لمحات معرفية

31

ما أهمية إدارة الدروس المستفادة في المؤسسات الخيرية وكيفية استخدامها وتطبيقها بفعالية؟

إجابة علمية من كتاب

الأنشطة المكثفة لإدارة المعرفة

الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

المركز العالمي لدراسات العمل الخيري
Global Center for Philanthropy Studies

معرفة

إدارة المعـــــرفـــــة
للقطـــاع غيـــر الربحي

انطلقـت مؤسسـة إدارة المعرفـة لتنميـة المنظمـات غيـر الربحيـة كمبادرة رائدة فـي مجال إدارة المعرفـة تسعى إلى تلبيـة الاحتياجات المعرفيـة للقطـاع غير الربحي، من خلال رسـالتها السـاعية إلى تعزيز ثقافـة المعرفـة وتطويـر أدواتها ومنهجياتها فـي المؤسـسات غير الربحيـة بالمملكـة العربية السعوديـة، ومن خـلال توفيـر الـدعـم والمشـورة للمؤسسـات والجمعيـات الأهليـة فـي القطـاع لتبنّي وتنفيـذ اسـتراتيجيات فعّالـة لإدارة المعرفـة في تلك المؤسسـات، وتطبيق أفضـل الممـارسات والتقنيات الحـديثـة، وبما يسـهم في تحسين الأداء وتعزيز الاستدامة في المؤسسات والجمعيات الأهلية.

تمهيد

الأنشطة المكثفة للمعرفة (Knowledge-intensive activities) هي خدمات تتضمن أنشطة تهدف إلى إنشاء المعرفة، أو تراكمها، أو نشرها، وتوظف المعرفة بصورة أساسية وكركيزة محورية، وتُبنى على توفر المعرفة بصورة عميقة ونوعية، ولها إسهام مباشر في تعزيز ثقافة الابتكار وتبادل المعرفة داخل المنظمة، ويشير مفهوم «كثافة المعرفة» إلى كيفية إنتاج المعرفة وتسليمها بقيمة فكرية عالية مضافة.

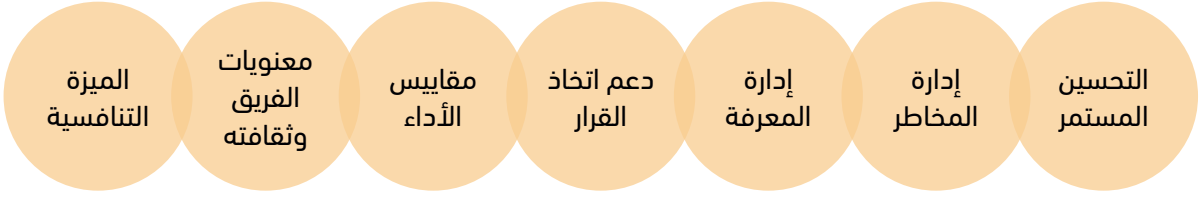
أولًا: أهمية الأنشطة المكثفة للمعرفة في المنظمات

تعـزز الأنشـطة المكثفـة للمعرفة في المنظمـات جهود إدارة المعرفة فيها من خلال تسـهيل تبادل المعارف والخبرات، وتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام، حيث تعمل على:

1. **تحسـين الأداء والابتـكار:** يسـاهم توفيـر بيئـة تشـجع علـى تبـادل المعرفة والإبـداع في تحسـين الأداء التنظيمي وتطوير حلول جديدة وابتكارات.
2. **تعزيـز تعلّـم المنظمة:** يتيح تبادل المعرفة والخبرات والدروس المسـتفادة من التجارب السـابقة تحسـين عمليات التعلم في المنظمة وتطوير قدرات الموظفين.
3. **تجنـب الأخطـاء المكـررة:** مـن خلال مشـاركة المعرفـة والتجارب السـابقة، يمكـن للمنظمة تجنـب تكرار الأخطاء الماضية وتحسين عملياتها واتخاذ قرارات أفضل.
4. **تعزيـز التعـاون والتواصـل:** يعمل تبـادل المعرفة على تعزيز التواصـل والتعاون بين أفـراد المنظمة وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي.
5. **تعزيـز قـدرة المنظمة علـى التكيف:** من خلال تحليل وتوزيع المعرفة، يمكن للمنظمة اكتسـاب المعرفة والمهارات الجديدة التي تمكنها من التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية.
6. **حفـظ المعرفـة المؤسسـية:** يعمـل توزيـع المعرفة على حفـظ المعرفـة المهمة داخـل المنظمة بحيث يتـم توثيقهـا ومشـاركتها لضمان اسـتمراريتها والحفاظ عليهـا في حال غادر الموظفـون أو حدثت تغييرات في الهيكل التنظيمي.

ثانيًا: عملية إدارة الدروس المستفادة

عمليـة إدارة الـدروس المسـتفادة هـي نهـج منظـم لاسـتنباط وتوثيـق وتبـادل الخبـرات والنتائـج والمعرفة المكتسـبة أثنـاء وبعـد تنفيـذ المشـاريع أو المهـام أو الأحـداث. والهدف هو تمكيـن المنظمـات والفرق من التعلـم مـن نجاحاتهـا وإخفاقاتهـا، وبالتالـي تحسـين الأداء المسـتقبلي وقـدرات اتخـاذ القـرار، ويمكـن تقدير أهميتها بأبعاد متعددة:



أهمية إدارة الدروس المستفادة

1. التحسين مستمر:

- تعزيز الجودة: يساعد نشاط عملية إدارة الدروس المستفادة في تحديد الفجوات وأوجه القصور في العمليات الحالية، مما يؤدي إلى تحسينات في الجودة.
- فعالية التكلفة: التعلم من أخطاء الماضي أو عدم الكفاءة يساعد في تجنب التكاليف المستقبلية.

2. إدارة المخاطر:

- تخفيف المخاطر: توقع المخاطر المستقبلية والتخفيف من حدتها عبر الاستفادة من المشاريع والمبادرات السابقة.
- إدارة الأزمات: يمكن أن تشمل الدروس المستفادة الاستجابات لحالات الطوارئ، مما يساعد في إدارة الأزمات بسرعة وفعالية في المستقبل.

3. إدارة المعرفة:

- الاستفادة من المعرفة: تساهم عملية إدارة الدروس المستفادة في بناء قاعدة معرفية، والتي تصبح رصيدًا قيمًا للمنظمة.
- نقل المعرفة: يمكن نقل الدروس المستفادة إلى الموظفين الجدد، وبالتالي الحفاظ على الذاكرة التنظيمية وتسريع عملية الإعداد.

4. دعم اتخاذ القرار:

- قرارات مدروسة: توفر قاعدة بيانات الدروس المستفادة رؤى قيمة تفيد عمليات صنع القرار في المستقبل.
- المواءمة الإستراتيجية: يمكن للدروس المستفادة مواءمة الأنشطة التشغيلية مع الأهداف الإستراتيجية من خلال عرض ما ينجح وما لا ينجح.

5. مقاييس الأداء:

- المقارنة المعيارية: الأداء والنتائج السابقة تمثل معايير للمشاريع المستقبلية.
- المساءلة: تخلق هذه العملية آلية لتتبع المسؤولية وعزو المسؤوليات إلى المسؤولين عنها، مما يؤدي إلى تعزيز المساءلة.

6. معنويات الفريق وثقافته:

- مشـاركة الموظفيـن: يـؤدي إشـراك الموظفيـن فـي عمليـة الـدروس المسـتفادة إلى تحسـين الروح المعنوية ومنحهم شعورًا بالملكية في النتائج.
- التغييـر الثقافـي: يسـاعد برنامـج الدروس المسـتفادة إذا نُفِذ بشـكل جيد فـي تعزيز ثقافة الشـفافية والتحسين المستمر والاحترام المتبادل.

7. الميزة التنافسية:

- الابتكار: تولد الدروس المستفادة أفكارًا وابتكارات جديدة، وتثير التساؤلات العكسية.
- المرونـة: المنظمـة التـي تتعلـم من الدروس المسـتفادة مـن مشـاريعها وبرامجها السـابقة تكون في وضع أفضل للتكيف مع التغيرات والمتطلبات.

ثالثًا: استراتيجيات تنفيذية لعملية إدارة الدروس المستفادة

يختلـف تنفيـذ عمليـة إدارة الـدروس المسـتفادة مـن منظمـة إلى أخـرى، ولكن يمكـن تطبيق اسـتراتيجيات معينـة بصـورة عامـة لجعـل العملية أكثـر فعاليـة، وتعزيـز الأداء التنظيمي، وفيمـا يلي بعض الاسـتراتيجيات شائعة الاستخدام:

1. **التخطيـط المسـبق للمشـروع:** الرجـوع إلـى الدروس السـابقة المسـتفادة قبـل البدء في أي مشـروع، لتوجيـه تخطيـط المشـروع واسـتراتيجيات إدارة المخاطـر، حيـث يمكن أن يوفـر هذا رؤى قيمة قد تسـاعد في تجنب المخاطر السابقة.
2. **المراقبـة النشـطة:** ينبغـي عـدم الاقتصار في الحصـول على الدروس المسـتفادة حتى نهاية المشـروع، بـل يجـب مراقبتهـا بنشـاط وملاحظتها في الوقت الفعلي طوال المشـروع، وهذا يسـمح باتخـاذ إجراءات تصحيحية فورية والتكيف تبعًا للمتغيرات.
3. **إشـراك أصحـاب العلاقة:** إشـراك جميع أصحـاب العلاقة، بما في ذلـك أعضاء الفريق، ومديرو المشـاريع والجهـات الراعيـة في اسـتنباط ومراجعة الدروس المسـتفادة حيث يمكن لوجهات النظـر المختلفة تقديم فهم أكثر شمولية لما نجح وما لم ينجح.
4. **اسـتخدام التكنولوجيـا:** الاسـتفادة مـن البرامـج والأدوات المصممـة خصيصًـا لإدارة المعرفـة وقواعـد بيانـات الـدروس المسـتفادة حيـث يمكـن أن تسـاعد هـذه فـي سـهولة اسـتنباط المعلومـات وتخزينهـا واسترجاعها.

5. **القوالب المنظمة:** استخدم قوالب منظمة لاستنباط الدروس المستفادة لضمان تغطية جميع الجوانب ذات الصلة، ويشمل ذلك وصفًا للدرس، والسياق الذي تُعلِم فيه، والأثر، والإجراءات الموصى بها.

6. **العمليات الموحدة:** توحيد الأساليب المستخدمة لتحديد الدروس المستفادة عبر المشاريع واستنباطها وتحليلها مما يجعل من السهل مقارنة المعلومات وتوحيدها.

7. **السرية وعدم الكشف عن الهوية:** الحفاظ على السرية وعدم الكشف عن الهوية لتعزيز الشفافية والتقارير الموضوعية، خاصة في الحالات التي قد تكون فيها الدروس حساسة أو قد تضر بالسمعة.

8. **التكامل مع العمليات الموجودة والحالية:** دمج عملية إدارة الدروس المستفادة مع منهجيات وأطر إدارة المشاريع الحالية مثل Agile أو Scrum أو PMBOK[1] لجعل استنباط الدروس المستفادة واستخدامها جزءًا أساسيًا من سير العمل.

9. **المراجعات الدورية:** مراجعة مستودع الدروس المستفادة بانتظام لتحديثه برؤى جديدة وتقليص المعلومات القديمة أو الأقل أهمية.

10. **التدريب والتطوير:** دمج الدروس المستفادة في وحدات التدريب وبرامج تأهيل الموظفين لنشر المعرفة وتزويد أعضاء الفريق الجدد برؤى قيمة.

11. **رؤى قابلة للتنفيذ:** التأكد من أن الدروس لا تُلتقط فحسب، بل تُترجم إلى رؤى قابلة للتنفيذ تؤدي إلى تغييرات حقيقية في العمليات أو السلوكيات.

12. **المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية:** تنفيذ المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم فعالية عملية إدارة الدروس المستفادة، من خلال قياس عدد مرات الوصول إلى الدروس، وعدد الدروس التي تؤدي إلى التغييرات المنفذة، وتوفير التكلفة أو الوقت الناتج عن تلك التغييرات.

13. **نظام المكافآت:** تنفيذ نظام مكافآت لتشجيع تبادل الدروس القيمة، مما يجعله جزءًا من ثقافة المنظمة.

14. **الدروس الخارجية:** يجب عدم حصر الدروس المستفادة على المشاريع الداخلية، حيث يمكن التعلّم من مشاريع أو تجارب المنظمات الأخرى.

15. **الرعاية التنفيذية:** التأكد من وجود رعاية تنفيذية ودعم قيادي لعملية إدارة الدروس المستفادة لضمان حصولها على الموارد والاهتمام اللازمين.

1. **Agile**: نهج لإدارة المشاريع يتضمن تقسيم المشروع إلى مراحل ويؤكد على التعاون المستمر والتحسين. يتميز بكونه يعتمد على تكرار الخطوات، والسماح بإجراء تعديلات سريعة بناءً على ملاحظات العملاء والتغييرات في متطلبات المشروع.

Scrum: مجموعة من الاجتماعات والأدوات والأدوار اللازمة لتسليم المشروع بكفاءة. يُستخدم لتنظيم العمل في فرق صغيرة ومرنة، وتسمح ممارسات Scrum للفرق بالإدارة الذاتية والتعلم من الخبرة والتكيف مع التغيير.

PMBOK: مجموعة من المصطلحات والمبادئ التوجيهية القياسية لإدارة المشاريع التي نشرها معهد إدارة المشاريع (PMI).

رابعًا: خطوات عملية لإدارة الدروس المستفادة

عمليـة إدارة الـدروس المسـتفادة، عمليـة مهيكلـة ودوريـة، وتهـدف إلى أن تكون ممارسـة مسـتمرة تتطور وتتحسـن بمـرور الوقـت، ولتحقيـق ذلـك، ينبغـي اتبـاع نهجًـا منظمًـا، حيـث يمكـن للمؤسسـات التأكـد من اسـتنباط الدروس المسـتفادة والاسـتفادة منها بفعالية، مما يؤدي إلى التحسـين المسـتمر وزيادة معدلات نجاح المشروع، وفيما يلي الخطوات النموذجية التي تشكل نهجًا منظمًا للعملية:

الخطوات النموذجية والعناصر
الهيكلية لعملية إدارة الدروس المستفادة

1. تحديـد الـدروس المسـتفادة والتـي تتـم مـن خلال:

- انطلاقة المشـروع والتوعية: توعية المعنيين بالعمل بأهمية التعلّم من الدروس المسـتفادة خلال المشروع.
- جمع البيانات الأولية: جمع البيانات حول الشروط الأولية والمعايير والتوقعات، من خلال إجراء اجتماعات أو مقابلات أو استطلاعات لتحديد الدروس، ومراجعة وثائق المشروع والتقارير ومصادر المعلومات الأخرى.
- تحديـد المقاييس الرئيسـية: تحديد مؤشـرات الأداء الرئيسـية التي سيتم اسـتخدامها لتقييم الدروس المستفادة.

2. توثيـق الـدروس المسـتفادة عبـر الخطـوات الآتية:

- المراقبة المسـتمرة: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لمراقبة أنشطة المشروع.
- اسـتنباط الـدروس فـي الوقـت الحقيقـي توثيق التجارب والتحديات والرؤى فور حدوثها.
- توثيـق الـدروس المحـددة بانتظـام: تضميـن وصـف للموقـف، ومـا تـم تعلمـه، والتأثيـر، والتوصيات للإجراءات المستقبلية.
- مـدخلات أصحـاب العلاقـة: جمـع المدخلات بانتظـام من أعضـاء الفريق والعـملاء وأصحاب العلاقة.

3. **تحليل الدروس المستفادة من خلال:**

- **مراجعة مبدئية:** تجميع الدروس الموثقة ومراجعتها للتأكد من وضوحها واكتمالها.
- **التصنيف وتحديد الأولويات:** فرز الدروس إلى الفئات ذات الصلة وترتيب أولوياتها على أساس التأثير والأهمية.
- **التحقق والتدقيق:** التحقق من صحة الدروس عن طريق قياس مدى الدقة الواقعية والتحقق منها مع أعضاء الفريق أو أصحاب العلاقة.

4. **تخزين الدروس المستفادة عبر:**

- **إدخال قاعدة البيانات:** إدخال الدروس المتحقق منها في نظام إدارة المعرفة أو قاعدة بيانات الدروس المستفادة.
- **وضع علامات على البيانات الوصفية:** إضافة بيانات التعريف ذات الصلة لتسهيل استرجاعها والإحالة المرجعية.

5. **الاسترجاع والنشر للدروس المستفادة، وتتم هذه العملية من خلال:**

- **إيصال الدروس:** نشر الدروس على الموظفين المعنيين، أو فرق المشروع، أو الإدارات.
- **الإدماج في التدريب:** دمج الدروس المهمة في برامج وأدلة تدريب الموظفين.

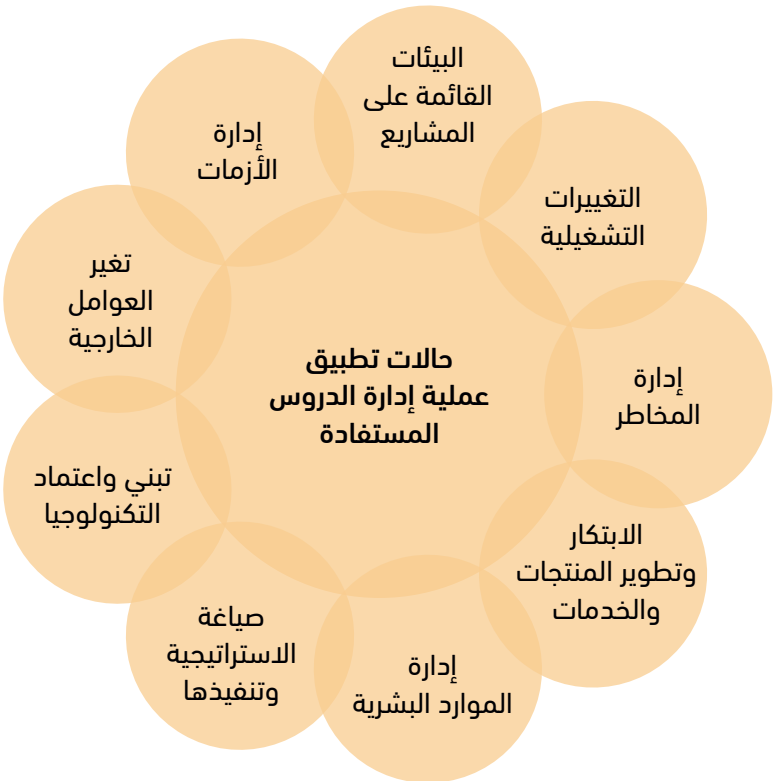
6. **التقييم بتحليل المقاييس وتلقي التغذية، ويكون ذلك:**

- **تحليل المقاييس:** تحليل مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم نجاح العملية في استنباط الدروس المستفادة واستخدامها.
- **التغذية الراجعة:** استخدام تحليل المقاييس لتحديد مجالات التحسين في عملية إدارة الدروس المستفادة نفسها.

7. **المراجعة والتحديث، والتي تتم من خلال:**

- **الاستعراض الدوري:** بتحديث قاعدة بيانات الدروس المستفادة وإرشادات العملية بانتظام.
- **المراجعة التنفيذية:** بإجراء مراجعة على مستوى أعلى لتقييم التوافق الاستراتيجي وفعالية عملية إدارة الدروس المستفادة.

خامسًا: تطبيق عملية إدارة الدروس المستفادة في المؤسسات الخيرية



حالات تطبيق عملية إدارة الدروس المستفادة

ينبغي للمؤسسات الخيرية الاستفادة من تنفيذ عملية إدارة الدروس المستفادة في مجموعة متنوعة من السيناريوهات والحالات لضمان التحسين المستمر ومشاركة المعرفة، وفيما يلي بعض الحالات المحددة التي يمكن أن تكون فيها العملية مفيدة بشكل خاص:

1. البيئات القائمة على المشاريع: وتتضمن هذه الخطوة حالتين:

- المشاريع المعقدة: بالنسبة للمشاريع التي تتضمن العديد من المكونات وأصحاب العلاقة، يمكن أن يكون استخلاص الدروس أمرًا حيويًا للمساعي المماثلة في المستقبل.
- المشاريع عالية المخاطر: عندما يؤدي فشل المشروع إلى خسارة مالية كبيرة أو مخاطر تتعلق بالسلامة، فمن الضروري جمع كل الدروس الممكنة لتجنب الكوارث المستقبلية.

2. **التغييرات التشغيلية** وذلك من خلال:

- إعادة الهيكلة التنظيمية: خلال فترات التغيير، يمكن أن يساعد استخلاص الدروس في التحولات السلسة وتوفير خريطة طريق لعمليات إعادة الهيكلة المستقبلية.
- عمليات الاندماج والاستحواذ: لفهم ما ينجح وما لا ينجح أثناء دمج ثقافتين مختلفتين، أو مجموعتين من العمليات.

3. **إدارة المخاطر:** وتكون في حالات مثل:

- وجود مؤشرات تدل على اقتراب وقوع حادث: في الصناعات ذات الأهمية الحيوية للسلامة، حتى وقوع حادث وشيك يجب أن يؤدي إلى فهم العوامل التي حالت دون وقوع حادث وتلك التي كادت أن تسببه.
- فشل الامتثال للوائح: في الحالات التي لا يتم فيها الوفاء باللوائح، يمكن أن تكون الدروس المستفادة حاسمة في تنفيذ الضوابط الجديدة وتجنب التداعيات القانونية.

4. **الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات:** وفي هذا السياق تشمل:

- إطلاق منتج أو خدمة: بعد إطلاق المنتج أو الخدمة لمعرفة الأسباب التي أدت إلى النجاح والفشل واستنباط الدروس المستفادة.
- مشاريع البحث والتطوير: غالبًا ما تتسم مشاريع البحث والتطوير بطبيعتها التجريبية، مما يعني أنها قد لا تؤدي دائمًا إلى نتائج نهائية أو قرارات قاطعة، والمعرفة المتولدة من النجاحات والإخفاقات على حدٍ سواء تساهم في تحسين وتطوير المنتجات والخدمات.

5. **إدارة الموارد البشرية:** وتكون من خلال:

- ارتفاع معدل مغادرة الموظفين: إذا كانت المنظمة تواجه معدلات استقالة مرتفعة، فيمكنها استخدام عملية إدارة الدروس المستفادة لاستنباط الأسباب وتحديد الحلول الممكنة.
- تغيير القيادة: عند مغادرة قائد يشغل منصبًا رئيسيًا أو استبداله بشخص آخر.

6. **صياغة الاستراتيجية وتنفيذها:** وتتضمن نقطتين أساسيتين:

- بعد تنفيذ الإستراتيجية: تقييم مدى فعالية الخطة الإستراتيجية وتنفيذها.
- بعد المبادرات الكبرى: تشمل الأمثلة توسيع نطاق العمليات، أو تنفيذ نموذج عمل جديد.

7. تبني واعتماد التكنولوجيا: وفيما يلي أبرز النقاط في هذا السياق:

- اعتماد برامج جديدة: عند اعتماد برامج أو أنظمة جديدة على مستوى المنظمة، من المهم جمع وتحليل الدروس المستفادة من هذه التجربة. فهذه الدروس تساعد في تحسين عمليات تبني التكنولوجيا في المستقبل، وتجعل المنظمة أكثر استعداداً للتعامل مع التحديات التي قد تواجهها عند اعتماد تقنيات أو برامج جديدة في المستقبل.
- حوادث الأمن السيبراني: في حالة وقوع هجوم سيبراني أو خرق لبيانات المنظمة، يمكن للتحليل اللاحق لهذه الحوادث أن يكون أداة قيّمة لتحسين التدابير الأمنية.

8. تغير العوامل الخارجية: وذلك من خلال:

- فشل أو تعطل السوق: المؤسسات الخيرية، وخاصة الكبيرة منها أو التي تعتمد على موارد من قطاعات السوق المختلفة، تتأثر بالعوامل الاقتصادية الخارجية، فمثلاً، الأزمات الاقتصادية أو التغيرات في التمويل يمكن أن تؤثر على التبرعات والدعم الذي تتلقاه هذه المؤسسات، من خلال فهم كيفية تأثير العوامل الخارجية على استدامة عملها، يمكن للمؤسسات الخيرية تطوير استراتيجيات لضمان استمرارية مواردها ومواجهة أي تحديات مشابهة في المستقبل.
- العمليات العالمية: بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على المستوى الدولي، أو تخدم مجتمعات متنوعة، فإن استخلاص الدروس من العمليات في الثقافات أو البيئات التنظيمية المختلفة أمر بالغ الأهمية.

9. إدارة الأزمات: وتشمل تقييم ما بعد الأزمة، وحوادث العلاقات العامة:

- تقييم ما بعد الأزمة: بعد التعامل مع الأزمة، تساعد عملية إدارة الدروس المستفادة في تحسين إدارة الأزمات في المستقبل.
- حوادث العلاقات العامة: في الحالات التي تُشوه فيها صورة المنظمة، يمكن لعملية إدارة الدروس المستفادة المساعدة في فهم الخطأ الذي حدث وكيفية التعامل مع المواقف المماثلة في المستقبل.

خاتمة

يشكل توظيف عملية إدارة الدروس المستفادة ركيزة أساسية في تعزيز فعالية واستدامة المؤسسات الخيرية. فمن خلال جمع وتحليل وتطبيق الدروس المستخلصة من التجارب السابقة، تستطيع المؤسسات الخيرية تحسين عملياتها، وتقليل الأخطاء، والتكيف بمرونة مع التغيرات والتحديات. كما أن هذه العملية لا تعزز من جودة عمل المؤسسات الخيرية فقط، بل تمكّن أيضًا من تحقيق أثر إيجابي مستدام على المجتمعات التي تخدمها. وباعتماد هذه المنهجية، يمكن للمؤسسات الخيرية تحقيق تقدم مستمر، والوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة، والاستجابة السريعة والفعّالة للمتغيرات التي تواجهها في بيئات العمل المتنوعة.

الكتاب	الأنشطة المكثفة لإدارة المعرفة
تأليف	مؤسسة إدارة المعرفة لتنمية المنظمات غير الربحية
اللغة	اللغة العربية
عدد الصفحات	220
تاريخ النشر	2024

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

https://bit.ly/4hti41z

المركز العالمي لدراسات العمل الخيري
Global Center for Philanthropy Studies

الرؤية

مرجع عالمي في دراسات العمل الخيري والإنساني

الرسالة

خدمة العمل الإنساني وتطويره من خلال البحوث والدراسات المتخصّصة

القيم

الأهداف

تطوير العمل الخيري والإنساني والارتقاء بالجودة في مختلف مجالاته	تعزيز مكانة العمل الخيري والإنساني والتعريف بمنجزاته لدى الرأي العام
دعم صُناع القرار عبر توفير المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب	صناعة التكامل بين القطاع الخيري والإنساني وخطط التنمية المجتمعية
نشر ثقافة العمل الخيري والإنساني والتطوعي بين شرائح المجتمع كافة	استشراف مستقبل العمل الخيري والإنساني بما يخدم المجتمعات

رئيس مجلس الإدارة

د. عبد الله 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

محمد السعيد

محرر

عبد الله محمد أبو زيد

منسق إداري

عامر قاسم

الإخراج الفني

خلاصات معرفية

من إصدارات المركز

تقرير الاتجاهات العالمية للتبرع | الواقع النفسي للمرأة اللاجئة | كيف تدير أزمة بفاعلية | مؤشر الجوع العالمي 2018 | دليل إدارة الحملات التسويقية | الثقة في مواجهة التشكيك

زلزال شرق المتوسط | عاصفة دانيال | الوضع الإنساني في غزة | حماية العاملين في المجال الإنساني | إدارة عملية التعافي | الأزمة الإنسانية في السودان

نشـــرة أثـــر

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

gcpskw.org/ar/publications

تسعدنا مشاركتك..
وتصلنا مباشرة..

1 808 300
www.iico.org

GCPSIICO

المركز العالمي لدراسات العمل الخيري
Global Center for Philanthropy Studies

الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization

إضاءات معرفية

المركز العالمي لدراسات العمل الخيري
Global Center for Philanthropy Studies

الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization