

# الحوكمة في العطاء المؤسسي: دليل العطاء في رمضان للشركات في منطقة الخليج

برنامج الحوكمة في العمل الخيري



## مقدمة

يشكّل شهر رمضان في دول الخليج موسماً تتبلور فيه فلسفة العطاء المؤسسي بأبعادها المختلفة. فهو ليس مجرد فترة زمنية تتكثف فيها المبادرات، بل مساحة تتلاقى فيها منظومة القيم مع توجهات القيادة، وتتجسّد فيها المسؤولية المجتمعية ضمن مشهد يحظى بقدر عالٍ من الحضور والاهتمام العام. ويتشكل العطاء خلال هذه الفترة بتأثير من الإيمان والثقافة، وارتباطه بالأولويات الوطنية وتفاعل الموظفين، إلى جانب التحوّل المتسارع نحو ممارسات أكثر استدامة وأثراً طويل الأمد.

يصبح العطاء المؤسسي في رمضان ممارسة شبه بديهية في علاقة المؤسسات بالمجتمع والموظفين والجمهور؛ فهو متوقّع ومتجذّر في الثقافة المؤسسية. غير أن هذا المشهد الإيجابي يتشكل ضمن واقع عملي ضاغط: موسم قصير بإيقاع سريع، نوافذ قرار محدودة، مسارات موافقة داخلية مكثفة، ومتطلبات تنظيمية صارمة. وفي ظل هذا التسارع، تميل المؤسسات إلى تقليل المخاطر عبر العودة إلى الشركاء الموثوقين وقنوات العطاء المعروفة، ليس بدافع الجمود، بل بحثاً عن اليقين والامتثال وضمان التنفيذ السلس.

وينعكس هذا الواقع في شكل مفارقة داخلية في دوائر اتخاذ القرار؛ إذ تسعى الفرق إلى إحداث نقلة نوعية، لكنها تتردد في مغادرة الأطر التي أثبتت فاعليتها. وعندما تكون المدة الزمنية محدودة، تترسّخ الحلول المألوفة كخيار عملي سريع، فيغدو العطاء نشاطاً موسمياً متكرراً لا مساراً تراكمياً للتعلّم والتطوير الاستراتيجي.

**هناك نهج مختلف للعطاء الرمضاني، يركز على وضوح الرؤية والثقة في القرار، واستمرارية الأثر مع إدراك واعٍ لخصوصية البيئة الإقليمية. وتأتي الحوكمة كعامل تمكين رئيسي يوفر الإطار والانضباط اللازمين لتحقيق ذلك.**

# تطوير حوكمة بسيطة وفعّالة لمبادرات العطاء الرمضاني

تحقيق الحوكمة الفعالة خلال رمضان لا يستلزم أنظمة معقدة أو إجراءات إضافية، وإنما يعتمد على عدد محدود من القرارات الواضحة والمشاركة، التي تساعد المؤسسات على التصرف بثقة في ظروف تحت الضغط، والاستفادة من التجربة لتعزيز التعلم المستمر. هذا هو المقصود بمفهوم الحوكمة الحد الأدنى القابلة للتطبيق.

تكمن الغاية في توضيح القرارات التي تتم خلال رمضان. ومع تسمية هذه القرارات وتوثيقها ومراجعتها، تصبح الحوكمة آلية تمكين تساعد المؤسسات على العمل بثقة، بدلاً من أن تُشكّل عبئاً إدارياً.

الصفحات التالية تعرض اعتبارات صُممت لتتماشى مع الإيقاع الزمني وضغوط رمضان. ويركّز كل منها على قرار يترك بصمته على كيفية تجربة العطاء، وتنفيذه، وتحوّل التجربة إلى معرفة قابلة للتعلم المستمر.

## سلسلة القرارات

### المقصد

توضيح الغاية والسبب الكامن وراء المبادرة

### النطاق

ما هو المجال الذي يغطيه العطاء؟

### خيارات التطبيق

توضيح آليات العطاء والفترة الزمنية والشراكات

### مسار التعلم

ما المعلومات التي ينبغي توثيقها قبل المضي قدماً؟

## الغاية

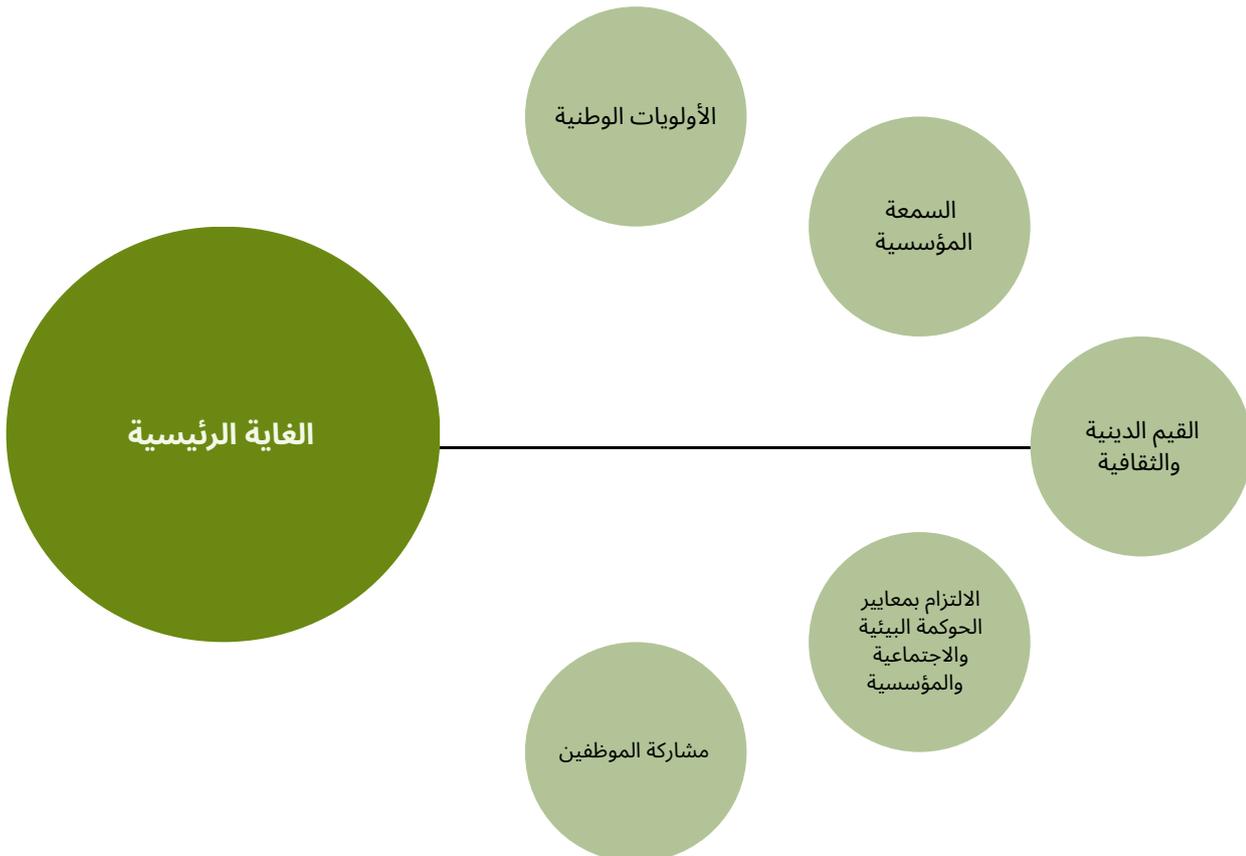
الغاية تبين لماذا تختار المؤسسة تقديم العطاء في هذا الوقت. فالعديد من المؤسسات تتبنى عدة دوافع للعطاء الرمضاني، بما في ذلك القيم الدينية والثقافية، المسؤولية المجتمعية، تفعيل مشاركة الموظفين، تعزيز السمعة المؤسسية، الالتزام بمعايير ESG، والتوافق مع الأجندات الوطنية. وهذه الدوافع غالباً ما تتعايش دون أن تُطرح للنقاش صراحة.

الحكومة لا تعني التضحية بالقيم، بل التركيز على الغاية الأكثر أهمية خلال هذه الدورة الرمضانية، لضمان اتساق القرارات عند مواجهة المقايضات أو الصراعات بين الأولويات.

تتيح الغاية الواضحة للفرق توجيه أولوياتها، شرح خياراتها داخلياً، وربط جميع أصحاب المصلحة حول نية واحدة مشتركة.

## الإجراء الفوري

يجب تحديد غاية رئيسية واضحة لعطاء رمضان هذا العام وتوثيقها، ومن ثم هذه الغاية كمرجع لجميع القرارات المرتبطة بها.



## القضية

اختيار القضية يعني تحديد المكان الذي ستُخصص له الأموال، وكذلك الجهد والانتباه. كثير من المؤسسات تميل إلى القضايا المرتبطة برمضان، مثل الأمن الغذائي، الصحة، التعليم، أو الإغاثة الإنسانية. هذه التوجهات مقبولة، والحوكمة تعززها عبر توضيح الجزء الذي ستركز عليه المؤسسة من هذه القضية، والسبب وراء هذا التركيز.

القضية نادراً ما تكون محددة بموضوع واحد. فالتعليم قد يغطي مجالات مثل الوصول، جودة التعليم، دعم المعلمين، الإدماج الرقمي، أو الانتقال لسوق العمل. أما الصحة فتشمل الوقاية، تقديم الخدمات، تقوية الأنظمة، أو بناء الثقة المجتمعية. وتتيح الحوكمة للمؤسسات تضييق نطاق اهتمامها عبر طرح الأسئلة التالية:

- أيّ من جوانب هذه القضية يتطلب دعماً عاجلاً في المرحلة الحالية؟
- ما هي المجالات التي يمكن أن تُحدث فيها مساهمتنا أثراً ملموساً؟

يعتمد هذا التوجه على منهجية قائمة على الأدلة. ولا يُقصد بالأدلة البيانات التقنية فقط، بل تشمل أيضاً البحوث التحليلية، ونتائج التقييم، والرؤى العملية، والتعلّم القطاعي المكثّف مع الواقع المحلي. ويُسهّم هذا النهج في توجيه المؤسسات بعيداً عن الافتراضات أو ردود الفعل العاطفية، نحو قرارات مبنية على فهم دقيق لما يحدث فعلياً على أرض الواقع.

## الإجراء الفوري

**يجب التركيز على قضية محددة في شهر رمضان والاستناد في اختيارها على مصدر واحد على الأقل في ما يتعلق بالأدلة أو التقييمات، مع توضيح الأسباب التي تدعم اختيار هذه القضية والأثر المتوقع منها.**

## الإطار العام

يُحدّد الإطار العام الحدود التي تحمي التركيز والموارد والمساءلة. ويسهم تعريف الإطار بوضوح في تمكين المؤسسات من تحديد ما يدخل ضمن نطاق الاهتمام خلال شهر رمضان وما يخرج عنه. وقد يشمل ذلك حجم التمويل وعدد المبادرات المدعومة، ونوعية الجهات المستفيدة أو الشريكة وأيضاً شكل الدعم المقدم. وفي غياب الإطار المحدد، تميل القرارات إلى التوسع استجابةً للإلحاح أو الاعتبارات العاطفية أو الطلبات الخارجية. وقد يؤدي ذلك إلى إرهاق الفرق وتشتيت التركيز، وتعقيد الحوكمة بدلاً من تعزيزها.

## الإجراء الفوري

**يجب تحديد نطاق المنح في شهر رمضان بطريقة واضحة وبمصطلحات بسيطة، مع بيان ما هو خارج نطاق المبادرة صراحةً. يهدف ذلك إلى مشاركة هذا التعريف داخلياً لضمان توجيه القرارات وفقاً للإطار المحدد.**

## آلية تقديم الدعم المالي

تُحدد آلية تقديم الدعم المالي الطريقة التي يتم بها تقديم وإدارة الدعم. وتشمل الخيارات الشائعة في منطقة الخليج: التبرعات عبر الجمعيات الخيرية المعتمدة والرعايات والمساهمات العينية، إضافة إلى الشراكات قصيرة الأجل. كل خيار له تداعيات مختلفة على سرعة التنفيذ والرقابة وقدرة الموظفين ومستوى المخاطر. قد يكون التبرع لمرة واحدة مناسباً في حالات ضيق الوقت، فيما توفر الشراكات إمكانيات للتفاعل الأعمق لكنها تتطلب تنسيقاً ومتابعة مستمرة. وتعمل الحوكمة على ضمان توافق النية مع الإمكانيات الفعلية.

## الإجراء الفوري

**يجب التأكد من أن آلية تقديم الدعم المالي المحددة تتماشى مع الإمكانيات الداخلية، ومدى استعداد المؤسسة لتحمل المخاطر والتوقعات المتعلقة بالمشاركة وإعداد التقارير، وكذلك نقل المعرفة.**

## الفترة الزمنية

غالبًا ما يُعتقد أن منح رمضان قصيرة المدى، مع أن هذا الافتراض نادرًا ما يُذكر صراحة. يمكن أن تكون المساهمات عبارة عن تبرعات لمرة واحدة، أو مشاريع تجريبية تُقيّم لاحقًا، أو بداية لمبادرات طويلة المدى.

تظهر التحديات عندما لا تكون مدة المبادرة محددة، أو عندما تتباين التوقعات بين الشركات والشركاء. وتقتضي الحوكمة أن يكون كلا من المدة وإجراءات الإغلاق محددًا بشكل واضح.

## الإجراء الفوري

**يجب تحديد ما إذا كانت المساهمة هي تبرعًا لمرة واحدة، أو مشروعًا تجريبيًا أو بداية لمشاركة طويلة الأمد. وتسجيل متى وكيف ستنتهي مشاركة المؤسسة لضمان وضوح التوقعات.**

## الشراكات

غالبًا ما يتم اختيار الشركاء في منطقة الخليج وفقًا للموافقات التنظيمية والسمعة المؤسسية، ودرجة الظهور العام والعلاقات القائمة مسبقًا. وتعتبر هذه العوامل أساسية. وتشمل متطلبات الحوكمة تقييم ما إذا كان الشركاء يمتلكون القيادة، والأنظمة، والقدرة اللازمة للتنفيذ بالمستوى المطلوب، وما إذا كانت توقعات التواصل والتقارير قابلة للتحقيق.

## الإجراء الفوري

**قبل اعتماد الشريك، يجب التحقق من الأمور التالية:**

- هل المؤسسة مسجلة ومعتمدة للعمل الخيري؟
- هل هناك فهم واضح لكيفية استخدام الأموال؟
- هل لدى المؤسسة القدرة على التنفيذ بالحجم المقترح؟
- هل توقعات التقارير والتواصل قابلة للتنفيذ؟
- هل الأدوار والجدول الزمني والمسؤوليات محددة بوضوح؟

**يساهم هذا التقييم السريع في تعزيز العدالة والاتساق المؤسسي والوعي بالمخاطر.**

## اتخاذ القرار

تقتضي الحوكمة وجود وضوح كامل حول الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار، ومن يقوم بالتنفيذ، ومستوى الموافقة القيادية المطلوب. في بعض المؤسسات تتولاها فرق المسؤولية الاجتماعية أو الاستدامة، بينما تشمل في مؤسسات أخرى فرق الاتصال أو القيادة التنفيذية أو لجنة مخصصة. يمكن أن يؤدي غياب الوضوح في عملية اتخاذ القرار إلى بطء الإجراءات وارتفاع المخاطر.

## الإجراء الفوري

**يجب توثيق وتأكيد الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار وتنفيذ المبادرات والموافقة عليها في سياق منح رمضان.**

## اكتساب المعرفة

في غياب التعلّم، تميل المؤسسات إلى تكرار النقاشات نفسها سنويًا. أما مع التعلّم، فتزداد الثقة، وتصبح عملية اتخاذ القرار أكثر سلاسة. لا يشترط أن يكون التعلّم معقدًا أو مكلفًا، لكن يجب أن يكون موجّهًا وبناءً على القرارات الفعلية.



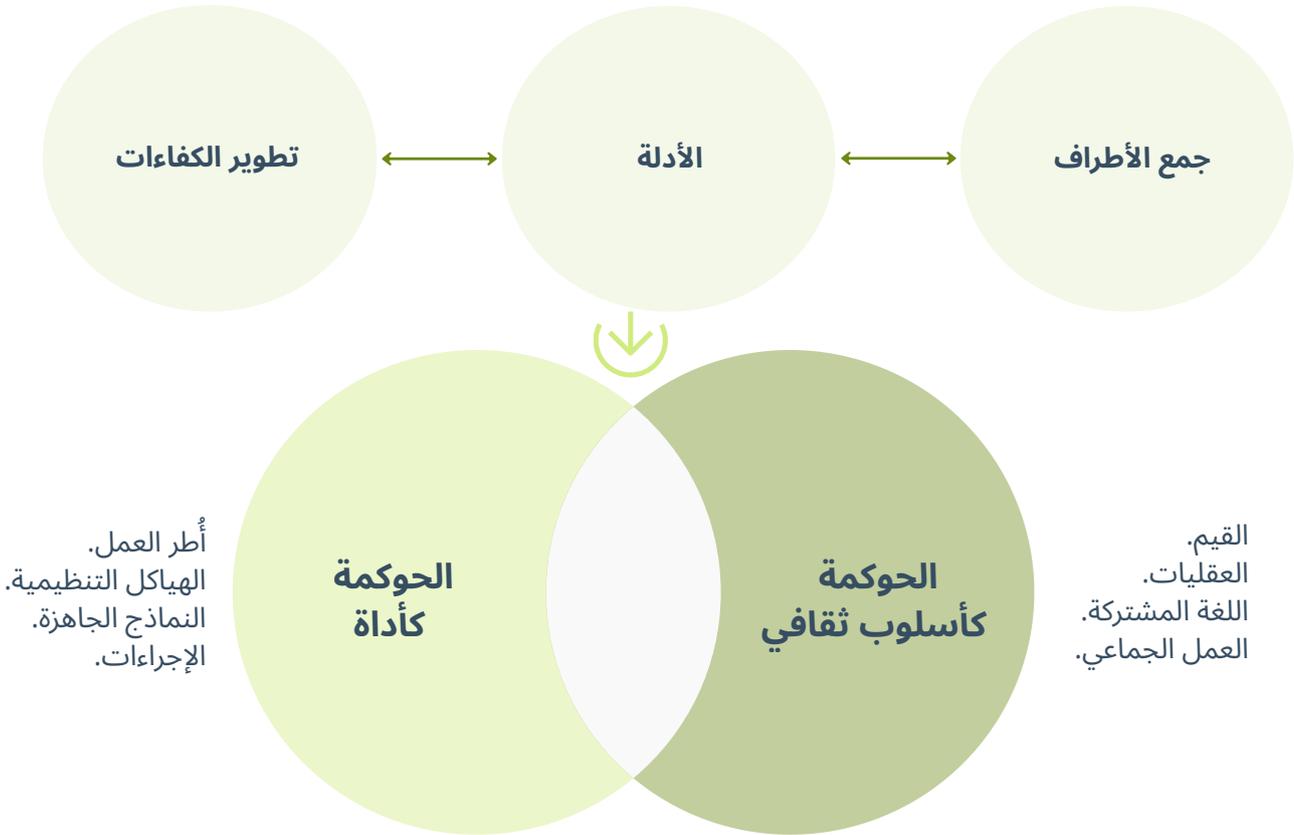
## الإجراء الفوري

**يجب اختيار محورًا للتعلّم حول منح رمضان لهذا العام، وتحديد الوقت لمراجعته والتفكير فيه بعد انتهاء الشهر الفضيل.**

# الحوكمة كمنهج عملي

تُبنى الحوكمة الفعّالة تدريجيًا عبر الممارسة المستمرة، وليس من خلال تدخلات منفردة. غالبًا ما تستفيد المؤسسات من شريك فكري لديه معرفة بالسياق الإقليمي والأنظمة التنظيمية وضغوط اتخاذ القرار المؤسسي. ويساهم الشريك في تعزيز التأمل وتنظيم الهياكل واستمرارية التعلم، مما يمكن الفرق من الاستفادة من الدروس المكتسبة من رمضان السابق إلى رمضان التالي.

هذا هو محور **عمل الحوكمة في العمل الخيري** لدى مبادرة بيرل. من خلال الدعم الاستشاري وأطر اتخاذ القرار، واستعراض المتطلبات التنظيمية والتعلم من الأقران ومساحات التأمل، نعمل مع الشركات على تعزيز كيفية اتخاذ القرارات الخيرية واستدامتها.



الأثر | منظومة عمل خيري قوية ومرنة، مدفوعة بالقيم وقادرة على مواجهة تحديات المستقبل في منطقة الخليج

إطار عمل نظرية التغيير لبرنامج الحوكمة في العمل الخيري لدى مبادرة بيرل

# قائمة التحقق من الحوكمة لمبادرات العطاء في رمضان

صُممت هذه القائمة لتُستخدم أثناء مراحل التخطيط والموافقة على العطاء في رمضان، مع التركيز على تحقيق الوضوح وتعزيز المساءلة وضمان استمرارية المبادرات.

## ملكية القرار

- تم تحديد الجهة الداخلية المسؤولة بوضوح عن اتخاذ قرارات العطاء في شهر رمضان
- تم توضيح صلاحيات اتخاذ القرار ومسؤوليات التنفيذ بشكل واضح لضمان المساءلة والفعالية
- تم تحديد وفهم متطلبات الموافقة من قبل القيادة لضمان المساءلة والوضوح

## الهدف والنطاق

- تم تحديد الغرض الرئيسي من عطاء رمضان والموافقة عليه وتسجيله بشكل رسمي
- تم التعرف على القضية التي ستلقى الدعم، مع تحديد واضح للجانب المستهدف من هذه القضية والأسباب الكامنة وراء هذا الاختيار.
- تم توضيح نطاق عطاء رمضان بطريقة بسيطة وسهلة الفهم

## آلية تقديم الدعم المالي

- تتناسب آلية تقديم الدعم المُختارة مع الهدف والقدرة
- تم اتخاذ القدرة الإدارية الداخلية في عين الاعتبار
- التوقعات المتعلقة بالمشاركة والتعلم واقعية

## اختيار الشريك

- يلتزم الشريك مع المتطلبات التنظيمية والامتثالية
- تم تبني عملية تقييم مُتسقة
- تم اتخاذ القدرة والحوكمة في عين الاعتبار جنباً إلى جنب مع مسألة السُّمعة

## التركيز الجغرافي

- تم تحديد التركيز الجغرافي
- تم تحديد السبب بوضوح
- تم استعراض الاعتبارات التنظيمية

# قائمة التحقق من الحوكمة لمبادرات العطاء في رمضان

صُممت هذه القائمة لتُستخدم أثناء مراحل التخطيط والموافقة على العطاء في رمضان، مع التركيز على تحقيق الوضوح وتعزيز المساءلة وضمان استمرارية المبادرات.

## الوعي بالمخاطر

- تم تقييم المخاطر المرتبطة بالسمعة وسير التنفيذ
- تقدّر المخاطر بما يتناسب مع حجم المساهمة
- تتوافق التوقعات مع قدرات الشركاء وإمكاناتهم

## المدة

- مدة الدعم متفق عليها مع جميع الأطراف المعنية
- يوجد وضوح تام في التوقعات المرتبطة بالاستمرار أو الإنهاء
- تم إبلاغ جميع الأطراف بالجدول الزمني وإجراءات الانتهاء

## التعلم والمراجعة

- تم تحديد سؤال واحد ضمن إطار التعلم
- تم اعتماد موعد للمراجعة بعد شهر رمضان
- سيتم توثيق القرارات والملاحظات

## الاستمرارية

- سيتم حفظ كافة الوثائق ذات الصلة
- سيتم الاستفادة من الدروس المستخلصة في إعداد خطة العام القادم
- سيتم اعتماد التحسينات في الحوكمة وضمان استمرار تطبيقها

## الموارد الإضافية

تدعم الموارد أدناه العطاء المؤسسي المتوافق مع الحوكمة في منطقة الخليج وخارجها.

### العطاء المسؤول في وقت الأزمات: دليل الحوكمة للمانحين الأفراد

قائمة تحقق عملية في الحوكمة، تركز على صنع القرار والمساءلة والوعي بالمخاطر، وقابلة للتكيف مع بيئة العمل المؤسسي.

### الدروس المستفادة من العمل الخيري من منظور الدين الإسلامي: دور الوقف في تعزيز نماذج التمويل

استكشفوا كيف تدعم نماذج العمل الخيري الإسلامي التفكير طويل الأمد، وقوة المؤسسات، وهياكل التمويل المستدامة

### وضع استراتيجية العطاء المؤسسي

دليل عملي يوضح كيفية التحول من العطاء المؤقت أو العشوائي إلى أسلوب منظم ومستدام.

### دليل شبكة سيركل

قاعدة بيانات شاملة للمانحين والمنظمات غير الربحية والمؤسسات الاجتماعية عبر منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

# تواصلوا معنا

للاستفسار أو للرغبة في التعاون معنا، يرجى التواصل مع:

**نادين العلمي، مديرة برنامج الحوكمة في العمل الخيري - مبادرة بيرل:**

[nalalami@pearlinitiative.org](mailto:nalalami@pearlinitiative.org)

**نور زبيري، مساعد برامج أول في برنامج الحوكمة في العمل الخيري - مبادرة بيرل:**

[nzuberi@pearlinitiative.org](mailto:nzuberi@pearlinitiative.org)