

---

# منهجية أثرنا لتصميم مبادرات التأثير المجتمعي



---

أ. ياسر الهندي  
د. أفنان كوشك

---

ربيع الثاني 1442 هـ - نوفمبر 2020 م  
جدة، المملكة العربية السعودية

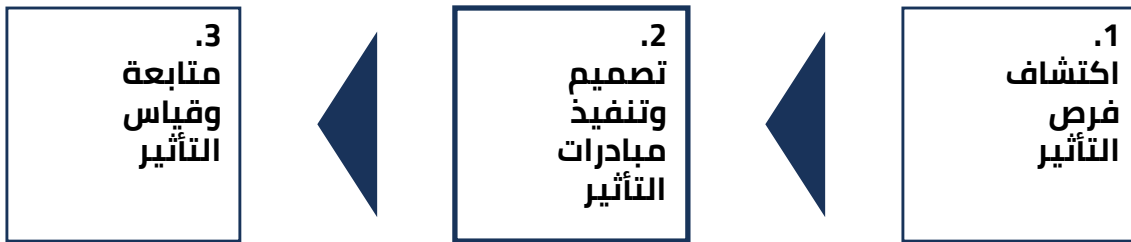
---

**أثرنا**  
تعظيم الأثر المجتمعي

# 1. الملخص التنفيذي

تصميم مبادرات التأثير هي العملية الثانية من عمليات إدارة الأثر المجتمعي التي تُشكل حلقة الوصل بين الاحتياجات المجتمعية والأثر المرجو. يتطلع قادة العمل المجتمعي الحكومي وغير الربحي والخاص لأساليب ووسائل مبتكرة وفعّالة في تصميم المبادرات المؤثرة أخذة في الاعتبار المنظومة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية للواقع والتجارب الناجحة. يعرض هذا المستند منهجية عملية مبنية على أهم النظريات وأفضل الممارسات لتصميم مبادرات التأثير المجتمعي مُعززة بأمثلة توضيحية من واقع عمل فريق أُنزنا. تتكون المنهجية من 4 مراحل أساسية و12 خطوة فرعية نعرضها على مخطط الشجرة فتبدأ بالبذور التي تنمو جذورها وتتبرعم لتطرح الثمر في مقاربة مع تحليل المنظومة والتمركز ومرورا بالإلهام والابتكار إلى النمو والازدهار.

## إدارة الأثر المجتمعي



## تصميم مبادرات التأثير

### أ. التمركز (البذور)

1. تحليل المنظومة
2. تحديد أسلوب التأثير
3. صياغة الأثر والنتائج

### ب. الإلهام (الجذور)

1. التعاطف مع أصحاب المصلحة
2. مراجعة التجارب السابقة
3. تحويل الدروس إلى فرص تصميمية

### ج. الابتكار (التبرعم)

1. توليد الأفكار
2. تجسيد الأفكار
3. اختبار الفرضيات

### د. النمو (الثمر)

1. تطوير نموذج العمل
2. بناء خطة التوسع
3. إنشاء عمليات التحسين

## 2. مراحل تصميم المبادرات 2.1. مرحلة أ: التمركز (البذور)



### المشكلة:

### أعمال غير موجّهة

هل هدف تحسين جودة التعليم يكفي لتصميم مبادرات مؤثرة؟!

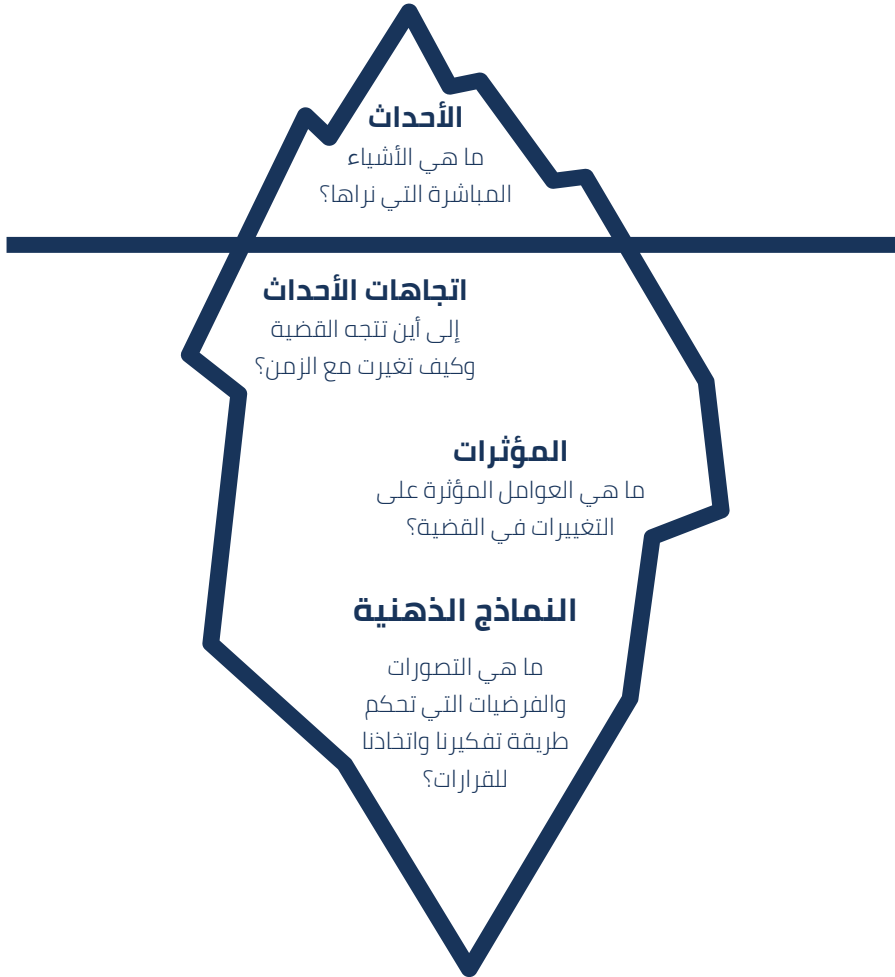
### الحل:

### تمركز الأصل

تحليل منظومة القضية ووضع البذور في مكانها الصحيح، لتحديد أسلوب التأثير الأنسب لها وتحديد أثر مجتمعي بعيد المدى يُمثل وجهة المنظمة، وصياغة نتائج على مستوى الفئات المستهدفة واضحة ومحددة وقابلة للقياس ومقيدة زمنياً.





















































# خطوة 1: تحليل المنظومة

تهدف هذه الخطوة لبناء فهم مشترك للواقع الحالي ومسبباته وتقبل أصحاب المصلحة لمسؤولياتهم عن قصد أو غير قصد في خلق هذا الواقع. يتم في هذه الخطوة جمع البيانات ذات العلاقة بتاريخ القضية والعوامل المؤثرة عليها من مختلف أصحاب المصلحة، وتحليلها باستخدام نموذج الجبل الجليدي الموضح بالأسفل. بعد ذلك يتم رسم خارطة لمنظومة القضية تسهل فهم المكونات والعلاقات وتحديد فرص التدخل.



## خطوة 2: تحديد أسلوب التأثير

تهدف هذه الخطوة لتحديد أسلوب التأثير من حيث المخاطرة والمستوى والعمق بما يتناسب مع طبيعة القضية ومنظومتها من حيث مستوى الخبرة والتعقيد وجاهزية السياق فيها. هناك عدة أساليب للتأثير يمكن أن تتبناها منظمات العمل المجتمعي منفردة أو مدمجة. وتختلف هذه الأساليب في مدى توسع واستدامة آثارها. لذلك على مصممي البرامج التفكير بعمق في الأسلوب الأنسب لمستوى المخاطرة والشراكة والموارد المطلوبة لحل القضية.

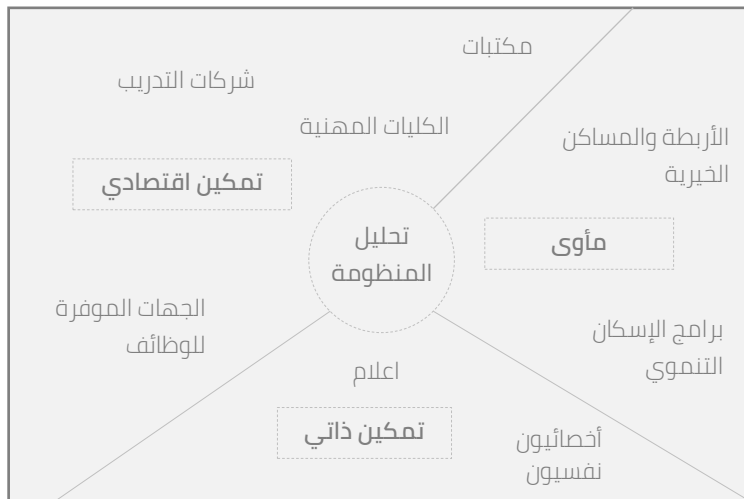
تطوير المنظومة	بناء قدرات	خدمات مباشرة	أمثلة	
				
توجيه الأعمال	بناء القدرات الإدارية	تطوير علاج	تقديم علاج	
   	  	 		المخاطرة
   	  	 		الشراكة
   	  	 		الموارد
   	  	 		اتساع الأثر
   	 			استدامة الأثر

## خطوة 3: صياغة الأثر والنتائج

تهدف هذه الخطوة لتوفير إطار استراتيجي وتنظيمي لعملية تصميم مبادرات التأثير المجتمعي من خلال صياغة الآثار والنتائج. فمهما كان تنوع وانتشار غايات المنظمة، لابد من تأطير أهدافها ضمن مجموعة من الآثار والنتائج ليتم استهدافها. الأثر يحدد الاتجاه العام للمبادرات في حين تحدد النتائج توقعات دقيقة لما تطول المبادرات تحقيقه في نطاق زمني محدد. حيث تمثل النتائج المرجعية الأهم للمساءلة وقياس الأداء والتقييم.



# قضية تمكين ضحايا العنف الأسري (مثال توضيحي)



## تطوير الثقافة

بحلول (التاريخ) ليرتفع مستوى تقدير الذات عند 80% من المشتركات بنسبة 25% وفقاً لمقياس هدرسون

## بناء قدرات

بحلول (التاريخ) 90% من المشتركات سيُتقن مهارة إدارة المال وفقاً لمقياس هارتن

## خدمات مباشرة

بحلول (التاريخ) 80% من المشتركات سيعرفن طرق الوصول لمأوى آمن وفقاً لتقييم المشرف

نتائج  
قريبة  
المدى

## نتائج

متوسطة  
المدى

بحلول عامين منذ بدء البرنامج لن يكون هناك تكرار للعنف الأسري لما لا يقل عن 75% من المشاركين في البرنامج

## أثر

مجتمعي

الحد من حالات العنف الأسري  
في المجتمعات المعرضة  
للخطر

## 2. مراحل تصميم المبادرات 2.2. مرحلة ب: الإلهام (الجزء)



### المشكلة:

### شُحّ الأفكار الإبداعية

هل الاستمرار في تقديم خدمات تقليدية كتوفير والمأكل والمشرب والمسكن سيُحدث تغيير حقيقي على مستوى القضايا المجتمعية؟

### الحل:

### غرس الإلهام

توفير بيئة تشاركية محفزة تترسخ جذورها بتجارب الأخرين الناجحة وتستمد قوتها من الفهم والتعاطف العميق مع أصحاب المصلحة لتحويل الدروس المستفادة إلى فرص تصميمية.



# خطوة 1: التعاطف مع أصحاب المصلحة

تهدف هذه الخطوة للتعاطف مع أصحاب المصلحة من خلال تطوير دليل نقاش منظم لكل فئة من فئات أصحاب المصلحة للكشف عن مسببات الظواهر الاجتماعية بشكل عميق وصادق. تحقيق أثر أعظم يتطلب التفكير بطريقة إبداعية غير تقليدية والنظر للأمور بزوايا مختلفة (متمحورة حول الإنسان). لتحقيق ذلك يتم الاستعانة بخارطة التعاطف كإطار لجمع البيانات الوصفية والتحلي بذهنية الاستماع والتعلم والتفاؤل لبناء تصور عميق وشمولي حول فرص التأثير في القضية.



## أصغ جيدا ودون الملاحظات

عند ملاحظة تناقض بين ما ترى وما تتوقع عليك بالبحث أكثر.



## أعد صياغة المشكلة

كتابة السؤال بطريقة مختلفة تقود لتحديد أوضح للتحدي الرئيسي والحقيقي الذي يجري العمل عليه



## ابني المنظومة

التعاون وإشراك أوسع شريحة من أصحاب المصلحة في عملية التصميم يعكس مفهوم الثقة الإبداعية على مستوى مؤسستنا أعلى



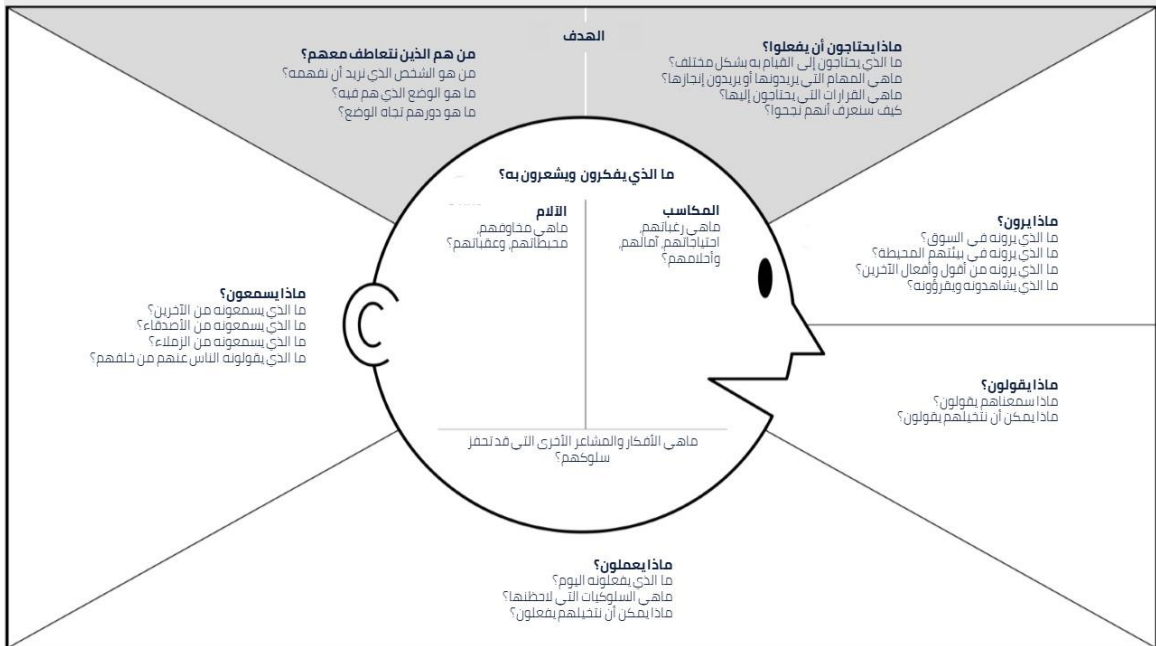
## ارسم رحلة المستفيد

إلقاء الضوء على تفاصيل الواقع وعن قرب قد يفتح أبواب عديدة لفهم أبعاد المشكلة.



## اسأل لماذا

اسأل لماذا؟ 0 مرات على نفس السؤال وتبع إلى أين تصل بك الإجابة؟



## خطوة 2: مراجعة التجارب السابقة

تهدف هذه الخطوة لتثقيف فريق التصميم بأدبيات مجال العمل من خلال مسح الدراسات والتقارير ذات العلاقة في المصادر العلمية والمهنية وذلك للاستلهام والخروج بتصور أشمل حول التدخلات التي أثبتت نجاحها في تحقيق الأثر المرجو في القضية.

<p><b>منصات التصميم الإبداعي، مثل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- المنصات التشاركية المفتوحة، مثل منصة " Open Ideo" التي تهدف لإشراك أكبر قدر ممكن من الناس لحل مشاكل العالم الأكثر تعقيداً</li></ul>	
<p><b>تقارير المنظمات، مثل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- تقارير معامل الابتكار في مجالات الاستدامة مثل The Sustainable Food Lab</li></ul>	
<p><b>المجلات العلمية، مثل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- الاطلاع على نظريات و تطبيقات الابتكار الاجتماعي التي تسخر البيانات في تحقيق أثر وفهم أعمق مثل Hybrid Insights</li></ul>	
<p><b>قصص النجاح، مثل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- الاشتراك في القوائم البريدية لمؤسسات ترصد قصص النجاح مثل قصص النجاح التي ترصد من مختلف مناطق العالم لمؤسسة Kiva.org</li></ul>	

# خطوة 3: تحويل الدروس إلى فرص تصميمية

تهدف هذه الخطوة لتحويل الدروس المستفادة من عمليات إشراك أصحاب المصلحة ومراجعة التجارب السابقة إلى فرص تصميمية.

الفرصة التصميمية هي إعادة لصياغة التحديات والاحتياجات من خلال **نظرة مستقبلية** إيجابية. فالفرص التصميمية **ليست** عبارة عن حلول نهائية مطروحة، بقدر ما هي رصدها لممكّنات وخيارات تدخل واسعة الأفق. ثم يتم اختيار أفضل الفرص التصميمية بناءً على حجم واستدامة الأثر المتوقع منها.

كيف يمكن لنا

عبارات تبصر  
فرص التصميمية

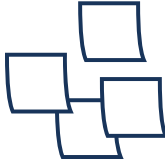
  

- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....

..... 1.

..... 2.

..... 3.



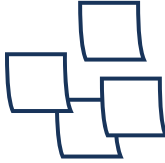
  

- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....

..... 1.

..... 2.

..... 3.



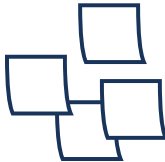
  

- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....

..... 1.

..... 2.

..... 3.



كيف يمكن لنا توفير فرص  
لممارسة النشاط الرياضي؟

عدم توفر فرص لمزاولة النشاط  
الرياضي يؤثر بشكل سلبي على  
مستوى الصحة العامة.

مثال:

# قضية النمو التعليمي للنشء من أسر ذوي الدخل المحدود (مثال توضيحي)

## إعادة صياغة المشكلة بناء على مدخلات أصحاب المصلحة والبحث في التجارب

ما المشكلة؟	الطلاب من أسر ذوي الدخل المحدود لا يجدون متنفسا لاهتماماتهم وهناك فرص كسب لأسرهم خارج النطاق الأكاديمي
المشكلة تلامس من بالتحديد؟	الطلاب يشعرون برتابة التعليم وعدم ارتباطه بواقع الأسرة (أهمية توفير مصدر دخل... الخ)
ما العوامل الاجتماعية التي ساهمت في تعزيز المشكلة؟	<ul style="list-style-type: none"><li>فصل حياة الشارع والجامعة</li><li>عدم وجود القدوات الذين يمثلون الوعي والسلوك اللازم للتخضير لحياة جامعية خصوصا في المراحل المبكرة</li><li>عائق اللغة الأم</li><li>المؤثرات والصدمات النفسية</li></ul>
ما الدلائل التي تشير إلى استفحال المشكلة؟	<ul style="list-style-type: none"><li>نسبة الطلاب الذين يتخلفون عن الدراسة</li><li>عدم تكافؤ نسبة الطلاب من الأسر ذوي الدخل المحدود</li><li>شعور العزلة المستمر في بيئة التعليم</li></ul>
هل تستطيع التفكير في المشكلة من زاوية أخرى؟ هل تستطيع إعادة صياغتها بشكل مختلف عن ما سبق؟	يسعى الطلاب للحصول على فرص نمو وتطور بشكل كبير خارج نطاق المدرسة و الجامعة.

طلاب المرحلة الثانوية من الأسر ذوي الدخل المحدود لا يعتقدون بجدوى التعليم الجامعي مقابل العمل لتوفير احتياجات أسرهم الأساسية.

مشكلة

وجود الأجهزة الشخصية الذكية بين يدي الطلاب في استخداماتهم اليومية تفتح آفاق جديدة لهم حول نظرهم للتعليم الجامعي.

ليميز

كيف يمكن استخدام تقنية الواقع الافتراضي في تقرب تصورهم حول الحياة الجامعية وأهمية الاستثمار فيها لتحسين فرص عملهم في المستقبل؟

فرصة

## 2. مراحل تصميم المبادرات 3. 2. مرحلة ج: الابتكار (التبرعم)



### المشكلة:

### صعوبة تحويل الأفكار لحلول

لماذا توجد في بيئات العمل المختلفة طاقات مبدعة لم تستطع أن تترجم أفكارها الخلاقة على أرض الواقع؟

### الحل:

### تبرعم الأفكار المبتكرة

توليد وقبول الأفكار المختلفة والتفرع فيها ومن ثم اختيار الملائم منها ليتم تجسيده واختباره مع الفئات المستهدفة.

# خطوة 1: توليد الأفكار

تهدف هذه الخطوة لرصد جميع الأفكار الممكنة والمستحيلة فليس هناك وسيلة واحدة للحل. يبدأ توليد الأفكار بالتفكير والبحث الانفرادي حول طبيعة المشكلة وسياقها والتجارب المختلفة التي تمت مسبقاً، ثم يتم إشراك مجموعات من مختلف ذوي العلاقة لتوليد الأفكار. يتم توليد الأفكار الفردية والجماعية تحلياً بإرشادات العصف الذهني مثل تأجيل الأحكام وعدم الانشغال بالتفاصيل والبناء على أفكار الآخرين. ثم يتم ربط التصورات القريبة من بعضها ومحاولة بناء أفكار أشمل وأكثر نضجاً. يتم من خلال عدسة "فرص الندرة والوفرة" بعد ذلك الحصر والتصويت على الأفكار بناء على مدى التأثير والواقعية.



إعطاء الفرصة  
للجميع

يجب الاستماع الى  
جميع الأفكار ومن  
جميع ذوي العلاقة



البناء على  
أفكار الآخرين

تبرعم الأفكار يتطلب  
البناء على أفكار  
الآخرين وخلق أفكار  
جماعية



عدم الانشغال  
بالتفاصيل

الابتعاد عن مناقشة  
التفاصيل التنفيذية  
للأفكار والانشغال  
بها



تأجيل الأحكام

تأجيل أي حكم على  
أي فكرة والسماح  
بالأفكار الغريبة

العصف الذهني

ربط ودمج الأفكار

تنقيح الأفكار



## خطوة 3: اختبار الفرضيات

تهدف هذه الخطوة لاختبار النماذج الأولية مع الفئات المستهدفة والتأكد من فرضيات تأثيرها. يتم في هذه الخطوة تجربة النماذج الأولية فعليًا مع المستفيدين واستخدام منهجيات وأدوات البحث النوعي، كالملاحظة والمقابلات المعمقة ومجموعات التركيز، للتقييم والتطوير. من الإرشادات المهمة في هذه الخطوة اختبار الأفكار في نفس موقع أو سياق الفئة المستهدفة، و تقديم النموذج بشكل محايد وغير دفاعي كونه تحت الإنشاء. بالإضافة إلى تسجيل جميع الملاحظات وردود الأفعال المرفوضة وغير المرفوضة الإيجابية والسلبية. و يتم مناقشة الانطباعات والدروس مع فريق التصميم، والاستمرار في الاختبار مرارًا وتكرارًا لتحسين النموذج.



**الملاحظة**  
مراقبة وتتبع  
السلوكيات



**مجموعات التركيز**  
فهم الانطباعات  
والآراء والتوجهات



**المقابلات  
المتعمقة**  
فهم وجهات النظر  
وفرض التحسين



# قضية النمو العقلي والوجداني للطفل (مثال توضيحي)

انعدام التواصل الفعال  
بين الأمهات والآباء  
وأطفالهم لدى الأسر  
الفقيرة يؤثر على  
نموهم العقلي  
والوجداني

الأمهات  
والآباء  
وأطفالهم



ردم فجوة التواصل بين الآباء  
والأطفال من عمر 0-5 سنوات  
باللعب التفاعلي المسرحي في  
الأمكان العامة

ما هي الأنشطة الرئيسية التي سيتم  
تنفيذها؟

إعداد قصة مسرحية تفاعلية

توفير الطاقم الفني

تجهيز الأدوات اللازمة للتنفيذ

تحديد المكان

ملاحظة سلوكيات الأطفال

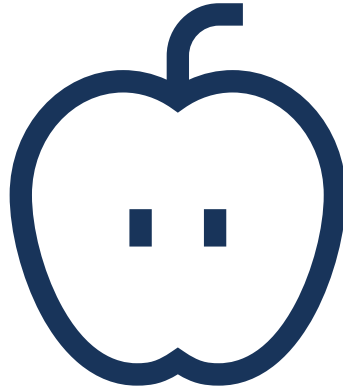
ملاحظة سلوكيات الآباء والأمهات

أخذ الانطباعات والتقييمات الأولية  
لتطوير البرنامج ومعرفة قيمة الخدمة  
المقدمة

المتابعة بعد البرنامج مع الآباء  
والأمهات لرصد التطور على الطفل

بتعزيز المحادثات من خلال اللعب  
المسرحي تنمو مهارات الطفل خلال  
السنوات الخمس الأولى بطريقة  
تصاعدية ترسم ملامح فرص تطوره  
في المستقبل شخصيا ومهنيًا، مما  
سينعكس على مشاركته في تطوير  
مجتمعه ومحيطه

## 2. مراحل تصميم المبادرات 2.4. مرحلة د: النمو (الثمر)



**المشكلة:**

**التفكير بعقلية النجاح السريع**

لماذا لا تتجاوز الكثير من الأفكار و المشاريع مراحل الانطلاق والنجاحات الأولى؟

**الحل:**

**التخطيط للنمو**

تطوير نموذج العمل وبناء خطط التوسع بشكل استراتيجي مثمر ويساعد في الازدهار لفترة أطول.

# خطوة 1: تطوير نموذج العمل

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد مخطط نموذج العمل لخلق الأثر وتحقيقه والاستفادة منه. يفيد النموذج في تبسيط أهم معلومات التدخل المقترح والوصول إلى فهم مشترك بين فريق التصميم حوله وزيادة قدرتهم على توصيل فكرة التدخل لأصحاب المصلحة. يتم تعبئة النموذج حسب الترتيم أدناه والإجابة على السؤال بكل ما يندرج تحته. ثم بعد الانتهاء من حصر كل ما يندرج تحت كل خانة، يتم النقاش لحصر النقاط المهمة وحذف ما عداها إن لم يكن مرتبطاً بالسياق العام للتدخل.

<b>القضية</b>		<b>الأثر</b>	
سبب قيامك بهذا المشروع، محدداً بوضوح المشكلات الاجتماعية أو البيئية التي تريد حلها.		ما هو الأثر الاجتماعي أو البيئي المرجو كنتيجة لهذا المشروع؟	
<b>1 النتائج</b>	<b>4 الحل</b>	<b>2 القيمة المضافة</b>	<b>7 الأنشطة</b>
ما هي النتائج المرجو تحقيقها على كل فئة من الفئات المستهدفة؟	ما هو منتجك أو خدمتك؟	ما هي التركيبة الفريدة من الفوائد التي سيقدمها منتجك أو خدمتك لتحقيق النتائج؟	ما الذي ستقدمه مقارنة بالآخرين؟
	<b>3 القنوات</b>		<b>8 مؤشرات النجاح</b>
	كيف ستصل إلى العملاء بطريقة قابلة للتوسع؟		ما هي الأرقام التي ستدل على فاعلية التدخل؟
<b>5 الإيرادات</b>		<b>9 هيكل التكلفة</b>	
ما هي التدفقات المستمرة للدخل التي ستخلق الاستدامة المالية لهذا المشروع؟		ما هي التكاليف الأساسية المرتبطة بإدارة وتنفيذ هذا المشروع؟	
<b>6 أصحاب المصلحة</b>			
من هم الذين تحتاج لدفعهم أو توجيههم أو إشراكهم لإنجاح التدخل؟			

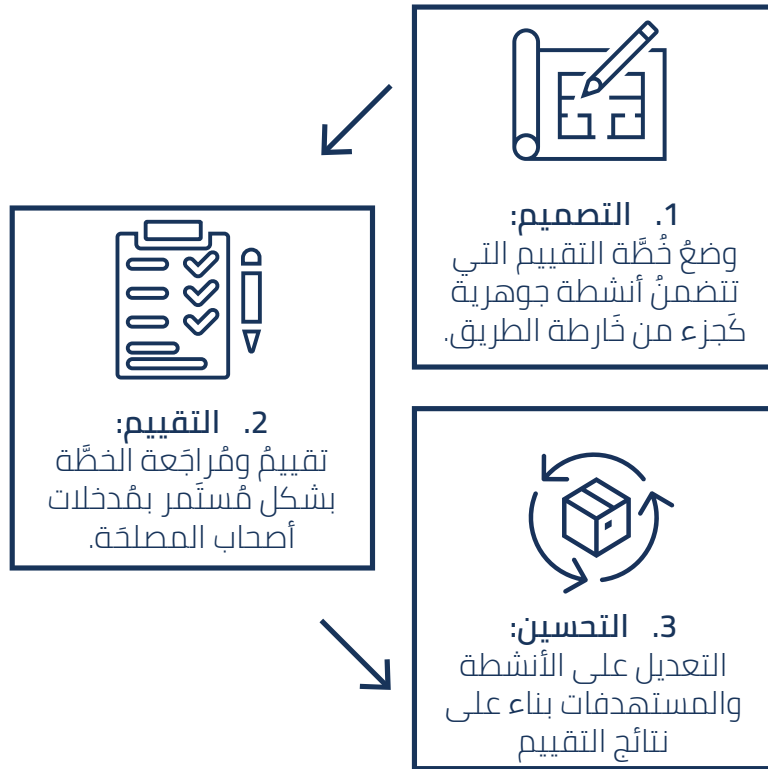
## خطوة 2: بناء خطة التوسع

تهدف هذه الخطوة لبناء خطة التوسع من حيث جلب موارد إضافية وتوسيع قاعدة المستفيدين ومشاركة أكبر لأصحاب المصلحة. تتمحور هذه الخطوة حول المسح البيئي المستمر للوصول لإجراءات توسع مدروسة بعناية. وذلك من خلال التفكير في أربعة أبعاد مهمة للمتغيرات البيئية وهي: ١- مؤثرات السوق، ٢- مؤثرات القطاع، ٣- المستجبات الجوهرية، ٤- مؤثرات الاقتصاد العامة.



## خطوة 3: إنشاء عمليات التحسين

تهدف هذه الخطوة لتأسيس عمليّات التعلّم المُستمر للتحسين والتطوير وتعظيم الأثر. من أهم ممارسات تعظيم الأثر المجتمعي للأعمال ممارسة القياس والتعلم المستمر. حيث تعتمد عمليات التحسين على وجود خطة تقييم بأنشطة واضحة كجزء من خارطة الطريق تتيح لمختلف أصحاب المصلحة الحصول على انطباعات وآراء تساهم في تحسين وتطوير التدخلات وتعظيم أثرها.



# قضية الإرشاد المهني للعاطلين عن العمل

## (مثال توضيحي)

<b>القضية</b>		<b>الأثر</b>	
ارتفاع نسبة البطالة وضعف فرص النمو المهني أمام العاطلين عن العمل.		وصول الفرد لمعرفة عميقة بنفسه وأقصى إمكانياته قد يسهم في دفع عجلة المجتمع بكليته للازدهار.	
<b>1 النتائج</b>	<b>4 الحل</b>	<b>2 القيمة المضافة</b>	<b>7 الأنشطة</b>
- وضوح الرؤية لما يراد تحقيقه في المستقبل - رفع القدرة على تحديد العمل المناسب - تحسين جدارات النمو المهني - تحسين القدرة على التعلم المستمر	تقديم نموذج استشاري نوعي وتكوين مجتمع افتراضي متعاقد	نموذج تطوير مهني قائم على بحوث علمية حديثة أثبتت تحقيقها للأثر المرجو	- جلسات إرشاد - أدوات لمعرفة الذات - مصادر معرفية
	<b>3 القنوات</b>	<b>8 مؤشرات النجاح</b>	<b>6 أصحاب المصلحة</b>
	- منصة إلكترونية - جلسات زووم - قنوات التواصل الاجتماعي - مكاتب الإرشاد	- الإحالات لتقديم الاستشارات للنمو المهني للمستفيدين	- الشباب - مؤسسات الإرشاد المهني - الجهات الحكومية - الإشرافية ذات العلاقة - المؤسسات التعليمية
<b>5 الإيرادات</b>		<b>9 هيكل التكلفة</b>	
- الجلسات الاستشارية للأفراد المقتردين ماديا - نسبة من أول راتب عند التوظيف للعاطلين عن العمل - الإحالة على مواقع تقدم خدمات تخصصية		- الرخص القانونية - الموقع الإلكتروني - حملة تسويقية - توظيف فريق من المستشارين المتخصصين	

## 3. أهم المراجع

- Hassan, Z. (2015). *The social labs revolution : a new approach to solving our most complex challenges* . Berrett-Koehler Publishers.
- Kelley, D., & Kelley, T. (2013). *Creative confidence : unleashing the creative potential within us all*. New York: Crown Business.
- Kickul, J., & Lyons, T. (2012). *Understanding social entrepreneurship the relentless pursuit of mission in an ever changing world*. New York: Routledge.
- Mandell, A. & Hernandez, S. (2017). *Design Thinking for Social Innovation Toolkit, 6th Edition*. Los Angeles: USC Course Reader.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T., & Pijl, P. (2011). *Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: Wiley.
- Papageorgiou, K. (2017). *Labs for Social Innovation*. Barcelona: ESADE Institute for Social Innovation .
- Park Cofield, (2018), *Open Ideo, An interactive theatrical playspace intended to facilitate parent-child interaction and promote language skills for infants*.
- Pohlmann, T., & Thomas, N. (2015). *Relearning the Art of Asking Questions*. Harvard Business Review.

## 4. تأليف



**د. أفنان كوشك**  
مستشار استراتيجيات تعظيم الأثر

### الخبرات المهنية:

- مستشار استراتيجيات تعظيم الأثر (2013- مستمر).
- مساعد باحث لدراسات القطاع غير الربحي، جامعة سان دييغو (2017-2018).

### أبرز المشاريع التي شاركت فيها:

- دراسة الفجوات في منظومة ريادة الأعمال الاجتماعية الشبابية لصالح مؤسسة الراجحي الإنسانية.
- تطوير أداة تقييم الحالة للأخصائي الاجتماعي لصالح برنامج الإسكان التنموي بوزارة الإسكان.
- دراسة الاحتياجات المجتمعية بمنطقة الحدود الشمالية لصالح مؤسسة سليمان الراجحي الخيرية.
- تقييم وتطوير مبادرات مراكز الأحياء لصالح جمعية مراكز الأحياء في منطقة مكة المكرمة.
- بناء نظرية تغيير النمو المهني للشباب لصالح برنامج متقن بالمسؤولية الاجتماعية في شركة باسمح.
- قياس مخرجات ونتائج البرامج المجتمعية لصالح مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية.
- تطوير عمليات المنح لصالح مؤسسة سالم بن محفوظ الخيرية.
- المشاركة في تنفيذ ملتقى نظرية التغيير لصالح مؤسسة الملك خالد الخيرية.

### الخلفية العلمية:

- دكتورة في دراسات قيادة العمل غير الربحي من جامعة سان دييغو.
- ماجستير في السياسات العامة من جامعة جنوب كاليفورنيا.



**ياسر الهندي**  
مستشار الابتكار الاجتماعي

### الخبرات المهنية:

- زمالة منظمة Moving Worlds Institute المعنية بتطوير الكوادر البشرية لتعظيم الأثر الاجتماعي بسياتل في الولايات المتحدة الأمريكية.
- الإشراف على البرامج التعليمية بإثراء - مبادرة أرامكو السعودية الثقافية الاجتماعية بالظهران.

### أبرز المشاريع التي شارك فيها:

- تأسيس منصة "سدرة" للمساعدة في التوجيه المهني المتسق مع منظومة أهداف الحياة.
- تطوير نظام M&E للبرامج التعليمية لمنظمة Animedh في بومباي بالهند.
- التدريب والإشراف على طلاب المتوسطة والثانوية ضمن برنامج التأهيل للحياة الجامعية بجامعة براون في ولاية رود آيلاند.
- تأسيس وتطوير فعاليات اجنابت الظهران لمشاركة وتبسيط الخبرات والتجارب الشبابية الصاعدة.
- إدارة وتنفيذ جائزة إثراء للإعلام الجديد وهي مسابقة قائمة على وسائل التواصل الاجتماعي بهدف إثراء المحتوى الرقمي العربي.
- الإشراف على برنامج "أقرأ" الهادف لتنمية المهارات المعرفية المختلفة وإبراز المواهب الشابة.
- تخطيط وتنفيذ برامج تعليمية في مجالات (STEAM) العلوم والتكنولوجيا والهندسة والفنون والرياضيات وبناء الشخصية.

### الخلفية العلمية:

- ماجستير في ريادة الأعمال الاجتماعية من جامعة جنوب كاليفورنيا.
- بكالوريوس العلوم من جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.



# أثرنا

تعظيم الأثر المجتمعي

هذا الإصدار مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي  
نسب المصنف - غير تجاري - منع الاستقاق 4.0 دولي



(CC BY-NC-ND 4.0)