



شؤون

استراتيجية جمع التبرعات الرقمية

مستشار العمل الخيري

تطور دول الخليج كمانح إنساني

قراءة في دليل التخطيط التنفيذي:  
القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط  
تنفيذية فاعلة



نشرة

العدد السادس والعشرون

26



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 السادس والعشرين من نشرة أثر، حيث نقدّم لكم جملةً من المواضيع المعرفية والفكرية ذات الصلة بممارسات العمل الخيري والإنساني، نبدأ العدد مع باب "من الميدان"، بتسليط الضوء على دور التبرعات الرقمية في تمويل عمل المؤسسات الخيرية عبر دليل "نموذج لاستراتيجية جمع التبرعات الرقمية Digital Fundraising Strategy Worksheet" الذي يقدم مجموعة من الإجراءات والإرشادات للمؤسسات غير الربحية لتخطيط ووضع وتنفيذ استراتيجيات جمع التبرعات عبر الإنترنت، لنتقل بعد ذلك إلى باب "قراءة في كتاب" وفيه نستعرض كتاب "إرشاد المانحين: المبادئ والممارسات" للمؤلفين بيث بريزا وإيما بيستون، نتحدثان فيه عن مهنة مستشار العمل الخيري وأهميتها المتزايدة، وتقدّمان مزيجًا من المعرفة النظرية والرؤى العملية المكتسبة خلال سنوات من الخبرة والتجربة في القطاع غير الربحي، أما في باب "قيادة العمل الخيري" نقدم قراءة في "دليل التخطيط التنفيذي: القواعد الرئيسية المنظمة لبناء خطط تنفيذية فاعلة" يوضح الدليل المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط التنفيذي وتقاطعاتها مع الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة، كما يقدم شرحًا للسياسات والقواعد الرئيسية المنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط التنفيذي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط بشكل منهجي ومنظّم، وختامًا في باب "استشراف" ننظر في كيفية تطور الكويت، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة وقطر، كجهات فاعلة رائدة في العمل الإنساني عبر دراسة "تطور دول الخليج كمانح إنساني" حيث تحلل الدراسة اتجاهات التمويل الإنساني، وزيادة مركزية الحوكمة الإنسانية، والقدرات اللوجستية والعملية، وإمكانات التنسيق والشراكة الإنسانية بين المانحين الخليجين والدوليين.

سائلين الله عزّ وجلّ التّوفيق والسّداد وحُسن القبول

## الفهرس

### من الميدان

استراتيجية جمع التبرعات الرقمية

4

### قراءة في كتاب

مستشار العمل الخيري

7

### استشراف

تطور دول الخليج  
كمانح إنساني

10

### قيادة العمل الخيري

قراءة في دليل التخطيط  
التنفيذي

13



## 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 السادس والعشرون



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization





## استراتيجية جمع التبرعات الرقمية

وقبل البدء في عرض الخطوات ينوّه الدليل إلى ما يلي:

- أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط لجمع التبرعات لضمان فهم الأهداف والأدوار.
- الأخذ بعين الاعتبار أن جمع التبرعات عبر الإنترنت هو جزء من الاستراتيجية العامة لجمع التبرعات للمؤسسة.
- مراعاة التوقعات المالية للمؤسسة وتضمين الفعاليات والأيام الهامة في الاستراتيجية (مثل أيام رمضان، يوم عرفة، اليوم الوطني، أو مهرجانات وفعاليات شعبية).

تشكّل التبرعات الرقمية اليوم مصدرًا أساسيًا لجذب الدعم المالي من جمهور واسع عبر الإنترنت، وتكمن أهميتها في وصولها لمختلف الأشخاص حول العالم، وبالتالي بناء قاعدة أكبر من المتبرعين، كما تتيح استخدام البيانات لتحسين الاستراتيجيات والابتكار في طرق جمع التبرعات.

يقدم دليل " نموذج لاستراتيجية جمع التبرعات الرقمية Digital Fundraising Strategy Worksheet " إجراءات وإرشادات للمؤسسات غير الربحية للتخطيط ووضع وتنفيذ استراتيجيات جمع التبرعات عبر الإنترنت، حيث يهدف إلى مساعدة المؤسسات في تقييم وضعها الحالي، وتحديد أهداف جديدة، وتطوير استراتيجيات فعّالة لجذب متبرعين جدد والاحتفاظ بهم.



• زيادة عدد المتبرعين الجدد بنسبة 20% عبر إطلاق حملة تسويقية عبر وسائل التواصل الاجتماعي تستهدف جمهورًا جديدًا ومناطق جديدة.

• تحقيق زيادة بنسبة 15% في إجمالي التبرعات الشهرية بإطلاق حملة تبرعات مركزة خلال فترة زمنية قصيرة (مثل أيام رمضان، يوم عرفة، أيام الأعياد الدينية والوطنية).

الأهداف المذكورة قصيرة المدة تُنفَّذ على مدار 2 - 6 أشهر بحسب كل مؤسسة، ويمكن أن تكون الأهداف متوسطة أو طويلة المدى وفقًا للخطة التشغيلية للمؤسسة.

**3. تطوير الاستراتيجية:** وضع استراتيجيات لجذب متبرعين جدد، وتجديد دعم المتبرعين الحاليين وتحويلهم لمتبرعين دائمين، مثلًا قد تضع المؤسسة استراتيجية لرفع عدد المتبرعين الدائمين بنسبة 10% خلال السنة القادمة من خلال:

• لقاءات (شخصية أو افتراضية) مع المتبرعين المحتملين لتقديم عرض شامل عن مشاريع المؤسسة واحتياجاتها.

• تطوير عروض قيمة مخصصة للمتبرعين الدائمين مثل تزويدهم بتقارير مخصصة، أو زيارات ميدانية، أو بطاقات شكر علنية، أو دعوات خاصة لفعاليات ومؤتمرات المؤسسة.

وفيما يلي ست خطوات، تتضمن إجراءات وإرشادات وأمثلة، لكيفية بناء استراتيجية لجمع التبرعات عبر الإنترنت:



**1. تقييم الوضع الحالي للمؤسسة:** تهدف هذه الخطوة إلى الاستفادة من نجاحات المؤسسة وتحدياتها من خلال تحليل الأداء السابق لجمع التبرعات عبر الإنترنت بما في ذلك حجم التبرعات وعدد المتبرعين الجدد، ومن ثم تحديد التكتيكات والإجراءات الأنجح والأقل نجاحًا في جمع التبرعات عبر الإنترنت.

**2. تحديد أهداف جديدة:** وضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق استنادًا إلى التحليل السابق، وتقسيمها إلى فترات زمنية محددة (ربع سنوية مثلًا) لسهولة المتابعة والتقييم، ويمكن أن تكون الأهداف على سبيل المثال:

4. **وضع استراتيجية هادفة للمتبرعين:** في هذه الخطوة، تقوم المؤسسة بتحليل فئات المتبرعين المختلفة ووضع استراتيجيات مخصصة لكل فئة لضمان تحقيق الأهداف المحددة، حيث تركز هذه الخطوة على تقديم خطط مخصصة وموجهة بناءً على تحليل دقيق للمتبرعين الحاليين والمحتملين، ويراعى فيها ما يلي:

- دراسة وتحليل فئات المتبرعين المختلفة ووضع أهداف لكل فئة.
- تطوير رسائل مخصصة لكل فئة من المتبرعين لتعزيز الاستجابة والمشاركة.

على سبيل المثال، تصميم حملة ترويجية خاصة للمتبرعين الجدد تتضمن رسائل تعريفية بمشاريع المؤسسة وقصص نجاح لجذب اهتمامهم.

6. **مراقبة التقدم:** الاجتماع دورياً مع الفريق المسؤول لتقييم عملية التقدم في جمع التبرعات الرقمية، وإعادة تقييم الاستراتيجيات والأهداف بناءً على الأداء الفعلي وتعديلها عند الضرورة.

**خاتمة**

التبرعات الرقمية مصدر حيوي للمؤسسات غير الربحية لتأمين الدعم المالي لتحقيق أهدافها، وتشغيل المشاريع والبرامج الخيرية، ويتطلب تطوير استراتيجية لجمع التبرعات عبر الإنترنت؛ وضع أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، وتحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، وتوظيف أشخاص مناسبين لهذه المهمة، حيث إن التخطيط الجيد والتنفيذ الدقيق يمكن المؤسسات الخيرية من تعزيز حضورها في وسائل التواصل الاجتماعي، وتطوير قدرتها على جمع التبرعات الرقمية وتحقيق تأثير أكبر في مجتمعاتها.

5. **بناء الحجة لجمع التبرعات:** تعني هذه الخطوة توضيح مهمة المنظمة، وإنجازاتها وأهدافها البرمجية بوضوح، وما القيمة التي تقدمها للمتبرعين، والأثر الذي تصنعه في حياة المستفيدين، وقد أصبح من الشائع جدًا، وهو وسيلة فعّالة، استخدام قصص النجاح، وشهادات حياة من المستفيدين لتعزيز الثقة وجذب المتبرعين، كما أن هذا الأمر ينشئ رابطة عاطفية غير مباشرة بين المتبرع والمستفيد.



للإطلاع على الدليل يمكن الوصول إليه من الرابط أدناه:

<https://www.globalgiving.org/learn/digital-fundraising-guide>

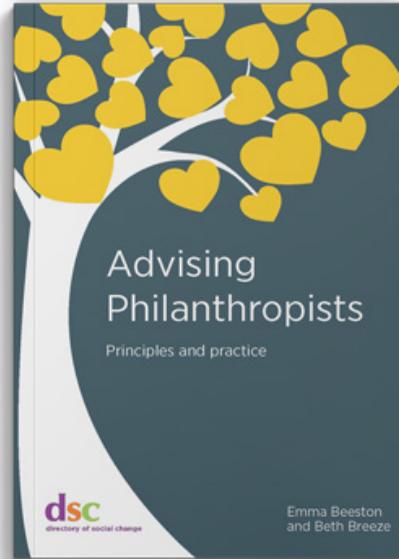


# قراءة في كتاب

مراجعة

## مستشار العمل الخيري

تُعد مهنة مستشار العمل الخيري ناشئة ومهمة ويزداد الطلب عليها من المانحين والمتبرعين للحصول على دعم ومشورة في تقديم تبرعاتهم الخيرية، يستكشف كتاب "إرشاد المانحين: Advising Philanthropists: المبادئ والممارسات Principles and Practice" ما ينطوي عليه دور المستشار الخيري حيث يجمع بين المعرفة النظرية والرؤى العملية المكتسبة خلال 48 عامًا من العمل للمؤلفتين بيث بريزا (Beth Breeze) وإيما بيستون (Emma Beeston)، حيث عملت الأولى في جمع التبرعات ودراسة العمل الخيري، والثانية في تقديم المنح وكمستشار للأعمال الخيرية، كما عُزّزت مادة الكتاب بمقابلات مع 40 مستشارًا للأعمال الخيرية في 15 دولة شاركوا ودافعهم للقيام بهذا العمل، والتحديات التي يواجهونها، والنقاط البارزة التي تجعله جديرًا بالاهتمام. تسعى المؤلفتين إلى تلبية احتياجات المستشارين في تعميق معرفتهم وتحسين ممارساتهم، كما يُفيد العاملين في المنظمات الخيرية والجمعيات الأهلية، لا سيما جامعي التبرعات وموظفي قسم التمويل.



للإطلاع على الدليل يمكن الرجوع إلى الرابط أدناه:



<https://bit.ly/3VKyN6i>

## فهم دور مستشارو الأعمال الخيرية

يقصد بمستشاري الأعمال الخيرية - في هذا الكتاب- أي فرد أو منظمة استشارية تسعى لدعم المانحين في تقديم تبرعاتهم، بالنسبة للبعض، هذا هو عملهم الوحيد، بالنسبة لغيرهم، قد يكون جزءًا من وظيفتهم جنبًا إلى جنب مع تقديم النصائح القانونية مثلًا أو غير ذلك. وعلى العموم، تستخدم المؤلفتان مصطلح "مستشار العمل الخيري" للإشارة إلى جميع من يشاركون في تقديم الإرشاد للمانحين بصفة رسمية، حتى لو كان ذلك جزءًا صغيرًا من عملهم.

يشمل دور المستشار الخيري درجة عالية من المسؤولية، والاستعداد لمواجهة المعضلات الأخلاقية، عندما يقدم المانح طلبًا للمساعدة في تحديد المشاريع والمنظمات الجيدة للتمويل (مع مراعاة أن "الجيد" هو أمر نسبي)، لن يتمكن المستشار من عرض جميع الخيارات الممكنة على المانح، حيث تعتمد الخيارات التي يقدمها على مدى اتساع شبكته وعلاقاته المهنية والاجتماعية، ورؤيته فيما يعتبر منظمة فعالة ومشاريع ناجحة تحقق أثرًا ملموسًا.

يوجه المستشارون أيضًا المانحين لفهم ما يجري داخل المؤسسات الخيرية وكيفية تعرض عطاءاتهم للتدقيق والمساءلة، ودعمهم في التعامل مع الانتقادات والرد عليها، على سبيل المثال، يمكنهم مساعدة المانحين في تجنب انتقادات عدم الفعالية من خلال تعزيز استراتيجيات العطاء والتشجيع على التعاون مع المؤسسات الناجحة، وتبني أفضل الممارسات مثل تطوير مقاييس الأثر بالاشتراك مع المنظمات والجهات المتلقية للمنح، وجهات ثالثة أخرى تعمل في الرقابة والتقييم وقياس الأثر، وتحسين العلاقة مع المستفيدين.

تقول المؤلفتان أن هناك طريقتين رئيسيتين يمكن للمستشارين من خلالهما تقديم مساهمة إيجابية في التغيير الاجتماعي:

### 1. تشجيع المزيد من العمل الخيري: الإمكانية

التي تتيح للمستشارين تعزيز وتشجيع المزيد من العطاء مدمجة في نموذج عملهم سواء كانوا يهدفون إلى تحقيق ربح أم لا، فهم بحاجة إلى المانحين وبالتالي لديهم مصلحة مباشرة في تحفيز المزيد من الأشخاص ليصبحوا مانحين، وتشكل الأجيال الصغيرة التي تنتظر إرثًا كبيرًا في المستقبل، أو التي اكتسبت ثروة ولم تفكر بعد في خطط إنفاقها، قاعدة واعدة من المانحين المحتملين في المستقبل.

يُعد الاهتمام بالأجيال الجديدة وتوجيههم جزءًا أساسيًا من استراتيجية المستشارين لتوسيع قاعدة عملائهم، كما أن زيادة عدد المتبرعين هي خطوة أساسية لتحسين جودة العطاء في المستقبل، وذلك من خلال الاستثمار في التوعية والتحفيز للتبرع في الأجيال الشابة، مما يساهم في نشر ثقافة العطاء والمساهمة في العمل الخيري.

### 2. دعم أفضل للأعمال الخيرية: يتمحور دور

المستشارين في مساعدة المانحين على ممارسة العمل الخيري بأفضل شكل ممكن، عبر تثقيفهم وتعليمهم وتوجيههم، وتعزيز تطبيق الممارسات الجيدة في منح التمويل منذ بداية المشروع.

يرغب الجيل الجديد من المانحين في المشاركة المباشرة والتفاعل مع القضايا التي يدعمونها، أو أن يكونوا أكثر فعالية في تشكيل المشاريع والمنظمات التي يدعمونها، وهذا يمكن أن يؤدي إلى فوائد إيجابية



- التعامل مع الأفكار والمناقشات الرئيسية لمساعدة المانحين على أن يصبحوا أكثر ثقة وعمقًا في العطاء.

### خاتمة

يُعد الكتاب مرجعًا هامًا لأي شخص مهتم بمجال الاستشارات الخيرية، من خلال استعراض شامل للمفاهيم والتحديات التي يواجهها المستشارون في هذا المجال، يقدم الكتاب رؤية متكاملة تجمع بين النظرية والتطبيق، مما يعزز من كفاءة المستشارين ويساعدهم على تقديم نصائح أكثر فعالية للمانحين.

تؤكد المؤلفتان بيث بريزا وإيما بيستون على أن الاستشارات الخيرية ليست مجرد توجيه للأموال، بل هي عملية تتطلب فهمًا عميقًا للقيم والأهداف الشخصية للمانحين، فضلًا عن معرفة دقيقة بالمشاريع والمنظمات التي تستحق الدعم، ومن خلال تعزيز أفضل الممارسات وتقديم دعم متكامل للمانحين، يمكن للمستشارين أن يساهموا في إحداث تغيير اجتماعي ملموس وإيجابي. إن التحديات التي يواجهها المستشارون الخيريون تتطلب منهم تطوير مهارات متعددة الجوانب، بدءًا من التواصل الفعال مع المانحين وصولًا إلى تقييم أثر التبرعات.



في العدد الخامس والعشرين من نشرة أثر قمنا بعرض مادة بعنوان: **كيف يعزز عمل مستشار الأعمال الخيرية عطاء المانحين، يمكنكم الرجوع إليها من صفحة إصدارات المركز.**

<https://gcpskw.org/ar/publications/>

كتقديم الخبرات، ومشاركة شبكة العلاقات مع الجهات المتلقية للمنح، ولكن هناك جانب سلبي أيضًا كتدخل المانح في شؤون وعمل المنظمة، ومحاولة فرض توجهاته، ويتمثل دور المستشارين في ضبط المشاركة، وتقديم التمويل دون أن يؤثر سلبيًا على المنظمات الخيرية.

### المشورة في الأعمال الخيرية

إن الممارسة الجيدة والعطاء الأفضل يعني التعامل مع الأعمال والمشاريع الخيرية بطريقة مدروسة ومنهجية صحيحة لضمان تحقيق أقصى تأثير إيجابي من التبرعات، ولذا يحتاج المانحون إلى أنواع مختلفة من المساعدة والدعم في أوقات مختلفة اعتمادًا على عمرهم، وتطلعاتهم، وخططهم الخيرية، تشمل أنواع المعلومات والخدمات التي يقدمها مستشارو العمل الخيري عادةً ما يلي:

- الدعم لتحديد قيم المانحين وشفغفهم وأهدافهم التي ستشكل أساس خطتهم الخيرية الشاملة.
- المساعدة على تحديد مقدار الأموال المتاحة للتبرع وعلى مدى أي فترة زمنية.
- المشورة بشأن الهياكل والوسائل اللازمة لتوفير أفضل الظروف الضريبية والمالية والقانونية للمانحين.
- النظر في أفضل السبل لإشراك الآخرين (مثل أفراد الأسرة) والتعاون مع الشركاء لزيادة التأثير.
- وضع الأدوات والأنظمة الإدارية لإدارة التبرعات والتقييم المناسب بحيث يمكن تعديل الخطط حسب الحاجة.
- تسهيل دعم الأقران والتعليم حول كيفية عمل القطاع غير الربحي.



## تطور دول الخليج كمانح إنساني

The Evolution of The Gulf States As Humanitarian Donors<sup>1</sup>

### أولاً: خلفية تاريخية

بدأت دول الخليج بتقديم المساعدات الخارجية منذ ستينيات وسبعينيات القرن الماضي بعد اكتشاف وتوطيد صناعة النفط، وكانت الكويت سباقة في هذا المجال بإنشاء أول صندوق سيادي للمساعدات الخارجية عام 1961 وهو "الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية"، وتبعتها الإمارات العربية المتحدة عام 1971 بتأسيس "صندوق أبوظبي للتنمية"، والمملكة العربية السعودية عام 1974 بتأسيس "الصندوق السعودي للتنمية"، وقطر عام 2002 بتأسيسها "صندوق قطر للتنمية"، وقد قدمت جميعها مساعدات إنسانية وتنموية، واستثمرت في إنشاء منظمات متعددة الأطراف مثل صندوق النقد العربي، والبنك الإسلامي للتنمية، وبرنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية.

### ملخص

تبحث الدراسة في تطور أربع من دول الخليج على مدار العقود الماضية كجهات فاعلة رائدة في العمل الإنساني على الصعيدين الإقليمي والعالمي، وتتمثل هذه الدول بالكويت، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة وقطر، كما تحلل اتجاهات التمويل الإنساني، وزيادة مركزية الحوكمة الإنسانية، والقدرات المتزايدة في الجوانب اللوجستية والعملية، وإمكانات وحدود التنسيق والشراكة الإنسانية بين المانحين الإنسانيين الخليجيين والدوليين في تلك الدول.

1. مقالة بحثية نُشرت في مجلة Third World Quarterly في العاشر من يوليو 2023 على الرابط:  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1436597.2023.2229742/>



## ثانيًا: التمويل

جاءت الكويت، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة وقطر بين أكبر عشر جهات مانحة غير أعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية<sup>2</sup> ما بين 2000 - 2010 مما يجعلها جهات إنسانية دولية فاعلة ومهمة، وقد كانت مساهمات دول الخليج تعادل 7% من التمويل الإنساني العالمي بحلول عام 2014، مقارنة بـ 1% فقط في عام 2000.

## ثالثًا: الحوكمة

هناك اتجاه رئيسي ينطوي على المركزية والتجانس داخل إدارة القطاع الإنساني في الدول الخليجية الأربع، وبحسب الدراسة، فإن الكويت كانت سبّاقة في تطوير القطاع الإنساني مؤسسًا قبل الدول الخليجية الأخرى، وعلى العموم، فقد زاد اهتمام الدول الأربع بتطوير أنظمة حوكمة قوية، وتنظيم أفضل لعملياتها الإنسانية، حيث ركزت الجهود على تحسين التنسيق بين الجهات الفاعلة المختلفة، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، ورغم التحديات، فإن القطاع الإنساني والخيري في تلك الدول بحاجة لتطوير والعمل على تحسين التنسيق والشراكة بين المانحين الخليجيين والدوليين، والجهات الحكومية وغير الحكومية مما يعزز من أثر المساعدات الإنسانية.

**2. الجهات المانحة غير الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية:** هي مجموعة من الجهات المانحة تقع خارج مجموعة أعضاء لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

## رابعًا: التنسيق والشراكات الإنسانية والخدمات اللوجستية

طورت الدول قدراتها اللوجستية والعملياتية بشكل كبير، مما مكنها من تقديم المساعدات بسرعة وفعالية أكبر، واستثمرت الدول في بناء مستودعات إغاثة كبيرة ومراكز لوجستية متقدمة، كما أنشأت شبكات توزيع متطورة لتوصيل المساعدات إلى المناطق المحتاجة.

غالبًا ما يتم الإشادة بدولة الكويت باعتبارها مثالًا إيجابيًا للتنسيق الإنساني في الخليج، إذ كانت من بين دول الخليج الأولى التي اعترفت لها بالدور متعدد الأوجه في النظام الإنساني الدولي، واختيرت عام 2014 لتكون مركزًا إنسانيًا دوليًا، كما سُمّي الأمير الراحل صباح الجابر رحمه الله "قائدًا للعمل الإنساني".

وزادت المملكة العربية السعودية مشاركتها في النظام الإنساني الدولي، حيث ترأس مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية مجموعة دعم المانحين التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية (ODSG) في الفترة 2022-2023، وأصبحت دولة الإمارات العربية المتحدة عضوًا في مجموعة دعم المانحين التابعة لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية منذ عام 2006، في حين ظلت قطر ثابتة في دعمها لمكتب تنسيق الشؤون الإنسانية الذي دخلت معه في العديد من الشراكات الإنسانية، ووضعت نفسها تدريجيًا كمركز إقليمي وعالمي محوري للتنسيق الإنساني والتفاوض والدبلوماسية.

وتكشف الدراسة أن هناك اعترافًا متزايدًا بالشراكات بين الجهات المانحة الخليجية، والجهات الفاعلة الدولية باعتبارها ضرورة استراتيجية لمعالجة الأزمات الإنسانية بفعالية في منطقة الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا وأماكن أخرى، حيث ينظر إلى التنسيق الإنساني كمنصة رئيسية للشراكة الاستراتيجية بين دول الخليج، والاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة الأمريكية، والجهات الفاعلة الدبلوماسية العالمية الأخرى.

## خاتمة

كان الهدف من هذه الورقة تقديم فهم أكثر شمولًا ودقة لتطور المنح الإنسانية لدول الخليج الأربع (الكويت، المملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة، وقطر) بما في ذلك العمليات والممارسات، وبذلك، تساهم هذه الورقة بتقديم وصف تفصيلي لانتقال دول الخليج من ممولين خيريين إلى جهات فاعلة إنسانية متعددة الأوجه، وبحسب الدراسة، فإن تحسين فهم دول الخليج باعتبارها جهات مانحة من شأنه أن يسهل تحسين التنسيق الإقليمي والدولي، وبالتالي تعزيز العمل الإنساني، وبالتأكيد فإن الدور الذي تلعبه دول الخليج في النظام الإنساني سيستمر في التطور بما يتماشى مع السياق الإقليمي والعالمي المتغير باستمرار، وهذا يوفر أساسًا منطقيًا لمزيد من الدراسات والأبحاث حول العمل الخيري والإنساني في دول الخليج.



# قيادة العمل الخيري

أبحاث

## قراءة في دليل التخطيط التنفيذي

القواعد الرئيسية للمنظمة لبناء خطط تنفيذية فاعلة

### تمهيد

يوضح هذا الدليل المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التخطيط التنفيذي وتقاطعاتها مع الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة، ويقدم شرحًا للسياسات والقواعد الرئيسية للمنظمة لكل مرحلة من مراحل التخطيط التنفيذي والإجراءات الخاصة بكيفية إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط بشكل منهجي ومنظم، حيث تعتبر عملية التخطيط التنفيذي بمثابة جسر الانتقال نحو تطبيق الخطة الاستراتيجية المعتمدة للمؤسسة عبر التدرج في تحويل كل هدف استراتيجي إلى مجموعة من المبادرات التنفيذية والنتائج التي توضح «ماذا» يجب أن تقدم كل إدارة من أعمال رئيسية ومشاريع وإنجازات لتحقيق كل هدف استراتيجي، أما الإجراءات التفصيلية وكيفية تنفيذها ستُغطى في العدد القادم من نشرة أثر تحت عنوان: دليل الخطة التشغيلية.

### مراحل التخطيط التنفيذي

تتكون مراحل التخطيط التنفيذي من ثمان مراحل كما موضح في الشكل الآتي:



### مراحل التخطيط التنفيذي

• تنظيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأعداد الموظفين في كل إدارة تبعًا لاحتياجات تطبيق الخطط التنفيذية.

**2. إعداد الإدارات لخططها التنفيذية ومراجعتها من قبل المعنيين:** تضع كل إدارة في المؤسسة خطة تفصيلية تشمل الأنشطة والمشاريع التي تعتمدها تنفيذها خلال فترة معينة، وتقدم إلى المعنيين للاطلاع عليها ومراجعتها قبل تحويلها لفريق التخطيط، تضمن هذه المرحلة أن كل إدارة تعمل على خطة واضحة ومفصلة لمشاريعها وأن هذه الخطط متناسقة مع الأهداف الكبرى للمؤسسة، وأنها قد تم تدقيقها والموافقة عليها لضمان الجودة والفعالية.

**3. مراجعة الخطط التنفيذية من قبل فريق التخطيط واعتمادها:** يقوم فريق التخطيط بمراجعة ومناقشة الخطط التنفيذية للتأكد من تكاملها مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وتحقيق غاياتها وتوجهاتها مع مراعاة ما يلي:

- النظر لكل هدف استراتيجي على أنه منظومة عمل متكاملة وليس مشروع أو مجموعة مشاريع.
- التأكد من تركيز الإدارات الخيرية في المؤسسة على بناء خطط تنفيذية تخدم محاور ذات أثر استراتيجي للمؤسسة.
- مراجعة النتائج المرتبطة بكل مبادرة للتحقق من طبيعة القيمة المضافة.

**1. تحديد القواعد الرئيسية المنظمة لعملية التخطيط التنفيذي:** تشمل المرحلة الأولى ست خطوات رئيسية هي:

- تشكيل فريق متخصص للتخطيط لمناقشة الخطط التنفيذية للإدارات ومراجعتها تمهيدًا لعرضها على فريق المؤسسة واللجنة التنفيذية للاعتماد النهائي.
- إعداد واعتماد كافة الخطط التنفيذية لكافة الإدارات.
- اعتماد إطار زمني مرن لتنفيذ الخطط قد يمتد إلى ثلاث سنوات تبعًا للحاجة في تنفيذ الأهداف مع تحديد الأعمال المستهدفة تنفيذها خلال كل عام عند المراجعة والتقييم.
- تأمين الميزانية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل، مع تكليف الإدارات بالمهام التالية:
- تحديد الميزانية السنوية: كل إدارة يجب أن تحدد مقدار الأموال التي تحتاجها لتنفيذ الأعمال المخطط لها خلال كل سنة.
- تحديد التدفقات النقدية لكل مبادرة: يجب على كل إدارة تفصيل كيفية توزيع وإنفاق الأموال على مدار السنة لكل مشروع أو مبادرة، لضمان توفر السيولة اللازمة في الأوقات المناسبة.
- تدريب المدراء والمشرفين على إعداد الخطط التنفيذية.



• تحليل الأداء الفعلي مقابل الأهداف المخطط لها، يشمل هذا التحليل تحديد النقاط القوية والنقاط التي تحتاج إلى تحسين.

• تقديم التغذية الراجعة للإدارات المختلفة بناءً على تحليل الأداء، ووضع خطط لتحسين وتطوير العمل.

#### 6. تقييم إدارة الجودة لمستوى تحقيق المستهدفات وإعداد تقارير التقييم الدورية:

في هذه المرحلة، تقوم إدارة الجودة بمراقبة الأداء العام للمؤسسة ومقارنة النتائج الفعلية بالمستهدفات المحددة في الخطة التنفيذية، كما توفر تقييمًا مستمرًا ودوريًا للأداء للحفاظ على التحسين والتطوير الدائم للعمليات، وفي هذه المرحلة:

• تقوم إدارة الجودة بإعداد تقارير تقييم دورية توضح مدى تحقيق الأهداف والمستهدفات، وتشمل هذه التقارير نتائج التحليل، والتقدم المحرز، وأي تحديات أو معوقات تم مواجهتها.

• تُقدم التقارير إلى المجلس الإداري أو اللجان المعنية في المؤسسة لمراجعتها واتخاذ القرارات المناسبة.

7. دراسة الإدارة الاستراتيجية لمناطق الضعف وتحليل أسبابها وتصميم حلول تطويرية: تركز هذه المرحلة على تحليل شامل لمناطق الضعف على مستوى استراتيجي، وتشمل عددًا من الإجراءات على الشكل الآتي:

• التحقق من منطقية وواقعية المدة الزمنية والتسلسل المقترح لتنفيذ كل مبادرة مقترحة.

#### 4. تنفيذ الإدارات لخططها التنفيذية وإعداد

تقارير دورية عن المنجزات: هذه المرحلة تتضمن العمل الفعلي على الأنشطة المخطط لها، مع متابعة ومراقبة التقدم باستمرار، وإعداد تقارير توضح مدى التقدم والإنجازات، مما يتيح الفرصة للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، مع الأخذ بعين الاعتبار الآتي:

• مراجعة مسؤول الإدارة لعمل وإنجاز الموظفين للخطة التشغيلية المرتبطة بكل مبادرة تنفيذية تبعًا للجدول الزمني المعتمد.

• توثيق الدروس المستفادة.

• إعداد تقرير دوري عن المنجزات تقدّم للمعنيين.

#### 5. مناقشة فريق المؤسسة أداء الإدارات وتقديم التوجيه القيادي لتحسين الأداء:

تساعد هذه المرحلة المؤسسة على ضمان أنها تعمل بفعالية وكفاءة لتحقيق أهدافها الخيرية، وتشمل عددًا من الخطوات:

• يعقد فريق المؤسسة اجتماعات دورية لمراجعة أداء الإدارات المختلفة ومناقشة تقارير الأداء التي تم إعدادها سابقًا، والتي توضح ما تم إنجازه والتحديات التي واجهتها كل إدارة على حدى.

• يقوم فريق المؤسسة بإعداد تقرير شامل كل ستة أشهر على الأكثر حول المنجزات يقدم للجنة التنفيذية.

### خاتمة

يعتبر التخطيط التنفيذي للمؤسسات الخيرية أمراً حاسماً لضمان نجاحها واستدامتها، حيث من خلاله تستطيع المؤسسات تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ، وتخصيص الموارد بفعالية، وإدارة الميزانية بحكمة، مما يضمن استخدام الأموال بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة، كما يساعد التخطيط التنفيذي المؤسسات في تحسين الأداء والتنسيق بين الفرق والإدارات والوحدات التشغيلية من خلال تحديد المسؤوليات ووضع مؤشرات لقياس الأداء.



لقراءة الدليل والاطلاع عليه  
يمكن الرجوع إلى الرابط أدناه:

<https://dawa.center/file/7595>

- بناءً على تقرير تقييم الأداء، تحدد الإدارة الاستراتيجية المجالات أو الأنشطة التي لم تحقق الأداء المتوقع أو التي تواجه مشكلات مستمرة (مثل التمويل أو التوظيف أو الأمور اللوجستية).

- بعد تحديد مناطق الضعف، يُجرى تحليل معمق لمعرفة الأسباب الجذرية لتلك المشكلات.

- بناءً على تحليل الأسباب الجذرية، تُصمم حلول تطويرية لمعالجة مناطق الضعف.

### 8. تحديد وتصحيح الإدارات لانحرافات الأداء

**والارتقاء بمستوى التنفيذ:** تركز هذه المرحلة على المستوى العملياتي وتحديد الانحرافات اليومية، أو الأسبوعية، أو الشهرية في الأداء، وهي مكملّة للمرحلة السابقة التي توفر إطاراً استراتيجياً وتحدد المجالات التي تحتاج إلى تطوير، بينما تركز هذه المرحلة على تنفيذ هذا الإطار وتصحيح الانحرافات باستمرار من خلال:

- تحديد منهجية التطوير المراد اتباعها للارتقاء بالأداء.

- متابعة ما تم تنفيذه من إجراءات تطويرية وتقديم الدعم والتوجيه المتخصص المطلوب لضمان جودة مستوى التنفيذ.

- تقديم تقرير دوري (ثلاثة أو ستة أشهر) لما تم تنفيذه من إجراءات تطويرية للمسؤول المباشر أو اللجان المختصة.



## 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

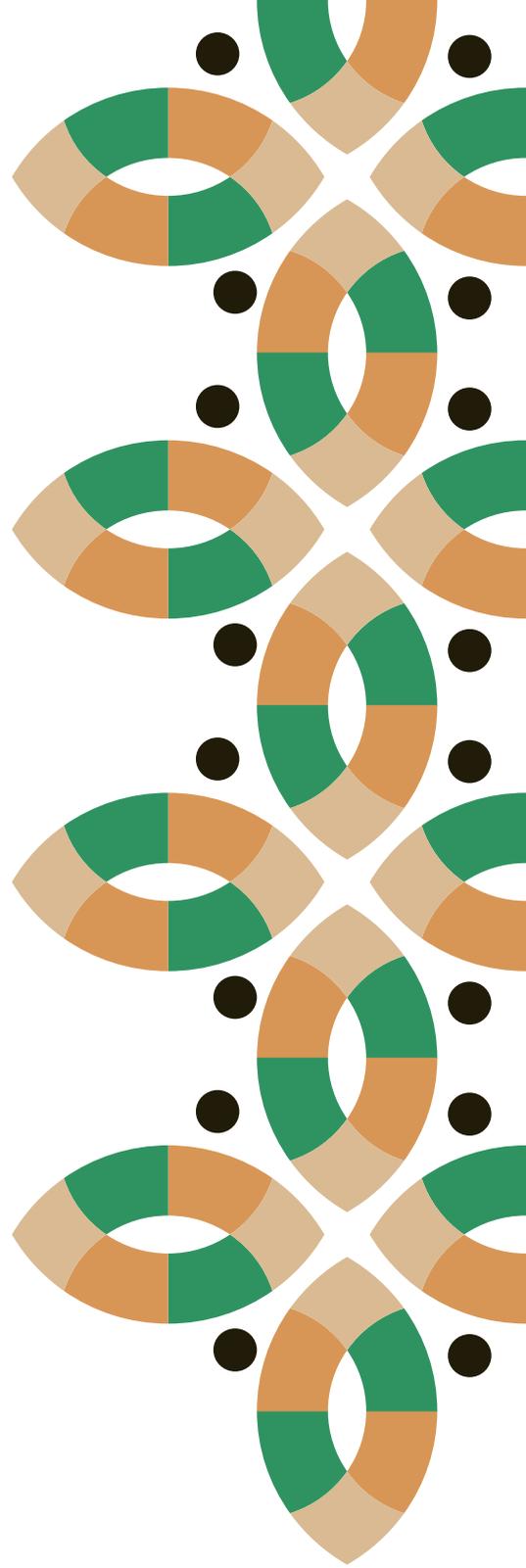
### منسق إداري

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 للتبرع



حماية العاملين في المجال الإنساني

الوضع الإنساني في غزة

عاصفة دانيال

زلزال شرق المتوسط

التغير المناخي

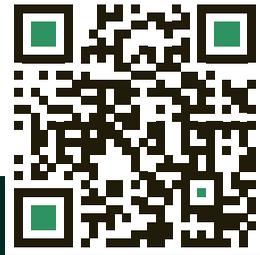
أزمة الجفاف في القرن الإفريقي



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

[gcpskw.org/ar/publications](https://gcpskw.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