



مركز أ. د. احمد المنشاوى
للتنشر العلمى والتميز البحثى
مجلة كلية التربية

=====

تصور مقترح لإدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL

إعداد

أ/آلاء بنت ناصر بن عبد الكريم الجهمان	د/ نورة حمد ابراهيم المشعل
كلية التربية	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد
جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز	جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

alaa202410@yahoo.com

﴿المجلد الحادي والأربعون- العدد الأول- يناير ٢٠٢٥ م﴾

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المستخلص :

هدف البحث الحالي إلى التعرف على واقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL، وبيان أدوات المتابعة والتقييم المطبقة في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية، والتعرف إلى الصعوبات المعرفية والإدارية التي تحول دون تطبيق نظام MEAL في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية، وتقديم تصور مقترح، اعتمد البحث على المنهج الوصفي المسحي، ويكون مجتمع البحث من (٩٧) مدير تنفيذي، و (٦٠) مدير، وبلغ حجم عينة البحث (٨٣) من المدراء التنفيذيين، ومدراء المشاريع. وتوصل البحث إلى موافقة عينة البحث على " واقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL"، بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وبدرجة "عالية"، والاستجابة على " أدوات المتابعة والتقييم المطبقة في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية " بدرجة "عالية" بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، وتمثلت نتائج الصعوبات المعرفية التي تحول دون تطبيق نظام MEAL بمتوسط حسابي (٣,٦)، وبدرجة تقدير "عالية". أما نتائج الصعوبات الإدارية فجاءت بمتوسط حسابي (٢.٥٦) وبدرجة تقدير "متوسطة"، وفي ضوء هذه النتائج قدم البحث تصوراً مقترحاً.

وأوصي البحث بضرورة إضافة سياسة خاصة واستحداث دبلوم مختص بالمتابعة والتقييم، وربط المنح والدعم بتنفيذ أنظمة المتابعة والتقييم .

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح – المتابعة والتقييم – الجمعيات الشبابية – نظام MEAL - رؤية ٢٠٣٠ - القطاع غير الربحي- قياس الأثر.

**A proposed vision for managing educational projects in youth associations
in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the MEAL system**

A/Alaa bint Nasser bin Abdul Karim Al-Juhayman

College of Education Prince Sattam bin Abdulaziz University

alaa202410@yahoo.com

Dr. Noura Hamad Ibrahim Al-Mishaal

Assistant Professor of Educational Administration and Planning

Prince Sattam bin Abdulaziz University

Abstract

The current research aims to identify the reality of educational project management in youth associations in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the MEAL system, and to clarify the monitoring and evaluation tools applied in educational projects in youth associations, and to identify the cognitive and administrative difficulties that prevent the application of the MEAL system in educational projects in youth associations, and to present a proposed vision. The research relied on the descriptive survey approach, and the research community consisted of (97) executive directors, and (60) directors, and the size of the research sample was (83) executive directors, and project managers. The research concluded that the research sample agreed on "The reality of managing educational projects in youth associations in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the MEAL system", with an arithmetic mean (4.00) and a "high" grade, and the response to "Tools for monitoring and evaluation applied in educational projects in youth associations in the Kingdom of Saudi Arabia" with a "high" grade with an arithmetic mean (3.97), and the results of cognitive difficulties that prevent the application of the

MEAL system were represented by an arithmetic mean (35.6), and a "high" grade. As for the results of administrative difficulties, they came with an arithmetic mean (2.56) and a "medium" grade. In light of these results, the research presented a proposed vision. The research recommended the necessity of adding a special policy and creating a diploma specializing in monitoring and evaluation, and linking grants and support to activating monitoring and evaluation systems.

Keywords: Visualization ; monitoring and evaluation - youth - meal system - Vision 2030 - non-profit sector - impact measurement.

اولاً : الاطار العام للبحث :

مقدمة البحث:

تسعى المملكة العربية السعودية في إطار اهتمامها بالتنمية بتكامل الأدوار بين قطاعاتها الثلاثة: (الحكومية- الخاصة - غير الربحية)، حيث إن ذلك يعد أحد اللبانات الرئيسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. ونظراً للدور النوعي الذي يلعبه القطاع غير الربحي في منظومة التنمية الذي يهدف إلى: تنمية الإنسان، وتمكينه وفق مستهدفات كل مجال من مجالات العمل التنموي. فقد أولته الدولة عنايتها واهتمامها، وذلك بتمكينه من خلال تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

وتعد الجمعيات المختصة بالشباب أحد أبرز مجالات العمل التنموي لمنظمات القطاع غير الربحي، وقد بلغ عددها بحسب آخر تحديث من المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي بأكتوبر ٢٠٢٣ (٩٧) جمعية شبابية على صعيد المملكة العربية السعودية. (دليل الجهات غير الربحية، ٢٠٢٤)

ولأن قضية الشباب واحتياجاتهم ومطالبهم تعد من القضايا الأساسية التي تحظى باهتمام عالمي، يظهر ذلك من خلال استحداث استراتيجيات خاصة بالشباب لعدة دول ومنظمات دولية، كاستراتيجية "الأمم المتحدة للشباب" لعام ٢٠١٨ والتي ركزت على مبدأ "التنمية المستدامة" في دمج الشباب وزيادة إنتاجيتهم. ولكون المملكة العربية السعودية تُعد واحدة من الدول التي تهيمن فئة الشباب على تركيبتها السكانية، إذ يقع أكثر من نصف سكانها البالغ عددهم ٣٤ مليون نسمة تحت سن ٣٠ سنة. إضافة إلى التوقعات بأن تكون المملكة بحلول عام ٢٠٣٠ إحدى الدول ذات التركيبة السكانية الأصغر عمراً في العالم (أرامكو، ٢٠٢٠)، فقد صاغت المملكة خطة استراتيجية للشباب منذ عام ٢٠١١، وتم إقرارها من مجلس الشورى عام ٢٠١٤، ثم جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ في أبريل ٢٠١٦م لتضع الشباب السعودي في موقع التمكين وجعله شريكاً أصيلاً في التنمية وبناء المستقبل (نماء الراجحي، ١٤٤٢). حيث أطلقت الجهات العامة العديد من البرامج والمشاريع لتمكين الشباب ضمن برامج ومشاريع مبادرات التحول الوطني، بهدف زيادة مشاركة الشباب اجتماعياً وفي سوق العمل، ولم يقتصر هذا الدور التنموي على الجهات العامة بالدولة، وإنما امتد إلى الجمعيات الشبابية الأهلية والتي تقدم طيفاً متنوعاً من البرامج والخدمات بهدف تنمية الشباب السعودي (شباب مجتمعي، ٢٠٢١).

ولتحقيق أثر هذه البرامج والخدمات المقدمة لتنمية الشباب كان من المهم تطوير الأدوات والمنهجيات لإدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية، وتفعيل المبادئ التوجيهية الأربعة

لرؤية المملكة ٢٠٣٠ (ملتقى تقييم التنمية، ٢٠٢٢)، والتي تشمل: ترسيخ مفهوم المساءلة، والتخطيط باستخدام مستهدفات ذكية، وترسيخ التكامل عبر الربط بين أعمال المنظومة التنموية على مستوى البرنامج والجهات الفاعلة لضمان تحقيق الأهداف التنموية الكبرى، والمتابعة والتقييم وقياس الأثر.

وحيث أن التقييم - موضع اهتمام البحث الحالي- قد برز في ظل سياقات دولية بالغة الصعوبة لدى المنظمات الدولية والهيئات الإغائية التي كانت تسعى في بداياتها إلى متابعة وتقييم المخرجات، ثم تطورت حتى أصبحت تسعى لتقييم الأثر، ثم انتقل مفهوم تقييم التنمية ليشير إلى: تحديد قيمة أو أهمية التدخل الإنمائي (OECD, 2011).

ومن خلال استقراء أنظمة المتابعة والتقييم المعمول بها عالمياً ومحلياً تبرز أهمية المتابعة والتقييم بأنظمتهم وأشكاله المتعددة لكافة القطاعات، ولا سيما القطاعات غير الربحية، والمعنية بالشباب لتعظيم النتائج، والأثر، وإدارة الموارد بحوكمة، ولتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ونخص بالذكر نظام MEAL للمتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم الذي يتلاءم مع الجهات غير الربحية موضع البحث للأسباب الآتية:

١. مواءمة مراحل نظام MEAL للمتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم لمراحل دورة حياة المشاريع التنموية PMD المطبق في الجمعيات الشبابية.
٢. وضوح وسلاسة مراحل نظام MEAL للمتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم بالنسبة للأدوات والمنهجيات الأخرى المختصة بالمتابعة والتقييم.
٣. مناسبة نظام MEAL للمتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم لمستهدفات الرؤية المتعلقة بالقطاع غير الربحي في زيادة وتعميق الأثر.
٤. شمول نظام MEAL للمتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم للمبادئ التوجيهية الأربعة لرؤية المملكة ٢٠٣٠م.

ومن خلال ما تم تناوله سابقاً في بعد مكون التنمية الأهم في بلادنا وهم: الشباب وعددهم الفاعل، وانطلاقاً من الرؤية التي ركزت على تعظيم الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي، ولما يحققه نظام MEAL من تعظيم النتائج والأثر ورفع مساهمة القطاع بالنتائج المحلي؛ فقد ركز هذا البحث على دراسة تصور مقترح لإدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم.

مشكلة البحث وأسئلته:

سرعة المتغيرات، وكثرة التحديات التي تواجه الشباب، يبرز أهمية تعميق أثر المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية البالغ عددها ٩٧ جمعية، وقد أشارت نتائج الدراسة

الاستطلاعية لجين التنمية (٢٠٢١) إلى ضعف أدوات المتابعة والتقييم لدى الجمعيات الشبابية، وعدم تمكن العاملين منها، وأفادت نتائج دراسة الخبرات الذكية (٢٠٢٠) إلى حاجة المؤسسات والعاملات مع الفتيات إلى أدوات متابعة وتقييم غير تقليدية تحقق قياس مستهدفات المشاريع والبرامج بشكل دقيق مما يساعد في التعرف إلى الدروس المستفادة والقدرة على التحسين في البناء والتخطيط، وذكرت دراسة بناء الطاقات (٢٠٢١) في مسار الأثر إلى افتقار الجمعيات إلى الأدوات والممارسات اللازمة لمتابعة وتقييم أثر المشاريع والبرامج التي تنفذها. وقد لبت شركة بناء الطاقات هذا الاحتياج بمنهج معرفي لدليل مترجم حول نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم. بدعم من أوقاف على الضويان الخيرية.

وعلى حد علم الباحثة لا يوجد دراسات تناولت هذا الموضوع، ولذا جاء البحث الحالي ليعالج هذا الاحتياج وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

- ما التصور المقترح لإدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما واقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم؟
٢. ما أدوات المتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم المطبقة في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما التحديات الإدارية والمعرفية التي تحول دون تطبيق نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية؟
٤. ما رؤية تفعيل آليات نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى :

١. التعرف على واقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم
٢. التعرف إلى التحديات الإدارية والمعرفية التي تحول دون تطبيق نظام MEAL للمتابعة والتقييم في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية.
٣. تقديم تصور مقترح لتفعيل نظام MEAL للمتابعة، والتقييم في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية.
٤. تقديم رؤية لتفعيل آليات نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية البحث:

الأهمية العلمية النظرية:

١. المشاركة في جهود تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وما تتضمنه من أهداف تسعى لتعميق الأثر الاجتماعي للقطاع غير الربحي.
٢. إثراء المكتبة العربية بدراسة تطبيقية مختصة بمتابعة وتقييم المشاريع التربوية المختصة بالشباب وتعميق الأثر في القطاع غير الربحي.
٣. يمثل البحث مرجع مهم للعاملين في إدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية، والمهتمين بهذا الموضوع.

الأهمية العلمية التطبيقية:

١. رصد أدوات المتابعة والتقييم المطبقة في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية.
٢. المساهمة برفع كفاءة الجمعيات الشبابية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية في تعظيم النتائج وقياس الأثر.
٣. تقديم تصور مقترح لتطبيق نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم من واقع الجمعيات الشبابية، ومحكم من خبراء ومختصين.

مصطلحات البحث:

إدارة المشروع التربوي:

عرفه المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (٢٠٢٢م) بأنه إدارة كيان مؤقت مستحدث في النظام التربوي؛ لتحقيق هدف محدد، أو حل مشكلة تربوية معينة، باستخدام موارد مخصصة.

وعرف إجرائياً بأنه: إدارة المشاريع التي تبنى على تطوير، وتمكين، وتقويم السلوك والمهارات للأفراد بما ينعكس إيجاباً على مجتمعاتهم.

الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية:

عرفها مكين (٢٠٢٠) بأنها كل مجموعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة، مؤلفة من أشخاص من ذوي الصفة الطبيعية أو الاعتبارية، أو منهما معاً، غير هادفة للربح أساساً، وذلك من أجل تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل، أو من أجل نشاط ديني، أو نشاط اجتماعي، أو ثقافي، أو صحي، أو بيئي، أو تربوي، أو تعليمي، أو علمي، أو مهني، أو

إبداعى، أو شبابى، أو سياحى، فتحقق غرضها سواء عن طريق العون المادى أو المعنوي، أو الخبرات الفنية أو غيرها، وسواء كان النشاط موجهاً إلى خدمة العامة كجمعيات النفع العام، أم كان موجهاً في الأساس إلى خدمة أصحاب تخصص أو مهنة كالجمعيات المهنية والجمعيات العلمية والجمعيات الأدبية .

عرفت إجرائياً بأنها: كيانات حكومية غير ربحية تابعة في ترخيصها لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وفي إدارتها للمركز الوطني للتنمية القطاع غير الربحي، تسعى لخدمة عدد من المجالات التنموية بحسب تخصصها.

نظام MEAL: للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم.

المقصود بالأحرف الأجنبية في نظام MEAL في مصطلحات البحث كما يلي :

١. المتابعة Monitoring: تعرفه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بأنه عملية مستمرة تستخدم الجمع المنظم للبيانات عن مؤشرات محددة لتزويد الإدارة والمعنيين الرئيسيين بالتطور المستمر عن مدى الإنجاز في الأداء وتحقيق الأهداف والتقدم في استخدام المخصصات المالية (OECD, 2002).

٢. التقييم Evaluation: تعرفه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (OECD) بأنه عملية منظمة وموضوعية لمشروع أو برنامج أو سياسة تم القيام بها أو في قيد التنفيذ بما تشمله من تصميم، وتنفيذ، ونتائج بهدف تحديد العلاقة الرابطة، ومدى تحقيق الأهداف والكفاءة والفاعلية والأثر بعيد المدى والديمومة، والتقييم لا بد أن يقوم بتزويدنا بمعلومات ذات مصداقية ومفيدة وأيضاً الدروس المستفادة اللازمة لعملية صناعة القرار لكل من المستفيدين والمانحين (OECD, 2002).

٣. المساءلة Accountability: تعرفه منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (٢٠٠٢) بأنه التزام بإثبات أن العمل قد سار طبقاً لما اتفق عليه من قواعد ومعايير، أو التزام بتقدير تقرير متجرد واضح ودقيق عن نتائج الأداء بالقياس إلى المهام أو الخطط المكلف بها.

٤. التعلم Learning: يعرفه السيد (٢٠١١م) بأنه عملية عقلية داخلية يُستدل على حدوثها عن طريق آثارها، أو النتائج المترتبة عليها، وذلك في صورة تغير يطرأ على أداء أو سلوك الفرد نتيجة الخبرة أو الممارسة أو التدريب أو التمرين، مع العلم بأنه ليس كل تغير يطرأ على الأداء يعد تعلمًا؛ فحالات التعب مثلاً هي تغير في الأداء نتيجة خبرة ومع ذلك لا نعتبرها تعلمًا، ذلك لأن التعلم كتغير في الأداء تحت تأثير الخبرة أو الممارسة له صفة الدوام أو الاستمرار النسبي .

وعرف نظام MEAL إجرائياً بأنه: نظام يتضمن سلسلة من الخطوات العملية المتتالية، حيث يبدأ بمرحلة الرصد التي تشمل جمع البيانات والمعلومات بانتظام ومنهجية لقياس التقدم نحو الأهداف المحددة للبرامج والمشاريع. يليها مرحلة التقييم التي تتضمن تحليل مفصل للبيانات لفهم النتائج المحققة والتأثيرات المحتملة. ثم يأتي الإجراء التقييمي الذي يسمح للمسؤولين باتخاذ القرارات السليمة والمدرسة استناداً إلى البيانات المتاحة. وأخيراً، مرحلة التعلم التي تركز على استخلاص الدروس والتعليمات من النتائج، وتبادل هذه المعرفة لتحسين وتعزيز الأداء في المشاريع.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:**
 - دراسة الواقع للمشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية، وأدوات المتابعة والتقييم المستخدمة بها.
 - التحديات المعرفية والإدارية التي تواجهها الجمعيات في تطبيق هذه الأدوات.
 - بناء تصور مقترح لإدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم.
- **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الأول ١٤٤٥ هـ - ٢٠٢٣ م
- **الحد المكاني:** الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** (٩٧) من المدراء التنفيذيين و (٦٠) مدير للمشاريع بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

المبحث الأول: الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية :

أهمية الجمعيات الشبابية:

تتبع أهمية هذه الكيانات غير الربحية، من أهمية واستراتيجية وتأثير الفئة المستهدفة لهذه المنظمات، وهم شريحة الشباب.

فالجمعيات الشبابية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التنمية المستدامة وبناء مجتمعات قوية ومزدهرة. ينبغي دعم جهودهم وتقدير إسهاماتهم في تطوير المجتمعات وتحقيق التغيير الإيجابي. إذا تمكن الشباب من العمل معاً وتوجيه طاقاتهم نحو أهداف مشتركة، فإنهم سيكونون عنصراً حاسماً في بناء مستقبل أفضل للجميع (إشرافه الشباب، ٢٠٢٣).

أعداد الجمعيات الشبابية وأعداد الشباب بمناطق المملكة:

للتعرف إلى مدى ملائمة أعداد الجمعيات الشبابية لأعداد الشباب في كل منطقة من مناطق المملكة الـ ١٣؛ من الفئة العمرية ١٥ - ٣٤، فقد تم حصر أعداد الجمعيات وتبين أن عدد الجمعيات بمناطق المملكة المتخصصة بالعمل الشبابي لا يتفق مع الاحتياج المتزايد للعمل مع الشباب، وقد أبرز الحصر أعلى نسبة عددية للشباب في منطقة مكة المكرمة حيث بلغ: ١.٤٩٩.٣٥٦ شاب مقابل ١٨ جمعية شبابية تخدم مجالات متنوعة، ويقسمه عدد الشباب على الجمعيات فكل جمعية افتراضياً تخدم ما يقابل ٨٣ ألف شاب، وهو عدد ضخم مقابل كل جمعية وإمكاناتها البشرية والمادية، وفي المقابل نجد بعض المناطق لا يوجد بها أي جمعية شبابية متخصصة كمناطق الباحة مما يتطلب التحفيز والعناية بإنشاء جمعيات شبابية تخدم مجالات عناية الشباب، وتمكنهم من تفعيل أدوارهم المجتمعية بكفاءة (تعداد السعودية، بوابة الهيئة العامة للإحصاء - saudicensus.sa)

أبرز مجالات العمل الشبابي بالمملكة العربية السعودية:

- أوردت دراسة الجمعيات الأهلية الشبابية (٢٠٢١) أبرز مجالات أنشطة وبرامج الجمعيات الأهلية الشبابية كما يأتي:
١. غرس قيم التطوع والعطاء في نفوس الشباب.
 ٢. تشجيع ورعاية المبادرات الشبابية.
 ٣. استكشاف الطاقات وتمكينها.
 ٤. تدريب الشباب وصقل مهاراتهم وبناء قدراتهم.
 ٥. تقديم الاستشارات للشباب.

المناهج المتبعة في العمل الشبابي من قبل الجمعيات:

إجمالاً فالجمعيات الأهلية الشبابية بالمملكة تجمع ما بين منهجين رئيسيين وهما:

- الوقاية بغرض الإصلاح ويظهر هذا المنهج جلياً في كل برامج مكافحة الإدمان ومكافحة التدخين .
- التنمية الإيجابية الشبابية ويُطبق هذا النهج جزئياً حيث إنه طبقاً للعينة التي تم دراستها وجدنا أن الجمعيات الأهلية الشبابية في المتوسط تحقق ثلاث سمات من أصل ست سمات مميزة للبرامج التي تم تصميمها على منهج التنمية الإيجابية. (الجمعيات الأهلية الشبابية، ٢٠٢١).

المبحث الثاني : المشاريع التربوية:

أهمية المشاريع التربوية :

إن الدعوة إلى إعداد برامج ومشاريع تربوية ما هو إلا من أجل إصلاح وتطوير العمل التربوي ورفع كفاءته وفاعليته وخاصة بعد أن حل مفهوم الكفاءة محل مفهوم المهارة (العملية الروتينية المحدودة)، فالكفاءة هي مزيج خاص بكل فرد يجمع بين الإعداد والتدريب المهني والتقني وبين السلوك الاجتماعي والقدرة على العمل والقدرة على المبادرة (ديلور، ١٩٩٠)

وقد وضحت دراسة بيوات (Buwat, 2017) أثر مشاريع صندوق تنمية الدوائر الانتخابية في الحكومة الكينية؛ حيث إن لديها مساهمة كبيرة في إطلاق مشاريع التنمية المستدامة وتنفيذها في جميع أنحاء كينيا، حيث توضح أن عملية المتابعة والتقييم تساعد مديري المشاريع في تتبع المشاريع وكيفية الاستخدام الأمثل للموارد، كما أن استخدام تلك السياسة (المتابعة والتقييم) يساعد صانعي القرارات الإستراتيجية لبناء رؤية مستدامة للمشاريع المستقبلية، وأظهرت نتائجها أن المشروع هو نشاط يتم تنفيذه باستخدام مدخلات محددة لتحسين حالة المستفيدين. كما تستند المشاريع إلى مواجهة التحدي على المدى القصير والطويل، لذلك يتضمن عملية محددة. يجب التحقق من مدخلات المشروع ومخرجاته وآثاره ومشاركته من قبل جميع أصحاب المصلحة لضمان الاستدامة والمزايا طويلة الأجل.

خصائص المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية.

يمكن استخلاص أبرز خصائص عمل الجمعيات الشبابية هي:

١- القيم، وتشمل :

- تعزيز القيم الدينية الأصيلة: يشمل هذا تعزيز المبادئ الدينية التي تشكل الأساس الثقافي والأخلاقي للمجتمع السعودي، مثل الالتزام بالقيم الإسلامية التي تركز على الأخلاق الفاضلة، الصدق، والتعاون.
- تعزيز القيم الحضارية والأخلاقيات: يركز هذا على تعزيز القيم المجتمعية التي تعكس الثقافة السعودية والمبادئ المستمدة من الدين والتقاليد، مما يساعد في بناء مجتمع متماسك وأخلاقي يعكس الانتماء والولاء للهوية الوطنية.

٢- التربية، وتشمل :

- التربية على القيم: تتعلق بتعليم الشباب القيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية، مما يمكنهم من أن يكونوا أعضاء فاعلين ومسؤولين في المجتمع.
- تنمية المهارات: تركز على تزويد الشباب بالمهارات اللازمة لممارسة أدوارهم المجتمعية بفعالية، مثل التفكير النقدي، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، والقيادة، بما يعزز قدرتهم على التأثير الإيجابي في المجتمع.

٣- التمكين، ويشمل :

- تمكين الشباب: يتضمن تزويد الشباب بالأدوات والموارد التي تساعد على تحقيق إمكاناتهم الكاملة. يشمل ذلك توفير فرص تعليمية، وظيفية، وتقنية، مما يمكنهم من الاستفادة من طاقاتهم والمساهمة في تطوير المجتمع.

- الممكّنات المختصة: يشمل ذلك دعم الشباب في مجالات مختلفة مثل التعليم، ريادة الأعمال، الصحة، والفنون، مما يسهم في تمكينهم لتحقيق النجاح وبناء مستقبلهم.

٤- الهوية الوطنية، وتشمل:

- تعزيز الهوية الوطنية: يشمل هذا تقوية الانتماء الوطني لدى الشباب من خلال برامج وفعاليات تثقيفية، تربوية، وفنية تعكس تاريخ المملكة وثقافتها وقيمها.
- تحقيق المستهدفات الوطنية: تعمل هذه الأنشطة على تحقيق أهداف المملكة التنموية، مثل التنمية الاجتماعية والاقتصادية، عبر تفعيل دور الشباب كركيزة أساسية في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

المبحث الثالث: نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعليم :

وضح التيمي (٢٠١٧) أن سياسات نظام MEAL المتمثلة في متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية، تؤكد على وجود معرفة بمفاهيم ومبادئ المتابعة والتقييم في البلديات، ولكنها تتفاوت مدى المعرفة بينها في المستويات الوظيفية المختلفة في نفس البلدية وأيضاً بين البلديات التي تمت مقابلتها حسب تصنيفها من قبل وزارة الحكم المحلي، ووجود تحديات تواجهها البلديات في آليات وممارسات المتابعة والتقييم لأعمالها تعزى إلى أن معظم عمليات المتابعة والتقييم تتم للمشاريع الممولة من قبل المانحين، وضعف قدرات الكادر العامل في البلديات في موضوع المتابعة والتقييم، ومحدودية وجود خطط عمل ومتابعة وتقييم لأعمال البلديات، وعدم وجود جسم في البلديات للقيام بتخطيط وتنفيذ ومساندة المتابعة والتقييم لأعمالها، وضعف مشاركة الإدارة العليا في المتابعة والتقييم، وضعف إدارة المعرفة والاتصال والتواصل في البلديات، وضعف الربط بين الخطط المحلية والمناطقية والوطنية.

وأكد جحاف (٢٠٢٠) على أهمية معرفة أثر ممارسات نظام MEAL المتابعة والتقييم في أداء المشاريع التنموية وعلاقتها بالنوع الاجتماعي، ومدى تأثير ممارسات المتابعة والتقييم المتمثلة في: (المصادر المالية وتدريب الموظفين ومهارات المتابعة والتقييم، والأنشطة الفنية ونظم المعلومات والتقارير والنوع الاجتماعي) على أداء المشاريع التنموية، كما وضح أن الموظفين ذوي مهارات المتابعة في الصندوق الاجتماعي للتنمية، الذين يمارسون أنشطة المتابعة والتقييم الفنية، ويقومون بإعداد تقارير المتابعة والتقييم في الوقت المناسب ويتلقون الدعم من الإدارة ويضعون النوع الاجتماعي في عين الاعتبار في الأنشطة التي يقومون بها، سيؤثرون بشكل كبير على أداء المشاريع التنموية.

نموذج مراحل نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم.

يتم تنظيم أنشطة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم الخاصة بالمشروع في خمس مراحل :

المرحلة الأولى: تصميم النماذج المنطقية : تتضمن المرحلة الأولى من دورة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم تصميم النماذج المنطقية - نظرية التغيير، وإطار النتائج والإطار المنطقي - التي توضح كيفية حدوث التغيير المطلوب.

المرحلة الثانية: تخطيط أنشطة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم : هناك عدد من الأدوات التي يمكن أن تساعد في التخطيط لهذا النظام، وتعتمد الأدوات التي تستخدمها على حجم وصعوبة المشروع.

المرحلة الثالثة: جمع بيانات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم: بمجرد اكتمال عملية تخطيط المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، ستحتاج إلى تطوير واستخدام أدوات لجمع بيانات عالية الجودة لقياس التقدم المحرز.

المرحلة الرابعة: تحليل بيانات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم : يتم إجراء تحليل البيانات أثناء وبعد تنفيذ المشروع وفقاً لخطط التحليل التي تم وضعها أثناء مرحلة التخطيط لنظام المتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم.

المرحلة الخامسة: استخدام بيانات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم : لكي تكون بيانات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم ذات قيمة.

المعايير الأخلاقية في المتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم:

اتفقت دراسة (Matico, 2019) مع دراسة أبو جهل (٢٠١٩) على أهمية تطبيق المعايير الأخلاقية لتقييم المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة وتقييم فعالية أنظمة المراقبة والتقييم على استدامة المشاريع في تنزاني، وتوصلت الدراسة إلى ارتباط إيجابي بين وجود نظم إدارة المعلومات واستدامة مشاريع الجمعيات الأهلية، وأن هناك علاقة إيجابية بين المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في رصد وتقييم أنشطة المشروع بشأن استدامة مشاريع المنظمات غير الحكومية.

لذا أنشأت العديد من المنظمات مبادئ أخلاقية ينبغي اتباعها لضمان مستويات عالية من السلوك المهني وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ستختلف باختلاف المنظمة، إلا أن معظمها يشمل الموضوعات الآتية:

- التمثيل: يحق لجميع الأشخاص .
- الموافقة المسبقة: ينبغي أن تكون المشاركة في أنشطة جمع البيانات طوعية، ويحق للمشاركين وكيفية استخدام البيانات، وتزويدهم بنتائج هذا النشاط.
- الخصوصية والسرية: ينبغي أن تحافظ ممارسات جمع وتخزين البيانات على خصوصية وسرية المشاركين وأراءهم.
- سلامة المشاركين: يجب ألا يواجه المشاركون أي أخطار أمنية نتيجة للمشاركة.
- تقليل البيانات: ينبغي أن يتأكد فريق المشروع من أن بيانات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم التي تم جمعها مرتبطة بشكل مباشر باحتياجات المشروع (دليل نظام MEAL، ٢٠١٩).

ثالثاً : إجراءات البحث :

منهج البحث: بناء على طبيعة البحث وأسئلته، ولتحقيق أهداف البحث الحالي تم إتباع المنهج الوصفيّ المسحي، إذ يُعد المنهج الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الابحاث.

مُجتمع وعينة البحث: تكون مُجتمع البحث من جميع الجمعيات الشبابية في المملكة العربية السعودية للعام (٢٠٢٢/٢٠٢٣م)، بواقع مجتمع البحث (٩٧) مدير تنفيذي، و (٦٠) مدير مشاريع .

أداة البحث: بناء على طبيعة المنهج، والأسلوب المتبع في البحث، والبيانات المراد جمعها للإجابة عن أسئلة البحث، قد تم بناء أداة البحث (الاستبانة)، بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات الصلة، وفي ضوء معطيات البحث، وأهدافها، وأتبعته الباحثة الإجراءات التالية للتحقق من صدق وثبات الأداة كما يلي :

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الأولية الخاصة بأفراد البحث.
- **الجزء الثاني:** ويتكون من (٤٥) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور، حيث يتناول:
 - **المحور الأول:** يتكون من (١٨) عبارة ويتناول واقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية في ضوء نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم؟
 - **المحور الثاني:** يتكون من (١٣) عبارة ويتناول أدوات المتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم المطبقة في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية.
 - **المحور الثالث:** يتكون من (١٤) عبارة تتناول التحديات الإدارية والمعرفية التي تحول دون تطبيق نظام MEAL للمتابعة والتقييم والمساءلة، والتعلم في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية.

الخصائص السيكمترية لأداة البحث: الإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها

صدق أداة البحث :

للتحقق من مؤشرات الصدق على الأداة المستخدمة في البحث الحالي، تم استخراج مؤشرات الصدق الآتية:

أ. صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث تم عرض الاداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في المجال التربوي، والبالغ عددهم (١٠) محكمين. وقد تم الأخذ بكافة الملاحظات المقدمة من المحكمين. وقد تكونت الأداة بصورتها النهائية من (٤٥) فقرة موزعة على المحاور، بالإضافة للمتغيرات الديموغرافية.

ب. الاتساق الداخلي (صدق البناء):

للتأكد من الاتساق الداخلي لأداة البحث تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرات مع الدرجة الكلية على المحور، وقد جاءت النتائج تؤكد علي وجود معاملات ارتباط مرتفعة وذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين المحاور والدرجة للأداة، إذ تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٣٧٢ - ٠,٨٥١)، مما يدل صدق البناء الداخلي.

ج. ثبات أداة البحث :

للتأكد من ثبات أداة البحث، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) التي وضحت أن قيم معاملات الثبات على المحاور تراوحت بين (٠,٩٠١ - ٠,٩٦٣)، ولفقرات أداة البحث ككل (٠,٩٤٧)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

إجراءات التطبيق :

بعد التوصل إلى الصورة النهائية وتقنين الاستبانة قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة.

أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة البحث استخدمت الباحثة الاساليب التالية:

- التكرارات (Frequencies)، والنسب المئوية (Percents)، للتعرف على خصائص أفراد البحث، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات البحث التي تضمنتها أداة البحث.
- المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة درجة موافقة استجابات أفراد البحث نحو محاور البحث المختلفة .

- الانحراف المعياري (Standard Deviation)، للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد البحث.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)، للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة البحث.

نتائج البحث ومناقشتها :

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الأول: ما واقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية ودرجة التقدير والجدول (١) يبين ذلك:

جدول (١) يبين رأي أفراد العينة حول واقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية

٢	الدرجة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		أفق بدرجة كبيرة	أفق	محايد	لا أفق	لا أفق بشدة			
١	تبنى المشاريع التربوية على دراسة احتياج	٤٨	١٩	٨	٦	١	٤,٣٠	٢	عالية جدا
		٥٨,٥	٢٣,٢	٩,٨	٧,٣	١,٢			
٢	إشراك المستفيدين في تخطيط المشاريع التربوية	٣٣	٢٩	١١	٨	١	٤,٠٣	١٠	عالية
		٤٠,٢	٣٥,٤	١٣,٤	٩,٨	١,٢			
٣	القيام بتحليل لأصحاب المصلحة لكل مشروع تربوي قبل البدء فيه	٣٦	٢٦	١٢	٧	١	٤,٠٨	٧	عالية
		٤٣,٩	٣١,٧	١٤,٦	٨,٥	١,٢			
٤	إعداد نظام متابعة وتقييم لكل مشروع من المشاريع التربوية قبل البدء به .	٣٤	٢٧	١٠	١٠	١	٤,٠١	١١	عالية
		٤١,٥	٣٢,٩	١٢,٢	١٢,٢	١,٢			
٥	العمل على الجمع المستمر للبيانات التي توضح سير وتقدم المشاريع التربوية.	٣٥	٣٠	١١	٥	١	٤,١٣	٥	عالية
		٤٢,٧	٣٦,٦	١٣,٤	٦,١	١,٢			
٦	يوجد برامج متخصصة لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات إنجاز المشاريع التربوية.	٢٦	٢٤	٢٠	١٠	٢	٣,٧٥	١٥	عالية
		٣١,٧	٢٩,٣	٢٤,٤	١٢,٢	٢,٤			
٧	يوجد خط أساس تبني عليه مؤشرات الأداء لكل مشروع.	٢٦	٢٢	١٦	٦	٢	٣,٩٠	١٣	عالية
		٣١,٧	٣٩	١٩,٥	٧,٣	٢,٤			

٨	يوجد مؤشرات للأداء لقياس نسبة استفادة المستفيدين بشكل دوري.	ك	٣٧	٢٤	١٢	٧	٢	٤,٠٦	١,٠٨	٨	عالية
		%	٤٥,١	٢٩,٣	١٤,٦	٨,٥	٢,٤				
٩	قياس كفاءة وفاعلية المشاريع التي قامت الجمعية بتنفيذها.	ك	٣٦	٢٧	٩	٨	٢	٤,٠٦	١,٠٨	٩	عالية
		%	٤٣,٩	٣٢,٩	١١	٩,٨	٢,٤				
١٠	المراجعة والتقييم المستمر لأنشطة المشروع أثناء تنفيذه لوضع الإجراءات التصحيحية.	ك	٣٩	٣٠	٤	٨	١	٤,١٩	٠,٩٩٩	٤	عالية
		%	٤٧,٦	٣٦,٦	٤,٩	٩,٨	١,٢				
١١	قياس مستوى رضا أصحاب المصلحة بعد تنفيذ المشروع.	ك	٤٧	١٩	١٠	٥	١	٤,٢٩	٠,٩٨٧	٣	عالية جدا
		%	٥٧,٣	٢٣,٢	١٢,٢	٦,١	١,٢				
١٢	قياس الأثر الاجتماعي للمشاريع التي تنفذها الجمعية.	ك	٣٤	٢٨	٧	١٠	٣	٣,٩٧	١,١٥	١٢	عالية
		%	٤١,٥	٣٤,١	٨,٥	١٢,٢	٣,٧				
١٣	يوجد منهجية محددة ومطبقة لإدارة المعرفة.	ك	٢٤	٢٥	١٤	١٣	٦	٣,٥٨	١,٢٦	١٨	عالية
		%	٢٩,٣	٣٠,٥	١٧,١	١٥,٩	٧,٣				
١٤	استخدام البرمجيات المتخصصة في تحليل البيانات واستثمار المعلومات الخاصة بتنفيذ وقياس نتائج المشاريع.	ك	٢٤	٢٦	١٥	١٣	٤	٣,٦٤	١,٢٠	١٧	عالية
		%	٢٩,٣	٣١,٧	١٨,٣	١٥,٩	٤,٩				
١٥	مشاركة وتبادل المعلومات الخاصة بنتائج التقييم والمناقشة مع أصحاب المصلحة والشركاء والمهنيين.	ك	٢٩	٢٥	١٥	١٠	٣	٣,٨١	١,١٥	١٤	عالية
		%	٣٥,٤	٣٠,٥	١٨,٣	١٢,٢	٣,٧				
١٦	القيام بورش عمل منتظمة بعد نهاية تنفيذ المشروع بهدف نقل المعرفة والتحصين والتطوير على إجراءات تنفيذ المشروع ومتطلباته.	ك	٢٧	٢٢	٢٠	٨	٥	٣,٧٠	١,٢٠	١٦	عالية
		%	٣٢,٩	٢٦,٨	٢٤,٤	٩,٨	٦,١				
١٧	إعداد تقارير ختامية للمشاريع التي تقوم بتنفيذها تتضمن الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع والتوصيات المستقبلية.	ك	٤٣	٣٠	٢	٥	٢	٤,٣٠	٠,٩٦٤	١	عالية جدا
		%	٥٢,٤	٣٦,٦	٢,٤	٦,١	٢,٤				
١٨	توفير قنوات تواصل واضحة للتغذية الراجعة خاصة بأصحاب المصلحة في المشاريع التي تنفذها.	ك	٣٩	٢٦	٨	٧	٢	٤,١٣	١,٠٦	٦	عالية
		%	٤٧,٦	٣١,٧	٩,٨	٨,٥	٢,٤				
المتوسط الحسابي الكلي											
عالية		0,844,00									

من الجدول (١) يتضح لنا أن عبارات واقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبائية بالمملكة العربية السعودية لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب الآتي:

١. تبنى المشاريع التربوية على دراسة احتياج حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٠) أي أن أفراد العينة يتفقون.

٢. إعداد تقارير ختامية للمشاريع التي تقوم بتنفيذها تتضمن الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع والتوصيات المستقبلية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٠) أي أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة كبيرة على ذلك.
٣. قياس مستوى رضا أصحاب المصلحة بعد تنفيذ المشروع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٢٩) أي أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة كبيرة على ذلك.
٤. المراجعة والتقييم المستمر لأنشطة المشروع أثناء تنفيذه لوضع الاجراءات التصحيحية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٩) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
٥. العمل على الجمع المستمر للبيانات التي توضح سير وتقدم المشاريع التربوية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٣) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
٦. توفير قنوات تواصل واضحة للتغذية الراجعة خاصة بأصحاب المصلحة في المشاريع التي تنفذها حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٣) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
٧. القيام بتحليل لأصحاب المصلحة لكل مشروع تربوي قبل البدء فيه حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٨) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
٨. يوجد مؤشرات للأداء لقياس نسبة استفادة المستفيدين بشكل دوري، وقياس كفاءة وفاعلية المشاريع التي قامت الجمعية بتنفيذها حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٦) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
٩. إشراك المستفيدين في تخطيط المشاريع التربوية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٣) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
١٠. إعداد نظام متابعة وتقييم لكل مشروع من المشاريع التربوية قبل البدء به حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠١) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
١١. قياس الأثر الاجتماعي للمشاريع التي تنفذها الجمعية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٧) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
١٢. يوجد خط أساس تبني عليه مؤشرات الأداء لكل مشروع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٠) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
١٣. مشاركة وتبادل المعلومات الخاصة بنتائج التقييم والمتابعة مع أصحاب المصلحة والشركاء والمانحين حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨١) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
١٤. يوجد برامج متخصصة لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات انجاز المشاريع التربوية حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٥) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
١٥. القيام بورش عمل منتظمة بعد نهاية تنفيذ المشروع بهدف نقل المعرفة والتحصين والتطوير على إجراءات تنفيذ المشروع ومتطلباته حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٠) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.

١٦. استخدام البرمجيات المتخصصة في تحليل البيانات واستثمار المعلومات الخاصة بتنفيذ وقياس نتائج المشاريع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٦٤) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.

١٧. يوجد منهجية معتمدة ومطبقة لإدارة المعرفة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٨) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك. ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٤,٠٠) أي أن أفراد العينة يتفوقون على عبارات المحور.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة وتفاوت موافقة الجمعيات عينة البحث على الممارسات المدرجة إلى وجود ممارسات تطبيق للجمعيات بشكل متفاوت لنظام MEAL في إبعاده الـ ٤ وهي: (المتابعة- التقييم – المساءلة – التعلم)، مما يدل على وجود نهج وبيئة قابلة لتفعيل نظام MEAL بشكل متكامل وأكثر فاعلية وتأثير.

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الثاني: ما أدوات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم المطبقة في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية ودرجة التقدير والجدول (٢) يبين ذلك:

جدول (٢) يبين رأي أفراد العينة حول أدوات المتابعة والتقييم المطبقة في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية

٢	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		تتفق بشدة	لا تتفق بشدة	محايد	لا تتفق	لا تتفق بشدة				
١	وجود وثيقة متطلبات الأعمال للمشاريع BRD.	٢٩	٢٧	١١	١٢	٣	٣,٨١	١,١٧	١٠	عالية جدا
		٣٥,٤	٣٢,٩	١٣,٤	١٤,٦	٣,٧				
٢	وجود خطة للموارد المختلفة للمشروع	٢٥	٢٩	٢٠	٧	١	٣,٨٥	٠,٩٩٥	٨	عالية
		٣٠,٥	٣٥,٤	٢٤,٤	٨,٥	١,٢				
٣	تصميم خطة المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشروع.	٢٦	٣٢	١٣	٨	٣	٣,٨٥	١,٠٩	٩	عالية
		٣١,٧	٣٩	١٥,٩	٩,٨	٣,٧				
٤	وجود خطة للاتصال والتواصل بين أصحاب المصلحة في المشروع	٢٨	٢٣	١٥	١٥	١	٣,٧٥	١,١٥	١٢	عالية
		٣٤,١	٢٨	١٨,٣	١٨,٣	١,٢				
٥	إعداد نظام التغذية الراجعة والمستمرة في جميع مراحل المشروع	٢٥	٢٩	١٥	١١	٢	٣,٧٨	١,١٠	١١	عالية
		٣٠,٥	٣٥,٤	١٨,٣	١٣,٤	٢,٤				

٦	تحديد احتياجات المستهدفين من المشروع قبل تنفيذ المشروع	ك	٣٨	٢٧	١٠	٦	١	٤,١٥	٠,٩٨٧	٣	عالية
		%	٤٦,٣	٣٢,٩	١٢,٢	٧,٣	١,٢				
٧	الإطلاع على أفضل الممارسات في مجال تنفيذ المشاريع المشابهة.	ك	٣٣	٣١	١١	٥	٢	٤,٠٧	١,٠٠٣	٥	عالية
		%	٤٠,٢	٣٧,٨	١٣,٤	٦,١	٢,٤				
٨	قياس كفاءة و فاعلية المشروع عن طريق جمع وتحليل بياناته ومعلوماته.	ك	٢٨	٣١	١٣	٩	١	٣,٩٢	١,٠٢	٧	عالية
		%	٣٤,١	٣٧,٨	١٥,٩	١١	١,٢				
٩	إعداد التقارير المرحلية التي تعكس إنجاز كل مرحلة من مراحل المشروع.	ك	٣٢	٣٠	٩	١٠	١	٤	١,٠٥	٦	عالية
		%	٣٩	٣٦,٦	١١	١٢,٢	١,٢				
١٠	المراجعة الدورية للتأكد من تحقيق مخرجات ومستهدفات المشروع.	ك	٣٢	٣٤	١٠	٥	١	٤,١١	٠,٩٢٩	٤	عالية
		%	٣٩	٤١,٥	١٢,٢	٦,١	١,٢				
		%	٥١,٢	٢٩,٣	٩,٨	٧,٣	٢,٤				
١١	تنفيذ استطلاعات قياس رضا أصحاب المصلحة في المشروع.	ك	٢٧	٢٧	١١	١٤	٣	٣,٧٤	١,١٩	١٣	عالية
		%	٣٢,٩	٣٢,٩	١٣,٤	١٧,١	٣,٧				
١٢	إعداد التقارير الختامية التي تعكس مستوى تنفيذ المشروع والدروس المستفادة.	ك	٤٤	٢٨	٥	٤	١	٤,٣٤	٠,٨٩١	١	عالية جدا
		%	٥٣,٧	٣٤,١	٦,١	٤,٩	١,٢				
المتوسط الحسابي الكلي											
عالية		0,81		3,97							

يُبين الجدول (٢) أن عبارات أدوات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم المطبقة في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب الآتي:

١. إعداد التقارير الختامية التي تعكس مستوى تنفيذ المشروع والدروس المستفادة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٤) أي أن أفراد العينة يتفوقون بدرجة كبيرة على ذلك.
٢. تنفيذ استطلاعات قياس رضا أصحاب المصلحة بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٩) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
٣. تحديد احتياجات المستهدفين من المشروع قبل تنفيذ المشروع بلغ المتوسط الحسابي (٤.١٥) أي أن أفراد العينة يتفوقون.
٤. المراجعة الدورية للتأكد من تحقيق مخرجات ومستهدفات بلغ المتوسط الحسابي (٤.١١) أي أن أفراد العينة يتفوقون

٥. الاطلاع على أفضل الممارسات في مجال تنفيذ المشاريع بلغ المتوسط الحسابي (٤.٠٧) أي أن أفراد العينة يتفوقون.
٦. إعداد التقارير المرحلية التي تعكس إنجاز كل مرحلة بلغ المتوسط الحسابي (٤) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
٧. قياس كفاءة وفاعلية المشروع بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٢) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
٨. وجود خطة للموارد المختلفة للمشروع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٥) أي أن أفراد العينة يتفوقون.
٩. تصميم خطة المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشروع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٥) أي أن أفراد العينة يتفوقون.
١٠. وجود وثيقة متطلبات الأعمال للمشاريع BRD حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨١) أي أن أفراد العينة يتفوقون.
١١. إعداد نظام التغذية الراجعة والمستمرة بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٨) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.
١٢. وجود خطة للاتصال والتواصل بين أصحاب المصلحة بلغ المتوسط الحسابي (٣.٧٥) أي أن أفراد العينة يتفوقون .

يُبين الجدول (٢) أنَّ محور أدوات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم المطبقة في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية ككل من وجهة نظر أفراد الدراسة جاء بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٨١) وبدرجة تقدير عالية .

عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشتها وتفسيرها:

السؤال الثالث: ما التحديات الإدارية والمعرفية التي تحول دون تطبيق نظام MEAL للمتابعة والتقييم في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية؟
التحديات المعرفية:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية ودرجة التقدير والجدول (٣) يُبين ذلك:

جدول (٣) يبين رأي أفراد العينة حول التحديات المعرفية

م	الجارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة	
		أنتق بدرجة كبيرة	أنتق	محاذ	لا أنتق	لا أنتق بشدة					
١	ضعف المستوى المعرفي لدى مترء المشاريع في إدارة وتففيذ المشاريع في جمعيتكم.	ك	١٣	٢٢	١٦	٢٤	٧	٣,١٢	١,٢٤	٦	متوسطة
		%	١٥,٩	٢٦,٨	١٩,٥	٢٩,٣	٨,٥				
٢	ضعف المستوى المعرفي للعاملين في جمعيتكم حول نظام MEAL لمتابعة وتقييم المشاريع.	ك	٢٥	٣٨	٨	٨	٣	٣,٩٠	١,٠٦	٢	عالية
		%	٣٠,٥	٤٦,٣	٩,٨	٩,٨	٣,٧				
٣	صعوبة توفير متطلبات تنفيذ نظام MEAL لمتابعة وتقييم المشاريع في جمعيتكم.	ك	٢٠	٢٢	٢٦	١٠	٤	٣,٥٣	١,١٣	٤	عالية
		%	٢٤,٤	٢٦,٨	٣١,٧	١٢,٢	٤,٩				
٤	ضعف القدرات الوظيفية المتخصصة في مجال تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالمشاريع في جمعيتكم.	ك	١٧	٢٩	٢٠	١٢	٤	٣,٥٢	١,١٢	٥	عالية
		%	٢٠,٧	٣٥,٤	٢٤,٤	١٤,٦	٤,٩				
٥	قلة المستشارين والخبراء في مجال نظام MEAL لمتابعة وتقييم المشاريع.	ك	٣٠	٢٧	١٤	٧	٤	٣,٨٧	١,١٤	٣	عالية
		%	٣٦,٦	٣٢,٩	١٧,١	٨,٥	٤,٩				
٦	قلة البرامج التأهيلية والتدريبية المتخصصة في نظام MEAL لمتابعة وتقييم المشاريع.	ك	٣٣	٢٥	١٤	٨	٢	٣,٩٦	١,٠٩	١	عالية
		%	٤٠,٢	٣٠,٥	١٧,١	٩,٨	٢,٤				
المتوسط الحسابي الكلي على الصعوبات المعرفية											
						3,65		0,93		عالية	

من الجدول (٣) يتضح لنا أن عبارات التحديات المعرفية لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب الآتي:

١. قلة البرامج التأهيلية والتدريبية المتخصصة في نظام MEAL بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٦) أي أن أفراد يتفقدون .
٢. ضعف المستوى المعرفي للعاملين في جمعيتكم حول نظام MEAL بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٠) أي أن أفراديتفقدون
٣. قلة المستشارين والخبراء في مجال نظام MEAL بلغ المتوسط الحسابي (٣.٨٧) أي أن أفراد العينة يتفقدون
٤. صعوبة توفير متطلبات تنفيذ نظام MEAL لمتابعة وتقييم المشاريع في جمعيتكم حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٣) أي أن أفراد العينة يتفقدون على ذلك.

٥. ضعف القدرات الوظيفية المتخصصة في مجال تحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالمشاريع في جمعيتكم حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٢) أي أن أفراد العينة يتفوقون على ذلك.

٦. ضعف المستوى المعرفي لدى مدراء المشاريع في إدارة وتنفيذ المشاريع في جمعيتكم حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.١٢) أي أن أفراد العينة محايدون على ذلك.

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٣.٦٥) أي أن أفراد العينة يتفوقون على عبارات هذا المحور.

وتعزوا الباحثة هذه النتيجة إلى قلة في الوعي بأهمية نظام MEAL والفوائد التي يمكن أن يوفرها، مما يؤدي إلى نقص في الموارد والدعم الفني الضروري لتنفيذ نظام MEAL بشكل جيد، وينتج عن ذلك أيضا قلة الأدوات التقنية.

التحديات الإدارية:

وللإجابة على السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات والنسب المئوية ودرجة التقدير والجدول (٤) يبين ذلك:

جدول (٤) يبين رأي أفراد العينة حول التحديات الإدارية

٢	العبارة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		ك	متفق بدرجة كبيرة	متفق	محايد	لا أتفق				
١	قلة المعرفة لدى إدارة منظمتكم حول متطلبات تطبيق نظام MEAL لمتابعة وتقييم المشاريع في منظمتكم.	٠	٢٤	١٢	١٠	٢٦	٢,٦٥	١,٣٠	٤	عالية
		%	٠	٤١,٥	١٤,٦	١٢,٢				
٢	قلة اهتمام الإدارة التنفيذية بتطبيق نظام MEAL لمتابعة وتقييم المشاريع في منظمتكم.	٠	١٦	٢٧	٢٠	١٩	٢,٤٨	١,٠٥	٥	متوسطة
		%	٠	١٩,٥	٣٢,٩	٢٤,٤				
٣	ضعف مستوى تفعيل التقنية في بناء وتنفيذ المشاريع في منظمتكم.	٠	١٨	١٩	٢٨	١٧	٢,٤٦	١,٠٥	٦	متوسطة
		%	٠	٢٢	٢٣,٢	٣٤,١				
٤	ضعف مستوى أتمتة العمليات والإجراءات الخاصة بتنفيذ المشاريع في منظمتكم.	٠	١٦	٢٦	٢٠	٢٠	٢,٤٦	١,٠٦	٧	متوسطة
		%	٠	١٩,٥	٣١,٧	٢٤,٤				
٥	مركزية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتنفيذ المشاريع في منظمتكم.	٠	١٣	٢٦	٢٤	١٩	٢,٤٠	١,٠١	٨	متوسطة
		%	٠	١٥,٩	٣١,٧	٢٩,٣				
٦	ارتفاع التكاليف المالية المترتبة على تطبيق نظام MEAL لمتابعة وتقييم المشاريع بشكل عام وفي منظمتكم بشكل خاص.	٠	٢٦	٢٧	٧	٢٢	٢,٦٩	١,١٨	١	عالية
		%	٠	٣١,٧	٣٢,٩	٨,٥				
٧	قناعة إدارة الجمعية بأن تطبيق نظام MEAL لمتابعة وتقييم المشاريع يحتاج إلى وقت وجهد كبير.	٠	٢٣,٢	٣٧,٨	٢٢	١٧,١	٢,٦٧	١,٠١	٢	متوسطة
		%	٠	٢٣,٢	٣٧,٨	٢٢				
٨	قلة الموارد المالية الكافية لتفعيل نظام MEAL للمتابعة والتقييم.	٠	٢٨	٢٠	١٣	٢١	٢,٦٧	١,١٩	٣	عالية
		%	٠	٣٤,١	٢٤,٤	١٥,٩				
المتوسط الحسابي الكلي على الصعوبات الإدارية										
								0,89	متوسطة	

من الجدول (٤) يتضح لنا أن عبارات التحديات الإدارية لدى أفراد العينة تترتب وفق الترتيب الآتي:

١. ارتفاع التكاليف المالية المترتبة على تطبيق نظام MEAL بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٩) أي أن أفراد العينة محايدون
٢. قناعة إدارة الجمعية بأن تطبيق نظام MEAL بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٧) أي أن أفراد العينة محايدون
٣. قلة الموارد المالية الكافية لتفعيل نظام MEAL بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٧) أي أن أفراد العينة محايدون .
٤. قلة المعرفة لدى إدارة منظمتكم حول تطبيق نظام MEAL بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٥) أي أن أفراد محايدين
٥. قلة اهتمام الإدارة التنفيذية بتطبيق نظام MEAL بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٨) أي أن أفراد العينة لا يتفقون.
٦. ضعف مستوى تفعيل التقنية في بناء وتنفيذ المشاريع بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٦) أي أن أفراد العينة لا يتفقون .

٧. ضعف مستوى أتمة العمليات والإجراءات الخاصة بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٦) أي أن أفراد العينة لا يتفوقون.

٨. مركزية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتنفيذ المشاريع بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٠) أي أن أفراد العينة لا يتفوقون .

ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٢.٥٦) أي أن أفراد العينة لا يتفوقون على عبارات هذا المحور.

التصور المقترح:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث تمّ تقديم تصور مقترح وفيما يلي أبرز ملامحه:

أولاً- فلسفة التصور المقترح:

سعت رؤية المملكة 2030 منذ انطلاقتها لتحقيق أهداف استراتيجية متعددة على قطاعات مختلفة، ومنها: القطاع غير الربحي حيث كان أحد الأهداف الاستراتيجية للرؤية، والأثر الأعمق يستهدف القطاع الاجتماعي وفئاته المختلفة، و تعد فئة الشباب من أهم المكونات في منظومة التنمية، وتشكل لبنة البناء والتمكين لأي مجتمع، ومن ذلك نشأت الجمعيات الشبابية باختلاف تخصصاتها بالمملكة العربية السعودية منذ ما يزيد على ٢٠ عام، ولتحقيق أثر أعمق للبرامج، وانطلاقاً من واقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية، وما تواجهه من صعوبات إدارية ومعرفية في تطبيق أنظمة المتابعة والتقييم التي كشفت عنها نتائج البحث الحالية ، والممارسات العالمية لأنظمة المتابعة والتقييم التي أثبتت فعاليتها في تحقيق أثر أعمق للبرامج والمشاريع.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

بني التصور المقترح من عدد من المنطلقات والتي من أهمها ما يلي:

١. القيم والمبادئ التوجيهية التي تركز عليها رؤية المملكة العربية السعودية، ومن ضمنها: المتابعة والتقييم وقياس الأثر.
٢. المستهدفات الاستراتيجية في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٢ - ٢٠٢٥
٣. استراتيجية التنمية الشبابية بالمملكة التي عملت عليها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، والتي تسعى في رؤيتها لتحقيق ثروة شبابية طموحة مؤثرة محلياً وعالمياً.
٤. التوجهات والممارسات العالمية للمنظمات الدولية المختصة بالعمل الإنساني والتنمية التي عملت على المتابعة والتقييم للبرامج والمشاريع لتحقيق مستهدفاتها وقياس أثرها .

ثالثاً: مبررات التصور المقترح:

من أبرز المبررات التي استوجبت تقديم التصور المقترح هي مبررات نظرية وأخرى ميدانية تتمثل أهمها في الآتي:

١. عدد شباب المملكة العربية السعودية بين عمر 14-34 في آخر تعداد للسعودية 2022 6,281,150 مليون، وهذا العدد يعد عدداً ضخماً، مقابل عدد الجمعيات الشبابية بالمملكة التي لا تتجاوز 100 جمعية شبابية.
٢. حاجة الجمعيات الشبابية إلى منهجيات وأدوات للمتابعة والتقييم لتحقيق الأثر الأعمق لأهدافها التربوية والتنموية.
٣. نتائج الدراسات المحلية السابقة التي ذكر بعض منها: وجود ضعف معرفي وتطبيقي في المتابعة والتقييم وقياس الأثر.
٤. التحديات الحالية والمتوقعة التي تواجهها الجمعيات الشبابية الناجمة عن الاحتياجات الشبابية.
٥. وجود فجوة بين الممارسات الفعلية والمرغوبة لإدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية في ضوء نظام MEAL، والتي أثبتتها نتائج البحث الحالي، ويمكن ردم تلك الفجوة من خلال تبني الجمعيات الشبابية للإجراءات المقترحة

رابعاً: أهداف التصور المقترح:

١. تطوير واقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية في ضوء نظام MEAL.
٢. التوظيف الأمثل للمنهجيات والأدوات في إدارة المشاريع بالجمعيات الشبابية.
٣. توفير بيئة عمل مناسبة تسهم بمنح مديري المشاريع بالجمعيات الشبابية فرص ممارسة أبعاد نظام MEAL.
٤. التعرف على الصعوبات المعرفية والإدارية التي تحول دون تطبيق نظام MEAL للمتابعة والتقييم في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية.
٥. الاسهام في معالجة التحديات المعرفية والإدارية لتطبيق نظام MEAL في إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية.

خامساً: مراحل تطبيق التصور المقترح:

- تم تصميم تصور مقترح بناء على نتائج البحث وذلك وفق المراحل الآتية:
- أ- المرحلة الأولى: التكوين والبناء: وتشمل هذه المرحلة على الخطوات الآتية:
١. الوعي والتأييد: نشر ثقافة المتابعة والتقييم وأبعاد نظام MEAL بين مختلف موظفي الجمعيات الشبابية، كسب التأييد من أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية لتطبيق نظام MEAL في إدارة المشاريع التربوية.

٢. **تقييم الاحتياج المعرفي والفني:** تقييم الاحتياج المعرفي والفني للجمعيات الشبابية، ومديري المشاريع لديهم في مختلف المجالات ذات العلاقة بالمتابعة والتقييم وإدارة المشاريع.
٣. **بناء الجدارات والكفايات المعرفية والفنية:** بناء الجدارات والكفايات المعرفية والفنية لمديري المشاريع بالجمعيات الشبابية وفق احتياجاتهم بالتدريب – الممارسة – تعلم الاقران.
٤. **الاستفادة من الخبرات المحلية والعالمية الناجحة:** عن طريق رصد أفضل الممارسات المحلية والعالمية.
٥. **التصميم:** تصميم النماذج المنطقية ك: نظرية التغيير، وإطار النتائج، والإطار المنطقي.
٦. **التخطيط:** تخطيط أنشطة المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم، بما يحقق توافق أنشطة وميزانيات وجدول مواعيد المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم مع خطة المشروع.
- ب- **المرحلة الثانية: مرحلة المتابعة:** في هذه المرحلة يتم بناء خطة المتابعة منذ انطلاق فكرة المشروع إلى مرحلة إغلاق المشروع ولبين خطوات عمل هذه المرحلة يتم الآتي:
 ١. تشكيل فريق المتابعة المختص بالمشروع.
 ٢. تحديد دورية المتابعة المبنية على النتائج في تتبع كل من تنفيذ (الأنشطة- والمخرجات)، والنتائج على كل من المدى المتوسط والطويل .
 ٣. جمع بيانات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم: جمع البيانات بحسب مرحلة كل بعد من الأبعاد باستخدام أدوات لجميع بيانات عالية الجودة لقياس التقدم المحرز.
- ج- **المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم:** في هذه المرحلة يتم الآتي:
 ١. تحديد مراحل التقييم، وأهميتها، وضرورة بيان أهداف التقييم لكل مرحلة، وأهم مراحل التقييم في دورة حياة المشاريع هي: التقييم التنبؤي - التقييم التكويني – التقييم الختامي- تقييم الأثر.
 ٢. تحليل بيانات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم: يتم إجراء تحليل البيانات أثناء وبعد تنفيذ المشروع وفقاً لخطة التحليل التي تم وضعها أثناء مرحلة التخطيط لنظام المتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم.
- د. **المرحلة الرابعة: مرحلة المساءلة، من خلال:** تحقيق الالتزام بالتوازن والاستجابة لاحتياجات جميع أصحاب المصلحة (المشاركين في المشروع، والجهات المانحة، والشركاء، والجمعية نفسها) في أنشطة ومخرجات المشروع، استخدام بيانات المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم داخلياً للتأثير على قرارات الإدارة، وتفعيل التغذية الراجعة، والتحسين المستمر لأنشطة المشروع، ومخرجاته.
- هـ. **المرحلة الخامسة: مرحلة التعلم.** باستخدام البيانات المحللة من مرحلة التقييم، والمتابعة، والمساءلة لاستخراج الدروس المستفادة، واتخاذ قرارات تحسينية بشكل مدروس، وإدارة المعرفة للمعارف الضمنية والصريحة الناتجة من مراحل المشروع.

و. المرحلة السادسة: مرحلة استثمار المعرفة. من خلال استخدام البيانات والدروس المستفادة يتم إدارة المعرفة بالمنهجيات الخاصة بها، ومن ثم استثمار المعرفة المكتسبة من هذا النظام.

سادساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح تتمثل في :

- المتطلبات التشريعية: إضافة سياسة خاصة للمتابعة والتقييم ضمن التزامات حوكمة الجمعيات مع رصد المحفزات.
- المتطلبات الاشرافية: تفعيل نظام MEAL بالوحدات الاشرافية لمتابعة وتقييم وقياس الأثر الفني للجمعيات .
- المتطلبات الإدارية: دعم قيادات الجمعيات الشبابية لمدراء المشاريع لتبني ممارسات وتطبيقات المتابعة والتقييم.
- المتطلبات المعرفية: تقديم برامج تدريبية نوعية لمديري المشاريع في نظام MEAL .
- المتطلبات المادية: ربط المنح والدعم بتفعيل أنظمة المتابعة والتقييم في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية.

سابعاً: صعوبات تطبيق التصور المقترح:

الصعوبات التي تواجه تنفيذ التصور المقترح لتفعيل نظام MEAL في ضوء نتائج البحث الحالي تتمثل بالآتي:

- صعوبات الوعي: ضعف الوعي بأهمية وأثر المتابعة والتقييم وقياس الأثر على جودة المشاريع.
- الصعوبات المعرفية: تتمثل في ضعف المستوى المعرفي لمدراء المشاريع ومنسوبي الجمعيات بنظام MEAL للمتابعة، والتقييم، والمساءلة، والتعلم، ضعف المعرفة بأدوات ونماذج المتابعة والتقييم على الصعيد المحلي، قلة الخبراء والمستشارين
- الصعوبات التقنية: تتمثل في ضعف تفعيل استخدام التقنية في المتابعة والتقييم، ارتفاع تكلفة التقنيات المستخدمة .
- الصعوبات المالية: تتمثل في انخفاض مستوى دعم المؤسسات الاهلية المانحة لمشاريع المتابعة والتقييم.
- الصعوبات المهنية: قلة الكفاءات البشرية المختصة بالمتابعة والتقييم.

- الصعوبات الفنية والإشرافية: غياب تفعيل الوحدات الإشرافية لأدوات المتابعة والتقييم وقياس الأثر كمشرف فني .

ملخص نتائج البحث:

- ١- أشارت تقديرات العاملين في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية لواقع إدارة المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL من خلال أداة الاستبانة: ومن وجهة نظر أفراد البحث جاء بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٨٤) وبدرجة تقدير عالية.
- ٢- أشارت تقديرات العاملين في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية أن محور أدوات المتابعة والتقييم المطبقة في المشاريع التربوية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية ككل من وجهة نظر أفراد البحث جاء بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠.٨١) وبدرجة تقدير عالية.
- ٣- أشارت تقديرات العاملين في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية أن الصعوبات المعرفية التي تحول دون تطبيق نظام MEAL جاءت بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٣) وبدرجة تقدير عالية، كما أن الصعوبات الإدارية التي تحول دون تطبيق نظام MEAL جاءت بمتوسط حسابي (٣,٣١) وانحراف معياري (٠,٨٩) وبدرجة تقدير عالية.
- ٤- التصور المقترح لإدارة المشاريع التربوية في الجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام MEAL، يتم تطبيقها على ستة مراحل، الأولى: تركيز على التكوين والبناء، والثانية هي: مرحلة المتابعة، والثالثة هي: مرحلة التقييم، والرابعة: تمثل بعد المساءلة، والخامسة: تمثل بعد التعلم، والسادسة: تمثل مرحلة استثمار المعرفة.

مراجــــــــع البحث:

أولاً: المراجع العربية:

أبو جهل، نداء. (٢٠١٩). أثر تطبيق معايير تقييم المشاريع على استدامة التمويل في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة "دراسة تطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الإسلامية، غزة.

آفاق القطاع غير الربحي، (٢٠١٨)، مؤسسة الملك خالد، <https://cutt.us/pn0Km>، أرامكو السعودية. (٢٠٢٠). الشباب السعودي عماد مستقبل المملكة، <https://www.aramco.com/ar/magazine/elements/2020/kingdom-future-growing-younger>

بناء الطاقات. (٢٠٢٢). واقع القدرات المؤسسية للجمعيات، الهيئة العامة للأوقاف، دراسة غير منشورة، الهيئة العامة للأوقاف.

برنامج تنمية القدرات البشرية ، (٢٠٣٠) .
<https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-2030/vrp/human-capacity-development-program>

التميمي، فؤاد علاء الدين. (٢٠١٧). مقترح ورقة سياسات متابعة وتقييم لأعمال الهيئات المحلية في الضفة الغربية، جامعة الخليل.

تقرير حوكمة المنظمات غير الربحية مكين، (٢٠٢٠)، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

<https://hrsd.gov.sa/sites/default/files/uploads/03092021.pdf>

تقرير حالة التطوع في العالم، برنامج الأمم المتحدة للمتطوعين (٢٠١١). شركة بيسلاين آرتس، المملكة المتحدة.

تقرير رصد الجمعيات الأهلية الشبابية في المملكة العربية السعودية (٢٠٢١) ودورها في تأهيل وتمكين الشباب السعودي، شباب مجتمعي.

تنظيم المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، (١٤٤٢)، هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، <https://laws.boe.gov.sa/BoeLaws/Laws/LawDetails/3e63e522-900b-48a8-9843-ad4600902324/1>

تمكين القطاع غير الربحي . (٢٠٣٠)، رؤية السعودية vision2030.gov.sa .

- جحاف لبنى. (٢٠٢٠). أثر ممارسات المتابعة والتقييم على أداء المشاريع التنموية في اليمن وعلاقتها بالنوع الاجتماعي، جامعة صنعاء.
- جين التنموية. (٢٠٢٢). واقع المشاريع التنموية بالجمعيات الشبابية بالمملكة العربية السعودية، استطلاع رأي غير منشور.
- الخبرات الذكية. (٢٠٢١). الاحتياجات التربوية للمؤسسات العاملة مع الفتيات بالمملكة العربية السعودية، مؤسسة عبداللطيف العيسى الخيرية.
- دراسة مفهوم القطاع غير الربحي (تعريفه - مسمياته- كياناته- ومنهجية قياس مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي)، (٢٠٢١).
- دراسة رصد الجمعيات الأهلية الشبابية في المملكة العربية السعودية، ودورها في تأهيل وتمكين الشباب السعودي، (٢٠٢١)، شباب مجتمعي.
- سيد، أحمد، (٢٠١٤)، الخبر العام في فلسفة توماس هل جرين، الكويت، الطبعة الأولى.
- دشلي، كمال. (٢٠١٦). منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حماة، كلية الاقتصاد، الكتب والمطبوعات الجامعية.
- ديري، زاهد. (٢٠١١). الرقابة الذاتية، عمان؛ دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١.
- السيد، محمد (٢٠١١)، موسوعة المصطلحات التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط١.
- سليمان الراجحي. (٢٠١٨). توقيع اتفاقية تأسيس مركز قياس الأثر، <https://rf.org.sa/ar/news/5275>.
- صديقي، فاطيمة، وأ.د. بوسهيمين، أحمد. (٢٠٢٠). تحليل وتقييم المشروعات، دراسة تطبيقية ، pert و cpm، جامعة طاهري بشار ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة البشائر الاقتصادية.
- علي الجرجاني، (٢٠٠٩)، التعريفات، دار الكتاب العربي، بيروت، الطبعة الأولى.
- قرار تأسيس المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، (١٤٤٠) المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي، [Auto Color PROD20190421152828 ncnp.gov.sa](https://ncnp.gov.sa)
- القسنطيني الكراي، (٢٠٠٩)، الجمعيات بين التأطير والتوظيف، جامعة منوبة، تونس، الطبعة الأولى.

القطاع غير الربحي في المملكة، المنصة الوطنية الموحدة، الشراكة مع المجتمع المدني في المملكة العربية السعودية (my.gov.sa)

محمد إبراهيم الوكيل (٢٠١٥). التطور الدستوري والتشريعي للجمعيات الأهلية: "دراسة مقارنة"، مركز الدراسات العربية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى.

مسح منشآت القطاع غير الربحي، (٢٠١٨)، الهيئة العامة للإحصاء، https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/nshr_msh_m_nshat_lqt_gyr_lrbhy_2018_0.pdf

ملتقى تقييم التنمية، (٢٠٢٢)، المحتوى العربي في التقييم، مركز الأثر، <https://www.youtube.com/watch?v=mvmcp-aVO1E>

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي OECD، (٢٠٠٢)، معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج.

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي OECD، (٢٠١١). دليل معايير الجودة لتقييم التنمية، سلسلة المبادئ التوجيهية والمراجع الخاصة بلجنة المساعدات الإنمائية.

وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية. (٢٠٣٠)، https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf

وكالة الأنباء السعودية واس. (٢٠٢١). مركز الأثر يطلق أول برنامج دولي على مستوى الشرق الأوسط في تقييم التنمية،

<https://www.spa.gov.sa/viewfullstory.php?lang=ar&newsid=2282990>

ثانيا: المراجع الأجنبية :

- Fitzpatrick, Jody L., James, (2004), R. Sanders, and Blaine R. Worthen. (2004). Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines. 3rd ed. New York: Pearson Education, Inc .
- Rossi, Peter, and Howard Freeman. (1993). Evaluation: A Systematic Approach. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burkhead, J. (1956). Government Budgeting. New York: John Wiley & Sons.
- Callow-Heusser, Catherine. 2002. Digital Resources for Evaluators.
- Derlien, Hans-Ulrich. (1999). "Program Evaluation in the Federal Republic of Germany." In Program Evaluation and the Management of Government: Patterns and Prospects across Eight Nations, ed. Ray C. Rist, 37–52. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers
- OECD. (1991). (Organisation for Economic Co-operation and Development). DAC Criteria for Evaluating Development Assistance. Development Assistance Committee.
- Anagün, s., & Özden, M. (2010). Teacher candidates' perceptions regarding socio-scientific issues and their competencies in using socio-scientific issues in science and technology instruction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 981-985.

- Biwott, Egesah & Ngeywo, (2017) Importance of Monitoring and Evaluation in the Sustainability of Constituency Development Fund (CDF) Projects in Kenya.
- Matyoko, P. A.** (2019). *Assessment of the Effectiveness of Monitoring and Evaluation Systems on NGOs Projects*
- OECD.** (2002). Glossary of Key Terms in Evaluation. Paris: Organization for Economic Co-Organization and Development.