

نماء الخيرية
NAMAA CHARITY



مستجدات

استراتيجية العمل الخيري الفعّال خارطة طريق لإحداث التغيير

Making Change Happen:
Creating an Outcome-Based Strategy
استراتيجية العمل الخيري الفعّال:
خارطة طريق لإحداث التغيير

الإصدار

غياث هواري

الإشراف

محمد السعيد

التحرير

أعد هذا الإصدار شركة Impact Community Design، وهي شركة تعمل في مجال تصميم الحلول والمبادرات وبناء القدرات المؤسسية والفردية في المجال المجتمعي من خلال منهجيات تصميم الخدمات والمنتجات والابتكار المفتوح، وتنفيذ بحوث البيانات وتصميم المعرفة، وتطوير تجارب تعلم ومنتجات مبتكرة تساعد في تمكين الأفراد والمؤسسات والمجتمع من الاستفادة الفاعلة

جميع الحقوق محفوظة
2025

جدول المحتويات

مقدمة
6

عن السلسلة
4

7

أولاً:
إطار مرجعي لتنظيم الأفكار

10

ثانياً:
ما التغيير الذي تسعى إليه؟

13

ثالثاً:
كيف سيحدث التغيير؟

15

رابعاً:
أين ستحدث التغيرات ومن سيستفيد منها؟

17

خامساً:
متى ستظهر نتائج التغيير

18

سادساً:
تقييم النتائج وتحديث الاستراتيجية

خاتمة
22

توصيات
20



سعد مرزوق العتيبي

بسم الرحمن الرحيم

يشهد العالم اليوم تحولات غير مسبوقة في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، مما يفرض على العمل الإنساني والخيري ضرورة التكيف مع هذه التغيرات لمواكبة الاحتياجات المتزايدة والمتجددة للمجتمعات. ويمثل فهم اتجاهات العمل الإنساني المتجددة، وضرورة الاستناد إلى البيانات الدقيقة لصنع القرارات، بالإضافة إلى استشراف المستقبل لمعرفة التحديات والفرص، أساساً ضرورياً لضمان استدامة الأثر الإيجابي لأعمال ومشاريع المؤسسات الخيرية والتنموية وتعظيم فعاليتها.

ولطالما كانت دولة الكويت مثلاً يُحتذى به في مجال العمل الإنساني والخيري على المستويين الإقليمي والدولي، حيث أسهمت مبادراتها المتنوعة في تقديم الدعم الإنساني لملايين الأفراد والمجتمعات حول العالم. وقد عززت مكانتها كعاصمة للعمل الإنساني عبر تبني استراتيجيات مبتكرة ومبادرات مستدامة تعكس قيم العطاء والتكافل. ومع ذلك، فإن التحولات التي يشهدها العالم تتطلب تطوير العمل الخيري ليصبح أكثر مرونة وكفاءة، معتمداً على أفضل الممارسات العالمية وأحدث الأدوات التحليلية.

وفي هذا الصدد، تأتي هذه السلسلة المكونة من أربعة تقارير كأداة فاعلة لدعم القطاع الإنساني في دولة الكويت، فهي تهدف إلى:

1. **تسليط الضوء على الاتجاهات العالمية والمحلية:** تساعد هذه التقارير العاملين في القطاع الإنساني على فهم التغيرات الجوهرية في بيئة العمل الخيري، بما في ذلك التحولات في أنماط العطاء، وظهور التكنولوجيا الإنسانية، وتزايد أهمية العمل التعاوني بين المنظمات.
2. **تعزيز استخدام البيانات في اتخاذ القرارات:** تسلط التقارير الضوء على أهمية البيانات في تحسين الكفاءة والشفافية، سواء من خلال تتبع أثر البرامج الإنسانية أو من خلال توجيه الموارد إلى المجالات الأكثر احتياجاً.
3. **رسم خارطة طريق للمستقبل:** تقدم التقارير تصورات ورؤى مستقبلية حول العمل الإنساني والخيري، بما يعين صنّاع القرار في الكويت على استشراف الفرص والتحديات القادمة.
4. **تعزيز مكانة الكويت العالمية في العمل الإنساني:** من خلال تبني أفضل الممارسات الواردة في هذه التقارير، يمكن للقطاع الإنساني في الكويت تعزيز دوره الرائد عالمياً، والارتقاء بمساهماته بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة.

ختاماً، وفي خضم هذه المتغيرات، تبرز أهمية هذه التقارير كأداة استراتيجية للعاملين في القطاع الإنساني والخيري في دولة الكويت، سواء كانوا من الجهات الحكومية، أو الجمعيات الخيرية، أو المنظمات غير الحكومية، حيث توفر منصة معرفية تساهم في تعزيز الابتكار وتطوير حلول مستدامة تلبي احتياجات المجتمعات بفعالية وشفافية أكبر، مما يعزز من أثر الجهود الإنسانية والخيرية على الصعيدين المحلي والدولي.

والله ولي التوفيق

الإشراف

غياث هواري



التحرير

محمد السعيد



مقدمة

يبدأ التخطيط للعمل الخيري بتحديد الأهداف النهائية التي يسعى المانحون لتحقيقها عن طريق عملهم ونشاطهم، إذ لا يقتصر دورهم على توفير الموارد المالية أو إبداء النوايا الحسنة، بل يتطلب الأمر وضع استراتيجية متماسكة للعطاء تقوم على تحديد النتائج المرجوة بدقة، ثم اختيار الإجراءات والخطوات التي يمكن أن تحقق تلك النتائج. تنطلق الاستراتيجية الخيرية من القيم والدوافع الأساسية للمانحين، وتُبنى عبر اختيار أهداف ملائمة مدروسة بعناية، لتصل في النهاية إلى العنصر الجوهرى: استراتيجية العطاء. هذه الاستراتيجية لها أهمية محورية لأنها تحدد كيف يمكن للاستثمارات الخيرية أن تسهم فعلياً في تحقيق التغيير المنشود. ورغم شيوع مصطلح "نظرية التغيير" في الأوساط الخيرية لوصف عمليات التخطيط والتقييم، فإن هذا الدليل، الذي يُعد جزءاً من سلسلة خارطة الطريق للعمل الخيري، يركز على رحلة المتبرع بحد ذاتها أكثر من المصطلحات الفنية المتداولة.

يُساعد هذا الدليل المانحين على تحقيق هذه الغاية. فهو يدعو إلى تجاوز المفهوم التقليدي للعمل الخيري باعتباره مجرد تمويل يرافقه طموح، ليصبح عملية مدروسة تتسم بالاستراتيجية والالتزام. إذ إن العمل الخيري الفعال يعتمد على الدقة، والتخطيط المحكم، وقوة الإرادة لبناء طريق عملي يصل بين طموحات المتبرعين والأثر الذي يسعون إلى تحقيقه. ويوفر منهجية تساعد المانحين، سواء كانوا ذوي خبرة أو مبتدئين، على وضع نموذج عملي لتحقيق التغيير الاجتماعي. كما يقدم إرشادات لوضع خطط دقيقة لمتابعة سير المشروع وتقييم تقدمه، مع إتاحة المجال للتطوير والتكيف مع المستجدات.

فريق العمل

أولاً:

إطار مرجعي لتنظيم الأفكار

في أي مسعى لتحقيق أثر خيري مستدام، يحتاج المانحون إلى إطار واضح لتنظيم الأفكار وتحويل الطموحات إلى خطوات عملية. يهدف هذا الإطار إلى مساعدة المانحين على تحديد أهدافهم بوضوح، ورسم خريطة طريق تقود إلى تحقيق التغيير المنشود، وذلك بالإجابة على أسئلة أساسية تتعلق بطبيعة التغيير المطلوب، والوسائل المؤدية إليه، والمجموعات المستفيدة، والإطار الزمني اللازم لرؤية النتائج. كما يركز الإطار على أهمية وجود مراجعة دورية للخطط والاستراتيجيات، لضمان توافقها مع الظروف المتغيرة وتعزيز فاعليتها.

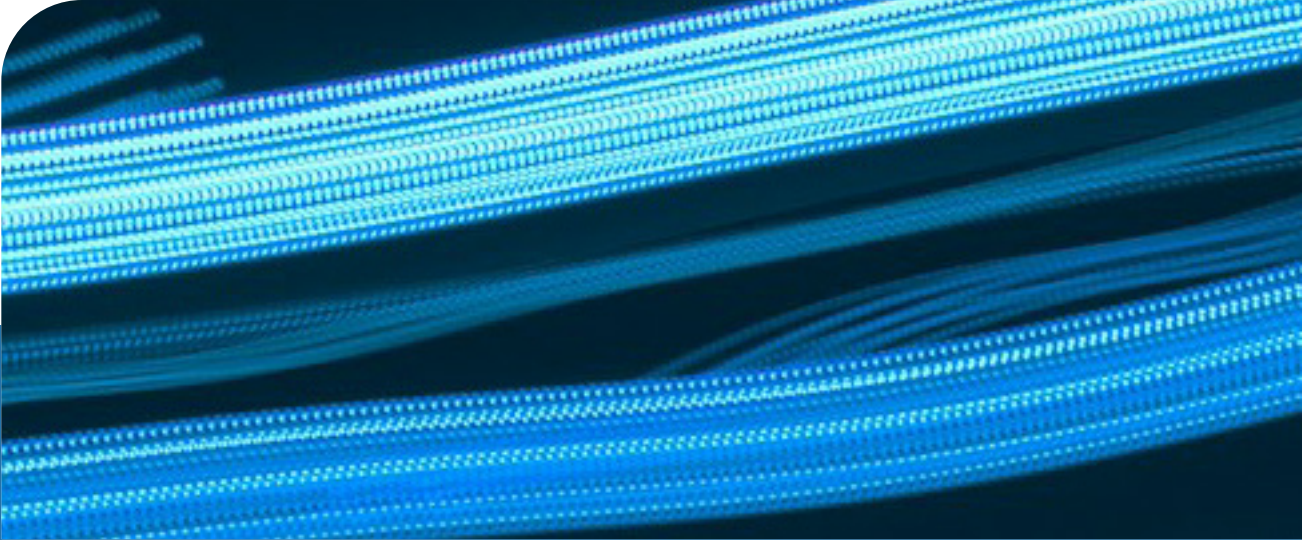
يقدم هذا القسم خطوات عملية ومنهجية تساعد على تحويل الرؤية الخيرية إلى واقع ملموس، عبر تحديد الأهداف بوضوح، واختبار الفرضيات، وقياس النجاح بطرق مرنة ودقيقة، وفيما يلي خمسة أسئلة أساسية تشكل إطار التغيير والتنظيم:

01 ما التغيير المراد تحقيقه؟

تتمثل الخطوة الأولى في صياغة الاستراتيجية بتحديد التغيير المطلوب بوضوح. ولذا، ينبغي التركيز على تعريف المشكلة التي يسعى المشروع الخيري إلى معالجتها. على سبيل المثال، إذا كانت المشكلة تتمثل في ارتفاع معدلات الأمية، فإن تحديد التغيير يكون في خفض نسبة الأمية في فئة عمرية أو في منطقة محددة خلال فترة زمنية معينة. يساعد هذا الوضوح في صياغة استراتيجية متكاملة تعالج المشكلة بفعالية، كما يتيح مراقبة التقدم وتقييم النتائج لاحقاً. يُعد فهم المشكلة بشكل صحيح أمراً أساسياً لبناء رؤية واضحة عن النتائج المرجوة، ويساعد في اقتراح الأساليب والأنشطة المناسبة التي يمكن أن تُحدث التغيير المطلوب.

02 كيف سيحدث التغيير؟

تتمثل هذه الخطوة في تحديد البرامج والمبادرات والأنشطة العملية التي ستُنَفَّذ لتحقيق التغيير المنشود. وإلى جانب ذلك، من المهم مراجعة الافتراضات الأساسية التي بُنيت عليها الاستراتيجية، للتحقق من مدى دقتها وقابليتها للتطبيق. قد يتطلب ذلك تحليل البيانات المتاحة، ومراعاة الظروف المحيطة أو التوجهات السائدة التي قد تؤثر على نجاح التنفيذ. بعد تحديد الهدف والتغيير المطلوب في الخطوة الأولى، يصبح من الضروري تصميم خطة عمل توضح الوسائل والأنشطة التي ستقود إلى هذا التغيير. على سبيل المثال، إذا كان الهدف هو تحسين جودة التعليم، فقد تشمل الأنشطة تقديم تدريب للمعلمين، أو توفير موارد تعليمية مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم التحقق من صحة الافتراضات الأساسية التي تدعم هذه الأنشطة، مثل جاهزية المجتمع أو توفر الموارد، لضمان أن الاستراتيجية تستند إلى أسس سليمة وتظل مرنة بما يكفي للتكيف مع أي مستجدات.



03 أين ترى التغيير ومن سيستفيد؟

تتطلب الإجابة على هذا السؤال تقديم وصف دقيق للمبادرة أو المشروع الخيري الذي سَيُنَفَّذُ لتحقيق التغيير المستهدف. يشمل ذلك تحديد الأنشطة أو الخدمات التي ستُقدَّم لمعالجة المشكلة التي تم تعريفها، بالإضافة إلى التعرف على الفئات المستهدفة التي ستستفيد بشكل مباشر من هذه الجهود. على سبيل المثال، إذا كان الهدف هو تعزيز التعليم الرقمي، فقد تكون الفئة المستهدفة طلاب المدارس في المناطق النائية، وسيتمثل التغيير في تحسين مهاراتهم التقنية. تحديد هذه الجوانب يساهم في توجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة ويضمن أن الاستراتيجية تخدم الأطراف التي تحتاجها فعلياً.

04 متى قد يظهر التغيير؟

في هذه المرحلة يجب وضع إطار زمني واضح للمشروع، يُحدّد فيه الموعد المتوقع لبدء ظهور التغيير وتأثيره. إذ إن الإطار الزمني عنصر جوهري في أي خطة استراتيجية، يحدد مدى إمكانية تحقيق الأهداف ضمن فترة زمنية معينة. كما يساعد هذا الإطار على تقييم متطلبات المشروع من حيث الموارد والتمويل، وتخطيط الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المناسب. على سبيل المثال، إذا كان الهدف تحسين مهارات الشباب في مجال التكنولوجيا، فقد يُحدد المشروع على مدى ثلاث سنوات مع تقسيم المراحل: السنة الأولى لتطوير المواد التدريبية، السنة الثانية للتنفيذ، والسنة الثالثة للتقييم. تحديد هذا الإطار يساعد أيضاً على اتخاذ قرارات ذكية بشأن تخصيص الموارد المالية والبشرية، وتقييم مدى استدامة المشروع ومخاطره المحتملة على المدى القصير والطويل.

05 كيف ستقيّم النتائج وتقوم بتحديث استراتيجيتك؟

لضمان فعالية المشروع وتحقيق الأهداف المرجوة، ينبغي وضع خطة واضحة لتقييم النتائج مقارنةً بالأهداف المحددة مسبقاً. تتطلب هذه العملية مراجعات دورية للتقدم، وتحليل الفجوات بين المتوقع والواقع، بالإضافة إلى توفير مرونة كافية لتعديل الاستراتيجية استجابةً للتغيرات أو التحديات التي قد تطرأ. على سبيل المثال، إذا كانت الاستراتيجية تهدف إلى دعم التعليم في مناطق نائية، وتم اكتشاف تحديات لوجستية غير متوقعة، يمكن تعديل الخطة لتوفير أدوات تعليم إلكترونية بدلاً من الكتب الورقية. يمثل تقييم النتائج مرحلة حاسمة في أي استراتيجية، إذ يتيح للمانحين وصناع القرار فهماً أفضل لما تم تحقيقه وما يحتاج إلى تحسين. تشمل هذه العملية استخدام مؤشرات أداء محددة مسبقاً لقياس النجاح، مثل عدد المستفيدين، مستوى التحسن المحقق، أو التأثير المجتمعي. وبناءً على هذه التقييمات، تُجرى تعديلات على الخطة، مثل إعادة تخصيص الموارد، أو إدخال أنشطة جديدة.

ثانياً:

ما التغيير الذي تسعى إليه؟

يأتي العديد من المتبرعين إلى العمل الخيري ولديهم بالفعل فكرة واضحة عما يهتمون به، مثل مواجهة تغير المناخ، أو تمويل إصلاح التعليم، أو تحسين الرعاية الصحية، ورغم هذا الوضوح، فإن الخطوة الأولى لبناء استراتيجية قوية تتطلب غالباً توضيح المشكلة بدقة وبشكلٍ أعمق.



تؤثر طريقة فهمنا للمشكلة في كيفية سعينا لإحداث التغيير لمعالجتها. ويتطلب ذلك عادةً:

- توضيح الدوافع.
 - تحديد إطار القضايا الكبرى المرتبطة بهذه الدوافع.
 - تضيق نطاق التركيز.
 - تحديد النتائج التي يرغب المتبرع في تحقيقها.
- بعد تحديد النقاط السابقة يمكن البدء بالتخطيط الفعلي، ويشمل ذلك عادةً إجراء البحوث، ليس فقط لفهم المشكلة بشكل أفضل واستعراض المبادرات والمشاريع السابقة التي حاولت معالجتها، بل أيضاً لوضع أهداف تفصيلية لبرنامج العطاء، وفيما يلي بعض الأسئلة المساعدة في هذه الخطوة:
- ما السياقات والأسباب التي تؤدي إلى المشكلة؟
 - ما التدخلات التي أثبتت نجاحها؟ وأيها لم تنجح؟
 - هل هناك أمثلة على برامج مشابهة في ظروف موازية؟
 - أين تكمن الاحتياجات غير الملباة؟
 - كيف تجيب المجموعات التي تتعامل مباشرة مع المشكلة على هذه الأسئلة؟
 - هل ستحقق النتائج المرجوة معالجة حقيقية للمشكلة؟
 - هل الأهداف قابلة للتحقيق؟
 - ما مدى استعداد المتبرع لتحمل مخاطر الفشل عند تحديد الأهداف؟

لا تدع المهمة تشعرك بالإرهاق

التخطيط المبكر هو ما يمنح الخطة الهيكلية اللازمة للعمل. لذا، فإن المعرفة العميقة بالوضع ضرورية.

يمكن للمستشارين الشخصيين، وأفراد الأسرة، والمستشارين المتخصصين في العمل الخيري تقديم المساعدة هنا. ومع ذلك، يبقى الدافع الأساسي هو رؤية المتبرع نفسه. وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن المتبرعين غالباً ما يكونون رواداً في إحداث التغيير الاجتماعي، وفي هذه الحالة قد لا تكون الأبحاث حول المشكلة دائماً متوفرة أو ذات صلة. لذلك، يظل هناك دائماً دور للحدس والبصيرة الشخصية في تحديد التغيير الذي ينبغي السعي إليه.

فجوات نموذج التغيير

في بعض الأحيان، قد تفتقر الخطوات الرئيسية في الاستراتيجية إلى الوضوح أو تكون مفقودة تماماً. على سبيل المثال، قد يفتقر برنامج لمحو الأمية في دولة نامية إلى مبنى مناسب للتدريس أو وسائل نقل كافية للطلاب. في مثل هذه الحالات، قد يتعين على الممولين النظر في مجالات خارج نطاق اهتماماتهم الأساسية لضمان بناء خطة قابلة للتحقيق بالفعل.

افتراضات وفرضيات الخطة

تعتمد أي خطة لحل مشكلة ما على افتراضات أو توقعات عن كيفية سير الأمور، وتعتبر صحيحة لكنها قد لا تكون مؤكدة تماماً. بعض الافتراضات على سبيل المثال:

- افتراض يتعلق بمنهج البحث: ربما تعتقد أن طريقة معينة في البحث العلمي هي الأكثر فعالية لحل مشكلة صحية، مثل اكتشاف علاج لمرض.
- افتراض حول الدعم المالي: الافتراض أن متبرعين آخرين سيشاركون في تمويل المشروع.
- افتراض عن النتائج: توقع أن الجهود المبذولة (مثل الأبحاث العلمية) ستؤدي بالتأكيد إلى تحقيق تقدم ملموس.

هذه الافتراضات ليست بالضرورة خاطئة، ولكن إذا لم تتحقق، قد يؤثر ذلك على نجاح خطتك. لذا، من المهم:

- معرفة الافتراضات مسبقاً: تحديد ما تعتمد عليه الخطة.
- اختبار الافتراضات: المقارنة بين ما توقعته وما تحقق فعلياً، وتعديل الخطة أو الافتراضات إذا لزم الأمر.
- التواصل بشفافية: مناقشة هذه الافتراضات مع أصحاب العلاقة حتى يكون الجميع على علم بما تعتمد عليه الخطة.
- الهدف هو أن تكون الخطة أكثر مرونة واستعداداً للتغيير إذا لم تسر الأمور كالمتوقع.



كيف سيحدث التغيير؟

بمجرد تحديد المشكلة بوضوح، يصبح من السهل على المانحين تحديد كيفية تحقيق النتائج المحددة التي يسعون إليها. تأتي كل مرحلة جديدة مع مجموعة جديدة من الأسئلة التي يمكن أن تساعد الجهات المانحة في صياغة نقاط العمل لاستراتيجيتهم، وتشمل هذه الأسئلة:

- ما المنظمات والمؤسسات والشركاء الذين سيساهمون في إحداث التغيير؟
- ما هو أفضل مزيج من البرامج والأنشطة؟ هل ستكون هناك حاجة لمبادرة جديدة؟ وهل ستتطلب تنسيقاً مع جهات أخرى في المجتمع المدني أو مع مؤسسات حكومية؟
- هل سيؤدي التعاون إلى زيادة الفعالية؟ هل يمكن للمانحين جمع المنظمات غير الربحية والجهات المانحة الأخرى التي تعمل على نفس القضية؟
- كم من الوقت ستستغرق المبادرة؟
- كم من المال ستحتاج؟
- كيف سيكون النجاح؟
- كم من الوقت والمال سيُخصص لتقييم النتائج؟

② ثغرات نموذج التغيير

في بعض الأحيان، تكون هناك خطوات رئيسية في الاستراتيجية إما غير واضحة أو مفقودة تماماً. على سبيل المثال، قد يفتقر برنامج لمحو الأمية في إحدى الدول النامية إلى مبنى للتعليم أو وسائل نقل كافية للطلاب. في مثل هذه الحالات، قد يحتاج الممولون إلى النظر في مجالات خارج اهتماماتهم الأولية لبناء خطة قابلة للتنفيذ.

② افتراضات النموذج

الافتراضات ليست بالضرورة سيئة في العمل الخيري، حتى إنه من الصعب تجنبها تماماً. ومع ذلك، فإن التعرف على هذه الافتراضات يمكن أن يساعد كثيراً في تقييم استراتيجية العطاء. يمكن اختبار هذه الافتراضات بمقارنة نتائج البرنامج الخيري بها، مما يتيح إمكانية تعديل البرنامج أو الافتراض ذاته. كما يُفضل أن يكون المانحون شفافين مع المنظمات غير الربحية بشأن تلك الافتراضات.

على سبيل المثال، هل يعتمد هدف تمويل البحث لعلاج مرض معين على افتراض أن منهجية باحث واحد هي الأكثر صحة؟ أو هل يعتمد تقدم البحث على دعم مانحين آخرين؟ وهل ستؤدي الأنشطة التي ينفذها القائمون على العمل إلى تحقيق تقدم حقيقي نحو العلاج؟

استراتيجيات العمل الخيري ليست حلولاً نهائية أو ثابتة، بل هي محاولات أو نظريات لكيفية إحداث التغيير. وبما أن النظرية تحتاج دائماً إلى اختبار، فإن المانحين يجب أن يبدؤوا بتطبيق برامجهم الخيرية، ثم يقوموا بتقييم نتائجها على أرض الواقع. يسمح هذا التقييم لهم برؤية ما إذا كانت النظرية التي اعتمدوا عليها صحيحة أم لا، ومن ثم تعديل الاستراتيجية أو تغييرها بناءً على النتائج الفعلية. الفكرة هي أن العمل الخيري عملية مستمرة من التجربة والتحسين، إذ يتم التعلم من الأخطاء والنجاحات لتطوير برامج أكثر فعالية في المستقبل.

أين ستحدث التغيرات ومن سيستفيد منها؟

لصياغة استراتيجية خيرية قابلة للتقييم، يحتاج المانحون إلى ربط الأهداف المحددة بالنتائج المرجوة. يتطلب ذلك أن تتضمن الخطة وصفاً دقيقاً لما ستقوم به البرامج الممولة بالفعل ومن سيستفيد منها، مما يسمح للمانحين بمقارنة استراتيجيتهم بالنتائج الفعلية.

على سبيل المثال، إذا أراد أحد المتبرعين مساعدة العاطلين عن العمل، فقد يضع خطة لتمويل منظمات تقدم خدمات مباشرة مثل توزيع الطعام، والاحتياجات الأساسية الأخرى. يمكن قياس النتائج بعدد الوجبات المقدمة، أو عدد الحاصلين على مأوى، أو المستفيدين من خدمات الرعاية الصحية، أو الملابس الموزعة.

كما يمكن للمتبرع نفسه أن يسعى لتحقيق التغيير في نفس القضية على مستوى منهجي، بواسطة العمل على قضايا المناصرة والسياسات. تشمل النتائج القابلة للقياس هنا تمرير قوانين أو لوائح جديدة، أو حدوث تغير في الرأي العام وفقاً لنتائج الاستطلاعات، أو إنشاء تحالفات للعمل لهذا الهدف. ومع ذلك، ينبغي ملاحظة أن تحقيق نتائج قابلة للقياس على هذا المستوى قد يكون صعباً للغاية، وقد يواجه المتبرعون مخاطر أكبر تتعلق بعدم تحقيق نتائج ملموسة في وقت قصير.

الإجابة على سؤال "من المستفيدين؟" تشكل جزءاً كبيراً من الإجابة على سؤال أين سيحدث التغيير؟ في المثال السابق، تتركز الاهتمامات الأساسية على العاطلين عن العمل، ومع ذلك، اعتماداً على النهج الذي يتبناه المتبرع، يمكن أن تشمل قائمة الأشخاص المتأثرين مباشرة بالبرنامج: موظفي الصحة، والمعلمين، والمتطوعين، والمشرعين، وصناع القرارات، نظراً لأن البطالة تطرح تحديات مختلفة في كل مجتمع، فقد يكون من أهداف المتبرع أيضاً زيادة الوعي على مستوى المجتمع بأكمله.

مع دراسة المانحين لتفاصيل نموذجهم حول أين سيحدث التغيير ومن سيستفيد، يمكنهم أيضاً أن يكونوا يقظين لأي عيوب في نهجهم. إحدى نقاط القوة في هذه العملية التخطيطية هي أنها تسمح للمتبرعين باكتشاف نقاط الضعف في نهجهم وتصحيحها قبل تخصيص أي أموال.

متى ستظهر نتائج التغيير

لا يعتمد العمل الخيري الفعّال على قرارات عن كيفية تقديم الدعم، بل أيضاً على تحديد مدة الدعم. وقد تتراوح المدة الزمنية للبرامج الخيرية بين عام وأقل إلى عدة أعوام، وذلك حسب طبيعة المشكلة أو الاحتياج الذي يعمل المشروع الخيري على تلبيته. بعض القضايا تتطلب استجابة عاجلة (مثل الإغاثة في حالات الكوارث)، بينما تحتاج قضايا أخرى إلى استثمارات طويلة الأمد (مثل تقديم منح دراسية للطلاب المحتاجين).

في العقدين الماضيين، اتجهت بعض الجهات المانحة نحو العمل الخيري قصير الأجل. ومع ذلك، يظل النهج السائد هو العمل لتحقيق التغيير الاجتماعي بشكل مستدام وعلى المدى الطويل. وتلعب رؤية المانحين للمشكلات وتحديد أهداف والاستراتيجيات دوراً أساسياً في تحديد مدة الدعم. ومع ذلك، فإن العديد من المانحين يدركون أهمية مراعاة عوامل متعددة، مثل تأثير حجم التبرعات على خطط الاستثمار، ومستوى المخاطر المرتبطة بالبرامج، وتعقيد الأهداف المرجوة، لضمان تقديم دعم مستدام وفعّال يلبي التحديات المطروحة.

كما أن بعض أكبر المانحين وأكثرهم تأثيراً على مستوى العالم يعترفون بأهمية وجود مجال للخطأ وإعادة ضبط برامجهم الخيرية عند تحديد الأطر الزمنية. إذ يُعتبر بناء المرونة في استراتيجياتهم مساعداً على التعلّم أثناء العمل وإجراء تعديلات خلال الطريق، مما يحقق في النهاية فعالية أكبر.

تقييم النتائج وتحديث الاستراتيجية

يدرك العديد من المانحين أهمية الحصول على معلومات دقيقة وذات صلة بالبرامج التي يدعمونها. وتُعتبر عملية التقييم، التي تجري بالتعاون مع الجهات المستفيدة، وسيلة فعّالة للحصول على هذه المعلومات. وبدون التقييم، يخاطر المانحون بتمويل برامج لا تحقق النتائج المرجوة. كما أن هذه الخطوة تمثل فرصة لإجراء تعديلات على العمليات والمشاريع واستراتيجية العمل لزيادة الفعالية.

من المهم أن يبدأ المانحون بتحديد الأهداف بوضوح قبل قياس النتائج. لتحقيق ذلك، يجب أن يكون لديهم فكرة واضحة عن الوضع الحالي الذي ستُقارَن النتائج به، وكذلك تحديد ما يتوقعون تحقيقه من البرنامج. علاوة على ذلك، من الضروري القيام بمراجعات دورية للتأكد من أن التقدم يتم كما هو مخطط له، إذ توفر هذه المراجعات معلومات تساعد في تقييم فعالية البرنامج وإجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر.

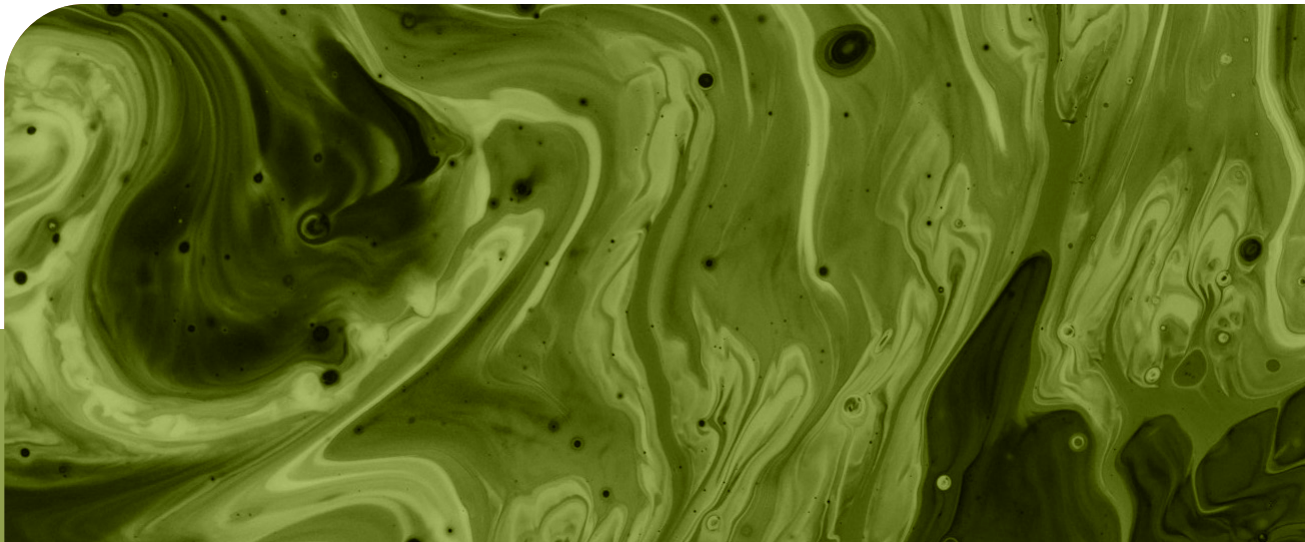
② ما الذي يمكن أن تحققه عملية التقييم؟

تُساهم عملية التقييم في تحديث استراتيجيات العمل الخيري، مما يُسفر عن المزيد من الكفاءة والفعالية، وتحديث استراتيجي مستمر. ولذلك، ينبغي على المانحين عند وضع الخطط للأعمال الخيرية مراعاة تضمين عنصر المرونة، بما يُتيح لهم فرصة المراجعة، والتقييم، والتعديل، والتكيف مع الظروف المتغيرة. ويمكن للتقييم أن يخدم ثلاثة أهداف رئيسية هي: المساءلة، واتخاذ القرار، وإثبات الفكرة، على النحو الآتي:

1. **المساءلة:** تراقب عملية المتابعة ومراجعة الأداء مدى التزام الجهات المستفيدة بتنفيذ الإجراءات التي تعهدت بها للمانحين.

2. **اتخاذ القرار:** يُعد التقييم أداة حاسمة لمساعدة المانحين في اتخاذ قرارات بشأن استمرارية دعم المنظمات غير الربحية أو إيقافه. كما يمكن استخدام التقييم لتحديد كيفية تعزيز كفاءة الجهات المستفيدة. وبالإضافة إلى ذلك، يُتيح التقييم للمانحين فرصة لمراجعة دورهم في عملية التغيير: هل قمنا باتخاذ قرارات صائبة؟ كيف يمكننا تحسين آلية اتخاذ القرار؟

3. **التحقق من النتائج:** تُعد البيانات الدقيقة عن تحقيق النتائج المرجوة دليلاً لتوسيع نطاق المشروع. وغالباً ما تُساعد هذه الأدلة المانحين والمنظمات المستفيدة على جذب ممولين آخرين وتوسيع تأثير البرامج الناجحة. بل وقد تُصبح هذه البرامج نموذجاً يُحتذى به لبرامج أخرى.



توصيات للمؤسسات الخيرية والتنموية في دولة الكويت

تقدم شركة أثر مجموعة من التوصيات المستنبطة من أفضل الممارسات المذكورة في الدليل على النحو الآتي:

1. صياغة استراتيجية واضحة قائمة على النتائج: وذلك عن طريق:

- **تحديد الأهداف النهائية بدقة:** يجب أن تبدأ المؤسسات بتعريف المشكلة التي تسعى لحلها وتحديد النتائج المرجوة بوضوح، مما يساعد في بناء رؤية استراتيجية فعّالة.
- **اعتماد نموذج التغيير:** يُعد هذا النموذج أداة محورية لفهم الفجوات وتحديد خطوات العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

2. تعزيز التخطيط المسبق والمستدام: ويتم ذلك بواسطة أمرين:

- **ربط الموارد مع الأهداف:** استخدام الموارد المتاحة بفعالية لتحقيق الأهداف، مع تحديد أولويات التمويل بناءً على الاحتياجات الأكثر إلحاحاً.
- **التخطيط طويل الأمد:** التركيز على المشاريع التي تحقق استدامة طويلة الأمد بدلاً من الحلول قصيرة المدى.

3. إدارة الافتراضات والمخاطر: اختبار الافتراضات والتعامل مع المخاطر المتوقعة على النحو الآتي:

- **اختبار الافتراضات:** يجب على المؤسسات تحديد الافتراضات التي تعتمد عليها الاستراتيجيات واختبار مدى دقتها، مع جاهزية للتكيف إذا لزم الأمر.
- **التعامل مع المخاطر:** التخطيط لاستراتيجيات مرنة قادرة على مواجهة التحديات غير المتوقعة.

4. تعزيز الشراكات والتعاون: وذلك عن طريق:

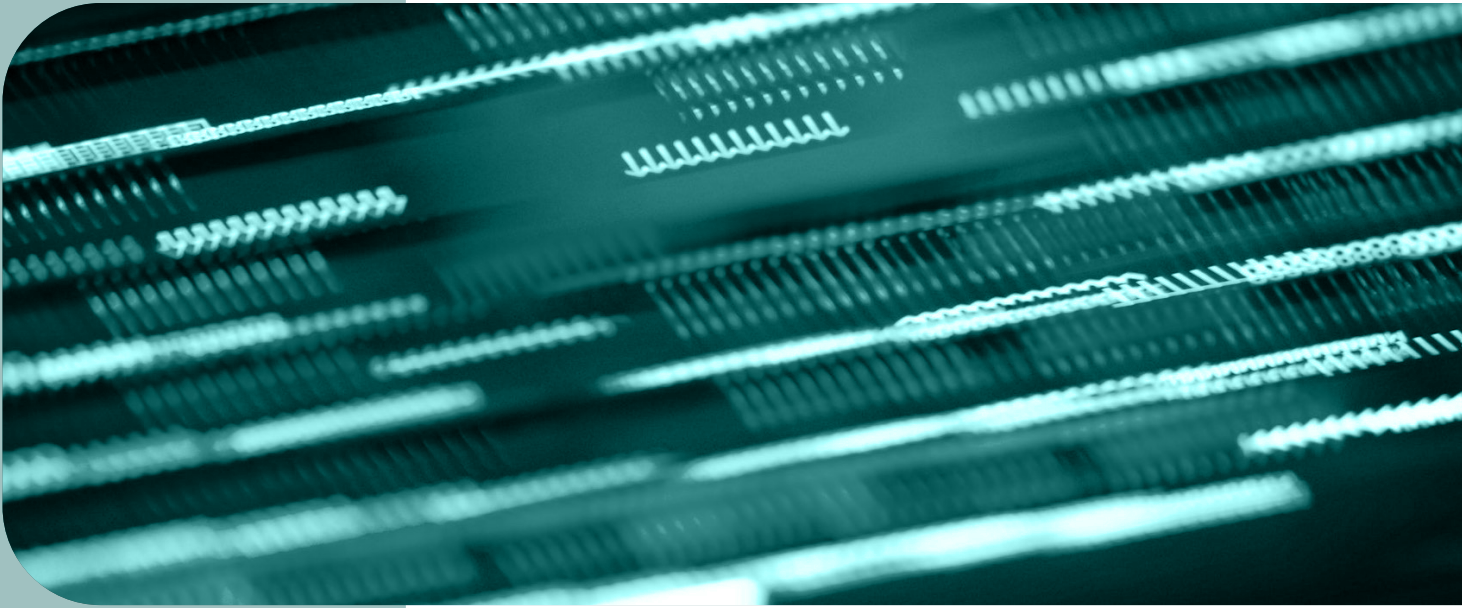
- **العمل المشترك مع مختلف الأطراف:** يشمل ذلك منظمات المجتمع المدني، والقطاع الحكومي، والشركاء الدوليين لضمان تحقيق تأثير أوسع.
- **تشجيع تبادل المعرفة:** مشاركة قصص النجاح والدروس المستفادة بين المؤسسات لتحفيز الابتكار وتحسين الممارسات.

5. التقييم الدوري والتطوير المستمر: لا يمكن مراقبة التقدم بدون تقييم دائم ومنهجي بواسطة:

- **وضع مؤشرات قياس واضحة:** إنشاء آليات تقييم دورية لقياس مدى تحقيق الأهداف، وضمان الشفافية مع المانحين والمستفيدين
- **التحديث المستمر للاستراتيجيات:** مراجعة وتحديث الخطط بناءً على نتائج التقييم لضمان توافقها مع المستجدات.

6. تعزيز الشفافية والمسؤولية: ويتم ذلك بواسطة:

- **توثيق ومشاركة النتائج:** يُفضل أن توضح المؤسسات تأثير أنشطتها على المستفيدين وتستخدم هذه البيانات لجذب دعم جديد.
- **تحقيق المساءلة:** متابعة التزام الجهات المستفيدة بالأنشطة المتفق عليها لضمان تحقيق الأثر.



خاتمة

إن صياغة استراتيجية قائمة على النتائج تمنح المتبرعين أداة للتخطيط المسبق لعملهم الخيري، إذ يمكنهم تصور القصة أو الرحلة التي ستأخذهم من أهدافهم إلى النتائج المرغوبة. بمعنى أن المتبرعين يحددون بوضوح ما يريدون تحقيقه (النتائج النهائية)، ثم يقومون بعملية تحليل منهجية لتحديد الخطوات والأنشطة التي ستقودهم إلى تحقيق تلك النتائج. الأمر بمثابة تمرين ذهني يربط بين الأهداف والخطط التنفيذية بأسلوب منظم ومدرّس.

ويبدأ العمل على الخطة الاستراتيجية بعد الإجابة والتفكير في جميع التساؤلات (هل الخطة واقعية وقابلة للتنفيذ؟ ما النصائح أو التعديلات التي يُمكن اعتمادها لتحسين الخطة؟ كيف حقق الآخرون دروساً مشابهة؟ ما الدروس التي يمكن تعلمها من تجاربهم؟ هل الأنشطة والبرامج المخطط لها تتماشى مع الاحتياجات الفعلية؟... الخ). يمكن حينها للمانحين العمل على إعداد الخطة الاستراتيجية المنشودة والتي تتضمن: المشكلة، والأهداف، والنتائج، والافتراضات، وتسلسل التغيير، وغير ذلك. بهذه الطريقة، يمكنهم مشاركة خططهم مع أصحاب العلاقة للحصول على ردود أفعال. كما تتيح لهم الخطة فرصة البحث عن الثغرات في نموذج التغيير الخاص بهم.

بعبارة أخرى، الخطة الاستراتيجية تشبه بمسودة أولية للتغيير. وكما هو الحال مع أي مسودة، الهدف منها هو تحفيز الأفكار والانطلاق بالمشروع. ومن المتوقع أن تكون بحاجة إلى تعديلات وتحسينات. هذه المرونة في العمل، تتيح للمتبرعين فرصة التجريب وطرح التساؤلات، سواء لأنفسهم أو لعائلاتهم وأصدقائهم أو لمستشاريهم وغيرهم من المتبرعين، بالإضافة إلى المنظمات غير الربحية ورواد الأعمال الاجتماعيين.

مونهو غراف

Monograph in Action

قراءات سبر في الاتجاهات
والتحولات العالمية للقطاعات
الحيوية

للتحميل والاطلاع

sabr-sp.com/monographs



تقارير دورية ترصد الاتجاهات وتوثق البصائر وتقدم قراءات ورؤى نقدية تتناول قضايا متعددة في مجالات حيوية تشمل الاقتصاد والأعمال، والصحة والرعاية الصحية والتغير المناخي، والتكنولوجيا. والذكاء الاصطناعي، والابتكار، ومتغيرات التعليم، والاستثمار الاجتماعي، واتجاهات الريادة الاجتماعية

تهدف التقارير إلى مساعدة صناع القرار والقادة في المؤسسات في العالم العربي على مواكبة أحدث الممارسات العالمية، ودعم اتخاذ قرارات مدروسة وتعزيز الابتكار وتصميم الحلول المناسبة لمجتمعاتنا.



من نحن؟

شركة تعمل في مجال تصميم الحلول والمبادرات وبناء القدرات
المؤسسية والفردية في المجال المجتمعي من خلال:

منهجيات تصميم الخدمات والمنتجات
والابتكار المفتوح.



تنفيذ بحوث البيانات وتصميم
المعرفة.



تطوير تجارب تعلم ومنتجات مبتكرة تساعد
في تمكين الأفراد والمؤسسات والمجتمع
من الاستفادة الفاعلة.



للتواصل

www.impact-kwt.com
hello@impact-kwt.com

مستجدات

• مؤسسة نماء الخيرية •



نماء الخيرية مؤسسة خيرية اجتماعية أسست 1977م في دولة الكويت، وتسعى نماء إلى بناء منظومة مؤسسية وتطويرها، تعنى بالتنمية المجتمعية في صورة ابتكارية حضارية، لبناء الإنسان عبر جسور الشراكات والتحالفات مع المنظمات الإنسانية المحلية والإقليمية والعالمية، عن طريق بيئة عمل تلتزم بالأصول المهنية والقيم الأخلاقية. وأنموذج ريادي في ترسيخ مفهوم القطاع الثالث ومكماً للقطاعات الأخرى، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 وانتهاجاً لرؤية دولة الكويت 2035.

• الشريك العلمي •



شركة تعمل في مجال تصميم الحلول والمبادرات، وبناء القدرات المؤسسية والفردية في المجال المجتمعي عن طريق:

- منهجيات تصميم الخدمات والمنتجات والابتكار المفتوح.
- تنفيذ بحوث البيانات وتصميم المعرفة.
- تطوير تجارب تعلم ومنتجات مبتكرة تساعد على تمكين الأفراد والمؤسسات والمجتمع من الاستفادة الفاعلة.

www.impact-kwt.com

• الشريك المجتمعي •



مركز أثر الاجتماعي "هو منصة ومساحة مجتمعية مبتكرة تجسد مكاناً للإلهام والتأثير الإيجابي في دولة الكويت. يجمع بين التعليم التفاعلي والمشاركة الاجتماعية ودعم المبادرات والفرق التطوعية، ليكون حاضنة للإبداع والعمل الجماعي. يهدف المركز إلى تمكين الأفراد والمبادرات من إحداث تغيير مستدام مؤثر عبر تعزيز القيم الاجتماعية والابتكار المجتمعي.

نماء الخيرية
NAMAA CHARITY



مسجدنا

