



فلسفة

برنامج تمهير وتدريب اللاجئين والنازحين

العمل الإنساني: الواقع والتحديات

قراءة في دليل التخطيط الاستراتيجي:
القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطة
استراتيجية فاعلة

الابتكار الوقفي



نشر لأول مرة

العدد الرابع والعشرون

24



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies

مقدمة

أهلاً بكم أعزاءنا القراء في العدد الرابع والعشرين من نشرة أثر، وفيه نقدّم لكم جملةً من المواضيع المعرفية والفكرية ذات الصلة بممارسات العمل الخيري والإنساني، البداية «من الميدان» مع "برنامج تمهير وتدريب اللاجئيين والنازحين" بتنظيم من الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية، وبالتعاون مع جمعية عبد الله النوري، والبنك الإسلامي للتنمية، وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية، وهو برنامج يهدف إلى توفير فرص تعليمية وتدريبية، وبناء القدرات والمهارات للنازحين واللاجئيين، أما في باب «قراءة في كتاب» تقدم النشرة عرضاً لكتاب: العمل الإنساني الواقع والتحديات الصادر عن المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، ومن خلاله يستعرض المؤلف، بطريقة علمية منهجية، منظومة العمل الإنساني الدولي، وما يحكمها من مبادئ وقوانين وسياسات، وما تعيشه من تحديات وأزمات، بالإضافة إلى العديد من المواضيع والقضايا ذات الصلة بالعمل الخيري والإنساني، وعن الابتكار الوقفي وأهميته، تعرض النشرة في باب «استشراف» بحث الوقف المبتكر: أصالة المبدأ وضرورة الفكرة، والذي يتحدّث عن الحاجة إلى تفعيل نماذج مبتكرة في الوقف لتنمية العمل الخيري، وتلبية الحاجات المختلفة للمجتمعات المستفيدة، وتعزيز الأثر الاجتماعي والخيري لمشاريع الوقف، وختاماً في باب «قيادة العمل الخيري» تقدّم النشرة مادةً حول التخطيط الاستراتيجي، وكيفية بناء خطة استراتيجية فعّالة، حيث تعتبر الخطة الاستراتيجية رأس الهرم لبناء مؤسسة غير ربحية فعّالة في المجتمع مستدامة، تعمل وفق أفضل الممارسات، وأهدافها واضحة، وأدوارها محددة، وأعمالها ومشاريها تُنفَّذ وفق غايات قيمية تخدم المجتمع.

سائلين الله عزَّ وجلَّ التَّوفيق والسَّداد وحُسن القبول

الفهرس

من الميدان

برنامج تمهير وتدريب
اللاجئين والنازحين

4

قراءة في كتاب

العمل الإنساني: الواقع والتحديات

6

استشراف

الابتكار الوقفي

13

قيادة العمل الخيري

قراءة في دليل التخطيط
الاستراتيجي

16



رؤية علمية لرسالة خيرية

نشرة أثر

نشرة معرفية مفتوحة الوصول تُعنى بتطوير العمل الخيري وتعزيز التوجه نحو تبني أفضل الممارسات في مجال العمل الإنساني من خلال تقديم المعارف والممارسات والبحوث القائمة على مفاهيم واتجاهات العمل الإنساني بهدف تمكين المنظمات والممارسين في مجال العمل الخيري من إحداث الأثر المطلوب.

تصدر النشرة كل شهر عن المركز العالمي لدراسات العمل الخيري في الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية وفق منظور علمي يهتم بالدراسات والأبحاث في مجال العمل الخيري والاجتماعي تحت شعار: **رؤية علمية**

لرسالة خيرية

العدد الرابع والعشرون



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



مِن المِيدَان

مستجدات

برنامج تمهير وتدريب اللاجئين والنازحين

البرنامج في خلق فرص عمل مستدامة وتحسين واقع الحياة المهنية للمشاركين.

كما يهدف البرنامج إلى تحسين الحياة لحوالي 50% من المتدربين، مما يقوي استمراريتهم في المشاركة الفعّالة في المجتمع، ورفع الرفاهية والمستوى المعيشي، كما يهدف البرنامج إلى تطوير مهارات تنمية لصالح 40 ألف مشارك، مما يعزز قدراتهم ومهاراتهم، ويوفر البرنامج أيضًا دعمًا نفسيًا واجتماعيًا لحوالي 70% من المشاركين، مما يعكس الاهتمام بالجانب الشخصي والنفسي لتعزيز التكامل الشامل.

نظمت الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية في مقرها الرئيسي في الكويت بالتعاون والتنسيق مع جمعية عبد الله النوري، والبنك الإسلامي للتنمية، وصندوق التضامن الإسلامي للتنمية، ورشة عمل لتعريف الجمعيات الخيرية ببرنامج تمهير وتدريب وتعليم اللاجئين والنازحين والمجتمعات المضيفة لهم، الذي يتمتع بميزانية ضخمة تبلغ 100 مليون دولار ويستهدف 15 دولة إسلامية، وقد استضافت الورشة ممثلين عن عدة دول إسلامية، تعزيرًا لجهود البرنامج الذي يهدف إلى تمكين اللاجئين والنازحات.

أهداف البرنامج

ويهدف البرنامج إلى تفعيل مسيرة التعليم لنصف مليون طفل يعيشون في ظروف اللجوء والنزوح، ويقدم لهم الفرصة للاندماج في التعليم العام بكل أشكاله، سواء كان ذلك في النظام التعليمي الرسمي، أو بوسائل تعلم ذكية، بالإضافة إلى توفير فرصة التعليم العالي لحوالي 100 ألف طالب، يفتح البرنامج من خلالها أفقًا جديدًا للشباب لتحقيق تطلعاتهم وتطوير مهاراتهم في مجالات مختلفة، وبتمكين حوالي 30 ألف متدرب من فرص وظيفية، يسهم

إتاحة التعليم لنصف مليون طفل

فرص التعليم العالي لمئة ألف طالب

تمكين 30 ألف متدرب من فرص وظيفية

تحسين الحياة لحوالي 50% من المتدربين

توفير الدعم النفسي والاجتماعي لنحو 70% من المشاركين

تطوير مهارات تنمية لـ 40 ألف شخص

أهداف برنامج تمهير



التزام الهيئة بتقديم خدمات تعليمية شاملة تشجّع على التطوير الشخصي وتعزّز فرص المستفيدات لبناء فرص مستقبلية أفضل.

في الختام، يمكن القول، بأنه هذا المشروع يُظهر رؤية استثنائية تعكس التزامًا قويا بتقديم الخدمات الإنسانية والتنمية المستدامة، حيث أن تفعيل مسيرة التعليم لهذا العدد الضخم من الأطفال الذين يعيشون في ظروف اللجوء والنزوح يعد إسهامًا كبيرًا في بناء مستقبل أفضل وأكثر إشراقًا، وبفضل جهود الهيئة وشركائها، يتيح المشروع للشباب فرصًا للتعلّم وتطوير مهاراتهم، مما يمكّنهم من المشاركة الفعّالة في المجتمع وتحقيق تحوّل إيجابي في حياتهم.

تعد المبادرات الخيرية التي تقدمها الهيئة نموذجًا للالتزام والتأثير الإيجابي في المجتمع، حيث تعكس البرامج الشمولية والمتكاملة جهودًا جبارة في تحسين واقع الحياة للفئات المحرومة، وتمثّل قوة إيجابية تسهم في تغيير الحاضر، وتشبيد مستقبل مشرق، في نهاية المطاف، يحمل مشروع "تمهير" معه الأمل والتفاؤل، ويعكس التزام الهيئة بمواصلة بناء جسور التضامن وتقديم الخدمات للذين يحتاجون إليها أكثر.

وتتركز رؤية الهيئة وشراكتها الاستراتيجية مع البنك الإسلامي للتنمية في تمكين الفئات الأكثر احتياجًا وضعفًا، وتعزيز قدراتهم وتحقيق طموحاتهم، وتُظهر هذه المبادرة التزام الهيئة بدعم الفئات الضعيفة وتعزيز فرص التعليم في المناطق التي تشهد نزاعات وأزمات، وبتقديم الدعم اللازم، تعكس الهيئة تفانيها في تحسين الوضع التعليمي وتمكين الشباب والشابات، وتعتبر هذه المبادرة خطوة فعّالة نحو بناء مستقبل أفضل في ظل التحديات التي تواجه المجتمعات المتضررة.

هذه المبادرات لا تقدم فقط فرص التعليم، بل تمتد أيضًا لتشمل توفير فرص العمل وتمكين المشاركين اقتصاديًا، بفضل هذا البرنامج الشامل، يصبح لديهم القدرة على الاستفادة من فرص العمل المتاحة، مما يعزز الاستقلالية المالية ويحدث تأثيرًا إيجابيًا على حياتهم وحياة مجتمعاتهم المحلية.

وقد أكد المدير العام للهيئة أهمية الاتفاقية التي تم توقيعها مع البنك الإسلامي للتنمية لدعم هذا البرنامج البارز، وأشار إلى أن الهيئة، جنبًا إلى جنب مع جمعية عبد الله النوري وجهات أخرى ذات صلة، تلعب دورًا فاعلًا في اللجنة الإشرافية العليا، حيث تختار البرامج والبلدان المستهدفة وتحدد الجهات التنفيذية.

ما يميّز هذا المشروع هو توجيه اهتمام خاص للطلاب الذين يعيشون في ظروف نزوح قاسية، حيث يقدم الدعم النفسي والاجتماعي اللازم لمساعدتهم على التكيف مع التغيّرات وتحفيزهم للمضي قدمًا في مسار التعلّم، وبالتالي يتجلّى



قراءة في كتاب

مراجعة

العمل الإنساني: الواقع والتحديات

منذ فجر الخليقة، وهب الله الإنسان روح الإيثار والمسؤولية نحو أخيه الإنسان، وهي أخلق ومُثل تطورت لتصبح في العصر الحالي مرجعية للعمل الإنساني الحديث، حيث تم إقرار المبادئ الإنسانية الرئيسة على نطاق واسع باعتبارها الأساس الأخلاقي للعمل الإنساني في مناسبات مختلفة، وقد مثل قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 182 / 46 لعام 1991 المسمى "تنسيق المساعدات الطارئة للأمم المتحدة" إطاراً للمساعدات الإنسانية 1992 قامت من خلاله بوضع المبادئ التشغيلية الملزمة لجميع وكالات الأمم المتحدة التي تقدم المساعدات الإنسانية المتمثلة بالمبادئ الإنسانية الثلاثة: الإنسانية والحياد والنزاهة.

صدر عن المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات في سبتمبر 2020 كتاب "العمل الإنساني: الواقع والتحديات" للمؤلف غسان كحلوت مدير مركز دراسات النزاع والعمل الإنساني، وقد جاء الكتاب في ثمانية فصول مع مقدمة وخاتمة يستعرض من خلالها تكوّن النظام الدولي الإنساني الحديث، وأساسيات



للإطلاع على الكتاب يمكن الرجوع إلى الرابط أدناه:



<https://bit.ly/3TqmFRS>



العمل الإنساني، وأطره القانونية، وأساليب تمويله، والتحديات التي يعيشها في عالم دولي سريع التغيّر، وظهور العديد من الأزمات السياسية والصراعات العسكرية دوليًا ومحليًا.

يفتح المؤلف الفصل الأول بمدخل عن العمل الإنساني بعنوان: الكارثة، والنزاع، والطوارئ المعقدة يؤسس من خلاله للخطوط الرئيسية في مجالات العمل الإنساني، حيث يستعرض مفهوم الكارثة بشقيها الطبيعي والإنساني، ويبيّن أنواعها من حيث نطاقها وتكرارها، وسبل إدارتها، والتعامل مع ظروفها، وينتقل بعد ذلك للحديث عن المفاهيم الأساسية للنزاعات والصراعات، ومستوياتها المتعددة، وأدوات تحليلها، وما يرتبط بها من عنف وتدمير، ثم يتطرق الفصل إلى المفاهيم المتعلقة بحالات الطوارئ، والطوارئ المعقدة وأسباب حدوثها، والاستجابة لها، ومراحل تطورها المتدرجة.

ويشير المؤلف في هذا الفصل إلى أنه من الضروري لدارسي العمل الإنساني والعاملين فيه تحقيق فهم عميق للكوارث وأسبابها وأنواعها وتأثيراتها، فهي في أغلب الأحيان تقود إلى حاجة كبيرة للعمل الإنساني، حيث تتنوع الكوارث تبعًا لأسبابها، فبعضها طبيعي والآخر من صنع الإنسان، وبعضها يؤدي إلى أزمات إنسانية اعتيادية، والآخر إلى أزمات إنسانية شديدة التعقيد، أو ما يعرف اصطلاحًا بالطوارئ المعقدة، والتي تنتج بصورة خاصة من النزاعات التي تؤدي إلى حدوث أزمات إنسانية كبرى تتطلب استجابة دولية تتجاوز قدرة أي جهة أو مهماتها بمفردها، كالأزمة الإنسانية في غزة اليوم بسبب حرب الاحتلال (أكتوبر 2023).

يتحدّث الفصل الثاني عن التطور التاريخي للعمل الإنساني، ويناقد فيه التطور التاريخي للعمل الإنساني منذ بداياته التاريخية الأولى المتمثلة في الإمبراطوريات الدينية والاستعمارية، مرورًا بالحروب الأشد تأثيرًا في هذا القطاع، وانطلاقًا من معركة سولفيرينو (Solferino)¹ ثم الحربين العالميتين الأولى والثانية، ثم الحرب الأهلية النيجرية (حرب البيافرا)²، فالحرب الباردة³، تليها الحرب على الإرهاب، وثورات الربيع العربي، وصولًا إلى القمة العالمية الإنسانية التي عُقدت في إسطنبول عام 2016، والغرض من كل ذلك تبيان مدى تأثير هذه الحوادث التاريخية على تطور العمل الإنساني ليتبلور على النحو الذي هو عليه الآن.

1. معركة سولفيرينو: معركة وقعت في 24 يونيو 1859 بين الجيشين الفرنسي والنمساوي وانتصر فيها الجيش الفرنسي على الجيش النمساوي بقيادة الإمبراطور فرانز جوزيف الأول، وكانت المعركة الحدث الأول والرئيس لولادة انبثقت الحركة الدولية للصليب الأحمر والهلال الأحمر.

2. الحرب الأهلية النيجرية: نزاع مسلح استمر من يوليو 1967 حتى يناير 1970 في محاولة من ولايات الجنوب الشرقي النيجري للاستقلال عن الدولة الاتحادية في نيجريا وإعلان جمهورية بيافرا.

3. الحرب الباردة: مصطلح يُستخدم لوصف حالة الصراع والتنافس التي كانت سائدة بين الولايات المتحدة الأمريكية، والاتحاد السوفيتي بعد الحرب العالمية الثانية منذ بداية خمسينيات القرن الماضي وحتى أوائل التسعينيات حيث انتهت مع تفكك الاتحاد السوفيتي.

فقد بدأت عقب انتهاء الحرب الباردة، والتي تميّزت بالليبرالية التي حكمت علاقات الدول بعد انتصار المعسكر الغربي بقيادة الولايات المتحدة في الحرب الباردة، كما يمكن، بحسب ما يورد المؤلف، إدخال مرحلة زمنية رابعة تقع بين الحربين العالميتين، أي خلال الفترة 1918 - 1945، وهي المرحلة التي ظهرت فيها مبادئ وودرو ويلسون (Woodrow Wilson)⁴ الأربعة عشر التي مثلت نزعةً إلى العالمية، وكانت مرحلة تمهيدية لتخليص العمل الإنساني من التوجه الأوروبي الاستعماري وإضفاء الكونية عليه.

يأتي الفصل الثالث لمناقشة المبادئ الأساسية للعمل الإنساني، من خلال استعراض الأصول الدينية والألاقية للعمل الإنساني، وأهم القيم الإنسانية التي تحكمه والآثار المترتبة عليه، إضافةً إلى عرض التحديات التي تواجه تطبيق المبادئ الإنسانية، ويبيّن المؤلف أن المبادئ الإنسانية (الاستقلالية، عدم التحيز، الإنسانية، الحياد) التي تم تطويرها على مدار أكثر من 150 عامًا من الممارسة قدّمت مساهمة كبيرة في تشكيل هوية العمل الإنساني، فهي التي تميز المنظمات الإنسانية عن أي جهة أخرى.

ويحدّد المؤلف التحديات التي تحول أو تصعب تطبيق المبادئ الإنسانية في خمس نقاط هي:

1. **تسييس العمل الإنساني:** في الحروب والنزاعات، تطفئ الأجناس السياسية ويتم تسييس العمل الإنساني، حيث تسعى الأطراف المختلفة إلى توظيف المساعدات لتحقيق مكاسب سياسية، ويشعر الكثير من العاملين في المجال الإنساني بالقلق من أن

الإمبراطوريات الدينية والاستعمارية

معركة سولفيرينو

الحرب العالمية الأولى

الحرب العالمية الثانية

الحرب الأهلية النيجيرية

الحرب الباردة

الحرب على الإرهاب

الربيع العربي

القمة العالمية للعمل الإنساني في إسطنبول

الأحداث والمحطات الرئيسية المؤثرة في تطور العمل الإنساني عبر التاريخ

ويوضّح المؤلف أنّه لا يوجد إجماع بين مؤرخي العمل الإنساني حول مراحل التقسيم التاريخي للعمل الإنساني، إذ يتفق أغلبهم حول حدود المراحل المتأخرة لتاريخه، وبحسب مايكل بارنيت (Michael Barnett)، فإن العالم مر بثلاث مراحل زمنية إنسانية متتالية، بدأت الأولى مع بداية القرن التاسع عشر وانتهت بانتهاء الحرب العالمية الثانية، وقد تميزت تلك الفترة بالصبغة الإمبريالية التوسعية للدول الأوروبية، وأثناء الحرب الباردة، كانت المرحلة الثانية من العمل الإنساني، التي اتسمت بالواقعية ومراعاة مصالح الدول في تحقيق أكبر قدر من أهدافها، أما المرحلة الثالثة،



4. ضغط المانحين: يضغط المانحون في كثير من الحالات على المنظمات الإنسانية للالتزام بسياسات أو أجندة المانح مثلًا، أو تنفيذ البرامج التي يراها مناسبة، أو اشتراط تقديم تقارير إعلامية من صور وفيديوهات قد يكون الحصول عليها في بعض البيئات خطرًا، أو لا يتفق مع ثقافة المجتمع المستهدف.

5. العمل مع الحكومات: تستغل بعض الحكومات حاجة الناس ودافعية المنظمات الإنسانية وقدرتها على الحصول على التمويل للحصول على مكاسب من المنظمات الإنسانية، أو قد تطلب الحكومة الاهتمام بمناطق معينة في برامج الإغاثة، أو تعيين موظفين محسوبين على الأجهزة التابعة للدولة في هياكل المنظمات.

في الفصل الرابع، يعرض المؤلف كيف تعامل القانون الدولي الإنساني، والقانون الدولي لحقوق الإنسان، وقانون اللاجئين مع العمل الإنساني، وأوضح كيفية معالجة القانون الدولي الإنساني الانتهاكات وتجريم مرتكبيها، وسلط الضوء على التدخل الإنساني ومسؤولية الحماية لحماية الشعوب غير القادرة على حماية نفسها، كما تطرّق إلى موضوع الأعمال والمساعدات الإنسانية في القانون الدولي الإنساني.

والقانون الدولي الإنساني، ويُشار إليه أيضًا بقانون النزاع المسلح، أو قانون الحرب وهو مجموعة من القواعد القانونية التي تهدف إلى الحد من آثار النزاع المسلح على السكان، بمن فيهم المدنيون والأشخاص الذين لم يعودوا مشاركين في النزاع، وحتى الذين لا يزالون مشاركين فيه كالمقاتلين،

تحل البرامج والنشاطات الإنسانية محل العمل الدبلوماسي والسياسي بطريقة أو بأخرى.

2. العمل في بيئة خطيرة وعدم القدرة على الوصول إلى محتاجي المساعدة الإنسانية:

يكون انعدام الأمن في سياقات كثيرة العامل الرئيس والعائق أمام التدخلات الإنسانية، في مناطق الحرب مثلًا، يكون من الصعب الوصول إلى أماكن كثيرة، لذا تتبنى أغلبية المنظمات الإنسانية الدولية بروتوكولات أمنية متحفظة تمنع موظفيها من التحرك إن كان هناك أي خطر أمني على حياتهم، وبسبب هذه المخاطر، انسحبت منظمات إنسانية عديدة من بعض المناطق المتضررة بفعل النزاع، كما يرتبط تفاذي المخاطر أيضًا بسياسات الجهات المانحة التي تُقيّد الطريقة التي تدار بها الأموال في البيئات غير الآمنة

3. قوانين مكافحة الإرهاب والعمل في مناطق

تحكمها الجماعات المسلحة: تفضّل الكثير من المنظمات الإنسانية اتباع إجراءات أشد تحفظًا عند العمل في مناطق النزاعات والحروب بسبب ضبابية قوانين مكافحة الإرهاب، وقد تختار الانسحاب من المناطق التي تحكمها الجماعات المسلحة على الرغم من الحاجة الشديدة هناك، خوفًا من أي عواقب قانونية قد تؤدي إلى إغلاق المؤسسة أو محاسبة العاملين فيها قانونيًا، كما أثّرت قوانين مكافحة الإرهاب في البنوك التي أصبحت تتجنّب التحويلات إلى مناطق النزاعات احترازًا، نتيجة التدابير الهادفة إلى منع تحويل المساعدات الإنسانية إلى الجماعات الموصوفة بالإرهابية.

ويشرح الكتاب أن المساءلة في القطاع الإنساني لها ثلاثة مستويات متداخلة إلى حد ما فيما بينها، حيث يضم المستوى الأول تقييم المنظمات الإنسانية أدائها، أما المستوى الثاني فيشتمل على تقييم أداء المنظومة الإنسانية بمكوناتها كافة، في حين يقع المستوى الثالث ضمن دوائر الدولة والسلطات الرسمية حول العالم في مسؤولياتهم الإنسانية.

وأوضح الفصل أن صعود الاستجابة المبنية على مقارنة الحقوق، والاهتمام المتزايد بالجودة والمساءلة، خصوصاً بعد فشل المجتمع الدولي في منع مآسي الحرب في رواندا والبوسنة في تسعينيات القرن الماضي، أو اليوم في غزة، والسودان، وسوريا، وحرصاً على الرقي بالاستجابة الإنسانية، بدأت المنظمات في وضع معايير لكل تفاصيل العمل الإنساني، فأصبح هناك معايير للسكن، والمأوى، والتغذية، والصحة، والتعليم، وسبل العيش وغيرها، وقد تبنى المانحون، من حكومات ومنظمات، الكثير من المعايير، وأصبحت ضرورة الانصياع لها من أولوياتهم، لكن، على الرغم من مرور أكثر من عقدين من الزمن على تطوير معايير الاستجابة الإنسانية، وكذلك الأثر الإيجابي الذي تركه تطبيق المعايير في الاستجابة للأزمات الإنسانية، ما زال هناك نقد يطاولها، فبعض المنظمات الإنسانية ما زال يرى أن المعايير الإنسانية الموجودة اليوم قد وضعتها منظمات غربية لم تُراعي السياقات (الثقافية، والاجتماعية، والسياسية) في الدول المتضررة بالكوارث، حيث تشكل هذه المعايير عقبة لأداء المنظمات، وبأنها تواجه عوائق كثيرة عند التنفيذ.

ويعتبر قانون لاهاي، وقانون جنيف مصدرين رئيسيين للقانون الدولي الإنساني، ويأتي تطبيق القانون في العديد من الحالات منها النزاع المسلح الدولي، والنزاع المسلح غير الدولي، والاحتلال من دون وجود عسكري.

ويبين الكتاب أن هناك ثلاثة مبادئ مشتركة بين القانون الدولي لحقوق الإنسان، والقانون الدولي الإنساني وهي: الحصانة، وعدم التمييز، والأمن، حيث تشكل هذه المبادئ أساس عدد من قواعد القانون الدولي لحقوق الإنسان، والقانون الدولي الإنساني مثل: الحق في الحياة، وحماية الحياة البشرية، وحظر التعذيب أو أي معاملة غير إنسانية أو مهينة، وحظر التمييز، والحقوق الأساسية في محاكمة عادلة.

أما الفصل الخامس فيعرض العلاقة بين الجودة والمساءلة، وأهم المبادرات التي تم تبنيها في مجال العمل الإنساني لتحقيق الجودة وضمان المساءلة الدقيقة، ويبين المؤلف أن المساءلة في العمل الإنساني تشير إلى الاستخدام المسؤول من قبل المنظمات الإنسانية للموارد المتاحة، وقدرتها على المساعدة في حالات النزاع والكوارث على نحو مسؤول عند التنفيذ، وأن يكون صوت المستفيدين من المساعدة مسموعاً وله تأثير في القرارات المتعلقة بالمساعدة التي يتلقونها، حيث يمكنهم تقديم التغذية الراجعة لملاحظاتهم والشكوى إذا شعروا بأن هناك أي نواقص، في حين تعني الجودة قياس النتائج بحسب الآليات أو المعايير المعترف بها، وتتطلب عمليات تقييم وملاحظات أصحاب العلاقة حول الأعمال التي تقوم بها المنظمات وكيف لها أن تحسّن من عملها.



في الفصل السابع يستعرض الكتاب كيفية تمويل العمل الإنساني، وآليات التمويل المختلفة، والاتجاهات السائدة وفجوة التمويل، كما يناقش الفصل أهم المشكلات التي تواجه العمل الإنساني، من ناحية تنامي الاحتياجات والعجز المتواصل في التمويل، وأهم الحلول المقترحة للتعامل مع الأزمة المالية التي تواجه العمل الإنساني مرتكزة على تقرير الأمين العام للأمم المتحدة عن الأزمة المالية التي تواجه القطاع والحلول التي نوقشت في مؤتمر القمة الإنسانية في إسطنبول 2016.

تشمل آليات تمويل العمل الإنساني التمويل الجماعي، واستثمارات القطاع الخاص التي تشمل على تقديم سندات إنمائية، وضمانات، وتأمينات، بالإضافة إلى منظومة النداءات التي تفعلها المنظمات الإنسانية في الأزمات الكبيرة، ومن بين المقترحات التي تم تقديمها في مؤتمر القمة الإنسانية في إسطنبول عام 2016 لمعالجة تحديات التمويل:

- البحث عن مانحين جدد.
- الاتجاه نحو طول غير تقليدية.
- العمل مع شركات كبرى لزيادة مساهمتها في التمويل.
- جذب التبرعات الدينية، كالزكاة والصدقات.
- الضغط على حكومات الدول النامية لتوجيه جزء من موازنتها للتفكير في الاستجابة للأزمات الإنسانية، ومبادرات التنمية.

يُسلِّط الفصل السادس الذي جاء بعنوان "حوكمة المنظومة الإنسانية الدولية" الضوء على أهم الفاعلين الإنسانيين والجهات الفاعلة ابتداءً من الأمم المتحدة والوكالات الإنسانية المتخصصة، مرورًا بالحكومات والمنظمات الدولية غير الحكومية والجيش والإعلام، واختتم الفصل بتسليط الضوء على فئات المستفيدين من العمل الإنساني كاللاجئين، والنازحين، والمسنين، والأطفال، والنساء، كما ناقش الفصل جوانب مختلفة تتعلق بأهم الفاعلين، كأدوارهم المنوطة بهم وضرورة التنسيق والنهج العنقودي المعمول به للتنسيق بين المنظمات الإنسانية المتعددة.

ويوضِّح المؤلف أنه لا يوجد تعريف واضح ومتفق عليه دوليًا للنظام الإنساني، ويمكن إرجاع ذلك إلى واحدة من أهم سماته، ألا وهي انعدام الوضوح فيما يتعلق بماهيته بالفعل وأين تقع حدوده، ووفقًا لـ "شبكة التعلم النشط للمساءلة والأداء" Active Learning Network for "Accountability and Performance" يمكن تعريف النظام الدولي الإنساني على أنه شبكة من المنظمات الوطنية والدولية، والمانحين، وسلطات وحكومات الدول المضيفة التي تقدم المساعدة الإنسانية، والتي ترتبط وظيفيًا بغية تحقيق الأغراض الإنسانية، كما تشترك في الأهداف والقواعد والمبادئ العامة، ويضم الجهات الفاعلة التي لا يشكل تقديم المساعدة الإنسانية إحدى مهماتها الرئيسية، لكنها تؤدي أدوارًا إنسانية مهمة، مثل الكيانات العسكرية والقطاع الخاص.

الصلة بالعمل الإنساني ضمن المكتبة العربية من جهة، وشبه غياب مراكز البحث المتخصصة في هذا المجال من جهةٍ أخرى، وهو ما يستدعي قيام الأكاديميين والباحثين في المنطقة العربية للبحث والكتابة في هذا المجال، لإثراء المكتبة العربية بالمراجع والمنشورات العلمية التي تساعد المانحين وصنّاع القرار، والمنظمات الإنسانية في المنطقة العربية على تجويد عملهم الخيري، وتحقيق أثرٍ أعظم.

ختامًا في الفصل الأخير يتطرّق المؤلف إلى أهم المتغيرات التي يشهدها العمل الإنساني، والتي من المتوقع أن يكون لها دور كبير في تشكيل مستقبله، كما يناقش الاتهامات المتزايدة للعمل الإنساني، والاتجاه نحو إضفاء الاحترافية عليه، وتدخّلات السياسة والعسكرة وشركات القطاع الأمني الخاص، بالإضافة إلى تسليط الضوء على انحسار البيئة الإنسانية، من حيث تراجع الاحترام للقانون الدولي الإنساني، وعدم قدرة المنظمات الإنسانية على الوصول إلى المحتاجين بسهولة، وتعرّض العاملين في المنظمات الإنسانية لمخاطر متزايدة، كما تمت مناقشة الاهتمام المتنامي في السنوات الأخيرة بالابتكار وتشجيع مبادرات الابتكار لمساعدة المنظمات الإنسانية في تقديم خدماتها واستجابتها بشكلٍ أفضل، إلى جانب ذلك فقد سلط الفصل الضوء أيضًا على التغير المناخي وتأثيراته في حدوث كوارث طبيعية، وهجرات سكانية، وأزمات إنسانية وعلاقة كل ذلك بالعمل الإنساني.

يعتبر العمل الإنساني؛ بأسسه العلمية والمنهجية من الحقول العلمية الحديثة، فمفاهيمه، ومبادئه، وآليات عمله، والقوانين الخاصة به لا تزال في تطور مستمر تبعًا لتطور المشهد الإنساني المتصّف بالتغيّر الدائم، وما يعرفه من حوادث مستمرة، خصوصًا في الفترة التي تلت انتهاء الحرب العالمية الثانية وصولًا إلى الوقت الراهن الذي عرف العمل الإنساني فيه أهم مراحل تطوره، ووفقًا للمؤلف، فإن هذا الحقل لم يحظ بالقدر الكافي من اهتمام الأكاديميين العرب نتيجة حدائته، مما انعكس ندرّة في المراجع ذات





استشراف

دراسات

الابتكار الوقفي

قراءة في بحث "الوقف المبتكر: أصالة المبدأ وضرورة الفكرة" *

مقدمة

إسلامية أصيلة المبدأ والمنطلق للمشاكل والأزمات الاجتماعية، وتلبية حاجات المجتمع.

كما تسترشد عملية الابتكار الوقفي بالعودة للماضي والاستلهام من بعض النماذج الوقفية الأصيلة المبتكرة في زمانها، حيث يمكن الإشارة إلى كثير من الأوقاف الابتكارية ذات الأفكار الطريفة والإبداعية في الحضارة الإسلامية مثل:

وقف نقطة حليب لتأمين الحليب للنساء المرضعات

أوقاف خاصة برعاية البيئة والحيوانات

أوقاف لطيور الحرم المكي

أوقاف للحيوانات الأهلية الهرمة والعناية بها، مثل وقف المرج الأخضر في دمشق وغيرها

وقف السلطان نور الدين قرب ربوة دمشق وهو عبارة عن مكان فسيح جميل يتنزه فيه الفقراء مع أولادهم حتى لا يشعروا بالحرمان والنقص

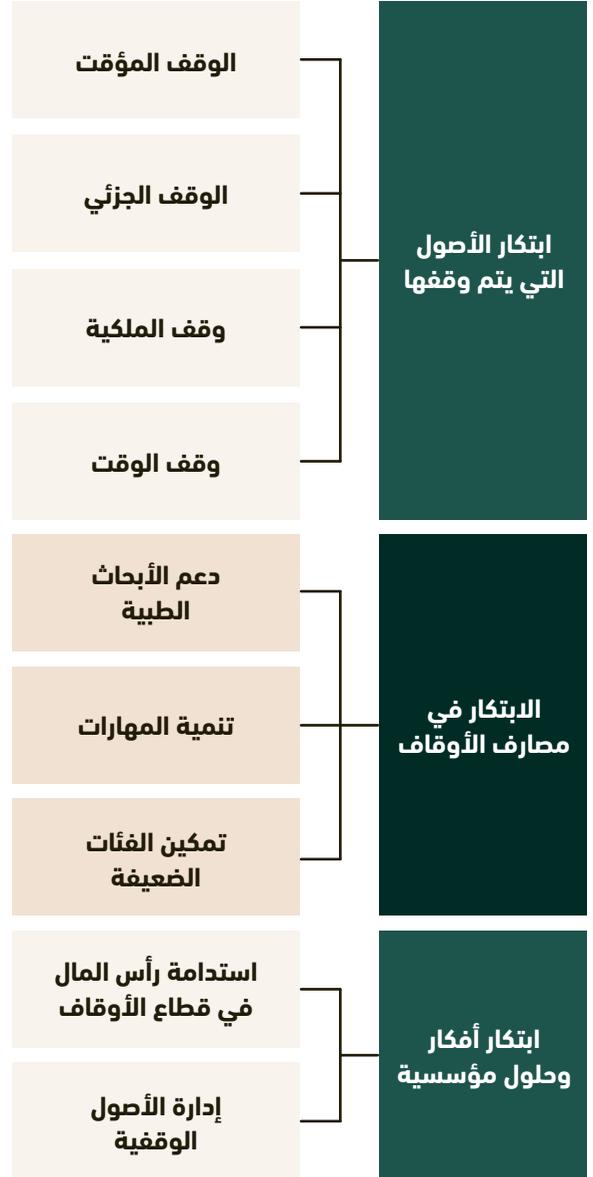
لعبت الأوقاف الإسلامية دورًا محوريًا في حضارة الأمة الإسلامية على مر العصور، وكانت من المرونة بحيث استطاع الفقهاء والمنظرون أن يوجدوا لها صورًا مناسبة تُفيد في تطوير شتى مناحي الحياة الاجتماعية والإنسانية، وفق ما دعت له حاجة الناس وما ترتب على تطور حياتهم وزمانهم، بما يكفل سد الاحتياجات الضرورية مثل توفير المساكن، وتسهيل العيش الكريم، والخدمات الصحية.

يُشار بالابتكار الوقفي إلى الأفكار الجديدة والأصيلة التي يقصد من تطبيقها إلى تطوير الأوقاف من حيث الأصول التي يتم وقفها، ومصارف تلك الأوقاف، وتنظيم إدارتها، ورسم سياساتها لتتسع فكرة الوقف من خلال هذه الأبعاد لآفاق أرحب من الوقف التقليدي وأنماطه المعروفة، فيكون ذلك سببًا في إيجاد نظام وقفي في مجالات جديدة تتسع لها الأوقاف ويعظّم بها الأثر، للحصول على حلول

* للباحثة نجاة محمد المرزوقي

مجالات الابتكار الوقفي

هناك ثلاثة مجالات مقترحة للابتكار والتجديد في الوقف كما يظهر في الشكل التالي:



مجالات الابتكار في الوقف

1. ابتكار الأصول التي يتم وقفها: يهدف الابتكار

الوقفي لإتاحة الوقف لجميع فئات المجتمع والمؤسسات مهما كان حجمها، وعدم اقتصره على أصحاب الثروات الكبيرة من خلال أي نوع من الأصول غير التقليدية (عينية أو معنوية) وعدم اقتصر هذه الأصول على المياني والأراضي كما هو الحال في الوقف التقليدي، وتتنوع صور الأصول التي تصلح أن تكون وقفًا ومن ذلك:

- **الوقف المؤقت:** ويقصد به تحديد مدة معينة، كأن يقوم صاحب الأرض بجعلها طريقًا للناس أو السيارات لمدة محددة، أو السماح لجمعية خيرية لاستخدامها في مشاريعها وبرامجها الخيرية.

- **الوقف الجزئي:** ويشمل مجالات واسعة كالصحة والتعليم، وتوفير الطعام، والحاجات الأساسية للمحتاجين، مثل أن يخصص صاحب المصنع يومًا في الشهر أو في السنة من الأرباح للفقراء، ومثله تخصيص مقاعد جامعية للمحتاجين بشكل مجاني.

- **وقف الملكية:** كأن يكون لدى البعض ملكية منتج أو اسم تجاري يمكن أن يوقفه للمحتاجين.

- **وقف الوقت:** تقديم ساعات وقفية مجانية للفئات أو الجهات المستحقة، مثل تخصيص شركات الاستشارات جزءًا من وقتها لتقديم المشورة للجهات الخيرية والفرق التطوعية.

2. الابتكار في مصارف الأوقاف: يهدف الوقف

المبتكر إلى استحداث مصارف جديدة تواكب حاجة المجتمع، وتعمل على تقديم الأنسب



وفي العقدين الأخيرين ظهرت العديد من النماذج والاتجاهات الوقفية المبتكرة التي دمجت ما بين التقنيات الحديثة والممارسات الإدارية الذكية وأساليب المشاركة الجماعية مثل:

- مشاريع الوقف التي تركز على إحداث أثر اجتماعي، مثل تمويل التعليم ومراكز وخدمات الرعاية الصحية.
- أوقاف لتحقيق أهداف التنمية المستدامة مثل تمويل مشاريع الطاقة المتجددة أو البنية التحتية الخضراء.
- منصات الوقف الرقمية.

الخاتمة

يُعدُّ الابتكار في الوقف اليوم حاجة ضرورية ملحة لتطوير العمل الخيري، ومعالجة المشاكل والتحديات الاجتماعية المتزايدة، وتلبية حاجات المجتمع، وتعزيز الأثر الاجتماعي لمشاريع وأعمال الوقف، واستخدام الموارد (المالية، والبشرية، والتقنية، والعينية) بكفاءة وفعالية أكبر، والوصول لأكبر عدد من المانحين والمتبرعين حول العالم، كما أن ازدهار الوقف وتعزيز الابتكار في أعماله ومجالاته يعتبر مؤشر على الحضارات ونموها، وهذا ما ساهمت به الأوقاف في العصور الإسلامية السابقة بفعالية، وهذا ما يجب أن تكون عليه اليوم من خلال الجمع بين أحدث الممارسات العملية والإدارية، والتقنيات التكنولوجية الذكية بالتزامن مع التركيز على حاجات المجتمع المتطورة، وليس الحاجات التقليدية فقط.

والأكثر جدوى له في كافة الجوانب العلمية، والصحية، والاجتماعية وغيرها، وتشمل هذه الفئة دعم الأبحاث الطبية، والعلوم والتكنولوجيا، ومشاريع الشباب، وتنمية المهارات، وتمكين الفئات الضعيفة.

3. ابتكار أفكار وحلول مؤسسية: التي تقدم حلول لتطوير قطاع الأوقاف كاستدامة رأس المال، وإدارة الأصول الوقفية بفعالية واحترافية بما يحافظ على ثروات الوقف، ويحقق العوائد والمنفعة المنشودة.

تفعيل الابتكار الوقفي

يمكن تفعيل الابتكار الوقفي بالخطوات التالية:

أولاً: دراسة شواهد تطور وابتكار صور الأوقاف في التاريخ الإسلامي، وبحث أسباب وسبل تفعيلها بالبناء على النماذج الناجحة، والصور المبتكرة التي استحدثت على مر التاريخ الإسلامي، وأخذ العبرة من الإخفاقات بغية تجنبها.

ثانياً: دراسة بعض صور الأوقاف المبتكرة المعاصرة في الدول العربية والإسلامية والغربية، والتي أثبتت نجاحها، وتأثيرها على التنمية البشرية في المجالات التي أنشئت لها.

ثالثاً: وضع أسس وتصورات لنماذج صالحة للابتكار الوقفي، تراعى فيها الضوابط والأصول، ويحقق المبتغى بابتكار طرق لتطوير وتفعيل الأوقاف في المجتمعات الإسلامية.



قيادة العمل الخيري

أبحاث

قراءة في دليل التخطيط الاستراتيجي

القواعد الرئيسية للمنظمة لبناء خطة استراتيجية فاعلة

تمهيد

1

تحليل وتقييم الوضع الحالي لعمل المؤسسة بالنظر إلى البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة.

2

استشراف مستقبل عمل المؤسسة من حيث رؤيتها الاستراتيجية، وغايات عملها، وتوجهاتها وقيمها المؤسسية.

3

خارطة الطريق التي توضح كيفية انتقالها من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي من خلال منظومة أهدافها الاستراتيجية.

تتطلب استدامة المنظمات غير الربحية إدارة حكيمة تضع عملية التخطيط الاستراتيجي من أولوياتها، فرغم تنوع مجالات عمل هذه المنظمات، فإن العديد منها تواجه صعوبات خلال عملية التنفيذ، كما أصبح العديد منها ملزمًا بتطبيق عمليات التخطيط الاستراتيجي، واستخدام مؤشرات لقياس فاعلية الأداء تضمن تحقيق أهداف المنظمة وفقًا لرؤيتها ورسالتها، يأتي ذلك تزامنًا مع مطالبة أصحاب العلاقة بزيادة المساءلة والشفافية، ولذا فقد أصبح التخطيط الاستراتيجي وسيلة منهجية، يمكن من خلالها تعزيز أداء المنظمة وتقييمه¹.

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الإطار الكلي الجامع لعمل المؤسسة وتشمل ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:

1. أحمد الكمالي، موسى علاية، واقع تنفيذ التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية وتمدياتها: دراسة حالة الهلال الأحمر القطري، مجلة حكمة، العدد 1، سبتمبر (2020).



1. التحليل الرباعي لعناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات على الشكل الآتي:

- **نقاط القوة:** قضايا تتمتع بها المؤسسة، تُعد أحد مقومات نجاحها، وتتميّز بها عن المؤسسات الأخرى ولا بدّ من المحافظة عليها عند التخطيط لإحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة.
- **نقاط الضعف:** قضايا داخلية وحالية تعاني المؤسسة من وجودها وتؤثر بشكل سلبي مباشر في إحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة.
- **الفرص:** قضايا خارجية ومستقبلية (كالممارسات المتميزة، أو المصادر الجديدة المبتكرة) تحتاج المؤسسة إلى البحث عنها واستثمارها بكفاءة، لإحراز نقلة نوعية في أداء المؤسسة.
- **التهديدات المحتملة:** استشراف لتحويلات رئيسية قد تحدث في البيئة السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية ولها انعكاسات سلبية محتملة على أداء المؤسسة.

2. تحليل احتياجات الأطراف الرئيسية ذات العلاقة: ويكون ذلك من خلال:

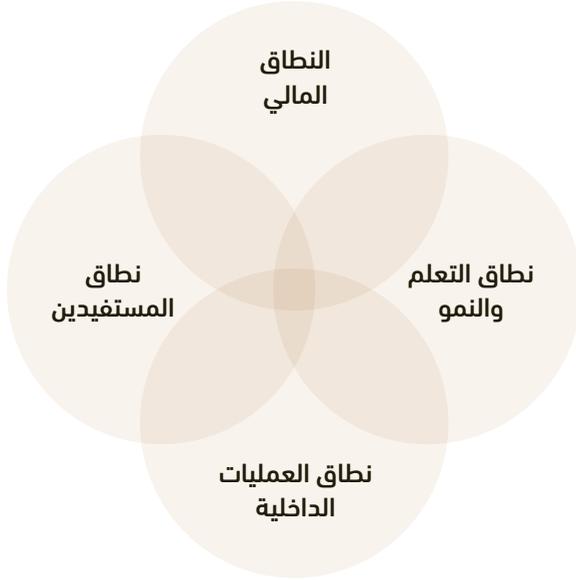
- تحديد كافة الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بعمل المؤسسة، قد تكون هذه الأطراف، جهات أو أفراد.
- تحديد أهم ثلاثة احتياجات رئيسية لكل طرف من المؤسسة من خلال توجيه السؤال التالي: ماذا يحتاج كل طرف بشكل رئيسي من المؤسسة لضمان مساهمته في تطوير أداء المؤسسة.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

تتكون مراحل التخطيط الاستراتيجي من ثمان مراحل تسلسلية ومتداخلة فيما بينها كما موضّح في الشكل أدناه:



- تحديد أهم ثلاثة احتياجات رئيسية للمؤسسة من كل طرف من خلال توجيه السؤال التالي: ماذا تحتاج المؤسسة من كل طرف رئيسي لضمان تطوير أداء المؤسسة.
- استعراض أهم الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة من كافة الأطراف في مجموعة مستقلة وكذلك أهم الاحتياجات الرئيسية للأطراف من المؤسسة في مجموعة أخرى، ومن ثم مراجعة وتنقيح تلك الاحتياجات.
- 3. **تحليل الأثر:** يتكون تحليل الأثر من العناصر التالية:
 - **الأثر الاستراتيجي:** يمثل القيمة المضافة الفعلية المراد تحقيقها من قبل المؤسسة للمجتمع.
 - **النتائج المستهدفة:** تمثل الإنجازات المباشرة المراد تحقيقها لشريحة محددة في المجتمع وبما يحقق الوصول للأثر الاستراتيجي المنشود.
 - **المخرجات المقدمة:** تمثل منظومة البرامج والمنتجات والخدمات والحوال المراد تقديمها لتحقيق النتائج المستهدفة.
 - **المدخلات الرئيسية:** تمثل الموارد المطلوب توفيرها من قبل المؤسسة للعاملين لصناعة وتطوير المخرجات المستهدفة.
- 4. **تحديد القضايا الاستراتيجية للمؤسسة:** وتشمل مجموعة من العناصر والنقاط:
 - القضايا القانونية والتشريعية.
 - النظام الإداري المؤسسي.
 - الموارد المالية، والمنتجات والخدمات.
- بيئة العمل والموارد البشرية.
- العلاقات الداخلية والخارجية.
- التكنولوجيا والأدوات الذكية.
- هوية المؤسسة، والصورة الذهنية الخاصة بها.
- 5. **استشراف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة:** تمثل رؤية المؤسسة الإطار الاستراتيجي لهوية المؤسسة في المستقبل والتي ترغب في تحقيقها، وتعتبر مصدر الإلهام الرئيسي لكافة العاملين والداعمين والشركاء لتحقيق نقلة نوعية في مستوى أداء وإنجازات المؤسسة. وتتشكل من: الموقع الاستراتيجي، الدور الاستراتيجي، الميزة الاستراتيجية.
- **الموقع الاستراتيجي:** المكانة التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها في المستقبل (بعد 5 سنوات مثلاً).
- **الدور الاستراتيجي:** المحور الرئيسي لعمل المؤسسة والذي سيساعدها في تحقيق الموقع الاستراتيجي المنشود، ويجب التأكيد من أن الدور الاستراتيجي يشمل الأعمال الرئيسية التي تنفذها، أو ستقوم المؤسسة بتنفيذها.
- **الميزة الاستراتيجية:** جوانب التميز التي ستعمل المؤسسة على بنائها لتنفيذ الدور الاستراتيجي بكفاءة وفعالية.
- 6. **تشكيل رسالة المؤسسة:** تمثل رسالة المؤسسة الغاية السامية من وجودها والتي ستعمل على تحقيقها بمشاركة كافة أصحاب العلاقة، وتتشكل من الغاية السامية، وتحفيز الأطراف:



- **النطاق المالي:** النطاق الخاص بتعظيم الملاءة المالية للمؤسسة من خلال زيادة الموارد المالية الثابتة والمتغيرة بالإضافة إلى تقليل التكلفة وتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة.
- **نطاق التعلّم والنمو:** نطاق يُعنى ببناء قدرات المؤسسة المختلفة (البشرية، المعرفية، التقنية..) وبنيتها التحتية.
- **نطاق العمليات الداخلية:** النطاق الخاص بتنفيذ العمليات الرئيسية التي تمثل تخصص المؤسسة وتشمل صناعة برامجها ومنتجاتها وخدماتها والتأكد من جودتها.
- **نطاق المستخدمين:** النطاق الخاص بالتواصل مع المستفيد النهائي للمؤسسة للتحقق من تلبية احتياجاته وتطلعاته.

• **الغاية السامية:** طموح المؤسسة الذي تتمنى تحقيقه من خدمتها للمجتمع، وتأتي من خلال استعراض الآثار الاستراتيجية في تحليل الأثر (المرحلة الثالثة) وتحديد المآلات، والأبعاد الاستراتيجية لتحقيق تلك الآثار في المجتمع.

• **تحفيز الأطراف:** تلبية الاحتياجات والتطلعات الرئيسية للأطراف لتعزيز مشاركتهم في تحقيق رسالة المؤسسة.

7. **تحديد القيم المؤسسية:** القيم المؤسسية هي مظلة جامعة لمنظومة المبادئ، والسلوكيات، والممارسات الاحترافية الواجب تبنيتها من قبل المؤسسة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية وتشكل في ثلاث مستويات رئيسية:

- **مستوى الفرد:** ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي نحتاج أن يتمتع بها كل فرد في المؤسسة.
- **مستوى المجموعة:** ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي يجب أن يتمتع بها كافة التشكيلات الإدارية في المؤسسة.
- **مستوى المؤسسة:** ويشمل تحديد القيم المؤسسية التي ترغب المؤسسة أن تُعرّف بها لدى الأطراف الخارجية.

8. **تصميم الأهداف وال خارطة الاستراتيجية:** تعتبر منهجية بطاقات الأداء المتوازن أحد أهم المنهجيات المتميزة والتي يمكن استخدامها لتصميم الأهداف الاستراتيجية في أربعة نطاقات عمل رئيسية تتكامل فيما بينها كما يلي:

خاتمة

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد الأدوات الأساسية والرئيسية التي تضمن استمرارية المنظمة في أداء دورها التنموي، ويُتيح لها القدرة على تكييف دورها لتلبية الاحتياجات المتنوعة للفئات المستهدفة، حيث يركّز على تطوير الأهداف ومؤشرات الأداء، بالإضافة إلى تطوير النشاطات والبرامج الخاصة بالمنظمة، ومراجعة بيانات الرؤية والرسالة وقيم المنظمة بصورة دورية، وعادة ما تقوم المنظمات بإجراء التحليل البيئي بنفسها بسبب القيود المالية، في حين يستعين البعض الآخر بمستشارين خارجيين للقيام بذلك، ومن ناحية أخرى تعاني أغلب المنظمات، خلال عملية التخطيط الاستراتيجي من نقص الموارد والوقت الذي يحول دون تطبيق أسس عملية التخطيط الاستراتيجي²، تكمن أهميته في أربعة عناصر تتمثل في التحليل البيئي، وصياغة الاستراتيجية، وربط الأهداف بالميزانيات، واعتبار التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة تهدف إلى تحديد أهداف المنظمة ومن ثم تحقيقها.

2. الكملي وعلاية، مرجع سابق.



لقراءة الدليل كاملًا والاطلاع عليه يمكن الرجوع إلى الرابط أدناه:

<https://www.orange.ngo/wp-content/uploads/201703//Strategic-Planning-Guide.pdf>



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

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء
بالجودة في مختلف مجالاته

صناعة التكامل بن القطاع الخيري
والإنساني وخطط التنمية المجتمعية

دعم صنّاع القرار عبر توفير المعلومات
ذات الصلة في الوقت المناسب

استشراف مستقبل العمل الخيري
والإنساني بما يخدم المجتمعات

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

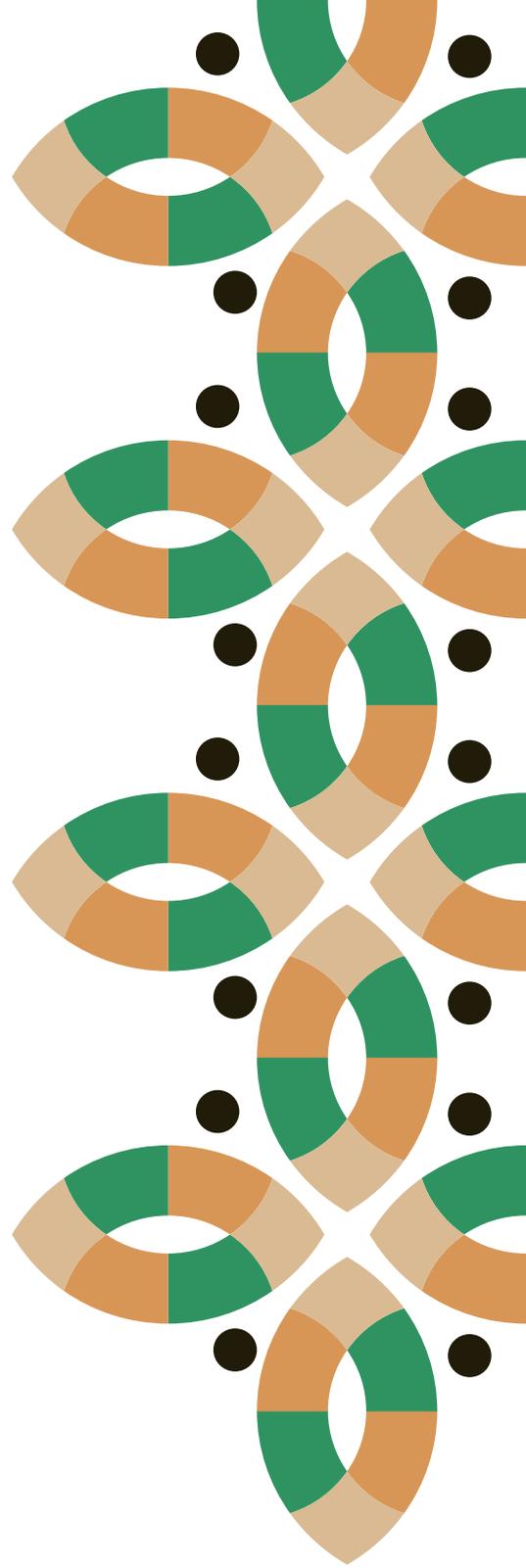
منسق إداري

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 العالمية 2018



حماية العاملين في المجال الإنساني

الوضع الإنساني في غزة

عاصفة دانيال

زلازل شرق المتوسط

التغير المناخي

أزمة الجفاف في القرن الإفريقي



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

www.iico.org/ar/publications



نشرة أثر



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



تساعدنا مشاركتك..
وتصلنا مباشرة..

1 808 300
www.iico.org

GCPSIICO



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies