



## نشرة أشرف

العدد الرابع والثلاثون

فوائد تحسين محركات البحث للمنظمات غير  
الربحية

مجالس الإدارة ذات الأداء العالي: دليل عملي  
لتحسين الحوكمة وتنشيطها

اتجاهات ستشكّل عملية التبرع خلال عام 2025

إحداث التغيير في القطاع غير الربحي



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 والثلاثين من نشرة «أثر»، حيث نقدم لكم مجموعة متنوعة من المواد المعرفية تعرض 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 مقال يتناول الفوائد التي يمكن أن تحققها استراتيجية تحسين محركات البحث للمنظمات غير الربحية، بدءًا من زيادة الوعي بمهمة المنظمة وأهدافها، ووصولًا إلى جلب المزيد من التبرعات، وفي باب «قراءة في كتاب»، نسلط الضوء على كتاب «مجالس الإدارة ذات الأداء العالي: دليل عملي لتحسين الحوكمة وتنشيطها» الذي يتناول الركائز الرئيسة لفاعلية مجالس الإدارة وهي: الأفراد، وتدفق المعلومات، والهياكل والعمليات، والديناميكيات الجماعية وثقافة مجلس الإدارة، ويحاجج الكتاب أن هذه الركائز توفر إطارًا قويًا لتعزيز المرونة المؤسسية، وأن تحقيق التميّز فيها يُشكل أساسًا متينًا للحوكمة الرشيدة، وقدرة المؤسسات على مواجهة التحديات، وضمان استدامة ممارساتها الإدارية، أما في باب «استشراف»، نناقش ما سيشكل معالم التبرع خلال عام 2025، كتطورات الذكاء الاصطناعي، وتناقص أعداد المتبرعين، والتحديات المالية، وختامًا في باب «قيادة العمل الخيري»، نعرض مقالًا بعنوان «إحداث التغيير في القطاع غير الربحي»، ويناقش مجموعة من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الدور القيادي داخل القطاع غير الربحي مثل البحث عن التحديات المشتركة، والتخلي بالمرونة، والمبادرة بنصع التغيير.

**سائلين الله عزَّ وجلَّ التَّوفيقَ والسَّدادَ وحُسنَ القبول**

## الفهرس

### من الميدان

فوائد تحسين محركات البحث  
للمنظمات غير الربحية

4

### قراءة في كتاب

مجالس الإدارة ذات الأداء العالي:  
دليل عملي لتحسين الحوكمة  
وتنشيطها

10

### استشراف

اتجاهات سُنسُكُل عملية التبرع خلال  
عام 2025

15

### قيادة العمل الخيري

إحداث التغيير في القطاع غير  
الربحي

18



## 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 والثلاثون



الهيئة الخيرية الإسلامية العالمية  
International Islamic Charity Organization





## فوائد تحسين محركات البحث للمنظمات غير الربحية<sup>1</sup>

### 1. تعزيز الظهور: تسليط الضوء على مهمة

**المنظمة:** يُعد تحسين محركات البحث (SEO) وسيلة فعالة لزيادة الظهور الرقمي للمنظمات غير الربحية، فعندما تحتل المنظمة موقعًا متقدمًا في نتائج البحث، تصبح رسالتها أكثر وضوحًا لكل من يبحث عن معلومات تتعلق بمجال عملها، ويمكن أن يؤدي هذا الظهور المتزايد إلى نتائج إيجابية، منها:

- وصول عدد أكبر من الأشخاص إلى المنظمة والتعرف على أنشطتها.
- تعزيز الوعي بالقضية/القضايا التي تعمل عليها المنظمة وإبراز أهميتها.
- زيادة فرص التفاعل مع الداعمين المحتملين.
- بناء حضور رقمي أقوى مقارنة بالمنظمات المشابهة.

تواجه المنظمات غير الربحية تحديات في إيصال رسالتها وصوتها إلى الجمهور في الفضاء الرقمي، ومع كثرة القضايا المتنافسة على الاهتمام، قد يبدو التميز مهمة صعبة، لكن من خلال تبني استراتيجية رقمية قوية، وتحديدًا تحسين محركات البحث (SEO)، يمكن للمنظمة زيادة حضورها الرقمي، والوصول لجمهور أكبر، وتعزيز التأثير.

وتهدف عملية تحسين محركات البحث، المعروفة اختصارًا بـ (SEO - search engine optimization) إلى مساعدة محركات البحث في فهم المحتوى الذي تعرضه المنظمة ومساعدة المستخدمين في العثور على موقعها الإلكتروني وتحديد ما إذا كانوا سينتقلون إلى الموقع عبر محرك البحث. وفي ضوء ذلك يستعرض المقال الفوائد التي يمكن أن تحققها استراتيجية تحسين محركات البحث، بدءًا من زيادة الوعي بمهمة المنظمة وأهدافها ووصولًا إلى جلب المزيد من التبرعات على النحو الآتي:

1. Nonprofit Megaphone, The Power of Seo for Nonprofits: 16 Game-Changing Benefits. Oct 2024.



### 3. التسويق بميزانية محدودة: تحقيق أقصى

**استفادة من الموارد المتاحة:** تمثل القيود المالية تحديًا حقيقيًا للعديد من المنظمات غير الربحية، لكن تحسين محركات البحث يوفر حلًا فعالًا واقتصاديًا للتسويق، فعلى عكس الإعلانات المدفوعة التي يتوقف تأثيرها عند نفاذ الميزانية، يحقق التحسين فوائد طويلة الأمد تستمر في دعم المنظمة بمرور الوقت. ومن خلال تبني هذه الاستراتيجية، يمكن تحقيق العديد من المزايا، منها:

- تقليل الاعتماد على الإعلانات المدفوعة.
- تحقيق نمو مستدام في عدد الزوار من خلال البحث العضوي.
- تحسين كفاءة استخدام الميزانية التسويقية.
- تحقيق عائد أعلى على الاستثمارات الرقمية.

### 4. تعزيز المصداقية والثقة: بناء مرجعية

**موثوقة:** في العمل غير الربحي، تُعد المصداقية عنصرًا أساسيًا لأصحاب العلاقة، ومع استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي لإنشاء المحتوى، قد تواجه بعض المنظمات الخيرية تحديات تتعلق بجودة المحتوى وأصالته، مما قد يؤثر سلبيًا على المصداقية، لكن بتحسينه ليكون موثوقًا، دقيقًا، ومتوافقًا مع محركات البحث، تعزز المنظمة سمعتها كمصدر موثوق للمعلومات والخبرة، مما يؤدي إلى:

- زيادة ثقة المتبرعين والمتطوعين بالمنظمة.
- تعزيز فرص الحصول على تغطية إعلامية وإقامة شراكات.

من خلال تحسين ترتيب الموقع في نتائج البحث، يصبح من السهل الوصول إلى الجمهور المناسب، مما يضمن وصول الرسالة إلى المهتمين ودعم الجهود المبذولة لتحقيق الأثر المطلوب.

### 2. الوصول المستهدف: التواصل مع الجمهور

**المناسب:** لا يقتصر تحسين محركات البحث (SEO) للمنظمات غير الربحية على زيادة عدد الزوار فحسب، بل يتعلق بالوصول إلى الأشخاص المهتمين فعليًا بالقضية، فمن خلال اختيار الكلمات المفتاحية المناسبة، يصبح من السهل جذب الأفراد الذين يبحثون عن معلومات أو فرص لدعم قضايا مماثلة، ويمكن استخدام أدوات مثل «أداة تخطيط الكلمات الرئيسية» من شركة جوجل لتحديد الكلمات المفتاحية الأكثر فاعلية، مما يساعد في بناء علاقة قوية مع الجمهور المستهدف، ويعزز فرص الحصول على الدعم المستدام وتحقيق التأثير المطلوب ويؤدي هذا النهج المستهدف إلى العديد من الفوائد، منها:

- استقطاب زوار لديهم اهتمام حقيقي بالقضية.
- الوصول إلى متبرعين محتملين يرغبون في المساهمة.
- التواصل مع متطوعين يبحثون عن فرص للمشاركة.
- جذب داعمين لديهم استعداد ليكونوا سفراء دائمين لقضية المنظمة.

- ضمان سهولة تصفح موقع المنظمة عبر الهواتف المحمولة.
- زيادة الوقت الذي يقضيه الزوار في استكشاف الموقع.

**7. التميز في وسط مزدحم: في عالم العمل غير الربحي، قد يكون التميز تحديًا كبيرًا:** وذلك نظرًا لوجود العديد من المنظمات المتنافسة على جذب الانتباه، وهنا يأتي دور استراتيجية تحسين محركات البحث المصممة خصيصًا للمنظمة، حيث تمنحها تفوقًا حقيقيًا، فمن خلال تحسين ترتيبها في نتائج البحث مقارنةً بالمنظمات المشابهة، يمكن تحقيق الفوائد التالية:

- جذب داعمين قد يتوجهون إلى منظمات أخرى لولا ظهور المنظمة في نتائج البحث.
- تعزيز مكانة المنظمة كجهة رائدة في مجالها.
- إيصال الرسالة إلى جمهور أوسع رغم المنافسة القوية.
- إبراز المنظمة وتمييزها عن غيرها في ساحة مزدحمة بالمبادرات والمؤسسات.

**8. توسيع نطاق التأثير: تركز العديد من المنظمات الخيرية على القضايا المحلية أو الوطنية، ولكن هل تُفكر في التوسع عالميًا:** يمكن لتحسين محركات البحث نقل رسالة المنظمة إلى مستوى عالمي عبر تحسين المحتوى ليظهر في نتائج البحث الدولية وتحقيق الفوائد التالية:

- بناء سمعة أقوى داخل المجال.
- توسيع نطاق التعاون مع منظمات أخرى.

**5. تحويل زوار الموقع إلى داعمين: لا يقتصر نجاح موقع المنظمة على جذب الزوار فقط، بل الأهم هو تشجيعهم على اتخاذ خطوات فعلية لدعم المنظمة:** مثل التبرع، أو التطوع، أو نشر المحتوى، من خلال تحسين محركات البحث يمكن:

- تعزيز ظهور فرص التطوع.
- ارتفاع معدل الزيارات إلى صفحات التبرع، وزيادة عدد المتبرعين المحتملين.
- تقليل تكاليف استقطاب المتطوعين والداعمين.
- ضمان أن تكون المنظمة من بين الخيارات الأولى التي تظهر أمام الأشخاص الباحثين عن طرق للمساهمة.

**6. تحسين تجربة المستخدم: الحفاظ على تفاعل الداعمين:** لا يقتصر تحسين محركات البحث على تلبية متطلبات محركات البحث فحسب، بل يتعلق أيضًا بتوفير تجربة مميزة للزوار، فاتباع أفضل الممارسات يساهم في تحسين تجربة المستخدمين على الموقع، مما يحقق العديد من الفوائد، مثل:

- زيادة سرعة استجابة الموقع وتحميله.
- تسهيل التنقل والوصول إلى المعلومات المطلوبة.



- تتبّع التقدم نحو تحقيق الأهداف المحددة.
- إثبات العائد على الاستثمار لأصحاب العلاقة.
- اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على البيانات بشأن تخصيص الموارد.
- تحسين الاستراتيجيات الرقمية بشكل مستمر.

**11. استدامة طويلة الأمد: يساعد تحسين محركات البحث على تحقيق استدامة على المدى الطويل:** فعلى عكس الإعلانات المدفوعة أو الحملات المؤقتة، تزداد فوائده بمرور الوقت، مما يحقق:

- تحسّنًا مستمرًا في ترتيب نتائج البحث.
- نموًا ثابتًا في عدد الزوار القادمين من نتائج البحث المجانية.
- تقليل الاعتماد على الإعلانات المدفوعة.
- أساسًا قويًا لنجاح رقمي مستدام.

**12. تعزيز الوعي بالعلامة: الظهور المستمر في نتائج البحث:** لا يقتصر على جذب الزوار فحسب، بل يساهم أيضًا في بناء هوية المنظمة وترسيخ صورتها الذهنية، وتساهم استراتيجيات تحسين محركات البحث على تحقيق ما يلي:

- زيادة التعرف على اسم المنظمة وشعارها.
- أن تصبح المنظمة المرجع الأساسي في مجال عملها وقضيتها.

- التواصل مع داعمين من مختلف أنحاء العالم.
- زيادة الوعي بالقضية على نطاق عالمي.
- استقطاب شراكات وتعاونات دولية.
- توسيع قاعدة المتبرعين إلى ما يتجاوز الحدود المحلية.

**9. القدرة على التكيف والصمود: يتغير العالم**

**الرقمي باستمرار، والمنظمات غير الربحية التي تتبنى تحسين محركات البحث تكون في موقع متقدم:** لأنها أقدر على مواكبة هذه التغيرات، فبناء أساس قوي في تحسين محركات البحث يتيح لها تحقيق الفوائد التالية:

- القدرة على تعديل الاستراتيجيات وفقًا لاتجاهات البحث المتجددة.
- الاستعداد للتعامل مع تحديثات الخوارزميات والتغيرات في المشهد الرقمي.
- سرعة نشر المعلومات المهمة عبر الإنترنت، خاصة في أوقات الأزمات.
- ضمان حضور رقمي مستدام وقابل للتكيف مع التحولات الرقمية.

**10. نتائج قابلة للقياس: إثبات الأثر وتحسين**

**الأداء:** إحدى أبرز مزايا تحسين محركات البحث للمنظمات غير الربحية هي إمكانية قياس النتائج بدقة وإبراز التأثير بوضوح، وتوفير بيانات دقيقة حول أداء المنظمة عبر الإنترنت، على عكس بعض أساليب التسويق التقليدية مما يتيح لها:

• إبراز التأثير الإيجابي للجهود الرقمية، والعديد من المزايا مثل:

- متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية مثل حركة المرور إلى الموقع، ومعدلات التفاعل، والتبرعات عبر الإنترنت لقياس النمو.
- الاستفادة من تحليلات تحسين محركات البحث لتوجيه استراتيجيات التسويق وتحسين تخصيص الموارد.
- تقديم أدلة ملموسة لأصحاب العلاقة حول إنجازات المنظمة الرقمية.
- استخدام البيانات لإثبات الحاجة إلى استمرارية أو زيادة التمويل.

**15. إدارة الأزمات والتواصل: في أوقات الأزمات يمكن أن يكون تحسين محركات البحث أداة حيوية للمنظمات غير الربحية:** فمن خلال الحفاظ على حضور قوي في نتائج البحث، تضمن المنظمة:

- سهولة العثور عليها خلال حالات الطوارئ ذات الصلة بالمجالات التي تعمل بها.
- نشر الرسائل العاجلة بسرعة إلى جمهور واسع.
- ترسيخ مكانتها كمصدر رئيسي للمعلومات والدعم في الأوقات الحرجة.

**16. التكامل مع الجهود التسويقية الأخرى: لا تعمل استراتيجيات تحسين محركات البحث بمعزل عن غيرها:** بل يمكن الاستفادة من

• البقاء في أذهان الداعمين المحتملين لفترة أطول.

• بناء هوية قوية وأكثر رسوخًا في أذهان الجمهور.

مع زيادة عدد الأشخاص الذين يكتشفون المنظمة عبر الإنترنت، يزداد التعرف عليها، مما يعزز الثقة والدعم بمرور الوقت.

**13. تعزيز انتشار المحتوى: يساعد تحسين محركات البحث في نشر المحتوى الخاص بالمنظمة غير الربحية وإيصال رسالتها إلى جمهور أوسع:** ليكون أكثر توافقًا مع محركات البحث، وتحقيق الفوائد التالية:

- زيادة ظهور المدونات والمقالات والموارد الأخرى.
  - زيادة ظهور المحتوى عند مشاركته على منصات التواصل الاجتماعي.
  - تشجيع المزيد من المشاركات والتفاعل مع المحتوى.
  - ترسيخ المنظمة كمصدر موثوق.
- عندما يحتل المحتوى ترتيبًا جيدًا في نتائج البحث، فإنه يعزز صوت المنظمة، مما يسمح لرسالتها بالوصول إلى ما هو أبعد من شبكتها المباشرة.

**14. إظهار العائد على الاستثمار: لتحسين محركات البحث قدرة على إظهار العائد على الاستثمار للمنظمات غير الربحية بوضوح:**



بها، ولذا من الضروري إدراك أن عملية التحسين لا تُنفَّذ مرة واحدة، بل هي رحلة مستمرة تتطلب المتابعة والتطوير المستمرين، ومن خلال الالتزام بأفضل الممارسات، يمكن للمنظمة بناء حضور رقمي قوي يوسع نطاق تأثيرها ويضمن وصول رسالتها إلى المزيد من الداعمين على مدار السنوات.

في العدد القادم من نشرة أثر سنتابع الحديث عن تحسين محركات البحث بالتركيز على «استراتيجيات التسويق وتحقيق أقصى عائد على الاستثمار للمنظمات الخيرية».

مختلف الجهود التسويقية الأخرى، والارتكاز على استراتيجيات تحسين محركات البحث ل:

- تحسين أداء الحملات على وسائل التواصل الاجتماعي.
- تعزيز فاعلية استراتيجيات تسويق المحتوى.
- توفير بيانات قيّمة لدعم حملات التسويق عبر البريد الإلكتروني والتواصل مع الجمهور.
- إنشاء نهج تسويقي متكامل ومتعدد القنوات.

## خاتمة

يمنح تحسين محركات البحث المنظمات الخيرية مزايا لا حصر لها تدوم مع مرور الوقت، بدءًا من زيادة الظهور والتفاعل، وصولًا إلى تعزيز المصداقية والاستدامة طويلة الأجل، وما يميزه أنه استثمار طويل الأمد لا يقتصر على تحقيق نتائج فورية، بل يسهم في ترسيخ حضور رقمي متين يزداد قوة بمرور الوقت، فكلما وُظِّفت الاستراتيجيات بذكاء، زادت الفوائد التي تجنيها المنظمة بأقل مجهود، مما يتيح لها التركيز أكثر على رسالتها الأساسية وتحقيق تأثير أعمق.

في العصر الرقمي، عندما تُمنح المنظمات غير الربحية الأولوية لتحسين محركات البحث، فإنها تستثمر في مستقبلها، فالأمر لا يتعلق فقط بتصدر نتائج البحث، بل يتعلق بتمهيد الطريق نحو مزيد من الوعي والدعم للقضايا التي تهتم



# قراءة في كتاب

مراجعة

## مجالس الإدارة ذات الأداء العالي: دليل عملي لتحسين الحوكمة وتنشيطها

التي تضمن تحقيق ذلك. وتُعد مجالس الإدارة المسؤولة الأولى عن الحوكمة داخل المؤسسات، حيث تؤثر كفاءتها وهياكلها ونزاهتها، فضلاً عن تفاعلها مع الرؤساء التنفيذيين وفرق الإدارة، مباشرة على هوية وفاعلية الحوكمة داخل أي منظمة، وتتعدد أسباب فشل مجلس الإدارة، سواء بالإخفاق في إدارة المخاطر، أو عدم المساهمة بفاعلية في صياغة استراتيجيات المؤسسات، أو الفشل في اختيار الفريق المناسب، بل وأحياناً في التعامل مع قضايا النزاهة، وقد يصل الأمر إلى التغاضي عن ممارسات فساد صريحة.

### تمهيد

شهد العقد الماضي تطورات غير مسبوقة في مجال الأعمال والعمل المؤسسي مما أدى إلى إدراك متزايد بأن الحوكمة هي عامل حاسم في نجاح المؤسسات أو فشلها، ومع تزايد الكشف عن حالات التقصير في المسؤوليات داخل القطاعين الحكومي وغير الحكومي، تصاعدت المطالبات بتحسين الحوكمة في مختلف الدول ولكافة أنواع المنظمات، بما في ذلك الشركات والحكومات والمنظمات غير الربحية وغيرها.

يُقصد بالحوكمة: جودة عملية اتخاذ القرار وتنفيذه على أعلى مستويات المنظمة، والآليات



وفي هذا الصدد، يُحدد كتاب «مجالس الإدارة ذات الأداء العالي: دليل عملي لتحسين الحوكمة وتنشيطها High Performance Boards: A Practical Guide to Improving and Energizing Your Governance» أربع ركائز رئيسة لفاعلية مجالس الإدارة كما موضح في الشكل التالي:

## التميز في الحوكمة

### فاعلية مجلس الإدارة

الديناميكيات الجماعية وثقافة الحوكمة: كيفية تفاعل الأعضاء وتأثير ثقافة الحوكمة على القرارات	الهيكل والعمليات: آليات العمل والتنظيم الداخلي للمجلس	تدفق المعلومات: المصادر الرسمية وغير الرسمية	الأفراد: الجودة والتركيز، والالتزام
---	---	--	-------------------------------------

#### الركائز الأربع الرئيسية لفاعلية مجلس الإدارة

الإدارة تتمثل في الأفراد الذين يتفاعلون، ويتعلمون، ويحللون المواقف، ويتخذون القرارات، ويعتمد الأداء الفعّال للمجلس بدرجة كبيرة على جودة أعضائه، وتركيزهم، والتزامهم، وتشمل هذه الركيزة ثلاثة عناصر على النحو الآتي:

• **جودة الأفراد:** تُعتبر جودة تكوين المجلس وأسلوب عمله من العوامل الحاسمة، فمن المتوقع أن يتمتع الأعضاء بالمعرفة الضرورية والملائمة لمهامهم، على الرغم من خلفياتهم المهنية، التي تشمل كبار المديرين والمسؤولين الحكوميين والخبراء الأكاديميين، إلا أن هذه الخلفيات لا تعني بالضرورة امتلاكهم للمعرفة

وينوه المؤلف إلى أن التطبيقات العملية لهذا الإطار أثبتت نجاحًا في تحسين أداء المجالس في مختلف السياقات، كالشركات الكبرى المدرجة في الأسواق المالية، والشركات العائلية، والمنظمات غير الربحية، والجهات الحكومية، وغيرها من الهيئات، سواء في البيئات المتقدمة أو النامية، وفيما يلي نبذة عن كل ركيزة على حدة:

**الركيزة الأولى: الأفراد: الجودة والتركيز والالتزام:** تُعد قاعة الاجتماعات بيئة اجتماعية بطبيعتها، مثلها مثل عالم الأعمال ككل، ولذلك، فإن الركيزة الأولى من ركائز فاعلية مجالس

• **الالتزام:** أفضل المجالس، من حيث جودة الأعضاء وتركيزهم، لن تحقق النجاح المطلوب إذا لم يكن أعضاؤها ملتزمين بعملهم تجاه المنظمة، والتزام أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكون نابعًا من الإحساس بالمسؤولية وليس فقط من الرغبة في تحقيق مكاسب مهنية أو اجتماعية، فهناك العديد من الأعضاء يعتبرون انضمامهم فرصة للمساهمة في نجاح المؤسسة، وينظرون إلى هذا الدور كواجب وشرف في الوقت نفسه، وهذه هي النوعية من الأفراد التي تحتاجها المجالس الناجحة: أشخاص يتمتعون بالنزاهة، والشجاعة، والالتزام برهاية المنظمة، ولا يترددون في التعبير عن آرائهم من أجل مصلحة المنظمة والخير العام.

• **الركيزة الثانية: تدفق المعلومات:** تُعد هندسة المعلومات المتطورة عاملاً أساسياً لنجاح مجالس الإدارة، وعلى الرغم من أن تصميمها لا يحتاج إلى التعقيد، إلا أنه يجب تزويد المجلس بجميع المعلومات الأساسية حول أنشطة الشركة والقضايا التي تواجهها، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، عند التفكير في تصميم المعلومات، ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة اتباع ثلاث قواعد رئيسية:

• **وجود قدر متساوٍ من المعلومات حول القضايا الخارجية كما هو الحال بالنسبة للشؤون الداخلية:** معلومات موجزة، ومركزة، ومرتبطة حسب الأولوية، تتضمن ملخصات تنفيذية، والقضايا الرئيسية التي يجب معالجتها، والخيارات المتاحة، بالإضافة إلى الاطلاع الكامل على القضايا الخارجية، مثل تحليل

المتخصصة المطلوبة للمساهمة الفعّالة في عمل المجلس، كما يؤدي نقص المعرفة إلى ضعف فاعلية أعضاء المجلس، حيث تتعرض كفاءتهم للفحص الدقيق عند تعثر المبادرات الكبرى، لذا، تحرص المجالس الرائدة على وضع معايير محددة للأداء والمعرفة، وتوفير برامج تعليمية مخصصة لدعم تطور أعضائها، مما يتيح تقييم أدائهم بناءً على هذه المعايير.

• **التركيز:** إلى جانب الجودة والكفاءة، يجب أن يتحلى أعضاء المجلس بالتركيز، وغالبًا ما تواجه المجالس غموضًا في اتخاذ القرارات، وهو أمر طبيعي عند التعامل مع القضايا الجوهرية، ولكن عندما يفتقر الأعضاء إلى وضوح أدوارهم، يتأثر تركيزهم سلبيًا، ولتعزيز هذا التركيز، من الضروري تحديد الأهداف بوضوح عبر إطار رسمي يوضح دور المجلس في دعم المنظمة، بحيث يكون متميزًا عن الإدارات الأخرى داخل المنظمة، ويضيف قيمة استراتيجية حقيقية.

كما تتمتع المجالس الفعّالة بالقدرة على التمييز بين الأدوار المختلفة، فتدرك متى ينبغي عليها أن تمارس الرقابة والإشراف، ومتى يتعين عليها تقديم الدعم للإدارة التنفيذية، كما أنها تتميز بالقدرة على اتخاذ إجراءات استباقية عند ظهور بوادر المخاطر، إضافة إلى الاستجابة السريعة خلال الأزمات للحفاظ على سمعة المنظمة. ويتعزز هذا التركيز بوضع أجندة واضحة للاجتماعات، تهدف إلى معالجة القضايا المستقبلية بدلًا من الانشغال بالماضي، مع موازنة القضايا قصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى.



**الرؤية الثالثة: الهياكل والعمليات:** مع تطور الحوكمة وزيادة تعقيدها، شهدت الهياكل التنظيمية للمجالس تطورًا كبيرًا بدورها، وفيما يلي أربعة عناصر رئيسية يجب الانتباه إليها في عمل الهياكل التنظيمية لمجالس الإدارة:

• **التخطيط الاستراتيجي:** تُعد عملية التخطيط الاستراتيجي للمجلس عنصرًا محوريًا في تعزيز فعاليته، ويتجسد الدور الاستراتيجي للمجلس في ثلاثة أبعاد: المشاركة في وضع الاستراتيجية، والإشراف عليها، ودعم تنفيذها، ويؤدي وجود عمليات جيدة إلى إثراء هذه الأبعاد الثلاثة.

• **تحديد جدول الأعمال:** عملية أساسية أخرى ضمن المجلس، تتطلب تحقيق توازن دقيق بين التفاعل مع الإدارة، والنظر في قضايا أصحاب العلاقة، وتحديد الأولويات بوضوح، والتركيز على القضايا الرئيسية، وإدارة الوقت بكفاءة، ويجب أن يكون تحديد جدول الأعمال عملية استراتيجية، بحيث يوفر تصورًا عامًا للأولويات خلال العامين المقبلين، وفي الوقت نفسه يكون تكتيكيًا، لضمان تخصيص وقت المجلس لمناقشة القضايا الأكثر أهمية.

• **المراقبة والتقييم:** عندما لا يؤدي أعضاء المجلس أدوارهم بالمستوى المتوقع، يجب أن يتلقوا ملاحظات واضحة حول ذلك، إذ أن ضعف عملية التقييم تؤدي إلى فشل أو ضعف أداء الحوكمة، ولهذا السبب، تعتمد المجالس الناجحة على إجراءات تقييم رسمية، وقد يكون التقييم ذاتيًا داخل المنظمة، أو من خلال جهات

السمعة، والمشهد التنافسي، ومعرفة أصحاب العلاقة، وفهم المساهمين، والتطورات التكنولوجية، ومع ذلك، فإن هذا لا يحدث دائمًا، مما يؤدي إلى وجود مجالس إدارة لا تقوم بأكثر من مجرد أداء شكلي للمهام.

• **الوصول إلى قنوات معلومات رسمية وغير رسمية على حد سواء:** تصميم المعلومات الداخلية بالتعاون بين مجلس الإدارة والأقسام التنفيذية، بحيث تشمل الإحاطات الدورية معلومات مالية متوقعة، وتقرير الرئيس التنفيذي، والمخاطر والفرص، وتحليل كفاءات الإدارة، وملخصًا لوجهات نظر المستشارين والمحللين والخبراء، وتُعد تقارير لجان المجلس مرجعًا في بناء معرفة عميقة للمدراء في مجالات محددة، شريطة أن تتضمن هذه التقارير تحليلًا للقضايا وليس مجرد توصيات، ومن الضروري مشاركة المجلس في تصميم المعلومات، بما في ذلك تحديثها بما يتماشى مع تطور المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها، وبالإضافة إلى القنوات الرسمية يجب الاعتناء بتنمية قنوات المعلومات غير الرسمية بحيث توفر لأعضاء المجلس إمكانية الوصول إلى الموظفين وأصحاب العلاقة.

• **السعي للحصول على المعلومات من مصادر مستقلة:** بدلًا من الاعتماد فقط على تقارير الإدارة، يجدر بالأعضاء البحث عن المنشورات الإعلامية المهمة، وتحليل معلومات السوق، واللجوء إلى مصادر إضافية للحصول على رؤية أوسع وأكثر دقة حول القضايا التي تواجه المنظمة.

عن المصالح الشخصية، ويساهم وضوح قواعد النقاش، وتحديد أساليب اتخاذ القرار، والتوافق على القيم المشتركة، في تقوية الحوكمة وتعزيز الاستدامة المؤسسية.

### خاتمة

نجاح مجلس الإدارة يعتمد على استدامة الركائز الأربع، حيث لا يمكن للمجلس التغافل عن جودة الأعضاء وتركيزهم والتزامهم وكفاءتهم، كما أن تدفق المعلومات لا غنى عنه لفاعلية عالية في العمل الإداري، وإلى جانب ذلك، تعمل المجالس المتميزة على تطوير هيكلها وعملياتها باستمرار لمواكبة التغيرات، وديناميكيات المجلس القائمة على ثقافة تشجع النقاش البناء، تسهم في تعزيز الاتساق الاستراتيجي للمؤسسة.

يُشكل تحقيق التميز في هذه المجالات أساسًا متينًا للحوكمة الرشيدة، مما يرفع من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وضمان استدامة ممارساتها الإدارية، ورغم أن هذه الركائز لا تضمن تجنب الإخفاقات تمامًا، فإنها توفر إطارًا قويًا لتعزيز المرونة المؤسسية.

خارجية، ويشمل أدوار الأعضاء، والديناميكيات الداخلية، ومستوى الأداء

• **رئاسة المجلس:** تُعد خلافة الرئيس التنفيذي عملية بالغة الأهمية تتطلب تخطيطًا مستمرًا واهتمامًا دقيقًا، وسواء اعتمد على منافسة داخلية بين مرشحين من أعضاء المجلس، أو البحث عن شخص من خارج المنظمة، يجب أن تركز عملية الاختيار على وضوح معايير التقييم، ومدى توافق المرشح مع المنظمة، وجودة عملية التأهيل والتوجيه، وسلسلة انتقال القيادة.

**الركيزة الرابعة: الديناميكيات الجماعية وثقافة مجلس الإدارة:** تتعلق هذه الركيزة بكيفية تفاعل أعضاء مجلس الإدارة كفريق، وما يقدمه كل منهم فرديًا وما يستخلصونه جماعيًا من مناقشاتهم، وبمرور الوقت، تتبلور هذه الديناميكيات في ثقافة من العادات والممارسات والقواعد، غير المعلنة غالبًا، والتي تحدد كيف تُنجز الأمور. ويمكن أن تؤدي بعض العوامل مثل الخمول والهيمنة إلى إضعاف دور المجلس، خاصة عندما يُعَيَّن الأعضاء بناءً على علاقاتهم الشخصية بدلاً من كفاءتهم المستقلة، كما أن ضعف الثقة، وتداخل الأدوار، وغياب النقاشات النقدية البناءة قد يعيق عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويلعب رئيس المجلس دورًا محوريًا في تعزيز ثقافة منفتحة على النقاش والمساءلة، مع ضمان مشاركة متوازنة بين الأعضاء والابتعاد



## اتجاهات سُشكِّل عملية التبرع خلال عام 2025<sup>1</sup>

يتغير مشهد العمل الخيري باستمرار تدريجيًا، وتتطور أساليبه وأدواته وأولوياته استجابةً للتحويلات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، والضغط المالية والأزمات الإنسانية، وبينما يشهد عام 2025 تحديات متزايدة، تتجه أنظار القائمين على جمع التبرعات إلى فهم الاتجاهات الجديدة التي ستؤثر على تدفق التبرعات واستدامة المؤسسات غير الربحية.

يتناول هذا المقال أربعة محاور رئيسية تشكل معالم مشهد التبرع في العام الجديد، بدءًا من التطورات السريعة في الذكاء الاصطناعي التي تفتح آفاقًا جديدة أمام الحملات الخيرية لكنها تثير في الوقت ذاته مخاوف بشأن ثقة المتبرعين، وتناقص أعدادهم، وهو تحدٍ مستمر يفرض على المنظمات تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية للحفاظ على قاعدة داعميها، وصولًا إلى الصناديق الاستشارية للمانحين، التي توفر إمكانيات مالية واعدة لكنها تواجه صعوبات في الوصول إلى المستفيدين منها، وأخيرًا الضغط المالية على المنظمات غير الربحية، والتي تتفاقم في ظل التحديات الاقتصادية المستمرة.

الضغوط المالية  
على المنظمات  
غير الربحية

الصناديق  
الاستشارية  
للمانحين: إمكانيات  
كبيرة وتحديات  
قائمة

تناقص أعداد  
المتبرعين

مواكبة التطورات  
السريعة في  
الذكاء الاصطناعي

### مواكبة التطورات السريعة في الذكاء الاصطناعي

في العام الماضي (2024)، بدأ العديد من العاملين في جمع التبرعات باستخدام تقنية الذكاء الاصطناعي بشكل تجريبي، وقد استخدموها للمساعدة في صياغة طلبات التبرع وإطلاق حملات

1. The Chronicle of Philanthropy: 5 Trends That Will Shape Fundraising in 2025. Jan 2025.

## تناقص أعداد المتبرعين

شهد القطاع الخيري خلال السنوات الأخيرة انخفاضًا متزايدًا في عدد المتبرعين الأفراد، ما يثير مخاوف بشأن استدامة التمويل الخيري مستقبلًا، وبعض التقديرات تشير إلى أنه في حال استمرار هذا التراجع بنفس الوتيرة، قد تنخفض نسبة الأفراد المساهمين في العمل الخيري إلى مستويات حادة خلال العقود القادمة، ومن بين العوامل المسببة لذلك، كثرة الأزمات حول العالم، لا سيما في المنطقة العربية (كالأزمة الإنسانية في غزة، واليمن، والسودان، وسوريا) والضغوط الاقتصادية، حيث تؤثر معدلات التضخم وارتفاع تكاليف المعيشة على قدرة الأفراد على التبرع. بالإضافة إلى ذلك، تشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات الخيرية نفسها قد تكون بحاجة إلى تطوير أساليب أكثر فاعلية في استقطاب المتبرعين، حيث تُمنح الأولوية غالبًا لجذب التبرعات الكبيرة، في حين يتم إغفال أهمية بناء قاعدة واسعة من المتبرعين الصغار.

## الصناديق الاستشارية للمانحين: إمكانات كبيرة وتحديات قائمة

شهدت السنوات الأخيرة تزايدًا ملحوظًا في استخدام الصناديق الاستشارية للمانحين (Donor-Advised Funds)، وهي أدوات مالية تُستخدم في مجال العمل الخيري، حيث يُقدّم المانحون تبرعات مالية إلى صندوق خيري مُدار من قبل مؤسسة راعية، مع احتفاظهم بحق

موجهة للمتبرعين ممن توقفوا عن التبرع، فيما ذهب آخرون إلى أبعد من ذلك، حيث استخدموا الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع المتبرعين والرد على استفساراتهم، وتقديم توصيات مخصصة، وحتى تشجيعهم على التبرع (كالردشة الآلية Chatbots)، في حين تستخدم بعض المؤسسات الخيرية خوارزميات ذكية لتحليل سلوك المتبرعين والتواصل معهم بطرق مخصصة، مثل إرسال رسائل شخصية تلقائية أو تذكيرات بالتبرع بناءً على اهتماماتهم السابقة. لكن مع التقدم السريع لهذه التكنولوجيا، قد يصبح من الصعب على القائمين على جمع التبرعات مواكبة التغيرات وفهم أفضل الطرق للاستفادة منها دون أن تؤدي إلى نفور المتبرعين.

وقد أظهر استطلاع أجرته مؤسسة BBB Wise Giving Alliance<sup>1</sup> أن العديد من المتبرعين الأثرياء لا يثقون بالذكاء الاصطناعي، حيث قال 70% من المستجيبين ممن يتجاوز دخلهم السنوي 200 ألف دولار، إنهم يشعرون بالتردد في التبرع إذا استخدمت المؤسسة الخيرية الذكاء الاصطناعي في طلباتها. كما كشفت دراسة أخرى أن 31% من المتبرعين سيكونون أقل ميلًا للتبرع للمنظمات التي تعتمد عليه، ولذا في هذا الصدد، يتعين على المؤسسات الخيرية الموازنة بين الاستفادة من الأدوات الجديدة للذكاء الاصطناعي والحفاظ على ثقة المانحين والمتبرعين، لتجنب أي تأثير سلبي على علاقتهم بهم.

1. مؤسسة غير ربحية أمريكية، متخصصة في تقييم المنظمات الخيرية، تعمل على مساعدة المانحين في اتخاذ قرارات مدروسة حول التبرعات، من خلال مراجعة أداء الجمعيات الخيرية ومدى التزامها بالمعايير الأخلاقية والمالية.



المنظمات غير الربحية حول العالم نحو مليون وظيفة نتيجة للأزمة، وفي ظل الاعتماد على خدمات المؤسسات الخيرية، فلا تزال الضغوط المالية تشكل تهديدًا لاستدامة عملها، ولذا، يجدر بها التركيز على تعزيز جهودها في جمع التبرعات والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية لضمان قدرتها على الاستمرار وتلبية احتياجات المجتمعات التي تخدمها.

### خاتمة

مع دخول عام 2025، يواجه قطاع العمل الخيري تحديات متزايدة تتطلب استجابة سريعة واستراتيجيات مبتكرة لضمان الاستدامة والتأثير، فالتطورات السريعة في الذكاء الاصطناعي تفرض على المؤسسات الخيرية تحقيق التوازن بين تبني التقنية الجديدة وبناء الثقة مع المتبرعين، في حين أن التراجع في أعداد المتبرعين يدعو إلى إعادة النظر في أساليب التواصل والتحفيز، كما أن الصناديق الاستشارية للمانحين تمثل فرصة كبيرة لكنها تتطلب جهودًا أكبر للوصول إلى المانحين والاستفادة من أموالهم، في ظل استمرار الضغوط المالية التي تؤثر على استقرار المنظمات غير الربحية.

تقديم توصيات حول كيفية توزيع هذه الأموال على المؤسسات الخيرية المستفيدة، ويرى مؤيدو هذه الصناديق أنها تمثل فرصة مهمة للمنظمات غير الربحية، حيث تشجع المانحين على تقديم التبرعات على مدار العام بدلاً من التركيز فقط على مواسم وأيام العطاء.

وعلى الرغم من أهميتها، لا تزال هناك تحديات تواجه المؤسسات الخيرية في الوصول إلى حاملي هذه الصناديق، حيث يشير بعض الخبراء إلى أن العثور على المتبرعين الذين يستخدمون هذه الآلية بات صعبًا، إذ لا توجد طريقة واضحة للمنظمات غير الربحية للتواصل مع أصحاب الصناديق، ما يجعل فرص الاستفادة منها محدودة، كما تواجه المؤسسات الخيرية تحديًا آخر يتمثل في عدم معرفة هوية المانحين، حيث تُقدّم العديد من التبرعات من خلال هذه الصناديق دون الكشف عن المتبرع، مما يصعب عملية بناء علاقات مستدامة معهم.

### الضغوط المالية على المنظمات غير الربحية

بالنسبة للمنظمات غير الربحية، كان العام الماضي مليئًا بالتحديات المالية. فقد واجهت العديد من المؤسسات<sup>2</sup> انخفاضًا في التمويل، مما أدى إلى تجميد التوظيف، وتقليص البرامج، وتسريح الموظفين، بل وإغلاق بعض المنظمات بشكل كامل، وتشير التقديرات إلى أن جائحة كوفيد-19 لا تزال تلقي بظلالها على القطاع، حيث فقدت

<sup>2</sup> كاتب المقال يتحدث عن المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة الأمريكية، مما يعني أن ما يقوله لا ينطبق بالضرورة على المشهد الخيري في الكويت أو غيرها.



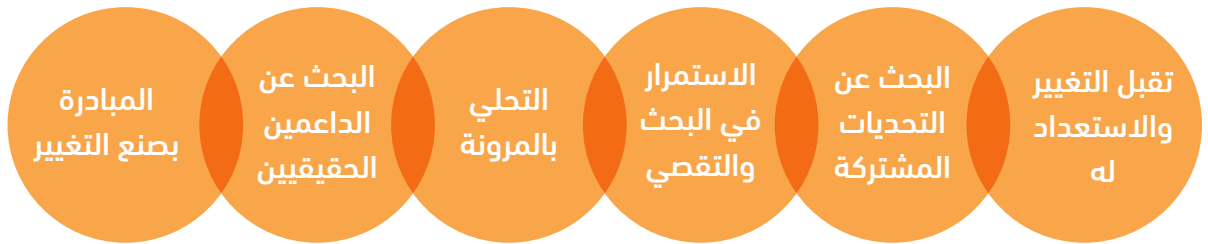
# قيادة العمل الخيري

مقال

## إحداث التغيير في القطاع غير الربحي<sup>1</sup>

يشهد القطاع غير الربحي تطورات متسارعة تفرض على المنظمات الخيرية والعاملين فيه ضرورة التكيف المستمر واتخاذ خطوات استباقية بدلاً من الاكتفاء بردود الأفعال، فإحداث التغيير في هذا المجال لا يتطلب بالضرورة موارد مالية ضخمة، بل يعتمد أساساً على القدرة على الابتكار، والمرونة في مواجهة التحديات، والرؤية المستقبلية التي تتيح استثمار الفرص الناشئة.

يستعرض المقال مجموعة من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الدور القيادي داخل القطاع غير الربحي، بدءاً من تبني عقلية التغيير، والبحث عن حلول مبتكرة، وصولاً إلى بناء شبكات دعم فعالة تساعد على تجاوز العقبات وتحقيق تأثير مستدام، فالمبادرة والمثابرة والاستعداد لمواجهة التحولات الكبرى هي ما يميز القادة الحقيقيين القادرين على دفع العمل الخيري نحو آفاق جديدة من الفاعلية والنجاح.



عوامل تعزيز الدور القيادي داخل القطاع غير الربحي

1. Society for Nonprofits: Be a Nonprofit-Sector Disruptor: Keys to Creating a Positive Future. Shelley Armato. Nov 2024.



- ما الأساليب المختلفة التي يمكن أن تحقق نتائج أفضل من الحلول الحالية؟

غالبًا ما تشترك المنظمات المختلفة في مواجهة المشكلات ذاتها، مما يجعل تبادل الخبرات والتواصل مع المستخدمين والعاملين في القطاع خطوة أساسية لفهم المتغيرات واستكشاف الحلول المناسبة، فالإصغاء الجيد للآراء والتجارب المختلفة لا يسهم فقط في تحسين استراتيجيات العمل، بل يمكن المنظمات من تنفيذ تغييرات فعالة تعزز من استدامتها وتوسع نطاق تأثيرها.

### 3. الاستمرار في البحث والتقصي

للكشف عن المشكلات واستكشاف الحلول، لا بد من الإلمام الدائم بما يجري في القطاع غير الربحي، ودراسة الحلول التي طُرحت سابقًا، مع ملاحظة ما نجح منها وما لم يُحقق النتائج المرجوة، ومن الضروري الأخذ بالاعتبار أن إحداث التغيير لا يكمن في اختراع حلول جديدة بالكامل، بل في تحسين الحلول الحالية، فأحيانًا، يكفي إدخال تحسين طفيف، ولو بنسبة ضئيلة، لتحقيق قفزات إلى الأمام.

### 4. التحلي بالمرونة

يتطلب إحداث التغيير امتلاك قدرة عالية على التكيف مع المشكلات وإيجاد حلول لها، ويمكن تعزيز هذه المرونة عبر تجنب الأسئلة التي تضعف القدرة على التصرف، مثل: كيف يمكن إنجاز ذلك؟ واستبدالها بأسئلة أكثر

## 1. تقبل التغيير والاستعداد له

التغيير هو جوهر إحداث التحولات الكبرى، فجميع المنظمات التي استطاعت البقاء على المدى الطويل مرت بعمليات تغيير وتكيف مستمرة، سواء من خلال إضافة خدمات جديدة، أو استهداف فئات مختلفة، أو حتى إعادة ابتكار المنظمة من جديد تماشيًا مع التغيرات والتحولت بمختلفها (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية)، بذلك تكون المنظمات التي اتسمت بالمرونة قد امتلكت الإرادة والشجاعة للتطور والتكيف مع المتغيرات، لكن العديد من المنظمات تبقى عالقة في رؤيتها القديمة بدلًا من التركيز على إمكانياتها المستقبلية والفرص المحتملة التي تحملها التغيرات الجديدة، مما يجعلها في موضع المتلقي للتغيرات المفروضة، دون أن تكون من أصحاب المبادرة وصنّاع التحول الحقيقي.

## 2. البحث عن التحديات المشتركة

يتطلب إحداث تغيير حقيقي تبني نهج قائم على البحث المستمر عن الحلول، بحيث لا يقتصر حل المشكلات على أوقات الأزمات، بل يصبح نهجًا دائمًا في عمل المنظمة، وفيما يتعلق بالقطاع غير الربحي مثلًا، من الضروري التأمل في الواقع وطرح الأسئلة التالية:

- ما التحديات التي يواجهها القطاع غير الربحي؟

### 6. المبادرة بصنع التغيير

بغض النظر عن النجاحات أو التحديات السابقة، يبقى امتلاك القدرة على إحداث تغيير جوهري أمرًا ممكنًا، فبدلًا من الاكتفاء بالتفاعل مع التحولات التي يفرضها الآخرون، يمكن اتخاذ خطوات جريئة تساهم في تطوير القطاع غير الربحي والارتقاء بالمؤسسات إلى مستويات أعلى من التأثير والنجاح.

### خاتمة

إحداث التغيير في القطاع غير الربحي ليس مجرد خيار، بل ضرورة لضمان استمرارية المؤسسات الخيرية وزيادة أثرها في المجتمعات، فالمرونة في مواجهة التحديات، والبحث المستمر عن حلول مبتكرة، وبناء شبكات دعم قوية، كلها عوامل أساسية تساعد على تطوير العمل الخيري وتعزيز استدامته.

ولا يتطلب التغيير موارد مالية ضخمة بقدر ما يحتاج إلى رؤية واضحة، واستعداد للتكيف مع المتغيرات، وشجاعة لاتخاذ خطوات جريئة، ومع ازدياد الحاجة لتدخلات المنظمات الخيرية حول العالم، واستمرار التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي تواجه القطاع، فإن المنظمات القادرة على الاستشراق والتطوير ستكون الأكثر تأثيرًا وفاعلية، والأقدر على الاستدامة.

تحفيزًا مثل: لماذا يجب القيام بذلك؟ فعندما يكون سؤال «لماذا» واضحًا، يصبح تحديد «متى» ممكنًا، ومن ثم يصبح «كيف» أكثر وضوحًا وأسهل تنفيذًا، وبهذه الطريقة، يصبح اتخاذ الخطوة الأولى أكثر بساطة.

### 5. البحث عن الداعمين الحقيقيين

يؤثر المحيط مباشرة على القدرة على اتخاذ القرارات وإحداث التغيير، فمن الأشخاص من يساهم في تقديم رؤى بناءة تدفع نحو التطوير، ومنهم من يركز على التحديات دون اقتراح حلول، مما يؤدي إلى التردد والتراجع. لذا، من الضروري إحاطة المنظمة (مجلس الإدارة، المجلس الاستشاري، قيادات الصف الأول..) بأشخاص يمتلكون عقلية التقدم ويبحثون عن الفرص وسط التحديات، ولا يشترط أن يكون هؤلاء الداعمون من أصحاب العلاقة المقربين، فقد يكونون مستشارين أو خبراء يمكن الاستفادة من خبراتهم المهنية، لكن المهم أن يكون لديهم توجه عملي يساعد على تطوير الأفكار وإيجاد حلول جديدة. إن الاعتماد على مثل هذه الشبكات المهنية يساهم في توسيع آفاق التفكير وتقديم بدائل أكثر واقعية وفعالية في مواجهة التحديات التي تواجه القطاع غير الربحي.



## 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

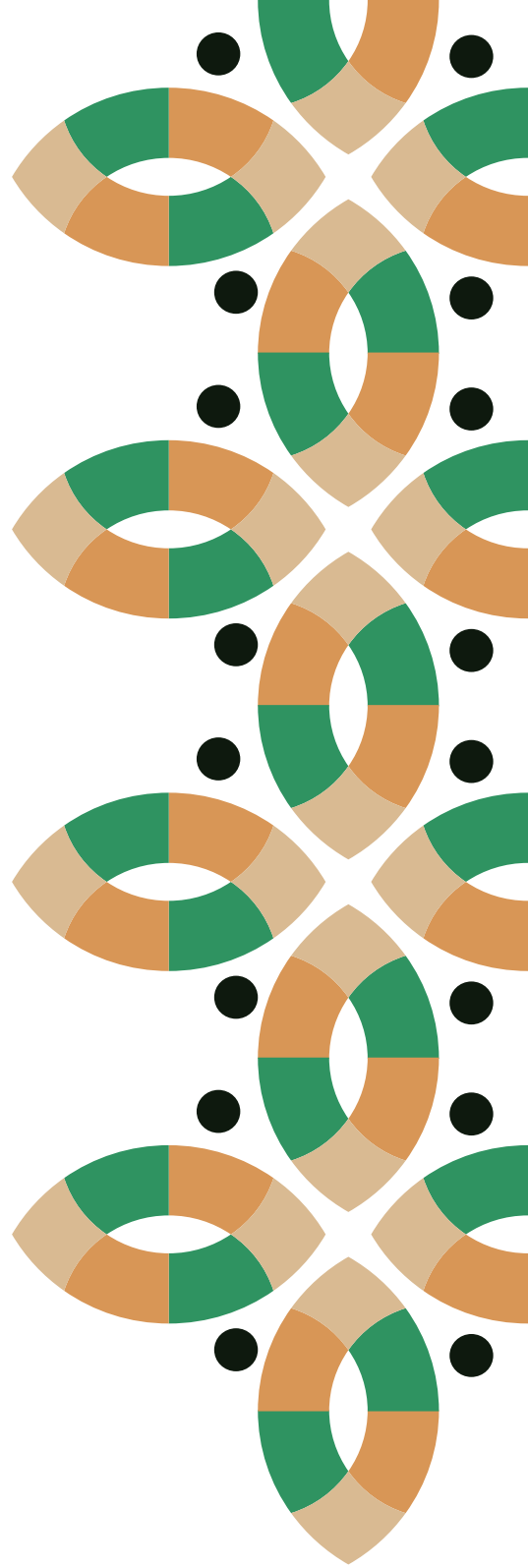
#### أسرة التحرير

د. رضا السيد العشماوي  
مدير المركز

د. سارة يحيى عبد المحسن  
اختصاصي دراسات

محمد السعيد  
محرر

مصطفى إسماعيل  
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 للتغير



تقييم مجموعة العمل المالي للقطاع غير الربحي

الأزمة الإنسانية في السودان

إدارة عملية التعافي

حماية العاملين في المجال الإنساني

الوضع الإنساني في غزة

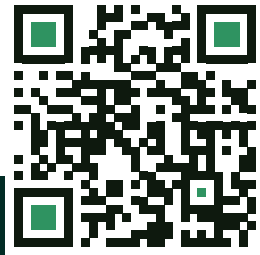
عاصفة دانيال



خلاصات معرفية

زوروا موقعنا للوصول إلى جميع إصدارات المركز

[gcpkw.org/ar/publications](https://gcpkw.org/ar/publications)



نشرة أتر



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

