



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

<u>دور نظم المتابعة والتقييم في تعزيز برامج المسؤولية المجتمعية: مؤسسة البنك التجاري الدولي – مصر نموذجاً</u>	عنوان البحث باللغة العربية
The role of monitoring and evaluation systems in enhancing corporate social responsibility: Commercial International Bank Foundation– Egypt as a model.	عنوان البحث باللغة الإنجليزية
<u>هشام سمير عطية نصير</u> <u>Pm2024055</u>	إعداد
<u>أ.د. إيمان منجي</u> <u>أستاذ إدارة الأعمال</u> <u>مركز التخطيط الاجتماعي والثقافي</u>	إشراف

لاستكمال متطلبات

الحصول على الماجستير المهني "التخطيط للتنمية المستدامة"

مستخلص البحث

تهدف الدراسة إلى تقييم دور نظم المتابعة والتقييم في تعزيز فاعلية إدارة المسؤولية المجتمعية داخل الشركات وكيفية مساهمتها في تحقيق أثر اجتماعي مستدام وتوجيه الموارد بكفاءة، باتخاذ مؤسسة البنك التجاري الدولي - مصر نموذجاً. حيث تم دراسة وتحليل الواقع الحالي لنظام المتابعة والتقييم في المؤسسة، ورصد المشكلات المرتبطة بأداء هذا النظام واسبابها الرئيسية. والجهود والمبادرات المعاصرة في نظم المتابعة والتقييم للارتقاء بإدارة برامج المسؤولية المجتمعية والدروس المستفادة منها، مع تصور مقترح لنظام متابعة وتقييم يعمل على الارتقاء ببرامج المسؤولية المجتمعية في المؤسسة. وتتلخص مشكلة البحث في أن العديد من المؤسسات تواجه صعوبات كبيرة في ضمان فاعلية هذه البرامج وتحقيق أثر ملموس ومستدام. ويعود ذلك في جزء كبير منه إلى غياب منظومات متابعة وتقييم منهجية قادرة على قياس مدى التقدم، وتحديد الانحرافات، وتوجيه القرارات بناءً على بيانات موضوعية.

اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، من خلال تحليل الوثائق والتقارير الصادرة عن المؤسسة، جمع بيانات من العاملين في إدارة المؤسسة، أو من مجلس الأمناء باستخدام أدوات مثل: المقابلات الشخصية، وتحليل المحتوى، والملاحظة.

أظهرت النتائج وجود إدراك عالي بأهمية المتابعة والتقييم، حيث تُستخدم النتائج بالفعل في تحسين برامج المسؤولية المجتمعية. بينما يعاني النظام من نقص في الكوادر البشرية المتخصصة خاصة مع الزيادة المستمرة لأنشطة المؤسسة ورغم كفاءة الموظفين الحاليين، بالإضافة إلى عدم كفاية الأدوات التقنية المتقدمة في بعض المراحل.

وأوصى البحث بضرورة تعيين أخصائيين متفرغين في المتابعة والتقييم قياس الأثر الاجتماعي، وتوفير برامج تدريبية متقدمة للفريق الحالي حول أدوات التقييم الحديثة، بالإضافة إلى تطوير أو شراء منصة رقمية متكاملة تتيح جمع البيانات من الشركاء التنفيذيين.

الكلمات المفتاحية: المتابعة والتقييم - المسؤولية المجتمعية للشركات

Abstract

This study aims to assess the role of monitoring and evaluation systems in enhancing the effectiveness of corporate social responsibility management within companies and how they contribute to achieving a sustainable social impact and efficient resource allocation, using the Commercial International Bank (CIB) – Egypt as a case study. The study analyzes the current state of the monitoring and evaluation system within the bank, identifying problems related to its performance and their root causes. It also examines contemporary efforts and initiatives in M&E systems to improve CSR program management, the lessons learned from these experiences, and proposes a new CIR system to enhance the bank's CSR programs. The research problem lies in the fact that many institutions face significant difficulties in ensuring the effectiveness of these programs and achieving a tangible and sustainable impact. This is largely due to the absence of systematic M&E systems capable of measuring progress, identifying deviations, and guiding decisions based on objective data. The research employed a descriptive–analytical approach, analyzing documents and reports issued by the bank and collecting data from bank management and the Board of Trustees, using tools such as personal interviews, content analysis, and observation.

The results demonstrated a high level of awareness of the importance of monitoring and evaluation, with the findings already being used to improve CSR programs. While the system suffers from a shortage of specialized personnel, particularly given the continuous increase in the organization's

activities and despite the competence of current staff, advanced technological tools are also insufficient in some areas.

The research recommended the necessity of appointing full-time specialists in monitoring, evaluation, and social impact measurement, providing advanced training programs for the current team on modern evaluation tools, and developing or acquiring an integrated digital platform that facilitates data collection from implementing partners.

Key words: Monitoring and Evaluation – Corporate Social Responsibility

الفهرس

المحتوى	الصفحة
القسم الأول: الإطار العام للبحث	
1-1 المقدمة	1
2-1 المشكلة البحثية	3
3-1 أهداف البحث	4
4-1 أهمية البحث	4
5-1 تساؤلات البحث	6
6-1 حدود البحث	6
7-1 منهج البحث	7
8-1 الدراسات السابقة	8
القسم الثاني: الإطار النظري للبحث	
أولاً: المتابعة والتقييم	15
ثانياً: المسؤولية المجتمعية	16
القسم الثالث: الإطار التطبيقي	
أولاً: منهج البحث	19
ثانياً: مجتمع وعينة البحث	19
ثالثاً: أدوات جمع البيانات	20
رابعاً: نتائج البحث	21
خامساً: استنتاجات البحث	26
سادساً: التوصيات	27
المراجع	28
مرفق رقم 1 (استمارة المقابلة الشخصية)	

القسم الأول: الإطار المنهجي للبحث

1. المقدمة

شهدت العقود الأخيرة تطورًا ملحوظًا في فهم الدور الاجتماعي للشركات، حيث لم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بمستوى نموها المالي وقدرتها على المنافسة، بل أصبح مرتبطًا بمدى إسهامها في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع والبيئة المحيطة بها. وقد أدى ذلك إلى ترسيخ مفهوم "المسؤولية المجتمعية للشركات" باعتباره أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية الحديثة، وركيزة لإرساء علاقة متوازنة بين الشركة وأصحاب المصلحة من عملاء ومجتمع محلي وحكومة ومساهمين. وفي ضوء هذا التحول، أصبحت الحاجة إلى آليات فعّالة للمتابعة والتقييم أمرًا جوهريًا لضمان جدوى البرامج المجتمعية ورفع كفاءتها ومواءمتها لأهداف الشركة ورؤية المجتمع.

وتواجه العديد من الشركات تحديًا حقيقيًا في تحويل خطط المسؤولية المجتمعية من مبادرات نظرية إلى برامج تنموية ذات أثر ملموس. وهنا يبرز الدور الحيوي لعمليات المتابعة والتقييم باعتبارها المحرك الرئيسي لقياس مستوى التقدم، وتحديد جوانب القوة والضعف، وتوفير قاعدة معلومات دقيقة تساعد صانعي القرار على تحسين الأداء وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر تأثيرًا. فالمتابعة والتقييم لا يقتصران على رصد النتائج فحسب، بل يساهمان كذلك في تعزيز الشفافية والمساءلة والثقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، مما يسهم في ترسيخ سمعة المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية.

وفي إطار هذا البحث، تم اختيار "مؤسسة البنك التجاري الدولي - مصر" كدراسة حالة بهدف تحليل الكيفية التي توظف بها المؤسسة منظومة المتابعة والتقييم داخل برامج المسؤولية المجتمعية التي تنفذها. ويعد البنك التجاري الدولي - مصر من المؤسسات الرائدة في القطاع المصرفي، حيث تبني خلال السنوات الأخيرة عددًا كبيراً من المبادرات المجتمعية في مجال صحة الأطفال. غير أن الأثر الفعلي لهذه المبادرات يظل رهيناً بقدرة المؤسسة على إدارة برامجها بأسلوب منهجي يعتمد على القياس والتحليل والتطوير المستمر.

يسعى هذا البحث إلى تقييم فعالية أنظمة المتابعة والتقييم المطبقة في المؤسسة، ومدى تكاملها مع الخطة الاستراتيجية للمسؤولية المجتمعية، إضافة إلى الكشف عن التحديات التي تواجهها الشركة في تطبيق تلك الأنظمة، سواء كانت تحديات مؤسسية أو فنية أو تتعلق بضعف الشراكات المجتمعية أو محدودية البيانات. كما يتناول البحث تحليل العلاقة بين جودة المتابعة والتقييم ومستوى الأثر الاجتماعي المتحقق، مع استعراض أفضل الممارسات التي يمكن للمؤسسة تبنيها لتعزيز كفاءة عملياتها وتحقيق قيمة مضافة مستدامة.

وبذلك يسعى هذا البحث إلى تقديم مساهمة علمية وتطبيقية تساعد الشركات وخاصة في السياق المحلي—على تبني نماذج أكثر احترافية في إدارة المسؤولية المجتمعية، مما ينعكس إيجاباً على المجتمع ويضمن الاستخدام الأمثل للموارد ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي. كما يهدف إلى إثراء الأدبيات المتعلقة بالمتابعة والتقييم في القطاع الخاص، وإبراز أهميتها بوصفها عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية الشاملة والشراكة الفعالة بين القطاعين العام والخاص.

2. مشكلة البحث

على الرغم من التوسع الملحوظ في تبني برامج المسؤولية المجتمعية داخل القطاع الخاص خلال السنوات الأخيرة، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه صعوبات كبيرة في ضمان فاعلية هذه البرامج وتحقيق أثر ملموس ومستدام. ويعود ذلك في جزء كبير منه إلى غياب منظومات متابعة وتقييم منهجية قادرة على قياس مدى التقدم، وتحديد الانحرافات، وتوجيه القرارات بناءً على بيانات موضوعية. فعدد من الشركات تنفذ مبادرات مجتمعية بصورة موسمية أو وفق اعتبارات دعائية، دون وجود إطار علمي واضح لقياس أثر تلك المبادرات أو مدى توافقها مع احتياجات المجتمع وأهداف الشركة الاستراتيجية.

ويزداد هذا التحدي تعقيداً في السياق المصري الحالي، حيث يشهد قطاع العمل الأهلي تغيرات جوهرية نتيجة تراجع جزء من المعونات الأمريكية والأوروبية في الآونة الأخيرة على خلفية التحولات في السياسات الأمريكية المستحدثة وضوابط التمويل الدولية. وطبقاً لتقارير الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) والاتحاد الأوروبي في مصر حول "استراتيجيات الاستدامة والخروج"، فهي تركز الآن على تمكين المنظمات المحلية من الاعتماد الذاتي عبر الشراكات مع الشركات الوطنية إلى أن مصر شهدت تحولاً استراتيجياً في مسارات التمويل التنموي؛ كما يشير تقرير وزارة التعاون الدولي المصرية لعام 2024 (بوابة المتابعة السنوية) إلى توجه الدولة لتحفيز القطاع الخاص لسد فجوات التمويل في أهداف التنمية المستدامة (SDGs). وقد دفع ذلك المنظمات غير الحكومية—المحلية والدولية—إلى البحث عن مصادر بديلة للتمويل، وكان أبرزها التوجه نحو الشراكات مع القطاع الخاص باعتباره شريكاً محورياً في التنمية. هذا التحول يفرض على الشركات التزاماً أكبر في إدارة مبادراتها المجتمعية بطريقة احترافية وذات مصداقية، لضمان جذب الشراكات التنموية وتعظيم الأثر الاجتماعي.

وفي ظل هذا الواقع الجديد، أصبحت الشركات مطالبة بامتلاك أنظمة متابعة وتقييم فعالة لا تكتفي برصد الأنشطة، بل تقيس مستوى الأثر الاجتماعي، كفاءة استخدام الموارد، ودرجة التوافق مع أولويات المجتمع والمنظمات الشريكة. غير أن كثيراً من الشركات لا

تزال تقتقر إلى هذه القدرات المؤسسية، مما يؤدي إلى فجوة بين ما تُنفذه الشركات من مبادرات، وبين ما يتوقعه المجتمع ومنظمات التنمية من نتائج واقعية قابلة للقياس.

3. أهداف البحث

1. تحديد دور نظم المتابعة والتقييم في تعزيز فاعلية إدارة المسؤولية المجتمعية داخل الشركات، وكيفية مساهمتها في تحقيق أثر اجتماعي مستدام وتوجيه الموارد بكفاءة.
2. تحديد مدى التزام المؤسسة بتطبيق آليات ومنهجيات المتابعة والتقييم في مختلف برامج ومبادرات المسؤولية المجتمعية.
3. حصر وتحليل التحديات المؤسسية الإدارية والفنية التي تحول دون التنفيذ الفعال لنظام المتابعة والتقييم داخل بيئة العمل.
4. تحديد مدى استعداد وقدرة البنك على تلبية معايير الإفصاح والشفافية التي تتطلبها الشراكات المعاصرة مع المنظمات غير الحكومية.
5. إظهار الكيفية التي تساهم بها البيانات المستخرجة من عمليات المتابعة والتقييم في تحسين جودة القرارات الإدارية وتوجيه الموارد المالية والبشرية نحو المشاريع الأكثر تأثيراً.
6. صياغة مجموعة من الإجراءات والتوصيات الفنية والإدارية التي تهدف إلى رفع كفاءة وفاعلية نظام المتابعة والتقييم في الشركة.

4. أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب نظرية وتطبيقية، تتصل بطبيعة مسؤولية الشركات الاجتماعية، ودور المتابعة والتقييم في تعزيز فاعليتها، والسياق المصري الراهن الذي يشهد إعادة تشكيل لخريطة التمويل التنموي. ويمكن توضيح أهمية البحث فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية

1. تقديم إطار نظري متكامل يربط بين منظومات المتابعة والتقييم ومفاهيم الحوكمة والشفافية والاستدامة في برامج المسؤولية المجتمعية.

2. إضافة جديدة للمعرفة من خلال تحليل العلاقة بين التحولات العالمية في التمويل التنموي (مثل تراجع المعونات الأمريكية والأوروبية مؤخرًا) وبين ارتفاع أهمية المتابعة والتقييم في بناء شراكات فعّالة بين الشركات والمنظمات غير الحكومية.
3. المساهمة في تطوير فهم أكاديمي أعمق حول كيفية توظيف البيانات والأدلة في رفع كفاءة البرامج المجتمعية وتحسين جودة القرارات داخل الشركات.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

1. إبراز الحاجة العملية لدى الشركات لتبني أنظمة متابعة وتقييم متطورة تضمن التخطيط السليم، وتوجيه الموارد، ورفع كفاءة التنفيذ، وتحقيق أثر اجتماعي قابل للقياس.
2. دعم الشركات في تحسين قدرتها على بناء شراكات استراتيجية مع المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، خاصة في ظل تزايد اعتماد هذه المنظمات على القطاع الخاص بعد تراجع التمويل الأجنبي التقليدي.
3. تعزيز الشفافية والمساءلة داخل برامج المسؤولية المجتمعية، مما يساهم في تحسين صورة الشركة وسمعتها لدى المجتمع وأصحاب المصلحة.
4. تمكين صناع القرار داخل الشركات من استخدام بيانات المتابعة والتقييم كأداة أساسية في اتخاذ القرارات التصحيحية وتطوير البرامج.
5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن للشركات تطبيقها لبناء أو تحسين أنظمة المتابعة والتقييم، بما يدعم تحقيق تنمية مستدامة ذات أثر فعلي وليس شكلي.
6. مساعدة الشركة محل الدراسة في تشخيص نقاط القوة والضعف داخل منظومة المتابعة والتقييم الخاصة بها، مما يرفع من كفاءتها المؤسسية.

ثالثًا: الأهمية للتخطيط والتنمية

1. يتزامن هذا البحث مع مرحلة حساسة في مصر تتمثل في تراجع جزء من المعونات الخارجية، الأمر الذي يدفع المنظمات غير الحكومية إلى الاعتماد على موارد محلية وشراكات مع القطاع الخاص، ما يجعل هذا البحث ذا أهمية قصوى لفهم متطلبات الشفافية والقياس في تلك الشراكات.

2. يدعم البحث الجهود الوطنية لتعزيز التنمية المستدامة والشراكة بين القطاعين العام والخاص، من خلال تسليط الضوء على أهمية الإدارة المبنية على النتائج في البرامج المجتمعية.

5. تساؤلات البحث

- ما الواقع الحالي لنظام المتابعة والتقييم في مؤسسة البنك التجاري الدولي - مصر، والمشكلات المرتبطة بأداء هذا النظام واسبابها الرئيسية؟
- ما الجهود والمبادرات المعاصرة في نظم المتابعة والتقييم للارتقاء بإدارة برامج المسؤولية المجتمعية والدروس المستفادة منها؟
- ما هي آليات تفعيل نظم المتابعة والتقييم؟ مع تصور مقترح لنظام متابعة وتقييم يعمل على الارتقاء ببرامج المسؤولية المجتمعية في المؤسسة.

6. حدود البحث

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها وتركيزها، وذلك لضمان عمق التحليل ودقة النتائج. ويمكن توضيح هذه الحدود فيما يلي:

أولاً: الحدود الموضوعية

- ينتمي البحث إلى القسم الاجتماعي، ويركز على دور المتابعة والتقييم في إدارة برامج المسؤولية المجتمعية للشركات، مع التركيز على:
- تحليل مدى كفاءة تطبيق آليات المتابعة والتقييم.
 - دراسة أثر تلك الآليات على جودة التخطيط والتنفيذ وقياس الأثر الاجتماعي.
 - استكشاف التحديات المؤسسية والفنية المرتبطة بتفعيل هذه الأنظمة.
 - تحليل العلاقة بين المتابعة والتقييم وبين قدرة الشركات على بناء شراكات مع منظمات المجتمع المدني في ظل تراجع المعونات الأجنبية.
- ولا يتناول البحث موضوعات أخرى خارج هذا النطاق مثل: الإدارة المالية للشركات، أو التسويق المجتمعي، أو المسؤولية البيئية بشكل منفصل.

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على "مؤسسة البنك التجاري الدولي - مصر" باعتبارها حالة تطبيقية رئيسة.

ويركز التحليل على بيئة عمل المؤسسة داخل جمهورية مصر العربية، بما يعكس السياق المحلي للتنمية والشراكات بين القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية. ولا تمتد الدراسة إلى شركات خارج الإطار الجغرافي المصري.

7. منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال:

- تحليل الوثائق والتقارير الصادرة عن المؤسسة.
- جمع بيانات من العاملين في إدارة المؤسسة، أو من مجلس الأمناء.
- استخدام أدوات مثل: المقابلات، الاستبيانات، تحليل المحتوى، أو الملاحظة، وفق ما تسمح به طبيعة البحث.

8. الدراسات السابقة

1- دراسة حسن 2025، بعنوان "دور المسؤولية المجتمعية للبنوك المصرية في

تحقيق التنمية المستدامة"

يتناول هذا البحث موضوع المسؤولية المجتمعية للبنوك المصرية ودورها في تعزيز التنمية المستدامة من خلال استعراض مجموعة من المبادرات والبرامج التي اتبعتها بعض البنوك مثل البنك الأهلي المصري، بنك مصر، وبنك القاهرة، والتي تستهدف تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وتشمل هذه المبادرات العديد من الأنشطة في مجالات التعليم، الصحة، الاستدامة البيئية، ومشروعات توليد الدخل. كما تعتبر هذه المبادرات جزءاً من الاستراتيجية العامة للبنوك لتعزيز سمعتها وزيادة ثقة العملاء، فضلاً عن الإسهام في بناء مجتمع مستدام.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه البنوك المصرية في تحقيق التنمية المستدامة والتعارف على الأنشطة والمبادرات التي تتبناها لاستخلاص أهم الدروس المستفادة والتعرف على المعوقات والتحديات التي يمكن أن تواجهها البنوك المصرية في هذا الصدد، وتقديم رؤية متكاملة تساهم في تعزيز فهم الأسس العلمية لدور البنوك في تحقيق التنمية المستدامة، مع التركيز على تحليل الواقع الحالي وتقديم حلول قابلة للتطبيق لتحسين هذا الدور في المستقبل.

اعتمد البحث منهجاً وصفيًا تحليليًا، معتمداً على بيانات أولية وثانوية جُمعت من تقارير المسؤولية المجتمعية السنوية للبنوك المصرية. وتوضح نتائج وتوصيات البحث ضرورة تعزيز دور البنوك في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني استراتيجيات مالية مبتكرة، وزيادة التعاون بين القطاعين العام والخاص، وتنفيذ برامج تمويل موجهة لتحقيق الأهداف التنموية المستدامة في جميع القطاعات. لذا، يجب على البنوك مواصلة تطوير سياساتها واستراتيجياتها لمواجهة التحديات الحالية ولتساهم بشكل أكبر في رفاهية المجتمع وتنمية الاقتصاد الوطني.

وخلص البحث إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على قيمة الشركة. وفيما يتعلق بتأثير المتغيرين المعدلين على العلاقة الرئيسية محل الدراسة

خلص البحث إلى زيادة قوة التأثير الإيجابي لمستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على قيمة الشركة، وبصورة معنوية، بعد الأخذ في الاعتبار كل من حجم الشركة، وهيكل الملكية كمتغيرين معدلين.

2- دراسة الحيس لعام 2025 بعنوان "تقييم كفاءة المؤسسات المصرفية في تحقيق

المسؤولية المجتمعية في سلطنة عمان

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات المؤسسات المصرفية العمانية وتطبيق مفهوم المسؤولية المجتمعية، مع التركيز على كفاءتها في تحويل البرامج الاجتماعية من أنشطة رمزية إلى مبادرات تُحدث أثرًا مجتمعيًا مستدامًا. غطت الدراسة الفترة من 2019 إلى 2024، وهي فترة تميزت بتطورات اقتصادية واجتماعية هامة، لا سيما خلال جائحة كوفيد-19 وإطلاق رؤية عُمان 2040.

اعتمد البحث منهجًا وصفيًا تحليليًا، معتمدًا على بيانات أولية وثانوية جُمعت من التقارير السنوية وإفصاحات الاستدامة للبنوك العاملة في السلطنة.

وكشفت النتائج عن زيادة تدريجية في إنفاق البنوك على الأنشطة الاجتماعية؛ إلا أن هذه الجهود لا تزال تتطلب مؤشرات أداء واضحة لضمان الكفاءة والأثر المجتمعي طويل الأجل. بالإضافة إلى ذلك، أبرزت النتائج وجود فجوة في الشفافية والإفصاح فيما يتعلق ببرامج المسؤولية المجتمعية، لا سيما بين البنوك الصغيرة والمتوسطة. وأكدت الدراسة على أهمية توجيه الموارد نحو القطاعات ذات الأولوية الوطنية، مثل التعليم والرعاية الصحية والبيئة ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة. كما أكدت أن المسؤولية المجتمعية ليست مجرد التزام أخلاقي، بل استثمار استراتيجي يعزز ثقة الجمهور ويحسن الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بأن تعزز البنوك التزامها بالمسؤولية المجتمعية من خلال دمج هذه الممارسات في خططها الاستراتيجية طويلة الأجل ومواءمتها مع أهداف رؤية عُمان 2040.

التعليق:

تؤكد الدراسة على:

وجود فجوة في الشفافية والحاجة لمؤشرات أداء واضحة للمسؤولية المجتمعية للقطاع المصرفي.

3- دراسة عبد الله 2018، بعنوان " الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وقيمة

الشركة - أدلة من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية "

استهدف البحث دراسة واختبار أثر إفصاح الشركات المقيدة بالبورصة المصرية عن مسئوليتها الاجتماعية على قيمتها السوقية، معبراً عنها بالقيمة السوقية لحقوق الملكية، ومدى تأثر هذه العلاقة باختلاف حجم الشركة، وهيكل ملكيتها، كمتغيرين معدلين للعلاقة الرئيسية محل الدراسة.

ولتحقيق هدف البحث تم تحليل الدراسات المحاسبية السابقة لاشتقاق فروض البحث، بالإضافة لاشتقاق مؤشر قياسي للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية. ثم تم إجراء دراسة تطبيقية، على عينة من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية عن الفترة من 2013-2015، وتم قياس مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية باستخدام أسلوب تحليل المحتوى وفقاً لعدد الجمل.

التعليق:

تؤكد الدراسة على:

- مدى حاجة الشركات المقيدة بالبورصة للإفصاح عن ممارسات المسؤولية المجتمعية وأثرها الاجتماعي المحقق.
- وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإفصاح على قيمة الشركة.

4- دراسة سينغ وآخرون عام 2018 بعنوان: الربط بين الاستدامة والمسؤولية

المجتمعية للشركات: ثقافة رصد وتقييم مبادرات المسؤولية المجتمعية للشركات في

الهند.

تناولت الدراسة سلسلة متصلة من سياسات الاستدامة والمسؤولية المجتمعية للشركات، وتُحلل الأنماط العامة التي ظهرت فيما يتعلق بممارسات الرصد والتقييم في برامج المسؤولية المجتمعية للشركات الهندية في ظل لوائح المسؤولية المجتمعية الجديدة،

والتي تُلزم الشركات الهندية بإنفاق ما لا يقل عن 2% من أرباحها على القطاعات الاجتماعية والتنمية. وتقوم الدراسة هنا بشكل محدد بتحليل الآتي: (1) كيف صاغت الشركات الهندية مفهوم الاستدامة في تقارير الاستدامة السنوية الخاصة بها، وكيف انعكست هذه الأفكار في سياسات المسؤولية المجتمعية للشركات، و(2) ممارسات المتابعة والتقييم في تدخلات المسؤولية المجتمعية.

تستخدم الدراسة مصادر بيانات أولية وثانوية على حد سواء، وتعتمد على "تحليل شبكة النصوص" و"تحليل المحتوى القائم على السرديات" لتحليل البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن صياغة مفهوم الاستدامة هي في الغالب ممارسة بلاغية وعرفية لا تأخذ في الاعتبار الاختلافات في أنشطة الشركات. هذا النهج الذي يسعى نحو المبادرات المستدامة يواجه العديد من التحديات وخاصةً في الاستدامة الاجتماعية. كما وجدت الدراسة أن هناك نقصاً في الرغبة والاستعداد لدى الشركات الهندية لقياس ورصد مخرجات تدخلات المسؤولية المجتمعية، وهو ما يمكن القول إنه أحد أقوى الطرق لإثبات التزامها بالاستدامة المؤسسية. وعلى الرغم من أن الإنفاق الإلزامي على المسؤولية المجتمعية للشركات هو ظاهرة حديثة العهد في الهند، إلا أن دراستنا تؤكد أنه لا يمكن ظهور أفضل الممارسات لمجتمع الأعمال الهندي في المستقبل القريب إلا من خلال تصميم سياسات فعالة للمسؤولية الاجتماعية.

التعليق:

تؤكد الدراسة على:

- غياب ثقافة المتابعة والتقييم الفعالة لدى الشركات.
- ضرورة تصميم سياسات فعالة لضمان أفضل الممارسات.

5- دراسة رامبرساد لعام 2015 بعنوان "رصد وتقييم برامج المسؤولية المجتمعية

للشركات في جنوب أفريقيا"

يستثمر قطاع الشركات في جنوب أفريقيا ملايين الدولارات لدعم تنمية المجتمع والبرامج الاجتماعية. ومن أهم القضايا المتعلقة بالاستدامة في سياق الأعمال، أن يتحمل أعضاء مجلس الإدارة واجبًا ائتمانيًا بمراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة. لذا، يُولي هذا أهمية بالغة لتقارير الاستدامة، من خلال التقارير المتعلقة بالحوكمة والأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، والتي تُعتبر بشكل متزايد شكلاً أساسياً من أشكال إشراك أصحاب المصلحة، والطريقة الرسمية الأكثر قبولاً لإيصال النتائج المقاسة إلى جميع أصحاب المصلحة. قد توجد عدة منهجيات لتطوير استراتيجيات المسؤولية المجتمعية للشركات أو "أدلة إرشادية" لإشراك المجتمع والاستثمار، إلا أن مجال تقييم برامج المسؤولية المجتمعية للشركات لا يزال يفتقر إلى التطوير. كما يفتقر هذا المجال حالياً إلى البيانات الإحصائية و/أو الأدلة التجريبية. لذا، من المهم لقطاع الشركات ألا يكتفي بتقييم فعالية برامج المسؤولية المجتمعية للشركات، بل أن يقيس أيضاً أثرها على المجتمعات المستفيدة وعلى أعماله، وبالتالي على العائد على الاستثمار.

يسلط هذا البحث الضوء على محاولات قطاع الشركات في جنوب إفريقيا لتقييم فعاليته وتأثيره على المجتمعات المستفيدة، وكيفية قياس أثر الاستثمار من خلال تدخلات المسؤولية المجتمعية للشركات الناجحة.

يؤكد استنتاج هذا البحث على أنه مع تزايد استثمارات الشركات في المسؤولية المجتمعية، تبرز الحاجة الملحة إلى التحول من مجرد الإنفاق إلى التركيز على الأثر القابل للقياس والمساءلة.

ويستخلص أن المتطلبات الأساسية لبرنامج ناجح للمسؤولية الاجتماعية للشركات ما يلي:

بالنسبة للشركات: تقييم كيفية تحقيق الاستثمارات الاجتماعية "عائداً" من حيث زيادة الربحية، وتعزيز سمعة العلامة التجارية، والقدرة التنافسية، وتحسين انطباع العملاء.

بالنسبة للمستفيدين: قياس الأثر الفعلي طويل الأجل على المجتمع، وضمان استدامة المبادرات، واكتفائها الذاتي، وتوفيرها لفوائد اجتماعية ممتدة.

تحول استراتيجي: يدعم التوجه نحو الرصد والتقييم القائم على البيانات، لأنه أصبح ضرورة لإدارة التغيير بفعالية، وترسيخ أفضل الممارسات التي تُرضي أصحاب المصلحة والمجتمع على حد سواء.

التعليق:

تؤكد الدراسة على:

- الحاجة إلى المتابعة والتقييم لقياس الأثر على المستفيدين والربحية.
- أهمية الربط بين الشفافية والحوكمة.
- الإشارة إلى نقص البيانات الإحصائية والأدلة التجريبية في مجال التقييم.

الفجوة البحثية:

تتفق جميع الدراسات السابقة على أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية في مجال المتابعة والتقييم لبرامج المسؤولية المجتمعية. يبرز البحث الحالي أهميته من خلال معالجة الفجوات التالية تحديداً:

1. ندرة الدراسات في السياق المصري: على الرغم من وجود دراسة عبد الله (2018) التي ركزت على الإفصاح المحاسبي، إلا أن الدراسات التي تربط بشكل مباشر ومفصل بين آليات المتابعة والتقييم المحددة وبين تحسين إدارة أو أداء برامج المسؤولية المجتمعية في مصر لا تزال قليلة. البحث الحالي يسد هذه الفجوة عبر دراسة متعمقة في هذا السياق.
2. التركيز على القطاع المصرفي الاستثماري: الدراسات السابقة شملت عينات عامة من الشركات والبنوك. هذا البحث يركز حصرياً على مؤسسة تابعة لبنك استثماري محدد في مصر (البنك التجاري الدولي - مصر)، مما يوفر فهماً أعمق للسياق المصرفي الاستثماري الذي يتطلب معايير حوكمة وشفافية متقدمة تختلف عن الشركات العادية.

3. تحديد التحديات المؤسسية والفنية: يسعى هذا البحث ليس فقط لوصف الحاجة للمتابعة والتقييم، بل للكشف عن التحديات المؤسسية والفنية والتشريعية التي تواجه تطبيق أنظمة التقييم الفعالة في هذه المؤسسات، وهو جانب لم يتم تفصيله بنفس العمق في الدراسات السابقة.

4. المنهج الوصفي التحليلي المخصص لدراسة الحالة: بينما استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي (كدراسة الحبس 2025)، فإن البحث الحالي يوظفه بطريقة معمقة في تحليل وثائق وتقارير مؤسسة واحدة بعينها، مما يوفر توصيات عملية ومحددة لتلك المؤسسة يمكن أن تكون نموذجاً يحتذى به في القطاع ككل.

القسم الثاني: الإطار النظري للبحث

يعتمد البحث على الربط بين متغيرين أساسيين هما "المتابعة والتقييم" و "المسؤولية المجتمعية":

أولاً: المتابعة والتقييم

تعريف المتابعة والتقييم

المتابعة هي عملية مستمرة لجمع البيانات وتحليلها لمراقبة التقدم نحو الأهداف، بينما التقييم يقيم الفعالية والكفاءة والأثر طويل الأمد. يعتمد نظام M&E على خطة مرجعية ترتبط بمراحل المشروع، بما في ذلك جمع البيانات الميدانية واللقاءات مع الأطراف المعنية. يشمل ذلك تحديد المؤشرات القابلة للقياس (كمية وكيفية) وتصميم منهجيات التقييم، مع التركيز على الإدارة بالنتائج لضمان الشفافية والتحسين المستمر.

نظريات المتابعة والتقييم:

1- نظرية التغير (Theory of Change)

هي منهجية استراتيجية توضح كيف ولماذا يتوقع حدوث تغيير معين في سياق محدد. بينما يركز "الإطار المنطقي" على هيكل المشروع وتنفيذه، تهتم نظرية التغير برسم "خريطة الطريق" التي تربط الأنشطة بالأثر النهائي عبر مسارات سببية واضحة.

2- الإطار المنطقي (Logical Framework)

هو أداة تخطيط وإدارة إستراتيجية تُستخدم لتصميم، تنفيذ، ومراقبة، وتقييم المشاريع، خاصة في مجال التنمية. يتم تقديمه في شكل مصفوفة تلخص "نظرية التغير" للمشروع، حيث تربط بين الأهداف، الأنشطة، النتائج، المؤشرات، والافتراضات لضمان التماسك وتحقيق الأهداف. وتكون بمثابة الأساس لوضع خطة المتابعة والتقييم وقياس الأثر للبرامج التنموية.

تشمل مكونات الإطار المنطقي الرئيسية:

- التسلسل الهرمي للأهداف: ويشمل الهدف العام، الأهداف الخاصة (الغرض)، المخرجات، والأنشطة.
- المؤشرات: مقاييس أداء قابلة للتحقق موضوعياً لقياس مدى تحقيق النتائج.
- مصادر التحقق: المستندات أو البيانات التي تثبت تحقيق المؤشرات.

- الافتراضات/المخاطر: العوامل الخارجية التي قد تؤثر على نجاح المشروع.

ثانياً: المسؤولية المجتمعية للشركات

نظريات المسؤولية المجتمعية للشركات

تُعرّف المفوضية الأوروبية (European Commission) المسؤولية المجتمعية للشركات (CSR) في سياقها المحدث (منذ عام 2011 وما بعده) بأنها: "مسؤولية الشركات عن تأثيراتها على المجتمع". ويمكن تفصيل هذا التعريف من خلال النقاط التالية:

- التركيز على التأثير: لم يعد المفهوم يقتصر على الأعمال الخيرية التطوعية، بل يركز بشكل أساسي على كيفية إدارة الشركات لآثار عملياتها ونشاطها (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية).
- دمج المسؤولية: للوفاء بهذه المسؤولية، يجب على المؤسسات دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية وحقوق الإنسان، بالإضافة إلى مخاوف المستهلكين، في عملياتها التجارية الأساسية واستراتيجيتها.
- ويهدف هذا الدمج إلى خلق قيمة مشتركة للملاك والمساهمين، وفي الوقت نفسه، للمجتمع ككل.

1- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

هي إطار عمل في إدارة الأعمال والأخلاقيات يرى أن نجاح المؤسسة يعتمد على إدارة علاقاتها مع جميع الأطراف المتأثرة بها أو المؤثرة فيها، وليس فقط المساهمين (Shareholders) الذين يملكون المال.

صاغ هذه النظرية بشكلها الحديث إدوارد فريمان (R. Edward Freeman) في عام 1984، لتتحدى الفكرة التقليدية بأن الغرض الوحيد للشركة هو تعظيم أرباح الملاك.

2- نموذج كارول (Carroll's Pyramid) :

والمعروف بـ "هرم المسؤولية المجتمعية للشركات (CSR)"، هو إطار عمل يوضح الالتزامات التي يجب على المؤسسات الوفاء بها تجاه المجتمع. طوره أرشيبالد كارول عام 1991 ليكمل فكرة "نظرية أصحاب المصلحة" من خلال تحديد أنواع المسؤوليات التي

يتوقعها أصحاب المصلحة من المنظمة. ويتكون الهرم من أربعة مستويات متراكمة (من القاعدة إلى القمة):

- المسؤولية الاقتصادية: "كن مربحاً" هي قاعدة الهرم؛ فالمؤسسة يجب أن تكون مجدية مالياً لتستمر. فبدون الربح، لا يمكن للمنظمة دفع رواتب الموظفين أو تقديم منتجات للعملاء.
- المسؤولية القانونية: "التزم بالقانون" يجب على الشركة العمل ضمن الإطار القانوني والتشريعات المحلية والدولية. فالقانون يمثل "الأخلاقيات المقننة" التي تفرضها الدولة.
- المسؤولية الأخلاقية: "كن أخلاقياً" تتجاوز مجرد الالتزام بالقوانين؛ فهي تعني فعل ما هو صحيح وعادل حتى لو لم يفرضه القانون. وتتضمن احترام قيم أصحاب المصلحة وتجنب إلحاق الضرر بهم.
- المسؤولية الخيرية/التطوعية: "كن مواطناً صالحاً" قمة الهرم؛ وهي المبادرات التطوعية لتحسين جودة الحياة في المجتمع (مثل التبرعات، دعم التعليم، أو حماية البيئة). وعلى الرغم من أنها تعتبر اختيارية ولكنها تعزز سمعة المؤسسة بشكل كبير.

وتُعد المتابعة والتقييم المحرك الأساسي الذي يحول مبادرات المسؤولية المجتمعية من مجرد "أعمال خيرية عشوائية" إلى استثمارات استراتيجية مستدامة. بالربط بين النماذج السابق ذكرها (الإطار المنطقي، نظرية التغيير، أصحاب المصلحة، وهرم كارول)، وفيما يلي شرح لكيف تعزز المتابعة والتقييم هذه المبادرات:

1. التحقق من "منطق التغيير" (Validity of Logic):

باستخدام نظرية التغيير، لا تكفي المتابعة برصد الأنشطة، بل تبحث في "لماذا" نجحت أو فشلت المبادرة، وتحقق التأكد من أن الدعم المالي (مسؤولية اقتصادية) والأنشطة المنفذة تؤدي فعلياً إلى الأثر المجتمعي المنشود. وإذا لم تتحقق النتائج الوسيطة، تتدخل المتابعة لتصحيح المسار قبل ضياع الموارد.

2. قياس الأثر على "أصحاب المصلحة":

تساعد المتابعة والتقييم في تحديد من المستفيد الحقيقي من المبادرة. فمن خلال "مصفوفة أصحاب المصلحة"، يتم تصميم مؤشرات تقيس مدى رضا كل فئة. والتقييم هنا يضمن أن المبادرة لم تخدم طرفاً على حساب آخر، مما يعزز "المسؤولية الأخلاقية" (المستوى الثالث في هرم كارول) من خلال تحقيق العدالة في توزيع الفوائد.

3. إثبات المساءلة والشفافية:

بناءً على الإطار المنطقي، توفر المتابعة أدلة ملموسة عما تم إنجازه عم طريق توفير تقارير دقيقة تثبت التزام المؤسسة بـ المسؤولية القانونية والمعايير المحلية والدولية. هذا يبني جسور الثقة مع المستثمرين والمجتمع، حيث تتحول الوعود في تقارير الاستدامة إلى أرقام وحقائق مدققة.

4. تعظيم الأثر/ العائد المجتمعي على الاستثمار:

يرتبط هذا بـ المسؤولية الاقتصادية في نموذج كارول، فالتقييم يوضح للمؤسسة كفاءة إنفاقها. فبدلاً من إنفاق مبالغ ضخمة على مبادرات مؤقتة، يساعد التقييم في اكتشاف المبادرات ذات الأثر الأعمق والأقل تكلفة، مما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على العطاء المستقبلي.

القسم الثالث: الإطار التطبيقي للبحث

يهدف هذا الإطار إلى عرض الجوانب التطبيقية للدراسة، من خلال توفير المنهج العلمي في جمع البيانات وتحليلها بما يساهم في الإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. كما يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الباحثة، بدءاً من تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، مروراً بتصميم أداة جمع البيانات والتحقق من صدقها وثباتها، وصولاً إلى عرض وتحليل النتائج في ضوء الإطار النظري.

أولاً: منهج البحث:

اعتمد البحث على منهج وصفي تحليلي، من خلال تحليل الوثائق والتقارير الصادرة عن المؤسسة، جمع بيانات من العاملين في إدارة المؤسسة، أو من مجلس الأمناء باستخدام أدوات مثل: المقابلات الشخصية، وتحليل المحتوى، والملاحظة.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون الهيكل الوظيفي في مؤسسة البنك التجاري الدولي - مصر من:

- مدير المؤسسة.
- 3 مسؤولي برامج.
- مسؤول متابعة وتقييم.
- بينما يتكون مجلس الأمناء من:
- رئيس مجلس الأمناء.
- نائب رئيس مجلس الأمناء.
- أمين صندوق.
- السكرتير العام.
- 3 أعضاء مجلس أمناء.

وقد تم الاعتماد على الحصر الشامل لجميع العاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى أحد أعضاء مجلس الأمناء ممثلاً عنهم.

حيث تم تطبيق استمارة المقابلة الشخصية على:

- 1 مدير المؤسسة.
- 3 مسؤولي البرامج.
- 1 عضو مجلس أمناء.

ويُعد هذا الحصر مناسباً لأغراض التحليل الوصفي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في استمارات المقابلة الشخصية (مرفق رقم 1)، والاطلاع على الوثائق والتقارير الصادرة عن المؤسسة وتحليلها، إلى جانب الملاحظة.

تم تصميم الاستمارة في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة، بحيث تغطي الثلاث محاور الرئيسية التي يقوم عليها البحث، وتشمل الواقع الحالي لنظام المتابعة والتقييم والمشكلات المرتبطة به والجهود والمبادرات المعاصرة في نظم المتابعة والتقييم وآليات تفعيل نظم المتابعة والتقييم.

رابعاً: نتائج البحث:

تم تحليل كلا من البيانات الكمية والنوعية التي تم جمعها بواسطة استمارة المقابلة الشخصية باستخدام Microsoft excel، وكذلك بواسطة التقارير والوثائق المنشورة لأنشطة المؤسسة:

حيث أظهرت النتائج التالية:

1. تحليل لمبادرات ومشروعات المؤسسة خلال الخمس سنوات الأخيرة:

السنة	موازنة المشروعات	عدد المشروعات/ المبادرات
2020	177,012,861	13
2021	154,441,055	16
2022	201,218,963	9
2023	241,873,529	15
2024	431,455,633	19
2025	831,424,717	25

يشير الجدول السابق إلى معدل النمو السنوي المتزايد في موازنة المشروعات (بمتوسط 78%) تبعاً للزيادة التي يحققها البنك في الأرباح، وكذلك تزايد عدد المبادرات والمشروعات التنموية التي تساهم فيها المؤسسة، باستثناء عامي 2022 و 2023 الذي قرر فيهما مجلس أمناء المؤسسة توجيه حوالي 50% من الموازنة لزيادة صندوق الوقف الخاص للمؤسسة لضمان استمرارية التمويل ومواجهة التحديات التي قد تواجهها المؤسسة مستقبلاً.

2. نتائج استمارة المقابلات الشخصية وتحليلها:

غير موافق	محايد	موافق	أسئلة الاستمارة
			الواقع الحالي لنظام المتابعة والتقييم والمشكلات المرتبطة به
0%	20%	80%	1. تتسم أهداف نظام المتابعة والتقييم داخل المؤسسة بالوضوح.
0%	40%	60%	2. تُستخدم أدوات وآليات واضحة في تنفيذ عمليات المتابعة والتقييم.
60%	20%	20%	3. يتم تطبيق نظام المتابعة والتقييم بشكل منتظم على برامج المسؤولية المجتمعية.
20%	60%	20%	4. تتوفر البيانات والمعلومات اللازمة لعمليات المتابعة والتقييم بشكل كافٍ.
0%	0%	100%	5. تُستخدم نتائج المتابعة والتقييم في تحسين برامج المسؤولية المجتمعية.
40%	20%	40%	6. يحظى نظام المتابعة والتقييم بدعم إداري ومؤسسي كافٍ.
0%	0%	100%	7. تتمتع الكوادر البشرية المسؤولة عن المتابعة والتقييم بالكفاءة المطلوبة.
0%	20%	80%	8. توجد مشكلات مرتبطة بنقص الموارد البشرية المتخصصة في المتابعة والتقييم.
0%	0%	100%	9. يؤثر ضعف تأهيل العاملين على كفاءة نظام المتابعة والتقييم.
0%	20%	80%	10. يؤثر نقص الموارد المالية أو التقنية على فعالية النظام.
0%	40%	60%	11. يساهم غياب التخطيط الاستراتيجي في ضعف أداء نظام المتابعة والتقييم.
100%	0%	0%	12. يوجد ضعف في الوعي بأهمية المتابعة والتقييم داخل المؤسسة.
0%	0%	0%	الجهود والمبادرات المعاصرة في نظم المتابعة والتقييم

20%	60%	20%	13. تعتمد المؤسسة على نماذج حديثة في تصميم نظم المتابعة والتقييم.
0%	20%	80%	14. يتم استخدام مؤشرات أداء واضحة (KPIs) في تقييم برامج المسؤولية المجتمعية.
0%	0%	100%	15. يساهم التحول الرقمي في تطوير عمليات المتابعة والتقييم.
0%	20%	80%	16. يتم استخدام أساليب التقييم المختلط (الكمي والنوعي) في قياس أثر البرامج.
0%	20%	80%	17. يتم إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التقييم.
0%	0%	100%	18. تساهم التقارير الدورية ولوحات المؤشرات في تحسين اتخاذ القرار.
0%	0%	100%	19. تستفيد المؤسسة من التجارب الحديثة في تطوير برامج المسؤولية المجتمعية.
0%	0%	0%	آليات تفعيل نظم المتابعة والتقييم والتصور المقترح
60%	20%	20%	20. تتوفر متطلبات تطبيق نظام فعال للمتابعة والتقييم داخل المؤسسة.
0%	0%	100%	21. يتم دمج نظام المتابعة والتقييم في جميع مراحل برامج المسؤولية المجتمعية.
80%	20%	0%	22. يتم العمل على بناء قدرات العاملين في مجال المتابعة والتقييم بشكل مستمر.
20%	20%	60%	23. تدعم القيادة الإدارية تفعيل نظام المتابعة والتقييم.
0%	0%	100%	24. يتم استخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء واتخاذ القرار.
20%	0%	80%	25. توجد آليات واضحة ومناسبة لجمع البيانات.
80%	20%	0%	26. يتم تحديد أطر زمنية واضحة لعمليات المتابعة والتقييم.
20%	0%	80%	27. يوجد نظام تقارير فعال يدعم متخذي القرار.
60%	40%	0%	28. تتوفر أدوات تقنية مناسبة لدعم نظام المتابعة والتقييم.

0%	40%	60%	29. يتم تضمين آليات التعلم المؤسسي ضمن نظام المتابعة والتقييم.
40%	40%	20%	30. تتوفر متطلبات نجاح تطبيق نظام متابعة وتقييم متكامل داخل المؤسسة.
60%	40%	0%	31. يمكن تقييم فعالية نظام المتابعة والتقييم بشكل دوري بعد تطبيقه.

تحليل النتائج:

فاعلية النظام وأثره في اتخاذ القرار

- أ. أجمع المشاركون في المقابلات على أن مخرجات المتابعة والتقييم تمثل ركيزة أساسية لتطوير وتحسين برامج المسؤولية المجتمعية.
- ب. كشفت المقابلات عن وجود توجه مؤسسي لدمج نظام المتابعة والتقييم في كافة مراحل تنفيذ البرامج، من التخطيط إلى التنفيذ.
- ت. أكد المبحوثين أن استخدام نتائج التقييم يتجاوز مجرد الرصد، ليصل إلى كونه أداة حيوية لتحسين الأداء العام ودعم اتخاذ القرار المبني على الحقائق.
- ث. أشارت النتائج إلى دور التقارير الدورية ولوحات المؤشرات (Dashboards) في توفير رؤية واضحة لصناع القرار داخل المؤسسة.
- ج. بينت المقابلات وجود نظام تقارير فعال يساهم في سد الفجوة بين التنفيذ الميداني والإدارة العليا.

3. المنهجية والأدوات المستخدمة في المتابعة والتقييم:

- أ. أظهرت المقابلات اعتماد المؤسسة على مؤشرات قياس أداء (KPIs) دقيقة وواضحة لقياس نجاح مبادرات المسؤولية المجتمعية.
- ب. أوضح المشاركون توجه المؤسسة نحو استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي) لضمان شمولية قياس أثر البرامج.

ت. أكدت النتائج وجود آليات محددة ومنظمة لجمع البيانات، مما يعزز من مصداقية النتائج المستخلصة.

ث. كشفت المقابلات عن حرص المؤسسة على إشراك أصحاب المصلحة في عملية التقييم لضمان تلبية الاحتياجات الفعلية للمجتمع.

ج. أجمع المبحوثين على أن التحول الرقمي لعب دوراً محورياً في أتمتة وتطوير عمليات المتابعة والتقييم وسرعة الوصول للبيانات.

3- التحديات والمعوقات (البشرية والمادية)

أ. كشفت المقابلات عن وجود فجوة في "الدعم المؤسسي" الكافي، حيث يرى البعض أن النظام يحتاج لاهتمام إداري أكبر لتحقيق كامل أهدافه.

ب. أشار المبحوثين إلى تحدٍ يتمثل في نقص الكوادر البشرية "المتخصصة" حصرياً في مجال المتابعة والتقييم، رغم كفاءة الكوادر الحالية.

ت. أكدت النتائج أن محدودية الموارد المالية والتقنية أحياناً تعيق الوصول إلى الفعالية القصوى لنظام التقييم.

ث. لفت المشاركون الانتباه إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي في بعض الجوانب يؤدي إلى تشتت جهود المتابعة وضعف أدائها.

ج. أفادت المقابلات بوجود قصور في مواكبة "النماذج الحديثة" عالمياً عند تصميم بعض نظم المتابعة والتقييم داخل المؤسسة.

ح. ذكر بعض المبحوثين أن هناك ضعفاً في توفير المتطلبات الأساسية (اللوجستية والتقنية) اللازمة لتطبيق نظام تقييم متكامل.

خ. أشارت النتائج إلى غياب الأطر الزمنية الواضحة لعمليات التقييم في بعض المشروعات، مما يؤدي إلى تداخل المهام.

4- البيئة التنظيمية والتعلم المؤسسي

أ. أظهرت المقابلات تبايناً في الآراء حول مدى توفر الأدوات التقنية، حيث يراها البعض غير كافية لمواكبة حجم البيانات الضخم.

- ب. أكد المشاركون على كفاءة العناصر البشرية القائمة على النظام، مع حاجتهم المستمرة لبرامج تدريبية تخصصية.
- ت. كشفت النتائج عن دور القيادة الإدارية في دعم وتفعيل نظام المتابعة، مع وجود تطلعات لمزيد من التمكين لهذا القسم.
- ث. بينت المقابلات حرص المؤسسة على الاستفادة من التجارب والخبرات الحديثة لتطوير أجنحة المسؤولية المجتمعية.
- ج. خلصت النتائج إلى أن نظام المتابعة والتقييم يتضمن آليات لـ "التعلم المؤسسي"، مما يسمح بتراكم الخبرات وتفاذي أخطاء الماضي.

خامساً: استنتاجات البحث:

المحور الأول: الواقع الحالي لنظام المتابعة والتقييم في مؤسسة البنك التجاري الدولي

والمشكلات المرتبطة به

- تُشير الاستنتاجات إلى أن نظام المتابعة والتقييم في البنك التجاري الدولي يتمتع ببنية تحتية مهنية جيدة ولكنها غير مكتملة الدعم، ويمكن تلخيص الواقع في النقاط التالية:
- الواقع الحالي: يوجد إدراك عالي بأهمية المتابعة والتقييم، حيث تُستخدم النتائج بالفعل في تحسين برامج المسؤولية المجتمعية واعتماد مؤشرات أداء (KPIs) واضحة.
 - المشكلات المرتبطة بالأداء: يعاني النظام من "فجوة الموارد"، حيث تبين وجود نقص في الكوادر البشرية المتخصصة (تفرغ تام للمتابعة) رغم كفاءة الموظفين الحاليين، بالإضافة إلى عدم كفاية الأدوات التقنية المتقدمة في بعض المراحل، خاصة مع الزيادة المستمرة لأنشطة المؤسسة.
 - الأسباب الرئيسية: يعود ضعف الأداء في جوانب معينة إلى غياب التخطيط الاستراتيجي المستقل لعملية المتابعة، وعدم توفر ميزانيات مالية وتقنية مخصصة بالكامل لهذا النظام، مما يجعله أحياناً تابعاً للعمليات التنفيذية وليس رقيباً مستقلاً عليها.

المحور الثاني: الجهود والمبادرات المعاصرة والدروس المستفادة

أظهرت الدراسة أن المؤسسة تسعى لمواكبة التطورات العالمية في إدارة المسؤولية المجتمعية، ومن أبرز الاستنتاجات:

- الجهود المعاصرة: يبرز "التحول الرقمي" كأهم المبادرات الحالية، من خلال استخدام قواعد بيانات رقمية، وتبني أساليب التقييم المختلط (الكمي والنوعي) وكذلك استخدام أسلوب العائد المجتمعي على الاستثمار (SROI) لقياس الأثر الاجتماعي طويل الأمد.
- الدروس المستفادة: أثبتت التجربة أن إشراك أصحاب المصلحة في عملية التقييم يعزز من مصداقية النتائج ويضمن توجيه موارد البنك للمشروعات الأكثر احتياجاً. كما أن دمج آليات "التعلم المؤسسي" يحول نظام التقييم من أداة رقابية إلى أداة تطويرية تمنع تكرار الأخطاء.

سادساً: التوصيات:1- توصيات على المستوى المؤسسي والإداري

- أ. تخصيص ميزانية سنوية ثابتة ضمن مخصصات المسؤولية المجتمعية لدعم عمليات المتابعة والتقييم، بما يشمل الأدوات التقنية وأجور موظفين جدد أو الاستشاريين المتخصصين.
- ب. يجب صياغة "وثيقة استراتيجية" تربط أهداف المتابعة والتقييم بالأهداف الكلية للمؤسسة، مع وضع أطر زمنية (تقويم سنوي) لعمليات التقييم لضمان عدم عشوائيتها.

2- توصيات لتطوير الموارد البشرية والتقنية

- أ. سد فجوة نقص الموارد البشرية من خلال تعيين أخصائيين متفرغين في المتابعة والتقييم قياس الأثر الاجتماعي، وتوفير برامج تدريبية متقدمة للفريق الحالي حول أدوات التقييم الحديثة.
- ب. تطوير أو شراء منصة رقمية متكاملة تتيح جمع البيانات من الشركاء التنفيذيين، وربطها بلوحة مؤشرات (Dashboard) لحظية تظهر أمام متخذ القرار.

ت. الانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج حديثة عالمية، مثل نموذج "نظرية التغيير" (Theory of Change) و"الإطار المنطقي" (Logical Framework)، لضمان قياس الأثر العميق وليس فقط المخرجات السطحية.

3- توصيات لتفعيل الأثر والتعلم المؤسسي

وضع بروتوكول لاستخدام نتائج التقييم في التخطيط للبرامج والمشروعات المقبلة، مع عقد ورش عمل دورية لاستعراض الدروس المستفادة.

4- آليات تفعيل النظام (تصور مقترح)

أ. مأسسة النظام: تحويل المتابعة والتقييم إلى وحدة إدارية مستقلة مدعومة مباشرة من القيادة العليا لضمان الحيادية والقوة التنفيذية.

ب. الاستثمار في "تكنولوجيا الأثر": تبني منصات رقمية متكاملة لجمع البيانات لحظياً من الشركاء التنفيذيين.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إسماعيل، السيد محمد، 2020. المسؤولية المجتمعية للشركات: المبادئ والمعايير وأدوات التقييم. دار الفكر الجامعي.
- العتيبي، منيرة، 2021. معوقات تطبيق نظم المتابعة والتقييم في برامج الشراكة المجتمعية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 112-135.
- المعهد الجمهوري الدولي (IRI)، 2022. المتابعة والتقييم: دليل يدوي.
- حسن، أيمن عبد الحليم علي، 2025. دور المسؤولية المجتمعية للبنوك المصرية في تحقيق التنمية المستدامة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية.
- عبد القادر، محرز، 2025. متابعة بعد المسؤولية المجتمعية للشركات وفق منهجية بطاقة الأداء المتوازن. مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مج. 19، ع. 2، ص. 682-695.
- عبد المقصود، محمد أحمد، 2022. أثر نظم الرقابة والتقييم على كفاءة الأداء الاجتماعي في المنظمات غير الحكومية. مجلة البحوث الإدارية، 40(2)، 45-78.
- هيئة الإغاثة الكاثوليكية، غير محدد. الفصل 10: الرصد والتقييم - دليل للشركاء.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Benn, S., & Bolton, D., 2011. Key Concepts in Corporate Social Responsibility. SAGE Publications.
- Better Evaluation. (NA). Monitoring.
<https://www.betterevaluation.org/methods-approaches/themes/monitoringbetterevaluation>
- Commission Of the European Communities, (2011). Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Brussels
- FAO, Monitoring and Evaluation – Unit 10

- INTRAC. (2017). Monitoring.
<https://www.intrac.org/app/uploads/2017/01/Monitoring.pdf>
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C., 2004. *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*. The World Bank.
- Kariuki, 2014: Principles and Practice of Monitoring and Evaluation
- OECD, 2023, Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second Edition), OECD Publishing, Paris.
- Simister 2009, M&E Systems.
- What is Monitoring and Evaluation? World Bank Group

مرفق رقم 1

استمارة مقابلة شخصية

البيانات الأولية

1. الفئة العمرية:
☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
2. المؤهل العلمي:
☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐ أخرى
3. عدد سنوات الخبرة:
☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10
4. الوظيفة:

الواقع الحالي لنظام المتابعة والتقييم والمشكلات المرتبطة به

1. تتسم أهداف نظام المتابعة والتقييم داخل المؤسسة بالوضوح .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

2. تُستخدم أدوات وآليات واضحة في تنفيذ عمليات المتابعة والتقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

3. يتم تطبيق نظام المتابعة والتقييم بشكل منتظم على برامج المسؤولية المجتمعية .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

4. تتوفر البيانات والمعلومات اللازمة لعمليات المتابعة والتقييم بشكل كافٍ .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

5. تُستخدم نتائج المتابعة والتقييم في تحسين برامج المسؤولية المجتمعية .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

6. يحظى نظام المتابعة والتقييم بدعم إداري ومؤسسي كافٍ .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

7. تتمتع الكوادر البشرية المسؤولة عن المتابعة والتقييم بالكفاءة المطلوبة .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

8. توجد مشكلات مرتبطة بنقص الموارد البشرية المتخصصة في المتابعة والتقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

9. يؤثر ضعف تأهيل العاملين على كفاءة نظام المتابعة والتقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

10. يؤثر نقص الموارد المالية أو التقنية على فعالية النظام .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

11. يساهم غياب التخطيط الاستراتيجي في ضعف أداء نظام المتابعة والتقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

12. يوجد ضعف في الوعي بأهمية المتابعة والتقييم داخل المؤسسة.

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

أخرى:

الجهود والمبادرات المعاصرة في نظم المتابعة والتقييم

13. تعتمد المؤسسة على نماذج حديثة في تصميم نظم المتابعة والتقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

14. يتم استخدام مؤشرات أداء واضحة (KPIs) في تقييم برامج المسؤولية المجتمعية .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

15. يساهم التحول الرقمي في تطوير عمليات المتابعة والتقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

16. يتم استخدام أساليب التقييم المختلط (الكمي والنوعي) في قياس أثر البرامج .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

17. يتم إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

18. تساهم التقارير الدورية ولوحات المؤشرات في تحسين اتخاذ القرار .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

19. تستفيد المؤسسة من التجارب الحديثة في تطوير برامج المسؤولية المجتمعية .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

أخرى:

آليات تفعيل نظم المتابعة والتقييم والتصور المقترح

20. تتوفر متطلبات تطبيق نظام فعال للمتابعة والتقييم داخل المؤسسة .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

21. يتم دمج نظام المتابعة والتقييم في جميع مراحل برامج المسؤولية المجتمعية .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

22. يتم العمل على بناء قدرات العاملين في مجال المتابعة والتقييم بشكل مستمر .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

23. تدعم القيادة الإدارية تفعيل نظام المتابعة والتقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

24. يتم استخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء واتخاذ القرار .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

25. توجد آليات واضحة ومناسبة لجمع البيانات .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

26. يتم تحديد أطر زمنية واضحة لعمليات المتابعة والتقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

27. يوجد نظام تقارير فعال يدعم متخذي القرار .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

28. تتوفر أدوات تقنية مناسبة لدعم نظام المتابعة والتقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

29. يتم تضمين آليات التعلم المؤسسي ضمن نظام المتابعة والتقييم .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

30. تتوفر متطلبات نجاح تطبيق نظام متابعة وتقييم متكامل داخل المؤسسة .

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

31. يمكن تقييم فعالية نظام المتابعة والتقييم بشكل دوري بعد تطبيقه.

موافق	محايد	غير موافق
-------	-------	-----------

أخرى: