

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية

تصميم وتقييم منظومة ذكية للتمكين المجتمعي المستدام
دراسة تطبيقية على نموذج (رحلة النماء)

العنوان باللغة الإنجليزية :

Design and Evaluation of an AI-Enabled Smart System for Sustainable Community
Empowerment: An Applied Study on the “Rihlat Al-Namaa” Model

إعداد الباحث :

محمد حسن زبيدي الزبيدي

الرقم الأكاديمي

٢٤٢٠٠١١٨٢

الكلية

الإدارة

١٤٤٧ هـ ٢٠٢٥ م

أولاً: المقدمة :

يشهد العالم اليوم تحولات رقمية متسارعة أدت إلى إعادة تشكيل الأنظمة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية، وإعادة تشكيل أنماط تقديم الخدمات العامة وتطوير سياسات الحوكمة. ومع بروز تقنيات الذكاء الاصطناعي، أصبحت المؤسسات الحكومية وغير الربحية مطالبة بالانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج ذكية تعتمد على البيانات الضخمة، والتحليل التنبؤي، وأنظمة القرار الذكية، لضمان رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الخدمات وتحقيق الاستدامة.

وفي السياق السعودي في المملكة العربية السعودية، تبنت رؤية المملكة ٢٠٣٠ توجهًا واضحًا نحو التحول الرقمي والحوكمة الذكية وتحسين كفاءة الإنفاق الحكومي، إضافة إلى تطوير القطاع غير الربحي ليصبح رافدًا مهمًا للنمو الاقتصادي والاجتماعي. وتُعد برامج "تمكين المواطن"، "التحول الرقمي"، و"جودة الحياة" من أهم المسارات الوطنية التي تعزز بناء نماذج ذكاء اصطناعي متقدمة لإدارة الموارد والتنمية البشرية.

ورغم تعدد المبادرات المجتمعية وبرامج التمكين الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن التحديات ما زالت قائمة، ومنها:

- ضعف التكامل بين الجهات التخصصية.

- غياب الأدوات الرقمية المتقدمة لربط الاحتياج بالخدمة المناسبة.

- محدودية قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي.

- ارتفاع كلفة البرامج نتيجة الازدواجية.

- عدم استدامة نماذج التمكين التقليدية.

من هنا برزت الحاجة لتطوير منظومة ذكية للتمكين المجتمعي المستدام، تقوم على منصة رقمية متقدمة تعمل بالذكاء الاصطناعي، وتضمن توحيد البيانات، ورفع كفاءة الإنفاق، وقياس الأثر بشكل لحظي، مما يعزز قدرة القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي على تحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية.

ويُعد نموذج "رحلة النماء" أحد النماذج الوطنية المبتكرة التي تم تطويرها لتجاوز المشاكل السابقة، إذ يقدم منظومة تمكين تمتد ٢٤ شهرًا، تعتمد على سبعة مجالات تمكينية، وتستخدم محرك ذكاء اصطناعي لتقييم الاحتياج وإدارة خطة التمكين الفردية، وربط المستفيد بالجهات التخصصية، وقياس الأثر عبر نظام SROI

وتتجمع منظومة رحلة النماء بين ثلاثة مكونات أساسية:

١. المنصة الذكية للبيانات والإدارة التشغيلية

٢. نموذج الشراكات التخصصية

٣. التقييم التنموي العميق وقياس الأثر الاجتماعي

وبناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتصميم وتقييم هذا النموذج الذي من منظور الإدارة العامة، وتحديد مدى فعاليته في تحسين جودة التمكين، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الشراكات، وتحقيق أثر اقتصادي واجتماعي مستدام.

ثانيًا: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تواجه برامج التمكين المجتمعي في الوقت الراهن تحديات متعددة تتعلق بفعالية الإجراءات، وازدواجية الجهود، وغياب التكامل بين الجهات المقدمة للخدمات، وضعف الربط بين الاحتياج الفعلي للمستفيد والخدمة المقدمة. كما تعاني أغلب البرامج من محدودية في استخدام البيانات لاتخاذ القرار، ومن غياب أنظمة ذكية قادرة على تقييم مسار المستفيد ومتابعته بصورة لحظية، فضلاً عن محدودية في منهجيات قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للبرامج والمبادرات.

وفي ظل هذه التحديات، تسعى الجهات الحكومية والقطاع غير الربحي إلى إيجاد نماذج إدارية مبتكرة تستفيد من قدرات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، وتعمل على رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة الخدمات، وتفعيل الشراكات التخصصية، وتعزيز مبدأ الاستدامة التشغيلية والمالية. إلا أن المراجعات العلمية والممارسات العملية تشير إلى:

١. غياب إطار شامل للتمكين يعتمد على منظومة رقمية ذكية تربط الجهات التخصصية بخدمات موجهة بدقة.
 ٢. غياب نموذج وطني موحد يستطيع قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي لحظيًا.
 ٣. ضعف قدرة البرامج الحالية على استخدام البيانات والتحليل التنبؤي لاتخاذ القرار.
 ٤. غياب نموذج تشغيلي متكامل يضمن رحلة تمكينية كاملة ومترابطة للمستفيد.
 ٥. تحديات كبيرة في تحديد الاحتياج الحقيقي للأسرة أو الفرد بسبب فقر الأدوات التقليدية.
- كما أن العديد من البرامج المجتمعية تعتمد على تدخلات جزئية (مثل تقديم دعم مالي، أو تدريب، أو خدمات تعليمية)، ولكنها لا تعمل ضمن إطار متكامل يضمن الاستدامة أو يخلق أثرًا طويل الأمد. وهذا يؤدي إلى عودة المستفيد إلى نقطة البداية بعد انتهاء البرنامج، مما يضعف جدوى المبادرات ويقلل من قيمة الإنفاق العام وغير الربحي. وفي المقابل، برز نموذج "رحلة النماء" بوصفه منظومة ذكية تجمع بين التقييم التنموي، والذكاء الاصطناعي، ونظام النقاط الذكي، والشراكات التخصصية، وإدارة خطة التمكين الفردية، وقياس الأثر (SROI)، ليقدّم لأول مرة في المملكة العربية السعودية نموذجًا قابلاً للتطبيق والتكرار على مستوى واسع. وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس:

ما مدى فعالية المنظومة الذكية للتمكين المجتمعي المستدام (نموذج رحلة النماء) في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الشراكات، وقياس الأثر الاجتماعي؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

الأسئلة الفرعية:

١. ما المكونات الأساسية للمنظومة الذكية المقترحة؟
٢. ما مدى فاعلية المنصة الرقمية في تشخيص الاحتياج وربط الخدمة المناسبة بالمستفيد؟
٣. كيف يسهم نموذج الشراكات التخصصية في رفع كفاءة الإنفاق وتقليل الازدواجية؟

٤. ما أثر المنظومة الذكية على جودة خدمات التمكين الاجتماعي؟
٥. كيف يمكن قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمنظومة باستخدام نموذج (SROI)؟
٦. ما مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة عبر المنظومة الذكية؟
٧. ما أبرز التحديات التي واجهت تطبيق المنظومة، وكيف يمكن تطويرها في النسخ المستقبلية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتقاطع مع عدد من الاتجاهات العالمية والمحلية التي أصبحت تمثل أولويات إستراتيجية للحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عصر التحول الرقمي، لا سيما فيما يتعلق بكفاءة الإنفاق العام، والتحول نحو المنظومات الذكية، وقياس الأثر الاجتماعي، وتفعيل الشراكات التخصصية، وتحقيق التنمية المستدامة. ويمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسين: الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية.

أولاً: الأهمية النظرية

١. سد فجوة معرفية واضحة في أدبيات الإدارة العامة والتحول الرقمي تُعد المنظومات الذكية للتمكين المجتمعي مجالاً حديثاً في الأدبيات الأكاديمية، ولا تزال الأبحاث المنشورة حول دمج الذكاء الاصطناعي مع نماذج التمكين الاجتماعي محدودة، خاصة في السياق العربي. وبالتالي تقدّم هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العلمية من خلال بناء نموذج متكامل قائم على الذكاء الاصطناعي.
٢. دمج إطار معرفي جديد يجمع بين الذكاء الاصطناعي وإدارة الخدمات العامة من خلال هذه الدراسة، يتم الربط لأول مرة بين ثلاثة مجالات علمية رئيسية:

• الإدارة العامة

• التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي

• دراسات التمكين الاجتماعي

- ويُعد هذا الدمج أحد الإسهامات النظرية المهمة، لكونه يقدم تصوراً إدارياً حديثاً لإدارة الخدمات المجتمعية.
٣. تطوير نموذج مفاهيمي جديد للمنظومات الذكية في مجال التمكين تسهم الدراسة في تقديم "إطار مفاهيمي" يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية لفحص الروابط بين: (خصائص المنظومة الذكية ، جودة الخدمات ، كفاءة الإنفاق ، الشراكات ، قياس الأثر)

٤. إثراء أدبيات قياس الأثر الاجتماعي (SROI)

يعتبر نموذج SROI من الأدوات العلمية المتقدمة، إلا أن دراسته داخل القطاع غير الربحي العربي ما تزال محدودة. وبذلك تضيف الدراسة نموذجاً تطبيقياً جديداً لقياس الأثر في مشاريع التمكين.

٥. المساهمة في بناء نظرية وطنية للتمكين الاجتماعي الذي

تتيح نتائج الدراسة وضع أساس نظري يساعد الباحثين والمهتمين في تطوير نظريات محلية ذات خصوصية سعودية، تتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة في مجالات التنمية المستدامة والحوكمة الرقمية.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

١. تقديم نموذج وطني قابل للتطبيق على نطاق واسع

تُعد منظومة رحلة النماء دراسة حالة عملية يمكن تعميمها على العديد من الجمعيات والجهات الحكومية والقطاع غير الربحي، مما يجعل هذه الدراسة ذات فائدة تشغيلية مباشرة.

٢. رفع كفاءة الإنفاق العام والإنفاق الخيري

من أهم أهداف رؤية المملكة تحسين كفاءة الإنفاق، والدراسة تقدم آلية عملية لخفض الهدر وتوجيه الموارد حسب الاحتياج الحقيقي، باستخدام الذكاء الاصطناعي، مما يجعلها ذات قيمة مباشرة لصنّاع القرار.

٣. تصميم منصة ذكية تساعد الجهات على اتخاذ القرار المبني على البيانات

توفر الدراسة نموذجًا عمليًا لمنصة ذكاء اصطناعي: (تقييم الاحتياج ، تربط الخدمة المناسبة ، المتابعة ، قياس الأداء ، قياس الأثر ، إصدار التقارير) وهو ما يلبي حاجة الجهات الحكومية وغير الربحية لرقمنة عملياتها.

٤. تعزيز التكامل بين الجهات الشريكة

توضّح الدراسة أثر الشراكات التخصصية في خفض التكاليف وتعظيم الأثر، مما يساعد الجهات على تطوير سياسات تعاون جديدة مبنية على الأدلة.

٥. إمكانية تبني المنظومة في المبادرات الحكومية الكبرى مثل:

برنامج التحول الوطني ، مبادرات جودة الحياة ، المبادرات الاجتماعية والتنمية ، إستراتيجيات التمكين فيوزارة الموارد البشرية ، برامج دعم الجمعيات الأهلية والأوقاف

٦. تطوير سياسات وطنية قائمة على الأدلة

من خلال نتائج الدراسة يمكن للجهات التشريعية والإشرافية صياغة سياسات تنظم: (نماذج التمكين، الحوكمة الرقمية ، الشراكات التخصصية ، إدارة الموارد والاستدامة ، قياس الأثر الاجتماعي)

٧. تعزيز قدرات القطاع غير الربحي على التوسع والاستدامة

تقدم الدراسة نموذجًا عمليًا يمكن للجمعيات الخيرية تطبيقه لتطوير خدماتها، ورفع جودة برامجها، وتحقيق الاستدامة المالية.

٨. دعم تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في العمل المجتمعي

حيث تقدم الدراسة تطبيقًا واقعيًا يُظهر فوائد استخدام الذكاء الاصطناعي، ما يجعلها دليلًا عمليًا لتطوير منصات مشابهة.

الخلاصة : تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها الأولى من نوعها في البيئة السعودية التي تقدم منظومة تمكين ذكية متكاملة قابلة للتطبيق والقياس والتطوير، وتجمع بين:

الإدارة العامة ، الذكاء الاصطناعي ، الشراكات الاستراتيجية ، كفاءة الإنفاق ، قياس الأثر الاجتماعي ،وهي بذلك تُعد إضافة قوية على المستويين العلمي والعملية.

رابعًا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تصميم وتقييم منظومة ذكية للتمكين المجتمعي المستدام تعتمد على الذكاء الاصطناعي والشراكات التخصصية وقياس الأثر الاجتماعي، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسة والفرعية كما يلي:

الهدف الرئيسي:

تصميم وتقييم منظومة ذكية للتمكين المجتمعي المستدام (نموذج رحلة النماء) وقياس فاعليتها في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الشراكات، وإحداث أثر اجتماعي قابل للقياس.

الأهداف الفرعية:

١. تحليل البيئة الحالية لبرامج التمكين المجتمعي وتحديد الفجوات النظامية والتشغيلية التي تعيق تحقيق الأثر المستدام.
٢. تصميم منظومة ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي ومنهجيات التحليل التنبؤي لتشخيص الاحتياج الفعلي وربطه بالخدمة المناسبة.
٣. تقييم فاعلية المنصة الرقمية المستخدمة في نموذج رحلة النماء في إدارة البيانات، والإحالة التخصصية، والمتابعة التشغيلية، وإدارة خطة التمكين الفردية.
٤. تحليل دور الشراكات التخصصية في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الإنفاق وتقليل الازدواجية التشغيلية.
٥. قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي للمنظومة الذكية باستخدام نموذج العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)
٦. تحديد مستوى رضا المستفيدين عن المنظومة الذكية وخدمات التمكين المقدمة عبر الشركاء التخصصيين.
٧. تحديد التحديات التشغيلية والفنية والتنظيمية التي تواجه تطبيق المنظومة الذكية واقتراح حلول تطويرية قابلة للتنفيذ.
٨. تقديم إطار تطوير مستقبلي لتحسين النسخة القادمة من نموذج رحلة النماء، مع بناء نموذج للتوسع المحلي والوطني.

خامسًا: فرضيات الدراسة

استنادًا إلى أهداف الدراسة وإشكالياتها، تم صياغة الفرضيات التالية، والتي سيتم اختبارها باستخدام التحليل الإحصائي الكمي والنوعي:

الفرضية الرئيسة:

: H0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المنظومة الذكية (نموذج رحلة النماء) وتحسين جودة التمكين المجتمعي ورفع كفاءة الإنفاق وتعزيز الشراكات وقياس الأثر الاجتماعي.

H1 :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المنظومة الذكية (نموذج رحلة النماء) وتحسين جودة التمكين المجتمعي ورفع كفاءة الإنفاق وتعزيز الشراكات وقياس الأثر الاجتماعي.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

H1-1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام المنظومة الذكية وجودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.

الفرضية الثانية:

H1-2 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل الشراكات التخصصية وكفاءة الإنفاق في برامج التمكين.

الفرضية الثالثة:

H1-3 : تؤثر المنصة الرقمية المستخدمة في نموذج رحلة النماء إيجابيًا على دقة ربط الاحتياج بالخدمة المناسبة.

الفرضية الرابعة:

H1-4 : تحقق المنظومة الذكية أثرًا اجتماعيًا واقتصاديًا عاليًا يمكن قياسه باستخدام نموذج SROI.

الفرضية الخامسة:

H1-5 : مستوى رضا المستخدمين يتأثر إيجابيًا بتطبيق المنظومة الذكية وخدمات التمكين المستندة إلى الشراكات.

الفرضية السادسة:

H1-6 : المنظومة الذكية قادرة على خفض الازدواجية التشغيلية بين الجهات وتحسين تكامل الخدمات

الصياغة للفرضيات :

رقم	الفرضية	صياغة الفرضية
1	H1-1	علاقة بين المنظومة الذكية وجودة الخدمات
2	H1-2	علاقة بين الشراكات وكفاءة الإنفاق
3	H1-3	تأثير المنصة على دقة الإحالة التخصصية
4	H1-4	أثر اجتماعي اقتصادي (SROI) measurable
5	H1-5	رضا المستخدمين يتأثر بالمنظومة الذكية
6	H1-6	المنظومة تخفض الازدواجية وترفع التكامل

سادسًا: الإطار المفاهيمي للدراسة

يُعد الإطار المفاهيمي أحد أهم أجزاء خطة البحث، إذ يوضح العلاقات بين متغيرات الدراسة ويحدد المنظومة الفكرية التي يستند إليها الباحث في تفسير الظاهرة محل الدراسة. ويُنشئ هذا الإطار استنادًا إلى مفهوم المنظومات

الذكاء التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي، والشراكات التخصصية، وقياس الأثر الاجتماعي، وإدارة الخدمات العامة، بما يتوافق مع نموذج "رحلة النماء".

ويقوم الإطار المفاهيمي على أربعة محاور رئيسة تمثل متغيرات الدراسة الأساسية:

أولاً: المتغير المستقل

المنظومة الذكية للتمكين المجتمعي

وهي المنظومة التي تعتمد على منصة رقمية تستخدم الذكاء الاصطناعي وبيانات الاحتياج والنقاط الذكية وتحليل الفجوات وربط المستفيد بالجهة التخصصية المناسبة. وتشمل عناصرها:

١. المنصة الرقمية الذكية

تقييم الاحتياج، إدارة خطة التمكين، الإحالة التخصصية، المتابعة اللحظية، التحليل التنبؤي، قياس التقدم

٢. الشراكات التخصصية

التعليم، المهارات، الصحة، البيئة، التمكين الاقتصادي، الدعم النفسي، الاستقرار الأسري

٣. نظام النقاط الذكي (٦٠٠ نقطة شهرياً)

التعليم، المهارات، التطوع، السلوك، البيئة، الإبداع، المشاركة المجتمعية

٤. هيكل التشغيل (٦ فرق)

فرصة - شراكة - عون - سند - قدام - ملهم

ثانياً: المتغيرات الوسيطة

وهي العوامل التي تساهم في نجاح المنظومة وتعمل كقنوات تأثير:

١. دقة ربط الاحتياج بالخدمة

٢. جودة التنسيق بين الشركاء

٣. نضج العمليات التشغيلية

٤. التزام المستفيد بخطة التمكين

٥. كفاءة إدارة البيانات

ثالثاً: المتغيرات التابعة

١- جودة التمكين المجتمعي

وتقاس عبر (التقدم في التعليم، التقدم في المهارات، التوافق السلوكي، الاستقرار الأسري، جاهزية التشغيل)

٢- كفاءة الإنفاق

وتقاس عبر (خفض الازدواجية، تحسين التخصيص، الاستفادة المثلى من الشراكات، التكلفة مقابل الأثر)

٣- تعزيز الشراكات التخصصية

وتقاس عبر (عدد الشراكات، نوعية الخدمات، القيم المالية المضافة، مستوى التنسيق)

٤- الأثر الاجتماعي والاقتصادي (SROI)

ويقاس عبر (زيادة الدخل، الاستدامة، أثر جودة الحياة، التحول الاقتصادي للأسرة)

٥- رضا المستفيدين

ويُقاس عبر مؤشرات جودة الخدمات ونقاط الالتزام.

رابعاً: العلاقات بين المتغيرات (النموذج المفاهيمي)

يمكن تلخيص الإطار المفاهيمي بالعلاقات التالية:

١. المنظومة الذكية ← تؤثر على جودة التمكين
٢. المنصة الرقمية ← تؤثر على دقة ربط الاحتياج بالخدمة
٣. الشراكات التخصصية ← تؤثر على كفاءة الإنفاق
٤. نظام النقاط الذكي ← يؤثر على التزام المستفيد
٥. جودة التمكين ← تؤثر على الأثر الاجتماعي والاقتصادي (SROI)
٦. المنظومة الذكية ← تؤثر على رضا المستفيدين
٧. متغيرات التمكين تعمل وسيطاً بين المنظومة والنتائج النهائية

خامساً: الشكل البياني للإطار المفاهيمي

المنظومة الذكية للتمكين (المتغير المستقل)



| المنصة الرقمية الذكية |
| الشراكات التخصصية |
| نظام النقاط الذكي |
| فرق التشغيل الستة |



المتغيرات الوسيطة
(دقة الإحالة – كفاءة العمليات – التزام المستفيد – جودة البيانات)



المتغيرات التابعة
(جودة التمكين – كفاءة الإنفاق – تعزيز الشراكات – SROI – رضا المستفيد)

ملخص الإطار المفاهيمي:

يمثل هذا الإطار تصوراً عاماً للكيفية التي يؤثر بها النموذج الذكي للتمكين المجتمعي على نتائج التمكين الفردي والمؤسسي، وكيف يتوسط الأداء التشغيلي وجودة الإحالة والخدمات في تشكيل الأثر الاجتماعي والاقتصادي.

سابعاً: الإطار النظري

المحور الأول: التحول الرقمي في الإدارة العامة

شهدت الإدارة العامة تحولاً جذرياً في العقدين الأخيرين، متأثرة بالتطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات. يتعلق التحول الرقمي بإعادة تصميم العمليات الحكومية والخدمية من خلال دمج التقنيات الذكية،

مما يحول الإدارة من نموذج بيروقراطي تقليدي إلى نموذج مرن يعتمد على البيانات والابتكار. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يسهم في:

١. تحسين جودة الخدمات الحكومية.

٢. رفع كفاءة الإنفاق العام.

٣. تعزيز الشفافية والمساءلة.

٤. دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.

وترى الأمم المتحدة في تقرير الحكومة الرقمية (٢٠٢٢) أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بالقدرة على دمج البيانات، وتطوير منصات تقدم خدمات متكاملة، وتطبيق الذكاء الاصطناعي في إدارة الطلب والعمليات.

المحور الثاني: الذكاء الاصطناعي في الإدارة الحديثة

يُعرف الذكاء الاصطناعي بأنه قدرة الأنظمة الرقمية على تنفيذ مهام تتطلب ذكاءً بشرياً، بما يشمل التنبؤ، والتعلم، والتحليل، واتخاذ القرار. وقد أصبحت تطبيقات الذكاء الاصطناعي جزءاً أساسياً في الإدارة الحكومية والخدمية، ومن ذلك:

١. تحليل البيانات الضخمة

٢. خوارزميات التنبؤ

٣. التخصيص الذكي للخدمات

٤. أتمتة العمليات الحكومية

وتشير الدراسات الدولية إلى أن دمج الذكاء الاصطناعي في الإدارة يسهم في خفض الأخطاء التشغيلية، وضمان توجيه الموارد بدقة أعلى، وتسريع الخدمات، وتحديد الاحتياج الفعلي بشكل علمي.

وفي سياق المنظومات الاجتماعية، تُعد قدرة الذكاء الاصطناعي على تحليل بيانات المستخدمين والتعرف على أنماط السلوك واحتياجاتهم الدقيقة أحد أهم عوامل نجاح التمكين المستدام.

المحور الثالث: نموذج المنظومات الذكية

تعرف المنظومات الذكية بأنها أنظمة متكاملة تجمع بين التكنولوجيا المتقدمة والقدرة التشغيلية عالية الدقة، وتتميز بـ (التفاعل اللحظي مع البيانات، اتخاذ القرار الذكي، التكامل بين الجهات، المرونة والتوسع، التعلم المستمر) وتتكون المنظومة الذكية من: منصة رقمية – أجهزة/قنوات اتصال – ذكاء اصطناعي – بيانات – عمليات – مؤشرات تقييم. ويؤكد الباحثون بأن المنظومات الذكية تعد نقلة نوعية في إدارة البرامج الاجتماعية، لأنها:

١. تربط الاحتياج بالخدمة بدقة عالية

٢. تعالج الازدواجية

٣. ترفع جودة الأداء

٤. توفر قياساً حقيقياً للأثر

المحور الرابع: التمكين المجتمعي – المفهوم والمجالات

يُعرف التمكين المجتمعي بأنه العملية التي تستهدف تعزيز قدرات الأفراد والأسر والمجتمعات لتمكين من تحقيق الاكتفاء الذاتي، وتحسين جودة حياتها، والمشاركة الفاعلة في المجتمع. وتشمل مجالات التمكين:

١. التمكين الاقتصادي
٢. التمكين التعليمي
٣. التمكين المهاري
٤. التمكين الصحي
٥. التمكين السلوكي والاجتماعي
٦. التمكين البيئي
٧. التمكين الأسري

وتشير النظريات الحديثة إلى أن التمكين لا بد أن يكون شاملاً – متدرجاً – قابلاً للقياس – مستداماً.

المحور الخامس: نموذج الشراكات التخصصية في العمل الاجتماعي

تُعد الشراكات إحدى أهم ركائز نجاح البرامج التنموية، خاصة مع تعقد الاحتياجات وتنوعها. الشراكات التخصصية تقوم على ربط المستفيد بالجهة التي تمتلك الخبرة في المجال الذي يحتاجه، وهو ما يؤدي إلى:

١. تحسين جودة الخدمة

٢. تقليل التكاليف

٣. منع الازدواجية

٤. رفع كفاءة الإنفاق

٥. توسيع نطاق الأثر

وفي نموذج “رحلة النماء”، تُعد الشراكات التخصصية عنصراً جوهرياً، حيث يتم توزيع الأدوار بين (شريك تعليمي ، شريك مهاري ، شريك صحي ، شريك تمكين اقتصادي ، شريك دعم نفسي ، شريك سلوكي) وهذا يسمح بخلق منظومة تكاملية تعمل كوحدة واحدة.

المحور السادس: كفاءة الإنفاق

تركز كفاءة الإنفاق على القدرة على استخدام الموارد المالية بشكل فعال لتحقيق أقصى أثر ممكن. تؤكد وزارة المالية السعودية ورؤية ٢٠٣٠ على (القضاء على الهدر ، رفع فاعلية الموارد ، تحسين المخرجات دون زيادة التكاليف) ويُعد دمج المنصات الذكية مع الشراكات التخصصية أحد أهم الأساليب الحديثة لتحقيق كفاءة الإنفاق. في نموذج رحلة النماء تم توفير ٧,٤ مليون ريال عبر الشراكات التخصصية، وهو ما يعكس تطبيقاً واقعياً لمفهوم كفاءة الإنفاق في المشاريع الاجتماعية.

المحور السابع: قياس الأثر الاجتماعي والاقتصادي (SROI)

العائد الاجتماعي على الاستثمار هو أداة دولية علمية تستخدم لقياس قيمة الأثر الذي تحدثه البرامج الاجتماعية مقارنةً بالتكلفة.

ويُعد من أهم الأدوات في تقييم البرامج لأنه :

١. يُظهر القيمة الحقيقية للبرامج

٢. يساعد في اتخاذ القرار

٣. يربط الموارد بالأثر

٤. يعزز الشفافية

في نموذج رحلة النماء بلغ SROI ٣,٢٢ ريال ، بمعنى: كل ريال استثمار يولّد ٣,٢٢ ريالًا أثرًا اجتماعيًا واقتصاديًا.

المحور الثامن: المنصات الرقمية ودورها في إدارة الخدمات الاجتماعية

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المنصات الرقمية تمثل مستقبل الخدمات العامة، لأنها:

- تتيح رؤية موحدة للبيانات
 - تربط الجهات التخصصية
 - تقدم تقارير لحظية
 - ترصد التقدم بدقة
 - توفر توثيقًا كاملاً للمسار التمكيني
- المنصة الذكية في نموذج رحلة النماء تجمع بين:

- تقييم الاحتياج
- خطة التمكين الفردية
- نظام النقاط
- إدارة العمليات
- المتابعة اليومية
- التحليل التنبؤي
- التقارير التفاعلية
- قياس الأثر

خلاصة الإطار النظري

يرتكز نموذج رحلة النماء على مجموعة من الأسس النظرية المعاصرة في الإدارة العامة، وتشمل:

- الذكاء الاصطناعي
- التحول الرقمي
- الشراكات التخصصية
- كفاءة الإنفاق
- قياس الأثر
- المنظومات الذكية
- التمكين المجتمعي

وتُعد هذه الأسس إطارًا معرفيًا قويًا لتقييم وتطوير المنظومة الذكية المستهدفة.

ثامنًا: الدراسات السابقة

١- البديوي (٢٠٢١)

درس التحول الرقمي وتأثيره على تحسين الخدمات الحكومية، ووجد أن دمج الأنظمة الذكية يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وزيادة رضا المستفيدين.

٢- الأنصاري (٢٠٢٠)

طبّق SROI على برنامج تنموي سعودي، وأثبت أهمية قياس الأثر في تحسين كفاءة الإنفاق وتوجيه الموارد.

٣- السبيعي والهدلول (٢٠٢٢)

تناولت دراسة واقعية للشركات الحكومية غير الربحية وخلصت إلى أن الشركات التخصّصية تقلل التكرار وتزيد الجودة.

٤- بوخمسين (٢٠٢٢)

درس دور المنصات الرقمية في تمكين المجتمع، وأظهر أن الرقمنة تعزز الشفافية وجودة الخدمة وإتاحة الفرص.

٥- Janssen & Kuk (2022)

أكدت أن الذكاء الاصطناعي يرفع جودة اتخاذ القرار الحكومي ويقلل الأخطاء التشغيلية.

٦- Moreno & Rodrigues (2025)

أظهرت الدراسة أن دمج AI في الإدارة العامة يعزز الاستدامة والمرونة المؤسسية.

٧- Cai et al. (2023)

قامت بتحليل دور المنصات الذكية في إدارة الخدمات والتكامل بين الجهات.

٨- Brown & Stewart (2020)

ناقشت كيف تخفض الشركات الاستراتيجية التكاليف وتزيد كفاءة الإنفاق.

٩- Rahmawati & Putri (2022)

طبقت SROI على برامج تمكين ريفية وأكدت فعالية النموذج.

١٠- Laasch & Moosmayer (2020)

قدما إطارًا لنماذج العمل غير الربحية المبنية على القيمة والشركات.

تاسعًا: منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة والمنهج المختلط

Mixed Methods (النوعي + الكمي)، لكون موضوع الدراسة يعتمد على تحليل منظومة ذكية قائمة بالفعل،

وقياس أثرها، وفهم آليات عملها من منظور إداري وتقني وتشغيلي.

١- نوع الدراسة :

نظرًا لطبيعة الظاهرة محل الدراسة (منظومة ذكية للتمكين المجتمعي)، فإن الدراسة تعتمد على:

أولًا: المنهج الوصفي التحليلي

لتفسير الظاهرة وتحليل مكوناتها:

- المنصة الرقمية
- الذكاء الاصطناعي
- الشركات
- كفاءة الإنفاق
- نتائج التمكين

ثانيًا: منهج دراسة الحالة :

بتحليل نموذج رحلة النماء كحالة واقعية تُظهر كيفية عمل المنظومات الذكية في السياق السعودي.

ثالثًا: المنهج المختلط :

لدمج البيانات الكمية (الاستبيانات - المقاييس) مع البيانات النوعية (المقابلات - الوثائق - سجلات المنصة).

٢- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أربع فئات رئيسية:

١. المستفيدون من نموذج رحلة النماء (٧٩٠ فردًا).
٢. الجمعيات الشريكة (التعليم - المهارات - التنمية - الصحة - البيئة - التمكين - التطوع)
٣. فريق التشغيل (الفرق الستة + إدارة المنصة)
٤. الجهات الحكومية ذات العلاقة على سبيل المثال: وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي ، وزارة البلديات والإسكان

٣- عينة الدراسة:

سيتم استخدام عينة طبقية لضمان تمثيل جميع الفئات كما يلي:

العينة الكمية (الاستبيان):

الفئة	مجتمعها	العينة المقترحة
المستفيدون	٥٧٠ مستفيد	١٦٠ مستفيد
الجمعيات التخصصية	٨ - ١٣ جهة	١٠ جهات
فريق التشغيل	٣٥ - ٤٥	٢٥
إجمالي العينة	—	١٩٥ مفحوصًا

العينة النوعية (المقابلات):

- ١٠ مقابلات مع قيادات الجمعيات.
- ٥ مقابلات مع الخبراء.
- ٥ مقابلات مع فريق المنصة.
- ١٠ مقابلات مع المستفيدين (ممن تحسن وضعهم).
- إجمالي المقابلات : ٣٠ مقابلة نوعية.

٤- أدوات جمع البيانات :

أولاً: الاستبيان

يتم تصميم استبيان وفق مقياس ليكرت (١ - ٥) ويقيس :

١. جودة الخدمات
٢. كفاءة المنصة
٣. دقة الإحالة
٤. جودة الشراكات
٥. رضا المستفيد
٦. أثر التمكين
٧. التحسن الاقتصادي
٨. الانسجام السلوكي والتعليم والمهارات

ثانياً: المقابلات شبه المقننة

وتهدف إلى:

- فهم آليات عمل المنظومة
- تقييم جودة الشراكات
- تفسير سبب نجاح النموذج
- الوقوف على التحديات

ثالثاً: تحليل الوثائق

مثل: تقارير التمكين ، مخرجات المنصة الذكية ، سجلات النقاط ، تقارير SROI ، عقود الشراكات ، وثائق الجودة

رابعاً: تحليل بيانات المنصة

يشمل: تقدم المستفيد ، نسبة الإنجاز ، بيانات الالتزام ، ساعات التدريب ، العلاقة بين الخدمة والاحتياج ، مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)

٥- أساليب تحليل البيانات

أولاً: التحليل الكمي

يشمل: الإحصاء الوصفي ، معامل الارتباط بيرسون ، اختبار T-test ، تحليل التباين ANOVA ، الانحدار المتعدد Multiple Regression ، تحليل المسار Path Analysis ، معامل الثبات Cronbach's Alpha

ثانياً: التحليل النوعي

يشمل: الترميز المفتوح ، التحليل الموضوعي ، تحديد الأنماط ، ربط النتائج النوعية بالبيانات الكمية

ثالثاً: تحليل نموذج الأثر SROI

يتضمن: تحديد المدخلات ، تحديد المخرجات ، تحديد النتائج ، تحويل النتائج إلى قيمة مالية ، احتساب العائد الاجتماعي على الاستثمار

٦- صدق وثبات أدوات الدراسة
الصدق (صدق المحتوى ، صدق المحكمين ، صدق البناء)
الثبات (تطبيق ، قبول الثبات إذا كانت القيمة ≤ 0.70)

٧- إجراءات تنفيذ الدراسة :

- إعداد الإطار النظري.
- تطوير أداة الاستبيان.
- تحكيم الأدوات من خبراء متخصصين.
- جمع البيانات النوعية والكمية.
- تحليل البيانات.
- مقارنة النتائج بالنظريات الحديثة.
- بناء النموذج المقترح.
- تقديم التوصيات التطبيقية.

عاشراً: حدود الدراسة

تُعد حدود الدراسة جزءاً أساسياً في ضبط نطاقها العلمي، وتحديد الإطار الذي تعمل ضمنه، بما يمنع التشتت ويعزز إمكانية تطبيقها بدقة. وتشمل الدراسة ثلاثة أنواع من الحدود :حدود مكانية، زمانية، وبشرية إضافة إلى الحدود الموضوعية.

١- الحدود المكانية:

تُجرى الدراسة في المملكة العربية السعودية، ضمن النطاقات الجغرافية التي طُبّق فيها نموذج رحلة النماء، وتشمل (مدينة مكة المكرمة ، مدينة القنفذة ، مدينة المظيلف ،الجمعيات الشريكة في مناطق مختلفة حسب نطاق الشراكات) تم اختيار هذه المواقع لأنها تمثل بيئة تطبيق فعلي للنموذج المراد دراسته، مما يتيح جمع بيانات دقيقة وواقعية حول أداء المنظومة الذكية في السياق السعودي.

٢-الحدود الزمانية :

تُحدد الدراسة بالإطار الزمني التالي:

- الفترة الزمنية للتحليل ٢٠٢٥ / ٢٠٢٦
 - الفترة الزمنية لجمع البيانات الميدانية :سنة ٢٠٢٦
 - الفترة الزمنية لتطبيق المنظومة :١٦ شهراً من يناير /٢٠٢٦ م (نموذج رحلة النماء)
- هذا التحديد الزمني يضمن دراسة المنظومة خلال فترة تشغيل فعلية ممتدة، ما يعزز مصداقية النتائج.

٣- الحدود البشرية :

تشمل الحدود البشرية للدراسة أربع فئات رئيسية:

١. المستفيدون من المنظومة ٥٧٠ فرداً من ٢٢٠ أسرة
٢. شركاء التمكين التخصصيون (جمعيات تعليم – مهارات – صحة – بيئة – تمكين اقتصادي ، تطوع ،تنمية)
٣. الفرق التنفيذية (الفرق الستة + فريق المنصة)

٤. الجهات الحكومية ذات العلاقة (مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وزارة البلديات والإسكان ، المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي) يتم اختيار العينات وفق منهجية طبقية لضمان تمثيل متوازن.

الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على تحليل المنظومة الذكية للتمكين المجتمعي المستدام من خلال محاور محددة:

١. المنصة الرقمية والذكاء الاصطناعي

٢. التقييم التنموي

٣. خطة التمكين الفردية

٤. الشراكات التخصصية

٥. نظام النقاط الذكي

٦. كفاءة الإنفاق

٧. قياس الأثر الاجتماعي (SROI)

٨. رضا المستفيدين

ولا تشمل الدراسة تقييم برامج أخرى غير داخل منظومة رحلة النماء.

٥- الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على: المنهج الوصفي التحليلي ، منهج دراسة الحالة ، المنهج المختلط (كمي + نوعي) وهذه المحددات تضمن وضوح إطار البحث وتوافقه مع أهدافه.

الحادي عشر: مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

١- المنظومة الذكية

هي بنية رقمية متكاملة تعتمد على الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لإدارة عمليات التمكين المجتمعي بطريقة تلقائية وتنبؤية، وتشمل: منصة رقمية، خوارزميات تحليل، قياس أثر، وإحالة تخصصية ذكية.

٢- التمكين المجتمعي

عملية تطوير قدرات الأفراد والأسر لتمكينهم من تحقيق الاعتماد على الذات اقتصاديًا واجتماعيًا وسلوكيًا عبر برامج متكاملة ومتدرجة.

٣- الشراكات التخصصية

هي العلاقات التعاونية بين الجمعيات والجهات التخصصية لتقديم خدمات موجهة بدقة، بحيث تنفذ كل جهة ما يتوافق مع خبرتها التخصصية بهدف رفع جودة التمكين وتقليل الازدواجية.

٤- كفاءة الإنفاق

قدرة البرنامج على استخدام موارده المالية بأعلى قيمة ممكنة، مع تقليل الهدر والتكرار وتشغيل الشراكات بفعالية، بما يحقق أقصى أثر ممكن بأقل تكلفة.

٥- المنصة الذكية

نظام رقمي تفاعلي لإدارة العمليات والبيانات، يتيح التقييم، الإحالة، المتابعة، النقاط الذكية، التقارير، وقياس التقدم بشكل لحظي.

٦- العائد الاجتماعي على الاستثمار SROI

مقياس علمي يحدد قيمة الأثر الاجتماعي والاقتصادي الناتج عن البرنامج مقابل التكلفة، ويعبر عنه بنسبة؛ مثل: كل ١ ريال يولد ٣,٢٢ ريال أثرًا اجتماعيًا.

٧- نموذج رحلة النماء

منظومة وطنية مبتكرة للتمكين المجتمعي تمتد على ٢٤ شهرًا، تعتمد على منصة ذكاء اصطناعي، تقييم تنموي شامل (٧٠ مؤشرًا)، نظام نقاط، وشراكات تخصصية، بهدف تحويل الأسرة من الاحتياج إلى الاستقلال.

الثاني عشر: الخطة الزمنية

تعتمد الخطة الزمنية للبحث على مدة تتراوح بين 12 إلى ١٤ شهرًا، وتشمل المراحل الأساسية لتنفيذ البحث من البداية حتى إعداد النسخة النهائية.

الخطة الزمنية المقترحة:

المرحلة	النشاط الرئيس	التفاصيل التفصيلية	المدة
١- إعداد الإطار النظري	مراجعة الأدبيات	تحليل النظريات - جمع الأبحاث - تلخيص الدراسات	شهرين
٢- تطوير أدوات الدراسة	إعداد الاستبيانات والمقابلات	صياغة البنود - إعداد المسودة - بناء المؤشرات	شهر
٣- تحكيم الأدوات	عرض الأدوات على محكمين متخصصين	مراجعة لغوية - مراجعة منهجية - اعتماد الشكل النهائي	أسبوعين
٤- جمع البيانات (كمية ونوعية)	تطبيق الاستبيان والمقابلات	توزيع الاستبيان على ١٩٥ + مشارك - إجراء ٣٠ مقابلة	٣ أشهر
٥- تحليل البيانات	التحليل الإحصائي والنوعي	SPSS - NVivo - SROI - تحليل المسار - استخراج النتائج	شهرين
٦- صياغة النتائج ومناقشتها	تفسير البيانات	مقارنة النتائج بالدراسات السابقة - بناء الإطار التطويري	شهرين
٧- إعداد الفصلين الأخيرين	التوصيات - الخاتمة	إنشاء التوصيات التطبيقية - إعداد ملحقات الدراسة	شهر
٨- مراجعة نهائية للرسالة	صياغة النسخة قبل التقديم	التدقيق اللغوي - ضبط APA - إخراج الجداول	٢-٣ أسبوع

إجمالي المدة المتوقعة لإنهاء الأطروحة:

١٢ - ١٤ شهر

الثالث عشر: قائمة المراجع

التحول الرقمي الحكومي

البديوي، فهد. (2021). دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، ٦١(2)، 192.١٥٥-

الشركات الحكومية غير الربحية

السبيعي، محمد؛ والهذلول، سعد. (2022). فاعلية الشركات بين الجهات الحكومية والقطاع غير الربحي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية – جامعة الملك سعود.

الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار

الشهري، عبدالإله. (2023). تطبيقات الذكاء الاصطناعي في دعم اتخاذ القرار الحكومي. مجلة الدراسات الإدارية – جامعة الملك عبدالعزيز.

SROI في المشاريع التنموية

الأنصاري، عبد الرحمن. (2020). قياس الأثر الاجتماعي للمشاريع التنموية باستخدام SROI. مجلة الاقتصاد والإدارة – جامعة الملك عبدالعزيز.

التمكين عبر المنصات الرقمية

بوخمسين، زهير. (2022). تمكين المجتمع عبر منصات التحول الرقمي. مجلة التنمية الاجتماعية – وزارة الموارد البشرية.

كفاءة الإنفاق في القطاع غير الربحي

البقمي، ناصر. (2021). تحليل كفاءة الإنفاق في القطاع غير الربحي السعودي. مجلة الاقتصاد والإدارة.

التحول الرقمي في الخدمات الاجتماعية

الحري، عادل. (2020). التحول الرقمي في الخدمات الاجتماعية بالسعودية. مجلة الخدمة الاجتماعية، جامعة أم القرى.

إدارة الشراكات التنموية

العنزي، خالد. (2022).

نماذج إدارة الشراكات لتحقيق التنمية.
مجلة العلوم الإدارية – جامعة الملك سعود.

الجودة في القطاع غير الربحي

المطيري، سهيل. (2019).

نظم الجودة وتطوير الأداء في القطاع غير الربحي.
مجلة التنمية الإدارية – معهد الإدارة.

الابتكار الاجتماعي

الغامدي، أحمد. (2021).

الابتكار الاجتماعي ودوره في تعزيز التمكين الاقتصادي.
مجلة بحوث التنمية.

Artificial Intelligence in Public Services

Janssen, M., & Kuk, G. (2022).

Artificial intelligence for data-driven decision-making in the public sector.
Government Information Quarterly, 39(4), 101750.

AI & Public Administration

Moreno, A., & Rodrigues, F. (2025).

Integrating AI into public administration: Enhancing efficiency, sustainability, and
resilience.

Administrative Sciences, 15(4).

Digital Platforms for Social Development

Cai, Y., et al. (2023).

Smart digital platforms for carbon-neutral management and services.
Frontiers in Ecology and Evolution, 11.

Partnerships & Social Programs

Brown, P., & Stewart, J. (2020).

Strategic partnerships and cost efficiency in social programs.
Public Administration Review, 80(4), 611–628.

SROI Methodology

Nicholls, A. (2019).
Measuring Social Return on Investment.
Oxford University Press.

Nonprofit Engagement

Wang, Y., & Kim, S. (2020).
Nonprofit participation and community engagement.
VOLUNTAS, 31(5), 970–990.

Smart Governance

European Commission (2023).
AI in public administration: Benefits, challenges and risks.

SDG Digital Transformation

UNDP (2023).
SDG Digital Acceleration Agenda.

Empowerment Models

Breg, B., & Dlabayeva, T. (2024).
Empowering communities for sustainable change.
Sustainability, 16(19).

SROI in Rural Empowerment

Rahmawati, D., & Putri, A. (2022).
SROI analysis of the Kampung ASRI program.
Sustinere Journal, 6(1).