

إعادة صياغة العطاء: تقرير الحدث

اجتمع المانحون والمنظمات غير الربحية وممارسي التعليم وقادة القطاع الخاص في دبي في أكتوبر 2025 لحضور ورشة عمل تفاعلية استضافتها منصة «سيركل» ومؤسسة «نعمل»، وهي مؤسسة اجتماعية غير ربحية تُزوّد اللاجئين والمجتمعات المحرومة بمهارات رقمية قابلة للتسويق.

لقد سعت الجلسة إلى إعادة تصور كيف يمكن للاستثمارات الخيرية واستثمارات الأثر أن تدعم بشكل أفضل الانتقال الشامل عبر مبادرات «التعليم-إلى-العمل».

وانخرط المشاركون في مناقشات جماعية حول المواضيع الثلاثة التالية:

1. **التصميم من أجل الأثر والتوسع:** بعيداً عن مجرد الأرقام، ما الذي يدفع النجاح طويل المدى في مبادرات «التعليم-إلى-العمل»؟
2. **التعاون من أجل تغيير الأنظمة:** كيف يمكن للشراكات بين القطاعات أن تطلق العنان لأثر أعمق وأكثر استدامة؟
3. **تطبيع المسارات غير الرسمية:** ما هي البنية التحتية والعقليات اللازمة لتبني مسارات التعلم والتوظيف غير التقليدية؟

الملخص التنفيذي

عبر ورش العمل الثلاث، أكد المشاركون أن الأثر ذو المغزى في مسارات «التعليم-إلى-العمل» يتطلب الانتقال من برامج قصيرة المدى تركز على المخرجات إلى تغيير نظامي طويل المدى مدفوع بالمجتمع ومستدام.

يجب أن يتم تحديد نطاق التوسع من خلال التمكين والنتائج المستدامة، وليس فقط من خلال الإنفاق أو الأرقام، ويجب أن تظل البرامج مرنة، وقابلة للتكيف، ومتجذرة في أصوات وواقع الأشخاص الذين تخدمهم.

التعاون ضروري: يجب على الجهات المانحة تقديم تمويل طويل المدى، وتقديم الدعم التقني ودعم النظم البيئية، وتقليل التكرار، والثقة بقدرة المنظمات على القيادة. ويجب على المنظمات غير الحكومية أن تلتزم برسالتها ومهمتها، وأن تتبنى «ثقافة متحولة» مرنة، وأن تصمم بشكل شامل لتحقيق الشمول على مستوى المجتمع بأكمله.

وأخيراً، سلّطت ورش العمل الضوء على الحاجة إلى تطبيع مسارات التعلم غير التقليدية وغير الرسمية، والاعتراف بالمهارات الموجودة، ومواءمة المواهب مع احتياجات أصحاب العمل، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية والمادية، ودمج نماذج للوحدات التراكمية والتعلم بمدى الحياة لأجل خلق فرص شاملة وقابلة للتوسع ومستدامة للجميع، خاصة أولئك الذين تم استبعادهم تاريخياً من الأنظمة الرسمية.

وفيما يلي ملخصات تفصيلية للنقاط الرئيسية التي تم تحديدها ومناقشتها، وبعض التوصيات التي قدمها المشاركون في ورشة العمل حول كيفية إعادة صياغة العطاء.

ورشة العمل 1

التصميم من أجل الأثر والتوسع: بعيداً عن مجرد الأرقام، ما الذي يدفع النجاح طويل المدى في مبادرات «التعليم-إلى-العمل»؟

النقاط التي تم النظر فيها / التوصيات المقدمة:

- التوسع والنمو ليسا نفس الشيء. يجب قياس التوسع بعدد الأشخاص الذين تُمكنهم، وليس بمقدار ما أنفقت عليهم.
- انظروا إلى ما هو أبعد من المخرجات الفورية؛ فالنتائج غير المتوقعة مهمة. على سبيل المثال، الأرملة التي تحصل على حقوق ملكية الأرض يمكنها تأمين مستقبل أطفالها وتوليد الدخل.
- المخرجات والنتائج ليسا نفس الشيء.
- يتطلب الأثر والتوسع والاستدامة وضوحاً استراتيجياً و«نجم شمال / دلالة ساطعة» أو نظرية تغيير قوية، مع الحفاظ على المرونة. اتبعوا «نجمكم / دلائلكم» ولكن اقبلوا أن الرحلة قد تتغير.
- الاستماع إلى المستفيدين أمر بالغ الأهمية. أدرجهم في تصميم البرامج، وإلا فلن تحققوا أثراً حقيقياً. مكّنوا الناس من ابتكار حلولهم الخاصة.
- استخدموا التصميم الممرّكز حول الإنسان، وابقوا قريبين من الأشخاص الذين تخدموهم.
- التدريب يؤدي إلى الاستقلالية؛ إن كسب المهارات يفتح فرص لوظائف وأعمال وسبل عيش مستدامة.
- تجنبوا النتائج الجامدة: يجب أن يكون الأثر قابل للتكرار والتكيف.
- ابقوا مرنين. صمموا مع مراعاة المرونة والقدرة على التكيف. إن انخفاض التمويل يتطلب حلولاً إبداعية وتغيير في العقلية.
- كما هو الحال مع الشركات الناشئة، يجب على المنظمات غير الحكومية أن تتبنى «ثقافة متحولة». لا تضيقوا الأزمات أبداً: حولوا المشاكل إلى فرص. حافظوا على حلقات التغذية الراجعة: توقفوا مؤقتاً، أو غيروا مساركهم، أو توقفوا تماماً عند الحاجة.
- صمموا من أجل الاستدامة، وليس فقط للنمو السريع. إن التوسع بدون ديمومة لا طائل منه.
- يجب أن تهدف المنظمات غير الحكومية إلى جعل نفسها زائدة عن الحاجة.
- اعرفوا مجال تخصصكم والتزموا به. لا تطاردوا تيارات التمويل المتبدلة.
- توسعوا لأجل اقتصاديات التوسع، ولكن صمموا لأجل الاستدامة وملكية المجتمع المحلي.
- استثمروا في البنية التحتية الرقمية والمادية لإنشاء أنظمة بيئية فعالة تُمكن المؤسسات من التوسع.

- التعاون يدفع التوسع؛ تشاركوا التكاليف، والمنصات، والشبكات، والتكنولوجيا.
- يمكن أن يكون العمل الخيري محفزاً في البداية، لكن المنظمات تحتاج إلى تمويل مختلط واعتماد أقل على المنح. لا تعتمدوا على مانح واحد، بل تواصلوا مع عدة شركاء.
- صمموا بشكل شامل. لا يكفي توفير التعليم لقرية، بل يجب أيضاً ضمان توفر النظافة والكهرباء والطعام الكافي والتعويض للعائلات عندما يتوقف الأطفال عن الكسب. إذا عملتم كل هذه الأمور سوياً، فسوف تتمكنوا من التوسع وتحقيق أثر حقيقي. لا يمكنكم مساعدة مجتمع محلي إلا عندما تساعدونه بأكمله.
- تجنبوا الضرر عند التوسع. يمكن للنمو أن يؤثر على ديناميكيات الأسرة أو المجتمع المحلي. على سبيل المثال، أدى برنامج أقيم لمساعدة النساء الأفغانيات على كسب المال لشراء منتجات حرفية إلى زعزعة ديناميكيات الأسرة وتسبب في توترات منزلية.
- **الخلاصة الرئيسية:** ينبع التوسع الحقيقي من تمكين المجتمعات المحلية من خلال مناهج شاملة ومرنة ومركزة حول الإنسان، وتعطي الأولوية للاستدامة على السرعة، والتعاون على العزلة، والتجربة الحياتية على الأهداف الجامدة. ويسمح هذا النهج للمنظمات النمو بطرق ذات مغزى، وأخلاقية، ومملوكة من قبل المجتمع المحلي.

ورشة العمل 2

التعاون من أجل تغيير الأنظمة: كيف يمكن للشراكات بين القطاعات أن تطلق الغان لأثر أعمق وأكثر استدامة؟

النقاط التي تم النظر فيها / التوصيات المقدمة:

- يحتاج المانحون إلى التفكير على المدى الطويل والتمويل بشكل مستدام، وليس مجرد تقديم منح لمدة سنة واحدة.
- التزموا بسياق محدد ومولوا للمدى الطويل. لا تطاردوا الأشياء اللامعة.
- إن التمويل قصير المدى يجعل التخطيط مستحيلاً، ومع ذلك لا يزال المانحون يطلبون استراتيجيات طويلة المدى من منح لمدة سنة واحدة.
- كونوا واقعيين بشأن الأثر والأطر الزمنية. إن التغيير الحقيقي يستغرق وقتاً.
- يجب على الجهات المانحة التفكير في النتائج طويلة المدى: أين سيكون مستفيد اليوم بعد 10 سنوات؟ نحن بحاجة إلى المزيد من التقييمات الطويلة.
- يجب على الجهات المانحة التركيز على الأشخاص الذين نخدمهم. دعوهم يمتلكون الحل ومكنوهم.
- توقفوا عن إطعام الناس بالملعقة؛ علموهم كيف يطعمون أنفسهم.

- أدمعوا المنظمات غير الحكومية من خلال بناء القدرات وقروض بدون فوائد حتى يتمكنوا من توليد الدخل وتحقيق الاستدامة المالية.
- يمكن للجهات المانحة تقديم المساعدة بما يتجاوز نطاق المال — تشاركوا المعرفة، قدموا الدعم الفني، واربطوا المستفيدين بفرص أخرى. كونوا شركاء، وليس مجرد ممولين.
- هناك الكثير من المنافسة والتكرار. إن المنظمات تطارد المال بدلاً من الأثر. نحن بحاجة إلى تعاون أكثر ومنافسة أقل.
- تُجبر المنظمات غير الحكومية على التصرف كشركات تطارد العقود، بدلاً من بناء المجتمعات المحلية.
- يجب على المنظمات غير الربحية الالتزام برؤيتها ورسالتها وعدم التأثر بالتمويل. في الهند، فقدت بعض المنظمات غير الحكومية تراخيصها مؤخراً لأنها تحولت كثيراً نحو التكنولوجيا خلال جائحة كوفيد لدرجة أنها لم تعد تؤدي ما أنشئت لأجله.
- ينتهي الأمر بالعديد من المنظمات غير الحكومية إلى سد الفجوات التي خلفتها الحكومات، مما يحول العمل إلى مطاردة عقود.
- إن الشبكات مهمة — شيدوها من الداخل ومع نخبة من السابقين. إن الشبكات مهمة. شيدوها داخل منظماتكم وبخبرة من السابقين.
- إن واحدة من أكثر اللحظات التي أفر بها كانت عندما رد لاجئ كردي ساعدناه الجميل إلى منظمنا غير الحكومية. كان المبلغ 60 يورو فقط، ولكنها كانت تعني الكثير. يتعلق الأمر بإنشاء مجتمع مترابط من الأفراد الذين سيستمرون في دعم العمل وجلب الآخرين إليه.
- إن التحويلات المالية أكبر من العمل الخيري، ومجتمعات الشتات تدفع عجلة التغيير. السؤال هو كيف نستثمر في قياداتهم؟
- بعض المانحين لدينا هم متعاونون بحق، ويشاركون بالفعل في أعمالنا. والبعض الآخر يعطوننا المال مقابل تقرير في النهاية. إن أفضل المانحين هم من يثقون بنا.
- حددوا الأثر وتحدثوا عنه بوضوح، دون السماح لتقديم التقارير أن تطغي على صناعة البرامج.
- استخدموا السرد القصصي غير الرسمي على وسائل التواصل الاجتماعي لمشاركة قصص نجاح حقيقية. شجعوا المستفيدين على سرد قصصهم الخاصة.

الخلاصة الرئيسية: يتطلب تغيير الأنظمة شراكات طويلة المدى، قائمة على الثقة، ومتوافقة مع الرسالة والمهمة، حيث يتعاون المانحون والمنظمات غير الحكومية في ابتكار الحلول، وبناء القدرات، وتبادل المعرفة، وتحولين من دورات تمويل تنافسية قصيرة المدى إلى نماذج تعاونية متجذرة في المجتمعات المحلية، وتراعي الوقت والسياق والأثر الجماعي.

الورشة 3

تطبيع المسارات غير الرسمية: ما هي البنية التحتية والعقليات اللازمة لتبني مسارات التعلم والتوظيف غير التقليدية؟

النقاط التي تم النظر فيها / التوصيات المقدمة:

- يجب على الجهات المانحة الاستثمار في البنية التحتية لمساعدة المنظمات على التوسع. يجب للدعم أن يتجاوز المال ليشمل الخدمات الرقمية والخبرة التقنية.
- هناك الكثير من المواهب، لكن كيف نربطها بأصحاب العمل؟ نحن بحاجة إلى موازنة أفضل والعمل في نفس الاتجاه. إن تطوير المواهب يفيد أصحاب العمل والمجتمعات المحلية على حد سواء.
- التعليم الجامعي سيصبح عبارة عن وحدات تراكمية. سيصبح نموذج الشهادة الواحدة أقل أهمية. إن الوحدات التراكمية للتعلم بمدى الحياة ستكون أكثر أهمية، حيث ستتم المهارات اللازمة لتلبية متطلبات مكان العمل، وستخلق فرص دخول لمن لا يحملون مؤهلات رسمية.
- الجودة هي الأساس. يجب أن تتناسب مسارات التعليم البديلة مع جودة الشهادات التقليدية، وأن تكون متوافقة مع التعليم الرسمي. يجب التغلب على التحيزات ضد مسارات التعلم غير الرسمية. إنها ليست خيارات أدنى.
- استفيدوا من التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتحقيق تعلم مدى الحياة وسهل المنال. إن الحلول الحالية مجزأة للغاية؛ نحن بحاجة إلى جمعهم سوياً.
- إن وسائل التواصل الاجتماعي هي طريقة قوية وسهلة المنال لمشاركة المهارات والمعرفة.
- لا يوجد مقياس واحد يناسب الجميع. تحدثوا مع الأفراد، وافهموا احتياجاتهم، وصمموا الحلول وفقاً لذلك — حتى داخل المجتمع المحلي الواحد.
- يمتلك العاملون ورواد الأعمال غير الرسميين مهارات قيمة نادراً ما يتم الاعتراف بها. نحن بحاجة إلى الاعتراف بالمعرفة الموجودة واستخدامها لتوجيه التعليم الرسمي، بدلاً من فرض تعلم جديد.
- يجب توحيد اللغة ليفهمها الجميع.
- دمج سياسات «أعلى-إلى-أسفل» مع نهج «أسفل-إلى-أعلى». يجب أن تترابط وتتواصل المبادرات الحكومية والجهود الشعبية.

الخلاصة الرئيسية: لتبني مسارات التعلم والتوظيف غير التقليدية، نحن بحاجة إلى أنظمة بيئية قوية تعترف بالمهارات المتنوعة، وتدمج الوحدات التراكمية للتعلم بمدى الحياة، وتنسق المواهب مع أصحاب العمل. استثمروا في بنية تحتية عالية الجودة، واربطوا سياسات «أعلى-إلى-أسفل» مع واقع «أسفل-إلى-أعلى»، مما يضمن مسارات شاملة نحو الفرص للجميع.

شكراً جزيلاً لكل من ساهم في هذه المناقشات، بمن فيهم: لورين تشارلز؛ نادين العلمي؛ نور زبيري؛ كارل مانلان؛ علي درايكوت؛ بودين سيل؛ رانجينا حميدي؛ لوري فيغيريدو؛ تيسا ديفيس؛ حواء كوشن؛ ماكس مارتن؛ نيشانت سينغ؛ مي الكناوي؛ كوكو زبيري؛ ميليسا سعودي؛ لورا باه؛ ريم مارتو؛ شون بروكس؛ تاتيانا موراديان؛ إلهام سبتي؛ رانيا أحمد؛ مارك آلان سبيربر؛ ألدانا الهاشيمي؛ ميريام هانتر؛ راكي بن محمد؛ أشرايا دوت؛ مانفي أغاروال؛ عائشة كومار؛ فاردا إبرام.

نبذة عن منصة «سيركل»

«سيركل» هي شراكة بين منظمة «زمن العطاء» ومبادرة «ببرل»، وتدعمها مؤسسة «غيتس». ونحن منصة لتعزيز الروابط وتسهيل تبادل المعرفة لتمكين الجهات الفاعلة في مجال العمل الخيري من جميع أنحاء الشرق الأوسط على بذل المزيد من العطاء. ونهدف إلى تعزيز ثقافة مزدهرة للعمل الخيري بين ذوي التفكير المماثل والتوجهات المتشابهة من بين المانحين، وقادة الفكر، والمؤسسات، والمنظمات غير الربحية.

<https://www.circlemena.org>

نبذة عن مؤسسة «نعمل»

«نعمل» هي مؤسسة اجتماعية غير ربحية تُمكن اللاجئين وغيرهم من المجتمعات ذات الموارد المحدودة من خلال تزويدهم بمهارات قابلة للتسويق، وتجمع بين المهارات البشرية الأساسية (الناعمة) والمهارات الرقمية المطلوبة في سوق العمل العالمي. وتعمل مؤسسة «نعمل» في كل من كينيا وإثيوبيا وأوغندا، وعملت سابقاً في الأردن ولبنان. وتتعاون مؤسسة «نعمل» مع معهد «ماساتشوستس للتكنولوجيا»، ومنظمة «كونيكسيو»، وصندوق «الفرص الرقمية»، كما تحصلت على تمويل من مؤسسة «كونراد هيلتون»، ومؤسسة «روبرت بوش»، والبنك الدولي، ومنظمة «ميرسي كوربس»، ومنظمة العمل الدولية.

<https://naamal.org>