

مقدمة في الفيلانثروبيا والابتكار وريادة الأعمال

تطبيق التعلم من خلال العطاء في دورة  
المستوى الأعلى حول اقتصاديات الإيثار والعمل  
الخيرى والمنظمات غير الربحية

تأثير نشاط وسائل التواصل الاجتماعي على التبرعات  
غير الربحية في الصين

# أضواء مداد

نشرة علمية شهرية تسلط الضوء على أبحاث ودراسات وفعاليات  
المجال الخيري يصدرها المركز الدولي للأبحاث والدراسات - مداد





h

g

f

e

d

c

- ٤ • **أولاً: القراءات العلمية للكتب**
- ٤ • مقدمة في الفيلانثروبيا والابتكار وريادة الأعمال
- ٨ • دراسة الأثر للقيادات غير الربحية لعام ٢٠٢١ نظرة مستقبلية جديدة للجهات غير الربحية في السنوات المقبلة
- ١٢ • **ثانياً: ملخصات الأوراق العلمية:**
- ١٢ • تطبيق التعلم من خلال العطاء في دورة المستوى الأعلى حول اقتصاديات الإيثار والعمل الخيري والمنظمات غير الربحية
- ١٢ • Learning by Giving applied in an upper-level course on the Economics of Altruism, Philanthropy, and Nonprofit Organizations
- ١٢ • نظام التمويل الجماعي الإسلامي كمنصة بديله لجمع الأموال للكتب في ماليزيا
- ١٢ • ISLAMIC CROWDFUNDING PLATFORM AS AN ALTERNATIVE BOOK FUNDRAISING IN MALAYSIA
- ١٣ • رسم خريطة المشهد البحثي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية: مراجعة منهجية وسبل للبحث في المستقبل
- ١٣ • Mapping the research landscape of strategic human resource management in nonprofit organizations: A systematic review and avenues for future research
- ١٣ • تأثير نشاط وسائل التواصل الاجتماعي على التبرعات غير الربحية في الصين
- ١٣ • The impact of social media activity on nonprofit donations in China
- ١٤ • **ثالثاً: تعريفات مختصرة بإصدارات حديثة.**
- ١٦ • **رابعاً: تعريفات بكتب في المجال غير الربحي.**
- ٢٠ • **خامساً: متفرقات**

## الكتاب الأول:

### مقدمة في الفيلانثروبيا والابتكار وريادة الأعمال

إعداد:

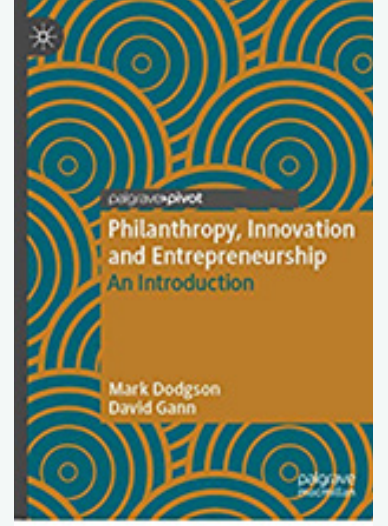
«مارك دودجسون» و «دافيد جان»

الناشر:

بالجريف، ماكميلان

تاريخ النشر:

٢٠٢٠



## عرض مختصر لمحتوى الكتاب:

المنح الخيرية وأسباب أهميته وإثارته للجدل:



ويتكون الكتاب من خمسة فصول تمثل محاور اهتمامه وتشمل التعريف بالمنح الخيرية وأسباب أهميته وإثارته للجدل، وبالمناحين ولماذا يمنحون، وماهية المنح الخيرية والابتكار وحوكمتها، ثم يتناول في فصله الأخير بعض الجدليات والتحديات التي تواجه المنح الخيرية حاضراً ومستقبلاً.

ويتناول الكتاب في فصله الأول المنح الخيرية ويشرح سبب أهميته وإثارته للجدل وصلاته بالابتكار وريادة الأعمال. ويتم تعريف المنح الخيرية من خلال وظيفته وشكله ومصدره ومداه، مع لمحة موجزة عن تاريخه في مختلف المجتمعات بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة والصين وألمانيا.

ويشير الكتاب إلى أنه وعلى الرغم من كل الفوائد التي يقدمها المنح الخيري للمجتمع، إلا أنه لا يزال مثيراً للجدل في مختلف الجوانب نظراً لاتساع أفاقه وتشعب ميادينه ومجالاته. ويورد الكتاب بعض الأمثلة على ذلك مثل الجدل الذي يحيط بمفهوم «الرأسمالية الخيرية»، كفكرة أنه

## تقديم:

يبدأ الكتاب في فصله الأول بالتعريف بمصطلح «فيلانثروبيا» (philanthropy) الذي يأتي من اللغة اليونانية القديمة ويعني «حب الإنسانية» أو «حب البشرية»، وتتكون الكلمة من مقطعين: «phil» وتعني «حب» و «anthrōpos» وتعني «الإنسان» أو «البشرية». ويتمركز مضمون الفيلانثروبيا - والتي يشار إليها فيما بعد في هذا العرض بالمنح الخيري - حول العطاء المستدام الرامي إلى تلبية احتياجات الآخرين وتحقيق رفاهيتهم وسعادتهم. وقد كان لهذا المنح الخيري، ولا يزال، تأثيراً عميقاً على ملايين الأشخاص، في صحتهم وحياتهم، وفي التعليم الذي يتلقونه، والبيئة الطبيعية التي يعيشون فيها، وفي تلبية كافة الاحتياجات الضرورية التي تساعد في تحقيق التقدم المنشود والمشهد الإنساني المزدهر من خلال الدعم الذي يوفره.

ويصعب تمييز الفيلانثروبيا عن أشكال العطاء الأخرى. فغالباً ما يتم الخلط بين الفيلانثروبيا والأنشطة الأخرى التي تقدم مختلف أنواع الخدمات والمساعدات لخدمة الآخرين والفئات المحتاجة، مثل «العمل الخيري» (charity) والأنشطة ذات الصلة مثل المؤسسات الاجتماعية وريادة الأعمال والابتكار، والمنظمات غير الحكومية وغير الهادفة للربح، والقطاع التطوعي، و«الاستثمار المؤثر» (الاستثمار لتحقيق عوائد اجتماعية وبيئية إيجابية، إضافة إلى العوائد المالية). ويحدث الارتباك بسبب وجود تداخل بين جميع هذه الأنشطة والمكونات التي يمكن للفيلانثروبيا أن تدعمها جميعاً

يستكشف هذا الكتاب مجال «الفيلانثروبيا» (المنح الخيري) والفيلانثروبين (المناحين) ومن هم ودورهم للتبرع بأموالهم، ويستعرض تاريخه وطبيعته ونطاقه وتأثيراته في مختلف المجالات، ويتناول الخلافات الرئيسية المحيطة بهذا المصطلح ويناقش الصعوبات التي ينطوي عليها المنح والتلقي، والمسائل الأخرى المرتبطة به مثل الشفافية والمساءلة والحوكمة واتخاذ القرار حول التبرعات. كما يتناول الكتاب مستقبل المنح الخيري ودوره المتغير في المجتمع والأثار المترتبة عليه من جراء استخدام التقنيات الرقمية.

يمكن دمج مبادئ العمل بنجاح مع البحث عن التقدم الاجتماعي، حيث يؤكد مؤيدو الفكرة أن الأساليب التي يستخدمها رجال الأعمال لتجميع الثروة يمكن تطبيقها لتحسين فعالية وكفاءة المنح الخيري، بينما يشير المعارضون إلى عدم وجود أدلة على إمكانية ذلك، ويشككون في مسألة هؤلاء المانحين، ويسألون عما إذا كانت أساليب العمل هذه تتفوق بالفعل على العمليات المحددة اجتماعيًا لصنع القرار.

كما يتناول هذا المحور بالنقاش المساهمات العديدة والمتنوعة للمنح الخيرية ومزاياها وعيوبها، ويحلل الروابط الوثيقة بين المنح الخيري والابتكار، والتي تُعرّف على أنها التطبيق الناجح للأفكار الجديدة، وريادة الأعمال، والتي يتم تحديدها من خلال التعرف على الفرص والمخاطرة. كما يحلل متى يكون المنح الخيري هو أمل المجتمع في المستقبل، ويتضمن دراسات حالة ومقالات قصيرة من كبار المانحين والمنظمات الخيرية، ويأخذ في الاعتبار التحديات المستقبلية للمنح الخيري وكيف يمكن أن يدعم والابتكار وريادة الأعمال على أفضل وجه.

وتتمثل وظيفة هذا المنح الخيري (philanthropy) في المشاركة النشطة في إحداث تغيير دائم. وتتمثل إحدى طرق التمييز بينه وبين العمل الخيري (charity)، على سبيل المثال، في ربط الأول بمعالجة أسباب المشكلات والأخرى بآثار تلك المشكلات. وغالبًا ما تتضمن الكلمات المستخدمة عادة لوصف الأعمال الخيرية المسكنات والإنقاذ والإغاثة، وتشمل الأعمال الخيرية التصحيحية وإعادة البناء وحل المشكلات، وعادة ما يتجلى الشكل الذي يتخذه المنح الخيري في منظمة رسمية ومهنية.

وعلى الرغم من الموارد الهائلة المخصصة للمنح الخيري، والمساهمات العديدة المهمة التي يقدمها، إلا أن تنوع الآراء حوله عميقة وذات أهمية كبيرة في جميع أنحاء العالم. ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، يقول المدافعون عن العطاء الخيري أنه «كان مكونًا أساسيًا للرأسمالية الأمريكية». بينما حذر آخرون من الطريقة التي يسمح بها العطاء الخيري للأثرياء بتطبيق أيديولوجياتهم ومعتقداتهم الدينية للتأثير على القضايا الاجتماعية والاقتصادية الحاسمة. ويعمل المانحون الأثرياء النشطون سياسيًا على تأجيل الاستقطاب السياسي، والتأثير على أجنادات السياسة تجاه حق السوق، باعتبار أن المنح الخيري غالبًا ما يكون ممارسة للسلطة، وتحويل الأصول الخاصة إلى نفوذ عام غير خاضع للمساءلة إلى حد كبير ويمتاز بمزايا ضريبية باهظة. وتعكس هذه الآراء الانتقادات التي ترى أن العمل الخيري وسيلة يحافظ من خلالها الرأسماليون على سيطرتهم المهيمنة على السوق والعمال، ويحولون الانتباه بعيدًا عن تركيز الثروة

في أيدي قلة من الناس وخاصة في أمريكا حيث يكون هذا الجدل ملحا بشكل خاص، لأن المنح الخيري هناك يمثل ظاهرة أكبر بكثير من أي مكان آخر في العالم.

ويرى آخرون إنه لا يوجد بلد على وجه الأرض يمكنه أن يطالب بتقاليد خيرية أكبر من بريطانيا العظمى، ويستعرض الكتاب العديد من الأمثلة لتأكيد هذه الفكرة، كما يتناول للعطاء الخيري في آسيا والذي تعود جذوره إلى قرون عديدة.

ويتطرق هذا المحور للعطاء الخيري في ألمانيا أيضا التي لديها تقليد طويل من العمل الخيري المؤثر، ويشير إلى أن المؤسسات العامة مثل المتاحف والمدارس الثانوية والجامعات والمستشفيات ومؤسسات الإسكان الاجتماعي في بدايات القرن العشرين لم تكن قادرة على البقاء بدون دعم المانحين الأثرياء، وكان تمويل الدولة للجامعات والمدارس الثانوية، على سبيل المثال، مسؤولاً فقط عن جزء يسير من تكاليف تشغيل هذه المؤسسات.

كما يشير الباحثان إلى تغير العلاقة بين المنح الخيري والحكومة وتطوره بمرور الوقت، حيث تغير دور العمل الخيري في بريطانيا مع نمو دولة الرفاهية بعد الحرب العالمية الثانية، وفي عهد ماو في الصين، تم رفض مساهمة العمل الخيري حيث كانت سلطة الحكومة تسيطر على كل جانب من جوانب الحياة.

#### المانحون الخيريون وأسباب تقديم المنح:

يتناول الفصل الثاني من الكتاب دوافع وشخصيات المانحين، ويحلل السؤال عن سبب العطاء. ويناقش العديد من الأمثلة على المتبرعين الأثرياء، ويقدم تحليلاً جديداً لمفهوم التعهد بالعطاء وأهمية الجانب الديني، وتوضيح الجدل حول أهمية الحوافز الضريبية لتشجيع المنح. ولكن التخلي عن كميات هائلة من الثروة لا يعني بالضرورة أن فاعلي الخير جميعهم يتمتعون بشخصيات دافئة ومؤنسة.

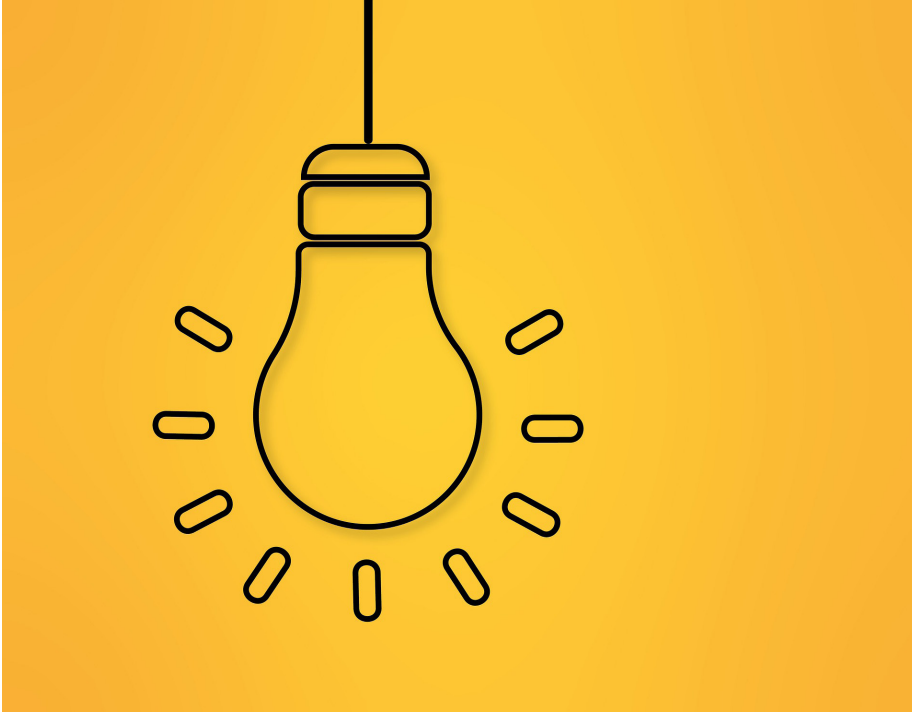
ويذكر الرجال أكثر من النساء لأعمالهم الخيرية، على الرغم من أن العديد من النساء قد قدموا مساهمات كبيرة. وكانت التبرعات المقدمة من النساء إلى مؤسسات التعليم العالي في القرن التاسع عشر تنص بشكل عام على أن تبرعهن كان مشروطاً بقبول الإناث، وغالبًا ما يتطلب توفير فرص عمل جديدة للنساء. كما لعبت النساء دوراً حاسماً في تشجيع وتوجيه العطاء الخيري من الثروة التي تراكمت على أزواجهن أو آبائهن. ويورد الكتاب العديد من الأمثلة على ذلك.

أما عن أسباب المنح فيرى الكثيرون أن المنح الخيري جزء من النسيج الثقافي لأمريكا وفي قيم الطبقة المتوسطة الريادية التي أسست البلاد وحافظت على ازدهارها. لكن المحصلة النهائية

هي أن المانحين ليسوا مضطرين للتبرع بأموالهم، ولا يوجد قانون يوجههم للقيام بذلك. وقد تكون هناك مزايا ضريبية وحوافز اجتماعية وثقافية ودينية مقنعة، ولكن في النهاية، يعود الأمر إلى قرار الفرد بشأن ما يجب فعله بثروته، وهذا غالبًا ما يعكس قيمه واهتماماته، في حين أن البعض يقدم لأسباب تتعلق بالترويج الذاتي أو التقدم، فإن البعض الآخر يرى بأن على الناس واجب مساعدة من هم أقل حظًا، كما يعطي البعض بسبب الظروف الشخصية. وهناك أيضا العديدون الذي استجابوا لدعوات أفراد آخرين مثل الدعوة التي أطلقها «بيل جيتس» وزوجته و«وارن بافيت» والتي أسموها «تعهد العطاء»، وهو مفهوم بسيط يتضمن دعوة مفتوحة لأصحاب المليارات لتكريس غالبية ثروتهم للأعمال الخيرية.

ومنذ عام ١٩١٧ تم إعفاء المنح الخيرية من الضرائب في الولايات المتحدة الأمريكية من الضرائب إلى حد ما مثل عائدات الاستثمار في الأوقاف التي تم جمعها من خلال التبرعات. وهناك وجهة نظر مفادها أن تخفيض الالتزامات





الضريبية على منح الدولة هو إلى حد ما تحفيز ودعم الإعانات. وبما أنها تتخلى عن عائدات الضرائب ، فمن حقها التأثير على كيفية إنفاق هذه الأموال. ومن ناحية أخرى ، هناك رأي مفاده أن المانحين من القطاع الخاص يجب أن يحق لهم إنفاق ثروتهم كما يحلو لهم دون أي تدخل من الحكومة. ويبقى السؤال الجاد والمفتوح حول ما إذا كان الدافع وراء بعض العطاء الخيري ، خاصة من خلال شكل الأموال التي ينصح بها المانحون ، يكمن بشكل أقل في الإيثارة أو الضمير الاجتماعي أو الأخلاقي للمانح أو السعي لتخفيض الضرائب.

### المنح الخيري والابتكار:

ويبحث المحور الثالث من الكتاب في العلاقات الوثيقة بين المنح الخيري والابتكار، ويستعرض دراسة حالة عن المنح الخيري لتحسين البصر في إفريقيا، والتأثير الواضح للمنح الخيري على العلوم والجامعات. كما يقدم أيضاً دراسة حالة عن كيفية تغيير العمل الخيري جذرياً لجامعة كوينزلاند، واستكشاف العلاقة الحميمة بين المنح الخيري والفنون من خلال تقديم دراسة حالة عن تأثير المنح الخيري على إحدى المؤسسات الفنية ، مع وصف الروابط بين المنح الخيري والابتكار الاجتماعي والإنساني.

ويطرح الكتاب السؤال حول أفضل أنواع العمل الخيري لتمويل للابتكار، فقد تصبح الأسس الراسخة نفسها متحفظة للغاية وملبئة بالمخاطر. وعند البحث عن الابتكار ، غالباً ما ينظر المرء إلى دور رواد الأعمال ، لأنهم معتادون على المخاطرة والبحث عن الفرص. فقد جمع عدد كبير من المحسنين المعاصرين ثروتهم من خلال ابتكاراتهم في قطاعي التكنولوجيا والمالية. ولكن هل أصحاب المشاريع الخيرية هم الأفضل لفهم تعقيدات ومكائد تفاعلات الأشخاص والمؤسسات اللازمة لزيادة التغيير الاجتماعي؟ وهل يجب على الشركات ورواد الأعمال وضع جدول الأعمال وتحديد أولويات الاستثمار حول القضايا الاجتماعية؟ وإلى أي مدى يكون للجمهور رأي في الطريقة التي تنشئ بها الشركات أو الأفراد الأثرياء السلع العامة؟ وما مدى وضوح دوافع المانحين وما مدى شفافية تأثيرهم؟

ويستعرض هذا المحور التقليد الطويل من حصول الجامعات على دعم مالي من المانحين حيث تعتبر الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة المتلقين الرئيسيين لمنح بملايين الدولارات من المانحين، وكانت بعض المساهمات الخيرية للجامعات غير عادية وغير مقيدة حتى أصبح العمل الخيري من المؤسسات الخاصة والهدايا من الأفراد الأثرياء مكوناً أساسياً في تمويل الجامعات الأمريكية.

ويتناول هذا المحور أيضاً دور العمل الخيري في دعم الفنون بأنواعها المختلفة، للمحافظة على

ويبدأ النقاش بطرح السؤال عما إذا كان المنح الخيري هو أمل المجتمع في المستقبل أو العمود الخامس ، ويشير إلى أنه من الممكن أن يكون كليهما. وتظل مساهمته بشكل أساسي سؤال بحث مفتوح، حيث أن هناك ظروفاً يمكن أن يكون فيها المنح الخيري قوة إيجابية كبيرة للابتكار والتقدم الاجتماعي ، ومع ذلك يمكن أن يفشل أيضاً في تلبية التوقعات ، وتكون له عواقب اجتماعية ضارة.

وعندما يكون هناك تحفظ وتهيب من التغيير، تكون هناك فرص للاضطراب، وأكثر الاضطراب المستقبلي في المنح الخيري يكون من خلال التغيير التكنولوجي. وعلى الرغم من أنه من المستحسن توخي الحذر عند التنبؤ بالتأثير المستقبلي للتكنولوجيات الناشئة ، إلا أن هناك ثلاث تقنيات تمت مناقشتها في هذا المحور باعتبار أنه من المحتمل أن تكون مؤثرة بشكل كبير على الأعمال الخيرية، وهي الذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل ( blockchain ) والعملات المشفرة.

### أجندة بحثية مستقبلية:

ويطرح هذا المحور في نهايته بعض الأجندة البحثية المستقبلية الهامة مثل طبيعة العواقب على المجتمع المدني عندما يحدد العطاء الخيري ، وليس الحكومات، أولويات الاستثمارات الاجتماعية والعلمية والثقافية والإنسانية؛ وإلى أي مدى يدعم العمل الخيري المساعي المحفوفة بالمخاطر والمبتكرة التي تعالج المشكلات الاجتماعية المعقدة التي تتجنبها الحكومات والشركات الكبرى بشكل متزايد؛ وكيفية بناء الثقة والحفاظ عليها في أخلاقيات واستقامة أولئك الذين يقدمون المعونات ويتلقونها؛ وما هي أفضل الظروف لإنجاح الأعمال الخيرية الخاصة والعمل الخيري للشركات والتدخلات الحكومية

التميز في الفنون والابتكار وتوسيع المشاركة. ويمتد العطاء الخيري إلى ما وراء العلوم والفنون ليشمل مجموعة واسعة جداً من الاهتمامات الاجتماعية والثقافية والبيئية، مثل المتزهات والمتاحف.

### حوكمة المنح الخيري:

ويتناول الفصل الرابع من الكتاب حوكمة العمل الخيري من حيث كيفية إدارة المنح الخيري وتنظيمه، ويصف الصعوبات في العطاء بفعالية وكفاءة. وقد تم تحديد الدور المحوري للمؤسسات والتحديات التي تواجهها ووسائل التصدي لها.

وقلة هم الذين يجادلون ضد وجهة النظر القائلة بأن العطاء الخيري وتلقيه يجب أن يقوم على مبادئ الشفافية والمساءلة. حيث تعزز شرعيته الاجتماعية عندما تكون قراراته وعمليات صنع القرار فيه مرئية للجميع. مع احترام رغبة الفرد في عدم الكشف عن هويته ، إذا كان ذلك مطلوباً ، يجب أن تكون التبرعات مرئية بسهولة للسلطات الحكومية المختصة. ومن وجهة النظر هذه ، يجب على المؤسسات والمستفيدين أن يكونوا علنيين بشأن استراتيجياتهم وأهدافهم وعمليات التمويل ، وكذلك أداءهم والمدى الذي يتطلعون إليه لتحقيق أهدافهم.

أما المحور الأخير من الكتاب فيناقش الجدل والآراء المختلفة المتعلقة بالمنح الخيري ويتطرق لقضايا تطبيق التقنيات الجديدة على الأعمال الخيرية ، مثل الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، والعملات المشفرة، وبأخذ في الاعتبار المقاييس والأدوات الجديدة لتقييم تأثير العمل الخيري ويناقش أيضاً أهمية الحكومة والتنظيم ويصف الطريقة التي يعتبر بها العمل الخيري ظاهرة عالمية ، وأهم أجندة البحث المستقبلي في هذا المجال.

بشكل أفضل على كافة المستويات.

خاتمة:

إن حجم العمل الخيري ونطاقه يجعله مساهماً رئيسياً في التقدم الاجتماعي، وهناك آراء قوية

حول كيفية تقييم أهميته . ومن الواضح أنه في وقت يتزايد فيه العطاء الخيري ، تتسارع التفاوتات الاجتماعية، مما يتطلب إعادة توجيه موارد العطاء الخيري إلى المجالات الأكثر احتياجاً ونحو إحداث أكبر تأثير إيجابي ممكن من خلال

التعاون بين المؤسسات والجمعيات الخيرية وبينها وبين الحكومات والقطاع الخاص. وهذا لا يضيف نطاقاً في معالجة المشكلات فحسب ، بل يوسع نطاق القدرات المميزة والتكميلية التي يتم جلبها.



## تقويم الكتاب

نظراً لاتساع نطاقه فيمثل هذا الكتاب مورداً قيماً للباحثين المهتمين بالمنح الخيري والابتكار وريادة الأعمال والدوافع للتبرعات الفردية والشركات وأعمال العطاء بشكل عام. ويتميز الكتاب بالتماسك في الطرح والترابط في الأفكار، نتيجة الانسجام التام في أفكار المؤلفين وخبراتهم العملية

وفقاً لاستطلاع جديد لمؤسسة غالوب فإن معدلات العطاء ارتفعت ولكن في المقابل شهد التطوع انخفاضاً عن العام الماضي ... فبعد أعاصير ديسمبر شهدت المنظمات انخفاضاً طفيفاً في العمل التطوعي في عام ٢٠٢١  
(Dan Park ٢٠٢٢).

## الكتاب الثاني:

# دراسة الأثر للقيادات غير الربحية لعام ٢٠٢١ (نظرة مستقبلية جديدة للجهات غير الربحية في السنوات المقبلة)

إعداد:

نو تي

الناشر:

نانبروفيت برو

تاريخ النشر:

٢٠٢١



## 2021 Nonprofit Leadership Impact Study

A NEW OUTLOOK FOR NONPROFITS IN THE YEARS AHEAD

BY NHU TE

NonProfitPRO powered by CHAPCO RESEARCH Hustle

## خلفية

استهدفت هذه الدراسة قادة المنظمات غير الربحية، وخاصة الذين يشغلون وظائف إدارية على جميع مستويات المنظمات - الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. ويشغل خمسون بالمائة من المشاركين في هذه الدراسة مناصب تنفيذية - الرئيس التنفيذي أو المدير التنفيذي أو الرئيس، ويشغل ١٢٪ منهم وظائف كبار مسؤولي التطوير. ومن بين المشاركين في الاستطلاع، ٧٨٪ مسؤولون عن التنمية وجمع الأموال، و ٧٤٪ مسؤولون بالنسبة للإدارة، ٦٠٪ مسؤولون عن كتابة المنح، ٦٠٪ مسؤولون عن إدارة المانحين و ٥٨٪ مسؤولون عن التوعية المجتمعية.

علاوة على ذلك، استهدفت الدراسة المنظمات غير الربحية من جميع القطاعات الفرعية المختلفة، على أمل الحصول على مجموعة متنوعة جيدة من المستجيبين من مختلف المجالات، فجاء أكبر عدد من المشاركين من مؤسسات الخدمات البشرية (٢٨٪)، تليها مؤسسات التعليم والتعليم العالي بنسبة (١٣٪) والمنظمات ذات الصلة بالصحة بنسبة (١١٪). إضافة إلى (١٤٪) من منظمات أخرى متنوعة.

## ملخص لأهم نتائج الدراسة

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في الآتي:

- ١- لا تزال المنظمات غير الربحية مقيدة بسبب افتقارها إلى الموارد، ولكنها تتحسن عاما بعد عام.
  ٢. المنظمات غير الربحية لا تزال لا تبذل الجهد الكافي في التنمية الخطط الاستراتيجية
  ٣. المنظمات غير الربحية بحاجة إلى تحسين جمع التبرعات المالية والعمل من أجل العطاء المتكرر والبرامج الشهرية
  ٤. يجب أن تتطلع المنظمات غير الربحية إلى معرفة المزيد عن التكنولوجيا والاستراتيجية الرقمية للتعرف على الحلول الأكثر فائدة لمنظمتهم.
- ومع استمرار المنظمات غير الربحية في كفاحها مع تحديات المستقبل الكبيرة، تأتي هذه الدراسة لمساعدتها على فهم العقبات الرئيسية التي تواجهها،

## تقديم:

يعتبر موقع «نانبروفيت برو» (NonProfitPro) من المصادر الإلكترونية المهمة في مجال إدارة المنظمات غير الربحية والاستراتيجية. وقد تم تطويره لقادة الفكر والمبتكرين في هذا المجال، حيث يغطي موضوعات متنوعة في هذا المجال مثل الموارد البشرية ومجالس الإدارة وإدارة المتطوعين والتكنولوجيا والمسائل القانونية، وجمع التبرعات وغيرها. ويقدم الموقع مجلة وموقعا ونشرة إلكترونية ويتميز بمحتوى جاد هام للمؤسسات غير الربحية وخاصة الحديثة منها والناشئة.

وتأتي هذه الدراسة ضمن دراسات «نانبروفيت برو» لتقدم نظرة مستقبلية جديدة للجهات غير الربحية في السنوات المقبلة من خلال دراسة الأثر للقيادات غير الربحية لعام ٢٠٢١ مثله للتقرير السنوي الرابع لدراسات القيادة غير الربحية التي يجريها الفريق البحثي للموقع، لتستكشف الرؤى حول التحديات التنظيمية واستراتيجية جمع التبرعات ومشاركة المانحين واتجاهات التكنولوجيا في القطاع.

وتشير الدراسة إلى أنه وبينما يستمر قادة المنظمات غير الربحية في مواجهة مستمرة لتحديات جمع التبرعات في سوق متزايد التنافسية، فهم يواجهون أيضاً تحديات داخلية تتعلق بتعيين الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم، وتطوير مجلس إدارة فعال لمساعدتهم في القيادة والاستثمار في الأدوات المناسبة في خضم مشهد تكنولوجي متطور باستمرار. علاوة على ذلك، فهم مكلفون أيضاً بمواجهة عام بالغ الصعوبة في ظل جائحة COVID-19 التي فرضت الحاجة إلى المزيد من المال، وغيرت الطريقة التقليدية لعمل المنظمات وزادت من الحاجة إلى المزيد من الحلول التقنية الفعالة.

وعلى ضوء نتائج الدراسات التي سبقت هذه الدراسة، فلا تزال المنظمات غير الربحية تكافح من أجل الحصول على ما يكفي من الموارد، ولا تزال في حاجة إلى وضع أولوياتها الاستراتيجية. علاوة على ذلك فقد كشف بحث هذا العام أيضاً أن المنظمات غير الربحية تركز كثيراً على اكتساب متبرعين جدد بدلاً من الاحتفاظ بالجهات المانحة القيمة الموجودة لديهم بالفعل في ملفاتهم، ويحتاجون إلى معرفة المزيد حول الإستراتيجية الرقمية وكيفية استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج.



وكذلك تحديد الفرص والحلول الممكنة التي قد لا يكونون على دراية بها حاليًا. وتركز الدراسة على أهمية قيام المنظمات غير الربحية بوضع الخطط الاستراتيجية المترابطة وفهم طبيعة الجهات المانحة المتوفرة فهما جيذا ومعرفة واسعة النطاق بالأدوات الرقمية الضرورية للمنافسة في السوق غير الربحي المعاصر.

## الجهات غير الربحية ونقص الموارد

الحاجة المستمرة للموارد:

تواجه المنظمات غير الربحية عدداً من التحديات التي استمرت في الارتفاع بعد عام ٢٠٢٠. وعندما بدأت هذه الدراسات عن القيادة غير الربحية في عام ٢٠١٨، كان نقص الموارد هو التحدي الأول للمنظمات غير الربحية. وفي حين لا يزال نقص الموارد يمثل مشكلة كبيرة للمنظمات غير الربحية في هذا العام، إلا أنه لم يعد التحدي الأول مقارنة بالأعواد الثلاثة الماضية. أما التحدي الرئيسي لهذا العام فهو صعوبة الحصول على المانحين، يليه نقص الموارد، ثم قلة الوعي بالمنظمات غير الربحية بين المتبرعين المحتملين، وأخيراً صعوبة

كسب المانحين. ومن المهم ملاحظة أن نقص الموارد لم يعد يمثل التحدي الأكبر بالنسبة للمنظمات غير الربحية، خاصة وأن جائحة كوفيد-١٩ قد جلبت الكثير من العقبات الأخرى التي كانت قد حفزت المانحين على المزيد من العطاء .

ومع استمرار المنظمات غير الربحية في كفاحها من أجل الحصول على الموارد الكافية، سعت الدراسة أيضاً لمعرفة أنواع الموارد التي تفتقر إليها تلك المنظمات، ووجدت أن غالبيتها تحتاج إلى وظائف، تلها الحاجة إلى المال والتسويق، ثم المزيد من المنح والتبرعات .

وبينما تكافح المنظمات غير الربحية مع التحديات الرئيسية المذكورة أعلاه (اكتساب مانحين جدد، نقص الموارد والحصول على المزيد من الدعم من المانحين)، سعت الدراسة أيضاً إلى معرفة الأساليب التي تستخدمها لمواجهة التحديات التي يواجهونها باستمرار، وتمثلت تلك الأساليب في ما يلي :

- أعضاء مجلس الإدارة الأكفاء والملتزمين (٥٦٪)  
- استخدام الأساليب التقليدية لتوليد الوعي (٤٥٪)

- الاستثمار في الأدوات والبرمجيات لتمكين قرارات وإحصاءات بيانات أكثر ذكاءً (٣٩٪)

- بحث نشاط الجهات المانحة لإعادة تنشيط أو حشد أو تحديد ملامح الجهات المانحة ذات الصلة (٣٦٪).

## تحديات تطوير مجلس الإدارة وإدارة الموظفين:

بينما تدرك القيادة غير الربحية أهمية العثور على أعضاء مجلس إدارة جدد لمساعدتهم في التغلب على هذه التحديات الرئيسية، فهم يواجهون تحديات كبيرة في مجلس الإدارة. وفي الإجابة على السؤال الخاص بتحديد أهم التحديات التي تؤثر على فعالية المجالس غير الربحية، أشارت ٦٥٪ من المنظمات غير الربحية إلى صعوبة التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة يشاركون بنشاط في أنشطة جمع التبرعات، كما أشار ٤٧٪ منهم إلى صعوبة الحفاظ على مشاركة أعضاء مجلس الإدارة، و٤٣٪ أشاروا إلى صعوبة تحديد أدوار واضحة لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة.

وكشفت الدراسة أن فهم أعضاء مجلس الإدارة الواضح لأدوارهم ومسؤولياتهم ما زال يمثل تحدياً رئيسياً للمنظمات غير الربحية عامًا بعد عام. وللإجابة عن السؤال لماذا ما زالت المنظمات غير الربحية في نضال من أجل تحديد الأدوار والتوقعات الواضحة لكل عضو من أعضاء مجلس الإدارة، أشارت الدراسة إلى أن السبب يكمن في عدم وجود عملية فعالة لدى العديد من المنظمات غير الربحية لشرح الأدوار والمسؤوليات

بشكل صحيح لأعضاء مجلس الإدارة الجدد عند تعيينهم. وهذا يقود إلى السؤال عن كيفية قيام المنظمات غير الربحية بتوصيل الأدوار والمسؤوليات والتوقعات لأعضاء مجلس الإدارة. لقد كشفت الدراسة أن (٦٠٪) من المنظمات غير الربحية تنقل الأدوار والمسؤوليات وجهاً لوجه أثناء التوظيف (بزيادة تبلغ ٨٪ عن العام الماضي)، وأن ٥٥٪ يفعلون ذلك شفهيًا أثناء فترة التوجيه الشخصي، و٥١٪ يفعلون ذلك من خلال الوثائق الرسمية أثناء فترة التوجيه. وتؤكد نتائج الدراسة أن العديد من المنظمات غير الربحية لا تتخذ الخطوات اللازمة لتثقيف أعضاء مجلس إدارتها بشكل صحيح بشأن أدوارهم والمسؤوليات، حيث أن توصيل الأدوار والمسؤوليات والتوقعات شفهيًا ليس هو بالوسيلة الفعالة لأن أعضاء مجلس الإدارة لا يتم تزويدهم بالوثائق التي يمكنهم الرجوع إليها فيما بعد.

وتشير الدراسة إلى بعض التوصيات في هذا الصدد والتي تركز على القيام أولاً بفحص دور ووظيفة مجلس الإدارة الخاص بالمنظمة من خلال اللوائح والوصف الوظيفي ومستندات أخرى، ثم القيام بتأسيس برنامج الإعداد الخاص بالمنظمة بدءاً من التوجيه وحتى الموارد المهمة مثل دليل مجلس الإدارة. وعندما يمر عضو مجلس الإدارة أخيراً بتوجيهات واسعة النطاق وعملية الإعداد، من المهم أن يكون هناك برنامج للتعليم المستمر والدعم لأعضاء مجلس الإدارة، إذ يضمن ذلك محافظتهم على المشاركة الاستراتيجية ويساعد المنظمات على التخفيف من تحديات المشاركة الفعالة لمجلس إدارتها .

وفيما يتعلق بإدارة الموظفين، فإن ٥٥٪ من المنظمات غير الربحية التي شاركت في الدراسة أشارت إلى أن تزويد الموظفين بأجور منافسة يمثل أكبر تحدٍ يواجهونه، يليه ٥٤٪ يرون أن التحدي الثاني هو تجنب إرهاق العاملين، و ٢٩٪ أشاروا إلى التحدي المتمثل في تعيين الموظفين ذوي الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم، وهي نتائج مماثلة لنتائج دراسة أجريت في العام الماضي حول هذه التحديات الثلاثة.

وحسب رأي الباحثة فعالياً ما تنبع هذه التحديات الرئيسية من عدم امتلاك المنظمات غير الربحية للموارد الكافية. فكثير من تلك المنظمات لا تمتلك القدرة على تقديم تعويضات تنافسية للموظفين بسبب عدم الاستقرار المالي. فهم يكافحون لتجنب إرهاق الموظفين لأنهم عادة ما يعانون من العجز في توفرهم، وخاصة الموظفين ذوي الكفاءات العالية والاحتفاظ بهم بسبب تدني مقدرات المنظمات على توفير الأجور التنافسية التي تمكن من توفيرهم بالأعداد الكافية والاحتفاظ بهم . وعادة ما ينتقل الموظفون الأكفاء إلى جهات أخرى للعمل بها إذا شعروا بأن رواتبهم لا تتناسب مع ما يبذلونه من جهود، وأن جهودهم غير مقدر بما





عليهم، عدد التبرعات، الأموال التي تم جمعها ، إلخ). وقد أشارت ٢١٪ من المنظمات المدروسة إلى أن أولويتهم القصوى في عام ٢٠٢١ هي الانخراط في المزيد من الشراكات مع الشركات ، وأشارت ١٦٪ منها أنهم يأملون بزيادة المنح المتكررة و ١٥٪ يأملون في زيادة المنح الشهرية.

ويمكن للخطط الإستراتيجية أن تساعد أيضًا في تحديد أفضل قنوات جمع الأموال أداءً للمؤسسة غير الربحية. وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن البريد المباشر لا يزال يتفوق على قنوات جمع التبرعات الأخرى، حيث أشارت ٤٥٪ من المنظمات إلى أن استراتيجية جمع الأموال الأكثر إدارًا للإيرادات هي جمع الأموال عبر البريد المباشر، يليها جمع التبرعات عبر الإنترنت (٤٢٪)، ثم المنح الكبرى (٤١٪).

استراتيجية جمع التبرعات، بينما قامت ١١٪ من المنظمات بتخفيضها.

وكان السؤال الرئيس الذي طرحته الدراسة حول الوباء وكيف أثر على جمع التبرعات من أجله المنظمات غير الربحية. وفي الإجابة على هذا السؤال أجابت ٤٤٪ من المنظمات غير الربحية بأنها تلقت المزيد من أموال التبرعات في هذا العام مقارنة بالعام الماضي، وأجابت ٣٥٪ إنهم تلقوا تبرعات أقل، بينما أشارت ٢١٪ من المنظمات المدروسة إلى عدم وجود فرق يذكر في الأموال التي تحصلت عليها خلال عام الجائحة والعام الذي سبقه. أما سبب الزيادة الطفيفة في التبرعات حسب رأي الباحثة – فيمكن إرجاعه إلى رغبة الناس بشكل عام في العطاء في ظل وجود الأحداث المهمة لإحداث فرق يذكر.

### مكانة التخطيط الاستراتيجي في أولويات المنظمات غير الربحية:

تؤكد الدراسة على الرغبة الأكيدة لدى المنظمات غير الربحية في تطوير خطط إستراتيجية قوية، ولكن الكثير منها لا تأخذ الوقت الكافي لوضع الاستراتيجيات الفعالة لمبادرات جمع الأموال. وتشير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في هذا العام إلى أن ٥٣٪ من المنظمات غير الربحية لم تضع خططاً استراتيجية متعمقة لجمع الأموال الخاصة بها، بينما ٤٧٪ منها فقط قامت بذلك، وهي نتيجة متسقة مع نتيجة العام الماضي في هذا الشأن (٥٣٪ و ٤٧٪ على التوالي).

كما تؤكد الدراسة أن وضع خطة إستراتيجية لا يمنح المنظمات غير الربحية خارطة طريق شاملة حول كيفية تحقيق أهداف جمع التبرعات كل عام فحسب، بل يمكنها أيضًا من قيادة تلك المنظمات لتحديد أهدافها وأولوياتها والتركيز عليها (مثل عدد المتبرعين الذين تم الحصول

فيه الكافية. ووفقًا للدراسات التي أجريت حول هذا الأمر، فقد أشار ٤٥٪ من موظفي المنظمات غير الربحية إلى أنهم سيبحثون عن جهات عمل أخرى أو وظائف مختلفة بحلول عام ٢٠٢٥ لأنهم يرون أن المنظمات غير الربحية لا تدفع رواتب مجزية، أو فرصًا وظيفية مستقرة.

### تأثير جائحة كوفيد-١٩ على المنظمات غير الربحية في عام ٢٠٢٠

تشير الباحثة إلى أن عام ٢٠٢٠ قد كان له نصيبه من التحديات، كما أن تداعيات جائحة كوفيد-١٩ جلبت معها تحديات جديدة لم تواجهها المنظمات غير الربحية من قبل - لقد أجبرت احترازاات الإقامة في المنزل المنظمات غير الربحية على إلغاء جمع التبرعات الشخصية أو تأجيله أو إعادة هيكلته. وفي الوقت الذي بدأت فيه المنظمات غير الربحية في تبني حلولاً تقنية جديدة ، كان عليها أن تفعل ذلك بين عشية وضحاها تقريبًا ، مع جعل عملياتهم افتراضية بنسبة ١٠٠٪ لتجنب أي تأخير أو إعاقة لعملية جمع التبرعات. وللتكيف مع المناخ الجديد الناجم عن الوباء، كان على المنظمات غير الربحية اتخاذ قرارات كبيرة تتعلق بالتغييرات التنظيمية التي يجب إجراؤها. وتفيد الإحصاءات الواردة في الدراسة إلى أن ٤٨٪ من المنظمات غير الربحية قد انتقلت من النشاط الحضوري إلى النشاط الافتراضي، وألغت ٣٦٪ من المنظمات جميع الأحداث الحضورية الخاصة بهم، ونقلت ٢٨٪ منها بعض فعاليتهم لتنفيذ عن بعد أو افتراضياً، كما أجبرت ١٩٪ من المنظمات على تسريح بعض موظفيها لتعويض جزء من الخسائر المالية التي تكبدتها.

ولدى السؤال عن التغييرات التي أجرتها المنظمات غير الربحية لجمع التبرعات، أفادت ٤١٪ منها بأنها سعت إلى زيادة عمليات جمع الأموال، في حين أن ٢٤٪ منها لم تقم بإجراء أي تغييرات على



المحادثات مع المنظمات المماثلة التي تستخدم التكنولوجيا هي نقطة انطلاق جيدة، وغالبًا ما يكون التواصل الشفهي مصدرًا قيمًا للمعلومات. بالإضافة إلى ذلك، يجب الاطلاع على مختلف الأدبيات والمقالات وحضور أكبر عدد ممكن من المؤتمرات والندوات عبر الإنترنت للتعرف على المشهد التكنولوجي غير الربحي الناهض.

وحسب نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بتحريك جهود جمع التبرعات عبر الإنترنت، تواجه ٣٠٪ من المنظمات غير الربحية تحديًا في العثور على الجمهور الصحيح، ٢٩٪ يواجهون تحديًا في بناء مجتمع قوي عبر الإنترنت و ١٠٪ يواجهون تحديات تعلم كيفية فرز الجماهير للتعامل السليم مع مختلف فناتهم.

### خاتمة:

تشير الباحثة في خاتمة هذه الدراسة إلى أنه من المهم لجميع المنظمات غير الربحية أن تفكر بذكاء وبشكل أكثر إستراتيجية في خطط جمع التبرعات الخاصة بها، وأن تتخطى الأسلوب السابق الذي يركز على العطاء مرة واحدة كمصدر دخل ثابت لأموالها، وتركز على العطاء المتكرر والعطاء الشهري لدعم مواردها في السنوات القادمة، كما أن تقدم التكنولوجيا سوف يساهم في تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات غير الربحية. أما الطرق التقليدية لجمع التبرعات، مثل البريد المباشر وجمع التبرعات وجها لوجه فسوف تظل قائمة ولكنها سيتم دمجها بشكل أكبر مع التكنولوجيا في السنوات القادمة. وبالنسبة للمنظمات غير الربحية التي تتطلع إلى الاستثمار في حلول جديدة ولكنها مقيدة بضعف التمويل وتدني الإلمام بوسائل وتقنيات الاستراتيجية الرقمية، فتوصي الدراسة هذه المنظمات بإجراء محادثات مع المنظمات المماثلة وتوظيف الكفاءات والمواهب والاحتفاظ بالمواهب المتوفرة التي يمكن أن تساهم في تعزيز الاستراتيجية الرقمية بالمنظمة.

ويمكن تلخيص النتائج العامة لهذه الدراسة فيما يلي:

- ١/ المنظمات غير الربحية لا تزال مقيدة بنقص الموارد، لكنها تتحسن عام بعد عام.
- ٢/ المنظمات غير الربحية لا تزال تبذل الجهود الحثيثة لتطوير الخطط الاستراتيجية.
- ٣/ المنظمات غير الربحية بحاجة إلى تحسين عمليات جمع التبرعات والتركيز على العطاء المتكرر وبرامج التبرعات الشهرية.
- ٤/ يجب أن تتعرف المنظمات غير الربحية على المزيد عن التكنولوجيا والاستراتيجية الرقمية لفهم الحلول الأكثر فائدة لها.

الربحية تستخدم التوظيف الشهري للمانحين للمشاركة في العطاء، مما يشير إلى عدم وجود عدد كافٍ من المنظمات غير الربحية التي تستفيد من هذه القناة القيمة للعطاء. وهناك اعتقاد خاطئ بأن برامج العطاء الشهرية تجلب تبرعات أقل، وهناك اعتقاد خاطئ آخر مفاده أن برامج التبرع الشهرية باهظة الثمن وتستغرق وقتًا طويلاً، وقد أثبتت التجارب أن هذا غير صحيح، حيث تتمتع معظم المنظمات غير الربحية بهذه الإمكانية البديلة في تقنياتها الحالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب ألا يستغرق الترويج لبرنامج العطاء الشهري عملية طويلة؛ إذ يمكن القيام بذلك - كما تشير الدراسة - عن طريق إضافة «ملاحظة» في نهاية الرسالة الإخبارية الأسبوعية للمنظمة أو من خلال وضع زر خاص على موقع الويب الخاص بالمنظمة لتفعيل التبرع.

### الحاجة المتزايدة للتكنولوجيا

#### والاستراتيجية الرقمية

أوضحت نتائج الدراسة أن عام ٢٠٢٠ كان من أكثر الأعوام تحديًا للمنظمات غير الربحية، حيث جلب وباء كوفيد-١٩ أكثر من أزمة صحية، وخلق المزيد من الأزمات الاقتصادية الأخرى، وخاصة بالنسبة للمنظمات غير الربحية التي لم تكيف استراتيجياتها للالتزام بالواقع الجديد، فتحوّلت البيئة غير الربحية إلى تخفيضات في الرواتب وإجازات وتسريح للعمال، وإغلاق كامل لبعض المنظمات غير الربحية.

وفيما يتعلق بجمع التبرعات، فرضت ظروف البقاء في المنزل توقف الطرق الأكثر تقليدية لجمع التبرعات والتي كانت تتم من خلال اللقاءات وجهاً لوجه والفعاليات. ووسط هذه التحديات كان هناك الجانب الإيجابي المتمثل في مواصلة المنظمات غير الربحية عملياتها باستخدام التكنولوجيا.

لقد مكنت التكنولوجيا من استمرارية عمل المنظمات غير الربحية بشكل افتراضي، وكان عليها أن تتحول بسرعة إلى الحلول الرقمية بين عشية وضحاها. ويبقى التحدي الأكبر في تبني حلول تقنية جديدة دائماً لامتلاك ما يكفي من المال للاستثمار في ذلك. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن ٦٤٪ من المنظمات غير الربحية مقيدة بميزانيتها، وأن ٢٥٪ يشعرون بالارتباك بسبب الزخم التكنولوجي الجديد، و ٢٠٪ يجدون صعوبة في فهم متى يبحثون عن تقنية جديدة للاستثمار فيها واستخدامها.

وتطرح الدراسة التساؤل عن كيفية حصول المنظمات غير الربحية على أفضل فهم للتكنولوجيا واستخداماتها في ظل هذا النمو والتوسع للحلول التقنية التي جعلها في حيرة من أمرها حول ما تحتاجه منها. وتطرح الدراسة الإجابة على هذا التساؤل بالإشارة إلى أن إجراء

تؤكد الدراسة أنه ومع استمرار المنظمات غير الربحية في النمو من حيث الحجم والنطاق، ستحتاج إلى بذل المزيد من الجهود في إنشاء علاقات حقيقية مع المؤيدين، وفعالية بناء هذه الأنواع من العلاقات مع المؤيدين يرتكز على المشاركة في المقام الأول. فالمانحون اليوم يريدون ربط أنفسهم بمؤسسة ذات رسالة قوية تمنحهم تجربة أصيلة وحقيقية ويمكنها التعرف عليهم وعلى موهبتهم وتفهمهم واهتماماتهم وتفضيلاتهم وتفضيلات الاتصال الخاصة بهم. ويكمن جوهر هذه العلاقات في وجود إستراتيجية شاملة لمشاركة المانحين، إلا أن الكثير من المنظمات غير الربحية لا تتخذ الخطوات الإضافية لوضع خطة لمشاركة المانحين والاهتمام بها. وقد كشفت هذه الدراسة أن ٥٥٪ من المنظمات غير الربحية لا تزال غير مهتمة بوضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لمشاركة المانحين، وأوضحت أن أكثر من نصف المنظمات غير الربحية تستخدم تقارير التأثير، ولكن العديد منها يجدون صعوبة في فهم نوع بيانات التأثير التي يحتاجون إليها.

وفيما يتعلق بقياس التأثير فقد أشارت ٣١٪ من المنظمات المدروسة إلى إنه يتمثل في مقدار التقدم المحرز نحو الهدف النهائي، وقال ٢٨٪ أنه يتمثل في عدد من تمت مساعدتهم، و ٢٠٪ منهم أشاروا إلى أنه يتمثل في المبلغ الإجمالي لجمع التبرعات السنوية.

وفيما يتعلق بالأدوات التي تستخدمها المنظمات غير الربحية في برنامج التوعية الخاص بها، فإن ٩٣٪ من تلك المنظمات تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي، و ٩١٪ يستخدمون البريد الإلكتروني، و ٥٧٪ يستخدمون الفيديو، و ٤٣٪ يستخدمون المواقع الصغيرة.

### العطاء المتكرر والبرامج الشهرية

ربما يكون أحد أهم الدروس التي تتعلمها المنظمات غير الربحية هو أهمية مشاركة المانحين لبقاء المنظمة. حيث أن المتبرعين لمرة واحدة لن يكونوا هدفاً للمنظمات غير الربحية. وفي حين أن الأرباح الإضافية التي تأتي من المتبرعين لمرة واحدة تساعد المنظمات غير الربحية كثيراً، إلا أن تلك المنظمات تتطلع إلى قنوات تبرع أكثر استدامة من خلال العطاء المتكرر والعطاء الشهري. فهذان النوعان من المتبرعين هما أكثر المانحين ولاءً للمؤسسة غير الربحية وسيستمران في دعم المنظمة من خلال المنح المتكررة على مدار العام، طالما أنها تستمر في الإشراف عليهم. وعلى الرغم من أن اكتساب متبرعين جدد يمثل تحدياً كبيراً أمام المنظمة غير الربحية، إلا أن التحدي الأكبر هو تحسين وسائل الاحتفاظ بالمانحين، وهي أولوية لـ ١٠٪ فقط من المنظمات غير الربحية.

وكشفت الدراسة أن ٢٩٪ فقط من المنظمات غير



#### ملخص الورقة العلمية:

تطبيق التعلم من خلال العطاء في دورة المستوى الأعلى حول اقتصاديات الإيثار والعمل الخيري والمنظمات غير الربحية  
Learning by Giving applied in an upper-level course on the Economics of Altruism, Philanthropy, and Nonprofit Organizations

إعداد:

هويت ، ج.

الناشر:

The Journal of Economic  
Education

تاريخ النشر:

٢٠٢١

يصف مؤلف هذا المقال شكلاً من أشكال تعلم الخدمة يسمى «التعلم بالعطاء»، كما هو مطبق في دورة تدريبية حول اقتصاديات الإيثار والعمل الخيري والمنظمات غير الربحية. يتم وصف الدافع لاستخدام مثل هذا النموذج، ويتم تقديم وصف تفصيلي للدورة التدريبية وكيفية استخدام نموذج التعلم من خلال العطاء في مشروع مدته فصل دراسي واحد، إلى جانب تحديد الاعتبارات اللوجستية المهمة للتنفيذ الناجح، ويقدم المؤلف رؤى حول الآثار الأوسع لهذا النوع من تعلم الخدمة المطبق على التعليم الاقتصادي، مع الأخذ في الاعتبار لقيمة الطالب والمدرس والشريك غير الربحي والمهنة.

#### ملخص الورقة العلمية:

نظام التمويل الجماعي الإسلامي كمنصة بديله لجمع الأموال للكتب في ماليزيا  
ISLAMIC CROWDFUNDING PLATFORM AS AN ALTERNATIVE BOOK FUNDRAISING IN MALAYSIA

إعداد:

هويت ، ج.

الناشر:

The Journal of Economic  
Education

تاريخ النشر:

٢٠٢١

هدفت الدراسة إلى استكشاف إمكانية تطبيق التمويل الجماعي الإسلامي كصندوق بديل لدعم نشر الكتب في ماليزيا. شهدت الفترة السابقة نقاشاً حول تدني مستوى صناعة الكتاب وهو ما يشكل تهديداً ليس فقط علي أصحاب المصلحة التجارية بل أيضاً سينعكس علي تنمية المعرفة. وباستخدام تحليل بيانات ثانوية نتج عنه أن التمويل الجماعي الإسلامي لديه القدرة على دعم صناعة الكتاب لأن الصناديق البديلة الأخرى محدودة. ومع ذلك، فإن المنصة يجب أن تهدف إلى ترقية الكتاب ومخطوطاتهم بدلاً من أن تكون هادفة للربح. في نفس الوقت، يجب أن تكون ممارسته بسيطة مثل التمويل الجماعي القائم على الصدقة والهبة.

رسم خريطة المشهد البحثي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية: مراجعة منهجية وسبل للبحث في المستقبل

Mapping the research landscape of strategic human resource management in nonprofit organizations: A systematic review and avenues for future research

تاريخ النشر:  
٢٠٢١

الناشر:  
Nonprofit and Voluntary  
Sector Quarterly

إعداد:  
Baluch, A. M., & Ridder, H. G

بعد عقد من التطورات النظرية الرئيسية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) في المنظمات غير الربحية (NPOs)، ما زلنا نفتقر إلى فهم شامل للخيوط المتباينة للأدلة التجريبية. علاوة على ذلك، يتطلب هذا المجال المتنامي تكاملاً وتوليفاً للموضوعات الجديدة والتطورات المفاهيمية. لذلك أجرى الباحثان مراجعة منهجية لدراسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المنظمات غير الربحية المنشورة بين عامي ٢٠٠٨ و ٢٠١٧. وقاما بمراجعة ٧٤ مقالاً ترسم العلاقات بشكل أكثر تكاملاً. ويقدم الباحثان من خلال هذه الدراسة رؤية موسعة لتوجه الموارد ليشمل بُعداً لرأس المال الاجتماعي ويحدد المظاهر التجريبية الجديدة لأنواع إدارة الموارد البشرية (HRM). كما يقدمان طرقاً جديدة للبحث حول المحتوى والعملية ونتائج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ويناقشان كيف يمكن للتفاعل عبر الموضوعات الرئيسية أن يساعد في تطوير المجال.

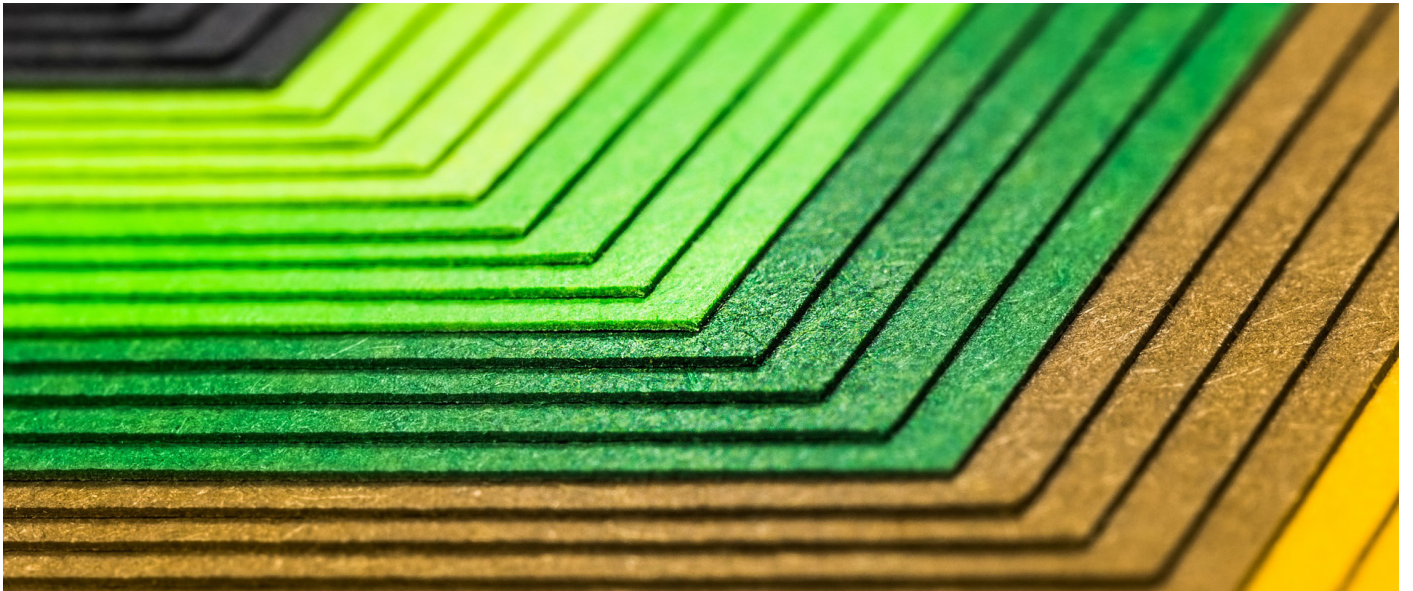
تأثير نشاط وسائل التواصل الاجتماعي على التبرعات غير الربحية في الصين  
The impact of social media activity on nonprofit donations in China

تاريخ النشر:  
٢٠٢١

الناشر:  
International Journal of Voluntary  
and Nonprofit Organizations

إعداد:  
Tian, F., Labban, A., Shearer,  
R., & Gai

نالت منصات التواصل الاجتماعي اهتماماً واسعاً في القطاعات الربحية وغير الربحية كطريقة فعالة للوصول إلى الأفراد بتكلفة منخفضة. ففي القطاع غير الربحي توفر وسائل التواصل الاجتماعي مكاناً جديداً لإشراك الداعمين وجمع الأموال. حيث لسوء الحظ يمكن أن يمثل تعقيد وسائل الإعلام تحدياً للمنظمات غير الربحية التي تتطلع إلى تطوير استراتيجية فعالة لوسائل التواصل الاجتماعي. يقدم البحث غير الربحي الناشئ لمحات عن كيفية الشروع في بناء وتأسيس مثل هذه الاستراتيجية. وتهدف هذه الورقة إلى تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية المثلى لوسائل التواصل الاجتماعي للقطاع غير الربحي تختلف عن تلك الخاصة بالقطاع الربحي. حيث قام الباحثون وعلى مدى ٦ سنوات بجمع بيانات تبرعات يومية من منظمة صينية غير ربحية وأنشطتها اليومية على منصة التواصل الاجتماعي Weibo وتحليل العلاقة بينها. وأسفرت الدراسة عن نتائج مثيرة للاهتمام غير بديهية تعرض استراتيجية مثالية مختلفة للمنظمات غير الربحية مقارنة بالقطاع الربحي.



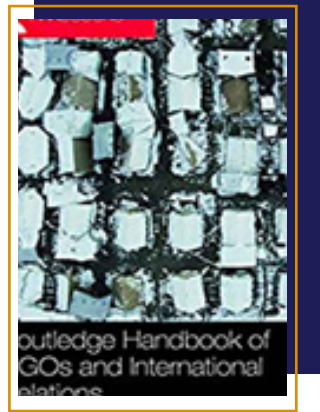
# ثالثاً: تعريفات مختصرة بإصدارات حديثة

## الكتاب الأول

Routledge Handbook of NGOs and International. (٢٠٢١), Thomas Davies  
.Relations. Routledge .(pages ٦٨٤).

### دليل «روتلدج» من المنظمات غير الحكومية والعلاقات الدولية

حصل هذا الكتاب علي جائزة أفضل كتاب حول غير الربحية والتطوع في البحث العلمي في مؤتمر أرنوفا يقدم هذا الدليل استعراض لأنشطة مجموعات المناصرة، وحقوق الإنسان والإنسانية والسلام، والمجموعات الدينية المهنية، وجمعيات الأعمال للمنظمات غير الربحية. يستعرض دور المساهمون الدوليون من مجموعات مختلفة التخصصات في جميع الجوانب لجهات غير الحكومية في مجال العلاقات الدولية. يقدم الكتاب نبذة تاريخية شاملة عن التطور التاريخي للمنظمات غير الحكومية، ومجموعة الأشكال الهيكلية والشبكات الدولية، ودور وتأثير المنظمات غير الحكومية وتعاملها مع الاستبداد والإرهاب وتحديات الديمقراطية. وكيف تتعامل المنظمات غير الحكومية مع المخاوف المحيطة بشرعيتها ومسئولتها. يقدم هذا الدليل للطلاب والعلماء والممارسين في هذا المجال.



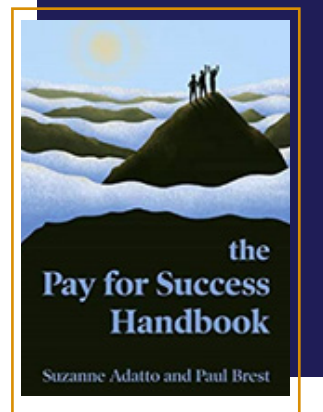
## الكتاب الثاني

Suzanne Adatto, Paul Brest (٢٠٢٠). The Pay for Success Handbook.  
Suzanne Adatto and Paul Brest. (١٢٧ pages)

### الدفع مقابل النجاح

نشهد في العصر الحالي عددًا كبيراً برامج الدفع مقابل النجاح إي التمويل مقابل النتيجة وذلك من خلال العديد من البرامج الاجتماعية كالحمد من العودة للإجرام أو التشرذم أو تعاطي المخدرات والتي تدعمها الحكومة من خلال تعاقدتها مع المنظمات غير الربحية أو الربحية لتقديم وتحسين خدمات العملاء.

هو كتاب موجه للمسؤولين الحكوميين المهتمين بالبرامج الاجتماعية ودعمها من خلال الدفع المالي من خلال عقود حكومية للخدمات الموجه نحو النتائج. يقدم عدد من المفاهيم اللازمة لتطوير وتشغيل هذه البرامج، وقدم عدد من المعايير للبرامج الدفع مقابل النجاح المختلفة، قدم دراسة حالة لعقد الدفع مقابل النجاح لولاية نيويورك لزيادة التوظيف وتحسين السلامة العامة وناقش عوائق تقف أمام تطوير وتنمية هذه البرامج.

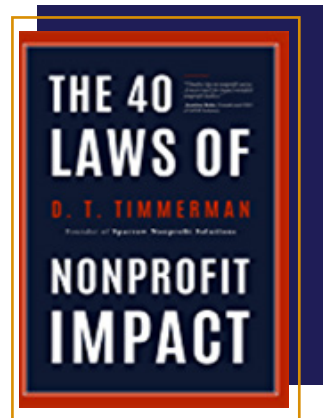


## الكتاب الثالث

D. T. Timmerman (٢٠٢١). The ٤٠ Laws of Nonprofit Impact. D.T.  
Timmerman, Sparrow Nonprofit Solutions. (٢٥٧ pages)

### ٤٠ قانوناً للتأثير غير الربحي

كتاب يعد كدليل موجه لقادة مؤسسات القطاع غير الربحي الحاليين. وأيضاً يمكن للعاملين في الإدارة الاطلاع عليه. يقدم أدوات تساعد علي التركيز علي أهدافهم، ويعالج عدد من الموضوعات ومبادئ التأثير غير الربحي ويدعم بأمثلة في كل فصل من فصول الكتاب حيث يجمع بين عدد من المجالات علم الاجتماع، أنثروبولوجيا والاقتصاد. قدم بشكل عام ٤٠ قانوناً للتأثير علي المنظمات غير الربحية مستخلصة من خبرات عدد من القادة الملهمين كما رتن لوثر كينغ جونيور، ويونيس كينيدي شرايفر، وفرانكلين ديلا نوروزفلت وأيضاً من حياة القادة المعاصرين غير الربحيين. يركز محورا لكتاب علي الشغف بالتأثير الذي يغير العالم.





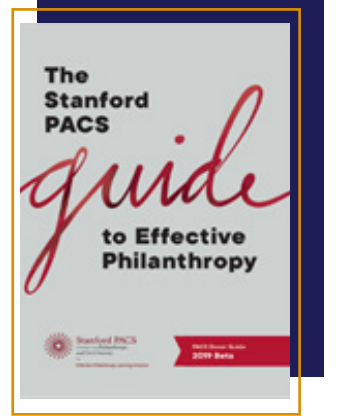
حققت بعض المنظمات غير الربحية نهاية قوية حتى عام ٢٠٢١ ، لكن التوقعات لعام ٢٠٢٢ غير مؤكدة وكانت التغطية الإعلامية حاسمة في المساعدة على زيادة الوعي بالجوع في جميع أنحاء العالم. ويقدر برنامج الغذاء العالمي أن مقطعاً على قناة ABC's World News Tonight حول الجوع الناجم عن المناخ في مدغشقر ساعد في جذب ٢٧.٠٠٠ متبرعاً جديداً وحوالي ٤ ملايين دولار من التبرعات «٢٠٢٢ Emily Haynes & Eden Stiffman» .



## The Stanford PACS Guide to Effective Philanthropy

### دليل ستانفورد «باكس» للمنع الخيري الفعال

دليل موجه للمتطلعين للعمل الخيري إي فاعلي الخير الناشئين المتبرعين المهتمين بالعطاءات المستدامة لفهم المفاهيم الأساسية في الإستثمار المؤثر. يسعى إلي تحسين فعالية العاملين في هذا المجال الخيري حول العالم ويركز علي المانحين الذين يقدمون التبرعات للجمعيات الخيرية المسجلة في الولايات المتحدة. ويشرح الكتاب طرق التعلم مع الآخرين لتمويل مؤسسة موثوق بها، وتنسيق التمويل مع المانحين الآخرين وتجميع الأموال مع المانحين الآخرين وتقديم المنح التشاركية. ويحاول الكتاب فهم المشاكل المتعلقة بالتبرعات التي تدعم مختلف أنواع المنظمات غير الربحية ومساعدة المتبرعين الأفراد للتعبير عن قيمهم ومصالحهم والأسباب ذات الصلة وإشراك أسرهم في أعمالهم الخيرية؛ ومعرفة مكان وكيفية التواصل مع الآخرين في القطاع؛ وفهم استراتيجيات التمويل الأساسية؛ ووضع ميزانية العطاء

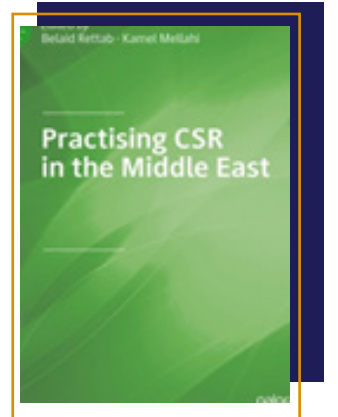


Stanford PACS  
Stanford Center for Philanthropy and Civil Society  
2021  
104 pages

## Practicing CSR in the Middle East

### ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشرق الأوسط

يبوجه الكتاب للشركات المهتمة بالمسؤولية المجتمعية في الشرق الأوسط وتحول المسؤولية الاجتماعية من النموذج الخيري إلي نهج استثماري اجتماعي. تناول عدد من المواضيع والقضايا وقدم دراسة حالة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات الناشئة، يبدأ عرض الكتاب بسرد قضايا نظرية ومفاهيمية وعملية حول المسؤولية المجتمعية، ويقدم مخطط تفصيلي للإتجاهات الحديثة لبناء وتشكيل المسؤولية الاجتماعية. عرض موضوع التحول نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشرق الأوسط: من العمل الخيري إلي المسؤولية الاجتماعية للشركات الحديثة، قدم تقييم وعرض لممارسات المسؤولية الاجتماعية في الشرق الأوسط، ومن الموضوعات التي ركز عليها الكتاب الصناديق السيادية والمسؤولية المجتمعية. قدم دراسة حالة حول دعم المسؤوليات الوطنية في السعي لتحقيق أجندة دولية: دراسة حالة استكشافية من دولة الإمارات العربية المتحدة. لم يهمل الكتاب جانب تمكين المرأة والمساواة بين الجنسين في المسؤوليات الاجتماعية.



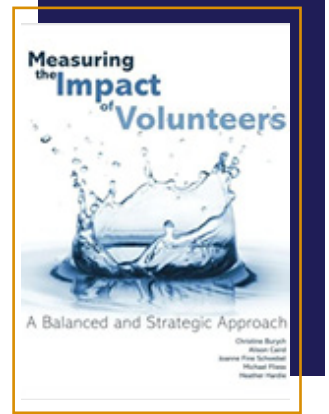
بلعيد رطب، كامل ملاح  
Palgrave Macmillan, Cham  
2019  
211 pages



## Measuring the Impact of Volunteers: A Balanced and Strategic Approach

### قياس تأثير المتطوعين: نهج متوازن واستراتيجي

يرتكز هذا الكتاب على قياس تأثير المتطوعين بتكليف واستخدام مفاهيم «بطاقة الأداء المتوازن» لتحديد احتياجات وتحديات موارد المتطوعين. وتعمل المنظمات غير الربحية على أكثر من التبرعات والمنح المالية حيث لديهم أيضًا «متبرعون بالوقت» يساهمون بخبراتهم كمتطوعين في مجالس إدارتها، وفي تقديم الخدمات، وأنشطة عديدة أخرى. ولكن غالبًا ما تكون المشاركة الناجحة للمتطوعين في مرتبة متدنية في قائمة أولويات المديرين التنفيذيين للمؤسسة. لذا فإن التحدي يكمن في كيفية إظهار الفرق الذي تحدثه مشاركة المتطوعين الناجحة في مهمة المنظمة. ويناقش الكتاب عددًا من المحاور ومنها عدد المتطوعين المطلوب وفق استراتيجية تحددها توقعات الإنتاجية، ووضع معايير الإنجاز للمتطوعين وتقييم المؤشرات الحقيقية لمشاركة تطوعية منظمة حول الأولويات والأهداف، ومراقبة مدى فاعلية الجهد التطوعي. كما يناقش الكتاب عددًا من التجارب ويعرض خطوات عملية لإنشاء بطاقة الأداء المتوازن لموارد المتطوعين. وكيفية استخدام النموذج المنطقي لتطوير مؤشرات النتائج.

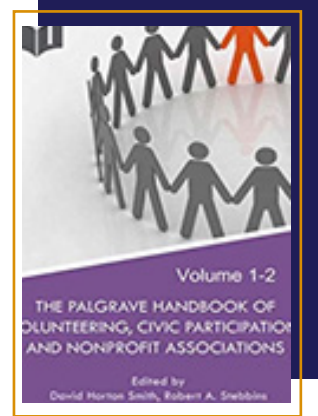


Christine Burch, et. al  
Enerize, Inc.  
2016  
104 pages

## The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Non-profit Association دليل

### «بالجريف» للعمل التطوعي والمشاركة المدنية والجمعيات غير الربحية

يوفر هذا الكتاب عملاً مرجعياً أساسياً للأبحاث وممارسات القطاع الثالث، ويقدم سرداً قيماً للمصطلحات التي تضم أكثر من ثمانين مفهومًا رئيسيًا يناسب الباحثين وصانعي السياسات والممارسين، ويساعد على انضباط المتطوعين الناشئين. عمل على كتابته عدد من الخبراء من أكثر من سبعين دولة حيث يركز على أحدث الاتجاهات والنظريات والبحوث حول التطوع والمشاركة المدنية وجمعيات العضوية غير الربحية. يقدم سرد تاريخي لمفاهيم نظام التطوع وأنواعه ومجالات النشاط الرئيسية للعمل التطوعي والجمعيات ومنها: التأثيرات على التطوع والمشاركة في الجمعيات، الهياكل الداخلية للجمعيات، العمليات الداخلية للجمعيات، البيئات الخارجية للجمعيات، نطاق وتأثيرات التطوع والجمعيات، الاستنتاجات و آفاق المستقبل. ويركز الكتاب في جزء منه على الارتباطات الفسيولوجية للتطوع إلى العمل التطوعي في تعاونيات المستهلكين والخدمة. يقدم عدد من الملخصات البيبلوجرافية للباحثين والأكاديميين والممارسين في مجال التطوع. هو دليل مفيد يقدم نظرة ثاقبة ومفصلة لكل شخص مهتم باكتساب خبرة معرفية ثرية حول التطوع ومحاوره، ويكتشف التقدم العالمي للقطاع غير الربحي والبحوث التطوعية. يعد الكتاب أداة مرجعية لكل من المبتدئين والخبراء المهتمين بالتطوع.



Smith, David Horton, Stebbins, Robert A., Grotz, Jurgen  
Palgrave Macmillan  
2016  
1414 pages







إذا تعلمنا من العامين الماضيين أي شيء فهو أن هناك حاجة إلى جرعة كبيرة من التواضع عند التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. فالوباء المستمر والاحتباس الحراري واتساع عدم المساواة والتهديدات ستظل من حقائق الحياة في العام المقبل. وبالنظر إلى الضوء القاتم لعام ٢٠٢١ فهناك شيء آخر مؤكد، وهو أن العديد من التغييرات المقبلة ستحدث في المجال التكنولوجي. ونحن ندخل في دورة أخرى من الضجيج التكنولوجي اللغوي يجب على أولئك في العالم غير الربحي والخيري ارتداء نظارات الشك الخاصة عند توقع معظم ما هو قادم وفتح مساحة كبيرة لتحليل مدروس قائم على للاحتتمالات الصاخبة الكبيرة في عام ٢٠٢٢.

(Lucy Bernholz ٢٠٢١)

# خامساً: متفرقات إثرائية

## كيف يمكننا بناء عمل خيري قائم على الثقة لإعادة القوة إلى المجتمعات

لتحقيق التغيير المنهجي العميق في هذا المجال يجب إعادة تنظيم العمل الخيري لبناء وإظهار ثقافة قائمة على الثقة، والاستثمار في بناء قدرات القيادة المجتمعية، وفتح هياكل صنع القرار ومشاركة المعلومات.



### المبادرة الخيرية (The Philanthropic Initiative)

TPI "Initiative" هي مجموعة استشارية خيرية تتمثل مهمتها في تعزيز العطاء الفعال وتحسين ممارسة العمل الخيري في جميع أنحاء العالم من خلال مساعدة الأفراد والعائلات والمؤسسات والشركات على زيادة تأثير العطاء. ولقد اعتنت بتقديم الاستشارات وبناء المجال الخيري والعمل مع مؤسسات المجتمع لأكثر من ٣٠ عامًا حيث التزمت المبادرة الخيرية (TPI) بنشاط المشاركة في تأسيس القطاع المجتمعي حيث تعد مؤسسات المجتمع هامة في تمكين وتعميق مشاركة الجهات المانحة في العطاء الخيري وفي زيادة تأثير العمل الخيري في مجتمعاتهم. وتسعى المبادرة الخيرية TPI إلى تحديد الفجوات والاحتياجات الحالية والمستقبلية لمجال مؤسسات المجتمع والسعي لبناء أسس المشاركة في تصميم الحلول الإبداعية.

<https://www.innovatephilanthropy.org/organizers>

الخاصة بهم حول المجتمعات بدلاً من جعل المجتمعات تتكيف مع الهياكل والسياسات القائمة.

٥- الاستثمار في بناء القدرات حتى تتمكن المجتمعات من تحديد المشاكل المحلية بشكل أفضل وتوزيع التمويل بطريقة تشاركية.

واحدة من أهم الطرق - التي غالباً ما يتم تجاهلها- لإشراك المجتمع هي جعلهم يحددون احتياجاتهم الأكثر إلحاحاً. فغالباً ما يدخل فاعلو الخير أصحاب النوايا الحسنة بأفكار محددة مسبقاً حول ما سيدعمونه ويبحثون عن مجموعات تقوم بهذا، لهذا السبب يحتاج الممولون إلى دعم تطوير قيادتهم مع التركيز على التعليم وبناء المهارات والموارد لمساعدة المجتمعات المحلية على أن تصبح أكثر مشاركة في كل مستوى من عملية التمويل.

٦- فتح منصات التكنولوجيا والبيانات لإضفاء الطابع الديمقراطي على عملية صنع القرار.

إن شعار «العمل علانية» ينتشر ببطء في الأعمال الخيرية الكبيرة مع زيادة التعاون وتبادل المزيد من المعلومات. ومع ذلك، لم يتم دمج عالم المنصات المفتوحة والشفافية بشكل كامل في دوائر الممول بطرق قد تؤدي إلى إضفاء الطابع الديمقراطي وتقليل عدم تناسق المعلومات. ونظرًا لأن العمل الخيري القائم على الثقة ينقل المسؤولية إلى الممولين لفهم الجهات الممنوحة لهم بشكل أفضل - بدلاً من أن يثبت المستفيدون كفاءتهم - فقد يتغير هذا المدفوع رأينا أيضاً التكنولوجيا المستخدمة للمساعدة في ربط العرض والطلب المحليين بطرق قوية حيث ساعدت المنصات القائمة على المكان مثل تطبيق Nextdoor الذي يرتبط بالحي على حشد الجهود.

لذا السؤال القائم ماذا لو تمكنت الأعمال الخيرية من الاستفادة بشكل أفضل من هذه الشبكات والأدوات لزيادة تأثيرها؟

Nate Wong & Andrea McGrath  
[https://ssir.org/articles/entry/building\\_a\\_trust\\_based\\_philanthropy\\_to\\_shift\\_power\\_back\\_to\\_communities](https://ssir.org/articles/entry/building_a_trust_based_philanthropy_to_shift_power_back_to_communities)

١- بناء ثقافة قائمة على الثقة متجذرة في التواضع والتعلم العميق

يعد مشروع العمل الخيري القائم على الثقة عبارة عن مبادرة ممولة على أساس الثقة والتي تمتد على خمس سنوات يتم فيها معالجة اختلالات القوة الكامنة بين المؤسسات والمنظمات غير الربحية. وتنفيذ القيم التالية: القيادة بثقة، مركز العلاقات، والتعاون مع التواضع والفضول، وإعادة توزيع السلطة، والعمل من أجل العدالة النظامية.

٢- تحديد ما يمكن إعادة تمهيده وتنظيمه للقيام بتحقيق المطلوب

لذا فإن التغيير يتطلب تغيير والمزيد من التواصل والشفافية وتبسيط الهيكل التنظيمي الحاصل على منحة لمهارات جديدة أو مختلفة من الاستراتيجيين إلى منظمي المجتمع أو من محلي الأبحاث إلى المساندين.

٣- بناء الثقة مع المجتمعات من خلال إظهار وضع الاستماع والتعلم.

حيث يحتاج المانحون إلى تجاوز أدوات استطلاعات الرأي أوزيارات الموقع وإنما الانخراط في العمل لاكتشاف طرق فعالة للاستماع بعمق أكبر إلى المجتمعات التي يخدمونها. ويستغرق هذا الحل وقتاً للمساعدة في التغلب على تحديات ديناميكيات القوة التي يمكن أن تعترض الطريق وعلى الرغم من النوايا الحسنة يجب على فاعلي الخبر البحث عن شبكات موثوقة، وشركاء محليين يمكنهم مساعدتهم على اكتشاف الثقافة والمكان والمساعدة في إبلاغ الفرص للتواصل بشكل أعمق مع المجتمعات.

٤- توسيع هياكل صنع القرار لتشمل أعضاء المجتمع الموثوق بهم للوكالة المشتركة والمساءلة.

يجب تحديد المستفيدين المحتملين لتقييم واتخاذ القرار، والتعرف على احتياجات الممولون إلى معرفة كيف يمكن إشراك أعضاء المجتمع بفعالية في كل خطوة من العملية لإجراء هذه التحولات المهمة. ويجب أيضاً على الممولين استكشاف طرق لبناء هياكل تقديم المنح



المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

المملكة العربية السعودية - جدة

هاتف: 92006674

الجوال: 0500642088

[www.medadcenter.com](http://www.medadcenter.com)

[info@medadcenter.com](mailto:info@medadcenter.com)