

الحقيبة التدريبية

التحول الرقمي

من فهم احتياج المستفيد إلى مبادرة رقمية مسؤولة قابلة للتنفيذ والقياس

الفاعلون والعاملات في منظمات ومبادرات رعاية الأيتام	الفئة المستهدفة
يومان تدريبان • ثلاث ساعات يوميًا • ست ساعات إجمالية	المدة
مادة علمية ثرية، أمثلة قطاعية، وتطبيقات قصيرة وخفيفة	منهجية التعلم

بيانات الحقيبة

اسم البرنامج: التحويل الرقمي ضمن برنامج الزمالة السعودية للعاملين مع الأيتام.

المدة التدريبية: يومان، ثلاث ساعات يوميًا.

طبيعة الحقيبة: مرجع علمي وتطبيقي متكامل.

منهج البناء: يستند المحتوى إلى مراجع حديثة في التحويل الرقمي للقطاع غير الربحي، والجاهزية الرقمية، والذكاء الاصطناعي المسؤول، وإدارة التغيير، وقياس الأثر.

حدود الاستخدام المهني

- الأمثلة والأرقام التدريبية تساعد على الفهم ولا تمثل معياراً إلزامياً لجميع الجهات.
- تُراجع المتطلبات النظامية وسياسات الجهة قبل معالجة بيانات الأطفال والأسر أو مشاركة البيانات أو استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي.
- لا تستبدل النماذج المقترحة التقدير المهني في الحماية أو الأهلية أو الحالات الحساسة، ولا تلغي حق المستفيد في قناة بشرية مناسبة.
- تُكيّف الأدوات بحسب حجم المنظمة ونضجها ومواردها، مع الحفاظ على الغرض والتوثيق والمساءلة وتقليل الضرر.

الغاية العامة من البرنامج

تمكين العاملين في قطاع رعاية الأيتام من فهم التحويل الرقمي بوصفه تغييراً مؤسسياً يركز على المستفيد، وتشخيص جاهزية منظماتهم، واختيار مبادرات رقمية وذكية مناسبة، وبناء خارطة طريق أولية، وإدارة التغيير، وقياس النتائج والأثر مع الالتزام بالخصوصية والحوكمة والإشراف البشري.

الأهداف التعليمية العامة

بنهاية البرنامج يتوقع أن يكون المتدرب قادراً على:

1. التمييز بين التحسين الرقمي والرقمنة والأتمتة والتحويل الرقمي.
2. ربط التحويل الرقمي برسالة المنظمة واحتياجات الأيتام والأسر وأصحاب المصلحة.
3. تشخيص الجاهزية الرقمية باستخدام الأبعاد السبعة المقترحة.
4. اكتشاف فرص التحسين واختيار المبادرات وفق الأثر والجهد والجاهزية والمخاطر.
5. صياغة خارطة طريق مختصرة لمبادرة رقمية قابلة للتنفيذ.
6. تحديد متطلبات إدارة التغيير والتواصل والتدريب والتبني.

7. اختيار مؤشرات تقيس المخرجات والتبني والنتائج والأثر.

8. فحص استخدامات الذكاء الاصطناعي من منظور الخصوصية والعدالة والحماية والإشراف البشري.

الفلسفة التدريبية

تتعامل الحقيبة مع التحويل الرقمي باعتباره رحلة تبدأ من مشكلة حقيقية في الخدمة أو العملية، وليس من شراء أداة. ويتدرج التعلم من الفهم إلى التشخيص ثم الاختيار والتخطيط والتنفيذ والقياس. وتستخدم حالة قطاعية متدرجة لربط المحاور ببعضها، مع تطبيقات قصيرة لا تستهلك زمن المادة العلمية.

- 70% مادة علمية وشروحات وأمثلة وحالات واقعية.
- 20% تطبيقات قصيرة وأوراق عمل مبسطة.
- 10% نقاش واختبارات وتلخيص للتعلم.

الخطة الزمنية للبرنامج

اليوم الأول: الفهم والتشخيص واختيار الفرص

طبيعة التنفيذ	الموضوع	الزمن
اختبار وتمهيد	الاختبار القبلي والتهيئة	10 دقائق
شرح وأمثلة	مدخل التحويل الرقمي والذكاء الاصطناعي	30 دقيقة
شرح وتطبيق قصير	التحول من منظور المستفيد والخدمة	30 دقيقة
—	استراحة صلاة المغرب	30 دقائق
شرح وتشخيص مبسط	الجاهزية والنضج الرقمي	40 دقيقة
شرح ومناقشة حالة	اختيار المبادرات الرقمية والذكاء	30 دقيقة
خلاصة	تلخيص اليوم والربط باليوم الثاني	10 دقائق

اليوم الثاني: التخطيط والتنفيذ والتغيير والقياس

طبيعة التنفيذ	الموضوع	الزمن
مراجعة موجزة	استرجاع التعلم وربط اليومين	10 دقائق
شرح وتطبيق	بناء خارطة طريق التحويل الرقمي	35 دقيقة
شرح ومناقشة	إدارة التغيير والتبني	25 دقيقة
—	استراحة	30 دقائق
شرح وحالة قصيرة	البيانات وحوكمة الذكاء الاصطناعي	30 دقيقة
شرح وتطبيق	قياس النتائج والأثر	30 دقيقة
التزام تطبيقي	الخلاصة وخطوة العمل الشخصية	10 دقائق
نفس الاختبار القبلي	الاختبار البعدي	10 دقائق

الفهرس العلمي التفصيلي

الفصل الأول: مدخل إلى التحويل الرقمي في قطاع رعاية الأيتام

- لماذا أصبح التحويل الرقمي ضرورة للقطاع غير الربحي؟
- التحويل الرقمي وعلاقته برسالة المنظمة والأثر الاجتماعي.
- الفرق بين التحسين الرقمي والرقمنة والأتمتة والتحويل الرقمي.
- العناصر المؤسسية للتحويل: القيادة، الثقافة، العمليات، البيانات والتقنية.
- أسباب نجاح وفشل مبادرات التحويل الرقمي.
- كيف يغير الذكاء الاصطناعي فرص التحويل ومخاطره؟

الفصل الثاني: تصميم التحويل من منظور المستفيد

- أصحاب المصلحة في منظومة رعاية الأيتام.
- القيمة المقدمة للمستفيد ومفهوم الخدمة المتمحورة حول الإنسان.
- رحلة المستفيد ونقاط الاتصال واللحظات الحرجة.
- اكتشاف المشكلات والاختناقات والتكرار.
- التمييز بين المشكلة الحقيقية وأعراضها.
- اختيار التدخل: تبسيط، رقمنة، أتمتة، أم ذكاء اصطناعي؟

الفصل الثالث: الجاهزية والنضج الرقمي للمنظمة

- مفهوم الجاهزية الرقمية والفرق بينها وبين النضج.
- القيادة والاتجاه الاستراتيجي.
- المستفيد والخدمات.
- الأفراد والثقافة والمهارات.
- العمليات والإجراءات.
- البيانات والتحليلات.
- التقنية والتكامل والأمن.
- الحوكمة والقياس.
- مستويات النضج وتحويل نتائج التشخيص إلى أولويات.

الفصل الرابع: اختيار المبادرات الرقمية والذكية

- توليد فرص التحويل وحالات الاستخدام.

- المكاسب السريعة والمبادرات التأسيسية والاستراتيجية.
- معايير الأثر والجهد والجدوى والاستدامة والجاهزية والمخاطر.
- مصفوفة الأثر والجهد.
- الفرق بين المبادرة والمشروع والأداة.
- متى يكون الذكاء الاصطناعي مناسباً؟
- الأتمتة مقابل تعزيز قدرات الموظف.
- الاستخدامات عالية الخطورة في سياق رعاية الأيتام.

الفصل الخامس: بناء خارطة طريق التحويل الرقمي

- الفرق بين الاستراتيجية والخطة وخارطة الطريق.
- صياغة الرؤية والأهداف الرقمية.
- تحويل الفجوات إلى مبادرات وترتيب الأولويات والتبعيات.
- الاكتشاف، والتصميم، والتجربة، والتبني، والقياس، والتوسع.
- تحديد المالك والمسؤوليات والموارد والشركاء.
- التجربة الأولية وشروط النجاح والإيقاف والتوسع.
- المخاطر والافتراضات ونموذج الخارطة من صفحة واحدة.

الفصل السادس: إدارة التغيير والتبني الرقمي

- الفرق بين تنفيذ النظام وتحقيق التبني.
- أثر التحويل على الموظفين والأدوار والإجراءات.
- مقاومة التغيير وأسبابها وكيفية التعامل معها.
- دور القيادة والراعي التنفيذي وأصحاب المصلحة.
- قصة التغيير وخطة التواصل.
- التدريب وبناء القدرات وسفراء التغيير.
- الدعم بعد الإطلاق وقياس الاستخدام وتعزيز السلوك الجديد.

الفصل السابع: البيانات والحوكمة والاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي

- البيانات بوصفها أساس التحويل الرقمي.
- جودة البيانات وملكيته وتصنيفها وتقليلها.
- خصوصية بيانات الأيتام والأسر والأمن السيبراني.
- التحيز والهلوسة والأخطاء والشفافية.
- الإشراف البشري وحقوق الاعتراض والتصحيح.

- سجل حالات الاستخدام ومستويات المخاطر.
- أسئلة الفحص قبل اعتماد أي استخدام للذكاء الاصطناعي.

الفصل الثامن: قياس نتائج التحويل وأثره

- لماذا لا يكفي قياس إطلاق النظام؟
- الفرق بين المدخلات والمخرجات والنتائج والأثر.
- خط الأساس ومؤشرات التنفيذ والتبني.
- مؤشرات الكفاءة والجودة وتجربة المستفيد.
- مؤشرات الأثر الاجتماعي والمؤشرات الحارسة.
- اختيار مؤشرات قليلة قابلة للقياس.
- دورة القياس والتعلم والتحسين وبطاقة المبادرة الرقمية.

الفصل الأول: مدخل إلى التحويل الرقمي في قطاع رعاية الأيتام

من فهم التغيير التقني إلى بناء قيمة أفضل للمستفيد

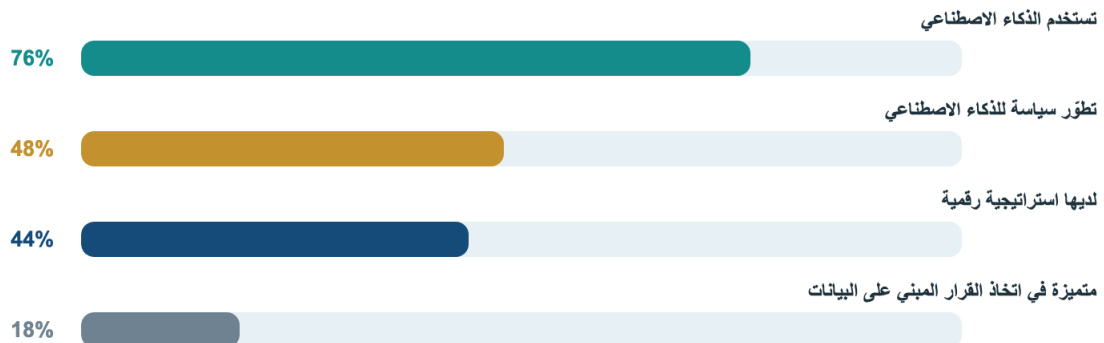
الفكرة المركزية التحويل الرقمي ليس مشروع تقنية، بل تغيير منظم في طريقة تقديم القيمة للمستفيد واتخاذ القرار وإدارة العمليات والبيانات، تدعمه التقنية وتضبطه الحوكمة.

تمهيد

تعمل منظمات رعاية الأيتام في بيئة تتزايد فيها توقعات المستفيدين والأسر والمانحين والجهات التنظيمية بشأن سرعة الخدمة ووضوحها وسهولة الوصول إليها وحماية البيانات والقدرة على إثبات الأثر. وفي الوقت نفسه، تعاني كثير من المنظمات غير الربحية من محدودية الموارد، وتعدد النماذج والإجراءات، وتشتت البيانات بين ملفات وأنظمة مختلفة، واعتماد بعض العمليات على المعرفة الفردية للموظفين. لذلك لا يكون السؤال الأهم: ما النظام الذي ينبغي شراؤه؟ بل: ما المشكلة التي نريد حلها، وما القيمة التي نريد تحسينها، وما التغيير المؤسسي المطلوب لتحقيق ذلك؟

تؤكد الأدلة الحديثة أن تبني الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي يتقدم أحياناً أسرع من بناء الاستراتيجية والسياسات والمهارات. أظهر تقرير Charity Digital Skills Report لعام 2025 أن 76% من الجمعيات المشاركة تستخدم الذكاء الاصطناعي، بينما بلغت نسبة الجمعيات التي لديها استراتيجية رقمية 44%، و48% فقط كانت تطور سياسة للذكاء الاصطناعي. هذه الفجوة تعني أن الانتشار التقني لا يساوي بالضرورة تحولاً ناضجاً أو آمناً؛ فقد تستخدم المنظمة أدوات حديثة دون أن تكون لديها أولويات واضحة أو بيانات موثوقة أو مسؤوليات محددة أو مؤشرات للأثر [1].

مؤشرات مختارة من واقع الجمعيات الخيرية



شكل (1): مؤشرات تكشف الفجوة بين تبني التقنية وبناء القدرة المؤسسية

المصدر: [1] Charity Digital Skills Report 2025.

أهداف التعلم

بعد دراسة هذا الفصل يُتوقع أن يكون المتدرب قادرًا على:

- شرح مفهوم التحويل الرقمي بلغة مرتبطة برسالة المنظمة والمستفيد.
- التمييز بين التحسين الرقمي والرقمنة والأتمتة والتحويل الرقمي.
- تحديد العناصر المؤسسية التي تجعل التحويل قابلاً للاستمرار.
- تفسير أسباب نجاح أو تعثر المبادرات الرقمية في القطاع غير الربحي.
- التعرف إلى الفرص التي يضيفها الذكاء الاصطناعي والمخاطر المصاحبة لها.
- ربط التحويل الرقمي بخدمات رعاية الأيتام ونتائجها الاجتماعية.

1. لماذا أصبح التحويل الرقمي ضرورة؟

لم يعد التحويل الرقمي خيارًا تجميليًا يقتصر على امتلاك موقع إلكتروني أو استخدام منصة للاجتماعات. أصبح جزءًا من قدرة المنظمة على الاستمرار وتحقيق رسالتها. المستفيد يتعامل يوميًا مع خدمات رقمية سريعة في قطاعات أخرى، ثم ينقل توقعاته إلى الجمعية أو المؤسسة غير الربحية. والمانح يريد بيانات أكثر دقة ووضوحًا عن توجيه الموارد والنتائج. والقيادة تحتاج إلى معلومات حديثة لاتخاذ القرار، بينما يحتاج الموظف إلى تقليل الأعمال اليدوية المتكررة حتى يخصص وقته للعمل الإنساني والمهني الأعلى قيمة.

1.1 تغير توقعات المستفيدين

الخدمة الجيدة اليوم لا تُقاس فقط بصحة الإجراء، بل بسهولة الوصول إليه، ووضوح المتطلبات، وسرعة الاستجابة، وإمكانية متابعة الطلب، وتوفير بدائل للأشخاص ذوي المهارات الرقمية المحدودة أو ذوي الإعاقة. وفي قطاع رعاية الأيتام، قد يؤدي تعقيد الإجراء أو تكرار طلب الوثائق إلى إرهاق الأسرة أو تأخير خدمة أساسية. لذا ينبغي أن يُنظر إلى الرقمنة من زاوية تجربة المستفيد، لا من زاوية راحة النظام الداخلي وحده.

1.2 الحاجة إلى قرارات مبنية على البيانات

قد تمتلك المنظمة كمية كبيرة من البيانات، لكن ذلك لا يعني أنها قادرة على الاستفادة منها. إذا كانت البيانات ناقصة أو مكررة أو موزعة بين جداول وملفات، يصعب تكوين صورة موحدة عن المستفيد أو البرنامج. التحويل الرقمي يهدف إلى جعل البيانات قابلة للاستخدام في تحسين الخدمة والتخطيط وتخصيص الموارد وقياس النتائج، مع الحفاظ على الخصوصية وتحديد من يحق له الوصول إليها.

1.3 ضغط الموارد والاستدامة

تواجه المنظمات غير الربحية عادةً قيودًا في التمويل والكوادر المتخصصة. وقد أظهر تقرير المهارات الرقمية للجمعيات أن الضغوط المالية من أبرز العوائق أمام التقدم الرقمي [1]. لكن محدودية الموارد لا تعني تأجيل التحويل بالكامل؛ بل تعني اختيار مبادرات صغيرة ذات أثر واضح، والاستفادة من الأدوات المتاحة، وتجنب المشروعات الضخمة التي لا تملك المنظمة قدرة تشغيلها بعد الإطلاق.

1.4 إثبات الأثر وتعزيز الثقة

الثقة أصل أساسي في العمل غير الربحي. وتساعد النظم والبيانات الجيدة على رفع الشفافية، وتوضيح مسار الخدمة والقرار، وتقليل الأخطاء، وتقديم تقارير أكثر دقة. غير أن التقنية قد تضعف الثقة أيضًا إذا جُمعت بيانات أكثر من الحاجة، أو لم يفهم المستفيد كيف استُخدمت معلوماته، أو أُخذ قرار آلي غير قابل للتفسير. لذلك فالثقة نتيجة للحوكمة الجيدة، وليست نتيجة تلقائية لاستخدام التقنية.

1.5 السياق السعودي: من رقمنة الخدمة إلى نضج التجربة

أصبحت التجربة الرقمية في المملكة معيارًا مرجعيًا يتشكل على أساسه توقع المستفيد؛ فهو اعتاد في خدمات عديدة على هوية رقمية موحدة، وإشعارات، وإمكانية متابعة الطلب، وتكامل بين جهات متعددة. لا يعني ذلك أن تنسخ المنظمة غير الربحية تصميم خدمة حكومية كبيرة أو تكلفتها، لكنه يغير السؤال من: هل لدينا نموذج إلكتروني؟ إلى: هل يستطيع المستفيد إنجاز غرضه بوضوح وأمان ومن دون تكرار غير مبرر؟

يقدم إطار قياس التحويل الرقمي الصادر عن هيئة الحكومة الرقمية نموذجًا محليًا مهمًا؛ إذ لا يحصر النضج في الأنظمة، بل ينظر إلى الاستراتيجية، والثقافة والقدرات، والعمليات، والمستفيد، والبيانات، والتقنية، والحوكمة [10]. ويمكن للمنظمة غير الربحية أن تستخدم هذا المنطق بصورة أخف: تحدد نتيجة خدمية، وتفحص جاهزية العملية والبيانات والمهارات، ثم تختار التقنية المناسبة وتقيس التبني والأثر.

درس محلي قابل للنقل القيمة في التجارب الرقمية السعودية ليست في حجم المنصة وحده، بل في أن الخدمة تُبنى حول رحلة واضحة وهوية موثوقة وتبادل منضبط للمعلومات وإمكانية تتبع. تنقل الجمعية المبدأ إلى حجمها واحتياجها، لا تنسخ الحل حرفيًا.

2. ما المقصود بالتحويل الرقمي؟

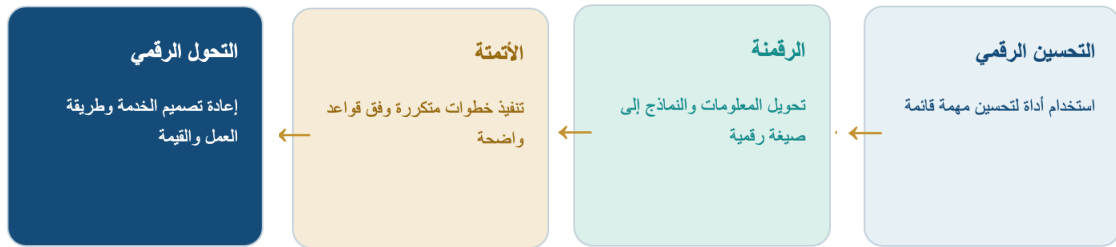
يمكن تعريف التحويل الرقمي في سياق القطاع غير الربحي بأنه: عملية تغيير مؤسسي مقصودة تعيد تصميم الخدمات والعمليات وطريقة اتخاذ القرار وبناء القدرات، بالاستفادة من البيانات والتقنيات الرقمية، بهدف تقديم قيمة أفضل للمستفيد وتحقيق أثر اجتماعي أكبر بصورة مستدامة وآمنة.

يتضمن التعريف خمسة عناصر مترابطة: غاية مرتبطة بالرسالة، ومشكلة أو فرصة واضحة، وتغيير في طريقة العمل، وتمكين البيانات والتقنية، ونتائج قابلة للقياس. إذا غاب عنصر الغاية أصبح المشروع تقنيًا منعزلًا. وإذا غاب تغيير العمل أصبحت الأداة طبقة إضافية فوق إجراء قديم. وإذا غاب القياس فلن تعرف المنظمة هل تحقق تحسن حقيقي أم مجرد نشاط جديد.

2.1 ما الذي لا يُعد تحولاً رقمياً بالضرورة؟

- شراء نظام جديد دون إعادة تصميم العملية أو تدريب المستخدمين.
- تحويل نموذج وركي إلى ملف إلكتروني مع بقاء التكرار والتوقيعات والتأخير كما هي.
- إنشاء تطبيق لأن المنظمات الأخرى تمتلك تطبيقًا، دون احتياج مستفيد واضح.
- استخدام أداة ذكاء اصطناعي لإنتاج نصوص أسرع دون سياسة للتحقق وحماية البيانات.
- قياس نجاح المشروع بعدد الحسابات أو التراخيص بدل الاستخدام والنتائج.

من التحسين إلى التحول



كل انتقال يزيد الحاجة إلى تغيير مؤسسي وقيادة وبيانات وحوكمة

شكل (2): التدرج من التحسين الرقمي إلى التحول الرقمي

2.2 مثال واحد يتطور عبر سلم التحول

لنفترض أن جمعية تنفذ برنامجًا للإرشاد المهني للشباب. في البداية يسجل الموظف الحضور وركيًا. عند التحسين الرقمي يستخدم نموذجًا إلكترونيًا؛ وعند الرقمنة يحول السجلات السابقة إلى بيانات منظمة؛ وعند الأتمتة يرسل النظام تنبيهًا للمشرف إذا تكرر الغياب وفق قاعدة معتمدة. أما التحول الرقمي فيعيد تصميم الرحلة كاملة: يوضح الهدف والجدول للشباب وولي الرعاية، ويوحد تعريف الحضور والتقدم، ويحدد مسؤول المتابعة، ويوفر قناة مساعدة، ويربط بيانات المشاركة بالنتائج التعليمية أو المهنية ضمن صلاحيات وضوابط واضحة.

يبين المثال أن الأداة نفسها قد تكون مفيدة في كل مرحلة، لكن الفرق يكمن في نطاق التغيير والنتيجة. النموذج الإلكتروني يقلل الإدخال اليدوي، بينما الرحلة المعاد تصميمها قد تقلل الانقطاع وترفع جودة المتابعة. ومن هنا ينبغي ألا تساوي المنظمة بين عدد النماذج الرقمية وبين مقدار التحول المتحقق.

2.3 مفاهيم شائعة تحتاج إلى تصحيح

الفكرة الشائعة	التصحيح
التحول مشروع إدارة التقنية	هو تغيير مؤسسي تقوده الرسالة ويشارك فيه مالكو الخدمات والعمليات والبيانات.
الأداة الأعلى أكثر نضجًا	الملاءمة والتبني والاستدامة أهم من كثرة الخصائص.
إطلاق النظام يعني النجاح	النجاح يظهر في الاستخدام والنتائج وتجربة المستفيد وانخفاض الأخطاء.
الخدمة الرقمية تلغي القناة البشرية	التصميم الشامل يحافظ على المساعدة والبدائل لمن يحتاجها.
الذكاء الاصطناعي يصلح البيانات الضعيفة	قد يضعف أثر البيانات الناقصة أو المنحازة ويحتاج أساسًا موثوقًا.

3. التمييز بين المفاهيم الأساسية

3.1 التحسين الرقمي

هو استخدام أداة رقمية لتحسين جزء محدود من مهمة قائمة، مثل استخدام نموذج إلكتروني لجمع ملاحظات المشاركين بدل النموذج الورقي. قد يكون التحسين مفيدًا وسريعًا، لكنه لا يغير بالضرورة بنية الخدمة أو طريقة اتخاذ القرار.

3.2 الرقمنة

تعني تحويل المعلومات من صيغة غير رقمية إلى صيغة رقمية، مثل تحويل ملفات المستخدمين الورقية إلى سجلات إلكترونية. الرقمنة تُسهّل البحث والحفظ والمشاركة، لكنها لا تكفي إذا بقيت البيانات غير منظمة أو الصلاحيات غير واضحة أو الإجراء نفسه معقدًا.

3.3 الأتمتة

تعني تنفيذ خطوات متكررة تلقائيًا وفق قواعد محددة، مثل إرسال إشعار عند اكتمال طلب أو نقل بيانات معتمدة إلى تقرير دوري. تنجح الأتمتة عندما تكون العملية مستقرة وقواعدها واضحة. أما أتمتة إجراء مضطرب أو غير متكرر فتجعل الخطأ أسرع وأكثر اتساعًا.

3.4 التحويل الرقمي

يتجاوز التحويل الأدوات الفردية إلى إعادة تصميم التجربة وطريقة العمل. مثال ذلك الانتقال من استقبال طلبات الخدمة عبر قنوات منفصلة، وإعادة إدخال البيانات في كل قسم، وصعوبة متابعة الحالة؛ إلى رحلة موحدة تبدأ من احتياج المستفيد،

وتجمع الحد الأدنى الضروري من البيانات مرة واحدة، وتوضح المسؤوليات، وتتيح المتابعة، وتنتج معلومات تساعد على تحسين البرامج والقرار.

قاعدة عملية ليست كل مشكلة بحاجة إلى تحول شامل. قد يكون تبسيط الإجراء أو تحسينه هو القرار الأكثر حكمة. النضج هو اختيار مستوى التدخل المناسب، لا اختيار أكثر التقنيات تعقيداً.

4. التحويل الرقمي والرسالة الاجتماعية

في المنظمات التجارية قد يتركز التحويل على النمو والإيرادات وتجربة العميل. أما في القطاع غير الربحي، فالمرجعية الأولى هي الرسالة والأثر الاجتماعي. لا ينبغي أن تتحول الكفاءة إلى غاية منفصلة عن المستفيد. تقليل زمن معالجة الطلب مهم، لكن الأهم أن ينعكس ذلك على سرعة حصول المستفيد على خدمة مناسبة وعادلة. وتقليل التكلفة مهم، لكن ليس إذا أدى إلى استبعاد من لا يستطيع استخدام القنوات الرقمية.

يقترح دليل دعم منظمات المجتمع المدني في التحويل الرقمي وضع احتياجات المنظمة ورسالتها وقدراتها وقيودها في مركز تصميم التحويل، مع الجمع بين التشخيص والإرشاد والتعلم وخطة العمل [2]. وهذا مهم لأن المنظمة قد تُغري بأداة شائعة لا تتناسب مع حجمها أو قدراتها أو طبيعة بياناتها.

4.1 عدسة القيمة للمستفيد

يمكن اختبار أي مبادرة رقمية بثلاثة أسئلة: هل تحل مشكلة حقيقية للمستفيد أو الموظف؟ هل تجعل الخدمة أسهل أو أسرع أو أكثر عدلاً أو جودة؟ وهل تحافظ على كرامة المستفيد وخصوصيته وحقه في الفهم والاعتراض؟ إذا كانت الإجابة غير واضحة، فالمبادرة تحتاج إلى إعادة تعريف قبل مناقشة التقنية.

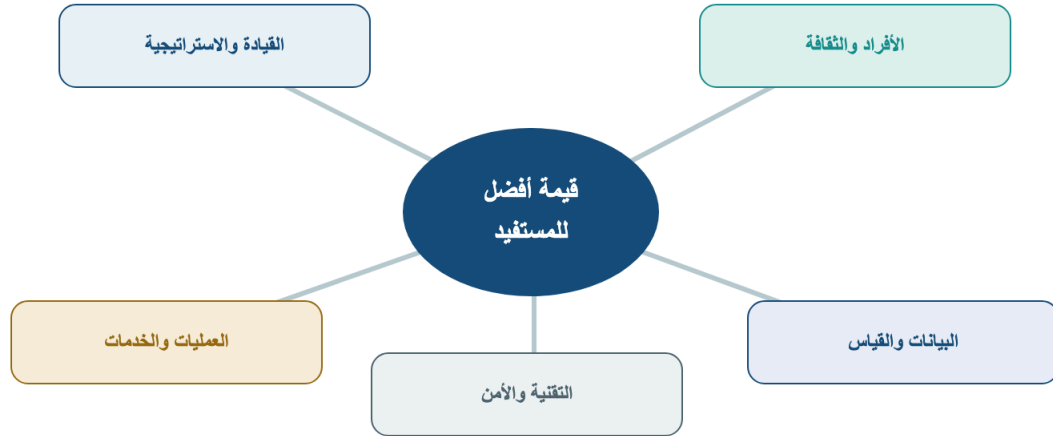
4.2 الشمول وعدم الإقصاء

يحذر منظور التحويل الرقمي الشامل من أن الانتقال إلى القنوات الرقمية قد يخلق حواجز جديدة أمام من يفتقرون إلى جهاز أو اتصال أو مهارة أو قدرة لغوية. لذلك لا تعني الخدمة الرقمية إغلاق القنوات الإنسانية؛ بل تصميم مزيج من القنوات، وتوفير مساعدة، واختبار سهولة الاستخدام، ومراقبة الفئات التي لا تصل إلى الخدمة. تؤكد OECD والبنك الدولي أهمية المهارات والوصول والقدرات المؤسسية إلى جانب البنية التقنية [3][4].

5. التحويل الرقمي منظومة لا أداة

يتعثر كثير من المشروعات لأن التقنية تُعامل كأنها المكوّن الوحيد. لكن النظام يعمل داخل منظومة من السياسات والأدوار والمهارات والعمليات والبيانات والحوافز. إذا لم تتغير هذه المكونات، سيعود الموظفون إلى ملفاتهم القديمة أو ينشئون إجراءات موازية، وتصبح المنظمة أمام نظام جديد وعمل يدوي قديم في الوقت نفسه.

التحول الرقمي منظومة مترابطة



شكل (3): المكونات المؤسسية المترابطة للتحويل الرقمي

5.1 القيادة والاستراتيجية

تحدد القيادة لماذا نتحول، وما النتائج المطلوبة، وما الأولويات التي لن ننشغل بها. كما توفر راعيًا تنفيذيًا يزيل العوائق ويتابع القرار. لا يكفي تفويض المشروع لإدارة التقنية؛ لأن التحويل يغير الخدمات والأدوار والميزانيات والسياسات، وهي قرارات مؤسسية.

5.2 الأفراد والثقافة

الموظفون ليسوا مستقبلين سلبيين للتغيير. لديهم معرفة تفصيلية بالمشكلات، وقد تكون مقاومتهم إشارة إلى مخاوف حقيقية أو تصميم غير عملي. نجاح التحويل يتطلب إشراكهم، وتوضيح الفائدة، وبناء المهارات، وتوفير الدعم، والاعتراف بأن التعلم يحتاج إلى وقت وتجربة.

5.3 العمليات والخدمات

ينبغي رسم العملية الحالية وفهم نقاط الانتظار والتكرار والاستثناءات قبل أتمتتها. القاعدة الذهبية هي: بسّط أولاً، ثم رقمن، ثم أتمت عند ثبات القواعد. كما يجب تصميم العملية من البداية إلى النهاية عبر الأقسام، لا تحسين كل قسم بمعزل عن رحلة المستفيد.

5.4 البيانات والقياس

البيانات هي المادة التي تعتمد عليها التقارير والتحليلات والذكاء الاصطناعي. وتحتاج المنظمة إلى تعريفات موحدة، ومالكين للبيانات، وضوابط للجودة، وتصنيف للحساسية، وسياسة للاحتفاظ والإتلاف، وصلاحيات وصول. ويجب تحديد خط أساس ومؤشرات قبل التنفيذ حتى يمكن مقارنة النتائج بعده.

5.5 التقنية والأمن

التقنية الجيدة هي الملائمة للاحتياج والحجم والقدرة التشغيلية، وليست بالضرورة الأكثر خصائص. ينبغي تقييم التكامل، وسهولة الاستخدام، والدعم، والتكلفة الكلية، وإمكانية نقل البيانات، والأمن، واستمرارية الخدمة. كما يجب ألا تُدخل بيانات حساسة في أدوات عامة دون اعتماد وضوابط واضحة.

6. لماذا تنجح أو تفشل مبادرات التحول؟

تُظهر خبرات تطبيق الأنظمة في المنظمات غير الربحية أن الجاهزية تبدأ بوضوح الحوكمة والرعاية التنفيذية والموارد، وتستمر عبر إدارة التغيير والتدريب ودعم المستخدمين وتقييم النتائج [6]. ويمكن تلخيص أسباب النجاح والتعثر كما يلي:

عوامل تقود إلى التعثر	عوامل ترجّح النجاح
البداية بالأداة أو المورد	مشكلة ونتيجة واضحتان
اعتبار المشروع مسؤولية التقنية وحدها	راعٍ تنفيذي ومالك للعملية
تصميم الحل بعيدًا عن الواقع	إشراك المستخدم والمستفيد
مشروع ضخم طويل قبل اختبار القيمة	نطاق أولي واقعي
نقل البيانات الرديئة إلى النظام الجديد	بيانات واضحة ومسؤولة
الاكتفاء بالتدريب عند الإطلاق	تدريب ودعم وقياس للتبني
اعتبار الإطلاق دليل النجاح	مؤشرات وخط أساس وتعلم

المصدر: NetHope ERP Implementation Patterns for Nonprofits 2024 ودليل دعم التحول الرقمي لمنظمات المجتمع المدني [2][6].

6.1 ثلاث ممارسات سعودية وما الذي نتعلمه منها

تُعرض الأمثلة التالية بوصفها أنماطًا للتعليم، لا بوصفها حلولًا جاهزة لجمعيات الأيتام. تختلف طبيعة الجهة وحجمها وتشريعاتها، لكن يمكن نقل مبدأ التصميم بعد تكييفه.

- النفاذ الوطني الموحد: يوضح قيمة تقليل تعدد الحسابات والتحقق من الهوية عبر نقطة موثوقة. الدرس للجمعية هو تجنب إنشاء هويات وسجلات مكررة عندما يتاح تكامل نظامي معتمد، مع عدم طلب بيانات أكثر من الحاجة [11].
- المنصة الوطنية للعمل التطوعي: توضح قيمة إدارة الرحلة كاملة من عرض الفرصة والتسجيل إلى توثيق الساعات. الدرس هو أن رقمنة إعلان الفرص وحده لا تكفي؛ بل يجب ربط الاستقطاب والفرز والتكليف والمتابعة والتقييم في تجربة واحدة [12].
- المنصة الوطنية للعمل الخيري «إحسان»: تقدم مثالاً على تبسيط الوصول إلى فرص العطاء وإظهار المعلومات للمستخدم ضمن قناة رقمية موحدة. الدرس هو أن الثقة الرقمية تُبنى من وضوح الرحلة والبيانات والحوكمة وسهولة الإجراء، لا من واجهة جميلة فقط [13].

تنبيه منهجي لا نستخدم شهرة تجربة محلية دليلاً على صلاحية نسخها. نحدد أولاً: ما المشكلة التي عالجتها؟ وما المبدأ القابل للنقل؟ وما القيود المختلفة في سياق بيانات الأيتام والأسر؟

6.2 تجربة فشل مصغرة: نظام يعمل ولا يُستخدم

اشترت منظمة افتراضية نظامًا لإدارة الحالات، ونقلت إليه الحقول القديمة، ثم دربت الموظفين في يوم الإطلاق. بعد شهرين عاد الأخصائيون إلى الجداول الشخصية لأن الشاشة لا تتبع تسلسل المقابلة، وبعض الحقول لا تعكس المصطلحات المهنية، والتقرير المطلوب للإدارة يتطلب إعادة معالجة يدوية. تقنيًا كان النظام متاحًا، لكن تشغيلًا لم يتحقق التبني.

المشكلة لم تكن مقاومة الموظفين وحدها؛ بل غياب مالِك للعملية، وعدم إشراك المستخدمين في التصميم، ونقل بيانات غير منقحة، وعدم وجود دعم بعد الإطلاق، وقياس المشروع بالتسليم بدل الاستخدام. كان يمكن تقليل المخاطر بتجربة خدمة واحدة مع عدد محدود من المستخدمين، ومراقبة زمن المهمة والأخطاء والحقول المهجورة، ثم تعديل التصميم قبل التوسع.

7. الذكاء الاصطناعي داخل رحلة التحويل الرقمي

وسّع الذكاء الاصطناعي التوليدي إمكانيات المنظمات غير الربحية في الكتابة والتلخيص والترجمة واسترجاع المعرفة وتحليل الملاحظات ودعم التقارير. ويمكن أن يقلل الأعمال المتكررة ويمنح الموظف وقتًا أكبر للعلاقات وحل المشكلات. لكن الذكاء الاصطناعي ليس اختصارًا لمراحل التحويل؛ فهو يحتاج إلى مشكلة واضحة وبيانات مناسبة ومراجعة بشرية وسياسات أكثر مما تحتاج إليه كثير من الأدوات التقليدية.

7.1 الأئمة أم تعزيز الإنسان؟

يقترح إطار جاهزية الذكاء الاصطناعي للمنظمات غير الربحية التمييز بين مهام منخفضة الحمل المعرفي يمكن أتمتتها، ومهام تتطلب حكمًا وفهمًا ينبغي أن يُستخدم الذكاء الاصطناعي فيها لتعزيز الموظف لا لاستبداله [5]. في سياق رعاية الأيتام، قد يساعد الذكاء الاصطناعي في تلخيص ملاحظات منزوعة الهوية أو صياغة مسودة تقرير، لكنه لا ينبغي أن ينفرد بقرار أهلية أو أولوية أو تقييم حالة اجتماعية.

7.2 الفرص القريبة

- البحث داخل السياسات والإجراءات وتقديم إجابة أولية للموظف.
- صياغة مسودات الرسائل والتقارير مع مراجعة بشرية.
- تلخيص اجتماعات أو مقابلات بعد حماية البيانات والحصول على الصلاحية المناسبة.
- تصنيف التغذية الراجعة واستخراج الموضوعات العامة.
- تبسيط نصوص الخدمة أو ترجمتها ثم مراجعتها لغويًا ومهنيًا.

7.3 المخاطر التي يجب ألا تغيب

تشمل المخاطر: كشف البيانات الشخصية، والهלוسة أو إنتاج معلومات غير صحيحة، والتحيز، وإقصاء فئات غير ممثلة في البيانات، والاعتماد الزائد على المخرجات، وغموض المسؤولية. وتؤكد أدلة الاستخدام الإنساني وحقوق الإنسان ضرورة حوكمة البيانات، والتقييم المنتظم للمخاطر، والشفافية، وإبقاء الإنسان مسؤولاً عن القرارات المؤثرة في المستفيدين [7][8].

حماية المستفيد لا تُستخدم بيانات الأيتام أو الأسر في أدوات ذكاء اصطناعي عامة غير معتمدة. وكل استخدام يؤثر في الأهلية أو الأولوية أو الحماية يُعد عالي المخاطر ويحتاج إلى تقييم أثر وإشراف بشري ومسار اعتراض واضح.

8. حالة تطبيقية: من أرشفة الملفات إلى تحسين رحلة المستفيد

تخيل منظمة تستقبل طلبات الأسر عبر البريد الإلكتروني والواتساب والحضور الشخصي. يُعيد كل قسم طلب بعض المعلومات، وتُحفظ الوثائق في مواقع متعددة، ولا يستطيع المستفيد معرفة حالة الطلب بسهولة. اقترح الفريق شراء نظام لإدارة المستفيدين. هذا الاقتراح قد يكون مفيدًا، لكنه لا يمثل المشكلة كاملة.

تبدأ المعالجة الصحيحة بتحديد النتيجة: تقليل الزمن والجهد على المستفيد والموظف مع حماية البيانات وتحسين جودة القرار. بعد ذلك تُرسم الرحلة الحالية، وتُحدد البيانات الضرورية، وتُلغى المتطلبات المتكررة، وتُوضح الأدوار والاستثناءات. ثم تُختار التقنية التي تدعم العملية الجديدة. يبدأ التطبيق على خدمة واحدة، ويُقاس زمن المعالجة ونسبة الطلبات المكتملة من المرة الأولى ورضا المستفيد والأخطاء والشكاوى. عند ثبوت القيمة، يجري التوسع تدريجيًا.

الوضع الحالي	التدخل السطحي	التحول المقصود
قنوات متعددة، تكرار بيانات، صعوبة متابعة الحالة.	شراء نظام وإدخال الإجراءات القديمة فيه كما هي.	إعادة تصميم الرحلة والبيانات والأدوار، ثم اختيار النظام وقياس النتائج.

8.1 أمثلة قطاعية سريعة للمقارنة

أ. خدمة الكفالة: من تقرير النشاط إلى رؤية النتيجة

قد يقتصر الاستخدام الرقمي على تسجيل المدفوعات وإصدار الإيصالات. أما التحول الأعمق فيربط رحلة الكفالة باحتياجات المستفيد والبرنامج والنتائج، ويحدد ما يحتاجه الموظف والمناج والإدارة من معلومات دون كشف تفاصيل لا تليهم. القيمة ليست زيادة عدد الحقول، بل تحسين استمرارية الدعم ووضوح أثره وحماية خصوصية المستفيد.

ب. إدارة المتطوعين: من قائمة أسماء إلى رحلة مشاركة

تحويل نموذج تسجيل المتطوع إلى الإنترنت خطوة تحسين مفيدة، لكنه لا يعالج وحده سوء المطابقة أو ضعف المتابعة. تبدأ الرحلة من تعريف فرصة واضحة، والتحقق الملائم، والمطابقة بين المهارة والحاجة، والتوجيه قبل العمل، وتوثيق التنفيذ، ثم التغذية الراجعة. ويمكن بعد استقرار البيانات أتمتة التذكير أو اقتراح فرص ملائمة، مع بقاء القرار البشري في الأدوار الحساسة التي تتعامل مع الأطفال.

ج. التواصل مع الأسر: السرعة ليست المؤشر الوحيد

قد تستخدم المنظمة رسائل آلية لتقليل الاتصالات، لكن رسالة سريعة غامضة قد تزيد القلق والاستفسارات. التصميم الأفضل يحدد نوع الرسالة، ولغتها، وتوقيتها، وما إذا كانت تحتاج إلى قناة بشرية للمتابعة. ومن المؤشرات الملائمة: انخفاض الاستفسارات المتكررة، ونسبة فهم الرسالة، وعدد الحالات التي وصلت إلى الموظف المختص، لا عدد الرسائل المرسلة فقط.

8.2 سؤال نقاش

ناقش أي الأمثلة السابقة يمثل تحسيناً رقمياً؟ وأيها يحتاج إلى تغيير في العملية والأدوار والبيانات؟ ما الخطر إذا قيس النجاح بالنشاط التقني وحده؟

9. تطبيق خفيف

اختر مثلاً واحداً من واقع منظمتك، ثم صنفه باستخدام الأسئلة التالية:

- ما المشكلة التي يحاول المثال حلها؟
- من المستفيد من التحسين؟

- هل هو تحسين رقمي، رقمنة، أتمتة، أم تحول رقمي؟ ولماذا؟
- ما التغيير المطلوب في العملية أو الدور، وليس في الأداة فقط؟
- ما مؤشر واحد سيظهر أن النتيجة تحسنت؟

10. خلاصة الفصل

- التحول الرقمي تغيير مؤسسي يركز على القيمة والأثر، وليس اقتناء تقنية.
- الرقمنة والأتمتة قد تكونان خطوتين مهمتين، لكنهما لا تمثلان التحول كاملاً.
- رسالة المنظمة واحتياج المستفيد هما نقطة البداية ومعياري الاختيار.
- القيادة والأفراد والعمليات والبيانات والتقنية والحوكمة منظومة مترابطة.
- البدء بنطاق صغير ونتيجة قابلة للقياس يقلل المخاطر ويزيد التعلم.
- الذكاء الاصطناعي يوسع الفرص، لكنه يرفع الحاجة إلى الحماية والمراجعة البشرية.

لمن أراد الاستزادة

- لا تُعدّ القراءات التالية جزءاً إلزامياً من زمن الجلسة، لكنها توسع معرفة المتدرب وتقدم أدوات يمكن الرجوع إليها بعد البرنامج:
- [1] Charity Digital Skills Report 2025: مناسب لفهم واقع القدرات الرقمية واستخدام الذكاء الاصطناعي والعوائق في الجمعيات، مع أرقام حديثة تصلح لافتتاح النقاش.
- [2] Guide to Supporting Civil Society Organisations in Digital Transformation: دليل عملي يربط التشخيص بالاحتياج وبناء خطة دعم واقعية لمنظمات المجتمع المدني.
- قياس التحول الرقمي 2024 لهيئة الحكومة الرقمية [10]: مرجع سعودي لفهم أن النضج منظومة تشمل الاستراتيجية والمستفيد والعمليات والبيانات والتقنية والحوكمة.
- [6] ERP Implementation Patterns for Nonprofits 2024: مفيد لمن يفكر في نظام مؤسسي؛ يشرح الجاهزية والحوكمة وإدارة التغيير والتطبيق المرحلي.
- [3] Inclusive Digital Transformation as AI Spreads: يوسع النقاش حول الشمول والمهارات والفئات التي قد تتضرر من الانتقال الرقمي غير المتوازن.
- [5] AI Readiness Framework for Nonprofits: يساعد على التمييز بين الحماس للأداة وبين جاهزية المهمة والبيانات والأفراد والحوكمة.

طريقة قراءة مقترحة لا تحاول قراءة جميع المراجع بالتسلسل. اختر سؤالاً من واقع منظمتك—مثل ضعف التبني أو تشتت البيانات—ثم ابدأ بالمرجع الأقرب إليه وسجل ثلاثة أمور: فكرة قابلة للتطبيق، خطر يجب تجنبه، وسؤال يحتاج إلى قرار إداري.

مراجع الفصل الأول

- [1] Charity Digital Skills Report. (2025). Charity Digital Skills Report 2025
- [2] Supporting Civil Society Development Foundation. (2023). Guide to Supporting Civil Society Organisations in Digital Transformation
- [3] OECD. (2024). Inclusive Digital Transformation as AI Spreads
- [4] World Bank. Digital Skills Toolkit
- [5] AI for Nonprofits. (2024). AI Readiness Framework
- [6] NetHope. (2024). ERP Implementation Patterns for Nonprofits
- [7] Harnessing Generative AI in Humanitarian Action. (2024). Opportunities, Risks, Barriers, and Recommendations
- [8] UNDP. (2025). AI Human Rights Impact Assessment Toolkit
- [9] NetHope. (2023). Guide to AI Solutions for Nonprofits
- [10] هيئة الحكومة الرقمية. (2024). قياس التحوّل الرقمي 2024
- [11] النفاذ الوطني الموحد. البوابة الرسمية للهوية الرقمية الوطنية: [/https://www.iam.gov.sa](https://www.iam.gov.sa)
- [12] المنصة الوطنية للعمل التطوعي. البوابة الرسمية: [/https://nvg.gov.sa](https://nvg.gov.sa)
- [13] المنصة الوطنية للعمل الخيري إحسان. البوابة الرسمية: [/https://ehsan.sa](https://ehsan.sa)

الفصل الثاني: تصميم التحول من منظور المستفيد

من فهم أصحاب المصلحة ورحلة الخدمة إلى تعريف المشكلة واختيار التدخل المناسب

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.

تمهيد

قد تنجح المنظمة في رقمنة إجراء داخلي، لكنها لا تحسن تجربة المستفيد؛ فقد يصبح النموذج إلكترونياً بينما تبقى المتطلبات غير واضحة، أو تُطلب البيانات نفسها أكثر من مرة، أو لا يعرف المستفيد حالة طلبه. يحدث ذلك عندما تُصمم المبادرة من داخل الأقسام والأنظمة بدل أن تُصمم من منظور رحلة الإنسان الذي يتلقى الخدمة.

التصميم المتمحور حول المستفيد لا يعني تنفيذ كل رغبة يعبر عنها المستخدم، ولا يعني تجاهل الضوابط المهنية والتنظيمية. معناه فهم احتياجاته وسياقه وقدراته ومواطن الألم في تجربته، ثم موازنتها مع متطلبات الحماية والعدالة والموارد والأنظمة. ويكتسب هذا المنظور أهمية أكبر في رعاية الأيتام، لأن المستفيد قد يكون طفلاً أو شاباً أو أسرة تمر بظروف حساسة، وقد تتطلب الخدمة قنوات بشرية آمنة إلى جانب القنوات الرقمية.

يؤكد دليل دعم التحول الرقمي لمنظمات المجتمع المدني أن تطوير القدرة الرقمية عملية قائمة على الاحتياج، تبدأ بتحليل المنظمة واحتياجاتها وأولوياتها قبل تحديد الأدوات [2]. كما تؤكد أدلة العمل الإنساني أن مشاركة المستفيدين، وإتاحة قنوات متعددة، وحماية البيانات، ومراقبة آثار الاستبعاد عناصر أساسية عند تصميم الخدمات الرقمية والذكية [7].

أهداف التعلم

بعد دراسة هذا الفصل يُتوقع أن يكون المتدرب قادراً على:

- تحديد أصحاب المصلحة وأدوارهم وتأثيرهم في تجربة الخدمة.
- صياغة القيمة التي ينبغي أن تقدمها المبادرة للمستفيد والمنظمة.
- رسم رحلة مستفيد مبسطة وتحديد نقاط الاتصال واللحظات الحرجة.
- التمييز بين المشكلة الحقيقية وأعراضها والحلول المفترضة.
- استخدام أسئلة السبب الجذري لتحسين تعريف المشكلة.
- اختيار التدخل المناسب بين التبسيط والرقمنة والأتمتة والذكاء الاصطناعي.
- تضمين الشمول وحماية الطفل والخصوصية في تصميم الخدمة.

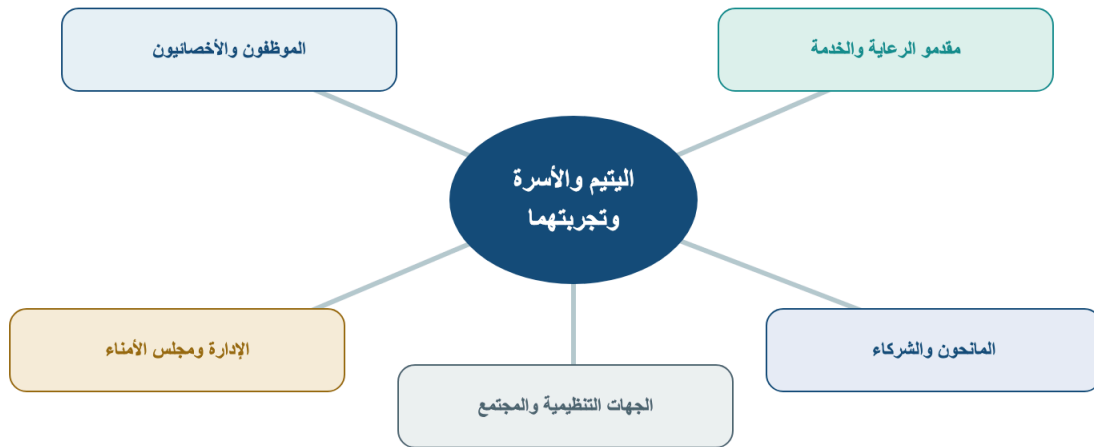
الجزء الأول: أصحاب المصلحة والقيمة

1. من هو المستفيد من التحويل؟

قد يكون مستخدم النظام موظفًا، بينما يكون المستفيد النهائي طفلًا أو شابًا أو أسرة. وقد تستفيد الإدارة من التقارير، والمانح من وضوح النتائج، والشريك من سهولة التنسيق. لذلك يجب التمييز بين ثلاثة أدوار: المستخدم المباشر الذي يتعامل مع الأداة، والمستفيد الذي يتأثر بنتيجة الخدمة، وصاحب المصلحة الذي يؤثر في المبادرة أو يتأثر بها.

يمنع هذا التمييز خطأ شائعًا: تصميم نظام مريح للموظف لكنه يضيف أعباء على الأسرة، أو تصميم واجهة سهلة للمستفيد لكنها تفتقر إلى المعلومات التي يحتاجها الأخصائي لاتخاذ قرار مهني. التصميم الجيد يبحث عن قيمة متوازنة، مع إعطاء الأولوية لحقوق المستفيد وحمايته وجودة الخدمة.

منظومة أصحاب المصلحة حول المستفيد



شكل (4): منظومة أصحاب المصلحة حول تجربة المستفيد

1.1 فئات أصحاب المصلحة

الفئة	ما الذي تحتاجه؟	ما أثرها في المبادرة؟
اليتيم أو الشاب	خدمة مفهومة وآمنة تحفظ الكرامة والخصوصية	مصدر أساسي لفهم التجربة والنتيجة
الأسرة أو مقدم الرعاية	وضوح المتطلبات والقنوات والمتابعة	تشارك في الوصول للخدمة واستكمالها
الموظفون والأخصائيون	إجراء واضح وبيانات موثوقة وأداة قابلة للاستخدام	مستخدمون مباشرون ومالكو معرفة تشغيلية
الإدارة ومجلس الأمناء	نتائج ومخاطر وتكلفة واستدامة	يعتمدون الأولويات والموارد والحوكمة
المانحون والشركاء	شفافية وتنسيق وأدلة على النتائج	يسهمون بالموارد أو الخدمة أو البيانات
الجهات التنظيمية	التزام وحماية وموثوقية	تحدد متطلبات وضوابط لا يمكن تجاوزها

1.2 مصفوفة الاهتمام والتأثير

بعد حصر أصحاب المصلحة، يمكن تصنيفهم وفق مقدار تأثرهم بالمبادرة وقدرتهم على التأثير فيها. لا تعني قوة التأثير أن صوت الجهة أقوى أخلاقياً من صوت المستفيد؛ بل تساعد المصفوفة في تخطيط المشاركة والتواصل. فالمستفيد قد يكون عالي التأثير لكنه منخفض السلطة الرسمية، ولذلك يحتاج إلى آليات مشاركة آمنة ومقصودة حتى لا يُهمش صوته.

- عالي التأثير وعالي الاهتمام: يُشرك في القرار والتصميم والمتابعة.
- عالي التأثير وأقل اهتماماً: يُحافظ على دعمه وتُوضح له المخاطر والنتائج.
- أقل تأثيراً وعالي الاهتمام: يُستمع إليه ويُختبر الحل معه وتُغلق حلقة التغذية الراجعة.
- أقل تأثيراً وأقل اهتماماً: يُتابع ويُبلّغ بالمعلومات المناسبة دون إغراقه.

2. ما القيمة التي نريد تقديمها؟

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 تساعده على تقديم خدمة أفضل.

يمكن صياغة القيمة باستخدام العبارة التالية: نريد أن نساعد «الفئة» على «إنجاز المهمة أو تجاوز المشكلة» من خلال «تحسين محدد في التجربة أو النتيجة» مع مراعاة «قيد أو حق أساسي». مثال: نريد أن نساعد الأسرة على معرفة متطلبات الخدمة وحالة الطلب دون زيارات واتصالات متكررة، مع توفير قناة مساعدة بشرية وحماية بياناتها.

اختبار القيمة إذا كانت صياغة المبادرة تبدأ باسم النظام أو التقنية، فأعد صياغتها بلغة المستفيد والنتيجة. التقنية وسيلة تأتي بعد وضوح القيمة.

2.1 ثلاث شخصيات تساعد على رؤية الخدمة من زوايا مختلفة

الشخصية الافتراضية وصف موجز مبني على أنماط احتياج متكررة، وليست ملقاً لشخص حقيقي. فائدتها أن تمنع الفريق من تصميم الخدمة لمستخدم عام لا وجود له، وتدفعه إلى التفكير في اختلاف العمر والقدرة الرقمية والدور والقيود. ويجب ألا تتحول الشخصية إلى قالب نمطي أو بديل عن الاستماع إلى المستفيدين.

سارة: شابة مستفيدة في بداية الاستقلال

تستخدم الهاتف بسهولة، لكنها لا تعرف المصطلحات الإدارية ولا تريد تكرار قصتها لكل موظف. تحتاج إلى متطلبات واضحة، وإمكانية معرفة حالة الطلب، وشرح سبب أي قرار، وقناة بشرية عند الحاجة. نجاح الخدمة بالنسبة لها هو الشعور بالوضوح والكرامة والسيطرة على معلوماتها.

أم خالد: مقدمة رعاية بمهارات رقمية محدودة

تستطيع استخدام الرسائل، لكنها تتردد أمام النماذج الطويلة ورفع الملفات. تحتاج إلى لغة بسيطة، وحفظ الطلب للعودة إليه، ومساعدة هاتفية أو حضورية، وعدم افتراض امتلاك بريد إلكتروني أو جهاز حديث. نجاح الخدمة بالنسبة لها هو إنجاز الطلب من دون تنقل متكرر أو الاعتماد الكامل على شخص آخر.

نورة: أخصائية اجتماعية ومساعدة مباشرة للنظام

تتعامل مع حالات متعددة وتحتاج إلى صورة موثوقة ومحدثة، لكنها لا تريد شاشة تعطل المقابلة أو تفرض حقولاً لا تخدم القرار المهني. تحتاج إلى صلاحيات مناسبة، وتنبيهات ذات معنى، وإمكانية تصحيح البيانات، وتقارير يقلل إعادة الإدخال. نجاح الخدمة بالنسبة لها هو وقت أكبر للعمل المهني وأخطاء أقل ومسؤولية واضحة.

استخدام تدريبي عند تقييم أي فكرة، أسأل: ماذا تكسب سارة؟ وما العائق المحتمل لأم خالد؟ وكيف تتغير مهمة نورة؟ إذا تحسنت تجربة طرف على حساب حماية طرف آخر فالتصميم لم يكتمل.

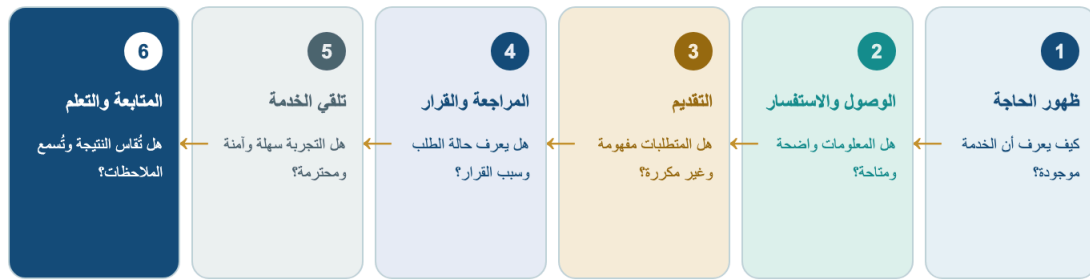
الجزء الثاني: رحلة المستفيد ونقاط الاتصال

3. ما رحلة المستفيد؟

رحلة المستفيد تمثيل متسلسل لما يمر به الشخص منذ ظهور الحاجة إلى الخدمة، مرورًا بالوصول والتقديم والقرار وتلقي الخدمة، وانتهاءً بالمتابعة أو التغذية الراجعة. لا تقتصر الرحلة على شاشة أو نموذج؛ بل تشمل القنوات البشرية والهاتفية والورقية والرقمية، وما يفكر فيه المستفيد ويشعر به، وما يحتاجه في كل مرحلة.

تختلف رحلة المستفيد عن مخطط العملية الداخلي. مخطط العملية يصف ما تفعله المنظمة ومن المسؤول عن كل خطوة، أما رحلة المستفيد فتصف ما يراه الشخص ويختبره. نحتاج إلى الاثنين: الرحلة تكشف القيمة والألم، ومخطط العملية يفسر الأسباب التشغيلية خلفهما.

رحلة مستفيد مبسطة: من الحاجة إلى المتابعة



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

شكل (5): مراحل مبسطة لرحلة المستفيد

3.1 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؟

3.2 نقاط الاتصال واللحظات الحرجة

نقطة الاتصال هي كل تفاعل بين المستفيد والمنظمة: إعلان، صفحة، مكالمة، زيارة، نموذج، رسالة، مقابلة أو إشعار. أما اللحظة الحرجة فهي نقطة يمكن أن تؤثر بقوة في الثقة أو الوصول إلى الخدمة، مثل طلب معلومات حساسة، أو إبلاغ الأسرة بقرار، أو تحويل حالة حماية، أو مطالبة شاب بشرح ظروفه أكثر من مرة.

يجب ألا يُختزل تحسين اللحظة الحرجة في السرعة. قد تحتاج المقابلة المهنية إلى وقت، لكن يمكن تحسين التحضير لها، وتوضيح غرضها، وتقليل تكرار الأسئلة، وتوفير الخصوصية، وتحديد ما سيحدث بعد المقابلة. الجودة والكرامة والعدالة مؤشرات مهمة إلى جانب الزمن.

3.3 مصادر فهم الرحلة

لا تُبنى الرحلة من افتراضات فريق المشروع فقط. يمكن جمع الأدلة من مقابلات قصيرة، وملاحظات الموظفين، والشكاوى، وسجلات الاتصالات، وتحليل الطلبات غير المكتملة، وزمن الانتظار، وملاحظة الخدمة، واستبيانات بسيطة. ينبغي تقليل جمع البيانات الشخصية، والحصول على الموافقات اللازمة، وعدم استخدام قصص أو بيانات أطفال في ورش مفتوحة أو أدوات عامة.

3.4 مبادئ المشاركة الآمنة للأطفال والشباب

- توضيح غرض المشاركة بلغة مفهومة وما الذي سيحدث للمعلومات.
- الحصول على الموافقات المطلوبة وفق السياسات والأنظمة وطبيعة العمر والحالة.
- عدم الضغط على الطفل لمشاركة تجربة حساسة، وإتاحة الانسحاب أو عدم الإجابة.
- تجنب تسجيل معلومات تعريفية لا تحتاجها عملية التحسين.
- وجود شخص مختص وآلية واضحة للتعامل مع أي إفصاح متعلق بالحماية.
- إغلاق حلقة المشاركة بإخبار المشاركين بما تعلّمته المنظمة وما الذي ستغيره.

3.5 مثال مكتمل: رحلة طلب دعم تعليمي

الحالة التالية تدريبية مركبة من أنماط شائعة وليست وصفاً لجمعية محددة. الغرض منها إظهار كيف تتحول الملاحظات المتفرقة إلى خريطة تساعد على اتخاذ قرار.

المرحلة	ما يريده المستفيد	التجربة الحالية	فرصة التحسين	مؤشر
معرفة الخدمة	هل تناسب حالي؟	وصف عام ومصطلحات غير واضحة	لغة مبسطة ومعايير مفهومة وقناة سؤال	نسبة من فهموا المتطلبات
التقديم	إكمال الطلب مرة واحدة	نموذج طويل ووثائق تتكرر	طلبات موجهة حسب الحالة وحفظ المسودة	الاكتمال من المرة الأولى

المراجعة	معرفة ما يحدث	لا تحديثات واتصالات متكررة	حالة طلب مفهومة ورسائل عند الحاجة	انخفاض استفسارات الحالة
القرار	فهم النتيجة والخطوة التالية	رسالة مختصرة بلا تفسير	شرح السبب والمسار التالي وقناة اعتراض	فهم القرار وعدد الاعتراضات المعالجة
المتابعة	معرفة التقدم والحصول على مساعدة	تواصل متقطع وتقارير داخلية فقط	موعد مراجعة وقناة مسؤول وتغذية راجعة	الاستمرار وتحسن النتيجة

3.6 رحلة المستفيد أم مخطط العملية؟

- رحلة المستفيد تبدأ بما يراه الشخص ويفعله ويشعر به عبر القنوات، وتكشف القيمة والألم واللحظات الحرجة.
- مخطط العملية يبدأ بما تفعله المنظمة: الخطوات والأدوار والأنظمة ونقاط القرار والاستثناءات.
- إذا ظهر في الرحلة انتظار طويل، نرجع إلى مخطط العملية لمعرفة هل سببه موافقة أو نقص بيانات أو توزيع مسؤوليات.
- إذا حسنا العملية داخليًا ولم تتحسن الرحلة، فقد نكون وفرنا وقت القسم دون أن نزيل عبء المستفيد.

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

3.7 درس سعودي في تصميم رحلة مترابطة

تُظهر الخدمات الرقمية السعودية الناضجة نمطًا متكررًا: دخول موثوق، ومتطلبات واضحة، وتبادل منضبط للمعلومات، وإشعار بالحالة، وقناة مساعدة. لا تحتاج الجمعية إلى بناء بنية وطنية لتستفيد من هذا النمط؛ يمكنها توحيد هوية المستفيد داخل أنظمتها، وتقليل طلب الوثائق المتاحة لديها، وتسمية حالات الطلب بلغة مفهومة، وربط الرسالة بالإجراء المطلوب. ويتسق ذلك مع تركيز قياس التحويل الرقمي السعودي على المستفيد والعمليات والبيانات والحوكمة معًا [10].

3.8 ثلاث لحظات حرجة من قطاع رعاية الأيتام

- طلب معلومة حساسة: قبل إضافة الحقل، يوضح الموظف سبب الحاجة إليه ومن سيطلع عليه. التحسين هنا قد يكون حذف السؤال أو تأجيله، لا رقمته.
- إبلاغ الأسرة بعدم القبول: لا تكفي رسالة آلية مقتضبة. يلزم تفسير مفهوم، وخطوة تالية، وقناة بشرية أو مسار اعتراض عندما يكون القرار مؤثرًا.
- انتقال الشاب من برنامج إلى آخر: تكرر القصة والوثائق قد يهز الثقة. تحتاج المنظمة إلى تسليم مهني منضبط وموافقة وصلاحيات، مع استمرار نقطة تواصل واضحة.

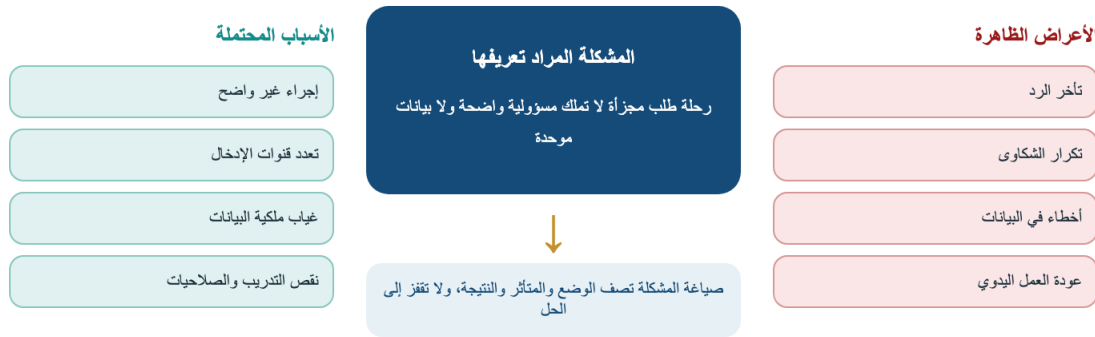
الجزء الثالث: من الأعراض إلى المشكلة الحقيقية

4. لماذا نخطئ في تعريف المشكلة؟

تصل كثير من المبادرات بصيغة حل جاهز: نحتاج تطبيقًا، نحتاج روبوت محادثة، نحتاج نظام إدارة حالات. هذه العبارات قد تصف أداة محتملة لكنها لا تصف المشكلة. عندما يبدأ الفريق بالحل، يبحث لاحقًا عن مبررات له، ويصعب تقييم البدائل الأبسط أو معرفة ما إذا كان المشروع نجح.

وقد تخطت المنظمة بين العرض والسبب. كثرة الاتصالات عرض، وقد يكون سببها غموض المتطلبات أو غياب التحديثات. تأخر الخدمة عرض، وقد ينتج عن موافقات غير ضرورية أو نقص بيانات أو توزيع غير واضح للأدوار. العلاج الصحيح يتطلب الانتقال من الظاهرة إلى السبب القابل للتأثير.

من الأعراض إلى المشكلة الجذرية



شكل (6): الانتقال من الأعراض إلى تعريف المشكلة وأسبابها

4.1 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.

يمكن استخدام القالب التالي: 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». ويجب التحقق من البيان مع من يعيشون المشكلة، لا الاكتفاء برؤية الإدارة.

4.2 تقنية لماذا خمس مرات

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.

4.2.1 تطبيق كامل: لماذا تتكرر اتصالات الأسر؟

السؤال	ما الذي كشفه؟
لماذا تتصل الأسر؟	لأنها لا تعرف حالة الطلب أو موعد الرد.
لماذا لا تعرف الحالة؟	لأن التحديثات لا تُرسل، وحالات الطلب داخل النظام مكتوبة بلغة تشغيلية.
لماذا لا تُرسل التحديثات؟	لأن انتقال الطلب بين الأقسام لا يطلق حدثاً واضحاً، ولا يوجد مالك للرسالة.
لماذا لا يوجد حدث أو مالك؟	لأن العملية صُممت حسب الأقسام ولم تُرسم من البداية إلى النهاية.
لماذا لم تُرسم الرحلة؟	لأن المشروع بدأ بشراء أداة متابعة قبل الاتفاق على الخدمة والمسؤوليات والمؤشرات.

الاستنتاج ليس «نحتاج رسائل آلية» فقط؛ فقبل الأتمتة يجب تعريف حالات الطلب بلغة مفهومة، وتحديد نقطة انتقال ومسؤول عن التحديث، واختبار الرسالة مع أسر مختلفة، ثم قياس انخفاض الاتصالات وفهم الحالة. إذا أتمتنا قبل ذلك سنرسل رسائل أسرع لكنها قد تبقى غامضة.

4.3 التحقق بالأدلة

قبل تثبيت المشكلة، يبحث الفريق عن بيانات كمية ونوعية بسيطة: عدد الطلبات غير المكتملة، زمن كل مرحلة، أسباب الإرجاع، حجم الاتصالات، أنواع الشكاوى، ملاحظات الموظفين، وتجارب المستفيدين. لا يلزم مشروع بحث كبير؛ لكن يلزم قدر من الأدلة يمنع بناء مبادرة على انطباع فردي أو حالة استثنائية.

الجزء الرابع: اختيار نوع التدخل

5. التبسيط قبل الرقمنة

قد تكشف الرحلة أن المشكلة في إجراء زائد أو موافقة غير ضرورية أو تكرار طلب المعلومة. في هذه الحالة يكون التبسيط هو التدخل الأول: حذف الخطوات التي لا تضيف قيمة، وتوحيد النماذج، وتوضيح المسؤوليات، وتحديد الاستثناءات. رقمنة الهدر لا تزيله؛ بل قد تجعله أسرع وأصعب تغييرًا لاحقًا.

5.1 متى نرقم؟

تكون الرقمنة مناسبة عندما تكون المعلومات ورقية أو مشتتة، ويصعب البحث عنها أو مشاركتها أو ضبط الوصول إليها. لكنها تتطلب قبل التنفيذ تعريف البيانات المطلوبة، وجودتها، ومالكها، وتصنيف حساسيتها، ومدة الاحتفاظ بها. في سياق الأيتام، لا ينبغي نقل كل ما في الملفات القديمة تلقائيًا؛ بل مراجعة الضرورة والدقة والصلاحيات.

5.2 متى نؤتمت؟

تكون الأتمتة مناسبة لمهمة متكررة مستقرة ذات قواعد واضحة ومدخلات موثوقة، مثل إشعار مسؤول عند اكتمال خطوة أو توليد قائمة متابعة وفق شروط محددة. ويجب تصميم التعامل مع الاستثناءات، ومن يراجع الأخطاء، وكيف يمكن إيقاف الأتمتة أو تصحيحها.

5.3 متى نستخدم الذكاء الاصطناعي؟

يُنظر إلى الذكاء الاصطناعي عندما تتضمن المهمة معالجة نصوص أو تلخيصًا أو تصنيفًا أو استرجاع معرفة، ولا تكفي القواعد الصريحة وحدها. يبدأ الاستخدام بحالة منخفضة المخاطر وبيانات آمنة ومؤشر جودة ومراجعة بشرية. ولا ينبغي استخدامه لمجرد حدثه، أو لإخفاء عملية غير واضحة، أو لاتخاذ قرار عالي الأثر دون تقييم وحوكمة.

اختيار نوع التدخل قبل اختيار الأداة



شكل (7): دليل أولي لاختيار نوع التدخل

5.4 عدسات الاختيار الست

- 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؟

5.5 أربعة مواقف وأول تدخل مرجح

الموقف	التدخل المرجح	لماذا؟
تُطلب الوثيقة نفسها في ثلاث مراحل	تبسيط	إزالة التكرار وتحديد مصدر المعلومة قبل بناء أداة.
ملفات ورقية يصعب البحث فيها وضبط صلاحياتها	رقمنة	تحويل الضروري إلى بيانات منظمة مع تصنيف وصلاحيات.
إشعار ثابت يتكرر عند اكتمال خطوة واضحة	أتمتة	المهمة مستقرة وقواعدها ومدخلاتها معروفة.
تلخيص ملاحظات كثيرة منزوعة الهوية لاستخراج موضوعات	تعزيز بالذكاء الاصطناعي	المعالجة اللغوية مفيدة مع اختبار الجودة ومراجعة بشرية.

حالة يجب إيقافها إذا كان الاستخدام المقترح يصنف طفلاً أو أسرة أو يتنبأ بالأهلية أو الخطر دون دليل قوي وحوكمة ومسار اعتراض، فالأولوية ليست تجربة النموذج بل تقييم الأثر وإعادة النظر في ملاءمة الاستخدام أصلاً.

6. حالة تطبيقية متدرجة: متابعة برنامج التمكين التعليمي

تقدم منظمة برنامجاً للتقوية والتمكين التعليمي. تسجل بيانات الحضور في ملفات متعددة، ويستفسر مقدمو الرعاية عن تقدم أبنائهم عبر اتصالات فردية، بينما تقضي الإدارة وقتاً طويلاً في إعداد تقرير نهاية الفصل. اقترح الفريق شراء منصة تعليمية متكاملة.

عند رسم الرحلة ظهر أن المستفيد يحتاج منذ البداية إلى معرفة هدف البرنامج والجدول وما المتوقع منه، ثم إلى تنبيهه عند الغياب، وقناة واضحة للاستفسار، وتغذية راجعة دورية مفهومة. وظهر أن الموظفين يستخدمون تعريفات مختلفة للحضور والتقدم، وأن بعض البيانات لا تُجمع باستمرار. إذن المشكلة ليست غياب المنصة وحده، بل غياب عملية موحدة وتعريفات بيانات ومسؤولية واضحة للتواصل.

يبدأ التدخل بتوحيد تعريفات الحضور والتقدم، وتحديد الحد الأدنى من البيانات، وتعيين مسؤول لكل مرحلة، وتصميم رسالة متابعة موحدة. بعد ذلك يمكن رقمنة سجل الحضور، وأتمتة تنبيه الغياب وفق ضوابط، وإنشاء لوحة متابعة بسيطة. ويمكن لاحقاً تجربة الذكاء الاصطناعي في صياغة مسودة ملخص عام للبرنامج من بيانات منزوعة الهوية، وليس في الحكم على قدرات الطفل أو توقع مستقبله.

المرحلة	نقطة الألم	التدخل الأول	مؤشر أولي
الالتحاق	غموض الجدول والتوقعات	تبسيط رسالة البداية	اكتمال الالتحاق من المرة الأولى
الحضور	سجلات متعددة وتأخر معرفة الغياب	سجل موحد ثم إشعار منضبط	زمن تسجيل الغياب وإبلاغ المسؤول
المتابعة	اتصالات متفرقة	قناة ومسؤول ورسالة دورية	انخفاض الاستفسارات المتكررة
التقييم	تعريفات غير موحدة للتقدم	تعريف مؤشرات وأداة جمع	اكتمال البيانات واتساقها

6.1 ماذا أضاف كل مستوى من التدخل؟

- التبسيط: وُجِد تعريف الحضور والتقدم وحدد مسؤول التواصل، فصار للعملية معنى واحد.
- الرقمنة: أنشأت سجلاً منظماً يمكن تحديثه والبحث فيه وفق صلاحيات واضحة.
- الأتمتة: خُفِّضت التأخير في تنبيه الغياب، بعد الاتفاق على القاعدة والاستثناءات.
- الذكاء الاصطناعي: اقترح لمسودة ملخص عام منخفض المخاطر، لا لتقييم الطفل أو اتخاذ القرار عنه.
- القياس: ربط كل تدخل بمؤشر نتيجة أو جودة، لا بعدد الأدوات المستخدمة.

7. تطبيق خفيف: خريطة رحلة مصغرة

اختر خدمة واحدة يعرفها أعضاء المجموعة، ثم أكملوا خلال عشر دقائق:

- حددوا المستفيد النهائي والمستخدم المباشر وأهم صاحب مصلحة.
- اكتبوا أربع مراحل يمر بها المستفيد من الحاجة إلى المتابعة.
- حددوا نقطة ألم واحدة ولحظة حرجة واحدة.
- صوغوا المشكلة دون ذكر أداة أو نظام.
- اختاروا التدخل الأول: تبسيط، رقمنة، أتمتة، أو تعزيز بالذكاء الاصطناعي.
- حددوا مؤشراً واحداً وشرط حماية واحداً.

8. خلاصة الفصل

- المستخدم المباشر ليس دائماً المستفيد النهائي؛ ويجب فهم القيمة لكليهما.

- رحلة المستفيد تكشف التجربة عبر القنوات، بينما يفسر مخطط العملية ما يحدث داخل المنظمة.
- اللحظات الحرجة تحتاج إلى جودة وكرامة وحماية، لا سرعة فقط.
- المشكلة الجيدة تصف الوضع والمتأثر والأثر والدليل دون القفز إلى الحل.
- التبسيط يسبق الرقمنة، والعملية المستقرة تسبق الأتمتة.
- الذكاء الاصطناعي خيار لتعزيز العمل في حالات ملائمة، وليس نقطة البداية.
- الشمول وحماية الطفل والخصوصية شروط تصميم منذ البداية وليست مراجعة أخيرة.

لمن أراد الاستزادة

توسع القراءات التالية المفاهيم التي يحتاجها من سيقود تصميم خدمة أو ورشة رحلة مستفيد بعد البرنامج:

- [2] Guide to Supporting Civil Society Organisations in Digital Transformation: للربط بين احتياج المنظمة والمستفيد وبين الدعم الرقمي الواقعي.
- [4] World Bank Digital Skills Toolkit: لفهم أثر المهارات والوصول والثقة في قدرة الأشخاص على استخدام الخدمات الرقمية.
- قياس التحويل الرقمي 2024 [10]: لقراءة منظور سعودي يجمع المستفيد والعمليات والبيانات والتقنية والحوكمة.
- [5] AI Readiness Framework: لفحص ملائمة المهمة والبيانات والأشخاص قبل اختيار استخدام للذكاء الاصطناعي.
- [8] AI Human Rights Impact Assessment Toolkit: لتوسيع فحص الحقوق والمخاطر والاعتراض في الاستخدامات المؤثرة.
- [11] Gender-Equitable AI Toolkit: لتذكير فريق التصميم بأن البيانات والتقنية قد تعيدان إنتاج الإقصاء إذا لم تُفحص الفئات المختلفة.

مهمة قراءة اختيارية اختر خدمة واحدة وارسم رحلتها في صفحة، ثم اقرأ مرجعًا واحدًا واسأل: ما الفئة التي لم أمثلها؟ وما الدليل الناقص؟ وما شرط الحماية الذي يجب إضافته؟

مراجع الفصل الثاني

- Supporting Civil Society Development Foundation. (2023). Guide to Supporting Civil Society [2] Organisations in Digital Transformation.
- World Bank. Digital Skills Toolkit [4].
- AI for Nonprofits. (2024). AI Readiness Framework [5].
- Harnessing Generative AI in Humanitarian Action. (2024). Opportunities, Risks, Barriers, and [7] Recommendations.

- [8] UNDP. (2025). AI Human Rights Impact Assessment Toolkit
- [9] NetHope. (2023). Guide to AI Solutions for Nonprofits
- [10] هيئة الحكومة الرقمية. (2024). قياس التحويل الرقمي 2024.
- [11] NetHope. Gender-Equitable AI Toolkit

الفصل الثالث: الجاهزية والنضج الرقمي للمنظمة

من التشخيص الواقعي إلى تحديد الفجوات التي يجب علاجها قبل إطلاق المبادرة

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.

تمهيد

بعد أن حددنا في الفصل السابق رحلة المستفيد والمشكلة الحقيقية، يأتي سؤال حاسم: هل تستطيع المنظمة تنفيذ التدخل المقترح والمحافظة عليه؟ قد تكون الفكرة جيدة، لكن العملية غير مستقرة، أو البيانات ناقصة، أو المسؤولية موزعة بين أقسام لا تتفق على تعريف واحد للحالة. في هذه الظروف قد تزيد التقنية سرعة الفوضى بدل أن تحسن الخدمة.

تؤكد مراجع التحويل الرقمي للقطاع غير الربحي أن العائق غالبًا ليس غياب الأداة، بل نقص المهارات والوقت والتمويل، وضعف البيانات، وتشتت الملكية، وغياب الاستراتيجية والسياسات [1][2]. كما تبين خبرات تطبيق الأنظمة المؤسسية أن الرعاية التنفيذية، والحوكمة، وإدارة التغيير، ونظافة البيانات، والتطبيق المرحلي عوامل تسبق النجاح التقني [6].

في قطاع رعاية الأيتام، تتضاعف أهمية التشخيص لأن أي تعثر قد يمس استمرارية خدمة أو يكشف معلومة حساسة أو يحلّل المستفيد إعادة تقديم قصته ووثائقه. لذلك لا يُستخدم التشخيص لإصدار حكم على المنظمة، بل لاتخاذ قرار أفضل حول نقطة البداية والنطاق والضوابط.

أهداف التعلم

بنهاية الفصل يتوقع أن يكون المتدرب قادرًا على:

1. التمييز بين الجاهزية الرقمية والنضج الرقمي والقدرة التشغيلية.
2. تشخيص المنظمة عبر سبعة أبعاد مترابطة باستخدام أدلة قابلة للتحقق.
3. تحديد الفجوات المانعة والفجوات الممكنة والفجوات التي يمكن تأجيلها.
4. تقدير مستوى النضج دون تحويل الدرجة إلى غاية شكلية أو مقارنة غير عادلة.
5. فحص جاهزية حالة استخدام للذكاء الاصطناعي بصورة منفصلة عن الحماس للأداة.
6. تحويل نتائج التشخيص إلى أولويات قصيرة قابلة للإدراج في خارطة الطريق.

1. الجاهزية والنضج والقدرة: ثلاثة مفاهيم متقاربة ولكنها ليست واحدة

1.1 الجاهزية الرقمية

الجاهزية هي مدى توافر الشروط اللازمة لنجاح مبادرة أو نتيجة محددة الآن. وهي سؤال سياقي: قد تكون المنظمة جاهزة لإطلاق بوابة معلومات بسيطة، لكنها غير جاهزة لبناء نموذج تنبؤي أو لدمج ملفات المستخدمين بين عدة جهات. لذلك ينبغي أن يرتبط التقييم بخدمة أو مشكلة ونطاق واضحين.

1.2 النضج الرقمي

النضج هو نمط مستقر من الممارسات المؤسسية يتطور عبر الزمن: كيف تختار المنظمة مبادراتها؟ كيف تدير البيانات؟ كيف تتعلم من الاستخدام؟ وكيف تكرر النجاح بأقل اعتماد على الأفراد؟ النضج لا يعني امتلاك أحدث نظام، بل امتلاك طريقة عمل يمكن تفسيرها وقياسها وتحسينها.

1.3 القدرة التشغيلية

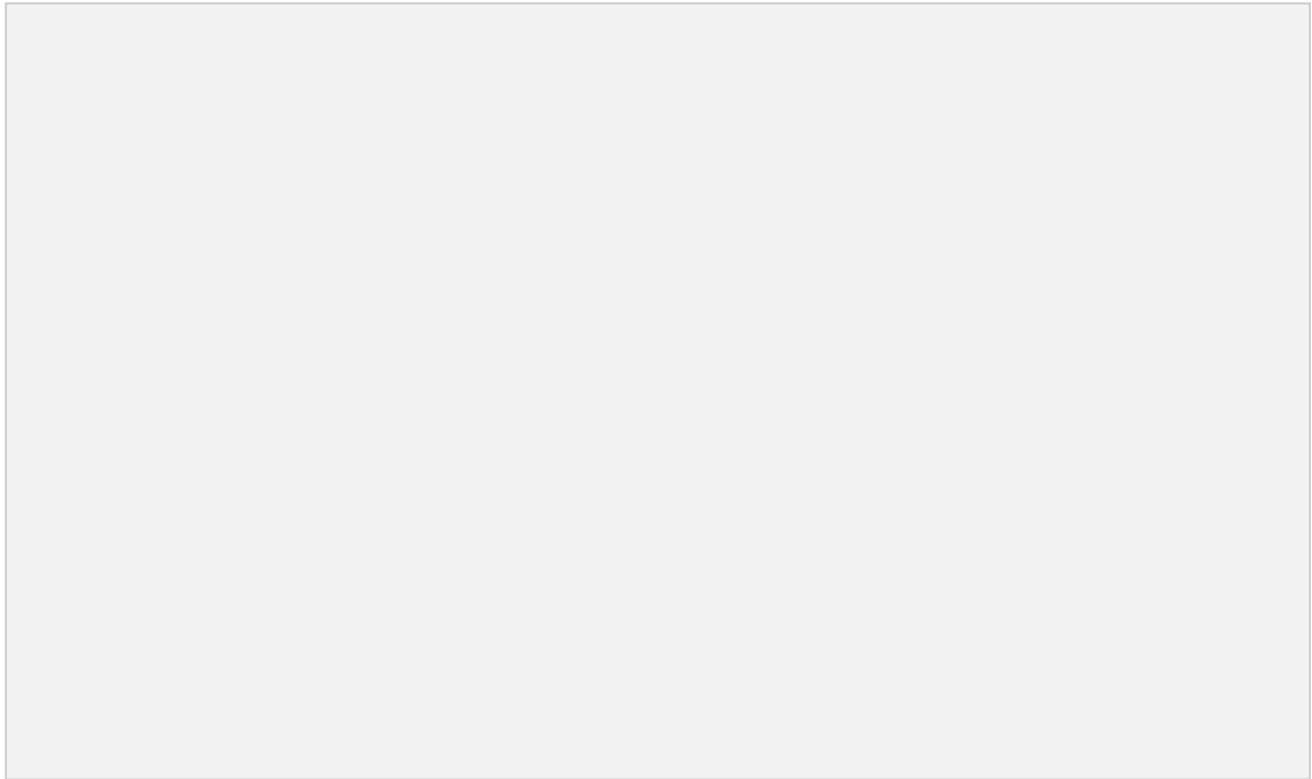
القدرة هي ما تستطيع المنظمة تنفيذه فعليًا بمواردها وأشخاصها وشركائها ضمن مدة معقولة. قد تكون الرؤية واضحة، لكن الفريق لا يملك وقتًا أو مسؤولًا أو ميزانية تشغيلية. وقد تتوفر التقنية دون قدرة على الدعم والصيانة. لهذا يجب أن يظهر قيد القدرة في القرار، لا أن يُخفى خلف درجة عامة.

اختبار سريع إذا كان السؤال: هل نستطيع بدء هذه المبادرة بأمان الآن؟ فهذا تشخيص جاهزية. وإذا كان: هل أصبحت لدينا ممارسة مؤسسية مستقرة قابلة للتكرار والتحسين؟ فهذا تقييم نضج.

2. لماذا لا تكفي درجة واحدة؟

قد تحصل منظمتان على المتوسط نفسه لأسباب مختلفة تمامًا. الأولى قد تملك تقنية جيدة وبيانات ضعيفة، والثانية تملك عملية واضحة وفريقًا قويًا لكن نظامها قديم. المتوسط مفيد للتخيص، لكنه قد يخفي الفجوة التي ستعطل المبادرة. ولهذا تُقرأ النتيجة بوصفها ملفًا للأبعاد، مع أدلة وتعليقات، وليس رقمًا منفردًا.

- الدرجة تصف الوضع الحالي ولا تفسر سببه وحدها.
- المبادرة الحساسة قد تتوقف بسبب بُعد واحد حتى لو كان المتوسط مرتفعًا.
- الفروق بين آراء الأقسام معلومة مهمة؛ فهي تكشف غموض الملكية أو اختلاف التجربة.
- التشخيص الأفضل يكرر بعد فترة لقياس التعلم، لا لمقارنة الجمعيات أو ترتيبها.



شكل (8): الأبعاد السبعة للجاهزية الرقمية

3. الأبعاد السبعة للجاهزية الرقمية

3.1 القيادة والاتجاه

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

- أسئلة التشخيص: ما النتيجة؟ من يملك القرار؟ وما الذي لن نفعله الآن؟
- أدلة ممكنة: هدف موثق، راعٍ تنفيذي، مالك تشغيلي، ميزانية، ومحضر قرار بالنطاق.
- علامة ضعف: صياغة الهدف باسم الأداة، مثل «تطبيق الذكاء الاصطناعي»، دون مشكلة أو مستفيد أو مؤشر.

3.2 المستفيد والخدمة

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.

- أسئلة التشخيص: من قد يستفيد؟ من قد يُستبعد؟ وأين توجد اللحظة الحرجة؟
- أدلة ممكنة: خريطة رحلة، ملاحظات مستخدمين، تحليل شكاوى، واختبار وصول لقنوات بديلة.
- علامة ضعف: قياس رضا الموظف عن النظام مع غياب أي دليل على فهم المستفيد أو سهولة حصوله على الخدمة.

3.3 الأفراد والثقافة والمهارات

التحول يغير المهام والقرارات والعلاقات بين الأدوار. يفحص هذا البعد المهارات الحالية، والثقة، والوقت المتاح للتعلم، 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.

- أسئلة التشخيص: من سيتغير عمله؟ ما المهارة المطلوبة؟ ومن يقدم الدعم بعد الإطلاق؟
- أدلة ممكنة: تحليل أثر على الأدوار، خطة تدريب بالمهمة، وقت مخصص، وقناة دعم وسفراء تغيير.
- علامة ضعف: دورة تعريفية واحدة قبل الإطلاق دون ممارسة أو دعم أو قياس استخدام صحيح.

3.4 العمليات والإجراءات

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.

- أسئلة التشخيص: ما نقطة البداية والنهاية؟ أين يتكرر الإدخال؟ وما الاستثناءات؟
- أدلة ممكنة: مخطط عملية، مسؤوليات، تعريفات موحدة للحالات، وزمن خط أساس.
- علامة ضعف: اختلاف الأقسام في تفسير الحالة نفسها أو الاعتماد على شخص واحد يعرف الخطوات غير المكتوبة.

3.5 البيانات والتحليلات

البيانات الجاهزة ليست الأكثر حجة، 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.

- أسئلة التشخيص: ما البيانات الضرورية؟ من يملك تعريفها وتصحيحها؟ وما مستوى حساسيتها؟
- أدلة ممكنة: قاموس بيانات، عينة جودة، قواعد تحقق، صلاحيات، وفترة احتفاظ وإتلاف.
- علامة ضعف: حقول حرة متباينة، سجلات مكررة، أو استخدام بيانات جُمعت لغرض مختلف دون تقييم جديد.

3.6 التقنية والتكامل والأمن

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.

- أسئلة التشخيص: هل الأداة تتكامل؟ من يدعمها؟ ماذا يحدث عند التعطل؟ وهل الصلاحيات مناسبة؟
- أدلة ممكنة: جرد الأنظمة، مخطط تكامل، اتفاق دعم، نسخ احتياطي، اختبار استعادة، ومراجعة وصول.
- علامة ضعف: حسابات مشتركة، تصدير يدوي متكرر، أو مورد وحيد دون خطة خروج واسترجاع للبيانات.

3.7 الحوكمة والقياس

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 [5][8].

- أسئلة التشخيص: من يوافق؟ ما المخاطر؟ ما مؤشر النجاح؟ ومن يراجع الشكاوى والأخطاء؟
- أدلة ممكنة: مصفوفة قرار، سجل مخاطر، خط أساس، مؤشرات تبني ونتيجة وحماية، ودورية مراجعة.
- علامة ضعف: قياس عدد التراخيص أو مرات الدخول فقط، دون جودة أو نتيجة للمستفيد أو حوادث حماية.

4. أداة التشخيص المبسط

يُقيّم كل بُعد على مقياس من صفر إلى ثلاث درجات. لا تُمنح الدرجة بناءً على الانطباع، بل على أفضل دليل متاح. وإذا اختلف المشاركون، تسجل الأسباب ولا يُجبرون على متوسط سريع؛ فالاختلاف نفسه قد يكشف فجوة مهمة.

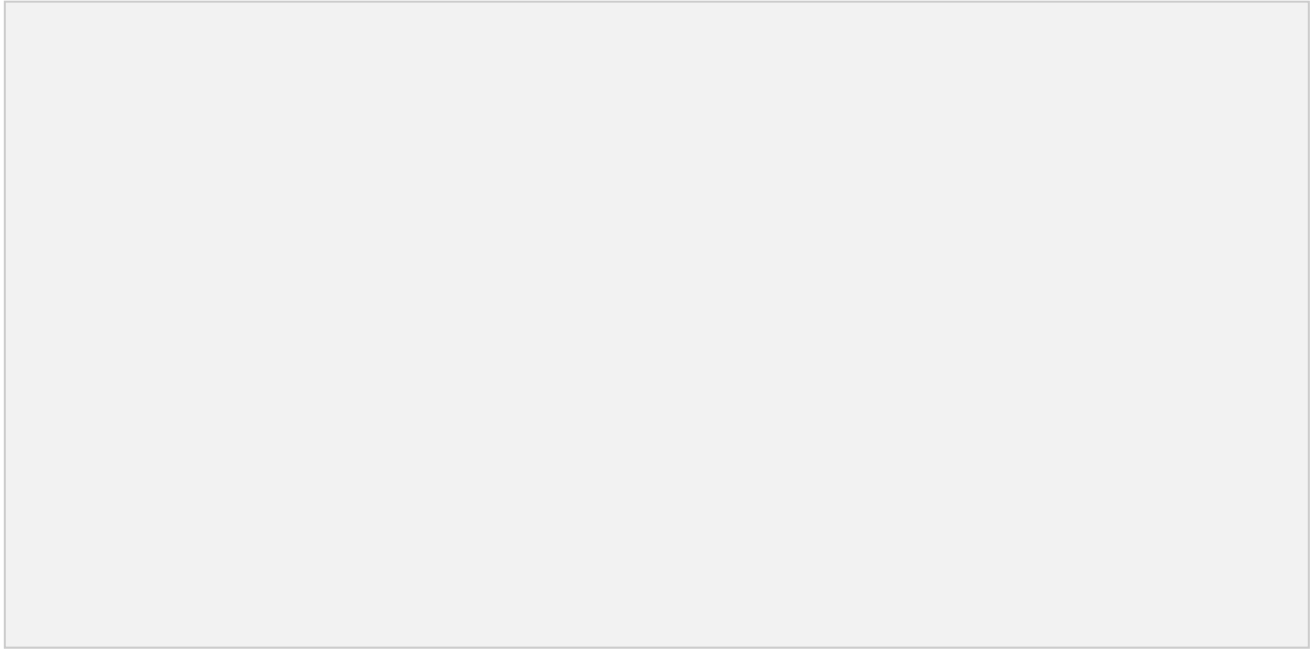
الدرجة	الوصف	السؤال الحاسم	نوع الدليل
0	غير ظاهر	هل توجد ممارسة أصلاً؟	لا دليل أو حالات فردية متناقضة
1	بداية متفرقة	هل تعتمد على أفراد واجتهادات؟	أمثلة جزئية أو وثائق غير مطبقة
2	ممارسة منظمة	هل تُطبق غالباً بملكية واضحة؟	إجراء مستخدم وسجلات تطبيق ومؤشرات أولية
3	ممارسة مستقرة ومتعلّمة	هل تُقاس وتُراجع وتحسن؟	نتائج دورية ومراجعات وقرارات تحسين موثقة

4.1 بطاقة الأسئلة والأدلة

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 والحوافز؟	رحلة، ملاحظات، قنوات بديلة	
الأفراد	هل يعرف المتأثرون دورهم ويتلقون دعماً؟	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؟	تكامل، أمن، دعم، تعافٍ	
الحوكمة	هل توجد موافقات ومخاطر ومؤشرات ومراجعة؟	قرار، سجل مخاطر، قياس	
قاعدة الأدلة ابدأ بوثيقة أو سجل أو عينة أو مقابلة محددة. عبارة «نحن جيدون في البيانات» ليست دليلاً؛ أما فحص عينة من خمسين سجلاً وإظهار نسبة الاكتمال والتكرار ومن يملك التصحيح فهو دليل يمكن مناقشته.			

4.2 كيف نحسب النتيجة دون أن نخدع أنفسنا؟

1. اختر مبادرة أو خدمة واحدة وحدد نطاقها؛ لا تقيم المنظمة في الفراغ.
2. اجمع فريقًا صغيرًا متعدد الأدوار، ويُفضّل أن يضم صاحب العملية ومستخدمًا مباشرًا ومسؤول بيانات أو تقنية.
3. أجب عن كل بُعد مستقلًا، وسجّل الدليل والافتراض والثقة في الدرجة.
4. احسب المتوسط للتليخيص 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.



شكل (9): سلم نضج مبسط لقراءة تطور الممارسة

5. حالة تطبيقية مكتملة: توحيد متابعة الدعم التعليمي

الحالة التالية تدريبية مركبة وليست وصفًا لجمعية محددة. ترغب جمعية في توحيد متابعة الطلاب المستفيدين من برامج الدعم التعليمي. توجد ملفات وجداول متعددة، ويتصل الموظفون بالأسر لجمع معلومات متكررة، وتصل التقارير متأخرة. اقترح الفريق شراء منصة وربطها لاحقًا بالذكاء الاصطناعي لإعداد ملخصات.

البعد	الدرجة	الدليل الحالي	الاستنتاج
القيادة	2	هدف تقليل التأخر وراع واضح، لكن النطاق واسع	تضييق التجربة إلى برنامج واحد
المستفيد	1	شكاوى متفرقة ولا توجد رحلة موثقة	مقابلات قصيرة وقناة بديلة قبل التصميم

البعد	الدرجة	الدليل الحالي	الاستنتاج
الأفراد	1	الفريق مرهق ولا يوجد وقت تدريب أو دعم	تحديد أثر الأدوار ووقت تعلم ودعم
العمليات	1	تعريف المتابعة يختلف بين البرامج	توحيد الحد الأدنى والاستثناءات أولاً
البيانات	1	تكرار ونقص وتعريفات غير موحدة	قاموس وعينة تنظيف وملكية تصحيح
التقنية	2	أدوات سحابية متاحة لكن لا يوجد تكامل	اختبار تكامل محدود وخطة استرجاع
الحوكمة	1	لا خط أساس ولا تصنيف للحساسية	مؤشرات وحماية وصلاحيات قبل التجربة

5.1 قراءة النتيجة

المتوسط التقريبي 1.3 من 3، لكنه ليس أهم معلومة. الفجوات المانعة هي عدم استقرار تعريف العملية، وضعف جودة البيانات وملكيته، وغياب تصنيف الحساسية والمؤشرات. شراء منصة الآن قد يثبت التعريفات المتعارضة داخل نظام جديد ويزيد عبء الموظفين. أما التقنية المتاحة والراعي القيادي فهما عاملان مساعدان يمكن الاستفادة منهما بعد معالجة الأساس.

قرار الحالة لا يُلغى المشروع؛ يُعاد ترتيبه. تبدأ تجربة مدتها ستة أسابيع على برنامج واحد لتوحيد تعريف المتابعة، وتنظيف عينة بيانات، واختبار نموذج موحد مع خمسة موظفين وعدد محدود من الأسر، ثم يُقرر شكل الأداة. تؤجل أي وظيفة ذكاء اصطناعي حتى تثبت ملائمة البيانات والغرض وضوابط الخصوصية.

5.2 خطة إغلاق الفجوات في 30-60-90 يومًا

الفترة	الأولوية	المخرج المتوقع	دليل الإغلاق
30 يومًا	تعريف الخدمة والعملية والبيانات	نطاق برنامج واحد، مخطط، قاموس مصغر	اعتماد المالكين وفحص عينة سجلات
60 يومًا	تجربة نموذج موحد وتدريب المستخدمين	سير عمل بسيط وقناة دعم	استخدام صحيح وملاحظات وأخطاء موثقة
90 يومًا	قياس النتيجة وقرار التقنية	مقارنة خط الأساس وخيار أداة محدد	زمن المتابعة، التكرار، رضا المستخدم، حوادث الحماية

6. الجاهزية للذكاء الاصطناعي: طبقة إضافية لا اختصار للتشخيص

قد تكون المنظمة جاهزة لرقمنة إجراء، لكنها غير جاهزة لاستخدام الذكاء الاصطناعي فيه. يقترح إطار الجاهزية للمنظمات غير الربحية فحص المهمة والأشخاص والبيانات والمخاطر قبل الأداة [5]. وتضيف أدلة حقوق الإنسان والعمل الإنساني ضرورة النظر في الفئات المتأثرة، والشفافية، والاعتراض، والآثار غير المقصودة [7][8].

6.1 البوابات الست

1. ملاءمة المهمة: هل هي مساعدة منخفضة المخاطر أم قرار يؤثر في أهلية أو حماية أو أولوية؟
2. ملاءمة البيانات: هل نحتاج بيانات شخصية أصلاً؟ وهل يمكن إخفاء الهوية أو استخدام بيانات اصطناعية للاختبار؟
3. قابلية التحقق: هل يستطيع موظف مؤهل مراجعة المخرج واكتشاف الخطأ قبل أن يؤثر؟
4. الضرر المحتمل: ما أثر الخطأ أو التحيز أو التسريب أو الاعتماد المفرط؟
5. الحوكمة البشرية: من يوافق ويراقب ويوقف؟ وكيف يصل الشخص إلى موظف أو اعتراض؟
6. القياس: ما القيمة المضافة مقارنة بالطريقة الأبسط؟ وما المؤشر الحارس الذي يمنع التوسع غير الآمن؟

مثال منخفض المخاطر نسبياً 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.

7. تحويل التشخيص إلى أولويات

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 مانعة: يمكن أن تسبب ضررًا أو تجعل المبادرة غير قابلة للتشغيل؛ تعالج قبل التجربة، مثل غياب صلاحيات البيانات الحساسة.
- فجوة ممكنة: لا تمنع البدء المحدود، لكنها تحسن التبني والجودة؛ تُعالج بالتوازي، مثل تطوير مادة دعم للمستخدم.
- فجوة لاحقة: مهمة للتوسع أو التكامل على المدى المتوسط وليست شرطًا للنطاق الأول، مثل مستودع بيانات مؤسسي كامل.

7.1 أربعة أسئلة لترتيب الفجوات

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

7.2 أخطاء شائعة في التشخيص

- 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 دليلًا على التطبيق دون فحص السجلات والسلوك.
- الخلط بين نقص الأداة ونقص العملية أو الملكية أو المهارة.
- محاولة رفع جميع الأبعاد إلى المستوى نفسه قبل البدء؛ وهو ما يحول التشخيص إلى برنامج طويل بلا نتيجة خدمية.

8. تطبيق خفيف: تشخيص مبادرة واحدة

يعمل المشاركون في مجموعات صغيرة لمدة خمس عشرة دقيقة على المبادرة التي بدأوها في الفصل السابق:

1. اكتبوا النتيجة المطلوبة والنطاق في سطر واحد.
2. امنحوا كل بُعد درجة من صفر إلى ثلاث، وكتبوا دليلًا أو اكتبوا «لا نعرف».
3. اختاروا فجوة مانعة واحدة وفجوة ممكنة واحدة.
4. حددوا إجراءً خلال ثلاثين يومًا ومالكًا ودليل إغلاق.
5. إذا تضمنت المبادرة ذكاءً اصطناعيًا، اختبروها بالبوابات الست وحددوا قرار: تجربة محدودة، تعديل، تأجيل، أو رفض.

سؤال النقاش أي اختلاف في الدرجات بين أعضاء المجموعة كان الأكثر فائدة؟ وما المعلومة أو الدليل الذي تحتاجونه قبل اتخاذ قرار؟

9. قالب قرار الجاهزية

الحقل	ما يكتب فيه
المبادرة والنتيجة	ما الذي سيتحسن، ولمن، وفي أي نطاق؟
ملف الأبعاد	درجات 0-3 مع الدليل والثقة في كل درجة
الفجوة المانعة	الخطر أو الشرط الذي يجب إغلاقه قبل التجربة
الفجوة الممكنة	إجراء يرفع التبني أو الجودة بالتوازي
قرار البدء	ابدأ / ابدأ بنطاق مشروط / أجل / أوقف
إجراء 30 يومًا	الفعل والمالك والموعد ودليل الإغلاق
تاريخ المراجعة	متى يعاد التقييم وبأي بيانات؟

10. خلاصة الفصل

- الجاهزية مرتبطة بمبادرة ونتيجة الآن، بينما النضج ممارسة مستقرة تتطور عبر الزمن.
- التشخيص ملف أبعاد وأدلة، وليس متوسطًا تجميليًا أو ترتيبًا للمنظمات.
- الأبعاد السبعة مترابطة: القيادة، المستفيد، الأفراد، العمليات، البيانات، التقنية، والحوكمة والقياس.
- وجود بُعد مانع قد يغير قرار البدء حتى لو كان المتوسط جيدًا.
- لا تعالج جميع الفجوات دفعة واحدة؛ ابدأ بما يحمي المستفيد ويثبت الفرضية ويمكن القياس.
- جاهزية الذكاء الاصطناعي تحتاج فحصًا إضافيًا للمهمة والبيانات والتحقق والضرر والحوكمة والقياس.
- أفضل مخرج للتشخيص هو قرار وإجراء ومالك ودليل إغلاق وموعد مراجعة.

لمن أراد الاستزادة

- تدعم القراءات التالية من يريد تنفيذ تشخيص أعمق أو تهيئة مبادرة مؤسسية:
- [1] Charity Digital Skills Report 2025: لفهم فجوات المهارات والاستراتيجية والبيانات والذكاء الاصطناعي في الجمعيات.
- [2] Guide to Supporting Civil Society Organisations in Digital Transformation: لتصميم تشخيص قائم على الاحتياج وخطة دعم واقعية.

- [5] AI Readiness Framework: لفحص جاهزية الأشخاص والمهمة والبيانات والراحة التنظيمية قبل استخدام الذكاء الاصطناعي.
- [6] ERP Implementation Patterns for Nonprofits: لدروس الرعاية التنفيذية والحوكمة والبيانات والتغيير والتطبيق المرحلي.
- قياس التحويل الرقمي 2024 [10]: لقراءة منطق سعودي متكامل للأبعاد والأدلة والتحقق والتحسين.
- [8] AI Human Rights Impact Assessment Toolkit: لتوسيع تقييم المخاطر والحقوق والآثار على الفئات الهشة.

مهمة قراءة اختيارية اختر أدنى بُعد في تشخيصك، واقرأ المرجع الأقرب له. استخرج ممارسة واحدة يمكن اختبارها خلال شهر، ودليلاً واحدًا سيُظهر أنها أصبحت مطبقة لا مكتوبة فقط.

مراجع الفصل الثالث

- [1] Charity Digital Skills Report. (2025). Charity Digital Skills Report 2025
- [2] Supporting Civil Society Development Foundation. (2023). Guide to Supporting Civil Society
- Organisations in Digital Transformation
- [3] OECD. (2024). Inclusive Digital Transformation as AI Spreads
- [5] AI for Nonprofits. (2024). AI Readiness Framework
- [6] NetHope. (2024). ERP Implementation Patterns for Nonprofits
- [7] Harnessing Generative AI in Humanitarian Action. (2024). Opportunities, Risks, Barriers, and
- Recommendations
- [8] UNDP. (2025). AI Human Rights Impact Assessment Toolkit
- [10] هيئة الحكومة الرقمية. (2024). قياس التحويل الرقمي 2024.

الفصل الرابع: اختيار المبادرات الرقمية والذكية

من قائمة أفكار واسعة إلى محفظة صغيرة تحقق قيمة ويمكن تنفيذها وقياسها بأمان

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.

تمهيد

ينتهي التشخيص عادة بقائمة طويلة من الاحتياجات: نظام لإدارة الحالات، تطبيق للمستفيدين، لوحة مؤشرات، أتمتة للتقارير، مساعد ذكي، قاعدة معرفة، وربط بين الأنظمة. المشكلة ليست قلة الأفكار، بل صعوبة اختيار القليل الذي يستحق البدء الآن. فإذا حاولت المنظمة تنفيذ كل شيء، تشتت المال والوقت والملكية، وتأخر ظهور القيمة، وأصبح التعلم أصعب.

توضح مراجع التحويل الرقمي للقطاع غير الربحي أن أكثر الاحتياجات شيوعاً ترتبط بالقدرات والبيانات والوقت والتمويل والقيادة، وليس بمجرد توفر الأدوات [1][2]. كما تبين خبرات الأنظمة المؤسسية أن التوسع المبكر والنطاق غير المنضبط والتخصيص الزائد يرفع التكلفة ومخاطر التعثر [6]. لذلك يأتي اختيار المبادرات بعد فهم المستفيد وتشخيص الجاهزية، وقبل بناء خارطة الطريق.

في رعاية الأيتام، لا يكفي حساب العائد التشغيلي؛ فقد توفر مبادرة وقتاً كبيراً لكنها ترفع خطر كشف بيانات طفل، أو تجعل الاعتراض أصعب، أو تستبعد أسرة لا تستخدم القناة الرقمية. ولهذا تُفحص القيمة والجدوى والمخاطر معاً، ويظل شرط الحماية قادراً على إيقاف المبادرة مهما ارتفعت درجتها الإجمالية.

أهداف التعلم

بنهاية الفصل يتوقع أن يكون المتدرب قادراً على:

1. تحويل مشكلة أو فجوة مثبتة إلى عدة بدائل قبل اختيار الحل.
2. التمييز بين الفرصة والمبادرة والمشروع والأداة.
3. تقييم المبادرات وفق الأثر والجدوى والجاهزية والاستدامة والمخاطر.
4. استخدام مصفوفة الأثر والجهد دون تجاهل المبادرات التأسيسية.
5. بناء محفظة متوازنة من المكاسب السريعة والمبادرات التأسيسية والاستراتيجية.
6. تحديد متى تكون الأتمتة أو مساعدة الذكاء الاصطناعي مناسبة، ومتى يجب التعديل أو الرفض.
7. صياغة بطاقة مبادرة قابلة للانتقال إلى خارطة الطريق في الفصل التالي.

1. 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.

1.1 أربعة مستويات يجب عدم خلطها

المستوى	السؤال الذي يجب عنه	مثال	الخطأ الشائع
الفرصة	أين يمكن تحسين القيمة أو تقليل الألم؟	تقليل غموض حالة الطلب	صياغتها باسم أداة
المبادرة	ما التغيير المحدد الذي سنختبره؟	توحيد الحالات وإشعارات المتابعة	جعلها أوسع من قدرة المنظمة
المشروع	كيف ننفذ المبادرة ضمن وقت وموارد؟	تجربة لمدة ثمانية أسابيع	بدء الخطة قبل تثبيت النتيجة
الأداة	بماذا ندعم التنفيذ؟	رسائل ونموذج تتبع أو منصة	اعتبار الشراء نتيجة بحد ذاته

1.2 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].

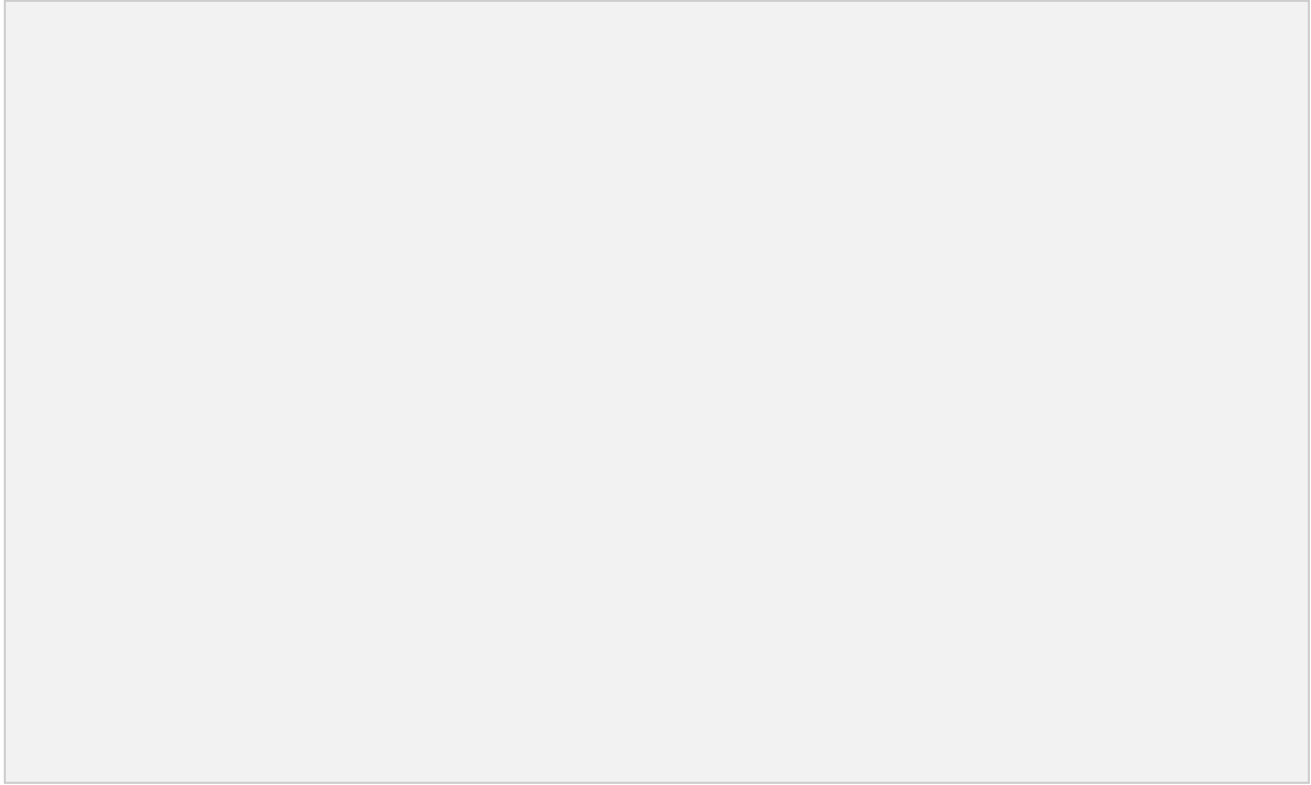
مثال: سنوحد حالات طلب الدعم التعليمي ونرسل تحديثات مفهومة للأسر خلال ثمانية أسابيع، بهدف خفض استفسارات الحالة المتكررة 30% ورفع نسبة فهم الخطوة التالية، مع إبقاء قناة بشرية للحالات الحساسة وعدم تضمين بيانات شخصية غير لازمة في الرسائل.

2. توليد البدائل قبل المفاضلة

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

- بديل غير تقني: حذف خطوة، توضيح مسؤولية، توحيد تعريف، أو تغيير توقيت التواصل.
- بديل رقمي بسيط: نموذج موحد، قاعدة معرفة، لوحة متابعة، أو قناة وصول أفضل.
- بديل مؤتمت: تنفيذ مهمة متكررة مستقرة وفق قاعدة واضحة مع معالجة الاستثناءات.

- بديل معزز بالذكاء الاصطناعي: مساعدة الموظف في تلخيص أو صياغة أو استرجاع معرفة مع تحقق بشري.
- قاعدة عملية:** اطلب من الفريق دائمًا بديلاً لا يحتاج شراء أداة جديدة، وبديلاً صغيراً قابلاً للتجربة، وبديلاً يعالج السبب الجذري. هذه القاعدة تقلل الانبهار بالحل الأول وتكشف ما إذا كانت المشكلة تنظيمية قبل أن تكون تقنية.



شكل (10): الانتقال من الاحتياج إلى مبادرة صغيرة قابلة للتجربة

3. معايير اختيار المبادرات

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

3.1 الأثر المتوقع

ما مقدار التحسن الممكن في نتيجة مهمة للمستفيد أو جودة الخدمة؟ وهل يستفيد عدد كافٍ من الأشخاص أو فئة ذات حاجة عالية؟ يختلف الأثر عن النشاط؛ فإطلاق تطبيق مخرج، بينما خفض زمن الحصول على الخدمة أو تحسين وضوح القرار نتيجة.

3.2 قيمة المستفيد والشمول

هل تعالج المبادرة أُلماً حقيقياً في الرحلة؟ وهل تحسن الوصول والوضوح والكرامة والثقة؟ ومن قد يستبعده التصميم؟ قد تحتاج المبادرة إلى قناة بديلة أو مساعدة بشرية حتى لا يتحول التحسين الرقمي إلى حاجز جديد [3][4].

3.3 الجدوى والجهد

تشمل الجدوى الوقت والمال والتعقيد والتكامل والمشتريات والخبرة، ولا تقتصر على تكلفة الترخيص. ويجب احتساب وقت الموظفين، وتنظيف البيانات، والتدريب، والدعم، والتغيير، والصيانة، والخروج من المورد.

3.4 الجاهزية

تستخدم نتيجة الفصل السابق: هل القيادة والعملية والبيانات والأفراد والتقنية والحوكمة جاهزة للنطاق المقترح؟ قد تكون المبادرة عالية الأثر لكنها تحتاج أولاً إلى مبادرة تأسيسية صغيرة ترفع الجاهزية.

3.5 الاستدامة والقابلية للتوسع

هل تستطيع المنظمة تشغيل الحل بعد انتهاء التمويل أو الحماس الأول؟ من يملكه ويحدثه ويدعمه؟ وهل يمكن استرجاع البيانات أو الانتقال إلى بديل؟ التوسع ليس نسخ التجربة فقط؛ بل توحيد الحد الأدنى من الممارسة والدعم والحوكمة.

3.6 المخاطر والحماية

ما احتمال الضرر وشده؟ تشمل المخاطر الخصوصية والأمن والتحيز والاستبعاد والاعتماد على مورد وفشل الخدمة والخطأ غير القابل للتصحيح. في الحالات التي تمس أهلية طفل أو حماية أو ترتيب أولوية، لا تُخفّض خطورة الاستخدام بمجرد وجود مراجعة شكلية؛ بل يحتاج إلى تقييم أثر وتفسير ومسار اعتراض وإشراف مؤهل [7][8].

4. بطاقة تقييم موزونة

يمكن استخدام وزن مبسط يساعد الفريق على إظهار افتراضاته. تُمنح كل مبادرة درجة من 1 إلى 5 لكل معيار، ثم تضرب الدرجة في الوزن. ارتفاع درجة المخاطر يعني أن الاستخدام أكثر أماناً وقابلية للضبط، وليس أنه أخطر. الأوزان المقترحة تدريبية وتُعدل وفق سياق المنظمة.

المعيار	الوزن	درجة 1	درجة 5
الأثر المتوقع	30%	تحسن محدود أو غير مثبت	نتيجة مهمة ودليل أولي قوي
قيمة المستفيد 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

حساب الدرجة: مجموع (درجة المعيار × وزنه). الناتج من 5. وتظل بوابة الحماية مستقلة: يمكن رفض مبادرة ذات مجموع مرتفع إذا كان ضررها غير مقبول أو لا يمكن تصحيحه أو الاعتراض عليه.

4.1 مثال مقارنة أربع مبادرات

تستخدم الجمعية الحالة نفسها: كثرة اتصالات الأسر وتأخر التقارير وتشتت ملفات المتابعة. قُيِّمت أربعة بدائل أوليًا، ثم نوقشت الأدلة والتبعيات.

المبادرة	الأثر	الجهد	النتيجة الموزونة	القرار الأولي
توحيد حالات الطلب ورسائل المتابعة	مرتفع	منخفض	4.85	مكسب سريع يبدأ أولاً
ملف مستفيد موحد بين البرامج	مرتفع	مرتفع	3.70	مبادرة تأسيسية مرحلية
مساعدة معلومات للأسئلة العامة	متوسط	متوسط	3.15	تجربة لاحقة بعد تنظيم المعرفة
التنبؤ بأهلية الأسرة أو أولوية الطفل	محتمل حساس	لكنه مرتفع	2.30	يُرفض بصيغته الحالية

قراءة المثال: حصلت الرسائل الموحدة على أعلى نتيجة لأنها تعالج ألقاً مثبتاً وتتطلب جهداً محدوداً وقابلة للقياس. أما الملف الموحد فليس أقل أهمية، لكنه يحتاج تأسيساً وتطبيقاً مرحلياً. المساعد المعلوماتي يعتمد على تنظيم المعرفة أولاً. والاستخدام التنبؤي لا ينتقل إلى تجربة لأن الغرض يمس حقوقاً وقرارات حساسة، ودرجته لا تعالج غياب الشرعية والتفسير والاعتراض.

5. مصفوفة الأثر والجهد

تساعد المصفوفة على النقاش السريع، لكنها لا تكفي وحدها. يوضع الأثر على محور والجهد على محور، ثم تُراجع الجاهزية والمخاطر والتبعيات قبل القرار النهائي.

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

5.1 لماذا قد تضللنا المصفوفة؟

- قد تبدو مبادرة تنظيف البيانات منخفضة الأثر المباشر، لكنها شرط لعدة خدمات لاحقة.
 - قد يُقدَّر الجهد التقني فقط وتُهمل كلفة تغيير العملية والتدريب والدعم.
 - قد يُبالغ صاحب الفكرة في الأثر لرفع مبادرته إلى الربع المفضل.
 - قد تظهر مبادرة ذكاء اصطناعي سهلة لأن الأداة جاهزة، بينما التحقق والخصوصية والحوكمة مكلفة.
- التصحيح:** أضف لكل نقطة في المصفوفة وسماً يوضح الجاهزية والمخاطر والتبعية. ولا تنتقل المبادرة إلى خارطة الطريق إلا بعد تحديد مؤشر نتيجة ومالك وشرط حماية.

6. بناء محفظة مبادرات متوازنة

المحفظة مجموعة صغيرة من المبادرات تعمل معاً، وليست قائمة مشتريات. تحتاج المنظمة عادة إلى مزيج يحقق قيمة قريبة ويبني الأساس ويختبر فرصة مستقبلية دون تشتيت.

- مكسب سريع: نتيجة ظاهرة خلال أسابيع، مثل توحيد رسائل حالة الطلب وتقليل الاتصالات المتكررة.
- مبادرة تأسيسية: ترفع قدرة مشتركة، مثل قاموس بيانات أو قاعدة معرفة معتمدة أو ضبط الصلاحيات.
- مبادرة استراتيجية: تعيد تصميم خدمة أو تربط عدة برامج، وتنفذ على مراحل بعد إثبات الفرضيات.
- تجربة تعلم: نطاق صغير لاختبار قيمة أو خطر مجهول قبل الاستثمار، مع شروط نجاح وإيقاف.
- فكرة مؤجلة أو مرفوضة: لا تناسب الأولوية أو الجاهزية أو الحماية الآن، ويوثق سبب القرار حتى لا تعود بلا دليل.

6.1 قاعدة 60-30-10 التدريبية

يمكن للمنظمة استخدام توزيع تقريبي للنقاش، لاكمياع إلزامي: 60% من الجهد لتحسينات ومبادرات مؤكدة القيمة، و30% لبناء قدرات وتكاملات لازمة، و10% لتجارب منضبطة عالية التعلم. إذا كانت الجاهزية منخفضة أو المخاطر عالية، تزيد الحصة التأسيسية ويقل التجريب.

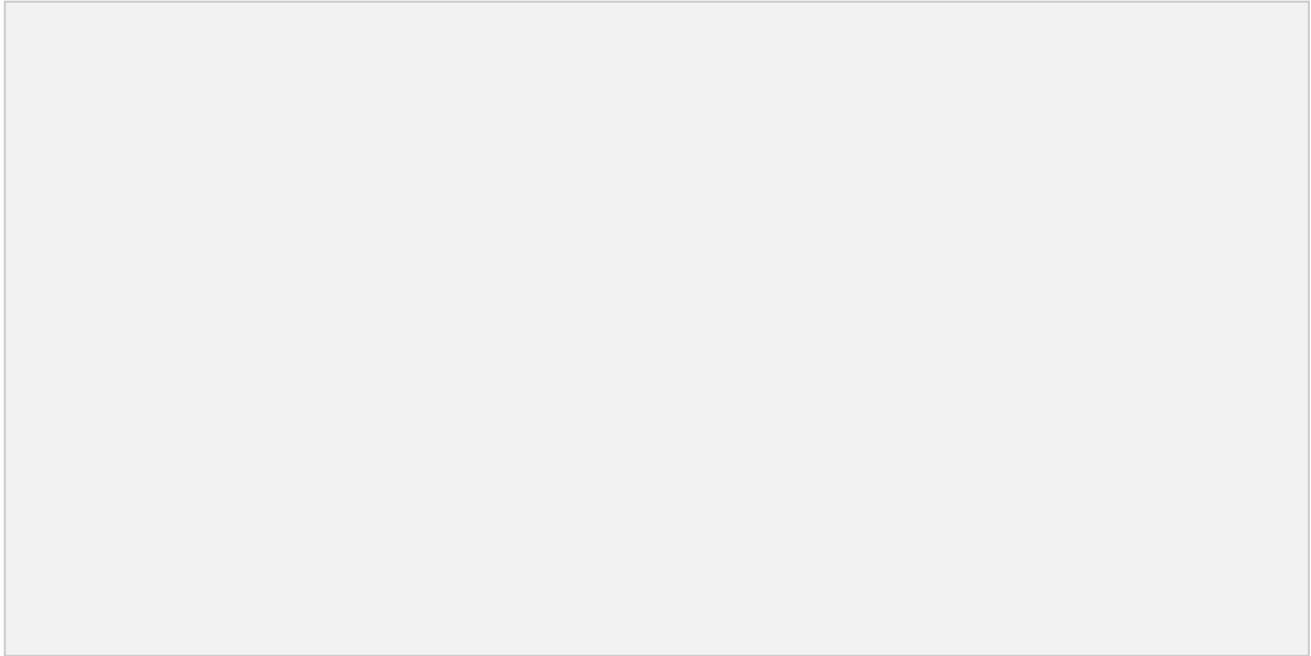
7. متى تكون الأتمتة مناسبة؟

تكون الأتمتة مناسبة عندما تكون المهمة متكررة، وقواعدها مستقرة، ومدخلاتها موثوقة، والاستثناءات معروفة، ويمكن اكتشاف الخطأ وتصحيحه. مثال ذلك إرسال تنبيه لمسؤول المتابعة بعد اكتمال مستندات محددة، بشرط تعريف اكتمال والمسؤول والاستثناء ووجود سجل للإرسال.

لا تكون الأتمتة مناسبة إذا كانت الخطوات تتغير باستمرار، أو القرار يحتاج حكماً مهنيًا، أو البيانات ناقصة، أو الخطأ يمس حماية المستفيد ولا يُكتشف سريعاً. في هذه الحالة قد يكون تبسيط العملية أو أداة مساعدة للموظف أفضل من تنفيذ القرار تلقائيًا.

8. متى يكون الذكاء الاصطناعي مناسبًا؟

لا يبدأ القرار بالسؤال عن النموذج أو المنتج، بل عن المهمة. يقترح إطار جاهزية الذكاء الاصطناعي التفريق بين الأتمتة والتعزيز: المهام المستقرة منخفضة الحكم يمكن أتمتتها، بينما المهام التي تحتاج فهمًا أو تقديرًا مهنيًا يُستخدم فيها الذكاء الاصطناعي لمساعدة الإنسان مع بقاء المسؤولية والقرار لديه [5].



شكل (11): الأتمتة وتعزيز الإنسان والمنطقة عالية الخطورة

8.1 ثلاث مناطق للقرار

- منطقة الأتمتة: قاعدة واضحة وضرر محدود، مثل تنسيق بيانات معتمدة أو إنشاء تذكير داخلي.
- منطقة تعزيز الإنسان: تلخيص ملاحظات منزوعة الهوية، أو اقتراح مسودة، أو استرجاع سياسة؛ يراجع الموظف المصدر والمخرج قبل الاستخدام.
- منطقة عالية الخطورة: أهلية أو أولوية أو حماية أو تشخيص اجتماعي أو ملف شخصي حساس. الأصل التوقف وإعادة تقييم الملاءمة والبدائل، ولا يكفي وعد تقني بالدقة.

8.2 اختبار المهمة قبل الأداة

1. هل النتيجة المطلوبة واضحة ويمكن قياسها بطريقة أبسط؟
2. هل المهمة متكررة ومستقرة أم تعتمد على سياق وحكم مهني؟
3. ما البيانات الضرورية؟ وهل يمكن تقليلها أو إخفاء الهوية؟
4. هل يستطيع موظف مؤهل التحقق من المخرج قبل أن يؤثر؟

5. ما أسوأ ضرر معقول؟ وهل يمكن اكتشافه وتصحيحه والاعتراض عليه؟
6. هل القيمة الإضافية تتفوق على البديل غير الذكي والتكلفة المستمرة؟

8.3 أمثلة قطاعية وقرار أولي

حالة الاستخدام	نوع المهمة	القرار الأولي	شرط أساسي
صياغة مسودة تقرير دوري من بيانات منزوعة الهوية	تعزيز	تجربة محدودة	مراجعة المصدر والأرقام قبل الاعتماد
البحث في سياسات داخلية مع إظهار المصدر	تعزيز	تجربة	قاعدة معرفة معتمدة وتاريخ تحديث
تصنيف رسائل عامة لتحويلها للقسم المناسب	مساعدة تشغيلية	تجربة مشروطة	عدم تضمين بيانات حساسة ومسار للحالات غير الواثقة
ترتيب الأطفال حسب احتمال النجاح في البرنامج	تنبؤ مؤثر	رفض بصيغته الحالية	مشكلة حقوق وعدالة لا تعالجها الدقة وحدها
إجابة آلية عن حالة حماية أو أزمة أسرية	قرار أو إرشاد حساس	رفض الاستقلال الآلي	تحويل فوري إلى مختص وقناة طوارئ معتمدة

9. حالة تطبيقية مكتملة: تقليل استفسارات حالة الطلب

أظهر رسم الرحلة أن الأسر تتصل مرارًا لأن حالات الطلب غير موحدة، وبعض الموظفين يؤخرون التحديث، والرسالة الحالية لا تشرح الخطوة التالية. كشف تشخيص الجاهزية وجود راعٍ وبيانات أساسية، مع ضعف في تعريف العملية وملكية التحديث. ظهرت خمسة بدائل: تدريب الموظفين، وتوحيد الحالات، ورسائل آلية، وصفحة تتبع، ومساعد محادثة.

9.1 كيف اتخذ الفريق القرار؟

1. استبعد البدء بمساعد المحادثة لأن المعرفة وحالات الطلب لم تستقر بعد.
2. اعتبر توحيد الحالات ومالك التحديث شرطًا تأسيسيًا لا يظهر أثره وحده للمستفيد لكنه يمكن الحل.
3. جمع الرسائل الواضحة مع التحديث المسؤول في مبادرة واحدة صغيرة.
4. حدد تجربة على نوع طلب واحد ولمدة ثمانية أسابيع بدل إطلاق شامل.
5. اختار مؤشرين للنتيجة: انخفاض الاتصالات المتكررة ونسبة من فهموا الخطوة التالية.
6. أضاف مؤشرين حارسين: الرسائل المرسله خطأ والحالات التي احتاجت قناة بشرية ولم تصل إليها.

9.2 بطاقة المبادرة المختارة

الحقل	القرار
المشكلة والدليل	اتصالات متكررة وغموض حالة الطلب وفق سجل الاتصالات ومقابلات الأسر
النتيجة	وضوح الحالة والخطوة التالية وانخفاض الاستفسارات المتكررة
النطاق	نوع طلب واحد، فريق واحد، وثمانية أسابيع
التدخل	توحيد الحالات والملكية، ثم رسائل متابعة مفهومة
المستفيدون والمستخدمون	الأسر المستفيدة وموظفو الاستقبال والمراجعة
المؤشرات	نسبة الاستفسارات المتكررة ونسبة فهم الخطوة التالية
الحماية	تقليل البيانات في الرسالة، تحقق من المستلم، وقناة بشرية للحالات الحساسة
المالك	مالك خدمة محدد، بدعم من العمليات والتقنية وحماية البيانات
قرار التوسع	التوسع فقط بعد تحسن النتيجة وعدم ارتفاع الأخطاء أو الشكاوى

10. أخطاء شائعة في اختيار المبادرات

- البدء باسم النظام أو المورد بدل المشكلة والنتيجة.
- تقييم الأفكار بمعايير مختلفة وفق قوة صاحبها داخل المنظمة.
- اختزال الجهد في الشراء والتطوير وإهمال البيانات والتغيير والدعم.
- اختيار المكاسب السريعة فقط وإهمال المبادرات التأسيسية التي تمنع التكرار.
- إعطاء الذكاء الاصطناعي أولوية مستقلة لمجرد حداثة.
- تحويل الدرجة الموزونة إلى قرار آلي وإضعاف بوابة المخاطر والحماية.
- إبقاء أفكار مؤجلة بلا سبب موثق، فتعود في كل اجتماع من البداية.

11. تطبيق خفيف: عيادة اختيار المبادرات

يستخدم المشاركون مشكلة واحدة من الفصول السابقة، ويعملون في مجموعات صغيرة لمدة عشرين دقيقة:

1. صوغوا النتيجة المطلوبة دون ذكر أداة.
2. ولدوا أربعة بدائل: غير تقني، رقمي بسيط، مؤتمت، ومعزز بالذكاء الاصطناعي إن كان ملائمًا.

3. قيّموا البدائل بالمعايير الست، وسجلوا أهم افتراض وراء كل درجة.
 4. ضعوا البدائل على مصفوفة الأثر والجهد، ثم أضيفوا الجاهزية والمخاطر والتبعيات.
 5. اختاروا مبادرة واحدة ومبادرة تأسيسية واحدة، وحددوا فكرة مؤجلة أو مرفوضة وسببها.
 6. املؤوا بطاقة المبادرة وحددوا مؤشر نتيجة ومؤشر حماية وقرار توسع.
- سؤال النقاش:** هل تغير ترتيب المبادرات بعد إضافة الجاهزية والمخاطر؟ وما الفكرة التي بدت جذابة أولاً ثم فقدت أولويتها بعد فحص الدليل؟

12. قالب بطاقة المبادرة

يُنقل القالب التالي إلى ورقة العمل، وتُستخدم إجابته مدخلاً مباشراً لبناء خارطة الطريق في الفصل الخامس:

- اسم المبادرة بصيغة تغيير، لا اسم منتج.
- المشكلة والدليل والفئة المتأثرة.
- النتيجة المطلوبة وخط الأساس والمؤشر المستهدف.
- النطاق وما يقع خارجه والمدة التجريبية.
- التدخل المختار والبدائل التي دُرست.
- الجاهزية والفجوات والتبعيات.
- المخاطر وشروط الحماية والإشراف والاعتراض.
- المالك والشركاء والموارد والتكلفة الكلية المتوقعة.
- شروط النجاح والإيقاف والتعديل والتوسع.

13. خلاصة الفصل

- الاختيار يبدأ من المشكلة والنتيجة، ثم يولد بدائل قبل تحديد الأداة.
- الفرصة والمبادرة والمشروع والأداة مستويات مختلفة ويؤدي خلطها إلى نطاقات ضعيفة.
- تجمع المفاضلة بين الأثر وقيمة المستفيد والجدوى والجاهزية والاستدامة والسلامة.
- مصفوفة الأثر والجهد مفيدة للنقاش لكنها لا تستبدل فحص المخاطر والتبعيات.
- المحفظة المتوازنة تجمع قيمة قريبة وقدرة تأسيسية وتجربة تعلم محدودة.
- الأتمتة تناسب المهمة المستقرة، والذكاء الاصطناعي يعزز الإنسان في المهام التي تتطلب حكمة.
- الاستخدام الذي يمس الأهلية أو الحماية أو التصنيف الحساس قد يُرفض حتى لو بدا ذا أثر مرتفع.
- بطاقة المبادرة هي المخرج الذي ينتقل إلى خارطة الطريق، وليس قائمة الأدوات.

لمن أراد الاستزادة

تعمق القراءات التالية من يريد بناء آلية مؤسسية لاختيار المبادرات وحالات الاستخدام:

- [2 Guide to Supporting Civil Society Organisations in Digital Transformation]: للانتقال من الاحتياج إلى دعم رقمي متناسب مع الواقع.
 - [6 ERP Implementation Patterns for Nonprofits]: لفهم أثر النطاق والتخصيص والحوكمة والتطبيق المرحلي في نجاح المبادرات المؤسسية.
 - [5 AI Readiness Framework]: للتمييز بين الأتمتة وتعزيز الإنسان وفحص المهمة والأفراد والبيانات.
 - [7 Harnessing Generative AI in Humanitarian Action]: لموازنة الفرص مع مخاطر البيانات والسياق والفئات الهشة.
 - [8 AI Human Rights Impact Assessment Toolkit]: لتوسيع اختبار الحقوق والضرر والشفافية والاعتراض.
 - قياس التحويل الرقمي 2024 [10]: لربط المبادرات بالمستفيد والعمليات والبيانات والحوكمة والقياس في سياق سعودي.
- مهمة قراءة اختيارية:** اختر مبادرة استبعدتها أو أجلتها، وقرأ المرجع الأقرب لسبب القرار. اكتب ما الدليل الذي قد يغير القرار مستقبلاً، وما الشرط الذي لن تتنازل عنه المنظمة.

مراجع الفصل الرابع

- [1] Charity Digital Skills Report. (2025). Charity Digital Skills Report 2025
- [2] Supporting Civil Society Development Foundation. (2023). Guide to Supporting Civil Society Organisations in Digital Transformation
- [3] OECD. (2024). Inclusive Digital Transformation as AI Spreads
- [4] World Bank. Digital Skills Toolkit
- [5] AI for Nonprofits. (2024). AI Readiness Framework
- [6] NetHope. (2024). ERP Implementation Patterns for Nonprofits
- [7] Harnessing Generative AI in Humanitarian Action. (2024). Opportunities, Risks, Barriers, and Recommendations
- [8] UNDP. (2025). AI Human Rights Impact Assessment Toolkit
- [9] NetHope. (2023). Guide to AI Solutions for Nonprofits
- [10] هيئة الحكومة الرقمية. (2024). قياس التحويل الرقمي 2024

الفصل الخامس: بناء خارطة طريق التحويل الرقمي

من المبادرات المختارة إلى مسار تنفيذي مرحلي قابل للقياس والتعلم

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.

تمهيد

انتهى الفصل الرابع إلى بطاقة مبادرة مختارة، لكن جودة الاختيار لا تضمن جودة التنفيذ. قد تتعثر مبادرة واعدة لأن البيانات غير جاهزة، أو لأن مالكيها غير متفرغ، أو لأن نظاماً آخر يجب أن يسبقها، أو لأن المنظمة عاملت الإطلاق بوصفه نهاية المشروع. لذلك تنقل خارطة الطريق القرار من سؤال: ماذا نريد أن نشترى؟ إلى أسئلة أدق: ما النتيجة التي نريد إثباتها؟ ما الذي يجب أن يتغير أولاً؟ من يملك القرار؟ وما الدليل الذي يسمح بالانتقال إلى المرحلة التالية؟ [1][2]

تُظهر دراسة NetHope لأنماط تطبيق الأنظمة المؤسسية في منظمات غير ربحية أن التنفيذ واسع النطاق قد يمتد لسنوات ويتطلب حوكمة ورعاية تنفيذية وفريقاً مخصصاً، وأن النطاقات المتسارعة ليست بالضرورة أسرع في الواقع. كما أفادت الدراسة بأن 54% من الجهات المشاركة استخدمت إطلاقاً مرحلياً، بما يحد من الاضطراب ويسمح بالتعلم في نطاق أصغر [2]. لا يعني ذلك أن كل جمعية تحتاج مشروعاً مؤسسياً ضخماً، بل يؤكد أن التدرج والتبعيات والملكية ليست تفاصيل إدارية ثانوية.

أهداف التعلم

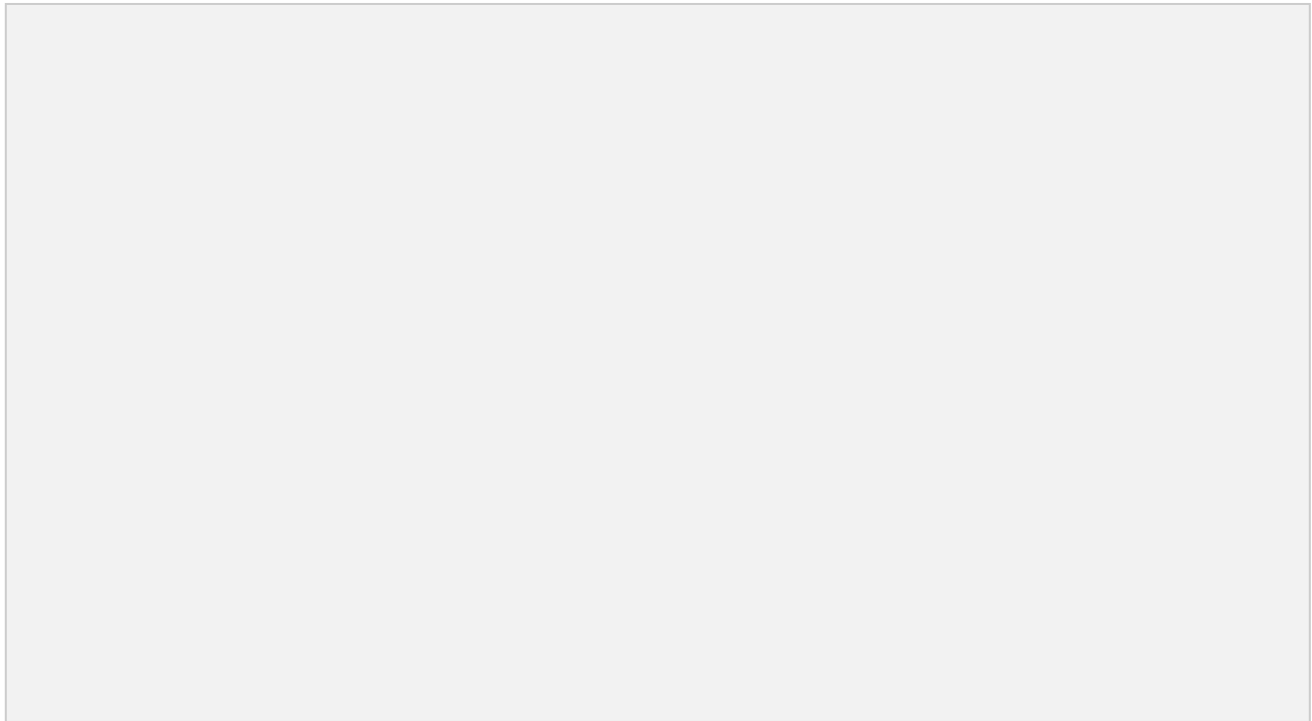
- التمييز بين الاستراتيجية والخطة وخارطة الطريق والجدول التنفيذي.
- صياغة رؤية رقمية ونتائج محددة مرتبطة برسالة المنظمة والمستفيد.
- تحويل المبادرات المختارة إلى محفظة مرحلية تكشف التبعيات والقدرات التأسيسية.
- تصميم دورة تنفيذ تبدأ بالاكشاف وتنتهي بقياس القيمة والتوسع المنضبط.
- تعيين الراعي والمالك وفريق التنفيذ ومسؤوليات القرار دون غموض.
- تحديد نطاق التجربة وخط الأساس وشروط النجاح والتعديل والإيقاف والتوسع مسبقاً.
- بناء خارطة طريق من صفحة واحدة قابلة للمناقشة والتحديث.

1. 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.

الأداة	السؤال الذي تجيب عنه	الأفق المعتاد	المخرج
الاستراتيجية	إلى أين نتجه ولماذا؟	متوسط إلى طويل	اتجاه وخيارات ونتائج
خارطة الطريق	ما الذي يجب أن يحدث وبأي ترتيب؟	متجدد من 12 إلى 24 شهراً	مراحل وتبعيات وقرارات
خطة المبادرة	كيف ننفذ مبادرة بعينها؟	مدة المبادرة	نطاق ومهام وموارد ومخاطر
الجدول التنفيذي	من يفعل ماذا ومتى؟	أسابيع أو أشهر	أنشطة ومعالج وتسليمات

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



شكل (12): الطبقات الخمس لخارطة طريق قابلة للتنفيذ

2. الطبقات الخمس للخارطة

2.1 النتائج

تبدأ الخارطة من تغير يمكن ملاحظته لدى المستفيد أو في قدرة المنظمة، لا من اسم أداة. مثال: تقليل عدم اليقين لدى الأسرة بشأن حالة الطلب، وليس إطلاق بوابة إلكترونية. يجب أن تتصل النتيجة برسالة المنظمة، وأن يكون لها خط أساس ومؤشر حارس يمنع تحقيق السرعة على حساب الحماية أو الشمول [3][4].

2.2 محفظة المبادرات

تضم المحفظة عدداً محدوداً من المبادرات التي تحقق النتائج معاً: مكسباً سريعاً يثبت القيمة، ومبادرة تأسيسية تعالج البيانات أو العملية، وتجربة تعلم، وربما مبادرة استراتيجية أطول. لا تُحْمَل الخارطة كل فكرة جيدة؛ فالقدرة المحدودة مورد يجب حمايته.

2.3 الممكنات

الممكنات هي القدرات التي يجب أن توجد كي تنجح المبادرة: إجراء موحد، بيانات معرّفة ومملوكة، مهارة لدى المستخدمين، تكامل تقني، سياسة خصوصية، أو قناة دعم. إخفاؤها يجعل المشروع يبدو أقصر وأرخص مما هو عليه، ثم تظهر بوصفها مفاجآت أثناء التنفيذ [2][5].

2.4 نظام التنفيذ

يحدد المالك والموارد والشريك والمعالج والتبعيات. ويشمل التكلفة الكلية لا ثمن الترخيص فقط: وقت الموظفين، تهيئة البيانات، التكامل، التدريب، الدعم، الصيانة، الأمن، والتحسينات اللاحقة. شدد المشاركون في دراسة NetHope على أهمية احتساب الاستثمار المستمر والدعم المستقبلي داخل حالة العمل [2].

2.5 الحوكمة والتعلم

توضح من يقرر، وما الأدلة المطلوبة، وكيف تُدار التغييرات والمخاطر، ومتى تراجع الخارطة. المبادرات الأعلى حساسية—خصوصاً ما يستخدم بيانات الأطفال أو الذكاء الاصطناعي—تحتاج فحصاً متناسباً مع الضرر المحتمل ومساراً للتصعيد والإيقاف [6][7].

3. من الرؤية إلى نتائج رقمية قابلة للقياس

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.

صيغة النتيجة: تحسين أو خفض أو زيادة + ما يتغير + لمن + من خط أساس إلى هدف + خلال مدة + دون الإخلال بمؤشر.

صياغة ضعيفة	صياغة أقوى	سبب التحسن
رقمنة خدمات المستفيدين	خفض زمن معرفة حالة الطلب من خمسة أيام إلى يوم واحد خلال ستة أشهر، مع بقاء قناة بشرية للحالات الحساسة	نتيجة وزمن وخط أساس وحماية
تطوير قاعدة بيانات	خفض السجلات المكررة والحقول الناقصة إلى مستوى متفق عليه قبل ربط الأقسام	يربط البيانات بقرار تشغيلي
استخدام الذكاء الاصطناعي	تقليل وقت إعداد مسودة التقرير الدوري مع تحقق الموظف ومنع إدخال بيانات تعريفية في أداة غير معتمدة	يفصل المساعدة عن القرار ويضع قيداً

4. هندسة التبعيات قبل وضع التواريخ

التبعية تعني أن نجاح مبادرة أو مرحلة يتطلب مخرجاً سابقاً. وقد تكون التبعية تقنية، لكنها كثيراً ما تكون تشغيلية أو بشرية أو تنظيمية. وضع التاريخ قبل كشف التبعيات يصنع دقة وهمية؛ لذلك تُرسم شبكة الاعتماد أولاً ثم يقدر الزمن.

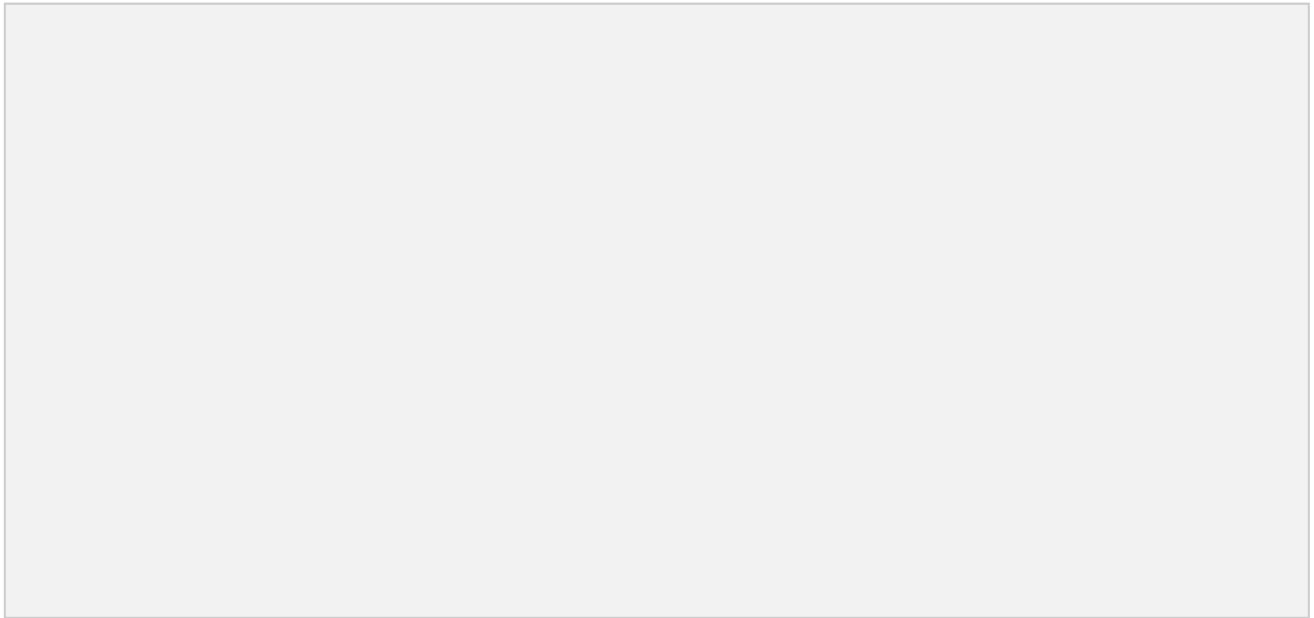
- تبعية قرار: اعتماد نطاق الخدمة أو سياسة التعامل مع البيانات.
- تبعية عملية: توحيد الإجراءات والتعريفات قبل أتمتته.
- تبعية بيانات: تنظيف الحقول الحرجة وتحديد المالك ومصدر الحقيقة.
- تبعية بشرية: توفر مالك متفرغ نسبياً وتدريب المستخدمين ودعمهم.
- تبعية تقنية: هوية رقمية أو تكامل أو بيئة اختبار أو صلاحيات.
- تبعية خارجية: مورد أو شريك أو موافقة أو تمويل أو التزام تعاقدية.

المبادرة	ما الذي يسبقها؟	ماذا تمكّن لاحقاً؟	قرار الخارطة
توحيد ملف المستفيد	قاموس بيانات، مالك، سياسة صلاحيات	تقارير موثوقة ورسائل حالة	تأسيسية في الموجة الأولى
خدمة حالة الطلب	توحيد حالات الإجراءات وقواعد الرسائل	خفض الاتصالات وتحسين الشفافية	تجربة مبكرة محدودة
قاعدة معرفة للموظف	سياسات محدثة ومسؤول محتوى	مساعدة بحث أو ذكاء اصطناعي لاحقاً	قبل أي مساعد ذكي
تنبؤ بالأهلية	بيانات تاريخية عادلة وحوكمة وحقوق اعتراض	لا تعتمد تلقائياً في السياق الحساس	يؤجل أو يعاد تصميمه

5. دورة التنفيذ المرحلية

تعالج الخارطة المبادرة كسلسلة أدلة، لا كقفزة من الموافقة إلى الإطلاق. ويمكن تكييف خمس مراحل مع حجم الجمعية وتعقيد المبادرة:

1. الاكتشاف: تثبيت المشكلة والنتيجة وخط الأساس والمستخدمين والقيود، وفحص ما إذا كان الحل غير التقني كافياً.
2. التصميم: إعادة تصميم الإجراء، تحديد المتطلبات الدنيا، معالجة الحماية وسهولة الوصول، وتحضير خطة القياس.
3. التجربة: نطاق صغير ومدة محددة وفرضيات معلنة، مع جمع أدلة الاستخدام والجودة والضرر والتكلفة.
4. التبني: تدريب ودعم وتعديل أدوار وإجراءات، ومراقبة الاستخدام الصحيح لا مجرد فتح الحسابات.
5. التوسع والتحسين: زيادة النطاق فقط بعد ثبوت قيمة قابلة للتكرار وقدرة تشغيلية مستدامة.



شكل (13): مراحل التنفيذ وبوابات القرار المبنية على الأدلة

6. التجربة المنضبطة ليست نسخة مصغرة من الإطلاق

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.

6.1 عناصر بروتوكول التجربة

- الفرضية: ما العلاقة التي نتوقعها ولماذا؟
- النطاق: خدمة واحدة، فرع واحد، فريق محدود أو فئة مستخدمين واضحة.
- المدة: كافية لرؤية السلوك، وقصيرة بما يسمح بالتعديل.
- خط الأساس: الوضع الحالي قبل التدخل وبالتعريف نفسه الذي سيستخدم بعده.

- مؤشرات القيمة والتبني والجودة والتكلفة، إضافة إلى مؤشرات الحماية.
- مسؤول القرار وتاريخ البوابة والأدلة المطلوب عرضها.

6.2 القرارات الأربعة عند البوابة

القرار	متى يستخدم؟	ما الذي يحدث بعده؟
استمرار أو توسع	تحققت القيمة دون تجاوز مؤشرات الحماية، والقدرة التشغيلية متاحة	توسع تدريجي مع خط قياس جديد
تعديل	ظهرت قيمة لكن التصميم أو التدريب أو البيانات تعوقها	فرضية معدلة وتجربة ثانية محددة
إيقاف مؤقت	الدليل غير كاف أو تبعية حرجة غير جاهزة	معالجة التبعية قبل إنفاق إضافي
إيقاف	الضرر غير مقبول أو القيمة ضعيفة أو الاستدامة غير واقعية	توثيق التعلم وإغلاق منظم

مبدأ حماية: لا يجوز أن يصبح وجود ميزانية مصروفة أو عقد موقع سبباً لتجاهل دليل الضرر أو ضعف القيمة. بوابة الإيقاف جزء من الحوكمة الجيدة وليست إعلان فشل.

7. الملكية والحوكمة والمسؤوليات

تحتاج المبادرة إلى راعٍ يزيل العوائق ويحمي اتساقها مع الاستراتيجية، وإلى مالك أعمال مسؤول عن النتيجة بعد انتهاء المشروع، وإلى قائد تنفيذ يدير العمل اليومي. أوضحت دراسة NetHope أن جميع الجهات المشاركة تقريباً كانت تستخدم بنية حوكمة للمشروع، وأن 80% أفادت بوجود فريق مخصص، بينما كان الإشراف الحصري لإدارة التقنية أو المالية نادراً؛ لأن التغيير مؤسسي عابر للوظائف [2].

الدور	مسؤوليته الأساسية	قرار لا يفوضه	مثال
الراعي التنفيذي	المحاذاة والموارد وإزالة العوائق	استمرار الاستثمار عند البوابات	مدير تنفيذي أو نائب
مالك النتيجة	قيمة الخدمة والتشغيل المستدام	قبول المخرج تشغيلياً	مدير خدمات المستفيدين
قائد المبادرة	النطاق والجدول والتنسيق والمخاطر	التصعيد وتحديث الخطة	مدير مشروع أو تحول
مالك البيانات	التعريف والجودة والصلاحيات	اعتماد مصدر الحقيقة	مسؤول بيانات الخدمة

الدور	مسؤوليته الأساسية	قرار لا يفوضه	مثال
الحماية والخصوصية	فحص الضرر والامتثال والحوادث	إيقاف معالجة غير آمنة	مسؤول حماية أو امتثال
ممثلي المستخدمين	اختبار الملاءمة والتبني	رفض تصميم يعطل المهمة	موظف حالة أو مستفيد مشارك

في الجمعيات الصغيرة قد يجمع شخص أكثر من دور، لكن لا ينبغي أن تختفي المسؤوليات. ويجب فصل مراجعة السلامة عن الحماس التنفيذي بقدر الإمكان، خصوصاً في حالات الذكاء الاصطناعي [6][7].

8. تقدير الموارد والاستدامة

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 عن 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.

تنبيه تخطيطي: أظهرت دراسة NetHope أن التكلفة الكلية للملكية كانت ضمن أعلى أولويات اختيار الحل لدى أكثر من 83% من المشاركين [2]. الاستدامة ليست سؤالاً يأتي بعد الشراء.

9. سجل المخاطر والافتراضات والقرارات

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.

البند	النوع	الإشارة المبكرة	الاستجابة والمالك	قرار البوابة
تعريفات الحالات موحدة	افتراض	اختلاف تقارير الأقسام	ورشة تعريف واعتماد؛ مالك الخدمة	لا تبدأ التجربة قبل الاعتماد

البند	النوع	الإشارة المبكرة	الاستجابة والمالك	قرار البوابة
انخفاض الموظفين	استخدام خطر	الرجوع لقنوات جانبية	اختبار قابلية الاستخدام ودعم؛ قائد التغيير	تعديل قبل التوسع
كشف بيانات حساسة	خطر حرج	صلاحيات واسعة أو تصدير غير مضبوط	تقليل البيانات وتدقيق وصول؛ مسؤول الحماية	إيقاف فوري وتحقيق
تأخر المورد في التكامل	مشكلة	تجاوز معلم متفق عليه	خطة بديلة وتصعيد تعاقدية؛ قائد المبادرة	إعادة تقدير الموجة

10. حالة تطبيقية متكاملة: مسار متابعة حالة الطلب

المشكلة: تتلقى الجمعية اتصالات متكررة من أسر تسأل عن حالة الطلب، بينما يبحث الموظف يدوياً في أكثر من ملف. اختار الفريق في الفصل الرابع مبادرة توحيد حالات الطلب وإرسال رسائل استباقية، لكنه وجد أن الملف الموحد الكامل يحتاج زمناً أطول. صممت الخارطة موجتين تحققان قيمة مبكرة دون تجاوز التبعة.

10.1 نتيجة الاثني عشر شهراً

خفض متوسط زمن حصول الأسرة على معلومة موثوقة عن حالة الطلب، وتقليل الاستفسارات المتكررة، مع الحفاظ على قناة بشرية وعدم تضمين بيانات حساسة في الرسائل.

10.2 الموجات التنفيذية

الموجة	المدة	العمل الرئيس	الدليل المطلوب	قرار النهاية
التأسيس	شهر 1-2	تعريف الحالات، خط الأساس، الصلاحيات، نصوص الرسائل	اعتماد الإجراء وقياس الوضع الحالي	جاهزية التجربة
تجربة محدودة	شهر 3-4	خدمة واحدة وفريق صغير ورسائل شبه آلية	الاستخدام والدقة وانخفاض الاتصالات وعدم وقوع كشف	توسع أو تعديل أو إيقاف
التبني	شهر 5-7	تكامل مبسط وتدريب ودعم ومراقبة	استخدام صحيح واستقرار الجودة	إضافة خدمات
التوسع	شهر 8-12	خدمات وفروع إضافية وتحسين التقارير	قيمة متكررة وقدرة دعم وتكلفة مستدامة	إدماج في التشغيل

10.3 مؤشرات البوابة

- القيمة: التغير في عدد اتصالات الاستفسار ومتوسط زمن تقديم المعلومة.
- التبني: نسبة الحالات التي حُدثها الموظفون في الوقت المتفق عليه.

- الجودة: نسبة الرسائل الصحيحة المتسقة مع الحالة الفعلية.
 - الحماية: عدد الرسائل التي تضمنت معلومة حساسة أو أرسلت إلى جهة غير صحيحة؛ وأي حادث جوهري يوقف التجربة.
 - الاستدامة: وقت التشغيل الأسبوعي وتكلفة الدعم مقارنة بالقيمة المحققة.
- قرار الذكاء الاصطناعي:** لا تحتاج الموجة الأولى إلى ذكاء اصطناعي. وإذا أضيف لاحقاً لتوليد مسودة رسالة، تبقى القوالب والبيانات المسموح بها والمراجعة البشرية محددة، ولا يسمح للنظام بتقرير الأهلية أو تغيير حالة الطلب.

11. نموذج خارطة الطريق من صفحة واحدة

تجمع الصفحة الواحدة ما يحتاجه مجلس الإدارة أو فريق القيادة لاتخاذ القرار، بينما تبقى التفاصيل في خطط المبادرات. يُحدّث النموذج دورياً ويحمل تاريخ مراجعة وإصداراً واضحاً.

الحقل	ما يكتب فيه
الرؤية والنتائج	نتيجتان أو ثلاث مرتبطة بالمستفيد والرسالة مع خط أساس وهدف
الموجات الزمنية	الآن ثم التالي ثم اللاحق، أو أرباع السنة، دون دقة زائفة
المبادرات	المكاسب السريعة والتأسيسية والاستراتيجية وتجارب التعلم
التبعيات والممكنات	قرارات وعمليات وبيانات ومهارات وتقنية وشركاء
الملكية والموارد	الراعي ومالك النتيجة وقائد التنفيذ والقدرة والتكلفة
المعالم وبوابات القرار	دليل الاستمرار أو التعديل أو الإيقاف أو التوسع
المخاطر والمؤشرات الحارسة	أعلى المخاطر وحدود الحماية ومسار التصعيد
إيقاع المراجعة	تاريخ المراجعة، المنتدى المسؤول، وما الذي تغيّر ولماذا

12. أخطاء شائعة في بناء الخارطة

- بدء الخارطة بأسماء الأنظمة بدلاً من النتائج والمشكلات.
- وضع كل المبادرات في الموجة الأولى وإخفاء قيود القدرة.
- استخدام تواريخ دقيقة قبل فهم تبعيات 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.
- إضافة الذكاء الاصطناعي بوصفه موجة مستقلة دون حالة استخدام وبيانات وحوكمة.

13. نشاط تطبيقي خفيف: خارطة في ثلاث موجات

المدة المقترحة: 25 دقيقة. تعمل كل مجموعة على بطاقة المبادرة التي أعدها في الفصل الرابع.

1. خمس دقائق: اكتب نتيجة واحدة وخط أساساً أولياً ومؤشراً حارساً.
 2. سبع دقائق: حدد ثلاث تبعيات وصنفها إلى قرار أو عملية أو بيانات أو أشخاص أو تقنية.
 3. ثماني دقائق: وزع العمل على موجات التأسيس والتجربة والتبني أو التوسع.
 4. خمس دقائق: حدد مالك النتيجة وبوابة قرار واحدة ودليل الاستمرار أو الإيقاف.
- مخرج النشاط:** مسودة خارطة من صفحة واحدة، وليست عرضاً تفصيلياً للمشروع. يسأل المراجع: هل يمكنه فهم النتيجة والتسلسل والمالك والقرار خلال دقيقتين؟

14. خلاصة الفصل

- الخارطة تربط الاستراتيجية بالتنفيذ، ولا تستبدل خطة المشروع.
- النتائج تسبق الأدوات، والتبعيات تسبق التواريخ.
- الممكنات جزء من نطاق التحويل وليست أعمالاً جانبية غير ممولة.
- التجربة أداة تعلم لها خط أساس وفرضية وشروط قرار معلنة مسبقاً.
- التوسع قرار مبني على قيمة قابلة للتكرار وتبني وسلامة وقدرة تشغيلية.
- الراعي ومالك النتيجة وقائد التنفيذ أدوار متكاملة وليست أسماء في وثيقة.
- سجل الافتراضات والمخاطر والقرارات يحول الخارطة إلى أداة حوكمة حية.

لمن أراد الاستزادة

- [1] Guide to Supporting Civil Society Organisations in Digital Transformation: لبناء رحلة دعم تبدأ من السياق وتنتهي بخطة عمل مملوكة للمنظمة.
- [2] ERP Implementation Patterns for Nonprofits: لقراءة أنماط النطاق والحوكمة والفرق والتكلفة والتطبيق المرحلي والتقييم.
- قياس التحويل الرقمي 2024 [3]: لفهم منطق الأدلة المؤسسية وربط التحويل بالمستفيد والعمليات والبيانات والحوكمة.
- [4] OECD Inclusive Digital Transformation: لإبقاء الشمول والمهارات والقدرة البشرية ضمن تصميم المسار الرقمي.

- [5] AI Readiness Framework: لفحص جاهزية الأفراد والمهمة والبيانات قبل إدخال الذكاء الاصطناعي.
- [6] UNDP AI Human Rights Impact Assessment Toolkit: لتضمين حقوق الفئات المتأثرة والضرر والاعتراض في بوابات القرار.

مراجع الفصل الخامس

- Supporting Civil Society Development Foundation. (2023). Guide to Supporting Civil Society [1]
• .Organisations in Digital Transformation
- .NetHope. (2024). Enterprise Resource Planning Implementation Patterns for Nonprofits [2]
- [3] هيئة الحكومة الرقمية. (2024). قياس التحويل الرقمي 2024.
- .OECD. (2024). Inclusive Digital Transformation as AI Spreads [4]
- .AI for Nonprofits. (2024). AI Readiness Framework [5]
- .UNDP. (2025). AI Human Rights Impact Assessment Toolkit [6]
- Harnessing Generative AI in Humanitarian Action. (2024). Opportunities, Risks, Barriers, and [7]
• .Recommendations
- .Charity Digital Skills Report. (2025). Charity Digital Skills Report 2025 [8]
- .World Bank. Digital Skills Toolkit [9]
- .Microsoft. (2024). Creating an AI Council [10]

الفصل السادس: إدارة التغيير والتبني الرقمي

من إطلاق الأداة إلى ترسيخ سلوك جديد يحقق قيمة للمستفيد

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

تمهيد

تستطيع المنظمة تسليم نظام في موعده وتدريب جميع الموظفين ثم تفشل في تحقيق النتيجة. قد يستمر الموظفون في ملفاتهم الجانبية، أو يدخلون البيانات بعد انتهاء العمل، أو يطلب المستفيد المساعدة لأن القناة الجديدة غير واضحة، أو يصبح المدير وسيطاً يعالج مشكلات لم يتغير سببها. عندئذ يكون الإطلاق ناجحاً تقنياً والتبني ضعيفاً تشغيلياً.

تؤكد بيانات NetHope من تطبيقات الأنظمة المؤسسية في منظمات غير ربحية هذه الفجوة: 69% من الجهات المشاركة أعطت أولوية لخطة تواصل، و67% لبرامج التدريب، لكن التقرير لاحظ أن هذين النشاطين غالباً نقطيان ولا يشكلان وحدهما برنامج تغيير مستمراً. كما واجهت 46% صعوبة في التكيف مع العمليات الجديدة، وظهرت مشكلات تبني لدى 33% [1]. وتنسجم هذه النتيجة مع تقرير المهارات الرقمية للجمعيات 2025، حيث عدت 40% من الجمعيات مهارات الموظفين أو المتطوعين الرقمية عائقاً، بينما جعلت 43% تنمية هذه المهارات أولوية [2].

في قطاع رعاية الأيتام تتضاعف أهمية التغيير الإنساني؛ لأن الموظف يتعامل مع سياقات حساسة وعلاقات ثقة، ولأن المستفيد قد لا يملك الجهاز أو المهارة أو اللغة أو الاستقرار الذي يفترضه التصميم. لذلك لا يُقاس التبني بإجبار الجميع على قناة واحدة، بل بقدرة النظام الجديد على تحسين الخدمة مع بدائل ودعم وحماية مناسبة [3][4].

أهداف التعلم

- التمييز بين تشغيل النظام وتحقيق التبني والنتيجة.
- تحليل أثر التغيير على المهام والأدوار والسلطة والهوية المهنية.
- فهم المقاومة بوصفها بيانات عن مخاوف أو عوائق أو خسائر متوقعة.
- تحديد أدوار الراعي التنفيذي والمدير المباشر ومالك العملية وسفير التغيير.
- صياغة قصة تغيير صادقة وخطة تواصل ثنائية الاتجاه.
- تصميم تدريب مبني على المهام ودعم مستمر بعد الإطلاق.
- قياس سلسلة التبني من الوصول إلى الاستخدام الصحيح والاستمرار وتحقيق القيمة.

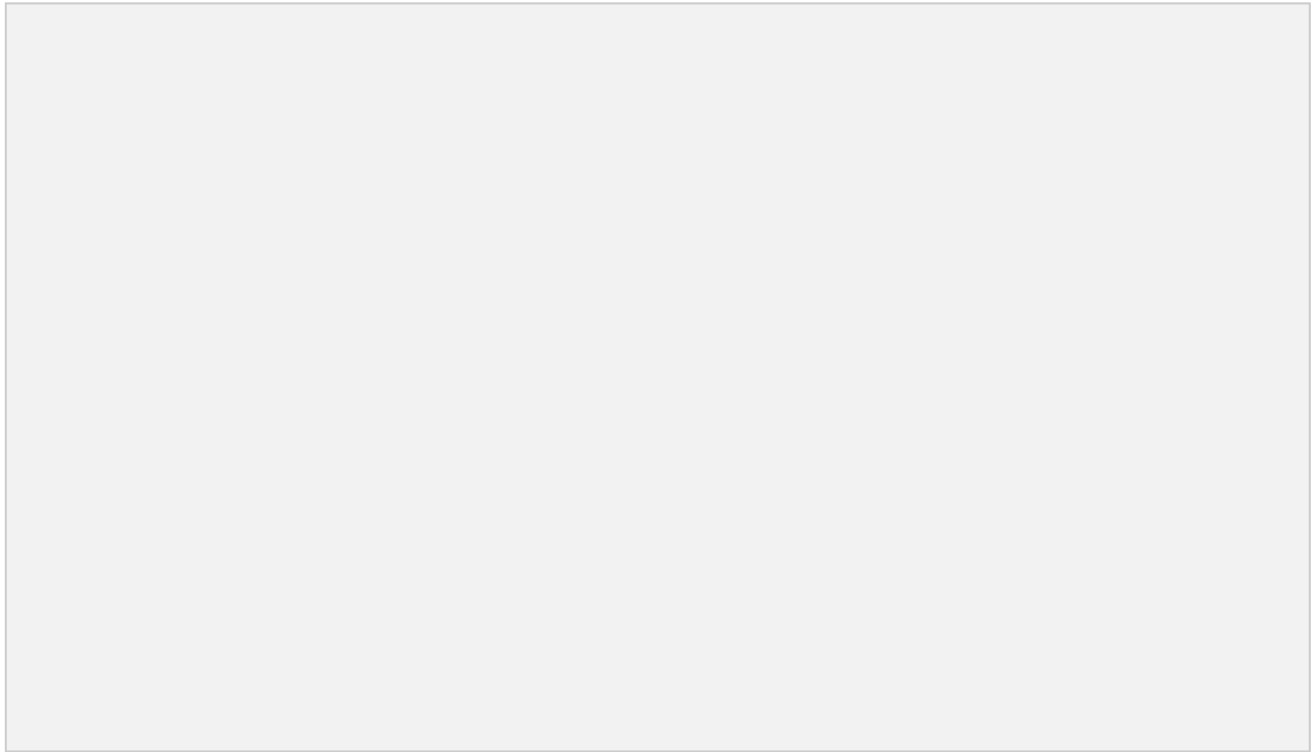
1. التنفيذ والتبني والنتيجة ثلاث حالات مختلفة

المستوى	السؤال	دليل شائع لكنه ناقص	الدليل الأقوى
التشغيل	هل أصبحت الأداة متاحة؟	إطلاق النظام وفتح الحسابات	استقرار الوظائف والبيانات والدعم
الوصول	هل يستطيع الشخص استخدامها؟	إرسال رابط أو تعميم	جهاز واتصال وصلاحية ولغة وإتاحة
الاستخدام	هل استُخدمت؟	عدد تسجيلات الدخول	إكمال المهمة الفعلية داخل المسار
التبني	هل أصبحت السلوك المعتاد؟	حضور التدريب	استخدام صحيح ومستمر دون قنوات موازية
النتيجة	هل تحسنت القيمة؟	رضا أولي	زمن وجودة وتجربة مستفيد ومؤشرات حماية

مثال: إذا دخل الموظف إلى النظام كل صباح ثم صُدِّر الحالات إلى جدول شخصي ليعمل عليها، فقد تحقق الدخول ولم يتحقق التبني. وإذا استخدم النظام لكنه زاد زمن خدمة الأسرة، فقد تحقق التبني دون النتيجة المطلوبة.

2. التغيير ليس واحداً لكل الأدوار

يؤثر الحل نفسه في الأشخاص بدرجات مختلفة. قد يحتاج موظف الاستقبال إلى تعلم شاشة جديدة، بينما يفقد مدير الوحدة خطوة موافقة كان يملكها، ويتحمل مالك البيانات مسؤولية جديدة، وتحتاج الأسرة إلى قناة بديلة. لذلك يبدأ العمل بمصفوفة أثر حسب الدور، لا برسالة عامة لجميع الموظفين [1].



شكل (14): مستويات أثر التغيير على الأدوار

2.1 أربعة مستويات للأثر

- المعرفة: يحتاج الشخص إلى فهم ما سيتغير ولماذا وأين يجد المعلومة.
 - المهارة: يحتاج إلى تعلم إجراء أو أداة جديدة وممارستها.
 - سير العمل: تتغير خطوات المهمة والتسليم بين الأقسام ومعايير الجودة.
 - الدور والهوية: تتغير الصلاحية أو المسؤولية أو مصدر الخبرة أو معنى الأداء الجيد.
- كلما ارتفع الأثر، لم يعد التعميم أو الدورة العامة كافياً. يحتاج الشخص إلى مشاركة أبكر، ومناقشة الخسائر المتوقعة، وتجربة واقعية، ودعم من مديره، وتوضيح للسلطات الجديدة.

2.2 مصفوفة أثر التغيير

الدور	التغيير اليومي	ما قد يكسبه	ما قد يخشاه	الاستجابة
موظف الحالة	تحديث الحالة فوراً في سجل موحد	بحث أقل وصورة أوضح	رقابة إضافية أو عبء إدخال	تبسيط الحقول وتجربة مشتركة ودعم
مدير الخدمة	متابعة لوحة أداء بدلاً من تقارير يدوية	قرار أسرع	فقد التحكم في صياغة التقرير	إشراكه في تعريف المؤشرات والصلاحيات

الدور	التغيير اليومي	ما قد يكسبه	ما قد يخشاه	الاستجابة
الأسرة	تلقي إشعار حالة وطلب مساعدة عند الحاجة	وضوح وانتظار أقل	كشف الخصوصية أو غموض الرسالة	موافقة وقنوات آمنة وبديل بشري
مسؤول البيانات	ملكية التعريف والجودة والوصول	بيانات أوثق	مسؤولية بلا وقت أو صلاحية	تفويض رسمي ووقت وأدوات متابعة

3. المقاومة معلومة وليست صفة في الشخص

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 للتعليم، أو يعتقد أن البيانات ستستخدم لمحاسنته دون سياق. بعض الاعتراضات تحمي المنظمة من قرار ضعيف؛ وبعضها يرتبط بفقد متوقع يحتاج إلى معالجة صريحة.

3.1 تشخيص مصدر المقاومة

المصدر	الإشارة المحتملة	السؤال التشخيصي	الاستجابة المناسبة
عدم الفهم	شائعات وأسئلة متكررة	ما الذي بقي غامضاً؟	شرح محدد وقناة موثوقة
عدم القدرة	أخطاء أو تجنب للمهمة	ما المهارة أو الشرط المفقود؟	ممارسة ودليل مهمة ودعم
عدم الثقة	انتظار فشل المشروع	ما الخبرة السابقة التي تؤثر؟	شفافية ومكسب مبكر ووفاء بالوعود
خسارة متوقعة	دفاع عن إجراء أو صلاحية	ما الذي سيخسره الدور فعلياً؟	تفاوض على الدور والحوافز والضمانات
تصميم غير ملائم	قنوات جانبية وحلول التلافية	أين يعطل الحل المهمة؟	إعادة تصميم بمشاركة المستخدم
خطر أخلاقي أو حماية	اعتراض على بيانات أو قرار آلي	ما الضرر ولمن؟	فحص مستقل وتعديل أو إيقاف

قاعدة إدارية: لا تطلب من المديرين إسكات المقاومة. اطلب منهم تصنيفها، واختبار الدليل، وتحديد ما يحتاج إلى تواصل أو تدريب أو قرار أو إعادة تصميم.

4. منظومة أدوار التغيير

التغيير لا تملكه إدارة التواصل أو الموارد البشرية وحدها. الراعي يمنح الشرعية والموارد ويحل التعارضات؛ مالك العملية يحدد السلوك المطلوب؛ المدير المباشر يترجم الأثر إلى عمل يومي؛ قائد التغيير ينسق الاستماع والتواصل والتدريب والقياس؛ وسفير التغيير يربط الفريق بالمشروع دون أن يتحول إلى بديل للدعم الرسمي.

الدور	ما يفعله	علامة الفاعلية	خطأ شائع
الراعي التنفيذي	يربط التغيير بالرسالة ويزيل العوائق	قرارات وظهور مستمر لا خطاب إطلاق	تفويض المشروع ثم الاختفاء
مالك العملية	يعتمد الإجراء والسلوك ومعياري الجودة	اتساق النظام مع التشغيل	اعتبار التقنية مالكة النتيجة
المدير المباشر	يناقش الأثر ويخصص وقتاً ويدعم التطبيق	قدرة الفريق على العمل الجديد	إحالة كل سؤال إلى المشروع
قائد التغيير	يدير خطة الأثر والمشاركة والتواصل والتدريب	قرارات مبنية على نبض المستخدمين	عدّ الرسائل والدورات فقط
سفير التغيير	يجرب وينقل الملاحظات ويوجه للمصادر	ثقة الزملاء وتدقيق ملاحظات مفيدة	اختياره بالمنصب لا بالتأثير

تشير دراسة NetHope إلى ضرورة محاذاة القيادات الوسطى لا التنفيذيين فقط، لأنهم يمثلون حالة التغيير أمام فرقهم ويحددون فعلياً الوقت والأولوية والدعم [1].

5. خريطة أصحاب المصلحة واستراتيجية المشاركة

لا يكفي تصنيف أصحاب المصلحة حسب القوة والاهتمام. يجب فهم أثر التغيير عليهم، وتأثيرهم في التبني، والثقة القائمة، وطريقة مشاركتهم، وما القرار الذي يمكنهم تحسينه. ويُشرك المستفيدون بوسائل آمنة ومناسبة لقدرتهم، دون تحميلهم مسؤولية تصميم أو قرار مؤسسي.

الفئة	الأثر	التأثير	المشاركة	الإيقاع
موظفو الحالات	مرتفع	مرتفع في جودة البيانات	تصميم واختبار ومراجعة أسبوعية	من الاكتشاف وبعد الإطلاق
الأسر المستفيدة	متوسط إلى مرتفع	مرتفع في ملاءمة الخدمة	مقابلات واختبار مفهوم وبديل للمشاركة	عند التصميم والتجربة
القيادة	متوسط	مرتفع في الموارد والقرار	بوابات قرار وعرض مخاطر ونتائج	شهرياً وعند البوابات
الدعم التقني	مرتفع تشغيلياً	مرتفع في الاستمرارية	تصميم الدعم والحوادث والمعرفة	قبل الإطلاق وأثناءه
شريك أو مورد	مرتفع	بحسب العقد	معايير قبول وتصعيد ونقل معرفة	حسب المعالم

6. قصة التغيير التي يمكن تصديقها

قصة التغيير ليست شعاراً دعائياً. هي إجابة ثابتة وصادقة عن سبب التغيير والنتيجة وما لن يتغير وما الذي سيطلب من كل دور وكيف ستتعامل المنظمة مع الضرر أو التعثر. وينبغي أن ترتبط برسالة المنظمة لا بجاذبية الأداة [1].

6.1 مكونات القصة

1. الحاجة الآن: دليل واضح من تجربة المستفيد أو العملية أو المخاطر.
2. النتيجة: ما التحسن المتوقع وللمن، وما حدود الوعد.
3. التغيير العملي: المهام والقرارات والقنوات التي ستتغير.
4. ما لن يتغير: المبادئ والحقوق والقنوات البشرية والضوابط الأساسية.
5. الدعم والمشاركة: أين يتعلم الشخص ويجرب ويسأل ويعترض.
6. الدليل والقرار: كيف سيقاس النجاح ومتى تعدل المنظمة أو توقف.

مثال موجز: تتأخر الأسر في معرفة حالة الطلب لأن الحالات لا تُحدث بتعريف موحد. سنوحدها ونرسل إشعاراً آمناً لتقليل الانتظار، ولن نرسل تفاصيل حساسة أو نغلق قناة التواصل البشري. سيشارك موظفو الحالات في التجربة، وسنراجع الدقة والعبء والشكاوى قبل توسيع الخدمة.

7. التواصل حوار لاتخاذ القرار

لا تُقاس خطة التواصل بعدد الرسائل. تُصمم لكل جمهور وفق ما يحتاج أن يعرفه أو يفعله أو يقرره، ومن هو المرسل الأكثر ثقة، وما القناة المناسبة، وكيف تصل التغذية الراجعة إلى صاحب قرار. وقد حذر تقرير NetHope من اختزال إدارة التغيير في الاتصال النقطة دون مشاركة وملاحظات مستمرة [1].

الجمهور	الغرض	الرسالة	المرسل	القناة	دليل الفهم
الموظفون	استعداد للتجربة	ما يتغير والدعم وحدود التقييم	المدير ومالك العملية	اجتماع قصير	أسئلة سيناريو لا تأكيد استلام
القيادة	اتخاذ قرار	التقدم والمخاطر والدليل	الراعي وقائد المبادرة	بوابة شهرية	قرار موثق وموارد
الأسر	استخدام آمن	الغرض والخصوصية وطلب الإنسان	قناة الجمعية الموثوقة	رسالة واضحة ومساعدة	اختبار فهم وشكاوى

8. التدريب المبني على المهام

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؟ أفادت 60% فقط من الجهات في دراسة NetHope بثقة نسبية في كفاية التدريب، بينما بقيت 40% غير حاسمة، وأوصى التقرير بتقييم المهارات قبل التنفيذ، وتنوع الأساليب، وتقييم الفاعلية والدعم قبل الإطلاق وبعده [1].

8.1 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.

الدور	المهمة الحرجة	طريقة التدريب	دليل الكفاءة
موظف الحالة	تحديث الحالة واختيار الرسالة المناسبة	محاكاة حالات واستثناءات	إكمال ثلاث حالات دون كشف أو خطأ
المدير	قراءة المؤشر والتحقق قبل التصعيد	دراسة حالة وقرار	تفسير انحراف وتحديد استجابة
مسؤول الدعم	تشخيص خطأ وصول أو بيانات	مختبر أعطال وقاعدة معرفة	حل أو تصعيد ضمن زمن متفق عليه
المستخدم العارض	الوصول الآمن إلى المعلومة	دليل مصور وتجربة قصيرة	إتمام المهمة المستهدفة

شكل (15): حلقة التبني المستمر

9. الدعم بعد الإطلاق وتثبيت السلوك

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 يملكها مسؤول ويحدثها من الأسئلة الفعلية.
- سجل مشكلات يميز بين عطل تقني وفجوة معرفة 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.

في الخدمات الحساسة لا تُغلق القناة القديمة لمجرد زيادة نسبة الاستخدام. يُتخذ قرار الإغلاق بعد ثبوت الوصول والجودة والبديل البشري وعدم استبعاد فئة من المستفيدين [3][4].

10. قياس التبني دون الوقوع في مؤشرات شكلية

يبني القياس سلسلة من التعرض إلى القيمة. لا يكفي أن تصل الرسالة أو يحضر الموظف التدريب أو يفتح حسابه. كما يجب تجزئة البيانات حسب الدور أو الفرع أو الفئة، لأن المتوسط قد يخفي مجموعة مستبعدة.

المستوى	المؤشر	ما يكشفه	سؤال التصحيح
الوصول	صلاحية جهاز واتصال وقناة مناسبة	إمكان الاستخدام	من لا يستطيع البدء ولماذا؟
القدرة	نجاح مهمة عملية بعد التدريب	كفاءة فعلية	أي خطوة أو استثناء يسبب الخطأ؟
الاستخدام	نسبة المهام المنجزة في المسار الجديد	السلوك المرئي	هل توجد قنوات أو ملفات موازية؟
الصحة	دقة واكتمال وتوقيت الاستخدام	جودة السلوك	هل الاستخدام يحقق الإجراء أم يشوّهه؟
الاستمرار	ثبات الاستخدام بعد أسابيع	ترسخ العادة	أين يتراجع الاستخدام ومتى؟
القيمة	زمن وجوده وتجربة مستفيد	جدوى التبني	هل تحسنت النتيجة فعلاً؟
الحماية	شكاوى واستبعاد وأخطاء وحوادث	الضرر غير المقصود	من تضرر أو فقد قناة مناسبة؟

مؤشر مركب مقترح: التبني الفعلي = مستخدمون مؤهلون أنجزوا المهمة الصحيحة في القناة المعتمدة واستمروا خلال الفترة. يُعرض العدد والنسبة معاً، ولا يستخدم الرقم وحده لمحاسبة الأفراد قبل التحقق من التصميم والقدرة.

11. الذكاء الاصطناعي وتغيير العمل

يضيف الذكاء الاصطناعي طبقة تغيير تتجاوز تعلم أداة: قد يعيد توزيع الحكم المهني، ويخلق اعتماداً زائداً على المخرجات، ويغير معنى الخبرة والمساءلة. لذلك يجب توضيح متى يقترح النظام ومتى يقرر الإنسان، وما الذي يجب التحقق منه، وما البيانات الممنوعة، وكيف يبلغ الموظف عن خطأ أو تحيز [5][6][7].

- لا تصف الذكاء الاصطناعي بديلاً محايداً؛ اشرح حدوده واحتمال الخطأ.
- درّب بالمخرجات الخاطئة والحالات الحدية، لا بالأمثلة المثالية فقط.
- قس جودة المراجعة البشرية لا سرعة إنتاج المسودة وحدها.
- احم الموظف الذي يصعد أو يرفض مخرجاً آلياً غير موثوق.
- أبقِ المسؤولية لدى مالك بشري واضح، خصوصاً في الخدمة والحماية والأهلية.

12. حالة تطبيقية: تبني مسار متابعة حالة الطلب

تواصل الحالة التطبيقية ما بدأ في الفصل الخامس. أطلقت الجمعية تجربة لتوحيد حالات الطلب وإرسال رسائل استباقية. كان العائق المتوقع أن الموظفين يؤجلون تحديث الحالة حتى نهاية اليوم، فتخرج الرسالة متأخرة أو غير دقيقة.

12.1 تشخيص الأثر

- موظف الحالة: إضافة تحديث قصير داخل المهمة، مع خوف من مراقبة الأداء.
- المدير: الانتقال من طلب تقارير يدوية إلى متابعة جودة التحديث ومعالجة الاستثناءات.
- الأسرة: تلقي رسالة مختصرة مع احتمال تغير رقم الهاتف أو عدم فهم المصطلح.
- الدعم: الاستجابة لأخطاء الصلاحية والإرسال ومعرفة متى يوقف الرسائل.

12.2 حزمة التغيير

العنصر	التدخل	المالك	الدليل
التصميم	تقليل الحقول وربط التحديث بخطوة العمل	مالك العملية	وقت المهمة وعدد الأخطاء
القصة	الشفافية للأسرة وتقليل الاتصالات لا مراقبة الموظف	الراعي والمدير	فهم الرسالة في نبض قصير
التدريب	محاكاة حالات عادية وحساسية ورقم اتصال خاطئ	قائد التدريب	نجاح السيناريوات الحرجة
الدعم	قناة واحدة وسجل أعطال ومراجعة يومية أسبوعين	مسؤول الدعم	زمن الحل وأنواع المشكلات
القياس	تحديث في الوقت ودقة الرسالة واستمرار الاستخدام والحوادث	مالك النتيجة	لوحة أسبوعية وبوابة قرار

قرار البوابة: لا تتوسع التجربة إذا ارتفع تسجيل الدخول فقط. يلزم ثبوت التحديث في الوقت، ودقة الرسائل، وقدرة الدعم، وعدم وقوع حادث حماية جوهري.

13. قالب خطة تغيير مختصرة

يستكمل الفريق الحقول التالية لكل مبادرة، ويربطها مباشرة بخارطة الطريق:

الحقل	المحتوى المطلوب
النتيجة والسلوك	ما النتيجة وما السلوك اليومي الذي يقود إليها؟
الأدوار المتأثرة	ما الذي يتغير في المهمة والسلطة والمهارة لكل دور؟
المقاومة والمخاطر	ما الخسارة أو العائق أو الضرر المحتمل؟
الرعاية والملكية	من يزيل العوائق ومن يملك العملية والنتيجة؟
المشاركة	من يشارك في أي قرار وبأي طريقة آمنة؟
قصة التغيير	لماذا الآن وما الذي يتغير وما الذي لن يتغير؟
التواصل	الجمهور والغرض والمرسل والقناة ودليل الفهم؟
التمكين	المهمة وطريقة التدريب والتحقق ودعم وقت العمل؟
دعم الإطلاق	القناة والوقت والتصنيف والتصعيد ومالك المعرفة؟
مؤشرات التبني	الوصول والقدرة والاستخدام الصحيح والاستمرار والقيمة والحماية؟
إيقاع التعلم	متى تُراجع البيانات وما قرار التعديل أو الإيقاف؟

14. نشاط تطبيقي خفيف: عبادة التبني

المدة المقترحة: 25 دقيقة. تستخدم المجموعة مبادرتها وخارطة الطريق من الفصلين الرابع والخامس.

1. خمس دقائق: اختر دوراً واحداً عالي الأثر واكتب السلوك الجديد المطلوب منه.
2. ست دقائق: حدد ما قد يكسبه وما قد يخسره ومصدرين محتملين للمقاومة.
3. سبع دقائق: صمم تدخلاً واحداً للمشاركة وتدريباً على مهمة ودعمًا بعد الإطلاق.
4. أربع دقائق: اختر مؤشراً للاستخدام الصحيح ومؤشراً حارساً.

5. ثلاث دقائق: اكتب رسالة تغيير من ثلاثة أسطر دون مبالغة أو وعود تقنية.

مخرج النشاط: بطاقة تغيير لدور واحد يمكن إضافتها مباشرة إلى خطة المبادرة. تقيم المجموعة البطاقة بالسؤال: هل عالجت عائقاً حقيقياً، أم اكتفت بإبلاغ الشخص أن عليه أن يتغير؟

15. خلاصة الفصل

- الإطلاق والوصول والاستخدام والتبني والنتيجة مستويات مختلفة.
- تحليل الأثر حسب الدور يسبق خطة التواصل والتدريب.
- المقاومة قد تكشف غموضاً أو عجزاً أو خسارة أو تصميماً ضعيفاً أو خطراً مشروعاً.
- القيادة الوسطى ومالك العملية والدعم عناصر حاسمة إلى جانب الراعي التنفيذي.
- التواصل حوار مرتبط بقرار، والتدريب ممارسة مرتبطة بمهمة ومعيّار كفاءة.
- الدعم بعد الإطلاق يحول المشكلات إلى تحسين في التصميم والإجراء والمعرفة.
- التبني يقاس بالاستخدام الصحيح والمستمر والقيمة والحماية، لا بالحضور والدخول فقط.
- الذكاء الاصطناعي يحتاج تدريباً على الحدود والأخطاء والمساءلة البشرية.

لمن أراد الاستزادة

- [1 ERP Implementation Patterns for Nonprofits]: لأدلة التبني والتدريب والاضطراب ودور القيادة والمستخدم النهائي.
- [2 Charity Digital Skills Report 2025]: لفهم فجوات المهارات والقدرة والقيادة الرقمية في الجمعيات.
- [3 Guide to Supporting Civil Society Organisations in Digital Transformation]: للمشاركة والسياسات وبناء خطة مملوكة للمنظمة.
- [4 OECD Inclusive Digital Transformation]: للشمول والقدرة الرقمية وعدم ترك الفئات الأقل وصولاً.
- [5 AI Readiness Framework]: لراحة الموظفين وتحديد دور الإنسان والأتمتة مقابل التعزيز.
- [6 Harnessing Generative AI in Humanitarian Action] و [7 UNDP AI HRIA]: للتغيير المسؤول في السياقات الحساسة.

مراجع الفصل السادس

- [1] .NetHope. (2024). Enterprise Resource Planning Implementation Patterns for Nonprofits
- [2] .Charity Digital Skills Report. (2025). Charity Digital Skills Report 2025
- [3] Supporting Civil Society Development Foundation. (2023). Guide to Supporting Civil Society
- .Organisations in Digital Transformation
- [4] .OECD. (2024). Inclusive Digital Transformation as AI Spreads
- [5] .AI for Nonprofits. (2024). AI Readiness Framework
- [6] Harnessing Generative AI in Humanitarian Action. (2024). Opportunities, Risks, Barriers, and
- .Recommendations
- [7] .UNDP. (2025). AI Human Rights Impact Assessment Toolkit
- [8] .World Bank. Digital Skills Toolkit
- [9] .Microsoft. (2024). Creating an AI Council
- [10] .NetHope. Gender Equitable AI Toolkit

الفصل السابع: البيانات والحوكمة والاستخدام المسؤول للذكاء الاصطناعي

حماية المستفيد وبناء الثقة من جمع البيانات إلى تشغيل الأنظمة الذكية

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.

تمهيد

تعتمد منظمات رعاية الأيتام على بيانات شديدة الحساسية لفهم الاحتياج وتقديم الخدمة وإثبات الأثر. وقد تشمل هوية الطفل والأسرة، والدخل، والصحة، والتعليم، والموقع، والملاحظات الاجتماعية، والعلاقات الأسرية. هذه البيانات قد تمكن خدمة أكثر اتساقاً، لكنها قد تسبب وصماً أو تمييزاً أو ضرراً مادياً ونفسياً إذا جُمعت بلا ضرورة، أو شاركت على نطاق أوسع من الغرض، أو استخدمت في قرار غير قابل للفهم أو الاعتراض.

يزيد الذكاء الاصطناعي القدرة على البحث والتلخيص والتصنيف والتنبؤ، لكنه يوسع أيضاً نطاق الخطأ وتسارعه. فقد ينتج معلومة غير صحيحة، أو يعيد أنماطاً منحازة في البيانات التاريخية، أو يدفع الموظف إلى قبول المخرج آلياً، أو يرسل بيانات حساسة إلى مزود خارجي. لذلك تؤكد مراجع العمل الإنساني وUNDP وNetHope ضرورة تقييم الأثر عبر دورة الحياة، والشفافية، والإشراف البشري الفعلي، وقنوات الشكوى والتصحيح [1][2][3].

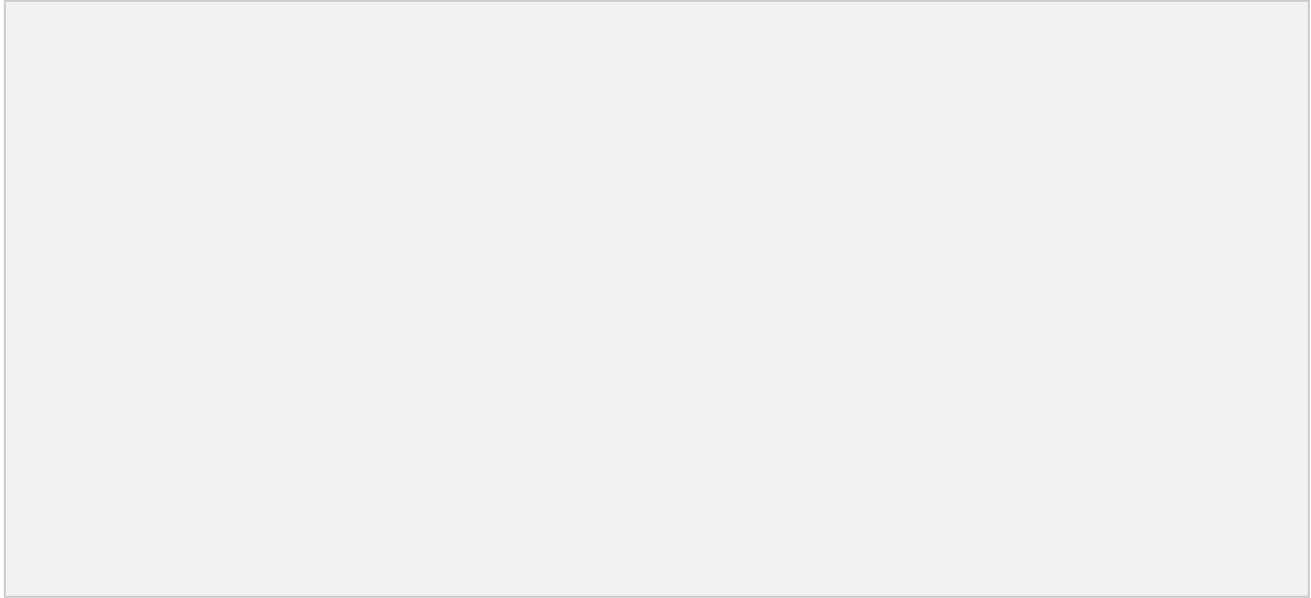
تظهر فجوة الحوكمة بوضوح في القطاع غير الربحي: أفاد تقرير المهارات الرقمية للجمعيات لعام 2025 بأن 76% من الجمعيات تستخدم الذكاء الاصطناعي، لكن 2% فقط تستخدمه على مستوى استراتيجي، مع استمرار فجوات في السياسات والقيادة والبيانات [4]. لا تعني كثرة الاستخدام نضجاً؛ وقد تعني أن الاستخدام الفردي سبق قدرة المنظمة على الرؤية والضبط.

أهداف التعلم

- فهم دورة حياة البيانات ومسؤوليات الحوكمة في كل مرحلة.
- التمييز بين جودة البيانات وخصوصيتها وأمنها وشرعية استخدامها.
- تطبيق مبادئ الغرض وتقليل البيانات والتصنيف والاحتفاظ والحذف.
- تفسير المخاطر الرئيسة للذكاء الاصطناعي في سياق رعاية الأيتام.
- تصنيف حالات الاستخدام وفق الضرر المحتمل لا وفق حداثة الأداة.
- تصميم إشراف بشري ذي معنى ومسار إفصاح واعتراض وتصحيح.
- استخدام سجل حالات الذكاء الاصطناعي وبوابة مراجعة قبل التجربة والتوسع.

1. من ملكية الملف إلى مسؤولية دورة الحياة

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.



شكل (16): دورة حياة البيانات المحكومة

1.1 أسئلة الحوكمة في كل مرحلة

المرحلة	السؤال الرئيس	الدليل	الخطر الشائع	المالك
التعريف	ما الغرض وما الحد الأدنى؟	تعريف وغرض ومالك	جمع احتياطي بلا حاجة	مالك الخدمة والبيانات
الجمع	هل الإشعار واضح والمصدر موثوق؟	نموذج وإشعار وفحص جودة	إكراه أو نقص أو خطأ	مالك العملية
الاستخدام	هل الاستخدام متوافق مع الغرض؟	صلاحيات وسجل وصول	استخدام ثانوي غير متوقع	مالك البيانات والخصوصية
المشاركة	هل الحاجة والاتفاق والحماية كافية؟	اتفاق وحقوق محددة ونقل آمن	نسخة كاملة لمجرد السهولة	المالك والأمن

المرحلة	السؤال الرئيس	الدليل	الخطر الشائع	المالك
الاحتفاظ والحذف	ما المدة ومن يثبت الإتلاف؟	جدول حذف	احتفاظ دائم ونسخ منسية	البيانات والتقنية

2. الغرض وتقليل البيانات

يبدأ القرار من الغرض المحدد لا من سهولة الحصول على الحقل. فإذا كان الغرض إشعار الأسرة بتغير حالة الطلب، فلا تحتاج الرسالة إلى تفاصيل الحالة الاجتماعية. وإذا كان الغرض تحسين زمن الخدمة، فقد تكفي بيانات مجهولة أو مجمعة للتحليل. تقليل البيانات يعني خفض الحقول والأشخاص والنسخ ومدة الاحتفاظ إلى الحد الضروري، وهو يقلل مساحة الضرر قبل أي ضابط تقني [1][2].

2.1 اختبار الضرورة والتناسب

1. ما النتيجة المشروعة التي يتطلبها هذا الحقل أو الاستخدام؟
 2. هل توجد طريقة أقل تدخلاً تحقق النتيجة نفسها؟
 3. هل سنجتمع البيانات من جميع المستفيدين أم ممن تنطبق عليهم الحاجة فقط؟
 4. من يحتاج القيمة الأصلية ومن تكفيه بيانات مجمعة أو مخفية الهوية؟
 5. متى تنتهي الحاجة، وكيف نحذف النسخ والنسخ الاحتياطية وفق السياسة؟
- ملاحظة مهمة:** إخفاء الاسم وحده لا يعني أن البيانات مجهولة؛ قد تسمح مجموعة العمر والموقع والمدرسة والحالة بإعادة التعرف على طفل. يقيّم الخطر بحسب السياق وإمكان الربط ببيانات أخرى.

3. تصنيف البيانات وضبط الوصول

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.

الفئة	أمثلة	ضوابط أساسية	استخدام في أداة عامة
عام	محتوى منشور ودليل خدمة عام	دقة واعتماد نسخة	مسموح بعد اعتماد المحتوى
داخلي	إجراءات تشغيلية غير منشورة	حساب مؤسسي ومشاركة محددة	وفق سياسة الأداة
سري	عقود وتقارير غير منشورة وبيانات موظفين	تشفير وصلاحيات وتسجيل وصول	لا دون اعتماد وضمانات

الفئة	أمثلة	ضوابط أساسية	استخدام في أداة عامة
شديد الحساسية	هوية طفل وصحة وحماية ودخل وملاحظات اجتماعية	أقل صلاحية وفصل وتدقيق وحوادث	ممنوع في أدوات عامة غير معتمدة

4. الجودة والخصوصية والأمن ليست شيئاً واحداً

قد تكون البيانات دقيقة لكنها جُمعت أو استخدمت على نحو غير مناسب، وقد تكون محمية تقنياً لكنها ناقصة أو منحازة، وقد يكون الاستخدام مشروعاً لكن الحسابات غير مؤمنة. لذلك تفحص الحوكمة أربعة أسئلة مستقلة ومتراصة:

البعد	المعنى	مثال فشل	سؤال الفحص
الجودة	ملاءمة ودقة واكتمال وتوقيت واتساق	حالة طلب قديمة تولد رسالة خاطئة	هل تصلح البيانات للقرار المحدد؟
الخصوصية	توقعات الفرد وحقوقه وغرض المعالجة	استخدام ملاحظات خدمة لتصنيف جديد	هل الاستخدام متوقع وضروري ومفسر؟
الأمن	السرية والسلامة والتوافر	حساب مشترك أو تصدير غير مشفر	من يستطيع الوصول وماذا يحدث عند الاختراق؟
العدالة	توزيع الخطأ والمنفعة بين الفئات	دقة عامة جيدة وأخطاء أعلى لفئة لغوية	لمن يعمل النظام ولمن يفشل؟

5. جودة البيانات قرار مرتبط بالاستخدام

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 [5][6].

- الدقة: هل القيمة تطابق الواقع في الوقت المناسب؟
- الاكتمال: هل الحقول الحرجة مكتملة، لا جميع الحقول الممكنة؟
- الاتساق: هل تعني الحالة الشيء نفسه في الأقسام والأنظمة؟
- الحداثة: هل التحديث سريع بما يكفي للقرار أو الرسالة؟
- الصلاحية: هل القيمة ضمن تعريف وشكل وقاعدة معتمدة؟
- النسب والمصدر: هل يمكن معرفة من أنشأ القيمة ومتى وكيف تغيرت؟

البيانات التاريخية ليست حقيقة محايدة: قد تسجل قرارات سابقة أو تفاوتاً في الوصول لا الاحتياج نفسه. تدريب نموذج عليها قد يعيد إنتاج الانحياز حتى لو حذف الحقل الحساس، لأن حقولاً أخرى قد تعمل بديلاً عنه [2][7].

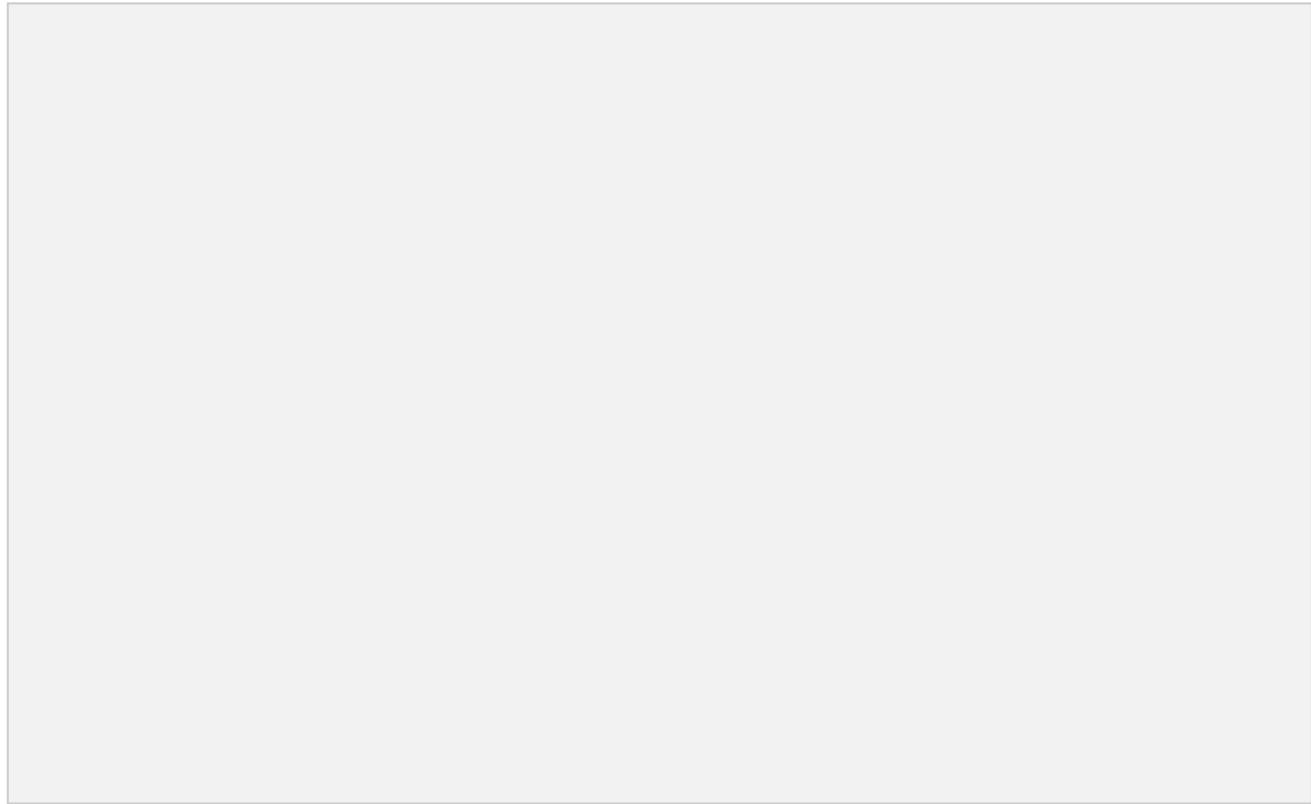
6. ما الذي يضيفه الذكاء الاصطناعي إلى المخاطر؟

يشارك الذكاء الاصطناعي مع الأنظمة الرقمية في مخاطر البيانات والأمن، لكنه يضيف عدم يقين في المخرجات وقدرة على التعميم والتخصيص واسعة النطاق. ويختلف الخطر حسب المهمة والسياق والمتأثرين ودرجة الاعتماد على المخرج، لا حسب اسم النموذج.

الخطر	كيف يظهر	مثال قطاعي	الضابط الأول
الهوس	معلومة تبدو مقنعة بلا سند	مساعد يذكر شرط أهلية غير موجود	مصادر معتمدة وتحقق بشري
التحيز	اختلاف الخطأ أو المعاملة بين الفئات	تصنيف لهجة أو اسم بوصفه خطراً	اختبار مجزأ ومشاركة المتأثرين
الاعتماد الآلي	قبول الموظف للمخرج دون فحص	تصديق ملخص ناقص لملف حالة	تدريب وصلاحيات رفض ومسؤولية
تسرب البيانات	انتقال مدخلات أو مخرجات لغير المخولين	نسخ ملاحظات طفل إلى أداة عامة	منع وتقليل وأداة معتمدة
انحراف الأداء	تغير الجودة مع الزمن أو السياق	تدهور فهم مصطلحات الخدمة الجديدة	مراقبة وإعادة اختبار
الغموض	لا يعرف الشخص أن النظام آلي أو حدوده	أسرة تظن الرد قراراً رسمياً	إفصاح ومساعدة بشرية
التوسع السريع	يتكرر الخطأ على عدد كبير	قالب خاطئ يرسل آلياً للجميع	تجربة وحدود وإيقاف

7. الحوكمة المتناسبة مع الضرر

لا تحتاج كل حالة إلى لجنة كبيرة، ولا يجوز أن تمر كل الحالات بمراجعة خفيفة. يُرفع مستوى الحوكمة عندما تكون البيانات أكثر حساسية، أو يتأثر عدد أكبر، أو يصعب كشف الخطأ، أو يمس المخرج حقاً أو خدمة أو سلامة، أو تقل قدرة المتأثر على الاعتراض. وتؤكد UNDP أن الدقة الكلية قد تخفي ضعفاً لفئة معينة، وأن القرارات عالية الأثر تحتاج إشرافاً ذا معنى وسبيل فهم وطعن وتصحيح [2].



شكل (17): مستويات حوكمة الذكاء الاصطناعي المتناسبة مع الضرر

7.1 تصنيف عملي لحالات الاستخدام

المستوى	مثال	المراجعة	الإشراف	القرار
منخفض	مسودة داخلية من محتوى غير حساس	مالك العمل وسياسة الاستخدام	تحقق المستخدم	تجربة مقيدة
متوسط	مساعد معلومات للمستفيد من مصادر معتمدة	تقنية وخصوصية وخدمة وإتاحة	تحويل واضح للإنسان	تجربة ومراقبة
مرتفع	تصنيف حالة حساسة أو توصية تؤثر في أولوية	فريق متعدد التخصصات وتقييم أثر	قرار بشري موثق واعتراض	يُعاد التصميم أو يقيد بشدة
غير مقبول	قرار أهلية آلي بلا تفسير أو اعتراض، أو معالجة غير مشروعة	لا تكفي الضوابط لتصحيح الغرض	—	رفض أو إيقاف

في سياق الأيتام، أي استخدام يؤثر في الأهلية أو الأولوية أو الحماية أو تقييم الأسرة يبدأ من افتراض الخطورة العالية، ولا يُخفّض التصنيف لمجرد وجود موظف ينقر زر الموافقة.

8. الإشراف البشري ذو المعنى

وجود إنسان في الحلقة لا يضمن إشرافاً حقيقياً. يجب أن يفهم الشخص الغرض والحدود، ويرى المعلومات اللازمة، ويملك وقتاً وسلطة لرفض المخرج، ولا يعاقب على التصحيح، وتُسجل قرارات التجاوز وتراجع. أما الموافقة الآلية على مئات التوصيات تحت ضغط الوقت فهي ختم بشري لا رقابة [2].

النمط	دور النظام	دور الإنسان	ملاءمته
إنسان داخل الحلقة	يقترح أو ينفذ بعد موافقة	يراجع كل حالة ويقرر	للأثر المرتفع إذا كان الإشراف فعلياً
إنسان فوق الحلقة	ينفذ ضمن حدود ويراقب الاستثناءات	يراقب ويتدخل ويوقف	لمهام مستقرة أقل خطراً
إنسان خارج الحلقة	يعمل مستقلاً بعد الإعداد	لا يراجع الحالات الفردية	للمهام المنخفضة فقط وبحدود واضحة
قرار بشري دون ذكاء اصطناعي	لا يستخدم النظام في القرار	يقيم ويقرر وفق الإجراء	عندما لا يمكن خفض الضرر أو تفسيره

9. الشفافية والاعتراض والتصحيح

لا تعني الشفافية كشف الشفرة أو إغراق المستفيد بتفاصيل تقنية. تعني تقديم معلومة مفيدة في الوقت المناسب: أن الذكاء الاصطناعي مستخدم، والغرض منه، وما البيانات المؤثرة، وحدوده، ومن المسؤول، وكيف يطلب الشخص إنساناً أو يعترض أو يصحح. وفي القرار المؤثر يحتاج الفرد إلى تفسير يمكنه من الطعن الفعلي، لا عبارة عامة بأن النظام استخدم بيانات متعددة [2][6].

9.1 مسار إنصاف عملي

1. إشعار واضح بالاستخدام الآلي ودوره قبل أو عند التفاعل.
2. قناة بشرية سهلة الوصول لا تتطلب مهارة رقمية عالية.
3. تسجيل الاعتراض دون أثر سلبي على أهلية المستفيد أو علاقته بالخدمة.
4. مراجعة مستقلة نسبياً تستطيع رؤية البيانات والمخرج والسياق.
5. تصحيح البيانات والقرار وإبلاغ المتأثر بالنتيجة والمدة.
6. تحليل الاعتراضات بوصفها إشارة إلى خطأ منهجي أو فئة متضررة.

10. هيكل الحوكمة وسجل حالات الاستخدام

تقترح Microsoft مجلساً عابراً للوظائف يراجع حالات الاستخدام ويضع السياسات ويراقب الدقة والعدالة والشفافية والمساءلة والاستدامة [8]. وفي جمعية صغيرة لا يلزم إنشاء مجلس دائم مستقل؛ يمكن أن تؤدي لجنة قائمة هذه الوظائف بشرط وضوح الصلاحية، وتنوع المنظور، وعدم اقتصار القرار على التقنية أو المورد.

الدور	ما يراجع	الصلاحية	الدليل
الراعي	الاتساق والموارد ومستوى المخاطرة	اعتماد أو إيقاف	قرار موثق
مالك الحالة	الغرض والقيمة وسير العمل	قبول تشغيلي	بطاقة الحالة ومؤشرات
البيانات والخصوصية	المصدر والغرض والتقليل والحقوق	رفض معالجة غير مناسبة	ورقة بيانات وتقييم أثر
الأمن والتقنية	المزود والتكامل والوصول والمراقبة	شروط تقنية وإيقاف حادث	اختبارات وسجلات
خبير المجال والحماية	الضرر والسياق والاستثناءات	تصعيد وإعادة تصميم	سيناريوات واختبارات
ممثل المستخدم أو المتأثر	الوضوح والملاءمة والوصول	ملاحظات مؤثرة في القرار	اختبار ومشاركة موثقة

10.1 الحقوق الدنيا لسجل حالات الذكاء الاصطناعي

- اسم الحالة ومالكها والغرض والنتيجة المتوقعة والمستخدمون والمتأثرون.
- نوع النظام والمزود والإصدار وحدود الاستخدام المعتمد.
- البيانات الداخلة ومصدرها وتصنيفها ومكان معالجتها ومدة الاحتفاظ.
- دور المخرج: مسودة أو توصية أو تصنيف أو تنفيذ، ومن يتخذ القرار النهائي.
- المنافع والأخطار والفئات الأكثر تعرضاً للضرر ومستوى المخاطرة.
- اختبارات الدقة والعدالة والأمن والإتاحة والسيناريوات الحدية.
- آلية الإفصاح والإشراف والاعتراض والتصحيح والتصعيد والإيقاف.
- المؤشرات وموعد المراجعة وقرار الاستمرار أو التعديل أو الإغلاق.

11. فحص المورد والأداة قبل الشراء

لا تنقل المنظمة مسؤوليتها إلى المزود. وعود التسويق أو وجود شهادة عامة لا تثبت ملاءمة حالة الاستخدام. يطلب الفريق أدلة قابلة للفحص، ويختبر الأداة ببيانات مصطنعة أو منزوعة الحساسية قبل إدخال بيانات حقيقية [2][8].

المجال	السؤال للمورد	الدليل المطلوب
البيانات	هل تستخدم المدخلات لتدريب نموذج آخر، وأين تخزن ومن يصل؟	شروط معالجة وندفق وحذف واضح
الأداء	ما الأداء في لغتنا وسياقنا وفئاتنا، وما حدود القياس؟	نتائج مجزأة ومنهج اختبار
التفسير	ما الذي يمكن شرحه عن مخرج بعينه؟	مثال تفسير وسجل قرار
الأمن	كيف تدار الهوية والصلاحيات والحوادث والتحديثات؟	ضوابط واختبارات وإشعار حادث
التغيير	كيف يُبلغ عن تحديث يؤثر في الأداء؟	سياسة إصدار وإعادة اختبار
الخروج	كيف نسترجع بياناتنا ونحذف النسخ وننهي الخدمة؟	بند تعاقدى واختبار تصدير
المساءلة	من يتحمل الخطأ وما حق التدقيق والإيقاف؟	التزامات ومسار تصعيد

12. المراقبة والحوادث بعد الإطلاق

لا ينتهي التقييم عند اعتماد الأداة. تتغير البيانات والسياق والنموذج والمستخدمون، وقد يظهر ضرر لم يظهر في الاختبار. تراقب المنظمة الأداء التقني والنتيجة والفروق بين الفئات والشكاوى وتجاوزات الموظفين والحوادث. ويجب أن توجد عتبات توقف واضحة، لا انتظار اجتماع دوري إذا ظهر خطر جسيم [2][8].

- حادث بيانات: وصول أو مشاركة أو إدخال غير مصرح به.
- حادث قرار: مخرج خاطئ أو غير عادل أثر في خدمة أو حق.
- حادث محتوى: معلومة مضللة أو ضارة أو غير مناسبة للسياق.
- حادث تشغيل: تعطل أو انحراف دفع الموظفين إلى مسار غير آمن.
- حادث شفافية: لم يعرف المتأثر بدور النظام أو تعذر عليه طلب المراجعة.

الاستجابة الدنيا: احتواء الضرر، حماية المتأثر، حفظ الأدلة، إبلاغ المسؤول، تصحيح البيانات أو القرار، تحليل السبب، ثم قرار إعادة التشغيل أو التعديل أو الإيقاف وفق السياسة والمتطلبات النظامية المعمول بها.

13. حالة تطبيقية: رسائل حالة الطلب ومساعد الصياغة

تواصل الحالة ما بُني سابقاً. تريد الجمعية استخدام نموذج توليدي لصياغة مسودة رسالة حالة بناءً على حقل الحالة ومصدر معرفة معتمد. لا يقرر النموذج الأهلية ولا يرسل الرسالة مباشرة.

13.1 تحليل البيانات والغرض

- الغرض: مساعدة الموظف على صياغة رسالة واضحة ومتسقة بسرعة.

- الحد الأدنى: رمز الحالة ونصوص الخدمة المعتمدة؛ لا حاجة إلى الاسم الكامل أو الملاحظات الاجتماعية.
- المخرج: مسودة يراجعها الموظف، مع قالب ثابت للحالات الحساسة.
- المتأثر: الأسرة والموظف، مع احتمال ضرر من معلومة خاطئة أو كشف غير مقصود.

13.2 تصنيف وضوابط

البعد	التقييم	الضابط	دليل البوابة
البيانات	يمكن تقليلها إلى حالة ومحتوى معتمد	منع لصق ملاحظات الملف وإخفاء الهوية	اختبار مدخلات وسجل وصول
الدقة	احتمال اختلاق شرط أو موعد	استرجاع من مصدر معتمد ومراجعة بشرية	اختبار حالات عادية وحدية
الخصوصية	الرسالة قد تكشف طبيعة الخدمة	قوالب آمنة وتحقق الرقم وموافقة القناة	صفر كشف جوهري في التجربة
الإشراف	الموظف يراجع لكنه قد يعتمد آلياً	قائمة تحقق وعينات تدقيق وصلاحيه رفض	نسبة تعديل وأخطاء مكتشفة
الشفافية	لا يلزم شرح تقي مطول للأسرة	توضح الرسالة أنها معلومات حالة وقناة بشرية	اختبار فهم وشكاوى
القرار	مخاطر متوسطة ما دام لا يقرر أو يرسل آلياً	نطاق محدود ومراقبة وإيقاف	اعتماد مشروط ومراجعة شهرية

ما الذي يغير القرار؟ إذا أضيفت ملاحظات اجتماعية حرة، أو أصبح النظام يختار أولوية الحالة، أو يرسل بلا مراجعة، يرتفع مستوى الخطر ويجب إعادة التقييم قبل الاستمرار.

14. بوابة الفحص قبل اعتماد أي استخدام للذكاء الاصطناعي

1. ما المشكلة والنتيجة، وهل يمكن حلها بتبسيط أو قاعدة واضحة؟
2. من يستخدم النظام ومن يتأثر، ومن قد لا يستطيع الوصول أو الاعتراض؟
3. ما البيانات الضرورية، وما تصنيفها ومصدرها وجودتها ومكان معالجتها؟
4. ما دور المخرج في القرار، وما الضرر إذا أخطأ أو انحاز أو انكشف؟
5. ما مستوى المخاطرة، ومن يملك صلاحية الموافقة والإيقاف؟
6. هل الإشراف البشري فعلي من حيث المعرفة والوقت والسلطة؟
7. كيف نختبر الدقة والعدالة والأمن والإتاحة والحالات الحدية؟
8. ماذا سنخبر المستخدم، وكيف يعترض ويصحح ويطلب إنساناً؟
9. ما مؤشرات المراقبة وعتبات التوقف وموعد إعادة التقييم؟
10. كيف ننهي الاستخدام ونحذف البيانات ونوثق التعلم؟

15. نشاط تطبيقي خفيف: لجنة مراجعة حالة استخدام

المدة المقترحة: 30 دقيقة. تختار المجموعة حالة استخدام من المبادرة السابقة، ويفضل أن تكون مساعد صياغة أو تحليل ملاحظات لا قرار أهلية.

1. خمس دقائق: اكتب الغرض والمتأثرين والبيانات ودور المخرج.
 2. سبع دقائق: حدد ثلاثة أضرار محتملة والفئة الأكثر تأثراً.
 3. ست دقائق: صنف المخاطر واختبر مستوى الإشراف ومسار الاعتراض.
 4. سبع دقائق: حدد اختبارين ومؤشرين وعتبة إيقاف.
 5. خمس دقائق: تصدر اللجنة قراراً: اعتماد مشروط أو تعديل أو تأجيل أو رفض، مع السبب.
- مخرج النشاط:** بطاقة حالة استخدام وقرار حوكمة من صفحة واحدة. جودة القرار تقاس بوضوح الدليل والحدود والمسؤولية، لا بعدد الضوابط المكتوبة.

16. خلاصة الفصل

- تبدأ الحوكمة من الغرض والحد الأدنى من البيانات، لا من تأمين قاعدة موجودة فقط.
- الجودة والخصوصية والأمن والعدالة أبعاد مختلفة يجب فحصها معاً.
- حساسية بيانات الأطفال والأسر ترفع واجب الحماية والتقليل والتوثيق.
- مخاطر الذكاء الاصطناعي تتحدد بالمهمة والسياق والضرر والاعتماد على المخرج.
- الحوكمة متناسبة: كلما ارتفع الضرر ارتفع مستوى الاختبار والسلطة والإشراف.
- الإشراف البشري يحتاج معرفة ووقتاً وسلطة وحقاً في الرفض، لا توقيماً شكلياً.
- الشفافية المفيدة تمكّن الفهم والاعتراض والتصحيح والوصول إلى إنسان.
- سجل حالات الاستخدام والمراقبة والحوادث يجعل الحوكمة عملية مستمرة.

لمن أراد الاستزادة

- [2] UNDP AI Human Rights Impact Assessment Toolkit: لتقييم الحقوق والضرر والعدالة والإشراف والطعن عبر دورة الحياة.
- [1] Harnessing Generative AI in Humanitarian Action: لفرص ومخاطر الذكاء الاصطناعي في السياقات الإنسانية وبيانات الفئات الهشة.
- [7] NetHope Gender Equitable AI Toolkit: لإدماج العدالة والمشاركة والتمثيل في مراحل التصميم والتقييم.
- [8] Microsoft Creating an AI Council: لبناء وظيفة مراجعة عابرة للتخصصات وسجل وتوثيق ومراقبة.
- [5] AI for Nonprofits Readiness Framework: لربط جاهزية المهمة والأفراد والبيانات بدور الأئمة أو تعزيز الإنسان.
- [4] Charity Digital Skills Report 2025: لفهم اتساع التبني وفجوات السياسات والقيادة والمهارات في القطاع.

مراجع الفصل السابع

- [1] Harnessing Generative AI in Humanitarian Action. (2024). Opportunities, Risks, Barriers, and Recommendations.
- [2] UNDP. (2025). AI Human Rights Impact Assessment Toolkit.
- [3] NetHope. (2023). Guide to AI Solutions for Nonprofits.
- [4] Charity Digital Skills Report. (2025). Charity Digital Skills Report 2025.
- [5] AI for Nonprofits. (2024). AI Readiness Framework.
- [6] Google for Nonprofits. (2024). Nonprofits and Generative AI.
- [7] NetHope. Gender Equitable AI Toolkit.
- [8] Microsoft. (2024). Creating an AI Council A Guide for Responsible and Ethical AI.
- [9] OECD. (2024). Inclusive Digital Transformation as AI Spreads.
- [10] هيئة الحكومة الرقمية. (2024). قياس التحوّل الرقمي 2024.

الفصل الثامن: قياس نتائج التحويل وأثره

من متابعة التنفيذ إلى التعلم وإثبات القيمة للمستفيد

الفكرة المركزية: لا تنجح المبادرة الرقمية لأنها أُطلقت 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.

تمهيد

يسهل في مشروعات التحويل الرقمي عدّ ما تم شراؤه وبنائه: عدد الأجهزة، والتراخيص، والشاشات، والدورات، والحسابات. هذه الأدلة مهمة لإدارة التنفيذ، لكنها لا تجيب وحدها عن السؤال الذي يهم الجمعية والمستفيد والمناخ: هل أصبحت الخدمة أوضح وأسرع وأكثر عدلاً وأماناً، وهل أسهم ذلك في نتيجة أفضل للطفل أو الأسرة؟ قد يكتمل المشروع تقنياً بينما يستمر الموظفون في المسار القديم، وقد يرتفع الاستخدام بينما تتدهور الجودة، وقد ينخفض زمن المعاملة على حساب فئة لا تستطيع استخدام القناة الرقمية.

تتعامل منهجية قياس التحويل الرقمي لهيئة الحكومة الرقمية مع القياس بوصفه دورة تشمل الإعداد وجمع الأدلة والتحقق وإعلان النتائج والتحسين، لا بوصفه رقماً منفصلاً [1]. وتؤكد خبرة دعم منظمات المجتمع المدني أن المتابعة تقارن ما كان مقصوداً بما ينفذ فعلياً، وأن التقييم فرصة للتعلم والتحسين وليس فقط لإرضاء الممول [2]. كما تدعو الأدبيات الدولية إلى قياس النتائج الاقتصادية والاجتماعية والرفاه، مع الاعتراف بأن المقاييس تتأخر أحياناً عن سرعة التغيير التقني [3].

في قطاع رعاية الأيتام، يجب أن يبقى القياس متناسباً وحساساً للسياق. لا نجمع بيانات إضافية لمجرد أنها قد تفيد مستقبلاً، ولا نحول كل جانب من حياة الطفل إلى درجة. نختار أقل مجموعة من الأدلة تكفي لاتخاذ قرار مسؤول، ونفصل بين ما حدث وبين ما نزن أن المبادرة سببته، ونراقب الخصوصية والإنصاف والحماية بوصفها شروط نجاح لا هوامش جانبية.

أهداف التعلم

- التمييز بين قياس إنجاز المشروع وقياس تبني الخدمة ونتائجها وأثرها.
- بناء سلسلة نتائج تربط الموارد والأنشطة والمخرجات والنتائج والأثر والافتراضات.
- صياغة مؤشر واضح وتحديد خط الأساس والهدف والمصدر والتواتر والمالك.
- اختيار مؤشرات متوازنة للكفاءة والجودة والتجربة والإنصاف والحماية.
- تفسير النتائج دون الخلط بين الارتباط والإسناد السببي.
- استخدام المؤشرات القائدة والمتأخرة والكمية والنوعية معاً.
- تصميم بطاقة قياس لمبادرة رقمية ودورة مراجعة تؤدي إلى قرار وتحسين.

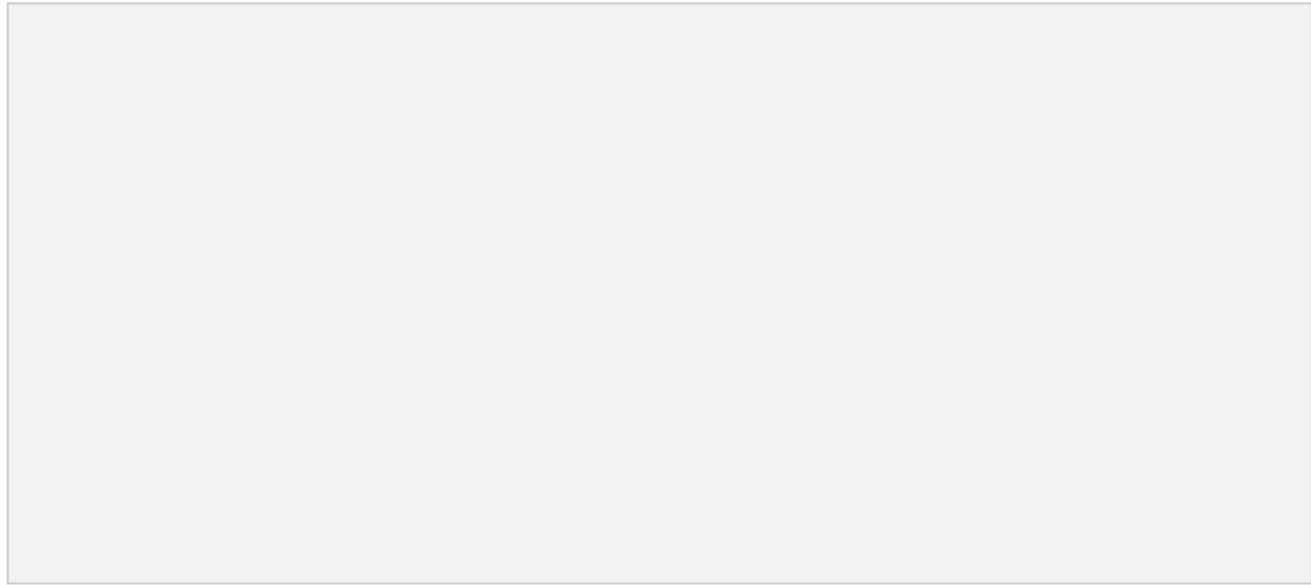
1. ثلاثة أسئلة مختلفة يجب ألا تختلط

يجب 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.

طبقة القياس	السؤال	مثال مؤشر	ما يثبت	ما لا يثبت
التنفيذ	هل بنينا وأطلقنا؟	اكتمال الربط والتدريب	تقدم الخطة	الاستخدام أو القيمة
التبني	هل يستخدم المسار الجديد؟	نسبة المعاملات عبره	تغير السلوك	جودة النتيجة
الأداء	هل تحسنت العملية؟	الزمن والخطأ والإعادة	كفاءة وجود التشغيل	الأثر الاجتماعي البعيد
النتيجة	هل تحسنت تجربة المستفيد؟	فهم الحالة والوصول للخدمة	تغير قريب ذو قيمة	أن التقنية وحدها سببته
الأثر	هل تحسن جانب من حياة المستفيد؟	استمرار تعليمي أو استقرار أسري	اتجاه طويل الأجل	إسناد كامل دون تقييم
الحراسة	هل ظهر ضرر أو استبعاد؟	شكاوى وخرق وفجوة فئات	حدود النجاح الآمن	غياب كل خطر غير مقاس

2. سلسلة النتائج ونظرية التغيير المصغرة

سلسلة النتائج تصف الطريق المنطقي من الاستثمار إلى القيمة. وهي لا تفترض أن الأسهم بين المراحل مضمونة؛ كل سهم يحمل افتراضاً يجب اختباره. لإرسال رسالة حالة واضحة لا يضمن أن الأسرة قرأتها، وقراءتها لا تضمن انخفاض الاتصال، وانخفاض الاتصال لا يعني وحده تحسن الثقة. لهذا تسجل السلسلة الافتراضات والعوامل الخارجية إلى جانب المؤشرات.



شكل (18): سلسلة نتائج المبادرة الرقمية

2.1 تطبيق السلسلة على حالة الرسائل

المستوى	الحالة التطبيقية	مؤشر ممكن	افتراض حاسم
مدخلات	مالك خدمة وبيانات وقوالب ومنصة	توفر الموارد الحرجة	استقرار الفريق والمصدر
أنشطة	توحيد الحالات وتصميم الرسائل والتدريب	نسبة الأنشطة المكتملة	تعاون مالكي العمليات
مخرجات	رسالة حالة مع قناة بشرية وسجل إرسال	نسبة الطلبات المؤهلة التي أرسلت لها رسالة	صحة بيانات الاتصال
تبني	الموظف يحدث الحالة والأسرة تقرأ الرسالة	اكتمال التحديث ونسبة التسليم والقراءة	استخدام فعلي لا تسجيل شكلي
نتيجة قريبة	تفهم الأسرة الحالة والخطوة التالية	نسبة الفهم وانخفاض الاستفسارات المتكررة	وضوح اللغة وملاءمة القناة
نتيجة أعمق	ثقة أكبر واتصال أكثر فاعلية	درجة الثقة وزمن حل الاستثناء	عدم تدهور العدالة أو الخصوصية
أثر محتمل	استمرارية أفضل في الوصول للدعم	انقطاع أقل عن الخدمة الملائمة	وجود عوامل أسرية ومؤسسية أخرى

3. من النتيجة إلى مؤشر قابل للاستخدام

لا يبدأ المؤشر من البيانات المتاحة، بل من نتيجة مكتوبة بوضوح. النتيجة تصف تغيراً لدى شخص أو خدمة أو قرار، ثم نبحث عن علامة قابلة للرصد تدل عليه. عبارة «تحسين التواصل» واسعة؛ أما «ارتفاع نسبة الأسر التي تفهم حالة الطلب والخطوة التالية خلال شهرين» فتعطي موضوعاً وفئة واتجاهاً وزمناً يمكن القياس حوله.

3.1 خصائص المؤشر الجيد

- صالح: يمثل النتيجة المقصودة لا مجرد ما يسهل عده.
- محدد: له بسط ومقام أو تعريف تشغيلي لا يتغير بين الفرق.
- موثوق: يمكن جمعه بالطريقة نفسها والحصول على نتيجة متقاربة.
- حساس للتغير: يتحرك عندما تتحسن الخدمة أو تتدهور.
- قابل للتجزئة: يكشف الفروق المهمة بحسب القناة أو المنطقة أو الفئة متى كان ذلك مشروعاً وآمناً.
- اقتصادي: قيمة القرار الناتج عنه تبرر كلفة جمعه وحساسية بياناته.
- قابل للتصرف: إذا تغير، يعرف الفريق القرار أو السؤال التالي.

3.2 بطاقة تعريف المؤشر

الحقل	السؤال الذي يجب عنه	مثال
الاسم والتعريف	ما الذي يعد نجاحاً بدقة؟	نسبة الأسر التي تحدد الحالة والخطوة التالية بصورة صحيحة
طريقة الحساب	ما البسط والمقام والاستبعادات؟	عدد الإجابات الصحيحة ÷ المستجيبين المؤهلين × 100
خط الأساس والهدف	من أين نبدأ وإلى أين ومق؟	52% إلى 75% خلال 8 أسابيع
المصدر والأداة	من أين تأتي القيمة وكيف تجمع؟	سؤالان قصيران بعد الخدمة وعينة هاتفية
التواتر والنافذة	كم مرة وعن أي فترة؟	أسبوعي للتشغيل وشهري للقرار
التجزئة	أي فروق يجب إظهارها؟	الرسائل النصية مقابل القناة البشرية والمنطقة
المالك وضمان الجودة	من يراجع التعريف والقيمة؟	مالك الخدمة مع مسؤول البيانات
عتبات القرار	ماذا نفعل عند كل نتيجة؟	أقل من 60% إعادة تصميم؛ 60-75% تحسين؛ أعلى من 75% اختبار توسع

تنبيه: الأرقام في المثال تعليمية وليست معياراً قطاعياً. يحدد الهدف بعد خط أساس موثوق ومراعاة الموارد والسياسات، لا باختيار رقم جذاب أو بمقارنة غير متكافئة.

4. خط الأساس والهدف والمقارنة العادلة

خط الأساس صورة موثقة للحالة قبل التدخل، أو في أقرب وقت يمكن الدفاع عنه. من دونه قد نرى رقماً بعد الإطلاق ولا نعرف هل يمثل تحسناً. وإذا بدأ القياس متأخراً، يمكن استخدام سجلات تاريخية موثوقة أو فترة تشغيل تمهيدية أو مجموعة مقارنة مناسبة، مع الإفصاح عن حدود كل بديل. تؤكد إرشادات المتابعة والتقييم أهمية وجود بيانات أساس للمخرجات والنتائج قبل الحكم على الأداء [5].

1. ثبت التعريف والمصدر ونافذة الزمن قبل المقارنة.
2. افحص الموسمية وتغير حجم الطلب ونوع الحالات وتكوين المستفيدين.
3. استخدم فترة كافية لا يوماً استثنائياً أو أسبوع الإطلاق المضطرب.
4. سجل التغييرات المصاحبة مثل زيادة الموظفين أو تغيير السياسة أو قناة أخرى.
5. ضع هدفاً يتضمن قيمة وموعداً وفئة، وحدد الحد الأدنى المقبول وعتبة الإيقاف.

4.1 مثال حسابي مبسط

كان متوسط الاستفسارات المتكررة 210 من أصل 700 طلب مكتمل شهرياً، أي 30%. بعد التجربة أصبح 126 من أصل 720، أي 17.5%. الانخفاض المطلق 12.5 نقطة مئوية، والانخفاض النسبي نحو 41.7%. ذكر «انخفاض 41.7%» دون بيان المقام وخط الأساس قد يضخم الانطباع؛ لذلك تعرض القيمتان مع حجم العينة والتعريف والفترة.

5. محفظة مؤشرات متوازنة

يؤدي التركيز على مؤشر واحد إلى تحسينه أحياناً على حساب ما لا يقاس. إذا كوفي الفريق على سرعة الإغلاق فقط فقد يغلق طلبات ناقصة؛ وإذا قيس الرضا وحده قد تختفي أخطاء أو فئات غير ممثلة. الحل ليس عشرات المؤشرات، بل مجموعة صغيرة تغطي القيمة والقدرة والضرر.

البعد	سؤال الإدارة	أمثلة	مخاطر القراءة السطحية
التنفيذ	هل نسير وفق النطاق والوقت؟	المعالم والتكلفة والجاهزية	اكتمال تقني بلا قيمة
التبني	هل تغير السلوك؟	المستخدم النشط واكمال المسار	دخول لا يعني استخداماً صحيحاً
الكفاءة	هل قل الوقت والهدر؟	زمن الدورة والتكرار والكلفة	سرعة على حساب الجودة
الجودة	هل زادت الدقة والاتساق؟	خطأ وإعادة عمل واكمال	متوسط يخفي نوع خطأ جسيم
التجربة	هل الخدمة مفهومة وسهلة؟	فهم وجهد وثقة وشكوى	رضا المستجيبين فقط
الإنصاف والوصول	هل تتوزع المنفعة بعدل؟	فروق الإكمال والفشل حسب القناة	تجميع يخفي فئة مستبعدة

البعد	سؤال الإدارة	أمثلة	مخاطر القراءة السطحية
الأثر	هل اقترنا من رسالة المنظمة؟	استمرارية تعليم أو وصول ملائم	نسبته كلها للتقنية
الحراسة	هل بقي النجاح آمناً؟	خرق وضرر واعتراض وتدخل بشري	اعتبار الصفر دليلاً بلا قناة إبلاغ

6. المؤشرات القائدة والمتأخرة

المؤشر المتأخر يثبت نتيجة حدث، مثل انخفاض زمن المعاملة أو تحسن فهم الأسرة. أما المؤشر القائد فيعطي إنذاراً مبكراً، مثل نسبة تحديث الحالة في موعدها أو نسبة الموظفين الذين ينجزون المسار دون تجاوزات. لا توجد علاقة آلية بينهما؛ يجب اختبار ما إذا كان المؤشر القائد يتنبأ فعلاً بالنتيجة.

- قائد تشغيلي: اكتمال تحديث الحالة خلال يوم عمل.
- قائد للتبني: نسبة المعاملات التي أكملت المسار الجديد دون رجوع للملف الموازي.
- متأخر للخدمة: زمن حل الطلب ونسبة الإعادة.
- متأخر للمستفيد: فهم الحالة والجهد والثقة.
- حارس مستمر: فشل التسليم، الشكاوى، الكشف غير المقصود، وفجوات الفئات.

7. الكم لا يفسر وحده لماذا

تشرح بيانات النظام ماذا حدث ومتى ولمن، لكنها لا تشرح دائماً لماذا. قد تنخفض قراءة الرسائل بسبب رقم قديم، أو لغة غير واضحة، أو خوف من فتح رابط، أو ضعف تغطية. تجمع المنظمة بين السجلات وعينة قصيرة من صوت المستفيد وملاحظة الموظف ومراجعة الحالات الاستثنائية. ويستخدم الذكاء الاصطناعي لتلخيص ملاحظات منزوعة الحساسية أو اقتراح موضوعات، لا بوصفه حكماً نهائياً على المعنى أو المشاعر [6][7].

مصدر الدليل	ما يجيده	الحد والتحقق
سجل النظام	الحجم والزمن والتسلسل والأخطاء	يعكس ما سُجل لا ما عاشه المستفيد
استبيان قصير	الفهم والجهد والثقة المعلنة	تحيز الاستجابة وصياغة السؤال
مقابلة أو اتصال	التفسير والسياق والحالات غير المتوقعة	عينة صغيرة وتأثير الباحث
ملاحظة العمل	الالتفاف والمشقة الخفية	تحتاج بروتوكولاً وموافقة مناسبة
مراجعة حالة	الترابط بين الخطوات والقرار والنتيجة	لا تعمم الحالة منفردة

مصدر الدليل	ما يجيده	الحد والتحقق
تحليل آلي للنص	فرز أولي لأنماط كمية كبيرة	اختبار الدقة واللغة والتحيز ومراجعة بشرية

8. الإسناد والمساهمة وحدود الادعاء

الإسناد يعني إثبات أن المبادرة سببت النتيجة، أما المساهمة فتعني بناء حجة موثوقة بأنها كانت عاملاً ضمن عوامل أخرى. في العمل الاجتماعي تتأثر النتائج بالأسرة والمدرسة والسياسات والموارد والاقتصاد وتدخلات شركاء آخرين؛ لذلك يكون ادعاء «ساهمت المبادرة في» غالباً أكثر دقة من «حققت المبادرة» ما لم يوجد تصميم تقييم قوي [8].

8.1 سلم قوة الاستدلال

1. قبل وبعد فقط: إشارة أولية، لكنها لا تستبعد الزمن أو التغيرات الأخرى.
 2. اتجاه زمني متعدد النقاط: يبين ما إذا كان التغير استثنائياً أم اتجاهياً مستمراً.
 3. مقارنة بفئة أو موقع مشابه: تقوي التفسير إذا كانت المقارنة عادلة.
 4. إطلاق مرحلي: يسمح بمقارنة من بدأ بمن لم يبدأ بعد، مع ضبط الفروق.
 5. تصميم تجريبي أو شبه تجريبي: أقوى للإسناد، لكنه يحتاج خبرة وأخلاقاً وحجماً مناسباً.
 6. تحليل مساهمة: يختبر نظرية التغيير والأدلة البديلة والنتائج غير المتوقعة عندما لا يصلح الإسناد الكامل.
- قاعدة تواصل:** يجب ألا يكون ادعاء التقرير أقوى من تصميم الدليل. تعرض المنظمة النتيجة، وطريقة المقارنة، والعوامل الأخرى، وحدود الثقة، وما ستفعله للتحقق لاحقاً.

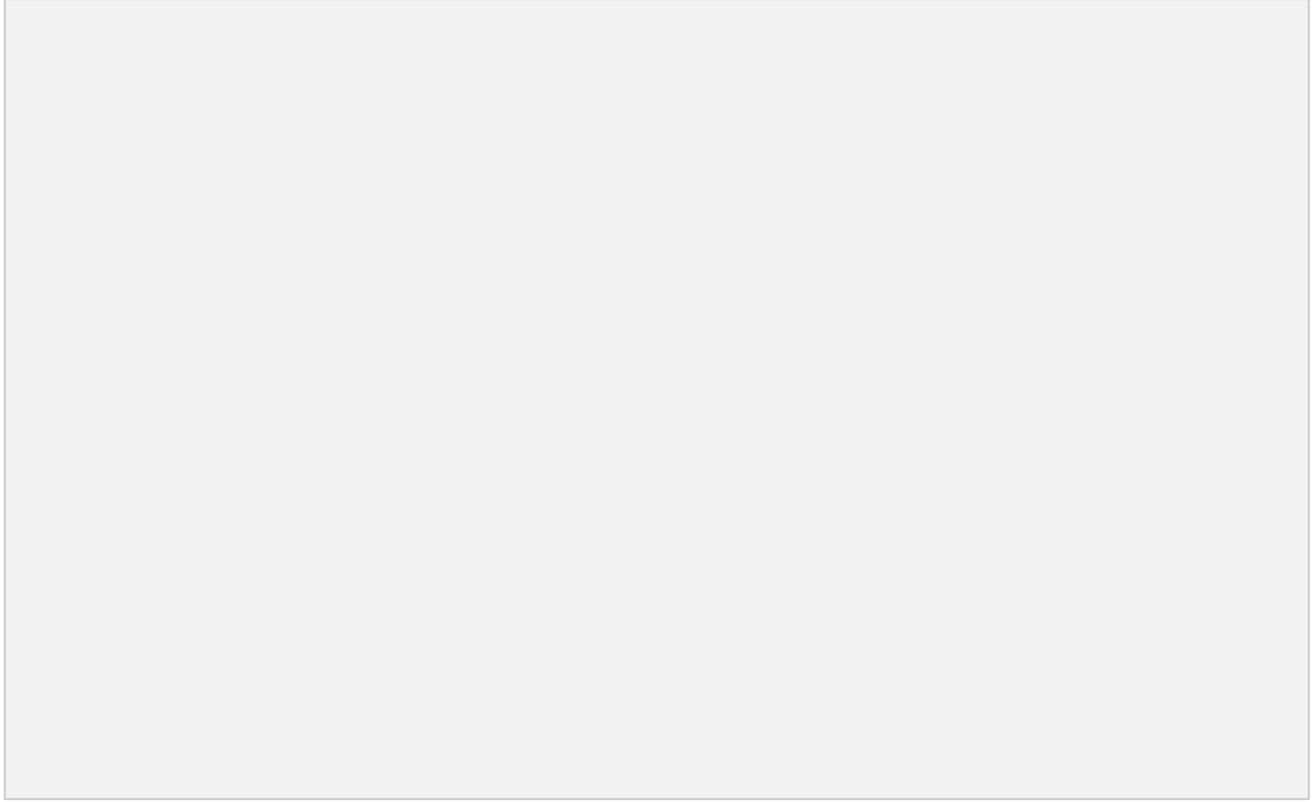
9. الإنصاف والخصوصية وجودة البيانات في القياس

قد يبدو المتوسط العام جيداً بينما تتدهور تجربة فئة قليلة الوصول أو ذوي الإعاقة أو الأسر ذات أرقام الاتصال المتغيرة. لذلك تجزأ المؤشرات فقط حسب أبعاد ذات صلة بالقرار وبقدر لا يعرض الأفراد لإعادة التعرف. كما يجب فحص اكتمال المصدر وتغير التعريف والقيم المفقودة والتكرار والتوقيت قبل تفسير أي فرق [3][9].

1. حدد مسبقاً الفئات أو القنوات التي قد تختلف تجربتها، ولا تنقب عشوائياً عن فروق مثيرة.
2. اعرض المقام وحجم المجموعة؛ النسبة العالية في عدد صغير قد تكون غير مستقرة.
3. ادمج أو اخفِ الخلايا الصغيرة، واقصر الوصول إلى البيانات الفردية على الحاجة.
4. افحص من لم يظهر في البيانات: من لم تصله الرسالة أو لم يجب الاستبيان قد يكون الأهم.
5. لا تستخدم سمة حساسة للتصنيف أو القرار لمجرد أنها استخدمت للتحقق من الإنصاف.

10. 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.



شكل (19): دورة القياس والتعلم والتحسين

10.1 نموذج اجتماع المراجعة الشهري

1. ما الذي تغير مقارنة بخط الأساس والهدف والحد الحارس؟
2. هل التغير حقيقي أم نتيجة تعريف أو مصدر أو موسمية أو حجم عينة؟
3. لمن تحسنت النتيجة ولمن لم تتحسن، وما الحالات الاستثنائية؟
4. ما التفسير المدعوم ببيانات كمية ونوعية، وما التفسير البديل؟
5. ما القرار: استمرار، تعديل، دعم، توقف، أو توسع محدود؟
6. من يملك الإجراء، ومتى نراجع أثره، وما الذي سنوثقه للتعلم؟

11. بطاقة قياس المبادرة الرقمية

تختصر البطاقة منطق المبادرة ومجموعة القياس الدنيا. وتستخدم عند اعتماد التجربة، ثم تحدث عند كل بوابة توسع.

المكون	المحتوى في الحالة التطبيقية	المصدر	قرار العتبة
النتيجة	تفهم الأسرة الحالة والخطوة التالية	سؤالان بعد الخدمة	أقل من 60% إعادة تصميم
التبني	تحديث الحالة في موعدها دون ملف موازٍ	سجل النظام وعينة تدقيق	أقل من 80% دعم العملية
الكفاءة	انخفاض الاستفسارات المتكررة لكل 100 طلب	الاتصالات والطلبات	لا تحسن بعد 8 أسابيع: تحليل السبب
الجودة	نسبة الرسائل الصحيحة والكاملة	عينة أسبوعية	أي خطأ جوهري: إيقاف ومراجعة
الإنصاف	فجوة الفهم أو التسليم بين القنوات والفئات ذات الصلة	تجميع آمن واستبيان	فجوة أكبر من الحد المتفق: تدخل
الحماية	كشف بيانات أو شكوى أو حالة احتاجت إنساناً	الحوادث والشكاوى	خرق جسيم: إيقاف فوري
التعلم	سبب النتيجة والقرار والإجراء	محضر مراجعة	لا توسع بلا تفسير ودليل

12. أخطاء شائعة في قياس التحويل

الخطأ	لماذا يضل	الممارسة الأفضل
عدد التراخيص أو الدخول فقط	يقيس توفر الأداة لا تغير العمل	اربط الاستخدام بمهمة ونتيجة
مؤشرات كثيرة بلا مالك	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	تخير ولا توجه	اربط كل تنبيه بقرار ومسؤول
قياس يجمع بيانات حساسة زائدة	يخلق خطراً أكبر من قيمة الدليل	تقليل البيانات والتجميع والحذف

13. نشاط تطبيقي خفيف: من مؤشر زائف إلى بطاقة قرار

المدة المقترحة: 30 دقيقة. تستخدم كل مجموعة المبادرة التي طورتها في الفصول السابقة، أو حالة رسائل الطلب.

1. خمس دقائق: اكتب نتيجة واحدة للمستفيد ولا تستخدم كلمات عامة مثل تحسين أو تعزيز دون تحديد.
 2. سبع دقائق: ارسم سلسلة من مخرج إلى تبني إلى نتيجة، وكتب افتراضاً بين كل مرحلتين.
 3. سبع دقائق: اختر مؤشراً للنتيجة ومؤشراً قائداً ومؤشراً حارساً، وعرف البسط والمقام أو معيار الحكم.
 4. ست دقائق: حدد خط الأساس والمصدر والتواتر والمالك والتجزئة الآمنة.
 5. خمس دقائق: ضع ثلاث عتبات قرار: تعديل، إيقاف، وتوسع، ثم اختبر هل تستطيع الإدارة التصرف بناءً عليها.
- مخرج النشاط:** بطاقة قياس من صفحة واحدة، لا لوحة كاملة. تقيم البطاقة بوضوح النتيجة وصلاحيّة المؤشر وإمكان الجمع والتوازن بين القيمة والضرر وقابلية اتخاذ القرار.

14. قائمة فحص قبل اعتماد خطة القياس

1. هل بدأت الخطة بنتيجة للمستفيد أو الخدمة لا بأداة أو نشاط؟
2. هل تظهر سلسلة النتائج الافتراضات والعوامل الخارجية؟
3. هل لكل مؤشر تعريف وحساب وخط أساس وهدف ومصدر وتواتر ومالك؟
4. هل المقام وحجم العينة والفترة ثابتة وقابلة للمقارنة؟
5. هل توجد مؤشرات للتبني والجودة والنتيجة، لا التنفيذ فقط؟
6. هل توجد مؤشرات حارسة للخصوصية والحماية والإنصاف والاستبعاد؟
7. هل نجمع أقل قدر من البيانات ونحمي التجزئات الصغيرة؟
8. هل يجمع التفسير بين سجل رقمي وصوت مستفيد أو دليل نوعي؟
9. هل قوة الادعاء متناسبة مع تصميم التقييم وحدوده؟
10. هل لكل عتبة قرار وإجراء ومسؤول وموعد مراجعة؟

15. خلاصة الفصل

- إطلاق التقنية دليل تنفيذ، وليس دليلاً كافياً على نجاح التحول.
- سلسلة النتائج تربط النشاط بالقيمة وتكشف الافتراضات التي تحتاج إلى اختبار.
- المؤشر الجيد يمثل نتيجة واضحة، وله تعريف وخط أساس ومصدر ومالك وعتبة قرار.
- المجموعة المتوازنة تجمع التنفيذ والتبني والكفاءة والجودة والتجربة والأثر والحراسة.
- المتوسط لا يكفي؛ تفحص الفروق ومن غاب عن البيانات مع حماية الخصوصية.
- البيانات الكمية تقول ماذا حدث، والدليل النوعي يساعد في تفسير لماذا.
- لا يكون الادعاء أقوى من تصميم التقييم؛ المساهمة أحياناً أدق من الإسناد الكامل.
- تنتهي دورة القياس بقرار وتحسين وتوثيق تعلم، لا بنشر لوحة فقط.

لمن أراد الاستزادة

- هيئة الحكومة الرقمية قياس التحول الرقمي 2024 [1]: لفهم دورة جمع الأدلة والتحقق والتحسين في السياق السعودي.
- [2 Guide to Supporting Civil Society Organisations in Digital Transformation]: للمتابعة والتقييم بوصفهما تعلقًا تشاركيًا للمنظمة.
- [3 OECD Measuring the Digital Transformation]: لتوسيع القياس من التبني التقني إلى الأداء والرفاه والنتائج الاجتماعية.
- [4 UNDP Monitoring and Evaluation Guide for Digital Economy Transformation]: لإدارة القائمة على النتائج ونظم المتابعة التكيفية.
- [8 BetterEvaluation Contribution Analysis]: لبناء حجة مساهمة واختبار التفسيرات البديلة.
- [6 Charity Digital Skills Report 2025]: لفهم أن التطوير المبني على التغذية الراجعة والتقييم جزء من نضج الخدمة الرقمية.

مراجع الفصل الثامن

- [1] هيئة الحكومة الرقمية. (2024). قياس التحويل الرقمي 2024.
- Supporting Civil Society Development Foundation. (2023). Guide to Supporting Civil Society Organisations in Digital Transformation
- OECD. (2019). Measuring the Digital Transformation A Roadmap for the Future [3]
- UNDP. (2025). Monitoring and Evaluation Guide for Digital Economy Transformation [4]
- UK Department for International Development. Guidance on Using the Revised Logical Framework [5]
- Charity Digital Skills Report. (2025). Charity Digital Skills Report 2025 [6]
- AI for Nonprofits. (2024). AI Readiness Framework [7]
- BetterEvaluation. Contribution Analysis [8]
- UNDP. (2025). AI Human Rights Impact Assessment Toolkit [9]
- UNDP. (2023). iVerify Monitoring and Evaluation Framework [10]
- OECD. (2024). Inclusive Digital Transformation as AI Spreads [11]
- NetHope. Gender Equitable AI Toolkit [12]

الخاتمة العامة للحقيبة

يكتمل التحويل الرقمي عندما تتغير طريقة تقديم القيمة واتخاذ القرار والعمل اليومي، لا عندما تضاف أداة جديدة إلى بيئة قديمة. وقد بنت الحقيبة مساراً مترابطاً يبدأ من احتياج المستفيد وينتهي بدليل قابل للمراجعة على النتيجة والأثر. وبين البداية والنهاية، لا يمكن تجاوز الجاهزية أو اختيار الأولويات أو إدارة التغيير أو حوكمة البيانات؛ فهذه ليست موضوعات مستقلة، بل شروط يعتمد بعضها على بعض.

الرسائل التكاملية الثماني

الفصل	قرار التحويل	الدليل أو المخرج
1 المدخل	عزف التحويل كقيمة وتغيير مؤسسي	نتيجة مرتبطة بالرسالة لا قائمة أدوات
2 المستفيد	ابدأ بالمشكلة والرحلة واللحظة الحرجة	خريطة رحلة وبيان مشكلة موثق
3 الجاهزية	اعرف ما تستطيع المنظمة تحمله الآن	تشخيص فجوات وأدلة وخطة إغلاق
4 الاختيار	قارن البدائل بالأثر والجهد والجاهزية والمخاطر	بطاقة مبادرة وقرار أولوية
5 الخارطة	رتب النتائج والتبعيات والتجارب والبوابات	خارطة طريق وقرارات استمرار أو إيقاف
6 التغيير	حوّل النظام إلى سلوك وقدرة ودعم مستمر	خطة تغيير وتبني ومسؤوليات
7 الحوكمة	اضبط الغرض والبيانات والذكاء الاصطناعي بحسب الضرر	سجل استخدام وضوابط واعتراض ومراقبة
8 القياس	اختر هل تحسنت الخدمة ولمن وبأي ثمن	سلسلة نتائج وبطاقة قياس وقرار تعلم

من أين تبدأ المنظمة بعد التدريب

1. اختر مشكلة خدمة واحدة ذات قيمة واضحة للمستفيد، ولا تبدأ بشراء منصة.
2. تحقق من المشكلة مع المستخدمين والسجلات، واكتب النتيجة المطلوبة بلغة قابلة للقياس.
3. شخّص أقل مجموعة من القدرات الحرجة، وحدد ما يجب إصلاحه قبل التجربة وما يمكن تعلمه خلالها.
4. قارن بدائل التبسيط والرقمنة والأتمتة والذكاء الاصطناعي، واختر أقل تدخل يحقق القيمة بأمان.
5. صمم تجربة محدودة بمالك ومدة ومؤشرات وعتبات إيقاف وتوسع، مع قناة بشرية للحالات الحساسة.
6. راجع النتيجة والضرر والفروق بين الفئات، ووثّق القرار والتعلم قبل الانتقال إلى موجة جديدة.

قاموس المصطلحات الأساسية

يوحد هذا القاموس استخدام المصطلحات في الحقيبة. وقد يكون للمصطلح تعريف أوسع في تخصصه، لكن التعريف هنا يوضح المقصود في سياق البرنامج.

المصطلح	التعريف المستخدم في الحقيبة
التحسين الرقمي	استخدام تقنية لتحسين جزء قائم من العمل من دون تغيير جوهري في نموذج الخدمة.
الرقمنة	تحويل معلومات أو إجراءات ورقية أو تماثلية إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والمعالجة.
الأتمتة	تنفيذ خطوات متكررة وفق قواعد محددة مع تقليل التدخل البشري.
التحول الرقمي	تغيير منظم في القيمة والخدمة والعمليات والقرار والقدرات، تدعمه التقنية وتضبطه الحوكمة.
الخدمة المتمحورة حول الإنسان	تصميم الخدمة انطلاقاً من احتياجات الأشخاص وقدراتهم وسياقهم وحقوقهم.
صاحب المصلحة	شخص أو جهة تؤثر في الخدمة أو تتأثر بقراراتها ونتائجها.
رحلة المستفيد	تسلسل تجربة المستفيد عبر الحاجة والتواصل والتقديم والمتابعة والنتيجة.
نقطة الاتصال	لحظة تفاعل بين المستفيد والخدمة أو القناة أو الموظف أو النظام.
بيان المشكلة	وصف محدد للفئة والحاجة والدليل والأثر من دون القفز إلى حل مسبق.
الجاهزية الرقمية	مدى توافر الشروط القريبة اللازمة لبدء مبادرة محددة بأمان وواقعية.
النضج الرقمي	تطور القدرات والممارسات المؤسسية واستقرارها عبر الزمن.
المبادرة	تدخل منظم له نتيجة ومالك ونطاق وموارد وقياس، وقد يضم أكثر من مشروع أو أداة.
حالة الاستخدام	وصف لمستخدم ومهمة وسياق ومدخلات ومخرجات ونتيجة متوقعة من تقنية معينة.
التجربة الأولية	اختبار محدود للافتراضات والقيمة والمخاطر قبل قرار التوسع.
خارطة الطريق	تسلسل مرّن للنتائج والمبادرات والممكنات والتبعيات والبوابات عبر الزمن.
التبني	استخدام السلوك أو المسار الجديد بصورة صحيحة ومستقرة لتحقيق النتيجة المقصودة.

المصطلح	التعريف المستخدم في الحقيبة
البيانات الحساسة	بيانات قد يسبب كشفها أو إساءة استخدامها ضرراً أو وصماً أو انتهاكاً للحقوق.
تقليل البيانات	قصر الجمع والوصول والاحتفاظ والمشاركة على الحد الضروري للغرض المحدد.
حوكمة البيانات	قرارات وأدوار ومعايير وأدلة تضبط البيانات عبر دورة حياتها.
الذكاء الاصطناعي التوليدي	نظام ينتج محتوى جديداً مثل النص أو الصورة اعتماداً على أنماط تعلمها من البيانات.
الهوسه	مخرج يبدو مقنعاً لكنه غير صحيح أو غير مستند إلى مصدر موثوق.
الإشراف البشري ذو المعنى	مراجعة يقوم بها شخص يملك المعرفة والوقت والمعلومات والسلطة لتعديل المخرج أو رفضه.
سلسلة النتائج	ترابط منطقي بين المدخلات والأنشطة والمخرجات والتبني والنتائج والأثر.
خط الأساس	قيمة موثقة للحالة قبل التدخل تستخدم مرجعاً للمقارنة.
المؤشر	علامة كمية أو نوعية محددة تستخدم لرصد تقدم أو تغير في نتيجة.
المؤشر القائد	إشارة مبكرة لسلوك أو شرط يُتوقع أن يسبق النتيجة.
المؤشر المتأخر	دليل على نتيجة حدثت بالفعل بعد فترة من التنفيذ أو التبني.
المؤشر الحارس	مقياس يراقب الضرر أو الاستبعاد أو الخصوصية أو الجودة حتى لا يتحقق التحسن على حسابها.
الإسناد	إثبات أن التدخل تسبب في النتيجة وفق تصميم تقييم مناسب.
المساهمة	حجة مدعومة بالأدلة على أن التدخل كان عاملاً مؤثراً ضمن عوامل أخرى.

الأنشطة وأوراق العمل

يحول هذا القسم مفاهيم الفصول الثمانية إلى قرارات ومخرجات قابلة للاستخدام. تنفذ الأنشطة فردياً أو في مجموعات صغيرة، والأولوية لجودة التفكير ووضوح الدليل لا لملء جميع الخانات.

ضابط الخصوصية استخدم أمثلة افتراضية أو بيانات منزوعة الهوية، ولا تكتب أسماء المستفيدين أو تفاصيل الحالات الحساسة في النسخ المتداولة أو المصورة.

خريطة الأنشطة

النشاط	الفصل	المدة	المخرج
1. تحديد فرصة التحويل الرقمي	1	12 د	بيان فرصة
2. أصحاب المصلحة	2	12 د	أولويات مشاركة
3. رحلة المستفيد	2	15 د	لحظة حرجة
4. السبب الجذري	2	12 د	بيان مشكلة
5. الجاهزية الرقمية	3	15 د	فجوات وقرارات
6. مقارنة المبادرات	4	15 د	أولوية مبررة
7. خارطة الطريق	5	18 د	موجات وبوابات
8. التغيير والتبني	6	15 د	خطة دعم
9. البيانات والذكاء الاصطناعي	7	18 د	قرار حوكمة
10. النتائج والأثر	8	18 د	بطاقة مؤشر
11. حالة تكاملية	8-1	25 د	توصية فريق
12. خطة العمل الشخصية	الكل	10 د	خطة 30-60-90

النشاط 1: بطاقة تحديد فرصة التحويل الرقمي

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصل الأول	12 دقيقة	بيان فرصة من جملة واحدة

الهدف: التمييز بين المشكلة والنتيجة والأداة، وصياغة فرصة تبدأ من قيمة المستفيد.

1. اختر خدمة واحدة يعرفها الفريق.
2. اكتب الألم ودليلاً عليه قبل التفكير في الحل.
3. حدد النتيجة ثم اختر أقل مستوى تدخل قد يحققها.

الخدمة والفئة المستفيدة

ما الخدمة؟ ومن يستخدمها أو يتأثر بها؟

الألم الحالي والدليل

ما الذي يحدث الآن؟ وما الشكوى أو السجل أو الملاحظة التي تؤيده؟

النتيجة المرغوبة

ما الذي ينبغي أن يتحسن؟ وكيف سنلاحظه؟

مستوى التدخل: □ تبسيط □ رقمنة □ أتمتة □ ذكاء اصطناعي □ تشخيص إضافي

صياغة الفرصة

نريد تحسين _____ للفئة _____ لأن الدليل يبين _____، وسنعرف النجاح عندما _____.

تحقق قبل الانتقال

- ☐ الفئة والاحتياج محددان.
- ☐ يوجد دليل أولي.
- ☐ لم تُفرض أداة مسبقاً.
- ☐ النتيجة قابلة للقياس.

النشاط 2: خريطة أصحاب المصلحة

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصل الثاني	12 دقيقة	خريطة مشاركة ذات أولويات

الهدف: تحديد من يؤثر في الخدمة أو يتأثر بها واختيار طريقة المشاركة.

1. ابدأ بالمستفيد ومقدم الخدمة.
2. قدّر الاهتمام والتأثير والقلق.
3. اختر ثلاثة أطراف للإشراك المبكر.

صاحب المصلحة	كيف يتأثر؟	الاهتمام	التأثير	الحاجة/القلق	طريقة المشاركة
--------------	------------	----------	---------	--------------	----------------

صاحب المصلحة	كيف يتأثر؟	الاهتمام	التأثير	الحاجة/القلق	طريقة المشاركة
الأطراف الثلاثة ذات الأولوية					

(1) لأن _____ (2) لأن _____ (3) لأن _____

تحقق قبل الانتقال

- ☐ شملت الفئات الأقل وصولاً.
- ☐ فُرق بين النفوذ والخبرة.
- ☐ المشاركة متناسبة مع الحاجة.

النشاط 3: خريطة رحلة المستفيد

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصل الثاني	15 دقيقة	رحلة ولحظة حرجة

الهدف: رؤية الخدمة كما يختبرها المستفيد وتحديد اللحظة الأعلى قيمة للتحسين.

1. اختر شخصية افتراضية تمثل فئة مستفيدة.
2. تتبع الرحلة من الحاجة حتى المتابعة.
3. اختر لحظة حرجة واحدة بدليل.

المرحلة	ماذا يفعل؟	القناة	الشعور/الجهد	نقطة الألم	الدليل/الفرصة
---------	------------	--------	--------------	------------	---------------

ظهور الحاجة

الاستفسار

التقديم

الانتظار

النتيجة والمتابعة

المرحلة	ماذا يفعل؟	القناة	الشعور/الجهد	نقطة الألم	الدليل/الفرصة
اللحظة الحرجة					

اللحظة: _____ لماذا؟ _____ التغيير الصغير الأعلى قيمة: _____

تحقق قبل الانتقال

- ☐ الرحلة من منظور المستفيد.
- ☐ تظهر القنوات والانتظار.
- ☐ اللحظة مدعومة بدليل.

النشاط 4: شجرة المشكلة والتحقق من السبب الجذري

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصل الثاني	12 دقيقة	بيان مشكلة موثق

الهدف: الانتقال من العرض الظاهر إلى سبب يمكن التحقق منه والتدخل فيه.

العرض الظاهر

ما المشكلة كما توصف عادة؟ وما أثرها؟

المستوى	الإجابة المحتملة	الدليل	كيف نتحقق؟
---------	------------------	--------	------------

لماذا 1

لماذا 2

لماذا 3

لماذا 4

لماذا 5

السبب الجذري وبيان المشكلة

السبب المرجح: _____

تعاني الفئة _____ من _____ في سياق _____، ويظهر ذلك في _____، مما يؤدي إلى _____.

تحقق قبل الانتقال

- ☐ فصل السبب عن العرض.
- ☐ السبب قابل للتحقق.
- ☐ البيان لا يتضمن حلاً جاهزاً.

النشاط 5: تشخيص الجاهزية الرقمية

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصل الثالث	15 دقيقة	قرار جاهزية وخطوات إغلاق

الهدف: تقدير الجاهزية لمبادرة محددة وتحديد الفجوات السابقة للتجربة.

المقياس: 0 غائب، 1 أولي، 2 متاح جزئياً، 3 كافٍ لتجربة محدودة. لا تمنح درجة بلا دليل.

البعد	3-0	الدليل	الفجوة	إجراء قبل التجربة
-------	-----	--------	--------	-------------------

القيادة والملكية

المستفيد والخدمة

الأشخاص والثقافة

العمليات

البيانات

البعد	3-0	الدليل	الفجوة	إجراء قبل التجربة
-------	-----	--------	--------	-------------------

التقنية والأمن

الحكومة والقياس

خلاصة التشخيص

أضعف بُعدين: _____

ما يجب إصلاحه قبل التجربة: _____

ما يمكن تعلمه خلالها: _____

القرار: ☐ جاهز ☐ جاهز بشروط ☐ يؤجل لحين إغلاق فجوة حرجية

تحقق قبل الانتقال

- ☐ كل تقدير له دليل.
- ☐ التشخيص خاص بالمبادرة.
- ☐ إجراءات الإغلاق محددة.

النشاط 6: بطاقة مقارنة المبادرات وترتيب الأولويات

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصل الرابع	15 دقيقة	أولوية مبررة وشروط نجاح

الهدف: مقارنة البدائل بمعايير موحدة بدلاً من جاذبية التقنية.

درجة 1-5: الأعلى أفضل في الأثر والشمول والجاهزية؛ والأعلى يعني عبئاً أكبر في الجهد والمخاطر.

المبادرة	الأثر	الشمول	الجاهزية	الجهد	المخاطر	القرار
----------	-------	--------	----------	-------	---------	--------

قرار الأولوية

المبادرة	الأثر	الشمول	الجاهزية	الجهد	المخاطر	القرار
----------	-------	--------	----------	-------	---------	--------

المبادرة: _____ لماذا الآن؟ _____

شرط النجاح: _____ سبب استبعاد البديل الأقرب: _____

تحقق قبل الانتقال

- ☐ قورنت ثلاثة بدائل على الأقل.
- ☐ دخلت الخصوصية والاستبعاد في القرار.
- ☐ الدرجة لم تستبدل الدليل.

النشاط 7: خارطة طريق المبادرة الرقمية

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصل الخامس	18 دقيقة	خارطة من ثلاث موجات

الهدف: تحويل الأولوية إلى موجات نتائج وتبعيات وبوابات تعلم.

النتيجة المستهدفة خلال 12 شهراً

ما النتيجة؟ ولمن؟ وما خط الأساس التقريبي؟

الموجة	النتيجة	العمل	الممكنات/التبعيات	المالك	بوابة القرار
--------	---------	-------	-------------------	--------	--------------

1. الاكتشاف
والتصميم

2. التجربة المحدودة

3. التبني والتوسع

الافتراضات والمخاطر

افتراض يجب اختباره: _____

خطر قد يوقف المبادرة: _____

عتبة الإيقاف أو التعديل: _____

تحقق قبل الانتقال

- ☐ الخارطة مبنية على نتائج.
- ☐ التبعيات ظاهرة.
- ☐ لكل موجة دليل ومالك.

النشاط 8: خطة إدارة التغيير والتبني

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصل السادس	15 دقيقة	خطة دعم وتبني

الهدف: تحديد ما سيتغير في عمل الناس وما يحتاجونه للتبني.

الدور/الفئة	ما سيتغير	القلق	القدرة المطلوبة	الدعم/التواصل	المالك
-------------	-----------	-------	-----------------	---------------	--------

قصة التغيير

الدور/الفئة	ما سيتغير	القلق	القدرة المطلوبة	الدعم/التواصل	المالك
-------------	-----------	-------	-----------------	---------------	--------

لماذا الآن؟ _____

ما الذي سيتغير وما الذي لن يتغير؟ _____

ما الدعم وقناة الاعتراض؟ _____

دلائل التبني

سلوك مبكر: _____ مؤشر جودة: _____ إشارة عبء غير مقصود: _____

تحقق قبل الانتقال

- ☐ التركيز على السلوك لا الإعلان.
- ☐ توجد قناة دعم.
- ☐ يقاس الاستخدام الصحيح.

النشاط 9: فحص البيانات واستخدام الذكاء الاصطناعي

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصل السابع	18 دقيقة	قرار حوكمة موثق

الهدف: اختبار الحاجة والضوابط قبل إدخال بيانات أو إطلاق أداة.

حالة الاستخدام

الغرض والمستخدم: _____

المهمة أو القرار المدعوم: _____

المخرج ومن سيتأثر به: _____

البيانات والحد الأدنى

البيانات ومصدرها: _____

هل هي شخصية أو حساسة؟ _____

ما الذي يمكن حذفه أو تعميمه؟ _____

بوابة	السؤال الحاسم	الدليل/الضابط	الحالة
-------	---------------	---------------	--------

هل توجد حاجة ويديل أقل خطراً؟

الغرض والضرورة

الخصوصية والأمن هل البيانات في الحد الأدنى؟

الجودة والإنصاف هل تصلح للفتات المتأثرة؟

الإشراف البشري من يراجع ويملك الرفض؟

الشفافية والاعتراض كيف نبليغ ونوفر قناة بشرية؟

المراقبة والإيقاف ماذا نرصد ومتى نوقف؟

القرار: ☐ اعتماد محدود ☐ اعتماد مشروط ☐ إعادة تصميم ☐ تأجيل ☐ رفض

المبررات والشروط

مبرر القرار: _____

الضوابط قبل الاستخدام: _____

مالك المراقبة: _____

تحقق قبل الانتقال

☐ لا بيانات حقيقية في التمرين.



الزمالة السعودية
للعاملين مع الأيتام
Saudi Orphans' Leaders Fellowship

□ إنسان يملك سلطة المراجعة.

□ قناة اعتراض وعتبة إيقاف.

النشاط 10: سلسلة النتائج وبطاقة قياس الأثر

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصل الثامن	18 دقيقة	سلسلة نتائج وبطاقة مؤشر

الهدف: ربط النشاط الرقمي بالنتائج واختيار مؤشر يقود إلى قرار.

المستوى	الصياغة	الافتراض/الدليل
---------	---------	-----------------

المدخلات

الأنشطة

المخرجات

التبني

النتيجة

المستوى	الصياغة	الافتراض/الدليل
الأثر		

المؤشر الحارس

بطاقة المؤشر الرئيس

العنصر	التعريف أو القيمة
اسم المؤشر	
التعريف والحساب	
خط الأساس وتاريخه	
الهدف وموعده	

العنصر	التعريف أو القيمة
المصدر والجمع	
التكرار والمالك	
التقسيم حسب الفئات	
العتبة والقرار	

تحقق قبل الانتقال

- المؤشر يقيس نتيجة.
- خط الأساس والمالك معروفان.
- يوجد مؤشر حارس.
- القياس مرتبط بقرار.

النشاط 11: دراسة حالة تكاملية ختامية

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
الفصول 1-8	25 دقيقة	توصية وعرض 3 دقائق

الهدف: دمج قرارات الخدمة والجاهزية والتغيير والحوكمة والقياس.

الحالة جمعية تقدم دعماً تعليمياً للأيتام والأسر الراحية تتلقى استفسارات كثيرة عن الأهلية وحالة الطلب. المعلومات موزعة بين جداول ورسائل واتساب، ويتكرر إدخال البيانات، ويصعب على بعض المستفيدين الوصول رقمياً. اقترح مورد روبوت محادثة بالذكاء الاصطناعي يصنف الحالات ويطلب بيانات سابقة للتدريب. الميزانية محدودة، ولا توجد سياسة ذكاء اصطناعي أو ملكية بيانات واضحة، والإدارة تريد نتيجة خلال ثلاثة أشهر.

المهمة: لا تبدأ بقبول الأداة أو رفضها. ابنِ توصية مرحلية ثم قدمها في ثلاث دقائق.

المحور	السؤال	قرار الفريق ودليله
1. القيمة	ما النتيجة وما الدليل؟	
2. الرحلة	أين اللحظة الحرجة والاستبعاد؟	
3. الجاهزية	ما الفجوتان الحرجتان؟	
4. البدائل	ما البدائل الأقل خطراً؟	

المحور	السؤال	قرار الفريق ودليله
--------	--------	--------------------

5. الخارطة ما التجربة وبوابة قرارها؟

6. التغيير

من يحتاج أي دعم؟

7. الحوكمة ما البيانات والضرر والإشراف؟

8. القياس

ما النتيجة والحارس؟

التوصية النهائية

نوصي بـ _____ خلال _____، بشرط _____، وسنستمر أو نتوقف بناءً على _____.

تحقق قبل الانتقال

- ☐ تبدأ بالمشكلة لا المورد.
- ☐ تتضمن بديلاً وقناة بشرية.
- ☐ تحدد الضوابط والمالك.
- ☐ تربط التوسع بالدليل.

النشاط 12: خطة العمل الشخصية بعد البرنامج

يرتبط بالفصل	المدة المقترحة	المخرج
جميع الفصول	10 دقائق	خطة 30-60-90 يوماً

الهدف: تحويل التعلم إلى خطوات قابلة للتنفيذ والمتابعة.

الفترة	الخطوة	دليل الإنجاز	من أحتاج؟	العائق والاستجابة
--------	--------	--------------	-----------	-------------------

خلال 30 يوماً

خلال 60 يوماً

خلال 90 يوماً

البداية والالتزام

أول خطوة خلال 48 ساعة: _____

صاحب المصلحة الأول: _____

ممارسة سأتوقف عنها: _____

سؤال تعلم سأختبره: _____

عبارة الالتزام

الفترة	الخطوة	دليل الإنجاز	من أحتاج؟	العائق والاستجابة
--------	--------	--------------	-----------	-------------------

سأبدأ بـ _____ لأن أثرها على _____ هو _____، وسأراجع التقدم بتاريخ _____.

الاسم (اختياري): _____ التاريخ: _____

تحقق قبل الانتقال

- ☐ الخطوة الأولى صغيرة.
- ☐ لكل مرحلة دليل إنجاز.
- ☐ توجد مراجعة أو مساءلة.

إرشادات استخدام أوراق العمل بعد البرنامج

- حدّث ورقة المبادرة عند ظهور دليل جديد؛ فهي سجل تعلم وليست قراراً ثابتاً.
- انقل فقط النتائج اللازمة إلى الأنظمة المشتركة، واحذف التفاصيل الحساسة من نسخ التدريب والعروض.
- استخدم المخرجات للحوار مع المستفيدين والعاملين وأصحاب القرار، لا بديلاً عن المشاركة.
- راجع الافتراضات والضوابط والمؤشرات عند كل بوابة، ووثّق سبب الاستمرار أو التعديل أو الإيقاف.
- كرر الأنشطة على مبادرات مختلفة مع ثبات تعريفات الدرجات حتى تكون المقارنة عادلة.

قاعدة ختامية أفضل ورقة عمل هي التي تجعل القرار أوضح، والدليل أصرح، والمسؤولية معروفة، والخطوة التالية قابلة للتنفيذ.