



العمل الخيري

مستقبل المنظمات الخيرية: توجهات
وتوقعات لعام 2025

الإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية

العمل الخيري بين الاستراتيجيات
التقليدية ونهج التمرکز حول الإنسان:
التفكير التصميمي في العمل الخيري

معايير قياس أثر الوقف



نشر لأثر

العدد الثالث والثلاثون

33



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies



رؤية علمية
لرسالة خيرية

مقدمة

أهلاً بكم أعزاءنا القراء في العدد الثالث والثلاثين من نشرة "أثر"، حيث نقدم لكم مجموعة متنوعة من المواد المعرفية تركز على أساليب مبتكرة وأفكار رائدة في العمل الخيري، نهدف من خلالها إلى إثراء المعرفة وتحفيز التفكير حول أفضل الطرق لتنمية العمل الخيري، والبداية "من الميدان" في حديثي عن أبرز التوجهات والتحديات والفرص التي ستحدد ملامح قطاع العمل الخيري خلال عام 2025، ويفترض المقال أن احتضان الابتكار الرقمي، وتعزيز الشفافية، وبناء علاقات طويلة الأمد مع المتبرعين أصبحت ضروريات لتحقيق النجاح في المستقبل، وفي باب "قراءة في كتاب"، نستعرض دليل "الإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية" الذي يتناول تشكيل الإدارة التنفيذية، واختصاصاتها، والعلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، وكيفية تقييم أداء المجلس وأعضائه والإدارة التنفيذية، أما في باب "استشراف"، نسلط الضوء على خطوات التفكير التصميمي، ونستعرض أهميته في مجال العمل الخيري، حيث يتميز هذا النهج بتركيزه العميق على فهم احتياجات المستفيدين، مما يسمح بتطوير حلول أكثر فعالية، ومخصصة لمعالجة المشكلات الاجتماعية المعقدة، ويتيح للمؤسسات الخيرية بناء استراتيجيات تتسم بالمرونة والإبداع والتجاوب مع السياقات الثقافية المختلفة، وختاماً في باب "قيادة العمل الخيري"، نعرض دراسة بعنوان "معايير قياس أثر الوقف"، وتناقش الدراسة في هذا الصدد عددًا من المقاييس، كالعائد الاجتماعي على الاستثمار، وخرائط النتائج، والنماذج المنطقية، وتهدف هذه المنهجيات إلى تقييم تأثير المبادرات ذات البعد الاجتماعي والأنشطة غير الهادفة للربح، لكنها تختلف في تطبيقاتها.

سائلين الله عزَّ وجلَّ التَّوفيق والسَّداد وحُسن القبول



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 الثالث والثلاثون

الفهرس

من الميدان

مستقبل المنظمات الخيرية:
توجهات وتوقعات لعام 2025

4

قراءة في كتاب

الإدارة التنفيذية في الجمعيات
الأهلية

10

استشراف

العمل الخيري بين الاستراتيجيات
التقليدية ونهج التمرکز حول
الإنسان: التفكير التصميمي في
العمل الخيري

14

قيادة العمل الخيري

معايير قياس أثر الوقف

19



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية
International Islamic Charity Organization



المركز العالمي
لدراسات العمل الخيري
Global Center
for Philanthropy Studies

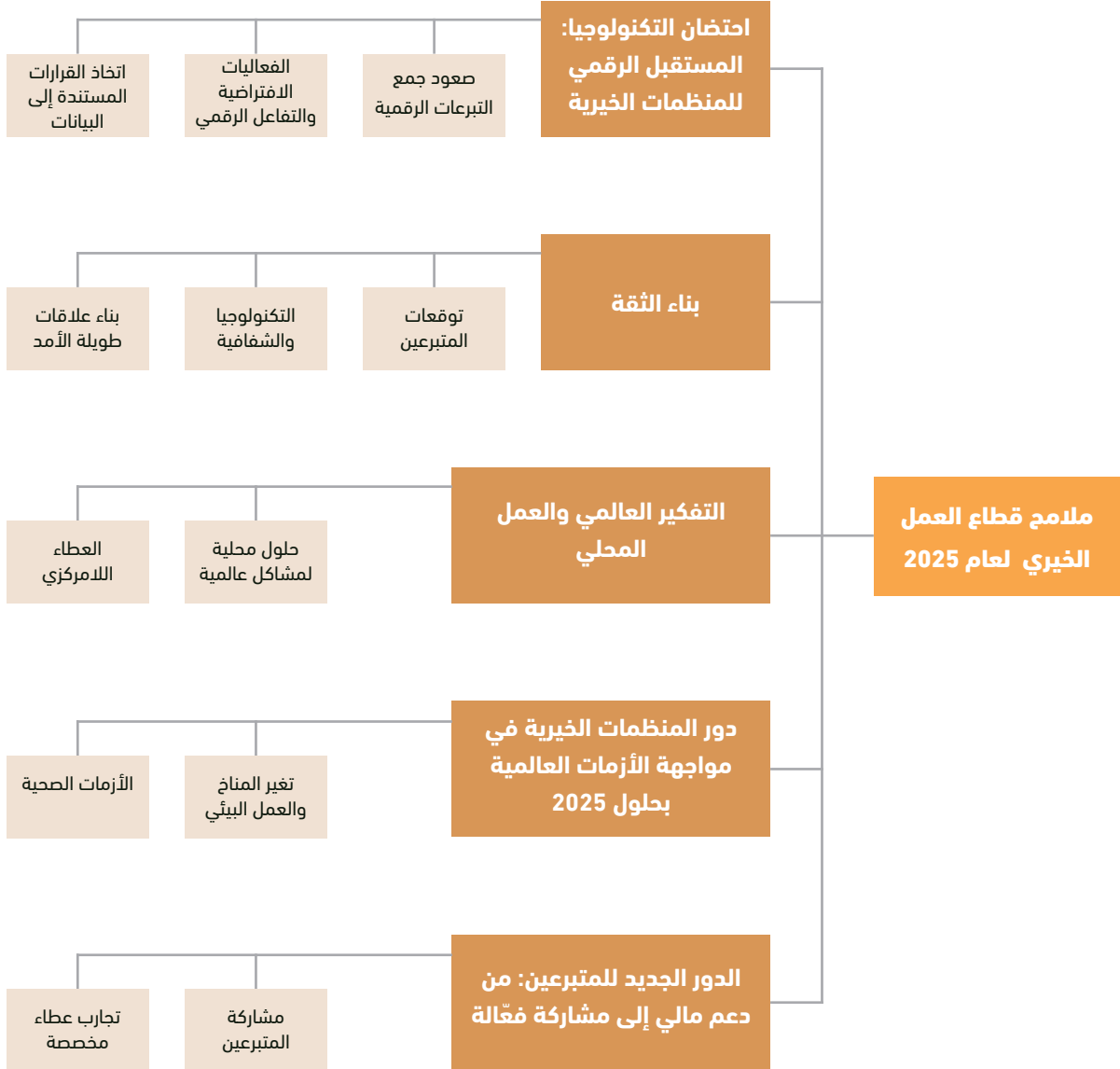


مستقبل المنظمات الخيرية: توجهات وتوقعات لعام 2025¹

بينما يواصل العالم مواجهة تحديات غير مسبوقة، يزداد دور المنظمات الخيرية أهمية أكثر من أي وقت مضى. ومع هذه التحديات، تبرز أيضاً فرص للابتكار والنمو. ومع دخول عام 2025، يتعين على المنظمات الخيرية استيعاب التوجهات الناشئة التي تشكل مستقبل العطاء والعمل الخيري. في هذا المقال، نستعرض أبرز التوجهات والتحديات والفرص التي ستحدد ملامح قطاع العمل الخيري في السنوات المقبلة، مما يضع المنظمات في طليعة التغيير الإيجابي.



1. The Future of Charity Organisations: Trends and Predictions for 2025.



ملاحق قطاع العمل الخيري لعام 2025

1. احتضان التكنولوجيا: المستقبل الرقمي للمنظمات الخيرية: شهد العقد الماضي تحولاً رقمياً كبيراً في مختلف القطاعات، ولم يكن القطاع الخيري استثناءً، وفيما يلي أهم المجالات التي من المتوقع أن يزداد فيها دور التكنولوجيا الرقمية في العمل الخيري بشكل ملحوظ:

- **صعود جمع التبرعات الرقمية:** أحدث جمع التبرعات الرقمية ثورة في كيفية جمع المنظمات الخيرية للأموال. فقد أتاحت المنصات الإلكترونية، وحملت وسائل التواصل الاجتماعي، ومواقع التمويل الجماعي للمنظمات الوصول إلى جمهور عالمي بسهولة. ووفقاً لموقع Charity Digital² شهدت التبرعات الرقمية نمواً ملحوظاً خلال جائحة كوفيد-19، ومن المتوقع أن يستمر هذا الاتجاه.

بحلول عام 2025، يُتوقع أن تعتمد المزيد من المنظمات الخيرية على أدوات رقمية متقدمة مثل منصات التبرعات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، والتي تُخصص طلبات التبرع بناءً على سلوكيات وتفضيلات المتبرعين. بالإضافة إلى ذلك، ستزداد شعبية التبرعات عبر الهواتف الذكية، ما يتيح للمتبرعين تقديم مساهماتهم بشكل فوري وسلس.

2. Charity Digital: منظمة غير ربحية تأسست في عام 2001 بهدف مساعدة المؤسسات الخيرية الأخرى على تعزيز قدراتها الرقمية. تقدم المنظمة محتوى تعليمياً وتدير منصة التبرعات التكنولوجية الوحيدة في المملكة المتحدة، مما يتيح للمؤسسات الخيرية الوصول إلى برامج وأدوات تقنية بتكاليف مخفضة أو متبرع بها.

- **الفعاليات الافتراضية والتفاعل الرقمي:** أجبرت الجائحة العديد من المنظمات على الانتقال من الفعاليات الحضورية إلى الفعاليات الافتراضية، مما أثبت قدرة المنصات الافتراضية على تعزيز تفاعل الداعمين مع تقليل التكاليف. أصبحت فعاليات مثل الحفلات الافتراضية والندوات عبر الإنترنت والمزادات الإلكترونية من الممارسات الشائعة لدى الكثير من المؤسسات الخيرية.

في المستقبل، يُتوقع أن تبقى الفعاليات الافتراضية جزءاً أساسياً من استراتيجيات جمع التبرعات. علاوة على ذلك، ستصبح الفعاليات الهجينة التي تجمع بين العناصر الحضورية والافتراضية القاعدة السائدة، مما يوفر مرونة للمتبرعين والمشاركين على حد سواء. هذه الفعاليات ستُمكن المنظمات من الوصول إلى جمهور أوسع دون قيود جغرافية.

- **اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:** أصبحت البيانات مورداً لا غنى عنه للمنظمات الخيرية. فباستخدام أدوات تحليل متقدمة، يمكن لهذه المنظمات الحصول على رؤى عميقة حول سلوكيات المتبرعين، وتحسين حملاتها، وقياس تأثير أعمالها بشكل أكثر فعالية.

بحلول عام 2025، سيصبح اتخاذ القرارات بناءً على البيانات معياراً أساسياً. فالمنظمات التي تستفيد من البيانات الضخمة، والذكاء



ومستوى المساءلة والشفافية لديها. ولتحقيق النجاح، يجب أن تكون المنظمات مستعدة لتلبية هذه التوقعات والمعايير.

• **التكنولوجيا والشفافية:** تتيح التطورات التكنولوجية للمنظمات الخيرية تقديم مستوى أعلى من الشفافية. على سبيل المثال، تعد تقنية سلسلة الكتل Blockchain⁴ بتحقيق ثورة في كيفية تتبع التبرعات والإبلاغ عنها. بحلول عام 2025، قد تبدأ المزيد من المنظمات الخيرية في استخدام هذه التقنية لضمان المساءلة عن كل تبرع، بدءاً من استلامه وحتى استخدامه في تمويل المشاريع، أو دعم برامج المنظمة. يمكن لهذه التقنية بناء الثقة من خلال إنشاء سجل غير قابل للتغيير لجميع المعاملات، مما يمنح المتبرعين الثقة بأن مساهماتهم تسير بشكلٍ فعّال وكما يتوقعون.

• **بناء علاقات طويلة الأمد:** أصبح بناء علاقات طويلة الأمد مع المتبرعين والجهات الداعمة حجر الزاوية لتحقيق الاستدامة والتأثير المستمر. فلم يعد التفاعل مع المتبرعين يقتصر على طلب الدعم المالي، بل أصبح يتطلب إقامة روابط قوية مبنية على التواصل المستمر، والتقدير المتبادل، والتفاعل القائم على القيم المشتركة. وستكون المؤسسات الخيرية القادرة على بناء علاقات طويلة الأمد هي الأكثر قدرة

الاصطناعي، وتعلم الآلة لتوقع الاتجاهات وتكييف استراتيجياتها ستحتذى بميزة تنافسية. وستصبح أدوات مثل Google Analytics وأنظمة إدارة المتبرعين ضرورية لفهم دوافع التفاعل وتعظيم الأثر.

2. **بناء الثقة: مستقبل العمل الخيري يتطلب المزيد من الشفافية والمساءلة:** في عصر يتميز بسهولة الوصول إلى المعلومات، أصبح المتبرعون أكثر انتقائية بشأن الجهات التي يضعون فيها ثقتهم وأموالهم. ونتيجة لذلك، تحولت الشفافية والمساءلة من مجرد سمات مرغوبة إلى أعمدة أساسية لمستقبل المنظمات الخيرية، وفيما يلي أهم العناصر في هذا المضمّن:

• **توقعات المتبرعين:** يتوقع المتبرعون اليوم معرفة كيفية استخدام مساهماتهم بالتحديد، والأثر الذي تحدثه. وقد أدت هذه المطالب المتزايدة على المؤسسات الخيرية إلى التركيز بشكل أكبر على تقديم تقارير تفصيلية، وقياس الأثر، والالتزام بالمساءلة المالية. بحلول عام 2025، ستزداد أهمية الشفافية بشكل كبير، فالمنظمات الخيرية التي تقدم توضيحات دقيقة عن كيفية تخصيص التبرعات، باستخدام تقارير مفصلة وتحديثات فورية، ستتمكن من بناء علاقات أقوى مع داعميها، وتوفر منصات مثل Charity Navigator³ أدوات تمكن المتبرعين من تقييم الصحة المالية للمنظمات

4. سلسلة الكتل (Blockchain): تعتمد التقنية على شبكة لامركزية تُسجّل فيها جميع المعاملات بشكل آمن وشفاف، مما يتيح توثيق التبرعات والجهات التي تتلقاها المؤسسات الخيرية. ويمكن للمتبرعين متابعة تبرعاتهم في الوقت الفعلي، والتأكد من تسجيلها في السجل العام مع تفاصيل دقيقة تتضمن المبلغ، وتوقيت التبرع، والجهة المستفيدة.

3. Charity Navigator: منظمة غير ربحية تعمل على تقييم المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتهدف إلى مساعدة المتبرعين في اتخاذ قرارات عقلانية بشأن تبرعاتهم من خلال توفير تقييمات شاملة لأكثر من 225 ألف مؤسسة خيرية.

الحاجة إلى المرور عبر المنظمات الخيرية التقليدية. يتم ذلك عبر منصات إلكترونية تربط المتبرعين بالمستفيدين، مما يمنح المتبرعين مزيداً من التحكم والشفافية في اختيار وجهة تبرعاتهم. وتكتسب منصات العطاء اللامركزي إقبالا في الآونة الأخيرة. وفي عام 2025، قد يصبح العطاء اللامركزي اتجاهًا بارزاً، مدفوعاً بالرغبة في تقديم مساهمات أكثر تخصيصاً وتأثيراً. منصات مثل GlobalGiving⁵ تقود هذا المجال حالياً، حيث تقدم للمتبرعين فرصة اختيار المشاريع التي تتوافق مع قيمهم واهتماماتهم.

4. دور المنظمات الخيرية في مواجهة الأزمات العالمية بحلول 2025: ستؤدي المنظمات الخيرية دوراً حاسماً في مواجهة بعض التحديات الأكثر إلحاحاً في العالم، مثل تغير المناخ والأزمات الصحية:

- **تغير المناخ والعمل البيئي:** يُعد تغير المناخ واحداً من أكبر التهديدات التي تواجه البشرية، وتتصدر المنظمات الخيرية الجهود المبذولة للحد من آثاره. بحلول عام 2025، من المتوقع أن تصبح الاستدامة البيئية محورياً رئيسياً لعمل العديد من المنظمات الخيرية. سيتضمن ذلك ليس فقط المبادرات البيئية المباشرة، ولكن أيضاً دمج ممارسات الاستدامة في جميع جوانب العمليات الخيرية.

- **الأزمات الصحية:** أبرزت جائحة كوفيد-19

على تحقيق الاستدامة المالية، وذلك من خلال التركيز على تقديم قيمة مضافة حقيقية لمجتمع المتبرعين، والعمل على تطوير استراتيجيات مدروسة تضمن استمرار العلاقة وتحقيق الأهداف المشتركة.

3. التفكير العالمي والعمل المحلي: تزايد أهمية الجهود الخيرية المحلية في المستقبل: مع تعقد التحديات العالمية، يتزايد الإدراك بأن الحلول يجب أن تكون متجذرة في السياقات المحلية وذلك من خلال:

- **حلول محلية لمشاكل عالمية:** أصبح القول المأثور "فكر عالمياً، واعمل محلياً" أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث تعمل المؤسسات الخيرية بشكل متزايد على تمكين المجتمعات المحلية لتحفيز التغيير من داخلها. ومن خلال دعم القادة والمنظمات المحلية، يمكن ضمان أن تكون الحلول متناسبة مع الثقافة المحلية ومستدامة على المدى البعيد.

من المتوقع خلال عام 2025 حدوث زيادة في المبادرات الخيرية المحلية التي تعالج قضايا عالمية مثل تغير المناخ، والفقر، والصحة. ستعتمد هذه المبادرات على مزيج من الجهود التي تقودها المجتمعات المحلية والشراكات العالمية، مستفيدة من المعرفة والموارد المحلية لإحداث تأثير دائم.

- **العطاء اللامركزي:** هو نموذج يتيح للمتبرعين دعم مشاريع أو أفراد محددین مباشرة دون

⁵ GlobalGiving: منظمة غير ربحية تدعم المؤسسات الخيرية من خلال ربطها بالجهات المانحة والشركات.



مع المتبرعين الفعّالين، ومنحهم طرقاً ذات معنى للمساهمة تتجاوز الدعم المالي.

• **تجارب عطاء مخصصة:** أصبح التخصيص عنصراً مهماً بشكل متزايد في العمل الخيري. حيث يرغب المتبرعون في رؤية الأثر المباشر لمساهماتهم والحصول على تحديثات حول المشاريع التي يدعمونها. من خلال تقديم تجارب مخصصة، يمكن للمنظمات بناء علاقات أقوى مع داعميها.

وخلال هذا العام (2025)، من المتوقع أن تستخدم المنظمات الخيرية البيانات والتكنولوجيا لتقديم تجارب عطاء عالية التخصيص. قد يشمل ذلك خطط تبرع مصممة حسب الطلب، وتحديثات حصرية، وفرصاً للمتبرعين لزيارة المشاريع أو لقاء المستفيدين. منصات مثل GoFundMe⁶ تقدم بالفعل تجارب عطاء مخصصة، ومن المرجح أن يصبح هذا النهج أكثر شيوعاً.

خاتمة

مع دخول عام 2025، يواجه القطاع الخيري تغييرات كبيرة تحمل معها تحديات وفرصاً جديدة، مدفوعاً بالتطورات التكنولوجية الجديدة وارتفاع توقعات المتبرعين، إلى جانب الحاجة الملحة لتحقيق الاستدامة والتأثير الفعّال، وفي هذا الصدد، يعد احتضان الابتكار الرقمي، وتعزيز الشفافية، وبناء علاقات طويلة الأمد مع المتبرعين، ليست مجرد خيارات، بل أصبحت ضروريات لتحقيق النجاح في المستقبل، كما تبرز فرصة أمام المؤسسات الخيرية لتوسيع نطاق تأثيرها.

الدور الحاسم الذي تلعبه المنظمات الخيرية في الاستجابة للأزمات الصحية العالمية. بدءاً من توفير الإمدادات الطبية إلى دعم المجتمعات الضعيفة، كانت هذه المنظمات في الخطوط الأمامية خلال الأزمة. سيتعين في المستقبل على المنظمات الخيرية الاستعداد لمواجهة أزمات صحية أخرى، سواء كانت أوبئة، أو كوارث طبيعية، أو طوارئ أخرى، ويتطلب ذلك تخطيطاً للطوارئ، وشراكات مع الحكومات والمنظمات الدولية، وقدرة سريعة على تعبئة الموارد.

5. الدور الجديد للمتبرعين: من الدعم المالي إلى

المشاركة الفعّالة: يشهد دور المتبرعين في القطاع الخيري تطوراً ملحوظاً، حيث يسعى المزيد من الناس إلى المشاركة النشطة في القضايا التي يدعمونها على النحو الآتي:

• **مشاركة المتبرعين:** لم يعد المتبرعون اليوم يكتفون بتقديم الأموال فقط، بل يرغبون بالمشاركة المباشرة في القضايا التي تهمهم. يمكن أن تشمل هذه المشاركة التطوع، والعمل في مجالس الإدارة، أو تقديم الخبرة في مجالات مثل التسويق، والمالية، أو التكنولوجيا. وبحلول عام 2025، يُتوقع أن يزداد هذا الاتجاه، مع تقديم المزيد من المنظمات الخيرية فرصاً للمتبرعين للمساهمة المباشرة في أعمالها. وسيطلب هذا التحول من المنظمات تطوير استراتيجيات جديدة لتعزيز التفاعل

⁶ GoFundMe: منصة تمويل جماعي (Crowdfunding) تتيح للأفراد جمع الأموال لمجموعة متنوعة من الأغراض، بما في ذلك الأحداث الشخصية مثل الاحتفالات والتخرج، وكذلك الظروف الصعبة مثل الحوادث والأمراض.



قراءة في كتاب

مراجعة

الإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية

تمهيد

يأتي هذا الدليل كأداة مساعدة للإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية في توضيح مهامهم ومسؤولياتهم وإجراءات عملهم، بما يضمن فعالية الإدارة ومساهمتها في حوكمة الجمعيات الأهلية وبالتالي المساهمة في تنمية القطاع غير الربحي ككل، ويمكن الاستفادة من هذا الدليل لأغراض وضع سياسة خاصة بالإدارة التنفيذية للجمعية.

أولاً: تشكيل الإدارة التنفيذية

يقوم مجلس الإدارة في الجمعية بتشكيل ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية، ويضع سياستها، وتباشر الإدارة أنشطتها وأعمالها في إطار السياسة العامة للدولة ووفقاً للأنظمة واللوائح والقواعد والقرارات، وينبغي مراعاة ما يلي:

- أن يكون لكل جمعية مسؤول تنفيذي ومدير مالي تنفيذي، يمتلكان خبرة ومعرفة فيما يتعلق بعملهما.
- يضع مجلس الإدارة الوصف الوظيفي ومؤشرات الأداء المناسبة للمسؤول التنفيذي والمدير



لتحميل الدليل والاطلاع عليه:



bit.ly/4aSr8u0



• **النزاهة:** التمتع بالاستقامة والموثوقية والسلوك الأخلاقي والبعد عن تعارض المصالح وخلو سجله من السوابق الإجرامية.

• **اللياقة الصحية:** ألا يكون لديه مانع صحي يعوقه عن ممارسة مهامه واختصاصاته.

ثانيًا: اختصاصات الإدارة التنفيذية

توضح سياسة الإدارة التنفيذية اختصاصات الإدارة التنفيذية ومهامها، وهي في العموم تتمثل فيما يلي:

• تسير الأعمال اليومية للجمعية، وضمان التزامها بالنظام واللوائح والقواعد.

• تنفيذ قرارات مجلس الإدارة وتنفيذ الخطط، والسياسات، والاستراتيجيات.

• تنفيذ الاستراتيجية الشاملة للجمعية، وخطط العمل الرئيسة، والمرطية، وإدارة العمل اليومي للجمعية.

• اقتراح الهياكل التنظيمية، والوظيفية، والسياسات الداخلية ورفعها للاعتماد.

• تنفيذ أنظمة وضوابط الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر ولائحة حوكمة الجمعية.

• إعداد مشروعات التقارير الدورية المالية، وغير المالية، في ضوء الخطط والأهداف الاستراتيجية للجمعية، وعرض تلك التقارير على الجمعية العمومية ومجلس الإدارة في الجمعية حسب الاختصاص.

المالي، وقيّم أدؤهم سنويًا على الأقل ويقرر استمراريتهم من عدمها وفقًا لمدى تحقيقهم لمؤشرات الأداء المعتمدة.

• لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة وأي من الوظائف الإدارية في الجمعية إلا بموافقة المركز.

• تبين سياسة الإدارة التنفيذية الإجراءات اللازمة للإعلان عن وظائف الإدارة التنفيذية، ولجان المقابلة وشروط التوظيف والتقييم والتعاقب الوظيفي.

• توضح سياسة الإدارة التنفيذية آليات انعقاد اجتماعات الإدارة التنفيذية ودوريتها والتقارير المطلوبة منها.

وعلى المؤسسة الخيرية أن تُراعي عند توظيف أعضاء جدد في الإدارة التنفيذية بذل العناية المهنية اللازمة في اختيار المرشحين المناسبين لضمان وصول موظفين أكفاء، ومستعدين للعمل التطوعي، وقادرين على تطوير الجمعية، ومن أهم الشروط الواجب توافرها في أعضاء المجلس:

• **التفرغ:** تحاول الجمعية قدر الإمكان أن يكون موظفيها متفرغين للعمل في الجمعية ومسجلين في نظام التأمينات الاجتماعية ويتمتعون بمزايا منافسة في سوق العمل.

• **الكفاءة:** تناسب المؤهلات العلمية والمهارات المهنية والخبرات العملية مع اختصاص الجمعية.

- وجود تواصل فعال وصريح واجتماعات دورية بين رئيس المجلس والمدير وتقارير دورية وتشاور دائم ومتواصل.
- تفهم كل طرف لوجهة نظر الطرف الثاني وكذلك فهم الواجبات والصلاحيات وأدوار كل طرف.
- النزاهة والثقة والدعم والاحترام المتبادل.
- النقد البناء ومواجهة المشاكل والعقبات بشكل مباشر وطرح الحلول الابداعية.

خامساً: تقييم أداء المجلس وأعضائه والإدارة التنفيذية

توضح سياسة الإدارة التنفيذية الخاصة بالجمعية آلية تقييم أداء أعضاء الإدارة التنفيذية بما يتوافق مع النظام واللوائح والقواعد، ومن أبرز الموضوعات التي ينبغي أن توضحها السياسة دور المجلس في وضع الآليات اللازمة لتقييم أداء الإدارة التنفيذية بشكل سنوي من خلال مؤشرات قياس أداء مناسبة ترتبط بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية مع ضرورة اطلاع من سيتم تقييمهم على هذه المعايير.

تختص لجنة الترشيحات والمكافآت بإعداد معايير تقييم الأداء واقتراح مقدار مكافآت الإدارة التنفيذية، ورفعها إلى مجلس الإدارة للموافقة عليها، واعتمادها من الجمعية العمومية، على أن يراعى في تلك السياسة اتباع معايير ترتبط بالأداء، والإفصاح عنها، والتحقق من تنفيذها. في حال قررت الجمعية صرف مكافآت لأعضاء الإدارة التنفيذية فإن سياسة الإدارة التنفيذية

ثالثاً: مسؤوليات الإدارة التنفيذية

توضح سياسة الإدارة التنفيذية مسؤوليات أعضاء الإدارة التنفيذية بما يتوافق مع النظام واللوائح والقواعد، ومن أبرز مسؤوليات الإدارة التنفيذية التي ينبغي أن تشمل السياسة عليها ما يلي:

- المسؤولية عن الالتزام التام بأحكام النظام واللوائح والقواعد والأنظمة ذات الصلة والتقييد بما يصدر من المركز والجهة المشرفة والجمعية العمومية والمجلس من تعليمات.
- مسؤولية عضو الإدارة التنفيذية عن الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وإنجاز الأعمال المطلوبة والالتزام بالخطط والسياسات والإجراءات والتعليمات ذات العلاقة بالعمل.
- خدمة الجمعية ورعاية مصالحها وإفادتها بالخبرات والمحافظة على أسرارها وتقديم المبادرات والاقتراحات النافعة.
- المسؤولية عن ممارسة المهام بأمانة ونزاهة، وعدم استغلال المنصب الوظيفي لتحقيق مصالح خاصة وتجنب حالات تعارض المصالح.
- أي مسؤوليات أخرى تسند إلى أعضاء الإدارة التنفيذية وفقاً للنظام واللوائح والقواعد وتوجيهات مجلس الإدارة والمسؤول التنفيذي.

رابعاً: العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي

لضمان علاقة فعالة بين المجلس والمدير التنفيذي يتم الالتزام بالتالي:

- وجود وصف وظيفي للمدير التنفيذي واضح ومفصل ومكتوب ومتفق عليه بين الطرفين.



توضح الالتزام بالتالي:

- وجود سياسة للمكافآت معتمدة من الجمعية العمومية للجمعية.
- أن تتم الموافقة على مبلغ المكافآت من قبل مجلس الإدارة للجمعية قبل الصرف.
- أن تفصح الجمعية عن تفاصيل مبلغ المكافآت المصروفة في جدول تفصيلي في تقريرها السنوي.

خاتمة

يقدم هذا الدليل إطارًا شاملاً لدعم الإدارة التنفيذية في الجمعيات الأهلية، بما يضمن تحقيق الكفاءة والشفافية في العمليات الإدارية، ويعزز من التزام الجمعيات بالأنظمة واللوائح المعتمدة. ومن خلال تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح، والتأكيد على أهمية الحوكمة، يسهم الدليل في تمكين الجمعيات من أداء دورها التنموي بفاعلية واستدامة. كما أن تبني سياسات واضحة في الاختصاصات، والتقييم، والعلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من شأنه تعزيز الثقة وتحقيق التكامل بين مختلف المستويات الإدارية. ويظل الالتزام المستمر بمبادئ النزاهة، والكفاءة، والشفافية حجر الأساس لضمان نجاح الجمعيات في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافها التنموية.



العمل الخيري بين الاستراتيجيات التقليدية ونهج التمرکز حول الإنسان: التفكير التصميمي في العمل الخيري¹

تمهيد

يتميز التفكير التصميمي بتركيزه العميق على فهم احتياجات المستفيدين النهائيين، مما يسمح بتطوير حلول أكثر فعالية، ومخصصة لمعالجة المشكلات الاجتماعية المعقدة، فعندما يُدمج هذا النهج مع التخطيط الاستراتيجي التقليدي للأعمال الخيرية، يمكن أن يساعد الفاعلين الخريين والمؤسسات على تطوير استراتيجيات مستندة إلى معلومات أكثر قدرة على التعبير عن احتياجات المستفيدين وأكثر تمرکزًا حول الإنسان. وفي ضوء ذلك يهدف هذا المقال إلى عرض خطوات التفكير التصميمي، واستعراض أهميته في مجال العمل الخيري.

في العقود الأخيرة، شهد العمل الخيري تطورًا ملحوظًا في استراتيجياته وأهدافه، مع التركيز على تحقيق تأثير أكبر وأكثر استدامة. ومن أحد الأساليب الحديثة التي أثبتت فعاليتها في هذا المجال كان التفكير التصميمي، أو ما يعرف بـ "التصميم المتمركز حول الإنسان" (Human-Centered Design - HCD). هذا النهج، الذي نشأ في سياق تطوير المنتجات والخدمات الاستهلاكية، بدأ يُطبق بشكل متزايد لتحسين التدخلات الاجتماعية من قبل الحكومات والمنظمات غير الربحية والمؤسسات الخيرية.

1. عبدة دباغ، مرشد وبحث اجتماعي ماجستير في علم اجتماع الطفولة (Childhood sociology) من جامعة لينشوبينغ (linköping) السويدية.

2. Roumani, N., Brest, P., and Vagelos, O., 2015. DRAFT - Design Thinking and Strategic Philanthropy Case Study. Stanford University Center on Philanthropy and Civil Society. Raikes Foundation.



التفكير التصميمي في العمل الخيري:

1. الخطوة الأولى: تحديد المشكلة: تبدأ عملية

التفكير التصميمي بفهم مبدئي للمشكلة المراد حلها، إذ تعد خطوة تحديد المشكلة واحدة من الأسس الجوهرية في منهجية التفكير التصميمي. تشكل هذه المرحلة نقطة الانطلاق لعملية حل المشكلات وتحديد الاستراتيجيات الفعالة في أي مشروع، بما في ذلك العمل الخيري، وعلى الرغم من أنها قد تبدو بسيطة، إلا أن تحديد المشكلة بدقة يمكن أن يكون معقدًا ويستدعي استثمارًا كبيرًا من الوقت والموارد، لضمان فهم دقيق وشامل للمسألة التي يتم تناولها. وفي سياق العمل الخيري، تحديد المشكلة بدقة يعد الخطوة الأولى نحو تصميم تدخلات فعالة تلبي احتياجات المستفيدين. فبدلاً من التركيز على الأغراض السطحية أو الحلول السريعة، يمكن للمؤسسات الخيرية من خلال هذه المرحلة التركيز على الأسباب الجذرية للمشاكل، وتطوير استراتيجيات تعالجها بشكل شامل.

2. الخطوة الثانية: تحديد أصحاب العلاقة: يُعد

تحديد أصحاب العلاقة الرئيسيين خطوة حاسمة في عملية التفكير التصميمي، حيث يجب فهم ومعرفة من يتأثر بالمشكلة، وكيف يمكن أن تؤثر الحلول عليهم. كما تشمل هذه الخطوة التعرف على الأفراد أو الجماعات الذين لديهم علاقة مباشرة في القضية أو الذين يتأثرون بحلول المشكلة. ويتطلب الفهم العميق لاحتياجات المستهدفين عملية تتجاوز

أولاً: خطوات تطبيق التفكير التصميمي في العمل الخيري³:

فيما يلي بعض الخطوات الأساسية لعمل منهجي



3. Ibid.

تركز الإثنوغرافيا على اكتشاف الاحتياجات التي قد لا تكون واضحة أو مفصّل عنها، وقد تشمل هذه الاحتياجات رغبات أو تحديات يعاني منها الأفراد ولكنهم لا يعبرون عنها بصراحة.

• **التفاعل والمشاركة:** بجانب المراقبة والمقابلات، يتطلب النهج الإثنوغرافي التفاعل المباشر والمشاركة في الأنشطة التي يقوم بها أصحاب العلاقة، فمن خلال هذا التفاعل، يمكن الحصول على رؤى قيمة حول كيفية تعاملهم مع مشاكلهم، وكيف يمكن أن تكون الحلول أكثر فعالية.

• **تحليل السياق الثقافي والاجتماعي:** تساعد الإثنوغرافيا أيضًا في فهم السياق الثقافي والاجتماعي الذي يعيش فيه الأفراد، مما يساهم في تصميم حلول تناسب مع ثقافتهم ومعتقداتهم وطرق حياتهم.

3. **الخطوة الثالثة: تحويل البيانات والمعلومات التي جُمعت خلال مراحل البحث إلى رؤى واضحة:** لمعرفة نطاق المشكلة، والذي يتضمن: تحديد العناصر الأساسية للمشكلة، والعوامل التي تسهم فيها، وكيفية تأثيرها على أصحاب العلاقة المختلفين، مما يساعد على صياغة بيان مشكلة واضح ومحدد يمكن العمل عليه. ومن ثم تحديد المستفيدين الأساسيين من الحل المقترح، لتصميم حلول مخصصة وفعالة في تلبية احتياجات هذه الفئة تحديدًا.

جمع البيانات، مع أهميتها، إلا أنه من الممكن استخدام منهجية البحث الإثنوغرافي التي تركز على دراسة الأفراد والمجموعات في بيئاتهم الطبيعية من خلال التفاعل المباشر والمراقبة، وتهدف إلى فهم تجربة الناس لحياتهم ومشاكلهم بتفصيل أكبر وأعمق. في العمل الخيري، ومن خلال تطبيق هذه المنهجية، يمكن للمؤسسات الخيرية تطوير تدخلات أكثر فاعلية تلبي الاحتياجات الحقيقية للمجتمعات المستهدفة، ويساعد المؤسسات على أن تكون أكثر تعاطفًا وفهمًا لاحتياجات المستهدفين؛ مما يؤدي إلى تطوير برامج ومشاريع تتميز بقدرتها على تحقيق تأثير إيجابي ومستدام.

1.2 **استخدام المنهج الإثنوغرافي في تحديد أصحاب العلاقة الرئيسيين:** يعمل هذا المنهج على تحديد أصحاب العلاقة من خلال الإجراءات الآتية:

• **مراقبة وتجربة الحياة اليومية:** مراقبة سلوك الأفراد في بيئاتهم اليومية لرؤية وتحديد التحديات التي يواجهها الأفراد، والتعرف على كيفية تفاعلهم مع الظروف المحيطة بهم.

• **إجراء مقابلات:** إجراء مقابلات مع الأفراد المعنيين، لاستكشاف تجاربهم الشخصية وآرائهم. تساعد هذه المقابلات في الكشف عن احتياجاتهم غير المعلنة أو المشاعر التي قد لا يُعبّر عنها في سياقات أخرى، حيث



ثانيًا استخدامات التفكير التصميمي في العمل الخيري⁵:

يركز التفكير التصميمي على تصميم المنتجات والخدمات، إلا أن السنوات الأخيرة شهدت تطبيق هذا النهج في تصميم التدخلات الاجتماعية والإنسانية، مما أتاح له العديد من الاستخدامات المحتملة، بما في ذلك:

1. **تشكيل ثقافة المنظمة:** يساهم التفكير التصميمي في خلق بيئة عمل تعاونية، وإبداعية مبتكرة، ومتجددة. ويعزز هذا النهج روح التعاون والابتكار داخل المؤسسات الخيرية، مما يساعد على تطوير حلول مستدامة وفعالة تلبي احتياجات المجتمع بشكل أفضل.
2. **تصميم الخدمات:** عبر الفهم العميق لاحتياجات المستفيدين، يمكن تطوير حلول مخصصة تلبي احتياجاتهم بفعالية.
3. **إثراء عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الخيرية:** يمكن أن يلعب التفكير التصميمي دورًا حاسمًا في تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الخيرية.

خاتمة

إن تطبيق نهج التفكير التصميمي في الأعمال الخيرية يعد خطوة نوعية نحو فهم أعمق لاحتياجات وتطلعات المستفيدين. فمن خلال التركيز على تجربتهم والتفاعل المباشر معهم، يتيح التفكير التصميمي للمؤسسات الخيرية بناء

4. **الخطوة الرابعة: العصف الذهني:** يعزز العصف الذهني التفكير الإبداعي والتعاون ويساعد على تجاوز الأفكار التقليدية للوصول إلى حلول مبتكرة ومستدامة، وهو مرحلة حاسمة في عملية التفكير التصميمي، حيث يُولّد من خلاله مجموعة واسعة من الأفكار والحلول المحتملة للمشكلة المحددة، وبمقدار تنوع الخلفيات المهنية والعلمية للمشاركين في العملية يكون هناك وجهات نظر متعددة ومتنوعة⁴.

5. **الخطوة الخامسة: بناء النماذج الأولية:** يعد بناء النماذج الأولية خطوة مهمة في عملية التفكير التصميمي، حيث تُحوّل الأفكار والحلول المقترحة إلى نماذج ملموسة يمكن اختبارها وتعديلها بسهولة. تهدف هذه المرحلة إلى استكشاف الجوانب المختلفة للحلول المحتملة واختبار الفرضيات الأساسية المتعلقة بها، لكن الهدف الأساسي من بناء النماذج الأولية هو خلق تمثيلات مبسطة ومادية للأفكار التي تم توليدها خلال المرحلة السابقة. وتسمح هذه النماذج باختبار الأفكار بسرعة وبتكلفة منخفضة قبل الاستثمار في تطويرها.

6. **الخطوة السادسة: اختبار النماذج الأولية مع المستفيدين وأصحاب العلاقة:** تقييم الحلول المقترحة، لاختبار الافتراضات الأساسية لضمان فعالية وكفاءة الحلول المقدمة، وأنها تستجيب بفعالية لاحتياجات المستفيدين وتحقق الأثر المرجو.

5. Ibid. Roumani, N., Brest, P., and Vagelos.

4. للمزيد مراجعة كتاب: (التفكير التصميمي للتواصل البصري) تأليف: غافن أمبروز وبول هاريس.



استراتيجيات تتسم بالمرونة والإبداع والتجاوب مع السياقات الثقافية المختلفة. وبدلاً من فرض حلول معدة مسبقاً قد لا تتناسب مع جميع الحالات، يتم تطوير حلول مخصصة تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي، مما يعزز من قبول وفعالية التدخلات الخيرية. إذ أن الجمع بين مبادئ التفكير التصميمي والتخطيط الاستراتيجي يمكن المؤسسات من تجاوز العقبات البيروقراطية التقليدية، وتبني نهج أكثر إنسانية وابتكاراً، ولا يعزز هذا النهج فقط من الأثر الإيجابي للعمل الخيري، بل يساهم أيضاً في بناء علاقات مستدامة ومثمرة مع المستفيدين، مما يخلق دائرة من التأثير المتبادل والفائدة المستدامة. إن القدرة على الواعد للعمل الخيري يكمن في القدرة على فهم الإنسان، وتقديم حلول تتماشى مع احتياجاته.



قيادة العمل الخيري

ممارسات

معايير قياس أثر الوقف¹

مقدمة

أو بيئة، أو مرتبطة بالصحة والرفاهية، وتمتد إلى ما هو أبعد من النتائج المباشرة أو قصيرة المدى لتشير إلى تأثيرات أعمق وأكثر ديمومة على المجتمعات، أو مجموعات سكانية محددة. ويجسد الأثر الأهداف النهائية للمبادرة أو المشروع الخيري، مثل الحد من الفقر، أو تحسين الصحة العامة، أو تحسين جودة التعليم، أو الحفاظ على البيئة، ويقاس كيفية مساهمة المبادرة الخيرية في تحقيق هذه الأهداف، فهو يعكس الفرق الذي تحدثه المنظمة الخيرية في العالم بما يتجاوز مجرد المخرجات والنتائج المباشرة لبرامجها، ويلتقط التحولات المستدامة في حياة الناس، أو أنظمتهم، أو البيئة التي تحدثها أنشطة وأعمال المنظمة.

يساعد قياس أثر الوقف على تقييم ما إذا كانت المؤسسة الوقفية تحقق أهدافها الاجتماعية، أو الدينية، أو الاقتصادية بفعالية وكفاءة، كما يزيد من الشفافية والحوكمة والمساءلة أمام أصحاب العلاقة (الواقفون، والموقوف عليهم، والجهات الإشرافية... إلخ)، وتعزيز الأداء واتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار. وتتضمن عملية قياس الأثر تحديد أهداف واضحة، وإنشاء مؤشرات قابلة للقياس، وجمع البيانات ذات الصلة وتحليلها، وإبلاغ النتائج بطريقة متنسقة، بما يسهم في إظهار التغيير الذي يحدثه الوقف، وبالتالي بناء الثقة وجذب المزيد من الدعم والموارد.

ثانيًا: الأبعاد الأساسية لقياس أثر الوقف

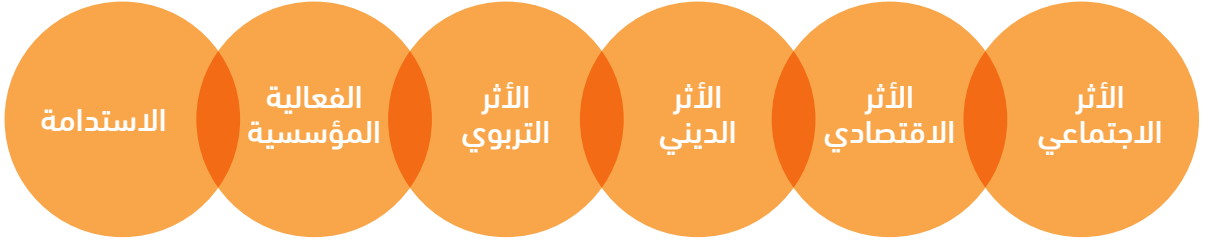
نظرًا لكون الوقف منظومة متعددة الأبعاد، فهو ممارسة تعبدية للتقرب إلى الله عز وجل،

أولًا: تعريف الأثر

يمكن تعريف الأثر: على أنه التغييرات الهامة طويلة المدى الناتجة عن عمل مستمر، ويمكن أن تكون هذه التغييرات اجتماعية، أو اقتصادية،

1. عبد الكريم أحمد قندوز، معايير قياس أثر الوقف، مجلة الوقف، العدد الرابع، 2024 / 25 / 04.

وفي نفس الوقت مؤسسة ذات وظائف اقتصادية (تندرج ضمن القطاع الثالث) واجتماعية، فإن معايير قياس الأثر للأوقاف يجب أن تشمل عدداً من العناصر التي تغطي أنواع الوقف، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل رقم (1):



الشكل (رقم 1): أبعاد قياس أثر الوقف

- **الأثر الاجتماعي:** تحليل كيفية قيام الأوقاف بتحسين رفاهية المجتمع، وخاصة فئة المحتاجين. يمكن قياس ذلك من حيث الدعم المقدم للرعاية الصحية، والتعليم، والإسكان وغيرها من خدمات اجتماعية.
- **الأثر الاقتصادي:** تقييم تأثير الأوقاف على خلق فرص العمل، وتوليد الدخل، وتخفيف حدة الفقر. كما يشمل الأثر الاقتصادي مساهمة الوقف في الاستقرار الاقتصادي من خلال توفير مصدر غير قائم على الديون لرأس المال للمشاريع الاجتماعية والاقتصادية.
- **الأثر الديني:** قياس تأثير الوقف في الحفاظ على التقاليد والممارسات الدينية وتعزيزها، وتعزيز الشعور بالانتماء للمجتمع والمساهمة في التماسك الاجتماعي.
- **الأثر التربوي:** كيفية مساهمة الأوقاف في تعزيز المعرفة والتعليم في المجتمع (مثلاً نسبة المؤسسات التعليمية الوقفية، أو المنح الدراسية، أو البرامج التعليمية الأخرى الممولة عن طريق الأوقاف).
- **الفعالية المؤسسية:** تقييم مدى مساهمة الأوقاف في إنشاء وصيانة مؤسسات فعّالة كالمدارس والمستشفيات، والمساجد، وغيرها.
- **الاستدامة:** تحديد استدامة نموذج الأوقاف نفسه ما إذا كان قادراً على الحفاظ على أصوله وزيادتها، ومواصلة إعالة المستفيدين منه.



ثالثاً: قياس أثر الوقف

من أهم طرق قياس الأثر شائعة الاستخدام في القطاع غير الربحي: العائد الاجتماعي على الاستثمار (SROI)، والنماذج المنطقية، ورسم خرائط النتائج وستركز الدراسة على هذه الطرق على النحو الآتي:

1. العائد الاجتماعي على الاستثمار: هو إطار لقياس وحساب القيمة التي تخلقها الأنشطة الاجتماعية

والبيئية والاقتصادية لمنظمة معينة (مثل الوقف) لأصحاب العلاقة مثل المستفيدين، والمانحين، والموظفين، والمتطوعين، والشركاء والمجتمع ككل. فهو يوفر طريقة لقياس الفوائد المتعلقة بتكاليف مشروع أو مبادرة معينة، ويهدف هذا المقياس إلى تضمين أصوات أصحاب العلاقة للتأكد من أن التأثير المقاس يعكس التغييرات التي شهدتها أولئك الذين صُمم البرنامج لصالحهم.

ومن خلال تقدير قيمة النتائج والتأثيرات، يمكن أن يوضح العائد على الاستثمار مقدار القيمة الاجتماعية التي يتم توليدها مقابل كل دينار يُستثمر، مما يُساعد ذلك المنظمات غير الربحية، بما فيها الوقف، على تحسين أدائها ومساءلتها واستدامتها، فضلاً عن جذب التمويل والدعم والاحتفاظ بهما.

فيما يلي بعض المقاييس، أو النسب التي يمكن تطبيقها على الوقف باستخدام إطار العائد الاجتماعي على الاستثمار:

1.1. **نسبة تأثير أصحاب العلاقة:** تعمل هذه النسبة على تقييم تأثير الوقف على مختلف أصحاب العلاقة (المستفيدين، المجتمع، البيئة) من خلال تصنيف وقياس الفوائد لكل مجموعة، فهو يساعد في فهم من يستفيد من الوقف أكثر وكيف.

1.2. **صافي القيمة الحالية للمنافع الاجتماعية:** يقيس هذا الأسلوب الفرق بين القيمة الحالية للمنافع الاجتماعية الناتجة عن الوقف خلال فترة معينة والقيمة الحالية لتكاليف الاستثمار، أي يلتقط القيمة الصافية التي أنشأها الوقف.

1.3. **نسبة المنفعة إلى التكلفة:** تقارن هذه النسبة إجمالي القيمة الحالية للمنافع الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الناتجة عن الوقف إلى إجمالي القيمة الحالية لتكاليف الاستثمار في الوقف). عندما تتجاوز هذه النسبة قيمة الواحد الصحيح، فإن ذلك يشير إلى أن الفوائد تفوق التكاليف:

مجموع القيم الحالية للمنافع



نسبة المنفعة إلى التكلفة

مجموع القيم الحالية للتكاليف

1.4. **نسبة العائد الاجتماعي:** تعبر هذه النسبة عن القيمة الاجتماعية الناتجة عن كل وحدة من العملة المستثمرة في الوقف، وهو مؤشر مباشر على كفاءة الوقف في خلق القيمة الاجتماعية.

$$\text{نسبة العائد الاجتماعي} = \frac{\text{إجمالي القيمة الاجتماعية التي تم توليدها}}{\text{إجمالي الاستثمار في الوقف}}$$

1.5. **نسبة الرفع المالي:** تقيس هذه النسبة مدى قدرة الوقف على حشد موارد، أو استثمارات إضافية بناءً على رأسماله الأولي، من المهم فهم قدرة الوقف على جذب المزيد من الدعم.

$$\text{نسبة الرفع المالي} = \frac{\text{إجمالي رأس المال المستقطب}}{\text{استثمار الوقف الأولي}}$$

1.6. **نسبة الاستدامة:** تعمل هذه النسبة على تقييم جدوى الوقف على المدى الطويل من خلال مقارنة مصادر دخله المتجددة، أو المستدامة مقابل تكاليفه التشغيلية.

$$\text{نسبة الاستدامة} = \frac{\text{الدخل المستدام}}{\text{التكاليف التشغيلية للوقف}}$$

2. **النماذج المنطقية:** استُخدمت النماذج المنطقية لعقود من الزمن لتقييم فعالية المنظمات غير الربحية، والخدمات الإنسانية وبرامج الصحة العامة، حيث تحدد هذه النماذج بوضوح مدخلات البرنامج ومخرجاته ونتائجه، ومدى مواءمة أنشطة محددة مع أهداف البرنامج وغاياته، وعادةً ما تستخدمها المنظمات غير الربحية للمساعدة في تخطيط البرامج وتقييمها، وبحسب تعريفها: هي أدوات مرئية، أو سردية تصف تسلسل الإجراءات التي يُعتقد أنها ستؤدي إلى التغيير والنتائج المتوقعة لتلك الإجراءات، وبالتالي تُستخدم لتخطيط البرامج وتنفيذها وتقييمها، ولمساعدة أصحاب العلاقة على فهم الصلة بين المدخلات (الموارد)، والمخرجات (الأنشطة والخدمات المقدمة) والنتائج (التغيرات القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل الناتجة عن البرنامج)، وفيما يلي



2.6. توضيح التأثير: تحديد التأثير الممتد للوقف مثل المساهمة في العدالة الاجتماعية، أو التنمية الاقتصادية، أو الحفاظ على التراث والقيم الإسلامية.

2.7. تضمين الاعتبارات الثقافية والدينية من خلال دمج العناصر التي تعكس الأهمية الثقافية والدينية للوقف، مع التركيز على النتائج والتأثيرات التي تحظى بتقدير خاص في التعاليم الإسلامية، مثل زيادة الوصول إلى التعليم أو الرعاية الصحية للفقراء.

يسهم تصميم نموذج منطقي مخصص للأوقاف في إنشاء إطار واضح ومتناسك لا يوجه عملياتها فحسب، بل يساعد أيضاً في إيصال قيمتها وتأثيرها إلى أصحاب العلاقة، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي، وتحسين المساءلة والفعالية.

3. خرائط النتائج: خرائط النتائج هي منهجية لتخطيط برامج التطوير ومراقبتها وتقييمها، مع التركيز على التغييرات في السلوك، والعلاقات، والأنشطة، وأفعال الأشخاص، والمجموعات، والمنظمات التي يعمل معها البرنامج مباشرة. توفر خريطة النتائج للمؤسسات غير الربحية، إطاراً قيماً لفهم وتوثيق التقدم وفعالية مبادراتها، خاصة في البيئات المعقدة حيث لا تُعزى التغييرات فقط إلى تصرفات منظمة واحدة، ويُعد ذلك مفيداً لتعزيز المشاركة من خلال إشراك

خطوات تكييف النماذج المنطقية لقياس أثر الوقف:

2.1. تحديد أهداف الوقف: تحديد الأهداف المراد تحقيقها من عمل الوقف.

2.2. تحديد المدخلات: تحديد الموارد المتاحة للوقف، مثل الأصول المالية والعقارات والموارد البشرية ودعم المجتمع، كل ذلك مع ضمان الالتزام الشرعي وبشروط الواقف.

2.3. الخطوط العريضة للأنشطة: وصف الأنشطة التي ينفذها الوقف باستخدام موارده، ويمكن أن يشمل ذلك تشييد مباني المدارس أو المستشفيات، أو تقديم المنح الدراسية، أو تمويل البحوث، أو دعم جهود الحفاظ على البيئة.. إلخ.

2.4. ربط المخرجات بالأنشطة: ربط الأنشطة بوضوح بمخرجاتها المباشرة، مثل عدد المنح الدراسية الممنوحة، أو المرضى الذين تم علاجهم، أو عدد الأيتام الذين تمت كفالتهم أو مساحة الأراضي التي تم الحفاظ عليها.

2.5. وصف النتائج المتوقعة: تحديد التغييرات القصيرة والطويلة المدى التي يهدف الوقف إلى تحقيقها من خلال أنشطته، على سبيل المثال، تحسين معدلات معرفة القراءة والكتابة، أو تحسين نتائج الرعاية الصحية، أو تعزيز الاستدامة البيئية.

• **تحديد الشركاء:** تحديد أصحاب العلاقة المباشرين في الوقف، ويشمل ذلك المستفيدين والمجتمعات المحلية والهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية..إلخ).

• **تحديد توقعات التغيير:** توضيح التغييرات المتوقعة في السلوك أو العلاقات، أو الإجراءات المتوقعة من كل مجموعة من الشركاء نتيجة لتدخلات الوقف.

• **وضع علامات التقدم:** وضع مؤشرات واضحة وقابلة للملاحظة تشير إلى التغييرات بين الشركاء، حيث يجب أن تكون محددة بدرجة كافية لتوجيه عملية الرصد، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تكون أيضاً مرنة لاستيعاب التغييرات غير المتوقعة.

• **المراقبة والتعلم:** تنفيذ نظام لجمع البيانات بانتظام حول علامات التقدم والتفاعل مع أصحاب العلاقة لجمع الأفكار والتفكير في النتائج، وتساعد هذه العملية التكرارية مديري الوقف على تكييف استراتيجياتهم استجابة لما هو ناجح أو غير ناجح.

• **الإبلاغ والتواصل:** استخدام الأفكار المكتسبة من خلال تخطيط النتائج لتوصيل مساهمات الوقف في التغيير الاجتماعي وهذا يمكن أن يعزز الشفافية، ويبني الثقة مع أصحاب العلاقة، ويدعم جهود جمع الأموال وتنمية الوقف.

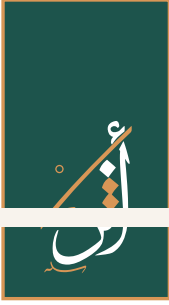
أصحاب العلاقة في عملية التخطيط والتقييم، حيث تعزز خرائط المخرجات فهماً أعمق والتزاماً بالأهداف المشتركة، كما تساعد المؤسسات غير الهادفة للربح على تتبع التغييرات في السلوكيات والعلاقات، وتشجع التعلم المستمر والتكيف مما يسمح للمؤسسات الخيرية بتحسين استراتيجياتها بناءً على التغذية الراجعة التي تحصل عليها، ولعل أهم ميزة لخرائط المخرجات أنها توفر منهجية توضح كيفية مساهمة المؤسسة في التغيير الاجتماعي وتعزيز المساءلة. ويوضح الشكل (رقم 2) مراحل تصميم خريطة نتائج خاصة بالوقف:





خاتمة

تبرز أهمية قياس أثر الوقف في تعزيز فعالية واستدامة المؤسسات الوقفية، وقد سلطت الدراسة الضوء على عدد من المقاييس التي شملت العائد الاجتماعي على الاستثمار، وخرائط النتائج، والنماذج المنطقية، وتهدف هذه المنهجيات إلى تقييم تأثير المبادرات ذات البعد الاجتماعي والأنشطة غير الهادفة للربح، لكنها تختلف في تطبيقاتها، ففي حين تؤكد طريقة العائد الاجتماعي على الاستثمار على القيمة المالية وتحليل التكلفة والفائدة، ما يجعلها مناسبة للبرامج التي يكون فيها التقييم الاقتصادي للنتائج الاجتماعية والبيئية ممكناً، توفر النماذج المنطقية طريقة مباشرة لتوضيح وتقييم نظرية التغيير التي يقوم عليها البرنامج، مما يجعلها قابلة للتطبيق على نطاق واسع عبر أنواع مختلفة من المشاريع، أما منهجية خرائط النتائج، فتركز على تغيير السلوك بين أصحاب العلاقة المباشرين، مما يجعلها مفيدة خصوصاً للبرامج التي تهدف إلى التأثير على السلوكيات والعلاقات والهياكل الاجتماعية.



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

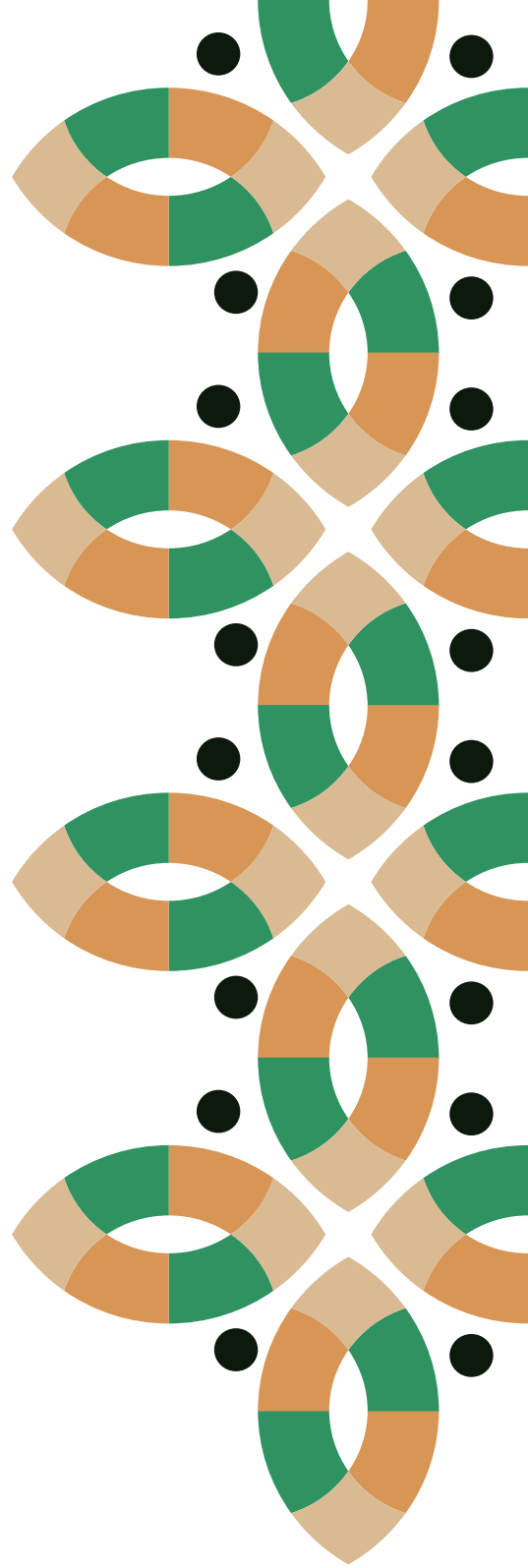
أسرة التحرير

د. رضا السيد العشماوي
مدير المركز

د. سارة يحيى عبد المحسن
اختصاصي دراسات

محمد السعيد
محرر

عامر قاسم
الإخراج الفني



من إصدارات المركز



الثقة في مواجهة التشكيك
التشكيك

دليل إدارة الحملات
التسويقية

مؤشر الجوع
العالمي 2018

كيف تدير أزمة
بفاعلية

الواقع النفسي
للمرأة اللاجئة

تقرير الاتجاهات
العالمية للتبرع



الأزمة الإنسانية
في السودان

إدارة عملية
التعافي

حماية العاملين في
المجال الإنساني

الوضع الإنساني
في غزة

عاصفة
دانيال

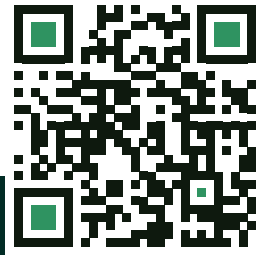
زلازل
شرق المتوسط



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع
إصدارات المركز

gcpkw.org/ar/publications



نشرة أُنر



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