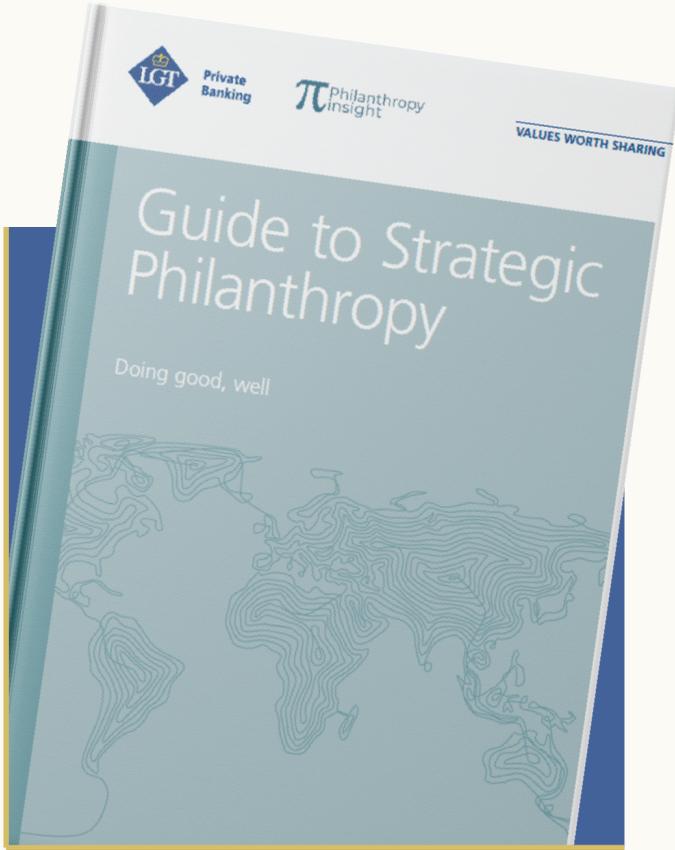


إطار استراتيجي

25



كيفية بناء إطار استراتيجي للعمل الخيري

إجابة علمية من كتاب
دليل العمل الخيري الاستراتيجي

إعداد

جو إنسر Jo Ensor

نيني هاوس Nina Haos



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization





جو إنسر Jo Ensor

مدربة ومستشارة في العمل الخيري، أسست عام 2019 مؤسسة Philanthropy Insight، وهي مؤسسة اجتماعية غير ربحية تعمل على تطوير العمل الخيري، وتحسين ممارساته، ومساعدة المانحين والمتبرعين في تعظيم أثر عطائهم.



نينا هاوس Nina Haos

رئيسة قسم استشارات الأعمال الخيرية في بنك LGT، عملت سابقاً مع الأمم المتحدة في إدارة البرامج الإنسانية في غرب أفريقيا، ولديها خبرة تزيد عن 25 عاماً في التنمية الدولية وإدارة الثروات.





تمهيد

يقدم هذه الدليل خطوات وإرشادات لإعداد إطار استراتيجي للأعمال الخيرية للمؤسسات والعائلات المانحة، والمنظمات غير الربحية، إذ تتمثل أهمية الإطار الاستراتيجي في قدرته على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة، وتعيين مجالات الاهتمام وأولويات التمويل والتدخلات الإنسانية، وتوجيه القرارات والعمليات اليومية، بالإضافة إلى تحديد الخطوات المستقبلية بطريقة مدروسة ومنسقة، وتعزيز النمو المستدام للمؤسسة عبر وضع خطط مستقبلية تساهم في تحقيق الأهداف على المدى البعيد، وجذب الدعم والشراكات المؤثرة، وتحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف البرامج والمبادرات.



بناء الإطار الاستراتيجي

يحدد الدليل تسع خطوات لبناء الإطار الاستراتيجي موضحة في الشكل أدناه:

أولاً: تحديد الدوافع ومجالات الاهتمام

والقيم المضافة: الخطوة الأولى نحو العمل الخيري الاستراتيجي هي تحديد الدوافع، ومجالات الاهتمام، والقيم المضافة التي تشكل بأجمعها النهج المتبع في العطاء. قد تساعد أسئلة مثل: ما الذي يحفز على التبرع؟ هل المعتقدات الأخلاقية، أو الدينية، أو السياسية مهمة عند العطاء؟ ما الذي يجب تغييره في العالم؟ هل مساعدة الآخرين تمنح السعادة؟ وغير ذلك من الأسئلة التي تساعد على فهم دوافع العمل الخيري، وتحديد مجالات الاهتمام كالصحة، أو التعليم، أو الأغذية والزراعة، كما أن القيم المضافة، مثل حجم الموارد المالية، والوقت المخصص للعمل الخيري، والمهارات والخبرات، وشبكة العلاقات الاجتماعية والمهنية، وسمعة المؤسسة أو الفرد، كلها قيم مضافة تساهم في تشكيل رؤية استراتيجية للعمل الخيري وبلورتها.

ثانياً: فهم جذور المشكلة:

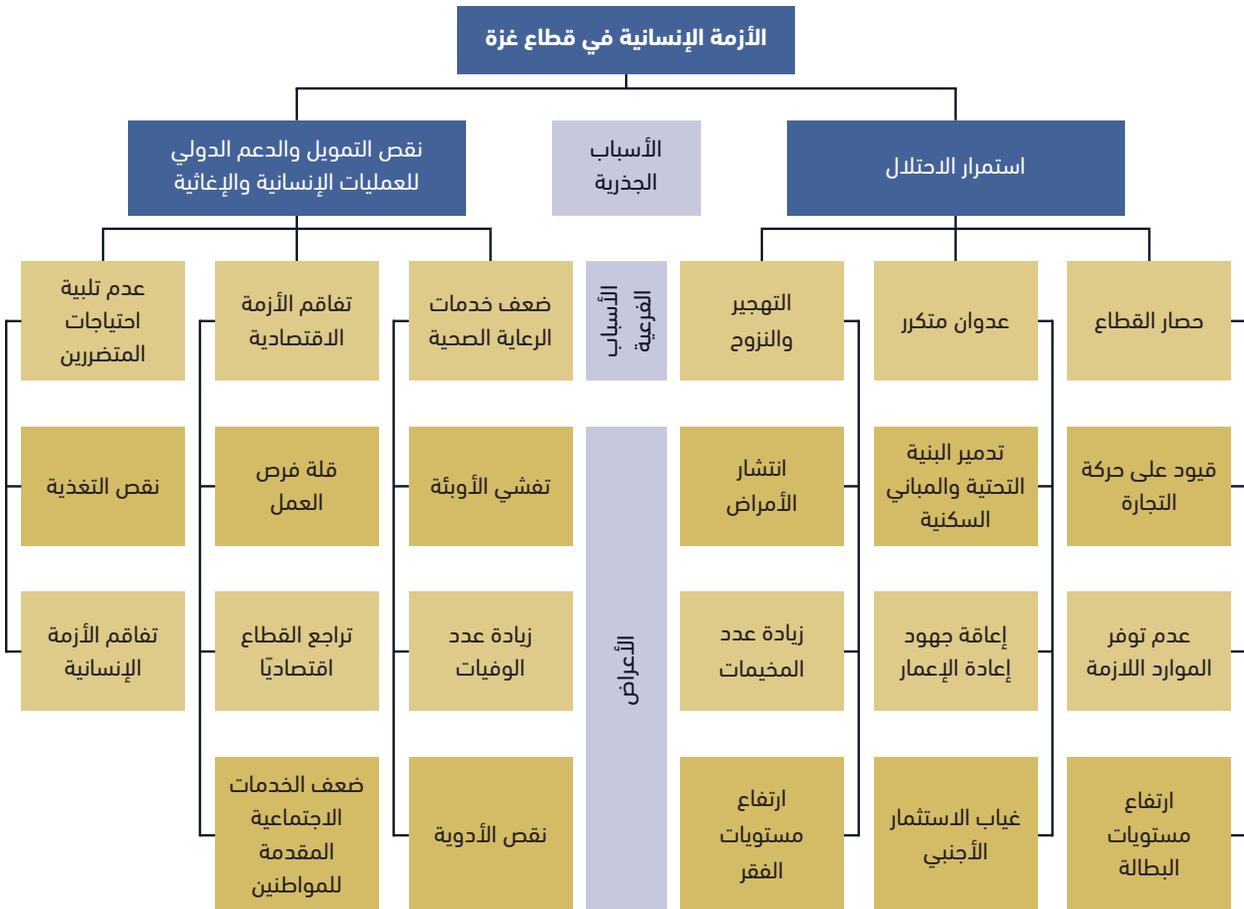
فهم المشكلة وأسبابها إحدى أهم الخطوات لتعزيز فاعلية العمل الخيري، وضمان توجيه الجهود نحو الأسباب الجذرية للمشكلة، وليس نحو الأعراض، وفيما يلي شرح لأداة الشجرة المستخدمة لتعزيز الفهم الصحيح للمشكلة:

1	تحديد الدوافع ومجالات الاهتمام والقيم المضافة
2	فهم جذور المشكلة
3	تحديد مجالات العمل
4	فهم النظام
5	تحليل المشهد
6	نظرية التغيير
7	تصميم الحلول وتنفيذها
8	تقييم الأثر
9	تغيير الأنظمة

خطوات بناء الإطار الاستراتيجي



✿ **شجرة المشكلة:** توفر هذه الأداة نظرة عامة على جميع أسباب المشكلة الجذرية والفرعية منها، ويجب التأكد من تحديد الأسباب وفهمها بدقة، من خلال سؤال المنظمات الشريكة، أو التي تعمل في القطاع نفسه، والأشخاص المتضررين للوصول للفهم الصحيح للأسباب، للتمكن من التفكير في كيف وأين تستطيع المؤسسة التدخل؟ وما الموارد اللازمة؟ كما أنه من المفيد والضروري القيام بأبحاث حول التدخلات الموجودة بالفعل، وتحديد ما هو ناجح وما هو غير ناجح لتجنب البدء من الصفر، والاستفادة من تجارب الآخرين، وفيما يلي نموذج عملي لتحليل أسباب مشكلة الأزمة الإنسانية في قطاع غزة وفهمها:



نموذج تحليلي لمشكلة الأزمة الإنسانية في قطاع غزة (النموذج غير مدرج في الدليل، وهو من إعداد المحرر)

ثالثاً: تحديد مجالات العمل: بعد تحديد الأسباب الجذرية والفرعية وأعراض المشكلة، يكون التعرف على مجالات المشكلة، لتحديد المجالات التي سيجري العمل عليها، بحسب الموارد والقدرات المتاحة، هناك بعض المشكلات تشمل أكثر من مجال، كالنموذج السابق حيث يظهر أن للأزمة الإنسانية في قطاع غزة تأثير في مجال الصحة، والتعليم، والإغاثة، والإسكان، والاقتصاد، وفي الغالب لا تمتلك كثير من المنظمات الخيرية القدرة على العمل في جميع القطاعات، ولذا تختار التركيز على قطاع واحد أو قطاعين، وفي بعض الحالات قد يكون لدى المؤسسة القدرة المالية والبشرية والتقنية للعمل في جميع القطاعات.

رابعاً: فهم النظام: عند تقييم المشكلة ينصح باستخدام منهج التفكير المنظومي، الذي هو عملية فهم كيفية تأثير الأشياء، التي تعد أنظمة، بعضها في بعض، وذلك للمساعدة على معالجة السبب الجذري للمشكلة بأسلوب أفضل، وفهم الترابط واختيار التدخلات الأكثر استدامة، ولمعرفة طبيعة النظام هناك بعض الأسئلة للتفكير مثل: ما القوانين والسياسات التي تؤثر في المشكلة؟ من الأفراد والمجموعات والمؤسسات المتأثرة بها؟ وما النظام الاجتماعي أو المجتمع أو الأعراف الثقافية التي تتأثر بالمشكلة أو تسببها؟ كما يجب مراعاة التأثيرات المجتمعية والسياسية والاقتصادية في المشكلة.

خامساً: تحليل المشهد: هذه الخطوة لفهم الأشخاص / المؤسسات ومعرفتهم، الذين يعملون على المشكلة نفسها، وتحديد الفرص والتحديات، إذ يوفر تحليل المشهد أساساً قوياً لبناء خطة استراتيجية للأعمال الخيرية، بعض المؤسسات الخيرية تضي وقتاً طويلاً، قد يصل إلى سنة، في إجراء مسح ميداني، وجمع بيانات، واستقراء للواقع ومقابلات مع أصحاب العلاقة قبل البدء بالعمل، وقد يلجأ بعض المانحين للاستعانة بخبير خارجي إذا لم يكن لديهم الوقت الكافي، أو تجربة مسبقة، إذ لا يفترض أن تبدأ المؤسسات الخيرية، التي تسعى للنجاح وإحداث الأثر المطلوب، أي مشروعات من دون هذه الخطوة، لأهميتها لفهم الصورة الكاملة، ومن ثم تنفيذ مشروعات ملائمة، ويستثنى من ذلك المشروعات والبرامج التي لا تحتاج إلى ذلك، وفيما يلي بعض الأسئلة والإرشادات لإجراء عصف ذهني في أثناء القيام بهذه الخطوة:

✿ في مجال المشكلة: أين تتركز جهود المؤسسات الخيرية الأخرى؟ وكيف يمكن البناء على جهودها لتحقيق تأثير أكبر؟

✿ ما الاستراتيجيات التي نجحت أو أخفقت في الماضي؟ وهل هي مستدامة ويمكن تكرارها؟

✿ معرفة احتياجات المستفيدين.

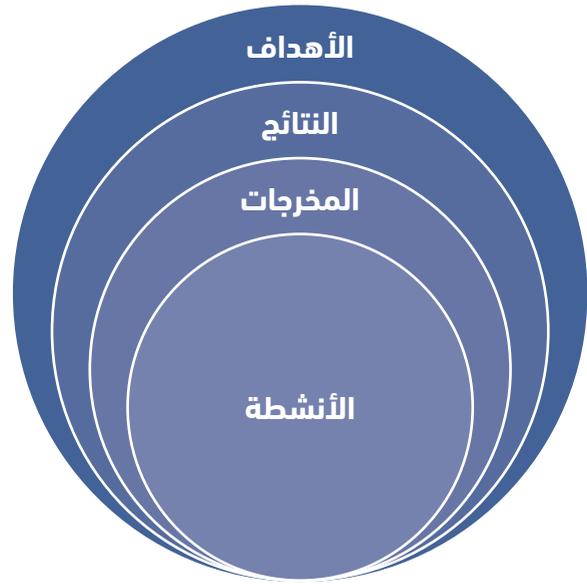
✿ أين يمكن أن يحدث التمويل والخبرة أكبر فرق؟

✿ تحديد المنظمات التي تعمل جيداً، وتلك التي من الممكن أن تكون من الشركاء المحتملين عند الحاجة.

سادساً: نظرية التغيير: نظرية التغيير هي لتحقيق رؤية المؤسسة من المشروعات والبرامج، حيث توفر خارطة طريق للعمل، وذلك من خلال رسم خريطة لعملية التغيير من البداية إلى النهاية، كما تساعد على التفكير في الأسباب الجذرية للمشكلات وتوقع النتائج المحتملة، وتوضيح النيات، وكيفية تحقيق الأهداف وقياسها.

وفيما يلي أربع خطوات لوضع نظرية التغيير:

- ✿ **الأنشطة:** وصف المهام التي يتعين القيام بها لتحقيق الهدف.
- ✿ **المخرجات:** النتائج المباشرة للأنشطة التي نفذت.
- ✿ **النتائج:** تغييرات ضرورية لتحقيق التأثير النهائي، وهي الآثار المباشرة أو غير المباشرة للمخرجات.
- ✿ **الأهداف:** وصف النجاح الذي ستحققه المؤسسة إذا طلت المشكلة وحققت التأثير النهائي.



خطوات تأسيس نظرية التغيير

سابعاً: تصميم الحلول وتنفيذها: هناك العديد من المناهج والأساليب لتصميم الحلول وتنفيذها، ولا بد من اختيار المنهج الأكثر احتمالية للنجاح في معالجة المشكلة وإحداث الأثر، وذلك بناء على النتائج والبصائر المستخلصة من تحديد أسباب المشكلة، وتحليل المشهد.

أ. تصميم الحلول: أهم المناهج المتبعة في توليد الحلول وتصميمها لمعالجة المشكلات المجتمعية هي: الحلول القائمة على المجتمع، والحلول القائمة على المكان، والحلول القائمة على السوق.

1. الحلول القائمة على المجتمع: كالمنح المقدمة إلى المنظمات الأهلية أو المحلية، وهي في الغالب منظمات صغيرة الحجم تعمل بموارد محدودة، يديرها -في الغالب- متطوعون لديهم فهم جيد للمجتمعات التي يعملون فيها، ويهدف هذا المنهج إلى تمكين الأفراد والمجتمعات المحلية، للمساهمة في تحسين أوضاعهم وتحقيق التغيير الإيجابي، من خلال الاعتماد على الموارد والقدرات المحلية، والتعاون بين مختلف أصحاب العلاقة، بدعم العديد من المؤسسات المانحة المنظمات المحلية، ولكن بمرور الوقت، يجب على المؤسسات التفكير فيما يمكنها فعله لضمان استدامة البرامج والمشروعات، وتوسيع نطاقها، ويشمل ذلك تنمية قدرات المنظمات المحلية ومهاراتها، وربطها ببرامج وشبكات أخرى، ووصلها مع صانعي القرار.

2. الحلول القائمة على المكان: يصف هذا المنهج الوسيلة التي تستهدف الأعمال الخيرية في مكان محدد، مثل حي، أو قرية، أو مدينة وتنفيذ أنشطة ومشروعات تركز على تلبية الاحتياجات والتحديات الخاصة بهذه المنطقة، ويتطلب هذا المنهج، كالمناهج السابق، الاستماع للمجتمع المحلي والشراكة والتعاون معه، حيث تتميز الحلول القائمة على المكان بالتركيز العميق على السياق المحلي، والظروف الفريدة للمنطقة المستهدفة، بالإضافة إلى تعزيز العلاقات مع المنظمات والمؤسسات العاملة في المكان، وإعادة تكرار المشروعات الناجحة في أماكن أخرى، مع مراعاة السياق الثقافي والاجتماعي والبيئي لكل مكان.

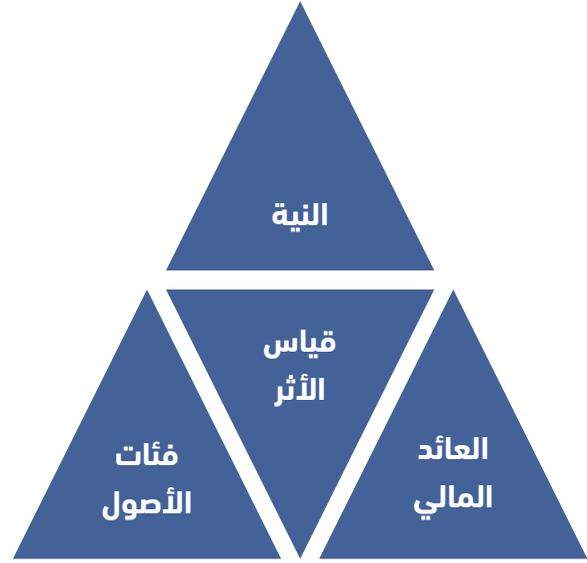
3. الحلول القائمة على السوق: تربط الحلول القائمة على السوق القضايا البيئية والاجتماعية بالحوافز المالية، يطلق على هذا النهج الاستثمار المؤثر، ويحقق التغيير من خلال توليد عائد اجتماعي ومالي، وتعرّفه الشبكة العالمية للاستثمار الاجتماعي (The Global Impact Investing Network) على أنه: استثمارات تجري بهدف توليد تأثير اجتماعي وبيئي إيجابي وقابل للقياس إلى جانب عائد مالي. ويشتمل على أربعة عناصر رئيسية:



✿ **النية:** تعبر عن رغبة المستثمر الصادقة لإحداث أثر إيجابي في المجتمع، كما تساعد على بناء علاقات قوية وتعزيز الثقة بين الأفراد والمؤسسات التي تتبنى نهج الاستثمار الاجتماعي.

✿ **العائد المالي:** تكمن أهمية العائد المالي في حفاظه على استدامة عمل المبادرات والمشروعات الاجتماعية لأمد طويل، كما يساعد على توسيع حجم العمل ونطاقه، وفتح الباب لعدد أكبر من أموال المستثمرين.

✿ **فئات الأصول:** يمكن الاستثمار في عدة أصول مختلفة بدلاً من وضع رأس المال كله في مجال واحد.



عناصر الاستثمار الاجتماعي

✿ **قياس الأثر:** السمة المميزة للاستثمار المؤثر هي التزام المستثمر بقياس الأداء الاجتماعي والبيئي، وإصدار التقارير عن العائد المالي والاجتماعي والبيئي الناتج عن الاستثمار، مما يعزز الشفافية والمساءلة، ويشجع الآخرين على العمل بنهج الاستثمار الاجتماعي.

✿ **ب. تفعيل الخطة الاستراتيجية:** تفعيل الخطة يعني تحويلها إلى إجراءات ملموسة، يمكن للمؤسسة التعاون مع شركاء لتنفيذ المشروعات والبرامج في حال لم تتمكن من تنفيذ المشروع بنفسها، فتبحث عن المنظمات العاملة في المنطقة، التي لديها سمعة ممتازة وتاريخ حافل بالنجاح، وتعمل في المجال الذي تود المؤسسة المانحة دعمه، وقد لا تختار المؤسسة المنظمات مباشرة، بل تفتح باب التقديم للمنظمات غير الربحية لتقديم طلبات تمويل لمشروعات وبرامج محددة في المجال والمكان الذي تحدده المؤسسة، وفيما يلي بعض الأسئلة والإرشادات المساعدة لتفعيل الخطة الاستراتيجية:

✿ **من يمكنه أن يكون جزءاً من تنفيذ خطة المؤسسة الاستراتيجية؟** (المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، الجهات الخيرية، منظمات المجتمع المدني، أصحاب العلاقة، المنظمات غير الحكومية).

✿ **ما الذي تحتاج المؤسسة إلى المساعدة فيه؟** من الذي وما الذي قد يعيق الخطة؟

✿ **التحديات والمخاطر:** ما العوامل الخارجة عن إرادة المؤسسة والتي قد تؤثر في الخطة؟ وكيف يمكن أن تؤثر هذه العوامل في أصحاب العلاقة؟

ثامناً: تقييم الأثر: ينبغي للمؤسسات المانحة والمانحين الأفراد قياس الأثر الخيري لأموالهم وتقييمه، أو فهم تأثير المنظمات غير الربحية أو البرامج التي يتبرعون لأجلها، كما أن عملية التقييم يجب أن تجري في أوقات مناسبة، كل ستة أشهر أو سنة أو بضع سنوات، بحسب نوع المشروع ومدته الزمنية، وفي بعض الحالات بعد نهاية البرنامج، لضمان استدامته، وقد تقوم المؤسسة بعملية القياس بنفسها، في حال كانت مؤهلة لذلك، أو تستعين بشريك خارجي، وفيما يلي مجموعة من الإرشادات لعملية تقييم فعالة:

✿ اختيار المؤشرات المناسبة للقياس والتقييم، وإذا كان بالإمكان فقط قياس شيء واحد، فيجب تحديد ماذا سيكون.

✿ التفكير في أفضل طريقة لجمع البيانات.

✿ إذا لم يكن لدى المؤسسة الخبرة والقدرة لإجراء عملية التقييم، فعليها الاستعانة بخبير خارجي متمرس.

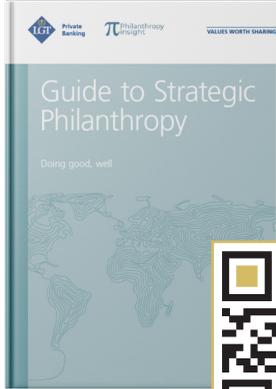
✿ فهم لغة قياس التأثير وأدواته، مما يساعد على طرح الأسئلة الصحيحة على المستفيدين من المنح.

تاسعاً: تغيير الأنظمة: معالجة الأسباب الجذرية، حيث يدور العمل الخيري في جوهره حول تغيير الأمور من الأسوأ إلى الأفضل، وتحسين حياة الأفراد، وتغيير الأنظمة يعني معالجة الأسباب الجذرية بدلاً من الأعراض من خلال التعاون مع الجهات الفاعلة بهدف تحقيق تحسين دائم للقضايا المجتمعية على المستوى المحلي والعالمية، وبمعنى آخر، فإن تغيير الأنظمة يشير إلى التركيز على العوامل والظروف التي تؤدي إلى ظهور المشكلة نفسها، بدلاً من التركيز على تخفيف تأثيرات هذه المشكلة على المستوى السطحي.



خاتمة

يعد بناء إطار استراتيجي للعمل الخيري عملية حيوية، لضمان تحقيق التأثير والنجاح في المشروعات والبرامج الخيرية، يتطلب هذا الإطار العمل عبر سلسلة من الخطوات المتتابعة والمتراصة، التي تهدف إلى فهم السياق والمشكلات فهماً عميقاً وصحيحاً، ومن ثم تصميم الحلول الملائمة وتنفيذها بأسلوب فعال ومنظم، لتتم عملية قياس الأثر، الذي يعد خطوة حاسمة لتقييم نجاح المشروع والإطار الاستراتيجي الذي صُمم من خلاله، وتحديد الدروس المستفادة والتحسينات المستقبلية، عبر هذه الخطوات يمكن للمنظمات الخيرية بناء استراتيجيات مستدامة وفعالة للتأثير الإيجابي في المجتمعات المستهدفة.



للحصول على نسخة إلكترونية من الكتاب يمكن تحميله من خلال الرابط أدناه:

<https://bit.ly/4asAMSh>



الكاتب	دليل العمل الخيري الاستراتيجي
تأليف	نينا هاوس - Nina Haos - جو إنسر Jo Ensor
اللغة	اللغة الإنجليزية
عدد الصفحات	96 صفحة
تاريخ النشر	2022

الرسالة



خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال
البحوث والدراسات المتخصصة

الرؤية



مرجع عالمي في دراسات العمل
الخيري والإنساني

القيم



الأهداف



تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني
والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام

صناعة التكامل بن القطاع الخيري
والإنساني وخطط التنمية المجتمعية

استشراف مستقبل العمل الخيري
والإنساني بما يخدم المجتمعات

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء
بالجودة في مختلف مجالاته

دعم صنّاع القرار عبر توفير المعلومات
ذات الصلة في الوقت المناسب

نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني
والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة

رئيس مجلس الإدارة
د. عبدالله معتوق المعتوق

المدير العام
بدر سعود الصميط

رئيس التحرير - مشرف المركز
عبد الرحمن عبد العزيز المطوع

أسرة التحرير

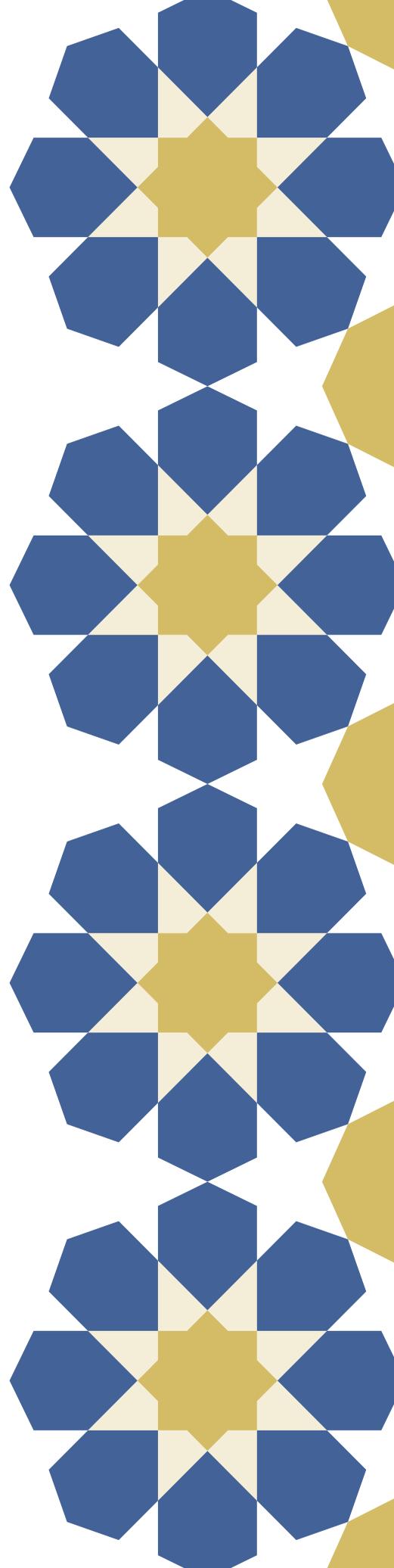
د. رضا السيد العشماوي
مدير المركز

د. سارة يحيى عبد المحسن
اختصاصي دراسات

عبد الله محمد أبو زيد
منسق إداري

محمد السعيد
منسق التحرير

عامر قاسم
الإخراج الفني



من إصدارات المركز



الثقة في مواجهة التشكيك

دليل إدارة الحملات التسويقية

مؤشر الجوع العالمي 2018

كيف تدير أزمة بفاعلية

الواقع النفسي للمرأة اللاجئة

تقرير الاتجاهات العالمية للتبرع



حماية العاملين في المجال الإنساني

الوضع الإنساني في غزة

عاصفة دانيال

زلزال شرق المتوسط

التغير المناخي

أزمة الجفاف في القرن الإفريقي



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

gcpskw.org/ar/publications



نشرة أتر



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



تسعدنا مشاركتك..
وتصلنا مباشرة..

1 808 300
www.iico.org

GCPSIICO



عِلْمٌ بِطَرِيقِ حِكْمَةِ خَيْرِيَّةٍ



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

