

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



دليل تصميم المبادرات التتموية المبتكرة في المنظمات غير الربحية

الإصدار الأول | ٢٠٢٦م

المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

تهدف هذه الخارطة إلى تقديم تصور شامل لبنية دليل "تصميم المبادرات التنموية المبتكرة في المنظمات غير الربحية"، وذلك لتيسير فهم تسلسل الوحدات وتكاملها، وتسهيل التنقل بين مكوناته

٤	<u>البطاقة التعريفية للدليل</u>
٤	<u>تعريف المصطلحات</u>
٥	<u>مقدمة</u>
٦	<u>منهجية بناء الدليل</u>

الوحدة الأولى: خارطة أبرز الممارسات المتميزة في تصميم المبادرات التنموية

9	١,١ <u>أمثلة محلية وإقليمية رائدة</u>
13	١,٢ <u>التحديات والمخاطر المحتملة في الإسناد</u>
17	١,٣ <u>حالات وتطبيقات عملية</u>
19	١,٤ <u>مرفقات داعمة (جداول مقارنة - خرائط نجاح).</u>

الوحدة الثانية: الإطار المفاهيمي للابتكار وتصميم الحلول في القطاع غير الربحي

22	٢,١ <u>العوامل المؤثرة في إنتاجية وتطور القطاع غير الربحي.</u>
23	٢,٢ <u>مفهوم الابتكار.</u>
24	٢,٣ <u>الابتكار الاجتماعي.</u>
26	٢,٤ <u>الابتكار المؤسسي في المنظمات غير الربحية</u>
28	٢,٥ <u>تصميم الحلول الاجتماعية وأهميته.</u>
29	٢,٦ <u>عناصر الحلول المرتكزة حول الإنسان.</u>
30	٢,٧ <u>أشكال الحلول الاجتماعية.</u>
31	٢,٨ <u>منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking).</u>

المخطط الهيكلي لمحتوى الدليل

الوحدة الثالثة: دورة حياة المبادرات التتموية

38	٣,١ المرحلة التشخيصية (معرّزة بأدوات تطبيقية عملية).
39	٣,٢ <u>مرحلة تحديد التحدي.</u>
43	٣,٣ <u>مرحلة التعاطف مع المستفيدين (Empathize).</u>
48	٣,٤ <u>مرحلة تحديد المشكلة (Define).</u>
53	3.5 <u>مرحلة توليد الأفكار (Ideate).</u>
58	٣,٦ <u>مرحلة تصميم النماذج الأولية (Prototype).</u>
64	٣,٧ <u>مرحلة اختبار الحلول (Test).</u>
69	٣,٨ <u>مرحلة التنفيذ والمتابعة.</u>
72	٣,٩ <u>مرحلة التقييم والاستدامة.</u>

الوحدة الرابعة: أدوات التعامل مع التحديات التنظيمية والتطبيقية

76	٤,١ <u>إدارة مقاومة التغيير داخليًا وخارجيًا.</u>
79	٤,٢ <u>التعامل مع التحديات المرتبطة بتجريب النماذج الأولية.</u>
82	٤,٣ <u>تحليل التحديات التنظيمية المترتبة على تطبيق المنهجية.</u>
86	٤,٤ <u>آليات استباقية للحد من الفجوات.</u>
90	٤,٥ <u>نماذج عملية من جمعيات محلية (حالات تطبيقية).</u>
96	٤,٦ <u>مراعاة تخصصات الجمعيات</u>

الملاحق

١٠٠	<u>توصيات عامة</u>
١٠٢	<u>مراجع إعداد الدليل</u>

البطاقة التعريفية للدليل

اسم الدليل

- دليل تصميم المبادرات التنموية المبتكرة في المنظمات غير الربحية.



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 ابتكار مبادرات تنموية أكثر ارتباطاً باحتياجات المجتمع وأكثر انسجاماً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال تطبيق التفكير التصميمي ومنهجيات الابتكار الاجتماعي بما يضمن تمويلها واستدامتها.



محتوى الدليل

- يتضمن (٤) وحدات رئيسية تغطي: (١) خارطة أبرز الممارسات المتميزة - (٢) الإطار المفاهيمي للابتكار وتصميم الحلول - (٣) دورة حياة المبادرات التنموية (وفق التفكير التصميمي) - (٤) أدوات التعامل مع التحديات التنظيمية والتطبيقية.



الفئات المستفيدة

- القيادات التنفيذية وصانعو القرار في الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- فرق التخطيط والتطوير وتصميم المبادرات.
- الخبراء والمستشارون في الابتكار الاجتماعي.



حقوق الاستخدام

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



تعريف المصطلحات

ملاحظة: جُمعت هنا المصطلحات العامة فقط التي يتكرر استخدامها عبر وحدات الدليل. أما المصطلحات الخاصة بالمراحل (مثل التعاطف، النموذج الأولي، الاختبار) فتُعرّف بمصادرها داخل وحدتها المخصصة.

المصطلحات	التعريف
المبادرة التنموية ١	مشروع أو برنامج يهدف إلى تلبية حاجة مجتمعية أو معالجة تحدّي تنموي محدد، من خلال تدخل إبداعي يحقق أثراً قابلاً للقياس.
Innovation (الابتكار) ٢	عملية تطوير وتطبيق أفكار أو منتجات أو نماذج عمل جديدة تُسهم في تحسين جودة الحياة وحل التحديات بكفاءة أعلى.
الابتكار الاجتماعي (Social Innovation) ٣	نهج تعاوني يعمل على تصميم وتنفيذ حلول جديدة ومبتكرة لمعالجة التحديات الاجتماعية، بطريقة تحقق أثراً مجتمعياً مستداماً، كما ورد في "دليل الدخول إلى القطاع غير الربحي".
التفكير التصميمي (Design Thinking) ٤	إطار إبداعي لحل المشكلات يمر بخمس مراحل رئيسية: (التعاطف - تحديد المشكلة - توليد الأفكار - النماذج الأولية - الاختبار).
الأثر الاجتماعي (Social Impact) ٥	التغيير الإيجابي المباشر أو غير المباشر الذي تُحدثه المبادرات التنموية في حياة الأفراد والمجتمعات.
منصة اعتماد ٦	منصة حكومية إلكترونية سعودية تنظم المنافسات والمشتريات الحكومية، من خلال نشر المنافسات بشكل عام، وتمكن الموردين والمقاولين من الاطلاع على التفاصيل الخاصة بالمنافسات وتقديم العروض، وتوفير قناة تواصل بين الجهات الحكومية والموردين لتبادل الاستفسارات والمعلومات المتعلقة بالمنافسات، وتوفير خدمة المزاد الإلكتروني لبيع وشراء المنقولات الحكومية، وتسمح المنصة بإدارة العقود الحكومية وتتبع تنفيذها.

يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية مرحلة تحوّل نوعي، حيث تتسارع الجهود لرفع كفاءته وتعزيز إسهامه في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ومع تنامي التحديات المجتمعية وتنوع احتياجات المستفيدين، لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية كافيًا، بل أصبح الابتكار وتصميم المبادرات التنموية بأساليب حديثة شرطًا لتحقيق أثر ملموس ومستدام.

يأتي هذا الدليل بعنوان: "تصميم المبادرات التنموية المبتكرة" بوصفه مرجعًا تطبيقيًا، يستهدف تمكين العاملين في القطاع غير الربحي من تطوير مبادرات قائمة على التفكير التصميمي والابتكار الاجتماعي، مع مراعاة السياق السعودي وإبراز النماذج المحلية والإقليمية الرائدة.

ويتدرج محتوى الدليل وفق تسلسل منطقي

• بدءًا من **الوحدة الأولى** التي ترسم خارطة أبرز الممارسات المتميزة (محلية، إقليمية، وعالمية).



• ثم **الوحدة الثانية** التي تقدم الإطار المفاهيمي للابتكار في القطاع غير الربحي.



• تليها **الوحدة الثالثة** التي تعيد ضبط دورة حياة المبادرات التنموية عبر دمج مراحل التفكير التصميمي بأدوات عملية.



• وختامًا بـ **الوحدة الرابعة** التي تستحدث أدوات للتعامل مع التحديات التنظيمية والتطبيقية، مع نماذج واقعية من جمعيات سعودية.



ويتميز الدليل بدمج الأدوات العملية، قوائم التحقق، والجداول التوضيحية مع دراسات حالة تطبيقية، بما يجعله ليس فقط مادة معرفية، بل أيضًا أداة تنفيذية يمكن للجمعيات والجهات غير الربحية استخدامها مباشرة لتصميم مبادرات أكثر إبداعًا واستدامة.

الغاية النهائية من هذا الدليل هي تمكين القادة والممارسين من التحول إلى صنّاع تغيير، عبر تصميم حلول تنموية مبتكرة ترفع جودة الحياة وتُعزز من مساهمة القطاع غير الربحي في التنمية الوطنية.

منهجية بناء الدليل

تم إعداد هذا الدليل وفق منهجية تراعي الجمع بين الخبرة الميدانية والمعايير الدولية، لضمان شموليته وملاءمته للقطاع غير الربحي السعودي، وذلك عبر أربع مراحل رئيسية:

أ) الاستناد إلى الخبرات الميدانية

الاستفادة من التجارب السعودية في ربط المبادرات بمؤشرات رؤية ٢٠٣٠ وبرامجها التنفيذية.

دمج دروس مستفادة من مبادرات وطنية ناجحة في مجالات: التعليم، الصحة، البيئة، والتنمية المجتمعية.

توظيف خبرات عملية متراكمة تزيد على (٢٠) عامًا في تصميم وتنفيذ المبادرات التنموية داخل المملكة.

ب) مراجعة الأدبيات والمعايير الدولية

مراجعة تقارير وتجارب الشبكات العالمية مثل: Skoll و Ashoka Foundation، بما يعزز التكامل بين السياق المحلي والمعايير الدولية.

دراسة أفضل الممارسات في مجال الابتكار الاجتماعي مثل: Stanford d.school و UNDP Innovation Facility.

الاطلاع على الأدلة الإرشادية الصادرة عن المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

ج) المراجعة المهنية والتطبيق التجريبي

تنظيم ورش تطبيقية بالتعاون مع جمعيات سعودية لتجربة الأدوات الواردة في الدليل وتكييفها مع الواقع العملي.

مراجعة قانونية للتأكد من التوافق مع الأنظمة السعودية المرتبطة بالجمعيات الأهلية.

عرض محتوى الدليل على خبراء متخصصين في التفكير التصميمي والتنمية المستدامة.

د) خطة المراجعة والتحديث الدوري

فتح قنوات ملاحظات وتغذية راجعة من الجمعيات المستفيدة لتطوير النسخ المستقبلية.

إشراك خبراء محليين ودوليين في التحديث لضمان الملاءمة لأحدث الاتجاهات.

تحديث محتوى الدليل كل (٢٤) شهرًا لمواكبة المتغيرات التنظيمية والتقنية.

الوحدة الأولى

خارطة أبرز الممارسات المتميزة في تصميم المبادرات التنموية

١,١ أمثلة محلية وإقليمية مميزة.

١,٢ ممارسات عالمية

١,٣ دروس مستفادة وتطبيقات عملية

١,٤ مرفقات داعمة (جداول مقارنة - خرائط نجاح).

١,١ أمثلة محلية وإقليمية رائدة

يستعرض هذا المحور مجموعة من النماذج التطبيقية الناجحة التي أثبتت جدارتها في تصميم وتنفيذ مبادرات تنموية مبتكرة، يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة منها عند تطوير مبادراتها الخاصة.



المثال الأول

الموارد البشرية
والتنمية الاجتماعية



برنامج تمكين القطاع غير الربحي في تشغيل مراكز الرعاية النهارية لذوي الإعاقة

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالشراكة مع جمعيات متخصصة (مثل جمعية عنيزة للخدمات الإنسانية).

الجهة
المنفذة



منذ ٢٠١٩، بدأت الوزارة في إسناد تشغيل مراكز الرعاية النهارية لذوي الإعاقة إلى جمعيات مؤهلة، مع توفير تدريب على الحوكمة والامتثال المالي.

الوصف



التحول من نموذج التشغيل المباشر الحكومي إلى نموذج تعاقدني قائم على الأداء ومؤشرات قياس الجودة.

الابتكار



- تشغيل أكثر من ٤٠ مركزًا بكفاءة أعلى.
- خفض التكلفة التشغيلية الحكومية بنسبة ٢٠%.
- رفع رضا الأسر من ٦٥% إلى ٩٢%.

الأثر



المصدر
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - تقرير سنوي ٢٠٢٢



١١ أمثلة محلية وإقليمية رائدة

المثال الثاني



مبادرة منصة إحسان الوطنية للعمل الخيري

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا) بالشراكة مع المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي.

الجهة
المنفذة



منصة إلكترونية موحدة للعمل الخيري والتموحي، تجمع التبرعات وتوجهها لمشاريع تنموية متنوعة

الوصف



دمج الذكاء الاصطناعي والشفافية في جمع وتوزيع التبرعات، مع إمكانية قياس الأثر المجتمعي

الابتكار



- تجاوز حجم التبرعات 0 مليارات ريال خلال عامين.
- استفاد منها ملايين المستفيدين داخل المملكة.

الأثر



المصدر
منصة إحسان - التقارير الرسمية.



١,١ أمثلة محلية وإقليمية رائدة

المثال الثالث



صندوق الزكاة والصدقات

إسهام فعال في تعزيز تكافل المجتمع

برنامج "صندوق الزكاة والصدقات" البحريني (إقليمي)

وزارة العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف - البحرين.

الجهة
المنفذة



منصة وطنية تدير أموال الزكاة والصدقات إلكترونياً، وتوجهها إلى مشاريع خدمية وتنموية مبتكرة

الوصف



إدخال حلول رقمية تُمكن المستفيدين من متابعة مصارف الزكاة بشفافية، وربطها بمؤشرات أثر مجتمعي

الابتكار



- زيادة الثقة في العمل الخيري بنسبة ملحوظة.
- توسع في المبادرات الموجهة نحو الفئات الأشد حاجة.

الأثر



المصدر
وزارة العدل والشؤون الإسلامية والأوقاف - البحرين



١١ أمثلة محلية وإقليمية رائدة

المثال الرابع



برنامج التطوع التخصصي في المجال الصحي (الإمارات)

وزارة الصحة ووقاية المجتمع - الإمارات.

الجهة
المنفذة



بادرة وطنية لاستقطاب الأطباء والمتخصصين للعمل التطوعي في برامج صحية وتنموية.

الوصف



الاستفادة من رأس المال البشري المتخصص لتصميم تدخلات مبتكرة (مثل العيادات المتنقلة، التدريب الصحي للمجتمع).

الابتكار



- تقديم مئات الساعات التطوعية سنويًا.
- تغطية المناطق النائية بخدمات صحية عالية الجودة.

الأثر



المصدر
وزارة الصحة ووقاية المجتمع - الإمارات.

١,٢ التحديات والمخاطر المحتملة في الإسناد

يستعرض هذا المحور بعض النماذج العالمية التي تُعتبر مراجع عملية في تصميم المبادرات التنموية المبتكرة، مع التركيز على كيفية تطبيقها، وقياس أثرها، وإمكانية تكييفها مع البيئة السعودية والإقليمية.



المثال الأول



برنامج BRAC Ultra-Poor Graduation بنغلاديش

مؤسسة BRAC (أكبر منظمة غير حكومية في العالم).

الجهة
المنفذة



برنامج صُمم لمساعدة الأسر الأشد فقرًا على الانتقال التدريجي من الاعتماد على المساعدات إلى الاعتماد على الذات.

الوصف



دمج بين الدعم المالي المباشر + التدريب المهني + المتابعة المكثفة ضمن دورة مدتها سنتان.

الابتكار



- ساعد أكثر من ٢,١ مليون أسرة على الخروج من دائرة الفقر المدقع.
- تم تبنيه من قبل البنك الدولي وبرامج في أكثر من ٤٠ دولة.

الأثر



١,٢ أمثلة محلية وإقليمية رائدة

المثال الثاني



برنامج LEAP سنغافورة

وزارة التنمية الاجتماعية والأسرية.

الجهة
المنفذة



برنامج لتطوير قدرات الجمعيات الأهلية الصغيرة والمتوسطة عبر التمويل + التدريب المؤسسي + حاضنات الابتكار.

الوصف



إنشاء صندوق مرّن يتيح للجمعيات تجربة حلول جديدة دون قيود بيروقراطية صارمة.

الابتكار



- أكثر من ١٠٠ جمعية استفادت من الدعم المباشر.
- نشوء مبادرات مبتكرة في مجالات مثل تمكين كبار السن والتوظيف للشباب.

الأثر



المصدر
[Ministry of Social and Family Development - Singapore](#)

١,٢ أمثلة محلية وإقليمية رائدة

المثال الثالث



Social Impact Bond Toolkit for Providers

Social Impact Bonds المملكة المتحدة

Social Impact Bonds - المملكة المتحدة

الجهة
المنفذة



آلية تمويل مبتكرة تربط بين المستثمرين (القطاع الخاص) والحكومة لتحقيق نتائج اجتماعية قابلة للقياس.

الوصف



لا يتم صرف التمويل إلا عند تحقق النتائج (Outcome-based financing).

الابتكار



- أول تجربة كانت عام ٢٠١٠ في "سجن بيتربورو" لتقليل معدلات العود للجريمة.
- توسعت الفكرة لتشمل التعليم، الصحة، التوظيف.
- اليوم هناك أكثر من ٢٠٠ مشروع عالمي يستخدم هذه الآلية.

الأثر



المصدر 
[UK Government - Social Impact Bonds](#)

١,٢ أمثلة محلية وإقليمية رائدة

المثال الرابع



ASHOKA

برنامج Ashoka Fellows
عالمي

منظمة Ashoka العالمية.

الجهة
المنفذة



مبادرة لدعم رواد الأعمال الاجتماعيين حول العالم من خلال التمويل والإرشاد وشبكة الابتكار.

الوصف



التركيز على الأفراد أصحاب الأفكار التحويلية بدلاً من المؤسسات فقط.

الابتكار



- دعم أكثر من ٣٨٠٠ مبتكر اجتماعي في ٩٠ دولة.
- ساعد على إطلاق نماذج تنموية قابلة للتكرار (مثل التعليم الشامل، الصحة المجتمعية).

الأثر



المصدر
[Ashoka Official Website](https://www.ashoka.org/)

١,٣ حالات وتطبيقات عملية

من خلال استعراض أبرز الأمثلة المحلية والإقليمية والعالمية في تصميم المبادرات التنموية، يمكن استخلاص مجموعة من الدروس العملية التي تمثل خارطة طريق للمنظمات غير الربحية عند تبني الابتكار في مبادراتها.

أولاً: الدروس المستفادة

دمج الحلول المالية مع الحلول التنموية يعزز الاستفادة

٢

- مثال: برنامج BRAC بنغلاديش أثبت أن تقديم دعم مالي فقط غير كافٍ، بل يجب أن يصاحبه تدريب ومتابعة مكثفة.

الجاهزية المؤسسية شرط أساسي للابتكار

١

- مثال: نجاح جمعية عنيزة للتنمية الإنسانية في تشغيل مراكز الرعاية النهارية كان قائماً على استيفاء متطلبات الحوكمة والتأهيل الإداري.

المخرجات القابلة للقياس تزيد من ثقة الممولين والجهات الحكومية:

٤

- مثال: Social Impact Bonds بريطانية ربطت التمويل بالنتائج المحققة فعلياً، مما خلق شراكة قوية بين القطاعين العام والخاص.

المرونة التنظيمية تفتح المجال للابتكار:

٣

- مثال: برنامج LEAP اسنغافورة مكّن الجمعيات الصغيرة من تجربة حلول غير تقليدية بفضل آليات تمويل مرنة.

التركيز على الأفراد المبتكرين داخل المجتمع يخلق حلولاً قابلة للتوسع:

٥

- مثال: Ashoka Fellows أثبت أن دعم رواد الأعمال الاجتماعيين يؤدي إلى خلق مبادرات مؤثرة يمكن تعميمها.

ثانيًا: التطبيقات العملية القابلة للتكرار في السياق السعودي

إطلاق صناديق مرنة صغيرة للابتكار الترموي داخل الجمعيات:

- يمكن استلهامها من تجربة - LEAP سنغافورة، لتجربة أفكار جديدة دون انتظار تمويل حكومي كامل.



تطوير نماذج تمويل قائمة على النتائج (Outcome-Based Financing):

- بالاستفادة من التجربة البريطانية في Social Impact Bonds، يمكن للقطاع غير الربحي السعودي التعاون مع القطاع الخاص لتطبيق عقود تجريبية في مجالات مثل التعليم أو التوظيف.



تعزيز برامج "التخرج من الفقر" عبر الدمج بين الدعم المالي والتدريب:

- تكيف تجربة BRAC بنغلاديش بما يتناسب مع الفئات الأشد احتياجًا في المملكة مثل الأسر محدودة الدخل.



الاستثمار في الأفراد المبتكرين داخل المجتمع المحلي:

- عبر إطلاق برامج وطنية مشابهة لـ Ashoka Fellows، بحيث يتم اكتشاف ودعم رواد الابتكار الاجتماعي السعوديين.



إدماج مفهوم الجاهزية المؤسسية كشرط للدخول في المنافسات:

- كما هو الحال في تجربة إسناد مراكز الرعاية - السعودية، يجب أن تتبنى الجمعيات استراتيجيات تقييم ذاتي قبل التوسع.



ثالثًا: القيمة المضافة للمنظمات غير الربحية

- رفع فرص الفوز بالتمويل أو عقود الإسناد عبر تقديم مبادرات قائمة على منهجيات عالمية مثبتة.

- تسريع عملية التعلم التنظيمي من خلال أدوات واضحة للتصميم والتقييم.

- تقليل المخاطر عبر استلهام النماذج المجربة.

٤,١ المرفقات الداعمة (جداول مقارنة - خرائط نجاح)

(أ) جدول مقارنة بين أبرز الممارسات

هذا الجدول يوضح بشكل تطبيقي الفروق بين المبادرات المحلية والإقليمية والعالمية، مع إبراز القيمة المضافة التي يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة منها:

الممارسة	الجهة/الدول	التحدي التدموي	آلية الابتكار	النتائج المحققة	القيمة المضافة للمنظمات السعودية
إسناد مراكز الرعاية النهارية	وزارة الموارد البشرية - السعودية	ضعف التوسع الجغرافي وارتفاع التكلفة	شراكة مع جمعيات متخصصة	تغطية + ٥٠٠ مستفيد / خفض التكاليف ٢٠%	نموذج وطني للجاهزية + حوكمة فعالة
برنامج BRAC للتخرج من الفقر	بنغلاديش	الفقر متعدد الأبعاد	دعم مالي + تدريب مكثف	خروج مئات الآلاف من دائرة الفقر	الدمج بين الحماية الاجتماعية وبناء القدرات
برنامج LEAP	سنغافورة	صعوبة تمويل الابتكار للجمعيات الصغيرة	صناديق صغيرة مرنة	تجريب أكثر من ٢٠٠ مبادرة مبتكرة	تأسيس صناديق ابتكار داخل الجمعيات السعودية
Social Impact Bonds	بريطانيا	محدودية كفاءة التمويل الحكومي	عقود قائمة على النتائج	تحسين نتائج التعليم والتوظيف	تعزيز الثقة مع الممولين عبر عقود مبنية على الأثر
Ashoka Fellows	عالمي	غياب دعم لرواد الابتكار الاجتماعي	تمويل ودعم للأفراد	انتشار حلول قابلة للتوسع	استحداث برامج وطنية لاكتشاف ودعم المبتكرين الاجتماعيين

١,٤ المرفقات الداعمة (جداول مقارنة - خرائط نجاح)

(ب) خريطة نجاح (Success Map)

تمثل الخريطة التالية دورة مستخلصة من الممارسات المميزة التي يمكن تبنيها:

التشخيص (تحديد التحدي):

- دراسة الواقع المحلي + تحليل الفجوات.
- أداة داعمة: استبيانات المستفيدين.



الابتكار (التصميم):

- توليد أفكار جديدة + استخدام التفكير التصميمي.
- أداة داعمة: ورش عصف ذهني + خرائط رحلة المستفيد.



التجريب (النموذج الأولي):

- إطلاق نسخة صغيرة قابلة للاختبار.
- أداة داعمة: صناديق الابتكار الصغيرة.



التمويل القائم على النتائج (التوسع):

- ربط التمويل بالمخرجات والأثر.
- أداة داعمة: عقود نتائج (Outcome-Based Financing).



الاستدامة (النضج):

- إدماج الحل في السياسات أو عقود حكومية.
- أداة داعمة: تقييم دوري + توثيق أثر اجتماعي.



الوحدة الثانية

الإطار المفاهيمي للابتكار وتصميم الحلول في القطاع غير الربحي

٢,١ العوامل المؤثرة في إنتاجية وتطور القطاع غير الربحي.

٢,٢ مفهوم الابتكار.

٢,٣ الابتكار الاجتماعي.

٢,٤ الابتكار المؤسسي في القطاع غير الربحي.

٢,٥ تصميم الحلول الاجتماعية وأهميته.

٢,٦ عناصر الحلول المرتكزة حول الإنسان.

٢,٧ أشكال الحلول الاجتماعية.

٢,٨ منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking).

٢,١ العوامل المؤثرة في إنتاجية وتطور القطاع غير الربحي

أولاً: العوامل الداخلية

الحكومة الفعّالة

- وجود مجالس إدارة ولجان فاعلة، وسياسات واضحة يضمن الشفافية والمساءلة ويعزز ثقة الجهات الداعمة.



الموارد البشرية المتخصصة

- كفاءة العاملين والمتطوعين، مع توفر برامج تدريب وتأهيل مستمر، تعد من أهم عناصر رفع جودة الأداء.



التمويل والاستدامة المالية

- التمويل المستمر والمتنوع (تبرعات، عقود إسناد، استثمارات وقفية) عنصر حاسم للاستدامة، ونقصه من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات.



القدرة على الابتكار والتطوير المؤسسي

- مرونة المنظمة واستجابتها بطرق جديدة للتحديات يضاعف من أثرها الاجتماعي ويعزز تنافسيتها.



التحول الرقمي

- استخدام الأنظمة الإلكترونية (لإدارة المشاريع، التبرعات، المتابعة والتقييم) يرفع الكفاءة التشغيلية ويزيد من موثوقية المنظمة.



ثانياً: العوامل الخارجية

البيئة التشريعية والتنظيمية

- السياسات واللوائح الحكومية تحدد مساحة العمل، وقد توفر بيئة محفزة أو تُشكل قيوداً تحد من الابتكار.



الثقة المجتمعية والمصدقية

- مدى قبول المجتمع والمستفيدين للمنظمة يعزز استدامتها، فيما يُشكل ضعف الثقة عائقاً أمام التمويل والشراكات.



الشراكات مع القطاعات الأخرى

- التعاون مع القطاع العام والقطاع الخاص والجهات الأكاديمية يوسّع نطاق الحلول، يسرّع الابتكار، ويزيد من الفاعلية.



٢,٢ مفهوم الابتكار



تحسين أساليب
وعمليات العمل.

عملياتًا

تطوير خدمات أو
منتجات جديدة.

منتجياً

المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2018).

قيمة الابتكار

- إنتاج حلول جديدة وغير مسبوقة.
- زيادة الأثر الاجتماعي والاقتصادي.
- دعم التنمية المستدامة والإصلاح المؤسسي.

أهمية الابتكار للمنظمات غير الربحية

- ابتكار استجابات لتلبية الاحتياجات المتزايدة.
- تحفيز الموارد المحلية وتعظيم الاستفادة منها.
- إشراك المستفيدين كـ "شركاء تغيير" وليس مجرد متلقين.
- تحقيق أثر أكبر باستخدام موارد أقل.

الوصف

الخاصية

• رؤية ما يمكن أن يكون بدلاً من الوضع القائم.

التركيز على الإمكانيات

• طرح أسئلة عميقة بحثًا عن حلول مختلفة.

حب الاستطلاع

• كسر الطرق النمطية لصالح بدائل أكثر كفاءة.

تحدي التقليدية

• تجاوز الأطر المعتادة لإيجاد حلول جديدة.

التفكير خارج الصندوق

• رسم رؤى وحلول مختلفة للتحديات.

التصور المبتكر

• الحافز الداخلي للإبداع مدعومًا بثقافة وقادة يشجعون الابتكار.

الدافعية الذاتية والمؤسسية

المفهوم

الابتكار الاجتماعي هو عملية تصميم وتنفيذ حلول جديدة من منتجات أو خدمات أو نماذج عمل تلبي احتياجات اجتماعية غير ملّاة، بكفاءة واستدامة، مع مشاركة المجتمع المدني وأصحاب المصلحة، لتحقيق أثر اجتماعي ملموس وتحسين جودة الحياة.



المصدر: *Guide to Social Innovation*، المفوضية الأوروبية / منصة *Smart Specialisation*، ٢٠١٣

أهمية الابتكار الاجتماعي

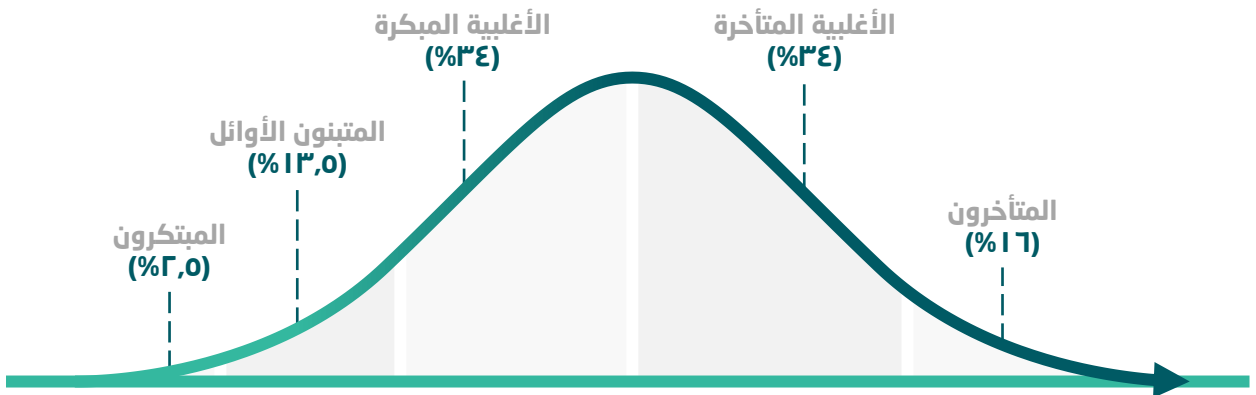
- توفير استجابات مبتكرة للتحديات المجتمعية.
- تحفيز الشراكات وتوسيع نطاق التأثير.
- إشراك المستفيدين كفاعلين رئيسيين في الحل.
- تعزيز كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

المجال	أمثلة على الحلول المبتكرة	المجال	أمثلة على الحلول المبتكرة
التوظيف	• برامج التوظيف المرنة، تطوير المهارات الرقمية، حاضنات الأعمال للشباب (مثل برنامج مسك المهارات).	خدمة فئات المجتمع	• رعاية الأيتام (منصة يتيم)، مراكز خدمة كبار السن، تطبيقات لذوي الإعاقة البصرية، مبادرات تمكين الأراذل والأسر.
التعليم	• التعليم الإلكتروني المرن، المنصات التفاعلية المجانية، المدارس الافتراضية (مثل منصة مدرستي في السعودية).	الإسكان	• برامج الإسكان التتموي، منصات إلكترونية لتوزيع الدعم السكني، نماذج البناء منخفض التكلفة.
الصحة والرعاية	• تطبيقات الصحة الرقمية (صحتي)، العيادات المتنقلة، حلول التطبيب عن بُعد.	المياه	• مبادرات حصاد مياه الأمطار، محطات تحلية صغيرة للمجتمعات الريفية، تقنيات الترشيح المنزلي.
المناخ والطاقة	• مشاريع الطاقة الشمسية للأحياء محدودة الدخل، مبادرات تدوير النفايات، أجهزة ترشيح استهلاك المياه.	الاقتصاد	• برامج التمويل الأصغر، حاضنات الاقتصاد الاجتماعي، دعم المشاريع متناهية الصغر.
مكافحة الفقر	• منصات التمويل الجماعي الوطنية (إحسان، تبرع، وقي).	الصناعة	• ورش تصنيع رقمي (Fab Labs)، الطباعة ثلاثية الأبعاد للحلول المجتمعية.
الأمن والسلامة	• تطبيقات الإنذار المبكر، حملات التوعية بالسلامة الرقمية، أنظمة المجتمع الذكي للإنذار من الكوارث.	استدامة المدن والمجتمعات	• مبادرات النقل الأخضر (الدراجات الكهربائية، النقل التشاركي)، حدائق مجتمعية ذكية.
الخدمات الرقمية	• الاقتصاد التشاركي عبر التطبيقات (هنقرستيشن، كريم)، منصات الابتكار المفتوح.	الاستهلاك والإنتاج	• مبادرات إعادة التدوير، المنتجات البيئية منخفضة الانبعاثات، الاقتصاد الدائري.
الثقافة	• مبادرات رقمنة التراث، المسرح المجتمعي، منصات الفنون للشباب.	الترفيه	• تطبيقات الألعاب التعليمية، الفعاليات المجتمعية الرقمية، المساحات الترفيهية المتنقلة للأطفال في المناطق النائية.
التمكين	• برامج ريادة الأعمال النسائية، منصات التدريب لذوي الإعاقة، مبادرات دعم الأسر المنتجة.		

منظومة التفكير في الابتكار الاجتماعي

المبادئ	الخصائص
<ul style="list-style-type: none">فهم عميق لاحتياجات الفئة المستهدفة.	تمركز حول المستفيد
<ul style="list-style-type: none">التحرر من الافتراضات المسبقة.	عقلية المبتدئ
<ul style="list-style-type: none">إنتاج أفكار متنوعة وغزيرة.	الفكر التوليدي
<ul style="list-style-type: none">اختبار الأفكار سريعًا والتعلم منها.	التعلم بالتجريب
<ul style="list-style-type: none">الإيمان بإمكانية التغيير.	الإيجابية

منحنى انتشار الابتكار (إيفرت روجرز)



٢,٤ الابتكار المؤسسي في المنظمات غير الربحية

خصائص الابتكار المؤسسي

أبرز خصائص الابتكار المؤسسي التي تدعم المنظمات غير الربحية:



الحكومة
المرنة التي
تسمح بالتجريب.



توظيف
التكنولوجيا
والتحول
الرقمي.



التوازن بين
أصحاب
المصلحة.



التوافق مع
الاستراتيجية
والثقافة
المؤسسية.



التركيز على
الأثر
الاجتماعي.

معوقات الابتكار



تحديات
مرتبطة
بالإدارة
والحكومة.



ضعف آليات
القياس
والتقييم.



قصور البنية
التقنية.



ثقافة
تنظيمية
جامدة.



مقاومة
التغيير.



محدودية
التمويل.

عوامل نجاح الابتكار المؤسسي



استثمار في البنية
الرقمية الداعمة.



حوكمة واضحة
للابتكار.



ثقافة تنظيمية
محفزة على الأفكار.



قيادة داعمة
وواضحة الرؤية.



وجود آليات منهجية
لقياس الأثر.



إشراك المستفيدين
بشكل فعال.



شراكات استراتيجية
متعددة القطاعات.



التعلم المستمر
والتجريب.

٢,٤ الابتكار المؤسسي في المنظمات غير الربحية

أدوات داعمة

(أ) أداة تشخيص أولية لمستوى الابتكار

المجال	أسئلة التشخيص	نعم	لا	جزئيًا
القيادة	هل القيادة تدعم ثقافة الابتكار؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الثقافة التنظيمية	هل تسمح بيئة العمل بتجريب الأفكار؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الموارد	هل تُخصص موارد للابتكار؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الشراكات	هل توجد شراكات داعمة؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
المستفيدون	هل يُشرك المستفيدون في الحلول؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
التقنية	هل يتم الاستثمار في حلول تقنية؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
قياس الأثر	هل توجد آلية قياس أثر واضحة؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

نتائج أولية

٢-٠ نعم = بحاجة لبناء منظومة ابتكار.

٥-٣ نعم = انتقالية.

٧-٦ نعم = مبتكرة.

خطة إرشادية: في حال انخفاض التقييم بأي مجال، يجب ربطه مباشرة بخارطة طريق عملية (مثل الرجوع للوحدة الرابعة حول إدارة مقاومة التغيير، أو الاستفادة من المرفقات الخاصة بأدوات قياس الأثر).

٢,٥ تصميم الحلول الاجتماعية وأهميته

التعريف

تصميم الحلول الاجتماعية هو عملية تطوير حلول للتحديات المجتمعية من خلال إشراك المنظور الإنساني في جميع خطوات التصميم، بحيث يكون المستفيد هو المحور الأساسي.



المصدر: Brown, T. (2009). Change by Design. Harvard Business Press.

الجوهر

الهدف ليس مجرد إنتاج خدمة أو منتج، بل ابتكار حلول قابلة للتطبيق والاستدامة تُعالج احتياجات حقيقية وتخلق أثرًا ملموسًا.



أهمية تصميم الحلول الاجتماعية

• كشف نقاط الألم الخفية لدى المستخدمين.



• توليد حلول مبتكرة عبر التكرار وصلل الأفكار.



• ضمان الاستدامة عبر النماذج الأولية والاختبار المبكر.



• تعزيز القبول المجتمعي من خلال إشراك المستخدمين في جميع المراحل.



• تعزيز ملاءمة الحلول للسياق المحلي بدل استنساخ نماذج خارجية.



٢,٦ عناصر الحلول المرتكزة حول الإنسان

العنصر	التعريف	المخاطر عند غيابه
المرغوبة (Desirability)	• تلبية رغبات واحتياجات المستخدمين	الحل غير مقبول مجتمعيًا
القابلية للتطبيق (Feasibility)	• إمكانية التنفيذ ضمن الموارد المتاحة	الحل يظل مجرد فكرة غير عملية
الجدوى الاقتصادية (Viability)	• استدامة مالية وتنظيمية للحل	الحل يتوقف بعد فترة قصيرة
القابلية للتوسع (Scalability)	• إمكانية تطبيق الحل على نطاق أوسع	يظل محدود الأثر وغير قابل للنمو

أدوات داعمة لتقييم العناصر

المستفيدون ١	٤	الجدوى المالية
خريطة التعارف + Persona Mapping زيارات ميدانية.		تحليل التكاليف والإيرادات (Cost-Benefit Analysis).
الحل المقترح ٢	٥	القابلية للتوسع
تحليل القيمة (Value Proposition Canvas).		دراسة فرص السوق والتوسع الجغرافي.
القابلية للتطبيق ٣	٦	مؤشرات النجاح
تحليل SWOT و PESTEL		إطار قياس الأثر (Impact Measurement Framework).

٢,٧ أشكال الحلول الاجتماعية

أ) الحلول الخدمية

نماذج التعليم
المرن (حضوري +
إلكتروني).



خدمات التدريب
والتمكن
الاقتصادي.



برامج الرعاية
الصحية
المجتمعية.



ب) الحلول التقنية

أدوات ذكية
لدعم ذوي
الإعاقة.



تطبيقات للرعاية
الصحية المنزلية.



منصات رقمية
للتطوع.



ج) الحلول المؤسسية والتشريعية

مبادرات تشريعية
لدعم التمويل
المستدام.



آليات للشفافية
المالية
والإفصاح.



سياسات تشغيل
الجمعيات وفق
الحكومة.



د) الحلول المجتمعية والمساحات المشتركة

شراكات بين
منظمات غير
ربحية لتوسيع
الأثر.



مساحات ابتكار
للشباب.



مراكز تنمية
مجتمعية.



٢,٨ منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking)

التعريف

”نهج إبداعي لحل المشكلات يبدأ مع المستخدمين وينتهي بحلول مبتكرة صُممت خصيصًا لتلبية احتياجاتهم.“

Tim Brown, IDEO –



أ) الحلول الخدمية

تشجع التجريب والتعلم.

تتمحور حول الإنسان.

ديناميكية وتكرارية.

المراحل الستة للتفكير التصميمي

المرحلة	الأنشطة	المخرجات	أدوات داعمة
فهم التحدي (Understand)	<ul style="list-style-type: none">تحليل السياق، جمع البيانات.	<ul style="list-style-type: none">صياغة أولية للتحدي.	خريطة أصحاب المصلحة Stakeholder Map
التعاطف (Empathize)	<ul style="list-style-type: none">مقابلات، زيارات، مراقبة.	<ul style="list-style-type: none">فهم عميق لاحتياجات المستفيد.	خريطة التعاطف Empathy Map
تحديد المشكلة (Define)	<ul style="list-style-type: none">إعادة صياغة المشكلة بمنظور المستفيد.	<ul style="list-style-type: none">بيان مشكلة مركّز.	أداة صياغة المشكلة Problem Statement Tool
توليد الأفكار (Ideate)	<ul style="list-style-type: none">جلسات عصف ذهني، خرائط ذهنية.	<ul style="list-style-type: none">قائمة حلول محتملة.	SCAMPER Brainstorming Canvas
النماذج الأولية (Prototype)	<ul style="list-style-type: none">تحويل الأفكار إلى نماذج أولية.	<ul style="list-style-type: none">منتج/خدمة قابلة للتجربة.	Storyboards - Mockups
اختبار الحل (Test)	<ul style="list-style-type: none">تجربة الحلول مع المستخدمين.	<ul style="list-style-type: none">ملاحظات للتحسين والتطوير.	اختبارات المستخدم User Testing

أداة عملية

يمكن اعتماد Design Thinking Canvas ككلوحة عملية تختصر جميع المراحل والأدوات في نموذج واحد سهل الاستخدام.

٢,٨ منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking)

مثال تطبيقي محلي

مبادرة: "التعليم الإلكتروني للفئات محدودة الدخل" - مؤسسة الأمير محمد بن سلمان (مسك الخيرية).



مسك Misk
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

النموذج الأولي

٢

- منصة رقمية تقدم محتوى قصير ومجاني مع دعم تفاعلي.

التحدي

١

- محدودية وصول بعض الفئات للتعليم عالي الجودة.

الاختبار

٤

- إطلاق تجريبي لـ ٥٠٠ طالب.

التصميم

٣

- إجراء مقابلات مع الطلاب، تحديد الصعوبات التقنية، توليد أفكار لحلول تعليم مرن.

الأثر

٥

- ارتفاع نسبة إكمال الدورات من ٤٠% إلى ٧٨%، وزيادة فرص التوظيف للشباب المشاركين.

٢,٨ منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking)

مرفقات الوحدة الثانية: أدوات الابتكار في القطاع غير الربحي

أ) أداة تشخيص أولية لمستوى الابتكار

المجال	أسئلة التشخيص	نعم	لا	جزئيًا	خطة التحسين
القيادة	هل القيادة العليا تدعم ثقافة الابتكار ماديًا ومعنويًا؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• إدراج الابتكار كجزء من الخطة الاستراتيجية + تعيين قائد ابتكار
الثقافة التنظيمية	هل تسمح بيئة العمل بتجريب الأفكار الجديدة دون عقوبة للفشل؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• إطلاق "مسابقة أفكار" سنوية + ورش داخلية
الموارد	هل تُخصص ميزانية/وقت/أدوات لدعم الابتكار؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• تخصيص بند في الميزانية للابتكار + استثمار في أدوات رقمية
الشراكات	هل توجد شراكات استراتيجية مع جهات داعمة (أكاديمية/قطاع خاص/جهات مانحة)؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• عقد شراكات لتجريب حلول مشتركة
المستفيدون	هل يُشرك المستفيدون بفعالية في تصميم الحلول؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• إنشاء "مجلس مستفيدين استشاري" يشارك في مراحل الحل
التكنولوجيا	هل يتم الاستثمار في حلول تقنية لدعم التنفيذ والتقييم؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• اعتماد منصات رقمية لإدارة الحلول ومتابعتها
قياس الأثر	هل توجد آلية واضحة ومستمرة لقياس أثر الحلول؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	• بناء إطار لقياس الأثر وربطه بتقارير الحوكمة

نتائج أولية

• ٢-٠ (نعم) = حاجة إلى بناء منظومة ابتكار متكاملة.

• ٠-٣ (نعم) = انتقالية وتحتاج إلى تطوير.

• ٧-٦ (نعم) = منظمة مبتكرة.

٢,٨ منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking)

ب) مصفوفة معايير قياس الابتكار

المعيار	أساسي	متوسط	متقدم	شرح المستوى	خطة التحسين
القيادة	غياب الدعم	دعم محدود	دعم استراتيجي	• يتدرج من غياب رؤية واضحة إلى دمج الابتكار في الاستراتيجية	• ورش عمل مع المجلس لتبني الابتكار كأولوية
الثقافة	ثقافة جامدة	تقبل جزئي	ثقافة داعمة ومستمرة	• يتدرج من رفض التجريب إلى ثقافة تكافئ الأفكار	• تطبيق برنامج "فشل آمن"
الموارد	غير مخصصة	جزئية	ثابتة	• يتدرج من غياب الموارد إلى ميزانية سنوية مخصصة	• إدراج بند ابتكار في الميزانية
الشراكات	علاقات فردية	شراكات جزئية	استراتيجية مستدامة	• يتدرج من مبادرات عشوائية إلى تحالفات مؤسسية	• توقيع مذكرات تفاهم طويلة الأجل
المستفيدون	متلقون فقط	مشاركون جزئيًا	شركاء رئيسيون	• يتدرج من غياب إشراك المستفيد إلى دمجهم كشركاء تصميم	• إنشاء لجان مستفيدين استشارية
قياس الأثر	غائب	تقارير محدودة	نظام شامل	• يتدرج من غياب القياس إلى نظام دوري متكامل	• تطوير KPIs وربطها بالحوكمة

ملحوظة

عند تحديد المستوى، توجّه المنظمة للرجوع إلى الوحدات ذات الصلة

غياب قياس الأثر

مرفقات "أدوات قياس الأثر".

٢,٨ منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking)

ج) أداة (Canvas) لتصميم الحلول الاجتماعية

البند	الأسئلة الإرشادية	أدوات داعمة	مثال تطبيقي
المستفيدون	<ul style="list-style-type: none">من هم؟ ما احتياجاتهم؟ ما نقاط الألم لديهم؟	<ul style="list-style-type: none">خريطة التعاطف - زيارات ميدانية	<ul style="list-style-type: none">طلاب الجامعات في المناطق النائية يفتقدون التدريب العملي
الحل المقترح	<ul style="list-style-type: none">ما الذي نقدمه؟ كيف يعالج المشكلة؟	<ul style="list-style-type: none">Value Proposition Canvas	<ul style="list-style-type: none">برنامج تدريب إلكتروني + تدريب عملي عن بُعد
القيمة المضافة	<ul style="list-style-type: none">ما الجديد مقارنة بالوضع الحالي؟	<ul style="list-style-type: none">تحليل القيمة	<ul style="list-style-type: none">الجمع بين تدريب أكاديمي + مهني بسعر منخفض
القابلية للتطبيق	<ul style="list-style-type: none">هل لدينا الموارد والبنية اللازمة؟	<ul style="list-style-type: none">تحليل SWOT	<ul style="list-style-type: none">خبرة تدريبية سابقة + شراكة مع جامعات
الجدوى المالية	<ul style="list-style-type: none">من سيمول؟ هل مستدام ماليًا؟	<ul style="list-style-type: none">تحليل التكاليف والإيرادات	<ul style="list-style-type: none">رسوم رمزية + دعم حكومي
مؤشرات النجاح	<ul style="list-style-type: none">كيف نقيس الأثر (قصير-متوسط - طويل)؟	<ul style="list-style-type: none">إطار قياس أثر	<ul style="list-style-type: none">قصير: نسبة التسجيل، متوسط: نسبة إكمال، طويل: نسبة التوظيف

٢,٨ منهجية التفكير التصميمي (Design Thinking)

Check-list لتصميم الحلول (د)

تطوير بجاجة	لا	نعم	السؤال
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تمت صياغة المشكلة من منظور المستفيد؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل شارك المستفيدون في مرحلة التعاطف؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل يغطي الحل العناصر الثلاثة (مرغوبة - تطبيق - جدوى)؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل يوجد نموذج أولي للاختبار؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل هناك آلية لجمع التغذية الراجعة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل توجد خطة لتوسيع الحل مستقبلاً؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تم وضع مؤشرات أداء واضحة لقياس الأثر (قصير - متوسط - طويل المدى)؟

الوحدة الثالثة

دورة حياة المبادرات التنموية

- ٣,١ المرحلة التشخيصية (معرّزة بأدوات تطبيقية عملية).
- ٣,٢ مرحلة تحديد التحدي.
- ٣,٣ مرحلة التعاطف مع المستفيدين (Empathize).
- ٣,٤ مرحلة تحديد المشكلة (Define).
- 3.5 مرحلة توليد الأفكار (Ideate).
- ٣,٦ مرحلة تصميم النماذج الأولية (Prototype).
- ٣,٧ مرحلة اختبار الحلول (Test).
- ٣,٨ مرحلة التنفيذ والمتابعة.
- ٣,٩ مرحلة التقييم والاستدامة.

٣,١ المرحلة التشخيصية

التعريف

التشخيص لا يقتصر على رصد الأعراض (المشكلات الظاهرة)، بل يتعداه إلى تحليل الأسباب الجذرية التي تقف خلف التحديات. ويُعد هذا الأساس العلمي الذي يُبنى عليه تحديد التحدي وصياغة الحلول اللاحقة.



المصدر: IDEO.org - Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit, ٢٠١٥.

الجوهر

التشخيص لا يقتصر على رصد الأعراض (المشكلات الظاهرة)، بل يتعداه إلى تحليل الأسباب الجذرية التي تقف خلف التحديات. ويُعد هذا الأساس العلمي الذي يُبنى عليه تحديد التحدي وصياغة الحلول اللاحقة.



خطوات التشخيص العملي

٣. صياغة النتائج

- تلخيص أبرز الفجوات والاحتياجات.
- تحديد القضايا الأكثر إلحاحًا والتي تمس المستفيدين مباشرة.

٢. تحليل البيانات

- استخدام أدوات مثل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تطبيق PESTEL لفهم العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية المؤثرة.

١. جمع البيانات

- استبيانات ميدانية مع المستفيدين.
- مقابلات معمقة مع أصحاب المصلحة.
- مراجعة تقارير ودراسات سابقة.

مثال تطبيقي (من الواقع السعودي)

في إحدى مبادرات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تم إجراء تشخيص لبرامج تدريب الشباب. أظهر التحليل أن المشكلة ليست في توفر البرامج، بل في ضعف ملاءمتها لسوق العمل. هذا التشخيص الدقيق قاد لاحقًا إلى إعادة تصميم البرامج بتركيز أكبر على المهارات الرقمية.

أدوات تطبيقية مقترحة

- خريطة أصحاب المصلحة (Stakeholders Map) : لتحديد الجهات المؤثرة والمتأثرة.
- تحليل السبب - الأثر (Fishbone / Ishikawa) : لفهم جذور المشكلات.
- استبيان تشخيصي مبسط؛ يوزع على المستفيدين لرصد أولوياتهم.

٣,٢ مرحلة تحديد التحدي (المحتوى النهائي مع تطبيق الملاحظات)

ما هو تحديد التحدي؟

هي مرحلة تأسيسية محورية في تحويل نتائج التشخيص إلى صياغة واضحة لتحدي تنموي محدد، يمثل نقطة انطلاق لتوليد الحلول.

التعريف

تحديد مشكلة أو فجوة واقعية يعاني منها المستفيدون وصياغتها في شكل يمكن العمل عليه.



المصدر: ITONICS - Guide to Design Thinking

الجوهر

سد الفجوة بين:

- الوضع الحالي = المشكلة / الاحتياج غير الملبى.
- الوضع المطلوب = الهدف الذي يسعى إليه المستفيد.



أهمية تحديد التحدي

• يضمن تركيز الجهود وعدم التشتت.

• يعمل كجصلة واضحة لعمل فريق التصميم.

• يضمن أن تنطلق الحلول من احتياجات حقيقية لا من افتراضات مسبقة.

• يرفع احتمالية الوصول إلى حلول مبتكرة وفعالة.

٣,٢ مرحلة تحديد التحدي (المحتوى النهائي مع تطبيق الملاحظات)

خصائص التحدي المحدد

واضح ودقيق

- سهل الفهم للجميع.

مصاغ كاحتياج

- "المستفيد يحتاج أن..." بدلاً من "المستفيد يحتاج تطبيقاً".

مرتبط بالمستفيدين

- يعكس تجربتهم الفعلية.

واسع بما يكفي

- يفتح مجالاً للإبداع.

ليس حلاً بحد ذاته

- بل صياغة لمشكلة أو فرصة قابلة للمعالجة.

خطوات تحديد التحدي (العملية)

تحديد المشكلة

٢

تحديد المستفيدين

١

- ما الذي يعانون منه؟ ما الذي يمنعهم من الوصول إلى تجربة أفضل؟

- من هم؟ (العمر - الجنس - الخلفية - الموقع - القطاع).

صياغة سؤال التحدي (Challenge Question)

٤

تحديد الهدف/النتيجة

٣

- مثال: "كيف يمكننا أن نساعد الشباب الباحثين عن عمل في المناطق الريفية على تطوير مهارات رقمية لزيادة فرص توظيفهم؟"

- ما الحالة التي يرغب المستفيد بالوصول إليها؟

٣,٢ مرحلة تحديد التحدي (المحتوى النهائي مع تطبيق الملاحظات)

معايير اختيار التحدي

• لغة بسيطة ومباشرة.	وضوح الصياغة	١
• غير عام.	تحديد دقيق للمستفيد	٢
• واضحة ومحددة.	نتيجة قابلة للقياس	٣
• (تعليمي، صحي، اقتصادي...).	سياق محدد	٤
• ضمن قدرات وإمكانيات الفريق.	قابلية للتأثير	٥

أداة تحديد التحدي (Challenge Definition Tool)

الإجابة	السؤال
	ما هي المشكلة؟
	لماذا تعتبر مشكلة؟
	ما سبب المشكلة؟
	من هم المستفيدون؟
	ما هو الأثر المطلوب؟
	صياغة سؤال التحدي (كيف يمكننا أن...؟)

أ. Check-list لجودة صياغة التحدي

بحاجة تعديل	لا	نعم	المعيار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التحدي واضح وغير غامض
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	صيغ التحدي كاحتياج لا كحل
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	المستفيد محدد بدقة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	السياق واضح
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	النتيجة المرجوة قابلة للقياس
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	يفتح المجال لحلول متعددة

٣,٣ مرحلة التعاطف مع المستخدمين (Empathize)

ما هو التعاطف؟

التعريف

التعاطف هو عملية عقلية وعاطفية واعية تهدف إلى الفوص في تجارب المستخدمين اليومية لفهم مشاعرهم واحتياجاتهم الحقيقية، بما في ذلك تلك غير المصرح بها أو المخفية



الآليات

الانغماس المباشر (Immersion)

- عيش تجربة المستخدم بشكل واقعي.

المقابلات النوعية (Interviews)

- استكشاف التطلعات والتحديات من خلال حوار مفتوح.

المراقبة الميدانية (Observation)

- متابعة السلوكيات في السياق الطبيعي.

لماذا تتعاطف؟

لتعزيز ثقة المستخدمين في الحلول المطروحة لأنها تتبع من تجربتهم الفعلية.

لاستنتاج رؤى وأفكار ملهمة تقود إلى حلول مبتكرة.

لفهم السياق الاجتماعي والثقافي والاقتصادي المرتبط بالتحدي.

للكشف عن احتياجات خفية لا يصرح بها المستخدم.

ما هو التعاطف وما ليس هو؟

ليس:

- مجاملة أو استماع سلبي.
- بحث كمي (استبيانات فقط).
- الاكتفاء بالمعلومات السطحية.

هو:

- فهم ما يشعر به المستخدم.
- بحث نوعي (Qualitative Research).
- الفوص وراء الاحتياجات الخفية.

٣,٣ مرحلة التعاطف مع المستخدمين (Empathize)

مصادر التعلم في مرحلة التعاطف

المستخدمون

- من خلال المراقبة والمقابلات.

الخبراء

- عبر تقديم رؤى معمقة.

السياقات المشابهة

- التعلم من مبادرات مماثلة.

البحث المكتبي

- تقارير رسمية، بيانات حكومية، إحصاءات معتمدة.

تقنيات التعاطف

المراقبة (Observation)

- متابعة السلوكيات اليومية.
- رصد الفجوة بين ما يقوله المستخدم وما يفعله.

المقابلة (Interview)

- طرح أسئلة مفتوحة (لماذا؟ كيف؟).
- تسجيل اقتباسات مباشرة.

الانغماس (Immersion)

- تجربة الموقف فعليًا.
- مثال: استخدام خدمات الرعاية الصحية بنفس طريقة المستخدم لفهم المعاناة.

كيف نتعاطف؟ (خطوات عملية)

تحديد الفئة المستهدفة ومكان الدراسة.

وضع أهداف واضحة للمعلومات المراد جمعها.

تنفيذ الأنشطة (مراقبة - مقابلات - انغماس).

توثيق الملاحظات (صور - فيديو - خرائط ذهنية - مذكرات).

استخراج رؤى قابلة (Insights) للتحويل إلى فرص تصميم.

معايير يجب مراعاتها

في المراقبة:

- رصد ما يثير إحباط أو سعادة المستخدم.
- توثيق ردود الأفعال والسلوكيات التكرارية.

في المقابلة:

- الاستماع العميق بلا أحكام.
- التركيز على "لماذا" أكثر من "ماذا".

في الانغماس:

- قضاء وقت كاف مع المستخدمين.
- تجربة الممارسات اليومية بنفس الطريقة.

٣,٣ مرحلة التعاطف مع المستفيدين (Empathize)

أدوات التعاطف

أ. أداة المراقبة الميدانية

البيانات / الملاحظات	الإرشاد	البند
	المستفيد أو الفئة المستهدفة (عمر - جنس - صفة)	من الذي ستقوم بمراقبته؟
	الموقع (منزل - عمل - طريق - مركز خدمة ...)	أين ستتم المراقبة؟
	التحديات - الاحتياجات - العادات - نقاط الألم	ما المعلومات الأساسية التي تبحث عنها؟
	فرضيات الفريق قبل النزول الميداني	المعلومات المتوقعة مسبقًا
	ما الذي حدث فعليًا؟	الملاحظات الفعلية أثناء المراقبة
	انفعالات - رضا - إحباط - ارتباك	كيف كان شعور الشخص/الفئة؟
	وصف الفعل + الدافع أو السبب	ماذا كان يفعل ولماذا؟
	استخلاص البصيرة الأساسية	ما المشكلة الحقيقية من وجهة نظرك؟

ب. خطة المقابلة

التفاصيل	العنصر
	السؤال الأساسي
	مكان المقابلة
مستخدمون / خبراء	المستهدفون

٣,٣ مرحلة التعاطف مع المستخدمين (Empathize)

ج. خريطة التقمص الشخصي (Empathy Map)

المحور	التفاصيل
ماذا يفعل؟	
ماذا يقول؟ (اقتباسات مباشرة)	
ماذا يفكر؟	
ماذا يشعر؟ (آمال - مخاوف - آلام)	

د. أداة تحديد الموضوعات (Theme Finder)

السؤال	الإجابة
ما أهم ٥ أفكار أو رؤى مستخلصة؟	
ما أهم ٣ موضوعات محورية؟	
عناوين الموضوعات	

النتائج المتوقعة من مرحلة التعاطف

عند استخدام هذه الأداة، من المفترض أن ينتج الفريق:

١. رؤى معمقة (Insights): أفكار جوهرية تفسر احتياجات أو سلوكيات المستخدمين.
٢. خرائط تعاطف (Empathy Maps): تلخص ما يقوله ويفعله ويفكر فيه ويشعر به المستخدم.
٣. موضوعات محورية (Key Themes): 2-3 عناوين رئيسية تمثل التحديات أو الاحتياجات الكبرى.

٣,٣ مرحلة التعاطف مع المستفيدين (Empathize)

Check-list للتعاطف الجيد

السؤال	نعم	لا	بحاجة تطوير
هل خرج الفريق فعلاً للميدان؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل سُجّلت اقتباسات حرفية من المستفيدين؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل لاحظ الفريق الفجوة بين القول والفعل؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل كُشفت احتياجات خفية غير ظاهرة؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
هل رُبطت النتائج مع الخطوة التالية (تحديد المشكلة)؟	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Check-list للتعاطف الجيد

في مبادرة "برنامج الإسكان التنموي" (وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان - السعودية)، قامت الفرق الميدانية بزيارة الأسر المستفيدة في القرى النائية، ليس فقط لسؤالهم عن السكن، بل لمراقبة طريقة استخدامهم للمنازل الحالية وفهم تحدياتهم (مثل ضعف العزل الحراري أو غياب المساحات المخصصة للأطفال).

هذا التعاطف العميق كشف احتياجات خفية لم تكن ظاهرة في البيانات المكتوبة، مما ساعد في إعادة تصميم الوحدات السكنية بشكل أكثر ملاءمة.

3.4 مرحلة تحديد المشكلة (Define)

ما هو تحديد المشكلة؟

التعريف

تحديد المشكلة هو إعادة صياغة وتأطير التحديات التي ظهرت في مرحلة التعاطف وتحويلها إلى بيانات مركزة وملهمة تساعد الفريق على توليد أفكار عملية.



المصدر: IDEO.org - Design Kit: The Field Guide to Human-Centered Design, ٢٠١٥.

الهدف

- تحويل الملاحظات المبعثرة من التعاطف إلى بصائر (Insights) ذات مغزى.
- صياغة بيان مشكلة واضح يكون بمثابة بوصلة للتصميم.

المكونات الأساسية

البصيرة

- ما الفهم العميق أو الجديد الذي اكتشفناه؟

الاحتياج

- ما الذي يحتاجه فعلاً؟

المستخدم

- من هو المستخدم المستهدف؟

مثال

- **الملاحظات:** أفكار جوهرية تفسر احتياجات أو سلوكيات المستخدمين.
- **بيان المشكلة:** تلخص ما يقوله ويفعله ويفكر فيه ويشعر به المستخدم.

3.4 مرحلة تحديد المشكلة (Define)

لماذا نحدد المشكلة؟

- لتحويل البيانات الخام إلى اتجاه واضح للعمل.
- لتوفير أساس متين لمرحلة توليد الأفكار.
- لتجنب القفز إلى حلول سطحية.
- لقيادة الفريق نحو إبداع موجه وفعال.

ما هو بيان المشكلة المناسب وما ليس هو؟

مناسب

- واضح ومحدد.
- مصاغ كاحتياج (وليس كحل).
- يدمج (المستخدم + الاحتياج + البصيرة).
- مفتوح لإمكانيات متعددة.

غير مناسب

- غامض أو مبهم.
- يصاغ كحل مباشر (مثال: "المستخدم يحتاج تطبيق").
- مجرد تكرار حرفي لتصريحات المستفيد.
- ضيق جدًا فيحصر فرص الإبداع.

كيف نحدد المشكلة؟ (خطوات عملية)

1 تشكيل البصائر (Insights)

٢

2 جمع وتصنيف الملاحظات

١

- استخلص رؤى جديدة من البيانات.
- مثال: "أصحاب العمل يبحثون عن مهارات عملية لا يمتلكها الخريجون".

- اجمع بيانات المراقبة والمقابلات.
- صنفها إلى موضوعات كبرى (مثل: نقص الوصول - ضعف الثقة - قلة الموارد).

3 صياغة سؤال التحدي (How Might We - HMW)

٤

4 صياغة بيان المشكلة

٣

- حول البيان إلى سؤال مفتوح.
- مثال: "كيف يمكننا أن نساعد الخريجين الجدد في تطوير مهارات عملية تمكنهم من دخول سوق العمل؟"

- ادمج العناصر الثلاثة: (المستخدم + الاحتياج + البصيرة).
- مثال: "الخريجون الجدد يحتاجون إلى تدريب عملي يربطهم بسوق العمل لأن خبراتهم الحالية لا تلبى متطلبات أصحاب العمل".

3.4 مرحلة تحديد المشكلة (Define)

أدوات عملية

أ. أداة تصنيف الملاحظات

الملاحظة	الموضوع (Cluster)	الفئة (Theme)
"لا أستطيع دفع رسوم التدريب"	صعوبة اقتصادية	الوصول للفرص
"أشعر أن شهادتي بلا قيمة"	ضعف الثقة	التطلعات

خطوات الاستخدام:

- اكتب كل ملاحظة كما قالها المستفيد.
- صنّفها في موضوع عام.
- اجمع الموضوعات في فئات أكبر.
- استخرج منها بصائر تقود إلى بيان المشكلة.

ب. أداة صياغة بيان المشكلة

العنصر	التفاصيل
من هو المستخدم؟	• الخريجون الجدد.
ما احتياجه؟	• الوصول لسوق العمل.
ما هي البصيرة؟	• خبراتهم الحالية لا تلبي متطلبات أصحاب العمل.
بيان المشكلة النهائي	• الخريجون الجدد يحتاجون إلى تدريب عملي يربطهم بسوق العمل لأن خبراتهم الحالية لا تلبي متطلبات أصحاب العمل.

3.4 مرحلة تحديد المشكلة (Define)

ج. أداة صياغة سؤال التحدي (HMW Tool)

- بيان المشكلة: _____
- الصياغة: "كيف يمكننا أن _____ لمساعدة _____ على _____؟"

مثال عملي:

1. بيان المشكلة: "الخريجون الجدد يحتاجون إلى تدريب عملي يربطهم بسوق العمل."
2. سؤال التحدي: "كيف يمكننا أن نصمم برامج تدريبية مبتكرة تساعد الخريجين الجدد على اكتساب المهارات العملية المطلوبة في سوق العمل؟"

د. Check-list لجودة بيان المشكلة

حاجة تعديل	لا	نعم	المعيار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل حُدد المستخدم بدقة (العمر، الجنس، السياق)؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل الاحتياج واضح وقابل للفهم؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل البصيرة عميقة وتتجاوز التصريحات السطحية؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل المشكلة واضحة وغير غامضة؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل صيغت المشكلة كاحتياج وليس كحل جاهز؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل المشكلة مُحفزة وتفتح المجال للإبداع؟

النتائج المتوقعة من مرحلة تحديد المشكلة

- بيان مشكلة مُلهم: صياغة مركزة قابلة للعمل.
- سؤال تحدي بصيغة HMW: جاهز للاستخدام كمنطلق في مرحلة توليد الأفكار.

3.4 مرحلة تحديد المشكلة (Define)

دراسة حالة تطبيقية - محلية

مبادرة "مهارات المستقبل" - وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات

٣

بيان المشكلة

"الشباب السعودي يحتاج إلى منصات تدريبية عملية في المهارات الرقمية لأن مؤهلاتهم الحالية لا تتوافق مع متطلبات وظائف المستقبل."

٢

البصيرة

سوق العمل السعودي يتطلب مهارات عملية (ذكاء اصطناعي، برمجة، تحليل بيانات).

١

الملاحظات

نسبة كبيرة من الشباب لديهم مؤهلات أكاديمية لكن يفتقرون للمهارات الرقمية.

٦

النتيجة

إطلاق برامج مثل مهارات المستقبل وطويق ١٠٠٠ بالتعاون مع شركات تقنية عالمية، حيث استفاد منها أكثر من ١٠٠ ألف شاب وشابة خلال ٣ سنوات.

٥

استخدام الأدوات

- الملاحظات: صُنِّفت ضمن (نقص المهارات التقنية).
- البصيرة: استخرجت من مقابلات مع أصحاب العمل.
- بيان المشكلة: صياغة نهائية.
- HMW: سؤال مفتوح لتوليد الأفكار.

٤

سؤال التحدي (HMW)

"كيف يمكننا أن نصمم برامج تدريبية مبتكرة وسهلة الوصول تساعد الشباب السعودي على اكتساب المهارات الرقمية المطلوبة في سوق العمل المستقبلي؟"

3.5 مرحلة توليد الأفكار (Ideate)

مرحلة توليد الأفكار (Ideate)

التعريف



- هي المرحلة التي تبدأ فيها عملية ابتكار الحلول فعليًا.
- تعتمد على البصائر (Insights) التي استُخلصت من مرحلتي التعاطف وتحديد المشكلة.
- تقوم على العصف الذهني وأدوات التفكير الإبداعي.
- يشترك فيها الفريق وأصحاب المصلحة والمستفيدون لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار المتنوعة.

المصدر: IDEO.org - Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit - dschool.stanford

لماذا نولد الأفكار؟

- لإشراك مختلف أصحاب المصلحة في صياغة الحلول.
- لإطلاق العنان للإبداع وتجاوز الحلول التقليدية.
- لتوفير خيارات متعددة قابلة للمفاضلة والتجريب.
- لتعزيز التعاون والبناء التشاركي على أفكار الآخرين.

لماذا نولد الأفكار؟

١ • تأجيل الحكم على الأفكار، لا توجد فكرة خاطئة في البداية.

٢ • تشجيع الأفكار الجريئة وغير المألوفة.

٣ • البناء على أفكار الآخرين.

٤ • التركيز على التحدي وعدم التشتت.

٥ • التعبير البصري (رسومات - خرائط - ملصقات).

٦ • محادثة واحدة في كل مرة.

٧ • الكمية أولاً، الجودة تأتي لاحقًا.

3.5 مرحلة توليد الأفكار (Ideate)

كيف نولد الأفكار؟ (خطوات عملية)

١ إعداد الفريق

- يوضح قائد الجلسة سؤال التحدي.(HMW)
- يشرح القواعد ويحدد الزمن (٣٠-٤٥ دقيقة).

٢ توليد الأفكار

- جلسات قصيرة وسريعة لتوليد عشرات الأفكار.
- استخدام تقنيات مثل:
 - SCAMPER استبدال - دمج - تكييف - تعديل - استخدام آخر - حذف - إعادة ترتيب.
 - التفكير العكسي: "كيف نفشل في حل المشكلة؟" ثم عكس الأفكار.
 - الخرائط الذهنية: رسم العلاقات بين الأفكار.
 - (Brainwriting) كل مشارك يكتب ثم يمرر الفكرة.
 - Role Storming (توليد الأفكار وكأنك شخصية مختلفة: مستفيد/منافس/ممول).
- تجميع وتصنيف الأفكار
- دمج المتشابهة.
- تصنيفها: (سريعة - طويلة المدى - تحتاج موارد كبيرة).

٣ اختيار الفكرة الواحدة

- استخدام التصويت بالنقاط (Dot Voting).
- أو معايير موضوعية: القيمة للمستفيد - قابلية التنفيذ - الجدوى الاقتصادية.

3.5 مرحلة توليد الأفكار (Ideate)

كيف نولد الأفكار؟ (خطوات عملية)

المشاركة

هل شارك الجميع؟

التطوير

هل طوّرت أفكار أقوى عبر الدمج؟

الاختيار الواعي

هل تم بناء القرار على معايير واضحة؟

القيمة للمستفيد الأثر الاجتماعي

هل تعكس الفكرة قيمة حقيقية للمستفيد وتُحدث أثرًا اجتماعيًا ملموسًا؟

الأدوات العملية

أ. أداة تحديد البصائر Insights Mapping

الموضوع	البصيرة
ضعف الحافز	• المستفيدون لا يلتزمون بالبرامج إذا لم يكن هناك حافز مادي أو اجتماعي
ضعف الوصول	• النساء في القرى لا يصلن لمراكز التدريب بسبب بُعد المسافة
نقص الموارد	• المؤسسات الصغيرة لا تستطيع تمويل حلول تقنية متقدمة

طريقة الاستخدام

• اجمع الملاحظات من التعاطف.

• صنّفها في موضوعات (Themes).

• حدد البصيرة (Insight) التي توضح السبب الجذري.

• انطلق منها لابتكار سؤال "كيف يمكننا أن...؟".

3.5 مرحلة توليد الأفكار (Ideate)

ب. أداة صياغة سؤال التحدي (HMW Tool)

البصيرة

سؤال "كيف يمكننا أن؟"

• كيف يمكننا أن نوفر حوافز تجارية لتشجيع التجار على البيع في القرى؟

لا يوجد حافز مادي للتجار

• كيف يمكننا أن نصمم برامج تدريبية متنقلة تصل مباشرة إلى النساء في القرى؟

النساء لا يستطعن الوصول لمراكز التدريب

• كيف يمكننا أن نوفر حلولاً تقنية منخفضة التكلفة وقابلة للتوسع؟

المؤسسات الصغيرة لا تستطيع تمويل التقنية

طريقة الاستخدام

• الهدف: فتح مجال للإبداع لاستخراج عشرات الحلول.

• أعد صياغته إلى سؤال مفتوح يبدأ بـ "كيف يمكننا أن...؟".

• ابدأ ببيان المشكلة.

ج. أداة توليد الأفكار (Idea Evaluation Grid)

المجموع	مجدية اقتصاديًا (0-1)	قابلية للتنفيذ (0-1)	تلبية للاحتياج (0-1)	الوصف	الفكرة
13	4	4	0	• يصل إلى القرى النائية.	برنامج تدريب متنقل
14	0	0	4	• تربط الخريجين بالشركات.	منصة إلكترونية
11	3	4	4	• يغطي تكاليف التدريب.	صندوق دعم مجتمعي

طريقة الاستخدام

• الفكرة الفائزة تُنقل لمرحلة النموذج الأولي (Prototype).

• اجمع النقاط لتحديد الأفكار الأكثر وعدًا.

• قيمها من (0-1) وفق معايير: الاحتياج - التنفيذ - الجدوى.

• ضع كل فكرة ناتجة عن جلسة العصف الذهني.

3.5 مرحلة توليد الأفكار (Ideate)

دراسة حالة تطبيقية - محلية



مسك
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation



مسك الابتكار
MISK INNOVATION

برنامج "مسك الابتكار"

مؤسسة محمد بن سلمان (مسك الخيرية)

البصيرة	٢	المشكلة	١
<ul style="list-style-type: none">البصيرة: الورش التقليدية لا تولّد حلولًا قابلة للتطبيق، بل تحتاج إلى منهجيات إبداعية.		<ul style="list-style-type: none">المشكلة: الشباب يمتلك أفكارًا ريادة لكن يفتقر إلى الأدوات لتحويلها لمشاريع.	
النتيجة	٤	الأداة المستخدمة	٣
<ul style="list-style-type: none">توليد أكثر من ٣٠٠ فكرة مبتكرة.تحويل العشرات إلى مشاريع ناشئة.حصول بعضها على استثمارات محلية وعالمية.		<ul style="list-style-type: none">Insights Mapping: صفّ التحديات (تمويل - إرشاد - نقص أدوات تقنية).HMW Tool: "كيف يمكننا أن نوّقر بيئة تحتضن الأفكار الريادية وتحوّلها إلى مشاريع قابلة للاستثمار؟"Idea Evaluation Grid: قياس الأفكار على أساس القيمة + التنفيذ + الجدوى.	

3.6 مرحلة تصميم النماذج الأولية (Prototype)

مرحلة تصميم النماذج الأولية (Prototype)

التعريف

- النموذج الأولي هو نسخة مبكرة وتجريبية من الحل المقترح، تُستخدم للاختبار الفكرة الجوهرية بسرعة وبأقل تكلفة.
- لا يهدف لتقديم الحل النهائي.
 - أداة تساعد الفريق والمستخدمين على رؤية الفكرة ولمسها.
 - وسيلة لتقليل المخاطر قبل استثمار موارد كبيرة.



المصدر: IDEO.org - Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit - dschool.stanford

لماذا نصمم النماذج الأولية؟

- الكشف عن نقاط الضعف وتحسين تجربة المستخدم.

- اختبار سريع للأفكار قبل الاستثمار فيها.

- توفير الوقت والتكاليف عبر تجنب الفشل في مرحلة التنفيذ.

- الحصول على تغذية راجعة مباشرة من المستخدمين.

ما هو النموذج الأولي وما ليس هو؟

ليس:

- النسخة النهائية عالية الجودة.
- باهظ التكلفة أو موجه للإطلاق التجاري.

هو:

- نسخة مبكرة منخفضة الدقة.
- غير مكلفة وسهلة التعديل.
- هدفها الاختبار والتعلم.

3.6 مرحلة تصميم النماذج الأولية (Prototype)

أنواع النماذج الأولية

٣

نماذج مادية (Mockups/3D)

- باستخدام ورق، كرتون أو طباعة ثلاثية الأبعاد.

٢

هياكل برمجية (Wireframes)

- تصور أولي لتجربة المستخدم المستخدم في المواقع/التطبيقات.

١

رسومات/قصص مصورة (Storyboards)

- لتبسيط الفكرة وشرح خطوات الحل.

٦

نموذج الخدمة الشخصية (Concierge MVP):

- تنفيذ يدوي وشخصي للخدمة مع المستخدمين الأوائل لاختبار الفكرة قبل الأتمتة.

٥

نماذج خدمية (Service) (Prototypes)

- محاكاة رحلة المستخدم كاملة (من التسجيل حتى الاستفادة).

٤

لعب الأدوار (Role Playing)

- محاكاة خدمة عبر سيناريو حي.

3.6 مرحلة تصميم النماذج الأولية (Prototype)

أنواع النماذج الأولية

اختيار نوع النموذج	٢	تحديد ما نريد اختباره	١
<ul style="list-style-type: none">• رسومي، برمجي، مادي، خدمية.		<ul style="list-style-type: none">• الفكرة - التجربة - الواجهة - الخدمة.	
عرضها على المستخدمين	٤	بناء نسخة مبسطة	٣
<ul style="list-style-type: none">• والتأكد من أنهم قادرون على التفاعل معها.		<ul style="list-style-type: none">• باستخدام أبسط الأدوات المتاحة.	
التكرار والتحسين	٦	جمع الملاحظات	٥
<ul style="list-style-type: none">• مراجعة - تعديل - إعادة اختبار.		<ul style="list-style-type: none">• وتحسين النموذج أو إعادة بنائه بسرعة.	

٦,٦ معايير النماذج الأولية

- منخفضة التكلفة.
- سهلة وسريعة التعديل.
- تركز على الفكرة الجوهرية لا الشكل النهائي.
- تسمح بتفاعل المستخدم واختبار الرحلة.

3.6 مرحلة تصميم النماذج الأولية (Prototype)

الأدوات العملية

أداة 1 - اختيار الفكرة للنموذج الأولي

السؤال	الإجابة
ما هو التحدي؟	
ما هي فكرة الحل المختارة؟	
كيف تلبي الفكرة الاحتياج؟	
صف الحل في قصة مصورة قصيرة	(رسم/خطوات)
كيف يعاني المستخدم من التحدي؟	
كيف يعالجه الحل المقترح؟	
آلية عمل الحل	
النتيجة المتوقعة	

طريقة الاستخدام: بعد جلسة الأفكار، اختر الفكرة الأكثر وعدًا واملأ الجدول لتوضيح منطقها وكيف ستتحول إلى نموذج.

3.6 مرحلة تصميم النماذج الأولية (Prototype)

أداة ٢ - ورقة عمل النموذج الأولي

الخطوة	بماذا نعد العميل؟	ماذا يفعل العميل؟	لماذا هذه الخطوة؟	هل يمكن حذفها؟	أهم المنافع
١					
٢					
٣					

طريقة الاستخدام: تقسيم رحلة المستخدم إلى خطوات وتجربة حذف أو تبسيط أي خطوة غير ضرورية.

أداة ٣ - اختبار سريع (Quick Prototype Test)

١. ما أكثر شيء أعجبك في النموذج؟	٢. ما الذي لم تفهمه؟	٣. ما الذي تتمنى تغييره؟
----------------------------------	----------------------	--------------------------

طريقة الاستخدام: طرح هذه الأسئلة على ٣-٥ مستخدمين بعد تجربة النموذج الأولي مباشرة.

أداة ٤ - Check-list للنموذج الأولي

المعيار	نعم	لا	بحاجة تعديل
منخفض التكلفة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يركز على الفكرة الأساسية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يسمح باختبار رحلة المستخدم	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
سهل التعديل	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
يعطي مؤشرات سريعة قبل التنفيذ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6 مرحلة تصميم النماذج الأولية (Prototype)

دراسة حالة تطبيقية - محلية



مبادرة "العيادات المتنقلة" - وزارة الصحة

١. **التحدي:** سكان القرى النائية يواجهون صعوبة في الوصول للخدمات الصحية.
٢. **الفكرة:** توفير عيادات متنقلة تصل للمناطق البعيدة.
٣. **النموذج الأولي:** شاحنة صغيرة مجهزة بمعدات أساسية جُربت في منطقة عسير.
٤. **الأدوات المستخدمة:**
 - ورقة عمل النموذج الأولي: حددت خطوات رحلة المريض (حجز - استقبال - كشف - صرف دواء).
 - Quick Test: تمت مقابلة الأهالي وسؤالهم عن التجربة.
 - Check-list: التحقق من أن النموذج منخفض التكلفة و متاح للتعديل.
٥. **النتيجة:** بعد جمع التغذية الراجعة من الأهالي والفرق الطبية، تم تحسين التجهيزات وتوسيع المبادرة لتغطي عشرات القرى.

3.7 مرحلة اختبار الحلول (Test)

مرحلة اختبار الحلول (Test)

التعريف

اختبار الحلول هو مشاركة النماذج الأولية مع المستخدمين المستهدفين ومراقبة تفاعلهم معها للحصول على ملاحظات حقيقية حول نقاط القوة والقصور.



- يساعد في الإجابة عن أسئلة جوهرية:
 - هل الحل يسير في الاتجاه الصحيح؟
 - هل يحتاج إلى تعديلات جوهرية؟
 - هل من الأفضل إيقافه والبحث عن بدائل؟

المصدر: dschool.stanford - Design Kit: The Human-Centered Design Toolkit - IDEO.org ; ٢٠١٥

لماذا نختبر الحلول؟

تحسين تجربة المستخدم

٢

- بناءً على ملاحظاتهم الحقيقية.

توفير الوقت والمال

١

- اكتشاف العيوب مبكرًا قبل الاستثمار الكبير.

تعزيز ثقة المستخدمين

٤

- لأنهم يشعرون أن الحل صُمم لأجلهم وبمشاركتهم.

الوصول لبصائر جديدة

٣

- قد تكشف الاختبارات عن احتياجات أو فرص غير متوقعة.

قواعد اختبار النماذج الأولية

ركز على السلوكيات
• فهي أصحق من الكلمات.

التوثيق المباشر
• سجّل ما نال إعجاب المستخدم وما أربكه.

التكرار السريع
• عدّل وأعد الاختبار بسرعة.

تقبّل الملاحظات
• حتى السلبية منها.

كن محايدًا
• لا تدافع عن فكرتك.

3.7 مرحلة اختبار الحلول (Test)

كيف نختبر الحل؟ (خطوات عملية)

التنفيذ	٢	التخطيط	١
<ul style="list-style-type: none">• اعرض النموذج الأولي على المستخدمين.• التزم بالحياد: راقب أكثر مما تشرح.		<ul style="list-style-type: none">• حدد: ما الذي نريد معرفته؟ ما الذي نحتاج تأكيده أو نفيه؟	
التكرار	٤	تدوين الملاحظات	٣
<ul style="list-style-type: none">• طور نسخة جديدة بناءً على الملاحظات.• أعد الاختبار حتى تصل لحل ناضج.		<ul style="list-style-type: none">• استخدم بطاقات المراقبة لتسجيل ردود الأفعال مباشرة.• شارك النتائج مع الفريق.	
تحديد معايير النجاح والفشل			٥

- وضع مؤشرات واضحة منذ البداية.
- تحديد ما إذا كان الحل يسير في الاتجاه الصحيح أو يحتاج إلى تعديل أو إيقاف.

قواعد اختبار النماذج الأولية

<ul style="list-style-type: none">• في بيئة مشابهة للواقع.	اختبار السياق
<ul style="list-style-type: none">• التأكد من اختبار النموذج مع شرائح مختلفة من المستخدمين لتجنب تحيز النتائج.	تنوع العينة
<ul style="list-style-type: none">• مراقبة كيفية استخدام المستخدم للحل دون تدخل.	اختبار التفاعل
<ul style="list-style-type: none">• من التعليقات والسلوكيات.	استخراج الدروس
<ul style="list-style-type: none">• لتحديد احتياجات خفية.	التركيز على البصائر

3.7 مرحلة اختبار الحلول (Test)

الأدوات العملية

أداة ١ - خطة اختبار النماذج الأولية (Test Plan)

السؤال	الإجابة
أين ستختبر النموذج؟	
ما الأنشطة التي ستختبر من خلالها؟	
كيف ستعرف الانطباع الأولي عن الفكرة؟	
ما النشاط الذي يساعد على مراقبة السلوك؟	
هل تحتاج لمعرفة التأثير طويل المدى؟ ما المدة؟	

طريقة الاستخدام: قبل التنفيذ لضمان أن الاختبار موجّه ومحدد الأهداف.

أداة ٢ - دمج التغذية الراجعة والتكرار

السؤال	الإجابة
ما الذي لقي قبولاً وتقديراً؟	
ما الذي لم يلق قبولاً؟	
ما الأفكار التي تحتاج تحققاً إضافياً؟	
ما الأفكار غير المتوقعة؟	

طريقة الاستخدام: بعد كل جلسة اختبار، يجتمع الفريق لتصنيف الملاحظات في الجدول وتحديد الأولويات للتعديل.

3.7 مرحلة اختبار الحلول (Test)

أداة ٣ - بطاقة مراقبة سلوك المستخدم (User Observation Card)

الإجابة	السؤال
<input type="text"/>	ما الذي فعله المستخدم بسهولة؟
<input type="text"/>	ما الذي أربكه؟
<input type="text"/>	ما الذي أعجبه؟
<input type="text"/>	ما الذي لم يعجبه؟

طريقة الاستخدام: تُستخدم أثناء الاختبار لملاحظة السلوكيات الفعلية بعيدًا عن التصريحات اللفظية.

أداة ٤ - Check-list لاختبار النماذج

بحاجة تعديل	لا	نعم	المعيار
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	البيئة مشابهة للواقع
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	العينة صحيحة من المستخدمين
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تم تدوين الملاحظات مباشرة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	نُفذ التكرار سريعًا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	شارك الفريق نتائج الاختبار

3.7 مرحلة اختبار الحلول (Test)

دراسة حالة محلية - تطبيق "توكلنا"



مبادرة "التحول التقني"

١. **التحدي:** تمكين المواطنين والمقيمين من التنقل بأمان مع متابعة الحالة الصحية خلال جائحة كورونا.
٢. **النموذج الأولي:** نسخة مبسطة تتيح فقط إصدار التصاريح الأساسية.
٣. **الاختبار:** جَرِب التطبيق أولاً في نطاق محدود بالرياض.
٤. **الأدوات المستخدمة:**
 - بطاقة مراقبة السلوك لتسجيل كيفية تعامل المستخدمين مع الواجهة.
 - أداة دمج التغذية الراجعة لتصنيف المقترحات.
٥. **النتائج:** أظهرت الحاجة لإضافة خصائص مثل "حالة التحصين" و"حجز التطعيمات".
٦. **النجاح:** بفضل الاختبار والتكرار، تطور "توكلنا" إلى منصة وطنية شاملة للخدمات الرقمية.

3.8 مرحلة التنفيذ والمتابعة

مرحلة التنفيذ والمتابعة

التعريف

هي المرحلة التي يُحوَّل فيها الحل من فكرة ونموذج أولي إلى واقع عملي، مع متابعة دقيقة للأداء لضمان التوافق مع الأهداف والمستفيدين.

المصدر: PMI - *Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 7th Edition, 2021)*



لماذا ننفذ ونتابع؟

ضبط الجودة

٢

- والتأكد من مطابقة التنفيذ للتصميم.

الرؤية

١

- تحويل الرؤية إلى واقع ملموس.

تعزيز الشفافية

٤

- عبر تقارير ولوحات متابعة.

إدارة المخاطر

٣

- والتعامل مع التغيرات غير المتوقعة.

كيف ننفذ ونتابع؟ (خطوات عملية)

٣. إدارة المخاطر

- تحديد، تحليل، وضع استراتيجيات (تجنب - تقليل - قبول).

٢. خطة التنفيذ

- الأنشطة + الجدول الزمني + الموارد.

١. إعداد الفريق

- تحديد الأدوار والمسؤوليات.

٦. التغذية الراجعة

- من الفريق والمستفيدين لتعديل التنفيذ عند الحاجة.

٥. لوحات الأداء (Dashboard)

- لعرض المؤشرات الرئيسية بشكل بصري.

٤. المتابعة

- بر اجتماعات دورية + تقارير + زيارات ميدانية.

3.8 مرحلة التنفيذ والمتابعة

الأدوات العملية

أداة ١ - خطة التنفيذ والمتابعة

التفاصيل	العنصر
	الهدف
	النشاط
	المسؤول
	الموارد المطلوبة
	التاريخ
	مؤشر النجاح

أداة ٢ - سجل المخاطر (Risk Register)

المخاطر	الاحتمالية	التأثير	الاستراتيجية
	عالية/متوسطة/منخفضة	عالي/متوسط/منخفض	تجنب/تخفيف/قبول

أداة ٣ - لوحة المتابعة (Dashboard)

الحالة • خضر / أصفر / أحمر .	الوضع المستهدف • الهدف المحدد.	الوضع الحالي • بالأرقام.	المؤشر • عدد المستفيدين / التكلفة / نسبة الإنجاز.
---------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	---

3.8 مرحلة التنفيذ والمتابعة

Check-list التنفيذ والمتابعة

السؤال	الإجابة
هل حُدثت الأدوار والمسؤوليات بوضوح؟	
هل تم رصد الموارد والميزانية؟	
هل توجد آلية لرصد المخاطر والتعامل معها؟	
هل توجد لوحة متابعة دورية للأداء؟	
هل أخذت التغذية الراجعة من المستفيدين؟	

دراسة حالة



الإسكان التنموي
Developmental Housing

مبادرة "الوحدات السكنية"

1. **التنفيذ:** توفير وحدات سكنية للأسر الأشد احتياجًا عبر شراكات مع القطاع غير الربحي.
2. **المتابعة:** تقارير دورية + لوحات أداء رقمية تتيح قياس نسب الإنجاز.
3. **النجاح:** أكثر من ٤٦ ألف أسرة مستفيدة بحلول ٢٠٢٢.

3.9 مرحلة التقييم والاستدامة

مرحلة التقييم والاستدامة

التعريف

هي المرحلة التي تُقاس فيها نتائج وأثر المبادرة وتُرسَم فيها خطة لضمان استمرار الحل على المدى الطويل.

المصدر UNDP – Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results



لماذا نقيم ونضمن الاستدامة؟

تعلم مؤسسي

٢

- استخراج دروس مستفادة للتطوير.

قياس النجاح

١

- التحقق من تحقيق الأهداف.

ضمان الأثر المستمر

٤

- ربط الحلول بالموارد والسياسات لضمان الاستدامة.

المساءلة

٣

- جاه الممولين والمجتمع.

مستويات التقييم

٣. الاستراتيجي

- قياس الأثر طويل المدى (تحسن اقتصادي، اجتماعي، صحي).

٢. التكتيكي

- قياس النتائج المباشرة (المعارف، المهارات، التغيير السلوكي).

١. التشغيلي

- قياس الأنشطة (عدد الورش، المستفيدين، ...).

3.9 مرحلة التقييم والاستدامة

أدوات التقييم والاستدامة

أداة ١ - بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard

الحالة	المستهدف	النتيجة الحالية	المؤشر	البعد
✓/!/X			نسبة رضا المستفيدين	المستفيدون
✓/!/X			عدد الأنشطة المنجزة	العمليات
✓/!/X			برامج تدريب الفريق	التعلم والنمو
✓/!/X			نسبة الاستدامة المالية	التمويل

أداة ٢ - مصفوفة قياس النتائج والأثر

أمثلة	نوع التغيير	المدى
مستفيد تعلم مهارة رقمية	معارف ومهارات جديدة	قصير
استخدام المهارة الجديدة في العمل	تغيير في الممارسات	متوسط
تحسن الدخل أو فرص التوظيف	أثر اجتماعي/اقتصادي	طويل

أداة ٣ - خطة الاستدامة

الاستراتيجية	البعد
تنويع مصادر التمويل (منح - استثمارات - وقفيات)	مالي
دمج الابتكار ضمن السياسات الداخلية	مؤسسي
بناء تحالفات مع القطاعين العام والخاص	شراكات
تعزيز المشاركة الشعبية والتطوع	مجتمعي

3.9 مرحلة التقييم والاستدامة

Check-list التنفيذ والمتابعة

الإجابة	السؤال
	هل وُضعت مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس؟
	هل يغطي التقييم مستويات (قصير - متوسط - طويل المدى)؟
	هل تمت مراجعة الدروس المستفادة؟
	هل توجد خطة واضحة للاستدامة المالية؟
	هل أنشئت شراكات لضمان الاستمرار؟

دراسة حالة

وقاية
Weqaya



المركز الوطني للوقاية من الأمراض ومكافحتها
Saudi Center for Disease Prevention and Control

مبادرة "وقاية" - المركز الوطني للوقاية من الأمراض ومكافحتها

1. **التقييم:** قياس نسبة انخفاض الأمراض المعدية بعد تطبيق المبادرة.
2. **الأثر:** انخفاض الإصابات بفيروسات موسمية بنسبة ملحوظة.
3. **الاستدامة:** دماج برامج التوعية الوقائية ضمن خطط وزارة الصحة الدائمة.

الوحدة الرابعة

أدوات التعامل مع التحديات التنظيمية والتطبيقية

٤,١ إدارة مقاومة التغيير داخليًا وخارجيًا.

٤,٢ التعامل مع التحديات المرتبطة بتجريب النماذج الأولية.

٤,٣ تحليل التحديات التنظيمية المترتبة على تطبيق المنهجية.

٤,٤ آليات استباقية للحد من الفجوات.

٤,٥ نماذج عملية من جمعيات محلية (حالات تطبيقية).

٤,٦ مراعاة تخصصات الجمعيات

٤,١ إدارة مقاومة التغيير داخليًا وخارجيًا

التعريف

مقاومة التغيير هي رد فعل طبيعي (واعي أو غير واع) يحدث عند الأفراد أو المؤسسات عند إدخال سياسات أو أنظمة أو ممارسات جديدة، سواءً داخليًا (من الموظفين والمتطوعين) أو خارجيًا (من المجتمع أو الشركاء أو المستفيدين).

المصدر: Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press



لماذا تحدث مقاومة التغيير؟

خارجيًا (المجتمع والشركاء)

- غياب الثقة في الجهة المنفذة.
- صعوبة تقبل التجارب الجديدة.
- مخاوف من آثار سلبية محتملة (مالية/اجتماعية).

داخليًا (الموظفون والمتطوعون)

- الخوف من فقدان المكانة أو الوظيفة.
- ضعف فهم أهداف التغيير.
- الاعتماد على طرق العمل القديمة.

لماذا ندير مقاومة التغيير؟

• تحقيق نتائج أسرع
وتقليل الكلفة الناتجة
عن الأخطاء أو النزاعات.

• تعزيز التماسك
الداخلي للفريق
العامل.

• زيادة القبول
المجمعي للحلول
والمبادرات.

• ضمان استمرارية
المشاريع وعدم
توقفها عند أول اعتراض.

كيف ندير مقاومة التغيير؟ (خطوات عملية)

٣. الإشراف (Involvement):

- إشراك الفريق والمستفيدين في صياغة الحلول.
- إنشاء قنوات ملاحظات مفتوحة.

٢. التواصل الفعال

- شرح أهداف التغيير بلغة بسيطة.
- عقد لقاءات مفتوحة لطرح المخاوف والإجابة عنها.

١. التشخيص المبكر

- تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis).
- تحديد الفئات الأكثر تأثرًا بالتغيير.

٦. الاحتفاء بالنجاحات:

- إبراز قصص نجاح داخلية وخارجية.
- تكريم الأفراد الذين ساهموا في إنجاز التغيير.

٥. خطوات تدريجية:

- البدء بمشروعات صغيرة (Pilot Projects).
- توسيع التطبيق تدريجيًا بعد إثبات النجاح.

٤. التدريب والتمكين:

- توفير برامج لبناء قدرات الفريق على التكيف.
- تدريب المستفيدين على استخدام الحلول الجديدة.

٤,١ إدارة مقاومة التغيير داخليًا وخارجيًا

الأدوات العملية

أداة ١ - بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

الفئة	مستوى التأثير	درجة الدعم	آلية التعامل
موظفون	عالي	متوسط	شراك مباشر + تدريبات
المستفيدون	متوسط	منخفض	جلسات تعريفية + توعية
شركاء	عالي	عالي	شراكات استراتيجية

أداة ٢ - خطة إدارة مقاومة التغيير

الخطوة	النشاط	المسؤول	المدة	مؤشر النجاح
توعية	ورشة تعريفية	إدارة التدريب	أسبوع	% مشاركة الحضور
إشراك	لقاءات مع المستفيدين		أسبوعين	عدد الملاحظات المجمعة
دعم	تدريب الموظفين		شهر	مستوى رضا الموظفين

٤,١ إدارة مقاومة التغيير داخليًا وخارجيًا

دراسة حالة



مبادرة "التحول الرقمي في وزارة العدل"

١. **التحدي:** مقاومة بعض الموظفين والمراجعين للتحول من الإجراءات الورقية إلى الرقمية.
٢. **الآلية:**
 - عقد ورش تعريفية لشرح فوائد الخدمات الرقمية.
 - تدريب الموظفين على الأنظمة الإلكترونية الجديدة.
 - إطلاق نسخ تجريبية في محاكم محددة قبل التعميم.
 - إشراك المستفيدين عبر حملات توعية مجتمعية.
٥. **النتيجة:**
 - ارتفاع نسبة رضا المستفيدين إلى أكثر من ٨٠%.
 - إنجاز ملايين العمليات العدلية إلكترونياً خلال العام الأول.
٦. **الدروس المستفادة:** الإدارة الفعالة لمقاومة التغيير الداخلي والخارجي ساعدت على تسريع التحول وتحقيق الاستفادة.

4.2 التعامل مع التحديات المرتبطة بتجريب النماذج الأولية

التعامل مع التحديات المرتبطة بتجريب النماذج الأولية

التعريف

هي الصعوبات التي تواجه الفرق والمنظمات أثناء اختبار النسخ الأولية من الحلول مع المستخدمين أو الشركاء قبل التطبيق الكامل، وتشمل: التقنية، المالية، السلوكية، والتنظيمية.



المصدر: Brown, T. (2009). *Change by Design*. Harper Business.

لماذا تظهر هذه التحديات؟

٢ التوقعات المبالغ فيها

- خلط المستخدمين بين النموذج التجريبي والحل النهائي.

١ ضعف الموارد

- محدودية التمويل المخصص للنموذج الأولي.

٤ قصور في البنية التحتية

- ضعف التقنية أو نقص الكفاءات.

٣ المقاومة المجتمعية

- تردد بعض الفئات في تجربة أفكار جديدة.

٥ إدارة الوقت

- ضغط المدد الزمنية يؤدي إلى استعجال النتائج.

4.2 التعامل مع التحديات المرتبطة بتجريب النماذج الأولية

كيف نتعامل مع هذه التحديات؟ (خطوات عملية)

<ul style="list-style-type: none">• وضع أهداف واضحة للنموذج: ماذا نريد أن نتعلم؟• تحديد نطاق التجربة (Pilot) قبل التوسع.	1. التخطيط المسبق
<ul style="list-style-type: none">• توضيح أن النموذج ليس الحل النهائي.• إشراك المستفيدين منذ البداية لتقليل المقاومة.	2. التواصل مع المستفيدين
<ul style="list-style-type: none">• تخصيص ميزانية صغيرة مخصصة للتجارب.• استخدام أدوات منخفضة التكلفة (Mockups, Storyboards).	3. إدارة الموارد
<ul style="list-style-type: none">• تعديل النموذج باستمرار بناءً على الملاحظات.• تطبيق مبدأ Build - Measure - Learn.	4. التكرار السريع (Iterative Cycle)
<ul style="list-style-type: none">• تسجيل الملاحظات السلوكية وردود الفعل.• استخراج بصائر عملية يمكن البناء عليها لاحقًا.	5. التوثيق والتحليل

الأدوات العملية

التحدي	الوصف	الحل العملي
نقص التمويل	صعوبة تغطية تكاليف النموذج	استخدام مواد محلية/تقنية منخفضة التكلفة
سوء الفهم	المستفيد يتوقع خدمة نهائية	توضيح الهدف + جلسات تعريفية
ضعف المشاركة	قلة تجاوب المستفيدين	حوافز رمزية + إشراك قادة المجتمع
مشاكل تقنية	قصور في البنية الرقمية	الاستعانة بخبراء خارجيين + حلول بديلة
ضيق الوقت	استعجال الاختبار	تقسيم التجربة إلى مراحل قصيرة

4.2 التعامل مع التحديات المرتبطة بتجريب النماذج الأولية

الأدوات العملية

أداة ١ - بطاقة تخطيط تجربة النموذج الأولي

التفاصيل	العنصر
ماذا نريد أن نتعلم أو نختبر؟	الهدف من النموذج
من سيشترك في التجربة؟	الفئة المستهدفة
ما الخطوات العملية التي سيخوضها المستفيد؟	الأنشطة
كم تستغرق التجربة؟	المدة
مقابلات، استبيانات قصيرة، مراقبة مباشرة	طريقة جمع الملاحظات

أداة ٢ - مصفوفة التحديات والحلول

خطوة الاستجابة	احتمالية الحدوث	التحدي
إشراكهم في التصميم + تحفيز	عالية	رفض المستفيدين المشاركة
اعتماد بدائل بسيطة مثل ورش توضيحية	متوسطة	ضعف البنية التقنية
تقليل نطاق التجربة + استخدام أدوات مجانية	منخفضة	تكلفة مرتفعة

4.3 تحليل التحديات التنظيمية المترتبة على تطبيق المنهجية

تحليل التحديات التنظيمية المترتبة على تطبيق المنهجية

التعريف

هي العقبات التي تنشأ داخل المنظمة عند تطبيق منهجية التفكير التصميمي وتصميم المبادرات المبتكرة، نتيجة للهيكل الإداري، الثقافة المؤسسية، أو النظم الداخلية، والتي قد تُبطئ أو تُعيق تبني المنهجية.



المصدر: OECD (2017). *Fostering Innovation in the Public Sector*.

لماذا تحدث هذه التحديات؟

ضعف الثقافة التنظيمية

٢

• مقاومة الموظفين لتجربة طرق جديدة.

محدودية الحوكمة الواضحة

١

• غياب أطر لتوزيع المسؤوليات.

قصور في الموارد البشرية

٤

• نقص الخبرات المتخصصة في إدارة الابتكار.

قيود البنية التقنية

٣

• أنظمة قديمة لا تدعم الابتكار.

تعارض الأولويات

٥

• انشغال الإدارة بالعمليات اليومية بدل التفكير الاستراتيجي.

4.3 تحليل التحديات التنظيمية المترتبة على تطبيق المنهجية

كيف نحل هذه التحديات؟ (خطوات عملية)

١	تحديد المجالات التنظيمية الحرجة	٢	تجميع البيانات
• القيادة - الثقافة - الموارد - التقنية - الشراكات.		• عبر مقابلات مع الموظفين، مراجعة السياسات، تقارير الأداء.	
٣	تصنيف التحديات	٤	تقدير الأثر
• (تشريعية - إدارية - ثقافية - تقنية).		• ما حجم تأثير كل تحدٍ على نجاح المبادرات؟ (مرتفع - متوسط - منخفض).	
٥	تحديد الأولويات	٦	اقتراح حلول عملية
• التركيز على التحديات الأكثر إعاقة للابتكار.		• تعديل السياسات، بناء قدرات، اعتماد أدوات رقمية.	

الأدوات العملية

التحدي	الوصف	الأثر	الحل العملي
مقاومة التغيير	الموظفون يرفضون الأساليب الجديدة	بطء أو توقف التطبيق	برامج تهيئة + حملات توعوية
ضعف الحوكمة	غياب آليات متابعة واضحة	قرارات متضاربة	إنشاء لجنة ابتكار أو وحدة داخلية
نقص الموارد	لا يوجد وقت/تمويل كاف	تعطيل التنفيذ	دمج الابتكار في الميزانية التشغيلية
ضعف التقنية	أنظمة قديمة غير مرنة	صعوبة القياس والتجريب	الاستثمار في التحول الرقمي
أولويات متعارضة	تركيز الإدارة على التشغيل	غياب الابتكار في الأجندة	ربط الابتكار بمؤشرات الأداء المؤسسي

4.3 تحليل التحديات التنظيمية المترتبة على تطبيق المنهجية

أداة ٢ - خريطة أصحاب المصلحة (Stakeholder Map)

- **الفرض:** صعوبة وصول سكان القرى للخدمات الصحية.
- **الخطوات:**
 - تحديد الفئات (قيادة - موظفون - شركاء - مستفيدون).
 - تقييم تأثيرهم (مرتفع/منخفض).
 - تحديد درجة دعمهم (مؤيد/محايد/معارض).
 - وضع خطة تواصل مخصصة لكل فئة.

Check-list لتحليل التحديات التنظيمية

• هل توجد أنظمة تقنية تساعد على الاختبار والقياس؟

• هل يوجد دعم واضح من القيادة العليا؟

• هل الابتكار مدمج في الخطط الاستراتيجية؟

• هل ثقافة المنظمة مشجعة على التجريب وال فشل الآمن؟

• هل هناك آلية واضحة لقياس أثر الابتكار؟

• هل الموارد البشرية لديها مهارات الابتكار؟

4.3 تحليل التحديات التنظيمية المترتبة على تطبيق المنهجية

دراسة حالة



برنامج التحول الوطني National Transformation Program

برنامج "التحول الرقمي غير الربحي" - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

1. **التحدي:** معظم الجمعيات الخيرية كانت تعتمد على أنظمة يدوية، ما أعاق قدرتها على التوسع والابتكار.
2. **التحليل التنظيمي:**
 - ضعف البنية التقنية.
 - نقص الكفاءات الرقمية.
 - مقاومة بعض الإدارات للتغيير.
3. **الإجراءات:**
 - تدريب أكثر من ٢٠٠ جمعية على استخدام الأنظمة السحابية.
 - تخصيص ميزانية للتحول الرقمي.
 - إنشاء وحدة دعم رقمي لمتابعة التطبيق.
4. **التحليل التنظيمي:**
 - تقليص الوقت اللازم لإدارة التبرعات بنسبة ٦٠%.
 - زيادة شفافية العمليات المالية.
5. **الدرس المستفاد:** معالجة التحديات التنظيمية عبر التحليل المبكر والتخطيط المرحلي يجعل تبني الابتكار أكثر سلاسة واستدامة.

4.4 آليات استباقية للحد من الفجوات

ما هي الآليات الاستباقية؟

التعريف

هي مجموعة من الإجراءات والخطوات العملية التي تعتمد عليها المنظمة قبل ظهور التحديات أو المشكلات أثناء تصميم وتنفيذ المبادرات التتموية، بهدف تقليل احتمالية حدوث الفجوات أو تقليل أثرها في حال وقوعها.



المصدر: Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.

لماذا نحتاج آليات استباقية؟

رفع الكفاءة

٢

- استخدام الموارد بفعالية أكبر.

تقليل المخاطر

١

- تقليص احتمالية فشل المبادرات أو توقفها.

ضمان الاستدامة

٤

- الحفاظ على زخم المبادرات حتى مع ظهور عقبات.

تعزيز الثقة

٣

- إظهار جاهزية المنظمة للشركاء والممولين.

التحول من رد الفعل إلى الفعل

٥

- لتعامل مع التحديات قبل أن تتحول إلى أزمات.

4.4 آليات استباقية للحد من الفجوات

كيف نحل هذه التحديات؟ (خطوات عملية)

التخطيط بالسيناريوهات

٢

- وضع سيناريوهات بديلة (متفائل - متحفظ - متشائم).

التشخيص المبكر

١

- استخدام أدوات مثل SWOT و PESTEL لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

القياس المبكر للأثر

٤

- اعتماد مؤشرات أداء (KPIs) يمكن قياسها بشكل دوري.

تصميم خطط الطوارئ

٣

- إعداد خطط بديلة للتمويل، الموارد البشرية، والتقنية.

التغذية الراجعة المستمرة

٦

- إنشاء قنوات للتواصل مع المستفيدين لرصد أي فجوات ناشئة.

التجريب المرحلي

٥

- تطبيق المبادرات عبر مراحل تجريبية صغيرة قبل التوسع.

الأدوات العملية

الآلية الاستباقية

الفجوة المحتملة

المجال

تنويع مصادر التمويل (شركاء، أوقاف، منصات تبرع)

توقف التمويل الرئيسي

التمويل

خطط إحلال + تدريب مستمر

فقدان كفاءات أساسية

الموارد البشرية

اعتماد أنظمة سحابية منخفضة التكلفة قابلة للتوسع

ضعف البنية الرقمية

التقنية

لوحات أداء رقمية Dashboards

غياب مؤشرات متابعة

الحوكمة

إشراكهم منذ المراحل المبكرة + قنوات تواصل مفتوحة

انخفاض التفاعل

المستفيدون

4.4 آليات استباقية للحد من الفجوات

الأدوات العملية

أداة ١ - مصفوفة إدارة الفجوات (Gap Prevention Matrix)

وحدة الدليل المرتبطة	الإجراء الوقائي	درجة الخطورة	الفجوة المحتملة
وحدة ٤,١	حملات توعية + إشراك الموظفين	مرتفعة	مقاومة التغيير
وحدة ٤,٢	اختبار سريع + تحسين تدريجي	متوسطة	فشل النماذج الأولية
وحدة ٢ (الابتكار المؤسسي)	تنويع مصادر + بناء شراكات	مرتفعة	ضعف التمويل
وحدة ٣,٩	أدوات قياس مبكرة + Checklists	مرتفعة	قياس غير كافٍ للأثر

أداة ٢ - Canvas الاستباقية

• ما الإشارات المبكرة لظهورها؟

• ما الفجوة المحتملة؟

• من المسؤول عن التنفيذ؟

• ما الإجراءات الوقائية؟

• كيف سيتم المتابعة والقياس؟

Check-list لتطبيق الآليات الاستباقية

• هل وضعت المنظمة خطًا بديلاً للتمويل والموارد؟

• هل تمت مراجعة الفجوات المحتملة في مرحلة التخطيط؟

• هل توجد مؤشرات مبكرة لرصد الانحرافات؟

• هل يتم اختبار المبادرات بشكل مرحلي قبل التوسع؟

• هل هناك قنوات تغذية راجعة مستمرة مع المستفيدين؟

4.4 آليات استباقية للحد من فجوات

دراسة حالة

الصحة الإلكترونية

مبادرة "وقف خيري للصحة الرقمية" - إحدى الجمعيات الصحية

١. **التحدي المتوقع:** اعتماد الجمعية على مصدر تمويل واحد قد يعرّض المبادرات للتوقف.
٢. **الآلية الاستباقية:** تنويع مصادر التمويل بإنشاء وقف صحي رقمي يمول الخدمات الطبية عن بعد.
٣. **الإجراءات:**
 - بناء شراكات مع شركات تقنية.
 - إطلاق منصة تبرع إلكترونية.
 - تخصيص جزء من عوائد الاستثمار للابتكار الصحي.
٣. **النتيجة:** استدامة المبادرة ٥ سنوات دون انقطاع، وتوسّعها لتغطي ٣ مناطق جديدة.
٥. **الدرس المستفاد:** دمج الابتكار المالي مع الابتكار الاجتماعي يمثل آلية استباقية فعالة للحد من فجوات التمويل.

4.5 نماذج عملية من جمعيات محلية (حالات تطبيقية)

نماذج عملية من جمعيات محلية (حالات تطبيقية)

التعريف

تُعطي النماذج العملية من الجمعيات السعودية بعدًا تطبيقيًا للدليل، إذ تبرز كيف تعاملت هذه الجهات مع تحديات تنظيمية وتطبيقية فعلية، ونجحت في إيجاد حلول مبتكرة وواقعية. هذه الأمثلة تعكس نضج القطاع غير الربحي في المملكة وقدرته على التكيف مع متغيرات البيئة التنظيمية والتشغيلية.



لماذا نعرض هذه النماذج؟

نقل المعرفة

٢

- توفير خبرات عملية بدلاً من الاكتفاء بالتوصيات النظرية.

إلهام الجمعيات الأخرى

١

- إظهار أن التحديات قابلة للتجاوز.

إيجاد أدوات قابلة للتكرار

٤

- استخراج منهجيات يمكن تعميمها على مبادرات أخرى.

تعزيز الثقة

٣

- إبراز النجاحات المحلية بدعم ثقة الجهات الحكومية والممولين.

4.5 نماذج عملية من جمعيات محلية (حالات تطبيقية)

دراسة حالة



الحالة (١) - جمعية عيزة للخدمات الإنسانية (تأهيل)

١. **التحدي:** عند إسناد وزارة الموارد البشرية تشغيل مراكز الرعاية النهارية، واجهت الجمعية تحدي مقاومة التغيير من الكوادر والعاملين.
٢. **الآلية :**
 - إطلاق برامج تعريفية داخلية لشرح فوائد التغيير.
 - إشراك الموظفين في صياغة خطط التشغيل.
٣. **النتيجة:** انخراط الكوادر بشكل إيجابي، وارتفاع رضا المستفيدين بنسبة ٢٠%.
٥. **الدرس المستفاد:** مشاركة العاملين منذ البداية تخفف مقاومة التغيير وتزيد الالتزام.

4.5 نماذج عملية من جمعيات محلية (حالات تطبيقية)

دراسة حالة



الحالة (٢) - جمعية طيبة النسائية للتنمية الاجتماعية - المدينة المنورة

١. **التحدي:** ضعف التمويل لتنفيذ برامج التدريب الرقمي للفتيات.
٢. **الآلية:**
 - إنشاء شراكات مع القطاع الخاص (شركات تقنية).
 - اعتماد منصة تبرع إلكترونية كأداة استباقية.
٣. **النتيجة:** استمرار البرنامج ٣ سنوات متواصلة، واستفادة 5000 فتاة.
٥. **الدرس المستفاد:** تنويع مصادر التمويل من أهم عناصر الاستدامة.

4.5 نماذج عملية من جمعيات محلية (حالات تطبيقية)

دراسة حالة



الحالة (٣) - جمعية البر بالأحساء

١. **التحدي:** الحاجة إلى رفع كفاءة إدارة مواردها المالية في ظل توسع البرامج.
٢. **الآلية:**
 - اعتماد أنظمة مالية رقمية لتتبع المصروفات والإيرادات.
 - تدريب الكوادر المالية على الحوكمة الرقمية.
٣. **النتيجة:** تقليل نسبة الأخطاء المالية بـ ٤٠%، وزيادة الشفافية أمام الممولين.
٥. **الدرس المستفاد:** التحول الرقمي يرفع كفاءة الأداء ويقلل المخاطر.

4.5 نماذج عملية من جمعيات محلية (حالات تطبيقية)

دراسة حالة



جمعية تحفيظ القرآن بالرياض

الحالة (٤) - جمعية مكنون لتحفيظ القرآن - الرياض

١. **التحدي:** تراجع التفاعل مع البرامج التقليدية للتحفيظ بعد الجائحة.
٢. **الآلية:**
 - تصميم نماذج أولية لتطبيقات تعليمية عبر الأجهزة الذكية.
 - اختبار هذه النماذج مع طلاب محددین قبل الإطلاق العام.
٣. **النتيجة:** ارتفاع نسبة المشاركة في البرامج الرقمية إلى ٦٥%.
٥. **الدرس المستفاد:** اختبار النماذج الأولية على نطاق صغير يقلل المخاطر قبل التوسع.

4.5 نماذج عملية من جمعيات محلية (حالات تطبيقية)

أداة تحليل النماذج (Case Reflection Tool)

العنصر	جمعية عنيزة	جمعية طيبة	جمعية البر	جمعية مكنون
التحدي	مقاومة التغيير	نقص التمويل	إدارة مالية معقدة	تراجع التفاعل
الأداة	إشراك الموظفين	شراكات + منصة تبرع	أنظمة مالية رقمية	نماذج أولية رقمية
النتيجة	رضا +20%	استدامة 3 سنوات	تقليل أخطاء 40%	مشاركة +60%
الدرس	التمكين الداخلي	تنويع التمويل	التحول الرقمي	اختبار تدريجي

4.6 مراعاة تخصصات الجمعيات

مراعاة تخصصات الجمعيات

مقدمة

يتميز القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية بتنوع تخصصاته، حيث لا تقتصر الجمعيات على الخدمات الاجتماعية والإنسانية، بل تشمل أيضًا مجالات البيئة، الرفق بالحيوان، النباتات والتنوع الحيوي. إغفال هذه التخصصات عند تصميم المبادرات التتموية أو تطبيق منهجية التفكير التصميمي يؤدي إلى فقدان فرص كبيرة لتوسيع الأثر وتحقيق رؤية السعودية ٢٠٣٠ في الاستدامة وحماية البيئة.



لماذا نراعي هذه التخصصات؟

٢ انسجام مع السياسات الوطنية

- مثل الإستراتيجية الوطنية للبيئة، ومبادرات السعودية الخضراء.

١ تنوع الاحتياجات

- التحديات البيئية أو المتعلقة بالحيوان والنبات تختلف جذريًا عن التحديات الاجتماعية.

٤ تحقيق أثر طويل المدى

- الاهتمام بالبيئة والحيوان والنبات يعزز استدامة المجتمعات وجودة الحياة.

٣ زيادة فرص التمويل

- الجهات المانحة والمبادرات الحكومية تولي اهتمامًا متزايدًا بقضايا الاستدامة.

4.6 مراعاة تخصصات الجمعيات

كيف ندمج هذه التخصصات في المنهجية؟

١. المرحلة التشخيصية:

- إضافة بُعد بيئي أو بيولوجي عند جمع البيانات.
- الاستعانة بخبراء البيئة أو الأحياء لتحديد الاحتياجات.

٢. مرحلة تحديد التحدي:

- صياغة التحديات بأسلوب متخصص مثل:
”كيف يمكننا تقليل التلوث البلاستيكي في السواحل؟“
”كيف يمكننا تعزيز الرعاية المسؤولة للحيوانات الأليفة في المدن؟“

٣. مرحلة التعاطف مع المستفيدين:

- المستفيد هنا قد يكون المجتمع المحلي أو الطبيعة نفسها (الغابات، الشواطئ، الحيوانات).
- استخدام أدوات مراقبة بيئية (مثل المسوحات الميدانية أو الاستشعار عن بُعد).

٤. مرحلة توليد الأفكار:

- تحفيز الحلول التقنية (تطبيقات لرصد الطيور، منصات للتبليغ عن الحيوانات الضالة).
- استلهام أفكار من مبادرات بيئية عالمية.

٥. مرحلة النماذج الأولية والاختبار:

- تجربة حلول محدودة مثل إعادة تدوير مجتمعية، أو محميات تعليمية صغيرة.
- اختبار تقبل المجتمع ومدى الجدوى.

أمثلة تطبيقية

- **الجمعية السعودية للرفق بالحيوان:** نفذت مبادرات توعية مجتمعية حول رعاية الحيوانات الأليفة والحد من ظاهرة التخلي عنها.
- **جمعية البيئة السعودية (SENS):** أطلقت مبادرات إعادة تدوير ونظافة بيئية في المدارس والجامعات.
- **مبادرة ”غرس“ - جمعية العناية بالنبات:** ركزت على نشر ثقافة التشجير في الأحياء السكنية وربطها بمبادرات السعودية الخضراء.



4.6 مراعاة تخصصات الجمعيات

أداة تكامل التخصصات (Integration Tool)

المرحلة	سؤال متخصص إضافي	مثال عملي
التشخيص	ما التحدي البيئي/الحيواني/النباتي الأساسي؟	ارتفاع النفايات البلاستيكية في الشواطئ
التحدي	كيف يمكننا صياغته كتحدٍ تنموي؟	كيف يمكننا تقليل استخدام البلاستيك في الجمعيات؟
التعاطف	من المتأثر؟	السكان المحليون + الحياة البحرية
الفكرة	ما الحلول الممكنة؟	حملات توعية - بدائل صديقة للبيئة
النموذج	كيف نختبره؟	تجربة استبدال الأكياس البلاستيكية ببدايل ورقية في ٣ أحياء
الأثر	كيف نقيس النجاح؟	انخفاض النفايات ٢٠% خلال ٦ أشهر

Check-list لمراعاة التخصصات

• هل استعنا بخبراء متخصصين عند التشخيص؟

• هل أخذ التصميم بعين الاعتبار تخصص الجمعية (بيئة - حيوان - نبات)؟

• هل تم اختبار الحل مع الفئة أو البيئة المستهدفة؟

• هل احتوت المبادرة على عناصر استدامة واضحة؟

• هل الحلول المقترحة متوافقة مع السياسات الوطنية (مثل السعودية الخضراء)؟

الملاحق

في ختام هذا الدليل، يتضح أن التفكير التصميمي والابتكار الاجتماعي يشكّلان أكثر من مجرد أدوات إبداعية؛ إنهما إطار عمل متكامل يساعد المنظمات غير الربحية على تحويل التحديات التنموية إلى مبادرات عملية ذات أثر ملموس ومستدام.

لقد مررنا عبر دورة متسلسلة تبدأ من المرحلة التشخيصية لفهم الواقع، ثم تحديد التحدي وصياغته، والتعاطف مع المستفيدين لفهم تجاربهم الحقيقية، تليها مراحل تحديد المشكلة وتوليد الأفكار، وصولاً إلى تصميم النماذج الأولية واختبار الحلول، ثم التنفيذ والمتابعة والتقييم والاستدامة. هذه المنهجية تمنح الجمعيات خارطة طريق عملية تمكّنها من تطوير حلول قابلة للتنفيذ والقياس والتوسع.

إن القوة العملية لهذا الدليل تكمن في أنه لا يكتفي بالتنظير، بل يقدم أدوات، قوالب، خرائط طريق، ودراسات حالة سعودية وإقليمية، مما يجعله مرجعاً تطبيقياً للقطاع غير الربحي.

التوصيات العامة

- ترسيخ ثقافة الابتكار عبر دمج التفكير التصميمي في الاستراتيجيات والبرامج.
- التركيز على المستفيد بوصفه المحور الأساسي لأي مبادرة.
- تشجيع العمل التعاوني من خلال فرق متعددة التخصصات تجمع خبرات متنوعة.
- اعتماد النماذج الأولية والاختبارات كأدوات للتعلم المبكر وتطوير الحلول.
- توظيف الأدوات بمرونة بعيداً عن التعقيد البيروقراطي.
- التكرار والتحسين المستمر لضمان ملاءمة الحلول مع التغييرات.
- مواءمة الابتكار مع الاستراتيجية وربطه برؤية المملكة ٢٠٣٠.
- القياس بالأثر باستخدام أدوات مثل (SROI) لربط الحلول بالتغيير الفعلي.
- تسريع التحول الرقمي في جميع مراحل المبادرات من التشخيص إلى المتابعة.
- تحديث الدليل بشكل دوري كل عامين لمواكبة أحدث الممارسات العالمية والمحلية.

مراجع إعداد الدليل

أولاً: المراجع المحلية

- المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي:
 - دليل الاستدامة المالية في المنظمات غير الربحية، ٢٠٢٢.
 - الدليل الإرشادي لإسناد الخدمات الحكومية للقطاع غير الربحي، الرياض، ٢٠٢٢.
 - Saudi Nonprofit Sector Outlook Report 2024
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية: تقارير تمكين القطاع غير الربحي (2020-2024).
- مؤسسة الملك خالد: مبادرات الابتكار الاجتماعي والاستدامة المالية (تقارير ٢٠٢٠-٢٠٢٣).

ثانياً: المراجع الدولية المتخصصة

- IDEO.org. *The Field Guide to Human-Centered Design*. California, 2015.
- Brown, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. HarperCollins, New York, 2009.
- Stanford d.school. *Bootcamp Bootleg*. Stanford University, 2018.
- Stanford Social Innovation Review (SSIR). *Design Thinking for the Social Sector*, 2020.
- OECD. *Principles of Public Sector Innovation*. Paris, 2017.
- Institute for Social Value (UK). *A Guide to Social Return on Investment (SROI)*. London, 2016.
- World Economic Forum. *Unlocking Social Innovation*. Geneva, 2021.
- Global Impact Investing Network (GIIN). *Core Characteristics of Impact Investing*. New York, 2019.

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



شكراً