مؤتمر العاملين مع الشباب
Youth Organizations Conference

دليل صناعة المبادرات

المقدمة

اهتمت حكومة المملكة خلال العقود الماضية بتنمية الشباب كركيزة أساسية لتنمية المجتمع، وكان الشباب هم ميدان البناء العلمي والمعرفي والمهاري خلال مسيرة التنمية السعودية.

كما تشهد رؤية المملكة 2030 تركيزاً واضحاً واهتماماً ملحوظاً بالشباب، فقد نصت الرؤية على مبادرات وبرامج تستهدف صناعة هوية الشاب السعودي وتعزيز دوره الوطني وعطائه للمجتمع.

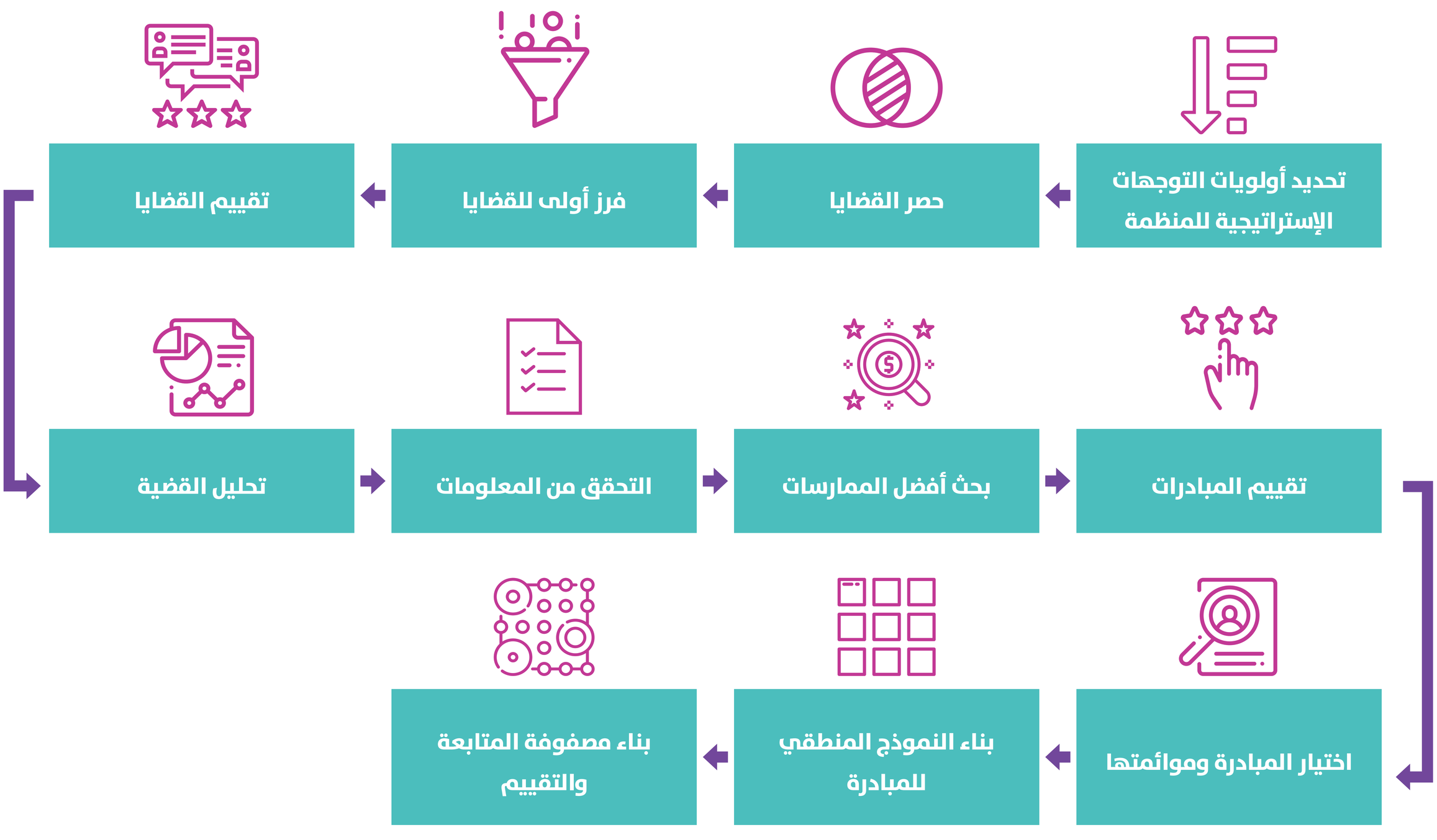
وانطلاقاً من هذا الاهتمام لتحقيق هذه الرؤى الطموحة كان لابد من تمكين العاملين مع الشباب بتصميم مبادرات مجتمعية تهدف الى تحويل قطاع الشباب الى قطاع مشارك وفاعل في المجتمع.

الهدف العام من الدليل

يهدف هذا الدليل الى تجويد وتقنين عمليات تصميم وبناء المبادرات المجتمعية وتسهيل خطوات صناعة المبادرات ، بالإضافة الى صناعة مبادرات ترتبط برؤية واهداف المنظمة الاستراتيجية التي تحقق اهداف رؤية المملكة 2030 .

منهجية صناعة المبادرات

تعتبر عملية صناعة المبادرات عملية متسلسلة مكونة من خطوات مترابطة تؤدي كل خطوة الى الخطوة التي تليها ، وبقدر ما تكون مدخلات ومخرجات كل خطوة دقيقة تكون المبادرة لها فرصة أكبر للنجاح والتأثير في المجتمع.



مؤتمر العاملين مع الشباب
Youth Organizations Conference

دليل صناعة المبادرات

1 تحديد أولويات التوجهات الإستراتيجية للمنظمة

أولى خطوات صناعة المبادرات هي تحديد أولويات التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، بحث يتم صناعة مبادرات لها علاقة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية، وهذا مؤشر الى ان المبادرة ذو أهمية عالية لأنها تتناسب و تحقق مستهدفات المنظمة ، وهنا سوف يتم سرد مقترحين يساعد في تحديد أولويات التوجهات الاستراتيجية.

1 عقد اجتماع مجلس إدارة المنظمة

يقوم مجلس إدارة المنظمة بمشاركة فريق بناء المبادرات او ممثل للفريق بعقد اجتماع تحديد أولوية الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يتم في هذا الاجتماع استقراء واقع المنظمة بشمولية بالإضافة الى فهم البيئة الخارجية واحتياجاتها ومناقشة تطلعات اصحاب المصلحة في ظل ادوار المنظمة وتوجهاتها الاستراتيجية وذلك بهدف الوصول الى فهم شامل عن أولويات المنظمة.

2 تحديد نسب تقديرية لأولويات الأهداف الاستراتيجية للمنظمة

يتم عمل اجتماع بين أعضاء الفريق لتحديد نسب تقريديه لأولويات الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتقدير أهمية كل هدف او توجه استراتيجي بنسبة مئوية (٪). تعبر هذه النسبة عن اهمية الهدف الاستراتيجي واستحقاقه من التركيز في صناعة المبادرات المرجو تنفيذها خلال العام.

يمكن استخدام النموذج التالي :

م	الأهداف او التوجهات الاستراتيجية	النسبة التقديرية
1		
2		
3		
4		
5		

2 حصر القضايا

بناء على المدخلات في الخطوة السابقة وهي أولويات التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، سنعمل في هذه الخطوة على حصر جميع القضايا المتعلقة بالتوجهات ذات الأولوية العالية من غير أي استثناء عبر إقامة ورشة عمل يضم عدد من أصحاب المصلحة للخروج بقضايا حقيقية ملامسة للتوجهات الاستراتيجية بإستخدام أداة العصف الذهني .

نموذج العصف الذهني

3 فرز أولى للقضايا

في هذه الخطوة يتم العمل على مراجعة جميع القضايا التي تم حصرها وعصفها في المرحلة السابقة، وفرز القضايا التي ليس لها علاقة بالتوجهات الاستراتيجية للمنظمة او التوجهات التي ليست ذات أولوية قصوى، بحيث نبقي فقط القضايا ذات العلاقة بالتوجهات الاستراتيجية .

4 تقييم القضايا

يعتبر تقييم المبادرات بشكل دقيق وفقاً لمعايير واضحة وليس بشكل انطباعي امراً مهما للوصول للقرار الصائب المنطقي الغير مستمد من العواطف، للخروج بمبادرات حقيقية تلامس المجتمع وتؤثر فيه بشكل واضح. لذلك سوف يتم توضيح آلية خطوات التقييم لضمان سيرها بشكل صحيح.

- **أولاً:** تحديد وتوصيف المعايير التي سيتم على أساسها اتخاذ القرار بشأن القضايا مثل عدد المتأثرين من القضية، حجم الضرر من القضية، تأثير استمرار القضية على المجتمع ، عمق القضية .. الخ.
- **ثانياً:** تحديد وزن (نسبة) لكل معيار بحيث يصبح اجمالي وزن جميع المعايير هو ١٠٠/١٠٠ ، وقد يختلف وزن كل معيار عن معيار اخر بحسب أهميته .
- **ثالثاً:** يتم وضع المعايير المختارة في خانة المعايير بالجدول بالأسفل كما يتم اضافة نسبة كل معيار في خانة الوزن
- **رابعاً:** يتم تقييم مدى تحقق كل معيار بكل قضية بمقياس من 1 الى 5، حيث يعبر الرقم 1 عن تدني تحقق المعيار في القضية ويشير الرقم 5 الى تحققه بشكل عالي (في حال اختلفت وجهات نظر الفريق يمكن حساب متوسط تقييم الاعضاء).
- **خامساً:** يتم حساب وزن كل قضية من خلال جمع النقاط الناتجة عن المعادلة التالية:
- وزن القضية 1 = ((تقييم تحقق المعيار (1) في القضية * وزن المعيار (1)) +((تقييم تحقق المعيار (2) في القضية * وزن المعيار (2) + ...)
- **سادساً:** يتم ترتيب القضايا بحسب الدرجات التي حصلت عليها ، وهذه الدرجات تعبر عن أولوية القضية عن غيرها .

متدني (١-٢-٣-٤-٥) عالي

الوزن	توصيف المعيار	القضية المعيار	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المجموع																						
الأولويات																						

مثال :

متدني (١-٢-٣-٤-٥) عالي

الوزن	توصيف المعيار	القضية المعيار	التدخين					البطالة					الآمية				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
% 20	العذر المتأثر من هذه القضية سلباً او إيجاباً	حجم القضية			60					60						80	
% 30	مستوى الضرر الحاصل من القضية	عمق القضية		60				30							90		
% 20	حل هذه القضية لها علاقة مباشرة بالرسالة المرسومة للمنظمة	الارتباط بالرسالة	20						40						60		
% 10	امتلاك موارد مالية وتقنية كافية وملائمة لحل هذه القضية	توفر الموارد		20							40						50
% 10	يملك العاملين في المنظمة قدرات ومهارات جيدة للتعامل مع هذه القضية	جدارة فريق العمل			40					30						40	
% 10	منظمات ومؤسسات أخرى تساهم في حل وعلاج القضية	الشراكات	10								40					40	
المجموع			210					240					360				
الأولويات			3					2					1				

5 تحليل القضية

بعد الانتهاء من المرحلة السابقة ، يتم تحليل القضية المرشحة باستخدام أداة التحليل الشجري للقضية و التي تحتوي على ٤ اركان أساسية:

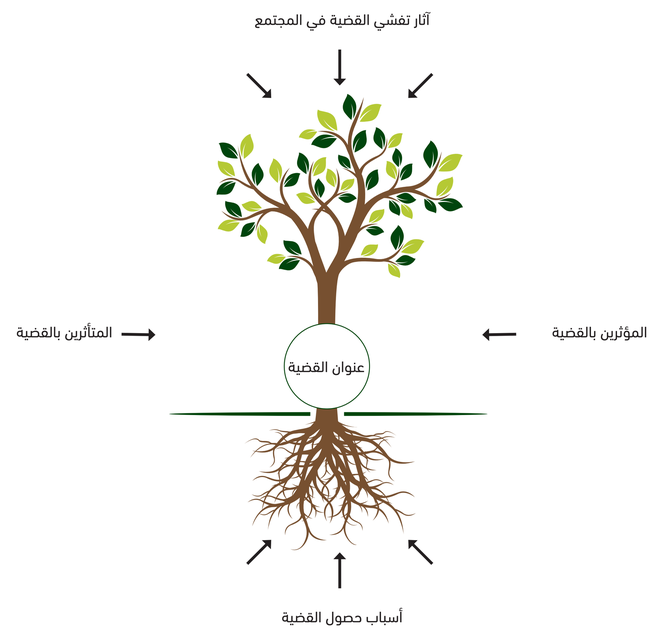
أ- جذور القضية ، ويقصد بها مسببات القضية ويمكن استخدام تكنيك(**Five whys**)لمعرفة الجذر الحقيقي والمشترك بين الجذور الأخرى للقضية.

ب- آثار تفشي القضية في المجتمع : ويقصد بها مظاهر تفاقم القضية وماذا يظهر اذا انتشرت واتسعت القضية أكثر في المجتمع .

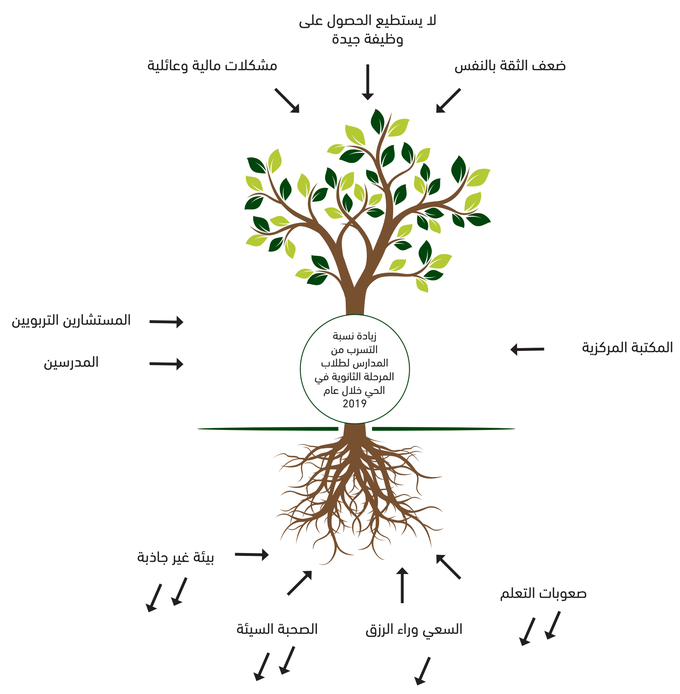
ت- المتأثرين بالقضية : ويقصد بها الأشخاص او الجهات المتضررة بالقضية.

ج- المؤثرين بالقضية : ويقصد بها أصحاب المصلحة وكل من لهم القدرة على التغيير في هذه .

النموذج التالي يوضح ذلك ، بالإضافة الى وجود مثال ايضاً : -



مثال :



6 التحقق من المعلومات

بعد تحليل القضية بشكل داخلي قد نجد بعض المعلومات التي لا نعلمها او لسنا متأكدين من صحتها لذلك لابد من التأكد من المعلومات و العمل جاهداً للحصول على المعلومات التي نحتاجها بشكل صحيح لتكوين تصور واضح عن القضية وهو ما يساهم بشكل كبير في تصميم الحل الصحيح للقضية ويمكن جمع المعلومات بوسائل مختلفة من استبانات او زيارات ميدانية أو مقابلات وغيرها من وسائل جمع المعلومات.

مؤتمر العاملين مع الشباب
Youth Organizations Conference

دليل صناعة المبادرات

7 بحث أفضل الممارسات

بعد تحليل القضية بشكل جيد والوصل لجذور المشكلة نعمل على البحث عن أفضل الممارسات العالمية لحل الجذور الأساسية التي اذا تم حلها ، فإنه غالبا مايتم حل القضية بأكملها و ليس تسكينها فقط ، وهذا البحث سيساعد في تكوين مدخلات جيدة للخطوات القادمة لتصميم الحل مناسب للقضية ويمكن استعمال النموذج في الأسفل لتحليل ومقارنة نتائج البحث العالمي .
حيث نبدأ بجذر المشكلة وكيف يتم التعامل مع في الخارج وتدوين الحل فالجدول ومن ثم الانتقال الى الجذر الأخر الأكثر أهمية او الأكثر تكراراً ونبدأ البحث عن حلول الى ان يكتمل الجدول ويصبح لدينا مدخلات جيدة نستطيع الاعتماد عليها :-

جذر المشكلة	المؤسسات والتجارب العالمية			
	أ	ب	ج	د
1				
2				
3				
4				
5				

8 تقييم المبادرات

في هذه الخطوة، سنعيد الكرة مرة أخرى كما فعلنا في الخطوة رقم ٤ لتقييم القضايا، لكن هذه المرة نقيم الحلول التي وجدناها من بحثنا لأفضل الممارسات وهي كالتالي:

- **اولاً:** تحديد وتوصيف المعايير التي سيتم على أساسها اتخاذ القرار بشأن المبادرات مثل عدد المستفيدين من المبادرة، تكلفة المبادرة، وجود نجاحات سريعة في المبادرة.. الخ.
- **ثانياً:** تحديد وزن (نسبة) لكل معيار بحيث يصبح اجمالي الوزن ١٠٠/١٠٠.
- **ثالثاً:** يتم وضع المعايير المختارة في خانة المعايير بالجدول بالأسفل كما يتم اضافة نسبة كل معيار في خانة الوزن
- **رابعاً:** يتم تقييم مدى تحقق كل معيار في المبادرة في مقياس من 1 الى 5 حيث يعبر الرقم 1 عن تدني تحقق المعيار في المبادرة ويشير الرقم 5 الى تحققه بشكل عال (في حال اختلفت وجهات نظر الفريق يمكن حساب متوسط تقييم الاعضاء).
- **خامساً:** يتم حساب وزن كل مبادرة من خلال جمع النقاط الناتجة عن المعادلة التالية:
وزن المبادرة 1 = ((تقييم تحقق المعيار (1) في المبادرة * وزن المعيار (1)) +((تقييم تحقق المعيار (2) في المبادرة * وزن المعيار (2) + ...)

			متدني (١-٢-٣-٤-٥) عالي																								
الوزن	توصيف المعيار	القضية المعيار	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
المجموع																											
الأولويات																											

9 اختيار المبادرة وموائمتها

هذه الخطوة ، هي من الخطوات المفصلية في صناعة المبادرات الاجتماعية ، حيث يتم إقامة ورشة عمل بإشراك عدد من أصحاب المصلحة بالمنظمة او من خارجها بالإضافة الى فريق صناعة المبادرات الاجتماعية لعرض وتقييم مخرجات بحث أفضل الممارسات ، بدأ بإستعراض جذور المشكلة ، وماهي الممارسات العالمية في مواجهة هذه القضايا الاجتماعية وتحليل هذه الممارسات لنرى ان كانت مناسبة لواقع مجتمعنا ام هي بحاجة الى تطوير ، وفي أغلب الأوقات يتم الاستدلال والتعلم من هذه الممارسات للبناء عليها وتطويرها لتناسب مجتمعنا وثقافته .
واخيراً بنهاية الورشة يتم وضع تصور للمبادرة المجتمعية وكتابته وتوثيقة .

10 بناء النموذج المنطقي للمبادرة

بعد الانتهاء من الخطوات السابقة و تحديد المبادرة المراد إقامتها ، يتم العمل على النموذج المنطقي الخاص بالمبادرة ، وهي أداة تعطي صورة واضحة وكاملة عن المبادرة من حيث الأثر الذي ستحققه أو تطمح إلى تحقيقه هذه المبادرة ، النتائج التي سوف يجنيها بعد انتهاء المبادرة ، المخرجات التي سيتم تقديمها للمستفيدين وهي محصلة الأنشطة والمدخلات و الأنشطة التي سيتم عملها وتنفيذها للوصول الى النتائج المأمولة ، واخيراً المدخلات اللازمة لإتمام الأنشطة وتحقيق المخرجات والنتائج المأمولة ، الجدول التالي يوضح النموذج المنطقي للمبادرة :

	مؤشرات قابلة للتحقق كيف أتأكد من تحقيقي للأثر أو النتائج او المخرجات (مثل عدد الحدائق التي لا يوجد بها كتابات على الجدران، واعي الناس بأهمية الحفظ على نظافة المرافق العامة)	**مصدر التحقق** من أين سأحصل على المعلومة (مثال تقرير، استبانة، كشف الحضور، وغيرها)	**أهم الافتراضات** ماهي الافتراضات التي وضعتها والتي تساهم في الوصول إلى الأثر أو النتائج أو المخرجات (مثال تفاعل البلديات في تنفيذ ورش العمل، شراكة مع الجامعات لإشراك الطلاب بالمبادرة)
الأثر مساهمة نتائج المبادرة على واقع الفئة المستهدفة			
النتائج التطورات في الفئة المستهدفة الناتجة عن خطة المبادرة			
المخرجات محصلة الانشطة والمدخلات.			

الأنشطة\المدخلات
الانشطة والفعاليات والموارد التي يجب توفرها حتى يتم تنفيذ المبادرة والحصول على النتائج المرجوة.

11 بناء مصفوفة المتابعة والتقييم

بعد الانتهاء من النموذج المنطقي يتم وضع وبناء مصفوفة التقييم والمتابعة خلال المبادرة لضمان جودة المخرجات و استمرار المبادرة بسلاسة .

المؤشر (ماهي مؤشرات الأداء الخاصة بالمبادرة وفقا للنموذج المنطقية)	**مصدر المعلومات** (كيف سأحصل على المعلومة الخاصة بالمؤشر)	**طريقة جمع المعلومات** (كيف سيتم جمع المعلومة وماهي الوسيلة المستخدمة)	**تكرار جمع المعلومات** (عدد مرات جمع المعلومة خلال المبادرة)	**القائم بجمع المعلومات** (من هو المسؤول عن جمع المعلومة)	**القائم بتحليل المعلومات** (من هو المسؤول عن تحليل المعلومة واستخلاص النتائج)
1.1					
2.1					

مؤتمر العاملين مع الشباب
Youth Organizations Conference

الجهات المنظمة

الراجحي الإنسانية
ALRAJHI HUMANITARIAN

مؤسسة سالم بن محفوظ الأهلية
Salem Bin Mahfouz Foundation

السبيعي الخيرية

مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية
SULAIMAN BIN ABDUL AZIZ AL RAJHI CHARITABLE FOUNDATION

الجميح الخيرية
AL AL JOMAIH CHARITY

شباب مجتمعي
Youth in