



المركز البحثي التطبيقي للقطاع  
غير الربحي والتنمية المجتمعية  
APPLIED RESEARCH CENTER FOR  
NONPROFIT & SOCIAL DEVELOPMENT

# منهجية أكاديمية الفوزان لبناء وتصميم دراسات الحالة

الإصدار الأول

17 December 2025

هذه المنهجية إرشادية، ولا تُعد وثيقة رسمية أو نظامية أو معبرة عن آراء جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، وتُعد مضافاتها استرشادية ومساندة للمدرّبين ضمن مركز التميز لتطوير المؤسسات غير الربحية، والمعنيين ببناء وتصميم دراسات الحالة التعليمية والتدريبية. وقد تم إعداد هذه المنهجية من قبل أكاديمية الفوزان للتدريب والتطوير، استناداً إلى أفضل الممارسات المحلية والعالمية، بهدف دعم جودة تصميم دراسات الحالة ورفع كفاءة مخرجاتها التعليمية والتطبيقية.

## أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية



الموقع الرسمي



العنوان الوطني

في حال وجود ملحوظات بالإمكان إرسالها عبر البريد الإلكتروني



عنوان البريد الإلكتروني



يشهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية حراكاً تنموياً غير مسبوق في ظل رؤية المملكة 2030، وهو ما يفرض علينا في المؤسسات الأكاديمية والتدريبية تبني أحدث المنهجيات العالمية لبناء قيادات قادرة على مواكبة هذا التحول.

وفي هذا السياق، لم تعد دراسات الحالة مجرد أداة تعليمية تكميلية، بل أصبحت ركيزة أساسية وجوهرية في العملية التدريبية الحديثة. تكمن قوتها في قدرتها الفائقة على ردم الفجوة بين "النظريات الأكاديمية" و"الممارسات الميدانية"؛ فهي تنقل المتدرب من مقعد المستمع إلى مقعد صانع القرار، وتضعه في مواجهة مباشرة مع تحديات واقعية تتطلب التحليل الدقيق، والتفكير الناقد، وابتكار الحلول.

إننا نؤمن بأن التعلم القائم على دراسات الحالة هو الأسلوب الأمثل لتوطين المعرفة وبناء الخبرات التراكمية، حيث يتيح للقادة استخلاص الدروس من تجارب النجاح والتعثر في بيئة آمنة تحاكي واقع منظماتهم. وتأتي هذه المنهجية التي تطلقها أكاديمية الفوزان لتضع إطاراً علمياً رصيناً يضمن جودة هذا المحتوى التدريبي، ويعزز من كفاءة مخرجاتنا الوطنية في هذا القطاع الحيوي.



المركز البحثي التطبيقي للقطاع  
غير الربحي والتنمية المجتمعية  
APPLIED RESEARCH CENTER FOR  
NONPROFIT & SOCIAL DEVELOPMENT

# الباب الأول

## مقدمة المنهجية

1. منطلقات ودوافع المنهجية

2. أهداف المنهجية

3. أهمية المنهجية

4. نطاق المنهجية

5. المستهدفون من المنهجية

6. مصادر المنهجية

# 01

تُعَدُّ دَراسات الحالة إحدى الأدوات التعليمية الأكثر فاعلية في نقل المعرفة وتطوير المهارات وتعزيز التفكير التحليلي والنقدي لدى المتدربين، إذ تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي في بيئة تعلم واقعية تحاكي التحديات التي تواجهها الكيانات غير الربحية. وتمثل هذه الأداة وسيلة مهمة لربط المتدرب بسياق العمل الحقيقي، وتمكينه من تحليل المواقف واتخاذ القرارات وفق معطيات موضوعية، وهو ما يجعلها أحد المكونات الجوهرية في بناء القدرات المؤسسية والفردية على حدٍّ سواء.

وانطلاقاً من هذا المفهوم، تؤمن أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية بأن دراسات الحالة تُعدُّ ركيزة أساسية في تعزيز جودة البرامج التدريبية، ووسيلة فعالة لتمكين المتدربين من فهم الممارسات المحلية الرائدة في القطاع غير الربحي، الذي يشهد تطوراً متسارعاً ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. ومن هذا المنطلق، سعت الأكاديمية إلى تطوير منهجية متكاملة لبناء وتصميم دراسات الحالة، تستند إلى إطار علمي ومعيارى يضمن الاتساق في تطبيق هذا الأسلوب التعليمي الحيوي، ويعزز من القيمة التعليمية والمهنية للمخرجات التدريبية التي تقدمها الأكاديمية.

وتهدف هذه المنهجية إلى إرساء إطار علمي ومنهجي موحد لبناء وتصميم دراسات حالة تعليمية وتدريبية عالية الجودة، تستند إلى واقع وطني وممارسات دولية رصينة، بما يعزز قدرات المتدربين على التحليل واتخاذ القرار، ويدعم إنتاج محتوى معرفي يعكس التجارب المحلية في ضوء المعايير الأكاديمية العالمية. كما تسعى إلى تحقيق التكامل بين النظرية والممارسة، وإلى تحويل المعرفة التجريدية إلى خبرة واقعية مكتسبة من خلال التفاعل والنقاش والتحليل الجماعي، وهو ما يُسهم في بناء منظومة تعليمية وتدريبية مستدامة ومؤثرة.

وتغطي المنهجية المراحل المختلفة لبناء دراسة الحالة بدءاً من اختيار الموضوع، وجمع المعلومات، وتحليلها، وصياغة الموقف التعليمي، وانتهاءً بإعداد الأسئلة والأنشطة المصاحبة التي تدعم التفكير النقدي واتخاذ القرار. كما توضح الأدوار والمسؤوليات لكل من مصمم الدراسة والمدرّب والمشارك، بما يضمن وضوح الإجراءات ومعايير الجودة في كل مرحلة من مراحل إعداد وتطبيق دراسة الحالة.



وتأتي هذه الجهود ضمن توجه أكاديمية الفوزان إلى ترسيخ ثقافة التعلم التطبيقي القائم على المشاركة والتفكير الجماعي، وتطوير أدوات تعليمية مبتكرة تتواءم مع احتياجات القطاع غير الربحي في المملكة، وتسهم في رفع كفاءة العاملين فيه، وتمكينهم من نقل وتوطين المعرفة عبر ممارسات واقعية وملهمة. كما تعكس هذه المنهجية التزام الأكاديمية برسالتها في تطوير رأس المال البشري، وبناء قيادات فاعلة قادرة على قيادة التغيير وتحقيق الأثر الإيجابي في المجتمع.

وبذلك تمثل هذه المنهجية خطوة نوعية نحو تطوير منظومة التدريب في القطاع غير الربحي، وتعزيز جودة تصميم المحتوى التعليمي والتطبيقي، بما يواكب التحولات الوطنية والعالمية في مجالات التعليم والتطوير المؤسسي، ويجعل من دراسات الحالة أداة محورية في تحقيق التعلم المؤثر والمستدام.



# منطلقات ودوافع المنهجية

يأتي إعداد **منهجية أكاديمية الفوزان لبناء وتصميم دراسات الحالة** استجابةً لحاجة مؤسسية متنامية إلى تطوير إطار علمي يوجه عملية إعداد دراسات الحالة داخل الأكاديمية بما يضمن الاتساق والجودة والفاعلية في توظيفها ضمن البرامج التدريبية. فمع اتساع دور أكاديمية الفوزان في بناء القدرات وتطوير الكفاءات العاملة في القطاع غير الربحي، برزت الحاجة إلى توحيد الأساليب والممارسات المتعلقة بتصميم دراسات الحالة، لتصبح أداةً منهجية منظمة وليست جهوداً فردية متفرقة.

وتستند هذه المنهجية إلى قناعة عميقة بأن دراسة الحالة ليست مجرد وسيلة تعليمية داعمة، بل مدخل استراتيجي لتطوير المهارات القيادية والتحليلية للعاملين في القطاع غير الربحي، وإلى أن تصميمها وبنائها يتطلبان مرجعية علمية واضحة تحدد الخطوات والمعايير وتضمن جودة المحتوى ومناسبته للأهداف التدريبية. ومن هنا، كان الدافع الأساسي وراء إعداد هذه المنهجية هو إيجاد إطار مرجعي موحد يوجه عمليات بناء دراسات الحالة داخل الأكاديمية ويعزز اتساقها مع التوجهات الوطنية في تطوير التعليم والتدريب غير الربحي.

كما جاءت المنهجية استجابةً للتحويلات التي يشهدها القطاع غير الربحي في المملكة ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030، والتي تؤكد على تمكين هذا القطاع ورفع كفاءته التشغيلية والتنظيمية. وقد أدركت الأكاديمية أن تطوير دراسات حالة مبنية على التجارب الواقعية للمنظمات غير الربحية السعودية يُعد من أنجع الوسائل لترسيخ ثقافة التعلم التطبيقي ونقل المعرفة المؤسسية، ومن ثم فقد كان من الضروري وضع منهجية تضمن استدامة هذا النهج وتطوير أدواته باستمرار.

ومن الدوافع الرئيسة كذلك الرغبة في تحويل الممارسات المحلية الناجحة إلى محتوى تدريبي قابل للتطبيق والنقل، وإبراز التجارب الوطنية المتميزة في إطار تعليمي منهجي يمكن الاستفادة منه داخل المملكة وخارجها. كما تسعى الأكاديمية من خلال هذه المنهجية إلى تمكين فرق العمل من تصميم دراسات حالة ذات بنية معرفية متكاملة تراعي السياق المحلي، وتعتمد على بيانات دقيقة وأساليب تحليل علمية، بما يضمن تحقيق الأثر التدريبي المرجو.

تهدف هذه المنهجية إلى إرساء إطار منهجي موحد لبناء وتصميم دراسات الحالة التدريبية التي تعتمد أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية، بما يسهم في تعزيز جودة البرامج التدريبية ورفع كفاءة مخرجاتها. وتتحدد أهدافها فيما يلي:

## توحيد الإجراءات والمعايير

المعتمدة في بناء وتصميم دراسات الحالة المرتبطة بالبرامج التدريبية للأكاديمية، بما يضمن الاتساق والوضوح في مراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم.



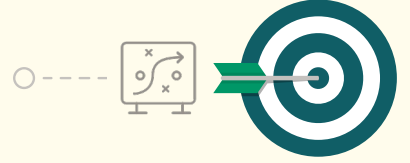
## تحديد الضوابط والمعايير الأساسية

الواجب مراعاتها عند إعداد دراسات الحالة، وفي عمليات تدريسها وتقييم نتائجها، استناداً إلى أفضل المنهجيات والممارسات العالمية الرائدة في التعليم والتدريب.



## توضيح المراحل والأنشطة الرئيسة والفرعية

التي تمر بها عملية إعداد دراسة الحالة، بدءاً من اختيار الفكرة وجمع البيانات، مروراً بمرحلة التحليل والصياغة والتقديم، وانتهاءً بتقييم فاعلية دراسة الحالة بعد تنفيذها.



## تحديد الأدوار والمسؤوليات

الخاصة بكل من المدرب، والمتدرب، والمحكم، في عملية إعداد وتصميم وتطبيق دراسات الحالة، لضمان تكامل الأدوار وتحقيق الأثر المطلوب.



## الإسهام في تعزيز جودة دراسات الحالة

ورفع كفاءة توظيفها في تحقيق المستهدفات التدريبية، من خلال تطوير قدرة المتدربين على التحليل والنقد واستنتاج الحلول المبتكرة عبر تطبيقات واقعية.



تُعَدُّ هذه المنهجية إطاراً إجرائياً وموضوعياً متكاملًا لإعداد وتصميم دراسات الحالة، بدءًا من تحديد المبادئ والتوجيهات العامة لمفاهيم دراسة الحالة، ومرورًا بمراحل بنائها وتصميمها وفق المعايير والضوابط المعتمدة، وانتهاءً بتقييم أثرها وتحسين جودتها. وتشمل المنهجية كذلك تصميم الأدوات المساندة لدراسة الحالة، مثل إعداد المذكرة التعليمية وخطة التدريس، واستراتيجيات تحفيز النقاش داخل بيئة التعلم.

كما تمتد لتغطي الجوانب المتعلقة بـ **تقييم الأداء وقياس الأثر وضبط حقوق الملكية الفكرية**، وصولاً إلى الملاحق التي تتضمن النماذج التطبيقية الداعمة لكل محور من محاور المنهجية، بما يضمن تكاملها واتساقها مع الأهداف التعليمية والتدريبية لأكاديمية الفوزان.



# المستهدفون من المنهجية

تستهدف هذه المنهجية جميع الأطراف الفاعلة في تطوير وتنفيذ البرامج التدريبية ضمن أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية، وتشمل الفئات المستهدفة كلاً من المدربين والمصممين والمطورين والمشرفين الأكاديميين، بالإضافة إلى الشركاء الاستراتيجيين من الجهات الداعمة والمشاركة في إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، وكذلك المحكمين والخبراء الذين يشاركون في مراجعة واعتماد دراسات الحالة قبل تطبيقها.

وتهدف المنهجية إلى تمكين هذه الفئات من الإلمام بالأسس العلمية والمنهجية لإعداد دراسات الحالة وتصميمها وتوظيفها داخل البرامج التدريبية، بما يضمن اتساق الممارسات التعليمية، وتكامل الأدوار بين مختلف الأطراف المشاركة في العملية التدريبية. كما توفر إطاراً مرجعياً يساعد على تطبيق معايير الجودة في إعداد المحتوى، وتحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في تصميم الدراسات.

وتعد هذه المنهجية أداة عملية داعمة لجميع منسوبي الأكاديمية وشركائها في تحسين بيئة التعلم التطبيقي، وتعزيز قدرتهم على إنتاج دراسات حالة وطنية تستمد مادتها من الواقع الفعلي للمؤسسات غير الربحية. فهي تمكن المدرب من توظيف دراسات الحالة في رفع مستوى التفاعل والتحليل داخل القاعات التدريبية، وتمكن المصمم والمطور من تحويل الخبرات المحلية إلى مواد تعليمية مؤثرة، كما تتيح للمحكم والمشرّف أدوات ومعايير واضحة لتقييم جودة دراسات الحالة ومدى فاعليتها في تحقيق الأثر المطلوب.

تم بناء منهجية أكاديمية الفوزان لبناء وتصميم دراسات الحالة استناداً إلى مجموعة من المصادر العلمية والمرجعيات الأكاديمية والمهنية التي تضمن اتساقها مع المعايير الوطنية والدولية في إعداد وتصميم المناهج والبرامج التدريبية، وذلك على النحو الآتي:

**01** الانطلاق من الضوابط والمعايير المطلوب مراعاتها في إعداد منهجيات التدريب المعتمدة من هيئة تقويم التعليم والتدريب، إلى جانب ما تصدره الجهات الحكومية ذات العلاقة من سياسات وتوجيهات خاصة ببناء وتصميم البرامج التدريبية، بما يضمن توافق المنهجية مع الأطر الوطنية للجودة والتعليم والتدريب.

**02** الاستفادة من الضوابط الأكاديمية المعتمدة في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن فيما يخص تصميم المقررات العلمية وطرق تدريسها وآليات تقييمها، وذلك نظراً لما تمثله الجامعة من نموذج وطني رائد في ضبط جودة المخرجات التعليمية وربطها بالمعايير الأكاديمية الدولية.

**03** الاعتماد على قواعد اللغة العربية من حيث سلامة اللغة، ووضوح الأسلوب، ودقة التعبير، وجودة الصياغة، لضمان انسجام دراسات الحالة مع الهوية اللغوية الوطنية وأصول الكتابة الأكاديمية.

**04** المقارنات المرجعية الدولية لأبرز المنهجيات العلمية في مجال إعداد وصياغة دراسات الحالة، واستعراض التجارب المتميزة في عدد من المؤسسات الأكاديمية الرائدة مثل جامعة هارفارد، وجامعة كامبريدج، وجامعة ستانفورد، وكلية لندن للأعمال، ومعهد إنسياد. وقد تم استخلاص أفضل الممارسات العالمية وتكييفها بما يتناسب مع طبيعة القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية وسياقه المحلي.



المركز البحثي التطبيقي للقطاع  
غير الربحي والتنمية المجتمعية  
APPLIED RESEARCH CENTER FOR  
NONPROFIT & SOCIAL DEVELOPMENT

# الباب الثاني

## دراسات الحالة: المبادئ التوجيهية العامة

1. مفهوم دراسة الحالة

2. أنواع دراسات الحالة التدريبية

3. أهمية دراسات الحالة في البرامج التدريبية

4. القواعد الأخلاقية

02

يُغنى هذا الباب بتقديم الإطار المفاهيمي والأخلاقي الذي تقوم عليه **منهجية إعداد وتصميم دراسات الحالة** في أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية. إذ يُعدُّ هذا الإطار الأساس الذي تنطلق منه جميع الممارسات التطبيقية اللاحقة، حيث يوضح المفهوم العلمي لدراسة الحالة، وأنواعها، والمعايير الأكاديمية التي تحكم إعدادها وتنفيذها.

وتنبع أهمية هذا الباب من كونه يضع الضوابط التي تضمن التزام جميع المشاركين في إعداد وتدرّيس دراسات الحالة بالمعايير الأخلاقية والمهنية، بما في ذلك مراعاة الخصوصية وسرية المعلومات، وتحقيق التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي، والملاءمة مع السياق المحلي مع الاستفادة من الخبرات الدولية.

كما يتناول هذا الباب تحديد **الحقوق والواجبات** لكل من المتدرب والمدرّب والمحكم الأكاديمي، بما يعزز وضوح الأدوار وتكاملها داخل العملية التدريبية. ويختتم بتقديم مجموعة من **المصادر الإثرائية** التي تدعم بناء دراسات الحالة وتصميمها على أسس علمية ومنهجية. وبذلك يشكلّ هذا الباب مرجعاً تأسيسياً يسهم في ترسيخ الفهم المشترك لدراسات الحالة بوصفها أداة تعليمية تطبيقية تعزز جودة البرامج التدريبية وتدعم تحقيق الأثر في تنمية القطاع غير الربحي.

## أولاً: مفهوم دراسة الحالة من المنظور الأكاديمي:

تُعَدُّ دراسة الحالة إحدى الاستراتيجيات البحثية البارزة في ميادين العلوم الاجتماعية والإدارية والتربوية، نظراً لقدرتها على تمكين الباحث من الفحص المتعمق لظاهرة أو حالة محددة في سياقها الطبيعي، بما يتيح استكشاف أبعادها وتفاعلاتها بصورة شمولية. وقد تنوعت الأدبيات الأكاديمية في إبراز الجوانب المميزة لهذا المنهج، إذ يعرف بعض الباحثين دراسة الحالة بأنها استقصاء تجريبي معقّد يستند إلى مصادر بيانات متعددة لتحليل ظاهرة معاصرة ضمن سياقها الواقعي، ولا سيما في الحالات التي يصعب فيها الفصل بين الظاهرة وبيئتها<sup>1</sup>.

في المقابل، يقدم آخرون منظوراً تفسيريًا لمفهوم دراسة الحالة، معتبرين أنها تقوم على التعامل مع الحالة بوصفها نظاماً محدد الحدود تتم دراسته لفهم معناه وسياقه الخاص، مع التركيز على خصوصيته أكثر من السعي إلى تعميم النتائج<sup>2</sup>. كما تبرز الأدبيات الحديثة اهتماماً متزايداً بدراسة الحالة بوصفها استراتيجية منهجية لبناء النظريات، من خلال التحليل المتعمق للحالات الميدانية، وغالباً عبر دراسات متعددة الحالات تهدف إلى تعزيز الصلاحية المنهجية والقدرة على التعميم النظري<sup>3</sup>.

وبناءً على هذه الرؤى التكاملية، يمكن اعتماد تعريف إجرائي شامل لدراسة الحالة من المنظور الأكاديمي على النحو الآتي: منهج بحثي مرن يجمع بين المقاربات النوعية والكمية، يقوم على الفحص المتعمق لحالة مفردة أو عدد محدود من الحالات في سياقها الواقعي، باستخدام أدوات وأساليب متعددة لجمع البيانات، بغية وصفها وتحليلها وفهم أبعادها، مع إمكانية توليد استنتاجات ذات قيمة نظرية أو تطبيقية أوسع.

## ثانيًا: مفهوم دراسة الحالة من المنظور التدريبي:

تُعَدُّ دراسة الحالة من أبرز الأساليب التدريبية التي أثبتت فاعليتها في تطوير القدرات المهنية والفكرية للمتدربين، إذ تقوم على عرض مواقف واقعية أو محاكاة لوقائع فعلية ترتبط بسياق عمل محدد، ليقوم المتدرب بتحليلها وفهم أبعادها، واستنتاج الحلول الممكنة لها وفق أسس علمية ومنهجية منظمة. ويهدف هذا الأسلوب إلى تنمية مهارات التحليل النقدي، والتفكير المنهجي، وصنع القرار، بما يتيح للمتدرب تطبيق ما تعلمه في بيئة عمل تحاكي الواقع المؤسسي. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على دمج النظرية بالممارسة التطبيقية، حيث لا يُقدِّم المحتوى المعرفي في صورة تلقينية، بل من خلال تفاعل جماعي يعتمد على المناقشة، والتحليل، والمقارنة بين وجهات النظر المختلفة. وبهذا، يتحول المتدرب من متلقٍ سلبي إلى مشارك فعال يسهم في بناء المعرفة، من خلال تفسير الموقف، وتحديد أبعاده، وتحليل أسبابه، ومقارنة البدائل المتاحة أمام صانعي القرار في الحالة محل الدراسة.

وتكتسب دراسة الحالة أهمية مضاعفة في مجال تطوير قيادات المؤسسات غير الربحية حيث تساعد على تحليل مواقف مستمدة من الواقع الفعلي لتلك المؤسسات، بما يُمكن المتدربين من استيعاب التحديات الإدارية والمالية والتنظيمية التي تواجه هذا القطاع، واستكشاف آليات التعامل معها بطرق مبتكرة ومستدامة. كما تمثل وسيلة لتعزيز الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، وترسيخ قيم القيادة الفاعلة والمساءلة والشفافية.

ومن هذا المنطلق، تُعَدُّ دراسة الحالة في السياق التدريبي أداة تعليمية تطبيقية تسهم في الانتقال من التعلم القائم على المعرفة النظرية إلى التعلم القائم على التجربة والممارسة، وتوفر بيئة تعليمية محفزة تُعزز من بناء الكفاءات وتطوير رأس المال البشري، بما يحقق أهداف أكاديمية الفوزان في تمكين العاملين في القطاع غير الربحي من مواجهة التحديات واتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على التحليل العلمي والفهم العميق للسياق المؤسسي.

# أنواع دراسات الحالة التدريبية

يمكن تصنيف دراسات الحالة التدريبية من خلال عدة اعتبارات، تختلف بحسب الهدف من استخدامها، ومستوى المتدربين، وطبيعة الموقف التدريبي المراد معالجته، والدعة الزمنية المخصصة لتنفيذ دراسات الحالة. وينتج هذا التنوع للمدربين اختيار النوع الأنسب لتحقيق الأهداف التدريبية للبرنامج، وفقاً لمستوى العمق التحليلي والمهارات المستهدفة.

**يمكن تصنيف دراسات الحالة التدريبية باعتبار الغرض منها إلى عدة أنواع، من أبرزها:**

## **أولاً: دراسات الحالة الوصفية**



تركز على عرض موقف واقعي أو تجربة مؤسسية قائمة دون الدخول في تحليل متعمق للأسباب أو النتائج، وتهدف إلى تعريف المتدربين بالوقائع، والإجراءات، والسياقات التنظيمية المحيطة بها. ويعد هذا النوع مناسباً للمستويات التدريبية التمهيديّة التي تهدف إلى بناء الوعي العام بالمفاهيم الأساسية.

## **ثانياً: دراسات الحالة التحليلية**



تسعى إلى تحليل الظاهرة أو الموقف محل الدراسة من خلال استكشاف الأسباب والعوامل المؤثرة فيه، وتفسير العلاقات المتبادلة بين عناصره. ويطلب من المتدربين تحديد المشكلات الجوهرية واقتراح بدائل للحل بناء على البيانات المتاحة، مما يعزز مهارات التحليل النقدي واتخاذ القرار.

## **ثالثاً: دراسات الحالة التطبيقية**



تستخدم لتطبيق المفاهيم والنظريات التي تمت دراستها في مواقف عملية تحاكي الواقع المهني. وتعد من أكثر الأنواع شيوعاً في التدريب التنفيذي، حيث يكلف المتدرب بتحليل الحالة واقتراح قرارات عملية قابلة للتنفيذ، مما يربط بين المعرفة النظرية والممارسة المهنية.



# أنواع دراسات الحالة التدريبية

## رابعًا: دراسات الحالة الابتكارية



تهدف إلى تحفيز التفكير الإبداعي لدى المتدربين من خلال مواقف مفتوحة لا تقتصر على تحليل المشكلة، بل تمتد إلى ابتكار حلول جديدة أو اقتراح استراتيجيات بديلة لتحسين الأداء المؤسسي. ويُستخدم هذا النوع غالبًا في برامج إعداد القيادات والتطوير التنظيمي.

## خامسًا: دراسات الحالة المقارنة



تقوم على تحليل حالتين أو أكثر تتقاطعان في الموضوع أو التحدي، من أجل المقارنة بين الممارسات والسياسات والنتائج، واستخلاص الدروس المستفادة. ويسُهم هذا النوع في بناء التفكير التحليلي المقارن وتقدير التنوع في البيئات المؤسسية للقطاع غير الربحي.

# أنواع دراسات الحالة التدريبية

ويمكن تصنيف دراسات الحالة التدريبية أيضاً بحسب المدى الزمني المخصص لتنفيذها داخل البرنامج التدريبي، وتشمل هذه الأنواع ما يلي:

## أولاً: دراسات الحالة القصيرة



تُنفَّذ عادةً خلال جلسة تدريبية واحدة تمتد من 30 إلى 90 دقيقة، وتركز على موقف محدد أو مشكلة جزئية تتطلب استجابة سريعة. ويستخدم هذا النوع في البرامج التنفيذية المكثفة أو الجلسات التمهيدية، لقياس قدرة المتدربين على التحليل السريع واتخاذ القرار الفوري.

## ثانياً: دراسات الحالة المتوسطة



تُقدَّم على مدار يوم تدريبي واحد أو جزء منه، وتتناول موقفاً إدارياً أو مؤسسياً أكثر تعقيداً يتطلب جمع وتحليل بيانات متعددة، وتبادل النقاش بين المتدربين. وتهدف إلى تطوير مهارات التفكير التحليلي والعمل الجماعي وصياغة الحلول البديلة.

## ثالثاً: دراسات الحالة المطوّلة



تُنفَّذ على مدى عدة أيام، وغالباً ما تكون جزءاً من برنامج تدريبي شامل أو مسار تطوير قيادي. وتتناول قضايا استراتيجية أو تنظيمية متشابكة، تتطلب من المتدربين البحث والتحليل الميداني وإعداد تقارير مكتوبة وعروض تقديمية. ويعتمد هذا النوع لتطوير مهارات التحليل العميق، والتفكير المنهجي، والتخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار في بيئات معقدة.

# أنواع دراسات الحالة التدريبية

## مصفوفة تصنيف دراسات الحالة التدريبية وفق البعد الزمني والغرض التدريبي والمهارات المستهدفة:

تهدف هذه المصفوفة إلى مساعدة المدربين على اختيار النوع الأنسب من دراسات الحالة بما يتوافق مع طبيعة البرنامج التدريبي، ومدته الزمنية، ومستوى الفئة المستهدفة، والمهارات المطلوب تطويرها. وتعد هذه الأداة مرجعاً عملياً لدعم تخطيط وتصميم دراسات الحالة بطريقة تضمن التكامل بين الأبعاد التعليمية والزمنية، وتعزز تحقيق الأثر التدريبي المنشود في تطوير قدرات العاملين في القطاع غير الربحي.

| نوع دراسة الحالة    | المدة الزمنية للتنفيذ           | الغرض التدريبي الرئيس                                          | المهارات والنتائج التعليمية المستهدفة                                                                                                                 |
|---------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دراسة حالة وصفية    | قصيرة (30-60 دقيقة)             | تعريف المتدربين بالمفاهيم أو الإجراءات التنظيمية في سياق واقعي | <ul style="list-style-type: none"> <li>الفهم العام للمبادئ</li> <li>الملاحظة الدقيقة</li> <li>بناء الوعي المهني</li> </ul>                            |
| دراسة حالة تحليلية  | متوسطة (نصف يوم إلى يوم تدريبي) | تحليل موقف واقعي واستكشاف أسبابه ونتائجه                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>التحليل النقدي</li> <li>تفسير العلاقات السببية</li> <li>إدارة الأزمات</li> <li>صياغة الحلول البديلة</li> </ul> |
| دراسة حالة تطبيقية  | متوسطة أو مطوّلة                | تطبيق المفاهيم النظرية في مواقف عملية واقعية                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>حل المشكلات</li> <li>التفاوض</li> <li>تحويل المعرفة إلى ممارسة</li> </ul>                                      |
| دراسة حالة ابتكارية | مطوّلة                          | توليد أفكار جديدة أو حلول مبتكرة لتحديات مؤسسية                | <ul style="list-style-type: none"> <li>الإبداع</li> <li>التفكير التصميمي</li> <li>بناء الاستراتيجيات البديلة</li> <li>اتخاذ القرار السريع</li> </ul>  |
| دراسة حالة مقارنة   | متوسطة أو مطوّلة                | مقارنة تجربتين أو أكثر لاستخلاص الدروس المستفادة               | <ul style="list-style-type: none"> <li>التحليل المقارن</li> <li>التقييم النقدي</li> <li>استنباط أفضل الممارسات</li> <li>إدارة الأزمات</li> </ul>      |



# أهمية دراسة الحالة في البرامج التدريبية

تؤمن أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية بأن دراسة الحالة تمثل أحد أهم الأساليب التعليمية الحديثة التي تُمكن من بناء قدرات بشرية قادرة على الفهم والتحليل واتخاذ القرار في سياقات عملية واقعية. وتكمن أهميتها في أربعة جوانب رئيسة، تتمثل فيما يلي:

## 1 أولاً: تعزيز توطین المعرفة

من خلال توثيق وتحليل التجارب المحلية للمؤسسات غير الربحية وتحويلها إلى دراسات حالة قابلة للتطبيق والنقل داخل البرامج التدريبية، بما يسهم في تطوير محتوى وطني أصيل مستمد من الواقع السعودي.

## 2 ثانياً: إثراء المحتوى التدريبي الوطني

عبر بناء مواد تعليمية وتدريبية مستندة إلى مواقف واقعية تعكس الممارسات والتحديات الفعلية في القطاع غير الربحي، وتدعم بناء قدرات مهنية متقدمة لدى المتدربين.

## 3 ثالثاً: تحقيق التكامل بين البعد النظري والتطبيقات العملية

من خلال توظيف دراسات الحالة كأداة تربط المعرفة النظرية بالممارسة العملية، وتمكن المتدربين من تحويل المفاهيم العلمية إلى حلول واقعية قابلة للتنفيذ داخل بيئة العمل.

## 4 رابعاً: دعم البحث والتطوير في التعليم التطبيقي

إذ تسهم دراسات الحالة في توسيع دائرة إنتاج المعرفة التطبيقية ونقل أفضل الممارسات داخل القطاع غير الربحي بالمملكة العربية السعودية، مما يجعلها رافداً رئيساً لتطوير السياسات التعليمية والتدريبية المستدامة.

# القواعد الأخلاقية المتصلة ببناء وتصميم دراسات الحالة

تُعَدُّ القواعد الأخلاقية في إعداد وتصميم وتدرّيس دراسات الحالة محورياً أساسياً لضمان النزاهة العلمية، والمصداقية المهنية، واحترام القيم الثقافية والاجتماعية. وتلتزم أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية بتطبيق مجموعة من المبادئ التي تشكل الإطار الأخلاقي الحاكم لجميع مراحل إعداد وتنفيذ دراسات الحالة ومذكراتها التعليمية وخطط تدريسها.

وانطلاقاً من هذا الالتزام، يجب على جميع المشاركين في إعداد وتنفيذ دراسات الحالة - من مصممين ومدرّبين ومراجعين ومحكّمين - التقيد بجملة من القواعد التي تكفل تحقيق الموضوعية، والمسؤولية المهنية، وحماية خصوصية بيانات الأفراد والجهات. وتشمل أهم هذه القواعد ما يلي:

## 01. الأمانة العلمية والنزاهة في نقل المعرفة



- الالتزام بتوثيق جميع المعلومات والبيانات من مصادرها الأصلية والتحقق من صحتها قبل إدراجها في دراسة الحالة.
- تجنّب المبالغة أو التحيز أو الانتقائية في عرض الوقائع أو تحليلها.
- عرض الحالة وتحليلها بموضوعية كاملة دون توجيه النتائج نحو غرض شخصي أو مؤسسي.

## 02. احترام الخصوصية وسرية المعلومات



- حماية المعلومات الحساسة المتعلقة بالأفراد أو المؤسسات موضوع الدراسة.
- حذف أو تمويه الأسماء والبيانات التعريفية للأفراد والمؤسسات موضوع الدراسة.
- استخدام البيانات الواردة في دراسات الحالة لأغراض تعليمية وتدريبية فقط وفي حدود البرنامج المعتمد.



# القواعد الأخلاقية المتصلة ببناء وتصميم دراسات الحالة

## 03. الحصول على الموافقة المسبقة



- الحصول على موافقة مسبقة من الجهة أو الأفراد الذين سيتم تضمينهم في دراسة الحالة.
- توضيح الغرض من الاستخدام التدريبي أو التعليمي للحالة والحدود المقررة للنشر أو العرض في خطاب الموافقة.

## 04. الحياد وتجنب تعارض المصالح



- عدم إعداد أو تدريس حالات يكون للمدرب فيها مصلحة شخصية أو ارتباط مهني قد يؤثر في الحياد.
- الإفصاح عن أي علاقة سابقة أو حالية بالجهة موضوع الدراسة.
- تجنب المبالغة في التنظير أو اختزال الواقع عند بناء وتصميم دراسات الحالة أو الأدوات العلمية المرتبطة بها بما يخل بموضوعية التحليل.

## 05. احترام حقوق الملكية الفكرية



- توثيق جميع المراجع والمصادر المستخدمة في بناء وتصميم دراسات الحالة.
- احترام حقوق المؤلفين والناشرين والمؤسسات عند استخدام أو اقتباس أي محتوى علمي أو تدريبي.
- توثيق جميع المصادر والمراجع وفق المعايير الأكاديمية المعتمدة.
- الامتناع عن نسخ أو إعادة إنتاج أو توزيع أي دراسة حالة أو مذكرة تدريس أو مادة تدريبية دون الحصول على موافقة كتابية مسبقة من أصحاب الحقوق أو الأكاديمية.
- الإشارة الصريحة إلى الأكاديمية عند استخدام أو إعادة توظيف أي من المواد التعليمية الصادرة عنها.

# القواعد الأخلاقية المتصلة ببناء وتصميم دراسات الحالة

## 06. الملاءمة للسياق المحلي مع الاستفادة من الخبرات الدولية



- تكييف المفاهيم والنماذج المستوردة بما يتناسب مع البيئة السعودية والقطاع غير الربحي بالمملكة.
- إدماج التجارب المحلية الناجحة كمصادر أساسية لبناء الحالات التعليمية.
- الاستفادة من النماذج العالمية بوصفها مرجعًا تطويريًا لا قالبًا جاهزًا.

## 07. الالتزام بالقيم التربوية والاحتراف المهني



- الالتزام بتهيئة بيئة تعليمية قائمة على الاحترام المتبادل، وحرية الرأي، والمناقشة البناءة.
- الامتناع عن أي طرح يتعارض مع القيم الأخلاقية أو الثقافية للمجتمع.
- الالتزام بتوضيح الأهداف التعليمية لدراسة الحالة، وأساليب التقييم بشكل صريح في خطة ومذكرة التدريس.
- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين وتشجيع المشاركة الفاعلة لجميع الأطراف.

## 08. النزاهة في التقييم والتحكيم



- الالتزام بتقديم تقييم واضح وموضوعي وفق النماذج المعتمدة من قبل الأكاديمية.
- وتجنب التحيز في منح التقديرات أو إعداد تقارير التحكيم لدراسات الحالة أو الأدوات العلمية المرتبطة بها
- الالتزام بتقديم تغذية راجعة بناءة تساهم في تحسين الأداء وتعزيز جودة المحتوى.



# المصفوفة الأخلاقية في إعداد وتصميم وتدريس دراسات الحالة

| المبدأ الأخلاقي                                                      | التطبيق العملي في إعداد أو تدريس الحالة                                                                                                                                                              | البعد الأخلاقي                                                          | الجهة أو الشخص المسؤول عن الالتزام به            |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| الأمانة العلمية والنزاهة في نقل المعرفة                              | توثيق جميع المعلومات من مصادرها الأصلية، والتحقق من صحتها، وتجنب المبالغة أو التحيز في عرض الوقائع أو تحليلها، مع الحفاظ على الموضوعية الكاملة.                                                      | النزاهة العلمية والصدق.                                                 | مصمم الدراسة، المدرب، المراجع الأكاديمي.         |
| احترام الخصوصية وسرية المعلومات                                      | حماية المعلومات الحساسة المتعلقة بالأفراد أو المؤسسات، وتمويه الأسماء أو البيانات التعريفية، واستخدام المعلومات فقط لأغراض تعليمية وتدريبية ضمن البرنامج المعتمد.                                    | احترام حقوق الأفراد والجهات، وضمان السرية المهنية.                      | مصمم الدراسة، المدرب، المراجع الأكاديمي.         |
| الحصول على الموافقة المسبقة                                          | الحصول على موافقة مسبقة من الجهات أو الأفراد المعنيين قبل استخدام بياناتهم أو تجاربهم، وتوضيح حدود النشر أو الاستخدام في خطاب الموافقة.                                                              | الشفافية واحترام الحق في المعرفة والموافقة.                             | مصمم الدراسة، المدرب، المراجع الأكاديمي.         |
| الحياد وتجنب تعارض المصالح                                           | الإفصاح عن أي علاقة مهنية أو شخصية بالجهة موضوع الدراسة، وتجنب إعداد أو تدريس حالات تتعارض مع الحياد، وعدم المبالغة في التنظير أو اختزال الواقع عند التحليل.                                         | الموضوعية والاستقلالية الفكرية في التحليل والعرض.                       | مصمم الدراسة، المدرب، المراجع الأكاديمي.         |
| احترام حقوق الملكية الفكرية والالتزام بأنظمة النشر والتأليف بالمملكة | توثيق جميع المراجع والمصادر المستخدمة، واحترام حقوق المؤلفين والناشرين، وعدم إعادة إنتاج أو توزيع أي مادة تدريبية دون موافقة مسبقة، والالتزام بالأنظمة المعتمدة لدى الهيئة السعودية للملكية الفكرية. | حفظ الحقوق الفكرية، والالتزام بأنظمة النشر والتأليف المطبقة في المملكة. | مصمم الدراسة، المدرب، إدارة البرامج بالأكاديمية. |
| الملاءمة للسياق المحلي مع الاستفادة من الخبرات الدولية               | تكييف النماذج والمفاهيم المستوردة لتناسب البيئة السعودية والقطاع غير الربحي، وإدماج التجارب المحلية الناجحة، والاستفادة من التجارب العالمية كمراجع تطويرية.                                          | احترام الهوية الوطنية والانفتاح الواعي على الخبرات الدولية.             | مصمم الدراسة، المدرب، المراجع الأكاديمي.         |
| الالتزام بالقيم التربوية والاحتراف المهني                            | تهيئة بيئة تعليمية قائمة على الاحترام المتبادل وحرية الرأي، وتجنب أي طرح يتعارض مع القيم الأخلاقية أو الثقافية، وتوضيح الأهداف التعليمية وأساليب التقييم في خطة ومذكرة التدريس.                      | تعزيز بيئة تعليمية قائمة على القيم والاحترام والاحتراف المهني.          | مصمم الدراسة، المدرب، المراجع الأكاديمي.         |
| النزاهة في التقييم والتحكيم                                          | تقديم تقييمات موضوعية وواضحة وفق النماذج المعتمدة، وتجنب التحيز في منح التقديرات أو إعداد تقارير التحكيم، وتقديم تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء وجودة المحتوى.                                      | العدالة والإنصاف في التقييم والتحكيم.                                   | المدرب، المراجع الأكاديمي.                       |



المركز البحثي التطبيقي للقطاع  
غير الربحي والتنمية المجتمعية  
APPLIED RESEARCH CENTER FOR  
NONPROFIT & SOCIAL DEVELOPMENT

# الباب الثالث

## مراحل بناء وتصميم دراسات الحالة

1. معايير اختيار موضوع دراسة الحالة

2. ضوابط جمع المعلومات المرتبطة بصياغة دراسة الحالة

3. قواعد صياغة دراسة الحالة

4. المراجعة والتحكيم لدراسة الحالة

# 03

تُعَدُّ دراسة الحالة من أبرز الأدوات التعليمية والتدريبية قدرةً على الربط بين الواقع العملي والمفاهيم النظرية، إذ تمكّن المتدرب من استيعاب المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمات والأفراد، وتدريبه على التفكير النقدي وصناعة القرار في بيئة تحاكي الواقع. وقد ترسّخت هذه الأداة بوصفها وسيلة محورية في تكوين قادة المستقبل وصنّاع القرار، لما تمنحه من مساحة للتفاعل والتحليل وتبادل الخبرات.

ويأتي هذا الباب الثالث ليضع خارطة طريق عملية للمدرّبين في أكاديمية الفوزان حول كيفية بناء وصياغة دراسات الحالة؛ ابتداءً من اختيار الموضوعات المناسبة، ومروراً بـضوابط جمع المعلومات، وانتهاءً بقواعد الصياغة وآليات المراجعة والتحكيم. ويستند هذا الباب إلى مبادئ أساسية مستوحاة من التجارب الدولية الرائدة، مثل وضوح الهدف التعليمي للحالة، والاعتماد على بيانات دقيقة وموثوقة، وتقديم سرد واقعي متوازن يجمع بين النظرية والتطبيق.

**ونحن في أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية** نؤمن بأن تطوير دراسات حالة عالية الجودة لا يسهم فقط في تحسين مخرجات التدريب داخل الأكاديمية، بل يتجاوز ذلك إلى بناء رصيد معرفي وطني يعكس تجارب القطاع غير الربحي والاجتماعي في المملكة، ويضعها في إطار منهجي يمكن تداوله محلياً ودولياً. ومن هنا، فإن الباب الثالث يُعَدُّ لبنة أساسية في هذه المنهجية، إذ يقدّم الأدوات والإجراءات التي تمكّن المدرّبين من إنتاج دراسات حالة أصيلة، متقنة، وذات قيمة تعليمية وتدريبية عالية.



# معايير اختيار موضوع دراسة الحالة

يُعَد اختيار موضوع دراسة الحالة الخطوة الأولى والأكثر أهمية في نجاح التجربة التعليمية والتدريبية. فالموضوع الذي يتم اختياره يحدد نطاق النقاش، وعمق التحليل، وقيمة المخرجات. وعليه، ينبغي على المدرب مراعاة مجموعة من المعايير الأساسية عند الاختيار، على النحو الآتي:

## 01 الارتباط بالقطاع الاجتماعي وغير الربحي

يجب أن يكون موضوع دراسة الحالة مرتبطاً بقضية واقعية تمس القطاع الاجتماعي أو غير الربحي، مثل: إدارة العمل التطوعي، أو استدامة التمويل، أو الشفافية والحوكمة، على سبيل المثال (دراسة جالة حول تحديات جمعية أهلية في تحقيق الاستدامة المالية مع الالتزام بالضوابط النظامية).

## 02 القابلية للتدريب

أن يكون موضوع دراسة الحالة مناسباً للبرامج التدريبية، بحيث يتيح للمدرب صياغة أسئلة تحفيزية، ويمنح المتدربين فرصة لتحليل الموقف ومناقشة البدائل.

## 03 قابلية التعميم والاستخلاص

أن يتضمن الموضوع دروساً أو ممارسات يمكن الاستفادة منها في بيئات مختلفة داخل القطاع غير الربحي والاجتماعي، بدلاً من اقتصرها على حالة فردية محدودة.

## 04 الحداثة

أن يكون موضوع دراسة الحالة مستنداً إلى أحداث حديثة أو قضايا جديدة في المملكة، بما يعكس التحولات الاجتماعية والتشريعية والاقتصادية المرتبطة برؤية 2030 وفي حال استخدام حالات دولية، ينبغي تكييفها بما يتناسب مع البيئة المحلية.



05

## إبراز مواقف معقدة قابلة لتعدد الحلول

أن يبرز موضوع دراسة الحالة مواقف معقدة تحتمل أكثر من بديل للحل، مما يحفز التفكير النقدي وصناعة القرار.

06

## توفر البيانات والمعلومات

في حالة بناء دراسة حالة واقعية أو افتراضية يجب أن تتوفر معلومات وبيانات دقيقة وموثوقة تسمح ببناء سرد متكامل لدراسة الحالة والتي يمكن الحصول عليها من تقارير الجمعيات الأهلية، والمراكز البحثية الوطنية، والتقارير الدولية ذات الصلة.

07

## الالتزام بخصوصية البيانات

أن يقدم موضوع دراسة الحالة بطريقة تراعي خصوصية البيانات عند عرض الشخصيات والأحداث، وذلك من خلال استخدام أسماء افتراضية، وإخفاء التفاصيل التي قد تُعرض الأفراد أو الجهات للتعرف عليهم دون موافقتهم.



# ضوابط جمع المعلومات المرتبطة بصياغة دراسة الحالة

تتسم عملية جمع المعلومات بحساسية خاصة في المملكة نظراً لارتباطها ببيانات أفراد وجهات في القطاع غير الربحي. ومن هنا، يجب على المدرب الالتزام بالضوابط التالية:

**أولاً: يجب على المدرب أن يحرص على أن تكون المصادر التي يعتمد عليها في صياغة دراسة الحالة موثوقة.**

ومن أبرز هذه المصادر:

**المصادر الرسمية:** مثل تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، قواعد بيانات الجهات الحكومية ذات العلاقة، التقارير السنوية للجمعيات والمؤسسات الأهلية، اللوائح والأنظمة المنشورة، الإحصاءات الرسمية.



**المصادر الميدانية:** مثل مقابلات معمقة مع أعضاء مجلس الإدارة، التنفيذيين، المتطوعين، المانحين، المستفيدين؛ مجموعات نقاش، ملاحظات زيارة ميدانية.



**المصادر البحثية:** مثل الدراسات الأكاديمية المنشورة، أو الحالات الموثقة دولياً (مثل مكتبة هارفرد لدراسات الحالة).



**المصادر الإعلامية الموثوقة:** مثل تقارير صحفية معمقة، منصات تحليل موثوقة، مقابلات إعلامية رسمية التي تتناول قضايا عامة للقطاع.



**ثانياً: يجب على المدرب أن يعتمد على أحد أدوات جمع البيانات التالية، أو مزيج منها بحسب طبيعة موضوع دراسة الحالة:**

الملاحظة المباشرة. الاستبيانات الموجهة. تحليل الوثائق والتقارير.

مراجعة القوانين والأنظمة ذات الصلة (مثل نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية).



# ضوابط جمع المعلومات المرتبطة بصياغة دراسة الحالة

**ثالثاً: يجب على المدرب أن يراعي عند صياغة دراسة الحالة القواعد الأخلاقية السابق ذكرها في مسألة جمع المعلومات**

حماية سرية المعلومات والبيانات الشخصية وذلك من خلال استخدام أسماء افتراضية حجب أي تفصيل قد يعرّف جهة أو شخصاً بلا موافقة صريحة.



الحصول على موافقة خطية عند استخدام بيانات حساسة.



الالتزام بالقيم الإسلامية والاجتماعية عند صياغة المشكلات أو عرض الشخصيات.



احترام حقوق الملكية الفكرية عند استخدام مصادر طرف ثالث في صياغة دراسة الحالة.



**رابعاً: أن يقوم المدرب بإرفاق جميع مصادر المعلومات التي اعتمد عليها في إعداد المسودة الأولية لدراسة الحالة.**



## القسم الأول: القواعد اللغوية لصياغة دراسة الحالة

يجب على المدرب عند صياغة دراسة الحالة أن يلتزم بالقواعد اللغوية التالية لضمان وضوح الحالة وقابليتها للاستخدام التعليمي والتدريبي:

استعمل جُملاً قصيرة للتعبير بلغة واضحة وسهلة الفهم، بعيدة عن الغموض والتعقيد.

أحرص على سلامة القواعد النحوية والإملائية.

صغ الجمل بطريقة مباشرة ومركّزة لتسهيل القراءة والمتابعة.

اجتنب استخدام المصطلحات التقنية المعقدة دون شرح مبسّط لها.

قدّم تعريفات مختصرة للمفاهيم الجديدة أو المتخصصة داخل النص.

استعن بالأمثلة الواقعية والقصص المصغّرة لتوضيح الفكرة وتعزيز التفاعل.

اجتنب الحشو والإطالة غير الضرورية، واجعل كل جملة تخدم الهدف التعليمي.

استخدم أسلوباً حيادياً موضوعياً بعيداً عن التحيز في وصف الأحداث والشخصيات.

حافظ على تسلسل منطقي للأفكار والوقائع بما يساعد على سهولة متابعة النص.

أحرص على الاتساق في استخدام المصطلحات، فلا تغيّر تسميتها داخل النص.

تجنب الإكثار من الأرقام والإحصاءات إلا عند الضرورة، وقدّمها بطريقة مبسّطة ومفهومة.

أحرص على الدقة والمواءمة الثقافية في ترجمة المصطلحات.



## القسم الثاني: قواعد بناء الهيكل العام لدراسة الحالة

يجب على المدرب عند بناء الهيكل العام لدراسة الحالة أن يلتزم بالقواعد الآتية لضمان وضوح دراسة الحالة وتسلسل الأفكار وتحقيق الأهداف التعليمية:

ابدأ بمقدمة قصيرة تضع المتدرب في السياق العام للبيئة ذات العلاقة بدراسة الحالة.

أحرص على أن تكون المقدمة غنية بالمعلومات الأساسية دون إفراط، مثل سنة التأسيس، طبيعة العمل، والفئة المستهدفة.

قدم خلفية عامة عن البيئة التنظيمية والاجتماعية التي تعمل فيها الجهة المعنية.

صُغ المشكلة بشكل واضح ومباشر يبرز التحدي الذي يواجهه صانع القرار.

عرّف بالشخصيات الرئيسية بدقة مع إبراز تنوع أدوارهم وتوجهاتهم.

أحرص على أن تكون الشخصيات واقعية وقابلة للتفاعل، بحيث تعكس تحديات حقيقية.

أحرص على أن تكون الأمثلة والوقائع متلائمة مع الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمملكة.

أحرص على أن يكون استعراض دراسة الحالة يشجع على النقاش والتحليل، لا على الحفظ والاستظهار.

رتّب الأحداث وفق تسلسل زمني واضح يبرز كيفية تطور المشكلة.

عزز دراسة الحالة باستخدام جداول أو قوائم عند الحاجة لتوضيح البيانات بشكل منظم.

أدخل بيانات نوعية مثل آراء المستفيدين أو الملاحظات الميدانية لإغناء الصورة.

اجعل الوقائع مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمشكلة المركزية دون تشتت.

أدخل إشارات مبدئية إلى البدائل الممكنة دون تقديم الحل النهائي.

حافظ على توازن بين عرض المعلومات والسرد القصصي لجعل الحالة مشوقة.

أحرص على أن يكون طول الحالة مناسباً، ويتناسب مع طبيعة المشكلة وحجمها.

## القسم الثالث: قواعد تحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق

يجب على المدرب أن يضمن في صياغة دراسة الحالة توازناً بين البعد النظري والبعد التطبيقي، وذلك عبر الالتزام بالقواعد التالية:

تجنّب الإفراط في التنظير دون ارتباط مباشر بوقائع الحالة.

اربط دائماً الوقائع المقدمة بمفاهيم أو نظريات إدارية أو اجتماعية معروفة.

أحرص على الاستناد إلى الأطر النظامية المحلية ذات الصلة (مثل نظام الجمعيات والمؤسسات الأهلية).

أجعل الوقائع المعروضة مرتبطة بالتحديات اليومية التي يواجهها العاملون في القطاع غير الربحي.

تجنّب الانحياز إلى النظرية فقط دون تطبيق، أو التطبيق فقط دون تأصيل نظري.

قدم شواهد محلية لتأكيد الأصالة، وأضف إشارات إلى الممارسات الدولية لإثراء النقاش متى دعت الحاجة إلى ذلك.

## القسم الأول: آلية المراجعة والتحكيم

تعد عملية المراجعة والتحكيم إحدى الركائز الأساسية لضمان جودة دراسات الحالة في أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية، إذ تسهم في رفع مستوى الدقة والاتساق والجودة، وضمان توافقه مع الأهداف التعليمية والمعايير الأكاديمية المعتمدة .

وترتكز هذه العملية على منظومة متكاملة من الخطوات المنظمة التي تبدأ بالمراجعة الداخلية الأولية، مروراً بالتحكيم الخارجي المستقل، ثم دمج الملاحظات والتعديلات، وصولاً إلى المراجعة النهائية والاعتماد. ويهدف هذا التسلسل إلى بناء نظام ضمان جودة داخلي يعزز الموثوقية ويضمن جاهزية دراسات الحالة للتطبيق ضمن البرامج التدريبية للأكاديمية.

### المرحلة الأولى: المراجعة الأولية الداخلية

01



تمثل المراجعة الداخلية المرحلة الأولى في سلسلة ضمان الجودة، حيث تهدف إلى التأكد من سلامة دراسة الحالة من حيث الفكرة، والصياغة، والمنهجية، ومدى ملاءمتها لأهداف البرامج التدريبية. وتعد هذه الخطوة أداة أولية لتقويم جودة المحتوى قبل إحالته إلى التحكيم الخارجي، بما يسهم في معالجة أوجه القصور مبكراً وضبط الاتساق المنهجي واللغوي. وتشمل هذه المرحلة:

- استلام المسودة الأولية لدراسة الحالة.
- إجراء مراجعة أولية للتحقق من مدى مناسبة الموضوع للأهداف التدريبية.
- فحص المسودة وفق نموذج المراجعة الداخلية الذي يشمل:
  - الالتزام بالقواعد اللغوية المعتمدة.
  - سلامة الهيكل العام وتسلسل عناصره.
  - تحقيق التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي.
- إعداد تقرير تفصيلي بالملاحظات يتضمن نقاط القوة والضعف واقتراحات التحسين.

## 02 المرحلة الثانية: التحكيم الخارجي



يُعد التحكيم الخارجي مرحلة محورية لضمان الحياد العلمي في تقييم دراسات الحالة، إذ يتم فيها عرض المسودة على خبير أو أكاديمي مستقل من خارج الأكاديمية لتقويمها وفق نموذج مراجعة محدد. وتهدف هذه الخطوة إلى تعزيز الموضوعية من خلال الاستعانة برأي متخصص محايد يسهم في رفع جودة الدراسة وتحقيق معايير الدقة والاتساق وفق المنهجية المعتمدة. وتشمل هذه المرحلة:

- رفع المسودة بعد المراجعة الداخلية إلى خبير أو أكاديمي مستقل من خارج الأكاديمية.
- تزويد المحكم بنموذج مراجعة محدد يتضمن أهداف الحالة التعليمية والمعايير المطلوب التحقق منها.
- استلام تقرير التحكيم الخارجي متضمناً الملاحظات والتوصيات لتحسين جودة الدراسة.

## 03 المرحلة الثالثة: دمج الملاحظات والتعديلات



تأتي هذه المرحلة لضمان التكامل بين نتائج المراجعة الداخلية والتحكيم الخارجي، من خلال جمع الملاحظات وتحليلها ومراجعتها للتأكد من اتساقها وعدم تعارضها. ويتم في هذه المرحلة إدخال التعديلات النهائية على دراسة الحالة وفق القواعد الرئيسية للجودة، بما يضمن وضوح الصياغة، وإحكام الهيكل العام، وتحقيق التوازن بين النظرية والتطبيق. وتشمل هذه المرحلة:

- جمع نتائج المراجعة الداخلية والتحكيم الخارجي في تقرير موحد.
- مراجعة الملاحظات للتأكد من عدم وجود تكرار أو تضارب بينها.
- إدخال التعديلات النهائية على دراسة الحالة بما يحقق القواعد الثلاث الرئيسية:
  - وضوح الصياغة اللغوية.
  - إحكام الهيكل العام.
  - التوازن بين النظرية والتطبيق.

## المرحلة الرابعة: المراجعة النهائية والاعتماد

04



تمثل هذه المرحلة الختامية مرحلة اعتماد دراسة الحالة بعد استكمال جميع مراحل المراجعة والتحكيم والتعديل، حيث تُعرض النسخة النهائية على الفريق الداخلي لإجراء مراجعة ختامية شاملة. وتُعتمد بعدها الحالة كأداة تدريبية رسمية ضمن برامج الأكاديمية، مع توثيق جميع مراحل المراجعة والنماذج والمراجع في ملف موحد لضمان الشفافية وحفظ الحقوق وبناء مرجعية متكاملة للحالات المستقبلية:

- عرض النسخة المعدلة على الفريق الداخلي لإجراء مراجعة ختامية.
- اعتماد النسخة النهائية كأداة تدريبية ضمن برامج الأكاديمية.
- إرفاق قائمة شاملة بالمصادر والمراجع التي استند إليها في إعداد الدراسة.
- حفظ جميع النماذج والتقارير ضمن ملف توثيقي ليكون مرجعاً للحالات المستقبلية.

## القسم الثاني: الإطار الزمني للمراجعة والتحكيم

يُعد الالتزام بالإطار الزمني المحدد لعمليات المراجعة والتحكيم أحد العناصر الجوهرية في منظومة ضمان الجودة، إذ يسهم في تحقيق الانضباط، وتسريع وتيرة اعتماد دراسات الحالة، وضمان جاهزيتها للطرح ضمن البرامج التدريبية في المواعيد المحددة. ويهدف هذا الإطار إلى تنظيم المدد الزمنية المخصصة لكل مرحلة من مراحل المراجعة - الداخلية والخارجية والنهائية - بما يتيح وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الفرق التنفيذية والتحكيمية، ويعزز كفاءة عمليات المتابعة والتقويم المستمر.

كما يضمن هذا الإطار الموحد اتساق عمليات المراجعة عبر جميع وحدات الأكاديمية وشركائها، وضبط جودة المخرجات التعليمية، بما يتماشى مع معايير الأداء المؤسسي ومع مستهدفات أكاديمية الفوزان في تطوير بيئة تدريبية قائمة على المهنية والفاعلية والانضباط الزمني.

| المرحلة                   | الإجراء                                                             | المسؤولية                 | المدة الزمنية |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|
| المراجعة الأولية الداخلية | استلام المسودة الأولية لدراسة الحالة                                | منسق البرنامج التدريبي    | يوم واحد      |
|                           | مراجعة أولية للتأكد من مناسبة الموضوع للأهداف التدريبية             | المراجع الأكاديمي الداخلي | ثلاث أيام     |
|                           | فحص المسودة وفق نموذج المراجعة (القواعد اللغوية - الهيكل - التوازن) | المراجع الأكاديمي الداخلي | ثلاث أيام     |
|                           | إعداد تقرير تفصيلي بالملاحظات (قوة - ضعف - تحسينات)                 | المراجع الأكاديمي الداخلي | يومان         |



# المراجعة والتحكيم لدراسات الحالة

| المرحلة                          | الإجراء                                                        | المسؤولية                  | المدة الزمنية |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------|
| التحكيم<br>الخارجي               | رفع المسودة بعد المراجعة الداخلية                              | مدير وحدة<br>تطوير البرامج | يوم واحد      |
|                                  | إحالة الدراسة إلى خبير/أكاديمي<br>مستقل باستخدام نموذج التحكيم | المحكم<br>الخارجي          | أسبوع واحد    |
|                                  | استلام تقرير التحكيم الخارجي متضمناً<br>الملاحظات والتوصيات    | مدير البرنامج<br>التدريبي  | يومان         |
| دمج<br>الملاحظات<br>والتعديلات   | دمج نتائج المراجعة الداخلية والخارجية<br>في تقرير موحد         | منسق البرنامج              | ثلاث أيام     |
|                                  | مراجعة الملاحظات لتفادي التكرار أو<br>التضارب                  | لجنة المراجعة<br>الداخلية  | يوم واحد      |
|                                  | إدخال التعديلات النهائية على النص                              | كاتب الحالة                | أربع أيام     |
| المراجعة<br>النائية<br>والاعتماد | مراجعة ختامية للنسخة النهائية                                  | مدير البرنامج              | ثلاث أيام     |
|                                  | اعتماد النسخة النهائية كأداة تدريبية                           | الإدارة العليا             | يوم واحد      |
|                                  | إرفاق قائمة المصادر والمراجع مع<br>النسخة النهائية             | كاتب الحالة                | يوم واحد      |
|                                  | حفظ جميع النماذج والتقارير ضمن ملف<br>توثيقي                   | وحدة التوثيق<br>والمتابعة  | يومان         |
|                                  | الإطار الزمني للمراجعة والتحكيم                                |                            |               |
|                                  |                                                                |                            | 21 يوم        |



المركز البحثي التطبيقي للقطاع  
غير الربحي والتنمية المجتمعية  
APPLIED RESEARCH CENTER FOR  
NONPROFIT & SOCIAL DEVELOPMENT

# الباب الرابع

## بناء وتصميم الأدوات المساندة لدراسة الحالة

1. مذكرة التدريس

2. خطة التدريس

3. استراتيجيات تحفيز النقاش

04

يُعَدُّ هذا الباب امتداداً جوهرياً للمنهجية المعتمدة في إعداد دراسات الحالة، إذ يتناول بناء وتصميم الأدوات المساندة التي تسهم في تفعيل دراسة الحالة وتحويلها إلى تجربة تعليمية تفاعلية ذات أثر ملموس. فنجاح دراسة الحالة لا يتحقق بمجرد صياغتها أو تحليل محتواها، بل يعتمد بدرجة كبيرة على جودة الأدوات التي تصاحبها وتوجّه عملية التعليم والتدريب. وتركز هذه الأدوات على ثلاثة محاور رئيسية: مذكرة التدريس، وخطة التدريس، واستراتيجيات تحفيز النقاش، وتشكل هذه العناصر منظومة متكاملة تهدف إلى تمكين المدرب من إدارة جلسة تدريبية قائمة على التفكير التحليلي، والمشاركة الفاعلة، وربط النظرية بالتطبيق الواقعي.

وتتبع أهمية هذه الأدوات من كونها تمثل الجسر الذي يربط بين مضمون دراسة الحالة وأهداف البرنامج التدريبي، فهي تُحدّد الأدوار والمسؤوليات، وتضبط الإيقاع الزمني للجلسة، وتوجّه الحوار نحو تحقيق التعلم البناء. كما تسهم في تعزيز تفاعل المتدربين، وتحفيزهم على تحليل المواقف الواقعية، وتطوير مهارات التفكير النقدي واتخاذ القرار ضمن بيئة تعليمية محفزة على النقاش والانفتاح.

وتحرص أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية على أن يكون إعداد هذه الأدوات قائماً على معايير علمية دقيقة تراعي وضوح الأهداف، واتساق المحتوى، وملاءمته للفئة المستهدفة، بما يعكس التزام الأكاديمية بتطبيق أفضل الممارسات الدولية في التعليم التطبيقي والتدريب القائم على دراسة الحالة، وتعظيم أثرها في تطوير قدرات العاملين في القطاع غير الربحي.

وتتجلّى القيمة المضافة لبناء وتصميم هذه الأدوات في قدرتها على تعزيز جودة الأثر التدريبي لدراسات الحالة، إذ تمكّن الأكاديمية من قياس فاعلية العملية التدريبية لدراسات الحالة بدقة، ورصد مستوى التحصيل والتفاعل لدى المتدربين، وتحديد فرص التحسين المستمر في تصميم دراسات الحالة المستقبلية. كما تمثل هذه الأدوات مرجعاً مؤسسياً يسهم في تطوير أداء المدربين وتوحيد معايير التنفيذ، بما يضمن استدامة جودة المخرجات التدريبية ومواءمتها مع مستهدفات الأكاديمية في بناء كوادر قيادية فاعلة في القطاع غير الربحي.



## القسم الأول: مفهوم مذكرة التدريس

تُعدّ مذكرة التدريس عنصراً أساسياً ومكملاً لدراسة الحالة<sup>4</sup>، إذ تشكّل الإطار المرجعي الذي يوجه المدرب نحو تحقيق الاستخدام الأمثل للحالة التعليمية داخل القاعة التدريبية<sup>5</sup>. وقد أكدت الأدبيات الأكاديمية أن نجاح دراسة الحالة يعتمد بدرجة كبيرة على جودة مذكرة التدريس المصاحبة لها، حيث تسهم في تحويل المحتوى النظري إلى تجربة تعليمية تطبيقية فعالة. وتكمن أهميتها في أنها تمكّن المدرّبين من فهم الخلفية التحليلية للحالة، وتوضّح الأهداف التعليمية، والنتائج المتوقعة من النقاش، والمسار المنهجي المقترح لتوجيه الحوار وإدارة التفاعل بين المشاركين. فهي بمثابة "خارطة طريق" تساعد على توظيف الحالة في السياق التدريبي بأعلى قدر من الاتساق والفاعلية<sup>6</sup>.

ويمكن القول إن مذكرة التدريس ليست وثيقة وصفية، بل أداة استراتيجية تساعد في تحقيق التوازن بين التحليل الأكاديمي والممارسة العملية، وتمكّن من إعادة استخدام الحالة في سياقات تدريبية متعددة دون فقدان هدفها أو معناها. كما أنها تسهم في تعزيز جودة النقاش، وتيسير عملية التقييم، وتوفير مرجع موحد يضمن اتساق أساليب التدريس بين مختلف المدرّبين.

## القسم الثاني: أهمية مذكرة التدريس

تُعَدُّ مذكرة التدريس من أهم الأدوات المساندة في تفعيل دراسة الحالة، وتبرز أهميتها في الأمور التالية:

### 01. ضمان تحقيق الأهداف التعليمية



حيث تساعد مذكرة التدريس المدرب على توجيه النقاش والتحليل نحو تحقيق الأهداف التعليمية المحددة مسبقاً، بما يضمن تركيز الجلسة التدريبية على بناء المعارف والمهارات المقصودة بدقة.

### 02. تعزيز الاتساق والجودة في التنفيذ



حيث تُعَدُّ المذكرة مرجعاً موحداً يضمن تطبيق دراسة الحالة بطريقة منهجية متسقة بين المدربين المختلفين، مما يعزز جودة المخرجات التدريبية واستقرار الأداء الأكاديمي في البرامج.

### 03. تمكين المدرب من إدارة النقاش بفعالية



حيث تزود المذكرة المدرب بخارطة طريق شاملة توضح تسلسل النقاش، والأسئلة التحفيزية، والنقاط الجوهرية، ما يمكنه من إدارة التفاعل داخل القاعة بكفاءة وتحقيق مشاركة متوازنة من جميع المتدربين.

### 04. تحويل الدراسة من محتوى وصفي إلى تجربة تعليمية تطبيقية



تتيح المذكرة للمدرب الانتقال من مرحلة العرض السردى إلى مرحلة التعلم النشط القائم على التحليل والمناقشة وصنع القرار، مما يعزز التفكير النقدي ويقوّي المهارات التطبيقية لدى المتدربين.

### 05. دعم عمليات التقييم والتحسين المستمر



إذ تشكل المذكرة أداة مرجعية لتقييم فاعلية الجلسة التدريبية ومراجعة مدى تحقيق الأهداف، كما تساهم في تطوير الأداء المستقبلي من خلال ملاحظات المدربين وتغذيتهم الراجعة بعد التنفيذ.

## القسم الثالث: عناصر مذكرة التدريس

تُعدّ مذكرّة التدريس وثيقة محورية في تفعيل دراسة الحالة داخل القاعة التدريبية، إذ توفر للمدرب إطاراً منهجياً يرشّده إلى كيفية توظيف الحالة وتحقيق أهدافها التعليمية. وتتكوّن المذكرة من مجموعة من العناصر الرئيسة على النحو الآتي:

### 01. ملخص الحالة



تتضمن المذكرة عرضاً موجزاً للسياق العام للحالة وبيئتها، مع تحديد القضايا الرئيسة والتحديات التي تتناولها، بما يساعد المدرب على تكوين رؤية شاملة عن الموقف محل الدراسة وتحديد محور التحليل والنقاش.

### 02. تحديد الجمهور المستهدف



توضّح المذكرة الفئة التي صُمّمت دراسة الحالة من أجلها، من حيث الخلفية العلمية والمهنية ومستوى الخبرة، والمتطلبات الأساسية التي يجب توفرها قبل مناقشة الحالة، إضافة إلى تحديد مستوى الصعوبة ومدى ملائمة الحالة للبرنامج التدريبي.

### 03. تمكين المدرب من إدارة النقاش بفعالية



تُحدّد من خلالها المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتوقع من المتدربين اكتسابها نتيجة تحليل دراسة الحالة ومناقشتها. ويراعى أن تكون الأهداف محددة، قابلة للقياس، ومتصلة بالموضوع محل الدراسة، مع تبيان أهميتها في تطوير القدرات التحليلية واتخاذ القرار.

## 04. تحديد الأسئلة الافتتاحية ومحاور التحليل



صياغة الأسئلة الافتتاحية، والتي نقطة الانطلاق في إدارة النقاش داخل القاعة التدريبية، إذ تهدف إلى تحفيز المتدربين على التفكير والتحليل، وكسر الجمود في بداية الجلسة.

ويجب على المدرب أن يراعى أن تصاغ الأسئلة بطريقة تدريجية تبدأ من الأسئلة التمهيديّة العامة، ثم تنتقل إلى الأسئلة التحليلية والتفسيرية، وصولاً إلى الأسئلة الختامية التي تدفع المتدربين نحو التفكير النقدي وصياغة الحلول. كما يجب أن تكون الأسئلة مفتوحة وغير موجهة، وأن تتيح فرصاً متكافئة للمشاركة والنقاش، مع مراعاة تنوع أساليب التفكير لدى المتدربين ومستوى خبراتهم.

## 05. الأدوات والمواد المساندة



وتشمل الوسائل المساعدة المستخدمة في تنفيذ دراسة الحالة، مثل أوراق العمل، والعروض التقديمية، ومقاطع الفيديو، وأنشطة لعب الأدوار، إلى جانب القراءات التكميلية والمصادر المرجعية ذات الصلة. ويُراعى أن تكون هذه الأدوات داعمة للأهداف التعليمية ومحققة للتفاعل البناء داخل القاعة.

## 06. الخاتمة والنتائج



تُعرض فيها النتائج الرئيسة التي توصلت إليها الحالة، والدروس المستفادة، والنقاط الجوهرية التي ينبغي التأكيد عليها في نهاية النقاش. وتبرز الخاتمة كيف يمكن توظيف هذه النتائج في تطوير الممارسات المهنية للمتدربين، على أن تُعرض بصورة موضوعية ومرنة تتيح المجال لتعدد وجهات النظر.

## 07. مراعاة القيود والاعتبارات



ويرأى في توضيح نتائج الحالة الحدود التي يجب أن يفهم في ضوءها تحليل الحالة ونتائجها، مع بيان الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند تدريسها أو إعادة توظيفها في برامج أخرى. وتشمل أبرز القيود والاعتبارات ما يلي:

التأكيد على أن النتائج المقدمة ليست حكمًا نهائيًا، بل مخرجات تحليلية قابلة للنقاش والتطوير.



تجنبّ التعميم غير المنهجي، وربط الاستنتاجات بالسياق المحدد للحالة.



مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية للقطاع غير الربحي في المملكة.



الالتزام بالحياد العلمي وتجنبّ تبني مواقف أو آراء شخصية في عرض النتائج.



التأكد من ملائمة النتائج والأفكار المطروحة لأهداف البرنامج والفئة المستهدفة.





## القسم الرابع: القواعد الواجب مراعاتها عند صياغة مذكرة التدريس

يجب على المدرب أن يضمن في صياغة مذكرة التدريس الالتزام بالقواعد التالية:

تُصاغ المذكرة بلغة واضحة، خالية من الغموض أو العبارات الفضفاضة، وأن تُستخدم المصطلحات العلمية بدقة بما يتناسب مع طبيعة البرنامج والفئة المستهدفة.

تُبنى المذكرة على تسلسل منطقي متكامل يربط بين أجزائها (المُلخص، الأهداف، الأدوات، الخاتمة)، ويعكس مسار الجلسة التدريبية خطوة بخطوة.

تُوجّه جميع مكونات المذكرة نحو تحقيق الأهداف التعليمية المحددة مسبقاً، ويُراعى أن يسهم كل عنصر في دعم ناتج تعلم واضح وقابل للقياس.

يُحظر تضمين المذكرة آراء شخصية أو مواقف قيمية، ويجب عرض التحليلات والنتائج بحياد علمي يُشجع على التفكير النقدي دون توجيه المتدربين إلى إجابة واحدة.

تُراعى المذكرة خصوصية البيئة السعودية والقطاع غير الربحي، مع الاستفادة من النماذج الدولية بما يتناسب مع الواقع المحلي دون النقل الحرفي.

تُراعى المذكرة الإيجاز في الصياغة دون الإخلال بالمضمون، بحيث تُقدّم المذكرة المعلومات الأساسية بوضوح وكفاءة دون إسهاب.

أن يتناسب حجم المذكرة ومقدار تفصيلها مع طبيعة دراسة الحالة ونطاقها؛ فالحالات القصيرة تتطلب مذكرات مختصرة ومركزة، بينما الحالات المتوسطة والطويلة تحتاج إلى تفصيل أكبر في الأهداف والنقاشات والتحليل. ويراعى ألا تتجاوز المذكرة الحد الذي يفقدها مرونتها التعليمية أو يعقّد استخدامها أثناء التدريب .

تُعَدّ مذكرات التدريس وثيقة مكملة لخطة التدريس، ويجب أن تتوافق معها في الأهداف والأنشطة الزمنية ووسائل التقييم، لتعملان معاً كأداة واحدة متكاملة.



## القسم الرابع: القواعد الواجب مراعاتها عند صياغة مذكرة التدريس

يجب على المدرب أن يضمن في صياغة مذكرة التدريس الالتزام بالقواعد التالية:

توثيق جميع المصادر والبيانات والمراجع وفق المعايير الأكاديمية المعتمدة، والالتزام بأنظمة حقوق النشر والتأليف المطبقة في المملكة العربية السعودية.

تصاغ المذكرة بطريقة تتيح تكييفها مع اختلاف المستويات التدريبية أو البيئات التعليمية، مع إمكانية تعديل الأنشطة والأسئلة بما يخدم الأهداف دون الإخلال بالمنهجية الأصلية.

تصاغ الأسئلة بطريقة تدريجية ومحفزة للتفكير النقدي، تبدأ من الأسئلة الوصفية وتنتهي بالتحليلية والاستنتاجية، بما يضمن التفاعل البناء ويمنع التوجيه أو التلقين.

## القسم الأول: مفهوم خطة التدريس

تُعد خطة التدريس الوثيقة التنفيذية التي تنظم عملية تقديم دراسة الحالة داخل الجلسة التدريبية خطوة بخطوة، وتُحدّد الإطار الزمني لاستعراض الحالة، ومحاوّر التحليل، والأسئلة النقاشية، وطرق التفاعل بين المدرب والمتدربين. وهي بمثابة خارطة تنفيذية تفصيلية توجّه المدرب خلال سير الجلسة، من الافتتاحية إلى الخاتمة، بما يضمن تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة، ويتيح التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي في بيئة التعلم.

وقد أكدت الأدبيات التعليمية أن جودة تدريس الحالة تعتمد بدرجة كبيرة على فعالية خطة التدريس<sup>7</sup>، بوصفها أداة لتصميم تجربة تعليمية متكاملة قائمة على التصميم العكسي أي البدء بتحديد المخرجات التعليمية المستهدفة ثم بناء الأنشطة والأسئلة والمواد الداعمة لتحقيقها<sup>8</sup>.

## القسم الثاني: أهمية خطة التدريس

تتبع أهمية خطة التدريس من كونها الركيزة التنظيمية التي تضمن حسن إدارة دراسة الحالة وفق النطاق الزمني المخطط لها، وتحقيق الانسجام بين محتوى الحالة وأهداف التعلم. ومن أبرز أوجه أهميتها ما يلي:

توفّر إطاراً زمنياً منظماً يُمكنّ المدرب من إدارة الجلسة بكفاءة وتوزيع الوقت بين مراحلها المختلفة.

تُسهم في تحقيق التكامل بين دراسة الحالة ومذكرة التدريس والأنشطة المصاحبة، بما يعزّز وضوح الهدف والمسار.

تُسهم في ضمان التفاعل والمشاركة من خلال أسئلة النقاش والأنشطة التحفيزية المتدرجة في الصعوبة.

تساعد على تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال التنظيم العملي لدراسة الحالة ضمن البرنامج التدريبي.

## القسم الثالث: عناصر خطة التدريس

تبنى خطة التدريس وفق هيكل منهجي يوضح تسلسل مراحل الجلسة التدريبية، ومخرجاتها التعليمية، والأنشطة المصاحبة لها، بما يضمن التكامل بين دراسة الحالة ومذكرة التدريس. وتشمل العناصر الرئيسة ما يلي:

### 01. عنوان الدورة أو الجلسة



ويُقصد به تحديد محور دراسة الحالة موضوع النقاش، مع توضيح مدى ارتباطه بالأهداف التعليمية للبرنامج التدريبي.

### 02. مخرجات التعلم



حيث تتضمن خطة التدريس تحديد المعارف والمهارات والسلوكيات المستهدفة في كل مرحلة من مراحل مناقشة دراسة الحالة، بشكل مختصر وواضح، بحيث تبرز ما يتوقع من المتدربين اكتسابه نتيجة المشاركة في التحليل والنقاش.

### 03. المدة الزمنية وتوزيع الوقت



حيث تقدم خطة التدريس تحديد الوقت الكلي للجلسة وتوزيعه على مراحلها المختلفة - من الافتتاحية إلى المناقشة فالخاتمة - مع تحديد الوقت المخصص لكل نشاط، بما يتيح للمدرب إدارة الجلسة بفاعلية وانسيابية.

### 04. توقيت طرح الأسئلة الافتتاحية



إذ يُدرج ضمن خطة التدريس الجدول الزمني للجلسة توقيت طرح الأسئلة التحفيزية والعميقة والمدة الزمنية المخصصة لها، دون ذكر الأسئلة نفسها، إذ تهتم خطة التدريس بالتنظيم الزمني والإجرائي، بينما تُدرج الأسئلة التفصيلية في مذكرة التدريس.

## 05. الأدوات والوسائل المساندة



حيث تُحدّد خطة التدريس الأدوات التعليمية المستخدمة أثناء البرنامج التدريبي لدعم عرض الحالة وكيفية استخدامها لتحفيز النقاش، مثل السبورة، وأوراق العمل، والعروض التقديمية، والمقاطع المرئية، والأنشطة التطبيقية، بما يعزّز التفاعل ووضوح المفاهيم المرتبطة بدراسة الحالة.

## 06. الخاتمة واستخلاص الدروس



حيث تُبرّز خطة التدريس الدروس القابلة للتعميم من الحالة، والقرارات الموصى بها، والنقاط الرئيسية التي ينبغي التأكيد عليها في نهاية الجلسة، بما يربط دراسة الحالة بالواقع العملي ويعزز تطبيق المعرفة المكتسبة.

## القسم الرابع: القواعد الواجب مراعاتها عند صياغة خطة التدريس

يجب على المدرب أن يضمن في صياغة خطة التدريس الالتزام بالقواعد التالية:

تُصاغ خطة التدريس بلغة دقيقة وواضحة، خالية من الغموض أو التكرار، وبأسلوب يراعي مستوى المتدربين وطبيعة البرنامج التدريبي.



تُصاغ الخطة بأسلوب موجز ومنظم، مع تجنب الإسهاب أو التفاصيل المفرطة التي قد تعقّد عملية التنفيذ أو تُضعف تركيز المدرب أثناء العرض داخل القاعة التدريبية.



تُبنى الخطة على تسلسل زمني ومنهجي متكامل، يوضّح الإطار الزمني لمراحل دراسة الحالة من الافتتاحية إلى الخاتمة، ويحدّد الوقت المخصص لكل نشاط تدريبي أو نقاش أو سؤال تحفيزي، بما يضمن الانسيابية والاتساق في إدارة الجلسة.





# خطة التدريس (Teaching Plan)

تُراعى الواقعية الزمنية في توزيع الوقت، بحيث يُخصّص لكل مرحلة زمن كافٍ يتيح التفاعل البنّاء، دون تجاوز الإطار الزمني المقرر لدراسة الحالة.



تُراعى المرونة في تنفيذ الخطة، بحيث تتيح للمدرب تعديل تسلسل الأنشطة أو توقيت بعضها وفق مستوى تفاعل المتدربين وظروف الجلسة، دون الإخلال بالبنية العامة أو الأهداف التعليمية المحددة.



تُعَد خطة التدريس وثيقة مكمّلة لمذكرة التدريس، ويجب أن تتوافق معها في الأهداف الزمنية ووسائل التنفيذ وأساليب التقييم، لتعملاً معاً كمنظومة تدريجية متكاملة تسهم في تحسين جودة دراسة الحالة وتحقيق أثرها التعليمي.



نُعَدُّ استراتيجيات تحفيز النقاش أحد أهم المكونات التفاعلية في دراسة الحالة، إذ تمثل الجسر الذي يربط بين التحليل العلمي والممارسة التطبيقية داخل بيئة التعلم. ويُعَدُّ النقاش البناء وسيلة فعالة لتفعيل التفكير النقدي، وتعميق الفهم الجماعي، وتحفيز المتدربين على استكشاف وجهات نظر متعددة حيال الموقف التدريبي.

ومن هذا المنطلق، تؤكد منهجية أكاديمية الفوزان لبناء وتصميم دراسات الحالة على أهمية تمكين المدرب من إدارة النقاش بأسلوب يوازن بين المشاركة الفردية والجماعية، ويثري عملية التعلم من خلال توظيف أسئلة موجهة، وتفاعلات مدروسة، وأساليب اتصال محفزة على الانخراط والتفكير العميق.

## القسم الأول: التواصل مع المتدرب (Warm Call / Cold Call)

يُعَدُّ التواصل مع المتدربين من الركائز الأساسية في إدارة النقاش داخل الجلسة التدريبية، إذ يسهم في تعزيز المشاركة، وبناء بيئة تفاعلية قائمة على الثقة والانفتاح. ويُستخدم في هذا الإطار أسلوبان رئيسان للتواصل هما:

### 01 النداء الدافئ (Warm Call)

#### النوع الأول

هو أسلوب تشجيعي يهدف إلى تهيئة المتدربين للمشاركة بشكل طوعي، ويستخدم عادة في المراحل الأولى من الجلسة أو عند طرح الأسئلة الافتتاحية. ويُطبَّق هذا الأسلوب عندما:

يستخدم كذلك بعد مناقشات حيوية لإشراك أفراد جدد في الحوار بطريقة سلسلة تحافظ على روح التعاون.

يرغب المدرب في تشجيع المتدربين الأقل تفاعلاً على الحديث من خلال نبذة ودية محفزة أو توجيه السؤال بشكل عام قبل تحديد المتحدث.

يرغب المدرب في تشجيع المشاركة الطوعية وبناء جو من الراحة النفسية قبل الدخول في التحليل المتعمق.

ويُعد هذا النوع من النداء مثاليًا في مراحل التهيئة الذهنية الأولية للنقاش، وذلك لتحفيز التفكير الأولي لدى المشاركين دون إشعارهم بضغط المشاركة الإلزامية، حيث يساهم في بناء الثقة المتبادلة، ويُظهر الاحترام لتنوع وجهات النظر.

## 02 النداء المباشر (Cold Call)

### النوع الثاني

هو أسلوب يستخدم فيه المدرب التوجيه المباشر بالسؤال إلى متدرب محدد دون سابق تهيئة، ويهدف إلى ضمان شمول المشاركة والانضباط في الحوار. ويُستخدم هذا الأسلوب عندما:

يحتاج إلى  
ضبط الإيقاع  
الزمني  
للتقاسم  
بإعادة توجيه  
الحوار  
نحو الأهداف  
الرئيسية بعد  
تشات الآراء.

يود اختبار فهم  
المتدربين  
لمفهوم أو  
موقف محدد  
وردّه التحليلي  
عليه بعد عرض  
حالة جزئية أو  
تسلسل منطقي  
في النقاش.

يرغب في تفعيل  
الانتباه العام  
وتحفيز  
جميع المشاركين  
على  
متابعة  
النقاش بتركيز  
واستعداد دائم  
للإسهام.

يلاحظ  
المدرب  
ضعف  
التفاعل أو  
اقتصار  
النقاش على  
فئة محدودة  
من  
المتدربين.

ويستخدم هذا النوع من النداء عادة في منتصف الجلسة أو مراحل النقاش التحليلية المتقدمة، حين تكون الحاجة ماسة لإدارة التفاعل بتركيز أعلى وضمان مشاركة متوازنة بين جميع المتدربين.

## الفروقات ما بين النداء الدافئ والنداء المباشر في العملية التدريبية

| العنصر                   | النداء الدافئ (Warm Call)                                                                                                                   | النداء المباشر (Cold Call)                                                                |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف الرئيس             | تشجيع المشاركة الطوعية وبناء بيئة آمنة ومحفزة للتفاعل.                                                                                      | ضمان شمول المشاركة وتعزيز الانضباط الذهني لجميع المتدربين.                                |
| توقيت الاستخدام          | في المراحل التمهيديّة من الجلسة أو عند طرح الأسئلة الافتتاحية لبناء الثقة والتهيئة الذهنية.                                                 | في مراحل النقاش التحليلي المتقدم أو عند ضعف التفاعل لضبط الإيقاع وتحفيز الانتباه.         |
| أسلوب الطرح              | توجيه السؤال إلى المجموعة أو أكثر من متدرب بصيغة ودّيّة دون تحديد شخص معين مسبقاً.                                                          | توجيه السؤال مباشرة إلى متدرب محدد دون تهيئة مسبقة، لزيادة المسؤولية الفردية في المشاركة. |
| الأثر التعليمي           | يعزز الثقة بالنفس ويشجع المترددين على التفاعل التدريجي.                                                                                     | يرفع مستوى الانتباه والانضباط، ويضمن شمول المشاركة لجميع الحضور.                          |
| المخاطر إن أسوء استخدامه | قد يؤدي الإفراط فيه إلى هيمنة عدد محدود من المشاركين على الحوار.                                                                            | قد يحدث توتراً أو قلقاً إذا استُخدم في بدايات الجلسة دون تهيئة مناسبة.                    |
| أفضل ممارسات الاستخدام   | الدمج بين الأسلوبين تدريجياً؛ يبدأ المدرب بالنداء الدافئ لبناء التفاعل، ثم ينتقل إلى النداء المباشر لضبط النقاش وتحقيق التوازن في المشاركة. |                                                                                           |

## القسم الثاني: القواعد التي ينبغي مراعاتها في صياغة الأسئلة الافتتاحية

تُعَدُّ الأسئلة الافتتاحية المدخل الأساسي لإطلاق النقاش وبناء مسار الحوار داخل الجلسة التدريبية. ويُراعى عند إعدادها وطرحها ما يلي :

أن تكون الأسئلة عامة في بدايتها، محفزة للتفكير، وغير موجهة نحو إجابة محددة مسبقاً.



أن ترتبط الأسئلة بالأهداف التعليمية ودلالات الحالة، مع انتقالها تدريجياً نحو الأسئلة التحليلية والاستنتاجية.



أن تُصاغ بلغة بسيطة ومباشرة تراعي مستوى المتدربين ومجالهم المهني.



أن تُطرح في توقيت مناسب يضمن تفاعل الحضور واستعدادهم الذهني للمشاركة.



أن تُدار من خلال أسلوب مدربٍ على الإصغاء وإعادة الصياغة لتوجيه النقاش نحو محاوره الرئيسة دون فرض رأي محدد.



## القسم الثالث: تحفيز التفاعل داخل القاعة التدريبية

يمثل التفاعل محور نجاح دراسة الحالة، ويُسهم في تحويل المتدرب من متلقٍ إلى مشارك فعال في بناء المعرفة. ولتحقيق ذلك، يُوصى بما يلي:

استخدام أنشطة قصيرة مثل العصف الذهني أو تحليل المواقف في مجموعات صغيرة قبل النقاش العام.



توظيف أدوات بصرية مساعدة (سبورة، بطاقات، مقاطع مرئية) لعرض الأفكار وتجميع المخرجات.





# استراتيجيات تحفيز النقاش

تنويع أنماط الحوار بين النقاش الثنائي والجماعي بما يحفز المشاركة المتوازنة.



تشجيع التعليق على آراء الزملاء وتبادل وجهات النظر مع الحفاظ على أسلوب مهني واحترام الاختلاف.



إنهاء الجلسة بتلخيص أبرز الأفكار المطروحة واستخلاص الدروس الرئيسة وربطها بأهداف الحالة التدريبية.



## القسم الرابع: قواعد إدارة النقاش

يُعدّ حسن إدارة النقاش عنصرًا محوريًا في نجاح دراسة الحالة، إذ يُمكن المدرب من توجيه الحوار بطريقة تضمن مشاركة فاعلة وتحقيق الأهداف التعليمية دون خروج عن المسار الموضوعي. ولتحقيق ذلك، يجب مراعاة مجموعة من القواعد الأساسية، على النحو الآتي:

### 01. تحديد الهدف من النقاش بوضوح



حيث يجب على المدرب قبل البدء في النقاش أن يوضّح الغرض من النقاش ومجاله، سواء كان تحليل موقف، أو استكشاف بدائل، أو استخلاص دروس تطبيقية، بما يوجّه تفكير المتدربين نحو نتائج محددة.

### 02. إدارة الوقت بانضباط



وذلك بأن يراعى المدرب تخصيص وقت محدد لكل محور نقاشي، مع متابعة توازن المشاركة، وتجنب إطالة الحوار في جزئيات فرعية قد تُضعف تركيز الجلسة أو تشتت الأهداف التعليمية

## 03. التعامل مع الآراء المتعارضة بإيجابية



حيث تُعدّ الاختلافات الفكرية مصدرًا غنيًا للتعلم، لذا ينبغي على المدرب تشجيعها وإدارتها باحترام، من خلال إعادة صياغة المداخلات المتباينة ودمجها في إطار تحليلي مشترك يعزّز التفكير النقدي.

## 04. طرح الأسئلة العميقة والمتابعة الذكية



حيث ينبغي على المدرب استخدام أسئلة المتابعة مثل: "ما السبب؟"، "هل هناك بدائل أخرى؟"، "كيف يمكن تطبيق ذلك في سياق آخر؟"، وذلك لتوسيع أفق التفكير وتعميق التحليل دون فرض توجه معين.

## 05. الحياد والموضوعية



إذ يجب على المدرب الحفاظ على الحياد في إدارة الحوار، وتجنّب تبني رأي أو موقف شخصي، مع التركيز على تحليل الوقائع وتقدير مختلف وجهات النظر.

## 06. تعزيز الانضباط والتفاعل المتوازن



حيث يرعى المدرب ضبط إيقاع النقاش بحيث يشارك جميع المتدربين، مع الحد من هيمنة فئة محددة، وتوجيه الحوار بلطف نحو الأهداف التدريبية دون إقصاء أو مقاطعة.

## 07. التعامل مع الأسئلة الصعبة أو غير المتوقعة



فإذا طُرحت أسئلة معقدة أو خارجة عن سياق الجلسة، يُستحسن تأجيل الإجابة إلى نهاية النقاش أو تحويلها إلى فرصة لتبادل الرأي الجماعي، مع التزام الهدوء واحترام طرح المتدرب.

## 08. اختتام النقاش بتلخيص مركز



يجب على المدرب أن يختتم الجلسة بتلخيص النقاط الرئيسة والدروس المستفادة، مع إبراز كيفية ارتباطها بأهداف دراسة الحالة ومخرجاتها التعليمية، مما يرسخ المعرفة التطبيقية لدى المتدربين.

تُجسّد هذه المنهجية إطاراً علمياً وعملياً متكاملًا لبناء وتصميم دراسات الحالة التعليمية والتدريبية، بوصفها أداة رئيسة لتطوير رأس المال البشري وتعزيز التعلم التطبيقي في القطاع غير الربحي. وقد حرصت أكاديمية الفوزان لتطوير قيادات المؤسسات غير الربحية من خلال هذا العمل على استخلاص أفضل الممارسات الدولية الرائدة في مجال بناء وإعداد دراسات الحالة التعليمية والتدريبية، بما يضمن مواءمتها مع واقع القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية، وارتباطها في الوقت ذاته بالمعايير الأكاديمية الرصينة المعتمدة في جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

وتمثّل المنهجية مرجعاً استرشادياً يهدف إلى توحيد المفاهيم والإجراءات المتعلقة بإعداد دراسات الحالة، بدءاً من اختيار الفكرة وجمع البيانات وتحليلها، مروراً بتصميم الأدوات المساندة، وانتهاءً بآليات المراجعة والتحكيم وتقييم الأثر. كما تسعى إلى تمكين المدربين والمصممين من تطبيق أساليب علمية منهجية تضمن الاتساق والجودة والابتكار في بناء وتصميم دراسات الحالة.

وفي الختام، تتقدّم الأكاديمية بخالص الشكر والتقدير إلى الخبراء والمختصين وفرق العمل الذين أسهموا في إعداد هذه المنهجية ومراجعتها، وما قدموه من خبرات وملاحظات أثّرت محتواها ورفعت من جودتها. كما تُثمن الأكاديمية جهود الشركاء الأكاديميين والممارسين المهنيين من مختلف الجهات، الذين شاركوا في بناء هذا الإطار المعرفي وأسهموا في بلورة ممارسات وطنية رصينة في تصميم وبناء دراسات الحالة التعليمية والتدريبية.

وإذ تُشيد الأكاديمية بهذه الجهود المخلصة، فإنها تؤكد أن هذه المنهجية ليست غاية بحد ذاتها، بل هي مسار متجدد للتطوير والتحسين المستمر، يُبنى على التقييم الدوري والتغذية الراجعة المستمرة من واقع التجربة التطبيقية. كما تؤكد الأكاديمية التزامها بمواصلة تطوير هذه المنهجية وتحديثها بما يتواءم مع المستجدات العلمية والممارسات الدولية الرائدة، سعياً إلى تعزيز مكانة القطاع غير الربحي كمحرك تنموي فاعل يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، وبناء منظومة تعليمية تطبيقية تُعزز التفكير النقدي، وتسهم في صناعة أثر معرفي واجتماعي مستدام.



## المراجع ( بحاجة إلى مراجعة)



Clawson, James G; & Weatherford, Larry R. (2008). Teaching Notes. SSRN Electronic Journal.



Harvard University. (2014). Guidelines for Writing a Teaching Note.



Emerald Publishing.( 2020 ). How to Write a Teaching Note.



Rotterdam School of Management Erasmus University. (2016). How to Write a Good Teaching Note.



Teaching with Cases. (n.d.). Harvard Kennedy School.



The Business School for the World | INSEAD. (n.d.). INSEAD.



## المركز البحثي التطبيقي للقطاع غير الربحي والتنمية المجتمعية

APPLIED RESEARCH CENTER FOR  
NONPROFIT & SOCIAL DEVELOPMENT