

التحول الرقمي



م. أسامة مقيطوف

PMP | ITIL | Six Sigma | Data Scientist | Strategic
Analysis

- بكالوريوس هندسة صناعية وماجستير إدارة
هندسية من KFUPM
- خبرة أكثر من عشر سنوات في إدارة المشاريع
التقنية

الفصل الأول مدخل إلى التحول الرقمي





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الفكرة المركزية

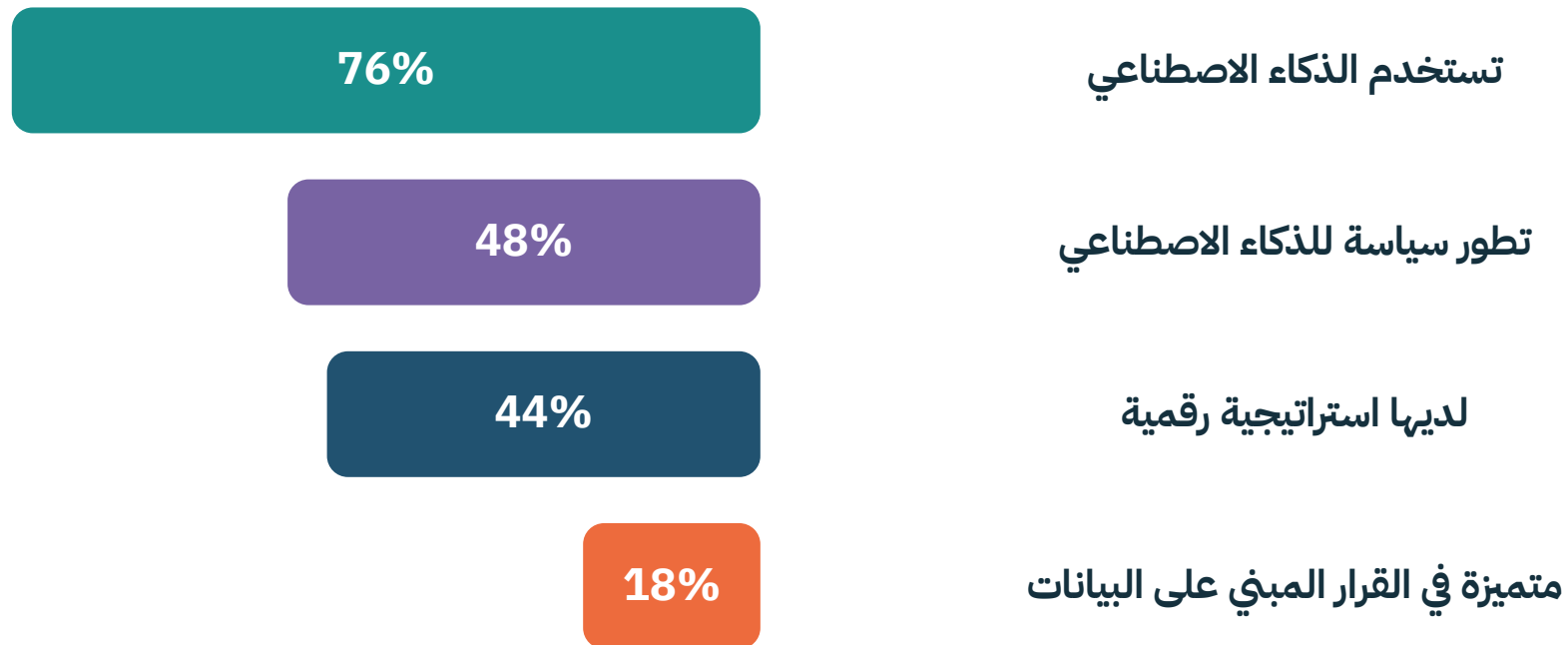
التحول الرقمي ليس مشروع تقنية، بل
تغيير منظم في طريقة تقديم القيمة
للمستفيد واتخاذ القرار وإدارة العمليات
والبيانات، تدعمه التقنية وتضبطه
الحوكمة.





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

فجوة بين استخدام التقنية وبناء القدرة



المصدر Charity Digital Skills Report 2025



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

لماذا أصبح التحول الرقمي ضرورة

لم يعد التحول الرقمي خياراً تجميلاً يقتصر على امتلاك موقع إلكتروني أو استخدام منصة للاجتماعات. أصبح جزءاً من قدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق رسالتها.

- توقعات المستخدمين ارتفعت مع انتشار الخدمات الرقمية
- القيادة تحتاج إلى بيانات أحدث لاتخاذ القرار
- الموارد المحدودة تفرض اختيار تدخلات عالية القيمة
- الثقة تتطلب وضوح الخدمة وحماية البيانات وإثبات الأثر
- تجارب القطاع الحكومي في المملكة

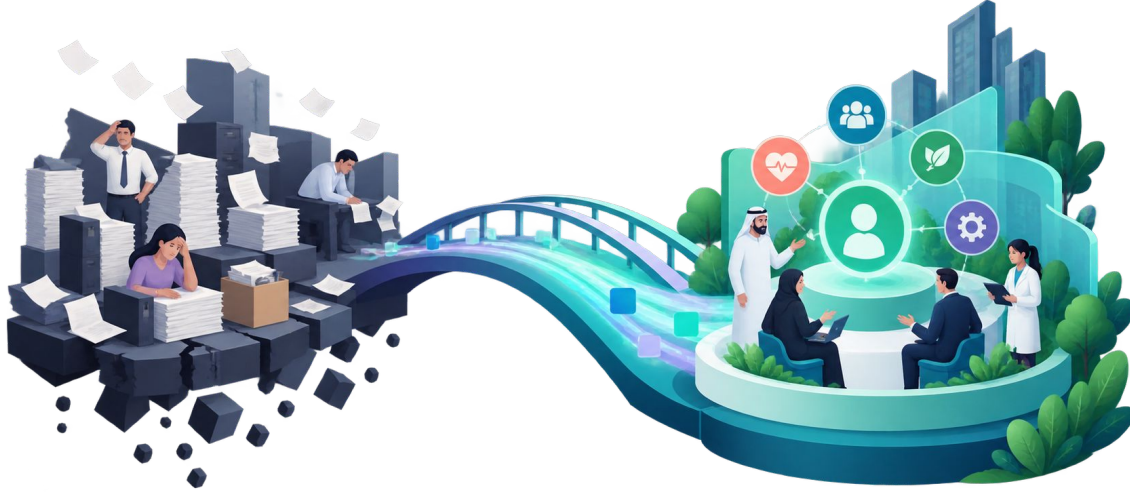




الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

تعريف التحول الرقمي

عملية **تغيير مؤسسي** مقصودة **لمشكلة أو تحدي** قائم بحيث **تعيد تصميم** الخدمات والعمليات وطريقة اتخاذ القرار وبناء القدرات، **بالاستفادة من البيانات والتقنيات** الرقمية، بهدف تقديم **قيمة أفضل للمستفيد** وتحقيق أثر اجتماعي أكبر بصورة مستدامة وآمنة.





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

العناصر الخمسة في التعريف

1 غاية مرتبطة بالرسالة

2 مشكلة أو فرصة واضحة

3 تغيير في طريقة العمل

4 تمكين بالبيانات والتقنية

5 الاستفادة أولاً



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

سالم التدخل الرقمي

04
التحول الرقمي
إعادة تصميم التجربة
والعمل
(خدمة متكاملة)

03
الأتمتة
تنفيذ قواعد مستقرة
(تنبيه عند تكرار الغياب
وفق قاعدة)

02
الرقمنة
تحويل المعلومات
(سجلات منظمة توحيد
البيانات السابقة)

01
التحسين الرقمي
تحسين مهمة
محدودة
(نموذج إلكتروني
يسجل الحضور)



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

مفاهيم شائعة تحتاج إلى تصحيح

التصحيح

تقوده الرسالة ويشارك فيه مالكو الخدمات والبيانات

الملاءمة والتبني أهم من كثرة الخصائص

النجاح يظهر في الاستخدام والنتائج

التصميم الشامل يوفر المساعدة والبداية

الفكرة الشائعة

التحول مسؤولية إدارة التقنية

الأداة الأعلى تعني نضجاً أعلى

إطلاق النظام يعني النجاح

الخدمة الرقمية تلغي القناة البشرية



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الرسالة الاجتماعية معيار الاختيار

في المنظمات التجارية قد يتركز التحول على النمو والإيرادات وتجربة العميل. أما في القطاع غير الربحي، فالمرجعية الأولى هي الرسالة والأثر الاجتماعي.

خصوصية

حد أدنى من
البيانات

جودة

نتيجة مناسبة
للمستفيد

عدالة

عدم استبعاد
الفئات

وصول

إنجاز الخدمة
بسهولة

الكفاءة تخدم الرسالة عندما تحسن النتيجة وتحفظ كرامة المستفيد



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

العناصر المؤسسية للتحويل

يتعثر كثير من المشروعات لأن التقنية تُعامل كأنها المكوّن الوحيد. لكن النظام يعمل لخدمة المستفيد داخل منظومة من:

العمليات
التبسيط والتدفق

الثقافة
التعلم والممارسة

القيادة
الاتجاه والملكية

الحوكمة
الصلاحيات والمخاطر

التقنية
تمكين الخدمة

البيانات
القرار والقياس



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

أسباب النجاح والتعثر

عوامل تقود إلى التعثر

الأداة قبل المشكلة
نقل الإجراء القديم
بيانات ضعيفة
الاكتفاء بالتدريب عند الإطلاق
قياس التسليم فقط
مشروع ضخم طويل قبل اختبار القيمة

عوامل ترجح النجاح

مشكلة موثقة
مالك مسؤول
إشراك المعنيين
تجربة محدودة
تدريب ودعم وقياس للتبني
مؤشرات وخط أساس



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

دروس من تجارب رقمية سعودية

إحسان

وضوح فرص العطاء وسهولة
الإجراء

العمل التطوعي

ربط الرحلة من الفرصة إلى
توثيق المشاركة

النفاذ الوطني الموحد

تقليل الهويات المكررة
والتحقق الموثوق

ننقل المبدأ بعد تكييفه، ولا ننسخ الحل حرفياً



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

فرص الذكاء الاصطناعي القريبة

تبسيط

النصوص
وترجمتها

تصنيف

التغذية الراجعة

تلخيص

محتوى منزوع
الهوية

صياغة

مسودات مع
مراجعة

بحث

داخل
السياسات



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

مخاطر الذكاء الاصطناعي

المسؤولية

اعتماد زائد
وغموض القرار

الإنصاف

تحيز أو استبعاد
فئات

الدقة

معلومة خاطئة تبدو
مقنعة

الخصوصية

كشف بيانات
حساسة

كلما زاد أثر القرار، زادت الحاجة إلى إشراف بشري وضوابط أقوى

المصادر UNDP AI Human Rights Impact Assessment Toolkit 2025، Harnessing Generative AI in Humanitarian Action 2024



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

خلاصة الفصل الأول

- التحول الرقمي تغيير مؤسسي يخدم الرسالة والمستفيد، وليس مشروع تقنية.
- نجاحه يحتاج قيادة وعمليات وبيانات وثقافة وحوكمة متكاملة.
- التقنية والذكاء الاصطناعي أدوات تمكين، وُختار وفق القيمة والمخاطرة.

الفصل الثاني

تصميم التحول من منظور المستفيد

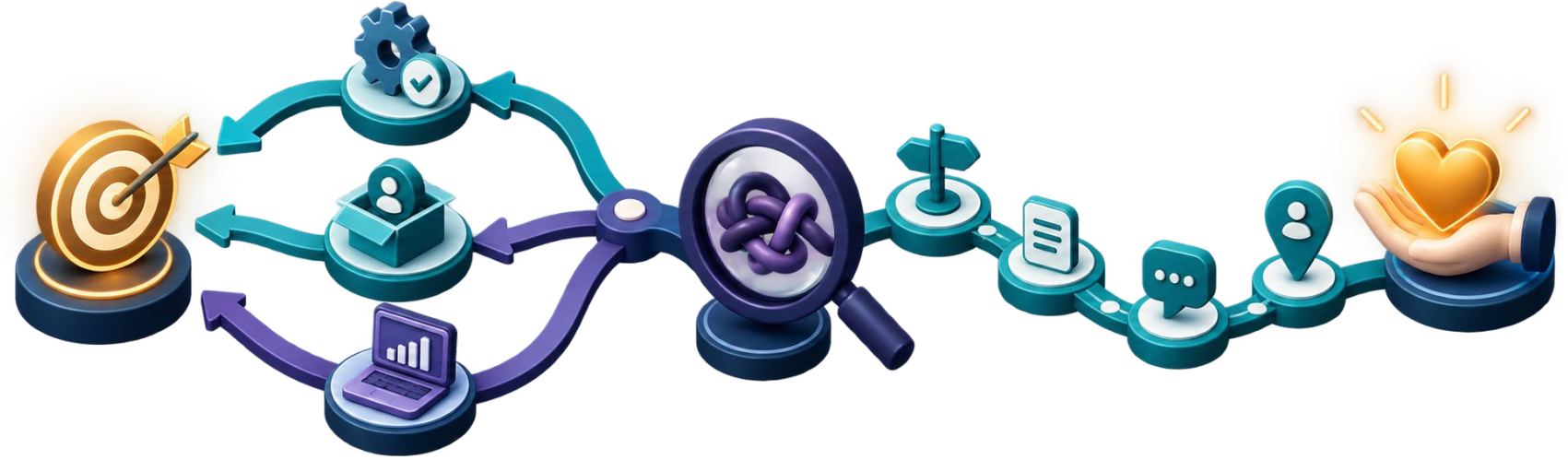




الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الفكرة المركزية

لا يبدأ التحول الرقمي من النظام المقترح، بل من تجربة المستفيد والقيمة التي نريد تحسينها.
نفهم الرحلة أولاً، ونعرّف المشكلة، ثم نختار مستوى التدخل المناسب.





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

من يستفيد من التحول؟

صاحب المصلحة
يؤثر في المبادرة
أو يتأثر بها

المستفيد النهائي
يتأثر بجودة الخدمة
والنتيجة والحماية

المستخدم المباشر
يتعامل مع الأداة
ويحتاج إجراء قابلاً للاستخدام



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship



منظومة أصحاب المصلحة

- اليتيم أو الشاب والأسرة يوضحان التجربة والنتيجة
- الموظفون يملكون المعرفة التشغيلية ويستخدمون الخدمة
- الإدارة تعتمد الأولويات والموارد والحوكمة
- الشركاء والمانحون يدعمون الخدمة أو البيانات
- الجهات التنظيمية تحدد متطلبات لا يمكن تجاوزها



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

مصفوفة الاهتمام والتأثير

تأثير عالٍ واهتمام أقل

حفاظ على الدعم ووضوح المخاطر (الجهة المشرعة)

تأثير عالٍ واهتمام عالٍ

شراكة في القرار والمتابعة (الأهل)

تأثير أقل واهتمام أقل

متابعة ومعلومات بالقدر المناسب (المجتمع)

تأثير أقل واهتمام عالٍ

استماع واختبار وإغلاق التغذية الراجعة (متبرع)



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

القيمة ليست خاصية تقنية

القيمة هي التحسن الذي يهتم المستفيد أو المنظمة، وليست الخاصية التقنية نفسها. إرسال إشعار ليس قيمة بحد ذاته؛ القيمة أن يعرف المستفيد حالة طلبه دون اتصالات متكررة. وتوحيد قاعدة البيانات ليس قيمة نهائية؛ القيمة أن يقل تكرار طلب المعلومات وأن يرى الموظف صورة موثوقة تساعد على تقديم خدمة أفضل.

القيمة للمستفيد

وضوح الحالة دون اتصالات
معلومات أقل تكراراً وقرار أفضل

الخاصية التقنية

إشعار بحالة الطلب
قاعدة بيانات موحدة



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

رحلة المستفيد وخطط العمليات

مخطط العملية

ما تفعله المنظمة
والأدوار ونقاط القرار

رحلة المستفيد

ما يراه الشخص ويفعله
عبر جميع القنوات

اكتب نقطة الألم
بلغه المستفيد، ثم
تتبعها داخل
العملية حتى تصل
إلى السبب الذي
تستطيع المنظمة
تغييره. لا تخط
وصف التجربة
بتفسير السبب.



تُرسَم الرحلة من منظور المستفيد، ثم تُضاف العمليات والبيانات والأنظمة الداعمة لكل مرحلة



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship



عناصر خريطة الرحلة

- المرحلة: أين يقع المستفيد في الرحلة؟
- الهدف: ماذا يحاول أن ينجز؟
- الإجراء: ماذا يفعل فعليًا؟
- نقطة الاتصال: مع من أو مع ماذا يتعامل؟
- المعلومة أو الوثيقة: ماذا يحتاج إلى تقديمه أو معرفته؟
- التجربة: ما الذي يسبب الوضوح أو القلق أو الانتظار أو التكرار؟
- الفرصة: ما التحسين الممكن دون القفز مباشرة إلى أداة؟
- المؤشر: كيف نعرف أن التجربة تحسنت؟





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship



من العرض إلى المشكلة

من الأعراض إلى المشكلة الجذرية





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

صياغة بيان المشكلة

بيان المشكلة الجيد يصف من يتأثر، وما الوضع الحالي، وما أثره، وما الدليل المتاح، دون افتراض الحل.

مثال ضعيف: نحتاج تطبيقًا لمتابعة الطلبات.

مثال أفضل: الأسر لا تستطيع معرفة حالة الطلب بعد التقديم، مما يؤدي إلى اتصالات وزيارات متكررة ويزيد عبء الموظفين؛ وتظهر سجلات التواصل أن نسبة كبيرة من الاستفسارات تتعلق بحالة الطلب.

العناصر الثلاثة :



- يواجه «المستفيد أو المستخدم» صعوبة في «المهمة أو المرحلة»
- بسبب «سبب أو فجوة مدعومة بدليل»
- مما يؤدي إلى «أثر على الخدمة أو المستفيد أو المنظمة»

يصف البيان الواقع دون افتراض تطبيق أو نظام



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

أسئلة 5 لماذا - تكشف السبب الجذري

تساعد أسئلة «لماذا؟» المتكررة على تجاوز الإجابة الأولى. مثال: لماذا تتأخر الطلبات؟ لأن الموظف ينتظر وثائق ناقصة. لماذا تكون الوثائق ناقصة؟ لأن المتطلبات لا تظهر بوضوح لكل فئة. لماذا لا تظهر؟ لأن النموذج واحد لحالات مختلفة. هنا قد يكون الحل إعادة تصميم المتطلبات والنموذج قبل شراء نظام جديد.

تنبيه ليست كل مشكلة لها سبب واحد، ولا يجب استخدام «لماذا خمس مرات» لإلقاء اللوم على فرد. الهدف كشف النظام والعملية والبيانات والقدرات التي تشكل النتيجة.





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

اختيار نوع التدخل قبل اختيار الأداة

تبسيط الإجراءات

إذا كانت الخطوات أو الموافقات أو الأدوار غير ضرورية أو غير واضحة
أزل الهدر ووحد المسؤوليات أولاً

رقمنة المعلومات

إذا كانت البيانات ورقية أو يصعب الوصول إليها ومشاركتها
حوّلها إلى بيانات منظمة بصلاحيات واضحة

أتمتة المهمة

إذا كانت المهمة متكررة وقواعدها مستقرة ومدخلاتها موثوقة
أتمت الخطوات المحددة وراقب الاستثناءات

تعزيز العمل بالذكاء الاصطناعي

إذا كانت المهمة تحتاج معالجة نصوص أو معرفة مع بقاء الحكم البشري
ابدأ بحالة منخفضة المخاطر وراجع المخرجات



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

العدسات الست لاختيار حل للمشكلة

- **القيمة:** هل يحسن التدخل نتيجة تهم المستفيد؟
- **الضرورة:** هل توجد طريقة أبسط غير تقنية؟
- **الجاهزية:** هل العملية والبيانات والمهارات مستقرة؟
- **القابلية للتنفيذ:** هل تتوفر الموارد والملكية والدعم؟
- **المخاطر:** ما أثر الخطأ أو الاستبعاد أو كشف البيانات؟
- **القياس:** ما المؤشر الذي سيظهر نجاح التدخل أو فشله؟



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

خلاصة الفصل الثاني

- نبدأ بفهم المستفيد ورحلته، لا باختيار النظام.
- نحدد المشكلة وأسبابها بالدليل دون افتراض الحل.
- نبسّط الخدمة أولاً، ثم نختار التدخل الأنسب والأكثر شمولاً.

الفصل الثالث

الجاهزية والنضج الرقمي للمنظمة





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الفكرة المركزية

لا تقيس الجاهزية مقدار التقنية التي تملكها المنظمة، بل قدرتها على تحقيق نتيجة خدمية محددة باستخدام قيادة وأفراد وعمليات وبيانات وتقنية وحوكمة متناسقة. أما النضج فهو ما يتراكم من ممارسة منضبطة وتعلم متكرر عبر الزمن.





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

ثلاثة مفاهيم يجب فصلها

القدرة التشغيلية

ماذا نستطيع تنفيذه بمواردنا؟

النضج

هل الممارسة مستقرة؟

الجاهزية

هل نستطيع البدء الآن؟



- الفكرة قد تكون جيدة لكن العملية غير مستقرة
- البيانات قد تكون ناقصة أو بلا مالك واضح
- الأقسام قد تختلف في تعريف الحالة والمسؤولية
- التشخيص يحدد نقطة البداية قبل شراء الأداة







يفحص هذا البعد ما إذا كانت المبادرة مرتبطة برسالة المنظمة ونتيجة مفهومة، ولها راع وصاحب قرار وموارد واقعية. القيادة هنا ليست الموافقة الشكلية؛ بل إزالة العوائق، وحسم الأولويات، وقبول إيقاف تجربة لا تحقق القيمة.

- النتيجة مرتبطة برسالة المنظمة ومفهومة للجميع
- يوجد راع وصاحب قرار ومالك تشغيلي
- النطاق والموارد وما لن نفذه الآن واضحة



علامة الضعف: هدف باسم الأداة بلا مشكلة أو مستفيد أو مؤشر



يفحص فهم الفئات المختلفة ورحلتها وقنواتها وحواجز الوصول، وما إذا كان التصميم يحافظ على الكرامة والحماية. الخدمة الجاهزة رقميًا لا تجبر الجميع على قناة واحدة، ولا تفترض أن المهارة واللغة والجهاز والاتصال متاحة بالتساوي.



- تفهم المنظمة الفئات والرحلة وحواجز الوصول
- تحافظ القنوات على الكرامة والحماية وتوفر بدائل
- الأدلة تشمل رحلة وملاحظات وشكاوى واختبار وصول

علامة الضعف: رضا الموظف بلا دليل على تجربة المستفيد



التحول يغير المهام والقرارات والعلاقات بين الأدوار. يفحص هذا البعد المهارات الحالية، والثقة، والوقت المتاح للتعليم، والاستعداد للإبلاغ عن الأخطاء. المقاومة قد تشير إلى خبرة تشغيلية أو خوف مشروع من عبء إضافي أو مراقبة أو مساس بدور مهني؛ لذا تُعامل بوصفها بيانات للتصميم.



- نحدد من سيتغير عمله والمهارة والدعم المطلوب
- نخصص وقتاً للممارسة بعد الإطلاق
- نتعامل مع المقاومة كبيانات للتصميم

علامة الضعف: دورة تعريفية واحدة بلا دعم أو قياس صحيح



لا يمكن أتمتة عملية غير متفق عليها بأمان. يفحص هذا البعد وضوح الخطوات والمدخلات والاستثناءات ونقاط القرار والتسليم بين الأقسام. العملية الجاهزة ليست بالضرورة خالية من التنوع؛ لكنها تميز بين القاعدة والاستثناء، وتحدد من يقرر وكيف يوثق السبب.



- تتضح البداية والنهاية والمدخلات والاستثناءات
- تتفق الأقسام على تعريفات الحالات ونقاط القرار
- تحدد المسؤولية عند التسليم بين الأدوار

علامة الضعف: العملية في ذاكرة شخص واحد



البيانات الجاهزة ليست الأكثر حجمًا، بل الملائمة للغرض: معروفة المصدر، ومحددة الملكية، ومقبولة الجودة، ومصنفة الحساسية، ويمكن تصحيحها. في خدمات الأطفال والأسر، يشمل النضج تقليل الجمع وعدم الاحتفاظ بما لا يلزم، لا مجرد بناء مستودعات أكبر.



- البيانات الملائمة معروفة المصدر والمالك والجودة
- تصنف الحساسية وتحدد الصلاحيات والاحتفاظ والتصحيح
- في خدمات الأطفال نلّ الجمع ولا نحتفظ بما لا يلزم

علامة الضعف: تكرار وحول حرية وبيانات بلا غرض واضح



يفحص هذا البعد ملاءمة الأدوات للبيئة الفعلية، وقدرتها على التكامل والدعم والاستمرار، ومتطلبات الأمن والتعافي. لا تعني الجاهزية شراء منصة كبيرة؛ فقد يكون الحل الأبسط والأكثر تكاملاً واستدامة أفضل من نظام واسع لا يستطيع الفريق تشغيله.

- الحل ملائم للبيئة ويتكامل ويمكن دعمه واستعادته
- توجد صلاحيات ونسخ احتياطي وخطة خروج من المورد
- الأداة الأبسط المستدامة قد تكون أفضل من منصة واسعة

علامة الضعف: حسابات مشتركة وتصدير يدوي ومورد وحيد





الحوكمة تحدد من يوافق ويراقب ويوقف ويصحح، بينما يبين القياس هل تغيرت النتيجة فعلاً. في المبادرات الذكية يشمل ذلك سجل حالات الاستخدام، وتقييم المخاطر، والإشراف البشري، والشفافية، ومسار الاعتراض.

- تحدد الحوكمة من يوافق ويراقب ويوقف ويصحح
- تقيس المنظمة التبني والنتيجة والجودة والحماية
- توثق المخاطر والشكاوى والأخطاء والمراجعات

علامة الضعف: قياس التراخيص ومرات الدخول فقط





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

مقياس التشخيص من صفر إلى ثلاثة

3

ممارسة مستقرة
قياس وتحسين

2

ممارسة منظمة
ملكية وسجلات

1

بداية متفرقة
اجتهادات فردية

0

غير ظاهر
لا دليل



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

مقياس التشخيص من صفر إلى ثلاثة

البعد	سؤال تشخيصي مختصر	دليل أبحث عنه	3-0
القيادة	هل النتيجة والمالك والنطاق واضحة؟	قرار، مالك، مورد، هدف	
المستفيد	هل صُممت الخدمة مع فهم الفئات والحواجز؟	رحلة، ملاحظات، قنوات بديلة	
الأفراد	هل يعرف المتأثرون دورهم ويتلقون دعمًا؟	أثر أدوار، تدريب، دعم	
العمليات	هل الخطوات والقرارات والاستثناءات مستقرة؟	مخطط، مسؤوليات، خط أساس	
البيانات	هل البيانات الضرورية موثوقة ومحكومة؟	قاموس، جودة، تصنيف، صلاحيات	
التقنية	هل الحل آمن ومتكامل وقابل للدعم؟	تكاملي، أمن، دعم، تعافٍ	
الحوكمة	هل توجد موافقات ومخاطر ومؤشرات ومراجعة؟	قرار، سجل مخاطر، قياس	





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

كيف نحسب النتيجة دون أن نخدع أنفسنا؟

1. اختر مبادرة أو خدمة واحدة وحدد نطاقها.
2. اجمع فريقًا صغيرًا متعدد الأدوار، ويُفضل أن يضم صاحب العملية ومستخدمًا مباشرًا ومسؤول بيانات أو تقنية.
3. أجب عن كل بُعد مستقلًا، وسجل الدليل والافتراض والثقة في الدرجة.
4. احسب المتوسط للتخمين فقط، ثم ضع دائرة حول أي بُعد درجته صفر أو واحد.
5. حدد الفجوة التي يمكن أن تسبب ضررًا أو فشلًا حتى لو كان بقية الملف قويًا.
6. حوّل أعلى ثلاث فجوات أولوية إلى أفعال بمالك ومدة ودليل إغلاق.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship



جاهزية الذكاء الاصطناعي



قد تكون المنظمة جاهزة لرقمنة إجراء، لكنها غير جاهزة لاستخدام الذكاء الاصطناعي فيه. يتطلب ضمن إطار الجاهزية للمنظمات غير الربحية **فحص المهمة والأشخاص والبيانات والمخاطر** قبل الأداة. وتضيف أدلة حقوق الإنسان والعمل الإنساني ضرورة النظر في **الفئات المتأثرة، والشفافية، والاعتراض، والآثار غير المقصودة.**

مثال: اختبارات ذكية



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

البوابات الست للذكاء الاصطناعي

قابلية التحقق

هل يكتشف المختص الخطأ؟

ملاءمة البيانات

هل نحتاج بيانات شخصية؟

ملاءمة المهمة

مساعدة أم قرار مؤثر؟

القياس

قيمة مضافة ومؤشر حارس

الحوكمة البشرية

من يوافق ويوقف؟

الضرر المحتمل

أثر الخطأ أو التحيز؟

مثال منخفض المخاطر نسبيًا مساعدة موظف على صياغة مسودة تقرير من بيانات منزوعة الهوية، مع مراجعة بشرية قبل الاعتماد، أقل خطورة من ترتيب الأطفال حسب «احتمال النجاح» أو التوصية بأهليتهم. اختلاف المهمة يغير مستوى الأدلة والحوكمة المطلوبة.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

ثلاث فئات للفجوات

لا تتحول كل فجوة إلى مشروع مستقل. تُصنف الفجوات وفق علاقتها بالمبادرة، ثم تختار أقل مجموعة من الإجراءات التي تخفض الخطر وتزيد احتمال تحقيق النتيجة.

فجوة لاحقة

مهمة للتوسع
وليست شرطاً للبداية

فجوة ممكنة

تحسن التبني والجودة
تعالج بالتوازي

فجوة مانعة

ضرر أو تعطل
تعالج قبل التجربة





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

أربعة أسئلة لترتيب الفجوات

1. هل تمس سلامة المستفيد أو الخصوصية أو استمرارية الخدمة؟
2. هل تمنع اختبار الفرضية الأساسية أو قياس النتيجة؟
3. هل تعتمد عليها فجوات أو مبادرات أخرى؟
4. هل يمكن إغلاقها بإجراء صغير واضح؟



- تقييم المنظمة كلها بدرجة واحدة دون ربطه بمبادرة أو خدمة.
- رفع الدرجات لإرضاء الإدارة أو خفضها لتبرير شراء نظام.
- الاعتماد على الاستبيان وحده دون أدلة أو عينات أو أصوات مستخدمين.
- اعتبار وجود السياسة دليلاً على التطبيق دون فحص السجلات والسلوك.
- الخلط بين نقص الأداة ونقص العملية أو الملكية أو المهارة.
- توسيع المبادرة بدون خطط للتدرج.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

خلاصة الفصل الثالث

- الجاهزية تعني قدرة المنظمة على تنفيذ مبادرة محددة الآن.
- التشخيص الجيد يكشف نقاط القوة والفجوات والعوامل المانعة.
- نتيجته قرار عملي: ماذا نعالج، ومن المسؤول، وكيف نثبت الجاهزية؟

الفصل الرابع

اختيار المبادرات الرقمية والذكية





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship



الفكرة المركزية

لا تكون المبادرة أفضل لأنها تستخدم تقنية أحدث، بل لأنها تعالج مشكلة ذات أولوية، وتقدم قيمة واضحة للمستفيد، وتناسب جاهزية المنظمة، ويمكن اختبارها واستدامتها ضمن مستوى مخاطر مقبول.

التحدي ليس نقص الأفكار

- التشخيص ينتج قائمة طويلة من الأنظمة والأتمتة والربط والمساعدات الذكية
- تنفيذ كل شيء يشتت المال والوقت والملكية
- التوسع المبكر يؤخر القيمة ويصعب التعلم
- الاختيار المنضبط يحدد الذي يستحق البدء الآن



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

من المشكلة إلى المبادرة

لا ينبغي أن تنتقل المنظمة مباشرة من عبارة
«تتكرر اتصالات الأسر لمعرفة حالة الطلب» إلى «نحتاج روبوت محادثة».
بينهما مساحة تصميم يجب أن تنتج بدائل متعددة:
تبسيط حالات الطلب، وتحديد مسؤول التحديث، وإرسال رسالة واضحة، وإتاحة صفحة تتبع، وتحسين تدريب
الموظف، أو إضافة قناة بشرية للحالات غير العادية.
قد تُجمع بعض البدائل في مبادرة واحدة، وقد يتبين أن الأداة المقترحة ليست الخيار الأول.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

أربعة مستويات يجب فصلها

- **الفرصة:** أين يمكن تحسين القيمة أو تقليل الألم؟
- **المبادرة:** ما التغيير المحدد الذي سنختبره؟
- **المشروع:** كيف ننفذ المبادرة ضمن وقت وموارد؟
- **الأداة:** بماذا ندعم التنفيذ؟



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

صياغة المبادرة الجيدة

تصف المبادرة تغييرًا يمكن اختباره، لا رغبة عامة ولا اسم منتج. ويمكن صياغتها بهذه البنية: سنغيّر [الخدمة أو العملية] من [الوضع الحالي] إلى [الوضع المستهدف] لفئة [المستفيد أو المستخدم]، ونتوقع تحسن [المؤشر] خلال [المدة]، مع الالتزام بـ [شرط الحماية].

مثال: سنوحد حالات طلب الدعم التعليمي ونرسل تحديثات مفهومة للأسر خلال ثمانية أسابيع، بهدف خفض استفسارات الحالة المتكررة 30% ورفع نسبة فهم الخطوة التالية، مع إبقاء قناة بشرية للحالات الحساسة وعدم تضمين بيانات شخصية غير لازمة في الرسائل.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

توليد البدائل قبل المفاضلة

جودة الاختيار تعتمد على جودة البدائل. إذا كانت القائمة تحتوي حلًا واحدًا، فلن تحدث مفاضلة بل تبرير. يُفضل أن ينتج الفريق بدائل على أربعة مستويات، ثم يدمج المتكامل منها ويستبعد المكرر.

- **غير تقني:** حذف خطوة أو توحيد تعريف ومسؤولية
- **رقمنة:** نموذج موحد أو قاعدة معرفة أو لوحة متابعة
- **مؤتمت:** مهمة متكررة مستقرة وفق قواعد واضحة
- **معزز بالذكاء الاصطناعي:** مساعدة الموظف مع تحقق بشري

<< اطلب من الفريق دائمًا بديلًا لا يحتاج شراء أداة جديدة، وبديلًا صغيرًا قابلاً للتجربة، وبديلًا يعالج السبب الجذري. هذه القاعدة تقلل الانبهار بالحل الأول وتكشف ما إذا كانت المشكلة تنظيمية قبل أن تكون تقنية.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

معايير اختيار المبادرات

يُستخدم المعايير التالية للمقارنة بين بدائل تعالج نتيجة متقاربة. لا يصح مقارنة مشروع بنية بيانات مؤسسية بمبادرة رسالة تذكير دون فهم اختلاف الدور والزمن؛ لذلك تُقرأ الدرجة مع نوع المبادرة والتبعيات وشروط الحماية.

- الأثر المتوقع
- قيمة المستفيد والشمول
- الجدوى والجهد الكلي
- الجاهزية الحالية
- الاستدامة وقابلية التوسع
- المخاطر



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

بطاقة تقييم موزونة

المعيار	الوزن	درجة 1	درجة 5
الأثر المتوقع	30%	تحسن محدود أو غير مثبت	نتيجة مهمة ودليل أولي قوي
قيمة الاستفادة والشمول	15%	قيمة غامضة أو احتمال استبعاد	ألم مثبت ووصول أفضل
الجدوى	15%	تعقيد وتكلفة مرتفعان	نطاق وموارد واقعية
الجاهزية	15%	فجوات مانعة متعددة	شروط البدء متوافرة
الاستدامة	10%	ملكية ودعم غير واضحين	تشغيل وتمويل وخروج واضحة
المخاطر	15%	ضرر مرتفع أو غير قابل للتصحيح	مخاطر محدودة وضوابط قابلة للتحقق



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

مصفوفة الأثر والجهد

جهد مرتفع	جهد منخفض	
رهانات استراتيجية قسّمها إلى مراحل وأثبت القيمة	مكاسب سريعة اختبر بسرعة وبنطاق مضبوط	أثر مرتفع
أوقف أو أعد التصميم لا تستهلك الموارد دون مبرر قوي	تحسينات انتقائية نفذها إذا كانت تخدم تجربة أو قدرة	أثر منخفض



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

محفظة مبادرات متوازنة

- مكسب سريع يثبت قيمة قريبة
- مبادرة تأسيسية تبني قدرة مشتركة
- مبادرة استراتيجية تعيد تصميم خدمة على مراحل
- تجربة تعلم تختبر فرضية أو خطراً مجهولاً





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

قاعدة 10-30-60 التدريبية

- 60% لتحسينات ومبادرات مؤكدة القيمة
- 30% لبناء القدرات والتكاملات اللازمة
- 10% لتجارب جديدة عالية التعلم

يزداد التأسيس ويقل التجريب عندما تنخفض الجاهزية أو ترتفع المخاطر



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

خلاصة الفصل الرابع

- تبدأ المبادرة الجيدة من مشكلة ذات أولوية ونتيجة واضحة.
- تُقارن البدائل وفق القيمة والجدوى والجاهزية والاستدامة والمخاطر.
- تتحول الفكرة المختارة إلى بطاقة مبادرة قابلة للاختبار والتنفيذ.

الفصل الخامس بناء خارطة طريق التحول الرقمي

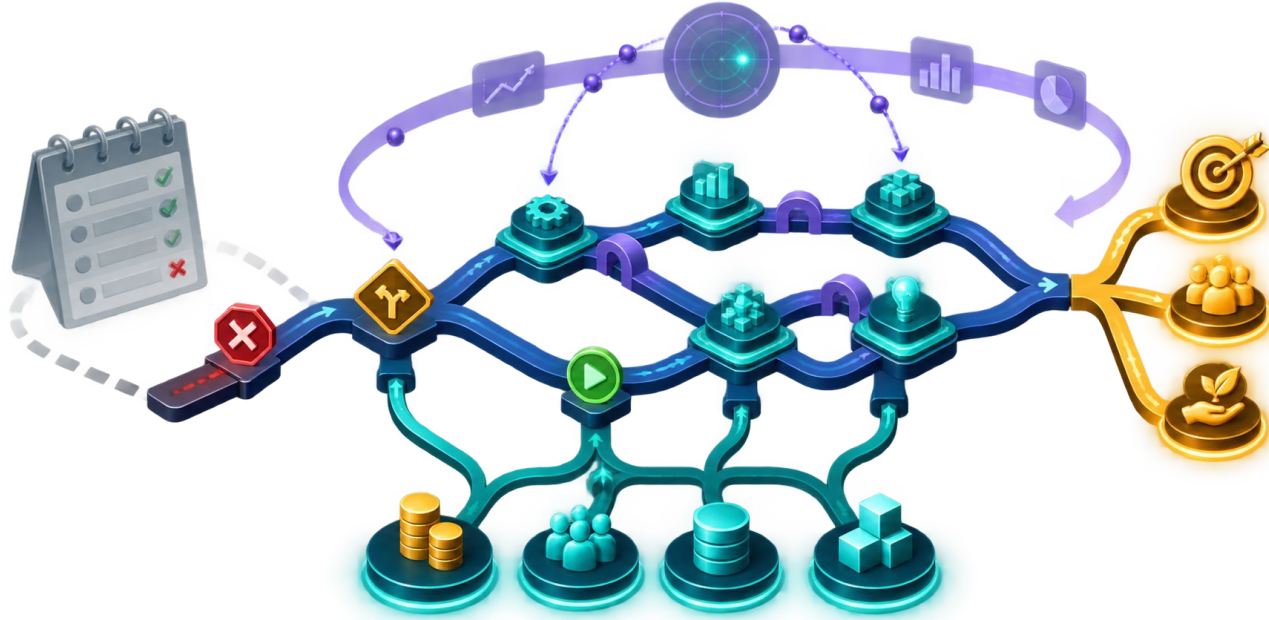




الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الفكرة المركزية

خارطة الطريق ليست قائمة مشروعات مؤرخة، بل منطق تنفيذي يربط النتائج المطلوبة بالمبادرات والتبعيات والموارد وقرارات الاستمرار أو التعديل أو الإيقاف. وتظل الخارطة فرضية قابلة للمراجعة كلما ظهرت أدلة جديدة.





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship



ما خارطة الطريق وما الذي لا تمثله؟

الاستراتيجية تحدد الاتجاه والخيارات الكبرى والنتائج التي تسعى إليها المنظمة. الخطة تفصل الأعمال والموارد والمواعيد. أما خارطة الطريق فتوفر جسراً بينهما: تُظهر تسلسل النتائج والمبادرات والقدرات والقرارات عبر أفق زمني، مع إبقاء التفاصيل التشغيلية اليومية في خطط المشاريع. هي أداة قيادة ومحاذاة، وليست بديلاً عن إدارة المشروع.

- **الاستراتيجية:** إلى أين نتجه ولماذا؟
- **خارطة الطريق:** ما الذي يحدث وبأي ترتيب؟
- **خطة المبادرة:** كيف ننفذ مبادرة بعينها؟
- **الجدول التنفيذي:** من يفعل ماذا ومتى؟

إذا كانت الوثيقة لا تبين النتيجة والتبعية ومالك القرار ودليل النجاح، فهي في الغالب تقويم مشروعات وليست خارطة طريق.



معمارية خارطة الطريق

النتائج	منافع المستفيدين ونتائج تحقيق الرسالة
المبادرات	محفظة متوازنة من التغيير
الممكنات	الأفراد، العمليات، البيانات والتقنية
التنفيذ	الجهات المالكة، الموارد، المعالم الرئيسية والاعتمادات
الحوكمة	القرارات، المخاطر، الأدلة والتعلم

لماذا نحتاج خارطة طريق؟

- المبادرة الجيدة قد تتعثر بسبب بيانات غير جاهزة أو مالك غير متفرغ
- قد يعتمد التنفيذ على قرار أو نظام يجب أن يسبقه
- الإطلاق لا يمثل نهاية التغيير
- الخارطة توضح ما الذي يتغير أولاً وما الدليل الذي يسمح بالانتقال



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الطبقة الأولى: النتائج

- نبدأ بتغيير يمكن ملاحظته، لا باسم أداة
- ترتبط النتيجة برسالة المنظمة وتجربة المستفيد
- نثبت خط الأساس والهدف والمدة

معمارية خارطة الطريق

النتائج	منافع المستفيدين ونتائج تحقيق الرسالة
المبادرات	محفظة متوازنة من التغيير
الممكنات	الأفراد، العمليات، البيانات والتقنية
التنفيذ	الجهات المالكة، الموارد، المعالم الرئيسية والاعتمادات
الحوكمة	القرارات، المخاطر، الأدلة والتعلم



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الطبقة الثانية: محفظة المبادرات

- تجمع خارطة مبادرات قليلة تحقق النتائج معاً.
- مكسب سريع يثبت القيمة.
- كل ما زادت التجربة والتعلم تخفض عدم اليقين.
- مراعاة القدرة المحدودة تتطلب استبعاد أفكار جيدة من الموجة الحالية.

معمارية خارطة الطريق

النتائج	منافع المستفيدين ونتائج تحقيق الرسالة
المبادرات	محفظة متوازنة من التغيير
الممكنات	الأفراد، العمليات، البيانات والتقنية
التنفيذ	الجهات المالكة، الموارد، المعالم الرئيسية والاعتمادات
الحوكمة	القرارات، المخاطر، الأدلة والتعلم



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الطبقة الثالثة: الممكّنات

- الممكّن قدرة لازمة لنجاح المبادرة
- قد يكون إجراءً موحدًا أو بيانات مملوكة أو مهارة أو تكاملاً
- تشمل الممكّنات سياسة الخصوصية وقناة الدعم
- إخفاؤها يجعل المشروع يبدو أقصر وأرخص من واقعته

معمارية خارطة الطريق

النتائج	منافع المستفيدين ونتائج تحقيق الرسالة
المبادرات	محفظة متوازنة من التغيير
الممكّنات	الأفراد، العمليات، البيانات والتقنية
التنفيذ	الجهات المالكة، الموارد، المعالم الرئيسية والاعتمادات
الحوكمة	القرارات، المخاطر، الأدلة والتعلم



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الطبقة الرابعة: نظام التنفيذ

- يحدد المالك والشركاء والموارد والمعالَم والتبعيات
- يحسب وقت الموظفين وتهيئة البيانات والتدريب والدعم
- يشمل الأمن والصيانة والتحسينات اللاحقة
- ثمن الترخيص أو شراء الحل لا يمثل التكلفة الكلية

معمارية خارطة الطريق

النتائج	منافع المستفيدين ونتائج تحقيق الرسالة
المبادرات	محفظة متوازنة من التغيير
الممكنات	الأفراد، العمليات، البيانات والتقنية
التنفيذ	الجهات المالكة، الموارد، المعالَم الرئيسية والاعتمادات
الحوكمة	القرارات، المخاطر، الأدلة والتعلم



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الطبقة الخامسة: الحوكمة والتعلم

- توضح من يقرر وما الأدلة المطلوبة ومتى تراجع الخارطة
- تحدد طريقة إدارة التغيير والمخاطر والتصعيد
- بوابة الإيقاف جزء من الحوكمة وليست اعترافاً بالفشل

معمارية خارطة الطريق

النتائج	منافع المستفيدين ونتائج تحقيق الرسالة
المبادرات	محفظة متوازنة من التغيير
الممكنات	الأفراد، العمليات، البيانات والتقنية
التنفيذ	الجهات المالكة، الموارد، المعالم الرئيسية والاعتمادات
الحوكمة	القرارات، المخاطر، الأدلة والتعلم



الرؤية الرقمية الجيدة تصف قدرة مستقبلية تخدم الرسالة، ولا تعد بتقنية بعينها. صياغة مناسبة لمنظمة رعاية أيتام قد تكون: أن يحصل المستفيد والموظف على خدمة مترابطة وواضحة وآمنة، تدعمها بيانات موثوقة وقرارات بشرية مسؤولة. تُترجم هذه الرؤية إلى نتائج محدودة يمكن إثباتها خلال أفق الخارطة.

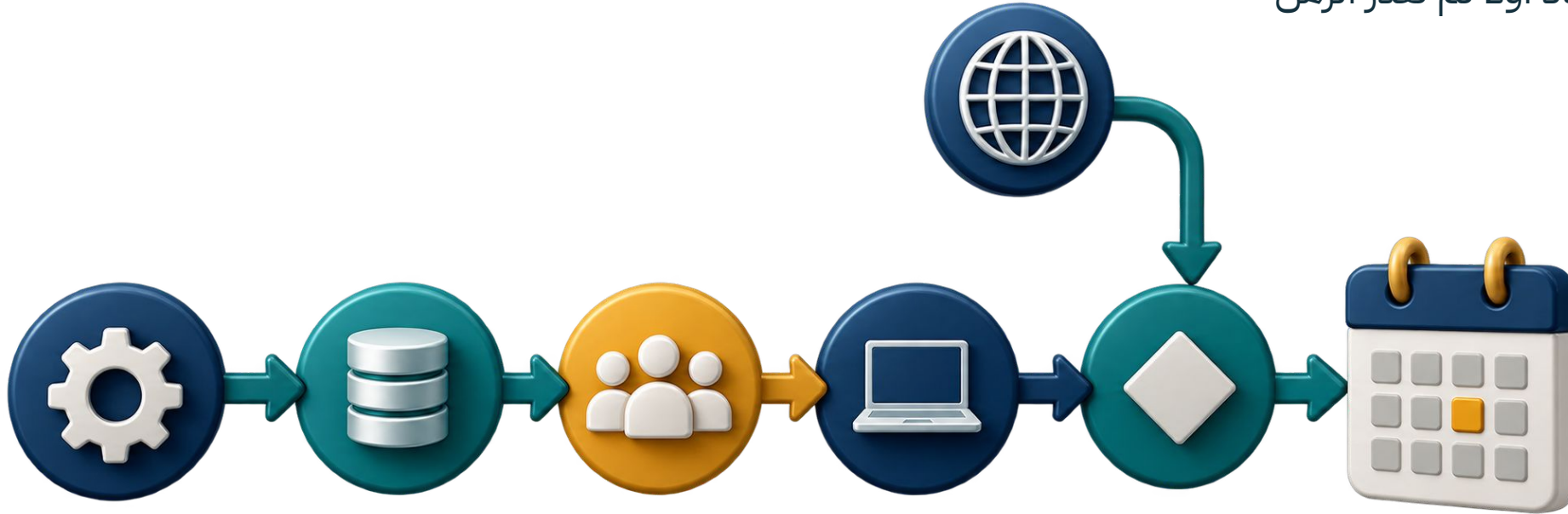
صياغة ضعيفة	صياغة أقوى
رقمنة خدمات المستفيدين	خفض زمن معرفة حالة الطلب من خمسة أيام إلى يوم واحد خلال ستة أشهر، مع بقاء قناة بشرية للحالات الحساسة
تطوير قاعدة بيانات	خفض السجلات المكررة والحقول الحرجة الناقصة إلى مستوى متفق عليه قبل ربط الأقسام
استخدام الذكاء الاصطناعي	تقليل وقت إعداد مسودة التقرير الدوري مع تحقق الموظف ومنع إدخال بيانات تعريفية في أداة غير معتمدة



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

التبعيات أهم من التواريخ

- التبعة مخرج يجب أن يكتمل كي تنجح مبادرة أو مرحلة لاحقة
- قد تكون تشغيلية أو بشرية أو تنظيمية وليست تقنية فقط
- وضع التاريخ قبل كشف التبعيات يصنع دقة وهمية
- نرسم شبكة الاعتماد أولاً ثم نقدر الزمن





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

ستة أنواع من التبعيات

- **قرار:** اعتماد النطاق أو سياسة البيانات
- **عملية:** توحيد الإجراء قبل أتمتته
- **بيانات:** مالك ومصدر وجوده مقبولة
- **بشرية:** تدريب المستخدمين
- **تقنية:** تكامل وصلاحيات وبيئة اختبار
- **خارجية:** مورد أو شريك أو موافقة أو تمويل



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

التجربة والتبني والتوسع

- التجربة تجمع أدلة القيمة والاستخدام والجودة والضرر والتكلفة
- التبني يراقب الاستخدام الصحيح بعد التدريب
- التوسع يحتاج نتيجة قابلة للتكرار ودعم مستدام
- كل مرحلة تنتهي بقرار واضح لا بانتقال تلقائي





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

التجربة المنضبطة تخفض عدم اليقين

هدف التجربة هو خفض عدم اليقين بأقل نطاق آمن، لا إثبات صحة قرار اتخذ مسبقاً. يجب أن تختبر فرضيات القيمة والقابلية للتنفيذ والتبني والسلامة. وقد تكون التجربة نموذجاً يدوياً أو محاكاة قبل بناء نظام كامل؛ فإذا كانت الفرضية أن الرسائل الاستباقية تخفض الاستفسارات، يمكن اختبارها على عينة صغيرة بإجراء شبه يدوي قبل شراء منصة.

بروتوكول التجربة:

- فرضية واضحة تفسر العلاقة المتوقعة
- نطاق ومدة يسمحان برؤية السلوك والتعديل
- خط أساس بالتعريف نفسه قبل التدخل وبعده
- مؤشرات للقيمة والتبني والجودة والتكلفة والحماية
- مسؤول قرار وتاريخ وأدلة مطلوبة





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

أربعة قرارات للانتقال

- استمرار أو توسع عند ثبوت القيمة والسلامة والقدرة
- تعديل عندما تظهر قيمة ويعوقها التصميم أو التدريب أو البيانات
- إيقاف مؤقت عندما تكون تبعية حرجة غير جاهزة
- إيقاف تام عندما يكون الضرر غير مقبول أو القيمة ضعيفة أو الاستدامة غير واقعية

مثال: مساعد ذكي للطالب في التعليم



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

حماية القرار من الانحياز للاستمرار

- الميزانية المصروفة والعقد الموقع لا يثبتان قيمة المبادرة
- لا نغيّر معيار النجاح بعد ظهور النتائج
- نوثق قرار الإيقاف والتعلم الناتج عنه
- التوقف المبكر عن مسار ضعيف يحمي الموارد والثقة والمستفيد





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

أدوار الملكية والحوكمة

تحتاج المبادرة إلى راع يزيل العوائق ويحمي اتساقها مع الاستراتيجية، وإلى مالك أعمال مسؤول عن النتيجة بعد انتهاء المشروع، وإلى قائد تنفيذ يدير العمل اليومي.



- الراعي التنفيذي يحمي الأهداف والموارد ويزيل العوائق
- مالك النتيجة مسؤول عن قيمة الخدمة
- قائد المبادرة يدير النطاق والتنسيق والمخاطر بشكل يومي
- مالك البيانات يعتمد التعريف والجودة والصلاحيات
- ممثل المستخدمين يختبر السلامة والملاءمة



بدلاً من رقم واحد متفائل، تضع الخارطة نطاقاً تقديرياً وافتراضاته. يُراجع عبء كل مبادرة على ستة موارد: وقت الموظفين، الخبرة، البيانات، التقنية، التمويل، والقدرة على التغيير. وتُسأل المنظمة عمن سيشغل الحل بعد انتهاء التمويل ومن سيحدث المحتوى ويراقب الجودة ويتعامل مع الحوادث.

- تكلفة البدء: تحليل وتصميم وتهيئة وشراء وتكامل وترحيل بيانات.
- تكلفة التبني: تواصل وتدريب ودعم وانخفاض إنتاجية مؤقت.
- تكلفة التشغيل: تراخيص واستضافة وإدارة مستخدمين ومراقبة وأمن.
- تكلفة التحسين: إصلاحات وتحديثات وطلبات تغيير وتقييم دوري.
- تكلفة الخروج: استرجاع البيانات ونقلها وإنهاء المورد دون احتجاز تقني.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

افتراض أم خطر أم مشكلة؟

الافتراض ادعاء لم يثبت بعد، مثل قدرة الموظفين على تخصيص ساعتين أسبوعياً. والخطر حدث محتمل يؤثر في النتيجة، مثل تعطل التكامل. أما المشكلة فهي حدث وقع بالفعل. الفصل بينها يحسن الاستجابة ويمنع استخدام سجل المخاطر بوصفه قائمة عامة.

- الافتراض ادعاء لم يثبت بعد، مثل توفر ساعتين أسبوعياً
- الخطر حدث محتمل، مثل انخفاض تبني الموظفين
- المشكلة حدث وقع بالفعل، مثل تأخر المورد عن معلم متفق عليه

الفصل بينهم يحدد الإشارة المبكرة والاستجابة والمالك



- بدء الخارطة بأسماء الأنظمة بدلاً من النتائج والمشكلات.
- وضع كل المبادرات في الموجة الأولى وإخفاء قيود القدرة.
- استخدام تواريخ دقيقة قبل فهم التبعيات والنطاق.
- حصر الملكية في إدارة التقنية وغياب مالك النتيجة التشغيلية.
- قياس الإطلاق والتدريب دون قياس الاستخدام الصحيح ونتيجة المستفيد.
- اعتبار التجربة التزاماً بالتوسع، أو تغيير معيار النجاح بعد ظهور النتائج.
- إغفال تكلفة التشغيل والتحسين والخروج من المورد.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

خلاصة الفصل

- تربط الخارطة النتائج بالمبادرات والتبعيات والموارد.
- يبدأ التنفيذ بتجارب محدودة، ثم يتوسع بعد ثبوت القيمة والقدرة.
- تُراجع الخارطة بالأدلة، وقد يكون القرار الاستمرار أو التعديل أو الإيقاف.

الفصل السادس إدارة التغيير والتبني الرقمي





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الفكرة المركزية

لا يتحقق التحول عندما يعمل النظام تقنيًا، بل عندما يستخدمه الناس بالطريقة الصحيحة ويصبح جزءًا من العمل اليومي وتظهر نتيجته لدى المستفيد. إدارة التغيير عملية مستمرة لفهم الأثر وإشراك المتأثرين وتمكينهم ودعمهم والتعلم من الاستخدام.

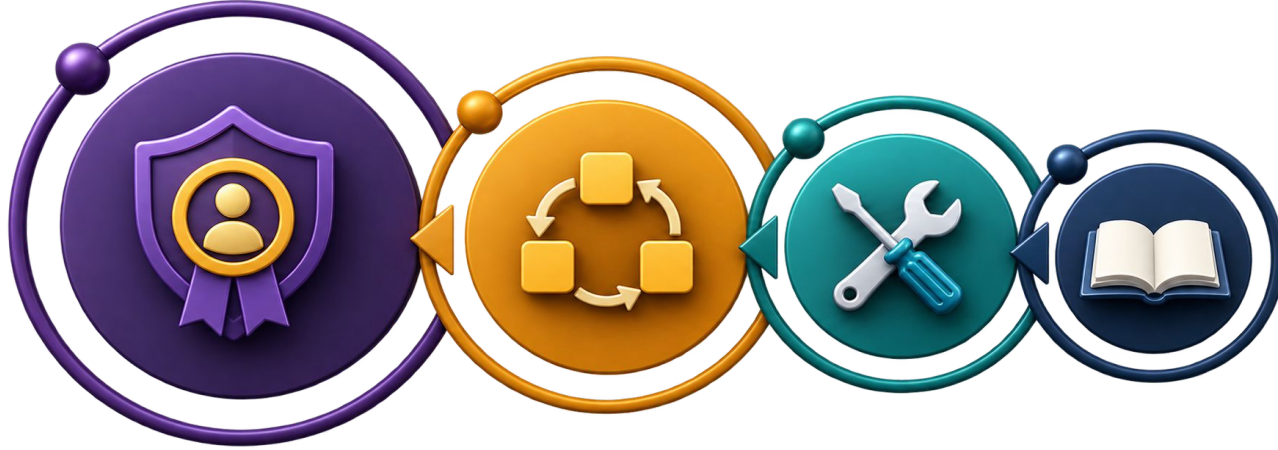




الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

أربعة مستويات لأثر التغيير

- **المعرفة:** فهم ما يتغير ولماذا
- **المهارة:** تعلم إجراء أو أداة وممارستها
- **سير العمل:** تغيير الخطوات
- **الدور:** تغيير الصلاحية أو المسؤولية



كلما ارتفع الأثر تغير التدخل:

- الأثر المعرفي قد يكفي شرح واضح ومصدر موثوق
- الأثر المهاري يحتاج ممارسة وتغذية راجعة
- تغيير سير العمل يحتاج مشاركة وتجربة ودعم المدير
- تغيير الدور أو السلطة يحتاج حواراً مبكراً و ضمانات وقراراً واضحاً



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

المقاومة معلومة قابلة للتشخيص

لا تفسر كل مقاومة بأنها خوف من التقنية. قد يكون الموظف قد رأى مشروعاً سابقاً فشل، أو يخشى أن تحل الأتمتة محل دوره، أو يعرف استثناءات لا يحتويها التصميم، أو لا يملك وقتاً للتعلم، أو يعتقد أن البيانات ستستخدم لمحاسبتة دون سياق.

بعض الاعتراضات تحمي المنظمة من قرار ضعيف؛ وبعضها يرتبط بفقد متوقع يحتاج إلى معالجة صريحة.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

ستة مصادر للمقاومة

- **عدم الفهم:** غموض وشائعات
- **عدم القدرة:** مهارة أو شرط مفقود
- **عدم الثقة:** تجربة سابقة ووعود لم تتحقق
- **خسارة متوقعة:** صلاحيات أو حوافز سيخسرهما
- **تصميم غير ملائم:** قنوات جانبية أو اضافية غير مناسبة
- **الخوف:** مخاطر أخلاقية أو عدم تساوي الفرص





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

قصة تغيير قابلة للتبني

- تشرح الحاجة الآن والنتيجة وحدود الوعد
- توضح المهام والقنوات والقرارات التي ستتغير
- تذكر ما لن يتغير من المراحل والقنوات البشرية
- تحدد أين يتعلم الشخص ويسأل ويعترض
- وتوضح كيف ستقيس المنظمة النجاح أو التعديل أو توقف





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

التدريب يبدأ من المهمة الحرجة

يبدأ تصميم التدريب من المهمة الحرجة لا من قائمة شاشات النظام. يسأل المصمم: ما الذي يجب أن يفعله المستخدم في موقف حقيقي؟ ما الخطأ عالي الأثر؟ وما المساعدة التي يحتاجها لحظة العمل؟

- لا يبدأ التدريب من قائمة شاشات النظام
- نحدد ما يجب أن يفعله المستخدم في موقف حقيقي
- نختار الخطأ الأعلى أثراً والاستثناءات التي يجب أن يتقنها
- نصمم الممارسة والمساندة عند لحظة العمل



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship



هرم التمكين

- **وعي:** لماذا يتغير العمل وما حدود الاستخدام الآمن؟
- **معرفة:** ما الإجراء والتعريف والمسؤولية؟
- **عرض:** كيف تنفذ المهمة خطوة بخطوة؟
- **ممارسة:** سيناريو واقعي في بيئة آمنة مع تغذية راجعة.
- **تحقق كفاءة:** إنجاز المهمة الحرجة وفق معيار واضح.
- **مساندة وقت العمل:** دليل مختصر وبحث ودعم وتصعيد.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الدعم بعد الإطلاق

الأيام الأولى ليست لحظة تسليم إلى الدعم، بل مرحلة تعلم مكثف. يجب تحديد قناة واحدة واضحة للمساعدة، وتصنيف الأسئلة والأخطاء، ووقت استجابة للحالات الحرجة، ومراجعة يومية قصيرة ثم أسبوعية. تتحول الأسئلة المتكررة إلى تحسين في الإجراء أو التصميم أو دليل المهمة، لا إلى لوم المستخدم.

- دعم قريب في المهام الحرجة خلال فترة الإطلاق.
- قاعدة معرفة مختصرة ويحدثها من الأسئلة الفعلية.
- سجل مشكلات يميز بين عطل تقني وفجوة معرفية وتصميم وإجراء وصلاحية.
- ساعات مكتبية أو جلسات قصيرة للأدوار ذات الأثر المرتفع.
- تعزيز السلوك الصحيح من المديرين وإيقاف القنوات الموازية تدريجياً بعد التأكد من سلامة البديل.
- مراجعة آثار غير مقصودة على المستفيدين والفئات الأقل قدرة رقمية.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

إغلاق القناة القديمة

في الخدمات الحساسة لا تُغلق القناة القديمة لمجرد زيادة نسبة الاستخدام. يُتخذ قرار الإغلاق بعد ثبوت الوصول والجودة والبديل البشري وعدم استبعاد فئة من المستخدمين

- زيادة الاستخدام وحدها لا تبرر إغلاق القناة السابقة
- ثبت الوصول والجودة والبديل البشري أولاً
- تراجع أثر القرار على الفئات الأقل قدرة رقمية
- في الخدمة الحساسة تبقى المساعدة جزءاً من التصميم



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

خلاصة الفصل السادس

- تشغيل النظام لا يعني أن التغيير تحقق.
- يتحقق التبني عندما يستخدم الناس الحل بصورة صحيحة في عملهم اليومي.
- المشاركة والتدريب والدعم والتعلم من الاستخدام عملية مستمرة.

الفصل السابع

البيانات والحوكمة والاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الفكرة المركزية

البيانات ليست مادة خاماً مجانية، والذكاء الاصطناعي ليس أداة محايدة. كل استخدام له غرض وأشخاص متأثرون ومنافع ومخاطر ومسؤول بشري. تبدأ الحوكمة قبل الجمع والشراء، وتستمر خلال الاستخدام والمشاركة والمراقبة والحذف.





حوكمة البيانات هي نظام القرارات والأدوار والمعايير والأدلة الذي يحدد لماذا تجمع البيانات، وما تعريفها، ومن يستطيع الوصول إليها، وكيف تتحقق جودتها، ومتى تشارك أو تحتفظ بها أو تحذفها. وهي ليست مهمة إدارة التقنية وحدها؛ فمالك الخدمة يحدد الحاجة والغرض، ومالك البيانات يعتمد التعريف والجودة، والأمن يحمي الأنظمة، والخصوصية أو الامتثال يفحص الاستخدام، والمستخدم يلتزم بالسياق والصلاحيات.





- يبدأ القرار من الغرض المحدد لا من سهولة الحصول على البيانات
- قد تكفي بيانات مجهولة أو مجمعة للتحليلات
- تقليل مساحة الضرر

اختبار الضرورة

- ما النتيجة المشروعة التي يتطلبها الحقل؟
- هل توجد طريقة أقل تدخلاً تحقق النتيجة نفسها؟
- هل نجمعه من الجميع أم ممن تنطبق عليهم الحاجة؟
- من يحتاج القيمة الأصلية ومن تكفيه بيانات مجمعة؟
- متى تنتهي الحاجة وكيف نحذف النسخ؟



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

تصنيف عملي للبيانات

يوجه التصنيف طريقة التخزين والمشاركة والوصول والحذف. لا تحتاج الجمعية تصنيفاً معقداً؛ يكفي أن تكون الفئات واضحة ومتسقة ومتصلة بضوابط قابلة للتنفيذ. ويُمنح الوصول وفق الحاجة إلى العمل ولأقصر مدة مناسبة، لا وفق القرب الوظيفي أو سهولة الإدارة.

- **عام:** محتوى منشور بعد اعتماد دقته
- **داخلي:** إجراءات تشغيلية بحساب مؤسسي ومشاركة محددة
- **سري:** عقود وبيانات موظفين مع تشفير وسجل وصول
- **شديد الحساسية:** هوية طفل، بيانات صحية وملاحظات اجتماعية





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الوصول وفق الحاجة إلى العمل

- لا تمنح الصلاحية بسبب القرب الوظيفي أو سهولة الإدارة
- يصل الموظف إلى الحقوق اللازمة لمهمته فقط
- تحدد الصلاحية بأقصر مدة مناسبة وتراجع دورياً
- تفصل المهام الحساسة وتسجل عمليات الوصول والتصدير
- تلغى الصلاحيات فور تغير الدور أو انتهاء الحاجة



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

ستة أبعاد لجودة البيانات

لا توجد بيانات كاملة لكل الأغراض. يُعرّف معيار الجودة بحسب المهمة: قد يكون رقم الهاتف حرجاً للإشعار، وتاريخ تحديث الحالة حرجاً للشفافية، بينما حقل وصفي قد لا يكون ضرورياً. قبل الأتمتة أو الذكاء الاصطناعي يجب قياس جودة الحقول المؤثرة، وتوثيق مصدرها وتعريفها ومن يملك تصحيحها

- **الدقة:** القيمة تطابق الواقع في الوقت المناسب
- **الاكتمال:** الحقول الحرجة موجودة
- **الاتساق:** الحالة تحمل المعنى نفسه بين الأقسام
- **الحدّثة:** التحديث سريع بما يكفي
- **الصلاحية:** من يصل لها
- **النسب والمصدر:** نعرف من أنشأها وكيف تغيرت



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

ما الذي يضيفه الذكاء الاصطناعي؟

- عدم يقين في المخرجات مع قدرة واسعة على التعميم والتخصيص
- قد يبدو الخطأ مقنعاً ويتكرر بسرعة على عدد كبير
- يتغير الخطر حسب المهمة والمتأثرين والاعتماد على المخرج
- اسم النموذج أو شهرته لا يحدد مستوى الأمان





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الهلوسة والمعلومة بلا سند

- قد يذكر المساعد شرط أهلية أو موعداً غير موجود
- اللغة الواثقة لا تثبت صحة المخرج
- يربط النظام بمصادر معرفة معتمدة ومحددة
- يراجع الإنسان المعلومات المؤثرة قبل إرسالها
- تقاس الأخطاء في الحالات العادية والحادية



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

التحيز وتفاوت الخطأ

- قد يخطئ النظام أكثر مع لهجة أو اسم أو فئة لغوية
- الدقة الكلية قد تخفي ضرراً مركزاً على فئة صغيرة
- تجزأ نتائج الاختبار حسب الفئات ذات الصلة
- تشارك الفئات المتأثرة في التصميم والتقييم
- يعاد التصميم عندما لا يمكن خفض التفاوت المقبول



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

- قد يقبل الموظف ملخصاً ناقصاً لأنه صادر من نظام
- ضغط الوقت وكثرة الحالات يحول المراجعة إلى ختم شكلي
- يحتاج المراجع إلى وقت ومعلومات وصلاحيه رفض
- تسجل قرارات التجاوز وتراجع عيناتها
- يبقى القرار النهائي منسوباً إلى مسؤول محدد



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

التسرب والانحراف والغموض

- التسرب: نسخ ملاحظات طفل إلى أداة عامة
- الانحراف: تتدهور الجودة مع تغير البيانات أو الخدمة
- الغموض: تظن الأسرة أن الرد الآلي قرار رسمي
- تحتاج الحالات إلى أداة معتمدة ومراقبة وإفصاح واضح
- يوضع حد للإيقاف عند ظهور تغير جوهري أو ضرر



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

الحوكمة تتناسب مع الضرر

- يرتفع المستوى مع حساسية البيانات وعدد المتأثرين
- يزداد التدقيق عندما يصعب كشف الخطأ أو تصحيحه
- القرارات التي تمس حقاً أو خدمة أو سلامة تحتاج سلطة أعلى
- تؤخذ قدرة الطفل أو الأسرة على الاعتراض في الحسبان
- لا تحتاج المهام المنخفضة إلى لجنة كبيرة



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

أنماط العلاقة بين الإنسان والذكاء الاصطناعي

- داخل الحلقة: يراجع الإنسان كل حالة ويقرر
- فوق الحلقة: يراقب الاستثناءات ويتدخل ويوقف
- خارج الحلقة: يعمل النظام مستقلاً
- قرار بشري بلا ذكاء اصطناعي



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

خلاصة الفصل السابع

- تبدأ الحوكمة من تحديد الغرض والحد الأدنى اللازم من البيانات.
- تتناسب الضوابط والإشراف البشري مع حساسية الاستخدام وحجم الضرر.
- تستمر الحوكمة طوال دورة البيانات: من الجمع إلى الحذف.

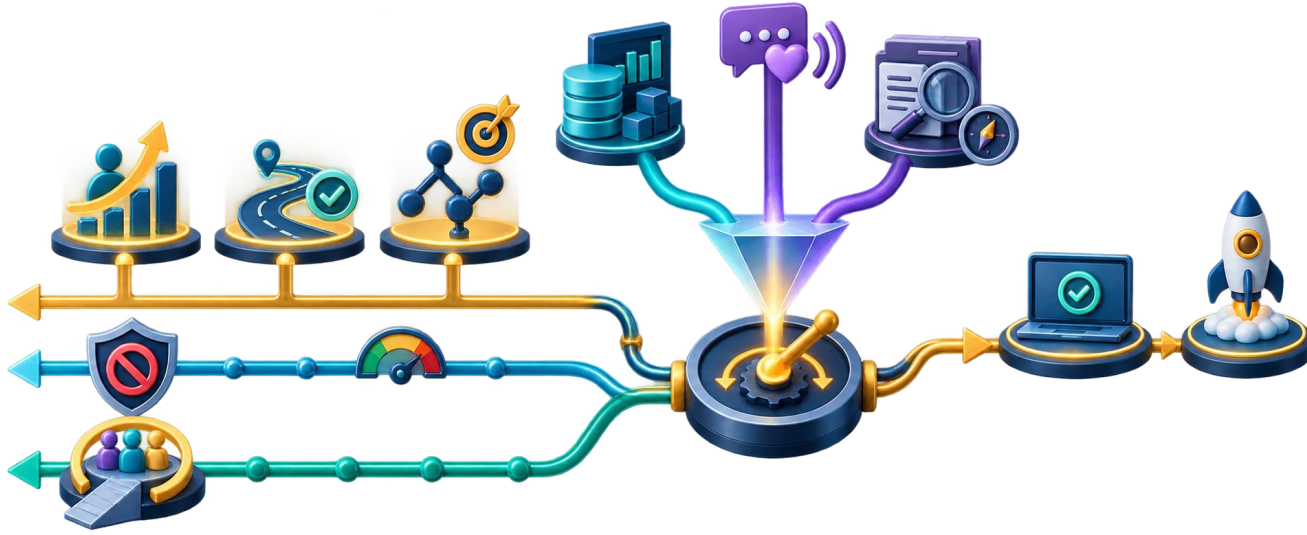
الفصل الثامن

قياس نتائج التحول وأثره





الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship



الفكرة المركزية

لا تنجح المبادرة الرقمية لأنها أطلقت أو لأن الناس دخلوا النظام، بل عندما يتحسن سلوك أو خدمة أو قرار على نحو يمكن إثباته، من دون أن يرتفع الضرر أو الاستبعاد. القياس الجيد يربط كل رقم بقرار، ويجمع بين بيانات النظام وصوت المستفيد والتفسير المهني.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

ما الذي يثبت نجاح التحول؟

- الأجهزة والتراخيص والدورات تثبت أن المشروع تحرك
- الدخول إلى النظام يثبت نشاطاً رقمياً فقط
- النجاح يحتاج تغييراً قابلاً للرصد في الخدمة أو القرار
- لا يقبل التحسن إذا ارتفع الضرر أو الاستبعاد
- **ترتبط النتيجة برسالة الجمعية والمستفيد**



يجيب قياس التنفيذ عن: هل أنجزنا ما خططنا له؟ ويجب قياس الأداء والنتائج عن: هل تغيرت الخدمة أو سلوك المستخدم؟ أما التقييم فيسأل: لماذا حدث التغيير، ولمن، وفي أي ظروف، وإلى أي مدى أسهمت المبادرة فيه؟ جمع هذه الأسئلة في نسبة واحدة يخفي الفشل أو النجاح الجزئي

- **التنفيذ:** هل بنينا وأطلقنا؟
- **التبني:** هل تغير سلوك المستخدم؟
- **الأداء:** هل تحسنت كفاءة العملية وجودتها؟
- **النتيجة:** هل تحسنت تجربة المستفيد؟
- **الأثر:** هل اقتربنا من رسالة المنظمة؟
- **الحراسة:** هل ظهر ضرر أو استبعاد؟



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

خصائص المؤشر الجيد

- صالح ويمثل النتيجة المقصودة
- محدد بتعريف تشغيلي أو بسط ومقام
- موثوق ويمكن جمعه بالطريقة نفسها
- حساس للتغير



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship



بطاقة تعريف المؤشر

- الاسم والتعريف وطريقة الحساب والاستبعادات
- خط الأساس والهدف والموعد
- المصدر والمرجع
- مالك ضمان الجودة



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

لوحة القيادة التي تقود إلى قرار

ليست لوحة القيادة مستودعاً لكل ما يمكن حسابه. تعرض في صفحة واحدة مؤشرات قليلة مرتبة وفق سلسلة النتائج، مع الاتجاه والهدف والتجزئة والتنبيه والتفسير والقرار. ويجب أن يكون لكل مؤشر مالك واجتماع ومجال زمني وإجراء؛ وإلا أصبح الرسم زينة إدارية.

- تعرض مؤشرات قليلة مرتبة وفق سلسلة النتائج
- توضح الاتجاه والهدف والحد الحارس << الحد الحارس هو الذي يكشف الضرر الذي يلحق بأهداف المنظمة
- تتيح تجزئة آمنة وتفسيراً مختصراً
- لكل مؤشر مالك ومجال زمني وإجراء
- الرسم بلا قرار يتحول إلى زينة إدارية



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

أخطاء شائعة في القياس

الخطأ	لماذا يضل	الممارسة الأفضل
عدد التراخيص أو الدخول فقط	يقيس توفر الأداة لا تغير العمل	اربط الاستخدام بمهمة ونتيجة
مؤشرات كثيرة بلا مالكة	ترفع عبء الجمع ولا تغير قراراً	مجموعة دنيا لكل بوابة
هدف بلا خط أساس	لا يعرف حجم التحسن الواقعي	ثبت البداية والتعريف أولاً
متوسط إجمالي فقط	يخفي الاستبعاد والفروق	تجزئة آمنة ومقامات واضحة
رضا مرتفع وحده	قد يغيب غير المستجيبين والخطأ	ادمج الفهم والجودة والسلوك
ادعاء سببي سريع	يتجاهل عوامل أخرى	ناسب الادعاء مع قوة التصميم
لوحة بلا اعتبارات	تخبر ولا توجه	اربط كل تنبيه بقرار ومسؤول
قياس يجمع بيانات حساسة زائدة	يخلق خطراً أكبر من قيمة الدليل	تقليل البيانات والتجميع والحذف



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

خلاصة الفصل الثامن

- نجاح المبادرة يُقاس بتحسّن قابل للإثبات، لا بالإطلاق أو عدد مرات الدخول.
- يجمع القياس بين بيانات النظام وصوت المستفيد والتفسير المهني.
- كل مؤشر جيد يقود إلى قرار أو تحسين ويحمي من الضرر والاستبعاد.

شكراً لكم نتمنى لكم التوفيق و النجاح



pfellowships.org



PFellowships.org@



05519449699



solf@pfellowships.org

