً، وله تداعيات سلبية تمس فئة أو عدة فئات في المجتمع، وتستلزم برنامج أو عدة برامج، للحد من المخاطر الاجتماعية التي تهدد الاستقرار الاجتماعي.

هنا فإن الوضع غير المرغوب فيه، وفقاً لرؤية وتفكير صانعي السياسات والقرار، إما أنه مخالف لقيم وأعراف اجتماعية (اقبال الشباب مثلاً على تعاطي المخدرات)، أو أنه وضع غير مرغوب فيه بالنظر إلى معيار الدخل والحياة الكريمة (مثل ظاهرة الفقر في الأسر التي تعولها امرأة) أو بالنظر إلى تباين واسع بين قطاعات من السكان لا يتفق مع الدمج الاجتماعي أو معايير العدالة الاجتماعية

(اختلاف نوعية الخدمات الصحية أو التعليمية مثلاً؛ في مناطق متعددة، أو تباين الوعي والثقافة).

هذه المشكلة قد تكون قائمة من قبل، ولم ننتبه لها، أو قد تكون تفاقمت خلال فترة زمنية، وازدادت تعقيداً حين تفاعلت مع متغيرات مستجدة أو مع مشاكل أخرى.. و نقطة البداية ليست دائماً مصدرها الحكومة، أحياناً يكون المصدر هو جمعيات أهلية تفاعلت - وبمرونة - مع هذه الظاهرة، ثم أدركت الحكومة مخاطرها.. وأحياناً قد يكون المصدر هو الإعلام، أو بيانات صدرت عن المحاكم والنيابات أو غير ذلك<sup>١٣</sup>.

المثال العملي الذي سنعتمد عليه في هذا السياق، هو تصاعد معدلات الطلاق في دول مجلس التعاون الخليجي، وما يترتب على ذلك من تفكيك أو اصر الأسرة، والمخاطر التي تحيط بالأبناء، والتفاعلات الإنسانية التي أضحت مهددة لأواصر العلاقات العائلية.

إن تفاقم هذه الظاهرة، قد نبه إلى أننا أمام مشكلة اجتماعية كبيرة، لها مخاطر محتملة أكبر مستقبلاً، مما خلق الرغبة والإرادة لتصميم برنامج اجتماعي واحد، أو عدة برامج اجتماعية متوازية تستهدف التدخل من عدة زوايا. أولها تحصين الشباب المقبل على الزواج وتوفير التثقيف والتوعية لهم. ثانيها التدخل الوقائي للحد من المعدلات المرتفعة للطلاق، ومن خلال مراكز إرشادية. ثالثها التدخل العلاجي للتعامل مع الآثار السلبية لظاهرة الطلاق، من خلال الدعم القانوني والحفاظ على الحقوق، ومن خلال برامج تتوجه للنساء الفقيرات المعيلات لأسر، وبرامج لمساندة الأطفال.

عند هذا المستوى من إدراك المشكلة، ومخاطرها الحالية والمستقبلية، تتحرك الجهة المعنية في اتجاه تصميم برنامج تدخلي، يحد من تصاعد المشكلة ويتعامل مع آثارها السلبية. هنا لا بد من توافر معلومات أساسية، تساعدنا في تصميم البرنامج، أبرزها ما يلي:

١ - إحصائيات وبيانات رسمية تحدد أبعاد المشكلة أو المخاطر الاجتماعية، الخاصة بموضوع محدد. وإذا كنا لا نزال نتحدث عن الطلاق وتصاعده - كنموذج - فنحن بحاجة إلى إحصائيات عبر سلسلة زمنية (العشر سنوات الأخيرة مثلاً) لنتعرف على نقطة التحول في الظاهرة، ومدى ارتباطها بمتغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية. نحتاج أيضاً إلى التعرف على سمات أصحاب المشكلة. في أي الأعمار هم؟ وسوف نلاحظ مثلاً تزايد نسبة الشباب ومن ثم نتوصل إلى سماتهم الاجتماعية. ماهي؟ من حيث الدخل والعمل، والتعليم وغير ذلك.

٢ - البحوث والدراسات الميدانية السابقة، سوف تنير لنا الطريق للتعرف على أسباب الطلاق. هل الدخل ومحدودية الموارد هي السبب الرئيسي؟ أم العكس؟ فالثراء العالي والانتماء لطبقات اجتماعية عليا (في لبنان مثلاً) قد يكون له دور في مشكلة الطلاق. هل السبب نقص الخبرات وضعف تحمل المسؤولية؟ وغير ذلك من أسباب تكشف عنها البحوث والدراسات الميدانية.

٣ - مراجعة البرامج السابقة، إن وجدت، والتي أسهمت أو تأسست بشكل رئيسي للتعامل مع المشكلة.. قد تتواجد مراكز إرشاد زواجي، لكن عددها غير كافٍ، وتوزيعها الجغرافي لا يتناسب مع توزيع

السكان، أو أن هذه المراكز في حاجة إلى تطوير يتناسب مع المهام الموكولة لها.

٤ - التقارير الإعلامية السابقة التي تناقش القضية المعنية، قد تكون مصدر آخر للمعلومات يساعدنا في تصميم البرنامج.

٥ - تنظيم مقابلات مع بعض المتضررين من الزواج ومع الأسر، وفي حالة هذا النموذج، سوف تفيدنا لكي نتعرف مباشرة على الآثار السلبية، وعلى مدى إنفاذ القانون، وعلى حفظ حقوق كل طرف، خاصة إذا كان هناك أبناء.

نقطة البداية إذن في تصميم البرنامج\* هذا إدراك أننا إزاء "مشكلة" تتفاقم تدريجياً، تحتاج إلى تدخلات منظمة ومخطط لها، وتحتاج إلى شركاء، وإلى "فهم وتعلم جماعي تشاركي"، يدرك المشكلة من كافة أبعادها، واستناداً على معلومات وإحصائيات ودراسات.

### الخطوة الثانية هي تحليل المشكلة بشكل أعمق و تحديد الاحتياج:

إذا كانت نقطة البداية هي القناعة بأننا أمام مخاطر اجتماعية تتصاعد، تحتاج إلى تصميم برنامج اجتماعي، وإذا كانت قد توافرت لدينا "المؤشرات" والدلائل، على أن هذه المشكلة (مشكلة الطلاق):

---

\* قد يكون القرار هو تصميم برنامج اجتماعي جديد، أو قد يكون تعديل وتطوير برامج قائمة بالفعل، من أجل فاعلية أكبر.

- ترتفع نسبتها تدريجياً.
- تؤثر على الاستقرار الأسري.
- تؤثر سلباً على الأبناء.
- تهدد العلاقات الاجتماعية والأمن الإنساني.
- قائمة في شرائح اجتماعية متفاوتة.
- تتركز في الشباب.

فإننا عند هذه المرحلة التالية من تصميم البرنامج الاجتماعي ننتقل إلى توصيف المشكلة، بشكل علمي وموضوعي (استناداً على كل ما يتوافر من بيانات وإحصاءات وأحكام المحكمة، واستناداً على فهم السياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي)، وفي إطاره المجتمعي - باعتبار أن المشكلة ليست في فراغ - لكي نصل إلى تحليل متكامل للمشكلة. وهنا نطرح أسئلة أكثر تفصيلاً ونوفر إجابات موضوعية عنها. وأبرزها ما يلي:

- ما خصائص الفئة/ الفئات التي تتأثر سلباً من تصاعد حالات الطلاق، من حيث الفئة العمرية، الوضع الوظيفي، التعليم، محل السكن، الوضع الصحي، الأبناء وأعمارهم، الدخل.
- هل لجأت هذه الأسر (من قبل الطلاق) إلى جهات معنية تقدم المشورة، أو تساعد على تقليل الخلافات، أو لجأت إلى تحكيم الكبار في الأسرة وفقاً للتقاليد والأعراف.
- ما العوامل التي أسهمت في استمرار هذه المشكلة أو أعاقت حلها؟ عدد من العوامل يتم التدقيق فيها للتعرف على الاتجاه العام، أبرزها: قلة الوعي، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، التربية

غير المسؤولة، محدودية التعليم، غياب الحوار والتواصل، تدخلات عائلية.. وغير ذلك من عوامل قد تكون مسؤولة\*.

## - ما احتياجات الفئات المتضررة؟

فهنا للمشكلة يقتضي وجود صورة واضحة للمتأثرين بها و بالتالي تأتي مرحلة تحليل الاحتياجات. والاحتياج **Need** هو شئ ضروري للحفاظ علي الرفاه أو للتخفيف من حالة من النقص أو الحرمان التي يمر بها أصحاب المشكلة. و بمعنى آخر فإن من يمرّ بمشكلة يكون لديه احتياج معين كالسكن و العلاج و التعليم. في بعض الأحيان يكون هذا الاحتياج واضحا لكن في أحيان أخرى يحتاج إلي مزيد من التدقيق، فهل النساء المعيلات لأسر يحتجن لقروض صغيرة؟ أم مساعدة في تسويق منتجاتهن؟ أم وظائف مستقرة؟<sup>١٤</sup>

إن تحليل المشكلة بعمق هو مطلب رئيسي لصياغة برنامج اجتماعي له فاعلية، والتحليل يحدد نطاق المشكلة Scope، وطبيعتها، أسبابها، توزيعها الجغرافي وتوزيعها بين فئات العمر وفئات الدخل.

هذا ومن المهم الإشارة إلى تأكيد الأدبيات التي تناولت البرامج الاجتماعية، على القيمة المضافة "للعصف الذهني" Brainstorming،

\*دراسات حديثة تناولت موضوع تصاعد ظاهرة الطلاق، بسبب التجاء الشباب الذكور إلى العالم الافتراضي، بحيث يطغى على المساحة التي ينبغي أن تكون قائمة للحوار بين الزوجين.



وتجنب ما يعرف باسم "الفرضيات الخفية" أو "الفرضيات غير المبررة"، التي قد يستند عليها البعض ويصمم برنامج مستنداً عليه، دون رؤية شاملة متسعة للمشكلة ومخاطرها، ودون تفاعل وتشاور بين الفريق ككل.

وإذا انتقلنا إلى مثال آخر للتدليل على ما سبق ذكره، فإن بعض البرامج الاجتماعية في المنطقة العربية، التي استهدفت تمكين النساء الفقيرات، قد بنت فرضيات برامجها على أن التمكين يتحقق (وبمعنى تعزيز مهارات المرأة وتأهيلها للاعتماد على ذاتها من خلال توفير فرص عمل ودخل ملائم لحياة كريمة) وما يتبعه من نتائج إيجابية، من مجرد عمل المرأة. إلا أن هذه الفرضية في السنوات الأولى للألفية الثالثة ثبت عدم صحتها، لعدة اعتبارات كان أهمها العقبات القائمة في السياق الثقافي المجتمعي، وغياب التوعية الحقوقية والثقافية، ورفض قطاع كبير من النساء التعليم ومكافحة الأمية (خبرة من مصر من المحافظات الأكثر فقراً في الوجه القبلي)، والتركيز فقط على الاحتياج لدخل أكبر.

ومن هنا كان تأكيدنا على ضرورة التنبه للسياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، الذي سيتم فيه تنفيذ البرامج (أي توجه الاهتمام نحو تحديد الفئة المستهدفة والبيئة الثقافية والاجتماعية، والتي تختلف داخل المجتمع نفسه).

### الخطوة الثالثة: تحديد الغايات والأهداف

الهدف أو أهداف البرنامج، هو التعبير عن النتيجة النهائية المرجوة من البرنامج (وهي التي سنقيس عليها هل نجحنا أم لا)، ومن ثم فإن هدف البرنامج يجب أن يكون "محددًا ومفصلاً". وعلى سبيل المثال إذا كان

هدف البرنامج الذي يتوجه للنساء المعيلات لأسر "توفير حياة كريمة"، فإنه ينبغي ألا يقتصر على القول أن هدفنا مساعدة النساء الفقيرات، أو القول "تحقيق حياة كريمة"، أو "تحسين الدخل"، وإنما ينبغي أن يكون صياغة الهدف على النحو التالي، حتي نتمكن من تقييم النتائج:

البرنامج يهدف إلى تأهيل وتدريب ٥٠٠ امرأة فقيرة تعول أسر، ويوفر لهن فرصة عمل، وأعمارهن بين ٢٠- و٦٠ عاماً، وفي منطقة "محددة"، وذلك خلال العام الأول من تطبيق البرنامج (قد يكون مدة البرنامج ٥ سنوات) ، ويهدف إلى توفير فرص التعليم لأبنائهن (أو إعادة الأطفال المتسربين للتعليم)، وتنقيف وتوعية النساء بحقوقهن ، بحيث يوفر هذا البرنامج التدخل ل دعم النساء الفقيرات المعيلات لأسر، دخلاً منتظماً لتحسين مستوى معيشتهم (٢٠٠ دولار شهرياً مثلاً)، ويسهم في قدراتهن على تربية الأبناء وتعليمهم.

إذن تحديد هدف / أهداف البرنامج، لابد أن يتسم بعدة خصائص على النحو التالي:

- التحديد والوضوح (وليس عبارات عامة فضفاضة لا نستطيع قياسها).
- تعريف الفئة المستفيدة، أو المستهدفة من البرنامج.
- النطاق الجغرافي للتطبيق.
- عدد النساء أرباب الأسر المستهدفات.
- فترة تنفيذ البرنامج ووصول الخدمات.
- التأكد من أن البرنامج يترجم السياسة العامة Public Policy، ويرتبط برويتها.

وقد يكون من المفيد في هذا السياق التفرقة بين "الغاية" كما يذهب البعض، وبين "الهدف"، فالغاية مجردة وهي وصف عام للمطلوب من البرنامج كأن نقول أن برنامج دعم النساء الفقيرات سوف يحقق دمجهن في عملية التنمية البشرية (أو إذا كان برنامج تدخلية تأهيلي للأحداث من الأطفال والشباب، نقول أن الغاية منه دمجهم كمواطنين صالحين في المجتمع). بينما "الهدف يعبر عن تغييرات محددة قابلة للقياس مطلوب حدوثها، من أجل تحقيق الغاية النهائية" هذه المناقشة مهمة جداً، لعدة أسباب أبرزها ما يلي<sup>١٥</sup>:

١. إن الغايات تسبق اختيار الأهداف.
٢. تحديد الأهداف يدفع بالمخططين أو صانعي البرنامج إلى التفكير بحرص والتزام ومسئولية، فيما يريدون تحقيقه، وكيف.
٣. الأهداف الواضحة المحددة، على النحو السابق، تساعد في "مراقبة" Monitoring عملية التنفيذ ثم في التقييم Evaluation، بل وفي عملية المحاسبة Accountability (فهناك موارد بشرية وفنية ومادية مخصصة للبرنامج، وهناك توزيع مسؤوليات، ومن ثم فإن المحاسبة هي أحد ضمانات تجنب هدر الموارد وتجنب أي فساد).
٤. الأهداف المحددة الواضحة تسهم في تحسين مستوى أداء فريق العاملين، وتحفزهم، فالفريق يعرف تحديداً ماذا يفعل، وكيف، ولماذا.<sup>١٦</sup>

إن المشكلة القائمة التي تنذر بمخاطر، تتحول إلى احتياج، ثم يتحول الاحتياج إلى غاية يتبناها البرنامج، ثم تتحول الغاية إلى أهداف، وتتحول الأهداف إلى مؤشرات، ليصبح تصميم البرنامج هو تصور لكيفية تحقيق الأهداف، ويكون تنفيذ هذا البرنامج هو عملية الانتقال من التصور والتفكير إلى واقع.<sup>١٧</sup>

## شكل توضيحي لسلسلة حلقات البرنامج



تبقى عدة ملاحظات موجزة ومهمة عن الأهداف أولها مراجعة الأهداف للتعرف على تفاعلها معاً وتأثيرها بعضها على البعض الآخر. ثانيها تحديد الأولويات. ثالثها أن تكون الأهداف قابلة للقياس Measurable، محددة بدقة Specific، قابلة للتحقيق Achievable، لها صلة Relevant بالواقع وتغييره، ومقيدة زمنياً Time Limited هذه الخصائص تعبر عنها الأدبيات الغربية في S-M-A-R T . (وهي الحروف الأولى للكلمات الإنجليزية السابقة).

#### الخطوة الرابعة - تصميم البرنامج ومكوناته:

##### أ - كيف يتحقق التأثير

إن السؤال الرئيسي المطروح أمام فريق العمل الذي يصمم البرنامج هو : كيف سنحقق التأثير المطلوب؟ أو كيف نصنع الفارق؟ وقد يغيب عنا في هذه اللحظة سؤال مكمل ومهم جداً، وهو ما الذي يجعلنا نظن أن هذا البرنامج - الذي نعمل عليه ونستهدفه - سوف يكون له فعالية\*؟

إن كل برنامج - مهما تنوعت موضوعاته الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية - يكون مبنياً على تصور توافق حوله فريق العمل، عن كيفية تأثيره. هناك اعتقاد قائم بأن مدخلات معينة Inputs، تتعامل معها بطريقة معينة Processing، سوف تقود إلى مخرجات Outcomes أو نتائج معينة.

---

\* الفعالية هي تحقيق الأهداف المرجوة المخطط لها، وفي الإطار الزمني المحدد وبرشادة اقتصادية.

ومن هنا فإن أهم ملاحظة نبديها في عملية تصميم البرامج، أن الاعتماد على النوايا الحسنة، والآراء الشخصية، التي تجعلنا نعتقد أن المدخلات في البرنامج والتي نرى أنها مؤثرة وستقود إلى النتائج، هو أمر لا بد أن نتعامل معه بحذر. لماذا؟ لأن هناك تشابكاً، وتعقداً، وتأثيراً وتأثراً بين المتغيرات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية، ويصعب تبين العلاقات السببية.

الأمر الأول إذن الذي ننتبه إليه، أن المدخلات في أي برنامج لا تقود إلى مخرجات أو نتائج بالضرورة، وتحدث تأثيرها الاجتماعي بشكل "خطي" أو آلي، فقد يكون البرنامج تصميمه ضعيفاً، إذا استند على ظن أو قناعة القائمين عليه، ودون دراسة كافية.

الأمر الثاني هو الآثار الجانبية<sup>١٨</sup>، فكل تدخل من برنامج اجتماعي، يحمل معه آثاراً جانبية أو ما تطلق عليه الأدبيات "آثاراً غير محسوبة". إن برامج المنظمات الأهلية في كثير من الأحيان، وكذلك بعض البرامج الاجتماعية - في إطار الجهات الحكومية الرسمية- قد تغفل هذه الآثار الجانبية، مما يخلق عوائق أو مشكلات جديدة لم تتوقعها، ولم تكن في الحسبان.

هناك نماذج متعددة لبرامج تنموية، اتسمت بتخطيط جيد، وبدا تصميمها ملائماً للغاية للفتات المستهدفة، إلا أن بعضها قد أدت إلى آثار جانبية (سلبية) غير مخطط لها. مما استدعى قدراً كبيراً من الوقت إلى جانب المرونة، لإعادة تصميم "سلسلة البرنامج" عند نقطة معينة.. من نماذج

هذه الآثار الجانبية، يمكن أن نسوق مثلاً من لبنان حيث تعاقبت الحكومة مع المنظمات الأهلية وعدد من المشافي والعيادات التابعة للقطاع الخاص، على تقديم خدمات صحية أساسية للسكان (في إطار التأمين الصحي) وخلال تنفيذ البرنامج بدت أحد آثاره السلبية الضغط المجتمعي على خدمات القطاع الخاص بشكل كبير. وأن هذا الضغط على الخدمة الصحية الخاصة، كان في كثير من الأحيان، ليس له ما يبرره خاصة مع ارتفاع تكلفة الخدمة والدواء. ومن ثم تم إعادة النظر في هذا البرنامج، ليتعامل مع الثغرات القائمة وصياغة معايير "للطلب الصحي" ما بين القطاعين (الأهلي والخاص).. نماذج أخرى متعددة لبرامج اجتماعية تعتمد على تقديم مساعدات مادية للفقراء، وتبين أثناء التنفيذ أن بعض الفئات المستهدفة (في البحرين، الكويت، السعودية.. وغيرها) تحصل على المساعدات من أكثر من جهة، وأن أرباب الأسرة يفضلون عدم البحث عن عمل، والحصول على هذه الإعانات.

الأمر الثالث الذي نلفت النظر إليه في تصميم البرنامج، هو أن يتسم بالمرونة، وبالقدر الذي يسمح لنا بإعادة التدخل لتعديله وفقاً للمجريات<sup>١٩</sup>، ودون عوائق بيروقراطية أو صعوبات تحد من القدرة على التدخل للتعديل، وإذا كانت برامج المنظمات التطوعية الأهلية، تتسم بقدر عال من هذه المرونة التي نتحدث عنها، فإن البرامج الاجتماعية الحكومية، تواجه صعوبات في أحيان كثيرة.

من أكثر ما يفيدنا بهذا الخصوص، عند تصميم البرنامج مراجعة فريق العمل المسئول، لبرامج اجتماعية أخرى مشابهة، ولدراسات تمت من قبل لتقييم نظرية عمل البرنامج والكشف عن ثغرات أو آثار جانبية<sup>٢٠</sup>.



## ب - مكونات البرنامج:

وبعد أن نصل إلى اختيار ما نتوافق حوله في النقطة السابقة، بأنه "نظرية للبرنامج" لإحداث تأثير في الواقع، تكون الخطوة التالية - والمرتبطة بالسابقة - لاختيار مكونات هذا البرنامج. يثار هنا عدد من الأسئلة نحدد إجاباتها، وهي<sup>٢١</sup>:

- ما أنواع الأنشطة التي سيتضمنها البرنامج؟ ما ترتيبها؟
- من الذي سيقدم هذه الأنشطة / الخدمات؟
- أين سنقدم؟ هل المكان ملائم للفئة المستهدفة؟
- هل موعد تنفيذ البرنامج ملائم؟
- بأي مقدار سنقدم؟ مثلاً تدريب وتأهيل الفئات الفقيرة المستهدفة، هل يومياً أم ثلاثة أيام في الأسبوع هو الأكثر ملائمة؟
- ما شروط الاستفادة من البرنامج؟ ما المعايير للتضمنين؟.
- ما الفترة الزمنية التي سيتم فيها التأهيل والتدريب؟
- كيف سنتم المراقبة والتقييم أثناء التنفيذ وبعدها؟
- والمعنى هنا أننا إزاء موارد متاحة بشرية ومادية وفنية وتنظيمية،

وأمام خطة البرنامج، ومن ثم نفحص هذه المدخلات ثم تحويلها من خلال أنشطة إلى مخرجات وهي هنا تكون قابلة للقياس (من ذلك العدد المستهدف وعدد المتضمنين بالفعل، ساعات التدريب، عدد جلسات التوجيه والتوعية والتتقيف. وغير ذلك مما هو قابل للقياس).

إذا توقفنا أمام نتائج البرنامج أو الإجابة عن السؤال ماذا حدث كنتيجة للبرنامج؟ لا بد أن نكون مدركين أن أي تغيير متوقع ومستهدف ناتج عن

فعل اجتماعي Action، لا يمكن تحقيقه خطياً - أي علاقة خطية مباشرة وسبب ونتيجة - وإنما مهم بحثه وتصنيفه في ثلاثة مستويات<sup>٢٢</sup>.

**أولها: نتائج قصيرة المدى.** هي تغييرات تحدث أثناء البرنامج أو بعده مباشرة، قد تكون تغييراً في المعرفة، المعلومات، تغييراً في السلوك أو غير ذلك (وهنا حين نشاهد ونلمس هذه التغييرات أثناء التنفيذ يمكن أن نذهب إلى أن ٨٠٪ من الفئات المستفيدة من البرنامج التأهيلي لفرص عمل، على سبيل المثال، سوف يستكملون مرحلة التأهيل والتدريب (بنجاح).

**ثانيها: مستوى المدى المتوسط** كأن نذهب إلى التوقع بأن ٧٠٪ من النسبة السابقة التي اجتازت مرحلة التأهيل والتدريب بنجاح، سوف يجدون فرص عمل خلال عام.

**ثالثها: المستوى طويل المدى،** وهو ما نتمنى تحقيقه من البرنامج في إحداث تأثير في الفئات المستهدفة<sup>٢٣</sup>، وفي الواقع الذي يعيشون فيه (أي في البيئة الثقافية والاجتماعية) وهو أمر يمس مباشرة ما نتعارف حوله، بأنه "تنمية مستدامة"، وتتضمن: الاستمرار في وظائف أو في عمل الفئات المستهدفة التي كانت ضمن البرنامج، نوعية إنتاج أفضل، درجة أعلى من المسؤولية والالتزام، قدرات أكبر للحفاظ على استقرار الأسرة، وعي وإدراك من جانب الفئات المستهدفة بمشاركتهم في عملية التنمية من خلال عمل منتج. وهكذا يعبر المستوى طويل المدى عن الغايات التي كنا نطمح إليها.

تتصح الأدبيات الغربية بالتعبير عن البرنامج في صورة "النموذج المنطقي للبرنامج" Logic Model ويمكن تعريفه بأنه صورة مرئية توضح العلاقات بين المدخلات Inputs و النتائج المرجو Outcomes والعمليات التي تتم بينهما Process.

النتائج			البرنامج		
طويلة المدى	متوسطة المدى	قصيرة المدى	مخرجات	أنشطة	مدخلات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد و نسبة المحافظين علي وظائفهم بعد عامين من التخرج</li> <li>• عدد و نسبة المستقلين ماليا بعد عامين من التخرج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد و نسبة من حصلوا علي وظيفة خلال ستة أشهر من التخرج</li> <li>• مقارئة مرتبتات الخريجين بالمرتبات السائدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد المقابلات الشخصية لكل فرد</li> <li>• عدد و نسبة من حصلوا علي وظيفة خلال ثلاثة أشهر من التخرج</li> <li>• عدد الشركاء الذين يعرضون وظائف علي المخرجين</li> <li>• عدد الشركاء الذين يكررون التعاقب مع خريجي البرنامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد و نسبة المتقنين</li> <li>• عدد المقبولين</li> <li>• نسبة الغياب</li> <li>• عدد من تخرجوا من البرنامج</li> <li>• تكلفة تخرج الفرد</li> <li>• عدد و نسبة المشاركين الراغبين عن البرنامج</li> <li>• زيادة فهم مشكلات العاطلين عن العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق وعي بالبرنامج و الدعاية له</li> <li>• ورش تدريبية</li> <li>• تدريب علي</li> <li>• جلسات إرشاد</li> <li>• قاعدة بيانات بالوظائف المتاحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمويل</li> <li>• شركات مع شركات القطاع الخاص المحلية</li> <li>• مدربون</li> <li>• قاعة تدريب</li> </ul>

مثال لنموذج منطقي لبرنامج لتوظيف العاطلين عن العمل<sup>٢٤</sup>.

### الخطوة الخامسة - مؤشرات قياس الأداء والنتائج:

إننا هنا سوف نوجز أهمية توافر مؤشرات لقياس أداء البرنامج، فقد أشرنا فيما سبق، ولعدة مرات، إلى "مؤشرات" أساسية لا بد من توافرها، في عدة مراحل من تصميم البرنامج وتنفيذه، نحن نحتاج إلى مؤشرات، نستفيد منها في عدة أمور، أبرزها مراقبة أداء البرنامج و تقييم آثاره لاحقاً.

ولأننا سوف ندخل بمزيد من التفصيل، في الجزء التالي، في تعريف المؤشرات وأهميتها لقياس التقدم المحرز في البرامج التنموية، فإننا نكتفي - في هذا السياق - بالقول إن المؤشرات ببساطة هي معلومات موجزة مركزة تبين تحقق نتائج البرنامج، هي تعبر عن أبعاد حالة الفئات المستهدفة. قد يكون المؤشر كميًا، مثلاً كم عدد الأسر الفقيرة التي استفادت من البرنامج التنموي؟ هل هو العدد المستهدف أم أقل أو أكثر؟ وقد يكون المؤشر - في هذا النموذج نفسه - الحالة الصحية للفئات المستهدفة وبعد تضمين البرنامج خدمات صحية مجانية وتنقيف صحي، وقد يكون مدى رضا المستفيدين عن نوعية البرنامج، و هذا من خلال تطبيق استطلاع لهذه الفئات.

المهم أن تغطي المؤشرات ليس فقط نتائج أو مخرجات البرنامج لكن أيضاً مدخلات البرنامج و العمليات التي تتم خلاله، و إلا فلن نستطيع تتبع النتائج و معرفة أسبابها<sup>٢٥</sup>. قد يكون من المهم الإشارة إلى أن الأهداف الإنمائية للألفية (٢٠٠٠ - ٢٠١٥) قد تضمنت ثمان أهداف، ولكل هدف مؤشرات لقياس مدى التقدم المحرز. وقد أعلن الأمين العام للأمم المتحدة (في أغسطس ٢٠١٦)، أن هناك تقدماً في عدة أهداف - استناداً على المؤشرات - مثل مكافحة الفقر، تطوير الخدمات الصحية وامتدادها، والتعليم. إلا أن هناك بعض مجالات لم تتمكن كثير من دول العالم من توفير مؤشرات لها، منها بناء شراكات قوية بين الحكومات والقطاع الخاص والقطاع الأهلي ومنها توفير نوعية حياة كريمة تحقق الأمن الإنساني. وهكذا قد يصعب بناء مؤشرات، أو قد لا تتوفر نظم معلومات متطورة تمكننا من صياغة مؤشرات.

وينقلنا ذلك إلى تناول أهمية نظام المعلومات في عملية صياغة وتنفيذ البرامج التنموية.

### الخطوة السادسة - نظام المعلومات وتوظيف الاتصال:

في عصر المعلومات اليوم، أضحى بناء نظام معلومات وتوظيفه لأهداف التقدم والتنمية، هو المتغير الثالث في مثلث المؤشرات إلى جانب المتغير الاقتصادي والمتغير الاجتماعي، والمستخدم لقياس الاقتصاديات ومراقبتها. فالأضلاع الثلاثة للمثلث، تحدد مدى التنمية في كل دولة وقدرتها على جذب الاستثمارات. ومن المتوقع أنه في حالة الاستخدام الفعال للأدوات الجديدة لنظام المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، أن تتأثر البنية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، بشكل إيجابي.

إن ما يطلق عليه اليوم "مجتمع المعلومات"، يوفر وقتنا في العثور على المعلومات وتسجيلها واسترجاعها، بل ونشرها علي نطاق واسع ، ويوفر إنتاجية أفضل، وفاعلية للبرامج التنموية. إن نظام المعلومات - الذي تتنوع تعريفاته - يرتبط بتكنولوجيا الاتصال<sup>٢٦</sup>، فهو نظام يوفر وسائل دعم الأنشطة والبرامج الاقتصادية والاجتماعية، حيث تنتفع كافة الجهات - الرسمية وغير الرسمية - من المعلومات الموجهة والموثوق بها، في كل مجالات الاهتمام وأبرزها في هذا الخصوص المجتمعات المحرومة والفئات المهمشة، وتخفيف حدة الفقر، والصحة والتعليم.. وغير ذلك. كما أن نظام المعلومات، يسهم في مراقبة أداء البرنامج أثناء التنفيذ، ويسهم في التقييم النهائي له.

وعلى الرغم من أن البعض يرى أن لفظ المعلومات يشمل جميع أنواع المعرفة، إلا أن آخرين يرون أن هناك إمكانية لتحديد نطاق هذا

المصطلح بحيث يشمل كل الأنشطة الإنتاجية الشاملة، والبنية الأساسية، والتنمية، بالإضافة إلى خدمات المعلومات الموجهة نحو التطوير الاقتصادي والاجتماعي<sup>٢٧</sup>.

وفي سياق اهتمامنا بالسياسة الاجتماعية والبرامج التنموية، فإننا نشير إلى عدة أبعاد مهمة ترتبط بتوظيف نظام المعلومات، أبرزها:

- الاعتماد في تصميم البرنامج التنموي على المعلومات المنظمة والموثقة حول الفئات المستهدفة، والمنطقة أو المجال الجغرافي لتنفيذ البرنامج.

- تسجيل كافة البيانات عن البرنامج وتطور تنفيذه بدقة، ثم استرجاع هذه البيانات في أي وقت.

- تطوير وتحديث البيانات أولاً بأول.

- مراقبة التكاليف، مع ملاحظة أن هناك تطبيقات خاصة للنظم المالية يمكن استخدامها في هذا الغرض.

- حفظ كافة التقارير الدورية، ثم الختامية عن البرنامج التنموي وإمكانات مراجعتها ومقارنتها، وأيضاً مراقبة مصداقيتها في أي وقت.

وأخيراً فإن **توظيف الاتصال هنا**، إلى جانب نظام المعلومات يمكن أن نعطي له قدر من الاهتمام والتخطيط، وقد يكون أهم أبعاده هو:

- الاتصال وإعلام الفئات المستفيدة بالبرنامج التنموي.

- اكتساب التأييد وشرح "رسالتنا" من البرنامج.

- إعلام الرأي العام ككل بالبرنامج.

- الاتصال بقيادة الرأي والمؤثرين في مسار البرنامج، واستقطابهم لدعم البرنامج.

يمثل حلقة الاتصال أو دائرة التواصل بين القائمين على البرنامج ومواقع التنفيذ.

و بانتهائنا من مرحلة تصميم البرنامج يكون معنا:

- ملخص للبرنامج
- وصف للمشكلة و أهميتها و الفئة المستهدفة
- غايات و أهداف المشروع
- المؤشرات و معايير النجاح
- وصف مفصل للبرنامج
- جدول زمني
- علاقة البرنامج بأي برامج أخرى
- ملف مالي
- التكاليف الكلية
- التدفق المالي
- مصادر التمويل
- هيكل تنظيمي للبرنامج
- تحليل للمخاطر و خطة الطوارئ
- خطة التقييم (هل سيحتاج البرنامج إلي تقييمه بعد انتهائه؟ هل الميزانية تشتمل علي تكلفته؟ هل هناك معلومات يتم جمعها خصيصا من أجل التقييم؟)

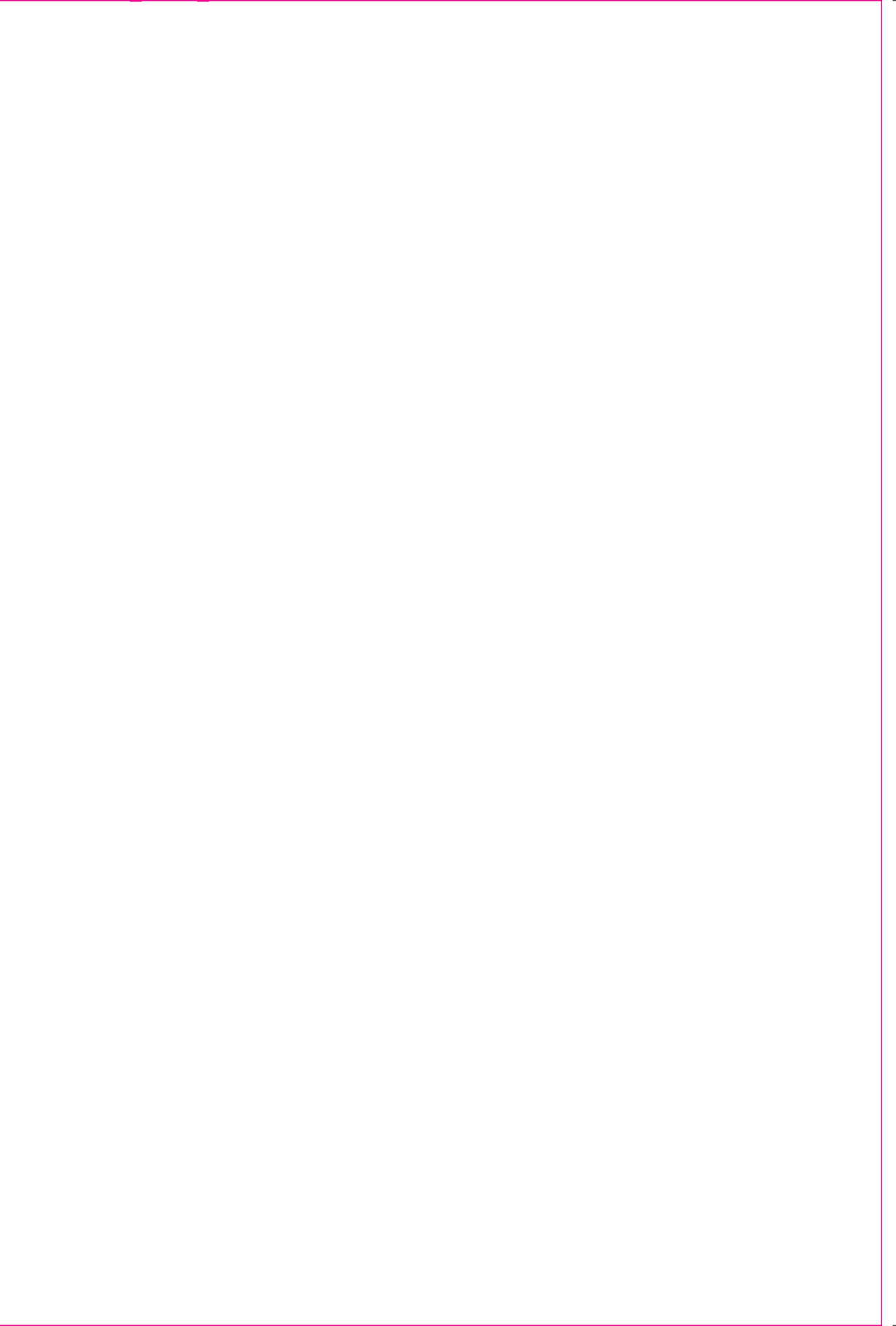
مع ملاحظة أن كل هذه الوثائق "حية" بمعنى أنها تتطور ويتم تحديثها بصفة مستمرة و من هنا أهمية نظام المعلومات.

**الخلاصة** إن دقة تصميم البرامج الاجتماعية بدءاً من توصيف المشكلة والفئة المستهدفة، وغايات وأهداف البرنامج، وتحليل المخاطر، وهيكل المشروع، ونظامه المالي، ونظام المعلومات. وغير ذلك من اعتبارات نهتم بها منذ لحظات التصميم الأولى (كالمراقبة و التقييم و مؤشرات الأداء)، كلها تكفل درجة عالية من الفاعلية للبرامج الاجتماعية.



## الفصل الثاني

### التقييم ومؤشرات قياس الفاعلية



## الفصل الثاني

### التقييم ومؤشرات قياس الفاعلية

في هذا الجزء من العمل، نستهدف التركيز على بعدين أساسيين مرتبطين معاً، وهما ضمن سلسلة تصميم البرامج، وهي أيضاً أحد متطلبات نجاح عملية التصميم من ناحية، وتحقيق أهداف البرنامج من ناحية أخرى.

لماذا نخصص جزءاً مستقلاً لمناقشة التقييم ومؤشرات قياس الفاعلية؟  
عدة مبررات علمية وعملية تبرر توجيه عناية خاصة لهذا الموضوع؟  
تتمثل في عدة أمور:

**أولها : إن كل من التقييم ومؤشرات القياس، التي تقع في قلب عملية التقييم، لا بد من أخذهما في الاعتبار، منذ بدء أول خطوة في تصميم البرنامج. بل إن اختيار المشكلة ذاتها، أو الاحتياج القائم، أو عملية تجنب مخاطر اجتماعية، تخضع لسؤال مهم وهو لماذا؟ أي لماذا اخترنا هذه المشكلة ضمن أولويات التدخل. المؤكد أن أماننا - سواء كجهة حكومية أو أهلية - عشرات التحديات تستدعي "تدخل برامجي" للتخفيف من وطأتها، أو التقليل من آثارها السلبية، أو الوقاية منها وتجنبها، أو علاجها. وعلى الجانب الآخر فإن الموارد - مهما بدت كبيرة - فهي محدودة، ولا بد من تجنب الهدر في هذا المورد. ومن ثم يكون من المهم تقييم حجم ووزن المشكلة، وتقييم آثارها على الفئات المستهدفة المتضررة، حتى تكون على أولوية برامجنا. كذلك حين نحدد الأهداف من البرامج التي نسعى إلى تحقيقها، مهم توافر رؤية واضحة،**

عن المؤشرات التي تدلنا على أننا في الطريق الصحيح، وأن الأهداف تتحقق، وأنها تجنبنا هدر الموارد.

**ثانيها: في أحيان كثيرة، في المنطقة العربية، وفي دول مجلس التعاون الخليجي، لا نعطي التقييم ومؤشرات القياس الأهمية الملائمة،** ونكتفي بتصميم برنامج ثم تنفيذه، متصورين أن النتائج ستتحقق تلقائياً أو "آلياً" طالما تم تنفيذ البرنامج. إلا أن العلاقة بين مدخلات أي برنامج (خطة، موارد مادية، بشرية، فنية) والمخرجات الناتجة ليست "خطية" أي خطوة تقود إلى أخرى. لأن فيما بينهما هناك عمليات معقدة ، أبرزها تفاعل البرنامج مع الثقافة والقيم السائدة والبيئة المجتمعية، ومدى ملائمة التشريعات وطبيعة التفاعلات بين البشر وبين الأجهزة (الحكومية والأهلية والقطاع الخاص) وغيرها مما قد تتدخل بين الطرفين (أي المدخلات والمخرجات)، فلا تتحقق الأهداف المرجوة<sup>٢٨</sup>. أو قد تبرز كعوائق أمام التنفيذ، أو أن الأداء في البرنامج نفسه يتسم بقصور. وغير ذلك مما يجعل عملية التقييم (والمؤشرات داخلها) لها ضرورة خاصة إذا كان ذلك يستهدف قياس الفاعلية.

**ثالثها: إذا كان المجال البحثي الذي ازداد الاهتمام به كثيراً في السنوات السابقة، وهو التقييم Evaluation والقياس، قد ارتبط بشكل كبير بتطور الاهتمام بالسياسات العامة Public Policies، في العقدين الأخيرين، فإن الاهتمام بهما (التقييم ومؤشرات القياس) قد تصاعد بشكل ضخم مع الألفية الثالثة، ومع "الرؤية الجديدة للبرامج الاجتماعية"<sup>٢٩</sup>. إن تنوع احتياجات البشر، أو التفاوت بين الثروات، والتفاوت في التعليم والنوع الاجتماعي والدخل والوعي، وكذلك التفاوت بين الأقاليم والمناطق - داخل البلد نفسها - يمثل دافعا رئيسيا لصياغة "برامج متنوعة" وكل**

منها لها أهدافها. يضاف إلى ذلك أن العولمة واطروحات التنمية البشرية المستدامة، والمتوازنة بين القطاعات، تستدعي "برامج" السياسات الاجتماعية تعلن أهدافها ورؤيتها، وتقدم خدماتها (الرعاية، الصحية، الاقتصادية، التعليمية..). للجميع، بينما برامج الفئات المهمشة الفقيرة والرغبة في دمجها في عملية التنمية، أو برامج تمكين المرأة، أو برامج رعاية للمسنين، أو برامج اجتماعية للحد من تسرب الأطفال في المدرسة. وغير ذلك كثير، هي الآليات التي تترجم السياسة العامة، وتراعي عملية التنوع والاختلاف بين الفئات السكانية وبين المناطق.

**رابعها: إن التوجه العالمي إزاء الفئات المهمشة اجتماعياً، قد تطور كثيراً، نتيجة الدور المهم الذي لعبته المؤسسات العالمية (خاصة البنك الدولي) والمنظمات العالمية للأمم المتحدة، والوثائق العالمية (إعلان تحديات الأهداف الإنمائية للألفية ٢٠٠٠ - ٢٠١٥، ثم أهداف التنمية المستدامة ٢٠١٥ - ٢٠٣٠)..** فقد وفرت هذه الوثائق، وغيرها، الكثير من البيانات عن القضايا والتحديات العالمية، التي ينبغي التوجه إليها، خاصة الحد من الفقر، وتوسيع قاعدة الخدمات الصحية والتعليمية، وتكافؤ الفرص بين المرأة والرجل.. وغير ذلك من القضايا الكبرى. كما كانت أطروحات شبكات الأمن الاجتماعي، والحماية الاجتماعية لدعم الفقراء وتأهيلهم لسوق العمل، والحماية من المخاطر، وغير ذلك. لقد أثر هذا التوجه العالمي، وتفاعل، مع السياسات الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي، وفي المنطقة العربية ككل.. فكان الاهتمام الكبير - من جانب دول الخليج العربي - ببرامج الأمان الاجتماعي، وامتداد شبكة الأمان الإنساني للجميع، وفي قلب هذا الاهتمام تطور التقييم ومؤشرات القياس.

خامسها: وآخر ما نشير إليه في هذا السياق لتفهم لماذا نهتم بالتقييم ومؤشرات القياس، هو إدراك أن هذه العملية مع أهميتها، لها تكلفة كبيرة ضخمة، من خلال خبراء متخصصين في جمع البيانات و تحليلها .. ومن هنا تطورت اقترايات أخرى، تشاركية Participatory، تم طرحها عالمياً، تستهدف التقليل من النفقات، والاعتماد على فريق العمل أو وحدات/ إدارات خاصة تتابع التنفيذ، وتقيم النتائج<sup>٣٠</sup>. وهو بعد نبه إليه البنك الدولي - عن حق - بأنه أحياناً ما يمكن تجنب هذا الإنفاق الضخم لإجراء "التقييم الخارجي"، من خلال أدوات أخرى داخلية متاحة<sup>٣١</sup>.

البرنامج	الدولة	تكلفة التقييم	تكلفة البرنامج
الصندوق الاجتماعي للتنمية (المرحلة الثالثة)	اليمن	٢,٠٠٠,٠٠٠	١٥,٠٠٠,٠٠٠
مشروع الحماية الاجتماعية	بناما	١,٠٠٠,٠٠٠	٢٤,٠٠٠,٠٠٠
الدعم الفني لشبكة الأمان الاجتماعية	باكستان	٢,٠٠٠,٠٠٠	٦٠,٠٠٠,٠٠٠
مشروع شبكة الأمان الاجتماعية	كولومبيا	١٣٠,٠٠٠	٨٦,٤٠٠,٠٠٠

تكلفة تقييم بعض المشروعات المدعومة من البنك الدولي<sup>٣٢</sup> فيما يلي مزيد من التفصيل عن التعريفات للمفاهيم المستخدمة، واقترايات التقييم، ثم مؤشرات القياس التي يمكن الاعتماد عليها لاختبار مدى تحقق نتائج البرامج الاجتماعية.

التعريف بالمفاهيم:

إن خريطة المفاهيم التي نعتمد عليها في هذا الجزء من العمل **Concept Mapping**، تكمن أهميتها ليس فقط في تحديدها بشكل دقيق كما وردت في الأدبيات، ولكنها تكمن أيضاً في حرصنا على أن تكون متوافقة أو ملائمة للسياق الثقافي العربي الذي يتم توظيف هذه المفاهيم في إطاره.

أهمية الملاحظة الأولية السابقة مصدرها الجهود التي بذلت من قبل - على المستوى العربي - في التقييم من جانب والمؤشرات التي نقيس بها فاعلية البرامج من جانب آخر. فالبرامج الاجتماعية - وأبرزها هنا البرامج التي تستهدف الحد من الفقر وتوفير حياة كريمة للجميع في دول مجلس التعاون الخليجي - تحتاج إلى بيانات دقيقة (قاعدة بيانات علمية) عن الفئات والمناطق المستهدفة، وقد لا تتوافر هذه البيانات بالشكل الكافي أو بالدقة المطلوبة. ويمكن أن يثير ذلك إشكالية في الفجوة بين الواقع وبين البرنامج المستهدف أو تصنع "مساحة" بين ما نتطلع إليه وبين تنفيذ البرنامج على أرض الواقع.

ومن ثم تبرز أعمال سابقة وحديثة، تطرح اقتراحات التقييم من منظور عملي، يتسم "بالمشاركة الجماعية والتعلم الجماعي" من جانب الفريق الذي يخطط للبرنامج وفريق التنفيذ وكذلك الفئات المستهدفة، وهو ما يعني الاستفادة من المفاهيم النظرية في الأدبيات الغربية من جانب وملائمة الواقع وما فيه من محددات وأيضاً تجنب تكلفة مرتفعة من جانب آخر<sup>٣٣</sup>.

ونفس هذا التوجه نجده قائماً لدى بعض الأكاديميين العرب، الذي تصدوا لبناء مؤشرات القياس، وحين نتصدى لصياغة هذه المؤشرات التي تكشف عن فاعلية "الشراكة" مثلاً بين جهات حكومية وأخرى أهلية فإننا نطبق في الواقع ما يعرف "بتوطين المؤشرات"<sup>٣٤</sup>، أي أننا نصيغ مؤشرات محددة عملية تتناسب وتتواءم مع السياق الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، الذي نستهدفه.. ولعل أحد الأعمال المتميزة التي صدرت عن مكتب وزراء الشؤون الاجتماعية والعمل، والذي يمكن الاستفادة به كثيراً (د. إبراهيم العيسوي وآخرون، الفقر ومقاييسه المختلفة، محاولة في توطين الأهداف التنموية للألفية، ٢٠٠٩)، يساعدنا في الاقتراب من موضوع "توطين" مؤشرات قياس الفقر.

## أولاً - تقييم البرامج:

### أ - التعريف بالمفهوم

إن التقييم Evaluation، يشير لغوياً إلى تقدير قيمة الشيء. ويمكن تعريف التقييم باعتباره:

"عملية بحث تطبيقية لجمع وتحليل الدلائل Evidence التي تصل بنا إلى تقدير، أو الحكم على برامج، وسياسات، ونوعية أو خطة، أو قيم، أو أشخاص أو مؤسسات"<sup>٣٥</sup>.

هناك تعريفات أخرى للتقييم تستند على أنه تقدير "فاعلية" برنامج أو سياسة أو منظمة أو مؤسسة حكومية وغير حكومية، في مواجهة تحقيق أهدافها.



هناك تعريفات أخرى للتقييم تركز على أن التقييم هو التطبيق المنهجي لإجراءات البحث الاجتماعي التي توفر أساساً موضوعياً وواقعياً "لاتخاذ قرارات بالتطوير وتحسين الأداء".

إن ما سبق يوضح عدة نقاط مهمة نسلط الضوء عليها، وهي:

١ - إن التقييم يمتد ليشمل مستويات كثيرة متعددة، بدءاً من خطة البرنامج، والإمكانات - البشرية والمادية - المتوافرة له، والأشخاص القائمين على البرنامج، والقيم السائدة (التعاون، العمل الجماعي، التوترات والصراعات، الثقافة المجتمعية السائدة..)، ونوعية الأداء، ونوعية الخدمة، ومدى رضا الفئات المستفيدة، وتوافق النتائج مع الأهداف المحددة.

٢ - الأمر الثاني أن التقييم ليس نشاطاً أو مجهوداً "ترفياً" تستكمل به حلقات البرنامج، ولكنه يستهدف في النهاية توظيف نتائجه لإحداث تغيير أو تطوير. إن التقييم ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما هو كشف أو تقدير أو تحديد الواقع:

- هو كشف عن تفاعلات داخلية وخارجية تحيط بالبرنامج.
- كشف أي ثغرات في النتائج أو في الأداء.
- تحديد ما تم في الواقع من تغييرات.
- هو توجه نحو الفعل Action - Oriented.
- توجه نحو المستقبل لتطوير البرامج وتحسينها.

٣- الأمر الثالث، إن التقييم حين يرتبط بالقطاع الخاص يستند على أنه يستهدف الربح، بمعنى أن تحقيق الأرباح هو أساس التوجه لتقييمه، وأن تراكم الأرباح يعني نجاح المؤسسة الخاصة في عملها في مجتمع معين، يعني أنها تقدم نوعية خدمة جيدة. بل

الأكثر من ذلك أن تقييم أداء القطاع الخاص، أصبح يأخذ في اعتباره أبعاد جديدة لم تكن قائمة من قبل. ومن هذه الأبعاد احترام حقوق العاملين وأسرههم، المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص، البيئة، رضا المجتمع عن الخدمات والمنتجات. وغير ذلك. على الجانب الآخر، تبرز خصوصية تقييم البرامج الاجتماعية في عدة جوانب، أهمها الأخذ في الاعتبار النفع العام، وتجنب هدر الموارد، وتجنب تحقيق الربح، والتركيز على الجدوى الاجتماعية. إلى جانب الشراكات مع القطاع الأهلي، والقطاع الخاص، الاستدامة في النشاط، التركيز على الفئات المهمشة، مدى الرضاء من جانب المستفيدين عن الخدمة، بناء قدرات الفئات المستهدفة، تمكين الفئات المهمشة، تحقيق الدمج الاجتماعي، احترام حقوق الإنسان، المساواة في الفرص المتاحة، العدالة الاجتماعية في التوزيع وتخصيص المنافع. وغير ذلك من أبعاد مهمة تتعلق بالإدارة الرشيدة (العمل الجماعي، التشاركية، تدفق المعلومات بشفافية، احترام الآراء المختلفة، التشاور، المحاسبية والمساءلة .. وغير ذلك)\*.

---

\* بعض أبعاد التقييم تكون محل اهتمام القطاع الخاص والقطاع الأهلي، والحكومة، أبرزها الإدارة الرشيدة، وتدقيق المعلومات بحرية، واحترام الفئات المستهدفة، وإدراك المسؤولية المجتمعية، وغير ذلك.

تقييم البرامج الاجتماعية إذن يهتم بالمدخلات في علاقتها بالمنتجات (النتائج)، مروراً بالعمليات الوسيطة وأبرزها البيئة السياسية والتشريعية والثقافية والاجتماعية، وفي اهتمام التقييم بمدى فعالية البرنامج يكون التركيز على أهداف البرنامج وتحقيقه الصالح العام (وليس تحقيق الأرباح) وقدرة البرنامج الاجتماعي محل التقييم على إحداث تغيير في نمط حياة الفئات المستهدفة (تغييرات قيمية وسلوكية) وتوفير حياة كريمة لهم.

#### ب - مستويات وأنماط التقييم

إن القول بأهمية تقييم البرنامج، غير كاف، إذ أن هناك احتياج إلى توضيح أي نوع من أنواع التقييم مطلوب، أو أي نوع من التقييم قد تم<sup>٣٦</sup>. وهو ما يثير السؤال عن أهم أنماط التقييم.

إن ما يتبادر إلى الذهن عند ذكر التقييم، هو "تقييم الأثر" أو "انعكاسات البرنامج" Impact Evaluation، ويقصد به مقارنة آثار البرنامج - الإيجابي والسلبي - بعد تنفيذه، بما يُتصور أنه كان سيحدث في حالة غياب البرنامج. ويكون التركيز هنا على العلاقة السببية بين البرنامج والتغيرات الملحوظة بعد تنفيذ البرنامج، مع توجيه الجهد لاستبعاد التفسيرات البديلة. وفي هذا الإطار نشير إلى النموذج التالي:

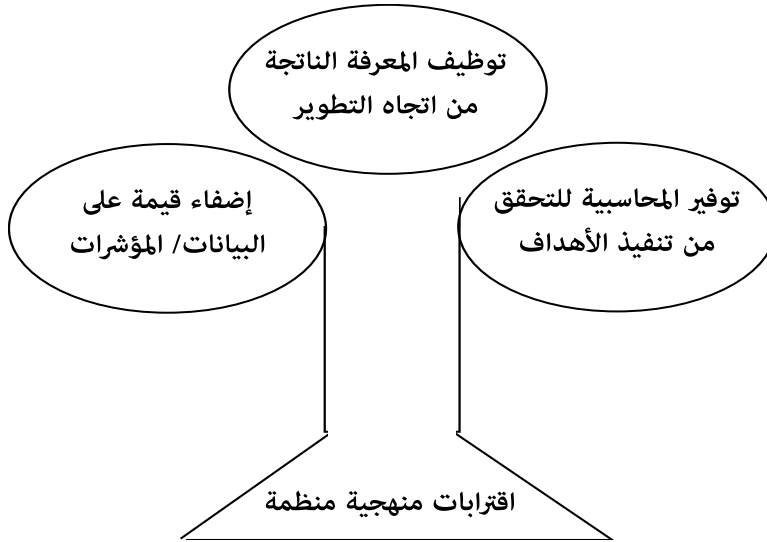
برنامج لتدريب الشباب على اكتساب مهارات حديثة، للتوافق مع احتياجات سوق العمل، وذلك في أحد المدن الصغيرة. استغرق التدريب

الذي استهدف الشباب، ضمن برنامج اجتماعي يتعامل مع تحديات البطالة، حوالي أربعة شهور. وبعد انتهاء البرنامج المذكور، تبين ارتفاع عدد الشباب الذين حصلوا على عمل من المجموعة التي تم تأهيلها، حوالي ٧٠٪ منهم (بعد انتهاء التدريب) هنا فإن فريق خبراء التقييم يسعون إلى الإجابة عن بعض الأسئلة، أبرزها: هل كفاءة البرنامج التدريبي هي التي أهلتهم للحصول على العمل؟ هل تعلموا مهارات أعطتهم قيمة في سوق العمل أم أن أثر البرنامج اقتصر على تغيير نظرتهم للوظائف المتاحة؟ هل افتتاح مصنع جديد بالمدينة هو السبب الأهم لحصولهم على وظيفة؟ ما مدى تميز هؤلاء الشباب عن أقرانهم الذين لم يحصلوا على التدريب؟ وهل قبل بعضهم العمل رغم انخفاض الأجور؟ كل هذا يحتاج لاهتمام.

نحن نهتم أيضاً في تقييم الأثر / الانعكاسات، بالآثار الجانبية للبرنامج. وهي آثار أو نتائج لم نخطط لها وإنما جاءت مع أو ضمن تحقيق نتائج أخرى. على سبيل المثال في حالة المدينة الصغيرة التي تم تطبيق برنامج تأهيلي فيها للشباب، قد يدفع نجاح البرنامج هؤلاء الشباب إلى الزواج والاستقرار في نفس المدينة، وهو ما يؤدي إلى ضغوط على الفرص المتاحة في الإسكان، ويخلق احتياجات جديدة. وهنا فإن تصميم برنامج اجتماعي جيد، ثم تقييمه، ينبغي أن يأخذ في الاعتبار الآثار الجانبية غير المخطط لها، وهل كانت محسوبة أم لا.

في التقييم هناك ما يعرف بشجرة التقييم<sup>٣٧</sup> "Evaluation Theory Tree"، وهي نظرية تؤكد على أهمية استخدام البيانات أو المعلومات، وتوظيفها في اتجاه التغيير والتطوير.

إن جذع الشجرة أو الساق هو الاقترابات المنهجية المنظمة وأحد أفرع الشجرة هو "المحاسبية" وهي هنا تشير إلى مدى تبني الجهة المسئولة عن البرنامج (حكومية أو أهلية) لأهداف تتناسب مع قدراتها ومواردها البشرية والمادية (فتكون قادرة على تحقيق أهدافها من البرنامج ودون هدر للموارد) أما الفرع الثاني للشجرة فهو التقدير Valuing وهي عملية إضفاء "قيمة" على البيانات والمؤشرات التي تم جمعها عن البرنامج، وأخيراً فإن المحاسبية إلى جانب إضفاء القيمة على البيانات المتوافرة والمؤشرات، يجعلنا قادرين على توظيف المعرفة الناتجة عن التقييم في اتجاه تغيير الواقع والتطوير.



وإذا كان تقييم الأثر أو الانعكاسات Impact، هو أهم مستويات التقييم في البرامج الاجتماعية، فإن هذا لا يلغي تقييم المدخلات في علاقتها

- بالآثار أو تقييم العملية Process الوسيطة، التي تقود إلى نتائج. ومن ثم فقد يكون اهتمامنا في تقييم البرنامج الاجتماعي، بما يلي:
- تقييم عملية تصميم البرنامج ومدى ملاءمتها للأهداف.
  - تقييم الخطة التنفيذية.
  - تقييم فريق العمل من حيث الكفاءة والقدرة على العمل الجماعي.
  - تقييم الموارد، ومدى تجنب هدرها، وتجنب الفساد.
  - تقييم الإدارة الرشيدة للبرامج الاجتماعية.
  - تقييم البيئة السياسية والتشريعية الملائمة.
  - تقييم نظام الاتصال وقواعد البيانات المتاحة.

وهكذا هناك أبعاد متعددة أو مستويات متعددة للتقييم<sup>٣٨</sup>، والمهم أن تكون أهداف التقييم واضحة ومحددة منذ البداية، ويتم الإعداد الجيد لعملية التقييم، وأن يتبع منهجية محددة\*، ويتسم بالشفافية والعلنية، ويوجه اهتمامه إلى أسباب نجاح البرنامج، أو أسباب "إخفاق" تنفيذ البرنامج.

### ج - التقييم الداخلي والتقييم الخارجي:

وإذا عدنا مرة أخرى لأنواع التقييم، قد يكون من المهم الإشارة إلى إمكانية التصنيف وفقاً للقائم بالتقييم وهنا نصبح إزاء تقييم داخلي، وتقييم خارجي، وكل نوع له مزاياه وله عيوبه. وقد يكون أهم مزايا التقييم الداخلي (وحدة أو إدارة خاصة معنية بتقييم البرامج، أو الفريق القائم بالعمل)، أنه يتابع العمل في جميع مراحلها، وبدءاً من عملية تصميم

---

\* قد يعتمد تقييم البرنامج، ليس فقط على ما هو متاح من بيانات ومعلومات، ولكن أيضاً على مقابلات شخصية مع بعض المستهدفين المستفيدين، أو بعض أعضاء فريق العمل، أو يعتمد على استبيان، أو مجموعات نقاش بؤرية Focus group discussions .

البرنامج. بالإضافة إلى ذلك، وكما يشير البنك الدولي، فإن التكلفة المرتفعة للتقييم الخارجي - وهو النوع الثاني من التقييم - تدفع في معظم الأحيان لتجنب الإنفاق المرتفع مقابل تكليف خبراء خارجيين، في اتجاه اختيار التقييم الداخلي.

إن ما يعرف "بالتقييم التشاركي" **Participatory Evaluatio**<sup>39</sup>، هو منهجية حديثة يتم تدريب فريق العمل على اتباعها، وفتح الباب لمشاركة بعض الفئات المستهدفة (إما باستطلاع آرائهم في البرنامج أو مناقشتهم والحوار معهم)، وكذلك مع إمكانية فتح الباب لشخص واحد من الخبراء، يشارك كـ **Facilitator** لجلسات التقييم التشاركي.

إن هذا المستوى الداخلي للتقييم، يتبع خطوات منظمة من جانب مجموعة العمل، تبدأ بجمع المعلومات المتوافرة عن البرنامج، وعن خطوات التنفيذ، ثم التنفيذ وتناقش - عبر أجندة منظمة - الإيجابيات والسلبيات في كل خطوة، ثم المحصلة النهائية من البرنامج، نجاحاته وإخفاقاته.

التقييم الخارجي الذي يكلف به خبراء متخصصون، أهم مزاياه أنه يحقق قدراً كبيراً من الموضوعية. وفيما يلي يوضح الجدول التالي مزايا وسلبيات كل نوع من أنواع التقييم.

التقييم الداخلي	التقييم الخارجي
- يقوم به فريق العمل في الجهة	- يتم تكليف خبراء من الخارج.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عادة ما يتم بعد انتهاء تنفيذ البرنامج.</li> <li>- تكلفته مرتفعة.</li> <li>- لا يضمن مشاركة فريق العمل.</li> <li>- قد يشعر فريق العمل بالتهديد.</li> <li>- عدم ضمان تعاون الجميع.</li> <li>- يحقق درجة عالية من الموضوعية.</li> <li>- قد لا يتوافر لديهم كل المعلومات الكافية.</li> <li>- قد لا تتوافر الدراية الكافية للفريق من الخبراء ببعض المحددات الداخلية والخارجية.</li> <li>- يتم الاستعانة بكل الخبراء المتخصصين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المعنية.</li> <li>- يمكن أن يتم في النهاية أو أثناء التنفيذ.</li> <li>- تكلفته محدودة.</li> <li>- يضمن مشاركة الأطراف وتعلمهم معاً.</li> <li>- يتجنب شعور العاملين بالتهديد.</li> <li>- يضمن تعاون كل العاملين تقريباً.</li> <li>- قد يشوب هذا النوع بعض التحيز أو الاتهام بنقص المصداقية.</li> <li>- تتوافر كل المعلومات.</li> <li>- دراية القائمين على البرنامج بكل المحددات، وطبيعة البيئة الثقافية والاجتماعية.</li> <li>- قد لا يتوافر في التقييم الداخلي بعض الخبرات الضرورية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينصح بالتقييم الخارجي في بعض البرامج الاجتماعية الكبرى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ينصح بالتقييم الداخلي في حالة البرامج الصغيرة والمتوسطة.</li> </ul>



هذا ويميل البعض إلى تصنيف أنواع التقييم، إضافة إلى ما سبق، وفقاً للتوقيت:

- ١ - تقييم يتم بعد انتهاء البرنامج.
- ٢ - تقييم يتم في أثناء البرنامج، من أجل تحسين أداء أو توسيع نطاقه، وأحياناً لاختبار جدواه وإغائه.
- ٣ - تقييم يتم قبل البرنامج، بهدف الاختيار بين عدة برامج/ بدائل مطروحة، من حيث العائد الاجتماعي، أو من حيث المضي قدماً في البرنامج من عدمه.

إن أبرز منهجية لتقييم البرامج الاجتماعية هو ما يعتمد على الكم (التكلفة الاقتصادية وعدد المستفيدين. وغير ذلك من مؤشرات كمية) وإلى جانب ذلك يعتمد على الكيف (لتقدير الجدوى الاجتماعية) وما يرتبط بذلك من مسوح استقصائية ومقابلات ومجموعات نقاش بؤرية ومشاهدات ومتابعات ميدانية.. وعادة ما تكون المنهجية مختلطة، تجمع بين الكم والكيف.

إن بعض الكتابات الغربية المهمة عن التقييم، تلفت نظرنا إلى أمرين. أولهما: أن كثير من البرامج الاجتماعية غير متاح لديها الموارد اللازمة للتقييم الشامل، ومن ثم يمكن الاستعاضة عن ذلك بتقييم على نطاق ضيق يسعى لاستطلاع الآراء<sup>٤٠، ٤١</sup>. ثانيهما: إن أحد أسباب عدم تقييم بعض البرامج الكبرى الاجتماعية قد يعود إلى تخوفات من أضرار سياسية لا داعي لها، أو تخوفات من فقدان وظائف تؤثر سلباً على الاستقرار<sup>٤٢</sup>.

ثانياً - مؤشرات قياس فاعلية البرامج الاجتماعية:

إذا كنا قد ناقشنا من قبل تقييم البرامج الاجتماعية، وأن التقييم الذي نتحدث عنه، يبدأ من لحظة تصميم البرنامج، وتقييم كافة البرامج/ المسارات البديلة، قبل أن تتطور عملية تصميم البرنامج لمواجهة مشكلة اجتماعية أو التعامل مع أحد المخاطر الاجتماعية، وإذا كنا قد طرحنا ضمن ذلك الاعتماد على مؤشرات كمية وكيفية، فإننا في هذا الجزء من العمل نتطور أكثر لنطرح مؤشرات القياس.

وهنا من المهم الإجابة عن سؤال مهم، وهو ما العلاقة بين التقييم والقياس؟ وما القيمة المضافة لبناء مؤشرات قياس تختبر فاعلية البرنامج الاجتماعي؟ ثم كيف نقيس؟ وكيف "نضع" مجموعة مؤشرات ملائمة للبرنامج من ناحية وللسياق الثقافي والاجتماعي والاقتصادي الذي نعمل فيه ونستهدف التأثير فيه؟

أ - ملاحظات أولية:

وقبل أن ندخل إلى مزيد من التفاصيل، من المهم إبداء الملاحظات الأولية التالية:

أولى الملاحظات تتعلق بتحديد مفهوم المؤشرات Indicators وهو يعني وفقاً لموسوعة المؤشرات الاجتماعية<sup>٣</sup> "عملية تحويل إجرائية لأحد العوامل الأساسية في التقييم". ويعرفها Anheir بأنها كتل البناء الأساسية التي تختبر الأبعاد التي نسعى لقياسها، والقدرة أو القابلية للتحول في بعض الأحيان من مستوى التجريد والخصوصية إلى الواقع الذي نعيش فيه ونشهده.

وهذه المؤشرات تتنوع وفقاً للظاهرة التي نهتم بها، ووفقاً لجودتها، وتغطيتها، ووفقاً لأنواع المنظمات والمؤسسات المعنية (حكومية، غير حكومية، خاصة، مختلطة في حالة شراكة) وكذلك تتنوع وفقاً لأهداف العمل ووفقاً للسياق الثقافي المجتمعي<sup>٤٤</sup>.

إن المؤشرات وفقاً للموسوعة العالمية للمؤشرات، هي أدوات نقوم بتوظيفها كعمليات تمثيل مرئية للبرامج والمشروعات والمنظمات بحيث نستطيع تقييمها في النهاية والتحقق من إنجازها لأهدافها.

**ثاني الملاحظات الأولية المهمة** يتعلق بالقياس، ويمكن تعريفه بأنه مجموعة من المؤشرات الكمية والكيفية، المتسعة والمتكاملة، التي تتوجه إلى اختبار فاعلية البرنامج ككل، أو قطاع منه، أو المنظمة المعنية به، بهدف الوقوف على مدى تحقق النتائج، ونوعيتها **Quality** وعلاقة البرنامج الذي نستهدفه بالقياس بقدرات الجهة التي تقوم به (مثلاً برنامج اجتماعي لتمكين النساء الفقيرات تقوم به وزارة التنمية الاجتماعية مع شراكة جمعيات أهلية) والتفاعلات الداخلية والخارجية داخل الجهة وخارجها مع البيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة.

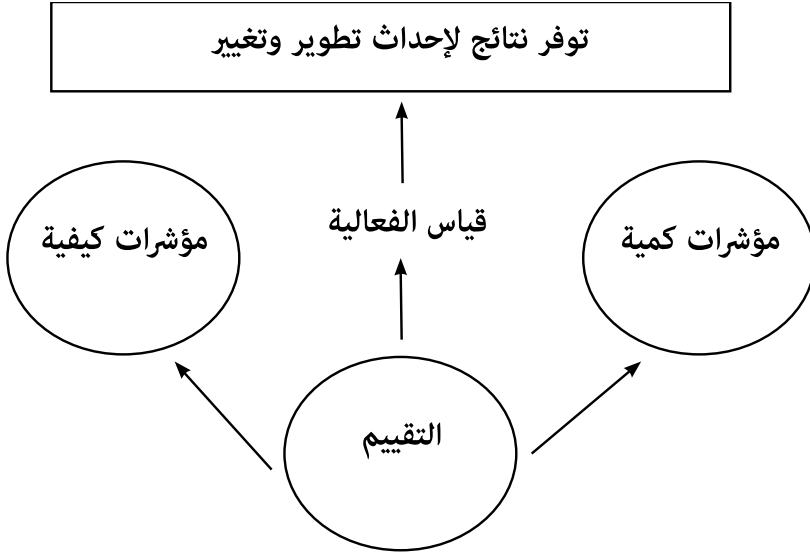
إن القياس ببساطة Measuring، هو ترجمة البناء التنظيمي لبرنامج معين إلى موارد بشرية ومادية، وعمليات process، و ترجمة البيئة التي يتم تطبيق البرامج فيها، وانعكاسات البرنامج عليها، إلى إطار عمل Frame work يختبر ما تحقق في الواقع، ويسعى لتطويره مستقبلاً.

ثالث الملاحظات، أن صياغة مؤشرات القياس هي مرحلة أو عمل يخرج بنا في عملية التقييم من مرحلة الوصف والتحليل، إلى الواقع وطبيعة العمليات والمردود Impact (أو الآثار) استناداً إلى مؤشرات كمية وكيفية، تتفق مع الجهة القائمة المعنية بالبرنامج، ومع طبيعة الفئات المستهدفة واحتياجاتهم، ومع طبيعة البيئة الثقافية والاجتماعية.

#### ب - مؤشرات القياس في قلب عملية التقييم

إن توظيف مؤشرات القياس لاختبار فاعلية أحد البرامج الاجتماعية، هو عمل يقع في قلب عملية التقييم Evaluation، بل هو تطور وتطوير تحقق في المجال البحثي الذي تنامي في إطار تقييم البرامج الاجتماعية، وهو إضافة قيمة إلى حركة العلوم الاجتماعية.

ويوضح الرسم التوضيحي التالي العلاقة بين التقييم Evaluation  
والقياس Measuring والمؤشرات Indicators :



ونود في هذا السياق أن نذكر القارئ بأن مفهوم الفعالية Effectiveness هو مفهوم رئيسي في أدبيات التقييم من جانب، وفي توفير مؤشرات لقياس البرامج من جانب آخر. ويمكن تعريف الفعالية بأنها تعني مدي ما يتحقق من مخرجات (الآثار/ النتائج) أو تغييرات مرغوب فيها ومخطط لها في البرنامج الاجتماعي محور الاهتمام.

ومن هنا فإن هناك ثلاثة أفكار أساسية ترتبط بالفعالية:  
- أولها: إن الفعالية تتحدد بمدى تحقق نتائج البرنامج الذي خططنا له.

- **ثانيها:** قد توجد آثار جانبية - لم نخطط لها - كما أشرنا من قبل، يمكن أن تصاحب عملية تنفيذ أحد البرامج الاجتماعية أو تأتي تالية للتنفيذ. وهنا فإن البرنامج لحظات تخطيطه، لا بد أن يتنبه القائمون عليه إلى هذه الآثار - وقد تكون سلبية معوقة - ويتم تجنبها، أو الاستعداد للتعامل معها.
- **ثالثها:** إن الفعالية - أي تحقيق النتائج المرجوة - قد تتحقق ولكن يحدث هدر للوقت أو المال أو الجهد.. وهو أمر يجعل موسوعة التقييم<sup>٥٠</sup> تتحدث عن الكفاءة كأحد مكونات الفعالية، وبمعنى "تحقيق النتائج دون إهدار الوقت أو الجهد أو المال" Efficiency.

إذن مهم اعتماد مفهوم الفعالية والكفاءة معاً في سياق واحد، باعتبار أن الأخيرة أحد أركان الأولى وأن صياغة المؤشرات لاختبار نتائج البرنامج، تأخذ في الاعتبار الاثنين معاً.

### ج - القيمة المضافة لتوظيف مؤشرات للقياس

هنا يمكن إثارة السؤال عن القيمة المضافة الناتجة عن توظيف مؤشرات القياس، وفي إطار عملية التقييم للبرامج ذاتها. وما العلاقة بين التقييم والقياس؟

- ١ - إن بناء مؤشرات لقياس فعالية البرامج الاجتماعية، وإن كان يقع في قلب عملية التقييم، إلا أنه يسهم بدرجة عالية من الموضوعية في إصدار أحكام أو تقديرات عن مدى تحقيق البرنامج لأهدافه.

٢- إن مؤشرات القياس تجعلنا نعتمد على معايير محددة، يمكننا من المقارنة بين نتائج برنامج حالي، وبرنامج سابق معني بنفس المجال (تمكين النساء الفقيرات المعيلات لأسر مثلاً عام ٢٠٠٠، ثم برنامج آخر عام ٢٠١٠ في نفس المكان).

٣- إن القياس اعتماداً على مؤشرات، يمكننا من تعديل فروض/ افتراضات نظرية قائمة، وإعادة النظر في مسلمات (مثلاً إن تمكين النساء المعيلات لأسر لم يرتبط بتوعية أكبر للنساء، ولم ينقلهن إلى الحياة الكريمة المستهدفة ولم يزد من كونه "زيادة في الدخل" لا ترتبط بتحسين نوعية الحياة).

٤- إن القياس له قدرة تنبؤية، أي قادر على الانتقال من الواقع الحالي إلى المستقبل القريب (مثال ذلك القول بأن بعد خمس سنوات من تطبيق برنامج اجتماعي شامل لتمكين النساء الفقيرات المعيلات لأسر، سوف تتصاعد درجة وعي النساء وإدراكهن لذاتهن، وهو ما سيوسع مشاركتهن في الحياة العامة).

٥- إن إحدى سمات القياس الرئيسية، هي المرونة وقدرة المؤشرات على التفاعل مع - والتعبير عن الواقع المتغير. فالمؤشرات قادرة على اختبار فاعلية مدى واسع من البرامج سواء الضخمة ذات الموارد الكبيرة أو البرامج الصغيرة، والمتوسطة التي تستهدف فئات سكانية محدودة.

٦- إن مؤشرات قياس فعالية البرامج الاجتماعية ليس "أداة تقنية" صماء، وإنما هو مرتبط بسياق ثقافي واجتماعي واقتصادي وسياسي محدد. ومن ثم أشرنا من قبل إلى التوجه الحالي "لتوطين المؤشرات" (مثال: الجهود الحديثة لتوطين مؤشرات الفقر العالمية بما يتناسب مع الإطار الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في دول مجلس التعاون الخليجي).

٧ - أحد ملامح القيمة المضافة للقياس اعتماداً على مؤشرات، أنه لا يعتمد على لحظة زمنية محددة (أي لحظة التقييم)، وإنما يمكن تطبيق نفس المؤشرات مرة أخرى بعد عامين أو خمسة، لرصد التطور أو التغيير في انعكاسات البرنامج (وبعد تراكم الآثار أو المردود)<sup>٤٦</sup>.

إن الجدول التالي، له أهمية خاصة، فهو يطرح بإيجاز سمات أو خصائص عملية التقييم، ثم في المقابل القياس، حينئذ يمكن ببساطة أكثر إدراك القيمة المضافة لتوظيف مؤشرات القياس، لاختبار مدى فاعلية البرامج الاجتماعية.

#### جدول يوضح سمات التقييم والقياس

التقييم	القياس
١. نتائج التقييم "لحظي".	- نتائج القياس ممتدة زمنياً.
٢. التقييم يمكن أن يكون كيفياً فقط.	- كمي وكيفي.
٣. التقييم يرتبط بجهة محددة وبرنامج واحد.	- القياس يمكن أن يمتد لعدة برامج ومهارات.
٤. التقييم لا يمكننا من المقارنة.	- مؤشرات القياس قادرة على المقارنة.
٥. يركز على الواقع.	- له قدرة على التنبؤ.
٦. يهتم بالتحليل الوصفي دون إمكانية التحول إلى المستوى الإجرائي.	- المؤشرات تحول النتائج إلى إجراءات Operational.
٧. يصعب على التقييم تحديد العامل الحاسم.	- يمكن أن يحدد العامل الحاسم في نجاح أو اخفاق البرنامج.
	- يمكن للقياس تحديد النموذج



<p>القائم، والتحويلي، والمستقبلي.</p> <p>- يختبر موضوعياً البيئة الوسيطة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية.</p> <p>- يتسم بضبط منهجي أكثر لاختبار الصلاحية والمصدقية.</p> <p>- له قدرة المراقبة Monitoring</p> <p>- المقياس يتجاوب مع الاحتياجات المتغيرة والأولويات.</p> <p>- المقياس مستمر يمكن توظيفه عدة مرات.</p> <p>- يتجاوب مع أبعاد وقضايا أوسع.</p> <p>- يمكن افتراض علاقات سببية أو تفاعلية.</p>	<p>٨. لا يمتد إلى نماذج مختلفة.</p> <p>٩. التقييم يمكن أن يهتم بالعوامل الوسيطة ولكن دون اختبارها موضوعياً.</p> <p>١٠. لا يصاحبه بالضرورة اختبارات صلاحية ومصدقية.</p> <p>١١. لا يتمتع بقدرة المراقبة المستمرة.</p> <p>١٢. أغراض محددة يتم التفاوض حولها عند كل تقييم.</p> <p>١٣. التقييم "عرضي".</p> <p>١٤. محدد البعد والموضوع.</p> <p>١٥. يربط بشكل مباشر النتائج بالملاحظة.</p>
---	---

### ثالثاً - تصميم نموذج لتقييم وقياس برنامج اجتماعي:

لقد تناولنا من قبل الفارق بين السياسة الاجتماعية والبرنامج الاجتماعي، بحيث بدت البرامج هي الترجمة الواقعية للسياسة الاجتماعية، أو هي الآليات التي تحقق أهداف السياسة العامة.

إن السياسة الاجتماعية، هي إعلان الإرادة السياسية للدولة عن أهدافها، والمبادئ التي تسعى إليها، ورسالتها، والتي تستهدف الحياة الكريمة لكل المواطنين. من هنا تتبلور رؤية صانعي السياسة Policy

Makers، للفئات المستهدفة ذات الأولوية، والفئات المهمشة التي قد تكون مهددة بمخاطر اجتماعية واقتصادية وشيكة، وتكون البرامج - أو كل برنامج "ترجمة" عملية لأهداف السياسة الاجتماعية في بلد معين وفي مجال وموضوع محدد، وفي إطار زمني معن (٣ سنوات مثلاً) ومخصص له موارد بشرية ومادية.

ويعني ذلك ضرورة توافر عدة سمات في البرامج الاجتماعية أبرزها الاتساق والتكامل بينها وبين السياسة الاجتماعية وغيرها من السياسات (الصحية، التعليمية، الإسكان، النقل..). وكذلك "الاتساق" وعدم التناقض بين برنامج اجتماعي معين وبرنامج آخر، وتوافر المرونة في البرامج وقدرتها على الاستجابة للمخاطر الجديدة والاحتياجات المتجددة، هذا إلى جانب التوافق حول معايير لاختيار الفئات المستهدفة من البرنامج، أو في اختيار المنطقة التي سيتم التركيز عليها، استناداً إلى معايير محددة (قد تكون منطقة طرفية أو حدودية هي الأكثر فقراً، تعاني من انخفاض الدخل، ارتفاع نسبة التسرب من التعليم، تزايد الأمية، محدودية فرص العمل.. وغير ذلك من مبررات لتوجه البرنامج الاجتماعي).. ويضاف إلى ذلك اختيار الشركاء من جمعيات أهلية ومن شركات قطاع خاص داعمة أو مؤسسات مالية كبيرة.

ونظراً لأن البرامج الاجتماعية المتنوعة والمتكاملة في إطار "حزمة واحدة" لديها قدرة على تعظيم رأس المال الاجتماعي (بناء قدرات البشر، تمكين الفئات المستهدفة، الدمج الاجتماعي، المشاركة في عملية التنمية البشرية...) فإن البرامج في حاجة إلى تصميم دقيق، وإلى أهداف محددة وإطار زمني تلتزم به، وقد تحدثنا من قبل عن عملية تصميم البرنامج وخطواته، حتى لحظة التنفيذ في الواقع، وناقشنا أيضاً متطلبات

نجاح هذا التصميم (وكان من أهمها مراعاة سمات البيئة الثقافية والاجتماعية التي يتم التطبيق فيها).

ومن هنا، و لضمان سلامة تصميم البرنامج وتطبيقه خصصنا جزءاً مستقلاً من هذا العمل، لتقييم البرنامج (حتى عند تصميمه وقبل نزوله للواقع)، وتحدثنا عن ضرورة بذل جهود لبناء مؤشرات تستهدف اختبار فاعلية البرنامج، وتحقيق أهدافه على أرض الواقع.

في هذا السياق، مهم الإشارة إلى أن مؤشرات قياس فاعلية أي برنامج تتعدد وتتنوع، وقد تختلف وفقاً للبرنامج من حيث أهدافه، الفئات المستهدفة، نطاق تغطيته.. وغير ذلك، كما ذكرنا من قبل. ومن ثم نحن نسعى في هذا الجزء إلى اختيار أحد البرامج الاجتماعية المهمة والأساسية - والتي قد تكون قائمة - في كل دول مجلس التعاون الخليجي، ثم نحدد مجموعة من المؤشرات القادرة على اختبار فاعلية البرنامج (مدى تحقيقه لأهدافه).

سوف نقوم بطرح نموذج لبرنامج اجتماعي يستهدف تحقيق الحياة الكريمة للأسر الفقيرة، خاصة تلك الأسر التي تعولها نساء (أرامل، مطلقات، غير متزوجات وبدون عائل أو عمل، مرض الزوج..)، وقد اخترنا هذا النموذج من البرامج باعتباره مكوناً رئيسياً في شبكة الأمان الاجتماعي أو شبكة الحماية الاجتماعية في كل الدول العربية، ومن بينها دول مجلس التعاون الخليجي. اخترنا أيضاً هذا النموذج، لأن المنطقة تشهد تحولات مهمة في السياسات الاجتماعية لتوجهها نحو "التمكين" بدلاً من "الرعاية" بمساعدات مادية.

ن برامج التمكين الاجتماعي تستهدف تعزيز ودعم قدرات الأسر الفقيرة، من خلال تأهيل وتدريب العائل للأسرة لتوفير فرصة عمل له / لها، بما يمكن الأسرة من الاعتماد على ذاتها والمشاركة في عملية التنمية البشرية، وما يصاحب ذلك من توفير خدمات صحية وتعليمية للأسرة ككل، وتوعية وتنقيف (حقوقية، صحي، بيئي).

وفيما يلي المؤشرات المقترحة لقياس فاعلية البرامج الاجتماعية، وهي كمية وكيفية، على النحو الذي تناولناه من قبل:

أ - مؤشرات تقييم عملية صنع البرنامج:

- أهداف البرنامج ومدى توافقها مع السياسة الاجتماعية.
- تحديد الفئات المستهدفة.
- معايير الاختيار.
- سمات الفئة المستهدفة (النوع الاجتماعي، العمر، الدخل، التعليم، عدد الأبناء، المسكن..).
- البيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيشون فيها (وقد تكون القيم السائدة معارضة لعمل المرأة خارج المنزل..).
- تواجد خدمات تعليمية وصحية في المنطقة، وتوافرها من عدمه.
- تواجد جمعيات أهلية لفتح الباب لشراكتها.
- تواجد مصانع أو شركات قطاع خاص بالمنطقة المستهدفة.
- استطلاع الآراء عن الاحتياجات والأولويات.
- عدد الأسر تحت خط الفقر، أو التي تعد فقيرة في السياق الوطني.
- عدد الأسر التي اعتادت الحصول على إعانات اجتماعية من الوزارة أو من جمعيات أهلية.

- أي برامج اجتماعية سابقة توجهت إلى هذه الفئات، وإلى هذه المنطقة.
- مناقشة وطرح لعدة برامج بديلة.
- التوافق حول برنامج محدد الرسالة الرؤية، والتوافق حول مكونات البرنامج (تدريب، تعليم، تأهيل، خدمات صحية وتعليمية).
- التخطيط لكل مكونات البرنامج.
- التأكد من مدى الاتساق والتكامل.
- تحديد الشركاء.
- تحديد التكلفة والمخصصات المالية.
- تحديد الجهة الرقابية المسؤولة عن المراقبة والمتابعة.
- توزيع المسؤوليات بين الشركاء، وداخل فريق العمل.
- إتاحة قاعدة بيانات عن البرامج، وتوظيف كافة البيانات الوطنية ونتائج البحوث.

#### ب - مؤشرات تختبر المدخلات

- عدد العاملين ومؤهلاتهم (الموارد البشرية).
- الخبرات السابقة لهم في برامج مماثلة.
- قيمة الميزانية المخصصة وتوزيعها على بنود الانفاق.
- وزن الدعم الحكومي ووزن الاسهام المالي والفني من الشركاء.
- القدرات الاتصالية والتكنولوجية المتوافرة للجهة الرئيسية المعنية بالبرنامج.

- مؤشرات الإدارة المالية المتخصصة وتواجد برامج مالية متخصصة.
- تواجد موقع إلكتروني للبرنامج.
- وسائل التواصل مع الفئات المستهدفة.
- الاستعانة بخبراء من الخارج في حالة الاحتياج.
- القدرات التنظيمية والإدارة الرشيدة للبرنامج:
- الاعتماد على التشاور والنقاش في فريق العمل.
- تدفق المعلومات بشفافية بين الفريق المعني.
- علاقة القيادات المعنية معاً وعلاقتهم بفريق العمل (مشاركة جماعية).
- إدارة الاختلافات أو الصراعات.
- قيمة العمل الجماعي في الممارسة.
- عدد الاجتماعات للفريق.
- التنسيق مع الشركاء واقتسام الخبرة والمعلومات.

### ج - مؤشرات التفاعل مع البيئة الوسيطة

- الدعم السياسي لبرامج الحد من الفقر.
- تواجد قوانين ميسرة للعمل.
- احترام القيم والتقاليد السائدة.
- رضا الفئات المستهدفة عن الأولويات التي اختارها البرنامج.
- التواصل بين الشركاء والقناعة بأهمية البرنامج.
- معلومات كافية عن البرنامج تصل إلى الفئات المستفيدة.

- الاستعانة بقيادات الرأي وفئات من الشباب المتطوعين لدعم البرنامج.
- مدى الاقبال المجتمعي على أنشطة البرنامج، خاصة ما تعلق بالقيم والتأهيل والتدريب (عدد ونسبة المستفيدين من البرنامج مقارنة بالعدد المستهدف).
- تطور تنفيذ البرنامج، في الإطار الزمني المحدد.
- مراحل التنفيذ تتم في حدود الموازنة المخصصة.
- عقبات ترتبط بالأجهزة الإدارية المحلية.

#### د - مؤشرات تتعلق بالمرئود / الانعكاسات

- عد الذين استفادوا من البرنامج بالمقارنة بالمستهدف.
- المجالات أو المكونات التي تزايد فيها الطلب الاجتماعي (الخدمة الصحية مثلاً).
- عدد الذين تم تأهيلهم وتدريبهم للعمل.
- إجمالي القروض الصغيرة (إن وجدت).
- نسبة النساء والفتيات المستفيدات بالمقارنة بالعدد الكلي.
- إمكانات وفرص تسويق منتجات.
- طبيعة العمل الذي الحق به بعض المؤهلين في البرنامج.
- الدخل الذي تحقق.
- بروز احتياجات ومطالب جديدة (السكن والرغبة في الاستقلال بالمنزل).
- آثار جانبية ارتبطت بتنفيذ البرنامج.
- مدى رضاء الفئات المستهدفة من البرنامج.

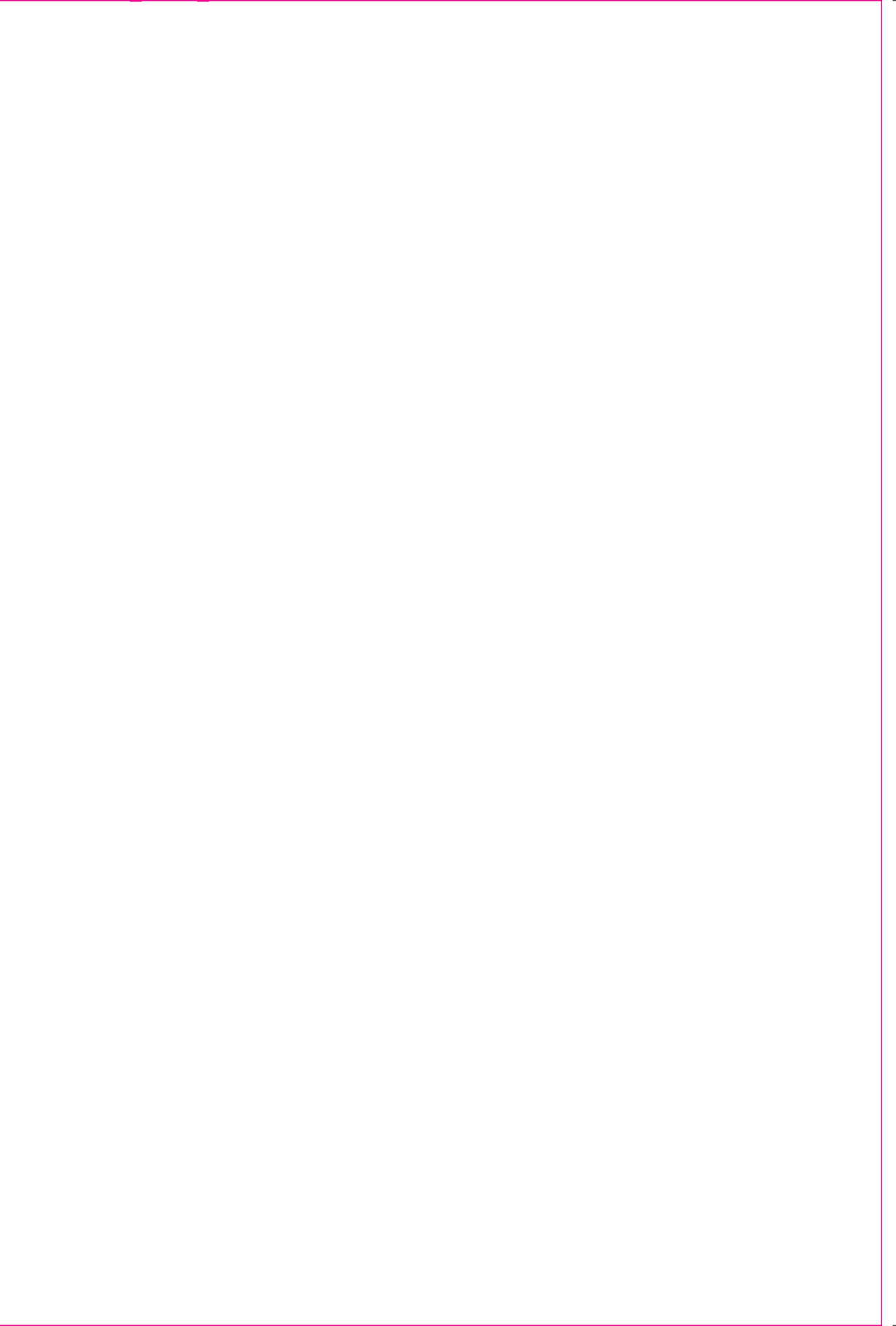
- التحاق الأطفال بالتعليم (العدد، النوع الاجتماعي).
- أهم الأبعاد التي نجح فيها البرنامج (التدريب والاقبال عليه)، وأهم الأبعاد التي أخفق فيها (توفير تسويق جيد للمنتجات).
- مدى قدرة البرنامج - بكامل أنشطته - على الاستدامة.
- أهم القضايا والأبعاد المستقبلية.

ما سبق يعكس مجموعات من المؤشرات تصل بنا في النهاية إلى تقييم البرنامج وهي مؤشرات تعكس الخطوط العريضة الكمية والكيفية، القدرة على اختبار النتائج، وإبراز جوانب النجاح من جهة وجوانب الإخفاق من جهة أخرى.



## الفصل الثالث

**التخطيط الاستراتيجي  
والعوامل المسؤولة عن إخفاق بعض البرامج**



## الفصل الثالث

### التخطيط الاستراتيجي

#### والعوامل المسؤولة عن اخفاق بعض البرامج

إن هذا الجزء من العمل يركز على عملية التخطيط الاستراتيجي للبرنامج، وهو بعد مهم للغاية يحتل مكانة بدءاً من لحظة "التفكير في تصميم برنامج/ برامج اجتماعية"، وهذا يعني أن اختيار البرنامج، أي اختيار المشكلة أو القضية التي سنتوجه إليها، أو التعامل مع مخاطر اجتماعية، ينبغي أن يخضع لما يطلق عليه "التخطيط الاستراتيجي".

لقد ناقشنا في الصفحات السابقة تصميم البرامج الاجتماعية، وأنها الآلية (أو الأدوات) التي تترجم السياسة العامة والأهداف التي تتوجه إليه، تناولنا الخطوات المتتابعة في عملية التصميم، والمتطلبات التي ينبغي توافرها لتحقيق نجاح البرنامج. وقد تحدثنا عن اختيار البرامج ليعكس أولويات محددة نركز عليها، وهنا تكون أولى خطوات "التفكير الاستراتيجي". ثم تحدثنا عن الخطوات التي نتبعها لكي نتمكن من تحقيق أهداف البرنامج والوصول إلى الفئات المستهدفة، وهنا نكون في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وحين وصلنا إلى الفصل الثاني، لنتناقش عملية التقييم وإعداد مؤشرات لقياس فاعلية البرنامج الاجتماعي، أكدنا أننا حتى ولو كنا نركز على تقييم الآثار (النتائج)، فإن ضمن التقييم هذا - وضمن مجموعات المؤشرات - نحن نحرص على تقييم المدخلات (ومن ثم نركز على كفاءة الخطة، وقدرات المنظمة أو المؤسسة، ومواردها المادية والبشرية، وتدفق المعلومات، والقيم والثقافة السائدة وكان أبرزها العمل الجماعي وتوزيع المسؤوليات..). إذن التقييم حين

يهتم بخطة البرنامج ومدى توافقها مع الأولويات، فهو يهتم في واقع الأمر "بالخطة الاستراتيجية"، ويختبر سماتها وقدراتها وتماسكها ضمن منظومة أوسع، أي في سياق علاقتها بالسياسة الاجتماعية ككل وفي إطار التفاعلات بين مختلف البرامج الاجتماعية.

وفي هذا الإطار، نتوجه نحو التخطيط الاستراتيجي **Strategic Planning**، ليس فقط باعتباره مفهوماً يتم تداوله كثيراً في السنوات السابقة، ولكن باعتباره يوفر فرصاً أفضل للنجاح والفاعلية.. وبعد هذا التناول ننقل لمناقشة أسباب إخفاق الخطط الاستراتيجية أحياناً، وفي الواقع، وذلك من خلال كتابات مهمة للبنك الدولي.

أولاً - مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

إن كلمة استراتيجية مشتقة من الكلمة اليونانية **Strategos** وهو مصطلح عسكري يعبر عن شمولية التفكير والتصرف، والنظرة الواسعة بعيدة المدى. وفي منتصف الستينيات تقريباً، توجهت إحدى الدراسات الأمريكية نحو دراسة الشركات الكبرى، واستراتيجيات نموها وتطورها واستخدمت مفهوم "الإدارة الاستراتيجية" .. وربطت هذه الدراسة - ودراسات أخرى متتالية - بين خطة ومنهجية تحقيق الأهداف والرؤية بعيدة المدى، وبين الاستراتيجية<sup>٤٧</sup>.

ومن جانب آخر فإن مفهوم الاستراتيجية أصبح يرتبط بالفكر، فالقول "بالتفكير الاستراتيجي" يعني التفكير بشكل منظم، والتركيز على فكرة استراتيجية واحدة (أو اثنتين) تكون قادرة - ومن خلال خطوات منظمة -

على تحقيق الأهداف، بل وقادرة على التوجه التدريجي نحو المستقبل. وإذا كنا أمام عدة مشكلات أو نواجه مخاطر تهدد الاستقرار الاجتماعي، فقد تكون الفكرة الاستراتيجية الرئيسية هي الحد من الفقر من خلال برنامج اجتماعي، يتبنى منهجية التمكين. وفي هذه الحالة سوف يكون تأهيل وتدريب الشباب والنساء الفقيرات، وإيجاد فرص عمل لهم، بمثابة "مفتاح" لحل مشكلة البطالة وتوفير الدخل، وتحسين مستوى المعيشة، والحد من تسرب الأطفال من المدارس. وهكذا تصبح الفكرة الاستراتيجية مثل "كرة الثلج" التي تتحرك في اتجاهات مختلفة، ولكنها لا تتحرك عشوائياً، وإنما بشكل مدروس ومنظم.

#### أ - كيف يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي؟

التخطيط الاستراتيجي هو "عملية تفكير واختيار، منظمة للأولويات التي ترتبط برسالة الجهة / المؤسسة المعنية، والتي تستجيب في الوقت نفسه للبيئة المجتمعية ومطالبها، بحيث نصل إلى أفضل البرامج التي يتم التوافق حولها، بين الأطراف المعنية".

إن التعريف السابق للتخطيط الاستراتيجي، يتضمن عدة مكونات. أولها: أنه عملية Process بمعنى أنه يضم تفاعلات بين أشخاص (الأطراف المعنية بالتفكير والتخطيط)، وبين متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية (البيئة السياسية والمجتمعية ككل) والتي لا بد أن نأخذها في الاعتبار.

**ثانيها: إنها عملية "منظمة" Systematic** يتم هيكلتها، واستنادها إلى قاعدة بيانات، وتدفق معرفي ومعلوماتي عن الموضوع محل الاهتمام، حتى نضمن اكتمال صورة الواقع بكل أبعاده، ونحدد معالم البرنامج، والذي يتوجه نحو المستقبل. **ثالثها: إن أحد مكونات التعريف، إن التخطيط الاستراتيجي يتضمن اختيار أولويات، وأن هناك تفكيراً وإعداداً وحواراً ومناقشة للبدائل بين الأطراف، تحدد خطة الطريق، وسلبيات وإيجابيات، كل بديل. رابعها: إن الاختيار المحدد الذي سيتم التوافق حوله، يعني عملية تخصيص للموارد البشرية والمادية التي تمكننا من تنفيذ هذا الاختيار (البرنامج).**

**٢ - إن توظيف مفهوم التخطيط الاستراتيجي للبرامج، له قيمة مضافة، وقد يتساءل البعض هل القول "بتخطيط البرنامج" مترادف مع القول بالتخطيط الاستراتيجي؟**

إذا تحدثنا عن خطة خمسية أو عشرية تتبناها الدولة، فنحن نتحدث عن توجهات عامة، وإرادة سياسية تتبنى مجموعة من المبادئ. وهي خطة تضم عدة سياسات مالية / نقدية، وسياسة اقتصادية، والسياسة التعليمية، والصحية، والسياسة الاجتماعية، وسياسة الإسكان، والبنية الرئيسية. وغير ذلك. ويمكن أيضاً الحديث عن خطة الدولة في السياسة الاجتماعية (أو الرعائية)، والتي نسعى لتحقيقها على مدى خمس أو عشر سنوات. هي خطة شاملة ملزمة لكافة أجهزة الدولة، ويتم تخصيص الموارد المادية والبشرية الملائمة لها. **إن التخطيط Planning يركز على "البيئة المفترضة"**، وأنها صالحة طوال مدة التنفيذ، وأنها - أي

الخطة - تطبق في إطار سياسي واقتصادي واجتماعي محدد، ومتغيرات قائمة.

على الجانب الآخر، فقد ارتبط بشكل أكبر توظيف مفهوم التخطيط الاستراتيجي في البرامج التي تترجم أهداف وغايات السياسات الاجتماعية. ففي هذه الحالة يتم التركيز على هدف واحد أو اثنين، باعتبار أن البرنامج هو وسيلة تدخلية لدرء المخاطر الاجتماعية أو التعامل مع المشكلات الضاغطة، وهو يتعامل مع "أولويات" يتم التركيز عليها، وتستجيب للبيئة الاجتماعية. والخطة الاستراتيجية لا تركز على "البيئة المفترضة"، وإنما الواقع واللحظة التي يتم تنفيذ الخطة فيها، والمتغيرات القائمة التي قد تؤثر على تنفيذها سلباً.

التخطيط الاستراتيجي للبرامج الاجتماعية، يكون قصير أو متوسط المدى (من عام إلى خمسة أعوام)، ويتسم بالمرونة والقدرة على الاستجابة السريعة، وكذلك يمتلك إمكانيات التدخل لتعديل مساره أثناء التنفيذ.

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوظيفه في البرامج، يستند على الإجابة عن ثلاثة أسئلة، وهي:

يستدعي التفكير الاستراتيجي	← ←
الأهداف الاستراتيجية والوسائل	← ← ←
اختيار البرنامج/ البرامج	← ← ←
<p>عملية تصميم</p>	

## ب - القيمة المضافة من توظيف التخطيط الاستراتيجي:

وتأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي من عدة أمور<sup>٤٨</sup>:

- أولها: وضوح الرؤية وتحديد الأهداف.
- ثانياً: تحقيق أفضل استخدام للموارد.
- ثالثها: تحقيق التكامل والتنسيق بين البرنامج والبرامج الاجتماعية الأخرى، وبين الجهات المعنية.
- رابعها: التخطيط الاستراتيجي الذي يتوجه إلى أحد الأولويات الرئيسية، يتسم بالفاعلية، ويرتبط بعمق بتوظيف المؤشرات.
- خامسها: التخطيط الاستراتيجي، ييسر عملية اختيار الشركاء من الحكومة والقطاع الخاص والقطاع الأهلي، فنحن إزاء هدف استراتيجي محدد تتوزع عليه الأدوار.

إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية يتفاعل فيها عدة أطراف / شركاء، وبشكل منظم، للوصول إلى التوافق حول أولويات محددة، واضحة، وتخصيص الموارد لها، وتصميم الخطة الاستراتيجية للبرنامج.

## إن متطلبات الخطة الاستراتيجية تحتاج إلى ما يلي:

- هدف استراتيجي واضح (يتسم بالدقة، وإمكانية التحقيق والقياس).
- خطة استراتيجية لتحقيق الهدف.
- الوضع الحالي للفئات المستهدفة (الاستناد على المسوح أو أحدث الدراسات).
- ما نأمل تحقيقه.



- كيف نضع الفارق ونحدث التأثير.
- الموارد المادية والبشرية.
- الشركاء وتوزيع الأدوار.
- المراقبة، والتقييم.
- التركيز على مواطن القوة وتعظيمها.
- التركيز على الفرص المحتملة للنجاح.
- إعداد الخطة التنفيذية التي تحقق الهدف؟ (الأهداف الاستراتيجية).

وقد يكون من المهم في هذا السياق الإشارة إلى أننا أمام ثلاثة مستويات للأهداف الاستراتيجية.

**المستوى الأول:** أهداف استراتيجية Strategic Goals وتضعها الإدارة العليا في الجهة المعنية، وتضع بشكل محدد، وشامل، الأهداف المطلوب تحقيقها عبر فترة زمنية.

**المستوى الثاني:** أهداف تكتيكية Tactical Goals وهي تصاغ على مستوى القطاعات التابعة أو المنبثقة من الإدارة العليا، كل في مجاله، ومما له علاقة بالبرنامج المستهدف، وتحدد الوسائل التي نستطيع بها تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**المستوى الثالث:** أهداف تشغيلية Operational Goals، وهي تتعلق بمستوى الوحدات والأقسام والأفراد، وتكون أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتمل منها. وهي قصيرة الأجل.

وإذا كان المستوى الأول يتحدد من خلال الإدارة العليا، أو المواقع المسؤولة عن صنع البرامج الاجتماعية وفي علاقتها بالسياسة العامة،

فإن المستوى الثاني والثالث، هما المسئولان مباشرة عن الخطة التنفيذية. وإذا كانت وزارة الشؤون الاجتماعية (وزارة التنمية الاجتماعية) في أحد دول مجلس التعاون الخليجي تستهدف تنمية قدرات الطفل وتنمية مهاراته، فإن المستوى الأول في القيادة العليا يتوافق على برنامج / برامج، ويحدد الأهداف بدقة، والإطار الزمني، والمخصصات المالية والبشرية للبرنامج.

بعد ذلك يتم الانتقال إلى "الأهداف التكتيكية" على مستوى القطاعات بالوزارة المعنية مثل قطاع الطفولة وقطاع الأسرة وقطاع الأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة والرعاية الاجتماعية. وغير ذلك، لتحديد الوسائل التي تحقق الهدف الاستراتيجي لبرنامج تنمية مهارات الأطفال ثم الانتقال إلى المستوى الثالث التشغيلي والتنفيذي. وهنا يبرز ما نطلق عليه "منظومة الإطار التنفيذي"<sup>٩٤</sup>، وقد تتضمن ما يلي:

الهدف	المخرجات المتوقعة	النشاط	المدخلات	مؤشر القياس	المسئولية	التكلفة
دراسة شاملة عن تنمية مهارات الأطفال	تفهم الاحتياجات المتنوعة	استشارة	معلومات ومساندة علمية	الدراسة	مدير برنامج الطفولة	٦,٠٠٠
تدريب متخصص للمهنيين	تأهيل ٢٠ خبير	تدريب	مدربين ومتدربين ومواد دراسية	٢٠ مؤهل متخصص	مدير برنامج الطفولة	٢٠,٠٠٠
برنامج الدعم النفسي والاجتماعي	دعم ١٠٠ حالة	تدريب	مدربين ومتدربين ومواد دراسية	١٠٠ طفل مستفيد	مدير برنامج الطفولة	١٠,٠٠٠

وهكذا تتعدد وتتنوع الأهداف التنفيذية (من خلال المستويين) الثاني والثالث من الأهداف الاستراتيجية، لتشمل أهداف متدرجة، والمخرجات المتوقعة، وطبيعة النشاط والمدخلات، ومؤشر القياس، والجهة المسؤولة، والتكلفة.

### ج - خطوات استرشادية:

على وجه العموم، هناك خطوات استرشادية لتصميم الخطة الاستراتيجية، أشرنا إلى جوانب منها حين ناقشنا من قبل تصميم البرنامج الاجتماعي. وقد يكون من المفيد تقديم ملخص لها على النحو التالي:

١. تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة أو المؤسسة أو الإدارة المعنية، في ضوء السياسة العامة التي تتبناها الدولة.

مثال الحد من ظاهرة الفقر في فئة النساء المعيلات لأسر



أهداف واقعية قابلة للتحقيق والقياس

، توافق بين الشركاء والجهة المعنية حول الرؤية، والرسالة.

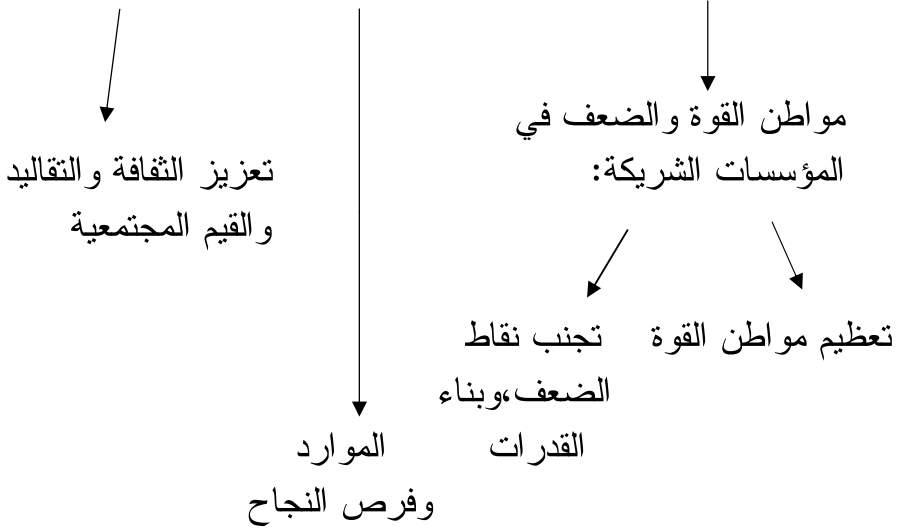
٢. تحديد الغاية النهائية الاستراتيجية.



تعزيز دور المرأة وتمكينها من

الاعتماد على نفسها (بدل للمساعدة المادية المباشرة).

٣. تحليل البيئة المؤسسية، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.



٤. مؤشرات قياس نستند عليها في اختيار الخطة الاستراتيجية للبرنامج وتصميم البرنامج وتحديد آثاره.

الآثار المتوقعة:				أنشطة البرنامج ومكوناته	الإطار الزمني	الموارد البشرية والمادية المتاحة	عدد ونوعية فريق العمل	عدد الفئات المستفيدة
فرص عمل للنساء	قدرة على التسويق	تحسين الدخل	استدامة النتائج					

٥. تقسيم تنفيذ البرنامج على مراحل ثلاثة، ورصد ما نتوقعه في كل مرحلة لتقييم الأداء ومراقبة التنفيذ.

الالتزام بالوقت وعدم هدر المال	طلب اجتماعي أكبر على البرنامج	استفادة ١٠٠ امرأة في كل مرحلة	متابعة سنوية أو كل ٦ شهور
-----------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------

٦. متابعة ومراقبة ميدانية مستمرة لتنفيذ البرنامج.

التأكد من عدم تضارب المصالح	الالتزام بالخطوة الزمنية بالبرنامج	ترتيب تدخلات أو تعديلات بالبرنامج (إعادة التخطيط)	آثار جانبية غير متوقعة، مثال: رفض بعض النساء العمل في السوق أو معارضة الأسرة. أو رفض التعامل مع أنشطة ترتبط بقروض ميسرة.	كشف عن ثغرات مثال: عدم الاهتمام بأطفال النساء الفقيرات المستهدفات
-----------------------------------	--	---	--	--

٧. تقييم آثار الخطة الاستراتيجية، أو انعكاسات البرنامج على الفئات المستهدفة.

المقارنة بين الأهداف، وما يتحقق استناداً على مؤشرات	تقييم تشاركي بين الفريق:	أدوات ومنهجية التقييم: - تقييم وصفي. - مناقشات بؤرية جماعية. - مقابلات مع المستفيدين. - استطلاع الرأي.	نوع التقييم خارجي داخلي	تحديد القائم بالتقييم
---	--------------------------	--	-------------------------------	-----------------------

**الخلاصة** إذن تذهب إلى أن التفكير الاستراتيجي حين يحكمنا لاختيار أحد القضايا ذات الأولوية، على أجندة السياسة الاجتماعية، يتم إعداد خطة استراتيجية للبرنامج/ أو البرامج التي ستنفذ وتحقق الأهداف المبتغاة، والخطة الاستراتيجية كما أشرنا من قبل، "هي عملية اختيار منظمة لأحد الأولويات المجتمعية المهمة، ناتجة عن تفكير وتوافق بين الفاعلين والمشاركين، تستهدف إحداث تغيير محدد، عبر برنامج أو برامج، يتسم بالوضوح والدقة".

لقد تبين لنا أن تصميم البرنامج، إذا لم يحكمه توجه وفكر استراتيجي، ويصاحبه خطة استراتيجية للتنفيذ، فقد يعرضنا ذلك إلى "إخفاق" وهدر للوقت وهدر للمال.. ومن ثم حين نناقش فيما يلي السؤال لماذا تفشل البرامج في بعض الأحيان، سوف ندرك أن هناك أسباب متنوعة للإخفاق، تكمن في الابتعاد عن فهم مدى أهمية "الخطة الاستراتيجية" للبرنامج، أو غياب التفكير الاستراتيجي.

## ثانياً - الأخطاء العشرة في تنفيذ خطة برامج استراتيجية:

من المهم والواقعي أن نشير إلى أن البرامج الاجتماعية، التي تعتمد على خطة استراتيجية، وتعلن عنها قد تتعرض لإخفاق في عملية التنفيذ وفي تحقيق الآثار التي استهدفتها.

ومن ثم نلاحظ اهتمام بعض الأدبيات المعنية بالبرامج الاجتماعية، بتحليل أسباب الإخفاق، إذ أن أخذها في الاعتبار، هو عملية تعلم Learning Process، نفيدنا في عدة أمور:

- التدخل أثناء تنفيذ البرنامج لتعديل مساره.
- التعامل مع الثغرات أو الفجوات التي بدت من تنفيذ البرنامج.
- تجنب الخطة الاستراتيجية للبرامج أخطاء وقعت فيها.
- إدراك وتفهم صعوبات إحداث التغيير الاجتماعي.

قد يتبع فريق العمل كافة الخطوات الاسترشادية، لإعداد الخطة الاستراتيجية لبرنامج اجتماعي/ برامج اجتماعية، إلا أننا لا بد أن ندرك أن إحداث تغيير اجتماعي أو إصلاح اجتماعي يتعلق بالبشر - في بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية معينة - لا يتحقق بالضرورة، و بطريقة " ميكانيكية" أو تلقائية، بمجرد إطلاق البرنامج وتنفيذه. فالتغيير الاجتماعي أمر بالغ الصعوبة، لكنه في المقابل ممكن أن يتحقق، إذا اتسع فهمنا وأدركنا الصعوبات، وإذا قمنا بتدقيق في خبراتنا السابقة، وفي خبرات دول أخرى، لنعرف لماذا أخفقت بعض البرامج.

وفي واقع الأمر، فإن البنك الدولي، قد طرح في عدة إصدارات خبرات برامج اجتماعية، تعرضت للإخفاق في بعض دول العالم، وهي كلها تفصح عن "أهمية الشفافية، وتجنب التكتّم"، والتعامل الواعي مع الخطة الاستراتيجية للبرنامج.

وفيما يلي نناقش أهم أسباب إخفاق الخطة الاستراتيجية للبرامج الاجتماعية، ووفقاً للخبرات الدولية.

### ١ - صعوبات تعريف المشكلة محل التدخل

كما أشرنا من قبل فإن المشكلة هي وضع غير مرغوب فيه يحدث اللحظة الحالية، أو نتخوف من حدوثه مستقبلاً، وله تداعيات سلبية تمس فئة أو عدة فئات في المجتمع، وتستلزم برنامج أو عدة برامج، للحد من المخاطر الاجتماعية التي تهدد الاستقرار الاجتماعي.

هنا فإن الوضع غير المرغوب فيه، وفقاً لرؤية وتفكير صانعي السياسات والقرار، إما أنه مخالف لقيم وأعراف اجتماعية (أقبال الشباب مثلاً على تعاطي المخدرات)، أو أنه وضع غير مرغوب فيه بالنظر إلى معيار الدخل والحياة الكريمة (مثل ظاهرة الفقر في الأسر التي تعولها امرأة) أو بالنظر إلى تباين واسع بين قطاعات من السكان لا يتفق مع الدمج الاجتماعي أو معايير العدالة الاجتماعية (اختلاف نوعية الخدمات الصحية أو التعليمية مثلاً؛ في مناطق متعددة، أو تباين الوعي والثقافة..).<sup>٥٠</sup>



في هذا الإطار، قد تحدث صعوبات في تحديد وتعريف المشكلة، من ذلك:

قد يرى أصحاب المشكلة، وهم هنا الفئات المستهدفة، أنه ليس لديهم مشكلة. من ذلك توجيه برامج اجتماعية في مصر (وداخل العاصمة) لأسر الأطفال المتسربين من التعليم تضمن مساعدات مادية، وفرص عمل للوالدين (في حالة بطالة) ويصاحبه تأهيل وتدريب، بحيث تتحسن ظروف الأسرة وينتظم الأبناء في التعليم الأساسي، أو إذا كانوا قد تسربوا لينضموا إلى "ظاهرة الأطفال العاملين"، تتحقق عودتهم مرة أخرى للتعليم. إن هذا البرنامج الاجتماعي الواسع - الذي استمر لمدة ٣ سنوات في المناطق الفقيرة المهمشة - لم يحقق نتائج المستهدفة. فقد عاد إلى التعليم ٢٥٪ فقط من أبناء الأسر الفقيرة.. وبالبحث عن الأسباب، تبين أن هذه الأسر - وأبنائها من العاملين - لا يجدون أن لديهم "مشكلة"، وإن أطفالهم المتسربين من التعليم يفضلون العمل مقابل أجر، عن العودة لأسوار المدرسة<sup>٥١</sup>.

نلاحظ في هذا البرنامج، أنه حدد المشكلة استناداً على رؤية مخططين وخبراء واستناداً على فرضية أن تدني دخل الأسرة هو الذي دفع الأطفال إلى التسرب من التعليم والالتحاق بالعمل. بينما البحث والتعمق في المشكلة، كشف عن أسباب أخرى، منها عدم جاذبية التعليم للأطفال، وكثافة الفصول الدراسية، وأحياناً العنف المدرسي، إلى جانب الفقر.

نموذج آخر لبرنامج تنموي، استهدف الأسر الفقيرة في بعض المناطق (خاصة الريف) الأشد فقراً، واعتمد على التدريب والتأهيل ثم توفير قروض صغيرة للفئات المستفيدة لإدارة مشروعات صغيرة.. هذا

النموذج من اليمن<sup>٥٢</sup> ، لم يتحقق جدواه في التنفيذ، وأخفق البرنامج المذكور لأمرين. أولهما: التخوف وعدم الثقة في قدرة البعض من الفئات المستفيدة في رد القرض (الدوار) من أرباح المشروع. ثانيهما التشكك في أن رد القرض للجهة التي نفذت البرنامج، قد يتضمن فوائد Interest وهو مخالف للمعتقدات الدينية من وجهة نظرهم.

وهذا النموذج الذي نشير إليه من اليمن، يعكس صعوبة في تصميم خطة البرنامج، تكون معتمدة - مسبقاً - على آراء الفئات المستفيدة، وقيمهم وثقافتهم، وهو ما طرح التناقض بين الرؤيتين: مخطط البرنامج والفئات المستفيدة.

إذن السبب الأول في اخفاق تنفيذ الخطة الاستراتيجية لبعض البرامج الاجتماعية مصدره اختلاف وتباين رؤية كل طرف للمشكلة، ومحدودية التشاور مع الفئات المستفيدة، وخلق توافق بين الأطراف.

## ٢ - العلاقات السببية الضعيفة أو المعقدة

إن كل عملية تدخل اجتماعية، تعتمد على نظرية عمل معينة والاعتقاد أن الأفعال المنظمة، سوف تقود إلى نتائج معينة، وهذا الاعتقاد نادراً ما يكون له ما يبرره<sup>٥٣</sup>، وهو ما عبر عنه الكتابات الناقدة الموضوعية بأنها "نظرية النوايا الحسنة".

يسهم في ذلك ضعف "العلاقات السببية" في التأثير الاجتماعي، أو التغيير الاجتماعي، الذي يمس قطاعات من البشر لهم أفكارهم وقيمهم ونقاليدهم وثقافتهم، ويعيشون في سياق اجتماعي، في علاقة تفاعل وتأثير وتأثر، وكذلك في سياق اقتصادي يتأثرون به.

إذن تعدد المتغيرات، الثقافية والاقتصادية والاجتماعية (وكذلك السياسية)، يؤثر في البشر بالطبع، وهم الفئات المستهدفة من أي برنامج. ومن ثم فإن بذل الجهود لفهم الظاهرة التي نتعامل معها، والمشكلة محل الاهتمام، هو أمر غاية في الأهمية، وهو ما مثل أولى خطوات تصميم البرنامج والتخطيط الاستراتيجي له. حيث نعتمد في هذا السياق على البيانات والإحصاءات، والمسوح الاجتماعية التي تمت ولها علاقة بأهداف البرنامج المعني، وكذلك نعتمد على نتائج الدراسات السابقة، لنحدد بدقة سمات الفئات المستهدفة وسمات أو ملامح المنطقة التي يتم فيها تنفيذ البرنامج. كما أن مقارنة البرنامج - محل الاهتمام - ببرامج أخرى سابقة، تستهدف فئات اجتماعية ومناطق متشابهة، من شأنها أن تجعلنا نفهم بشكل أعمق تأثير المتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

بل إن أحد التوجهات التي ينصح بها البنك الدولي، هو الاطلاع على نتائج تقييم برامج اجتماعية أخرى، بكل نتائجها الإيجابية والسلبية<sup>٥٠</sup>.. وهو ما قد يدفعنا في هذا العمل إلى توجيهه بتخصيص قاعدة بيانات - على مستوى دول الخليج العربي- للبرامج الاجتماعية، ونتائج التقييم لهذه البرامج.

إن ما يساعد على "ضعف العلاقات السببية" في التأثير الاجتماعي، أن المدخلات في البرنامج (أو بعضها) وكذلك المخرجات (النتائج والآثار) كلاهما قد يواجه بالغموض وصعوبة التعريف، أو القياس. مثال ذلك تصميم برنامج لدمج الأحداث في المجتمع وتنفيذه، كيف نصل إلى أن البرنامج قد حقق نتائجه؟ أو أنه هو الذي كان المتغير الأساسي لإحداث تأثير الفئة المستهدفة؟ وإذا كان قد تعرض لتثقيف وتوعية بشأن الامتناع عن المخدرات، فكيف نصل إلى أنه امتنع فعلاً وأن البرنامج قد أثر عليه بالإيجاب. وكيف نقيس نظرة المجتمع ككل إلى هذا الحدث بعد خروجه من المؤسسة العقابية؟ هناك أيضاً صعوبات ناتجة عن غموض بعض المدخلات والمخرجات، (وأيضاً التوصل لمؤشرات قياس دقيقة)، في حالة التعامل مع ضحايا العنف الأسري، أو ضحايا الاغتصاب.. ففي مثل هذه الحالات، توجد عوامل ثقافية واقتصادية واجتماعية تؤثر على الفرد قبل البرنامج، وأثناء التنفيذ، وما بعد البرنامج، وغالباً ما قد يكون تأثيرها أقوى من تأثير البرنامج.

العلاقات السببية المعقدة هي أحد أسباب إخفاق بعض البرامج، فالمدخلات قد لا تقود إلى مخرجات معينة، ويتعاظم تأثير متغيرات وسيطة ثقافية واجتماعية واقتصادية، وذلك في اتجاهات مخالفة لأهداف البرنامج.

### ٣ - طول مدة البرنامج

بعض المشكلات الاجتماعية التي تهدد بمخاطر، قد يستهدفها برنامج اجتماعي معين، محدد مدته مسبقاً، إلا أن الفترة الزمنية له قد

تطول، لتصل إلى ضعف مدة التنفيذ (مثال الفترة رسمياً هي ٥ سنوات قد تمتد إلى ١٠ سنوات)، وهو ما يعرض البرنامج إلى إخفاق وتعثر. هنا قد تختلف الأسباب لترتبط أحياناً بعدم استقرار فريق العمل، ورحيل البعض عن إدارة البرنامج، أو قد تكمن الأسباب في ضعف "الإدارة الرشيدة للبرنامج وذلك على مستوى الجهة القائمة به (Good Governance) وكذلك قد يعود السبب في امتداد الفترة الزمنية لتنفيذ البرنامج إلى تفاعل المشكلة مع مشاكل أخرى، وبروز متغيرات جديدة تعوق التنفيذ.. وهكذا يحدث هدر للموارد وللزمن، وقد ينتهي الأمر بإنهاء البرنامج أو سقوطه في دائرة النسيان، أو تجميده.

ومن جانب آخر، و مع طول مدة البرنامج، قد يحدث تغيير في سياسات الدولة، أو في أجندة أولوياتها، ويتعرض البرنامج للتجميد. وكل ذلك يشكل مخاطر مضاعفة، لا تهدد البرنامج فقط، وإنما تهدد الفئات الاجتماعية المستهدفة (المنفعون).

إذن امتداد الفترة الزمنية للبرنامج أكثر مما حددته الخطة الاستراتيجية له يعرضه للجمود، أو يخلق احتياجات ومشكلات جديدة، مما يؤدي إلى تعثر التنفيذ.

#### ٤- التفاؤل أو الثقة المفرطة

هناك كم كبير من البحوث والدراسات، في النصف الأخير من القرن الماضي، يذهب إلى أن الإنسان في أغلب مساعيه يميل إلى الثقة الزائدة في نفسه و"التفاؤل المفرط" فيما ستؤول إليه الأحداث°. لكن هذا لا يقتصر على الحياة الشخصية للفرد، لكنه يمتد إلى إدارة "الشأن العام"،

من جانب الدولة، سواء في مشروعات وبرامج كبرى قومية<sup>٥٦</sup>، أو في تقدير معدلات النمو الاقتصادي، أو في تخصيص الموارد عبر الموازنات<sup>٥٧</sup>.

وهناك نماذج متعددة، لتقديرات مشروعات أقامتها الحكومة أو القطاع الخاص، تكشف عما يعرف بالتفاؤل المفرط، حين يتم تقدير عدد المستفيدين بضعف العدد الحقيقي، ونماذج أخرى لتكلفة مشروعات ارتفعت كثيراً عن المتوقع. إذن التفاؤل المفرط أو الثقة المفرطة، التي تدفع إلى تبني برنامج اجتماعي وتقدير موازنته، والتوقع المبالغ فيه بالفوائد التي تعود منه على المجتمع أو الدولة، هو أمر ينبغي التعامل معه بحذر.

هناك مجموعة من العوامل ينبغي أن تؤخذ في اعتبار صانعي السياسات والقرارات، وهي عوامل تبدو لنا "كمحددات" لتمدنا من "التفاؤل المفرط"، الذي يؤدي إلى إخفاق بعض البرامج الاجتماعية. أبرزها:

- ارتفاع مفاجئ في تكلفة مدخلات البرنامج.
- احتمالات بأحداث اقتصادية مفاجئة تؤثر على الموازنات (انخفاض سعر البترول مثلاً).
- مخاطر سياسية أو بيئية مفاجئة.
- تقديرات متفائلة لنتائج البرنامج.
- آثار جانبية سلبية للبرنامج تؤدي إلى ارتباك في تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ولم تكن محسوبة.
- توقعات عالية لإمكانات مساندة البرنامج من الخارج أو الداخل ولم تتحقق.

إن الخبرات المتنوعة تقودنا إلى الحذر من ارتفاع التوقعات والتفاؤل المفرط.

٥ - محدودية الموارد المادية والبشرية وتقديرات غير مناسبة  
إن الخطة الاستراتيجية للبرنامج، حين تستند على عملية تصميم جيدة، ولكل مراحلها، فإن دقة الجهود التي تتجه إلى تخصيص الموارد لها، سواء البشرية أو المادية، لا شك أنها تقود إلى النجاح. فأى تقدير خاطئ - في مدخلات البرنامج - سوف ينعكس سلباً على أداء البرنامج، وقد تبين من خبرات بعض الدول اخفاق مشروعات اجتماعية تنموية لأحد السببين التاليين أو كلاهما:

- الإمكانيات البشرية، المهنية المتخصصة، لا تتوافق مع احتياجات البرنامج، وهو ما يؤدي إلى خلل (من ذلك برنامج اجتماعي شامل أحد مكوناته توفير خدمة صحية مرتفعة للفئات المستفيدة، ولكن هناك عجز في الطاقم الصحي المتوافر للبرنامج).
- الإمكانيات المالية لتنفيذ البرنامج، وعملية تدفق التمويل (على مدى خمس سنوات مثلاً) قد تعاني من قصور مما يهدد البرنامج بالتوقف.

إن أي تقدير خاطئ للموارد البشرية أو المادية المخصصة لبرنامج اجتماعي، يقود إلى إخفاق.

## ٦ - العوائق البيروقراطية

إن تنفيذ أي برنامج اجتماعي، يتطلب شراكات قوية أبرزها ما سيتعلق بشراكة المؤسسات الحكومية الرسمية معاً، من الصحة والتعليم والإسكان والعمل، وغير ذلك. هذه المؤسسات تحكمها لوائح متعددة في نفس البلد. وتتطلب درجة تنسيق مرتفعة الكفاءة، لحظات تنفيذ البرنامج. غياب هذا التنسيق أو ضعفه، يعطل ويؤجل خطوات البرنامج في الواقع، وهو أمر يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف.

يتطلب ذلك التأكيد على أن الخطة الاستراتيجية، لا بد أن يشارك فيها كل الأطراف المعنية، من مؤسسات حكومية ومنظمات أهلية والقطاع الخاص، وأن تتحدد الأدوار والمسئوليات وتتوزع بدقة، ويكون هناك آلية للتنسيق، تتواجد منذ تصميم البرنامج.

توافر آلية للتنسيق بين الشركاء والتعامل مع العقبات البيروقراطية، يتجنب أحد الأسباب المتعارف عليها لإخفاق البرنامج.

## ٧ - فرضية فهم رغبات المستفيدين

من الأخطاء الشائعة في البرامج الاجتماعية، استناد تصميم البرنامج على فرضية المعرفة المؤكدة برغبات وأولويات الفئات المستهدفة، وبالتالي تتم عملية التصميم، وأحياناً تنفيذ البرنامج الاجتماعي الشامل - والذي قد يتضمن مساكن جديدة لفئات مستهدفة - دون إدراك أن هذه الفئات قد لا ترغب في الانتقال إلى أماكن أو مناطق أخرى (نموذج من



مصر حين رفض المئات من الأسر الفقيرة الانتقال من منطقة عشوائية للسكن في منطقة أفضل وفي شقق سكنية تحقق لهم حياة كريمة، لأنهم غير راغبين في الحياة في أطراف العاصمة) أو قد يكون التصميم الجديد لمناطق الإعاشة، الأفضل لدى صانعي البرنامج، غير ملائم لتقافة هذه الفئات .

بناء خطة استراتيجية لبرنامج تنموي تستند على افتراض فهم رغبات الفئات المستهدفة، ودون استطلاع آرائهم مسبقاً، يقود إلى إخفاق البرنامج الاجتماعي.

#### ٨ - التكتم على الأوضاع وضعف الشفافية

في هذا السياق فإن أحد أسباب إخفاق بعض البرامج الاجتماعية، قد يكون مصدره الفئات التي تستهدفها الخطة الاستراتيجية وأحد أبرز المجالات هي البرامج التي تتوجه نحو ضحايا العنف الأسري؛ حيث تبين أن عدد الحالات التي تلجأ إلى مراكز التوجيه والإرشاد الأسري، والتي ترتبط بالعنف، لا تزيد - وفقاً لتصريحات المسؤولين عنها - عن ١٥٪ من الأعداد المستهدفة. وهذه النسبة تتجه إلى الانخفاض في حالات العنف الجنسي (التحرش والاعتصاب)، إذ أن التقاليد والعادات تدعم التكتم على مثل هذه الأحداث. وقد كان ذلك أحد نتائج دراسة مقارنة، عن المخاطر التي تتعرض لها الأسرة العربية (قنديل، ٢٠١٣)<sup>٥٨</sup>، حيث تبين أن المؤسسات الاجتماعية - في غالبية الدول العربية - والمعنية بمناهضة العنف الأسري، والتعامل مع ضحايا العنف الجنسي ولديها برامج اجتماعية تتوجه لهذا الهدف، تشير جميعها إلى انخفاض إقبال

الفئات المستهدفة (وبسبب حساسية الموضوع) ومحدودية تجاوبهم مع البرامج الاجتماعية المخصصة لهم.

وعلى الجانب الآخر فإن الجهات ذاتها، التي تتبنى برامج اجتماعية، قد تعاني من محدودية الشفافية وضعف تدفق المعلومات إلى المجتمع، خاصة إذا كانت تواجه صعوبات في عملية التنفيذ أو التدفقات التمويلية.

التكتم على المشكلة من جانب المستفيدين أو المستهدفين، ومحدودية شفافية الجهة القائمة بالبرنامج يؤدي إلى إخفاق.

#### ٩- عدم تقييم انعكاسات البرنامج الاجتماعي:

إن البنك الدولي في دراساته عن البرامج الاجتماعية، يشير إلى أن غالبية البرامج لا يتم تقييمها لمعرفة نتائجها أو انعكاساتها في الواقع، ومن ثم فإن الوقوف على اعتبارات النجاح أو الإخفاق، يصبح أمر بالغ الصعوبة، ويبرر البنك الدولي عدم تقييم البرامج، في تكلفتها المرتفعة والوقت الذي تستغرقه. ويصبح البديل الاعتماد على مشاهدات ومتابعات ميدانية، والاعتماد على أرقام وبيانات رسمية عن عدد المستفيدين، وفقاً لأهداف البرنامج.

ومن ثم فإن التعامل الواقعي في مثل هذه الحالات، يتمثل في أمرين: أولهما: **المراقبة Monitoring** أثناء تنفيذ مراحل البرنامج، وهي أداة ممكنة للرقابة المالية والفنية، وتعديل أي خلل، وتجنب الفساد.

ثانيهما: التقييم التشاركي **Participatory Evaluation** والذي يتم عبر فريق العاملين، وفي إطار خطوات محددة، وشفافية ممكنة، يتم تقييم البرنامج داخلياً دون تكلفة تذكر. وهذه الأداة هي ليست بديلاً كاملاً عن التقييم الخارجي (باعتباره أكثر موضوعية كما ذكرنا) ولكنه يفيد في إبراز بعض السلبيات وبعض الإيجابيات.

إن التقييم لكل مرحلة أو لأداء البرنامج ككل يؤدي إلى تجنب إخفاق البرنامج وتحقيق أهدافه.

#### ١٠- قصور في معايير الإدارة الرشيدة:

إن الحكم الرشيد أو الإدارة الرشيدة، مفهوم تنموي حديث يرتبط بالألفية الثالثة، ويضم عدة مكونات، ويمكن توظيفه في ممارسة الحكومات للسلطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية كما يمكن توظيفه في مؤسسات القطاع الخاص، وأيضاً في المنظمات الأهلية.

إن الحكم الرشيد، حين طرحه البنك الدولي عام ١٩٩٢، قدم تعريفاً له، باعتباره "الوسيلة التي يتم بها ممارسة السلطة في إدارة موارد المجتمع الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية". وهو مفهوم قائم على تعزيز رفاهة الإنسان وتوسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم، خاصة الفئات الأكثر تهميشاً في المجتمع، والأكثر فقراً. وقد تطور توظيف مفهوم الإدارة الرشيدة، ليشير إلى أنه "الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة للموارد البشرية والمادية، ضمن بيئة سياسية واجتماعية واقتصادية قائمة على رشادة المؤسسات واحترام القانون، والتشاور والعمل الجماعي"<sup>٥٩</sup>.

ومن ثم فإن القول بإخفاق أحد البرامج الاجتماعية، بسبب قصور في تطبيق معايير الإدارة الرشيدة، هو قول صحيح يشير إلى أحد أو بعض المعايير الغائبة، أبرزها:

- المساءلة والمحاسبة.
- شفافية المعلومات.
- قصور في تدفق المعلومات عن البرنامج.
- محدودية التشاور وتوسيع المشاركة عند مستوى تصميم أو تنفيذ البرنامج.
- محدودية توظيف المهنية والكفاءة وتميز الأداء.
- عدم مراقبة تنفيذ القوانين واحترامها.
- غياب شبكة قوية من العلاقات والتفاعلات بين الشركاء.
- غياب التوافق بين الشركاء، وضعف الثقة بين الأطراف.
- استبعاد مشاركة الفئات المستهدفة في تصميم البرامج.

الخلاصة إن هناك عشرة أسباب تبرر إخفاق البرامج، بمعنى محدودية فاعليتها في إحداث التأثير وتغيير الواقع الاجتماعي. وهذه الأسباب - أو تواجد بعضها على الأقل - في عملية التفكير الاستراتيجي، ثم في تصميم الخطة الاستراتيجية، تقول لنا - استناداً على خبرات دول معينة - لماذا تفشل البرامج الاجتماعية. وبالقطع فإن الفشل أو الإخفاق يعني هدر الموارد البشرية والمادية، وهدر الوقت/ الزمن، وهو ما يشير إلى محدودية الكفاءة.

## خاتمة وتوصيات:

لقد سعى هذا العمل في الصفحات السابقة، وعبر ثلاثة فصول، إلي مناقشة تصميم البرامج الاجتماعية ومؤشرات قياس فعاليتها في دول مجلس التعاون الخليجي. وهذا العمل يكتسب أهميته من اعتبارات أكاديمية، أبرزها تصاعد الاهتمام العالمي بالموضوع، وتوجه عشرات الأعمال القيمة نحو تطوير فعالية البرامج الاجتماعية، وتقييمها، وتشجيع بناء مؤشرات لقياس الآثار أو الانعكاسات. ومن ناحية أخرى، يكتسب هذا العمل أهميته من اعتبارات عملية، حيث إنه يتوجه نحو التطوير ونحو الفعل **Action oriented**. والفعل هنا هو تغيير الواقع، وتفعيل عملية التنمية البشرية المستدامة، في دول الخليج العربي وفي المنطقة العربية ككل.

إن الاهتمام بالبرامج الاجتماعية - تصميمها، تنفيذها، وتقييم انعكاساتها - هو أيضاً توجه نحو المستقبل، فاهتمامنا بالتقييم وقياس آثار البرنامج، يستند عليه "بناء تراكمي" من البرامج الاجتماعية، التي تهتم بفئات مهمشة، وتركز على توفير حياة كريمة لكل المواطنين، وبشكل "مستدام".

لقد اتجه الفصل الأول نحو إبراز العلاقة بين السياسات وبين البرامج الاجتماعية، وأن الأخيرة هي آليات أو أدوات تحقيق أهداف وغايات السياسة الاجتماعية.

وقد ركز الفصل الأول على عملية تصميم البرامج الاجتماعية والخطوات الاستراتيجية التي يمكن اتباعها، منذ لحظة التفكير في التعامل مع مشكلة

ما أو مخاطر اجتماعية، بدءاً من دراسة المشكلة من كل أبعادها - وفي سياقها الاقتصادي والاجتماعي - وحتى تنفيذ البرنامج.

أما الفصل الثاني، فقد ركز على أحد الأبعاد التي لا تلقي الاهتمام الكافي، من البرامج التنموية، وهو التقييم وتوظيف مؤشرات لقياس آثار / انعكاسات البرنامج التنموي. وهنا فقد أوضحنا أن التقييم له أهمية كبيرة، وهو مجال بحثي تطور كثيراً في العقدين الأخيرين، وهو معني بتقدير البرنامج والحكم على كافة عناصره، للكشف عن عناصر القوة في البرنامج لتعظيمها والكشف عن عناصر الضعف لتجنبها. ومن أهم ما أشرنا إليه الفارق بين التقييم الداخلي في البرامج الاجتماعية في مقابل التقييم الخارجي الذي يضطلع به خبراء ومتخصصين. ولأن التقييم الخارجي، له تكلفة باهظة في بعض الأحيان، فقد أشرنا إلى منهجية "التقييم التشاركي" والتي يسهم فيها أعضاء أو فريق معني بالبرنامج. ثم انتقلنا إلى تعريف المؤشرات وقياس الفعالية، باعتباره يقع في قلب عملية التقييم، ودون أن نغفل رصد الفارق بين التقييم (الوصفي) وبين التقييم استناداً على مؤشرات قياس، كمية وكيفية.

وحين وصلنا إلى الفصل الثالث والأخير، كان من المهم إلقاء الضوء على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وكيف يبدأ من فكرة محورية استراتيجية، ثم يقود خطوات تنفيذ البرنامج. وكان من المهم طرح خبرات برامج اجتماعية، أخفق بعضها في تحقيق الأهداف المرجوة، وتحديثنا عن عشرة أخطاء رئيسية، تضمنتها دراسات حديثة عن البرامج التنموية، وأخرى من الواقع العربي.

من الناحية العملية ما الذي يطرحه هذا العمل من توصيات تسهم في تحقيق مزيد من الفعالية للبرامج الاجتماعية، في دول مجلس التعاون الخليجي؟

- أولها : يرتبط بمحور بناء قدرات العاملين والمعنيين بتخطيط البرامج وتنفيذها. هناك احتياج إلى تنظيم ورش تدريبية تتوجه للقيادات الوسطى من المسؤولين عن البرامج الاجتماعية، في دول مجلس التعاون الخليجي، لمناقشة أمور مهمة (بدت واضحة في ورشة العمل التي بادر بها مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية والعمل، في صلالة - أغسطس ٢٠١٦). وكان من أبرزها ما يلي:

- العمل الجماعي بين أطراف وأعضاء الفريق المسئول عن البرنامج الاجتماعي.
- التواصل بشكل أعمق بين فريق العمل، وبين المجموعة المسئولة عن اختيار البرنامج وتخطيطه.
- تدفق المعلومات بحرية وشفافية بين الجميع.
- إيجاد آلية للتنسيق بين الأطراف الحكومية بعضها البعض، وبين الأطراف الأهلية.
- الشركاء في حاجة إلى توزيع الأدوار والمسئوليات بدقة، وإقرار مبدأ المساءلة والمحاسبة.
- الحاجة إلى ورش تدريبية، تركز على منهجية "التقييم التشاركي".
- التوصية بورش تدريبية معنية بصياغة مجموعات من المؤشرات لقياس الفاعلية.

- ثاني التوصيات تتوجه نحو تأسيس "مرصد اجتماعي" لدول مجلس التعاون الخليجي، يكون معنيا بمتابعة المشاكل والمخاطر الاجتماعية، ويوفر كل البيانات والمعلومات للوزارات وللجهات التطوعية الأهلية، بهدف التنبيه للأولويات، ولتوجيهات البرامج الاجتماعية.

- ثالثها تحقيق مزيد من الدمج والتفاعل الاجتماعي، وكذلك تبادل الخبرات، بين المسؤولين والمعنيين بعملية تخطيط وتنفيذ البرامج الاجتماعية، خاصة تلك البرامج التي تعكس ما نتوافق حوله بـ"شبكات الأمان الاجتماعي" و"شبكات الحماية الاجتماعية". ويفسر ذلك ثراء الخبرات وتنوعها وكذلك اختلافها، في دول مجلس التعاون الخليجي، وأوضحت مناقشات ورشة العمل المذكورة (أغسطس ٢٠١٦) قيمة الحوار والمناقشة بين أصحاب خبرات مختلفين.

- رابع هذه التوصيات، مد جسور التعاون والتواصل بين الجماعة الأكاديمية (الجامعات ومراكز البحوث) في كل دول الخليج، وبين الوزارات والمؤسسات والمنظمات الأهلية، المعنية بالبرامج الاجتماعية. ولعل أهم موضوعات التعاون تكون بشأن التقييم، وبناء مؤشرات قياس الآثار الاجتماعية للبرامج.

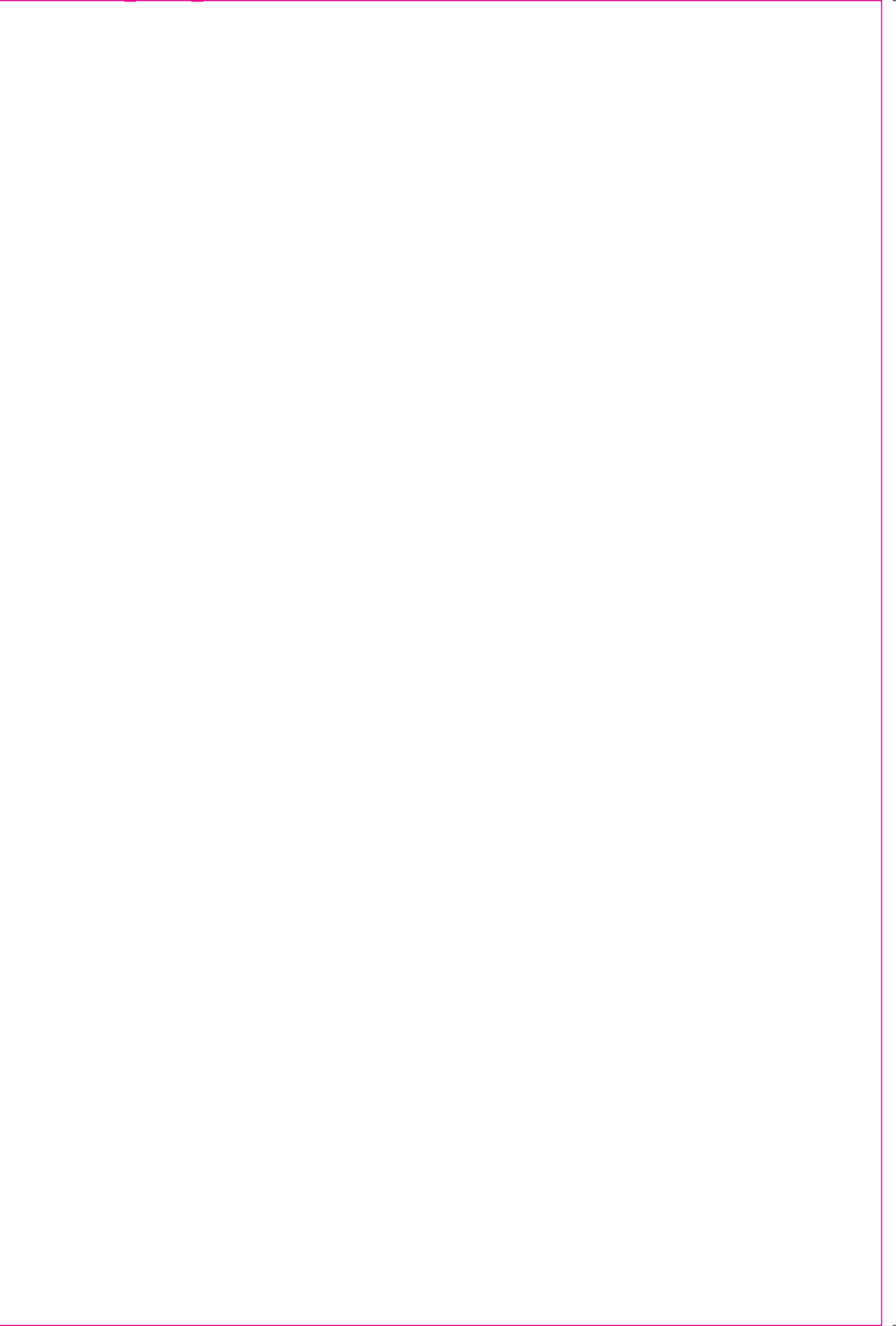


إن مجموعة التوصيات المذكورة بدءاً من بناء قدرات المعنيين بتخطيط وتنفيذ البرامج الاجتماعية، مروراً بالمراسد الاجتماعية، وتبادل الخبرات بين دول الخليج العربي، ووصولاً إلى تحقيق التعاون والتنسيق بين المؤسسات (الرسمية وغير الرسمية) المعنية بالبرامج الاجتماعية، جميعها من شأنها تفعيل آثار هذه البرامج وبكفاءة عالية.

\*\*\*



ملحق  
نماذج لبعض المؤشرات



مؤشرات متعلقة بالصحة والرفاه	
UNPD	العمر المتوقع عند الميلاد (سنوات)
UNPD	معدل وفيات المواليد (لكل 1000 مولود حي)
UNICEF, WHO	معدل الوفيات (لكل ألف شخص)
UNPD	معدل الخصوبة، الإجمالي (عدد الولادات لكل امرأة)
WHO	عدد أسرّة المستشفيات (لكل 1000 شخص)
UNICEF	عمليات الولادة التي تتم بإشراف عاملين صحيين مهرة (% من الإجمالي)
WHO, UNICEF	التحصين للوقاية من الحصبة (نسبة الأطفال في الشريحة العمرية 12-23 شهرا)
WHO	معدل انتشار سوء التغذية، الطول بالنسبة للعمر (% من الأطفال دون الخامسة)
WHO	معدل انتشار سوء التغذية، الوزن بالنسبة للعمر (% من الأطفال دون الخامسة)
WHO	معدل انتشار الوزن الزائد (% من الأطفال دون الخامسة)
WHO	نسبة المدخنين بالتنظيم
UNICEF, WHO	توافر مصدر مخصص لعقود الشرب (نسبة السكان الذين تتاح لهم سبل الحصول على مياه الشرب)
WB	سبل الحصول على الكهرباء (% من تعداد السكان)

مؤشرات اقتصادية	
WB	نسبة من يتكفون حيا في أي مؤسسة مالية %
WB	نسبة من ادخروا أي أموال خلال العام السابق %
ILO	نسبة أصحاب الأعمال الحرة %
ILO	معدل البطالة الإجمالي %
ILO	البطالة طويلة الأجل (% من إجمالي البطالة)

مؤشرات متعلقة بالتعليم	
UNESCO	معدل الإتمام بالقراءة والكتابة %
UNESCO	الأطفال غير المتكفنين بالمدارس، المرحلة الابتدائية %
UNESCO	الاتحاق بالمدارس، المرحلة الابتدائية (% من الإجمالي)

مؤشرات متعلقة بعامة البرامج	
	عدد ساعات التدريب التي تم تقديمها خلال الشهر
	عدد و نسبة المتقدمين للبرنامج
	عدد و نسبة من التحقوا بالبرنامج (بالمقارنة بالمتقدمين)
	عدد و نسبة من أتموا البرنامج
	عدد و نسبة أصحاب الإعاقة الذين أتموا البرنامج
OIP	عدد من تسربوا من البرنامج قبل إتمامه
	تكلفة إعداد الفرد الواحد
IRIS	عدد الأفراد في مسكن المستفيد من البرنامج
	نسبة عدد المدربين في المشاركين في البرنامج
	متوسط الزمن المطلوب لإتمام البرنامج
OIP	عدد و نسبة المشاركين في البرنامج الواضين عن خدماته

برامج النوعية	
OIP	عدد و نسبة المشاركين الذين تحسنت معرفتهم بطريقة و عواقب فعل معين (اختبار قبل و بعد البرنامج)
OIP	عدد و نسبة المشاركين الذين تحسنت معرفتهم بكيفية تقليل السلوكيات الخطرة (اختبار قبل و بعد)

OIP عدد و نسبة من يرون تحسنا ملحوظا في سلوكهم بعد انتهاء البرنامج بـ 6 و 12 شهرا (استطلاع)

#### برامج لإعادة تأهيل السجناء السابقين

OIP عدد و نسبة من تم لم شملهم مع أسرهم بعد من أشهر من خروجهم من السجن

عدد و نسبة من يتكلمون دعما من أسرهم من أجل الحصول على الاحتياجات الأساسية بعد من أشهر من خروجهم من المؤسسة

OIP عدد و نسبة من يشاركون في دعم أفراد أسرهم و خصوصا أبنائهم بعد 12 شهرا من بدء البرنامج

OIP عدد و نسبة المتعلمين للبرنامج الذين يحصلون على سكن مناسب بعد من أشهر من خروجهم من السجن

OIP عدد و نسبة من تتأقلموا مواد مخدرة بعد من أشهر من خروجهم من السجن (اختيار مخدرات)

OIP عدد و نسبة المتعلمين بالبرنامج الملزمين بتعليم أو تدريب خلال 12 شهر من خروجهم من السجن

OIP عدد و نسبة المتعلمين بالبرنامج الذين ينشطون في البحث عن عمل بعد من أشهر من خروجهم من السجن

OIP عدد و نسبة المتعلمين بالبرنامج الذين يجدون عملا خلال من أشهر من خروجهم من السجن

OIP عدد و نسبة المتعلمين بالبرنامج الذين يحتفظون بوظائفهم بعد من أشهر من الحصول عليها

OIP عدد و نسبة المتعلمين بالبرنامج الملزمين بالقانون و المدعومين من قبل أسرهم بعد 12 شهر من خروجهم من السجن

#### مؤشرات متعلقة ببرامج لتأهيل المدانين عن العمل

OIP عدد و نسبة من يجدون وظيفة خلال 3 أشهر من تخرجهم من البرنامج

OIP عدد و نسبة المحافظين على وظائفهم بعد 12 شهر من تخرجهم من البرنامج

OIP متوسط الدخل للمتخرجين من البرنامج

OIP عدد و نسبة من يصلون إلى الاستقرار المالي بعد كل من عام و عامين من تخرجهم من البرنامج

#### مؤشرات اجتماعية

نسبة الطلاق

EU عدد و نسبة الشباب الذين يتطوعون في أنشطة اجتماعية

EU عدد و نسبة الشباب الذين ليسوا في تعليم و لا تدريب و لا عمل

EU عدد و نسبة من يقولون أن عدمه حاجة غير ملبية لتلقي علاج طبي (بسبب مواعيد مالية أو بسبب المسافة أو مدة الانتظار)

#### مؤشرات متعلقة بالأحداث

UNODC عدد الأطفال (دون الثامنة عشر) المحتجزين خلال لعام لكل مئة ألف طفل

UNODC عدد الأطفال (دون الثامنة عشر) المحتجزين لكل مئة ألف طفل

UNODC المدة التي يقضيها الأطفال في الحجز قبل الحكم عليهم

UNODC عدد الأطفال قيد الاحتجاز في انتظار الحكم عليهم

UNODC نسبة الأطفال المحتجزين الذين زارهم (أو زاروا) قريبا أحد الأهلين أو قريبا بالغا أو وصيا خلال الثلاثة أشهر الماضية

UNODC نسبة الأطفال الذين يتكلمون رعاية بعد خروجهم من الحجز

UNODC نسبة الأطفال المحتجزين بغير معزل تام عن البالغين

#### ملاحظات:

كل مؤشر مقترن بالجهة التي ابتكرته أو اشتهرت باستخدامه، و ننصح بمعرفة الفرضيات المعني عليها كل مؤشر قبل استخدامه  
أغلب هذه المؤشرات يمكن تحليلها حسب الفئة العمرية أو الدخل أو محل السكن أو الجنس أو غير ذلك

## المراجع

- ١ مزيد من التفاصيل، راجع: د. أحمد عبد الله زايد و أ. خلف أحمد خلف، تطوير السياسات الاجتماعية القطاعية في ظل العولمة، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، ٤٥، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية والعمل، (البحرين ٢٠٠٦)، ص ص ٩-٣٧
- ٢ د. أماني قنديل، إدارة المخاطر الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي.
- ٣ د. أماني قنديل، الشراكة الاجتماعية، ومسئولية الجمعيات الأهلية في التنمية بدول مجلس التعاون، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية و العمل، (البحرين: ٢٠٠٨)، ص ص ٢٣-٢٥
- ٤ Thiry, Michel. Fundamentals of Project Management: Program Management. Farnham, GB: Gower, ٢٠١٢. ProQuest ebrary. Web. ٢٥ July ٢٠١٦.
- ٥ Longest, Beaufort B. Jr. Health Program Management. ٥<sup>th</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, ٢٠١٥.
- ٦ Sandra Mathison (ed.), Encyclopedia of Evaluation, SAGE Publications, London: ٢٠٠٥, p. ٣٣٥
- ٧ د. علي ليلة، "محددات دراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية بدول مجلس التعاون"، في: مواجهة الظواهر والمشكلات في دول مجلس التعاون، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية والعمل، (البحرين: ٢٠١٤)، ص ص ٣٨-٣٩
- ٨ د. أماني قنديل، إدارة المخاطر الاجتماعية

٩ د. باقر النجار, "معالم المواقع الاجتماعي وتحولاته وقضاياها في دول مجلس التعاون", في: مواجهة الظواهر والمشكلات الاجتماعية, م. س. ذ, ص ١٩ - ٢٠

١٠ Mathison, Sandra (ed.), Encyclopedia of Evaluation, SAGE Publications, London: ٢٠٠٥, p. ٣٥٥

١١ Pawlak, Edward J. and Robert D. Vinter. Designing and Planning Programs for Nonprofit and Government Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, ٢٠٠٤.

١٢ Main, Katherine. Program Design: A Practical Guide. Calgary: United Way, ٢٠١٢. < <http://www.calgaryunitedway.org/images/uwca/our-work/supporting-non-profits/capacity-building/Program%٢٠Design%٢٠Guidebook%٢٠%٢٠unitedway.pdf> >.

١٣ Pawlak Op. Cit.

١٤ Ibid.

١٥ Ibid.

١٦ Bartol, Kathryn M. and David C. Martin. Management, ٣<sup>rd</sup> ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, ١٩٩٨.

١٧ Pawlak

١٨ Mathison, Sandra, Op. Cit. pp ٣٩٠-٣٩١

١٩ Longest, Op. Cit.



٢٠ Brousselle, Astrid and François Champagne. "Program theory evaluation: Logic analysis." Evaluation and Program Planning. ٣٤ (٢٠١١): ٦٩-٧٨. Elsevier.

٢١ Pawlak, Op. Cit.

٢٢ د.أمانى قنديل (محرر وباحث رئيسي), مؤشرات فاعلية منظمات المجتمع المدني العربي, الشبكة العربية للمنظمات الأهلية (القاهرة: ٢٠١٠), ص ١٣٠ - ١٦٥

٢٣ Main, Op. Cit.

٢٤ Urban Institute. "Candidate Outcome Indicators: Employment Training/ Workforce Development Program." The Urban Institute and The Center for WhatWorks.

[http://www.urban.org/sites/default/files/employment\\_training.pdf](http://www.urban.org/sites/default/files/employment_training.pdf)

٢٥ Gertler J. Paul, Sebastian Martinez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings and Christel M. J. Vermeersch. Impact Evaluation in Practice. The World Bank: Washington, ٢٠١١

٢٦ د. محمد نور, توزيع تكنولوجيا الاتصال والمعلومات لتطوير أداء المجتمع المدني, سلسلة بناء القدرات, الشبكة العربية للمنظمات الأهلية, القاهرة ٢٠٠٩, ص ٥, ٦

٢٧ نفس المصدر ص ٩

٢٨ د. أمانى قنديل و آخرون, مؤشرات قياس ... م س ذ ص ١٥٠

٢٩ د. أحمد زايد، في: مراجعة أدوار ومهام قطاع الرعاية الاجتماعية ومجالاتها وسياساتها، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية والعمل، (البحرين: ٢٠١٤)، ص ٢٣٠-٢٣١

٣٠ د. أماني قنديل، التقييم التشاركي، سلسلة بناء القدرات، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، (القاهرة: ٢٠٠٩)، ص ١٥-٢٢

٣١ The World Bank. Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches. The World Bank: Washington, ٢٠٠٤.

٣٢ Ibid.

٣٣ د. أماني قنديل، التقييم التشاركي، م س ذ، ص ٢٠

٣٤ د. إبراهيم العيسوي وآخرون، الفقر ومقاييسه - محاولة في توطين الأهداف الإنمائية للألفية بدول مجلس التعاون الخليجي، المكتب التنفيذي لوزراء الشؤون الاجتماعية والعمل لدول مجلس التعاون، البحرين ٢٠٠٩، ص ٢١٥

٣٥ د. أماني قنديل، مؤشرات فاعلية المجتمع المدني، م س ذ، ص ٢٦

٣٦ Blomquist, John. "Impact Evaluation of Social Program: A Policy Perspective." Social Safety Nets Primer Paper. September ٢٠٠٣. The World Bank.

٣٧ Marvin C. Alkin. Evaluation Roots, Tracing Theorists' Views and Influences, ٢٠٠٤, pp ١٣-١٨

٣٨ د. أماني قنديل، مؤشرات فاعلية المجتمع المدني، م س ذ

٣٩ د. أماني قنديل وآخرون، تقييم برامج منظمات المجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، (القاهرة: ٢٠٠٦).

٤٠ Pawlak, Op. Cit.

- ٤١ The World Bank. Monitoring and Evaluation: Some Tools, Methods and Approaches. The World Bank: Washington, ٢٠٠٤.
- ٤٢ Blomquist, Op. Cit.
- ٤٣ Encyclopedia of Social Measurement. University of Texas, Vol. ٣ ٢٠٠٥ p. ٩٣٣
- ٤٤ د. أماني قنديل (محرر)، مؤشرات فاعلية منظمات المجتمع المدني، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة: ٢٠٠٩، ص ٣٢ - ٣٥
- ٤٥ Sandra M. Methion, Op. Cit.
- ٤٦ Encyclopedia of Social Measurement, op. cit, pp ٧٨٥-٧٨٨
- ٤٧ د. راضي عقلة العتوم، التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته الحديثة لإدارة المستقبل في دول مجلس التعاون، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية، رقم ٩٢، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء دول مجلس التعاون الخليجي، البحرين: ٢٠١٤، ص ٣٢-٣٣
- ٤٨ نفس المرجع ص ٣٧
- ٤٩ نفس المرجع ص ٩١
- ٥٠ Pawlak, Op. Cit.
- ٥١ د. أماني قنديل، تقييم برنامج المجموعات التتموية في بعض الدور العربية، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، القاهرة: ٢٠١٤
- ٥٢ نفس المرجع، ص ٢٢-٣٦
- ٥٣ Brousselle, Astrid and François Champagne. "Program theory evaluation: Logic analysis." Evaluation and Program Planning. ٣٤ (٢٠١١): ٦٩-٧٨. Elsevier.
- ٥٤ Gertler, Op. Cit. pp ١٢٩-١٣٧

- ٥٥ Ulrike Malmendier and Timothy Taylor. "On the Verges of Overconfidence." Journal of Economic Perspectives. ٢٩,٤ (٢٠١٥): ٣-٨.
- ٥٦ Flyvbjerg, Bent. "From Nobel Prize to Project Management: Getting Risks Right." Project Management Journal. August ٢٠٠٦: ٥-١٥
- ٥٧ Frankel, Jeffrey A. "Over-optimism in Forecasts by Official Budget Agencies and its Implications." Oxford Review of Economic Policy. ٢٧,٤ (٢٠١١): ٥٣٦-٥٦٢
- ٥٨ د. أماني قنديل (محرر), دور المنظمات الأهلية في مواجهة المخاطر الاجتماعية التي تهدد الأسرة العربية, الشبكة العربية للمنظمات الأهلية, القاهرة ٢٠١٤
- ٥٩ راجع التطور الذي لحق بمفهوم الإدارة الرشيدة, في: د. أماني قنديل (محرر), موسوعة المجتمع المدني, الشبكة العربية للمنظمات الأهلية, القاهرة ٢٠٠٨, ص ١٥٣ - ١٦٠
- IRIS. IRIS Version ٤.٠ Global Impact Investing Network, ٢٠١٦. Web
- The World Bank. World Development Indicators. Web. <<http://wdi.worldbank.org/tables>>. October ٢٠١٦
- United Nations Office on Drugs and Crime. Manual for the Measurement of Juvenile Justice Indicators. New York: United Nations, ٢٠٠٦. <[https://www.unodc.org/pdf/criminal\\_justice/Manual\\_for\\_the\\_Measurement\\_of\\_Juvenile\\_Justice\\_Indicators.pdf](https://www.unodc.org/pdf/criminal_justice/Manual_for_the_Measurement_of_Juvenile_Justice_Indicators.pdf)>.

## صدر من سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية

- العدد (١) : أوضاع مؤسسات الرعاية الاجتماعية ودورها في خدمة المجتمع العربي الخليجي، ديسمبر ١٩٨٣. "نافد"
- العدد (٢) : تشريعات العمل في الدول العربية الخليجية "دراسة مقارنة"، يناير ١٩٨٤. "نافد"
- العدد (٣) : رعاية الأحداث الجانحين بالدول العربية الخليجية، يوليو ١٩٨٤. "نافد"
- العدد (٤) : نحو استخدام أمثل للقوى العاملة الوطنية بالدول العربية الخليجية، يناير ١٩٨٥. "نافد"
- العدد (٥) : دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي "الأبحاث الفائزة في المسابقة الأولى للبحث الاجتماعي"، يوليو ١٩٨٥. "نافد"
- العدد (٦) : حول واقع إحصاءات القوى العاملة الوطنية - المفاهيم - الأجهزة - التطوير، يناير ١٩٨٦. "نافد"
- العدد (٧) : الشباب العربي في الخليج ومشكلاته المعاصرة "دراسات مختارة" يونيو ١٩٨٦. "نافد"
- العدد (٨) : واقع معدلات إنتاجية العمل ووسائل تطويرها، يناير ١٩٨٧. "نافد"
- العدد (٩) : قضايا من واقع المجتمع العربي في الخليج "تأخر سن الزواج والمهور - الفراغ - المخدرات" "الأبحاث الفائزة في المسابقة الثانية للبحث الاجتماعي"، مارس ١٩٨٧. "نافد"

- العدد (١٠): ظاهرة المربيّات الأجنبيّات "الأسباب والآثار"، أغسطس ١٩٨٧. "نافذ"
- العدد (١١): العمل الاجتماعي التطوعي في الدول العربيّة الخليجيّة - مقوماته - دوره - أبعاده، يناير ١٩٨٨. "نافذ"
- العدد (١٢): الحركة التعاونية في الخليج العربي "الواقع والآفاق"، يونيو ١٩٨٨. "نافذ"
- العدد (١٣): إحصاءات العمل وأهمية النهوض بها في أقطار الخليج العربيّة، مايو ١٩٨٩.
- العدد (١٤): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي "الأبحاث الفائزة في المسابقة الثالثة للبحث الاجتماعي" الجزء الثالث، أكتوبر ١٩٨٩.
- العدد (١٥): مظلة التأمينات الاجتماعية في أقطار الخليج العربيّة، يناير ١٩٩٠.
- العدد (١٦): القيم والتحوّلات الاجتماعية المعاصرة "دراسة في الإرشاد الاجتماعي في أقطار الخليج العربيّة" أغسطس ١٩٩٠.
- العدد (١٧): الإعاقة ورعاية المعاقين في أقطار الخليج العربيّة، أبريل ١٩٩١.
- العدد (١٨): رعاية المسنين في المجتمعات المعاصرة "قضايا واتجاهات"، يناير ١٩٩٢.
- العدد (١٩): السلامة والصحة المهنية ودورها في حماية الموارد البشرية، أبريل ١٩٩٢.
- العدد (٢٠): أزمة الخليج.. البعد الآخر - الآثار والتداعيات الاجتماعية، أغسطس ١٩٩٢.
- العدد (٢١): التصنيف والتوصيف المهني ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية، فبراير ١٩٩٣.

- العدد (٢٢): دراسات وقضايا من المجتمع العربي الخليجي " الأبحاث الفائزة في المسابقة الرابعة للبحث الاجتماعي" الجزء الرابع، يوليو ١٩٩٣.
- العدد (٢٣): واقع وأهمية تفتيش العمل بين التشريع والممارسة، أكتوبر ١٩٩٣.
- العدد (٢٤): رعاية الطفولة.. تعزيز مسؤوليات الأسرة وتنظيم دور المؤسسات، يناير ١٩٩٤.
- العدد (٢٥): التنشئة الاجتماعية بين تأثير وسائل الإعلام الحديثة ودور الأسرة، مارس ١٩٩٤.
- العدد (٢٦): واقع ومتطلبات التنقيف والتدريب والتعليم والإعلام التعاوني، يونيو ١٩٩٤.
- العدد (٢٧): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات الأسرة بين الأسس العلمية والتطبيقات العملية، سبتمبر ١٩٩٤.
- العدد (٢٨): دعم دور الأسرة في مجتمع متغير - عدد خاص بمناسبة اختتام فعاليات السنة الدولية للأسرة، ديسمبر ١٩٩٤.
- العدد (٢٩): تطوير إنتاجية العمل وزيادة معدلاتها - المفاهيم والقياس والمؤشرات، يونيو ١٩٩٥.
- العدد (٣٠): اختبار قياس المهارات المعيارية للمهن ودورها في تنظيم وتنمية القوى العاملة الوطنية، ديسمبر ١٩٩٥.
- العدد (٣١): الرعاية الأسرية للطفل المعاق، يونيو ١٩٩٦.
- العدد (٣٢): نحو لغة مهنية موحدة في إطار العمل الخليجي المشترك، ديسمبر ١٩٩٦.

- العدد (٣٣): وسائل تطوير السلامة والصحة المهنية في ضوء المتغيرات والمستجدات الحديثة، مارس ١٩٩٧.
- العدد (٣٤): رعاية الطفولة من أجل القرن الحادي والعشرين، سبتمبر ١٩٩٧.
- العدد (٣٥): نظم معلومات سوق العمل في إطار التشغيل وتنمية الموارد البشرية، يونيو ١٩٩٨.
- العدد (٣٦): الأسرة والمدينة والتحويلات الاجتماعية بين التنمية والتحديث، نوفمبر ١٩٩٨.
- العدد (٣٧): كبار السن.. عطاء بلا حدود - دور للرعاية.. ودور للتواصل والمشاركة، مايو ١٩٩٩.
- العدد (٣٨): التخطيط الاجتماعي لرصد وتلبية احتياجات كبار السن... مبادئ وموجهات، سبتمبر ١٩٩٩.
- العدد (٣٩): قضايا المسنين بين متطلبات العصر ومسؤوليات المجتمع، نوفمبر ١٩٩٩.
- العدد (٤٠): نظم وتشريعات التأمينات الاجتماعية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية "دراسة مقارنة" نوفمبر ٢٠٠٢.
- العدد (٤١): تقييم فاعلية مشروعات الأسرة في دول مجلس التعاون، أغسطس ٢٠٠٤.
- العدد (٤٢): الأطفال مجهولو الهوية في دول مجلس التعاون الإشكاليات وطرق التعامل والعلاج، يناير ٢٠٠٥م.
- العدد (٤٣): المجتمع المدني في دول مجلس التعاون - مفاهيمه ومؤسسات وأدواره المنتظرة، يوليو ٢٠٠٦م.
- العدد (٤٤): دليل رعاية الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، يونيو ٢٠٠٥م.



- العدد (٤٥): تطوير السياسات الاجتماعية القطاعية في ظل العولمة (مقاربة اجتماعية لوزارات الشؤون والتنمية الاجتماعية في دول مجلس التعاون)، نوفمبر ٢٠٠٦م.
- العدد (٤٦): الشراكة الاجتماعية ومسؤولية الجمعيات الأهلية في التنمية بدول مجلس التعاون - دراسة تحليلية ميدانية، يناير ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٧): الفقر وآثاره الاجتماعية وبرامج وآليات مكافحته في دول مجلس التعاون، أبريل ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٨): تمكين المرأة وسبل تدعيم مشاركتها في التنمية بدول مجلس التعاون، يونيو ٢٠٠٨م.
- العدد (٤٩): دليل استرشادي في فن الإدارة والإشراف على الجمعيات الأهلية التطوعية بدول مجلس التعاون الخليجي، أغسطس ٢٠٠٨م.
- العدد (٥٠): الدراسة التحليلية لأحكام الاتفاقية الدولية لحماية حقوق جميع العمال المهاجرين وأفراد أسرهم، سبتمبر ٢٠٠٨م.
- العدد (٥١): الفقر ومقاييسه المختلفة - محاولة في توطيد الأهداف التنموية للألفية بدول مجلس التعاون الخليجي، يناير ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٢): تقييم قوانين الإعاقة في دول مجلس التعاون في ضوء الاتفاقية الدولية لحقوق الأشخاص ذوي الإعاقة - دراسة قانونية تحليلية، مايو ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٣): دراسة حماية الطفولة: قضاياها ومشكلاتها في دول مجلس التعاون، يوليو ٢٠٠٩م.
- العدد (٥٤): تقييم واقع المراكز الاجتماعية وبرامجها في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠٠٩م.

- العدد (٥٥): دراسة مشكلات توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة وتمكينهم في دول مجلس التعاون، يناير ٢٠١٠م.
- العدد (٥٦): دراسة المسؤولية الاجتماعية ودورها في التنمية بدول مجلس التعاون الخليجي، أبريل ٢٠١٠م.
- العدد (٥٧): دراسة الأحداث الجانحون ومشكلاتهم ومتطلبات التحديث والتطوير في دول مجلس التعاون، أغسطس ٢٠١٠م.
- العدد (٥٨): التنظيم القانوني لاستخدام عمال الخدمة المنزلية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أغسطس ٢٠١٠م.
- العدد (٥٩): التنظيم القانوني لدخول القوى العاملة الوافدة إلى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، سبتمبر ٢٠١٠م.
- العدد (٦٠): قراءة تحليلية في أنظمة المساعدات والضمان الاجتماعي بدول مجلس التعاون، مايو ٢٠١١م.
- العدد (٦١): مشروعات الأسر المنتجة وكيفية تطويرها في دول مجلس التعاون، يونيو ٢٠١١م.
- العدد (٦٢): قوانين التعاونيات في دول مجلس التعاون (دراسة تحليلية قانونية مقارنة)، يوليو ٢٠١١م.
- العدد (٦٣): الإعلام الاجتماعي وتأثيراته على الناشئة في دول مجلس التعاون، اغسطس ٢٠١١م.
- العدد (٦٤): مفهوم وحقوق العمالة الوافدة المتعاقدة المؤقتة في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية في ضوء التطورات التشريعية والتنفيذية، سبتمبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٥): التنظيم القانوني للوكالات الأهلية لاستقدام العمالة ووكالات تقديم العمالة للغير في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أكتوبر ٢٠١١م.

- العدد (٦٦): القانون الاسترشادي الموحد للضمان الاجتماعي مع دراسة تعريفية لأنظمة الضمان الاجتماعي النافذة في دول مجلس التعاون، سبتمبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٧): واقع وأهمية الإرشاد الأسري ومتطلباته في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٨): اتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة بين متطلبات التنفيذ والرصد الفعال، نوفمبر ٢٠١١م.
- العدد (٦٩): الحماية القانونية لكبار السن في دول مجلس التعاون، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مارس ٢٠١٢م.
- العدد (٧٠): نحو سياسة اجتماعية خليجية للأسرة من الرعاية إلى التمكين، يوليو ٢٠١٢م.
- العدد (٧١): تحديات السياسة الاجتماعية واحتياجاتها في مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية الخليجي مقارنة تطبيقية، أغسطس ٢٠١٢م.
- العدد (٧٢): Concept and Rights of Expatriate Temporary-Contract Employment in GCC State in Light of Legislative and Executive Developments, January ٢٠١٢
- العدد (٧٣): التعاونيات الخليجية "تاريخ ومستقبل"، سبتمبر ٢٠١٢م.
- العدد (٧٤): التنظيم القانوني في الجمعيات الأهلية في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠١٢م.
- العدد (٧٥): إدارة المخاطر الاجتماعية في دول مجلس التعاون الخليجي، أكتوبر ٢٠١٢م.

- العدد (٧٦): دراسة التعاونيات في دول مجلس التعاون: مجالاتها ومشكلاتها وأدوارها المستقبلية، مارس ٢٠١٣م.
- العدد (٧٧): قضايا السياسات الاجتماعية الخليجية المفاهيم والمجالات والاشكاليات، أبريل ٢٠١٣م.
- العدد (٧٨): دليل الستين اسئلة واجوبة في آليات الالتزام والرصد لاتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة، مايو ٢٠١٣م.
- العدد (٧٩): حماية كبار السن في عالم متغير، مايو ٢٠١٣م.
- العدد (٨٠): إشكاليات السياسات الاجتماعية في إدارة المخاطر بدول مجلس التعاون الخليجي، يوليو ٢٠١٣م.
- العدد (٨١): الإرشاد الأسري وتدريباته وبرامجه في دول مجلس التعاون الخليجي، أكتوبر ٢٠١٣م.
- العدد (٨٢): تفتيش العمل ودوره في كفالة إنفاذ تشريعات العمل، يناير ٢٠١٤م.
- العدد (٨٣): آفاق الحماية الاجتماعية في دول مجلس التعاون في ضوء التوصية الدولية رقم (٢٠٢)، فبراير ٢٠١٤م.
- العدد (٨٤): قياس الإسهام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات الأهلية في دول مجلس التعاون، مارس ٢٠١٤م.
- العدد (٨٥): الدليل الاسترشادي لمشروعات قوانين الجمعيات الأهلية التطوعية في دول مجلس التعاون، أبريل ٢٠١٤م.
- العدد (٨٦): قوانين الأحداث الجانحين في دول مجلس التعاون، مايو ٢٠١٤م.
- العدد (٨٧): التشبيك الالكتروني بين المنظمات الأهلية، يونيو ٢٠١٤م.
- العدد (٨٨): التعامل مع الأيتام ومشكلاتهم ومتطلباتهم، يوليو ٢٠١٤م.

- العدد (٨٩): مراجعة أدوار ومهام قطاع الرعاية الاجتماعية ومجالاتها وسياساتها، أغسطس ٢٠١٤م.
- العدد (٩٠): قضايا ومشكلات جودة الحياة لكبار السن، سبتمبر ٢٠١٤م
- العدد (٩١): مواجهة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في دول مجلس التعاون، سبتمبر ٢٠١٤م.
- العدد (٩٢): التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته الحديثة لإدارة المستقبل في دول مجلس التعاون، أكتوبر ٢٠١٤م.
- العدد (٩٣): دليل التقييم الشامل للحدث الجانح في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، أكتوبر ٢٠١٤م.
- العدد (٩٤): دراسة حقوق الطفل في قوانين دول مجلس التعاون دراسة مقارنة مع الصكوك الدولية الخاصة بحقوق الطفل، نوفمبر ٢٠١٤م.
- العدد (٩٥): التماسك الأسري (حماية الأسرة في التجارب الدولية)، يناير ٢٠١٥م.
- العدد (٩٦): الإطار القانوني للسياسات الاجتماعية في دول مجلس التعاون، فبراير ٢٠١٥م.
- العدد (٩٧): التعاونيات الخليجية في ضوء التجارب الدولية، مارس ٢٠١٥م.
- العدد (٩٨): تقييم أداء المنظمات الأهلية في التنمية بدول مجلس التعاون، مارس ٢٠١٥م.
- العدد (٩٩): الرعاية اللاحقة للاحداث الجانحين بدول مجلس التعاون (المفهوم والتجارب والتحديات)، ابريل ٢٠١٥م.

- العدد (١٠٠): ممارسة الإرشاد الأسري في دول مجلس التعاون: الأسس، العمليات، والقواعد المهنية الخلقية، مايو ٢٠١٥م.
- العدد (١٠١): التخطيط الاجتماعي تطبيقات حول عملية التخطيط الاجتماعي لوزارات الشؤون الاجتماعية، أغسطس ٢٠١٥م.
- العدد (١٠٢): المبادرات والمشروعات التي نفذتها دول مجلس التعاون الخليجيّ في مجال تمكين المرأة في القطاع الخاص، (دراسة تقييميه)، يوليو ٢٠١٥م.
- العدد (١٠٣): وضع اتفاقية حقوق الطفل في دول مجلس التعاون بعد ٢٥ عاماً (استعراض السياسات والأطر الدستورية والتشريعية وبعض القضايا الدالة) سبتمبر ٢٠١٥م.
- العدد (١٠٤): الخدمات التي تقدمها الأمم المتحدة ووكالاتها في المجالات الاجتماعية وطرائق الاستفادة منها، أغسطس ٢٠١٥م.
- العدد (١٠٥): التخطيط والتدريب الفني والمهني بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، يناير ٢٠١٦م.
- العدد (١٠٦): الحماية القانونية للمرأة العاملة في ضوء تشريعات العمل بدول مجلس التعاون ومعايير العمل الدولية والعربية، يناير ٢٠١٦م.
- العدد (١٠٧): دليل عام لقياس الاسهام الاقتصادي والاجتماعي في دول مجلس التعاون الخليجي، فبراير ٢٠١٦م.
- العدد (١٠٨): (التماسك الأسري) حماية الأسرة من الإساءة، فبراير ٢٠١٦م.
- العدد (١٠٩): التعاونيات الخليجية في ظل اقتصاد السوق وآلياته، مارس ٢٠١٦م.
- العدد (١١٠): الشباب والتحديات المعاصرة في دول مجلس التعاون، مارس ٢٠١٦م.

العدد (١١١): مفهوم وتصنيف الإعاقة في دول مجلس التعاون الخليجي،  
سبتمبر ٢٠١٦م.

العدد (١١٢): مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، أكتوبر ٢٠١٦م.

العدد (١١٣): أوراق وأبحاث ورشة العمل حول تطوير الكوادر المعنية  
بمعايير العمل الدولية والعربية بدول مجلس التعاون، نوفمبر  
٢٠١٦م.

العدد (١١٤): الأحداث الجانحين بين مسؤولية الدولة والأسرة والمجتمع  
المدني، نوفمبر ٢٠١٦م.

العدد (١١٥): التكنولوجيا الحديثة وآثارها على أسواق العمل العربية  
(الأنماط الجديدة للعمل).

العدد (١١٦): أوراق وأبحاث ورشة العمل حول المشروعات الصغيرة  
والمتوسطة بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الكويت  
(٥-٦) أكتوبر ٢٠١٦م.

\* \* \*

لضمان حصولكم على مطبوعات المكتب التنفيذي فور صدورها  
يرجى الاتصال أو المراسلة على العنوان التالي:

البريد الإلكتروني: [info@gcclsa.org](mailto:info@gcclsa.org)