



# دليل

## ابتكار الخدمات وتحقيق استدامتها

الإصدار الأول | ٢٠٢٦م

# المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

تهدف هذه الخارطة إلى تقديم تصور شامل لبنية دليل "ابتكار الخدمات وتحقيق استدامتها" وذلك لتيسير فهم تسلسل الوحدات وتكاملها، وتسهيل التنقل بين مكوناته

٠٣	البطاقة التعريفية للدليل
٠٤	مقدمة
٠٥	تعريف المصطلحات
٠٦	منهجية بناء الدليل

## الوحدة الأولى: تقييم الاحتياجات المجتمعية

٠٨	١,١ مفهوم احتياجات المستخدمين:
١٠	١,٢ مثال تطبيقي: تصنيف الاحتياجات وفق براد شو وماسلو
١٢	١,٣ منهجيات تحديد احتياجات المستخدمين:
١٣	١,٤ نموذج عمل تطبيقي: اختيار المنهجية الأنسب لتحديد احتياجات المستخدمين
١٥	١,٥ أدوات تحديد احتياجات المستخدمين:
٢١	١,٦ نموذج تطبيقي: مصفوفة اختيار أداة تحديد الاحتياج
٢٣	١,٧ عمليات تحديد احتياجات المستخدمين

## الوحدة الثانية: ابتكار الخدمات في المنظمات غير الربحية

٢٥	٢,١ مفهوم الابتكار في تصميم الخدمات:
٢٧	٢,٢ نموذج تطبيقي: الابتكار في تصميم الخدمات الصحية
٢٩	٢,٣ منهجيات ابتكار الخدمات:
٣٣	٢,٤ أدوات ابتكار الخدمات:
٣٥	٢,٥ نموذج تطبيقي: توظيف أدوات الابتكار في تطوير الخدمات التعليمية
٣٥	٢,٦ معايير جودة تصميم الخدمات

## الوحدة الثالثة: استدامة الخدمات

٤٠	٣,١ المفهوم والإطار العام لاستدامة الخدمات:
٤٢	٣,٢ استراتيجيات تعزيز استدامة الخدمات:
٤٤	٣,٣ نموذج تطبيقي: خطة تطبيق استراتيجيات استدامة "القرية التراثية"
٤٦	٣,٤ أدوات بناء استدامة الخدمات:
٤٨	3.5 نموذج تطبيقي: خطة استدامة خدمات سقيا الماء لضيوف الرحمن
٤٩	3.6 نماذج خدمات مبتكرة ومستدامة في القطاع غير الربحي:

## الملاحق

٥١	٤,١ تقييم ذاتي
٥٣	٤,٢ مراجع إعداد الدليل

# البطاقة التعريفية للدليل

## اسم الدليل

- دليل ابتكار الخدمات وتحقيق استدامتها.



## الإصدار

- الإصدار الأول ٢٠٢٦م



## الجهة المُعدة

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.



## النطاق المستهدف

- المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.



## الهدف العام

- تمكين المنظمات غير الربحية من تصميم خدمات مبتكرة ومستدامة تحقق قيمة مضافة وأثراً مجتمعياً ملموساً، من خلال تزويدها بالأطر المفاهيمية والمنهجيات والأدوات التطبيقية التي تساعدها على فهم احتياجات المستفيدين، وتطوير خدمات قائمة على الابتكار، وضمان استدامتها التشغيلية والمالية والمجتمعية.



## محتوى الدليل

- يتضمن ثلاث وحدات رئيسة تغطي: تقييم الاحتياجات المجتمعية، وابتكار الخدمات في المنظمات غير الربحية، ومفهوم الابتكار في تصميم الخدمات. بالإضافة إلى ملاحق تنفيذية وأدوات تطبيقية.



## الفئات المستفيدة

- يستهدف الدليل الفئات التالية:
- القيادات التنفيذية ومدبرو البرامج والخدمات في المنظمات غير الربحية.
- وحدات التطوير والجودة والابتكار المؤسسي.
- المستشارون والممارسون في مجال تصميم الخدمات المجتمعية.
- الجهات الداعمة والمانحة الراغبة في تطوير برامج ذات أثر مستدام.



## حقوق الاستخدام

- مُتاح للاستخدام الداخلي والتدريب والتطوير المؤسسي، مع الإشارة إلى مصدر الدليل عند إعادة الاستخدام أو الاقتباس.



يُعد "دليل ابتكار الخدمات وتحقيق استدامتها في القطاع غير الربحي" مرجعاً معرفياً وتطبيقياً متخصصاً، يُقدّم للعاملين في المنظمات غير الربحية بالمملكة العربية السعودية، بهدف تعزيز كفاءتهم في تصميم وتطوير خدمات مجتمعية تتميز بالابتكار، وتعتمد على فهم عميق لاحتياجات المستفيدين، وقابلة للتوسع والتكرار والاستدامة.

ويأتي هذا الدليل استجابة للتحوّلات المتسارعة التي يشهدها القطاع غير الربحي، وما تفرضه المرحلة من ضرورة تطوير نماذج الخدمات التقليدية إلى خدمات تنموية ذات قيمة مضافة، تركز على تجربة المستفيد، وتتكامل مع مستهدفات رؤية المملكة (٢٠٣٠)، لاسيما المستهدف المتعلق برفع نسبة المشاريع ذات الأثر الاجتماعي من ٧% إلى ٣٣%، وتعزيز الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية.

## ويهدف الدليل إلى ما يلي:

- تقديم فهم واضح لمفاهيم الاحتياجات المجتمعية، والابتكار، والاستدامة في سياق تقديم الخدمات.
- إكساب العاملين أدوات ومهارات تحليل احتياجات المستفيدين بطرق منهجية.
- مساعدة المنظمات غير الربحية على تصميم خدمات تنموية قائمة على القيمة والأثر المجتمعي.
- دعم بناء خدمات قابلة للتوسع، ومؤهلة للاستدامة المؤسسية والمالية.
- عرض منهجيات وأدوات عالمية في تصميم الحلول، تلائم السياق المحلي.

وقد تم إعداد هذا الدليل بالاستفادة من أفضل الممارسات الدولية (مثل نماذج الابتكار من Stanford d.school، ومنهجيات تصميم الخدمات من IDEO.org)، والنماذج الوطنية الناجحة، والمرجعيات المهنية المعتمدة في مجالات الابتكار الاجتماعي، والتصميم المتمحور حول الإنسان، ونظريات الاستدامة، وتحليل الأثر، إلى جانب تحليل تجارب ميدانية من منظمات غير ربحية سعودية رائدة.

## ويتكون الدليل من ثلاث وحدات رئيسية، تشمل:

### الوحدة الثالثة

#### استدامة الخدمات

- يقدم نماذج واستراتيجيات لضمان استمرارية الخدمة، وتشغيلها وتطويرها، مع عرض لأدوات تطبيقية، ونماذج وطنية رائدة.

### الوحدة الثانية

#### ابتكار الخدمات في

- المنظمات غير الربحية
- يتناول المفاهيم، والمنهجيات، والأدوات المرتبطة بتصميم خدمات تنموية قائمة على القيمة.

### الوحدة الأولى

#### تقييم الاحتياجات

- المجتمعية
- يركز على أدوات ومنهجيات تحديد احتياجات المستفيدين، وتوجيه تصميم الخدمات وفقاً للأولويات الفعلية.

وفي ختام الدليل، أدرجت ملاحق داعمة تضم تقييماً ذاتياً للممارسين، ومصادر إضافية للبحث والاطلاع، تساعد على استلهام الأفكار، وتطبيق المبادئ والممارسات الحديثة.

إن هذا الدليل لا يُمثل مجرد وثيقة معرفية، بل هو أداة عمل واستراتيجية تطوير تهدف إلى بناء قدرات المنظمات غير الربحية، وتمكينها من تقديم خدمات أكثر تأثيراً وكفاءةً وقرباً من حياة المستفيدين.

المصطلحات	التعريف
القطاع غير الربحي	<ul style="list-style-type: none"> <li>منظومة الأنشطة الأهلية والخدمات التطوعية والمنظمات غير الحكومية، التي لا تقصد الربح أساساً، وتهدف إلى تحقيق غرض من أغراض البر أو التكافل أو التعاون أو التنمية الاجتماعية أو غيرها من أغراض النفع العام أو المخصص.</li> </ul>
الخدمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>نشاط مقدم بشكل مستمر أو متكرر لتلبية احتياج محدد لدى المستفيد، يُنفذ غالباً في نقطة تماس مباشرة، ويشكل الوحدة الأساسية لتجربة المستفيد.</li> </ul>
احتياجات المستفيدين	<ul style="list-style-type: none"> <li>الفجوة الفعلية أو المتصورة بين الوضع الراهن للمستفيد والوضع الذي يُحقق له جودة حياة أو خدمة أفضل، ويتم تحديدها باستخدام أدوات تحليلية ومنهجية.</li> </ul>
تصميم الخدمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>عملية منهجية تهدف إلى تطوير الخدمات أو تحسينها بناءً على فهم عميق لتجربة المستفيد وسياقه، مع مراعاة الكفاءة، والتكامل، وقابلية التنفيذ.</li> </ul>
التصميم المرتكز على الإنسان	<ul style="list-style-type: none"> <li>منهجية تصميم تركز على إشراك المستفيد في كل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة، من خلال التعاطف، وتحديد الاحتياجات، وتوليد الحلول بناءً على تجربته الحياتية.</li> </ul>
الابتكار	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير وتطبيق أفكار أو خدمات أو نماذج عمل جديدة تخلق قيمة مضافة وتقدم حلولاً أكثر كفاءة من السابق.</li> </ul>
النموذج التشغيلي للخدمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإطار المنهجي الذي يحدد كيفية تقديم الخدمة وإدارتها، ويشمل العمليات الداخلية، والأدوار التنظيمية، وآليات التنفيذ، ومصادر التمويل، والتقنيات المستخدمة، بما يضمن كفاءة التشغيل وجودة التجربة واستدامة الأثر.</li> </ul>
تقييم الأثر	<ul style="list-style-type: none"> <li>إطار عمل لتقييم التغيرات الاجتماعية أو الاقتصادية أو البيئية التي تنتج عن الأنشطة والمشاريع التي تنفذها الكيانات غير الربحية.</li> </ul>
الاستدامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>قدرة الخدمة أو البرنامج على الاستمرار والتوسع وتحقيق أثر طويل الأمد دون الاعتماد الكلي على موارد أو ظروف مؤقتة. وتشمل الأبعاد التشغيلية، والمالية، والمجتمعية، والمؤسسية.</li> </ul>
الشراكات	<ul style="list-style-type: none"> <li>العلاقة التعاونية بين منطمتين أو أكثر، من نفس القطاع أو من قطاعات مختلفة (حكومي، خاص، غير ربحي)، تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة، وتبادل الموارد والخبرات، وتنفيذ مبادرات أو مشاريع ذات أثر اجتماعي وتنموي</li> </ul>

تم تطوير الدليل عبر عدد من الخطوات المنهجية؛ لضمان اعتماده على أسس علمية وعملية تتناسب مع واقع المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية، وتستجيب لاحتياجات الداخلين إليه، وذلك على النحو التالي:

## أ) مراجعة الأدبيات والأنظمة والتقارير المرجعية

شملت عملية الإعداد مراجعة وتحليل عدد من المراجع، ومن بينها:

- الأطر العالمية في تصميم الخدمات والابتكار الاجتماعي.
- الأدلة الإرشادية والتقارير المتخصصة في القطاع غير الربحي.
- دراسات حالة، ونماذج رائدة في تطوير خدمات مبتكرة ومستدامة.

## ب) الاستناد إلى الخبرات الفنية

اعتمد فريق إعداد الدليل على خبرات تراكمية متخصصة في العمل مع كيانات القطاع غير الربحي بمختلف أنواعه، وما أفرزته التجارب العملية من ملاحظات واحتياجات، ومن أبرز ما لوحظ في الواقع العملي ما يلي:

- محدودية تبني منهجيات الابتكار والتصميم في تطوير الخدمات.
- الحاجة إلى أدوات تطبيقية تمكّن الفرق التنفيذية من تحويل الأفكار إلى نماذج تشغيلية مستدامة.
- ضعف التكامل بين تصميم الخدمة واستخدامها التشغيلية والمالية.
- وجود مبادرات مبتكرة غير موثقة أو غير قابلة للتكرار.
- الحاجة إلى بناء ثقافة مؤسسية تشجّع على التجريب والتعلم من الخبرة.

## ج) المراجعة المهنية

تم عرض مسودة الدليل على نخبة من الخبراء والممارسين في مجالات تصميم الخدمات والابتكار الاجتماعي والاستدامة المؤسسية، وقد أسهمت ملاحظات الخبراء في رفع كفاءة المحتوى الفني، وتحقيق التوازن بين الإطار العلمي والتطبيق العملي.

## د) خطة المراجعة والتحديث

- تم تصميم هذا الدليل ليكون مرجعاً قابلاً للتطوير والتحديث الدوري، بما يواكب المستجدات النظامية والممارسات الناشئة.
- يُوصى بمراجعته كل (٢٤) شهراً لتحديث البيانات والفرص والتحديات وإضافة النماذج الرائدة الجديدة، والتحديثات في التشريعات والأنظمة ذات العلاقة بالقطاع.
- يمكن أن يتطور هذا الدليل ليكون رقمياً تفاعلياً، ومتفاعلاً مع تحديثات البيئة المحيطة بكافة أبعادها.

# الوحدة الأولى

## تقييم الاحتياجات المجتمعية

- ١,١ مفهوم احتياجات المستخدمين:
- ١,٢ مثال تطبيقي: تصنيف الاحتياجات وفق براد شو وماسلو
- ١,٣ منهجيات تحديد احتياجات المستخدمين:
- ١,٤ نموذج عمل تطبيقي: اختيار المنهجية الأنسب لتحديد احتياجات المستخدمين
- ١,٥ أدوات تحديد احتياجات المستخدمين:
- ١,٦ عمليات تحديد احتياجات المستخدمين

# ١,١ مفهوم احتياجات المستفيدين:

إنَّ الانطلاقة الحقيقية لأي برنامج اجتماعي ناجح تبدأ من فهم معمق لاحتياجات المستفيدين، فالتصميم الجيد للخدمات لا يقوم على الافتراضات العامة، بل على تشخيص دقيق ومدروس للاحتياج الفعلي والظروف المحيطة.

وتعتبر عملية تقييم الاحتياجات الخطوة الأولى في دورة حياة تصميم البرامج والخدمات الاجتماعية والتنمية، إذ تمثل البوصلة التي توجه جهود التدخل الاجتماعي نحو القضايا الأكثر احتياجاً وتأثيراً.

ويمكن تعريف الاحتياجات بأنها: "الفجوة أو الفرق القائم بين الوضع الراهن للمستفيد، وبين الوضع المنشود الذي يحقق له مستوى أفضل من الحياة أو الخدمة أو الدعم". ويُعدّ هذا المفهوم محورياً أساسياً في التخطيط الاجتماعي، وتصميم البرامج التنموية، إذ يُمثل الحافز الرئيس لأي تدخل تنموي هادف.

والاحتياج هو فجوة ديناميكية تتشكل بين الوضع الراهن والوضع المرغوب، وتتأثر بعوامل زمنية وسياقية وثقافية، ويعاد تقييمها دورياً لضمان استجابة البرامج للمتغيرات المجتمعية.

وفي سياق العمل غير الربحي، يُقصد باحتياجات المستفيدين: تلك المتطلبات المعيشية والاجتماعية والتعليمية والنفسية والصحية والثقافية، التي تُمكنهم من العيش بكرامة والاندماج في المجتمع، وتحقيق ذواتهم والمشاركة الفاعلة في التنمية.

ومن منظور علماء الاجتماع؛ فإنه يوجد اتفاق على تصنيف (براد شو) الذي يقسّم الاحتياجات إلى: الاحتياج المعياري، والاحتياج المحسوس، والاحتياج المعبر عنه، والاحتياج المقارن، ويمكننا تعريفها على النحو التالي:

## الاحتياجات المحسوسة

وتمثل الاحتياجات التي يشعر بها الأفراد بأنفسهم، وهي ما يشعر الناس أنهم بحاجة إليه بناءً على تجاربهم وتصوراتهم الشخصية.

## الاحتياجات المعيارية

وهي الاحتياجات التي يحددها الخبراء بناءً على معايير أو مقاييس معينة، ويتم تحديدها من خلال التقييمات أو الإرشادات أو المعايير التي تحدد ما هو ضروري لمجموعة معينة أو حالة معينة.

## الاحتياجات المقارنة

وهي الاحتياجات التي يتم تحديدها من خلال مقارنة وضع مجموعة بوضع مجموعة أخرى، فإذا كانت مجموعة ما تفتقر إلى شيء تملكه مجموعة مشابهة أخرى، فهذا يبرر الحاجة المقارنة.

## الاحتياجات المعبر عنها

وهي الاحتياجات التي عبّر الناس عنها صراحةً، وغالباً ما تكون من خلال الطلبات التي يقدمونها للحصول على الخدمات.

# ١,١ مفهوم احتياجات المستفيدين

وهذا التصنيف المتعدد لأبعاد الاحتياجات يعكس الطبيعة المعقدة للمفهوم، فالاحتياجات ليست ظاهرة موضوعية واحدة، بل هي متعددة المصادر، وتتأثر بعوامل مختلفة، مثل: الخبرة الشخصية، والمعايير المهنية، والتعبير المباشر، ومقارنات الأوضاع، وبالتالي يصبح من الصعب تشكيل معايير واضحة، وقابلة للمقارنة لتقييم الاحتياجات، كون ذلك يتطلب النظر من زوايا متعددة، واستيعاب هذا التنوع والتعقيد في العوامل المؤثرة.

أحد التصنيفات الأكثر شهرةً أيضًا للاحتياجات هو تصنيف (ماسلو) الذي رتب احتياجات الإنسان في تسلسل هرمي؛ حيث تكون الاحتياجات الفسيولوجية (البقاء) في القاعدة، واحتياجات "تحقيق الذات" الأكثر إبداعاً وتوجهاً فكرياً في القمة. واقترح ماسلو بأن احتياجات البقاء يجب أن تُشبع قبل أن يتمكن الفرد من إشباع الاحتياجات الأعلى، وكلما ارتفعنا في التسلسل الهرمي، أصبحت الاحتياجات المرتبطة بتلك المرحلة أكثر صعوبة في الإشباع بسبب الحواجز الشخصية والبيئية التي تحبطنا حتمًا، وتوفر هذه النظرية إطارًا منطقيًا وبسيطاً لفهم ديناميكية الاحتياجات الإنسانية وكيفية إشباعها، فهي تقسم الاحتياجات إلى فئات متسلسلة ومتدرجة؛ مما يسهل عملية تحديد الأولويات، وترتيب الاستجابات لها.

وبعد أن تعرفنا على تصنيف براد شو للاحتياجات بمستوياته الأربعة في الشريحة السابقة وهنا تصنيف ماسلو يمكن القول بأن العاملين في القطاع استخدام النموذجين معاً بشكل متكامل؛ حيث يساعد 'هرم ماسلو' في تصنيف موضوع الاحتياج (هل هو حاجة أساسية، أم اجتماعية، أم تقديرية)، بينما يساعد تصنيف 'براد شو' في تحديد مصدر تعريف الاحتياج (هل حدده خبير، أم شعر به المستفيد).

# ١,٢ مثال تطبيقي: تصنيف الاحتياجات وفق براد شو وماسلو

يساعد الدمج بين نموذج براد شو وهرم ماسلو في فهم الاحتياج من زاويتين: زاوية نوع الحاجة: ما مستوى الاحتياج على هرم ماسلو؟ (أساسي، أمان، انتماء، تقدير، تحقيق ذات).

زاوية مصدر الحاجة: كيف عرفنا بوجود الاحتياج؟ هل عبّر عنه المستفيد؟ هل حدده خبير؟ هل ظهر من مقارنة؟

يوضّح المثال التالي كيف يساهم كلا النموذجين في اتخاذ قرار التدخل الأنسب للمستفيد.

وصف الحالة	نوع الاحتياج وفق براد شو	مستوى الاحتياج في هرم ماسلو	ملاحظة تحليلية
شاب جامعي يفتقر إلى فرص تدريب عملي قبل التخرج.	معياري (وفق متطلبات سوق العمل)	التقدير وتحقيق الذات	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة تتطلب تصميم برنامج تدريب ميداني قبل التخرج يعزز جاهزية الشباب لسوق العمل.</li> </ul>
شاب حديث التخرج يبحث عن وظيفة مستقرة.	محسوس (تجربة شخصية)	الأمان الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة تعكس غياب برامج مواءمة التوظيف، مما يستدعي إطلاق مبادرات للربط المهني مع القطاع الخاص.</li> </ul>
شاب يشعر بعدم وجود مسار واضح لتطوره داخل البرامج.	معياري + محسوس	تحقيق الذات	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة تعبر عن غياب المسارات التدريجية للشباب داخل البرامج التطويرية، مما يتطلب بناء خطط نمو فردية ومؤشرات أداء شخصية.</li> </ul>
مجموعة من رواد الأعمال الشباب يبحثون بفرص تمويل مشاريعهم الصغيرة.	معبر عنه (طلب مباشر)	التقدير وتحقيق الذات	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة تدل على رغبة الشباب في إثبات قدراتهم وتحقيق إنجازات ملموسة، مما يستدعي تأسيس حاضنات أعمال وتمويل مصغر للمشروعات الريادية.</li> </ul>
مجموعة من المتطوعين الشباب يعبرون عن رغبتهم في الاستمرار ضمن فرق عمل تطوعية دائمة.	مقارن (مع جمعيات أخرى توفر الاستمرارية)	الانتماء والدعم الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة تسلط الضوء على أهمية تعزيز الشعور بالانتماء لدى المتطوعين، عبر إنشاء فرق عمل مستقرة، وبرامج تحفيزية مستمرة.</li> </ul>

المثال من إعداد الفريق لأغراض تدريبية، وهو مستلهم من حالات شائعة في القطاع الاجتماعي.\*\*

# ١,٢ نموذج تطبيقي: تصنيف الاحتياجات وفق براد شو وماسلو

## أولاً: بيانات عامة عن الحالة

- اسم الحالة / رقمها: \_\_\_\_\_
- الفئة العمرية: \_\_\_\_\_ الجنس:  ذكر  أنثى
- الجهة / البرنامج: \_\_\_\_\_
- تاريخ التطبيق: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

وصف مختصر للحالة والوضع الراهن	نوع الاحتياج وفق براد شو*	مبررات اختيار نوع الاحتياج	مستوى الاحتياج في هرم ماسلو**	مبررات اختيار مستوى ماسلو	أولوية التدخل (عالية/متوسطة/منخفضة)	فكرة أولوية للتدخل / الخدمة المقترحة
	<input type="checkbox"/> معياري. <input type="checkbox"/> محسوس. <input type="checkbox"/> مُعَبَّر عنه. <input type="checkbox"/> مقارن.	<input type="checkbox"/> فسيولوجي (أساسي). <input type="checkbox"/> أمان. <input type="checkbox"/> انتماء ومحبة. <input type="checkbox"/> تقدير ذات. <input type="checkbox"/> تحقيق ذات.				
	<input type="checkbox"/> معياري. <input type="checkbox"/> محسوس. <input type="checkbox"/> مُعَبَّر عنه. <input type="checkbox"/> مقارن.	<input type="checkbox"/> فسيولوجي (أساسي). <input type="checkbox"/> أمان. <input type="checkbox"/> انتماء ومحبة. <input type="checkbox"/> تقدير ذات. <input type="checkbox"/> تحقيق ذات.				
	<input type="checkbox"/> معياري. <input type="checkbox"/> محسوس. <input type="checkbox"/> مُعَبَّر عنه. <input type="checkbox"/> مقارن.	<input type="checkbox"/> فسيولوجي (أساسي). <input type="checkbox"/> أمان. <input type="checkbox"/> انتماء ومحبة. <input type="checkbox"/> تقدير ذات. <input type="checkbox"/> تحقيق ذات.				
	<input type="checkbox"/> معياري. <input type="checkbox"/> محسوس. <input type="checkbox"/> مُعَبَّر عنه. <input type="checkbox"/> مقارن.	<input type="checkbox"/> فسيولوجي (أساسي). <input type="checkbox"/> أمان. <input type="checkbox"/> انتماء ومحبة. <input type="checkbox"/> تقدير ذات. <input type="checkbox"/> تحقيق ذات.				
	<input type="checkbox"/> معياري <input type="checkbox"/> محسوس <input type="checkbox"/> مُعَبَّر عنه <input type="checkbox"/> مقارن	<input type="checkbox"/> فسيولوجي (أساسي) <input type="checkbox"/> أمان <input type="checkbox"/> انتماء ومحبة <input type="checkbox"/> تقدير ذات <input type="checkbox"/> تحقيق ذات				

# ١,٣ منهجيات تحديد احتياجات المستفيدين

تعرف عملية "تقييم الاحتياجات" بأنها: عملية تهدف إلى تحديد كيفية سد فجوة المستوى المعيشي، أو التعلم، أو الأداء، أو غيرها. ويتضمن ذلك تحديد الاحتياجات الهامة، وكيفية معالجتها؛ حيث تشمل العملية مقارنة الحالة الحالية بالحالة المرغوبة، وتحديد المشكلة أو المشكلات، وفهم السلوكيات والآليات التي تساهم في الحالة الحالية، وتحديد ما إذا كان يمكن تغيير السلوكيات والآليات المحددة، وكيفية تغييرها لتحقيق الحالة المرغوبة، وتطوير استراتيجيات الحل، وبناء الدعم لاتخاذ الإجراءات.

وقد اعتمدت العديد من المنظمات المحلية والدولية والمراكز البحثية نماذج تحليلية متعددة لتحديد الاحتياجات، وتختلف من حيث العمق والمنظور المستخدم، لكنها تتقاطع في تركيزها على استكشاف الفجوة بين الواقع والمأمول، ومن أبرز هذه المنهجيات:

<ul style="list-style-type: none"><li>• يصف الاحتياجات إلى خمس مستويات: (المخرجات الرئيسية، نتائج المنظمة، العمليات، الأداء الفردي، المدخلات)، ويستخدم هذا النموذج لتحديد أولويات التدخل.</li></ul>	<b>نموذج كوفمان Kaufman's Five-Level ) (Model</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يقوم على تحليل ثلاثي الأبعاد، يشمل: (المستفيدين، مقدمي الخدمة، صناع القرار)، مع التأكيد على دور كل طرف في تحديد الفجوة، وتطوير الحل.</li></ul>	<b>نموذج McKillip لتحديد الاحتياج</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يعتمد على خطوات: (التعاطف، تحديد المشكلة، توليد الأفكار، النموذج الأولي، الاختبار)، ويتميز بإشراك المستفيدين مباشرة في تصميم الحل.</li><li>• ويُعرف هذا المنهج بشكل واسع أيضاً بـ "التفكير التصميمي" (Design Thinking)، وهو يتميز بإشراك المستفيدين مباشرة في تصميم الحل.</li></ul>	<b>التصميم المرتكز على الإنسان (Human-Centered Design)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يعتبر من أبسط وأوسع المناهج استخداماً لمرونته وسهولة تطبيقه، ويعتمد على تحديد الوضع الحالي والمأمول، وتحليل الفجوة بينهما، ثم اقتراح التدخلات اللازمة لتقليص الفارق.</li></ul>	<b>منهجية تحديد الفجوة (Gap Analysis Approach)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يُستخدم على نطاق واسع محلياً ودولياً، ويركز على ربط الأهداف العامة بالأهداف المرئية، والأنشطة، والمخرجات عبر مصفوفة منطقية.</li></ul>	<b>النموذج المنطقي Logical Framework ) (Approach</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• يتم استخدامها لتحديد الاحتياجات المجتمعية بناءً على توقعات التغييرات المستقبلية الناتجة عن السياسات أو المشاريع الكبرى. وترتكز على الأثر بعيد المدى، والمشاركة المجتمعية، والاعتبارات الأخلاقية، والبيئية.</li></ul>	<b>منهجية الأثر الاجتماعي (Social Impact Assessment)</b>

إن اختيار المنهجية الأنسب ليس قراراً عشوائياً، بل هو قرار استراتيجي يعتمد على طبيعة الموقف. فبينما يكون اختيار منهجية واحدة كافياً وفعالاً في معظم الحالات ذات الأهداف المحددة والموارد الواضحة، يتطلب التعامل مع التحديات الكبرى والمعقدة الجمع بين أكثر من منهجية للوصول إلى فهم شامل ورؤية متكاملة.

ولتسهيل عملية الاختيار، يمكن للمنظمة أن تنظر في طبيعة القرار المتوقع وعمق التحليل المطلوب؛ فإذا كان القرار يهدف لتطوير خدمة جديدة من الصفر، فإن منهجية "التصميم المرتكز على الإنسان" تكون هي الأنسب كنقطة انطلاق. أما إذا كان القرار يخص تحسين خدمة قائمة، فإن "تحليل الفجوة" يوفر إجابات مباشرة. وعندما يكون القرار مرتبطاً بتأمين التمويل، يصبح "النموذج المنطقي" ضرورياً. وفي المبادرات الاستراتيجية الكبرى، يساعد "نموذج كوفمان" على تحديد الأولويات، بينما تُستخدم "منهجية الأثر الاجتماعي" لتقييم العواقب بعيدة المدى. أما المشكلات التي تتطلب بناء توافق بين أطراف متعددة، فيقدم "نموذج McKillip" إطاراً شاملاً يضمن سماع جميع الأصوات.

# ٤,١ نموذج عمل تطبيقي: اختيار المنهجية الأنسب لتحديد احتياجات المستفيدين

يساعد النموذج التالي الجمعيات على اختيار المنهجية الأنسب لتحليل احتياجات مستفيديها، اعتمادًا على مستوى المشاركة المجتمعية المطلوب، وعمق التحليل، وطبيعة القرار، ونضج البيانات المتاحة.

المنهجية	متى تكون الأنسب؟ (حالة استخدام عملية)	مستوى المشاركة	عمق التحليل
<b>تحليل القوة (Strength Analysis)</b>	عندما تحتاج الجمعية فهمًا سريعًا لقدراتها الحالية لتطوير برامج قائمة	منخفض	متوسط
<b>التصميم المرتكز على الإنسان (HCD)</b>	عندما تسعى الجمعية لفهم تجربة المستفيد واحتياجاته الخفية	مرتفع	عميق جدًا
<b>منهجية فجوة الاحتياج (Gap Analysis)</b>	عندما ترغب الجمعية بمقارنة الوضع الحالي بالمعايير أو النماذج المثلى	متوسط	عميق
<b>النموذج المنطقي (LFA)</b>	عندما تعمل الجمعية على تصميم برامج طويلة المدى تحتاج ربط المخرجات بالأثر	متوسط	عميق
<b>تقييم الأثر الاجتماعي (SIA / SROI)</b>	عندما تحتاج الجمعية إثبات قيمة الأثر للممولين أو اتخاذ قرار استثماري	مرتفع	متقدم

# ٤,١ نموذج عمل تطبيقي: اختيار المنهجية الأنسب لتحديد احتياجات المستفيدين

المعيار	منخفض	متوسط	مرتفع	ملاحظات
مستوى المشاركة المجتمعية المطلوب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
عمق التحليل المطلوب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
توفر البيانات الحالية لدى الجمعية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
الوقت المتاح لتنفيذ الدراسة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
الموارد المالية المتاحة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
مدى الحاجة لإثبات الأثر للممولين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
نوع القرار المطلوب (سريع / استراتيجي)	<input type="checkbox"/> سريع	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> استراتيجي	

بعد تعبئة الجدول، استخدم الدليل التالي لتحديد المنهجية الأنسب:

المنهجية	مناسبة عندما تكون الاختيارات...
تحليل القوة	مشاركة منخفضة + تحليل متوسط + قرار سريع
التصميم المرتكز على الإنسان HCD	مشاركة مرتفعة + تحليل عميق جدًا
Gap Analysis	مستوى متوسط في كل المعايير
النموذج المنطقي LFA	قرار استراتيجي + تحليل عميق
SROI / SIA	موارد متوسطة/مرتفعة + حاجة لإثبات الأثر

# ١,٥ أدوات تحديد احتياجات المستخدمين

تؤدي الأدوات دوراً محورياً في ضمان دقة وموثوقية عملية تحديد الاحتياجات، إذ تمكن المنظمات من جمع بيانات غنية وموثوقة من المستخدمين والمعنيين، وتحليلها بشكل يسمح ببناء تصورات دقيقة وشاملة لتصميم الخدمات. ويمكننا تصنيف أدوات تحديد احتياجات المستخدمين ومعايير اختيارها وفق ما يلي:

## أولاً: أدوات جمع البيانات

### الأدوات الكمية (Quantitative Tools)، ومنها:

**المسوحات الإحصائية**

- تُستخدم لجمع بيانات على نطاق واسع ويُمكن من تحليلها إحصائياً.

**الاستبانات المغلقة**

- وتتضمن أسئلة قابلة للقياس (مثل التقييم العددي أو الاختيارات)، وتستخدم لقياس الاتجاهات العامة.

### الأدوات النوعية (Qualitative Tools)

**الملاحظة المباشرة**

- تجمع بين أدوات كمية ونوعية، وتُستخدم لتقديم فهم شامل للواقع، وتفسير الأرقام من خلال القصص والتجارب.

**مجموعات التركيز (Focus Groups)**

- توفر مناقشة جماعية تبرز التنوع في الآراء، وتكشف الفروقات بين الفئات.

**المقابلات المفتوحة**

- تتيح للمستخدمين التعبير عن تجاربهم واحتياجاتهم بتفصيل.

### الأدوات المختلطة (Mixed Methods)

- تجمع بين أدوات كمية ونوعية، وتُستخدم لتقديم فهم شامل للواقع، وتفسير الأرقام من خلال القصص والتجارب.

# ١,٥ أدوات تحديد احتياجات المستفيدين

## أولاً: أدوات جمع البيانات

### الأدوات الكمية (Quantitative Tools), ومنها:

#### المسوحات الإحصائية

- تُستخدم لجمع بيانات علي نطاق واسع وتُمكن من تحليلها إحصائياً.

#### الاستبانات المغلقة

- وتتضمن أسئلة قابلة للقياس (مثل التقييم العددي أو الاختيارات)، وتستخدم لقياس الاتجاهات العامة.

### مثال: استبيان تحديد احتياجات المستفيدين

**الهدف من الأداة:** جمع بيانات رقمية حول خصائص المستفيدين واحتياجاتهم الحالية وأولوياتهم.

#### نموذج الأسئلة:

#### أولاً: بيانات عامة

عمرك:  أقل من ١٨  ١٨-٣٠  ٣١-٤٥  ٤٦ فأكثر

الجنس:  ذكر  أنثى

الحالة الاجتماعية:  أعزب  متزوج

#### ثانياً: الاحتياجات الحالية (اختر من ١-٥): (١ = غير مهم، ٥ = مهم جدًا)

الحاجة إلى دعم مالي مؤقت.  ١  ٢  ٣  ٤  ٥

الحاجة إلى تدريب مهني.  ١  ٢  ٣  ٤  ٥

الحاجة إلى خدمات صحية.  ١  ٢  ٣  ٤  ٥

#### ثالثاً: رضا المستفيد عن الخدمات الحالية:

ما مدى رضاك عن الخدمات المقدمة؟  منخفض جدًا  منخفض  متوسط  مرتفع  مرتفع جدًا

#### رابعاً: أسئلة مفتوحة قصيرة:

ما أهم احتياج ترغب في توفيره خلال الفترة القادمة؟

# ١,٥ أدوات تحديد احتياجات المستفيدين

## الأدوات النوعية (Qualitative Tools)

### الملاحظة المباشرة

- تجمع بين أدوات كمية ونوعية، وتستخدم لتقديم فهم شامل للواقع، وتفسير الأرقام من خلال القصص والتجارب.

### مجموعات التركيز (Focus Groups)

- توفر مناقشة جماعية تبرز التنوع في الآراء، وتكشف الفروقات بين الفئات.

### المقابلات المفتوحة

- تتيح للمستفيدين التعبير عن تجاربهم واحتياجاتهم بتفصيل.

## مثال ١ : نموذج مقابلة نوعية :

### دليل مقابلة فردية لتحديد الاحتياجات

**الهدف من الأداة:** فهم تجارب المستفيد بعمق واستكشاف احتياجاته غير الظاهرة.

#### نموذج الأسئلة:

#### أسئلة المقابلة:

١. احكِ لنا عن أبرز التحديات التي تواجهك خلال هذه الفترة.
٢. كيف تؤثر هذه التحديات على حياتك اليومية؟
٣. ما الخدمات أو الدعم الذي تتوقعه من الجمعية؟
٤. هل سبق أن استفدت من برامج مماثلة؟ وكيف كانت تجربتك؟
٥. ما أهم تغيير ترغب أن يحدث في حياتك خلال الستة أشهر القادمة؟
٦. ما الذي قد يساعدك على تحقيق هذا التغيير؟

#### ملاحظات للمحاور:

- استخدم أسئلة متابعة مثل: "ممكن توضح أكثر؟"
- راقب لغة الجسد.
- سجل الملاحظات أثناء الحديث.

# ١,٥ أدوات تحديد احتياجات المستفيدين

## الأدوات النوعية (Qualitative Tools)

### الملاحظة المباشرة

- تجمع بين أدوات كمية ونوعية، وتستخدم لتقديم فهم شامل للواقع، وتفسير الأرقام من خلال القصص والتجارب.

### مجموعات التركيز (Focus Groups)

- توفر مناقشة جماعية تبرز التنوع في الآراء، وتكشف الفروقات بين الفئات.

### المقابلات المفتوحة

- تتيح للمستفيدين التعبير عن تجاربهم واحتياجاتهم بتفصيل.

## مثال ٢: نموذج مجموعة تركيز (Focus Group Template)

### مكونات الجلسة:

- عدد المشاركين: ٦-٨
- مدة الجلسة: ٦٠-٩٠ دقيقة
- الأدوات: سبورة / ملصقات / تسجيل صوتي (اختياري)

### محاور النقاش:

- ما أبرز الاحتياجات التي تتفقون عليها كمجموعة؟
- ما الأسباب التي تؤدي إلى ظهور هذه الاحتياجات؟
- ما الخدمات الحالية التي تلبى احتياجاتكم؟
- ما الفجوات التي ترون أنها غير مغطاة؟
- ما الحلول التي تقترحونها؟

### مخرجات الجلسة:

- قائمة أولويات
- أسباب الاحتياجات
- مقترحات عملية

## مثال ٣: نموذج بطاقة ملاحظة ميدانية (Observation Checklist Template)

### العناصر التي يتم ملاحظتها:

- بيئة المستفيد: نوع السكن - المساحة - المنطقة
- الموارد المتوفرة للأسرة
- تفاعل المستفيدين مع الخدمات
- مؤشرات الضعف/المخاطر
- سلوكيات الأطفال/المراهقين
- الإشارات غير اللفظية

# ١,٥ أدوات تحديد احتياجات المستخدمين

## ثانياً: أدوات تحليل البيانات

### شجرة المشكلات (Problem Tree)

- تُستخدم لتحليل العلاقة بين الأعراض الظاهرة والمسببات الجذرية، وتُعد مدخلاً لتصميم البرامج التصحيحية.

### تحليل الفجوة (Gap Analysis)

- يُستخدم لمقارنة الوضع القائم مع الوضع المنشود، وتحديد الثغرات التي تحتاج إلى معالجة.

### مصفوفة ترتيب الأولويات (Prioritization Matrix)

- أداة تُستخدم بعد جمع البيانات لترتيب الاحتياجات وفق معايير مثل: عدد المتأثرين، شدة الأثر، الكلفة، سهولة التنفيذ.

### خريطة الرحلة (Customer Journey Map)

- تُستخدم في التصميم المرتكز على الإنسان لتحديد نقاط الألم والاحتياج عبر مراحل تفاعل المستخدم مع المنظمة.

### تحليل الأطراف ذات العلاقة (Stakeholder Analysis)

- يُستخدم لفهم الأدوار والتأثيرات المختلفة التي تؤثر على واقع الاحتياج.

# ١,٥ أدوات تحديد احتياجات المستفيدين

## ثالثاً: معايير اختيار الأداة المناسبة

يعتمد اختيار الأداة المناسبة لتحديد الاحتياج على عدد من المعايير، ومنها:

### طبيعة الفئات المستهدفة

- مثل العمر، الثقافة، القدرة على التعبير، ومدى تقبلهم للمشاركة.

### نوع الاحتياج المراد قياسه

- سواء كان اجتماعياً، تنموياً، نفسياً، ظاهرياً أو ضمناً.

### الموارد المتاحة

- مثل الوقت، الميزانية، الموارد البشرية اللازمة لتطبيق الأداة.

### درجة العمق المطلوبة

- هل الهدف مجرد مسح عام، أم تحليل نوعي معمق لحالة معينة.

كما نؤكد بأنه قبل البدء في اختيار أدوات جمع البيانات، يُوصى بإجراء خطوات تحضيرية أساسية، تتمثل في تحديد المدخلات المبدئية التي توجه تحليل الاحتياج، بما يضمن تركيز العملية وتوفير الجهد وتوجيه الأسئلة بشكل دقيق وفعال. وتشمل هذه المدخلات ما يلي:

### الفرضيات المبدئية

- صياغة أولية لما يُعتقد أنه احتياج قائم، استناداً إلى الخبرة الميدانية، أو البيانات السابقة، أو الملاحظات العامة، وتساعد الفرضيات في توجيه أدوات الجمع نحو إثبات، أو نفي، أو تعديل هذه التوقعات.

### التحليلات السابقة

- الاستفادة من نتائج دراسات، أو تقارير سابقة حول المستفيدين أو البيئة المستهدفة؛ مما يقلل التكرار، ويعزز التكامل مع المعرفة المؤسسية.

### تحليل أصحاب العلاقة (Stakeholder Analysis)

- تحديد الجهات أو الأفراد المؤثرين في الاحتياج أو المتأثرين به، وتحليل أدوارهم ومستوى تأثيرهم، ويُستخدم هذا التحليل لفهم السياق المحيط بالاحتياج، وتوجيه الأسئلة للفئات ذات الصلة.

يتم اختيار الأداة بناءً على طبيعة البيانات المطلوب جمعها وعمق التحليل الذي نسعى للوصول إليه. وفي كثير من الحالات، تُستخدم الأدوات الكمية والنوعية بشكل تكاملي مع نفس الفئة المستهدفة؛ إذ تسمح الأدوات الكمية بقياس الاتجاهات والأنماط العامة، بينما تكشف الأدوات النوعية عن الأسباب العميقة والدوافع والتجارب.

ويعد الجمع بين الطريقتين أفضل ممارسة لضمان موثوقية النتائج وتقليل الانحياز، حيث تُستخدم البيانات الكمية لتحديد ما يحدث، بينما تساعد الأدوات النوعية على فهم لماذا يحدث. وتُعرف هذه المقاربة باسم "الطرق المختلطة" (Mixed Methods) وتُستخدم عالمياً في البحوث الاجتماعية والبرامج التنموية؛ لأنها تمنح صورة شاملة عن الاحتياج.

# ١,٦ نموذج تطبيقي: مصفوفة اختيار أداة تحديد الاحتياج

تُظهر التجربة الميدانية لإحدى الجمعيات التنموية أهمية الموازنة بين طبيعة الفئة المستهدفة ونوع الأداة المستخدمة لتحديد احتياجاتها. ولتحقيق هذا التوازن، طوّرت الجمعية "مصفوفة اختيار الأداة المناسبة"، وهي أداة عملية تساعد على تحديد نوع الأداة الأمثل (كمية، نوعية، أو مختلطة) بناءً على خصائص الفئة ونوع الاحتياج والموارد المتاحة.

طبيعة الفئة المستهدفة	نوع الاحتياج	مستوى العمق المطلوب	نوع الأداة الأنسب	مثال تطبيقي من الجمعية	ملاحظات تنفيذية
نساء مستفيدات من برامج تمكين اقتصادي	معيشي / اقتصادي	متوسط	استبانة مغلقة	• قياس مدى كفاية الدعم المالي المقدم للأسر.	• مناسبة لجمع بيانات كمية سريعة.
شباب في برامج المهارات الحياتية	تعلّمي / سلوكي	مرتفع	مجموعات تركيز	• جلسة نقاش حول التحديات في برنامج "تطوير المهارات الحياتية".	• تكشف الاحتياجات غير المعلنة.
أسر مستفيدة من الدعم الغذائي	معيشي / أساسي	منخفض	مسح ميداني مبسط	• رصد نسب الاعتماد على المساعدات خلال موسم محدد.	• ملائمة للعينات الكبيرة.
متطوعون في برنامج مجتمعي	تنظيمي / تطوعي	متوسط	مقابلات	• مقابلات لتحديد دوافع الاستمرار في العمل التطوعي.	• تعزز الفهم النوعي للسلوك.
مستفيدون متنوعون في مشروع تنموي متكامل	اقتصادي / اجتماعي	مرتفع	منهج مختلط (استبانة + مقابلات)	• تحليل احتياجات الأسر المشاركة في مشروع "الاستقرار الأسري".	• يجمع بين دقة الأرقام وعمق التحليل.

## ١,٦ نموذج تطبيقي: مصفوفة اختيار أداة تحديد الاحتياج

ملاحظات تنفيذية	مثال تطبيقي من الجمعية	نوع الأداة الأنسب	مستوى العمق المطلوب	نوع الاحتياج	طبيعة الفئة المستهدفة

## ١,٧ عمليات تحديد احتياجات المستفيدين

بعد أن استعرضنا المفاهيم والمنهجيات والأدوات المرتبطة بتحليل احتياجات المستفيدين، ننتقل إلى مرحلة تطبيق العمليات الإجرائية لتحديد احتياجات المستفيدين، وهذه العمليات لا تقتصر على جمع معلومات، بل تمثل نظاماً متكاملًا من الخطوات المنظمة التي تضمن تحويل الفهم النظري إلى تدخلات فعالة ومؤثرة، ويتطلب ذلك تصميمًا دقيقاً، وإدارة منهجية لكل مرحلة، بدءاً من تحديد الهدف وتشكيل الفريق، وانتهاءً بتحويل النتائج إلى قرارات تصميمية قابلة للتنفيذ. ويمكننا تلخيصها وفق التالي:

• تبدأ العملية بتحديد الهدف من تحليل الاحتياج، مثل: تصميم برنامج جديد، أو تطوير خدمة قائمة، أو التحقق من فجوات قائمة، ويشمل ذلك صياغة سؤال التحليل، وتحديد الفئة المستفيدة، والمنفعة المتوقعة.

### تحديد الغرض من التحليل

• بعد تحديد الغرض، يتم رسم حدود الدراسة بشكل دقيق لتكون قابلة للتنفيذ. ويشمل ذلك تحديد النطاق الجغرافي (مدينة، حي)، والسكاني (فئة عمرية، شريحة اجتماعية)، والزمني (فترة جمع البيانات)، بالإضافة إلى توضيح أي قيود أو محددات قد تؤثر على النتائج، وذلك لوضع توقعات واقعية.

### تحديد نطاق الدراسة وحدودها

• يتم تشكيل فريق عمل متعدد التخصصات يتضمن مختصين في (البحث الاجتماعي، التحليل، الإشراف الميداني)، وتوزع الأدوار بوضوح، مع التأكيد على تدريب فريق العمل على أدوات التحليل المختارة.

### تشكيل فريق العمل

• يتم إعداد خطة تنفيذية شاملة تتضمن الجدول الزمني، والموارد المطلوبة، وخطة الطوارئ، بالإضافة إلى اختيار الأدوات المناسبة (كمية/نوعية/مختلطة) وفق خصائص الفئة المستهدفة، ونوعية البيانات المطلوبة.

### تخطيط العملية واختيار الأدوات

• تُنفذ أدوات التحليل من خلال استبيانات، أو مقابلات، أو مجموعات تركيز، أو ملاحظة مباشرة، ويُراعى أثناء ذلك ضمان جودة البيانات، وسرية المعلومات، والتوثيق السليم.

### جمع البيانات من الميدان

• تُستخدم تقنيات التحليل الكمي، مثل: (SPSS أو الجداول الإحصائية)، والتحليل النوعي مثل: (تحليل المحتوى أو الترميز المفتوح) لاستنتاج الأنماط، وتصنف الاحتياجات وفق معايير الأولوية، وشدة الأثر، والقابلية للتدخل.

### تحليل البيانات وتصنيف الاحتياجات

• تُترجم البيانات إلى تقرير تحليلي شامل يتضمن: قائمة الاحتياجات، مبرراتها، توصيات التدخل، والمرفقات اللازمة (جداول، رسوم، أدوات)، ويتضمن التقرير توصيات ليس فقط لتصميم التدخلات، بل أيضاً لتوجيه الخطة الاستراتيجية للمنظمة وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية.

### إعداد التقرير وتوثيق النتائج

• قبل الانتقال لمرحلة التصميم، يتم عرض النتائج الأولية على عينة من المستفيدين وأصحاب المصلحة للتأكد من أن تفسير البيانات كان دقيقاً ويعكس الواقع.

### مشاركة النتائج والتحقق من صحتها

• تُستخدم مخرجات التقرير كأساس لصياغة البرامج الجديدة، أو تعديل القائمة، من خلال تطوير منطلق التدخل، وتحديد الأهداف، وتصميم الخدمات بناءً على الاحتياج الحقيقي المدعوم بالبيانات.

### تحويل النتائج إلى قرارات تصميمية

# الوحدة الثانية

## ابتكار الخدمات في المنظمات غير الربحية

- ٢,١ مفهوم الابتكار في تصميم الخدمات
- ٢,٢ نموذج تطبيقي: الابتكار في تصميم الخدمات الصحية
- ٢,٣ منهجيات ابتكار الخدمات
- ٢,٤ أدوات ابتكار الخدمات
- ٢,٥ نموذج تطبيقي: توظيف أدوات الابتكار في تطوير الخدمات التعليمية
- ٢,٦ معايير جودة تصميم الخدمات

## ٢,١ مفهوم الابتكار في تصميم الخدمات

**الابتكار** هو " تطوير وتطبيق أفكار أو خدمات أو نماذج عمل جديدة تخلق قيمة مضافة وتقدم حلولاً أكثر كفاءةً من السابق". ويُعرف الابتكار في تصميم الخدمات بأنه: "عملية تطوير أو تقديم خدمة جديدة، أو تحسين خدمة قائمة، بشكل يحدث فارقاً في تجربة المستفيد أو الأثر الاجتماعي أو التشغيل المؤسسي". والابتكار في الخدمات لا يقتصر على تحسين ما هو قائم، بل يتجاوز ذلك إلى إعادة التفكير الجذري في كيفية تقديم الخدمة، ولماذا تُقدّم، ولمن، وبأي طريقة.

وفي القطاع غير الربحي، يُعد الابتكار ضرورة أكثر من كونه خياراً، نظراً لتعقيد المشكلات المجتمعية وتغيّر حاجات المستفيدين، ويساعد الابتكار في تصميم خدمات أكثر استجابة ومرونة لاحتياجات المستفيدين، وأقل تكلفة، وأكثر كفاءة، وذات أثر أعمق وملموس على الفئات المستهدفة.

وقبل البدء في الحديث عن عمليات التصميم والابتكار، من المهم التمييز بين المفاهيم الأساسية التي تُشكّل أساس التدخلات في القطاع غير الربحي، وهي: (الخدمة، البرنامج، والمشروع)، وهذا التمييز يساعد في تحديد نطاق الابتكار المستهدف، سواءً على مستوى التجربة المباشرة للمستفيد (الخدمة)، أو على مستوى الحزمة المترابطة من الخدمات (البرنامج)، أو في حدود نشاط محدد بزمان وموارد (المشروع). ويبين الجدول أدناه الفروق بين هذه المصطلحات المتداخلة:

المصطلح	التعريف	المدى الزمني	الطبيعة
الخدمة	نشاط دائم أو متكرر يُقدّم للمستفيد لتلبية حاجة محددة.	مستمر / متكرر	عمليات تنفيذية
البرنامج	مجموعة من الأنشطة والخدمات المترابطة تحقق أهدافاً تنموية أكبر.	متوسط / طويل	إستراتيجي
المشروع	نشاط محدود بمدة وزمن وموارد لتنفيذ هدف معين أو مكون من البرنامج.	قصير / مؤقت	تشغيلي

## ٢,١ مفهوم الابتكار في تصميم الخدمات

**ومن منظور الابتكار:** فإننا ننظر إلى "الخدمة" باعتبارها النقطة الأقرب لتجربة المستفيد، وهي ما يجب أن تخضع لأكبر قدر من التجريب والتطوير، في حين يُعد البرنامج الإطار الاستراتيجي الذي يُدار الابتكار ضمنه، ويشكّل المشروع المسار الزمني لتنفيذ التجريب أو التوسع.

ومن الأمثلة التوضيحية لتمييز الفرق بين التدخلات: تقديم جلسات استشارة طبية مجانية (خدمة)، ضمن برنامج الرعاية الصحية المنزلية لكبار السن (برنامج)، والذي ينفذ من خلال الزيارات الميدانية للأسر الأشد حاجة لمدة ثلاثة أشهر (مشروع).

وابتكار الخدمات لا يقتصر على تقديم حلول جديدة فقط، بل يشكّل أداة استراتيجية لإحداث تغيير ملموس ومستدام في حياة المستفيدين، وعندما يُدمج الابتكار في تصميم الخدمة؛ تتحقق نتائج نوعية تتجاوز الأهداف التقليدية، ومن أبرز أوجه الأهمية ما يلي:

• من خلال تصميم أكثر إنسانية ومرونة يُقلل من العوائق، ويُعزز التفاعل الإيجابي مع الخدمة.

تحسين تجربة  
المستفيد



• عبر تقديم حلول نابعة من فهم دقيق للاحتياجات، مع قدرة على قياس التحول الناتج عن التدخل.

تعظيم الأثر



• الابتكار يدفع لاستخدام الموارد بطرق جديدة تقلل الهدر وتزيد الفاعلية.

رفع كفاءة  
الموارد



• الخدمات المصممة بطريقة مبتكرة تكون أكثر قدرة على التكيف، وقابلة للتكرار والتطوير والتوسع.

ضمان  
الاستدامة



• من خلال إشراك المستفيدين والمجتمع وكافة المعنيين في مراحل التصميم والتقييم.

تعزيز التشاركية



• التصميم المبتكر للخدمات يعزز الصورة الذهنية للمنظمة، ويزيد من جاذبيتها لدى الداعمين والشركاء.

تحقيق التميز



# ٢,٢ نموذج تطبيقي: الابتكار في تصميم الخدمات الصحية

يمثل الابتكار في تصميم الخدمات الصحية أحد أهم مجالات التطوير في المنظمات غير الربحية، نظراً لتأثيره المباشر على حياة الأفراد، وجودة الرعاية المقدمة.

نقّدت إحدى الجمعيات الصحية غير الربحية مبادرة لإعادة تصميم خدماتها الطبية التطوعية من خلال "منهجية التصميم المرتكز على الإنسان" بهدف تحسين تجربة المستفيدين وتعزيز الكفاءة التشغيلية والاستدامة. تمحورت التجربة حول تحويل الخدمات من نمط تقليدي يعتمد على تقديم المساعدة، إلى خدمات مبتكرة تركز على الوقاية، والوصول، وتجربة المريض.

الخدمة	الوضع التقليدي	ملاحظات الابتكار في التصميم	الأدوات المستخدمة	الأثر المتحقق	الدروس المستفادة
خدمة العيادات المجانية المتنقلة	تحديد مواقع الزيارات بشكل عشوائي بناءً على الطلبات.	تصميم نظام ذكاء جغرافي لتحديد المواقع ذات أعلى كثافة مرضى واحتياج فعلي.	تحليل البيانات الصحية، خرائط GIS، تحليل الفجوة.	زيادة كفاءة تغطية المناطق بنسبة ٥٠%.	الابتكار في التخطيط الميداني يعظم الأثر دون زيادة الموارد.
خدمة المتابعة الدوائية للمرضى المزمنين	المتابعة عبر الهاتف فقط.	تطوير تطبيق رقمي ذكي يذكر المرضى بالمواعيد ويربطهم بالصيدلية الخيرية القريبة.	خريطة رحلة المريض، المقابلات، النماذج الأولية.	رفع الالتزام الدوائي من ٦٠% إلى ٨٥%.	الابتكار التقني يحسّن النتائج الصحية ويقلل الهدر.
خدمة الاستشارات الطبية التطوعية	تقديم الاستشارة في مقارنات الجمعية.	إنشاء منصة استشارات طبية عن بُعد بمشاركة الأطباء المتطوعين.	مجموعات تركيز، تحليل تجربة المريض.	زيادة عدد المستفيدين ثلاثة أضعاف دون رفع التكاليف.	التقنية تمكّن التطوع الطبي من التوسع والاستدامة.
خدمة التثقيف الصحي	توزيع مطبوعات توعوية عامة.	تصميم حملات توعوية تفاعلية موجهة حسب الفئة العمرية والسلوك الصحي.	تحليل البيانات النوعية، المقابلات، الاختبار الميداني.	تحسن مؤشرات الوعي الصحي بـ ٤٠%.	تخصيص الرسائل الصحية يزيد من فاعلية التوعية.
خدمة الفحص المبكر للأمراض المزمنة	حملات موسمية محدودة النطاق.	تطوير نظام فحص مستمر بالعيادات الشريكة مع قاعدة بيانات مركزية.	تحليل الفجوة، تصميم العمليات.	تضاعف عدد المستفيدين الدائمين خلال عام.	دمج الشراكات التقنية يعزز الاستدامة التشغيلية.

## ٢,٢ نموذج تطبيقي: الابتكار في تصميم الخدمات الصحية

الخدمة	الوضع التقليدي	ملامح الابتكار في التصميم	الأدوات المستخدمة	الأثر المتحقق	الدروس المستفادة

## ٢,٣ منهجيات ابتكار الخدمات

في القطاع غير الربحي، يمثل اختيار المنهجية المناسبة لابتكار الخدمات خطوة رئيسة، تضمن إنتاج خدمات تستند إلى الفهم العميق للواقع، وتتسم بالفعالية والمرونة، وقابلية التجريب. ويكمن الفرق بين المنهجيات في زاوية الانطلاق: هل يتم الانطلاق من احتياج المستفيد؟ أم من رؤية المنظمة؟ أم من تحليل بيئة العمل؟ ونستعرض فيما يلي عدداً من المنهجيات التي تساعد المنظمات غير الربحية في الوصول إلى حلول أكثر صلة وتأثيراً وابتكاراً في واقع المستفيدين.

### منهجية التصميم المرتكز على الإنسان (Human-Centered Design)

منهجية تضع المستفيد في قلب عملية التصميم، وتبني الحلول بناءً على فهم عميق لاحتياجاته، وسلوكياته، وتجربته الحياتية، وتعمل المنهجية على بناء علاقة عميقة مع المستفيد من خلال ممارسات تقوم على التعاطف، والاستماع، والانغماس في التجربة الحياتية اليومية له. وتمر هذه المنهجية بخمس مراحل أساسية، وهي:

#### تحديد المشكلة (Define)

- تحليل البيانات، وتحديد التحدي الأساسي الذي يجب حله.

#### التعاطف (Empathize)

- جمع قصص وتجارب المستفيدين، وفهم مشاعرهم العميقة.

#### إنشاء النماذج الأولية (Prototype)

- تطوير نسخ أولية من الخدمة.

#### توليد الأفكار (Ideate)

- العصف الذهني لتوليد حلول متعددة دون تقييم مباشر.

#### الاختبار (Test)

- تجربة النماذج مع المستفيدين، وتعديلها بناءً على تغذيتهم الراجعة.

ولتمكين المنظمات غير الربحية ذات الموارد المحدودة من تطبيق منهجية التصميم المتمركز حول الإنسان، يمكن تبني نسخة مبسطة من المنهجية تركز على جمع تصورات المستفيدين عبر أدوات بسيطة ومنخفضة التكلفة مثل المقابلات القصيرة وملاحظات العاملين، واستخدام خرائط سريعة لرحلة المستفيد لتحديد المشكلة، ثم توليد الأفكار داخل فرق العمل دون الحاجة لورش واسعة، وإنشاء نماذج أولية (ورقية أو رقمية بسيطة) لاختبارها مع عدد محدود من المستفيدين أثناء تقديم الخدمات؛ مما يتيح تطبيق المنهجية بمرونة وفاعلية دون متطلبات مالية أو بشرية كبيرة.

# ٢,٣ منهجيات ابتكار الخدمات

## منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking)

منهجية تركز على التفكير الإبداعي لحل المشكلات المعقدة التي لا تستجيب للحلول التقليدية، وهي تعتمد على العمل ضمن فرق متعددة التخصصات لإنتاج حلول غير نمطية قابلة للاختبار والتطوير السريع، وتتشابه مراحل منهجية التفكير التصميمي مع المراحل السابقة المذكورة في منهجية التصميم المرتكز على الإنسان. وبينما يُستخدم التصميم المرتكز على الإنسان في تحسين تجربة المستخدم الحالية، أو التعامل مع تحديات ترتبط بالسلوك أو المشاعر أو ظروف الحياة؛ فإننا نجد التفكير التصميمي أوسع نطاقًا واستراتيجية، حيث يُستخدم لإعادة تصور الأنظمة الخدمية، أو بناء نماذج عمل جديدة من الأساس، وهو الأنسب في السياقات التي تتطلب حلولاً مبتكرة غير تقليدية لمشكلات معقدة، أو تحولات تنظيمية شاملة، أو إعادة تصميم النماذج التشغيلية، أو رفع القيمة المضافة من خلال إعادة تحديد ما يحتاجه المستخدم فعلاً، أو عند الدمج مع أدوات الابتكار الاجتماعي ومنهجيات Agile لإنتاج حلول تفاعلية وقابلة للتكرار.

تتكوّن منهجية التفكير التصميمي من خمس مراحل مترابطة تساعد على فهم احتياجات المستخدمين بعمق، وتصميم الحلول المناسبة لهم. وهي منهجية تفاعلية تقوم على التعلم، والتحقق، والتطوير المستمر، ويمكن تطبيقها بسهولة في القطاع الاجتماعي. تشمل مراحلها ما يلي:

### ٢) مرحلة تحديد المشكلة (Define)

بعد جمع البيانات النوعية، يقوم الفريق بـ (تحليل المعلومات وتحديد الأنماط - صياغة "بيان المشكلة" بطريقة تركز على الإنسان - تحديد الفجوات التي يجب معالجتها) مثال: "الأرامل يواجهن صعوبة في الحصول على دخل ثابت بسبب ضعف مهارات التسويق".

### ١) مرحلة التعاطف (Empathy) لفهم

المستخدمين ويتم خلالها: (إجراء مقابلات عميقة مع المستخدمين - ملاحظة بيئتهم وسياقهم اليومي - تتبع تجاربهم والتحديات التي يواجهونها - جمع قصص واقعية حول المعاناة والرغبات)، وتهدف هذه المرحلة إلى بناء صورة شاملة عن الاحتياجات الظاهرة والخفية للمستخدمين.

### ٤) مرحلة النمذجة الأولية (Prototype)

يتم تحويل بعض الأفكار إلى نماذج أولية بسيطة قابلة للتجربة، مثل: (نموذج تصميم برنامج - تجربة تنفيذ يوم تجريبي - فيديو قصير يوضح الخدمة) الهدف هو اختبار الفكرة بسرعة وبأقل تكلفة.

### ٣) مرحلة توليد الأفكار (Ideate)

يجتمع الفريق لتطوير حلول مبتكرة من خلال: (العصف الذهني - خرائط الأفكار - التفكير الحر دون قيود) والهدف هو اقتراح أكبر عدد ممكن من الحلول قبل اختيار الأنسب.

### ٥) مرحلة الاختبار (Test)

يقوم الفريق بتجربة الحل مع مجموعة من المستخدمين لمعرفة: (هل يلبي الحاجة؟ ما التحسينات المطلوبة؟ هل توجد عوائق في التطبيق؟) ثم تُعاد صياغة الحل بناءً على التغذية الراجعة، وتُكرّر العملية حتى يتم الوصول لحل فعال وقابل للتطبيق.

تعد منهجية التفكير التصميمي من أكثر المنهجيات فعالية في تحديد احتياجات المستخدمين بعمق؛ لأنها تعتمد على الاستماع إلى صوت المستخدم مباشرة، وتحليل تجربته اليومية، وتحديد احتياجاته الظاهرة والخفية - وليس فقط تلك التي يعبر عنها صراحة - . وتساعد هذه المنهجية الجماعية على تصميم برامج أكثر ارتباطًا بالواقع، وأكثر قدرة على تحقيق الأثر؛ لأنها تُختبر وتتطور بالتعاون مع المستخدم قبل إطلاقها بشكل كامل.

### مثال تطبيقي: مثال تطبيقي من القطاع الاجتماعي:

1. عند العمل على برنامج لتمكين الأسر المنتجة:
٢. في مرحلة التعاطف، اكتُشف أن المستفيدات يفتقدن الثقة بالنفس.
٣. في مرحلة تحديد المشكلة، صيغت المشكلة كالتالي: "الأسر المنتجة لا تستمر في مشاريعها بسبب نقص الدعم الفني وضعف المهارات التسويقية".
٤. في مرحلة توليد الأفكار، اقترح الفريق إنشاء "مختبر مشاريع منزلية".
٥. في مرحلة النمذجة، أُقيم أسبوع تجريبي مع ١٢ مستفيدة.
٥. في مرحلة الاختبار، تم تعديل الفكرة لتشمل جلسات دعم نفسي ومهارات تسويق.

### منهجية تصميم القيمة (Value Proposition Design)

منهجية تركز على مواءمة ما تقدمه المنظمة (الخدمة أو المنتج أو البرنامج) مع ما يحتاجه المستفيد فعلاً، من خلال فهم دقيق لما يقدّره المستفيد ويؤثر عليه، وتعتبر هذه المنهجية حجر الزاوية في تطوير حلول ذات صلة واقعية بالاحتياج، وتستخدم على نطاق واسع في تطوير نماذج الأعمال الاجتماعية، وتصميم البرامج الترموية. وتقوم منهجية تصميم القيمة على جزأين مترابطين، وهما:

#### ملف المستخدم (Customer Profile)

- ويتضمن فهم احتياج المستخدم (الوظائف)، والصعوبات أو المخاطر أو الإحباطات التي يواجهها (الآلام)، والفوائد التي يتوقعها أو يرغب بها أو قد تفاجئه إيجابياً (المكاسب).

#### عرض القيمة (Value Map)

- ويتضمن خدمات ومنتجات المنظمة (منتجات القيمة)، وكيفية مساعدة الخدمات والمنتجات المقدمة في تقليل أو إزالة الآلام (مسكنات الآلام)، وكيفية مساهمة الخدمات والمنتجات المقدمة في تحقيق المكاسب المرجوة (محفزات المكاسب).
- والهدف من الجزأين هو تحقيق "تطابق القيمة" بينهما؛ وهو ما يرفع من فاعلية الخدمات، ويحسن من تجربة المستخدم.

### المنهجيات الرشيقية (Agile / Lean Services)

**الأجيل** هو إطار عمل قائم على التكرار الدوري (Iterations)، وتقديم نماذج أولية صغيرة قابلة للتعديل، مع إشراك المستخدمين والفرق متعددة التخصصات في كل دورة تطوير. ويعرف (التفكير اللين) بأنه: فلسفة تركز على تقليل الهدر في (الوقت، الجهد، والموارد)، وتحقيق أقصى قيمة للمستخدم من خلال فرضية أساسية تقوم على الاختبار قبل الاستثمار. وتطور هذه الدورات المستمرة حول حلقة أساسية تُعرف بـ "حلقة البناء-القياس-التعلم"، حيث يتم بناء نموذج أولي، ثم قياس تفاعل المستخدم معه، ثم تعلم الدروس لتطوير النسخة التالية. ويمكن للمنظمات غير الربحية تطبيق هذه المنهجية من خلال الخطوات التالية:

#### جمع التغذية الراجعة مباشرة

- الحصول على انطباعات وملاحظات من المستخدمين مباشرة، من خلال أدوات كمية ونوعية (استطلاع سريع - مقابلة قصيرة - ملاحظة مباشرة).

#### البدء بنموذج أولي بسيط (MVP)

- من خلال إطلاق نسخة أولى مصقّرة من الخدمة لاختبار الفكرة الأساسية (مثلاً جلسة واحدة من برنامج، أو نسخة رقمية أولية لمنصة).

#### قياس الأثر التدريجي (Micro-Impact)

- رصد التغيرات الصغيرة والقريبة، بدلاً من انتظار الأثر بعيد المدى فقط، مما يسمح بإعادة توجيه الخدمة مبكراً.

#### إجراء تحسينات سريعة وقابلة للقياس

- بناء على الملاحظات، يتم تعديل النموذج وتجربته مرة أخرى، ثم تحسينه وهكذا في دورات مستمرة (Iteration Cycles).

**ومن أمثلة تطبيق هذه المنهجية:** تطوير منصات تعليمية أو استشارية عبر إطلاق نموذج تجريبي، ثم بناء المحتوى تدريجياً، وكذلك تصميم برامج تمكين مجتمعي تبدأ بأنشطة بسيطة، ثم تتوسع حسب التجاوب.

## ٢,٣ منهجيات ابتكار الخدمات

المنهجية	متى تُستخدم؟ (حالات استخدام واضحة)	كيف تعمل؟	مثال تطبيقي واضح
التصميم المرتكز على الإنسان (HCD)	عند الحاجة لفهم تجارب المستخدمين بعمق وكشف الاحتياجات الخفية.	تعاطف - تحديد - اختبار	إعادة تصميم تجربة تقديم خدمات الدعم المالي عبر تتبع رحلة المستفيد من التسجيل حتى الاستفادة.
التفكير التصميمي (Design Thinking)	عند مواجهة مشاكل معقدة غير محددة الأسباب وتحتاج حلولاً مبتكرة.	تعاطف - أفكار - نماذج	تصميم نموذج أولي لنظام "خدمة ذاتية" لتقليل الازدحام في مراكز تقديم الخدمة.
نموذج مشكلات - جذور - حلول (Problem Solving)	عند الحاجة لتحليل فجوات واضحة أو أسباب مشكلة محددة.	تحليل - جذور - حلول	تحليل سبب انخفاض استمرار الأسر المنتجة وتحديد أن غياب مهارات التسويق هو السبب الجذري.
تصميم القيمة (Value Proposition Design)	عند الرغبة في مواءمة الخدمات مع أولويات المستفيد وتقليل الهدر.	ملف مستفيد - عرض قيمة	تطوير برنامج زيارات منزلية للأرامل بعد اكتشاف احتياجاتهم النفسية والاجتماعية عبر "ملف المستفيد".
المنهجيات الرشيقية (Agile)	عند الحاجة لتطوير حلول سريعة قابلة للتعديل المستمر المطلوب في المشاريع الديناميكية.	بناء - قياس - تعديل	تنفيذ "إصدارات صغيرة" من خدمة التمكين المالي لاختبارها قبل الإطلاق الكامل.

وعلى الرغم من أن لكل منهجية نقاط قوة، إلا أن الممارسات المتقدمة في المشاريع الكبرى تقوم بالدمج بينها في مراحل مختلفة. مثال: يمكن لمنظمة من منظمات القطاع غير الربحي أن تستخدم "نظرية التغيير" لوضع الاستراتيجية العامة وتحديد الأثر النهائي، ثم استخدام منهجيتي "التصميم المرتكز على الإنسان" و"التفكير التصميمي" بشكل متكامل لفهم احتياجات المستفيدين وتطوير الخدمة، وبعدها استخدام "تصميم القيمة" لصقلها والتأكد من ملاءمتها، وأخيراً تطبيق "المنهجية الرشيقية" لإطلاقها وتطويرها بشكل تكراري.

## ٢,٤ أدوات ابتكار الخدمات

تساعد أدوات ابتكار الخدمات في تحويل الأفكار والرؤى إلى نماذج قابلة للتنفيذ والتطوير، وتُساعد فرق العمل على فهم احتياجات المستفيدين، وتوليد الحلول، واختبار النماذج، وتحسينها بناءً على أدلة واقعية، كما تُمكن المنظمات غير الربحية من تعزيز التفكير الابتكاري بطريقة منهجية ومنظمة. ويمكننا تصنيف أدوات الابتكار في تصميم الخدمات ضمن أربع مجموعات مترابطة، على النحو التالي:

### أدوات تحليل الاحتياج والفرص الابتكارية

تُستخدم هذه الأدوات في المراحل الأولى من تصميم الخدمة، وتساعد على الفهم العميق للسياق الخارجي والداخلي، ولماذا ينبغي أن نبتكر، وأين نبدأ، وما نوع الفراغ أو الفجوة التي نحاول ملأها. ومن أمثلتها:

#### تحليل البيئة الخارجية (PESTEL)

- أداة تحليل بيئي خارجي في المجالات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، القانونية)، وتساعد على اكتشاف العوامل الخارجية المؤثرة على الخدمة، وتحديد فرص الابتكار القادمة من خارج المنظمة.

#### خريطة أصحاب المصلحة (Stakeholder Map)

- تمثل أداة بصرية تساعد في تحديد جميع الجهات أو الأفراد الذين يتأثرون بالخدمة أو يؤثرون فيها، وتشمل: المستفيدين، الشركاء، الداعمين، الجهات الحكومية، وغيرهم.

#### مصفوفة الفجوة الخدمية (Service Gap Matrix)

- أداة تحليلية تُقارن بين الاحتياج المجتمعي وما يتم تقديمه حالياً من قبل المنظمة أو الجهات الأخرى، بهدف تحديد الفجوات في التغطية أو الكفاءة.

### أدوات توليد وتطوير الأفكار

تساعد هذه الأدوات على تصميم الخدمات، واستكشاف نطاق واسع من الحلول المحتملة بطرق إبداعية، ومنظمة، وتشاركية. ومن أمثلتها:

#### تقنية (SCAMPER)

- أداة تعديل ممنهج للأفكار أو الخدمات القائمة من خلال سبعة مداخل إبداعية، وتساعد على تطوير أفكار قائمة وتحويلها إلى حلول جديدة، أو استكشاف خيارات تطوير غير تقليدية.

#### العصف الذهني التشاركي (Participatory Brainstorming)

- جلسة توليد أفكار مفتوحة، ويشارك فيها الفريق والمستفيدين أو الشركاء، بهدف استكشاف أكبر عدد ممكن من الحلول دون تقييم فوري.

#### مصفوفة الأفكار (Idea Prioritization Matrix)

- أداة لترتيب الأفكار وفق معايير واضحة (مثل: الأثر، التكلفة، الوقت، التوافق مع الأهداف)، وتستخدم للانتقال من مرحلة العصف العشوائي إلى مرحلة التنظيم والتحليل، واختيار أفضل الأفكار لتجربتها أولاً.

## ٢,٤ أدوات ابتكار الخدمات

### أدوات النمذجة والتجريب

تساعد هذه الأدوات على تجسيد الحلول في نماذج أولية قابلة للاختبار، والنمذجة لا تتطلب تكلفة عالية، بل تهدف إلى تحويل الفكرة إلى شكل يمكن فهمه، وملاحظته، والتفاعل معه، وتعديله قبل الاستثمار فيه. ومن أمثلتها:

#### خريطة رحلة المستفيد (Customer Journey Map)

- هو نسخة مبكرة وبمبسطة من الخدمة، تُستخدم لاختبار فرضيات التصميم، وجمع التغذية الراجعة من المستخدمين، ويمكن أن يكون رسماً توضيحياً، أو محاكاة رقمية، أو تجربة محدودة، أو نموذجاً ورقياً لمحاكاة الخدمة.

#### النموذج الأولي (Prototype)

- هو نسخة مبكرة وبمبسطة من الخدمة، تُستخدم لاختبار فرضيات التصميم، وجمع التغذية الراجعة من المستخدمين، ويمكن أن يكون رسماً توضيحياً، أو محاكاة رقمية، أو تجربة محدودة، أو نموذجاً ورقياً لمحاكاة الخدمة.

#### النمذجة الحية (Live Prototyping / Role Play)

- تجربة حية للخدمة في بيئة محاكاة للواقع، باستخدام تمثيل الأدوار أو تجربة حقيقية مصغرة. وتهدف إلى اختبار المشاعر والتفاعل وسلسلة التجربة، واستباق الأخطاء والسلوكيات غير المتوقعة.

### أدوات تقييم الابتكار والتحسين

الابتكار في الخدمات لا ينتهي عند "النموذج الأولي" أو "الإطلاق الأول"، بل يتطلب نظاماً مستمراً من التقييم والتحسين، وهذه الأدوات تهدف إلى قياس فاعلية الحل ميدانياً، وجمع التغذية الراجعة من المستخدمين والشركاء، وتعديل عناصر التصميم بما يتماشى مع الواقع المتغير، وتعزيز ثقافة التعلم المؤسسي والتكرار الذكي. ومن أمثلتها:

#### مؤشرات تقييم الابتكار (Innovation KPIs)

- مؤشرات كمية ونوعية تُستخدم لقياس مدى ابتكار الحل من حيث القيمة المضافة، والاستجابة للاحتياج، والقابلية للنمو. مثل: عدد التحسينات المدخلة على الخدمة، ونسبة رضا المستخدمين، ومعدل الاستخدام أو التفاعل مع الخدمة الجديدة مقابل الخدمة القديمة.

#### لوحة التعلّم (Learning Wall)

- ساحة مادية أو رقمية يتم فيها جمع أبرز الدروس المستفادة من كل تجربة، وتُحدّث دورياً من قبل الفريق.

#### نموذج التغذية الراجعة السريعة (Rapid Feedback Loops)

- نظام لجمع الملاحظات من المستخدمين أو الفريق التنفيذي بشكل مستمر ودوري (يومي - أسبوعي - حسب كل تجربة).

#### أداة قياس الأثر القصير والطويل (Short/Long Impact Tool)

- أداة لتحليل ما إذا كان الابتكار الخدمي يحقق تغييرات فورية (سلوك، تجربة، وصول) أو تغييرات طويلة الأجل (تحسن نوعي في الحياة، فرص، اندماج...).

#### إطار القرصان

#### (AARRR Pirate Metrics)

- وهو نموذج لقياس نمو الخدمة عبر خمس مراحل: الوصول، التفعيل، الاحتفاظ، الإحالة، والإيراد - والذي يمكن تكيفه في القطاع غير الربحي ليصبح الأثر أو التمويل.

# ٢,٥ نموذج تطبيقي: توظيف أدوات الابتكار في تطوير الخدمات التعليمية

عملت إحدى الجمعيات التعليمية غير الربحية على إعادة تصميم برنامج "مهارات المستقبل" الموجّه لطلبة المرحلة الجامعية، بعد أن لاحظت أن المشاركين رغم تفوقهم الأكاديمي، يفتقرون إلى المهارات العملية الأساسية مثل: حل المشكلات، التفكير النقدي، والعمل الجماعي. ولتحقيق نقلة نوعية في تصميم الخدمة التعليمية وجعلها أكثر ارتباطاً بواقع المتعلمين واحتياجاتهم المستقبلية، تم توظيف مجموعات أدوات الابتكار الأربع لتحليل الاحتياجات، وتوليد الحلول، وتجريب النماذج، وتقييم التحسينات، مما مكّن الجمعية من تطوير نموذج تعليمي تفاعلي أكثر كفاءة واستدامة.

المرحلة	الهدف من المرحلة	الأدوات المستخدمة	المخرجات العملية	مثال تطبيقي من "برنامج مهارات المستقبل"
(١) تحديد الاحتياج	فهم واقع الطلاب وتحديد المشكلة الحقيقية.	• مقابلات فردية • مجموعات تركيز • تحليل البيانات الحالية • رحلة الطالب	• بيان مشكلة واضح • قائمة احتياجات المستفيدين	"ضعف مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات لدى الطلاب بسبب الأساليب التقليدية"
(٢) تحليل الاحتياج	تحديد الأسباب الجذرية والفجوات.	• شجرة المشكلة • تحليل الفجوة • تحليل أصحاب المصلحة	• تحديد جذور المشكلة • وضع مجالات التدخل الأساسية	الجذر: "غياب التعلم النشط" – الفجوة: "عدم توفر أدوات تقييم عملية"
(٣) توليد الأفكار	ابتكار حلول متنوعة لمعالجة الاحتياج.	• العصف الذهني • SCAMPER • مخبر الابتكار	• قائمة أفكار قابلة للاختبار	أفكار: "وحدة مهارية تطبيقية"، "حقيبة معلم"، "تحديات أسبوعية للطلاب"
(٤) تطوير النموذج الأولي	تصميم نموذج يمكن اختباره سريعاً.	• نماذج أولية (Prototypes) • اختبار قابلية الاستخدام	• نسخة أولية من الوحدة التعليمية • دليل أولي للمعلم	تصميم وحدة (٤ أسابيع) + حقيبة تدريب للمعلم تتضمن سيناريوهات وأنشطة
(٥) التجربة الميدانية Pilot	اختبار الحل في بيئة حقيقية والتعلم منه.	• تنفيذ تجربة صغيرة • ملاحظات صفية • استبيانات تقييم	• تحسينات على التصميم • قياس فعالية الحل	تجربة في ٣ مدارس – النتائج: ↑ المشاركة ٤٠%، ↑ حل المشكلات ٣٥%
(٦) الإطلاق والتوسع	تحويل الحل إلى برنامج جاهز للتطبيق الواسع.	• دمج التحسينات • تطوير دليل متكامل • وضع خطة التوسع	• برنامج تعليمي متكامل • حزمة معلم + منصة أنشطة	إطلاق "برنامج مهارات المستقبل" بنسخته المطورة واعتماده في المدارس

## ٢,٥ نموذج تطبيقي: توظيف أدوات الابتكار في تطوير الخدمات التعليمية

المرحلة	الهدف من المرحلة	الأدوات المستخدمة	المخرجات العملية	مثال تطبيقي من "برنامج مهارات المستقبل"
(١) تحديد الاحتياج				
(٢) تحليل الاحتياج				
(٣) توليد الأفكار				
(٤) تطوير النموذج الأولي				
(٥) التجربة الميدانية Pilot				
(٦) الإطلاق والتوسع				

## ٢,٦ معايير جودة تصميم الخدمات

تساعد أدوات ابتكار الخدمات في تحويل الأفكار والرؤى إلى نماذج قابلة للتنفيذ والتطوير، وتُساعد فرق العمل على فهم احتياجات المستفيدين، وتوليد الحلول، واختبار النماذج، وتحسينها بناءً على أدلة واقعية، كما تُمكن المنظمات غير الربحية من تعزيز التفكير الابتكاري بطريقة منهجية ومنظمة. ويمكننا تصنيف أدوات الابتكار في تصميم الخدمات ضمن أربع مجموعات مترابطة، على النحو التالي:

• أن ترتبط الخدمة بقضية واقعية قائمة، وتستجيب لاحتياج فعلي محدد تم التحقق منه ميدانياً.	الملاءمة الاجتماعية (Social Relevance)
• أن يُصمم النموذج على أساس فهم عميق لتجربة المستفيد، وسياقه، وقدراته، وتوقعاته.	التمركز حول المستفيد (User-Centeredness)
• أن تُقدم الخدمة بأقل موارد وجهد ممكن دون الإضرار بالجودة، عبر تبسيط العمليات وتحسين الإجراءات.	الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)
• أن تكون الخدمة متاحة لمختلف شرائح المستفيدين المحتملين دون تمييز، مع مراعاة ظروفهم الجغرافية، أو التقنية، أو الجسدية.	إمكانية الوصول (Accessibility)
• أن تكون الخدمة قابلة للاستمرار على المدى المتوسط والبعيد، سواءً من حيث التمويل، أو التشغيل، أو القيمة المضافة.	الاستدامة (Sustainability)
• أن تتضمن الخدمة عند تصميمها مؤشرات أداء قابلة للقياس، وآليات لتقييم النجاح أو الأثر.	القابلية للقياس والتقييم (Measurability & Evaluability)
• أن تحتوي الخدمة على عنصر جديد أو محسّن، مع القدرة على التكيف حسب المستجدات أو ملاحظات المستفيدين.	الابتكار والتطوير (Innovation & Adaptability)
• أن تتجاوز الخدمة مجرد "إمكانية الوصول" لتضمن أنها لا تعزز الفوارق القائمة أو تخلق حواجز غير مقصودة لفئات معينة. ويتطلب هذا المعيار سؤالاً: من المستفيد الأكبر من هذه الخدمة، ومن قد يتضرر منها؟	الإنصاف والعدالة (Equity & Justice)

**وختاماً:** فهذه المعايير لا تمثل مجرد قائمة مرجعية لتقييم النماذج التصميمية، بل تعتبر مرتكزات أساسية لضمان أن تكون الخدمة في جوهرها ذات قيمة حقيقية، قابلة للتنفيذ، ومستدامة الأثر. وتكمن القيمة العملية لهذه المعايير في كونها أداة تشخيص وتوجيه يمكن استخدامها عند بناء النماذج الأولية، أو أثناء مراجعة التصميم قبل التنفيذ، أو عند إجراء التقييم الدورية للخدمات القائمة. ويساعد الالتزام بهذه المعايير في رفع موثوقية المنظمة أمام الجهات الداعمة والمجتمع، وتعزيز قدرتها على تقديم تدخلات مؤثرة تُحدث فرقاً حقيقياً في حياة المستفيدين.

## ٢,٦ معايير جودة تصميم الخدمات

تُستخدم معايير جودة تصميم الخدمات كأداة عملية تساعد فرق العمل على التأكد من أن الخدمة المطورة تلبى احتياجات المستفيدين وتحقق الأثر المطلوب. ويتم تطبيق هذه المعايير في كل مرحلة من مراحل تطوير الخدمة، كما يلي:

المرحلة الزمنية	الهدف	المعايير المستخدمة في هذه المرحلة	ما يتم تطبيقه عمليًا
١ فهم الاحتياج (Discovery)	تحديد المشكلة الحقيقية من منظور المستفيد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الملاءمة الاجتماعية.</li> <li>التركيز حول المستفيد.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مقابلات ومجموعات تركيز- تحليل تجربة المستفيد واحتياجاته- التأكد من ارتباط المشكلة بالسياق الواقعي</li> </ul>
٢ تحليل البيانات وتحديد الفجوات (Define)	تحديد أسباب المشكلة ووضع مجالات التدخل.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة التشغيلية.</li> <li>إمكانية الوصول.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحليل جذور المشكلة- قياس الفجوات بين الوضع الحالي والمأمول- دراسة قدرة الجهات على تنفيذ الخدمة</li> </ul>
٣ تطوير الأفكار والنماذج الأولية (Ideate & Prototype)	ابتكار حلول قابلة للتطبيق وتتناسب مع قدرات الجهة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستدامة.</li> <li>الابتكار والتطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم حلول قليلة التكلفة وسهلة التشغيل- إنشاء نماذج أولية للخدمة- اختبار قابلية التنفيذ</li> </ul>
٤ التجربة الميدانية (Pilot)	اختبار فعالية الحل على نطاق صغير وتعديله.	<ul style="list-style-type: none"> <li>القابلية للقياس والتقييم.</li> <li>إمكانية الوصول.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ تجربة محدودة للخدمة- قياس مؤشرات الأداء وتحليل النتائج- جمع ملاحظات المستفيدين</li> </ul>
٥ الإطلاق والتحسين المستمر (Implementation & Scale-Up)	تحويل الحل إلى خدمة مستدامة قابلة للتوسع.	<ul style="list-style-type: none"> <li>الكفاءة التشغيلية.</li> <li>الاستدامة.</li> <li>الإنصاف والعدالة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد دليل تشغيل الخدمة- تحسين الإجراءات وتقليل التكاليف- ضمان وصول الخدمة لجميع الفئات دون استثناء</li> </ul>

وباختصار، تُستخدم معايير جودة تصميم الخدمات كمرجع عملي في جميع مراحل تطوير الخدمة؛ ابتداءً من فهم الاحتياج، مرورًا بتوليد الحلول واختبارها، وانتهاءً بالإطلاق والتوسع. وتساعد هذه المعايير فرق العمل على اتخاذ قرارات تصميمية أفضل، وتحسين تجربة المستفيد، ورفع كفاءة التشغيل، وضمان استدامة الخدمة وأثرها على المدى الطويل.

# الوحدة الثالثة

## استدامة الخدمات

- ٣,١ المفهوم والإطار العام لاستدامة الخدمات:
- ٣,٢ استراتيجيات تعزيز استدامة الخدمات:
- ٣,٣ نموذج تطبيقي: خطة تطبيق استراتيجيات استدامة "القرية التراثية"
- ٣,٤ أدوات بناء استدامة الخدمات:
- 3.5 نموذج تطبيقي: خطة استدامة خدمات سقيا الماء لضيوف الرحمن
- 3.6 نماذج خدمات مبتكرة ومستدامة في القطاع غير الربحي:

# ٣,١ المفهوم والإطار العام لاستدامة الخدمات

**الاستدامة** في السياق غير الربحي لا تُعنى فقط بالاستمرار الزمني للخدمة، بل تشير إلى القدرة على الحفاظ على تقديم الخدمة بجودة وتأثير فعال، وبموارد مستقرة، وبقيمة مضافة حقيقية للمستفيدين، دون الاعتماد الدائم على دعم خارجي مؤقت. وقد عرّف البنك الدولي الاستدامة بأنها: "استمرارية المنافع الناتجة عن المشروع أو الخدمة بعد انتهاء التمويل أو التدخل الخارجي، مع قدرة الجهة المنفذة أو المجتمع المحلي على مواصلة إدارة وتطوير الخدمة". وفي السياق التطبيقي، تُقاس استدامة الخدمة بقدرتها على: الاستمرار من خلال الموارد الذاتية أو المتاحة، والحفاظ على جودتها وتأثيرها، والقدرة على التكيف مع تغيرات السياق واحتياجات المستفيدين.

**ولتحقيق استدامة حقيقية للخدمات في المنظمات غير الربحية؛ يجب أن تتكامل الخدمة مع خمسة أبعاد أساسية في المنظمة، وهي على النحو التالي:**

## البعد المؤسسي

- إدماج الخدمة في هيكل المنظمة، وخططها، وموازناتها، ونظامها الإداري والتقني.



## البعد التشغيلي

- توفير الموارد البشرية، ونقل المعرفة، وجودة الإجراءات، والحوكمة التشغيلية.



## البعد المجتمعي

- إشراك المستفيدين والمجتمع في تصميم وتقديم الخدمة، لضمان قبول وتبني المجتمع للخدمة.



## البعد المالي

- تأمين مصادر دخل متنوعة للخدمة، ومنها: (رسوم الخدمة، شراكات، تبرعات، أوقاف).



## البعد البيئي

- تقليل الأثر البيئي للخدمة، عبر الحفاظ على الموارد الطبيعية، وإدارة المخلفات بشكل مسؤول، وتبني ممارسات صديقة للبيئة في التصميم والتشغيل.



## العلاقة السببية بين الابتكار واستدامة الخدمات

يعمل الابتكار كقوة دافعة لاستدامة الخدمات؛ لأنه لا يُعد مرحلة مستقلة أو نشاطاً ثانوياً، بل عنصراً مدمجاً في منظومة تقديم الخدمة. فكلما تم ابتكار حلول جديدة لتحسين العمليات، أو خفض التكاليف، أو تعزيز رضا المستفيدين، ازدادت قدرة الخدمة على الاستمرار والانتشار، ويسهم الابتكار في معالجة التحديات التشغيلية والمالية والمؤسسية، وتطوير نماذج تقديم أكثر كفاءة ومرونة، إضافة إلى خلق مصادر تمويل بديلة وتوليد قيمة اجتماعية أعلى. وبذلك يصبح الابتكار محركاً أساسياً يضمن قدرة الخدمات – خاصة في المنظمات غير الربحية – على التكيف مع التغيرات والمخاطر، والمحافظة على أثر مستدام طويل المدى.

# ٣,١ المفهوم والإطار العام لاستدامة الخدمات

كما أشارت إحدى الدراسات حول استدامة الخدمات، بأن: "الخدمات التي بُنيت منذ البداية مع خطة استدامة شاملة كانت أكثر قدرة على الصمود في الأزمات، بنسبة تجاوزت ٤٠% مقارنة بالنماذج التي اعتمدت على تمويل مؤقت".

إن عدم تضمين مكونات الاستدامة مبكراً قد يؤدي إلى انقطاع الخدمة أو فقدان أثرها، بمجرد انتهاء المشروع أو الدعم المالي، ولذا؛ يحتاج فريق تطوير الخدمات في المنظمات غير الربحية إلى بناء تصور شامل لكيفية تشغيل الخدمة، واستمرارها وتطويرها، وتوطينها.

ويبين الجدول الآتي المكونات الأساسية لبناء خدمة مستدامة منذ مرحلة التصميم، مدعومة بمثال تطبيقي من تجربة جمعية تُعنى بصون التراث الثقافي والحرف التقليدية التي عملت على إعادة تصميم خدمات "القرية التراثية" لتصبح نموذجاً مستداماً للتعليم الثقافي والتشغيل الاجتماعي.

مكونات الاستدامة	الوصف الفني	مثال تطبيقي من جمعية تراثية
دراسة الجدوى	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقييم قابلية الخدمة للتشغيل والحصول على الدعم، ويشمل دراسة الموارد البشرية والفنية المتاحة، وتقدير التكلفة، وتحديد مصادر محتملة للدخل أو الدعم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أجرت الجمعية دراسة جدوى بينت إمكانية تشغيل القرية التراثية عبر تذاكر رمزية، وشراكات مع المدارس والجامعات، وبرامج تدريب مدفوعة للحرفيين الشباب.</li> </ul>
نموذج تشغيلي واضح ومبسط	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم نموذج تشغيلي فعال يحدد الأدوار، والمسارات الإجرائية، وخطوات تقديم الخدمة بشكل مفصل، ويجب أن يكون النموذج قابلاً للتكرار، ومرناً بما يسمح بتعديله مستقبلاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم تطوير نموذج تشغيلي يُنظم العلاقة بين "المُرشد التراثي" و"الزائر" و"العارض الحرفي"، مع جدول تشغيلي يومي يضمن جودة التجربة التراثية.</li> </ul>
خطة تطوير تدريجية (نمو تصاعدي)	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخدمة المستدامة تبدأ غالباً بنموذج أولي صغير (Pilot)، يتم اختياره وتعديله قبل التوسع. ويُفضل أن تتضمن الخطة مراحل محددة لتوسيع النطاق، أو تعميق التأثير، وفقاً لمؤشرات قياس متدرجة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أطلقت النسخة التجريبية للقرية في موقع واحد، ثم توسعت لتشمل ثلاثة مواقع في مناطق مختلفة بعد تقييم التجربة وتطوير آليات العرض والإدارة.</li> </ul>
المشاركة المجتمعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتطلب استدامة الخدمات أن يكون للمجتمع المحلي أو المستفيدين دور مباشر أو غير مباشر في تصميم وتقديم الخدمة، إما عبر التطوع، أو المشاركة، أو تقديم دعم بأي صورة ممكنة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إشراك الحرفيين المحليين والمتطوعين الشباب في تشغيل المعارض، وتقديم عروض حية للحرف التقليدية، مما عزز الانتماء ونقل المعرفة بين الأجيال.</li> </ul>
تكامل الخدمة مع الخطط والأنظمة المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يجب ألا تبقى الخدمة "منعزلة" أو "طارئة"، بل تُدمج تدريجياً في خطط المنظمة، وينتهيها الإدارية والتقنية، وسياساتها المالية، لتصبح جزءاً من نموذج عملها المؤسسي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم تضمين القرية التراثية ضمن الخطة السنوية للجمعية كمشروع أساسي تحت محور "التراث والتنمية"، وربطه بمؤشرات الأداء المؤسسي.</li> </ul>
القياس والتقييم الدوري	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتطلب التصميم الجيد وضع مؤشرات مخصصة لقياس جوانب الاستدامة (التكرار، التمويل الذاتي، معدلات الرضا، الجودة التشغيلية)، ومراجعتها ضمن تقارير الأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتمدت الجمعية مؤشرات مثل: عدد الخدمات المقدمة، عدد الزوار السنوي، رضا الحرفيين، نسبة العائد الذاتي من التشغيل، ومعدل المشاركة التطوعية في الأنشطة التراثية.</li> </ul>

## ٣,٢ استراتيجيات تعزيز استدامة الخدمات

تعتبر الاستدامة أحد التحديات الاستراتيجية في القطاع غير الربحي، وفي سياق الخدمات فلا يكفي أن تكون الخدمة مبتكرة أو مؤثرة لتستمر؛ بل لا بد أن تُصمم وتُدار وفق رؤية منهجية تُمكنها من البقاء والتطور، رغم محدودية الموارد أو تغير العوامل البيئية المؤثرة على تقديم الخدمة.

ونستعرض فيما يلي عدداً من الاستراتيجيات العملية التي تساعد المنظمات غير الربحية في ضمان استمرارية خدماتها، وقابليتها للتوسع والتكرار.

### الدمج المؤسسي للخدمة في خط المنظمة وهيكلها التنظيمي

- يشير الدمج المؤسسي إلى تحويل الخدمة من حالة "المشروع المؤقت" إلى مكون مدمج استراتيجياً وهيكلياً ضمن المنظومة التشغيلية للمنظمة، ويتضمن ذلك عدة جوانب، ومنها: إدراج الخدمة في الخطة الاستراتيجية على مستوى الأهداف الفرعية أو المخرجات الرئيسية، وإدماج الخدمة في الهيكل التنظيمي على شكل وحدة تنظيمية، وتخصيص موازنة تشغيلية مستقلة، بالإضافة إلى ربط الخدمة بمنظومة التقييم والتقارير الدورية للمنظمة.

### تنويع مصادر تمويل الخدمة لضمان استقرارها المالي

- تعتبر الاستدامة المالية واحدة من أكثر التحديات تأثيراً في بقاء الخدمة، وتُظهر الدراسات أن الخدمات التي تنوّع مواردها المالية تملك قدرة أعلى على الاستمرار والتكيف، ومن أبرز آليات تنويع مصادر الخدمة: إيجاد أصل وقفي مرتبط يخصص ريعه لتشغيل الخدمة، وتقديم منتجات أو خدمات مدفوعة مرتبطة بالخدمة، وتأسيس مشروع اجتماعي مدر للدخل يُخصص ريعه بالكامل لتمويل الخدمة المجتمعية الأساسية، وعقد اتفاقيات دعم مرحلي أو متدرج مع شركاء مانحين لضمان التدفق المالي المنتظم، وفرض رسوم منخفضة على شرائح قادرة من المستفيدين، وربط الخدمة بشركات ترغب في دعم برامج مجتمعية ضمن مسؤولياتها الاجتماعية.

## ٣,٢ استراتيجيات تعزيز استدامة الخدمات

### تتبع مصادر تمويل الخدمة لضمان استقرارها المالي

النموذج التشغيلي هو الطريقة التي تُدار بها الخدمة، ويؤثر بشكل مباشر في قابليتها للاستمرار أو التوسع أو التكرار، وهناك عدد من النماذج التشغيلية القابلة للتكيف في المنظمات غير الربحية، ومنها:

- الشراكة التشغيلية: من خلال تقاسم التشغيل مع جهة متخصصة، ويتناسب هذا النموذج عند الحاجة إلى خبرات لا تتوفر داخلياً في المنظمة.

- التشغيل اللامركزي: من خلال تفويض الفروع أو الفرق الميدانية بتقديم الخدمة ضمن معايير واضحة، ويتناسب هذا النموذج عند وجود انتشار جغرافي، وتعدد فئات المستفيدين.

- نقل المسؤولية الاجتماعية: من خلال إنشاء فرق تطوعية أو لجان مجتمعية داعمة للخدمة، ومساهمة في تنفيذها.

- الامتياز الاجتماعي: نموذج مستلهم من الامتياز التجاري (Franchise)، يُمكن من نشر الخدمة عبر شركاء مستقلين (جمعيات محلية - كيانات مجتمعية)، مع الالتزام بتطبيق النموذج نفسه ضمن دليل وإطار تشغيلي موحد.

### دمج الخدمة ضمن منظومة شركاء استراتيجيين

- تعني هذه الاستراتيجية بتضمين الخدمة في كيانات قائمة تمتلك بُنية تحتية وموارد تشغيلية؛ بحيث تصبح الخدمة جزءاً من منظومة شريكة - كأن تُنفذ داخل مدرسة، مركز صحي، مركز مجتمعي، أو كيان حكومي/أهلي - دون أن تتحمل المنظمة غير الربحية العبء الكامل للتشغيل والتوسع.

- وتساعد هذه الاستراتيجية على خفض التكاليف التشغيلية واللوجستية، وتحقيق الوصول للفئات المستهدفة بسرعة وبكفاءة، وتعزيز الشراكات والتكامل بين القطاعات، بالإضافة إلى رفع قابلية استدامة الخدمة من خلال الاعتماد على موارد متوفرة.

### بناء القدرات وتوثيق المعرفة

- تعتبر هذه الاستراتيجية حجر الزاوية في الاستدامة التشغيلية، فاستمرارية الخدمة لا تعتمد على الأفراد بقدر ما تعتمد على المعرفة المؤسسية القابلة للنقل والتوريث. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحويل الخبرات الفردية الضمنية إلى أصول معرفية واضحة للمنظمة، وذلك من خلال إعداد أدلة تشغيلية مفصلة توثق جميع إجراءات تقديم الخدمة، وتطبيق برامج تدريب وتوجيه لتأهيل صف ثانٍ من الموظفين والمتطوعين القادرين على إدارة الخدمة، بالإضافة إلى إنشاء قاعدة معرفية تتضمن الدروس المستفادة وأفضل الممارسات لضمان عدم تأثر جودة الخدمة واستمراريتها عند دوران الموظفين أو تغيرهم.

# ٣,٣ نموذج تطبيقي: خطة تطبيق استراتيجيات استدامة "القرية التراثية"

في إطار سعي إحدى الجمعيات التراثية غير الربحية لتعزيز دورها في إحياء التراث الوطني وربطه بالتنمية الثقافية والاجتماعية، عملت الجمعية على إعادة تصميم خدمات "القرية التراثية" التي كانت تُقدّم سابقاً بشكل تقليدي قائم على العروض الثابتة للمنتجات والحرف. تم تطوير الخدمة وفق منهجية الابتكار في تصميم الخدمات، بهدف تحويلها من معرض تراثي ساكن إلى تجربة تفاعلية تعليمية واقتصادية مستدامة، تجمع بين المعرفة، والتدريب، والتمكين الاقتصادي للحرفيين. وانطلقت الجمعية في تطبيق خطة الاستدامة الخدمية من خلال خمس استراتيجيات مترابطة كما هو موضح في النموذج الآتي:

مؤشرات القياس	الجهات المسؤولة	خطوات الابتكار والاستدامة في تطبيق الخدمة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>إدراج البرنامج في الخطة السنوية واعتماد ميزانيته التشغيلية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجلس الإدارة</li> <li>إدارة البرامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحويل "القرية التراثية" من فعالية موسمية إلى برنامج دائم تحت إدارة "مركز الابتكار التراثي".</li> <li>دمجها ضمن الخطة الاستراتيجية كمبادرة وطنية لحفظ التراث الحي.</li> <li>تخصيص موازنة تشغيلية مستقلة وربطها بخطة الأداء المؤسسي.</li> </ul>	الدمج المؤسسي للخدمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق ٦٠% من التمويل من مصادر ذاتية ومتكررة خلال عامين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الاستثمار</li> <li>إدارة الشراكات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تأسيس "الوقف التراثي للقرية" ليطفي ٤٠% من تكاليف التشغيل.</li> <li>تطوير متجر إلكتروني لمنتجات الحرفيين بإشراف الجمعية.</li> <li>تقديم برامج تدريبية مدفوعة للمدارس والجامعات حول الحرف التقليدية.</li> <li>إطلاق حاضنة للحرفيين الشباب مدعومة من رعاية القطاع الخاص.</li> </ul>	تنويع مصادر التمويل
<ul style="list-style-type: none"> <li>ارتفاع مدة تفاعل الزوار بنسبة ٧٠%، وزيادة المشاركة الرقمية ٣ أضعاف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة العمليات</li> <li>فريق التقنية</li> <li>إدارة التدريب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم تجربة "رحلة الزائر التراثية" تشمل ورشة تفاعلية، عرض حي، وتطبيق رقمي للتعلم الذاتي.</li> <li>تشغيل الخدمة بأسلوب يجمع بين الزيارات الميدانية والتجربة الرقمية عبر تطبيق للواقع المعزز.</li> <li>تدريب الحرفيين والمتطوعين على أدوار جديدة كميسرين لتجارب التعلم.</li> </ul>	تبني نموذج تشغيلي مبتكر
<ul style="list-style-type: none"> <li>تنفيذ ٢٠ فعالية شراكة سنويا، وخفض التكاليف التشغيلية بنسبة ٤٠%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الشراكات</li> <li>لجنة الشراكات الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توقيع اتفاقيات تعاون مع الجهات الحكومية ذات العلاقة لتضمين القرية ضمن مسارات "التعليم والتدريب التطبيقي".</li> <li>استخدام مرافق المدارس والمراكز الثقافية لتنفيذ برامج القرية المتنقلة.</li> <li>إشراك البلدية في دعم الخدمات اللوجستية والتشغيلية.</li> </ul>	الدمج في منظومة شركاء استراتيجيين
<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود صف ثانٍ من الميسرين واستمرار الخدمة دون انقطاع عبر ثلاث دورات تشغيلية متتالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة التطوير</li> <li>إدارة الموارد البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد دليل تشغيل رقمي تفاعلي يوضح خطوات تشغيل القرية ومراحل التجربة.</li> <li>إنشاء "أكاديمية التراث الحي" لتأهيل ميسرين شباب لإدارة الخدمات التراثية.</li> <li>بناء قاعدة بيانات للحرفيين، والزوار، والتجار، لتنفيذ عمليات التطوير والتحسين المستمر.</li> </ul>	بناء القدرات وتوثيق المعرفة

## ٣,٣ نموذج تطبيقي: خطة تطبيق استراتيجيات استدامة "القرية التراثية"

مؤشرات القياس	الجهات المسؤولة	خطوات الابتكار والاستدامة في تطبيق الخدمة	الاستراتيجية

## ٣,٤ أدوات بناء استدامة الخدمات

إن ضمان استدامة الخدمات في القطاع غير الربحي لا يعتمد فقط على وضوح الرؤية أو توفر الدعم والتمويل، بل يتطلب منظومة من الأدوات العملية التي تمكن الفرق التنفيذية من التشخيص الواقعي، والتخطيط المرحلي، والمتابعة المنهجية، والتحسين المستمر، ومن أبرز هذه الأدوات المساعدة في المراحل المختلفة ما يلي:

### مصفوفة الأثر مقابل الاستدامة (Impact vs. Sustainability Matrix)

أداة تُستخدم لتقييم مدى ملاءمة كل خدمة أو مبادرة من حيث قدرتها على تحقيق أثر واضح وقابليتها للاستمرار، وتساعد على ترتيب الأولويات وإعادة توجيه الموارد للخدمات الأكثر جدوى، وتبين المصفوفة أدناه آلية التعامل لكل احتمال.

المحور	مرتفع الأثر	منخفض الأثر
مرتفع الاستدامة	يُوصى بالتوسعة والتطوير	يُعاد النظر في الأثر المتوقع
منخفض الاستدامة	يُبحث عن دعم إضافي/شركاء	يُنظر في الإيقاف أو إعادة التصميم

### نموذج خطة استدامة الخدمة (Service Sustainability Planning Canvas)

نموذج شبيه بـ Business Model Canvas، لكنه مخصص للخدمات المجتمعية، ويمثل النموذج إطاراً بصرياً لتخطيط الاستدامة، ويدمج العناصر المالية والتشغيلية والشراكات. ويتضمن العناصر التالي

<b>الشركاء الاستراتيجيون</b> <ul style="list-style-type: none"><li>من يمكنه دعم الخدمة أو تنفيذها مستقبلاً؟</li></ul>	<b>القيمة المضافة</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ما الفائدة المجتمعية من استمرار الخدمة؟</li></ul>
<b>الهيكل التشغيلي</b> <ul style="list-style-type: none"><li>من سيشغل الخدمة وكيف؟</li></ul>	<b>الإيرادات المستدامة</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ما هي مصادر الدخل المحتملة؟</li></ul>
<b>المخاطر والتهديدات</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ما العوامل التي قد تؤدي لتوقف الخدمة؟</li></ul>	<b>الأصول والموارد</b> <ul style="list-style-type: none"><li>ما الموارد الرئيسية اللازمة للاستمرار؟</li></ul>
<b>خطة التوسع والتكرار</b> <ul style="list-style-type: none"><li>كيف يمكن توسيع أو نقل الخدمة؟</li></ul>	

# ٣,٤ أدوات بناء استدامة الخدمات

## خارطة طريق الاستدامة المرئية (Sustainability Roadmap)

تُستخدم لرسم مراحل التطور نحو الاستدامة عبر ثلاث مستويات، ويساعد في تحويل الاستدامة من صورة "غير واضحة" إلى خطة تنفيذية قابلة للتطبيق.

### قصير المدى (٦-١٠ أشهر)

- ضمان التشغيل الأساسي، وتوثيق العمليات، وتوفير الحد الأدنى من الدعم والتمويل.

### متوسط المدى (٦-١٨ شهرًا)

- تفعيل الشراكات، وتحسين الكفاءة، وبناء إيرادات ذاتية.

### طويل المدى (١٨ شهرًا فأكثر)

- نقل الملكية المجتمعية، وتغطية ذاتية جزئية أو كلية، وتعميم النموذج.

## مؤشرات الاستدامة (Sustainability Indicators)

مؤشرات تجمع بين الأبعاد (المؤسسية، التشغيلية، المجتمعية، المالية)، وتساعد على تحويل الاستدامة إلى نظام أداء يُراجع دورياً ضمن نظام التقييم والمتابعة. ومن أمثلتها ما يلي:

### معدل تكرار الخدمة

- عدد مرات تقديم الخدمة للمستفيدين.

### نسبة الشراكات الفاعلة

- عدد الشراكات الفاعلة مقارنة بالشراكات المعتمدة.

### نسبة التمويل الذاتي

- (%) من الميزانية السنوية.

### نسبة المشاركة المجتمعية

- (%) مساهمة المجتمع في تقديم الخدمة.

# ٣,٥ نموذج تطبيقي: خطة استدامة خدمات سقيا الماء لضيوف الرحمن

عملت إحدى الجمعيات التي تُعنى بخدمة ضيوف الرحمن على تطوير نموذج خدمة مستدامة تحت مسمى "سقيا ضيوف الرحمن الذكية"، يهدف إلى تقديم المياه للحجاج والمعتمرين عبر نقاط سقيا ذكية تعمل بالحساسات الآلية، وتدار مركزياً باستخدام تطبيق رقمي يربط بين نقاط التوزيع، ومراكز التحكم، والفرق الميدانية.

هدفت الجمعية من خلال هذه الخطة إلى تحويل الخدمة من نموذج موسمي قائم على التبرعات العاجلة، إلى منظومة ذكية مستدامة ذات تمويل متدرج وأثر قابل للقياس. وقد استخدمت الجمعية نموذج "خطة استدامة الخدمة" كأداة تصميم وتخطيط رئيسية، مع دمج "مؤشرات الاستدامة" ضمن كل مكون من مكوناته، كما يلي:

المكون الرئيسي	التطبيق العملي في جمعية السقيا لضيوف الرحمن	مؤشرات الاستدامة
القيمة المضافة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقديم سقيا مستمرة وآمنة وذكية لضيوف الرحمن، تقلل الهدر وتضمن وصول الماء في الوقت والمكان المناسب، وتحسّن تجربة الحجاج والمعتمرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة رضا المستفيدين (الهدف: ٩٥%).</li> <li>نسبة تقليل الهدر المائي (الهدف: ٤٠%).</li> </ul>
الشركاء الاستراتيجيون	<ul style="list-style-type: none"> <li>وزارة الحج والعمرة، شركة المياه الوطنية، الهيئة العامة للعناية بشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، الرعاة، المتبرعون، والفرق التطوعية الميدانية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الشراكات الفاعلة سنوياً (الهدف: ٥+ شراكات جديدة).</li> <li>نسبة استمرارية الشراكات (الهدف: ٩٠%).</li> </ul>
الإيرادات المستدامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إنشاء وقف تشغيلى مخصص لسقيا ضيوف الرحمن، واستحداث باقات "وقف سقيا الحاج" للأفراد والشركات، وربطها ببرامج المسؤولية الاجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة التمويل الذاتي من إجمالي التشغيل (الهدف: ٧٠%).</li> <li>نمو الإيرادات السنوي (الهدف: ٢٠+%).</li> </ul>
الهيكل التشغيلي	<ul style="list-style-type: none"> <li>وحدة سقيا ذكية تضم: إدارة تشغيل ميدانية، وحدة تقنية، مركز تحكم، وحدة صيانة، ومتطوعين موسمييين مدربين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل الأعطال التشغيلية (الهدف: أقل من ٣%).</li> <li>عدد نقاط السقيا الذكية العاملة (الهدف: ١٠٠ نقطة).</li> </ul>
الأصول والموارد	<ul style="list-style-type: none"> <li>أنظمة استشعار ذكية، نقاط توزيع كهربائية موفرة للطاقة، نظام مراقبة مركزي، محتوى توعوي رقمي، ومتطوعين مؤهلين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نسبة جاهزية التشغيلية (الهدف: ٩٥%).</li> <li>عدد المتطوعين المدربين (الهدف: ٢٠٠ متطوع سنوياً).</li> </ul>
المخاطر والتحديات	<ul style="list-style-type: none"> <li>انقطاع الكهرباء أو الإنترنت، ضعف الصيانة، قلة الوعي باستخدام التقنية، انخفاض الدعم الموسمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الأعطال غير المجدولة (الهدف: ٢ ٤ شهرياً).</li> <li>تكرار الأعطال التقنية الدرجة (الهدف: ٠).</li> </ul>
خطة التوسع والتكرار	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق الخدمة في ثلاث مراحل: (١) الحرم والمنطقة المركزية، (٢) المشاعر المقدسة، (٣) توسع إلى العمرة الموسمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المواقع الجديدة سنوياً (الهدف: ٣+ مناطق).</li> <li>نسبة الاستدامة التشغيلية للخدمة (الهدف: ٨٠%).</li> </ul>
آلية التقييم والتحسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>مراجعة دورية ربع سنوية، باستخدام نموذج التغذية الراجعة السريعة، وتحليل بيانات الأداء من النظام الذكي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد التحسينات المدخلة سنوياً (الهدف: ١٠ ٤ تحسينات).</li> <li>نسبة إنجاز التوصيات (الهدف: ٩٠%).</li> </ul>

# ٣,٦ نماذج خدمات مبتكرة ومستدامة في القطاع غير الربحي

في ختام هذا الدليل، نسلط الضوء على مجموعة من النماذج الرائدة في المملكة العربية السعودية التي جسدت مفاهيم الابتكار والاستدامة في خدماتها غير الربحية، وتعتبر هذه النماذج مرجعاً عملياً يلهم المنظمات الأخرى، لتبني ممارسات مبتكرة ومستدامة تُعزز من أثرها المجتمعي.

## خدمة توفير أكياس حصى الجمرات (جمعية هدية الحاج والمعتمر):

نفذت جمعية هدية الحاج والمعتمر الخيرية بالتعاون مع شركة كدانة المطور الرئيسي للمشاعر المقدسة، مبادرة نوعية لخدمة حجاج بيت الله الحرام في المشاعر المقدسة بتوفير أكثر من (٨٠) ألف كيس حصى للجمرات موزعة في (٣٠٠) نقطة اتصال بضيوف الرحمن في طريق المشي بمشعر مزدلفة، وعلى منشأة جسر الجمرات بمشعر منى. ومن خلال نظرة على بُعد الابتكار والاستدامة لهذه الخدمة، يمكننا التوصل إلى النتائج التالية:

### على مستوى الاستدامة:

- سهولة التكرار والتوسع، حيث يمكن تقديم الخدمة سنوياً وتوسيع نطاقها بتكاليف محدودة.
- الشراكة مع كيانات داعمة (مثل كدانة): مما يجعلها أقل اعتماداً على دعم موسمي أو غير منتظم
- إمكانية تطويرها، مثل دمجها في "حقيبة الحاج"، أو بيعها بسعر رمزي يغطي التكلفة. (وهو مثال على استراتيجية توليد إيرادات ذاتية).

### على مستوى الابتكار:

- ساهمت الخدمة في حل مشكلة قائمة حيث يعاني كثير من الحجاج من صعوبة جمع حصى الجمرات.
- تبسيط التجربة الدينية من خلال توفير حصى في أكياس جاهزة.
- تحسين التنظيم والسلامة، من خلال تقليل ممارسات جمع الحصى من أماكن غير مخصصة أو مزدحمة.

## خدمة تأهيل الحواسيب المستعملة وتوزيعها على الجهات التعليمية والاجتماعية (جمعية ارتقاء لتأهيل الحاسبات الآلية):

تقوم الخدمة على تحويل الأجهزة الإلكترونية المستهلكة إلى مورد تعليمي فاعل، وهو تحول نوعي في استثمار المخلفات الإلكترونية لدعم التعليم والجهات الاجتماعية. وقد حصلت الجمعية على دعم رسمي يتيح للجهات الحكومية التبرع بأجهزتها، إلى جانب شراكات فاعلة مع شركات كبرى (مثل: أرامكو، سابك، بحري)، مما يوسع نطاق الحلول ويعزز تكامل الأدوار. كما تعتمد الجمعية في خدمتها على نموذج منخفض التكاليف من خلال الأجهزة المتبرع بها، مما يقلل من الحاجة إلى الدعم المتكرر، ويزيد من فاعلية المصروفات. كما تسهم الخدمة في تحقيق الاستدامة البيئية عبر التقليل بشكل مباشر من النفايات الإلكترونية، من خلال إعادة الاستخدام والتدوير، والمساهمة في رفع الوعي البيئي تجاه الإلكترونيات.

## خدمة العيادات المتنقلة الذكية (جمعية زمزم للخدمات الصحية التطوعية):

استخدام تقنيات التشخيص المتنقل (Mobile Diagnostics) لتمكين تقديم الرعاية الصحية الأولية والخدمات المتخصصة في أماكن يصعب الوصول إليها، من خلال تجهيز العيادة بوحدة رقمية لتسجيل ومتابعة الحالات، وتمثل هذه الخدمة نموذجاً للتكامل بين الجهات الصحية والقطاع غير الربحي. ويسهم في استدامة الخدمة توفير موارد متنوعة لها من خلال الشراكات المستدامة والأوقاف التابعة للجمعية، بالإضافة إلى تدريب كوادر محلية لتشغيل العيادات، وتقليل تكلفة الوصول إلى الخدمات الصحية مقارنة بإقامة مراكز دائمة في أماكن نائية.

# الملاحق

---

٤,١ تقييم ذاتي

٤٢ مراجع الدليل

تهدف أداة التقييم الذاتي إلى قياس مدى فهم القارئ لمفاهيم ومكونات وممارسات ابتكار الخدمات واستخدامتها كما وردت في الدليل، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:



١ ما عدد المراحل الرئيسة التي يمر بها تصميم الخدمة وفق منهجية "التصميم المرتكز على الإنسان؟"

٣ مراحل	٥ مراحل	٧ مراحل	٨ مراحل
---------	---------	---------	---------

٢ أي من المراحل التالية تُمثّل البداية في عملية التصميم الابتكاري للخدمات؟

إنشاء النماذج الأولية	التعاطف مع المستفيدين	اختبار الحلول	توليد الأفكار
-----------------------	-----------------------	---------------	---------------

٣ صواب أم خطأ: يُعد التفكير التصميمي (Design Thinking) أكثر ملاءمة لإعادة تصور الأنظمة الخدمية المعقدة وليس فقط تحسين تجربة المستفيد.

صواب	خطأ
------	-----

٤ ما الهدف من استخدام أداة "خريطة رحلة المستفيد؟"

قياس الأداء المالي للخدمة	تحليل تجربة المستفيد عبر مراحل التفاعل مع الخدمة	تحديد المخاطر التشغيلية	إعداد خطة التمويل
---------------------------	--	-------------------------	-------------------

٥ أكمل الفراغ: يركز "تصميم القيمة" (Value Proposition Design) على تحقيق التوازن بين ما يحتاجه المستفيد فعلاً وما:

يمكن قياسه مالياً	تقدمه المنظمة من حلول	تتوقعه الجهات المانحة	يتوافق مع الأنظمة الحكومية
-------------------	-----------------------	-----------------------	----------------------------

٦ صواب أم خطأ: تُستخدم المنهجيات الرشيقة (Agile) لتطوير الخدمات عبر دورات قصيرة متكررة تعتمد على التغذية الراجعة والتحسين المستمر.

خطأ		صواب	
-----	--	------	--

٧ أي من الأدوات التالية تُستخدم لتحديد أصحاب العلاقة المؤثرين في الخدمة؟

مصفوفة الأفكار		لوحة التعلم		خريطة أصحاب المصلحة		مصفوفة الفجوة الخدمية	
----------------	--	-------------	--	---------------------	--	-----------------------	--

٨ صواب أم خطأ: يُعد التفكير التصميمي (Design Thinking) أكثر ملاءمة لإعادة تصور الأنظمة الخدمية المعقدة وليس فقط تحسين تجربة المستخدم.

خطأ		صواب	
-----	--	------	--

٩ صواب أم خطأ: "تشمل استدامة الخدمة فقط الاستدامة المالية دون الجوانب التشغيلية أو المجتمعية".

خطأ		صواب	
-----	--	------	--

١٠ أكمل الفراغ: تُستخدم "مصفوفة الأثر مقابل الاستدامة" لتصنيف الخدمات بناءً على ...

نوع التمويل وحجمه		مستوى الجودة والرضا		مستوى الأثر المجتمعي وقابلية الاستمرار		عدد المستفيدين والتكاليف التشغيلية	
-------------------	--	---------------------	--	--	--	------------------------------------	--

استند هذا الدليل في بنائه إلى مجموعة متنوعة من المصادر المعرفية، والأدلة المرجعية، والممارسات الميدانية، والخبرات الفنية التي تم تحليلها وتكييفها لتلائم بيئة المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

١. اللائحة التنفيذية لنظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
٢. الدليل العملي للتصميم المتمحور حول الإنسان - ٢٠١٨م - إصدار الراجحي الإنسانية وقرارات.
٣. منظمة (IDEO) ٢٠١٥م - الدليل الميداني للتصميم المرتكز على الإنسان.
٤. مؤسسة نيستا (Nesta) ٢٠١٩م - حزمة أدوات الابتكار: أدوات عملية لتحفيز ودعم الابتكار الاجتماعي.
٥. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) ٢٠٢١م - الابتكار من أجل التنمية: دليل عملي للمنظمات غير الربحية.
٦. جامعة ستانفورد ٢٠٢١م - حقيبة أدوات التفكير التصميمي: الأساليب والعقليات للتصميم المرتكز على الإنسان.
٧. كتاب تصميم القيمة المقدمة ٢٠١٦م - تأليف (أوسترفالدر - بينور - بيرناردا - سميث).

المركز الوطني لتنمية  
القطاع غير الربحي  
National Center for  
Non-Profit Sector



شكراً لكم