

# إضاءات في العمل غير الربحي

(قيمه، مجلس إدارته، موارده البشرية، علامته التجارية)

2017 - 1438



المركز الدولي للأبحاث والدراسات  
**مَدَاد MEDAD**  
لدراسات العمل الخيري



إعداد

برعاية

ح مركز مداد المتخصص للنشر والتوزيع ، ١٤٣٩ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

السيد ، محمد عبدالرؤوف  
إضاءات في العمل غير الربحي. / محمد عبدالرؤوف السيد ؛  
ريهام احمد محروس خفاجي -. جدة ، ١٤٣٩ هـ

٧٣ ص ؛ ٢٥\*٢٠ سم.- (٠)

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٤٣٥-٤-٦

١- العمل التطوعي أ.خفاجي ، ريهام احمد محروس (مؤلف  
مشارك) ب.العنوان ج.السلسلة

١٤٣٩/٣١٤٦

ديوي ٣٦١،٣

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٣١٤٦

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٩٠٤٣٥-٤-٦

## المحتويات

٣	المحتويات.....
٥	مقدمة الكتاب.....
١٥	الفصل الأول قيم التطوع من منظور عبر ثقافي.....
١٧	أولاً: التطوع والقيم .....
١٨	ثانياً: التصورات المتباينة حول التطوع .....
٢٠	ثالثاً: التطوع من منظور عالمي .....
٢٣	رابعاً: الحداثة والتطوع .....
٢٦	خامساً: نظرية البنى الكبيرة وعلاقتها بسلوك التطوع .....
٢٨	سادساً: هل لدى المتطوعين روح متميزة؟ دراسة كندية .....
٣٠	سابعاً: علاقة المتطوع بالمستفيد من منظور إنساني: دراسة مكسيكية .....
٣٤	ثامناً: التطوع في دول ما بعد الشيوعية .....
٣٧	تاسعاً: التطوع في رومانيا .....
٣٩	عاشراً: الأجيال والتحولت المؤسسية .....
٤٠	حادي عشر: التطوع والديمقراطية .....
٤٢	ثاني عشر: اللامبالاة السياسية في الجمعيات التطوعية .....

٤٥	الفصل الثاني مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة في القطاع غير الربحي.....
٤٧	أولاً: التأسيس: "بناء القدرات الفردية" .....
٥٩	ثانياً: الرحلة: تحسين عمل مجلس الإدارة .....
٧٧	ثالثاً: النهاية: خلق نهايات وبدايات جديدة .....
٨١	الفصل الثالث إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي.....
٨٣	أولاً: تهيئة البيئة .....
٨٩	ثانياً: إدارة الموارد البشرية وفعالية القطاع غير الربحي .....
١٠٤	ثالثاً: تطوير مهارات إدارة الموارد البشرية .....
١٠٧	الفصل الرابع إدارة العلامات التجارية للمنظمات غير الربحية.....
١٠٩	أولاً: السياق والمفاهيم وبناء اللبنة .....
١١٩	ثانياً: الحصول على علامة تجارية تتسم بالتكامل والديمقراطية والألفة .....
١٢٦	ثالثاً: وضع فكرة العلامة التجارية موضع التنفيذ .....
١٣٤	الخاتمة.....
١٣٧	المراجع.....
١٣٨	الملاحق.....

## مقدمة الكتاب

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه إلى يوم الدين. وبعد...

تسعى العديد من المنظمات -لا سيما- المنظمات الخيرية إلى العمل الإداري المنظم الذي يركز على خطط وموارد وإجراءات واضحة ومتسقة تُسهّم في دفع عجلة الإنتاج الخاصة بكل نشاط من أنشطة هذه المنظمات. وانطلاقاً من ذلك وبعد استقراء الكتب الأجنبية الحديثة في هذا المجال، تم اختيار أربعة كتب صادرة باللغة الإنجليزية وعمل ملخص لأبرز الموضوعات والأفكار التي تضمنتها هذه الكتب بهدف تقديم المعرفة والمعلومة حول جوانب مهمة في الحياة الإدارية للمنظمات الخيرية، وهذه الكتب هي:

الكتاب الأول بعنوان: قيم التطوع من منظور عبر ثقافي<sup>(1)</sup>، تحرير: باول ديكر، ولويك هالمان. ويعد هذا الكتاب أحد إصدارات سلسلة "دراسات القطاع غير الربحي والمجتمع المدني"، التي يحررها "هلموت أنهير"، الأستاذ بجامعة كاليفورنيا وكلية

---

<sup>1</sup>- Paul Dekker & Loek Halman (2003). The Values of Volunteering: Cross-Cultural Perspectives. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.

لندن للاقتصاد والعلوم السياسية. أما المحرران، فهما أستاذان بجامعة تيلبيرج الهولندية: الدكتور/ لويك هامان، والدكتور/ باول ديكر، ويعمل الأخير. أيضاً. في مكتب التخطيط الاجتماعي والثقافي في هولندا.

وتكون هذا الكتاب من اثني عشر فصلاً ناقش التطوع وقيمه في صورة مقارنة بين عدة ثقافات، كما بحث علاقة التطوع بقيم الحداثة، وعرض للجذور المؤسسية للتطوع، وقدم نماذج للإشكاليات الثقافية للتطوع في عدة دول، منها: كندا والمكسيك ورومانيا، ومجتمعات ما بعد الشيوعية، كما طرح تساؤلات حول علاقة التطوع بالتغير الجيلي والاتجاهات الديمقراطية في المجتمعات المتنوعة. وقد اعتمدت بعض فصول هذا الكتاب على التحليل الكمي، وذلك من خلال الاستقصاءات واسعة النطاق، في حين أن بعضها الآخر كان أكثر نوعية من حيث كونها عرضاً لتقارير عن دراسات اثنوجرافية تهتم بوصف الأجناس البشرية والسلوكيات الاجتماعية مع المنظمات التطوعية وداخلها.

ولعل ما يقدمه هذا الكتاب من توضيح للمفاهيم المتعددة الخاصة بالعمل التطوعي، وكذلك بعض التجارب والأفكار حول العمل التطوعي في بعض الدول، يمكن أن يُسهم في بناء استراتيجيات العمل التطوعي من جانب، وفي اكتشاف مواطن التوافق والاختلاف مع الدول الأخرى من جانب آخر.

أما الكتاب الثاني، فهو بعنوان: دليل رئيس مجلس الإدارة<sup>(2)</sup>، تأليف: د. ميندي ويرثيمر. ويعد هذا الكتاب أحد إصدارات مؤسسة بورد سورس (BoardSource). وقد أنشأت هذه المؤسسة في عام ١٩٨٨ باقتراح من "رابطة مجالس إدارة الجامعات" و"القطاع المستقل"، وبمنحة ممولة من مؤسسة كيلوج وخمسة مانحين آخرين. وتهدف هذه المؤسسة إلى بناء مجالس إدارة فعالة، وتطوير إدارات الجهات غير الهادفة للربح، وتنمية ما تقدمه من خدمات. وتعد هذه المؤسسة اليوم المصدر الرئيس لتزويد قادة المنظمات غير الربحية بالموارد، من خلال ورش العمل والتدريب والمواقع الإلكترونية الشاملة. كما توفر المؤسسة الاستشاريين للعمل بشكل مباشر مع قيادات المؤسسات غير الربحية لتصميم الحلول المعنية بتلبية احتياجات المنظمة. وتمتلك المؤسسة أكبر مجموعة من الكتب العالمية والشاملة عن إدارة المنظمات غير الربحية، إضافة إلى أنها تقيم مؤتمراً سنوياً يحضره قرابة ٩٠٠ من خبراء الحوكمة وأعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين وكبار الموظفين على مستوى أنحاء العالم.

وبالإضافة لأهمية المؤسسة الناشئة، تكمن أهمية الكتاب في شموله لمعظم المراحل التي يمر بها رئيس مجلس الإدارة منذ لحظة قبوله المنصب، واستعراضاً لدوره ومهامه داخل مجلس الإدارة، وعلاقته بالجهات التنفيذية بالمنظمة، وحتى ختام مدته واختيار خليفته. ويمتد الشمول للعديد من القضايا التي تواجه رئيس مجلس الإدارة في المراحل المشار إليها، فالشركات

---

<sup>2</sup>- Mindy R. Wertheimer (2013). The Board Chair Handbook. 3rd edition. Washington, DC: BoardSource.

التنفيذية، والتخطيط الاستراتيجي، وتصميم البرامج وتقويمها، وتنمية الموارد المالية، والرقابة عليها كانت كلها موضع نقاش في الكتاب.

وقد انقسم هذا الكتاب إلى ثلاثة أجزاء، ركز الجزء الأول – في أول أربعة فصول - على المرحلة التأسيسية لبناء القدرات الفردية لرئيس مجلس الإدارة؛ وذلك من حيث بيان مهامه ومسؤولياته وأدواره وعلاقاته ومهاراته والاتصالية وقدراته على تسيير العمل. أما الجزء الثاني، فتناول - في فصوله الستة - رحلة رئيس مجلس الإدارة في التسيير الأمثل لعمل مجلس الإدارة، وذلك من خلال استعراض مهام القيادة القوية وممارسات الإدارة السليمة حيث المهام الأساسية لتطوير المجلس، وطرح إشكالية الفكر الإبداعي وعلاقته بعملية صنع القرار. كما قدم رؤية حول بنية عمل مجلس الإدارة وجلساته ولجانه التنفيذية وفرق العمل. كما فصّل هذا الجزء في دور رئيس مجلس الإدارة في تطوير الموارد والرقابة المالية للمنظمة، وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي وتخطيط البرامج وتقويمها، فضلاً عن تقويم الأداء لمختلف مستويات الإدارة والتنفيذ في المنظمة. بينما تناول الجزء الثالث - بفصليه الحادي عشر والثاني عشر - كيفية الوصول إلى نهايات وبدائيات جديدة؛ وتحديداً التخطيط لخلافة رئيس مجلس الإدارة، وكيفية رؤية رئيس مجلس الإدارة للمستقبل، وتقديمه انعكاسات حول خبرته السابقة.

أما الكتاب الثالث، فعنوانه: إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي<sup>(3)</sup>. وقام بتحرير هذا الكتاب "رونالد جي بيرك" و "كاري ل. كوبر". ويعمل الدكتور "بيرك" أستاذاً فخرياً للدراسات المؤسسية في جامعة يورك في ولاية أونتاريو بكندا. أما الدكتور "كوبر" فهو أستاذ بارز في الصحة وعلم النفس المؤسسي في جامعة لانكستر في المملكة المتحدة، فضلاً عن دوره كمحرر لسلسلة "الأفاق الجديدة في الإدارة"، والتي يعتبر هذا الكتاب جزءاً منها.

وقد اشتمل الكتاب على أحد عشر فصلاً، مقسمة على ثلاثة أجزاء: اهتمت فصول الجزء الأول بتهيئة المناخ لعملية إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي. فحمل الفصل الأول عنوان "تهيئة الموقع لإدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي". بينما ركز الفصل الثاني على إدارة الموارد البشرية في القطاع التطوعي. أما الفصل الثالث، فقدم تصوراً عاماً حول الأدوار التي تقوم بها المنظمات غير الربحية في المجتمع الأمريكي. أما الجزء الثاني، فناقش - في فصوله السبعة - العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وفعالية القطاع غير الربحي؛ فركز الفصل الرابع على عرض الأدبيات حول القيادة في المنظمات غير الربحية. واستعرض الفصل الخامس تسعة إرشادات لفرق القيادة المتميزة في القطاع غير الربحي، وطرح الفصل السادس نقاشاً حول أهمية تطوير العلامة التجارية للمنظمات غير الربحية باعتبارها ضرورة حيوية، وعرض الفصل السابع لعلامات المنظمات غير الربحية

---

<sup>3</sup>- Ronald J. Burke & Cary L. Cooper (2012). Human Resource Management in the Nonprofit Sector: Passion, Purpose and Professionalism. UK: Edward Elgar Publishing Limited.

وكيفية إدارتها، وركز الفصل الثامن على دعم التعلم وتنمية المهارات بين الفرق المدفوعة الأجر والمتطوعين في المنظمات غير الربحية، كما اهتم الفصل التاسع بمعايير فعالية قيادة فريق عمل متنوع في منظمة غير ربحية، واختتم الجزء الثاني بالفصل العاشر حول التغيير المؤسسي في المنظمات غير الربحية وتطبيقاته على إدارة الموارد البشرية. أما الجزء الثالث، فقد ركز - في فصله الوحيد، وهو الفصل الحادي عشر - على تطوير مهارات إدارة الموارد البشرية من خلال برامج التعليم في الجامعات المتخصصة في دراسات إدارة الموارد البشرية والعمل الخيري، للكشف عن الحالة الراهنة والتوجهات المستقبلية.

ويعد ذلك الكتاب مرجعاً قيماً للباحثين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية، ولطلبة الدكتوراه المهتمين بالقطاع غير الربحي، فضلاً عن الممارسين المسؤولين عن التخطيط سواء في المنظمات الحكومية أم غير الحكومية.

أما الكتاب الرابع والأخير، فهو بعنوان: فكرة العلامة التجارية: إدارة العلامات التجارية للمنظمات غير الربحية بتكامل وديمقراطية وألفة<sup>(4)</sup>، تأليف: ناثالي لايدلر كيلاندر، وجوليا شيبارد ستينزل، مع تقديم من: كريستوفر ستونز. وتتمتع الكاتبتان بخبرة كبيرة في مجال المنظمات غير الربحية والتسويق تؤهلها لوضع استراتيجيات مثمرة؛ ف"ناثالي لايدلر - كيلاندر"، تحاضر في السياسة العامة بجامعة هارفارد حيث تدرس لطلبة الدراسات العليا مقررات في الإدارة والقيادة والتسويق، كما أنها أستاذ

---

4- Nathalie Laidler-Kylander & Julia Shepard StenzelRonald (2013). The Brand IDEA: Managing Nonprofit Brands with Integrity, Democracy, and Affinity. Wiley: Jossey-Bass.

مساعد في العمل الدولي بجامعة تافتس، وقد تخصصت في البحث والكتابة عن علامات المنظمات غير الربحية منذ ٢٠٠١ م. وفيما يتعلق بالجانب العملي، تعمل "جوليا شيبارد ستينزل" كمستشارة للمنظمات غير الربحية في مجالات الاستراتيجية ونظم الإدارة، فضلاً عن كونها عضو مجلس إدارة نشط في بعض المنظمات غير الربحية.

أما كاتب مقدمة الكتاب "كريستوفر ستون"، فيذكر أن هذا الكتاب جاء في أعقاب نقاشات في قطاع المنظمات غير الربحية في العالم، فكانت هناك تساؤلات حول أهمية إنفاق أموال التبرعات القيمة في تصميم علامات تجارية للمؤسسات غير الربحية وإدارتها، ومدى أولوية تصميم علامة تجارية في ظل تنامي وسائل التواصل الاجتماعي، والخلاف حول التباين بين استراتيجية المنظمات غير الربحية عن نظيراتها لدى القطاع الخاص. وقد حسم الكتاب هذه الأسئلة ليجيب عليها بـ (نعم)؛ فالعلامة التجارية باتت ذات أهمية متنامية في تشكيل عمليات التواصل حول المنظمات غير الربحية، كما يمكن اعتبارها وسيلة من وسائل جمع التبرعات وتنمية العلاقات مع المانحين والمستفيدين، بحيث لا تجتذب العيون فقط، ولكن تعبر عن الرسالة والأهمية. وفي هذا الصدد، تختلف العلامات التجارية للمنظمات غير الربحية عن القطاع الخاص في أولوية المنافسة لصالح التعاون، ومحورية الرسالة على حساب الأبعاد المادية البحتة. ووفقاً لـ "ستون"، أصبحت عملية إدارة العلامات التجارية أكثر تعقيداً. ومن ثم، يساعد هذا الكتاب المنظمات غير الربحية على تطوير علاماتها التجارية، وإدارتها لخدمة رسالتها، مع الحفاظ

على قيمها ومصداقيتها. ويستجيب الكتاب للتسارع في البيئة التقنية والإعلامية، ويقدم إطاراً لتشخيص كفاءة إدارة المنظمة لعلاماتها التجارية، كما يوفر نموذجاً لإرشاد المنظمات حول كيفية إدارة هذه العلامات.

واشتمل هذا الكتاب على تسعة فصول، تتوزع على ثلاثة أجزاء مرتبطة بسياق العلامات التجارية للمنظمات غير الربحية ومفهومها، وكيفية تطويرها - في إطار رؤية الكتاب عن التكامل والديمقراطية والألفة - ووسائل تنفيذها، وآفاق تطبيق هذه الاستراتيجيات في كل المنظمات غير الربحية.

ومما تجدر الإشارة إليه حول هذا الكتاب أنه جاء ثمرة لدراسات وبحوث تشاركية استغرقت أكثر من عامين. فإدراكاً منها لأهمية إدارة العلامات التجارية والاهتمام بتصميمها في القطاع غير الربحي، قامت "مؤسسة روكفلر" في ٢٠١٠ بدعم هذا البحث لتحسين فهم كيفية استخدام المنظمات غير الربحية لعلاماتها التجارية وإدارتها لتحقيق عائد اجتماعي متزايد. وقد نشرت النتائج في البداية في صورة مقالة في مجلة "تقرير ستانفورد للتجديد الاجتماعي" في عام ٢٠١٢ بعنوان: "دور العلامة التجارية في القطاع غير الربحي". وتعد أفكار هذه المقالة هي جوهر الكتاب مع المزيد من التطوير. وقد اعتمدت نتائج هذا العمل على مقابلات متعمقة عقدت خلال عام ٢٠١١، ثم اختتمت بورشة عمل ليوم واحد مثلت فيها المنظمات غير الربحية وقيادات فكرية بارزة. وكاستجابة لردود فعل إيجابية حول أهمية الموضوع والنتائج الأولية للمقابلات؛ استكملت المقابلات في عام ٢٠١٢، بهدف مزيد من الفهم حول كيفية تطبيق العلامات التجارية في الممارسة الواقعية، فضلاً عن جمع الأمثلة عن المنظمات التي

تدير علاماتها التجارية بشكل فعال. ومن ثم، يعد هذا الكتاب – الذي اعتمد على حوالي مائة لقاء مع رجال ونساء من المنظمات غير الربحية الكبيرة والصغيرة - في جزء كبير منه قراءة في تجارب الأفراد محل المقابلات الشخصية وخبراتهم وأفكارهم واقتراحاتهم حول كيفية تعظيم المنظمات غير الربحية لمنافعها من العلامات التجارية.

وبشكل عام، يعد الكتاب مفيداً لذوي الاهتمام بالتسويق والعلامات التجارية، أو حتى لغير ذي المعرفة السابقة بهذا المجال، فضلاً عن قيادات المنظمات غير الربحية والباحثين من الأساتذة والطلاب المهتمين بهذا المجال.

وبعد استقراء الفكرة العامة للكتب الأربعة، وإبراز شيء من قيمتها النظرية والتطبيقية، يعرض الكتاب الحالي لخلاصات أفكاره هذه الكتب في الفصول التالية:

الفصل الأول: قيم التطوع من منظور عبر ثقافي.

الفصل الثاني: مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة في القطاع غير الربحي.

الفصل الثالث: إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي.

الفصل الرابع: إدارة العلامات التجارية للمنظمات غير الربحية.

ويأتي هذا المشروع ضمن الشراكة الدائمة بين المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد) ومؤسسة حمد بن عبد  
الرحمن الحصيني الخيرية ضمن الرؤية المشتركة بينهما بتنفيذ المشاريع التي تخدم وتلبي احتياجات العمل الخيري في المملكة  
العربية السعودية.



# الفصل الأول قيم التطوع من منظور عبر

ثقافي

يعد التطوع - رغم محدودية عدد الأفراد المنخرطين فيه - أحد الظواهر المهمة جداً لقيام المجتمع بأدواره بشكل صحيح. كما يعد التطوع والمشاركة الفعالة في منظمات العمل التطوعي من مكونات المجتمع المدني بشكل رئيس، فهناك شعور بأن تأثيرهما يتعدى مجرد بذل الوقت لصالح الآخرين إلى إعادة لحمة التماسك الاجتماعي والتنظيم الذاتي المجتمعي، فضلاً عن تعميق الديمقراطية وروح المواطنة الفردية. وعلى الرغم من تأكيد العديد من الدراسات على أهمية الانخراط المدني التطوعي في تنمية التكافل الاجتماعي والحفاظ على الديمقراطية السياسية. إلا أن القليل من الدراسات تناول موضوع التطوع - بشكل خاص - من منظور المجتمع المدني ودوره في التماسك الاجتماعي والديمقراطية السياسية.

لذا، يتناول هذا الفصل عدداً من التساؤلات حول: التنوع، والمحددات الثقافية والاجتماعية، والهيكلية المؤسسية للتطوع، وحتى تأثيراته الفردية والاجتماعية والسياسية المتوقعة على الأفراد والمجتمعات. ولتحقيق هذا الهدف، تعتمد معظم تحليلات هذا الفصل على بيانات دراسات استقصائية واسعة النطاق من مصادر متنوعة في مختلف دول العالم، مثل: الاستبانات والمسوح، وبخاصة "مسوح القيم الأوروبية"، و"مسوح القيم العالمي"، ومشروع القطاع غير الربحي المقارن لجامعة جونز هوبكنز، كما يعتمد بعض تحليلات هذا الفصل على استخدام المقابلات الشخصية والمناقشات الجماعية وملاحظة المشاركين.

ولا تقتصر التساؤلات المطروحة في هذا الفصل على أوجه التشابه والاختلاف في التطوع بين الثقافات المختلفة فحسب، بل تخطتها أيضاً للكشف عن قضايا أخرى، مثل: دوافع التطوع، وكيفية التشبيك بين المتطوعين، وطبيعة المثل والقيم التي يسعى المتطوعون لتحفيزها.

وتأسيساً على ما سبق ذكره، يمكن الإجابة عن تلك التساؤلات وغيرها - من خلال دراسات ميدانية وأخرى تحليلية - على النحو التالي:

### أولاً: التطوع والقيم

على الرغم من صعوبة تعريف التطوع أو الاتفاق على مفهوم موحد له، إلا أن هناك عدة سمات شائعة مميزة له: فهو غير إلزامي، ويسهم في خدمة الآخرين في المجتمع أو يكون لصالح منظمة ما، وغير مدفوع الأجر، ويرتبط في بعض الأحيان بسياق منظم. وفضلاً عن الاختلافات حول تقدير هذه السمات الأربعة وقياسها، فثمة تساؤل حول دوافع التطوع؛ ففي حين يراه البعض انعكاساً لشخصية الفرد التعاونية والنشطة والسخية في العطاء، يُقدره البعض الآخر كسلوك اجتماعي مرتبط بسياقاتهم الاجتماعية. وعلى أي حال، فإنه بالرغم من المحاولات التي يضيفها البعض على دوافع التطوع، فلا يزال جزء من التطوع محاكاة للجماعات الاجتماعية والثقافية. أو ببساطة يستند لدوافع لم توضحها الاستبانات محددة الإجابات (المغلقة).

وبالإضافة إلى الدوافع، فإن للتطوع عوائد عدة، وأكثر هذه العوائد وضوحاً تتمثل في: الأموال المقدمة والخدمات المجانية المتاحة للمحتاجين، مثل: الأنشطة في المجتمعات المحلية ووسائل الترفيه العامة التي لم تكن لتظهر بدون جهود المتطوعين. كما يعد رأس المال الاجتماعي الذي يشير إلى العلاقات الاجتماعية ومعايير التبادل والموثوقية، وكذا الخطاب العام الذي يعني التفكير في المشكلات الاجتماعية والالتزام بقيم الجماعة وتطوير الأهداف السياسية في المجتمع من ثمار التطوع غير المقصودة تماماً. ووفقاً للعديد من الدراسات الحديثة، ترتبط هذه القيم الجماعية في المجتمعات بالتطوع. فالمشاركة التطوعية قد تعد نواة المجتمع المدني، وتعبيراً عن سلوكيات المواطنة الفعالة. إلا أن ذلك لا يجعل التطوع – بكافة أشكاله - النشاط الأساسي لممارسة المواطنة في المجتمع المدني.

### ثانياً: التصورات المتباينة حول التطوع

فيما يتعلق بإشكالية التصورات المتباينة حول التطوع، تمت مناقشة الاختلاف حول تعريف التطوع كما تناولته الأدبيات المختلفة في ثماني دول. وقد تراوح هذا التباين ما بين التوسع الشديد للعمل بدون ربح مادي كامل، وبين تحديد التطوع بالعمل لوقت محدد وبدون مقابل مادي. وبالمراجعة الشاملة لهذه الأدبيات، تبين أن تعريف التطوع يركز على أربعة أبعاد رئيسية، هي: الإرادة الحرة، ووجود مكافآت ملموسة، والتنظيم الرسمي، والقرب من المستفيدين. هذا بالإضافة إلى أن تحليل مفهوم التطوع

يبين أن التصور العام لهذا المفهوم يشمل نتائج تصور المجتمع عن صافي التكلفة الناتجة عن أي عمل تطوعي وذلك من خلال طرح إجمالي الفائدة من إجمالي التكلفة.

وكما استهدف استقراء الأدبيات تحليل اتجاهات وتصورات مجتمعات متباينة ثقافياً نحو مفهوم التطوع، تم التحقق من ذلك الهدف أيضاً - ميدانياً - من خلال استبانة تضمنت خمسين (٥٠) فقرة تقيس سمات العمل غير مدفوع الأجر، وصافي التكلفة. وقد استخدم في الاستبانة مقياس ليكرت خماسي الاستجابات والتي تدرجت من "لا أمارس العمل التطوعي مطلقاً" إلى "أمارس التطوع بالتأكيد". وقد تم توزيع الاستبانة في بلجيكا وكندا وألمانيا والهند وإسرائيل وإيطاليا وهولندا والولايات المتحدة الأمريكية.

وأظهر تحليل نتائج الاستبانات وجود موافقة كبيرة بين الدول الثمانية على تعريف المتطوع، كما أوضحت النتائج أن للمكافآت وضعف الإرادة الحرة تأثيراً سلبياً على تصورات الأفراد عن ماهية العمل التطوعي. كما أوضحت النتائج أن ثمة عوامل مجتمعية - على مستوى الدول المتباينة ثقافياً - تؤثر على تصورات الأفراد نحو مفهوم العمل التطوعي؛ ففي الهند مثلاً، يعتبر قبول العمل الإضافي غير مدفوع الأجر عملاً تطوعياً، وهو الأمر الذي يفرق بين رؤية التطوع باعتباره عملاً غير مدفوع الأجر، وأرؤيته كمشاركة فعالة في المجتمع. كذلك أظهرت النتائج أن الفوائد المادية وغير المادية لعبت دوراً مهماً في التأثير على تصورات

الأفراد نحو عمل المتطوع: مما يوحي بأنها قضية ثقافية. كذلك أوضح التحليل أن تصورات الأفراد نحو مستوى أو قدر العمل غير مدفوع الأجر قد يولد اختلافات كبيرة عند تعريف المتطوع.

### ثالثاً: التطوع من منظور عالمي

لقد كان للتطوع عبر التاريخ دور مهم في بناء ودعم المجتمع؛ إذ إنه يساهم في إصلاح المشكلات المجتمعية، وتحقيق التضامن الاجتماعي، وتغيير السياسة العامة، وتحسين جودة الحياة. ولقد أكدت تعاليم كل الأديان الأساسية على ضرورة رعاية كبار السن والأرامل والأيتام والفقراء والأفراد الذين ليس لهم عائل. ورغم التسليم بأهمية ذلك وضروره وجوده، إلا أن البيانات الحكومية والدراسات الموثقة لأدوار العمل التطوعي في دعم المجتمعات ما زالت قليلة جداً. ولهذا، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معدل التطوع ومجاله ونطاقه وأنماطه على مستوى مختلف دول عديدة في العالم، وذلك من خلال تحليل نتائج بيانات "مسح القيم الأوروبية" وبيانات "مسح القيم العالمية" وفقاً لمستوى الدخل ومعدلات الحرية. كما سعت هذه الدراسة لمقارنة السمات المختلفة بين المتطوعين وغير المتطوعين من حيث: النشاط الديني، العضوية، شبكات التواصل الاجتماعي، والمشاركة السياسية.

وقد أدركت العديد من الحكومات - وخاصة في عصر العولمة والديموقراطية - أنها لن تستطيع وحدها تقديم كل الخدمات، ومن ثم كان لإشراك المواطنين وعمل مبادرات الشراكة الدور الأهم في تقديم خدمات أكثر، وفي المحافظة على المجتمع، وفي بناء ثقة متبادلة وتضامن اجتماعي أفضل. وهناك دلائل كثيرة تؤكد أن المنظمات غير الربحية والأنشطة التطوعية تتزايد بشكل متسارع عالمياً. فمن خلال الدراسات المسحية والاستبانات- التي بدأ تطبيقها في الفترة (١٩٩٩ / ٢٠٠٢) على ٧٣ دولة، ثم على ٢٣ دولة، ثم على ٤٧ دولة - والتي استهدفت جمع بيانات عن العضوية والعمل التطوعي في هذه الدول، أظهر التحليل عدة نتائج، منها: أن الأشخاص الذين اندمجوا في العمل التطوعي يواصلون العمل في هذا المجال بكل نشاط وحماس، أن التطوع يعني تنفيذ العمل بدون مقابل حتى أن المتطوع قد ينفق المتبقي من مصروفه اليومي لإنجاز العمل، أن من سمات المتطوع كذلك بذل وقته في العمل بكامل حريته، أن تقديم الخدمات لا يقتصر على العائلة أو الأقارب بل يتضمن كل الأشخاص من غير المقربين له؛ سواء من الأصدقاء أو من المدرسة أو من المجتمع أو البيئة التي ينتمي لها.

كما اتضح أن للعمل التطوعي أربعة أنماط، وهي:

- العمل التبادلي والذي يشمل الجماعات التي تقدم المساعدات الذاتية،
- العمل الخيري أو الإنساني الذي يشمل تقديم الخدمات للآخرين أو للمجتمع ككل،

- الحملات الإعلامية التي تركز أنشطتها على حماية البيئة أو تمرير التشريعات المتعلقة بمساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة أو زيادة الإسكان العام،

- المشاركة التي تتضمن الخدمة في المجتمع كممثلين عن الحكومة سعياً لحل مشكلات المجتمع؛ الأمر الذي يدل - في ضوء هذه الأنواع الأربعة - على أن مدى العمل التطوعي واسع جداً.

كذلك أوضح التحليل الكمي لنتائج المسوح والاستبانات وجود تباين كبير بين معدلات التطوع على مستوى دول العالم التي طبقت عليها الأدوات، وقد تم عزو هذه التباينات في المدى (بين المعدلات المرتفعة والمنخفضة) إلى اختلاف الثقافة والخلفية الدينية والتاريخ الوطني والموقف الاقتصادي.

أما عن أكثر مجالات أو ميادين العمل التطوعي ممارسة، فكانت: إطعام المشردين (أطفال الشوارع)، عيادة المرضى، رعاية الأطفال، إيواء اللاجئين، تقديم المساعدات للمستشفيات، خدمات الرعاية والتوجيه للنساء والأطفال الذين يتم معاملتهم بعنف أو إساءة مفرطة، رعاية كبار السن؛ وذلك من خلال تقديم الأنشطة الفنية والترويجية، الإعلان عن احتياجاتهم، معاونة المدرسين، تقديم المساعدات الصحية، جمع التبرعات للمنظمات المختلفة، وإنشاء منظمات جديدة للتعامل مع الاحتياجات الجديدة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين معدلات التطوع في الدول المختلفة ومستوى الدخل ومستوى الحرية، فلم يتم – حتى الآن وفقاً لمقياس مؤسسة فريدام هاوس - إثبات الفرضية التي تنص على "أن الدول الغنية أو الدول الأكثر ديمقراطية لديها معدلات أعلى في التطوع من الدول الفقيرة أو الأقل حرية".

أما فيما يتعلق بسمات المتطوعين وسلوكياتهم، فقد تبين من خلال دراسات مسحية عديدة وجود علاقة بين رأس المال البشري وبين ممارسة التطوع؛ فالأفراد ذوو مستوى الدخل المرتفع، ومستوى التعليم العالي، والوظائف المرموقة يمارسون التطوع بمعدلات عالية. كما تنبأت نظرية الموارد الاجتماعية – التي طورها كل من ويلسون وميوزيك – أن الأفراد الذين لديهم عضويات في المؤسسات الدينية والاجتماعية والسياسية والنقابات المهنية؛ ينخرطون في الأعمال التطوعية بمعدلات أعلى ممن سواهم من غير المتطوعين.

#### رابعاً: الحداثة والتطوع

ثمة فرضية أو جدل قائم بأن العمل التطوعي أو المشاركة المدنية تتدهور في السنوات الحالية مثلما يحدث لأي دولة في عصر مجتمع المعرفة، ولا يتوقف الأمر على هذا الحد فحسب؛ بل له عواقب تقلق الحياة المدنية بصفة عامة والديموقراطية بصفة أخص. واستناداً على شواهد وأدلة من "مسح القيم الأوروبية" و"مسح القيم العالمي"، أرجع روبرت بوتنام – صاحب

هذا الفرضية - هذا التدهور إلى عدة عوامل، منها: هدر الوقت الكثير في مشاهدة التلفاز، ومشاركة المرأة في العمل. ومن العوامل التي أوردتها بوتنام أيضاً التباين بين الأجيال في ممارسة التطوع حيث تبين أن معدلات المشاركة المدنية لدى صغار السن أقل منها عند الكبار. واستنتج بوتنام من هذا أن التطوع في الدول الغنية أو الصناعية المتقدمة سيتدهور؛ لأن التنمية الاقتصادية تؤدي إلى زيادة الجمعيات التطوعية، فتتعدد القيادات ويزداد عدد العاملين فيها "فقط على الورق"، لكن على مستوى الممارسة فينخرط العاملون في الأنشطة المدنية بدرجة أقل مما يحدث في المجتمعات الزراعية. وبناء عليه، فإن مجتمعات ما بعد الصناعة التي تتسم بالتمدد الحضري الواسع والتواصل الإلكتروني... قد تقتطع من الوقت والجهد المتاح من أجل التفاعل مع الأنشطة المدنية. وبإيجاز، فليس من الضروري أن التنمية الاقتصادية تؤدي إلى ارتفاع معدلات المشاركات المدنية، بل من الممكن أنها تعيقها.

ولا ينتهي تأثير التنمية الاقتصادية عند هذا الحد، بل ينتج عنها كذلك تغييرات ثقافية بين الأجيال تسهم في تغيير قيمهم الأساسية ودوافعهم نحو العمل التطوعي. فالحدثة أسهمت في إحداث بعدين متميزين للتغير الثقافي؛ يتمثل أولهما في التحول من القيم التقليدية (التراثية) إلى القيم العلمانية المرتبطة بمجتمع الصناعة، وقد ساهم هذا في خفض معدلات المشاركة المدنية. أما البعد الثاني، فتمثل في التحول من قيم البقاء على قيد الحياة (القيم البيولوجية) إلى قيم التعبير عن الذات والمرتبطة بظهور مجتمع المعرفة؛ الأمر الذي أسهم في ارتفاع معدلات المشاركة المدنية عامة، وفي زيادة العمل التطوعي خاصة.

وبهذا، اعتبر بوتنام أن السمة الرئيسية لتدهور المشاركة المدنية هي التغير الثقافي بين الأجيال، ولم تكن تلك السمة خاصة بالمجتمع الأمريكي فقط، بل ظهر من خلال تحليل البيانات والعلاقات الارتباطية بين السن والعضوية في الجمعيات التطوعية والعمل التطوعي - وذلك على مستوى ١٧ دولة غنية و ٣١ دولة نامية وشيوعية سابقاً - أن معدلات عضوية الشباب في الجمعيات التطوعية ومشاركاتهم في العمل التطوعي أقل من كبار السن. كما أوضح تحليل البيانات أن للتطوع ثلاثة أنواع، هي:

- التطوع في: الجمعيات البيئية، جهود السلام، رعاية كبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة، المراكز الصحية والإسعاف،
- التطوع في: الأحزاب السياسية، والمنظمات المحلية المعنية بقضايا الفقر والبطالة وحقوق المرأة، ونقابات العمل،
- التطوع في: المؤسسات الدينية، والنقابات المهنية، والمراكز الرياضية، والجمعيات التعليمية والثقافية.

وتباين معدلات المشاركة والتطوع بين الدول حسب عوامل التغير الثقافي التي تقوم بدور مهم في تشكيل أو بلورة العمل التطوعي. فالدول أو المجتمعات التي تؤكد على قيم التعبير الذاتي تأكيداً قوياً - على المستويين اللفظي والفعلي - ترتفع لديها معدلات المشاركة في أنواع العمل التطوعي الثلاثة ارتفاعاً ملحوظاً عن غيرها من المجتمعات. أما التحول من القيم التقليدية إلى القيم العلمانية فيرسخ المشاركة في النوع الثالث من أنواع التطوع.

وعموماً، وعلى نقيض ما ذكره بوتنام عن دور التنمية الاقتصادية في خفض التطوع في المجتمع الأمريكي، فثمة دلائل تؤكد أن التنمية الاقتصادية تؤدي إلى زيادة العمل التطوعي، وهناك أيضاً دلائل يسهل ملاحظتها في الدول الصناعية الأخرى

على وجه العموم، وفي مجتمعات الحداثة على وجه الخصوص لا تشير مطلقاً إلى انخفاض معدلات التطوع فيها بسبب نمو الاقتصاد.

### خامساً: نظرية البنى الكبيرة وعلاقتها بسلوك التطوع

لتحليل المشاركة الاجتماعية التطوعية من منظور عبر ثقافي، تم اعتماد هذه الدراسة على بيانات "مشروع القطاع غير الربحي المقارن" الذي أجراه مركز دراسات المجتمع المدني التابع لجامعة جونز هوبكنز على ٢٤ دولة. وقد أوضح تحليل البيانات أن التطوع يزداد عن طريق أسس تنظيمية رسمية تنمو – هي الأخرى – بدعم الدولة لها. كما يبين التحليل أيضاً أن ثمة عوامل اجتماعية تؤثر في تشكيل القطاع غير الربحي، مثل: طبيعة العلاقات بين الطبقات الاجتماعية، السياسات الاجتماعية للحكومة، الدين الرسمي للمجتمع.

وتفصيلاً، أظهر تحليل البيانات المسحية المتاحة من ذلك المشروع وجود اختلافات ثقافية بين الدول فيما يتعلق بمجال العمل التطوعي، وحجمه الكلي، وبنية نظامه، وتوزيعه على المجالات الخدمية. كما تبين من التحليل أن التباين في المشاركات الاجتماعية التطوعية بين الدول المتباينة ثقافياً يرتبط بمدى ما تدعمه الحكومة من أنشطة الرعاية الاجتماعية، وما يتيح ذلك من التوسع في أنشطة القطاع غير الربحي. ومن ثم، ليس غياب منظمات القطاع غير الربحي الرسمية – كما يتصور البعض

- هو المحفز على التطوع، بل إن وجود هذه المنظمات – كما يتسق مع نظرية تعبئة الموارد – هو الذي يشجع الأنشطة الاجتماعية التطوعية التي تتطلب توفر الموارد الاجتماعية والمؤسسية بالإضافة إلى دعم الحكومة لتنشيط المشاركة في التطوع.

كما أوضح التحليل أن التطوع يكون أكثر شيوعاً في الدول المتقدمة ذات البنى المؤسسية غير الربحية، حيث تكون هذه المؤسسات والهيكل أكثر قدرة على توظيف المشاركة التطوعية والحفاظ عليها، إلا أن أشكال التطوع وأهدافه في هذه الدول تركز على نماذج مختلفة من العلاقات الاجتماعية؛ فالدول الاشتراكية الديمقراطية تتسم بمعدلات عالية من التطوع الهادف للدفاع عن الحقوق أكثر منه الساعي نحو تقديم الخدمات الاجتماعية. أما في النظم الليبرالية والدول ذات المصالح الخاصة مثل: دول فرنسا وألمانيا وهولندا، فتزداد فيها معدلات تقديم الخدمات الاجتماعية، ولديها تركيز أكبر من المتوقع على التطوع الهادف للدفاع عن الحقوق. ولعل هذا الاستثناء يُعزى للتغيرات السياسية الاجتماعية التي حدثت في هذه الدول أثناء فترتي الستينيات والتسعينيات من القرن العشرين. بينما في الدول متعددة الولايات يتوقف التطوع ويُعرقَل المتطوعون عن تقديم الخدمات الاجتماعية، بالرغم من القدرات الذاتية لتلك الدول على توفير مثل هذه الخدمات.

وتبين من التحليل أيضاً أن ثمة علاقة تربط دوافع التطوع بإنجاز أهداف متنوعة تتراوح ما بين الفعالية الذاتية وتحسين جودة الحياة، وحتى إنتاج السلع والخدمات العامة وتوصيلها. كما اتضح أن أهمية هذه الأهداف المتعددة تتوقف على السياسات الاجتماعية والثقافة السياسية والمسارات التنموية للدولة؛ فبرامج الرفاهية الاجتماعية المتاحة من قبل الدولة

تحدد نوعية الخدمات الاجتماعية الملقاة على كاهل العمل التطوعي ونطاقها، حتى ولو كان ذلك يتم في إطار نظرية التعاون المتبادل، وليس من قبيل التزاحم بين القطاعين الحكومي والتطوعي.

وتؤكد مثل هذه النتائج على فائدة النظرية أو الأسلوب الهيكلي الكلي وإسهامه في المشاركة التطوعية؛ حيث إن الهيكل الاجتماعي والسياسي يؤثر على إمكانية حدوث التطوع وبشكل معين.

سادساً: هل لدى المتطوعين روح متميزة؟ دراسة كندية

هل لدى الأفراد المتطوعين روح متميزة؟ لهذا السؤال ملامح خاصة وعناصر رئيسية، إذ إنه يستقصي عدداً كبيراً من القيم والتصورات والمعتقدات التي ترتبط بالعمل التطوعي أكثر من كونها محددات للسلوك، كما أنه يتضمن السؤال عن التطوع الرسمي والمساعدات الشخصية المباشرة، ومدى تكرار العمل التطوعي، وإمكانية تطوير النماذج القيمية لدى المتطوعين لتمتعهم بروح متميزة. وللإجابة عن ذلك السؤال، تم إجراء مسح وطني عام ١٩٩٧ م على قطاع عريض من المجتمع الكندي، وذلك حيث تم تطبيق استبانة - عن طريق المقابلات الشخصية - على عينة ممثلة للمجتمع الكندي تقدر بـ ٢٠١٤ مستجيباً، وقد اشتملت الاستبانة على ١٤٤ سؤالاً في تسعة أقسام؛ يختص ٩٢ سؤالاً منهم - في ثمانية أقسام - بالقيم

والتصورات والمعتقدات المتعلقة بالعمل التطوعي في المجتمع الكندي، أما القسم التاسع فاشتمل على المتغيرات الديموغرافية، مثل: المهنة، التعليم، الدخل، محل الميلاد، ... الخ.

وأظهر تحليل البيانات:

- أن ثمة تبايناً في القيم والتصورات والمعتقدات يكمن بصفة رئيسة بين المتطوعين وغير المتطوعين، بصرف النظر عن كون ذلك عن طريق منظمة أو كونها من خلال الشخص نفسه.
- وجود فروق دالة إحصائياً على ٦٨%: ٧٥% من القيم الواردة بالاستبانة.
- كانت هذه الفروق أو التباينات موجودة بدرجة متوسطة إجمالاً، لكنها كانت كبيرة على ثمانية أسئلة فرعية وافق عليها المتطوعون ولم يوافق عليها غير المتطوعين: الأمر الذي دل على أن للمتطوعين قيماً (روحاً) متميزة (متسقة ومتماسكة).

فالمتطوع، وفقاً لهذا:

- يعترف بوجود وأهمية المصلحة العامة أو المدنية.
- لا يفرق بين المواطن والمهاجر،
- يعتقد أن على كل فرد مسؤولية الإسهام في الصالح العام دون ربط هذه المسؤولية بمنظمة أو جماعة أو حكومة،

- يعتقد بضرورة المشاركة الشخصية الفعالة لصالح المجتمع فضلاً عن التزامات المواطنة كدفع الضرائب مثلاً،
- يرى التطوع سلوكاً عاماً أكثر من كونه خاصاً،
- يكون اجتماعياً إيجابياً أكثر من كونه فردياً،
- يكون متكاملًا وشاملاً أكثر من كونه منفصلاً أو مستقلاً.

كما أوضح التحليل أن الأفراد الذين لديهم مستوى عال من الاجتماعية الإيجابية يملكون روحاً (دوافع) متميزة للتطوع. كذلك وجدت فروق جوهرية بين المتطوعين النشطاء (يتطوعون بشكل متكرر) وبين غير المتطوعين، وبين المتطوعين بصفة رسمية والمتطوعين الذي يقدمون المساعدات بشكل شخصي.

وفي ضوء هذا، فقيم التميز تكون في التطوع، وفي تكرار النشاط التطوعي، وهو الأمر الذي لا يعزى تفسيره فقط إلى العوامل الاجتماعية والشخصية، بل لا بد أيضاً من ربطه بمنظومة كاملة من القيم والمعتقدات التي تحددها خبرات الحياة في السنوات الأولى مع الأسرة، الدين، التعليم الجامعي. فهذه العوامل مجتمعة تقوم بدور المؤثر الحقيقي والعامل الأساسي في تعزيز قيم التطوع.

سابعاً: علاقة المتطوع بالمستفيد من منظور إنساني: دراسة مكسيكية

للتطوع أشكال مختلفة ومفاهيم متنوعة، وما يراه مجتمع ما تطوعاً، قد لا يعتبره مجتمع آخر تطوعاً، وهكذا الحال مع عوائد التطوع أو المنافع الناجمة عنه. وهذا ما سعت لمعرفة تلك الدراسة من خلال مناقشة ما يتلقاه المتطوعون المكسيكيون من جراء أعمالهم، وكذلك ردود فعل المستفيدين عن العمل التطوعي، مع التركيز على نوعية العلاقات المتبادلة بين المتطوعين والمستفيدين بصورة مباشرة.

ولبحث هذا الهدف، تم طرح أسئلة رئيسة مؤداها: كيف يؤسس الأفراد علاقة بين المتطوع والمستفيد؟ ما نوع العلاقة بينهما؟ ما الفوائد التي يتلقاها الطرفان؟ وهل يؤثر شكل التطوع (عطاء، مساعدة، خدمة) على هذه العلاقة؟ وإلى أي مدى تؤثر الثقافة على العلاقة بين المتطوعين والمستفيدين؟

كما قامت هذه الدراسة على مجموعة من المسلمات، هي:

- يقصد بعلاقات الخدمة في المنظور الإنساني احترام حرية الفرد في الاختيار والتصرف،
  - تختلف اتجاهات المتطوعين بقدر اندماجهم في العمل التطوعي وبقدر التفاعل مع المستفيدين،
  - يوجد نوعان مختلفان من العمل التطوعي حسب العلاقة التبادلية بين المتطوع والمستفيد، وهما:
    - علاقات الخدمة، وهي ذات طبيعة أفقية وتدعم الحوار والتفاعل وجها لوجه وتتيح لكل طرف الاستفادة من الأخر لما يتيح هذا المناخ من الثقة،
    - علاقات العون أو المساعدة، وهي ذات طبيعة تراكمية وغير متساوية، وتنتج هذه العلاقة عندما يسود مناخ التطوع نوعاً من السيطرة أو التحكم أو الاستفادة الشخصية لطرف واحد من المتطوعين أو المستفيدين.
- وللإجابة عن تلك الأسئلة الكيفية، ومن ثم تحقيق أهدافها، تم الاعتماد على عشرين مقابلة شخصية (غير مقننة ومفتوحة ومتعمقة). كما تم تحليل الإجابات من المنظور الإنساني – باعتباره أحد أنواع علم نفس السلوك الإنساني - الذي يهتم بدراسة الطبيعة الإنسانية من كل أبعادها وجوانبها الذاتية مثل: الوعي بالذات، إدراك الذات، الحرية، العلاقات الشخصية، القيم الشخصية، والاتجاهات الناجمة عن كل ذلك. كما يتضمن هذا المنظور العوامل الاجتماعية والقوى

الخارجية والظروف البيئية التي تسهم في تطوير قدراتنا وإمكاناتنا وفي فهم العلاقات الإنسانية التي نكتسبها عن أنفسنا من جراء التعامل مع الآخرين.

وقد أوضحت النتائج:

- أن اتجاه الفرد وسلوكه نحو التطوع عند بدء التعامل مع المستفيد مهم لتأسيس مناخ تفاعلي أو علاقة إيجابية بينهم.
- أن علاقات الخدمة تفوق علاقات المساعدة بنسبة ١ : ٩ (بتسعة أضعاف)، وذلك حيث أكدت استجابات ١٨ متطوعاً في المقابلة الشخصية على تطور العلاقات الشخصية بينهم لاتباعهم علاقات الخدمة.
- ظهور حالة واحدة فقط لم تكن قادرة على خلق مناخ غير مشروط (بدون قوانين).
- لا تؤثر الثقافة والبيئة على العلاقة بين المتطوع والمستفيد.

وأخيراً، يمكن القول أنه عندما يتطوع الفرد، تتولد لديه فرصة أكبر في الوعي باحتياجاته واحتياجات الآخرين لو أراد التعلم والتفاعل. ومن المنظور الإنساني، يسهم العمل التطوعي القائم على علاقات الخدمة في التطور الذاتي والتفاعل الشخصي. كما أن العمل التطوعي في الدول النامية ينظر إليه على أنه عامل أساسي في التغيير الاجتماعي؛ لأنه يقدم اختيارات لتأسيس العلاقات الأفقية، ويدعم الانفتاح والحرية والاختيار والتي تعد دعائم رئيسة وحقيقية للديمقراطية.

## ثامناً: التطوع في دول ما بعد الشيوعية

يمثل الانخراط في العمل الاجتماعي شرطاً أساسياً للمجتمع الديمقراطي، كما أن منظمات العمل التطوعي تعد بمثابة المكون الرئيس للمجتمع المدني؛ ومن ثم فالمشاركة الفعالة من قبل المواطنين في مثل هذه المنظمات وغيرها - كالأحزاب السياسية والمؤسسات الدينية والنقابات المهنية والنوادي الرياضية وفي الحياة العامة على وجه العموم - تعد عنصراً مهماً في العملية الديمقراطية التشاركية. وفي ضوء هذه الرؤية النظرية، تبرز أهمية تحليل ديناميات (العوامل المؤثرة على) العمل التطوعي في البيئة الاجتماعية السياسية المتغيرة تغييراً جذرياً، وإبراز العلاقة المعقدة بين نشأة المجتمع المدني وتطور العمل التطوعي في مجتمعات ما بعد الشيوعية بشكل أكثر وضوحاً، وذلك باستخدام النموذج النظري - الذي وضعه عالم الاجتماع اللتواني ماريوس بوفيلاس - والذي يمكن تعميمه لتحليل التغير الاجتماعي في المنطقة كلها. ووفقاً لهذا النموذج، فإن هناك أربعة توجهات عن التغير الاجتماعي في مجتمعات ما بعد الشيوعية ينبغي التمييز بينها، وهي:

- التعويضي: التوجه نحو استعادة المؤسسات والبنى الاجتماعية القديمة والمنعدمة.
- التقليدي: التوجه نحو إنشاء المؤسسات والبنى الاجتماعية التي نشأت في بيئات اجتماعية مختلفة.
- المحافظ: التوجه نحو تطوير وتعديل المؤسسات والبنى الاجتماعية الموجودة.

- الابتكاري: التوجه نحو إنشاء المؤسسات والبنى الاجتماعية الحديثة المستقلة وعالية الجودة.
- وذكر ماريوس أن تطور المجتمع المدني بعد انهيار الدولة الشيوعية قد تضاعف، كما كان التغيير الاجتماعي سريعاً للغاية، وكان يغلب عليه أول توجيهين. ثم، بدأ العمل التطوعي - في مرحلة تالية للثورة - يتضاءل، وضعف التوجهان الأول والثالث، واكتسب التوجهان الثاني والرابع أهمية أكبر. لذا، خلص ماريوس إلى افتراض مؤداه: أن العمل التطوعي في مجتمعات ما بعد الشيوعية تدرج من التعويضية إلى الابتكارية.
- وعلى أساس السمات الخاصة بسياق العمل الاجتماعي، والحوافز الأيديولوجية، والسمات الشخصية للمتطوع، تم افتراض ثلاث فرضيات، وهي:
- منذ انهيار الأيديولوجية المنظمة لمجالات العمل الإنساني في مجتمعات ما بعد الشيوعية، فإنه يبدو منطقياً توقع تحول أساسي في العمل التطوعي بهذه المجتمعات. فمن المحتمل أن يكون التحول في دول البلطيق (لتوانيا، لاتفيا، استونيا) - التي تأثرت جداً بالأيديولوجية الماركسية - تحولاً أكثر عمقاً.
- أن تدهور العمل التطوعي في المنظمات الشيوعية هو الاتجاه الأكثر احتمالية لهذا التغيير.
- منذ تطور غالبية دول ما بعد الشيوعية كمجتمعات ديمقراطية، فثمة إمكانية لهيضة جديدة في روح العمل التطوعي.

وللتحقق من هذه الفرضيات، تم الاعتماد على بيانات "دراسة مسح القيم الأوروبية ١٩٩٠ - ١٩٩١"، و"دراسة مسح القيم الأوروبية ١٩٩٩ - ٢٠٠٠"، مع الاقتصار في تحليلها على ديناميات العمل التطوعي: السياقات الاجتماعية والأيدولوجية المتغيرة في مجتمعات ما بعد الشيوعية وتأثيرها على التحول في ممارسة العمل التطوعي.

وأوضحت النتائج باختصار:

- أن التوجه المحافظ في العمل التطوعي يفقد قوته السابقة في مجتمعات ما بعد الشيوعية.
- أن التوجه التعويضي زاد إلى حد ما في المراحل الأولى من الإصلاح الاجتماعي، أما على المدى الطويل، فإنه من المتوقع حدوث تطور كبير في مجال التطوع التقليدي والابتكاري.
- كما اتضح أن معدلات التطوع تزايدت في جمهورية التشيك والمجر. وهما الدولتان الأكثر تقدماً في مسار التحول الديمقراطي والمجتمع المدني. ولا تبتعد عنهما بولندا كثيراً بالنظر لكونها بالفعل إحدى الدول الرائدة في مسار الإصلاح الديمقراطي.

يُعرى تفسير الاختلاف في ممارسة العمل التطوعي بين فترة الشيوعية وما بعدها إلى المقارنة بين مفهومي التطوع: هل هو عمل بدون أجر أم مواطنة نشطة؟ ويبين المسار اللتواني أن التحول الديمقراطي أسهم في الانتقال من المفهوم الأول للتطوع إلى المفهوم الثاني. ومن ثم، يمكن الاستنتاج أن زيادة العمل التطوعي بين اللتوانيين يعتمد بدرجة كبيرة على نجاح الديمقراطية

بشكل عام، وعلى تعزيز الوعي المدني بشكل خاص، وأن ذلك سيكون داعماً قوياً لدول شرق أوروبا للاحتذاء بها في التحول لهذا المسار.

### تاسعاً: التطوع في رومانيا

على نقيض ما سبق، سعت هذه الدراسة إلى تفسير انخفاض وتيرة العمل التطوعي، كما هو الحال في رومانيا مقارنة بغيرها من الدول الأوروبية، فضلاً عن تحديد العوامل الثقافية والبنوية المؤثرة في ممارسة العمل التطوعي، مثل: التعليم، الدخل، رأس المال الاجتماعي، الممارسات الدينية، العمر. وافترضت الدراسة أن تفسير ذلك يعزى لقلّة عدد المتطوعين في رومانيا مقارنة بغيره في دول أوروبا، كما أن الرومانيين الأصليين يفتقدون لفرص المشاركة في الأعمال أو المنظمات التطوعية، هذا بالإضافة إلى أن انهيار المجتمع المدني أثناء وجود النظام الشيوعي الذي فرض على مواطنيه – بجانب انخفاض مستوى التعليم ومعدل الفقر - أنشطة إلزامية لصالح الدولة أو شركاتها؛ الأمر الذي أسهم في انخفاض العمل التطوعي غير مدفوع الأجر.

وباستقراء أدبيات البحث السابقة – فيما يتعلق بهدف الدراسة الحالية – فإنه من المتوقع ازدياد ارتفاع معدلات المشاركة في العمل التطوعي لدى الأفراد الأكثر تعليماً وثراءً، ومن لديهم علاقات اجتماعية وطيدة خارج نطاق عملهم، وكذلك لدى الأفراد الأصغر سناً، والأكثر التزاماً بالدين، ومن يعيشون في المناطق الحضرية.

ونظراً لعدم توفر بيانات كافية عن التطوع في رومانيا، اعتمدت هذه الدراسة على تحليل آراء المستجيبين على دراسة القيم الأوروبية ١٩٩٩ المسحية. وقد كشف هذا التحليل عن اختلافات بين الشرق والغرب، وأن أدنى نسبة مشاركة في العمل التطوعي كانت من نصيب الدول الشيوعية سابقاً، التي كانت بينها فروق أيضاً. وبالنسبة لرومانيا، فكانت نسبة مشاركتها أقل من نسبة أي دولة أخرى باستثناء روسيا. كما اتضح أن المتطوعين الرومانيين يشتركون في أنهم من المرتبة الاجتماعية السائدة بالنسبة للدخل والتعليم، فضلاً عن كونهم من صغار السن، وذوي علاقات اجتماعية ممتدة عبر شبكات الويب، كما أنهم ملتزمون دينياً. ولعل الفروق بين رومانيا وغيرها تعزى إلى التاريخ المعاصر والبنى الاجتماعية؛ فالسيطرة الشيوعية عليها لم تسمح بانتشار العمل التطوعي كما في بولندا والمجر والتشيك، كما أن سيطرة الإعلام بصورة تامة – خصوصاً في العقدين الأخيرين من الحكم الشيوعي - أسهم في جعل المجتمع الروماني مغلقاً على ذاته. وعموماً، فإنه في ظل بدايات الحداثة، تطورت البنية الاجتماعية بشكل هرمي يعيق المبادرات الفردية والاجتماعية. وعلى الرغم من أن جميع ذلك لا يُبشر – مستقبلاً – بزيادة الاهتمام بالتطوع؛ حيث سيطرة الدولة على مفاصل المجتمع، وعدم تشجيع المبادرات الفردية، سيادة فكرة العيش مع الماضي،

تقييد رأس المال الاجتماعي، عدم استقرار القوانين التي لا تمنح الأفراد ولا المؤسسات الثقة؛ إلا أنه يمكن القول أن وجود منظمات التطوع الدولية، والاعتراف بالعمل التطوعي كظاهرة عادية وليست مبتكرة، بالإضافة إلى تغير الأجيال والنمو الاقتصادي: يمكن أن يسهم في زيادة العمل التطوعي.

### عاشراً: الأجيال والتحويلات المؤسسية

على نقيض الوضع في رومانيا، يمثل التطوع في دولة النرويج قطاعاً قوياً جداً. وتركز هذه الدراسة على تحليل الفروق بين الأجيال القديمة (كبار السن) والجديدة (الشباب) نحو الانخراط في العمل التطوعي، وكذلك الفروق بين مؤسسات العمل التطوعي حديثة النشأة وتلك التي تأسست في فترات سابقة. وفي ضوء هذا الهدف، طرحت الدراسة سؤالين رئيسيين، وهما:

- هل تختلف علاقة المتطوعين بمؤسسات العمل التطوعي باختلاف الأجيال؟ بمعنى: أ) هل ارتباط المتطوعين صغار السن بمؤسساتهم التطوعية أضعف من أقرانهم كبار السن؟ ب) هل يوجد لدى المتطوعين صغار السن تصورات أكثر واقعية عن قيم وأنشطة مؤسساتهم التطوعية أكثر من كبار السن؟
- هل التباين بين استجابات المتطوعين حسب أعمارهم المختلفة يتسق مع التباين بين مؤسسات العمل التطوعي حسب نشأتها؟

وقد اعتمدت بيانات هذه الدراسة المسحية على استبانة تم توجيهها عبر البريد لعينة عشوائية من النزويجين الذين تتراوح أعمارهم بين ١٦: ٨٥ سنة. وقد أوضح تحليل النتائج أن اتجاهات الشباب اليوم تتسق مع التطور الحادث في المؤسسات التطوعية على المستوى المحلي، فالمتطوع صغير السن يفضل قضاء وقته بشكل هادف، وأن ينتقي من بين الأنشطة التطوعية المختلفة برغبته وإرادته؛ فليس ما يهمه كيف تبدو المؤسسة، ولكن ما الذي تقدمه من أنشطة ذات معنى وفائدة. فالجيل الجديد من مؤسسات التطوع يريد الاستقلالية، والتخصصية، وعدم الارتباط بالمشاريع الأيديولوجية، حتى تحقق أنشطتها الحقيقة المنشودة. لذا، تتسم المشاركات التطوعية للأجيال الجديدة - على المستويين الفردي والمؤسسي - بالتوجه القوي نحو الأنشطة، الالتزام قصير المدى، التحول الشامل، ضعف الاعتماد على القيم. لكن إذا كانت الأنشطة والنتائج الواضحة هي محل الاهتمام والتركيز للمتطوعين، فستجد الأجيال الجديدة من المنظمات صعوبة في تعزيز الإخلاص والولاء لمنسوبيها.

وقد تسهم هذه النتائج في زيادة التوقع بأن التغيير بين الأجيال يدعم النموذج الهرمي ومؤسسات العضوية، وأن الأجيال الجديدة - على مستوى الأفراد والمؤسسات - سوف تزيد من التحولات المؤسسية الجارية.

حادي عشر: التطوع والديمقراطية

تركز هذه الدراسة على الكشف عن العلاقة بين التطوع والديمقراطية من خلال استقراء انطباعات المتطوعين في أوروبا المعاصرة. فالمنظمات التطوعية ينظر إليها باعتبارها حلقة الوصل بين المواطنين والدولة؛ إذ يتعلم فيها المواطن المهارات والعادات الاجتماعية والمدنية، مثل: التشاركية، التفاوضية، الإحساس بالمسؤولية والتماسك، الأهداف المشتركة. كما أن درجة المشاركة في الأنشطة التطوعية تتوقف على: عدد المنظمات التطوعية الموجودة بالمجتمع، النمو الاقتصادي، التدين، والممارسات الديمقراطية.

وتأسيساً على هذا، سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل المواطنون المنخرطون في العمل التطوعي أكثر ديمقراطية من غير المنخرطين فيه؟
- ما العوامل التي تسهم في اختلاف الدول عن بعضها في درجة مشاركة الأوروبيين في أنشطة العمل التطوعي؟
- ما اتجاهات التغيير في نسبة ممارسة الأوروبيين للتطوع؟

ولتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على البيانات المسححية من دراسة مسح القيم الأوروبية. ورغم أن أدبيات المجتمع المدني تعقد صلة وثيقة بين الديمقراطية والانخراط المدني، وتفترض أن المتطوعين مواطنون ديمقراطيون، وأن المجتمعات ذات النسبة الأعلى من المتطوعين يفترض بها أن تكون أكثر ديمقراطية؛ إلا أن نتائج هذه الدراسة لم تصل إلى أدلة كافية لدعم هذا التصور؛ فالمتطوعون في أوروبا لا يبدوون أكثر ديمقراطية من غير المتطوعين، بل بدا أن دور المستوى التعليمي في دعم الاتجاه

نحو الديمقراطية أكثر أهمية من الانخراط في التطوع. وبالتالي، خلصت الدراسة إلى نتيجة مؤداها أن الديمقراطية والعمل التطوعي ليسا بالضرورة متلازمين.

وحول أوجه الشبه والاختلاف بين مستوى انخراط مواطني الدول الأوروبية في العمل التطوعي، اتضح أن أكثر المتطوعين وُجدوا في السويد وهولندا وبريطانيا، بينما كان العدد محدوداً في كثير من دول أوروبا الوسطى والشرقية، باستثناء سلوفاكيا - التي كانت مثل السويد وهولندا - في كون أكثر المواطنين يتطوعون في المؤسسات الدينية والرياضية والترفيهية. كما خلصت الدراسة إلى أن أكثر العلاقات الارتباطية قوة وُجدت بين التطوع والحقوق السياسية والحريات المدنية، كذلك كان لعمر الديمقراطية إسهام كبير في ممارسة التطوع.

أما فيما يتعلق باتجاهات المواطنين نحو التطوع، فلم يتم التأكد منها إلا في حالات محدودة، وذلك حيث أثبت التحليل أن المواطنين غير المنخرطين في الأعمال التطوعية على قدر من الديمقراطية مثل أقرانهم المتطوعين، ومن ثم لم يثبت دليلاً كافياً للفرضية التي تدعم ديمقراطية المشاركين في الأنشطة التطوعية أكثر من غيرهم، لكن هذا لا ينفي العلاقة الارتباطية بين التطوع والديمقراطية من ناحية، ولا يعني أن الديمقراطية ليست معرضة للخطر من ناحية أخرى.

ثاني عشر: اللامبالاة السياسية في الجمعيات التطوعية

تعد الجمعيات التطوعية مؤشراً قوياً على الديمقراطية. ومن ثم فإن جماعات العمل التطوعي أو المدني شيء أساسي لدعم الديمقراطية. وبما أن هذه الجماعات تجتمع كثيراً، وتتطرق في حديثها لموضوعات عديدة مما هي في محل اهتمامهم؛ فإن هذه الدراسة سعت لمناقشة هذه القضية التي لم يسبق لأحد دراستها؛ وهي: كيف يهئ المتطوعون المحادثات الجماعية المفتوحة بينهم، وما العقبات التي تواجههم في هذا السياق؟ وفي ضوء هذا، سعت الدراسة للتأكد من الفرضية التي تنص على أن الانخراط في المنظمات التطوعية يوسع بصورة طبيعية من أفق المواطنين ويقوي من انخراطهم في السياسة.

ومن خلال دراسة اثنوجرافية اعتمدت على المقابلات الشخصية مع جماعات التطوع بالولايات المتحدة الأمريكية، كشفت المقابلات أن هذه الجماعات يتجنبون عادة النقاشات السياسية العلنية، وقد يجرون نقاشات حيوية لكنها تكون على نطاقات خاصة، أما عند تحول سياق المحادثات إلى العلن – وخاصة أمام الغرباء - يغلف الصمت المكان. وبررت الدراسة هذا السلوك من منطلق رغبة جماعات التطوع في العمل بأسلوب توافقي لإحداث استقرار في المجتمع، وحتى لا تكون الاختلافات التي قد تسببها النقاشات السياسية سبباً في تعكير صفوهم. وقد دعم المسؤولون عن المتطوعين هذا التوجه بقوة حيث أكدوا على ضرورة مواجهة العبث الذي يركز على إثارة المشاكل دون تقديم الحلول.

وعلى نقيض ذلك، يؤكد علماء الاجتماع كثيراً على المحادثات السياسية الاعتيادية كسمة محددة للديمقراطية السلمية التي تدعم الروح العامة والخطاب الجماعي في المجتمعات.





## الفصل الثاني مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة في القطاع غير الربحي

يقوم رئيس مجلس الإدارة في أي منظمة غير ربحية بدور أساسي في ضمان سلامة المنظمة وجودتها؛ إذ إنه ملزم أمام أصحاب المصلحة بتسهيل أعمال المجلس في سياق قيادة فعالة وإدارة رشيدة وإنجاز الأفضل للمنظمة. وفي هذا الإطار يضع كل رئيس مجلس إدارة بصمته الإيجابية على ثقافة المنظمة وعملها وتأثيرها، إلا أن العاملين في مجالس الإدارة يعرفون أن الكثير من هذه المجالس تدار على حسب شخصية رئيسها وأجندته الخاصة. ومن ثم، يكمن التحدي في قدرة الرئيس على قبول المنصب مع تنحية اهتماماته جانباً لصالح ما هو جيد للمنظمة.

وفي هذا الإطار، يقدم هذا الفصل – من واقع خبرات مستشارين ورؤساء وأعضاء مجالس إدارة ومدربين في المنظمات غير الربحية - إرشادات عملية وإجابات واضحة حول إمكانية وفاء رئيس مجلس الإدارة بدوره المنوط به، ومصادر المعرفة التي يسعى إليها، والمعارف والمهارات الجديدة التي يُطلب منه تطبيقها، أو المعارف والمهارات التي يُطلب منه تطبيقها بشكل جديد.

وسعيًا لتحقيق هذا الهدف، يتناول هذا الفصل ثلاثة موضوعات رئيسية، يندرج تحتها اثنا عشر موضوعاً فرعياً كما يلي:

### أولاً: التأسيس: "بناء القدرات الفردية"

حتى تكون رئيس مجلس إدارة فعال، وكي تتمكن من قيادة المنظمة غير الربحية وخدمتها بكفاءة؛ فلا بد من بناء قدراتك الفردية. وهذا يتطلب تطبيق ما لديك من معارف ومهارات عند القيام بأدوار رئيس مجلس الإدارة ومسؤولياته. وستركز العناصر الأربعة التالية على هذه الرؤية لبناء تلك القدرات.

#### ١. "قول نعم":

تتناول هذه الجزئية العديد من العوامل التي لا بد أن يأخذها رئيس مجلس الإدارة في اعتباره كي يوازن بين دوره كرئيس لمجلس الإدارة وأدواره الشخصية/المهنية؛ فاتخاذ قرار للعمل كرئيس مجلس إدارة لا يأتي عبثاً، بل لا بد أن تسبقه سلسلة من إجراءات التقويم الذاتي حول أهمية هذا القرار لصاحبه، وللآخرين، وللمجتمع المحلي، وللمنظمة. إن بناء القدرات الذاتية لرئيس مجلس الإدارة يبدأ بمناقشة الوظيفة مع الآخرين، ثم أخذ الوقت للتأمل الشخصي، وتقويم نظم الدعم الشخصي، وتصور مواطن القوة والضعف الفردية.

وحتى يؤسس رئيس مجلس الإدارة لقدراته الذاتية أو الفردية عند قبول هذا المنصب؛ فإن هذه العملية - قبول المنصب -  
- تمر بعدة مراحل تبدأ بمرحلة جمع المعلومات حول المهام المطلوبة، ومناقشتها مع أفراد من داخل وخارج المنظمة المعنية،  
مثل: الرئيس الحالي لمجلس الإدارة، والمدير التنفيذي للمنظمة، ورئيس لجنة الإدارة بها، وأمين الصندوق، والمتبرعين والممولين  
والناخبين الرئيسيين. فالمناقشات مع هؤلاء تعطي تصوراً كاملاً عن الأدوار والخبرات والعلاقات والتغييرات اللازمة لقبولك  
منصب رئيس مجلس الإدارة.

وترتبط المرحلة الثانية بالتفكير الذاتي أو التأمل الشخصي في تقويم قرار قبولك العمل كرئيس مجلس إدارة، وذلك من  
حيث: تأثير هذه المسؤولية الجديدة على حياتك اليومية - عليك وعلى غيرك (الأسرة، الأصدقاء، زملاء المهنة) -، وقدرتك على  
موازنة المهام مع المسؤوليات المتصارعة، وتقويم نظام الدعم الشخصي لك.

ويتبع ذلك مرحلة نظام الدعم الشخصي، بمعنى أنه إذا كان لكل قرار عواقب مترتبة عليه، فمن المهم عند رئاسة مجلس  
الإدارة تقويم مهامك ومسؤولياتك في ضوء الكشف عن مدى قدرة الآخرين - وخاصة المرتبطين بحياتك الأسرية والمهنية  
الخاصة - على تقديم الدعم المناسب لك في هذا المنصب، وتصوراتهم عن التوقعات المطلوبة منك حتى تتمكن على إثرها من  
قبول أو تغيير قرارك المبدئي.

ثم تأتي المرحلة الأخيرة التي تهتم بتحديد مواطن القوة والضعف لدى الفرد المرشح لمنصب رئاسة مجلس الإدارة، فليس من المفترض أن يكون الفرد خبيراً في كل الجوانب، إلا أنه يجب أن يمتلك الحماسة، والنزاهة، أما العلاقات العامة ومهارات القيادة فيمكن تطويرها بمرور الوقت.

## ٢. دور رئيس مجلس الإدارة:

تناقش هذه الجزئية أدوار رئيس مجلس الإدارة ومسؤولياته الرئيسة، مثل: تحديد المهام، اختيار المدير التنفيذي، دعم وتقويم المدير، ضمان التخطيط الفعال، دعم وتوجيه البرامج والخدمات المقدمة، تأمين الموارد المالية، حماية أصول الملكية، التأكيد على النزاهة القانونية والأخلاقية، وتدعيم مكانة المنظمة. كما تستعرض هذه الجزئية جملة من المحاور الأساسية حول هذه المهام والمسؤوليات، والتي تعتبر بمثابة توصيف وظيفي لرئيس مجلس الإدارة.

يبدأ المحور الأول بتصوير الإجابة حول المهارات القيادية الأساسية التي يحتاجها رئيس مجلس الإدارة لإدارة مسؤولياته،

وهي:

- السمات الشخصية، مثل كونه: مستمعا جيدا، ويحسن التواصل، ومتواضعا، ونزيها، ذا رؤية، مبدعاً، متفتح الذهن، عادلاً، محاوراً بناءً، ...

- الالتزام تجاه مجلس الإدارة، مثل: إشراك أعضاء المجلس تولى المسؤولية عن أعمال المجلس، الاحتفاء بإنجاز الأعمال الصعبة، دعم تطوير ممارسات مجلس الإدارة، ...
  - الالتزام تجاه المنظمة ذاتها، مثل: التوجه الإيجابي نحو رسالة المنظمة وقيمتها وأعمالها، إشراك أعضاء مجلس الإدارة لإظهار هذه الالتزام، تأييد الممارسات الأخلاقية والقانونية، والتأكيد على الشفافية والالتزام والمحاسبية في أعمال المنظمة.
- ويتطرق المحور الثاني إلى المهام أو الواجبات الأساسية التي يقوم بها رئيس مجلس الإدارة، وتشتمل على:
- مهامه مع المدير التنفيذي، مثل: التعاون معه في عمل الشراكات، والإشراف على توجيهه وتقويم المدير التنفيذي.
  - مسؤولياته مع أعضاء مجلس الإدارة، التركيز على مسؤولياتهم، التأكد من القيام بأدوارهم ومسؤولياتهم في سياق لوائح المنظمة، التواصل معهم، والإشراف على عملية تقويم المجلس.
  - مهامه في اللقاءات والاجتماعات، مثل: ترأس جميع أنواع الاجتماعات، تطوير معلومات أجندة مجلس الإدارة، وإتاحة الفرصة لكل أعضاء مجلس الإدارة في دعم الحوار أثناء الاجتماعات.
  - مهامه نحو هيكله مجلس الإدارة، مثل: دعم أعمال المجلس، ضمان التواصل المستمر، وتعيين لجنة لإدارة الأعمال.
  - مهامه تجاه المجتمع المحلي والمانحين والممولين وغيرهم من الجهات المستفيدة والمتصلة بالمنظمة، مثل: حرصه على توطيد العلاقات معهم، الدفاع عن المنظمة، ومشاركتهم في العلاقات العامة.

- دوره في إيجاد شراكة حقيقية وبناءة مع المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة لتسهيل وضع خطط المنظمة وتطبيقها بكفاءة.

ويرتبط المحور الثالث بتنفيذ هذا الدور المنوط برئيس مجلس الإدارة. وهنا ينبغي أن يتعرف رئيس مجلس الإدارة عن كثر على المنظمة، من حيث رسالتها ورؤيتها وقيمتها وبرامجها وخدماتها ومواردها، وغير ذلك. كما يلزم فهم الوصف الوظيفي والمسؤوليات الإدارية وأسلوب إدارة مهام المجلس، فضلاً عن الوعي بكيفية استخدام مواطن قوة الشخصية من سمات وقيم وخبرات ومهارات في التواصل وإقامة علاقات تسهم في تنفيذ المهام وإنجاز الأعمال التي تخدم المنظمة.

ويناقش المحور الرابع صعوبة إنهاء العمل مع انتهاء مدة رئاسة المجلس، والتي تكون في العادة عاما واحدا، باستثناء بعض المنظمات غير الربحية في مراحلها الأولى قد تصل رئاستها من أربع لست سنوات. فالخدمة في هذا المنصب لا يجب أن تكون أبدية. لذا، يُقترح إيجاد خطة زمنية (سنوية / ربع سنوية / شهرية / مؤقتة بالمهام) للمساعدة في إدارة الوقت وتنفيذ المسؤوليات والمهام.

ثم يؤكد المحور التالي على أهمية استمرار إحاطة رئيس مجلس الإدارة بأي تغييرات في الأطر القانونية والمعايير الأخلاقية التي ترتبط بوظيفته، وتطبيق هذه المعايير والقوانين بصورة منضبطة في تنفيذ مهامه وخدمة المنظمة.

ويركز المحور الأخير على إيجاد وسائل عملية لدعم دور رئيس مجلس الإدارة وتحقيق الرعاية الشخصية. ومما يُنصح به رئيس مجلس الإدارة - في هذا السياق - تقليل التوتر المصاحب لدوره في المجلس، وذلك من خلال دعم أدواره، الدعم الشخصي، رفض بعض المهام أو القرارات، عمل الفحص الطبي بصورة دورية، كما قد يكون التعلم من الأقران (كما يحدث في المناقشات الجماعية) إحدى الوسائل الداعمة لتخفيف الضغط وتقديم المشورة والنصح وتمكين الرئيس من القيادة والإدارة.

### ٣. الشراكة بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي:

إن نجاح رسالة أي منظمة لا يعزى إلى المنظمة في حد ذاتها، بل إلى العنصر البشري القادر على تأسيس علاقات قوية للمنظمة ليس عن طريق القيادة الفردية للمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة فحسب، بل عن طريق العلاقة القوية والتكاملية بين أدوارهم. ومن ثم، تتناول هذه الجزئية الشراكات المهمة المرتبطة بسير العمل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة.

وتقوم الشراكة القوية بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة على ثلاثة مبادئ، وهي: الاحترام والثقة والدعم المتبادل بينهما، التواصل الدائم، والأهداف المشتركة. وفي سياق فهم كل قائد منهما لطبيعة أدوار ومسؤوليات الطرف الآخر، فإن أهدافهما ينبغي أن تشتمل على: التأقلم مع الفروق بينهما في الشخصية والتعامل وأسلوب العمل ونمط الاتصال والالتزام

بالوقت، المحافظة على سير العمل والالتزام بمهامه أثناء حدوث تغييرات في هيئة الإدارة، وضع محددات واضحة ودقيقة لأدوار ومسؤوليات كل منهما دون تجاوز عليهما، الاتفاق على ممارسات الإدارة السليمة وكيفية تنفيذها، وتنمية الفهم المشترك لتقديم أفضل مصلحة للمنظمة.

ولتحقيق التناغم اللازم لحركة المنظمات غير الربحية وتحقيق رسالتها، فثمة فرضية تؤكد أن الشراكة بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي على قدر كبير من الأهمية؛ فبينهما مهام مشتركة مثل: جمع التبرعات وتنمية الموارد وعمل المبادرات والتوجيه وتقديم العون للطرف الآخر. لكن قد يُطلب من رئيس مجلس الإدارة أن يحضر تدريب الموظفين، إلا أنه ليس من دوره أن ينظمه أو يديره. كذلك فإن من أدوار المدير أن يوجه مجلس الإدارة الجديد، لكن ليس عليه أن يديره أو ينظمه. ومن ثم، فثمة مهام منفصلة - بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي - يمكن تحديد أبرزها في الجدول التالي:

مهام المدير التنفيذي	مهام رئيس مجلس الإدارة
- الالتزام بالمهام.	- تحديد المهام والأهداف.
- قيادة الموظفين وإدارة المنظمة.	- اختيار المدير التنفيذي.
- قيادة وإدارة جمع التبرعات.	- دعم وتقويم المدير التنفيذي.
- اتباع أفضل المعايير الأخلاقية،	- ضمان التخطيط الفعال.
وضمان المحاسبية، ومسيرة	- مراقبة البرامج والخدمات ودعمها.
القانون.	- التأكد من كفاية الموارد المالية.
- إشراك مجلس الإدارة في التخطيط	- حماية الأصول وزيادة المراقبة المالية.
وقيادة التنفيذ.	- تأسيس المجلس من ذوي الكفاءة.
- تنمية القيادة المستقبلية.	- ضمان النزاهة القانونية والأخلاقية.
- بناء علاقات خارجية للمنظمة.	- دعم مكانة المنظمة.
- ضمان جودة وفعالية البرامج.	- التركيز في أداء المهام على الحكم.
- دعم مجلس الإدارة.	- التركيز على أصحاب المصلحة.
- التركيز في أداء المهام على الإدارة.	
- التركيز على الزبائن والعملاء.	

ومن الممكن توضيح العلاقة بين بعض المهام المشتركة بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي في الشكل التالي:

المسؤول التنفيذي	سويًا	رئيس مجلس الإدارة
<p><b>مهام مشتركة</b> الالتزام بالرسالة قيادة الفريق وإدارة المنظمة قيادة وإدارة جمع التبرعات اتباع أعلى المعايير الأخلاقية والمساءلة وعدم مخالفة القانون إشراك المجلس في التخطيط وتطبيق ما خطط له تطوير القيادات المستقبلية في المنظمة بناء علاقات وشراكات خارجية ومناصرة قضية المنظمة الاعتناء بالجودة وفعالية البرامج</p>	<p><b>مهام مشتركة</b> الاحترام والثقة والدعم التواصل الفعال العمل لأجل رسالة وغرض مشترك العمل لمصلحة المنظمة</p> <p><b>مسؤوليات مشتركة</b> مسؤولية اجتماعية مسؤولية مالية تطوير الموارد خطة الاستخلاف التخطيط الاستراتيجي وتقييم البرامج</p> <p><b>إثر مشترك</b> التأثير الرسالي نمو المنظمة واستدامتها الحفاظ على صحة المنظمة التغيير الدائم نحو الأفضل</p>	<p><b>الحوكمة والقيادة</b> تحديد الرسالة اختيار المسؤول التنفيذي دعم وتقييم المسؤول التنفيذي التأكد من توفر الخطط الفعالة متابعة ودعم البرامج والخدمات التأكد من توفر الموارد المالية حماية الأصول والإشراف المالي بناء مجلس إدارة مؤهل التأكد من النزاهة القانونية والأخلاقية تحسين سمعة المنظمة</p> <p><b>تطوير مجلس الإدارة</b> الاستقطاب – التأهيل الاستدامة – الحفاظ</p> <p><b>اجتماعات مجلس الإدارة</b> التركيز على مهام الحوكمة / القيادة التركيز على أصحاب المصلحة التركيز على أنظمة وعمليات ومهام ونائج وأثر المجلس</p>
<p><b>تطوير الفريق</b> الاستقطاب – التأهيل الاستدامة - الحفاظ</p>		
<p><b>مكان العمل</b> التركيز على المهام الإدارية التركيز على الموظفين والمستفيدين التركيز على أنظمة عمليات ومهام ونائج وأثر المنظمة</p>		

ويتضح مما سبق أن تحديد الوظائف والمهام لهاتين الوظيفتين خطوة أساسية لإزالة الخلط بين مفهومي الحوكمة والإدارة. فكلهما يقدمان تصورات وإجراءات توطد الشراكة بينهما؛ إذ يطرح رئيس مجلس الإدارة رؤية للمنظمة، بينما يلتزم المدير التنفيذي بتطبيقها. كما يؤمن رئيس مجلس الإدارة الموارد المالية المناسبة، أما المدير التنفيذي فيديرها بعناية وكفاءة. ولا يقل عما سبق أهمية استمرار التواصل المفتوح - بأي طريقة - بين الطرفين على أساس أسبوعي، للتعرف على المستجدات، ومتابعة التطورات، ومواكبة التحولات، فلا مكان للمفاجآت بينهما. وبالإضافة إلى ما سبق، تتأكد أيضاً أهمية مهنية العلاقة، وضرورة مراعاة حدود العلاقة الشخصية بينهما، والتي - وفقاً لها - تقلل من سطحية العلاقة، وتضفي عليها مزيداً من الطابع الإنساني.

وأخيراً، عزّجت هذه الجزئية على أهم تحديات الشراكة بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي، مثل: التعامل مع المشكلات أو القضايا غير المريحة، مثلما يحدث في بداية عهد رئيس مجلس الإدارة حينما يكون غير متأكد من كيفية استخدام سلطته؛ مما يخرجها. أحياناً. عن المألوف في العلاقة مع المدير التنفيذي. وهناك عوامل أو متغيرات أخرى قد تؤثر على بناء العلاقات التشاركية بين الطرفين، مثل: التشابه أو الاختلاف بينهما في الجنس، العمر، العرق، الثقافة، الدين، مدة خبرة المدير التنفيذي، تاريخ العمل التطوعي لدى رئيس مجلس الإدارة، درجة التوكيدية (الإصرار) والثقة والنزاهة الشخصية أو الخوف

من إيذاء الآخرين. وقد تؤثر هذه الاختلافات - بوعي أو بدون وعي - على العلاقة بين الطرفين وشراكتهم، ومن ثم، يُفضل بناء الشراكة على أساس الجوانب المشتركة بين الطرفين.

#### ٤. مهارات التواصل والتيسير:

يركز هذا العنصر على مهارات التواصل القوية التي يحتاجها رئيس مجلس الإدارة لتيسير الحوارات وتسهيل المناقشات اللازمة عند إجراء اللقاءات العامة أو عقد الاجتماعات أو تمثيل المنظمة في المواقف المختلفة أو مقابلة أصحاب المصلحة المختلفين. وقد تم عرض تلك المهارات الأساسية لتواصل رئيس مجلس الإدارة بفعالية في محورين: اختص أولاهما بمهارات التواصل الفردية أو الشخصية، وثانيتها بمهارات تيسير التواصل الجماعي.

فتناول المحور الأول: مهارة حسن الاستماع أو الإنصات، فينبغي على الرئيس المستمع الجيد - بما يبذله من جهد في التركيز واستقبال الرسالة وصبر على عدم التشتت - ألا يتجاهل ما يقوله المتحدث ولو كان خارج موضوع النقاش، ألا يتظاهر بأنه يستمع جيداً وذهنه شارد، أن يُقَدِّر ما قيل له، أن يسأل أسئلة لزيادة إيضاح ما قيل. أن يحسن الانتقال من الموضوع محل النقاش.

ومن المهارات ما يتعلق بطرح الأسئلة للاستفهام عن المزيد من المعلومات؛ سواء أكانت الأسئلة مفتوحة النهايات أم محددة الإجابات. وتتطلب هذه المهارة: عدم طرح سؤال مزدوج أو مركب أو فضفاض؛ إذ ينبغي أن يكون السؤال محددا ودقيقاً للتوصل إلى الاستجابة التي يريدها (معرفة وتذكر، فهم وتفسير، تطبيق، تحليل، تقويم ونقد، إنتاج وإبداع وتخطيط).

ومن المهارات أيضاً التحقق من المعاني المشتركة، من خلال طلب الإيضاح، والحاجة إلى تفاصيل أكثر، وتحديد الألفاظ والجمل التي تحتمل أكثر من معنى تقديري؛ وذلك حتى تكون القرارات المتخذة مبنية على افتراضات سليمة ومعلومات دقيقة محددة ومعاني صحيحة.

ومن المهم أيضاً إظهار التعاطف والتفهم لرسالة الطرف الآخر، كي تزداد فرصة الحوار والتوضيح. كذلك لا تقل قضية المواجهة والإصرار أهمية عما سبق، فبالرغم من صعوبة استخدام المواجهة أو تطبيقها كأداة اتصال إلا في حالات نادرة – مثلما يحدث عند وجود رؤى متباينة، أو تعليقات أو اتجاهات متناقضة، أو تجاهل أو عدم رفع قضايا مهمة -، إلا أن الأمر يتطلب من رئيس مجلس الإدارة المواجهة مع تحمل مسؤولية تبليغ الرسالة بأسلوب توكيدي لتوضيح الموقف وحسم النقاش.

أما المحور الثاني، فتناول مهارات تيسير التواصل الجماعي، ومما تجدر الإشارة إليه أن استخدام هذه المهارات أمر صعب؛ لأنها تتطلب استخدام نفس مهارات الاتصال الفردية (حسن الاستماع، وصياغة الأسئلة، وتقصي المعاني المشتركة، والتعاطف، والمواجهة) مع مجموعات أو أكثر من فرد في مجموعة واحدة. ويضاف لما سبق، أنه على رئيس مجلس الإدارة –

كميسر للحوار داخل المجموعة - أن يظهر الاهتمام والانتباه بمشاركة أفراد المجموعة، ويجب في الوقت ذاته عن الآراء الفردية والتعليقات بصورة غير تحكمية، كل ذلك في إطار احترام الوقت المخصص لمهمة ما. ومن المهم أيضاً مراعاة ردود فعل أعضاء المجلس الآخرين، وتلقي آرائهم وتوضيحها، وتشجيعهم على المشاركة بصورة عامة، وبخاصة للموازنة بين الأعضاء الاجتماعيين والانطوائيين.

### ثانياً: الرحلة: تحسين عمل مجلس الإدارة

بينما ركزت العناصر الأربعة السابقة على المعارف والمهارات الأساسية اللازمة لبناء القدرات الذاتية لرئيس مجلس الإدارة، تهتم العناصر التالية في هذا القسم ببناء القدرات لمجلس الإدارة. وتقسم مسؤوليات رئيس مجلس الإدارة عن تحسين عمل المجلس إلى قسمين يتعلقان بعمليات المجلس ومهامه. فعمليات المجلس خاصة ببناء فريق قوي، ومهام المجلس مرتبطة بما يحتاجه هذا الفريق لإتمام أهدافه. ويكون دور رئيس المجلس مساندة ودعم تلك العمليات والمهام لتأسيس مجلس ذي أداء عالٍ يضيف للمنظمة. ويعرض هذا الجزء - في عناصره الستة التالية - لهذه العمليات والمهام على حد سواء.

### ٥. تطوير مجلس الإدارة:

تقدم هذه الجزئية نموذجاً لتطوير مجلس الإدارة، وتركز على أهمية تشكيل العلاقات داخل المجلس. ويعد هذا النموذج هو الأساس لعمليات المجلس، كما أنه يكشف عن الإسهامات الواقعية والمحتملة من قبل أعضاء المجلس تجاه المنظمة. وتمثل الممارسات الفعالة لتطوير مجلس الإدارة عاملاً مؤثراً في تمكين كل عضو في المجلس من تنمية إحساسه بالملكية والمسؤولية والالتزام تجاه رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها. وبالإضافة لهذا، فإن وجود خطة شاملة لتطوير مجلس الإدارة يساهم في بناء رأس المال البشري لصالح المنظمة، ومن ثم يكون التركيز على عمليات تطوير أو تعليم أو بناء أفراد - في مجلس الإدارة - واعين بأدوارهم ومسؤولياتهم، وذات اتجاه إيجابي نحو المنظمة، وقادرين على المشاركة بفعالية في قيادة المجلس، ومؤهلين لدفع المنظمة لمستقبل أفضل.

ومما هو جدير بالذكر أن للنموذج المثالي لتطوير مجلس الإدارة أربعة عناصر أساسية، هي: تحديد أعضاء مجلس الإدارة المحتملين، وتقديم التوجيه والتدريب لأعضاء المجلس الجدد، واستدامة الأعضاء الحاليين، والحفاظ على الأعضاء السابقين (المنتهية ولايتهم).

وتبدأ عملية تحديد أعضاء مجلس الإدارة المحتملين بإجراء اتصال من قبل المجلس أو أحد أعضائه الحاليين مع المتطوعين أو أفراد المنظمة أو مقدمي الخدمات أو العملاء والمستفيدين وغيرهم للوقوف على أفضل العناصر المناسبة للالتحاق بمجلس الإدارة مستقبلاً. وتوفر المنظمات غير الربحية عادة أساليب وبرامج متنوعة لتقييم العضو المحتمل، من حيث

مدى معرفته بالمنظمة، وتطويره لمهارات القيادة لديه، وقياس قدرته على الانضمام لفريق المجلس، وذلك من خلال إشراك جميع المرشحين في مجموعات عمل صغيرة وتكليفهم بتقديم معلومات عن وحدة معينة في المنظمة بعد إجراء بحث عليها. ويتمثل دور رئيس مجلس الإدارة في هذا الصدد في التواصل الإلكتروني مع المجتمع للتعرف على المتطوعين الجدد، إجراء اللقاءات الأولية لمناقشة اهتماماتهم وتقييم حماسهم، حضور برامج قياس قدرات المجموعة المرشحة، والمشاركة في تصميم هذه البرامج وتقويمها.

وفي المرحلة الثانية، تكون هناك عملية التوعية والتدريب للأعضاء الجدد لتعريفهم بالمنظمة وبأعضاء مجلس الإدارة، وشرح أدوارهم ومسؤولياتهم، ولزيادة الثقة والأريحية لديهم، وبناء علاقات مع أعضاء المجلس الحاليين. ولرئيس مجلس الإدارة في هذا السياق، بخلاف تقديمه لبرنامج التوعية والتوجيه أو الجلسات التعريفية، مسؤوليات أخرى، منها: التأكد من تعرف الأعضاء الجدد على المدير التنفيذي، وإرسال عضو أو لجنة لمتابعة الأعضاء الجدد.

وفي المرحلة الثالثة، تأتي عملية استدامة أعضاء مجلس الإدارة بهدف دعم اهتماماتهم، وتعزيز انخراطهم في العمل، وتحسين قدراتهم على الأداء، بما يعكسه ذلك من تنمية إحساسهم بالمسؤولية والقيادة والمساءلة تجاه المنظمة، وتوطيد علاقاتهم في العمل، ودعم عملية اتخاذ القرار الرشيدة. وفي هذه العملية، يركز دور رئيس مجلس الإدارة على توطيد العلاقات

مع أعضاء المجلس وبينهم، تقدير كل فرد منهم، التواصل المفتوح معهم، إبداء التعاطف معهم، تبادل الموثوقية، إعطاء كل فرد ما يستحقه من حقوق عن إسهاماته.

ومن مسؤولياته كذلك العمل مع المدير التنفيذي للتأكد من وصول ما يحتاجونه من مواد مفيدة لمراجعتها، استخدام مهارات التواصل الجماعي في دعم المناقشات وعمليات اتخاذ القرار في اجتماعات المجلس، عقد لقاءات دورية لأعضاء المجلس لتوضيح الصورة الكلية حول مهامهم ومسؤولياتهم، عمل تقويم ذاتي شامل لأعضاء مجلس الإدارة لتلقي تغذية راجعة ببناء تفيد في تحسين العمل، وحث أعضاء المجلس على حضور المناسبات الخاصة بكل من المجتمع ومنظمة العمل.

وفي المرحلة الرابعة، تتبلور عملية أهمية المحافظة على العلاقات مع رؤساء وأعضاء المجلس السابقين، فهذا يفيد المنظمة؛ لأن ذلك يُشعرهم بالامتنان لهم بما قدموه وما ساهموا به من تأثير في المنظمة، وهذا يدعم استمرارية دورهم كسفراء للمنظمة، كما أنه يساعد في إيجاد فرص جديدة لهم لخدمة المنظمة.

ومن الممكن لرئيس مجلس الإدارة – في إطار المحافظة على العلاقات مع السابقين - القيام بالعديد من الأدوار، مثل: تقديم الشكر الشخصي لهم في المناسبات الاجتماعية وفي اجتماعات المنظمة السنوية، تقدير ما قاموا به من أدوار وإسهامات وذلك في اللقاء الأخير لمجلس الإدارة لهم، حضور مناسبات تكريمهم والاحتفاء بهم، تهيئة الفرص المناسبة لإشراكهم في عمليات جديدة مثل: التخطيط الاستراتيجي والمشاريع الخاصة.

وقد تواجه رئيس مجلس الإدارة تحديات في محاولته لتطوير مجلس الإدارة من خلال هذا النموذج، فقد يكون المجلس منقسماً على ذاته بين الأعضاء من ذوي الآراء أو الخبرات أو الخلفيات المختلفة بصورة شديدة؛ مما يسبب صعوبة في عملية اتخاذ القرارات الجيدة. كما قد يتواجد بعض الأعضاء المستبدين أو ذوي الهالة الذين يسيطرون على عملية اتخاذ كافة القرارات بشكل لا يسمح للآخرين بالتجاوب معهم. وقد تكون أيضاً، هناك عقوبات أو وقف لعضوية عضواً إذا قدم مصالحه على مصلحة المنظمة، أو حدث تعارض بينها وبين مصالحه الخاصة، أو استغل وجوده في المجلس للاستفادة من المعلومات التي عرفها في أغراض خاصة، أو لأنه لم يجتهد في تنفيذ مهامه. لذا، يتعين على رئيس المجلس تحديد مهام ومسؤوليات العضوية في المجلس لكل فرد قبل البدء فيها، مع تهيئة مناخ تفاعلي صحي في المجلس من خلال توظيف مهارات التواصل الجماعي في تسيير المجموعة للحد من مثل هذه التحديات.

## ٦. التفكير التوليدي واتخاذ القرار:

يستكشف هذا العنصر عملية اتخاذ القرار الناجحة، وهي عنصر حيوي في تفعيل عمل مجلس الإدارة على النحو الأمثل أو إخفاقه. ويُبرز نموذج اتخاذ القرار ضرورة وضع كل الآراء والأفكار والحقائق ووجهات النظر والأسئلة محل النقاش؛ كجزء من عملية التفكير التوليدي (الابتكاري). ولا شك أن عمليات التفكير التوليدي واتخاذ القرار تعتمد بصفة كبيرة على رئيس مجلس الإدارة - باعتباره النموذج المثالي - لقيادة المجلس إلى إنجاز أفضل.

والتفكير التوليدي عملية معرفية تشكل مستودعاً فكرياً يسهم في دفع المنظمة للأمام، وذلك من خلال: تحديد كل الأدلة والقرائن لاستكشاف المعاني، تبني أطر مرجعية متنوعة للمنظمة (مثل: السياسات والإجراءات والموارد البشرية وثقافة المنظمة)، الاستفادة من الماضي في تأطير المستقبل. ويوظف رئيس مجلس الإدارة عملية التفكير الإبداعي في إدارة الحوارات والمناقشات التي تعتمد على تبادل الآراء وتحليل المعلومات والتوصل إلى القرارات اللازمة.

ولوجود ارتباط بين صنع القرار والتفكير التوليدي ، فثمة عدة مواقف – يمكن طرحها - تتطلب استخدام عملية اتخاذ القرار الموجه بالتفكير التوليدي، مثل: تقديم فكرة برنامج جديد، الموافقة على قبول التبرع بضوابط، الاستجابة لقضايا العلاقات العامة، التعاون مع شريك جديد من المجتمع المحلي، المشاركة في خطط متابعة، وتداول مخصصات الميزانية.

ويتكون نموذج اتخاذ القرار المطروح من خمس خطوات:

- جمع الحقائق (المعلومات وأفضل الممارسات للمنظمات المشابهة) عن الموضوعات محل النقاش،
- تقييم ما تم جمعه من المعلومات وتحليلها،
- استكشاف البدائل المتنوعة كحلول،
- السعي إلى اتفاق أو إجماع حول المخرجات المطلوبة وعمل خطة عمل لإنجازها،
- وأخيراً متابعة تنفيذ خطة عمل الإنجاز وتقييم النتائج.

ويتعامل رئيس مجلس الإدارة في هذا النموذج مع كل المعنيين باتخاذ القرار، مثل: المدير التنفيذي، وبقيّة أعضاء فريق مجلس الإدارة، وأصحاب المصلحة في المجتمع.

## ٧. أطر عمل مجلس الإدارة:

يناقش هذا العنصر الحاجة إلى فهم وتطبيق أطر العمل المختلفة لتشكيل أعمال مجلس الإدارة وتدعيم التواصل. ويعد تشكيل اجتماعات مجلس الإدارة في حد ذاته جزءاً من بنية العمل. وفي هذا الإطار، ينبغي على رئيس مجلس الإدارة أن يكون نموذجاً في تطوير الإرشادات والإجراءات التي تساعد المجلس على العمل بفعالية وكفاءة؛ فيركز دوره على السماح بتدفق التواصل المكتوب والشفهي، تعظيم المنفعة من الوقت، الحفاظ على الأمور المهمة من الوقوع في المتاهات، الحفاظ على إعلام المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة بأعمال المجلس، وإظهار الاحترام لجهد أعضاء المجلس ووقتهم وإسهاماتهم في تطوير المنظمة.

وترتبط أطر عمل المجلس بعدة محاور؛ فهناك اجتماعات مجلس الإدارة، ويضطلع رئيس المجلس بمهمة إعداد أجندة اللقاءات بالتعاون مع المدير التنفيذي، والتواصل مع الأعضاء للحضور والتأكيد عليهم، وتسيير العمل خلال اللقاء، وإعلام المجلس بالمستجدات في الفترات البينية بين اللقاءات. ولا بد أن تغطي أجندة اللقاءات ثلاثة جوانب:

- الجانب المعلوماتي بما يتضمنه من تقارير وبرامج عن المنظمة وخدماتها ولجانها وتمويلها،
- مناقشة هذه المعلومات وتقييمها للوصول إلى رؤية الأعضاء حولها،
- اتخاذ القرارات من خلال التصويت.

وبالإضافة إلى اللقاءات، توجد اللجان التنفيذية التي يتم تشكيلها بهدف محدد، وبإطار وإرشادات عمل واضحة في ميثاق تأسيس المنظمة. وقد تجتمع بصورة دورية، أو تجتمع فقط عند الضرورة أو الطوارئ. ولا تحل اللجان التنفيذية محل المجلس أو تمارس صلاحياته، بل تستمد دورها من الميثاق، بحيث لا يتخطى دور مجلس الإدارة.

يضاف لما سبق، الجلسات التنفيذية التي يتمتع رئيس المجلس بصلاحيه الدعوة لعقدتها بهدف التباحث حول موضوع سري أو حساس يحتاج للمناقشة. ومن الحالات التي يقوم فيها رئيس المجلس بالدعوة لجلسة تنفيذية:

- التحقيق في سلوك غير مناسب صدر من عضو في المجلس؛
- مناقشة العمليات المالية مع المراجع المالي؛
- التحضير لقضية مع محام؛
- استكشاف عملية التخطيط لإجراءات كبيرة؛
- التعامل مع القضايا الشخصية، مثل: راتب المدير التنفيذي وتقييم الأداء؛

- المناقشات بين الأقران الخاصة بعمليات المجلس؛
- التعامل مع القضايا التي تحتاج لقدر من السرية.

كما توجد لجان وفرق عمل ذات مهمات محددة، ويقوم رئيس المجلس - بالتعاون مع المدير التنفيذي - بالتأكد من وضوح مهمة هذه اللجان والفرق. ويوفر ميثاق تأسيس المنظمة إرشادات حول بنية هذه الفرق ولجان المنظمة. ويتأكد رئيس مجلس الإدارة من وجود تواصل بين رؤساء هذه اللجان وفرق العمل، والتحقق من إعلام مجلس الإدارة بعملهم وإنجازاتهم. وتظهر أيضاً. خلوات المجلس التي تتيح لأعضاء الإدارة والقيادات التنفيذية استكشاف القضايا والتوجهات والتحديات التي قد تؤثر على عمل المجلس والمنظمة. وتشمل منافع هذه الخلوات: بناء العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجلس ومع المجموعة التنفيذية في العمل، تطوير معارف ومهارات فرق العمل الجماعية، توليد الأفكار حول قضايا وتوجهات وفرص وتحديات المؤسسة، وتوفير فرص التعليم والتدريب لتقوية قدرات أعضاء المجلس.

ومن الأهمية أيضاً بمكان الحديث عن علاقات التواصل بين أعضاء المجلس، فمجلس الإدارة القوي يتطلب قنوات تواصل واضحة، ومجهزة تجهيزاً عالياً، وأن تسمح بمشاركة المعلومات. كما ينبغي ألا تقتصر على الروابط بين أعضاء اللجان وفرق العمل، بل تمتد للتعامل بين أعضاء المجلس بصورة عامة. ويجب أن تحافظ هذه الروابط على تدفق المعلومات من

اتجاهات متنوعة، وليس اتجاهًا واحدًا. كما أنه لا بد من الحفاظ على روابط للتواصل مع المستفيدين من خدمات المنظمة ومجتمعها المحلي.

## ٨. تنمية الموارد والرقابة المالية:

بناء على استطلاع آراء رؤساء مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية نحو أكثر اهتماماتهم الملحة، اتضح أن إشكالية الحصول على الموارد المالية هي الأكبر لديهم. وبالتالي، كان لزاماً اهتمام أعضاء المجلس ورئيسه بتأطير أنشطة جمع التبرعات ضمن الرؤية الأوسع لأنشطتهم الائتمانية، من خلال توفير رقابة مالية، والتأكد من أن المنظمة لديها موارد كافية للقيام بواجباتها.

وبناءً على هذا، يتناول هذا العنصر محورين، وهما: تنمية الموارد، والرقابة المالية. فمصطلح "تنمية الموارد" يصف الخيارات المتاحة أمام المنظمة لزيادة التبرعات ودعم برامجها وخدماتها. وهناك العديد من الأساليب التي يمكن لأعضاء المجلس الاستفادة منها في تنمية الموارد وتطويرها، مثل:

- تحديد الموارد المطلوبة للاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة،
- المساعدة في عمل خطة استراتيجية لتنمية الموارد.

- استخدام الاتصالات الشخصية والمهنية في توسيع موارد المنظمة،
- تحديد المانحين المحتملين وتقويمهم،
- تعزيز المانحين المحتملين،
- الاقتراب من المانحين بوسائل التواصل المتنوعة،
- تنظيم واستضافة لقاءات لجمع التبرع،
- حضور لقاءات جمع التبرعات الخاصة بالمنظمة،
- شكر المانحين وتطوير علاقات دائمة معهم.

ويرتبط دور رئيس مجلس الإدارة-في هذا السياق – مع المدير التنفيذي ومكتب التطوير ولجنة التطوير بالمجلس للمشاركة في هذه المهام، وإن كان دوره هو الأبرز فيما سبق.

أما محوره الثاني؛ والخاص بالرقابة المالية، فيركز على مسؤوليات مجلس الإدارة المالية، والتي تمثلت في:

- تحقيق النزاهة والشفافية والمساءلة المالية،
- الالتزام بالإجراءات المتفق عليها وتطبيقها لحماية أصول المنظمة،
- تقليل المخاطر المالية،

- التأكيد من أن التحديات المالية قد تم اكتشافها والتعامل معها في وقت مناسب وبشكل صحيح،
  - التأكيد من أن النظام المالي والممارسات تتطابق مع القوانين واللوائح الوطنية.
- وترتبط هذه المسؤوليات بعدة مهام تنفيذية، أهمها:
- مراجعة الميزانية والموافقة عليها،
  - مراقبة النفقات والإيرادات،
  - اتباع سياسات مالية توازن الاحتياجات القصيرة المدى والطويلة المدى،
  - الموافقة على سياسات الاستثمار ومتابعة الأداء فيها،
  - مشاركة المراجع المستقل في فحص الحسابات السنوية وتدقيقها،
  - مراقبة تنفيذ التغييرات المالية اللازمة بناءً على تقارير المراقبين وتدقيق المراجعين.

## ٩. التخطيط الاستراتيجي ورسم البرامج:

تركز هذه الجزئية على دور رئيس مجلس الإدارة في التخطيط الاستراتيجي وتخطيط البرامج. وتعتبر المنظمات ذات مجلس الإدارة الفعال هي التي تُحدث التغيير بصورة مستمرة وشاملة: سواء في عمليات التخطيط الاستراتيجي أو عمليات تخطيط البرامج. وذلك لتلبية احتياجات الناخبين والأعضاء والعملاء وغيرهم.

وفي ضوء هذا، يتناول المحور الأول "التخطيط الاستراتيجي" والذي يعد بمثابة عملية رسمية لاستكشاف الممارسات الضرورية لدفع المنظمة قدماً، عادة على مدار عامين أو ثلاثة أعوام قادمة. ويسعى هذا التخطيط لتنظيم العمليات الداخلية مع الضرورات الخارجية بغية تطوير أهداف الاستراتيجية والخطط الفعلية التي تحققها. وتوفر الخطة الناتجة إطار عمل للمدير التنفيذي وفرقه للوفاء برسالة المنظمة.

ويتمثل دور رئيس مجلس الإدارة - بالشراكة مع المدير التنفيذي - في التأكد من وجود خطة استراتيجية للمنظمة ومتابعة حدوث عملية التخطيط لها. وقد يساعد رئيس مجلس الإدارة في الشروع في خطة استراتيجية جديدة، أو توجيه خطة قائمة، أو تقويم خطة أوشكت على الانتهاء. وقد تعين بعض المنظمات مستشاراً من الخارج لهذه المهمة، ولكنه يعمل بالتنسيق مع رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وأعضاء المجلس.

ولتطوير الخطة الاستراتيجية، فهناك نموذج التخطيط الاستراتيجي الأساسي الذي يتضمن مجموعة من الخطوات،

وهي:

- مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها وقيمتها الجوهرية بصورة دورية للتأكد من أنها تعكس عمل المنظمة واحتياجات المجتمع.
- إجراء تقييم داخلي للمنظمة بما يتضمنه ذلك من تحليل نقاط القوى والضعف لعمليات المنظمة وبرامجها وخدماتها ومسؤوليات أعضائها وعواندها،
- دراسة البيئة الخارجية، وذلك من خلال مراجعة وتحليل الفرص والتحديات والاتجاهات التي تؤثر على عمل المنظمة وعلى احتياجات أصحاب المصلحة منها،
- مراجعة القضايا الاستراتيجية – مثل التقييم الداخلي والخارجي – وتحديد مدى تأثيره على المنظمة.
- بلورة أهداف الاستراتيجية وألوياتها،
- عمل خطة عمل إجرائية لتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى مخرجات يمكن قياسها،
- مراقبة تنفيذ هذه الخطة وتقييمها.

أما المحور الثاني والخاص بـ"تخطيط البرامج وتقييمها"؛ فإن مجلس الإدارة يعد مسؤولاً عن اتخاذ القرار حول كيفية استخدام الموارد، وتحديد الأهداف من تخطيط البرامج، وتقييم مدى توظيف تلك الموارد بفعالية ومدى تحقق هذه الأهداف. وثمة أداة تستخدم غالباً لتخطيط البرامج وتقييمها، وهي النموذج المنطقي الذي يعتبر إطاراً لفهم مكونات البرنامج من حيث مدخلاته ومخرجاته وتأثيراته على المدى الطويل والقصير.

ويرتبط دور رئيس الإدارة في هذا الصدد بقيادة المجلس للتركيز على البرامج الحالية والجديدة. وقد تساعد المناقشات على بلورة مبادرات لبرامج جديدة، أو إتاحة مداخل أخرى لتوسيع أو تقليل أو الحد من البرامج والخدمات الموجودة. وخلال هذه المناقشات يراعي رئيس مجلس الإدارة القواعد الآتية:

- الالتزام بالخطة الاستراتيجية،
- الالتزام برسالة المنظمة ورؤيتها وقيمتها،
- خدمة المستفيدين بصورة جيدة،
- توفر الموارد اللازمة (بشرية ومالية وقانونية)،
- إمكانية قياس عوائد البرامج بصورة واضحة،
- إتاحة الفرصة لدمج الموارد والتعاون مع جهات أخرى،
- الاهتمام بتوجهات القطاع بصورة عامة.

وفيما يتعلق بتقويم البرامج، فإنه يعد إحدى طرق قياس نجاح المنظمات غير الربحية في تحقيق رسالتها؛ سواء أكان ذلك على المستوى الكمي (عدد البرامج المقدمة وعدد المستفيدين منها)، أو على المستوى الكيفي (فعالية البرامج)، أو على مستوى مكونات النموذج المنطقي. وتشمل عملية تقويم البرامج:

- مراجعة الميزانية وجمع التبرعات،
- التخطيط الاستراتيجي،
- العلاقات العامة والتسويق،
- تعيين أعضاء مجلس الإدارة،
- التعاون مع المجتمع المحلي،
- تقييم المدير التنفيذي.
- التخطيط لمزيد من البرامج،
- الالتزام برسالة المنظمة أو إعادة تقييمها.

ويكون دور رئيس مجلس الإدارة - في هذا السياق - هو التأكد من أن المدير التنفيذي وفريقه يستخدمون عند تقييم المخرجات الأدوات الصحيحة والموارد الكافية. وجدير بمجلس الإدارة الاهتمام بنتائج هذا التقييم والاستفادة منها في قراراته اللاحقة.

## ١٠. تقييم الأداء:

يناقش هذا العنصر فوائد تقويم الأداء لمجلس الإدارة والمدير التنفيذي. ومن المعلوم أن مسؤولية مجلس الإدارة نحو متابعة تقدم المنظمة تتحدد في مجالين: تقويم الأداء، وتقويم البرامج. لكن قد تصبح عملية تقويم الأداء تحدياً لرئيس مجلس الإدارة، ليس فقط لكونها عملية معقدة، ولكن أيضاً. لأن نتائجها تفرض إحداث تغييرات ضرورية على أداء المنظمة، وربما تغيير من ثقافتها.

ويتمثل دور رئيس مجلس الإدارة – في هذا الصدد – في التأكد من إجراء عملية تقويم الأداء بنوعها الأساسيين: تقويم أداء مجلس الإدارة، وتقويم أداء المدير التنفيذي. وقد يقوم مجلس الإدارة أيضاً بالتقويم الذاتي لأداء كل من رئيسه، وأعضائه بصورة فردية، وكذلك اجتماعات المجلس ولجانه.

ويسهم تقويم الأداء في: الكشف عن القضايا والمشكلات التي يتم استبعادها أثناء سير العمل، تحديد مواضع القوة والتحديات التي تؤثر على الأداء الأمثل للمنظمة، الحفاظ على سير الأفراد والمجلس والمنظمة في الطريق الصحيح للعمل، السماح لرئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وأعضاء المجلس بتقييم أدائهم في إطار أدوارهم وواجباتهم الخاصة، تنشيط أعضاء مجلس الإدارة لتحمل مسؤولية عملهم كفريق يعمل على تحسين فاعلية المنظمة، والتأكد من أن مجلس الإدارة يبذل قصارى جهده في العمل في إطار من المحاسبية والشفافية لتحسين الأداء.

وترتبط بتقويم الأداء ثلاثة محاور، يختص الأول منها بتقويم مجلس الإدارة، ويكون هذا التقويم ذاتياً ومستمرّاً لتحفيز دور المجلس في توجيه وتطوير المنظمة. ولا يقتصر تقويم مجلس الإدارة على تقييم ذاته، بل يتعدى ذلك لاتخاذ مبادرات أو توصيات إجرائية للتغيير- بناء على ما توصل إليه التقييم – في هيكله المجلس وعملياته ولجانه وأدواره ومسؤولياته. ويستطيع كل عضو في المجلس، بمن فيهم رئيس مجلس الإدارة، تقويم أداءهم من خلال: أداة التقويم السنوي للمجلس والتي تقيس مدى الانخراط أو المشاركات الناجحة في العمل بالمنظمة، أو من خلال لجنة الحوكمة التي تُقوّم مدى تنفيذ العضو لمسؤولياته نحو المنظمة، أو من خلال تقويم الأقران.

بينما يرتبط المحور الثاني بتقويم المدير التنفيذي؛ فهو الوحيد من فريق العمل التنفيذي الذي يقوم مجلس الإدارة بتقويم أدائه؛ إذ إنه المسؤول عن عمل فريقه بأكمله، وعن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. ويتم تقويم المدير التنفيذي سنوياً لقياس تقدمه المهني بالتوازي مع توجه المنظمة. وهناك بعض المنظمات لديها أسلوب تقويم محدد في وثيقة تأسيسها، بينما تطلب منظمات أخرى من رئيس مجلس الإدارة الاضطلاع بهذا الدور.

أما المحور الثالث، فتم التعرّيج فيه على التخطيط لخلافة المدير التنفيذي؛ فالتغير حقيقة ثابتة؛ وبالتالي لا بد من وجود خطة للتحويل الحتمي في قيادة المدير التنفيذي. وتشمل هذه الخطة: توصيفا حديثا لمهام وظيفه المدير التنفيذي، صياغة توقعات سنوية محددة حول الأداء المطلوب منه، وضع مؤشرات قابلة لقياس الأداء، تحديد المواصفات الأساسية المطلوبة في

المدير التنفيذي، التأكد من امتلاك المدير التنفيذي للإمكانات التي تؤهله لدفع المنظمة للأمام، بلورة عملية تعيين المدير الجديد، تحديد خيارات لإدارة الفترة الانتقالية للمدير، وضع إجراءات طارئة عند افتقاد المنظمة للمدير بشكل غير متوقع، حماية المجلس من الانقسام والحفاظ على تركيزه في العمل. وقد يضطر رئيس المجلس خلال فترة ولايته للتعامل مع فترة انتقالية لدور المدير التنفيذي، وبالتالي فعليه أن يستجيب لإدارة مثل هذه الأمور الطارئة بسرعة وكفاءة.

ثالثاً: النهاية: خلق نهايات وبدايات جديدة

يستكشف هذا الجزء نهاية رحلة رئيس المجلس، فحتى عند انتهاء الحديث عن أدوار رئيس المجلس، تظهر له مسؤوليات جديدة، يوضحها العنصران التاليان.

## ١١. التخطيط لخلافة رئيس مجلس الإدارة:

يناقش هذا العنصر حاجة مجلس الإدارة لخطة لخلافة رئيسه، وهي مسؤولية مهمة ينخرط فيها الرئيس الحالي، فالتخطيط الأولي لخلافة رئيس مجلس الإدارة قد يأتي بشكل مبكر خلال مرحلة بناء رئيس المجلس لقدراته الذاتية، وتفكير رئيس مجلس الإدارة في كيفية إنهاء فترة ولايته يعتبر من الأهمية بمكان بقدر تفكيره عند البدء فيها. ومن ثم، ينبغي أن يعتني بالتخطيط لخلافة رئيس المجلس كل من لجنة الحوكمة ورئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة حتى

يتم ترشيح وانتخاب الشخص الأمثل لهذه الوظيفة. وإذا كان الوضع المثالي هو أن يكون الرئيس التالي من أعضاء مجلس الإدارة الحالي حيث معرفة الإدارة الفعلية لقدراته وإمكاناته ومهامه واهتماماته؛ إلا أنه في بعض الأحيان، يأتي الرئيس من خارج مجلس الإدارة، وخاصة إذا كانت المنظمة تواجه تحديات مالية أو أن الأعضاء غير قادرين على القيام بمسؤوليات رئيس مجلس الإدارة. كما تناول العنصر بعد ذلك دور رئيس مجلس الإدارة في توجيه الرئيس المنتخب، حيث إن الرئيس القديم يعد مصدراً قيماً لخلفه من حيث دعمه في بناء قدراته الفردية، وفي جعله رئيساً. كما يساعده على التركيز على عدد من الموضوعات المهمة في عمله كرئيس لمجلس الإدارة، مثل: تنفيذ أدوار ومسؤوليات رئيس المجلس، التحديات التي ظهرت خلال فترة خلافته السابقة، الأعمال غير المنتهية، حالة التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، توجهات المنظمة المستقبلية، الشراكة مع المدير التنفيذي، بناء العلاقات مع أعضاء مجلس الإدارة وقادة المجتمع والمانحين وأصحاب المصلحة الآخرين، موازنة متطلبات المنظمة حسب أولوياتها، وممارسات التواصل الجيدة.

ولتحقيق ذلك، تدعو بعض المنظمات الرئيس الجديد أو المنتخب لحضور الاجتماعات، أو ورش العمل وحلقات النقاش والمشاركة فيها، وحضور الدورات التدريبية، والاطلاع على موارد المنظمة المطبوعة والإلكترونية حتى يكتسب المعرفة والمهارات والدعم التي تمكنه من عمله المستقبلي.

## ١٢. اقتراب النهاية والنظر للأمام والاستفادة من الخبرات:

من الأفضل لرئيس مجلس الإدارة الاهتمام ببعض الجوانب التي تسمح له بنهاية جيدة في عمله، فباقتراب نهاية المهام، لا بد من تقديم عرض مختصر وواضح لرئيس المجلس الجديد حول وضع مهام مجلس الإدارة، والمسؤوليات الجديدة له. كما أنه باقتراب نهاية العلاقات أو الشراكات مع الأفراد الذين عمل معهم رئيس المجلس المنتهية فترته، مثل: المدير التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة وفريق العمل التنفيذي، فإنه من اللازم أن يأخذ رئيس المجلس الوقت الكافي لشكر هؤلاء الشركاء والامتنان لهم. يضاف لذلك أن العلاقات مع المانحين والمستفيدين من المنظمة تحتاج للختام، ويفضل تعريفهم بالرئيس الجديد. كما يفضل أن يعرض رئيس مجلس الإدارة المنتهية مدته تجربته في المنظمة بصورة فردية أو جماعية لتوضيح النجاحات والتحديات في إحدى جلسات مجلس الإدارة. ويمكن لرئيس المجلس المنتهية فترته مشاركة قراءته للتجربة مع أشخاص آخرين غير أعضاء المجلس، فقد يتحدث في اللقاء السنوي للمنظمة أو يكتب في نشرتها الدورية.

ومن الأفضل – كذلك - تشجيع رئيس مجلس الإدارة المنتهية ولايته على النظر قدماً؛ فقد يوضح للرئيس الجديد مدى إمكانية تعاونه في المستقبل مع المنظمة، فبعض المنظمات تخصص أدواراً محددة لرؤساء مجلس الإدارة السابقين للاستفادة من قدراتهم الشخصية المختلفة في تنمية قدرات باقي الأعضاء وتطوير المنظمة. وقد يكون ذلك في شكل عضوية شرفية في مجلس الإدارة، أو عضوية محددة المدة في المجلس.

وأخيراً، فإن أفضل ما يُنصح به رئيس مجلس الإدارة المنتهية مدته هو: التدبر في هذه التجربة بشكل شخصي، وكيفية تأثيرها على بناء قدراته الذاتية، وتعزيز مواطن قوته وتطوير مهاراته وبناء خبرته القيادية. فالسؤال حول نهاية فترة ولاية رئيس المجلس، يحتاج أيضاً للتفكير في ماذا سيكون بعد ذلك؟



## الفصل الثالث إدارة الموارد البشرية في

### القطاع غير الربحي

يستهدف هذا الفصل استعراض أحدث نتائج البحوث والدراسات الفكرية المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي/ التطوعي، كما يناقش كيفية الاستفادة الفعالة من العاملين مدفوعي الأجر والمتطوعين في المنظمات غير الربحية. ويرصد الفصل – فضلاً عما سبق - التحديات المختلفة التي تواجه القطاع غير الربحي من أجل تحقيق أفضل استثمار لموارده في ظل تنامي دوره المجتمعي. فالمنظمات غير الربحية التي تمتد في كل أنحاء العالم، باتت مثل نظيرتها الربحية، مضطرة لتحقيق المزيد من الإنجازات بأقل تكلفة ممكنة. كذلك يستعرض هذا الفصل العديد من الوسائل التي تسهل إدارة الموارد البشرية، وتطوير سياساتها، وتحسين ممارستها لتحقيق الاستفادة القصوى منها، والوصول لأقصى فعالية للمنظمات غير الربحية. وكما يهتم الفصل بتنمية المنظمات غير الربحية وتطوير قياداتها، فإنه يهتم أيضاً بتقوية مهارات التعلم لدى فرق العمل مدفوعي الأجر والمتطوعين، وتشجيع التغيير المؤسسي ودعمه، وإبراز مدى إسهام البرامج التعليمية التي تقدمها الجامعات في تطوير مهارات القطاع غير الربحي.

وسعيًا لتحقيق هذه الأهداف، يتناول هذا الفصل ثلاثة موضوعات رئيسية. يندرج تحتها أحد عشر موضوعاً فرعياً كما

يلي:

## أولاً: تهيئة البيئة

وفيه ثلاثة موضوعات فرعية هي:

### ١. إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي: تهيئة البيئة:

عرض هذا العنصر لأمثلة من البحوث والكتابات التي ركزت على الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية بالمجتمع. ثم عرض لرسالة المنظمات غير الربحية، وأساليب وعوامل تطورها وزيادتها العددية، والأدوار التي تؤديها في المجتمع المدني، وإلى أي مدى تختلف هذه الأدوار عن تلك التي تؤديها المنظمات الهادفة للربح. ثم عرض بعد ذلك جملة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي، والتي كان من أبرزها: نقص الموارد المالية والبشرية، الافتقار إلى المواهب المتميزة، والحاجة للتغيير وتبني الأفكار المبتكرة.

وقد أوضح استعراض هذه الأدبيات أنه على مدار الخمسين سنة الأخيرة كانت هناك توجهات كثيرة من القطاع الربحي لتطبيق ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية، أملاً في التغلب على التحديات المشار إليها. لكن ظهرت أمام المنظمات غير الربحية معوقات أو مشكلات منعتها من الاستفادة الكبيرة من سياسات وممارسات إدارة الموارد

البشرية بالقطاع الربحي، لعلها تُعزى لتباين التوجهات بين القطاعين الربحي وغير الربحي؛ ومن ثم تضطر المنظمات غير الربحية لدمج ما يتناسب من سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمنظمات الربحية مع ظروفها.

كما أظهر عرض البحوث والكتابات عن إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية أن هناك عدداً من التحديات التي تواجه إدارة القطاع غير الربحي بصورة عامة، ومن ثم تنعكس على إدارة الموارد البشرية فيه. على سبيل المثال: مراعاة دور الرسالة في المنظمات غير الربحية، وإشكاليات الحوكمة ودور مجالس المديرين. وفيما يتعلق بالعاملين، ظهرت مشكلات الأجور والمكافآت، وتحديد مصدر الرضا الوظيفي ومعاييرها في القطاع غير الربحي. وحملت القيادة تحدياً واضحاً للقطاع غير الربحي، فهناك اهتمام بالقيادة وتطويرها، ومخاوف من النقص المحتمل في القيادات. وفيما يتعلق بفعالية القطاع غير الربحي، تصدرت إشكالية قياس الأداء في القطاع غير الربحي من خلال التساؤل: هل هي مهمة مستحيلة أم فقط مهمة صعبة؟

كذلك ناقش هذا العنصر العوامل المصاحبة لنجاح المنظمات غير الربحية، مثل: الالتزام بالوسيلة تجاه التحليل والتغذية الاسترجاعية. ثم تطرق لقضية تنوع القوى العاملة، وأهمية زيادة المهارات من خلال الحصول على شهادات وبرامج في التعليم الجامعي. وبالإضافة لذلك، أثار بعضاً من الإشكاليات، مثل: صورة القطاع غير الربحي في الإعلام، والاحتياط في القطاع غير الربحي، وتصميم العلامة التجارية للمنظمة غير الربحية وإدارة المتطوعين، والبعد الدولي في القطاع غير الربحي.

وإجمالاً، يمكن اعتبار هذا القسم رصداً عاماً للعديد من الإشكاليات والتحديات التي تواجه إدارة القطاع الربحي، وترتبط بعوائق تطوير إدارة الموارد البشرية فيه للوصول لأفضل إنجاز بأقل تكلفة.

## ٢. إدارة الموارد البشرية في القطاع التطوعي:

عرض هذا العنصر لإدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي والتطوعي في المملكة المتحدة. وعلى الرغم من الخصائص المتفردة لبيئة القطاع غير الربحي والتطوعي في المملكة المتحدة، إلا أنه يمكن تطبيقها على معظم الدول الأخرى. فالقطاع في تزايد مطرد، ويواجه العديد من التحديات، أبرزها: الاستعانة بالمصادر الخارجية، تخفيض الخدمات العامة، وزيادة التركيز على الخدمات الشخصية.

وقد تناول هذا العنصر ستة أجزاء، بدأ الجزء الأول منها بتعريف القطاع غير الربحي باعتباره "المنظمات المستقلة دستورياً، والتي تدير نفسها، وغير هادفة للربح، وتستفيد من المتطوعين". وبناءً على ذلك، أصبحت إدارة الموارد البشرية في القطاع التطوعي عملية أكثر تعقيداً لأنها باتت تواجه عوامل تدقيقية متزايدة؛ بسبب قلة الموارد، وتزايد الاعتماد على الدعم الحكومي.

وفي الجزء الثاني، تم عرض تأثير تلك العوامل - مثل: التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب - التي جعلت تحسين سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية أمراً لازماً. وقد نتج عن هذا الأمر أن أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر تنظيماً ومحاسبية، كما جعلها تولي مزيداً من الاهتمام لتعيين وانتقاء المتطوعين القادرين على وضع الخطط المختلفة والمناسبة لكافة المستفيدين. وإضافة لما سبق، تؤكد لدى الإدارة أهمية تدريب العاملين في هذا القطاع لإكسابهم مهارات العمل التطوعي اللازمة.

أما الجزء الثالث، فاستعرض قضية انخفاض مستويات الأجور في العمل بالقطاع غير الربحي، وتأثير ذلك على ظروف العمل. فمنظمات قطاع العمل التطوعي تواجه في الأوقات الراهنة تحديات أكبر - من ذي قبل - وخاصة لدعم التزامات العاملين، والتي تقع مسؤوليتها على المدراء التنفيذيين لتلك المنظمات غير الربحية. وفي هذا الصدد أكدت العديد من الدراسات أن سياسات التقشف قد أسهمت في زيادة الضغط على المرتبات في القطاع غير الربحي، وساهمت بصورة ملحوظة في ازدياد ضغوط العمل على العاملين في القطاع التطوعي.

وركز الجزء الرابع على قضية دعم التزام القوى العاملة، وبخاصة في إطار سياسة التقشف بالإضافة إلى ضغوط الحياة المعيشية، وصعوبات الاحتفاظ بالتزام المتطوعين. فبالرغم من تمتع المتطوعين بدرجة ملحوظة من الإيثارة، وفي ظل توجهاتهم العملية لتطوير طبيعة العمل وظروفه، إلا أن هناك أيضاً حدوداً للأجور الضعيفة. ويضاف لما سبق التحديات المرتبطة بإضفاء الطابع الشخصي على العاملين والتي تتطلب منهم المسؤولية والالتزام بزيادة مهاراتهم، والتدريب والتنمية الذاتية المستدامة،

والمساءلة والانضباط، والالتزام بأخلاقيات العمل والعلاقات الاجتماعية الجيدة. وبناء على كل ذلك، يأتي دور المدراء التنفيذيين الحيوي في دعم وتشجيع تلك المظاهر والعلاقات والسلوكيات، وذلك من خلال دعم الموظفين ومعاونتهم: عند القيام بمهام صعبة وضاغطة، وبتأدية الدورات التدريبية لتحسين مهاراتهم، وبمناقشتهم في المشكلات المؤثرة عليهم، وبتقديرهم وشكرهم على أدائهم الفعال.

كما ركز الجزء الخامس على علاقات القطاع التطوعي مع النقابات التجارية، فبالرغم من قدرة هذا القطاع على تطبيق آليات جديدة للتنظيم والتجمع، إلا أنه من المتوقع أن تظل إمكانياته على التجمع في اتحادات نقابية منخفضة في المستقبل المنظور. فهناك مشاكل في تجمعات القوى العاملة الصغيرة، وفي العلاقات غير الودية بين العاملين في القطاع، وغياب التقاليد النقابية بين العاملين مدفوع الأجر في القطاع، وبروز مشكلات بين النقابات لتوظيف نشاطات كافية للتعبيئة لتمثيل القوة العاملة. ثم اختتم هذا الجزء بأساليب محددة تم اقتراحها لتمكين المدراء التنفيذيين من مواجهة تلك التحديات الحرجة والتي تؤثر على طبيعة علاقات الموظفين والمتطوعين مع منظماتهم.

أما الجزء الأخير، فأوضح أن العلاقة بين القطاع التطوعي والدولة تعد بمثابة العامل الرئيس المحدد لرسم سياسات إدارة الموارد البشرية. كما لفت الانتباه فيه إلى أن هناك مخاوف تتمثل في عدم قدرة المنظمات غير الربحية على الاستمرار في تقديم خدمات عامة جيدة بصورة تلبي التوقعات، وتتغلب على تداعيات المشروعات مثل: الخدمات الشخصية.

### ٣. أدوار المنظمات غير الربحية في المجتمع بالولايات المتحدة:

استهدف هذا العنصر وصف وتحليل الأدوار المتغيرة التي تقوم بها المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة، مع الوضع في الاعتبار أن ذلك ينطبق أيضاً على العديد من الدول الأخرى. وقبل مناقشة أدوار المنظمات غير الربحية في المجتمع الأمريكي، تم تعريف القطاع غير الربحي بشكل مختصر، فهو مصطلح جديد، ويختلط مع مصطلحات عديدة، مثل: القطاع الثالث والعمل الخيري والعمل التطوعي والمجتمع المدني والمجتمع الأهلي، كما أن الخطوط بين المنظمات غير الربحية والمنظمات الربحية غير واضحة. ولذلك يتم تحديد القطاع غير الربحي بالمنظمات التي تركز رسالتها وأهدافها على تقديم الأعمال الخيرية أو التطوعية أو الصحية أو التعليمية أو الدينية للمجتمع المدني، لتحصل على شكل من أشكال الإعفاءات الضريبية.

ثم تم التعرف على حجم ومجالات المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة، فيصل حجمها إلى ١,٤ مليون منظمة غير ربحية في الوقت الراهن. وتوظف هذه المنظمات ما يزيد عن ١٣,٥ مليون شخص بنسبة ١٠% تقريباً من نسبة القوى العاملة بالمجتمع الأمريكي وبنسبة ٩% من إجمالي أجور ومرتبوات العاملين بالدولة. أما مجالاتها العديدة، فتندرج تحت ثماني فئات رئيسية، وهي: مجال الفن والثقافة، التعليم والبحث العلمي، البيئة والحيوان، الخدمات الصحية، الخدمات الإنسانية، الشؤون الخارجية والدولية، المؤسسات الحقوقية والمدنية المجتمعية والعامية، الخدمات الدينية.

وفي هذا السياق، وبالتأريخ لتطور القطاع غير الربحي خلال الـ ٢٥٠ عاماً السابقة، ورصد التحول في أدواره ومسؤولياته الجديدة، يتبين تنامي دور المنظمات غير الربحية في التاريخ الأمريكي: فالقطاع غير الربحي يقدم الخدمات الاجتماعية، ويدافع عن حقوق المواطنين والمجتمع، من خلال تعظيم مشاركة المواطنين، وببني رأس المال الثقافي والاجتماعي من خلال دعم المحتاجين، ويعمل على تعميق القيم القومية مثل الفردية والتضامن الاجتماعي.

وأخيراً، تمت مناقشة تحولات صور المجتمع غير الربحي، ورصد تأثيرات هذه التحولات على منظمات القطاع غير الربحي ومتطوعيه والمواطنين الذين يخدمهم. فتزايد أدوار القطاع غير الربحي - مقابل الانكماش في الأدوار الحكومية تجاه المجتمع المدني - أدى إلى زيادة التنافس بين المنظمات غير الربحية على الدعم والتمويل والعملاء. كما بات عدد متنامٍ من المنظمات غير الربحية يعتمد بقاؤه على المنح والعقود الحكومية، كذلك تزايد الدعوة إلى المساءلة والفعالية؛ حيث أن المنظمات غير الربحية أصبحت مضطرة لتقويم كفاءتها في ضوء قيمها الحاكمة. وهذا الأمر يطرح تساؤلات حول مدى استمرارية المنظمات غير الربحية في حمل رسالتها التي تركز على خدمة ودعم المجتمع المدني، أم أن المنظمات غير الربحية باتت أقرب للمؤسسات الهادفة للربح والاستثمار، رغم كونها ما تزال التعبير الأكثر شيوعاً عن الالتزام الأمريكي بفعل الخير العام؟

ثانياً: إدارة الموارد البشرية وفعالية القطاع غير الربحي

ويتضمن سبعة موضوعات فرعية حول:

## ١. قراءة في أدبيات القيادة في المنظمات غير الربحية:

يعرض هذا العنصر للأدبيات المرتبطة بالقيادة في المنظمات غير الربحية، وتعد قيادة المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة، من بين آخرين، في المنظمات غير الربحية، ضرورة لازمة لنجاح المنظمة. وقد لُوْحظ أن العديد من الدوريات المعنية بالمنظمات غير الربحية قد ناقشت وكتبت عن مجال القيادة في هذه المنظمات بتوسع كبير، ومن منظور تخصصات ورؤى علمية متنوعة. وتختلف القيادة في القطاع غير الربحي في بعض الجوانب عن مثلتها في القطاع الربحي، حيث يتسم القطاع غير الربحي بقلّة أعداد الخبراء والمستشارين فيه، وعدم وجود إشكاليات في السعي وراء الربح وفي قضايا ملكية المنظمة، والعلاقات الأقل عدائية.

ومما تم استنتاجه - بعد تقديم نبذة تاريخية عن مجال القيادة في المنظمات غير الربحية - أن عددا قليلا من الأدبيات قد تعرضت لمجال القيادة في القطاع غير الربحي، وأن للقيادة - كما اقترحت إحدى الكتب - أربعة محاور، هي: التنظيم الداخلي، والتنظيم الخارجي، وإدارة الواقع الحالي، وإدارة وضع عدم الاستقرار والمستقبل.

وحول تساؤل "عجز القيادة" باعتباره أحد الأسئلة المهمة التي تتناولها بحوث القيادة في القطاع غير الربحي، اتضح أن التدريب على القيادة يساعد في تطوير العمل التطوعي وتكوين تصور قوي عنه؛ بمعنى أن يساهم في سد الخلل أو الاحتياج في هذا المجال، إلا أن جهود تدريب الإدارة في القطاع غير الربحي تحتاج للتحديث المستمر حتى تتواءم مع التغيرات الحادثة في هذا القطاع. كما أنه من الممكن لقيادات القطاع غير الربحي التعلم من قيادات القطاع الربحي والعكس بالعكس. كذلك فإنه من الممكن تطوير القيادة في القطاع غير الربحي من خلال الاستعانة بأعضاء من مجلس المديرين والمتطوعين.

وللمهتمين بالتعمق في موضوع القيادة في القطاع غير الربحي، تم اقتراح مجموعة من الأدبيات والدراسات التي تؤكد أن توجه القطاع غير الربحي نحو تحقيق الرسالة مقابل التوجه من أجل الربح يعد من أهم وأبرز التحديات التي واجهت قيادات المنظمات غير الربحية، كما أن تنوع النظريات والتصورات وأوجهات النظر - في هذا المجال - قد جعلت من القيادة في القطاع غير الربحي مجالاً خصباً لإجراء العديد من البحوث والدراسات.

وأخيراً، يعتبر هذا العنصر - بما قدمه من مراجعة وقراءة تحليلية لبعض القضايا الحيوية في مجال القيادة بالقطاع غير الربحي - محاولة جيدة لتغطية النقص والعجز الكبير في هذا المجال من ناحية، وبداية يمكن البناء عليها من ناحية أخرى.

## ٢. تسعة مبادئ تطبيقية لفرق القيادة العليا في المنظمات غير الربحية:

يتضمن هذا العنوان بعض المبادئ الموجهة لتطوير فرق الإدارة العليا في المنظمات غير الربحية وكيفية الاستفادة منها، فالمنظمات غير الربحية باتت تعتمد بصورة متزايدة على فرق القيادة في تحقيق أهدافها. وقد تعتبر فرق الإدارة العليا أكثر أهمية لفعالية المنظمات غير الربحية منها للمنظمات الربحية.

وفي هذا السياق، تم استقراء مفهوم فرق القيادة العليا في الأدبيات المختلفة؛ للتفرقة بينه في المنظمات غير الربحية عنه في نظيراتها الربحية. واعتُبر أن معظم أدبيات فرق القيادة في القطاع الربحي قابلة للتطبيق في القطاع غير الربحي، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة القيم التنظيمية للقطاع غير الربحي، وتعييدات قوانين عدم الربحية.

وبناءً على مراجعة كيفية "نوعية" عالية المستوى لكل من مدخلات وآليات ومخرجات فرق القيادة العليا في كل من المنظمات الربحية وغير الربحية، تم التمكن من تحديد المخرجات المرغوبة من هذه الفرق على المدى القصير والطويل. ويقصد بهذه المخرجات "معايير جودة الأداء وكفاءته، وردود فعل المشاركين في الفرق". وترتبط هذه المخرجات بالقدرة على قيام فرق القيادة بمسؤولياتها المتنوعة والعمل بكفاءة لتحقيق الأداء المؤسسي في إطار رسالة المنظمة وثقافتها. كما تم وضع مدخلات هذه الفرق في الاعتبار، مع تحليل الآليات الوسيطة في العلاقات بين المدخلات والمخرجات، والتي تشمل الأعضاء الذين يقومون بتحويل المدخلات إلى نتائج من خلال أنشطة شفوية أو سلوكية لتحقيق الأهداف الجماعية للمنظمة.

وقد أكد هذا الجزء على سبع دعائم أو مبادئ إرشادية في فرق القيادة الفعالة في المنظمات غير الربحية. مع طرح أمثلة توضح أفضل الممارسات المصاحبة لكل مبدأ. وتضمنت هذه الدعائم:

١. التماسك بين أعضاء الفريق للتقليل من النزاع والتأكيد على الإنجاز الجماعي لرسالة المنظمة.
٢. إدارة النزاع للحد من الخلاف بين أعضاء الفريق مع تشجيعهم على التنوع في المهام والخلفيات المعرفية بما يضمن التفاهم ويسر الإبداع ويدعم الثقة والاحترام بين كل الأعضاء،
٣. التواصل والنقاش للوصول لأفضل القرارات وأكثرها شمولية.
٤. التوافق الاستراتيجي بين فرق القيادة العليا لتحقيق التفاهم المشترك حول الخطط الاستراتيجية التي تساعد على تطوير المنظمة وتسهم في تنفيذ رسالتها.
٥. التنسيق بين فرق القيادة العليا من أجل تيسير التفاهم المشترك بينهم حول تأسيس أنماط واضحة للتواصل الفعال وأداء المهام وتمايز الأدوار والمسؤوليات،
٦. تحديد السمات الثقافية المنشودة واللازمة للمنظمة وتطبيقها على المعايير السلوكية لفرق القيادة العليا للتأثير على ثقافة المنظمة ككل وكذلك على دافعية الموظفين،

٧. التأكد من أن أعضاء فريق القيادة يمتلك متطلبات التنوع الوظيفي اللازمة للتعامل مع احتياجات المنظمة: فتحقيق التنوع الوظيفي قد يقود لمزيد من الإبداع، أما مجرد التنوع السكاني/الديموغرافي فيمكن أن يدعم الصراع، ويمكن أن يحسن صورة المنظمة غير الربحية.

### ٣. قلب المنظمات: تطوير العلامة التجارية للقطاع غير الربحي:

يعد مفهوم الشعار أو العلامة التجارية من أكثر المفاهيم التباساً، إلا أنه لا بد أن يكون في قلب عمل المنظمات غير الربحية؛ فالشعار أو العلامة التجارية ترتبط باسم أو لفظ أو تصميم أو رمز، أو أي سمة أخرى تميز سلعة بائع ما أو خدماته عن البائعين الآخرين. ومن النقد الموجه للمنظمات غير الربحية افتقارها لشعارات وعلامات تميزها، فالهوية المتميزة لا بد أن تكون عاملاً مهماً لنجاح هذه المنظمات. إن الشعار القوي يرسخ الولاء والالتزام بين المانحين والمتطوعين، كما أنه يقلل من المخاطر، ويزود التأمين ضد الأحداث السلبية. وينمي الوعي بين المانحين والمستفيدين.

وإذا كانت هذه تمثل أهمية بناء علامة تجارية تعبر عن هوية المنظمة غير الربحية، فثمة تساؤل يكثر طرحه، وهو: لماذا لا تقوم المنظمات غير الربحية بالاستثمار في عمل علامة تجارية لها؟ فمن الناحية التاريخية، كانت مثل هذه المنظمات تقاوم فكرة التسويق وتصميم علامة تجارية مميزة لها والاستثمار التجاري، ولكن مع زيادة التنافس بين المنظمات غير الربحية وقلة التمويل الحكومي لها؛ فإن هذا قد فرض على العديد من تلك المنظمات الاعتماد على غيرها من النقابات والمؤسسات والأفراد من أجل الدعم. وهنا لم يستطع المتبرعون أو المانحون التمييز بين كثير من المنظمات وبين أنشطتها، فبدأت العلاقة الوجدانية بينهما علاقة ضعيفة؛ مما جعل المنظمات غير الربحية تضطر للبحث عن متبرعين أو متطوعين حتى تستمر هذه المنظمة في عملها، وذلك من خلال تخصيص علامة تجارية لها.

ومما ينبغي التنويه عنه - في هذا السياق - هو أن تخصيص علامة تجارية للمنظمة غير الربحية أصعب بكثير من تخصيص

علامة تجارية لمنظمة ربحية، وذلك لعدة أسباب، أهمها:

- اختلاف طبيعة الاستفادة من المنظمة غير الربحية (برامج، خدمات، علاقات، رسائل، تبرعات، تطوع)،
- تعقد بعض البرامج والخدمات وصعوبة شرحها في علامات تجارية مبسطة،
- اختلاف المانحين في دعم نوعية البرامج؛ فقد يكون التبرع في مجال ما سهلاً، بينما يرفض المانح التبرع لمجال آخر،
- نقص التبادل المباشر بين المانح والمستفيد وبين المستفيد والبرنامج،
- نقص الكلفة والخبرات في عمل علامة تجارية مناسبة للمنظمة،
- ويضاف لذلك التصور الشائع حول أن المنظمات غير الربحية مرغوبة لمجرد طبيعة أهدافها، ولا تحتاج لعلامة تجارية مميزة،
- فضلاً عن ضعف الإمكانيات المطلوب استثمارها في بناء العلامة التجارية.

ويعبر الشعار أو العلامة عن رؤية المنظمة بما يعكس رسالتها، وهدفها، وقيمها، وأنشطتها، ومبادئها، وكل ذلك ينبغي أن

يعبر عنه الشعار بشكل يميز كل منظمة غير ربحية عن نظيراتها. ومن ثم، يُفترض أن يكون الشعار بسيطاً، وواضحاً، ومتسقاً مع

الرسالة، ويميز المنظمة عن غيرها، وله بعد عاطفي وملهم، وذا صلة بأهدافها.

وفي هذا الإطار، يُقترح أن تقوم المنظمات غير الربحية بتصميم شعارات وعلامات مميزة لها، تتسم بالاتساق مع الرسالة والتركيز والثقة والشراكة. وختاماً، يمكن التوصية بمزيد من البحث حول الشعارات المرتكزة على القيم لتسهيل تصميم شعارات لصالح المنظمات غير الربحية. وبالرغم من أن تحديات الاستثمار في تصميم شعار قوي لمنظمات صغيرة أو متوسطة الحجم لا يزال ماثلاً، إلا أنهما يرصدان تغييراً في توجه قيادات المؤسسات غير الربحية نحو مزيد من تسويق الشعار أو العلامة التجارية.

#### ٤. العلامات التجارية للمنظمات غير الربحية وإدارتها:

يناقش هذا القسم - أيضاً - أهمية تصميم المنظمات غير الربحية لعلاماتها التجارية الخاصة، وإدارة هذه العلامات، مع التركيز على العلامات التجارية للمنظمات العالمية غير الربحية. فكثير من المنظمات تقوم بأنشطة قليلة جداً لإدارة علاماتها. كما أن المنظمات العالمية غير الربحية تدير علاماتها بصورة مختلفة عن نظيراتها من المنظمات الهادفة للربح، رغم أن المواطنين يولون للمنظمات غير الربحية ثقة أكبر مما يولونها للمنظمات الربحية؛ الأمر الذي يعطي للمنظمات غير الربحية فرصة أكبر للاستفادة من ذلك في إدارة وتطوير علامة تجارية تميزها عن غيرها.

وبعد تعريف العلامة التجارية بأنها: ذلك "الاسم أو الرمز أو الصورة أو الشخصية أو الوعد أو القيمة أو التصور الوجداني أو مجموع ذلك الذي يوضح للمجتمع وللعالم هوية المنظمة"، تم توضيح آفاق الاستفادة من العلامة التجارية في تحقيق تماسك المنظمة وبناء الثقة فيها داخليا وخارجيا وحماية العاملين في الميدان وتمكين المنظمة من تحقيق رسالتها.

وفيما يتعلق بمقارنة الاختلافات بين علامات المنظمات غير الربحية وبين نظيراتها المتعلقة بالمنظمات الربحية، تُظهر هذه المقارنة عدة اختلافات بين النوعين ترجع إلى: تباين الثقافة بين نوعي المنظمات، اختلاف الموارد البشرية المتاحة في الحالتين، الاعتماد على التعاونية والتشاركية أكثر من التنافسية، مستويات التعقيد التي ترجع للمستفيدين، وأهمية الرسالة. كما أوضحت المقارنة إمكانية تقديم إطار عام لنموذج علامة تجارية مخصصة للمنظمات العالمية غير الربحية، وأكثر المشكلات التي تواجه هذه العلامة، والفوائد الداخلية والخارجية الجمّة لها.

وإضافة لما سبق، فثمة أربعة مكونات أساسية في علامات المنظمات غير الربحية، وهي: التكامل، والديمقراطية، والقيم، وارتباطها برسالة المنظمة. وبالتأكيد، فإن لكل مكون من هذه المكونات الأربعة تأثيرا على المنظمة وإضافة على قيمة العلامة التجارية.

وإجمالاً، فإن من الأهمية بمكان التأكيد على أن العلامة التجارية ليست ملكاً للمنظمة أو لإدارتها، بل هي مفهوم في عقول المستفيدين والمانحين داخل المنظمة وخارجها. كذلك فإن للعلامة التجارية دورا مهما في كل عمليات المنظمة غير الربحية: مثل:

الحصول على الموارد المالية، تعيين الموظفين والمتطوعين، عقد الشراكات، تقديم البرامج والمنتجات والخدمات، تأسيس المصدقية والثقة، تفعيل العمليات المؤسسية وتحقيق الأهداف. ولا شك أن كل موظف ومتطوع وعضو في المنظمة هو سفير لهذه العلامة. ويتلخص دور مدير المنظمة في التأكد من رسوخ العلامة التجارية في ثقافة المنظمة وقيمها وأخلاقياتها؛ وتشجيع الاتساق أو التكامل بين الرسالة والقيم والهوية والصورة الذهنية؛ وتطبيق الأسلوب الديمقراطي لتطوير العلامة ونشرها؛ وأخيراً استخدامها لبناء شراكات وتحالفات فعالة لرسالة المنظمة وأهدافها العامة.

#### ٥. دعم التعلم وتنمية المهارات بين العاملين مدفوعي الأجر والمتطوعين في المنظمات غير الربحية:

يركز هذا الجزء على وسائل تقوية التعلم وتنمية المهارات بين فريق العمل مدفوع الأجر والمتطوعين، فهناك علاقة جوهرية بين ارتفاع كفاءة العاملين في المنظمة وتحسن مستوى أدائها. ومما ينبغي لفت الانتباه إليه – هنا - تزايد الضغوط والتحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في الوقت الراهن؛ بسبب تنامي الطلب على خدماتها، وزيادة مساءلتها حول توظيفها لمواردها. وبالرغم من احتياج المنظمات غير الربحية لعاملين ومتطوعين مهرة وموهوبين في وظائفها المتعددة، إلا أنها تاريخياً لم تول اهتماماً كافياً لتنمية فرق عملها. ويعد تحدي نقص القيادات وتسرب العاملين في المنظمات غير الربحية وخاصة في ظل تقلص الإمكانيات والموارد من أكثر تلك التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية في الوقت الراهن. لذا، فقد بات الاستثمار في التعلم وتطوير التدريب وتنمية المهارات للموظفين والمتطوعين ضرورة ليس للمنظمات غير الربحية خيار غيرها.

وقد اهتم هذا العنصر أيضاً بتحليل العلاقة بين التدريب وتنمية المهارات من حيث: تعريف التدريب، وتحديد أهميته، ورسم خطة التدريب، وتطوير أساليبه، وكيفية تصميم برنامج تدريبي وتنفيذه، وماهية وسائل التدريب، وآليات تقويمه. ثم عرض للمهارات الأساسية اللازمة للمنظمات غير الربحية، وقدم نماذج لوسائل التدريب الرسمي التي يقصد بها "برامج التدريب المقدمة في داخل المنظمة أو خارجها"، في حين أن وسائل التدريب غير الرسمي تشير إلى "المتابعة والتدريب وتدوير الوظائف بين العاملين".

وبعد مناقشة تفصيلية لتلك الوسائل التدريبية، تم طرح عدة إرشادات للمنظمات غير الربحية المهتمة بتطبيق نوعي التدريب الرسمي وغير الرسمي. كما تم اقتراح تضمين التدريب ومبادرات تنمية المهارات في المنظمات غير الربحية كمكون أساسي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ لكونها تعزز الإبداع والمهنية للموارد البشرية في المنظمة.

وأخيراً، فإنه من اللازم أن يتكون لدى قادة المنظمات غير الربحية اتجاه إيجابي قوي بأن تنمية مهارات العاملين والاستثمار في رأس المال البشري يعد بمثابة الداعم الرئيس لتحسين أداء المنظمة، وتكوين ثقافة تنظيمية تدعم عملية التعلم المستمر، ثم تكوين ثقافة تنظر للعنصر البشري على أنه أصل ثمين للمنظمة وليس عبئاً عليها في الكلفة.

## ٦. قيادة فعالة لفرق عمل متنوعة في المنظمات غير الربحية:

من المؤكد أن المنظمات غير الربحية في حاجة لمسايرة التغير الديموغرافي في قوتها العاملة؛ بما تشمله من المانحين والمستفيدين من خدماتها على السواء، فقرابة النصف من الموظفين الجدد في المنظمات غير الربحية – بالولايات المتحدة - باتوا ممن يصنفون حالياً بأنهم "أقليات". لذا، يركز هذا الجزء - تحديداً - على العوامل التي تؤثر على استراتيجيات القيادة لدى قيادات تلك المنظمات، والتي من أهمها: رصد تصورات القيادات عن القوى العاملة المتنوعة – ثقافياً - وتأثيرها على المسؤولين التنفيذيين في المنظمات غير الربحية؛ طرق تأثير تنوع الموظفين على تصوراتهم عن سلوكيات القيادات وسماتهم؛ الأساليب التي يتبعها مختلف الموظفين في الممارسات التواصلية بينهم؛ والأساليب التي يمكن لمسؤولي المنظمات غير الربحية استخدامها – مثل "التفكير التشخيصي" - لقيادة موظفين متنوعين ثقافياً بطريقة أكثر فعالية.

وإذا كان الموظفون ذووا الثقافات المختلفة يرون اختلافات في سلوكيات قياداتهم التواصلية، فإن الموظفين من الأقليات في المنظمات غير الربحية يعانون من المشكلات ذاتها التي يعاني منها نظراؤهم في المنظمات الهادفة للربح، كما يبدو ذلك جلياً في تدني الأجور، هذا فضلاً عن أن بعض هؤلاء الأفراد قد يرون مثل هذه البيئات التي يعملون فيها بيئات عدائية. وإذا لم يكن من المؤكد أن فرق العمل متنوعة الثقافات أو الخلفيات تؤدي أداءً أفضل، إلا أن هذه الفرق غالباً تنجز أعمالها بكفاءة ونجاح في حالة وجود قيادة ماهرة وتدريب جيد لفرق العمل.

كما اهتم هذا القسم بإلقاء الضوء على كفاءة التواصل كعامل حيوي في فعالية القيادة في البيئات المحددة والبيئات المتباينة ثقافياً؛ فالقيادة تحتاج لإدراك الاختلافات في أساليب التواصل في بيئة العمل متنوعة الثقافات. فعلى سبيل المثال، تعتبر بعض الأقليات التخوف من التواصل نوعاً من الخجل أو الحياء، والبعض يكون أكثر استجابة وتفاعلاً بسبب المكافآت أكثر من غيرها، ومن ثم، تعتبر المعرفة والاطلاع على الثقافات الأخرى من العوامل المساعدة للقيادة في هذا الصدد.

واختتم هذا العنصر بتفسير العلاقة بين أنماط القيادة وفعاليتها، وأوضح أنه بدلاً من الاعتماد على نمط واحد من أنماط القيادة، فإنه ينبغي على القيادات الناجحة تغيير أساليب قيادتهم وفقاً للمهمة المحددة وإدراك المنفذين لها. وهذه تسمى بالقيادة الموقفية والتي تدعم الثقة والتأثير الإيجابي وتثري التنوع بين العاملين. لذا، فهناك سمات معينة للتواصل تمكّن القيادات من العمل بكفاءة وفعالية في مختلف المواقف، منها: الوعي بالسلوك الشخصي ومدى تأثيره على الآخرين، القدرة على تقييم ما هو فعال ومناسب في موقف محدد، القدرة على فهم أفكار ومشاعر الآخرين، التنوع المعرفي، والقدرة على التواصل الجيد والحكم العادل على الأشياء.

وبالإضافة إلى القيادة حسب الموقف، فهناك نمطان آخران، وقد يكونان الأكثر تداولاً في المنظمات غير الربحية، وهما القيادة الخادمة والقيادة التحويلية. فالقيادة الخادمة تعطي الأولوية في الاهتمام للمستفيدين من خدمات المنظمة، ويكون

اعتمادهم بصفة كبيرة على قيادات المنظمة. وعلى عكس ذلك القيادة التحويلية التي تركز في المقام الأول على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يقل اعتماد المستفيدين على قيادات المنظمات غير الربحية.

## ٧. التغيير المؤسسي في المنظمات غير الربحية: التطبيقات على إدارة الموارد البشرية:

اهتم هذا الجزء بالحديث حول دور إدارة الموارد البشرية في التغيير المؤسسي في المنظمات غير الربحية، ورصد التحول في "منظمة خدمات شباب سان دييجو" كنموذج تطبيقي في هذا الصدد؛ فالمنظمة اضطرت للاستجابة لتحديات جديدة واجهتها؛ مثل: ترشيد الإدارة، تقليل النفقات الإدارية، توضيح الهيكلية الإدارية والفلسفة المؤسسية، ودمج البرامج. وقد كانت المنظمة - محل البحث - نموذجاً ناجحاً في التغيير المؤسسي، مع الاحتفاظ بأخلاقياتها واستمرارية برامجها.

ولتحديد أسباب فشل التغيير المؤسسي، تم استعراض التحديات التي تواجه المنظمات غير الربحية، وكيف تساعد جهود التغيير المؤسسي - المخطط لها - في التغلب على هذه التحديات؛ فالتغيير المؤسسي يتراوح في مداه ما بين النطاق الضيق وحتى التغيير واسع النطاق، كما أن التغيير يمكن أن يكون تغييراً باتجاه التطوير، أو مرحلياً، أو تحولاً كاملاً. وقد يجمع التغيير المؤسسي المنظم بين محتوى التغيير (ما تحتاج المنظمة لتغييره مثل: الهيكلية، الأنظمة، التقنية، المنتجات، أو الخدمات) وعملية التغيير (مراحل التغيير وتكتيكاته الفاعلة).

كما عرض هذا العنصر نموذجاً مطوراً للتغيير المؤسسي المخطط له، وبين كيفية تطبيقه، وقد وضع في هذا النموذج مراحل محددة للتغيير المؤسسي: وهي: تقويم الحاضر، تهيئة البيئة للإسراع في التغيير، توضيح حتميات أو ضرورة التغيير، وتحسس الدعم وتوقع مقاومة التغيير، بناء تحالف أو إجراءات واسعة للتغيير لتوجيه الجهود، وتنفيذ خطة التغيير، ثم تقويمه، وتحويله للمؤسسية، والاحتفال به.

ولأن عملية التغيير عملية معقدة، وقد تحتاج إلى مستشارين – ولو من داخل المنظمة – لإدارتها، اختتم هذا العنصر بالحديث عن إمكانية تغيير القيادات وتوظيف الاستشارات لصالح عملية التغيير، مؤكداً أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور مهم في تسهيل كل أنشطة التغيير المشار إليها.

ثالثاً: تطوير مهارات إدارة الموارد البشرية

ويتضمن موضوعاً واحداً، وهو:

❖ برامج التعليم في الجامعات المتخصصة في إدارة القطاع غير الربحي ودراسات العمل الخيري -الحالة الراهنة والتوجهات المستقبلية:-

اهتم هذا الجزء بأساليب زيادة مهارات جميع العاملين في القطاع غير الربحي: التنفيذيين والمديرين والمتخصصين والصف الأول من الموظفين والمتطوعين، وذلك لما يشهده الواقع من توسع ملحوظ في البرامج التعليمية المعنية بدراسات العمل الخيري والقطاع غير الربحي وغير الحكومي في الجامعات والكليات على مستوى العالم، الأمر الذي يعبر عن استجابة متوقعة للاحتياجات المعرفية المتزايدة لمسؤولي القطاع غير الربحي.

وقد قدم هذا القسم معلومات حديثة عن هذه البرامج التعليمية، وذلك من خلال استبانة مسحية تم توجيهها - عبر الإيميل - للجامعات والكليات المعنية بتلك البرامج، فضلاً عن الاعتماد على قواعد البيانات الإلكترونية المتاحة عبر الشبكة العنكبوتية، والتي أفادت في جمع البيانات الخاصة بالعمل الاجتماعي.

وبعد تتبع نمو البرامج التعليمية المقدمة - في هذا المجال - على مدار خمس عشرة سنة وحتى عام ٢٠١١ م، تم رصد أنه في الولايات المتحدة يوجد ما يزيد على ٣٧٥ جامعة وكلية في داخل الولايات المتحدة تقدم مناهج دراسية في مجال إدارة القطاع غير الربحي والعمل الخيري. وهناك أيضاً زيادة في تلك البرامج على مستوى برامج مرحلي البكالوريوس والدراسات العليا. أما أكثر الزيادات في البرامج المعتمدة، فكانت في كليات الآداب والعلوم التي أصبحت مستضيفاً رئيساً لهذه النوعية من البرامج، بينما انخفض الاهتمام بها في كليات الأعمال. كما شهدت الكليات الأخرى، وبخاصة كليات الشؤون العامة والإدارة، وكليات الخدمة الاجتماعية تنامي مثل هذه البرامج المعنية بإدارة القطاع غير الربحي.

وبالإضافة إلى تلك البرامج الجامعية، اتضح أيضاً وجود قرابة ١٠٠ مقرر تعليمي في الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية، تقدم من خلال برامج تعليم إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة، وكان نصف هذه المقررات تقريباً يقدم من خلال برامج العمل الاجتماعي والإدارة العامة للمديرين في القطاعين العام وغير الربحي. أما النصف الآخر من تلك المقررات، فكان يتوزع بين البرامج المتخصصة في إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي وبرامج إدارة المتطوعين. وقد صاحب ذلك زيادة ملحوظة في برامج الريادة الاجتماعية في مرحلة الدراسات العليا، ومعظمها في كليات الأعمال.

وأخيراً، فإن خاتمة هذا القسم تحذر من أن التوسع في دراسة ريادة الأعمال الاجتماعية قد تكون مبنية على نجاحات فردية، ولا تعتبر المكون الوحيد المطلوب في تلبية احتياجات العالم المتزايدة، فالمنهج المطلوبة مستقبلياً لا بد أن تؤهل الفرد للقيام بأدوار مختلفة في العمل الاجتماعي، وليس فقط الدور الريادي.



## الفصل الرابع إدارة العلامات التجارية

### للمنظمات غير الربحية

بخلاف التصورات التقليدية القديمة التي تركز على المنافسة والسيطرة في مجال العلامات التجارية، يطرح هذا الفصل إطاراً جديداً - لإدارة العلامات التجارية للمنظمات غير الربحية - يتمحور حول رسالة المنظمة، ويرتكز على التشاركية والقيم المشتركة وتنمية الشراكات، وذلك من أجل بناء علامات تجارية تساهم في التماسك المؤسسي، وتولد ثقة لبناء القدرات، وتقود التأثير الاجتماعي. كما يعرض الفصل بالتفصيل لكيفية تطوير المنظمات غير الربحية في العالم، وابتكارها لطرق جديدة في إدارة علاماتها المؤسسية. وباختصار، فإن هذا الفصل يبين كيفية تأثير المنظمات غير الربحية من خلال الاعتماد على "فكرة العلامة التجارية The Brand IDEA"، والتي تعد اختصاراً لمبادئ "التكامل، والديمقراطية، والقيم، والألفة" التي تسعى هذه الفكرة لوضع إطار عام لتطبيقها في علامات المنظمات غير الربحية.

وبناءً على هذا، تتمثل الأهداف الأساسية لهذا الفصل في ثلاثة أهداف: أولها: هو تقديم أسلوب جديد للتفكير في العلامات التجارية للقطاع غير الربحي، وهو ما يعتبر تحولاً في المنظومة الفكرية في القطاع. ويرتبط ثانيها: ببلورة فهم واضح حول ما يمكن أن تقوم به العلامات التجارية للقطاع غير الربحي وأهميتها. ويركز ثالثها: على توفير إطار وأدوات لمساعدة مسؤولي القطاع غير الربحي على إدارة العلامات التجارية باستخدام مبادئها الثلاثة: التكامل، والديمقراطية، والألفة.

وسعيًا لتحقيق هذه الأهداف، يتناول هذا الفصل ثلاثة موضوعات رئيسية، يندرج تحتها تسعة موضوعات فرعية كما

يلي:

أولاً: السياق والمفاهيم وبناء اللبنة

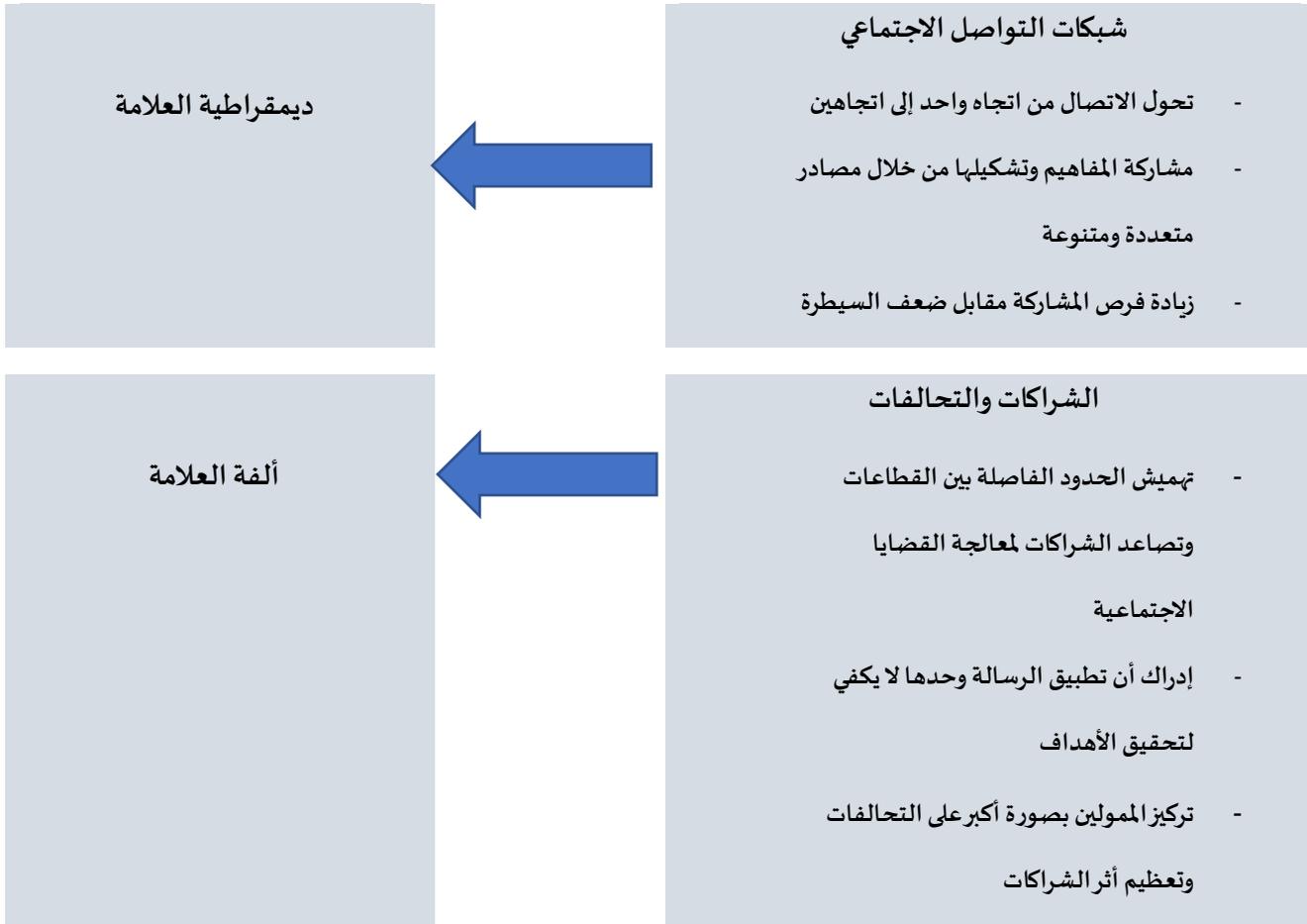
وفيه أربعة موضوعات، هي:

### ١. ما الذي يقود إلى تغيير منظومة وإطار "فكرة العلامة التجارية"؟:

حدث تغيير هائل في عالم منظمات النفع العام خلال العقد المنصرم؛ حيث وصلت أعداد هذه المنظمات إلى أرقام فلكية. فمن عام ٢٠٠١م إلى عام ٢٠١١م، ازدادت هذه المنظمات في الولايات المتحدة وحدها بنسبة ٢٥%؛ أي من ١,٢٥٩,٧٦٤ إلى ١,٥٧٤,٦٧٤ منظمة، وبالتالي زادت التنافسية على التمويل، رغم قلة فرص التمويل بسبب العوامل الاقتصادية على مستوى العالم، فضلاً عن تزايد الاحتياجات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية في ذات الوقت.

كما ظهرت أشكال جديدة من المنظمات غير الربحية، مثل: المشاريع الاجتماعية، إضافة إلى ما أحدثته ثورة الاتصالات والتقنية من أساليب جديدة في طريقة تفاعل هذه المنظمات مع المجتمع. وبالإضافة إلى هذا، فقد ظهرت الشراكات والتحالفات - بشتى صورها - بين تلك المنظمات وداخلها؛ الأمر الذي أوجد خيارات وتحديات جديدة أمام المنظمات غير الربحية - في مختلف القطاعات - لمعالجة القضايا الاجتماعية المعقدة.

وهناك اتجاهان مترابطان ذوا علاقة بالعلامة التجارية للمنظمات غير الربحية، وهما: التغيرات في تكنولوجيا الاتصالات والتي منها شبكات التواصل الاجتماعي، وتزايد الشراكات والتحالفات. ويوضح الشكل التالي تأثير هذين الاتجاهين الأساسيين على العلامة التجارية وعلى كيفية إدارتها في المنظمات غير الربحية:



وفي ظل بدايات تغير المنظومة المرتبطة بتصورات القطاع غير الربحي حول العلامة التجارية، فإن هذا التغير قد أدى إلى تبني وجهة نظر حول العلامة: ليس كمجرد أداة لجمع التبرعات، ولكن باعتبارها مصدراً استراتيجياً مهماً يجسد رسالة المنظمة وقيمها، وتدعم الانخراط التعاوني والشراكات التي يعظم تأثيرها. ويوضح الجدول التالي تغير النظرة نحو عناصر العلامة التجارية وفقاً للمنظورين القديم والحديث:

عناصر العلامة التجارية	المنظور القديم	المنظور الحديث
التعريف	شعار	رصيد استراتيجي يتضمن الرسالة والقيم
الهدف	جمع تبرعات وعلاقات عامة	تأثير الرسالة
المكانة/الوضع	ميزة تنافسية	الوضوح والشراكات الفعالة
الاتصال	ذو اتجاه واحد على صورة محددة	تشاركي
الجمهور/المتلقي	المتبرعون	كل أصحاب العلاقة (المصلحة) الداخليين والخارجيين
المرجعية التنظيمية	وحدات التسويق والاتصالات	الفريق التنفيذي، مجلس الإدارة، وكل سفراء العلامة
المتطلبات	الإمكانات المالية، والخبراء	عقلية إدارة العلامة التجارية

وفي هذا السياق، يتحدد الإطار العام المقترح لفكرة العلامة التجارية بثلاثة مبادئ: التكامل والديمقراطية والألفة. فيرتبط تكامل العلامة باتساق رسالة المنظمة وقيمها بهوية العلامة، والتي تتوافق بدورها مع صورة العلامة. بينما تختص ديمقراطية العلامة بعملية انخراط المستفيدين والمسؤولين في داخل المنظمة وخارجها في تطوير هوية العلامة وتشكيلها ونشرها. وأخيراً، تعني الألفة استخدام العلامة في دعم الأهداف الخارجية التي يتم تحقيقها من خلال الشراكات والتحالفات مع الجهات المتنوعة.

ويجد هذا الإطار صدى قوياً، وخاصة في ظل التغيرات الاجتماعية الراهنة والمتنامية ونظريات الإدارة، والتي منها: مؤسسات بلا حدود أوقيد، والابتكار المفتوح، والتأثير الجماعي، والتصورات الراهنة عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غير الربحية والقيم التشاركية، والتفكير في القيادة، وجمع التبرعات، والتشبيك في القطاع غير الربحي، والتحول في المتابعة والتقويم.

## ٢. ماذا تعني العلامة التجارية، ولماذا يجب إدارتها؟

يتناول هذا العنصر ماهية العلامة التجارية وأهميتها للمنظمات غير الربحية. ورغم التوافق على تعريف العلامة بين القطاعات الربحية وغير الربحية، إلا أن أهمية العلامة ودورها وكيفية إدارتها تختلف في القطاعين عن بعضهما البعض. ولعل

هذه الاختلافات أو الفروق تُعزى في جانب منها للاختلافات البنوية بين القطاعين في طبيعة الرسالة والقيم، فضلاً عن التحولات في منظومة تصورات القطاع غير الربحي عن العلامة، كما نوقشت في العنصر السابق.

ففي القطاع الربحي التقليدي تتمحور الإدارة حول جذب ولاء العملاء، وجذب الأرباح، والحفاظ على الطلب على المنتج أو الخدمة المقدمة، وضبط الاستفادة من العلامة. وفي المقابل، تتسم الثقافة والبنية المؤسسية في القطاع غير الربحي بدرجة أعلى من التوافق، ويتوقع العاملون فيه عوائد غير مالية نظير جهودهم، ويغلب عليه الجانب التعاوني أكثر من التنافسية، وتتنوع الفئات المستفيدة منه أكثر من نظيرتها في حالة القطاع الربحي.

كما أن الإطار المقترح لإدارة "فكرة العلامة" في هذا القطاع يركز على الاهتمام بالرسالة أكثر من العملاء، والاهتمام بالوضوح التنظيمي ودعم التعاون والشراكات أكثر من اكتساب ميزة تنافسية، والاهتمام بالانخراط التشاركي في تشكيل العلامة أكثر من السيطرة المنفردة عليها أو ضبطها.

يضاف إلى ما سبق، أن قوة العلامة التجارية في القطاع الربحي ترتبط بالوعي والولاء والجودة المتوقعة، بينما تتسم العلامة في القطاع غير الربحي بالثقة، والشراكة، والاتساق أو التماسك المؤسسي، والتركيز حول الرسالة وتطبيقها ونشرها.

### ٣. ما الذي تود معرفته؟ قراءة عن لبنات العلامة التجارية:

يتناول هذا العنصر المفاهيم الأساسية في إدارة العلامة التجارية للقطاع غير الربحي، والمتمثلة في: التمايز والتحديد، ونظرية التغيير، وتصميم العلامة داخلياً؛ باعتبارها لبنات أساسية أو مبادئ رئيسة لعلامة المنظمة المقترحة. وإذا كان التمايز والتحديد في القطاع الخاص يعني التأكيد على ميزات محددة لمنتج أو خدمة ما تقنع العميل بتفرداها ومن ثم الرغبة فيها، ثم يتحدد - على أساس ما سبق - مشاركة المنتج الأكثر ميزة وقيمة في ضوء العروض التنافسية المقدمة أمامه؛ فإن علامات المنظمات غير الربحية - حتى تنجح في تمايزها وتحديدها - ينبغي أن يتكون لدى تلك المنظمات:

- فهم متعمق باحتياجات ومتطلبات المستفيدين منها، والممولين لها، واحتياجات المجتمع - غير المشبعة - التي تسعى لتقديمها،
- معرفة تامة بالأدوار التي تقوم بها المنظمات غير الربحية الأخرى في المجتمع العام، ومواطن القوة والضعف لديها،
- وعي وتقدير واقعي لقدرات المنظمة المعنية (القيم، الرسالة، المنهجية) ومواطن قوتها وضعفها في علاقاتها بغيرها من منظمات المجتمع.

ولاشك أن هذا الوضوح يساعد على بلورة هوية العلامة وصورتها، وتعزيز التعاون والشراكات مع غيرها من المنظمات. وتأسيساً على هذا، تعتبر نظريات التمايز وتحديد المواقع لبنات رئيسة لتحقيق تكامل العلامة وديمقراطيتها وألفتها.

وفيما يتعلق بنظريات التغيير، فيقصد بها الأدوات التي تساعد المنظمات غير الربحية في إحداث تأثير اجتماعي يسعون لتحقيقه في الاتجاه والمعرفة والوعي والمهارات والسلوك والصحة والاستقرار الأسري والوضع المادي. وفضلاً عما سبق، فإن هذه النظرية مهمة لتحديد أدوار الفاعلين أو المؤثرين المتنوعين في المنظومة العامة للمنظمة غير الربحية. ومن ثم، تساعد نظرية التغيير المنظمة على تحديد دورها المتميز، والمستفيدين منها، وجوانب الشراكة التي يتوقع أن تفيدها في تحقيق رسالتها العامة، وفاعلية علامتها في الوصول إلى أو التواصل مع أصحاب المصلحة. وبالتالي، فإن نظرية التغيير الاجتماعي هي لبنة أساسية في تشكيل تكامل العلامة وألفتها.

وأخيراً، تتجلى أهمية تصميم العلامة داخلياً - على وجه خاص - في تسويق أنشطة القطاع غير الربحي، ويقصد بهذا المفهوم: التركيز على أصحاب المصلحة الداخليين - مثل: أعضاء مجلس الإدارة والموظفين والمتطوعين - في تكوين تصورات وقناعات داخلية عن أهمية العلامة وقيمتها في تحقيق تماسك واستدامة ثقافة المنظمة. وبالتالي، فهي لبنة في تحقيق تكامل العلامة ودعم الديمقراطية في المنظمة.

#### ٤. فوائد إدارة العلامة التجارية:

يكشف هذا العنصر عن مصادر الشكوك أو التناقض في التوجهات تجاه دور العلامة وعملية إدارتها في القطاع غير الربحي. وأوضحت المقابلات الشخصية مع مديري المنظمات غير الربحية هذه الشكوك تتركز في خمسة مخاوف أو هواجس رئيسة تعبر عن كون العلامة إحصاءً لما يلي:

- الإعلان التجاري: بمعنى أنه عند النظر إلى العلامة وعملية إدارتها كأداة لجمع المال، فإنه حينئذ يغلب عليها الأسلوب التسويقي أو التجاري، وهذا في الأساس يختلف مع رسالة وقيم القطاع غير الربحي، ويقلل من شأن العاملين فيه؛ لأن تركيز العلامة – مثلاً – على جمع التبرعات يعطي شعوراً للآخرين بأنه استغلال وليس مشاركة في البناء، ومن ثم ينبغي أن تكون العلامة تعبيراً عن تحقيق رسالة المنظمة غير الربحية.
- التنازلات الأخلاقية من أجل جمع الأموال وزيادة الربح، فعمل المنظمة – مثلاً – لإعلان في التلفاز عن جمع التبرعات يفقدها الثقة والوضوح في قيمها إذ ينصب جل اهتمامها على الدعم المادي.
- ارتداد المنظمة للوراء؛ فسعي المنظمة لتغيير العلامة أو عمل تحديث لها قد يعد بمثابة انتكاسة لها أو كما وصف البعض وجود العلامة بممانعة الصواعق، ومن ثم فحدوث أي تغيير فيه قد يؤدي إلى عدم الطمأنينة نحو استراتيجية المنظمة ورد الفعل السلبي تجاهها.

- الغموض؛ فعدم تبرير عملية تصميم العلامة عند تأسيس المنظمة، أو ابتعادها عن رسالة المنظمة، أو ارتباطها بقياداتها فقط، يثير الشكوك حول عملية إدارة العلامة سواء داخل المنظمة ذاتها أم لدى أصحاب المصلحة الخارجيين،
- تهميش الشركاء: فكما توجد علامات تغطي على غيرها من العلامات، فهناك علامات لا توضح علاقتها بالشركاء؛ مما يؤثر على وضوحها أو فاعلية وجود أثر إيجابي لها.

ولعل هذه المخاوف مستقاة، إلى حد كبير، من المنظومة القديمة في التعامل مع العلامات وإدارتها، ومرتبطة بمقاومة نماذج القطاع الربحي ومصطلحاته. وبالتالي، تبرز أهمية ما يمكن تسميته بـ"دورة العلامة"، حيث تلعب العلامة أدواراً داخلية وخارجية؛ فداخلياً، تخلق العلامة الواضحة التماسك بين عناصر المنظمة؛ مما يؤدي لزيادة قدراتها المؤسسية. وخارجياً، تؤدي العلامة الواضحة لمزيد من الثقة والتأثير الاجتماعي للمنظمة. وعلى مدار الوقت، تؤثر زيادة القدرات والعائد الاجتماعي على هوية العلامة وصورتها، وتستمر الدورة.

ثانياً: الحصول على علامة تجارية تتسم بالتكامل والديمقراطية والألفة

يعرض هذا الجزء كل مبدأ من مبادئ العلامة المقترحة بالتفصيل: فيقدم كل عنصر - مما يلي - أحد مبادئ أو مفاهيم العلامة الثلاثة مع الأمثلة العملية التوضيحية لها من الخبرات البحثية، إضافة إلى أمثلة مفصلة حول عدد من المنظمات غير الربحية التي تطبق المبادئ المقترحة، مع استعراض أبرز التحديات في هذه الجوانب.

#### ٥. تكامل العلامة:

يشير مفهوم "تكامل العلامة" إلى المواءمة والاتساق بين هوية العلامة، وصورة المنظمة غير الربحية، ورسالتها، وقيمها، واستراتيجيتها. وتمثل الهوية وصورة المنظمة وجبي العملة الواحدة العلامة؛ حيث إن هوية العلامة تعبر عن تصورات من هم داخل المنظمة عن العلامة، أما صورة المنظمة فتعبر عن تصورات من هم خارج المنظمة عن العلامة. وعندما يتحد أو يتكامل هذان الوجهان مع بعضهما البعض ومع رسالة المنظمة، وقيمها، واستراتيجيتها، فإن ذلك يسهم في تحقيق تماسك وثقة وقدرة وتأثير أكبر للمنظمة، ومن ثم يدرك أصحاب المصلحة من المؤسسة بصورة واضحة ماهية وكيفية أداء المنظمة.

ولتحديد هوية العلامة التي هي بمثابة المرآة للمنظمة أروحها أو جوهرها، فلا بد من الإجابة عن ثلاثة تساؤلات أساسية؛ من أنتم، وماذا تفعلون، ولماذا؟ والإجابة عن ذلك يعكس التحول من النظرة إلى العلامة كوسيلة لجمع التبرعات تركز على

المانحين إلى النظرة إلى العلامة كرسيد استراتيجي يركز على تحقيق رسالة المنظمة. ومن ثم، فالصلة وثيقة بين هوية علامة المنظمة وبين استراتيجيتها، فلا تتخذ القرارات ولا يتم التخطيط للعلامة بطريقة فردية؛ بل يتكامل عمل كل من القيادات وأعضاء مجلس الإدارة وفريق العمل التنفيذي في عمل ذلك.

وبالتبعية تتكامل هوية علامة المنظمة مع رسالتها وقيمتها. وفي هذا الإطار تؤسس بعض المنظمات علاماتها بالتركيز التام على رسالتها والذي ينبثق عنه هوية العلامة الداخلية. في حين أن بعض المنظمات الأخرى تسعى لإعادة تنظيم علامتها كي يعكس رسالتها الحالية، وهناك أيضاً منظمات أخرى تحاول إعادة تحديد رسالتها وهوية علامتها بطريقة مباشرة، لكن قد توجد أحياناً حالات لدى بعض المنظمات تعمل على تحديد هوية العلامة من خلال مراجعة رسالة المنظمة وإعادة النظر فيها لتغييرها. وعليه، فإن العلامة – بالنسبة لأغلبية المنظمات – تعد تجسيدا لرسالة المنظمة التي لها دور كبير في تحديد هوية علامة المنظمة. أما قيم المنظمة فلها كذلك نفس الدور، وربما أكثر. لأن القيم تمثل نقطة التقاء أو تقاطع تجتمع عليها أنشطة المنظمة ومبادراتها من ناحية ومختلف نوعيات المستفيدين من ناحية أخرى، لذا فالقيم هي التي تشكل هوية العلامة. وأن المنظمات التي تعيش قيمها هي التي تكون علاماتها جديرة بالثقة والتصديق.

أما الصورة الخارجية للمنظمة فهي – كما ذكر سابقاً - والهوية الداخلية للمنظمة وجهان لعملة واحدة، وقد يحدث الخلط بينهما في بعض الأحيان؛ لكن الصورة الخارجية هي تصور نفسي لدى المستفيدين والمانحين عن المنظمة. وتجمع عادة

ما بين الصورة المرئية والفهم الواضح للإجابة على التساؤلات الثلاثة السابقة. وبالتالي، فإن الاتساق والتكامل بين الهوية والصورة ينبثق من الفهم المتعمق لتصورات أصحاب المصلحة الأساسيين، وذلك من خلال الحوار المستمر مع المعنيين طالما أن التصورات تتغير مع تغير ثقافة المنظمة ورسالتها واستراتيجيتها، كل ذلك من أجل تحقيق الاتساق في دعم الثقة الخارجية، وإحداث تأثير أكبر لرسالة المنظمة.

إن التكامل بين هوية العلامة وصورتها لدى أصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً يساعد المنظمة في تحديد البرامج اللازمة لتنفيذ رسالتها وتطبيق قيمها، ويزيد من تماسك المنظمة والثقة فيها، ويساهم في دعم عملية اتخاذ القرار؛ حيث تساعد العلامة على تأطير القضايا والاختيارات للأفراد والمنظمة، فالعلامة القوية تتحول إلى آلية للمحاسبة للتأكيد على أن أقوال المنظمة هي ذاتها أفعالها.

ومن الطبيعي ألا يتحقق التكامل في العلامة دون تحديات عدة، يتمثل أولها في تباطؤ تحقيق الاتساق بين الهوية والصورة، خاصة مع التحولات التي تحدث للهوية في حالة المنظمات المستمرة منذ فترة طويلة. ويرتبط التحدي الثاني بإحداث التوازن بين الاستجابة لاحتياجات السوق والتركيز على رسالة المنظمة. وأخيراً، يرتبط التحدي الثالث بضرورة مقاومة إغراء الشهرة وحب الظهور أثناء عملية تأسيس علامة قوية.

## ٦. ديمقراطية العلامة التجارية:

يشير مفهوم ديمقراطية العلامة إلى مدى ارتباط المنظمة بمجلس إدارتها، العاملين فيها، شركائها، المتطوعين، المانحين، وغير هؤلاء من أصحاب المصلحة المعنيين بتحديد هوية علامة المنظمة والتواصل بخصوصها. ولهذا المفهوم ثلاثة مكونات: يتعلق أولها بالعملية التشاركية المستخدمة لتحديد هوية العلامة، ويعكس ثانياً التغيير في تصورات المنظمة عن أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وكذلك التغيير في طبيعة واتجاه التواصل معهم، بينما يعكس المكون الثالث التحول من سياسة التحكم في علامة المنظمة إلى أسلوب أكثر ديمقراطية ومرونة في التوجيه والاتصال.

وتعد العلاقة بين ديمقراطية العلامة وتكاملها علاقة متداخلة: فديمقراطية العلامة ضرورية لتحقيق تكاملها، كما أن التكامل في العلامة يسهم في تطبيق ديمقراطيتها. وفي هذه العملية التشاركية يترابط أصحاب المصلحة داخل المؤسسة، ويستفيدون من المعلومات المقدمة لهم من أصحاب المصلحة الخارجيين. وبالتالي، تتجاوز مثل هذه العلاقة الجهود التقليدية لتصميم العلامة داخلياً لتحقيق التماسك المؤسسي.

إن المنظمات التي يتحقق لها التكامل في العلامة تتمكن بسهولة من تقوية سفراء علامتها، وزيادة قدرات المنظمة، وتنمية العاملين داخل المنظمة لتكوين فهم أعمق وأكثر اتساقاً عن العلامة؛ مما يؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار لديهم. وهذا يعني

أن العملية التشاركية القائمة على التوجيهات والإرشادات وليس على الضبط الصارم – عند تصميم العلامة - تؤدي لمزيد من التماسك المؤسسي.

إن الإنترنت وتزايد مواقع التواصل الاجتماعي على وجه الخصوص قد سمح بالتوسع في أعداد السفراء الخارجيين للعلامة. ومن الممكن أن تستثمر عملية ديمقراطية العلامة هذه الفرصة. مع الأخذ في الاعتبار تغير منظومة الإعلام والاتصال. وبالرغم من صعوبة تسخير إمكانات وسائل التواصل الاجتماعي في هذا المجال، إلا أنه لا يمكن تجاهل دورها القوي والحقيقي في تحريك وتعبئة الرأي الفردي والجماعي، والذي يمكن أن يؤدي بدوره إلى ابتكار أفكار جديدة، وتحقيق مزيد من المشاركة.

وتؤدي تقوية سفراء العلامة لمزيد من الثقة الخارجية. ويؤدي التماسك والثقة لزيادة القدرات المؤسسية، وجذب المانحين والشركاء والموارد البشرية التي تتوافق مع العلامة، وتساهم في زيادة تأثير المنظمة.

إلا أن ديمقراطية العلامة تواجه عدداً من التحديات، تبدو أصعبها هي التغلب على التشكيك الداخلي في العلامة التجارية، ويكمن هذا التشكيك في التصور القديم عن دور العلامة. ويمكن التغلب عليه من خلال ممارسة بلورة العلامة في داخل المنظمة، كما ذكر في العنصر الثالث من هذا الفصل، والانخراط في مناقشات حول العلامة وأهميتها، ودورها وهويتها.

ويتضح التحدي الثاني في محاولة تجنب فوضى العلامات التجارية، والتي قد تنتج بسبب تعدد السفراء من خارج المنظمة المعنيين بالحديث عن العلامة ونشرها، أو بسبب تنوع وجهات النظر الداخلية والخارجية حول هوية العلامة. وفي ضوء هذا، يُنصح بضرورة العمل على توضيح هوية العلامة، وهو الأمر الذي يسهل ديمقراطيتها. يضاف إلى ذلك تحدي الحصول على الدعم المؤسسي، فالالتزام المتواصل من القيادات يساعد على تأسيس الثقافة اللازمة للإنجاز، من خلال عملية تشاركية حقيقية لبلورة علامة المنظمة المرجوة.

## ٧. ألفة العلامة التجارية:

تمثل الألفة المكون الثالث في إطار فكرة العلامة، وهذا المصطلح يشير إلى الطريقة التي توسع بها المنظمة من مجال تأثيرها خارج المنظمة كي تُعظم من تأثيرها الاجتماعي، كما يمثل هذا المصطلح أسلوباً لإدارة العلامة حيث يكون التركيز على التأثير الاجتماعي المشترك، بدلاً من مجرد التركيز على أهداف المنظمة الداخلية الفردية. ومن ثم، فهذا المكون يبرز حاجة المنظمة للعمل مع غيرها من الشركاء لتحقيق الأهداف الاجتماعية، كما أن وضوح ذلك في العلامة يعني عدم الاقتصار على حواجز المنظمة التقليدية، بل يتعدى ذلك ليشتمل مختلف الشركاء الخارجيين. وحتى يتحقق التأثير المراد من العلامة، فهذا يتطلب الثقة والإرادة – من قبل المنظمة – لتأسيس علاقات تشاركية مع الآخرين. وإجمالاً، يمكن القول أن دور العلامة في المجال

الاجتماعي لا يعني تحقيق الميزة التنافسية المادية بقدر ما يهتم بتحديد الإسهامات الإيجابية والقيمة المتفردة للمنظمة في تسريع التقدم وانتقاء الشراكات وتنفيذها.

وثمة اعتقاد لدى المنظمات التي تتبنى فكرة الألفة في إحداث التأثير الاجتماعي بأن هذا المكون هو الأسلوب الأكثر كفاءة وفعالية لإبراز تأثير المنظمة وتحقيق رسالتها. وهذا يتطلب تكاملاً قوياً للعلامة، وتركيزاً عالياً على الأهداف الخارجية المشتركة. ويُمكن إبراز الألفة في العلامة المنظمات من توظيف علامتها في تحديد شركائها وجذبهم، وإضافة فائدة لهم. لكن مثل هذه المحاولات التشاركية تحتاج لمزيد من الوقت من أجل بناء الثقة، التي تضمن للمنظمة - إضافة إلى التركيز على الأهداف الخارجية المشتركة - الاستفادة من علامتها في دعم الشراكات وإحداث التغيير الاجتماعي. وتعد ألفة العلامة إلى حد ما امتداداً لديمقراطيتها، كما أنها تستلزم مشاركة أدوات العلامة ودعائها مع الشركاء بهدف تعظيم التأثير والمنفعة العامة.

وتواجه ألفة العلامة عدة تحديات؛ يرتبط أولها بقلّة وعي المجتمع بالعلامة، فالعلامات في القطاع الخاص تتشكل من خلال وعي العملاء وولائهم. وبالتالي، فهناك مخاوف في حالة المنظمات غير الربحية أن يتم تمييع العلامة لتحقيق الوعي بها والولاء لها - كما كان هذا التصور معمولاً به في منظومة العلامات القديمة - وليس تعزيزها من خلال تطبيق مبادئ التكامل والديمقراطية والألفة. وبالإضافة لما سبق، يظهر تحدي فقدان هوية العلامة، خاصة في المنظمات الصغرى، التي تعرف نفسها بالانتساب لشركاء أكبر؛ الأمر الذي ربما يعيق بناء علامة مميزة للمنظمة الصغيرة. لذا، فإن تحديد الشركاء منذ البداية ووضوح

الهدف من هذه الشراكات يسهم في تعزيز هوية العلامة وفي تحقيق رسالة المنظمة والتأثير الذي تسعى له. كذلك فثمة تحدٍ يرتبط باستهلاك الوقت والموارد في تحديد الشراكات، مع التأكيد على ضرورة النظر إلى الوقت والموارد المتاحة كمقومات يمكن استثمارها في بناء قدرات المنظمة.

وعموماً، ينبغي لفت الانتباه إلى أن مكونات الإطار العام المقترح للعلامة – التكامل، الديمقراطية، والألفة – مترابطة وداعمة لبعضها البعض؛ فمن الصعب تحقيق تكامل العلامة بدون التشاركية لديمقراطية العلامة. وفي الوقت ذاته، يمكن فقط من خلال العمل على تكامل العلامة تقوية السفراء الخارجيين بفعالية، وخلق مبادئ إرشادية لإدارة العلامة، والتي تمثل أبعاداً إضافية في ديمقراطية العلامة. كما أن ألفة العلامة هي ما يمكن فعله في العلامة لزيادة تأثير المنظمة بعد تحقيق التكامل من خلال الديمقراطية.

ثالثاً: وضع فكرة العلامة التجارية موضع التنفيذ

يقدم هذا القسم تصوراً، مدعومة بالأمثلة العملية، عن كيفية تطبيق الإطار العام للعلامة المقترحة في هذا الفصل.

## ٨. تطبيق فكرة العلامة التجارية: المتطلبات والآليات:

ثمة خطأ أو تصور شائع لدى كثير من المنظمات غير الربحية وهو أن تشكيل العلامة أمر صعب وباهظ الكلفة وصعب الإدارة. لكنه في الواقع أقل من تصميم شكل محدد أو تنفيذ حملة دعائية مكلفة، إذ أن تطبيق فكرة العلامة يركز بالأساس على تطوير هوية مشتركة لها. وهناك إرشادات وفتيات لازمة للقيام بهذه المهمة، بداية من التحول في تصورات أصحاب المصلحة عن ماهية العلامة وما يمكن أن تقدمه للمنظمة. وإذا كان تحقيق تكامل العلامة من خلال الديمقراطية عملية مستهلكة للوقت وتتطلب الكثير من الصبر والملاحظة، إلا أن القيمة تكمن في العملية ذاتها والتي تسهم في تحقيق تماسك المنظمة والثقة الخارجية، والتي تظهر من خلال التركيز على المنتج النهائي. وتعد مشاركة أعضاء مجلس الإدارة والتعليم المستمر مكونين رئيسيين لعملية تحقيق تكامل العلامة من خلال الديمقراطية. أما بناء الألفة في العلامة فهو ليس مجرد تأسيس شراكات، بل إنه يعكس صورة ذهنية جديدة تتطلب فهماً راسخاً بالنظام وتركيزاً كبيراً على الأهداف المشتركة ودعمًا لإضافة قيمة للآخرين ومشاركة مكونات العلامة لتعظيم تأثيرها الاجتماعي.

يتضح من ذلك أن تنفيذ فكرة العلامة يعتمد على خطوتين شاملتين: بناء تكامل العلامة عن طريق ديمقراطية العلامة، وخلق الألفة من أجل زيادة تأثيرها الاجتماعي. فالخطوة الأولى توضح العلاقة المتداخلة بين التكامل والديمقراطية والألفة،

والتي تجعل من عملية التطبيق لهذه المبادئ عمليات تكاملية؛ فتكامل العلامة يُستكمل من خلال الديمقراطية التشاركية، والتي تسهم بدورها في ألفة العلامة لدى المعنيين في داخل المنظمة والسفراء من خارجها.

وثمة ثلاثة أنشطة تقوم عليها عملية تشكيل تكامل العلامة بأسلوب ديمقراطي: أولها: هو إجراء البحوث وعمليات التقييم التي تستهدف فهم وتحديد ماهية المنظمة ذاتها، وكيفية إدراكها – من قبل أصحاب المصلحة - داخلياً وخارجياً، وتحديد المستهدفين الأساسيين من أنشطة المنظمة، وتمكين المديرين من تحديد هوية العلامة وفهم الصورة الذهنية لها، ودورها في عملية التغيير الاجتماعي. أما ثاني هذه الأنشطة فيتمثل في توجيه الاتساق بين هوية العلامة ورسالة المنظمة وقيمها واستراتيجيتها، وتحقيق التوافق بين هوية العلامة وصورتها. وأخيراً، تأتي مرحلة دعم سفراء العلامة، سواء من أصحاب المصلحة أو المسؤولين في داخل المنظمة أو خارجها، مع توزيع المهام بصورة لامركزية؛ لتحقيق التواصل في العلامة.

أما الخطوة الثانية، فإنه من أجل تطبيق رسالتها وتعظيم تأثيرها الاجتماعي، لا يمكن للمنظمة أن تعمل بمعزل عن غيرها؛ لأن ألفة العلامة تتطلب شراكات ودعماً مستمراً. وهناك أيضاً ثلاثة أنشطة تقوم عليها هذه العملية، وهي: إدراك حاجة المنظمة للتغيير، فالمنظمة غير الربحية تحتاج لفهم نظامها، والعوامل التي تؤثر على تشكيلها، والفاعلين الأساسيين فيها، والداعمين الرئيسيين لها، وأبرز أوجه النقص في نشاطاتها. فبلورة مثل هذه التحولات في القطاع غير الربحي يسهم في تحديد وجذب فرص الشراكات التي تحقق ألفة العلامة. أما ثاني الأنشطة، فيرتبط بالتركيز على الأهداف الخارجية المشتركة، أو تعميق الانخراط مع

المنظمات الأخرى لزيادة الشركاء، وتطوير التعاون معهم، ومن ثم المساهمة في دعم العمل وتميزه وزيادة عائداته الاجتماعي. وأخيراً، يمكن الاستفادة في تكوين ألفة علامات المنظمات غير الربحية من خلال مشاركة المعلومات، وخاصة في ظل تطور وسائل التواصل الاجتماعي، واتخاذ المبادرات الاستباقية، وليس مجرد ردود الأفعال.

وأخيراً، فإنه لقياس أثر أو مدى نجاح المنظمة في إدارة العلامة واستثمارها، فهناك نظرة ضيقة وأخرى واسعة: أما الأولى فتتعلق بالعلامة على أنها مجرد صورة لجمع التبرعات، وحينئذ يقاس نجاحها بحجم ما تم جمعه من تبرعات. أما النظرة الأخرى الصحيحة فهي التي تقيس نجاح العلامة بحسب ما حققتها من وعي لأصحاب المصلحة بدور العلامة في جذب الشركاء وتحقيق التماسك الداخلي للمنظمة، وتوجيه الأثر الاجتماعي، وزيادة معدلات الثقة وبناء القدرات لديها، وتحقيق مزيد من التطوير من خلال عمليات التغذية الراجعة.

## ٩. إدارة العلامة التجارية في مواقف مختلفة:

إن إدارة العلامة، وفقاً للإطار المقترح، عملية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات غير الربحية، بغض النظر عن حجمها ونضجها وتخصصها. ولذلك، يسعى هذا القسم لاستكشاف أبرز تحديات إدارة العلامات التي تواجه المنظمات غير الربحية، ووصف الدور الذي يمكن لمكونات العلامة الثلاثة القيام بها في هذا السياق.

ومن المواقف المتنوعة التي يمكن تطبيق الإطار العام المقترح عليها:

- بناء علامة المنظمات حديثة النشأة؛ فكما تكون رسالة المنظمة وقيمها واستراتيجيتها محددة ومضبوطة بدقة، تكون كذلك إدارة العلامة عند تصميمها في البداية عملاً سهلاً،
- عملية تغيير العلامة نتيجة لتحولات البيئة أو تطور المنظمة ذاتها؛ فعندما لم يعد هناك اتساق بين هوية العلامة وبين صورتها أو يكون التكامل بينهما ضعيفاً بسبب تطور برامج المنظمة وأنشطتها عبر الوقت وتظل صورة العلامة مرتبطة بالتصورات الأولية عن المنظمة، حينئذ تصبح عملية إدارة العلامة ضرورة،
- عملية تغيير اسم العلامة عند تأسيسها أو تغييرها، وخاصة عندما تُحدث صورة العلامة الخارجية خلطاً أو سوء فهم مع اسمها لدى أصحاب المصلحة، أو لأن اسم العلامة لا يعكس بدقة ما تقوم به المنظمة من أنشطة.

- إدارة العلامات الفرعية في المنظمة ذاتها، ويحدث هذا عندما تكون لدى المنظمة علامات تتنوع باختلاف فئات أصحاب المصلحة أو تتعدد ببرامجها أو كما هي الحال في المنظمات اللامركزية التي تتفاعل مع احتياجات وظروف المجتمع المحلية، إلا أنه رغم إمكانية حدوث ذلك، فالأفضل أن تستخدم المنظمة علامة واحدة فعالة ومؤثرة.

وإجمالاً، فإن عملية إدارة العلامة قد تتغير بصورة ملحوظة في حالات دمج المنظمات أو برامجها الفرعية، فضلاً عن حالات امتلاكها لمنظمات أو تدشين برامج جديدة.

ومن زاوية أخرى، فإنه من الممكن إدارة العلامات على مستوى مراحل المنظمات غير الربحية المختلفة؛ فهذه المنظمات مثل البشر من حيث مراحلها المتعددة على مدى الحياة، وقد عدد البعض سبع مراحل للمنظمات، وهي: مرحلة الفكرة، مرحلة النشوء أو البداية، مرحلة المراهقة أو النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحدار أو الهبوط، مرحلة التجديد، ومرحلة النهاية. وباستثناء المرحلتين الأولى والأخيرة، تقوم العلامة بدور بارز ومهم في كل مرحلة رغم أن إدارتها تختلف إلى حد ما في كل مرحلة.

- ففي مرحلة البداية، تتسم بعض المنظمات الجديدة بغموض رسالتها وقيمها وبرامجها أو بضعف التكامل في علامتها، ومن ثم يكون توظيف أسلوب ديمقراطية العلامة في تحديد هوية العلامة ذا قيمة كبيرة لتلك المنظمات.

- وفي مرحلة النمو تؤسس المنظمات غير الربحية لقدرتها الإدارية ولبنيتها التحتية، وتوسع من برامجها، وتطور أنظمتها من أجل تحقيق الاستدامة التنظيمية طويلة المدى. ولأن هذه المرحلة تتسم بالتغيير المستمر، فإنه من الأنسب التركيز على تكامل العلامة

مع التأكيد على الاتساق بين صورة العلامة وهويتها. كذلك فإن لديمقراطية وألفة العلامة دوراً مهماً في تشجيع التغيير الثقافي اللازم لنمو المرحلة في المرحلة اللاحقة.

- أما مرحلة النضج للمنظمات غير الربحية فتتسم بتمدد تأثيرها من خلال الشراكات والعلاقات مع غيرها من منظمات المجتمع. وتعد ألفة العلامة هي الأسلوب الأنسب في إدارة المنظمة؛ لأن التحول في التركيز من تأسيس القدرة التنظيمية الداخلية إلى التركيز على الأهداف الخارجية المشتركة يعد لب الألفة أو التنافسية.
- وهناك مرحلة الركود، والتي تضم مرحلتى الانحدار والتجديد. فنظرياً، تظن معظم المنظمات غير الربحية أنها لو حققت رسالتها، فإن هذا يعني أن دورها انتهى، إلا أنه من الناحية العملية فنادرًا يحدث ذلك؛ لأن الكثير من المنظمات التي تدخل هذه المرحلة تسعى للنهوض ثانية مع اختلاف درجات النجاح. لكن النهوض يتطلب التقويم الداخلي لنقاط القوة والضعف في المنظمة مع التحليل الخارجي للتحديات والتهديدات التي تواجهها (تحليل SWOT)، بالإضافة إلى تقييم الاحتياجات والدور الحالي للفاعلين المؤثرين في دعم المنظمة. ويؤدي هذا التحليل إلى تغيير استراتيجية المنظمة وتحديث هوية العلامة وصورتها. ومن ثم ينبغي أن يكون التأكيد في هذه المرحلة على تكامل العلامة من خلال عملية ديمقراطيتها التي تربط بين كل من أصحاب المصلحة الداخليين والشركاء.

وأخيراً، وعلى الرغم من وجود قضايا محددة لإدارة العلامة قد تختلف في الاهتمام، إلا أن استخدام الإطار المقترح لفكرة العلامة يمكن أن يساعد كل المنظمات على تحديد القضايا المحتملة لتحقيق رسالتها بصورة أكثر فعالية ولتعظيم تأثيرها.



## الخاتمة

هذا، وبعد استقراء الفكرة العامة لتلك الكتب الأربعة في مجال عمل المنظمات غير الربحية، يتأكد للقارئ ما يلي:

ركز الفصل الأول والتي أستخلصت أفكاره من كتاب: "قيم التطوع من منظور عبر ثقافي" على استقراء تصورات المجتمع المدني نحو قيم التطوع من منظور عالمي متباين ثقافياً، وذلك من خلال مصادر متعددة ومتنوعة، هذا فضلاً عن أنه ساهم في التأكيد على أن التطوع موضوع مهم في النظرية والبحث الاجتماعي، كما أنه يفيد صانعي السياسة والمختصين بالعمل التطوعي على المستويين النظري والتطبيقي.

أما الفصل الثاني، والتي أستخلصت أفكاره من كتاب: "دليل رئيس مجلس الإدارة": فقد ركز على مساعدة رؤساء مجالس الإدارة في القيام بمسؤولياتهم لصالح مؤسساتهم: فسواء أكنت مديراً مؤقتاً تسعى لتعلم شيء جديد، أو مديراً جديداً تسعى لتعلم المزيد من المهارات والمعارف، أو شخصاً يدرس إمكانية تولي رئاسة مجلس إدارة، فسيكون هذا الكتاب مفيداً لك. كما أن هذا الدليل مفيد للمديرين التنفيذيين والهيئات الأخرى في الإدارة (مثل: مسؤولي العمليات ومديري التطوير والمسؤولين الماليين ومديري التسويق وغيرهم) التي تتعامل مع رؤساء مجالس الإدارة ومع المستشارين في المنظمات غير الربحية.

أما الفصل الثالث، والمستخلصة أفكاره من كتاب: "إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي": فقد قدم رؤية شاملة متعددة الجوانب لعملية إدارة الموارد البشرية في ظل الظروف المتباينة للمنظمات غير الربحية. فهناك دراسات تناولت البعد القيادي، والتدريب، والفعالية والكفاءة، والتسويق، والتغيير المؤسسي، وفرق العمل، والقوى العاملة متنوعة الخلفيات،

وتنمية المهارات وقدرات التعلم. واستطاع مؤلفو هذا الكتاب تحديد دور إدارة الموارد البشرية في هذه المراحل، والممارسات المتنوعة للمنظمات غير الربحية. كما استفادوا في عدد من الجوانب من المقارنات الحتمية بين إدارة الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية وإدارتها في المنظمات الربحية.

أما الفصل الرابع والأخير، والمستخلصة أفكاره من كتاب: "فكرة العلامة التجارية: إدارة العلامات التجارية للمنظمات غير الربحية بتكامل وديمقراطية وألفة": فقد تفرد باهتمامه بمجال حديث نسبياً في قطاع المنظمات غير الربحية، وهو بناء العلامة وإدارتها، ضمن مجموعة من الأدبيات المتزايدة التي تراعي التباين بين القطاعين – الربحي وغير الربحي - في مجال تشكيل العلامات وإدارتها، إضافة إلى استناده لخبرة عملية ونظرية راعت مراحل بلورة المفاهيم ومناقشة التطبيقات في المراحل المتنوعة للمنظمات، على اختلاف بنيتها المؤسسية.

وأخيراً وليس آخراً، فنسأل الله سبحانه وتعالى أن نكون قد وفقنا في هذا العمل وأن ينفعنا به، وأن يحقق الفائدة المرجوة منه، إنه ولي ذلك والقادر عليه، وأخردعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وصلى الله على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

## المراجع

1. **Mindy R. Wertheimer (2013). The Board Chair Handbook. 3rd edition. Washington, DC: BoardSource.**
2. **Nathalie Laidler-Kylander & Julia Shepard StenzelRonald (2013). The Brand IDEA: Managing Nonprofit Brands with Integrity, Democracy, and Affinity. Wiley: Jossey-Bass.**
3. **Paul Dekker & Loek Halman (2003). The Values of Volunteering: Cross-Cultural Perspectives. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.**
4. **Ronald J. Burke & Cary L. Cooper (2012). Human Resource Management in the Nonprofit Sector: Passion, Purpose and Professionalism. UK: Edward Elgar Publishing Limited.**



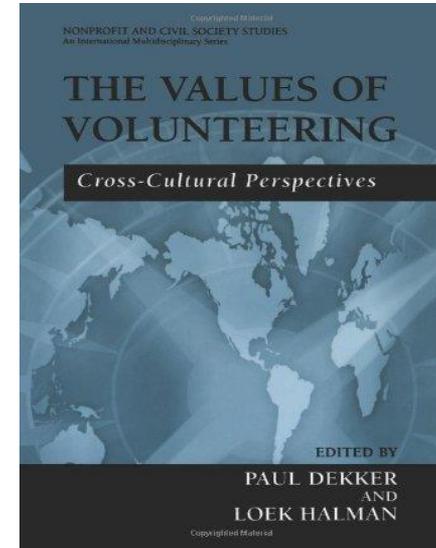
# الملاحق

الكتاب الأول:

"قيم التطوع من منظور عبر ثقافي"

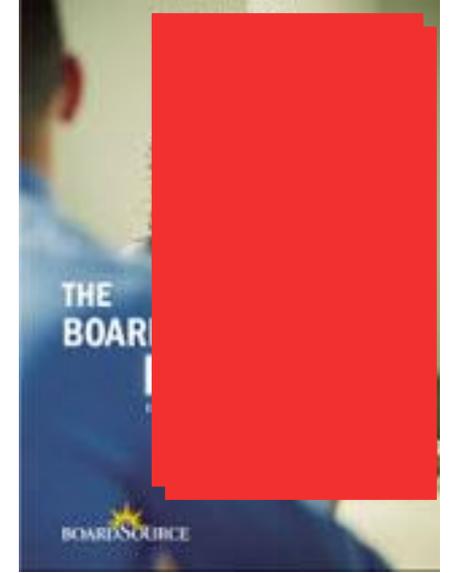
تحرير: باول ديكرولويك هالمان

دراسات القطاع غير الربحي والمجتمع المدني			سلسلة:
نيويورك	بلد النشر:	٢٠٠٣ م	سنة النشر:
Kluwer Academic / Plenum Publishers		ناشرون / كلور أكاديميك وبلنيم	الناشر:
ISBN-10:	0306478544	الإنجليزية	اللغة
ISBN-13:	978-0306478543	226 صفحة	الصفحات:



الكتاب الثاني:  
"دليل رئيس مجلس الإدارة"  
تأليف: د. ميندي ويرثيمر

واشنطن دي سي	بلد النشر:	٢٠١٣ م	سنة النشر:
Board Source		بورده سورس	الناشر:
ISBN:	9781586861328	135 صفحة	الصفحات:

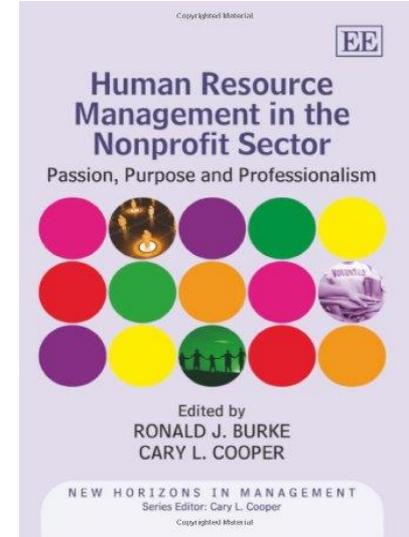


الكتاب الثالث:

"إدارة الموارد البشرية في القطاع غير الربحي"

تحرير: رونالد جي. بيرك وكاري ل. كوبر

آفاق جديدة في الإدارة		سلسلة	
إنجلترا	بلد النشر:	٢٠١٣ م	سنة النشر:
Edward Elgar Publishing		دار نشر إدوارد الجار	الناشر:
ISBN-10:	0857937294	الإنجليزية	اللغة:
ISBN-13:	978-0857937292	288 صفحة	الصفحات:



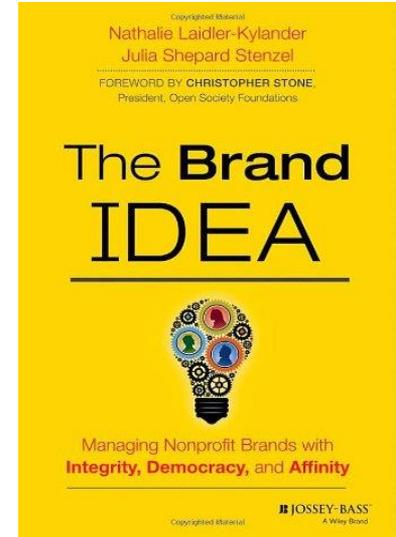
## الكتاب الرابع: فكرة العلامة التجارية

"إدارة العلامات التجارية للمنظمات غير الربحية بتكامل وديمقراطية وألفة"

تأليف: ناثالي لايدلر – كيلاندرو جوليا شيبارد ستينزل

تقديم: كريستوفر ستونز

سان فرانسيسكو	بلد النشر:	٢٠١٣ م	سنة النشر:
Jossey-Bass		جوسي - باس	الناشر:
ISBN-10:	١١١٨٥٥٥٨٣X	الإنجليزية	اللغة:
ISBN-13	978-1118555835	٢٤٠ صفحة	الصفحات:



# إِضَاءَات فِي الْعَمَلِ غَيْرِ الرَّبْحِيِّ

(قيمه، مجلس إدارته، موارده البشرية، علامته التجارية)