جهـــد
JOHUD
الـصندوق الأردنـي الـهـاشـمـي للـتـنـمـيـة الـبـشـريـة
The Jordanian Hashemite Fund for Human Development

التقرير السنوي لجهد 2025

(الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية)

مسودة / تحت المراجعة

جدول المحتويات

١. الملخص التنفيذي
٢. نبذة مؤسسية
٣. النموذج المؤسسي والمنظومة المتكاملة لجهد
٤. التوجه الاستراتيجي والتطوير المؤسسي
٥. الأنظمة البرنامجية
٦. نموذج التنمية الإقليمية
٧. تحليل محفظة المشاريع والاتساق المؤسسي
٨. الشراكات
٩. النظرة المالية العامة والاستدامة
١٠. الأداء المؤسسي والكفاءة
١١. المخاطر والأسئلة الاستراتيجية
١٢. النظرة المستقبلية 2026-2030
١٣. ملحق: لمحة عن محفظة المشاريع

الملخص التنفيذي

كان عام ٢٠٢٥ نقطة تحول مهمة في مسار الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (جهد)، حيث انتقلت المؤسسة من نموذج تشغيلي يعتمد على المشاريع إلى منظومة تنموية وطنية لا مركزية تعتمد على إشراك المجتمع، وتعزيز الحماية الاجتماعية، وترسيخ الحوكمة المحلية، ودعم الصمود البيئي وتحقيق سبل العيش المستدامة.

يعتبر هذا التقرير وثيقة مرجعية مؤسسية وليس مجرد تقرير أنشطة موجه للجمهور، إذ يوثق ما قام به جهد خلال عام ٢٠٢٥ ويعرض جوانب تتعلق بالمؤسسة مثل أصولها وأنظمتها والمخاطر والفرص المتاحة أمامها، بالإضافة إلى توجهاتها الاستراتيجية للمرحلة القادمة.

التموضع المؤسسي

لا يمكن اعتبار "جهد" منظمة غير حكومية تقليدية بالمعنى المعتاد؛ فهي تعمل كصندوق ومنصة وطنية للتنمية البشرية، وتتمتع بهوية قانونية ومؤسسية تتيح لها حشد الموارد وجمع الشركاء والعمل في مختلف القطاعات والمناطق. وتكمن قوتها المؤسسية الأساسية في شبكتها الوطنية التي تضم ٥٢ مركزًا للتنمية المجتمعية، بدعم من معهد زين الشرف التنموي، وحملة البر والإحسان، واللجان التطوعية، والمشاريع الاجتماعية، إضافة إلى مؤسسات الحماية الاجتماعية المتخصصة.

يعتمد "جهد" بالفعل نظامًا متكاملاً وليس مجرد تنفيذ مشاريع منفصلة. إلا أن التحدي الرئيسي يتمثل في أن العمليات التشغيلية تسير حسب النظام المتكامل، بينما ما يزال جزء كبير من التمويل يعتمد على نمط المشاريع المنفردة، مما يخلق نوعًا من التوتر الهيكلي يستلزم معالجته في المستقبل القريب.

النتائج الرئيسية والمحطات المؤسسية

- بلغ عدد المستفيدين المباشرين من برامج جهد وأنشطته خلال عام ٢٠٢٥ نحو ١٣٨٬٤٧٩ مستفيداً، وذلك دون احتساب زوار مراكز التنمية المجتمعية والمستفيدين غير المباشرين وأصحاب المصلحة الأوسع.
- استفاد ٢٢٬٤٨٩ مستفيد (أسر، أفراد)من حملة البر والإحسان، وقد شكلت الأسر التي ترأسها النساء نسبة ٧٨٪ من إجمالي الأسر المدعومة.

- استمرت شبكة مراكز التنمية المجتمعية في تقديم خدماتها عبر ٥٢ مركزاً موزعة بين ١٠ مراكز رئيسية و٤٢ مركزاً فرعياً ضمن مختلف الأقاليم.
- شهدت مؤشرات الوصول الإعلامي المؤسسي ارتفاعاً ملحوظاً لتصل إلى ١٢,٦ مليون مشاهدة عبر المنصات المختلفة، مقارنة بـ ٢,٤ مليون مشاهدة خلال العام السابق.
- أسفرت تدخلات المياه والتكيف المناخي عن تحقيق وفورات مائية معلنة تراوحت نسبتها بين ٤٠٪ و٥٥٪ في المواقع المستهدفة.
- ساهمت جهود التطوير المؤسسي لعام ٢٠٢٥ في بلورة رؤية استراتيجية مشتركة ونظرية تغيير تشاركية وإطار منطقي، إضافة إلى تعزيز أدوات الرصد والتقييم والتعلّم، وخطوات أولية لتحويل مراكز التنمية المجتمعية إلى مراصد تنموية.
- استمر جهد في إدارة محفظة مشاريع متكاملة في مجالات الحماية، سبل العيش، الحوكمة، الاستدامة البيئية، الشباب، الدمج، والحماية الاجتماعية.

النتيجة المركزية

تُبرز النتائج المؤسسية الرئيسية في عام ٢٠٢٥ بوضوح أن "جهد" يعمل كوحدة تنموية متكاملة، إلا أنه لا يزال يعتمد في تمويله وإدارته وآليات تقديم التقارير الخاص به بشكل أساسي على مشاريع منفصلة. ويترتب على ذلك تحديات تتعلق بالاستدامة والكفاءة والظهور المؤسسي والاتساق الاستراتيجي. وفي المقابل، يتيح هذا الوضع فرصة استراتيجية هامة؛ إذ يمكن لـ "جهد" من خلال توحيد أنظمته، وترشيد محفظة مشاريعه، ومواءمة مصادر التمويل مع نموذجه المؤسسي، أن تعزز مكانته كمنصة وطنية فاعلة للتنمية البشرية يقودها المجتمع.

التوجه الاستراتيجي

ينبغي أن تركز المرحلة المقبلة على تكامل المنصة، وإعادة تصميم النموذج المالي، والتفعيل الكامل لمراكز التنمية المجتمعية كمراصد تنموية ومحاور حوكمة، وترشيد محفظة المشاريع، وتعزيز استخدام الأدلة في التخطيط وتخصيص الموارد. فالهدف ليس مجرد التوسع في الأنشطة، بل تحقيق أقصى أثر اجتماعي ضمن الحجم المؤسسي الأمثل.

نبذة مؤسسية

عن جهد

تأسس الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية (جهد) عام ١٩٧٧ بموجب إرادة ملكية سامية، كمؤسسة وطنية مستقلة غير ربحية. وخلال ما يقارب خمسة عقود، تطور الصندوق ليصبح من أبرز الجهات الفاعلة في التنمية على مستوى الأردن، مع حضور وطني واسع ونموذج مجتمعي متمايز.

تحول جهد من مؤسسة تركز على الاستجابة لاحتياجات المجتمعات الضعيفة والمهمشة إلى نموذج متقدم للحوكمة المحلية والمشاركة المدنية والتنمية البشرية المستدامة. ويظل هذا الإرث جزءاً أساسياً من هوية جهد، إلا أن عام ٢٠٢٥ يمثل مرحلة انتقالية أكثر طموحاً، حيث ينتقل الصندوق من تقديم الخدمات التقليدية إلى تبني نموذج المنصة الذي يسهم في ربط المجتمعات بالموارد وعمليات السياسات والجهات التنموية ذات العلاقة.

الرؤيا والرسالة

رؤيتنا: أن نكون منصة تنموية تعزز التشاركية والاستدامة المجتمعية المبنية على مبادئ العدالة والعيش الكريم.

رسالتنا: التضامن والتكافل والاستقرار.

الولاية القانونية والحوكمة

يعمل جهد بموجب أحكام القانون رقم ٣٧ لسنة ١٩٨٥ كصندوق وطني مستقل تشرف عليه إدارة مجلس أمناء. يترأس المجلس صاحبة السمو الملكي الأميرة بسمة بنت طلال المعظمة، ويضم في عضويته مسؤولين حكوميين رفيعي المستوى والمديرة التنفيذية إلى جانب أعضاء معينين. يتولى المجلس مهام الإشراف المؤسسي وضمان تطبيق أفضل ممارسات الحوكمة من خلال الرقابة الفاعلة على الموارد، وتعزيز المساءلة، وتقديم التوجيه الاستراتيجي اللازم لتحقيق الأهداف المنشودة.

الهوية المؤسسية: صندوق، منصة، منظومة

من التحديات السابقة الميل لوصف "جهد" باعتباره جهة تنفيذية للمشاريع، إلا أن مؤشرات عام ٢٠٢٥ تعكس محدودية هذا التعريف. من الأنسب النظر إلى "جهد" كصندوق وطني لتنمية الموارد البشرية يعمل وفق منظومة حوكمة وتنمية لا مركزية. ترتكز قيمة الصندوق ليس فقط على حجم الأنشطة المنفذة، بل أيضًا على قدرته في تعزيز المشاركة المجتمعية، وتفعيل رأس المال الاجتماعي، وبناء الشراكات الوطنية وتراكم المعرفة المؤسسية.

الأصول المؤسسية الرئيسية

- شبكة مراكز التنمية المجتمعية: تضم ٥٢ مركزًا موزعًا في مختلف مناطق المملكة، وتعد نقاط انطلاق محلية لعمليات التنمية والمشاركة وتقديم الخدمات، بالإضافة إلى جمع البيانات.
- معهد الملكة زين الشرف التنموي (ZENID) يمثل الذراع المعرفية والتدريبية والتعليمية للمؤسسة، ويعمل على تطوير القدرات البشرية والتنمية المستدامة.
- حملة البر والإحسان: تعد آلية وطنية لتعزيز التضامن الاجتماعي والتمويل، حيث تربط العمل الخيري بالدعم الاجتماعي المنظم.
- اللجان التطوعية والمجتمعية: تشمل اللجان الشبابية والنسوية، وتشكل جزءًا أساسياً من رأس المال الاجتماعي في جهد.
- المؤسسات المتخصصة: مدرسة الرجاء للصم ومبرة أم الحسين، وتتميز بقدرات متقدمة في مجالات الحماية الاجتماعية والدمج.
- المشاريع الاجتماعية والأدوات الاقتصادية: تضم بيت البوادي، جهد الأيادي، الشركة النموذجية الإسلامية للتمويل الأصغر، وإذاعة فرح الناس، والتي تساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

النموذج المؤسسي والمنظومة المتكاملة لجهد

يعد النظام المؤسسي في جهد منظومة متكاملة تتسم بتعدد المستويات وتربط بين الحوكمة والاستراتيجية والبرامج والمنصات المجتمعية والمؤسسات المتخصصة والشراكات. ويعرض هذا القسم الهيكل المؤسسي بشكل محدد وواضح.

البنية المؤسسية ذات الطبقات الأربع

الطبقة	المكونات الرئيسية	الوظيفة المؤسسية
منصة الحوكمة	مجلس الأمناء، الإدارة التنفيذية السياسات، أطر التخطيط	التوجيه الاستراتيجي، المساءلة، إدارة الموارد والاتساق الوطني
المنصة المجتمعية	الأقاليم، مراكز التنمية المجتمعية، اللجان التطوعية، الشركاء المحليون	التخطيط المحلي، المشاركة، تقديم الخدمات وتوليد البيانات
المحركات التنظيمية	معهد زين الشرف التنموي، المجاورة حملة البر والإحسان، المشاريع الاجتماعية، إذاعة فرح الناس	المعرفة، التعلم، التمويل، سبل العيش، الاتصال والتعبئة المجتمعية
الأنظمة البرنامجية	الحماية، سبل العيش، الحوكمة البيئة، الشباب، الدمج	التنفيذ متعدد القطاعات وتحقيق النتائج على مستوى المنظومة

منصة الحوكمة

تعد منصة الحوكمة الطبقة المركزية المنسقة في منظومة العمل، حيث تضمن التوجيه الاستراتيجي وتحقق الاتساق بين الأقاليم والبرامج وتدعم المساءلة. تهدف المنصة إلى تحويل البيانات والمعلومات المستمدة من المستوى المجتمعي إلى استراتيجية مؤسسية واضحة وإلى تموضع وطني فعال. وفي إطار هذا النموذج، تعتبر الحوكمة آلية تربط المعرفة المحلية بعملية صنع القرار المؤسسي وليست مجرد وظيفة إدارية منفصلة.

شبكة مراكز التنمية المجتمعية كبنية للحوكمة المحلية

تعد مراكز التنمية المجتمعية بمثابة نهايات عصبية للنظام المؤسسي، وهو توصيف دقيق في الحقيقة، حيث تساهم في رصد الاحتياجات المحلية، وتعزيز الثقة، وتحفيز مشاركة المجتمع، وتحديد الأولويات، بالإضافة إلى الربط بين واقع الميدان والسياسات الوطنية. وفي عام ٢٠٢٥، شهدت شبكة مراكز التنمية المجتمعية تحولًا استراتيجيًا لتصبح مراصد تنموية، وهو ما مكّنها من إنتاج بيانات محلية داعمة للبحث التشاركي، وتوثيق الاحتياجات التنموية، والمساهمة المباشرة في عمليات التخطيط وصياغة السياسات. يمثل هذا التحول خطوة جوهرية تعكس الدور المتجدد لهذه المراكز كمنصة مستقبلية للتنمية.

اللجان المجتمعية ورأس المال الاجتماعي

تُعتبر الهياكل التطوعية في جهد من أهم مقوماتها. بوجود ٢٨ لجنة شبابية تضم ١٬٢٥٦ عضواً، إضافة إلى ٤٢ لجنة وشبكة نسوية تضم ٨٩٥ عضواً، و١٨ لجنة دعم مجتمعي بمشاركة ١٣٤ عضواً بينهم لاجئون. تساهم هذه اللجان في تعزيز التنمية المحلية بتكلفة منخفضة وثقة عالية، حيث تقودها المجتمعات نفسها. كما تمثل هذه الهياكل قاعدة قوية للمشاركة المدنية، وتعزز المساءلة المحلية والتماسك الاجتماعي.

المحركات التنظيمية

تُفعّل منظومة جهد المؤسسية من خلال مجموعة من المحركات التنظيمية المتكاملة. إذ يضطلع معهد الملكة زين الشرف التنموي بدور أساسي في توفير التدريب وإجراء البحوث وتوليد المعرفة، بينما تقدّم المجاورة إطارًا منهجيًا للتعلم التشاركي. وتُسهم حملة البر والإحسان في تحفيز التضامن المجتمعي وتجميع الموارد اللازمة، وتوفر المشاريع الاجتماعية فرص عمل تدعم سبل العيش والاستدامة. وتمنح إذاعة فرح الناس منصة للسرد المجتمعي

وتعزيز قنوات الاتصال. بفضل هذه المحركات، تعمل منظومة جهد كوحدة متكاملة وليست مجرد مجموعات منفصلة.

المحدد الحالي

النموذج متوفر بالفعل، لكنه لم يصل بعد إلى درجة التكامل الكاملة. فلا تزال هناك حاجة لتعزيز مواءمة منصة الحوكمة، ومراكز التنمية المجتمعية، والمشاريع الاجتماعية، وحملة البر والإحسان، بالإضافة إلى محفظة المشاريع، عبر مؤشرات مشتركة وعمليات تخطيط مالي فعّالة ولوحات متابعة منظَّمة وآليات اتخاذ قرار واضحة. لذلك ينبغي أن تنصب جهود المرحلة القادمة على تحقيق التكامل بدلاً من التركيز فقط على التوسع.

التوجه الاستراتيجي والتطوير المؤسسي

عام ٢٠٢٥ كعام انتقال مؤسسي

شهد عام ٢٠٢٥ انطلاقة محورية في مسيرة التطوير الداخلي ضمن المؤسسة؛ حيث تم التركيز على تعزيز الاستدامة ورفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق اللامركزية، بالإضافة إلى الاعتماد على التخطيط المبني على الأدلة. لم يقتصر دور هذا العام على التنفيذ فقط، بل شكل أساسًا لبناء أنظمة تشغيلية متكاملة تدعم المرحلة القادمة من النمو والتطوير.

الإطار الاستراتيجي مع شركة سازاني أسوشيتس

من خلال شراكتها مع شركة سازاني أسوشيتس، قامت جهد بتطوير مجموعة من الأدوات الاستراتيجية والتشغيلية التي تحدد توجهها للفترة بين ٢٠٢٦ و٢٠٣٠. تضمنت هذه الأدوات رؤية مؤسسية موحدة، ونظرية تغيير قائمة على المشاركة، وإطاراً منطقياً، بالإضافة إلى تعزيز عمليات الرصد والتقييم والتعلم، وأدوات للتوثيق النوعي، وبناء قدرات الموظفين، وإجراء دراسة خط أساس حول المعارف والمواقف والممارسات.

تبرز أهمية هذا العمل في كونه يمثل خريطة تشغيلية للمؤسسة، حيث يساعد جهد على التحول من التخطيط القائم على الأنشطة إلى إدارة تعتمد على النتائج والقدرة على التكيف. كما يوفر قاعدة لقياس الأثر عبر الأنظمة المختلفة وليس فقط ضمن مشاريع المانحين.

نظام تخطيط موارد المؤسسة والأنظمة الإدارية والمالية

شهد العام الأول من تطبيق نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) تحسنًا ملحوظًا في الضوابط الإدارية والمالية، إذ جمع النظام بين الوحدات المالية ووحدات المشتريات، مما أتاح متابعة دقيقة للحسابات والموازنات والنفقات، والإيرادات، والموردين والموافقات. أدى ذلك إلى الحد من العمليات اليدوية، وتعزيز الرقابة الداخلية، وزيادة الشفافية، وتسهيل الامتثال لمتطلبات الجهات المانحة.

ويُعتبر نظام تخطيط موارد المؤسسة أكثر من مجرد وسيلة إدارية؛ فهو يشكل أساس الرقابة المؤسسية. عند ربطه بلوحات متابعة للبرامج والمناطق، يساهم بشكل فعال في فهم عوامل التكلفة، وتوزيع الموارد، ومتابعة أنماط الإنفاق، وتحسين فعالية الأداء على مستوى المؤسسة بالكامل.

الموارد البشرية واللامركزية

ترتبط استراتيجية الموارد البشرية في جهد بشكل متزايد بتطبيق اللامركزية، بهدف تعزيز قدرات الموظفين على المستويين المحلي والإقليمي. يظل معهد الملكة زين الشرف التنموي المقر الرئيسي بمثابة مركز للإشراف والدعم والتخطيط، والتمويل والإعلام والتعلم. يمثل هذا النهج عنصرًا أساسيًا لضمان تحول مراكز التنمية المجتمعية من نقاط تنفيذ إلى منصات محلية فعّالة للحوكمة والتخطيط.

فريق تطوير الأقاليم

يهدف تأسيس فريق تطوير الأقاليم عام ٢٠٢٥ إلى دراسة أوضاع الأقاليم وتحديد الفرص المتاحة فيها، إضافةً إلى تنشيط الشراكات ووضع خطط إقليمية مناسبة. تمثل هذه الخطوة انتقالًا بارزًا من الإدارة المركزية للمشاريع إلى نهج التنمية المكانية.

مراصد مراكز التنمية المجتمعية

يعتبر تحويل مراكز التنمية المجتمعية إلى مراصد تنموية مجتمعية من أولويات جهد الأساسية. ففي عام ٢٠٢٥ شرع جهد في تطوير الإطار المفاهيمي والتشغيلي، وتنمية القدرات، وإعداد أدوات لرصد وجمع البيانات، وذلك تمهيدًا لتنفيذ المشروع تدريجيًا في عام ٢٠٢٦. يهدف هذا

التحول إلى جعل المراكز منصات معرفية تسهم في تصميم البرامج وقياس الأثر وتعزيز المساءلة والمشاركة المحلية.

الأنظمة البرنامجية

يتم تنظيم تدخلات جهد ضمن أربعة برامج رئيسية، مما يضمن تكامل العمل وعدم اعتباره مجموعة مشاريع متفرقة، ويعكس بشكل منهجي مساهمة هذه الجهود في تحقيق نتائج مؤسسية شاملة.

نظام الحماية الاجتماعية

يشمل هذا النظام حملة البر والإحسان، بالإضافة إلى برامج الحماية بالتعاون مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، وخدمات الدمج وإدارة حالات العنف القائم على النوع الاجتماعي وحماية الطفل، والدعم التعليمي، وكذلك مشروع (تحسين الوصول إلى الصحة لكبار السن وغيرهم من الفئات الضعيفة مع اتباع نهج شامل للمشاركة المجتمعية). والممول من AECID/HELP AGE، وخدمات الإعاقة، ومدرسة الرجاء للصم، ومبرة أم الحسين. ويهدف النظام إلى حماية الفئات الأكثر ضعفًا عبر توفير دعم مباشر يرتبط بتعزيز القدرة على الصمود على المدى الطويل.

حملة البر والإحسان

هوية الحملة

تُعد حملة البر والإحسان، التي تم إطلاقها في عام ١٩٩١، أحد أبرز الأصول الوطنية التابعة لجهد. وتتميز الحملة بدعمها المتكامل للأفراد والأسر والمجتمعات من خلال التنسيق بين مختلف القطاعات المصرفية والطبية والصناعية والأكاديمية، والمهنية، والتطوعية والشبابية.

ينبغي النظر إلى الحملة على أنها منصة وطنية للتمويل الاجتماعي والتضامن وليست مجرد نشاط لجمع التبرعات. وتعتمد الحملة على تحويل العمل الخيري إلى نظام للحماية الاجتماعية المُنظَّمة والمبنية على تحديد الاحتياج، استنادًا إلى تقييمات مراكز التنمية المجتمعية وخطط التنمية المحلية.

النهج التنموي

تركز الحملة على خمسة محاور أساسية: الأمن الغذائي، الرعاية الصحية، التعليم، تطوير السكن، والتمكين الاقتصادي. ويشير التقرير إلى أن الحملة تتجه من تقديم الدعم قصير المدى نحو تنفيذ برامج تنموية وتشاركية تهدف إلى تعزيز قدرة الأسر على الصمود وتقليل مستويات الاعتمادية.

نتائج عام 2025

المحور	نتائج عام 2025	الدلالة الاستراتيجية
الأمن الغذائي - درب الخير	تم تنفيذ ٢٥٥ نشاطاً لدعم ١١٬٣٥٨ أسرة، بينها ٩٬٣٣٠ أسرة ترأسها نساء.	تعزيز الاستقرار الغذائي خلال الفترات الأكثر هشاشة وترسيخ التضامن الاجتماعي
الصحة - لمسة شفاء	تم تقديم الخدمات الطبية لـ ٦٬٣٩٣ مستفيداً عبر ٥٦ فعالية طبية، بالإضافة إلى إجراء ٥٨ عملية جراحية.	تقليص فجوات الوصول إلى الخدمات من خلال الشراكات الطبية
التعليم - دروب العلم	تم تقديم ٢٣٢ منحة جامعية، و٥٧٢ بطاقة تعلم إلكتروني، بالإضافة إلى تدريب ٣٬٣٤٧ من الشباب والشابات ضمن البرامج التعليمية والتأهيلية.	الاستثمار في رأس المال البشري وقابلية التوظيف
السكن - بيت آمن	تم ترميم أربعة منازل وتقديم دعم لـ ٣٧٩ أسرة عبر توفير مستلزمات منزلية أساسية شملت خزانات المياه.	تحسين شروط العيش الكريم

المحور	نتائج عام 2025	الدلالة الاستراتيجية
التمكين الاقتصادي كرامتي بعملي	تم دعم ١٤٠ أسرة ترأسها نساء و٦ جمعيات نسوية بمشاريع مدرة للدخل.	الانتقال من المساعدة إلى الاعتماد على الذات

الشراكة مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين والتعلم المؤسسي

شهدت الشراكة المستمرة مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، التي انطلقت في عام ٢٠٠٨، دوراً راسخاً في تعزيز حماية اللاجئين والتماسك الاجتماعي والدعم النفسي والاجتماعي وحماية الطفل والاستجابة للعنف القائم على النوع الاجتماعي والتعليم والمشاركة المجتمعية. خلال الفترة من ٢٠٢١ إلى ٢٠٢٥، بلغ عدد المستفيدين من المشروع ١٨٣٬٣٠١ فرداً، وشكلت لجان الدعم المجتمعي ما نسبته حوالي ٨٠٪ من إجمالي المستفيدين.

ويُظهر انخفاض التمويل من ٢٬٤١٦٬٢٥٤ دينار أردني في عام ٢٠٢١ إلى ٥٦٨٬٩٠٠ دينار أردني في عام ٢٠٢٥ ضرورة إعادة النظر في نماذج التمويل الإنسانية؛ إذ تؤكد التجربة أن الاعتماد على تمويل المشاريع قصيرة الأمد دون استثمار كافٍ في تطوير القدرات المؤسسية وأنظمة البيانات وإدارة الأصول وخطط الخروج التدريجي يهدد استدامة الأنظمة الإنسانية ويضعف أثرها.

مؤسسات الحماية الاجتماعية المتخصصة

تعكس مدرسة الرجاء للصم ومبرة أم الحسين التزاماً راسخاً بتقديم خدمات حماية اجتماعية متخصصة ومستدامة. ويعكس ترشح مدرسة الرجاء لجائزة زايد للاستدامة من خلال مبادرتها البيئية المدرسية إمكانية تحقيق التكامل بين مفهومي الدمج والاستدامة. كما يبرز لجوء مبرة أم الحسين إلى الاستشارة الخارجية في عام ٢٠٢٥ وبدء إعداد استراتيجية خمسية، التوجه نحو تعزيز أنظمة حماية الطفل والرعاية بشكل مستمر ومنهجي.

نظام التمكين الاقتصادي

تتكامل برامج عديدة في هذا النظام مثل برنامج التشغيل، ومراكز المرأة الرقمية، إضافة إلى مشروع تعزيز صمود النساء والشباب من خلال تطوير المبادرات الاقتصادية في الاردن بتمويل من AECID/FPS، ومشروع مسارات سبل العيش بالتعاون مع المجلس الدنماركي للاجئين. كما يضم مشاريع أخرى متنوعة مثل مشروع فرصتي، وحركة من أجل السلام، بالإضافة لمؤسسات الريادة الاجتماعية بيت البوادي، وجهد الأيادي، والأدوات المرتبطة بالتمويل الأصغر.

يهدف هذا النظام إلى الربط بين تطوير المهارات الرقمية والمهنية وبين فرص التشغيل، مع التركيز على الريادة والوصول إلى مصادر التمويل وخيارات السوق، بما يعزز قدرة النساء والشباب على تحقيق الاستقلال الاقتصادي والمساهمة في التنمية المجتمعية بشكل مستدام.

مهارات المرأة الرقمية

خلال عام ٢٠٢٥، تم تنفيذ البرنامج التدريبي في ٨ مراكز مجتمعية (مراكز الأميرة بسمة للتنمية) موزعة على ٧ محافظات في الأردن، شملت (عمان، مأدبا، المفرق، إربد، الكرك، معان، العقبة)، حيث تم استهداف النساء من أصحاب المشاريع الصغيرة أو الأفكار الريادية، وتزويدهن بحزمة تدريبية متكاملة تتضمن ٣٧ جلسة تدريبية متخصصة. وقد تم تخريج ٢٠٢ سيدة بعد استكمالهن البرنامج التدريبي بنجاح.

مكاتب التشغيل

في اواخر عام ٢٠٢٥ تم توجيه رؤية الصندوق لإعداد تصور جديد لعمل مكاتب التشغيل ضمن برنامج تشغيل يضم شبكة مراكز الأميرة بسمة للتنمية بكافة المحافظات، لدعم الشباب الباحثين عن فرص عمل مناسبة، حيث تعمل هذه المراكز داخل مباني مراكز الأميرة بسمة للتنمية، ويُشرف عليها منسقون مدربون يكرسون جهودهم لتقديم الدعم اللازم للباحثين عن عمل.

نظام الحوكمة والمشاركة

يتضمن النظام اللجان النسوية والشبابية، ولجان الدعم مجتمعي، وفرق المناظرات، إضافة إلى الأنشطة الرياضية والمشاركة المدنية والدعم التعليمي والإعلام المجتمعي. بالإضافة إلى المجاورة وعمليات الحوار المحلي

ومشاريع مثل (نحو حوكمة رشيدة-نزاهة)، وآليات الحوكمة التشاركية ضمن مشروع (الانتقال العادل والأخضر من خلال الحوكمة التشاركية) الممول من برنامج التعاون عبر الحدود Interreg NEXT MED (الاتحاد الأوروبي) ومشروع ترابط الشباب والممول من المركز الثقافي البريطاني.

يهدف هذا النظام إلى تمكين المجتمعات من المشاركة الفعالة في تحديد الأولويات، رصد الاحتياجات، وصياغة الاستجابات المحلية بصورة منهجية ومتكاملة. تعزيز القيادة لدى الشباب، وتنمية مشاركتهم، ودعم التماسك الاجتماعي بالإضافة إلى تشجيع الانخراط الإيجابي في المجتمع.

النظام البيئي والأخضر

يتضمن هذا النظام عناصر تتعلق بالصمود المائي بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية(UN-Habitat) ، وتطوير مرافق المياه بالشراكة مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ)، إلى جانب حملات التوعية البيئية، والممارسات الزراعية المستدامة، وتعزيز الحوكمة للتحول الأخضر، بالإضافة إلى المبادرات المرتبطة بالأمن الغذائي، مثل مسابقة الملكة علياء للمسؤولية الاجتماعية التي تستهدف طلبة المدارس والمجتمعات المحلية بحملات رفع الوعي بهذه القضايا. ويهدف البرنامج إلى دمج مفاهيم الصمود المناخي مع تعزيز سبل العيش المستدامة، وإدارة الموارد بكفاءة، ودعم الحوكمة المحلية الفعّالة.

المياه والتكيف المناخي

في محافظات إربد والمفرق وجرش، نفذت مؤسسة جهد شراكة مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat) وصندوق التكيف، وذلك لتطبيق نموذج يجمع بين حصاد مياه الأمطار في المدارس والمساجد والمنازل والمباني العامة، بالإضافة إلى الابتكار

الزراعي عبر إعادة استخدام المياه العادمة المعالجة، والري في منطقة الجذور، والري تحت السطحي، والترشيح الحيوي. وقد أدى هذا التدخل إلى تحقيق وفرة مائية تتراوح بين ٤٠٪ و٥٥٪ في بعض المواقع.

مرافق المياه والدمج

في محافظات الكرك ومعان والطفيلة، تعاونت مؤسسة جهد مع الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) لتعزيز بنية المياه المنزلية، وتحسين كفاءة الاستهلاك والقدرة التخزينية، فضلاً عن دعم الوصول الشامل للمياه خصوصاً للأشخاص ذوي الإعاقة والفئات الأكثر ضعفًا.

النساء كقائدات بيئيات

ساهمت مبادرة "رائدات التغيير" في تعزيز أدوار النساء في مجالات ترشيد استهلاك المياه والنظافة الصحية وتطبيق الممارسات المنزلية المستدامة والتوعية البيئية المجتمعية، مما يربط جهود العمل البيئي بعملية تمكين النساء وتعزيز الصمود الاجتماعي.

متطلب التكامل

المتطلب الاستراتيجي الأساسي يتمثل في تعزيز ارتباط هذه الأنظمة بصورة منهجية ومقصودة. إذ تتضمن العديد من المشاريع بالفعل جوانب متعددة، مثل تكامل نظام الحماية مع نظام التمكين الاقتصادي أو دمج النظام البيئي مع نظام الحوكمة. وتتمثل الخطوة المقبلة في تنفيذ التخطيط والتمويل والرصد وإعداد التقارير بصورة متكاملة ضمن إطار عمل الأنظمة الموحدة.

نموذج التنمية الإقليمية

يوضح تقسيم الأقاليم آلية عمل جهد على المستوى المكاني، حيث ينقسم التقرير إلى أربعة أقاليم رئيسية: الشمال، الوسط، الأخضر، والجنوب. ويتميز كل إقليم بتحديات وفرص واستراتيجيات استثمارية محددة تختلف عن بقية الأقاليم الأخرى.

ملخص إقليمي مقارن

الإقليم	مراكز التنمية المجتمعية	السكان/السياق	منطق التنمية الرئيسي	خدمات 2025
الشمال	١٥	يبلغ عدد السكان حوالي ٣,٣٥ مليون نسمة، مع وجود نسبة مرتفعة من اللاجئين، كما تتمتع المنطقة بإمكانات زراعية وصناعية واعدة.	إقليم عالي الضغط فقر، ،لاجئون حماية وضغط مناخي	٥٦٬٥٢٨
الوسط	٣	يبلغ عدد السكان حوالي ٦,٣٦ مليون نسمة، وتُسجّل أعلى كثافة حضرية في مدينتي عمّان والزرقاء.	ضغط حضري وكثافة سكانية عالي، حضور مؤسسي نوعي	٣١٬٠١٠

الإقليم	مراكز التنمية المجتمعية	السكان/السياق	منطق التنمية الرئيسي	خدمات 2025
الأخضر	١٢	عدد السكان حوالي ١,١٨ مليون نسمة، وتشمل الكرك ومادبا والبلقاء، وتتميز بإمكانات سياحية وزراعية.	إقليم نمو متوازن يمتلك فرصاً لخلق قيمة محلية	١٧٬٤٣٥
الجنوب	٢٢	يبلغ عدد السكان حوالي ٥٥١٬٢٠٠ نسمة، مع منطقة جغرافية كبيرة وكثافة سكانية منخفضة، بالإضافة إلى إمكانات في قطاعي السياحة والطاقة المتجددة.	تحديات تنموية هيكلية تتطلب استثماراً طويل الأمد	٣٣٬٥٠٦

إقليم الشمال

يتميز إقليم الشمال بوجود شبكة متينة من مراكز التنمية المجتمعية، ويواجه العديد من التحديات التنموية مثل الفقر والبطالة والتواجد الكبير للاجئين والتسرب المدرسي وعمل الأطفال والعنف الأسري والإعاقة والزواج المبكر والعمل غير الرسمي للنساء وتغير المناخ والمخاطر المتعلقة بالمخدرات. ومن بين الميزات النسبية للإقليم: قطاع الزراعة، الجامعات،

المناطق الصناعية، الأصول السياحية، وإمكانات الطاقة المتجددة. وخلال عام ٢٠٢٥، وصلت خدمات الإقليم إلى ٥٦٬٥٢٨ مستفيد، تركزت في الاستدامة البيئية والأمن الغذائي، يليهما التمكين الاقتصادي والحماية الاجتماعية.

إقليم الوسط

يُعد إقليم الوسط الإقليم الأعلى كثافة سكانية وحضرية ضمن نطاق عمل جهد، إذ يضم محافظتي عمّان والزرقاء وما يرتبط بهما من تحديات حضرية واجتماعية واقتصادية مركّبة. وعلى الرغم من أن الإقليم يحتوي على ثلاثة فقط من مراكز التنمية المجتمعية، إلا أن تقييم الإقليم ينبغي ألا يقتصر على عدد المراكز وحده.

فمؤسسياً، يضم إقليم الوسط مجموعة من أهم الأصول الاستراتيجية التابعة لجهد، من بينها معهد الملكة زين الشرف التنموي بوصفه الذراع المعرفية والتدريبية والتعليمية للمؤسسة، ومؤسسات الحماية الاجتماعية المتخصصة ممثلة بمبرة أم الحسين ومدرسة الرجاء للصم، إضافة إلى مؤسسات الريادة الاجتماعية والاتصال والتمويل مثل بيت البوادي، وإذاعة فرح الناس، والشركة النموذجية الإسلامية للتمويل الأصغر. وتشكل هذه المؤسسات مجتمعة رافعة نوعية لإنجازات الإقليم، وتسهم في توسيع أثر جهد في مجالات المعرفة، الحماية، الدمج، سبل العيش، الإعلام المجتمعي، والتمكين الاقتصادي.

وقد وصلت خدمات جهد في الإقليم خلال عام ٢٠٢٥ إلى نحو ٣١٬٠١٠ مستفيد، شملت مجالات المشاركة المدنية، التمكين الاقتصادي، والمساعدات الأساسية، إلى جانب إسهامات نوعية غير مباشرة من خلال المؤسسات المتخصصة والأصول المركزية الموجودة ضمن الإقليم.

الإقليم الأخضر

يتميز الإقليم الأخضر الذي يشمل مناطق الكرك ومادبا والبلقاء بوجود ركائز قوية في مجالات السياحة والزراعة والتراث الثقافي والتعليم. تتركز أولوياته حول معالجة الفقر والبطالة، وتعزيز الحماية الاجتماعية، وتطوير قطاع الزراعة والسياحة، وتحسين الحوكمة المحلية والتكيف مع التغير المناخي، بالإضافة إلى تحقيق الأمن الغذائي وتمكين النساء والشباب. في عام ٢٠٢٥، وصلت خدمات الإقليم إلى١٧٬٤٣٥ مستفيد ضمن الإقليم. وتتمثل إمكانات

الإقليم في تحقيق التنمية الاقتصادية المتكاملة من خلال دعم الزراعة والسياحة والمبادرات المحلية وسبل العيش المستدامة والخضراء.

إقليم الجنوب

إقليم الجنوب هو الأكبر من حيث المساحة ويضم مناطق العقبة ومعان والطفيلة. يعاني هذا الإقليم من ارتفاع نسب البطالة، وضعف النشاط الاقتصادي، وتركيبة سكانية يغلب عليها الشباب، بالإضافة إلى صعوبات تتعلق بالمسافة والوصول وضغط بيئي ملحوظ. رغم هذه التحديات، يتميز الإقليم بوجود فرص في قطاع السياحة، وواجهة البحر الأحمر، والطاقة المتجددة، والزراعة، كما يضم مؤسسات استراتيجية مثل سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة وسلطة إقليم البترا التنموي السياحي. في عام ٢٠٢٥، سجل الإقليم خدمات وصلت إلى ٣٣٬٥٠٦ مستفيد وشهد مشاركة مدنية قوية وتمكين اقتصادي. ما يحتاجه الإقليم هو استثمار هيكلي طويل الأمد وليس مجرد تدخلات قصيرة المدى.

خلاصة إقليمية

يؤكد التحليل الإقليمي أن جهد منظومة تنموية مكانية. كما يبين أن تخصيص الموارد ينبغي ألا يكون موحداً. ،فكل إقليم يتطلب نموذجاً استراتيجياً مختلفاً يستند إلى السكان، والهشاشة والفرص، وقدرة مراكز التنمية المجتمعية.

تحليل محفظة المشاريع والاتساق المؤسسي

تعكس المشاريع تنوعاً يشمل الحماية، والتمكين الاقتصادي، والحوكمة. غير أن المشاريع لا تزال تموّل وتُقدّم تقاريرها وتُدار من خلال آليات مانحين منفصلة. ،ويؤدي ذلك إلى التجزئة والعبء الإداري، ومحدودية تجميع النتائج، وضعف إبراز الأثر المؤسسي.

تصنيف المشاريع

تُصنف المشاريع بشكل عام إلى ثلاثة أنواع رئيسية. النوع الأول هو مشاريع بناء الأنظمة، والتي تهدف إلى تطوير البنية التحتية أو تأسيس منصات وقدرات مستدامة، مثل مشروع تعزيز صمود النساء والشباب عبر تطوير المبادرات الاقتصادية في الأردن، ومشروع الحلول المرنة

للمياه لمواجهة التغير المناخي، بالإضافة إلى مشروع المنصة الرقمية للتدريب والتوظيف "فرصتي".

أما النوع الثاني فيتمثل في مشاريع تقديم الخدمات ضمن مجالات الحماية والصحة والتعليم والدمج، وهي مشاريع جوهرية تتطلب موارد واسعة النطاق، كالشراكة مع المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين ومشروع تحسين الوصول إلى الرعاية الصحية لكبار السن والفئات المهمشة، مع التركيز على تطبيق نهج شامل للمشاركة المجتمعية.

وأخيرًا، تشمل الفئة الثالثة الأنشطة الجزئية أو قصيرة الأمد، والتي تساهم بتحقيق نتائج مفيدة، إلا أن أثرها المؤسسي يظل محدودًا ما لم يتم دمجها في منظومات أكبر، كبرنامج استبدال الرعاية الإيوائية للأشخاص ذوي الإعاقة بخدمات نهارية دامجة.

النظام البرامجي	مشاريع تمثيلية	الوظيفة الاستراتيجية
الحماية الاجتماعية	محفظة المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، الدمج، لجان الدعم المجتمعي، حماية الطفل، العنف المبني على النوع الاجتماعي، التعليم؛ HelpAge؛ خدمات الإعاقة مع وزارة التنمية الاجتماعية	الحماية، الدمج، شبكة الأمان الاجتماعي، وإدارة الحالات
التمكين الاقتصادي	AECID/FPS، حركة من أجل السلام، مراكز المرأة الرقمية، فرصتي، مسارات سبل العيش مع المجلس الدنماركي للاجئين، بيت البوادي، جهد الأيادي	المهارات، سبل العيش، الريادة، التشغيل، والشمول المالي
الحوكمة والمشاركة	مرصد النساء مع DANNER، الرصد في قطاع المياه والصرف الصحي والنظافة الصحية مع الوكالة الفرنسية للتنمية، نزاهة، Interreg، ترابط الشباب	الحوكمة المحلية، المساءلة، المشاركة، وحوار السياسات

البيئة والاقتصاد الأخضر	UN-Habitat، GIZ، Interreg للتحول الأخضر	صمود مائي، تكيف مناخي، وحوكمة خضراء

الدلالة الاستراتيجية

من المهم ألا يركز جهد فقط على زيادة عدد المشاريع، بل يجب تبني إدارة متكاملة للمحفظة. ويجدر عند اختيار وتصميم المشاريع مستقبلاً النظر فيما إذا كانت تدعم بناء الأنظمة، وتستثمر مراكز التنمية المجتمعية بشكل فعال، وتحقق الاستدامة المالية، وتعزز المعرفة المؤسسية، وتتماشى مع نموذج المنصة.

الشراكات

تشمل شراكات جهد العديد من الأطراف، مثل المنظمات الدولية، والجهات المانحة الثنائية ومتعددة الأطراف، والحكومة، والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، والسلطات المحلية، والمجموعات المجتمعية. بالإضافة إلى الشركاء الاستراتيجيين الوطنيين البارزين مثل اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة، وتجمع لجان المرأة، والمجلس الأعلى للسكان. تتمثل القيمة الجوهرية لجهد لدى الشركاء في قدرته على الربط بين الأولويات الوطنية والواقع المحلي، حيث تتيح من خلال مراكز التنمية المجتمعية واللجان والهياكل الإقليمية الوصول الفعّال إلى المجتمعات، وفهم الاحتياجات، وتنفيذ البرامج، وتعزيز الملكية المحلية.

تحدي الشراكات

لا تزال العديد من الشراكات قائمة على المشاريع وذات طابع تعاملي. وعلى الرغم من أن ذلك يولد نشاطاً وتمويلاً فإنه لا يدعم دائماً تطوير الأنظمة على المدى الطويل .وينبغي أن ،تعطي المرحلة المقبلة الأولوية لشراكات متعددة السنوات وعلى مستوى المنظومة تستثمر في قدرات مراكز التنمية المجتمعية، وأنظمة الرصد والتقييم والتعلم، والاستدامة المالية والحوكمة المحلية، والتعلم المؤسسي.

التمثيل الوطني

تبرز مشاركة جهد الفاعلة في اللجان الوطنية التي تعنى بقضايا النساء، ومناهضة العنف القائم على النوع الاجتماعي، والسكان، والصحة الإنجابية، والحماية، والأمن الغذائي، وقرار مجلس الأمن ١٣٢٥، وكبار السن، وحماية الأسرة من العنف، والزواج المبكر، وعمل الأطفال، مكانتها كطرف مؤثر في السياسات الوطنية وليس مجرد جهة تنفيذية.

النظرة المالية العامة والاستدامة

من المهم النظر إلى القسم المالي باعتباره جزءًا استراتيجيًا من التشخيص المؤسسي. إذ تدعم الهيكلية المالية العمليات التشغيلية بشكل عام، لكنها لا تتوافق بعد بالكامل مع النموذج المؤسسي القائم على المنصة. تشمل مصادر التمويل الأساسية: المشاريع المدعومة من المانحين، تبرعات حملات البر والإحسان، المنح، الشراكات، بالإضافة إلى بعض الموارد الداخلية المحدودة الناتجة عن الأصول والمشاريع الاجتماعية.

التحدي المالي الهيكلي

تعتمد الأنظمة التشغيلية الأكثر قوة بشكل كبير على التمويل الخارجي للمشاريع، مما يؤدي إلى درجة من الهشاشة في الهيكل التشغيلي، خاصة عندما يشمل هذا التمويل الموظفين والخدمات والقدرات الأساسية. فعلى سبيل المثال، شهدت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين انخفاضًا ملحوظًا في التمويل، حيث تراجع من ٢٬٤١٦٬٢٥٤ دينارًا أردنيًا في عام ٢٠٢١ إلى ٥٦٨٬٩٠٠ دينار أردني بحلول عام ٢٠٢٥، الأمر الذي نتج عنه تقليص وتجميد بعض الخدمات المقدمة. وتبرز هذه الحالة أهمية الحذر عند بناء أنظمة حماية اجتماعية مستدامة اعتمادًا على مصادر تمويل قصيرة الأجل.

مخاوف التكلفة والكفاءة

هناك العديد من التحديات في الإدارة المالية تتطلب دراسة معمقة، مثل ارتفاع تكاليف الموظفين، والعبء الإداري الناتج عن تعدد المانحين وعدم استرداد جميع التكاليف المؤسسية غير المباشرة، بالإضافة إلى محدودية التمويل غير المقيّد ونقص الاستثمار في الأنظمة الأساسية كالرصد والتقييم والتعلم، والحوكمة، وتنمية مراكز التنمية المجتمعية، وكذلك التحول الرقمي.

توجه الاستدامة المالية

- تعزيز مكانة حملة البر والإحسان كمنصة وطنية للتمويل الاجتماعي المستدام، وليس مجرد آلية موسمية للأعمال الخيرية.
- الاستفادة من بيانات أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية لإعداد تحليلات تفصيلية حول التكلفة لكل مخرج، ولكل نتيجة، بالإضافة إلى التوزيع الجغرافي للتكاليف.
- إجراء مراجعة شاملة للمشاريع الاجتماعية وتقديم توصيات واضحة بشأن إعادة هيكلة المشاريع أو دمجها أو توسيع نطاقها أو إعادة تموضعها حسب الحاجة.
- إعداد مقترحات تمويل متعددة السنوات لدعم الأنظمة الحالية، بما يتناسب مع احتياجات المانحين والشركاء الاستراتيجيين.
- العمل على زيادة مساهمات القطاع الخاص والمسؤولية المجتمعية للشركات في دعم الأولويات الإقليمية ضمن إطار مراكز التنمية المجتمعية.
- تحديد الحد الأدنى اللازم من التمويل المؤسسي الأساسي لتغطية متطلبات شبكة مراكز التنمية المجتمعية، متضمنة الحوكمة والرصد والتقييم والتعلم، وغيرها من وظائف المنصة الأساسية.

الخلاصة

الخلاصة المالية الأساسية تشير إلى أن جهد يملك نظامًا تشغيليًا قويًا، إلا أنه لا يمتلك نموذجًا ماليًا متوافقًا بشكل كامل معه. من الضروري في المرحلة القادمة دمج الجوانب المالية والاستراتيجية والعمليات في إطار عمل موحد ومتكامل.

الأداء المؤسسي والكفاءة

يجب تقييم أداء جهد في عام ٢٠٢٥ بناءً على العلاقة بين النطاق والعمق والتكلفة والاستدامة والتعلم المؤسسي، وليس فقط حجم الأنشطة. المؤسسة تتمتع بانتشار وشرعية مجتمعية، لكنها بحاجة للتركيز على الكفاءة لتحقيق أداء منظومي.

البعد	أدلة ٢٠٢٥	احتياج التحسين
النطاق	انتشار وطني، ٥٢ مركز تنمية مجتمعية، ١٣٨٬٤٧٩ مستفيداً مباشراً، ووصول رقمي قوي	تحويل النطاق إلى نتائج قابلة للقياس على مستوى المنظومة
العمق	الحماية، سبل العيش، البيئة، الحوكمة، ومؤسسات الحماية الاجتماعية	التمييز بين الأثر العميق والأنشطة لمرة واحدة
التكامل	تزايد التداخل بين المشاريع عبر الأنظمة	التخطيط وإعداد التقارير بوصفها أنظمة لا قطاعات منفصلة
الكفاءة	نظام تخطيط موارد المؤسسة، الهياكل التطوعية، وشبكة المراكز	إدخال مؤشرات التكلفة والكفاءة
الاستدامة	حملة البر والإحسان، الشراكات، والمشاريع الاجتماعية	بناء نموذج مالي قادر على استدامة الأنظمة

الحجم الأكثر كفاءة

ينبغي تطبيق مبدأ الكفاءة القصوى، الذي يركز على تحقيق أعلى أثر اجتماعي ممكن مع الحد الأدنى من الوقت والعمل ورأس المال والموارد المستخدمة. لا يشير هذا المبدأ إلى تقليل الطموح، بل إلى تقليل الهدر والازدواجية وسوء الاستخدام وتجزئة الجهود.

إجراءات عملية لتعزيز الكفاءة

- يتم تصنيف جميع المشاريع بناءً على مدى مساهمتها في النظام، وحجم العبء الإداري المرتبط بها، وعمقها، وقيمتها الاستراتيجية.
- تُربط بيانات نظام تخطيط موارد المؤسسة بلوحات متابعة المشاريع والأقاليم لضمان تكامل المعلومات وتعزيز الرقابة.
- تُقاس التكلفة لكل مستفيد والتكلفة لكل نتيجة متى ما توفرت البيانات اللازمة بهدف تحسين إدارة الموارد المالية.
- يُعمل على تقليل الازدواجية في تقارير المانحين والعمليات الداخلية من خلال مراجعة العمليات وتوحيد التقارير.
- تُستخدم بيانات مراصد مراكز التنمية المجتمعية لتحسين استهداف المستفيدين وتجنب تكرار تقييمات الاحتياج.
- تُعطى الأولوية للمشاريع التي تسهم في بناء الأنظمة على حساب الأنشطة المجزأة ذات الأثر المحدود.

المخاطر والأسئلة الاستراتيجية

المخاطر الرئيسية

- مخاطر الاستدامة المالية: الاعتماد على تمويل مانحين قصير الأمد ومحدودية الموارد غير المقيّدة.
- مخاطر التجزئة: تعدد المشاريع بأنظمة وجداول زمنية ومتطلبات تقارير منفصلة.
- مخاطر الاتساق الاستراتيجي: احتمال أن تشكل فرص التمويل الأولويات أكثر مما تفعل الاستراتيجية المؤسسية.
- مخاطر عدم استثمار الأصول: عدم الاستفادة الكاملة حتى الآن من مراكز التنمية المجتمعية وأنظمة البيانات والمشاريع الاجتماعية واللجان المجتمعية.

- مخاطر تكامل المنظومة: تظل بعض الجهود مدفوعة جزئيًا بالمشاريع إذا لم تتكامل عمليات الحوكمة والتمويل والرصد والتقييم والتعلم.

أسئلة استراتيجية

- ما هو الحد الأدنى للتمويل الأساسي المطلوب لضمان استمرارية وظائف جهد كمنصة وطنية؟
- أي المشاريع تبني الأنظمة وينبغي توسيع نطاقها لدعم التكامل المؤسسي؟
- ما الأنشطة التي تخلق قيمة محدودة للمؤسسة ويجب إعادة هندستها أو إنهاؤها تدريجياً؟
- كيف يمكن توزيع الموارد بين الأقاليم بصورة تعكس الاحتياج والفرص وقدرة مراكز التنمية المجتمعية؟
- ما الآليات اللازمة لتفعيل مراكز التنمية المجتمعية كمراصد ومحاور للحوكمة ومنصات تخطيط فعالة؟
- كيف يمكن لحملة البر والإحسان والمشاريع الاجتماعية والأصول والشراكات دعم الاستدامة المالية؟
- كيف يمكن تطوير أدوات قياس الأثر على مستوى المنظومة بدل الاقتصار على مخرجات المشروع؟

خلاصة على مستوى مجلس الأمناء

لا تشير المخاطر المحددة إلى وجود ضعف مؤسسي، بل تؤكد أن "جهد" يمر بمرحلة انتقالية تهدف إلى التحول من نموذج قائم على المشاريع إلى منصة تنموية وطنية متكاملة. يكمن الخطر الحقيقي في احتمال عدم تحقيق المؤسسة لإمكاناتها الكاملة، وليس في احتمالية الفشل.

النظرة المستقبلية 2026-2030

باتت أسس المرحلة القادمة لجَهد واضحة. وتتمثل الاستراتيجية للفترة من ٢٠٢٦ إلى ٢٠٣٠ في توحيد الأنظمة، وتنظيم التمويل، وتفعيل مراكز التنمية المجتمعية، بالإضافة إلى تموضع جهد كمنصة تنموية وطنية تربط بين المجتمعات والسياسات والموارد.

الأولويات الاستراتيجية

الأولوية	الإجراءات الرئيسية	النتيجة المتوقعة
تكامل المنصة	مواءمة جميع البرامج ضمن أنظمة أساسية؛ وتوحيد التخطيط وإعداد التقارير	نموذج مؤسسي متماسك يحقق أثراً على مستوى المنظومة
التحول المالي	تنويع التمويل، تعزيز حملة البر والإحسان، مراجعة المشاريع الاجتماعية، وبناء تمويل للأنظمة	خفض الاعتمادية وتحسين الاستدامة
تفعيل المراكز	تعميم نموذج المراصد، تعزيز التخطيط المحلي، وبناء القدرات	مراكز التنمية المجتمعية كمحاور حوكمة ومراكز معرفة
ترشيد المحفظة	توسيع المشاريع البانية للأنظمة،وتقليل التجزئة	قيمة مؤسسية أعلى وكفاءة أكبر
الكفاءة المؤسسية	استخدام بيانات نظام تخطيط موارد المؤسسة والرصد والتقييم والتعلم، وإدخال مؤشرات كفاءة	تحسين تخصيص الموارد وتقليل الازدواجية
الشراكات الاستراتيجية	الانتقال من مشاريع قصيرة الأمد إلى تعاون طويل الأمد	شراكات تستثمر في الأنظمة

مجالات النمو

تتمثل مجالات النمو الأساسية في تعزيز الاستدامة البيئية والاقتصاد الأخضر، وتمكين النساء والشباب اقتصاديًا، وتوسيع نطاق الحماية الاجتماعية والتمويل التضامني، بالإضافة إلى تطوير الحوكمة المجتمعية وزيادة المشاركة الفاعلة. كما تشمل أيضاً دعم منصات التشغيل والتعلم الرقمية، واعتماد التخطيط الإقليمي القائم على الأدلة.

البيان الختامي

إن طموح جهد يتجسد في أداء دوره الكامل كمنصة وطنية للتنمية، حيث لا تقتصر قوة جهد على ما يوفره من خدمات فحسب، بل تظهر أيضًا في قدرته على الربط بين المجتمعات، والمؤسسات، والموارد والمعرفة. ينبغي أن يكون التركيز في المرحلة القادمة على توحيد النظام المؤسسي، لضمان توافق الولاية الوطنية مع تمويل طويل الأمد وعمليات فعالة وأثر ملموس يمكن قياسه.

ملحق: لمحة مختارة عن محفظة المشاريع

المشروع/الشريك	الموازنة/المستهدف	التركيز الرئيسي	الاتساق المؤسسي
مرصد النساء - DANNER	٦١٬٣٨١ دينار أردني؛ ١٬٠٠٠ مستفيد مستهدف	منع العنف المبني على النوع الاجتماعي، الخدمات القانونية والنفسية والاجتماعية	اتساق قوي مع نموذج مراصد المراكز وحوكمة النوع الاجتماعي
AECID/FPS - صمود النساء والشباب	٣٤١٬١٤٢ دينار أردني، ١٦٠ مستفيد مستهدف	صمود النساء، الحماية، الريادة، والتمويل الدوّار	نموذج متكامل قوي يربط الحماية بسبل العيش
HelpAge	٢٤٩٬٦٧١دينار أردني؛ ٣٬٠٠٠ مستفيد مستهدف	كبار السن، الإعاقة، والوصول إلى الصحة	صلة قوية بالحماية الاجتماعية والدمج
UN-Habitat - الصمود المائي	١٬٠٨١٬٢٧٣ دينار أردني؛ ٤٢٬٤٠٨ مستفيد مستهدف	حصاد المياه، المياه المعالجة، والري	مشروع بيئي رائد يبني منظومة متكاملة
المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	٥٦٨٬٩٠٠ دينار أردني إجمالاً في عام ٢٠٢٥ ١٥،٨٤٠ مستفيد مستهدف	الدمج، لجان الدعم المجتمعي، حماية الطفل، العنف المبني على النوع الاجتماعي، التعليم	نظام حماية إنساني أساسي لكنه معرض لتراجع التمويل
حركة من أجل السلام	١٩٢٬٤٠٣ دينار أردني ٣٤٤ مستفيد مستهدف	المشاركة الاقتصادية للنساء ومناهضة العنف	اتساق مع النوع الاجتماعي وسبل العيش
سلام شاريتي	قائم على التبرعات/الحملة؛ ٢٬٥٠٠ مستفيد مستهدف	الإغاثة الإنسانية، الصحة، الغذاء، وسبل العيش	اتساق مع حملة البر والإحسان/التمويل الاجتماعي
تعزيز مشاركة النساء من خلال الرصد المجتمعي والحوار المحلي	٤١٬٤٩٠ دينار أردني، ٢٣٠ مستفيد مستهدف	تعزيز قدرات النساء وتفعيل دورهم في انتاج المعرفة المجتمعية والمناصرة	اتساق مع نموذج مراصد المراكز وحوكمة النوع الاجتماعي

وزارة التنمية الاجتماعية - خدمات الإعاقة	٦٧٬٥٠٠ دينار أردني؛ ٧٥ مستفيد مستهدف	خدمات نهارية بديلة عن الرعاية الإيوائية	اتساق مع الدمج وإنهاء الاعتماد على الرعاية المؤسسية المغلقة
ترابط الشباب المجلس الثقافي البريطاني	١٨٬٦٩١ دينار أردني / ٤٥٬٠٠٠ دينار أردني للمراحل الأولى والثانية ١٥٠ مستفيد مستهدف للمرحلتين	قيادة الشباب والمبادرات المجتمعية	اتساق مع نظام الشباب والتماسك الاجتماعي
مراكز المرأة الرقمية - Orange	شراكة طويلة الأمد؛ ١٦٠ مستفيدة مستهدفة	المهارات الرقمية للنساء وريادة الأعمال	التمكين الاقتصادي والدمج الرقمي
نزاهة	١٣٬٤٦٥ دينار أردني؛ ١٣٥ مستفيد مستهدف	الشفافية، المساءلة، ومشاركة الشباب	اتساق مع الحوكمة والمشاركة
فرصتي - أوكسفام	٢٠٬٠٠٠ دينار أردني؛ ٤٧٥ مستفيد مستهدف	التدريب الرقمي ومنصة التشغيل	نظام التشغيل وإمكانات التوسع
المجلس الدنماركي للاجئين/الاتحاد الأوروبي - سبل العيش	٧٩٢٬٧١١ دينار أردني؛ ١٬٥٠٠ مستفيد مستهدف	سبل العيش المستدامة، العمل اللائق، ومجموعات الادخار	مشروع اقتصادي عالي القيمة يبني منظومة
GIZ - مرافق المياه	٣٢٨٬٨٤٠ دينار أردني؛ ١٬٣٠٠ مستفيد مستهدف	إدارة المياه، النساء، ودمج الأشخاص ذوي الإعاقة	اتساق بيئي واندماجي
Interreg NEXT MED	٩٧٢٬٤٣٤ دينار أردني؛ ٢٥٠ مستفيد مستهدف	التحول الأخضر العادل والحوكمة التشاركية	قيمة عالية في تكامل الحوكمة والبيئة