

نماء الخيرية
NAMAA CHARITY



مستجدات

العمل الخيري المستقبلي

استشراف لتحقيق الخير العام

Futures Philanthropy: Anticipation
for the Common Good
العمل الخيري المستقبلي: استشراف
لتحقيق الخير العام

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



10

أولاً:

استشراف المستقبل والعمل الخيري

13

ثانياً:

ممارسة الاستشراف في القطاع الخيري

16

ثالثاً:

الدراسات الخيرية في القرن الحادي والعشرين:

الاتجاهات الرئيسية ونقاط الضعف المستقبلية والمخاطر والفرص في العقد القادم

22

رابعاً:

مبادئ وممارسات العمل الخيري في المستقبل

28

خامساً:

التخطيط لمستقبل العمل الخيري



قائمة الجداول

20

الجدول (رقم 1)
الاتجاهات الكبرى خلال العقد القادم

29

الجدول (رقم 2)
أبعاد تقييم والتطوير لأداة التقييم الذاتي

قائمة الأشكال

23

الشكل (رقم 1)
أهم الممارسات والمبادئ للعمل الخيري المستقبلي

قائمة الرسوم البيانية

19

الرسم البياني (رقم 1)
الفرص المستقبلية للمؤسسات الخيرية في العقد القادم



سعد مرزوق العتيبي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

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

يشهد العمل الخيري تحولاً نوعياً في مواجهة تحديات وأزمات القرن الحادي والعشرين المعقدة والمتزايدة، مما يفرض على المؤسسات الخيرية إعادة تقييم أدوارها لتتجاوز الممارسات التقليدية، والتي غالباً ما تركز على معالجة الأعراض والآثار الجانبية، والقيام بتدخلات قصيرة الأجل، إلى ممارسات أكثر مرونة وقادرة على التنبؤ بالأزمات، مما يوفر رؤى وحلولاً جديدة ورسم سيناريوهات للتعامل معها، وتوجيه الموارد بكفاءة وفعالية، وفي هذا الصدد، يبرز النهج الاستشاري كأداة حيوية تتيح للمؤسسات الخيرية ليس فقط التفاعل مع الأزمات الحالية، بل أيضاً الاستعداد للتحديات المستقبلية بتخطيط منظم، وفعالية أكبر.

يضع كتاب "العمل الخيري المستقبلي: استشراف لتحقيق الخير العام" خارطة طريق لتطبيق التفكير المستقبلي في القطاع الخيري، عبر استعراض أدوات استشراف المستقبل، مثل تحليل الاتجاهات الكبرى، وتصميم السيناريوهات، وتحليل الطبقات السببية، يقدم الكتاب للمؤسسات الخيرية آليات ملموسة لتعزيز مرونتها، وتمكين المجتمعات التي تعمل معها، وتوجيه مواردها نحو بناء مستقبل أكثر استدامة.

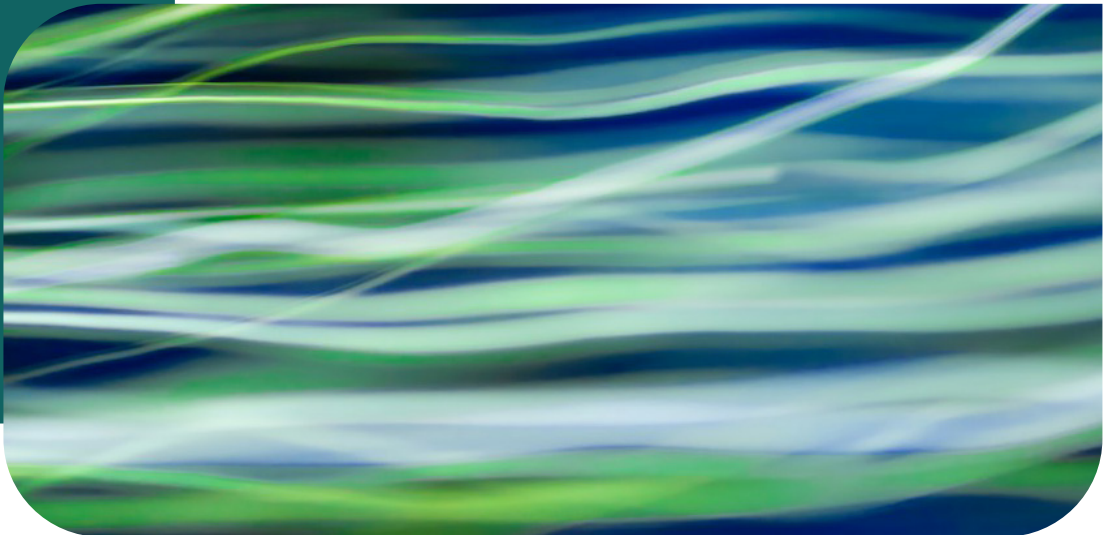
يتحدث الفصل الأول "استشراف المستقبل والعمل الخيري" عن ضرورة التغلب على التفكير التقليدي والأنماط الشائعة في العمل الخيري، وأهمية دمج التفكير الاستشاري في عمل المؤسسات الخيرية التي تتمتع بقدرة كبيرة من المرونة وهامش كبير من العمل المستقل بفضل امتلاكها للموارد، وشبكاتها الواسعة، وقدرتها على الابتكار والتركيز على الأهداف بعيدة المدى، مما يساعدها على المساهمة بشكل كبير في مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية وطرح حلول بديلة، ويناقش الفصل الثاني "ممارسة الاستشراف في القطاع الخيري" مجموعة مبادئ واستراتيجيات تدعم تغيير طريقة التفكير بشأن المستقبل، فيما قدم الفصل الثالث "الدراسات الخيرية في القرن الحادي والعشرين: الاتجاهات الرئيسية ونقاط الضعف المستقبلية والمخاطر والفرص في العقد القادم" نتائج

استطلاع لـ 238 من ممثلي المؤسسات الخيرية، والمجتمع المدني، وقطاع الأعمال حول الاتجاهات الرئيسية والمخاطر والفرص التي تشكل المجتمع والعمل الخيري في العقد المقبل، وقد حدد المشاركون في الاستطلاع عشر فرص للمؤسسات الخيرية في السنوات العشر القادمة أهمها: تبني أساليب منهجية في العمل، وتعزيز الثقة في العمل الخيري، والتركيز على الابتكارات النوعية، ودمج التفكير المستقبلي في العمل واستشراف التوجهات، وأخيراً التعاون مع الحكومات والشركات والمجتمعات، وجاء في المراتب الخمس الأولى للاتجاهات الكبرى: التغير المناخي وتدهور البيئة، والذكاء الاصطناعي والأتمتة، وتزايد احتكار الثروة، والهجرة المناخية، وازدياد تأثير أنظمة الحكم الجديدة.

يسلط الفصل الرابع الضوء على المبادئ والممارسات الأساسية في العمل الخيري المستقبلي، كمعالجة الأسباب الجذرية، وتحفيز استشراف الخير العام، ودمج الرؤى طويلة الأمد في تصميم البرامج والأدوات، وهي نتاج استكشاف جماعي مستخلص من نتائج الاستطلاع والعديد من جلسات "مختبر التفكير"، بالإضافة إلى التغذية الراجعة من مؤسسات العمل الخيري، أما الفصل الخامس "التخطيط لمستقبل العمل الخيري" يعرض "أداة التأمل الذاتي Futures Philanthropy Assessment"، وهي أداة المؤسسات الخيرية على تقييم رؤيتها، واستراتيجياتها، وطرق عملها بموضوعية، مع التركيز على تحسين الأداء لمواكبة الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في المجتمع.

بلورت شركة أثر في الختام مجموعة من التوصيات المستنبطة من نتائج الاستطلاع وأفكار الكتاب موجهة للمؤسسات الخيرية والتنموية في دولة الكويت لمساعدتها على تطبيق التفكير الاستشرافي في عملها، وتعزيز القدرة على الابتكار عبر تحليل الاتجاهات الناشئة، واستكشاف الفرص الكامنة، ورسم مسارات بديلة وأفضل للمستقبل.

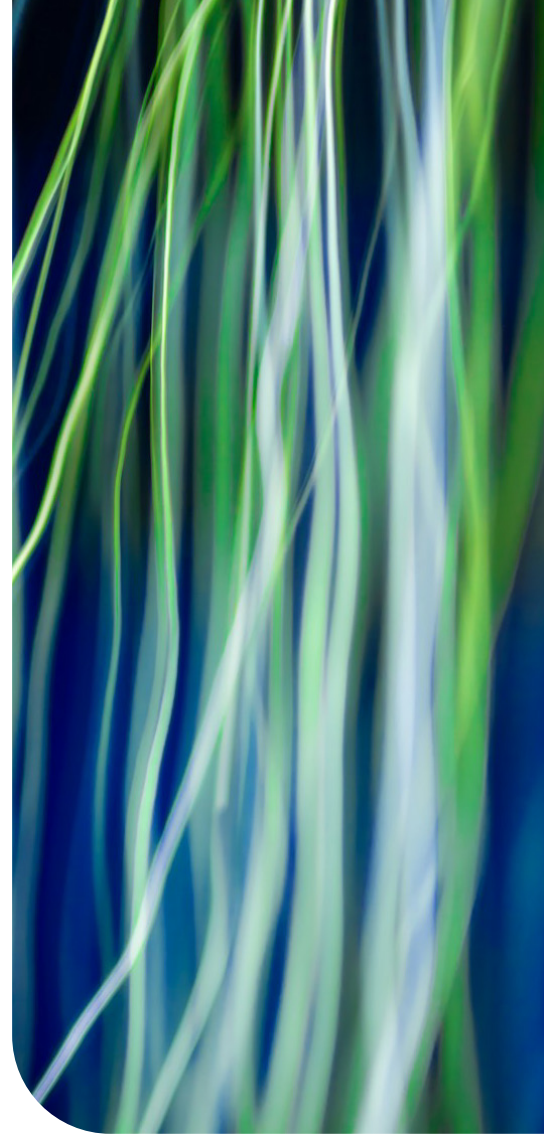
فريق العمل



منهجية العمل

يعتمد هذا الإصدار على منهجية تجمع بين الأساليب النوعية والكمية، وهو نتاج بحث مكتبي موسع، ومراجعة لأكثر من 350 علامة ومؤشراً على اتجاهات وتطورات ناشئة بين فبراير - أبريل 2023. كما أُجريت مقابلات شبه منظمة مع أربعين مؤسسة مانحة، وشبكات خيرية، وخبراء في مجالات التكنولوجيا والمناخ والديمقراطية وسياسات الاتحاد الأوروبي في الفترة ما بين (يوليو 2022 - مايو 2023).

نُوقِشت الأفكار المستخلصة خلال خمس جلسات في ورش التفكير، وفي اجتماع حضوري لقادة العمل الخيري المستقبلي. كما أجرى معهد Philea استطلاع «استكشاف العمل الخيري في القرن الواحد والعشرين» في الفترة من أبريل إلى أغسطس 2023، والذي قدّم رؤى حول الاتجاهات الكبرى والمخاطر والفرص والمواطن المعرضة للخطر في العقد القادم، وقد شارك في الاستطلاع 238 مستجيباً من مختلف القطاعات، بما يشمل العمل الخيري والمجتمع المدني، والأكاديمي، والأعمال، ومراكز الأبحاث، ووسائل الإعلام والحكومات، وقد عُرضت النتائج الأولية للاستطلاع ونوقِشت في فعالية مفتوحة، ثم حُللت بيانات الاستطلاع باستخدام تحليل المكونات الرئيسية¹، مما ساعد في تحديد العوامل الأساسية والدوافع الكبرى للتغيير المؤثر على المجتمع والعمل الخيري.



1 تحليل المكونات الرئيسية: (Principal Component Analysis) تقنية لتقليل عدد الأبعاد في مجموعات البيانات الكبيرة إلى مكونات رئيسية تحتفظ بمعظم المعلومات الأصلية. يقوم التحليل بذلك عن طريق تحويل المتغيرات التي يحتمل أن تكون مترابطة إلى مجموعة أصغر من المتغيرات، تسمى المكونات الرئيسية، للمزيد انظر: <https://www.ibm.com/sa-ar/topics/principal-component-analysis>

أولاً:

استشراف المستقبل والعمل الخيري

إن دمج التفكير الاستشرافي في العمل الخيري يحمل إمكانية التصدي للأزمات الحالية ودعم التغيير التحويلي بعيد المدى لتحقيق تحسينات كبيرة ومستدامة. وبغض النظر عن الأدوار أو المواقع، من المحتمل أن يشعر معظمنا بالعجز عن إحداث تأثير إيجابي، حيث قد تبدو الجهود غير كافية أمام حجم التحديات النظامية التي نواجهها اليوم، والتي تمتد لتشمل أزمات بيئية واقتصادية وسياسية، إضافة إلى أزمات متعلقة بالصحة النفسية والعامة، فضلاً عن التبعات المستمرة لجائحة كورونا والدمار الناتج عن الحروب. أمام هذه المشكلات المعقدة، قد تبدو الجهود المبذولة للتخفيف منها، أو الوقاية منها، أو ابتكار حلول جديدة غير كافية، ولا يكمن السبب في قلة الوقت الذي نكرسه لهذه المشكلات، بل في أن الأساليب الحالية (التقليدية) لم تعد ملائمة لمواجهة متطلبات القرن الواحد والعشرين.

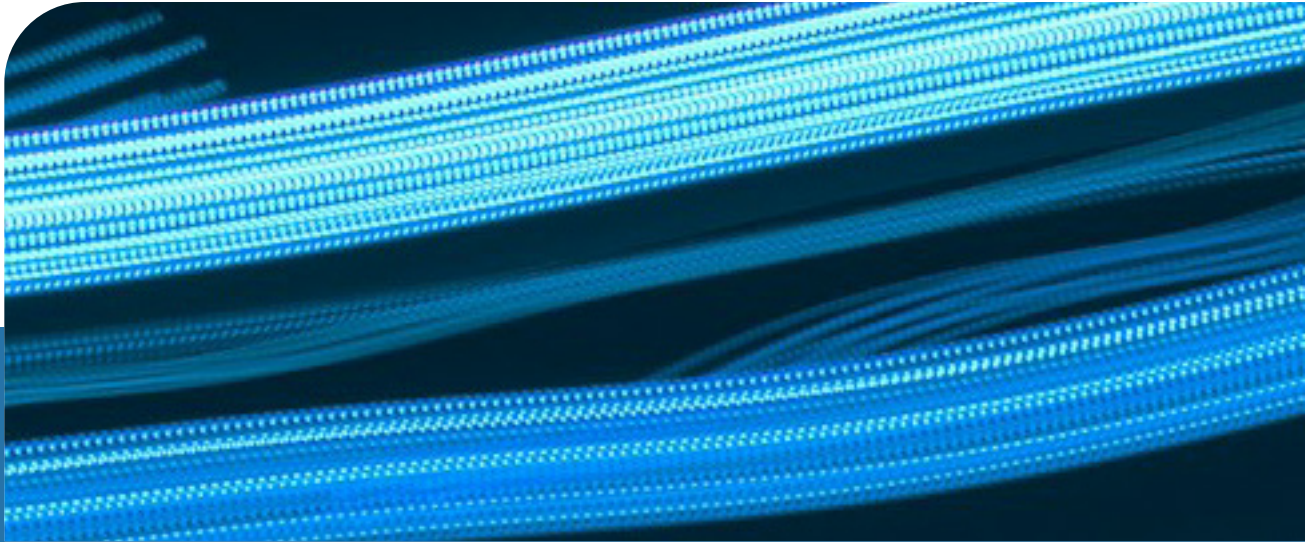
التغلب على التفكير التقليدي والأنماط الشائعة

بالرغم من أن التحديات الحالية تتطلب حلولاً بعيدة المدى، إلا أن العديد من المؤسسات الخيرية التي تملك القدرة على معالجتها لا تعمل بجد، ولا تسخر مواردها وما لديها للتفكير الحر والخلق، وإلى جانب ذلك، لا تعتقد هذه المؤسسات أن هناك استراتيجيات وخيارات مختلفة عن التي تعرفها للتعامل مع التحديات والمشاكل.

عبر القطاعات المختلفة، هناك حاجة إلى مهارات أساسية لربط التفكير بعيد المدى بالواقع الحالي ووضع روايات وصور مستقبلية ملهمة تعالج المشكلات. ولتكون هذه الجهود فعّالة في تحفيز التغيير وتجنب الوقوع في قصر النظر المنهجي مجدداً، ينبغي أن تشمل هذه الروايات والصور أصواتاً متنوعة من المجتمع المدني والمجتمعات المحلية. كما أن التغلب على قصر النظر يتطلب تغييراً في عقلية الأفراد وصانعي القرار لتحرير الخيال من الاعتقادات والافتراضات والأفكار النمطية السائدة، وإطلاق العنان لصياغة مسارات بديلة للعمل.

وفي هذا الصدد، يمكن أن يساهم التفكير المستقبلي واستشراف المستقبل في فتح آفاق مبتكرة للتعامل مع الأنظمة التقليدية، مما يوفر رؤى وحلولاً جديدة، ومع أن تصور مسارات بديلة يُعد خطوة ضرورية في البداية، إلا أن تحقيقها يحتاج إلى اتخاذ إجراءات ودعم مستمر. وعلى الرغم من وجود رؤى وأطر متنافسة تهدف إلى بناء مستقبل أفضل وأكثر شمولية، إلا أن تحقيقها يظل تحدياً كبيراً. فعلى سبيل المثال، ساعدت أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في تحفيز التغيير الاجتماعي ودعم مبادرات التنمية، لكن وفق تقرير صدر العام الماضي (2023) فإن 12% فقط من هذه الأهداف تسير على المسار الصحيح لتحقيقها بحلول عام 2030.

ولدى المؤسسات الخيرية والجهات المانحة قدرة كبيرة من المرونة وهامش كبير من العمل المستقل بفضل امتلاكها للموارد، وشبكاتها الواسعة، وقدرتها على الابتكار والتركيز على الأهداف بعيدة المدى، لذا، يمكنها المساهمة بشكل كبير في مواجهة الأزمات الحالية والمستقبلية وطرح حلول بديلة. كما يمكن لاستشراف المستقبل والتفكير المستقبلي المساعدة في فتح آفاق جديدة وتنمية المهارات والعقليات التي يحتاجها القرن الحادي والعشرون.



من الاستراتيجية إلى التحول

غالباً ما يُشار إلى القطاعات الإنسانية والمجتمعية على أنها متأخرة في تبني استشراف المستقبل، وقد يكون هذا صحيحاً مقارنةً بما يحدث في الشركات والمؤسسات الربحية التي تعتمد على نهج رسمي ومركزي للتحضير للمستقبل، ورغم ذلك، تستشرف بعض المنظمات الإنسانية أحياناً المستقبل بطرق غير رسمية وممنهجة ومدروسة، وبدافع مختلف، حيث يكون الدافع الأساسي أقل ارتباطاً بتحقيق الربح أو الحفاظ على السلطة، وأكثر تركيزاً على إشراك الأفراد والمجتمعات، خصوصاً الفئات المهمشة، إذ تمنح هذه المشاركة تلك الفئات الفرصة للتعبير عن احتياجاتها ورؤيتها، وإيصال رسائلها للجهات المسؤولة، وبالتالي تقديم أفكار حول مستقبل بديل أو حلول مختلفة تتماشى مع احتياجاتهم الفعلية.

وهناك العديد من التجارب المنظمة لاستشراف المستقبل في القطاع الإنساني والمجتمعي، "كالاتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر" الذي يعد رائداً في تطبيق استشراف المستقبل في القطاع الإنساني، عبر استخدام سيناريوهات للتنبؤ بتصادم التوترات والحاجة المتزايدة للمساعدات.

ولكي يكون استشراف المستقبل ذا تأثير استراتيجي حقيقي على صنع القرارات، يجب أن يتطور بحيث يعتمد على معرفة مستقبلية رسمية وشاملة يقودها العمل الخيري في سبيل استشراف الخير العام. ومن خلال دمج رؤى المجتمع المدني ضمن هذه العملية، فإن ذلك يضمن أخذ وجهات النظر الواقعية من الميدان، فضلاً عن وضع أصوات الفئات المهمشة في الحسبان عند تشكيل رؤى متماسكة وعادلة للمستقبل. إشراك هذه الأصوات لا يؤدي فقط إلى إثراء عملية صنع السياسات، بل يضمن أيضاً مراعاة تنوع التجارب والاحتياجات، بحيث تُبنى استراتيجيات مستدامة وشاملة تعكس اهتمامات واحتياجات جميع الفئات.

ثانياً:

ممارسة الاستشراف في القطاع الخيري

يتمثل العمل الخيري المستقبلي في كونه دعوة لتعزيز التوقعات الجماعية والتخيل لإيجاد حلول بديلة، واستغلال إمكانيات المجتمعات، والاستعداد للأزمات الحالية والمستقبلية عبر خلق الظروف اللازمة للتغيير العميق والمؤثر، والانتقال من التركيز على القياسات الكمية أو الأرقام المتعلقة بتأثير المبادرات والمشاريع الخيرية، مثل عدد المستفيدين أو المبالغ المالية التي تم جمعها، إلى التفكير في تأثيرات أعمق وأوسع تشمل الجوانب النوعية، مثل تحسين جودة الحياة، وتوليد فرص وآفاق جديدة للمستفيدين، فلا ينبغي قياس العمل الخيري بالنتائج الملموسة أو القابلة للقياس فقط، بل يجب النظر أيضاً إلى التغيرات غير المرئية أو الطويلة الأمد التي تحدث في المجتمع أو الأفراد.

① عقلية المستقبل

إن تبني عقلية موجهة نحو المستقبل يعني التحرر من التفكير المحدود بال اللحظة الحالية، أو الاعتياد على أنماط وأطر تفكير تقليدية، والتطلع بدلاً من ذلك إلى الفرص والتحديات المستقبلية، دون الوقوع في أسر الحاضر المباشر أو التكرار الراسخ أو الأطر الذهنية المحدودة، وفيما يلي قائمة بالمبادئ التي يمكن أن تساعد في تغيير طريقة التفكير بشأن المستقبل:

01 التدرّب على التنبؤ وتقبّل المجهول

يُساعد هذا المنظور على تحويل المجهول، الذي يُعتبر عادةً عائقاً، إلى فرصة ثمينة للتعلّم والابتكار، عبر استكشاف كيف يمكن للشكوك المستقبلية المساعدة في اتخاذ قرارات مدروسة وأكثر مرونة في الحياة الشخصية والمهنية.

02 معالجة الافتراضات والمغالطات

يمكن أن تؤثر التحيزات على رؤية الأمور وتقييمها، وقد تقود الافتراضات إلى تبني معتقدات خاطئة لا أدلة عليها، كما أن المغالطات قد تُفسد المنطق والاستنتاجات، وإدراك هذه الأمور يعد ضرورياً لتبني رؤية مستقبلية أوضح وأكثر تنوعاً.

03 الاستماع بنية الفهم

ملاحم المستقبل تتغير باستمرار، ويتطلب التكيف مع هذه السيناريوهات المتطورة الاستماع والتفكير بعمق لفهم وجهات النظر المختلفة ومراعاة احتياجات وتجارب الآخرين، مما يعزز التكيف مع التغيرات المستقبلية المعقدة.

04 تعزيز التفكير العميق

تشجيع الأسئلة المفتوحة يمهد الطريق للتفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة. كما أن خلق بيئة تشجع الفضول يجعل الأفراد أكثر استعداداً للمجازفة الفكرية، حيث يمكنهم التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم دون خوف.

٥٥ الانتقال من التركيز الداخلي على المؤسسة إلى الانفتاح على العالم الخارجي

من الضروري التحول من نهج يركز على الداخل إلى آخر يستوعب رؤية للمؤسسة من الخارج إلى الداخل. هذا يعني أن المؤسسات تحتاج إلى توسيع نظرتها بحيث تشمل التوجهات العالمية الكبيرة وتأخذها بعين الاعتبار في أهدافها الأساسية. هذا المنظور الواسع يساعد على فهم الموقع الذي تشغله المؤسسة في المشهد العام ويدفعها للعمل استراتيجياً بما يتماشى مع التحولات العالمية، بدلاً من أن تبقى حبيسة نطاقها الداخلي أو أهدافها الضيقة فقط.

٥٦ التشكيك في التصورات المستقبلية السائدة

عبر مساءلة وتفكيك الصور السائدة للمستقبل، يمكن تحديد الافتراضات الخاطئة، والتحرر من الرؤى القديمة أو غير الملائمة، وربما تجنب تكرار أخطاء الماضي، وبالتالي فتح المجال أمام أفكار جديدة وحلول مختلفة.

٥٧ تقدير الفشل كفرصة للتعلم

إن تبني المخاطرة والتجريب يعزز بيئة خصبة للاكتشاف، فاستكشاف مناطق غير معروفة غالباً ما يجلب مكاسب أكبر من البقاء في منطقة الأمان، حيث إن الابتكار الحقيقي غالباً ما يتجاوز حدود الخيارات الآمنة.

٥٨ إشراك الجيل الصاعد

التركيز على إشراك الشباب بشكل هادف في الحوكمة الحالية واتخاذ القرار يعزز التفكير النقدي وتحفيز حوارات ضرورية بين الأجيال، مما يساعد على ضمان أن تكون تأثيرات القرارات طويلة الأمد إيجابية بالنسبة للأجيال المستقبلية.



ثالثاً:

الدراسات الخيرية في القرن الحادي والعشرين:

الاتجاهات الرئيسية ونقاط الضعف المستقبلية
والمخاطر والفرص في العقد القادم

يعمل استخدام أدوات التنبؤ بالمستقبل والاستشراف في العمل الخيري على توجيه العمل والمبادرات والتحالفات نحو أعمال خيرية أكثر فعالية وتوجهاً نحو المستقبل. يقدم هذا القسم رؤى حول الاتجاهات الرئيسية والمخاطر والفرص التي تشكل المجتمع والعمل الخيري في العقد المقبل، والتي تستند إلى نتائج استطلاع لـ 238 من ممثلي المؤسسات الخيرية، والمجتمع المدني، وقطاع الأعمال، والأوساط الأكاديمية، ومراكز الأبحاث والحكومات، ووسائل الإعلام، واستشراف الاستطلاع رؤى حول مستقبل القطاع الخيري، والذي صُمم بالتعاون مع "معهد كوبنهاغن لدراسات المستقبل Copenhagen Institute for Futures Studies"، وتعد التصورات حول التوجهات الرئيسية والمخاطر والفرص ونقاط الضعف المستقبلية مهمة، لأنها تؤثر على قراراتنا اليوم، وفيما يلي نتائج الاستطلاع.

ويعد فهم الماضي مهماً لتعزيز القدرة على العمل لبناء مستقبل أفضل. وقد أبدى المشاركون في الاستبيان آراءهم حول ما أثر على القطاع الخيري خلال العقد الماضي. من خلال تحليل المكونات الأساسية، توصلت الدراسة إلى مجموعة أصغر من العوامل التي تكشف عن ثلاثة عوامل رئيسية ساهمت في تشكيل ملامح التغيير في مجال العمل الخيري:

- القرارات الداخلية المتعلقة بعمليات المؤسسات الخيرية والتي تؤثر على أدائها.
 - تأثير السياسات والبيئة العامة غير المستقرة التي تحيط بعمل القطاع.
 - التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية وتأثير الإعلام الحديث إلى جانب القوانين والتشريعات التي تنظم هذا المجال.
- أما العوامل الثلاثة التي كان لها التأثير الإيجابي الأكبر على هذا القطاع وفقاً لنتائج الاستبيان، فهي:
- مراقبة وتقييم العمل والمساءلة والتعلم.
 - استخدام البيانات.
 - التعاون بين الجهات الفاعلة في القطاع.

01 المخاطر الداخلية

حدد المشاركون في الاستطلاع مجموعة من المخاطر الداخلية، تبدأ من المجالس الإدارية التقليدية (42%) وهي أعلى المخاطر الداخلية التي ستواجه العمل الخيري في العقد المقبل وتمنعه من التغيير والتطور، أو في تبني أساليب جديدة ومبتكرة.

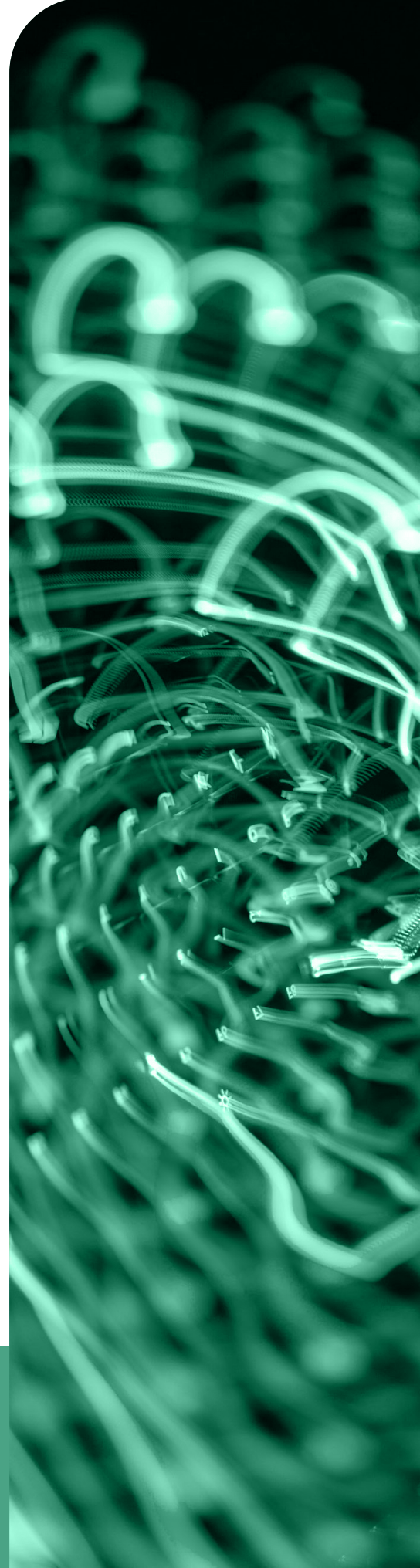
في المرتبة الثانية، جاء البطء في التكيف (37%)، وهو تأخر المؤسسات الخيرية في استجابة عملياتها وأساليب عملها للتغيرات المستمرة في المجتمع، والتحديات الجديدة، والاتجاهات الناشئة. ويتضمن هذا التأخر عدم القدرة على تبني استراتيجيات مبتكرة أو تقنيات جديدة بسرعة كافية للتأثير في القضايا التي تعمل عليها المؤسسات الخيرية.

وفي المرتبة الثالثة، كان التركيز على القضايا السائدة (32%) والتي يمكن أن تكون خطراً داخلياً للمؤسسات الخيرية لأنها قد تؤدي إلى تجاهل القضايا الجديدة أو الناشئة التي تحتاج إلى اهتمام فوري أو استثمار موارد المؤسسة بابتكار وفعالية. عندما تركز المؤسسة على موضوعات تقليدية أو شائعة فقط، قد تصبح أساليبها غير مواكبة للتغيرات في المجتمع، مما يحد من فعاليتها في معالجة القضايا الملحة التي قد لا تحظى باهتمام واسع أو تغطية إعلامية.

كما تضمنت المخاطر الأخرى التي أثّرت في أجوبة المشاركين قصر الأفق في المشاركة الخيرية، وتجنب المخاطر، واختلال موازين القوة، والتركيز المفرط على الاستراتيجيات على حساب التأثير الفعلي، والتمويل المقيد، والانشغال بالمسائل التقنية بدلاً من التغيير الثقافي.

ورغم ذلك، هناك إجماع على أن العمل الخيري قوة أساسية لتحفيز العمل والتعاون في المستقبل، حيث أظهر الاستطلاع أن 6% فقط من العينة رأوا أن هناك خطراً كبيراً بعدم ملاءمة العمل الخيري في المستقبل. وقد ساعد التحليل الأساسي للمكونات، الذي يهدف إلى تفكيك الاستجابات إلى أنماط، في تحديد العلاقات بين المخاطر. وأسفرت النتائج عن أربعة عوامل رئيسية تجمع المخاطر الداخلية وتدعو إلى نقاش حول استراتيجيات إدارة المخاطر في المؤسسات الخيرية

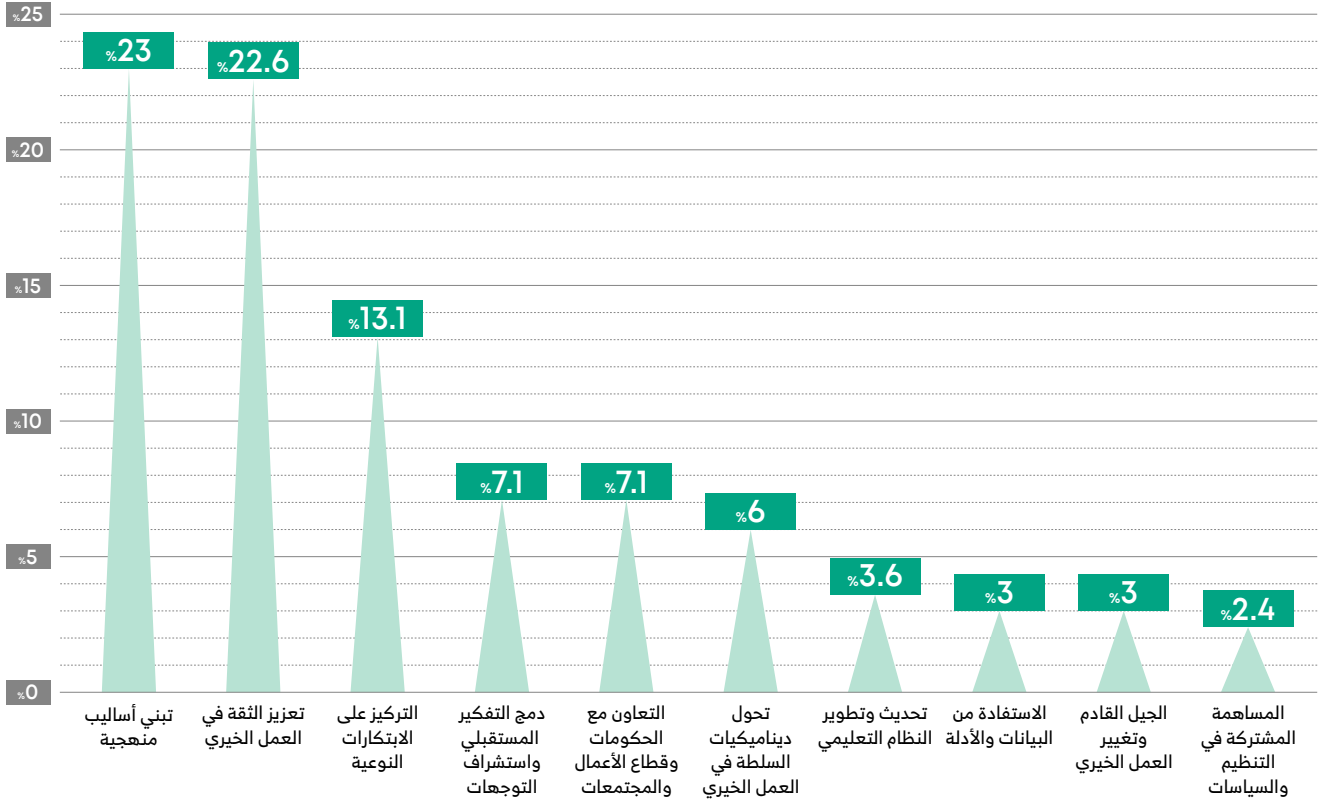
- المجالس الإدارية التقليدية.
- مخاوف حول الشرعية وعدم كفاية المساءلة والبيانات.
- البطء في التكيف ونقص التعاون.
- تهديدات التمويل وبيئة العمل.



02 أهم الفرص في العقد القادم

حدد المشاركون في الاستطلاع عشر فرص للمؤسسات الخيرية في السنوات العشر القادمة أهمها: تبني أساليب منهجية في العمل، وتعزيز الثقة في العمل الخيري، والتركيز على الابتكارات النوعية، ودمج التفكير المستقبلي في العمل واستشراف التوجهات، وأخيراً التعاون مع الحكومات والشركات والمجتمعات، ويعرض الرسم البياني (رقم 1) الفرص العشرة مع النسبة المقدرة لكل فرصة على حدة:

الرسم البياني (رقم 1): الفرص المستقبلية للمؤسسات الخيرية في العقد القادم



03 الاتجاهات الكبرى خلال العقد القادم

التوجهات الكبرى: هي عوامل تغيير واسعة النطاق تؤثر على العالم والمجتمعات، وتلعب دوراً حاسماً في تحديد مسارات العمل الخيري خلال العقد القادم، كما تساعد في فهم مستقبل المجتمعات وتأثيرها المحلي، مما يعطي شيئاً من الوضوح والبصائر في مشهدٍ يطغى عليه المجهول وعدم اليقين.

استلهماً من قائمة التوجهات العالمية التي وضعها "معهد كوبنهاجن لدراسات المستقبل"، قام المشاركون بتحديد الأولويات والمساهمة في رصد التوجهات الكبرى التي ستشكل مستقبل العمل الخيري في العقد القادم. تشمل الاتجاهات الخمسة الكبرى التي حددها المشاركون:

1. التغير المناخي وتدهور البيئة.
2. الذكاء الاصطناعي والأتمتة.
3. تزايد احتكار الثروة.

04 الهجرة المناخية²

05 ازدياد تأثير أنظمة الحكم الجديدة³

كما تشمل الاتجاهات الكبرى: النمو السكاني، وتفكك العولمة، وتزايد عدد كبار السن، والتحضّر، وتمكين الأفراد، والاهتمام بالرعاية الصحية، والاقتصاد الشبكي، والتنافس على الموارد، وتغير التعليم.

الترتيب	الاتجاه	نبذة
1	التغير المناخي وتدهور البيئة	التلوث وانبعاثات الغازات يهددان الحياة الطبيعية، والصحة العامة.
2	الذكاء الاصطناعي والأتمتة	تطورات الذكاء الاصطناعي والروبوتات ستغير شكل العمل والحياة والتعليم وأوقات الفراغ.
3	تزايد احتكار الثروة	تُجمع الثروة في أيدي عدد قليل من الأفراد أو المؤسسات، مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأغنياء والفقراء على المستوى العالمي أو المحلي.
4	الهجرة المناخية	هجرة بسبب المناخ والتنافس على الموارد الطبيعية.
5	ازدياد تأثير أنظمة الحكم الجديدة	تصاعد تأثير أنظمة الحكم الجديدة وتنافس قوي فيما بينها.
6	تفكك العولمة	بدلاً من الاعتماد على التجارة العالمية بين جميع الدول، أصبحت الدول تفضل التجارة مع الدول التي تشاركها نفس الآراء أو المصالح وهو ما يعرف أيضاً بالتفكك الاقتصادي.
7	تزايد عدد كبار السن	تزايد نسبة كبار السن عالمياً سيضغط على أنظمة الرعاية الصحية ويؤثر على أنماط الاستهلاك والأسواق.
8	النمو السكاني	سيشهد القرن الحادي والعشرون زيادة كبيرة في عدد سكان العالم.
9	تمكين الأفراد	أصبح الأفراد أكثر قدرة على التأثير واتخاذ القرارات، مما أدى إلى تشكيل مجتمعات متنوعة تتواصل وتتعاون عبر الإنترنت وفي الحياة الواقعية.
10	الاهتمام بالرعاية الصحية	التركيز أكثر على المعلومات الجينية وتطوير خدمات الرعاية الصحية.
11	التحضّر	ستصبح المدن أكبر حجماً وأكثر تعقيداً.
12	الاقتصاد الشبكي	يُعزّز التحول الرقمي عمليات التفاعل المباشر بين الأفراد دون الحاجة لوجود إدارة مركزية.
13	التنافس على الموارد	تزايد الطلب على الموارد يؤدي إلى نشوب الصراعات والقضايا الأمنية بين الدول والمجتمعات.
14	تغير التعليم	يتغير التعليم بفضل التكنولوجيا، من النماذج التقليدية إلى مسارات مرنة وشخصية، كما أن المهارات المطلوبة للعمل في العصر الحالي ستختلف عما كانت عليه سابقاً.

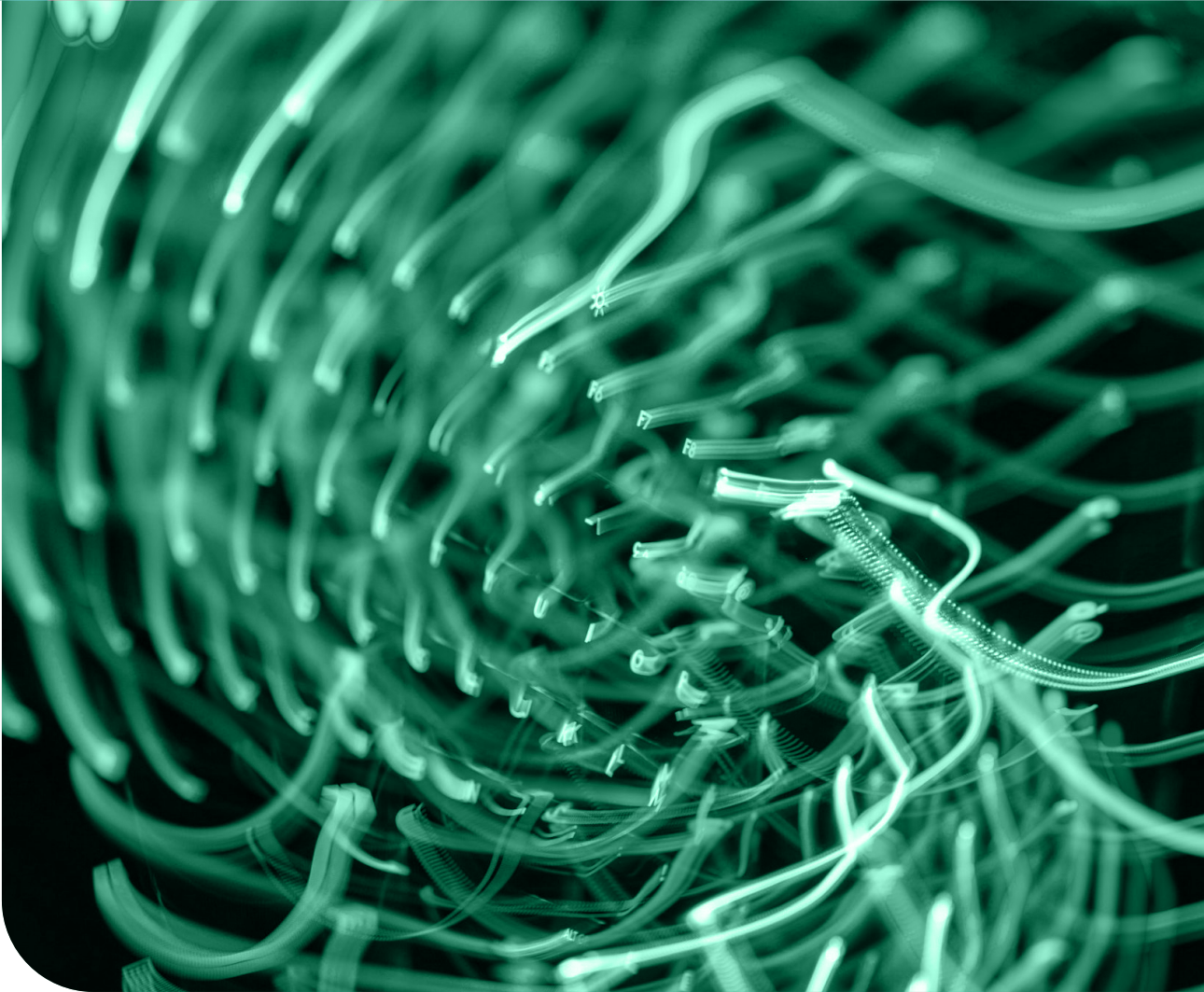
الجدول (رقم 1): الاتجاهات الكبرى خلال العقد القادم

2 الهجرة المناخية: حركة طوعية مدفوعة بتأثير الكوارث المفاجئة أو التدريجية التي تتفاقم بسبب المناخ، مثل «العطول غير الطبيعي للأمطار الغزيرة، والجفاف لفترات طويلة، والتصحر، والتدهور البيئي، أو ارتفاع مستوى سطح البحر والأعاصير.

3 الجهات الفاعلة غير الحكومية وبرز منصات الإعلام الرقمي، وتراجع وسائل الإعلام التقليدية، تعمل على تشكيل أنظمة حكم جديدة متعددة الطبقات، وتتفوق على هياكل صنع القرار التقليدية.

تشكل هذه الاتجاهات شبكة معقدة، حيث يمكن أن يؤدي التأثير على جزء واحد منها إلى تأثيرات عامة. على سبيل المثال، مسار تطور أحد هذه الاتجاهات قد يؤدي إلى تأثيرات تراكمية على المجتمعات الضعيفة، والصراعات والنزوح، وأنظمة الحوكمة، وكلها مجالات ذات صلة بالعمل الخيري. فالتغير المناخي، على سبيل المثال، لا يرتبط فقط بتدهور البيئة، بل يؤدي أيضاً إلى تفاقم الهجرة المناخية، مما يتسبب في نزوح السكان، وهو ما قد يزيد الضغط على الحكومات والمؤسسات الخيرية.

ومن خلال فهم التداخل بين هذه الاتجاهات، تستطيع المؤسسات الخيرية إعطاء الأولوية للمبادرات الاستراتيجية، وتدعم التغييرات في السياسات، وتحدد الثغرات البحثية، وتستفيد من الفرص المتاحة للابتكار والتعاون وبناء القدرة على الصمود، وبالتالي يمكن أن تعمل هذه الاتجاهات كبوصلة للتعامل مع التعقيدات والتأثيرات المستقبلية المحتملة، لضمان الجاهزية لمستقبل أفضل.



مبادئ وممارسات العمل الخيرى في المستقبل

تبنى عددٌ قليل من الممولين الاستشراف في عملهم اليومي، وبدأوا في استكشاف السيناريوهات أو تحديد إشارات وعلامات التغيير، كما أن العديد من المؤسسات الخيرية بدأت بتجربة طرق جديدة للتعلّم مثل تطوير استراتيجيات، وتصميم برامج وأدوات تمويل، وتشجيع ثقافة عمل قائمة على الفضول والابتكار، ووضع المجتمعات في مركز العمل، وإشراك الأطفال والشباب في صنع القرار، والعمل من أجل الأجيال القادمة، وغير ذلك، وقد لا تسمى هذه المؤسسات ما تفعله استشرافاً، ولكن ما يظهر هو مجموعة متنوعة من الأساليب المنظمة إلى حدٍ ما والاستكشافية والتي يُطلق عليها "العمل الخيرى المستقبلي".

يقدم هذا القسم المبادئ والممارسات الأساسية في العمل الخيري المستقبلي، وهي نتاج استكشاف جماعي مستخلص من نتائج استطلاع "استكشاف العمل الخيري في القرن الحادي والعشرين" والعديد من جلسات "مختبر التفكير"، بالإضافة إلى التغذية الراجعة من مؤسسات العمل الخيري، وفيما يلي أهم الممارسات والمبادئ للعمل الخيري المستقبلي:



الشكل (رقم 1): أهم الممارسات والمبادئ للعمل الخيري المستقبلي

01 معالجة الأسباب الجذرية

النهج النظامي (Systemic Approach):⁴ تبني رؤية شاملة تركز على الأسباب الجذرية وتدرج الترابط بين العناصر المختلفة داخل النظام، بدلاً من التركيز على أجزاء منفصلة. ويتطلب ذلك تحليل السياق للبيئة الخارجية وجهوداً تعاونية مع منظمات متنوعة وغير تقليدية في شراكات متعددة بهدف توسيع وجهات النظر وتحويل الهياكل الأساسية، وديناميات القوة، والسياسات، والثقافة. بالإضافة إلى العمل ضمن الأنظمة البيئية المتكاملة. ويُعد دور منظمات البنية التحتية في القطاع الخيري حيويًا كمحفزات للتغيير، حيث يمكنها قيادة القطاع وأصحاب العلاقة نحو تحقيق تأثير جماعي ملموس.

02 تمكين المجتمعات

تعزيز التعاون القائم على الثقة: يعتبر تمكين المجتمعات محورياً عبر إعطاء الأولوية للملكية المحلية والتي تتعزز من خلال الالتزام ببناء قدرات الجهات الفاعلة المحلية، والمشاركة من الأسفل إلى الأعلى، وذلك بوضع أصوات واحتياجات المجتمعات في مقدمة عمليات صنع القرار وتنفيذ البرامج، بدلاً من فرض قرارات أو برامج من جهات خارجية.

03 التركيز على الاكتشاف

تمكين الابتكار الرائد وثقافة التجريب: يُعتبر كل من الابتكار الرائد وثقافة التجريب من العناصر الأساسية للمؤسسات التي تهدف إلى قيادة التغييرات التحويلية، وهي التحولات الجذرية والشاملة التي تؤدي إلى تحسينات كبيرة ومستدامة في كيفية عمل المنظمات أو المجتمعات. ويستدعي هذا بناء بيئة داخلية تشجع على استكشاف أساليب جديدة والتعلم من الفشل، وتمكين الشركاء المشاركون بفعالية في أنظمة الابتكار ويعملون على خلق معارف وتقنيات جديدة.



4 النهج النظامي (Systemic Approach): هو عملية تعتمد على تطبيق خطوات محددة مسبقاً وقابلة للتكرار بوضوح. ومن الممكن تصور علم النظم باعتباره أسلوب رسم خرائط وعملية إعادة تنظيم. وهو يتبنى نهجاً منهجياً يسعى إلى تحسين الحس العام وحسن التقدير للمؤسسة من خلال عملية منطقية وتحليل رسمي للمشكلة، ودراساتها ككل والحرص على التفاعل بين أجزائها. ويتمثل الدور الرئيسي له في تحديد وتحليل عملية ما ورسم خرائطها وتفصيلها من أجل تحقيق فهم فعال للمشكلة؛ فهو يدرس مجموعة العناصر والعلاقات بينها.

04 تبني نظرة طويلة الأمد

العمل لأجل الأجيال القادمة: ويتحقق ذلك بإعطاء الأولوية للتأثيرات المستدامة والنتائج المستقبلية بدلاً من التركيز على النتائج الفورية، ويتطلب هذا النهج تبني عقلية استشرافية، بحيث تُقيّم القرارات والإجراءات الحالية بناءً على تأثيرها المحتمل على الجيل الصاعد. ويشمل هذا التحول في مبادئ التمويل، الانتقال من إعداد الميزانيات السنوية إلى التمويل متعدد السنوات لزيادة المرونة، إلى جانب تعزيز الشفافية والشمولية في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالبرامج والمنح.

05 تطوير الاستراتيجية

يمكن لممارسات الاستشراف تطوير الاستراتيجيات، حيث تساعد المؤسسات الخيرية على تحليل السياقات وتبني موقف من تجاه التغيير، مما يضع الرؤى طويلة الأمد كأولوية استراتيجية. ويتجاوز الاستشراف مجرد التنبؤ، عبر دفعه التحول على المستويات البشرية والتنظيمية والاجتماعية والفكرية، مما يمكن المؤسسات من التنقل والعمل في مستقبلات معقدة ودفع الابتكار لتحقيق تأثير طويل الأمد. كما يساعد دمج التفكير المستقبلي في عمليات الحوكمة وصنع القرار المؤسسات على الابتعاد عن ممارسات تطوير الاستراتيجية التقليدية، والتحول نحو استراتيجية مرنة ومتكررة تبني رؤية طويلة الأمد، مع السماح بالتكيف مع الاحتياجات المتطورة والتعلم المستمر.

06 دمج الرؤى طويلة الأمد والنهج النظامي في تصميم البرامج والأدوات

هذا الدمج هو ممارسة خيرية متطورة تهدف إلى التنبؤ بالاحتياجات الناشئة والاستجابة لها في الوقت الفعلي، بالإضافة إلى الاستعداد للمستقبل لضمان بقاء التدخلات ذات صلة وفعالة. تستخدم بعض المؤسسات أساليب استشراف منهجية لتحقيق هذه الأهداف، بينما تعيد منظمات أخرى مواءمة استراتيجياتها استناداً إلى عمليات تقييم شاملة ودورات تغذية راجعة مع الشركاء، مما يبرز أهمية التمويل المرن القائم على الثقة الذي يمتد لفترات طويلة من الزمن - خمس سنوات أو أكثر.

07 أجندة تعلم مستقبلي

تمثل أجندة التعلم أنظمة إدارة المعرفة المتطورة في مجال العمل الخيري، حيث تعكس نهجاً أكثر ديناميكية في التقييم وقياس الأثر. وبدلاً من التركيز فقط على الإنجازات، تركز الأجندة المستقبلية على فهم الآثار طويلة الأمد والتأثيرات المستقبلية للجهود الخيرية، مع استيعاب الدروس المستفادة. ويتطلب الأمر صياغة أسئلة تعلم محددة، وتطوير عمليات البحث وجمع المعلومات، واعتماد نهج مستقبلي في إدارة المعرفة يشمل فرقاً ومجالات موضوعية مختلفة داخل المنظمة. وبذلك، تساهم أجندة التعلم في فهم أعمق وأكثر شمولية للنجاحات ومجالات التحسين، مما يوجه نحو اتخاذ إجراءات مستقبلية أكثر فعالية واستراتيجية. يضمن هذا النهج المستقبلي التعلم المستمر والتكيف، بما يتماشى مع الاحتياجات والتحديات المتغيرة.

08 دمج ممارسات المستقبل في جميع أنحاء المنظمة

بدمج المبادئ التي تؤثر على تطوير الاستراتيجيات وتصميم البرامج وأجندات التعلم، يمكن للعمل الخيري تعزيز الوعي بمفاهيم المستقبل على مستوى المنظمة. ويتطلب هذا التركيز على ثقافة المنظمة الداخلية، وتخصيص الموارد، وحوكمة الهيكل التنظيمي. إذ يُعد تشجيع ثقافة داخلية تتسم بالتفكير المستقبلي والمرونة أمراً ضرورياً. ويتضمن ذلك غرس عقلية تتقبل المستقبل بين الموظفين، حيث يُنظر إلى عدم اليقين على أنه ليس عائقاً، بل فرصة لتكييف الاستراتيجيات في ظل الظروف المتغيرة. لتحقيق هذا الهدف، يجب الاستثمار في تطوير قدرات الموظفين عبر تدريبات متخصصة تُكسبهم المهارات والمعرفة اللازمة للتعامل بفعالية مع التحديات المستقبلية. إضافة إلى ذلك، ينبغي أن تكون الهياكل التنظيمية وآليات الحوكمة مرنة وقابلة للاستجابة للظروف المتغيرة، مما يمكن من اتباع نهج استباقي في مواجهة التحديات والفرص المستقبلية.

إن المنظمات التي تتمتع بوعي مستقبلي عميق تكون قادرة على استيعاب العناصر المؤثرة على المستقبل، والتكيف بفعالية مع البيئة الخارجية الديناميكية، وتطوير برامج قادرة على الصمود أمام سيناريوهات متعددة، وتحديد الأطراف الفاعلة التي تعد حيوية لتحقيق الأهداف طويلة المدى. ومن خلال هذه الجهود المشتركة، يمكن للعمل الخيري تعزيز قدرته على التنبؤ بالمستقبل والتكيف معه والعمل وفقه، مما يسمح بتوجيه الإجراءات الحالية نحو مستقبل أفضل.

09 تحفيز استشراف الخير العام

شمل البُعد الأساسي لممارسات العمل الخيري المتعلقة بالمستقبل تعزيز قدرات الاستشراف في القطاع غير الربحي، وبينما تتنافس العديد من المؤسسات الخيرية على تلبية الاحتياجات الآتية واعتماد نهج طويل الأجل، يمكن للعمل الخيري أن يلعب دوراً حيوياً يتمثل في الجمع بين آليات الاستجابة للآزمات وتطوير قدرات التوقع لدى المؤسسات الخيرية. يشمل ذلك أيضاً إعادة تصور العالم الذي نعيش فيه اليوم، إذ يمكن للمؤسسات المدني أن تصبح قوة محركة تساعد الأفراد على تخيل مستقبل أفضل وتمنحهم القدرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيقه، وهذا هو جوهر تحدي الافتراضات الراهنة وتحرير التفكير المستقبلي من القيود التقليدية. كما تستدعي الحاجة تخصيص المزيد من الموارد لتطوير قدرات التفكير المستقبلي بين المؤسسات غير الربحية.



⦿ ركائز الممارسات الاستشرافية

تعد هذه الركائز أساساً لبناء القدرة الاستشرافية والاستباقية في القطاع غير الربحي وهي

تطبيق استشراف المستقبل

تعزيز استخدام أدوات الاستشراف كجزء من عمل المنظمات الخيرية لتحديد المسارات المستقبلية المحتملة والاستعداد لها.

تطوير المهارات اللازمة لتغيير السرديات حول المستقبل

حكاية قصص إيجابية وملهمة عن كيف يمكن أن يكون المستقبل أفضل بدلاً من النظر إليه بخوف أو تشاؤم، مما يساعد على تحقيق تغييرات إيجابية في الواقع.

إعادة تصور العلاقات وإعادة بناء الأنظمة لدعم توزيع الموارد

إعادة النظر في كيفية توزيع الموارد وصلاحيات صنع القرار بحيث تكون أكثر عدالة وتصب في مصلحة المجتمعات المحلية.

تقوية التعاون الجماعي

تعزيز القدرة على التعاون مع الأطراف المختلفة للتكيف مع التوجهات الجديدة وتوظيفها بما يخدم أهداف المجتمع.

إعادة بناء البنية التحتية للقطاع الخيري

تهيئة الهياكل التنظيمية والموارد في القطاع لتدعم ممارسات الاستشراف، بما يساهم في اتخاذ قرارات مستدامة وموجهة نحو المستقبل.



خامساً:

التخطيط لمستقبل العمل الخيرى

مع تزايد الأزمات وسرعة التغيرات الاجتماعية، أصبح من الضروري تبني استراتيجية مرنة قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. تساعد أداة التأمل الذاتى "Futures Philanthropy Assessment" المؤسسات الخيرية على تقييم رؤيتها، واستراتيجياتها، وطرق عملها بشكل موضوعي، مع التركيز على تحسين الأداء لمواكبة الاحتياجات المستقبلية والتغيرات في المجتمع.

تساعد الأداة في الانتقال من نهج تخطيط تقليدي إلى نهج أكثر مرونة وابتكاراً، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المستقبل وتحقيق أثر أكبر. يعرض الجدول أدناه أبعاد التقييم والتطوير في المؤسسات غير الربحية لتعزيز ممارسات العمل الخيري المستقبلية، وتجربة أفكار جديدة، وترك مساحة لتطوير ممارسات مبتكرة.

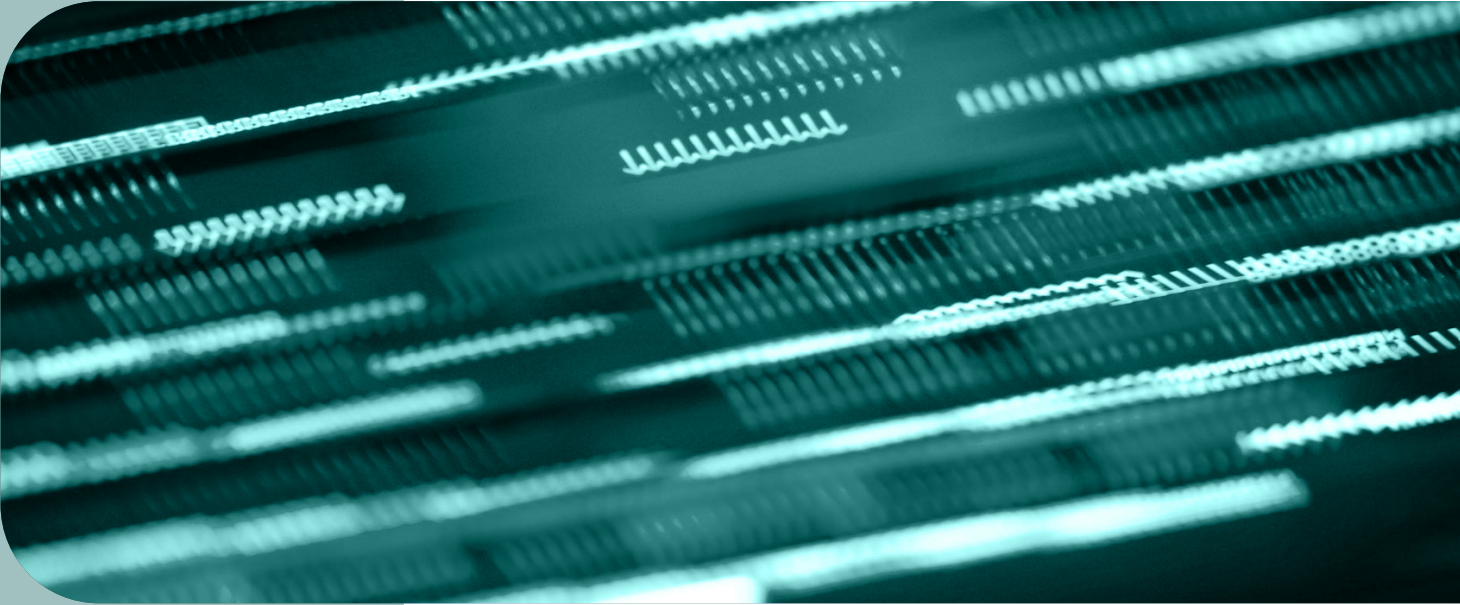
أبعاد التقييم والتطوير	الممارسات الخيرية التقليدية	ممارسات العمل الخيري المستقبلية
تطوير الاستراتيجية	التركيز على دورات تطوير الاستراتيجيات الراسخة والممارسات الجيدة، بناءً على تخطيط محكم، ونتائج وأدوار ومؤشرات أداء رئيسية محددة بوضوح، مع قابلية للتكيف على أساس سنوي.	استراتيجية مرنة وتكرارية تركز على رؤية طويلة الأمد، مع السماح بالتكيف مع الاحتياجات المتطورة، حيث تظهر ممارسات جديدة.
التوجه نحو الأهداف	ترتيب الأولويات بناءً على الأهداف الأكثر أهمية والتركيز على الاحتياجات الملحة، بعد إجراء مشاورات وتحليلات شاملة مع مختلف الجهات المعنية، يُقِيم أثر البرامج الخيرية على الأجيال الحالية.	تحقيق توازن بين الاحتياجات الملحة والتطلعات طويلة الأمد، مع توقع وتخطيط الاحتمالات المستقبلية. تُقِيم التأثيرات المقصودة وغير المقصودة للبرامج الخيرية على الأجيال الحالية والمستقبلية.
أجندات التعلم	توليد رؤى تقييمية بأثر رجعي تركز على البرامج والأنشطة المحددة.	تعلم ديناميكي موجه نحو العمل المستقبلي المحتمل، يعتمد على تواصل وتفاعل دائم بين مختلف أقسام المنظمة.
الحوكمة وعملية اتخاذ القرار	اتخاذ القرارات يستند إلى المعرفة المتاحة والخبرات الخارجية، مع وضوح العلاقات بين الأسباب والنتائج، وحكومة بسيطة وفعالة في عملية اتخاذ القرار.	اتخاذ قرارات تشاورية وموزعة، مع الاعتراف بالتعقيد وعدم وضوح العلاقة بين الأسباب والنتائج، مما يتطلب الوقت والموارد.
النهج النظامي والتعاون	نمط عمل مستقل مع مشاركة مجتمعية وشراكة محدودة في برامج معينة.	تركيز على التفكير النظامي وتعاون مستمر قائم على الثقة مع المجتمعات وأصحاب العلاقة.
تصميم البرامج وممارسات التمويل	برامج محددة بوضوح وموجهة نحو مناطق ومشاريع معينة، تركز على الأجل القصير والمتوسطة، وتمويل المشاريع يكون محدد المدة.	تصميم برنامج شامل على المدى الطويل، مع ممارسات تمويل مرنة تمتد لخمس سنوات وأكثر.
ثقافة الابتكار والتجريب	الاستقرار والتركيز على الابتكار كنتيجة، تفضيل إدارة المخاطر بوضوح والتقليل منها.	تشجيع التجريب وحل المشكلات بطريقة إبداعية. توفير مساحات لتطوير واختبار الأفكار عبر المنظمة، وتبني الابتكار كعملية، والانفتاح على عدم اليقين، مع تحمل مخاطر أعلى.
تخصيص الموارد للاستشراف المستقبلي	يتم استخدام الاستشراف المستقبلي بشكل متقطع لتصميم الاستراتيجيات أو التدخلات المحددة، ويتطلب الاستعانة بالخبرات الخارجية.	يعتبر الاستشراف المستقبلي جزءاً من ثقافة المنظمة، وتُستثمر الموارد لبناء التفكير المستقبلي داخلياً وخارجياً.

توصيات للمؤسسات الخيرية والتنموية في دولة الكويت

تقدم شركة أثر مجموعة من التوصيات المستنبطة من نتائج الاستطلاع وأفكار الكتاب على النحو الآتي:

1. **تبني التفكير المستقبلي كعنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي:**
استخدام أدوات مثل تحليل الاتجاهات الرئيسية، واستشراف القضايا الناشئة لتقييم التأثير المحتمل للتغيرات الاجتماعية، والبيئية، والتكنولوجية على عمل المؤسسات الخيرية.
2. **تعزيز قدرات الاستشراف في القطاع غير الربحي:** الاستثمار في بناء قدرات الموظفين بالتدريب والتعاون مع خبراء في التفكير المستقبلي، مع دمج أدوات الاستشراف في العمليات اليومية للمؤسسات الخيرية.
3. **إدارة المعرفة بمنظور استشرافي:** اعتماد نهج مستقبلي في إدارة المعرفة، بحيث تُوظف البيانات والاتجاهات الناشئة لتوجيه القرارات، وتحليل المسارات المستقبلية المحتملة واتخاذ قرارات مدروسة، وتصميم استراتيجيات فعّالة.
4. **تهيئة الهياكل التنظيمية لدعم الاستشراف المستقبلي:** إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والموارد لتكون أكثر مرونة واستعداداً لدعم ممارسات الاستشراف والتخطيط للمستقبل.
5. **تنمية التعاون متعدد الأطراف:** تقوية الشراكات مع القطاع الحكومي والخاص، والمجتمعي، للتكّيف مع الاتجاهات العالمية والمحلية الجديدة، والاستفادة منها لخدمة أهداف المجتمع.

6. **تبني رؤية طويلة الأمد:** وضع رؤية ممتدة للمشاريع والبرامج الخيرية، مع التركيز على تحقيق التوازن بين تلبية الاحتياجات الفورية وتحقيق تطلعات طويلة الأجل.
7. **ربط الرؤية المستقبلية بالواقع الحالي:** التركيز على تعزيز الأمل وإيجاد حلول مبتكرة تُلهم المجتمعات وتدفعها نحو التغيير الإيجابي.
8. **التحرر من قيود التفكير التقليدي:** التخلي عن الاعتماد على الأنماط التقليدية وأطر التفكير المحدودة بالحاضر، واعتماد مقاربة تركز على استشراف التحديات المستقبلية واستثمار الفرص التي قد تنشأ عنها.
9. **تجربة أساليب جديدة للتعليم والابتكار:** تطوير استراتيجيات مبتكرة لتصميم البرامج وأدوات التمويل، مع تعزيز ثقافة عمل تعتمد على الفضول والتجريب.
10. **إعطاء الأولوية للتأثيرات المستدامة:** التركيز على النتائج التي تحقق أثراً مستداماً بدلاً من السعي للإنجازات فورية، مما يتطلب الذي عقلية استشرافية تُقيّم القرارات بناءً على تأثيرها المحتمل على الأجيال المستقبلية.



خاتمة

تتمثل الرؤية في "العمل الخيري المستقبلي"، في إيجاد عمل خيري متنوع وقادر على التكيف مع المستقبل، يتصدى لتحديات العصر، فعدم اليقين والتعقيد ليسا تحديين يجب معالجتهما وإدارتهما، بل هما من الخصائص الأساسية لعصرنا اليوم. وفي هذا السياق، يمتلك القطاع الخيري ميزة فريدة تتيح له استغلال قوة استشراف المستقبل دون قيود قد تحد من تطبيقه في القطاع الخاص أو العام، ومع تمتعه بنطاق واسع التأثير، وقدرته على بناء روابط بين القطاعات العامة والخاصة والمجتمعية والأكاديمية، يستطيع القطاع الخيري أن يلعب دوراً ريادياً من خلال بناء القدرات، وإيصال صوت المجتمعات المحلية، وتعزيز ثقافة استشراف المستقبل لتحقيق الخير بأسلوب شامل ومؤثر.

يُبرز الكتاب أهمية تبني التفكير المستقبلي كعنصر أساسي في العمل الخيري عبر أدوات وأساليب مبتكرة تُساعد المؤسسات الخيرية على تجاوز التفكير التقليدي، مثل تحليل الاتجاهات الكبرى، وتصميم السيناريوهات المستقبلية، وإدارة المعرفة بمنظور استشرافي. كما أكد على أهمية تطوير ثقافة الابتكار داخل هذه المؤسسات، بحيث تصبح أكثر استعداداً للاستجابة للتغيرات السريعة، مع التركيز على إشراك المجتمعات، ووضع الأجيال القادمة في قلب استراتيجياتها.

كما سلّط الكتاب الضوء على التحديات التي تواجه العمل الخيري، بما في ذلك البطء في التكيف والتركيز على الحلول التقليدية، وأشار أيضاً إلى الفرص الواعدة التي يمكن استثمارها، مثل تعزيز التعاون بين القطاعات المختلفة، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة، وإعطاء الأولوية للتأثير طويل الأمد بدلاً من النتائج الفورية. تحمل دعوة الكتاب رسالة للمؤسسات الخيرية لتبني رؤية مرنة وشاملة، تجمع بين استشراف المستقبل والتخطيط الاستراتيجي، بحيث تساهم في تحقيق التغيير الإيجابي الذي يمتد أثره ليشمل الحاضر والمستقبل على حدٍ سواء.

في الختام، فإن تبني التفكير الاستشرافي كممارسة ثابتة في العمل الخيري أصبح ضرورة للمؤسسات الخيرية والاجتماعية لمساعدتها على تجاوز الحلول المؤقتة إلى استراتيجيات بعيدة المدى تُعالج الأسباب الجذرية للمشكلات والتحديات، ولاكتساب القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة، واستباق التحديات المستقبلية، وابتكار الحلول التي تلبي الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

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 للمجتمعاتنا.



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



مسجدانے