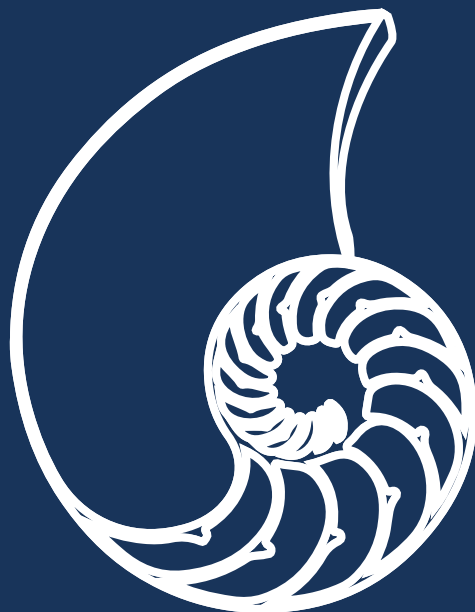


التأثير المجتمعي بالتفكير المنظوماتي

دليلٌ تحريز آثار مُستدامة للمشكلات المُعقدة



د. أفنان كوشك
د. هانز شميتر

محرم 1442 هـ - سبتمبر 2020 م
جدة، المملكة العربية السعودية

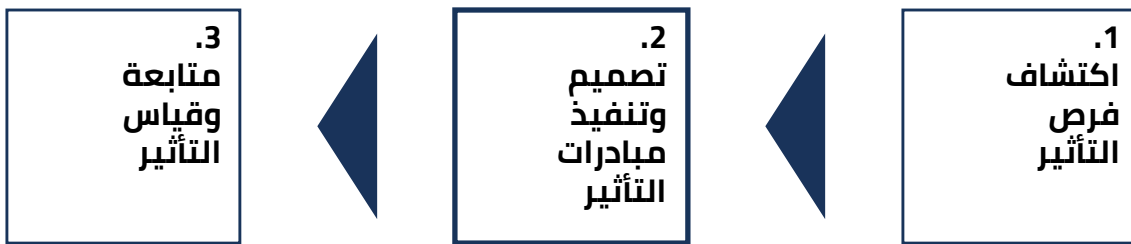
أثرنا

تعظيم الأثر المجتمعي

1. الملخص التنفيذي

كيف نتعامل مع المشكلات المجتمعية المعقدة كضعف الاستقرار السكاني وارتفاع عدد الأطفال اللقطاء وانتشار الأمراض المزمنة والتغير المناخي؟ كل مرة نقوم بتطوير تدخل، نطرح فوق الشقوق مستوى آخر من التعقيد لمنظومات تتصف بضبابية العلاقات بين المسببات والنتائج وتعدد مستويات الجهات المؤثرة عليها واضطراب السياق الخارجي. توفر أدبيات التفكير المنظوماتي معرفة كان لها عظيم الفائدة في تمكين قادة التنمية من التأثير المجتمعي، من خلال فهم وتحليل وتغيير السياقات والعلاقات المحيطة بالمشكلات المجتمعية. المراد من هذا الدليل تسهيل عملية تصميم وتنفيذ مبادرات التأثير عبر تطوير وتوضيح خطوات تطبيقية للتأثير بالتفكير المنظوماتي. يتكون الدليل من 4 مراحل أساسية و 12 خطوة فرعية، معززة بتجارب واقعية.

إدارة الأثر المجتمعي



تصميم مبادرات التأثير بالتفكير المنظوماتي

أ. بناء الأساس

1. إشراك أصحاب المصلحة
2. تأسيس أرضية مشتركة
3. غرس عقلية التفكير النظمي

ب. مواجهة الواقع

1. إجراء مقابلات النظم
2. تحليل الديناميكية
3. رسم خارطة المنظومة

ج. اتخاذ القرارات

1. وضع رؤية مشتركة
2. تحديد العائد من التغيير
3. صياغة القرار

د. ردم الفجوة

1. تحديد التدخلات الأعظم أثراً
2. ضمان تكامل التدخلات
3. انشاء عمليات التحسين

2. مقدمة

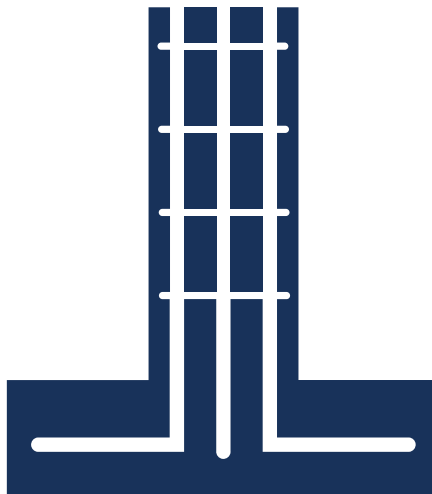
نواجه مجتمعاتنا العديد من المشكلات المجتمعية المعقدة؛ كضعف مخرجات التعليم، وارتفاع عدد الأطفال اللقطاء، وانتشار الأمراض المزمنة، والتغير المناخي. لمحاولة معالجة هذه المشكلات، تبذل المنظمات - سنوياً - الكثير من الوقت والجهد والمال، لكن سرعان ما تُحبط قادة المنظمات بحقيقة أن الأثر المُحدث من تغيير إيجابي في مؤشرات القضايا يكاد يُذكر. لم يعد بوسع مجتمعاتنا تحمل المزيد من هدر الموارد. نحن بحاجة لإيجاد أساليب مؤثرة للاستجابة للتحديات التي نواجهها.

يسهم التفكير المنظوماتي أثناء الممارسة العملية في فهم الخصائص الرئيسية للمنظومة المعقدة والآثار المترتبة على هذه الخصائص على كيفية عملنا داخل تلك المنظومة. ينطلق التفكير المنظوماتي من المبادئ التالية: 1- أن السياق مهم، 2- أن العلاقات بين الكيانات متساوية في الأهمية إن لم تكن أكثر أهمية من الكيانات نفسها، 3- أن العلاقة بين السبب والنتيجة ليست خطية ولا سهلة التنبؤ، 4- أنه لا يمكن فهم المنظومة من منظور واحد، ولا يمكن حل المشكلات المعقدة من قبل لاعب وحيد.

يُعدّ أسلوب التفكير المنظوماتي في مجال العمل المجتمعي حديثاً نسبياً وهو لا يزال قيد التطور، لكن تشير تطبيقات التفكير المنظوماتي إلى فعالية هذا الأسلوب في تحقيق آثار مجتمعية مستدامة في مختلف المجالات. ومن أبرز تطبيقات التفكير المنظوماتي: عملية تطوير الخطة العشرية لإنهاء ظاهرة التشرذم في ولاية (ميتشغان)، والتي أدت إلى تحالف قوي بين مكونات المنظومة والخروج بخطة فعّالة تستهدف أربعة مستويات للتغيير: الدعم الحكومي، ونوعية الخدمات المقدمة من مزودي الخدمات، وجهود التنسيق والتكامل بين الجهات، والنماذج الذهنية كفرضية أن "المشردين يريدون أن يكونوا كذلك".

في هذا الدليل، نستخدم مصطلح المنظومة لنعني الترتيب الديناميكي من التفاعلات والأجزاء المترابطة، التي تتصل من خلال شبكة من العلاقات والهياكل لتشكل بمجموعها كلاً أكبر من مجموع أجزائها. ليس الغرض من هذا التقرير إثراء النقاش النظري في أدبيات التفكير المنظوماتي فما قدمه عالم الأحياء (لودفيج بيرتالانفي) وعالمي الاجتماع (تالكوت بارسونز ونيكلاس لوهمان) وعالم الإدارة العامة (بيتر سينجي) من معرفة كان لها عظيم الأثر في مجال التفكير المنظوماتي. وإنما يهدف هذا الدليل إلى إعطاء الممارسين في منظمات العمل المجتمعي مراحل وخطوات تطبيقية تساعد على تصميم مبادرات مجتمعية مؤثرة.

3. مراحل التصميم 1. 2. مرحلة أ: بناء الأساس

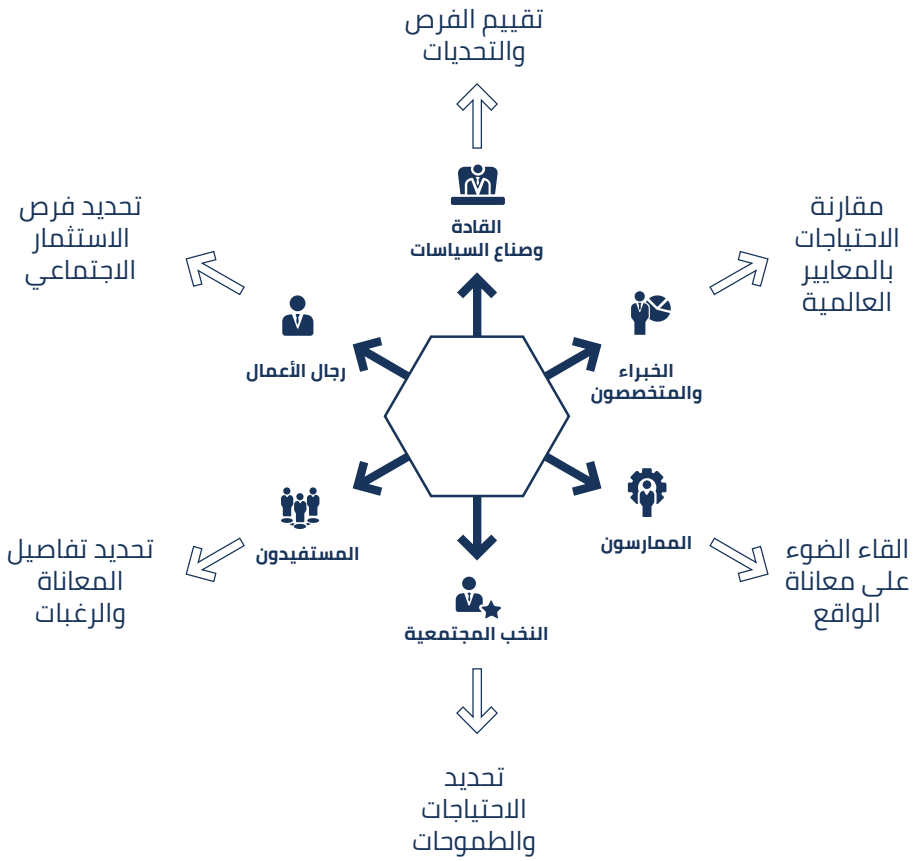


الهدف:

بناء أساس قوي للتأثير عن طريق تطوير الاستعداد الجماعي أو الجاهزية للتأثير لدى مختلف الأطراف.

خطوة 1: إشراك أصحاب المصلحة

تهدف هذه الخطوة لتحديد مختلف الجهات والأفراد الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالقضية وتصميم خطة إشراكهم بشكل فردي وجماعي.



خطوة 2: تأسيس أرضية مشتركة

تهدف هذه الخطوة لاكتشاف أهداف ورغبات واحتياجات وتحديات أصحاب المصلحة وتحويلها إلى رؤية مشتركة حول ما الذي يجب عمله وما يجب تجنبه.



خطوة 3: غرس عقلية التفكير النظمي

تهدف هذه الخطوة لتمكين أصحاب المصلحة من التفكير المنظوماتي والعمل التشاركي والتواصل المنتج وتحمل مسؤولية الواقع.

1. أعط اهتمام خاص بالسياق واسع لفهم ووصف والاستجابة للتغيرات السياقية.	
2. افهم وأوصف واستجيب لطبيعة العلاقات والترابطات بين مكونات المنظومة.	
3. افهم وأوصف واستجيب للأنماط اللاحقة ومتعددة الاتجاهات بين المسببات والنتائج.	
4. كن مُنفتحاً لوجهات النظر المختلفة في عمليات الفهم والوصف والاستجابة.	

بناء أساس التأثير في قضية التشرد

(مثال توضيحي)

صاحب المصلحة	أهداف/رغبات	احتياجات/تحديات
المسؤول	إسكان دائم مع خدمات دعم ووظائف	هذا يأخذ وقتاً طويلاً ومكلف، ولا أستطيع تحقيقه كحساب سريعاً خلال فترة تعييني.
رجل الأعمال	من المهم أن يحصل الجميع على سكن	قلقنا الرئيسي من المشردين في وسط المدينة الذين يؤثرون على تجارتنا
مدير قأوى المشردين	إعطاء مأوى للمشردين عقل إنساني	كلما ملأنا شراً أكثر، كلما حصلنا على دعم أكبر
مدير الرعاية الصحية للمشردين	المشردون بحاجة لرعاية أساسية خارج الطوارئ	نحتاج أن نتنافس مع مقدمي خدمة آخرين لأن الدعم محدود
ناشط في الإسكان	جميع الناس يحتاجون أولاً إلى سكن دائم	نحتاج إلى جذب الناس الذين لديهم القدرة على الدفع ولديهم احتياجات أقل تعقيداً
مؤسسة مانحة	نحن ملتزمون بمساعدة المشردين	مجلس الإدارة يريد النتائج الآن
مواطن مهتم	لا ينبغي أن يكون هنالك من يعيش بلا مأوى	لا أريد مشردين يعيشون بالقرب مني
مشرّد	الإسكان الدائم يعطيني أماناً مستمراً	مجتبعي ضمن المشردين، لا أعرف إن كنت أستطيع النجاح في المجتمع السائد

3. مراحل التصميم 2.2. مرحلة ب: مواجهة الواقع

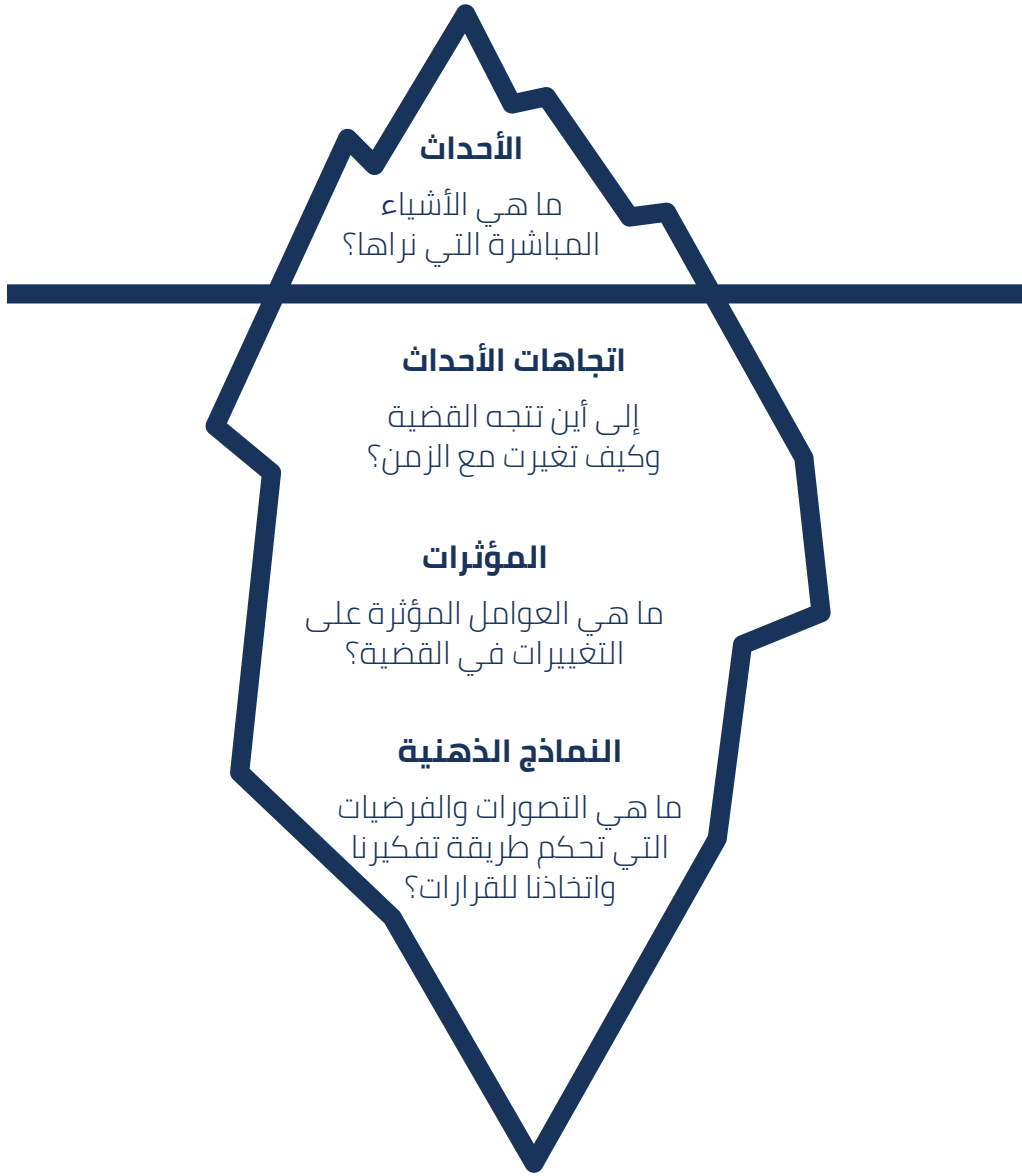


الهدف:

بناء فهم مُشترك للواقع الحالي ومُسبباته، وتقبل أصحاب المصلحة لمسؤولياتهم عن قصد أو غير قصد في خلق هذا الواقع.

خطوة 1: إجراء مقابلات النظم

تهدف هذه الخطوة لجمع البيانات ذات العلاقة بتاريخ القضية والعوامل المؤثرة عليها من مختلف أصحاب المصلحة.



خطوة 2: تحليل الديناميكية

تهدف هذه الخطوة لفهم ديناميكية عمل النظام واكتشاف مُسببات أعمق للقضايا، من خلال مراجعة نماذج الخلل المُحتملة.

العواقب غير المقصودة: الأثر السلبي بَعِيد المدى للحلول السريعة (Quick Fix)	الإصلاحات التي تأتي بنتائج عكسية
الاعتماد غير المقصود: الحل السريع الذي نُدمنُ عَلَيْهِ	نقل العبء
المُحددات غير المُتوقَّعة: تحديات إدارية أو مالية تحدُّ من توسيع قاعدة المُستفيدين.	حدود النمو
الناجحون يأخذونَ كُلَّ شَيْءٍ: نجاحك يُنتج فشلي	النجاح للناجحين
الشركاء الذين أصبحوا أعداءً: جِهتان تريدان التعاون، لكن كُلَّ جِهَةٍ تَرى الأخرى كَعائقٍ لِنجاحها	الأعداء غير المقصودين
الأداء الضعيف غير المقصود: الأداء الواقعي والمطلوب ينخفضُ بِشكْلِ مُتدرج	انجراف الأهداف
التزامات متعددة أو متضاربة: مُحاولَة تحقيق عدَّة أهداف معاً، أو أهداف متضاربة تُؤدِّي إلى عدم تحقيق أي منها	الأهداف المتنافسة
انتشار غير مُقصود: كُلِّمَا ضَغَطت بِشكْلِ أَكْبَر، سَيَرُدُّ المُنافس بِشكْلِ أَقْوَى	التصعيد
تَحسينُ كُلِّ جُزءٍ على حدة يدمرُ الكُلَّ: الجميعُ يستفيد من موارد لا تنتمي لأحد	المأساة العامة
الحدود الممنوعة ذاتياً: ندفع باتجاه النمو، ونستثمر أقل من اللازم في بناء القدرات	النمو/ضعف الاستثمار

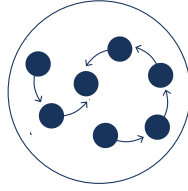
خطوة 3: رسم خارطة المنظومة

تهدف هذه الخطوة لرسم خارطة النظام بالأداة المناسبة لواقع القضية لتسهيل فهم المكونات والعلاقات وتحديد فرص التّدخل.



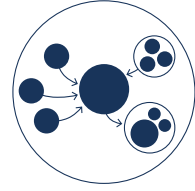
خرائط خط الزمن

ترتيب الأحداث ترتيباً زمنياً مما يتيح القاء نظرة ثاقبة على علاقاتها ببعضها البعض، والعوامل السياقية والاجتماعية والاقتصادية والديموقراطية، والفعاليات الثقافية والاتجاهات.



خرائط الاتجاهات

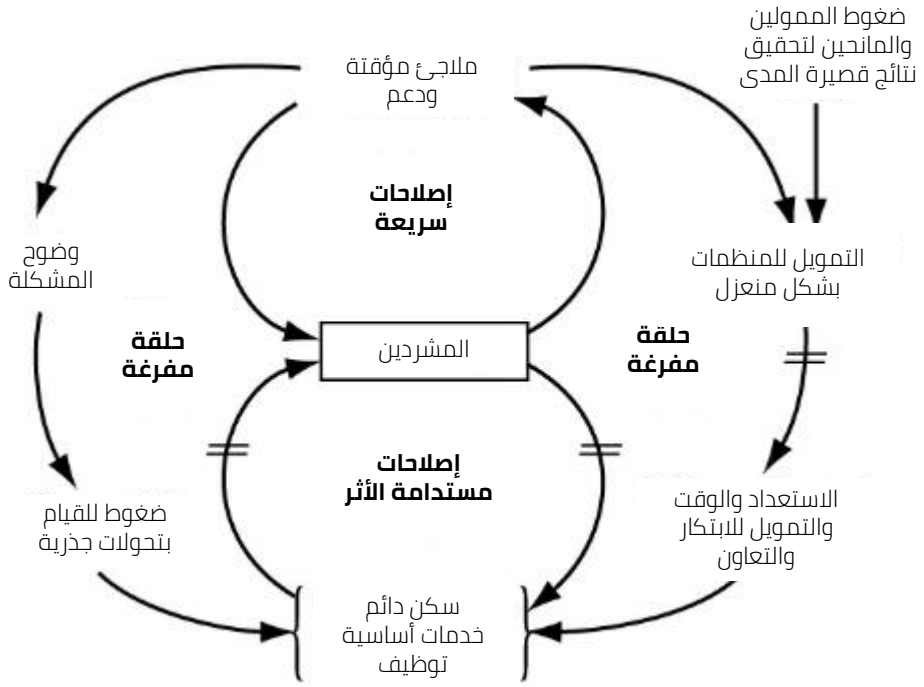
رسم اتجاهات التأثير بين مكونات النظام والمتغيرات السياقية والاجتماعية والاقتصادية والديموقراطية لفهم العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة في النظام.



خرائط الفاعلين

رسم الجهات والمجموعات الذين يشكلون أو يؤثرون على النظام، وكذلك علاقاتهم بالقضية وعلاقات بعضهم ببعض.

واقع قضية التشرد (مثال توضيحي)



بناءً على بيانات أصحاب القصة تم رسم خارطة النظام أعلاه والتي تحكي القصة التالية:

الملاجئ المؤقتة وخدمات الطوارئ للتخفيف من احتياجات المشردين الأولية تُقلل حافزهم الآخرين لتقديم حلول مُستدامة من توفير استقرار سكني ووظيفي وصحي للمشردين، بالإضافة إلى ذلك فإن الحلقات المُفرغة الناشئة من الحلول السريعة تقلل من قدرة الجهات على تطبيق الحلول الجذرية حتى لو كان ذلك ممكناً.

3. مراحل التصميم 2.3. مرحلة ج: اتخاذ القرارات



الهدف:

الالتزام بالطموحات والأهداف مع الوعي الكامل بالتكاليف المطلوبة لتحقيقها وعدم الاكتفاء بالمنافع والفوائد.

خطوة 1: وضع رؤية مشتركة

تهدف هذه الخطوة لوضع تصور مشترك لكيف نريد العالم أن يبدو، يتفق عليها أصحاب المصلحة.

الذهنية المطلوبة:

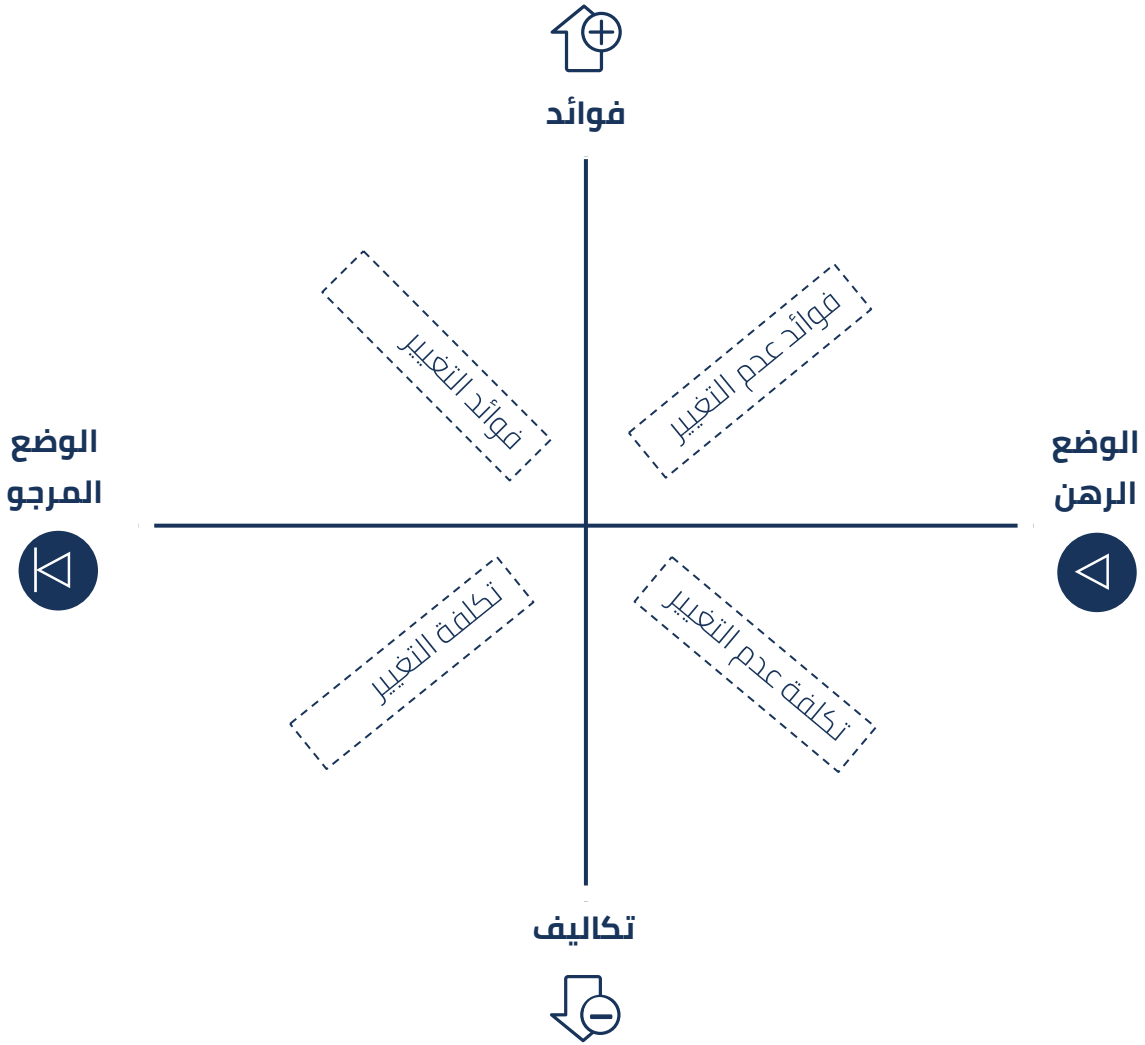
- فصل ما نريد عقاً هو مُمكن.
- التركيز على ما نريده مقابل ما لا نريده.
- التركيز على النتائج بدلاً من المُدخلات.

أسئلة صياغة الرؤية:

- ما هي حالة المُستفيدين في الوضع المثالي؟
- بماذا يشعرون وماذا يفعلون؟
- ما هي الأدوات التي تلعبها مُكونات المنظومة في الوضع المثالي؟

خطوة 2: تحديد العائد من التغيير

تهدف هذه الخطوة لتحديد الجدوى من التغيير لمختلف أصحاب المصلحة والتأكد من أن الفوائد أعظم من تكاليف عدم التغيير.



خطوة 3: صياغة الأثر المرجو

تهدف هذه الخطوة لصياغة الأثر المرجو من خلال تحديد أبعاد الأثر الخمسة: الماذا والمن والكم والمساهمة والمخاطر.



كم

كم هو حجم التأثير من حيث الاتساع والعمق والاستمرارية؟



من

من هم أصحاب المصلحة المتأثرون وما هي حالتهم قبل حصول الأثر؟



ماذا

ما هو التغيير المجتمعي المرجو وما أهميته لمختلف أصحاب المصلحة؟



المساهمة

ماهي مساهمة التأثير مقارنة بالتطورات الحاصلة دون التدخل؟



المخاطرة

ما عوامل الخطر وما احتمالية أن يكون التأثير مختلفاً عن المتوقع؟

القرار في قضية التشرّد

(مثال توضيحي)



فوائد

- تقليل الصرف على خدمات الطوارئ والملاجئ.
- زيادة القدرة على الحصول على دعم حكومي.
- شعور إيجابي مُرتبط بتوفير إسكان دائم للمشردين.

- تقليل ظهور المشكلة من خلال الحلول السريعة.
- تخفيف الحادّة القضية.
- شعور جيد نابع عن المساعدة المباشرة للمحتاجين.
- استمرار الدّعم للملاجئ.

الوضع
المرجو



- الاستثمار لأجل تطوير حلول مستدامة: إسكان آمن ودائم وبأسعار معقولة.
- إغلاق الملاجئ أو تغيير دورها ورسالتها.
- مواجهة مخاوف المشردين والمواطنين.

- تكاليف الصرف على خدمات الطوارئ.
- عدم الحصول على دعم حكومي بسبب عدم تحقيق نتائج.
- انخفاض في جودة الحياة في المدن مما يؤدي إلى تراجع اقتصادي.

الوضع
الرهن



تكاليف



تغيير دور أحد أكبر الملاجئ ليصبح مطور عقاري

بعد التحليل اكتشفت مديرة أحد أكبر الملاجئ للمشردين بأنّه يجب تغيير دورهم لمواجهة التشرّد بشكل مؤثر. وجدت أنّ 5% من المشردين في ملاجئها يستخدمون أكثر من نصف الشّرر، حيث أنّ هؤلاء يُعانون من تشرّد مُزمن، وهم أكثر فئة بحاجة إلى إسكان دائم. أقرّعت مديرة الملاجئ مجلس الإدارة بأن يتم تحويل دورهم من ملاجئ يتعاقل مع الطوارئ إلى مطوّر عقاري، يُركز على توفير إسكان آمن ومُنخّض التكلفة ومُجتمع حيوي يُقدّم خدمات تطوير وإرشاد للمشردين.

3. مراحل التصميم 2. 4. مرحلة د: ردم الفجوة























































الهدف:

ردم الفجوة بين ما يسعى أصحاب المصلحة لتحقيقه (مخرج المرحلة الثالثة) وبين الواقع الحالي (مخرج المرحلة الثانية).






خطوة 1: تحديد التدخلات الأعظم أثراً

تهدف هذه الخطوة لاستعراض جميع خيارات التّدخل ومناقشتها من حيث المخاطرة والشراكات والموارد المطلوبة ومدى اتّساع واستدامة آثارها.

تطوير المنظومة	بناء قدرات	خدمات مباشرة	أمثلة
 توجيه أعمال القطاع الصحي	 بناء القدرات الإدارية	 تطوير علاج	 بناء وتشغيل مستشفى
   	  	 	 المُخاطرة
   	  	 	 الشراكَة
   	  	 	 المُوارد
   	  	 	 اتّساع الأثر
   	 		 استدافَة الأثر

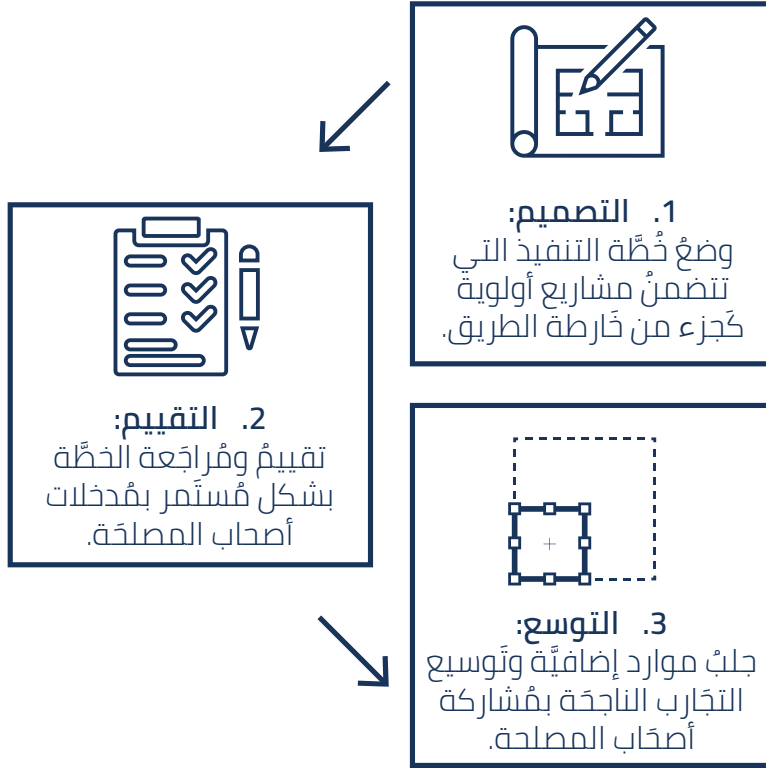
خطوة 2: ضمان تكامل التدُّلّات

تهدف هذه الخطوة للتأكد من تكامل التدُّلّات، من خلال تحديد المُستهدقات المرجّوة من كل مكون من مكونات المنظومة.

				مكونات المنظومة
تغيير في التشريعات أو السياسات	تغيير في الحالة الاجتماعية أو الصحية أو الاقتصادية	تغيير في السلوك أو التصرفات	تغيير في التوجّه أو المعرفة أو المهارة	
	▪ هدف 7	▪ هدف 5	▪ هدف 1 ▪ هدف 2	
		▪ هدف 6	▪ هدف 3 ▪ هدف 4	
▪ هدف 8				

خطوة 3: انشاء عمليات التحسين

تهدف هذه الخطوة لتأسيس عمليّة التعلّم المُستمر وتوسيع مُشاركة أصحاب المصلحة.



ردم الفجوة في قضية التشرّد

(مثال توضيحي)

2 ضمان تكامل التدخلات	1 تحديد التدخلات الأعمم أثراً
<ul style="list-style-type: none">▪ مُقدّمي خدعة القلاجي يتم قياس أداؤهم عن طريق عدّد المُشردين الذين حصلوا على منزل، والمُدّة التي استغرَقوها للحصول عليه، وليس نسبة إشغال الشّرر.▪ الملاجي لديها الآن حافز لتقليل عدد الأيام التي تقضيها العوائل المُشردة لديها، ومُقدّمي الإسكان يجب أن يحصلوا على العوائل المُشردة من هذه القلاجي، حتى يُحققوا الهدف بإسكان 70% من العوائل، بالتالي أصبح هُناك تنسيق وتعاون كبير بين القلاجي والإسكان.▪ تُديرُ المنظمة نظاماً مُوحداً لتوفير الإسكان للمُحتاجين ذو الأولوية بدلاً من قوائم الانتظار، ويستطيع النظام المُوحّد أن يُحدّد المُحتاجين عن طريق ربطه بنظام القصّات العقليّة وهيئة الإسكان.	<ul style="list-style-type: none">▪ مُنظمة اسمها "مجلس ملاجي المُجتمع" CSB لديها شراكة مع أكثر من 20 مُنظمة ودعم مجلس رجال الأعمال لإنهاء التشرّد.▪ دورها الرئيسي هو التنسيق والإشراف المُباشر على جميع المُبادرات.▪ طوّرت المنظمة مجموعة من المؤشرات التي تُهدف لتحسين عقل النظام ككل بدلاً من تحسين أجزاءه بشكل مُنفصل.

3 إنشاء عمليات التحسين
<ul style="list-style-type: none">▪ لدى المنظمة أربع استراتيجيات تتبعها لتتمكن من التعلّم المُستمر:<ul style="list-style-type: none">✓ إشراك عميق ومُستمر لأصحاب القِصّة.✓ خُطة استراتيجية واضحة ومشاريع مُحددة.✓ تركيز قوي على البيانات لدعم تقييم الأهداف والمؤشرات.✓ تقييم ربع سنوي وسنوي لتحديث الخُطة.▪ بسبب اعتمادها الكبير على البيانات في قياس التحسن والأثر، فقد أصبح لدى هذه المنظمة قُدرة كبيرة على جلب التمول والدعم.

4. اعتبارات أخلاقية

لا شك في أن بعض المبادرات النظمية يمكن أن تُثير تحفظات أخلاقية. نعرض هنا معايير أخلاقية عامة يجب أن تراعيها التدخلات.

1. المنفعة



يجب أن تُحقق التدخلات منفعةً عامةً على المجتمع المؤثر عليه أكبر من حجم الضرر الذي قد يحصل بسبب النظم المطوّرة على المدى القريب.

2. الاستقلالية



يجب أن تكون التدخلات قابلة للمقاومة، وتسمح للأشخاص والمنظمات ذات التفضيلات المعاكسة بمخالفتها.

3. الكرامة



يجب أن تحترم التدخلات قدرات مكونات المنظومة المؤثر عليها عندما تكون مُفعّلة بشكل جيد.

4. الثقة



يجب أن تكون هناك علاقة ثقة وقبول عام بين الجهات المُصمّمة والمنفّذة لتدخلات النظم وبين المجتمع المؤثر عليه.

5. أهم المراجع

- Abercrombie, R., Harries, E., & Wharton, R. (2015). *Systems change: A guide to what it is and how to do it*. NPC.
- Clarke, T., Cook, J., Gopal, S., Kajenthira, A., & Preskill, H. (2017). *Systems thinking toolkit: Putting systems thinking into practice in your organization*. FSG.
- Green, D. (2016). *How change happens*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kurtz, C., & Snowden, D. (2003). The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, 483-462 ,(3)42.
- Stroh, D. (2015). *Systems Thinking for social change: A practical guide to solving complex problems, avoiding unintended consequences, and achieving lasting results*. White River Junction, Vermont: Chelsea Green Publishing.

6. تأليف



د. هانز شमितز
خبير التفكير النظمي

الخبرات المهنية:

- أستاذ مشارك بكلية دراسات القيادة في جامعة سان دييغو.
- مؤسس ورئيس مركز المنظمات غير الحكومية عابرة الدول بكلية ماكسويل للمواطنة والشؤون العامة في جامعة سيراكيوز.

أبرز المشاريع التي شارك فيها:

- مشروع السياسات الصحية العالمية التابع لمؤسسة بيل وميليندا جيتس.
- بناء استراتيجية الولايات المتحدة الأمريكية لتنمية المجتمع المرتكزة على الطفل (CCCD).
- تقييم الخطة الاستراتيجية الوطنية لدولة غواتيمالا.
- سلسلة دراسات مشاركة المنظمات غير الربحية في التنمية في جنوب أفريقيا وباكستان والأرجنتين لصالح مؤسسة كيتيرينغ.
- دراسة أساليب المناصرة في العصر الرقمي لصالح مركز السلام والعدالة بجامعة سان دييغو.
- تقييم الحوكمة والقيادة والفاعلية للمنظمات غير الحكومية لصالح وكالة العلوم الوطنية.

الخلفية العلمية:

- دكتوراة في العلوم الاجتماعية والسياسية من معهد الجامعة الأوروبية
- ماجستير في العلوم السياسية من جامعة إيبهارد كارلس في ألمانيا.



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:

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

أثرنا

تعظيم الأثر المجتمعي

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



(CC BY-NC-ND 4.0)