

المعرفة والمجتمع المدني

إرشادات لتحسين فعالية مجالس إدارة المنظمات غير الربحية

تطبيق الإعلام الجديد في مجال العمل الخيري (2022)

تطوير الوقف و الابتكار (2021).

# 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

## في هذا العدد

- ٤ • أولاً: القراءات العلمية للكتب
- ٤ المعرفة والمجتمع المدني  
Knowledge and Civil Society
- ١٠ إرشادات لتحسين فعالية مجالس إدارة المنظمات غير الربحية  
Guidelines for Improving the Effectiveness of Boards of Directors of Nonprofit Organizations
- ١٨ • ثانياً: ملخصات الأوراق العلمية:
- ١٨ • العمل الخيري والمؤسسة الربحية: مؤسسة المنفعة كشكل جديد من أشكال الإيثار المؤسسي
- ١٩ • العمل الخيري المجتمعي كممارسة: دراسة لحالة «ثاوزنت كرننت»
- ٢٠ • معالجة الاهتمامات الاجتماعية من خلال التعاون بين المؤسسات التجارية والمنظمات غير الربحية: أسس دقيقة للقدرة الديناميكية للشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية
- ٢١ • تطبيق الإعلام الجديد في مجال العمل الخيري (٢٠٢٢)
- ١٤ • ثالثاً: تعريفات مختصرة بإصدارات حديثة.
- ٢٤ • آفاق في الابتكار الاجتماعي: الدليل الأساسي لإنشاء ونشر واستدامة الحلول الإبداعية للمشاكل النظامي (٢٠٢٢).
- ٢٤ • دليل روتليدج للضرائب والعمل الخيري (٢٠٢٢).
- ٢٥ • تطوير الوقف والابتكار (٢٠٢١).
- ٢٥ • وسائل التواصل الاجتماعي وانعكاسات العمل الاجتماعي وفرص الممارسة (٢٠٢٠).
- ٢٦ • رابعاً: تعريفات بكتب في المجال غير الربحي.

الكتاب الأول:

## المعرفة والمجتمع المدني Knowledge and Civil Society

إعداد:

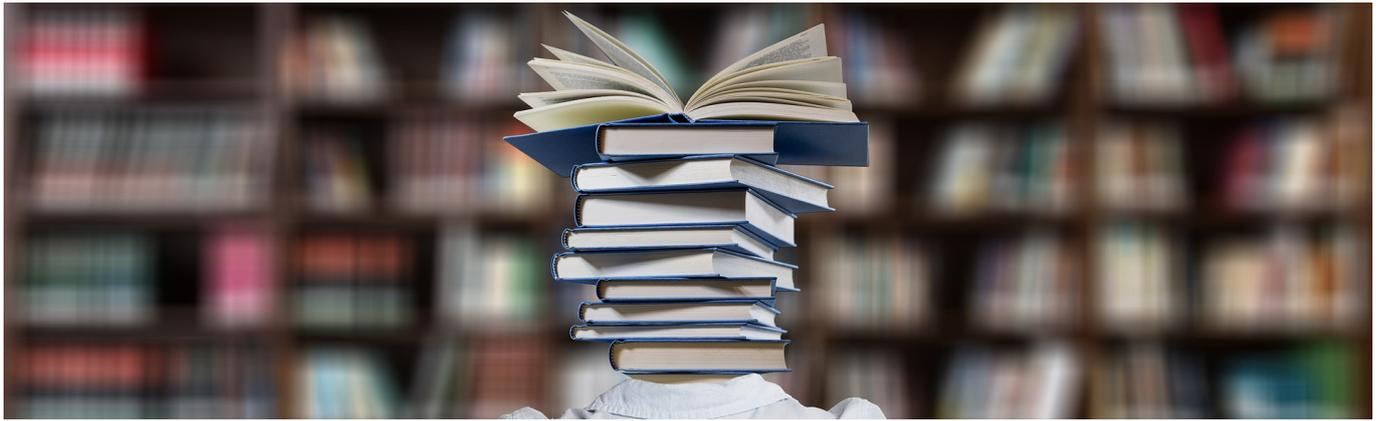
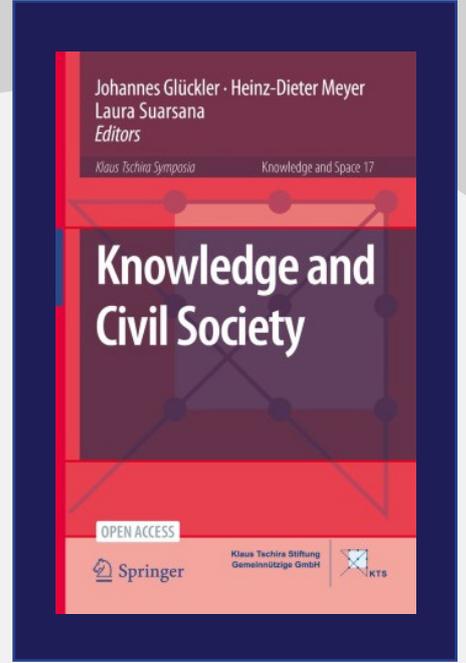
يوهانس جلوكلر ، هاينز ديتر ماير ، لورا سوارسانا  
Johannes Glückler, Heinz-Dieter Meyer, Laura Suarsana

الناشر:

سبرينجر للنشر  
Springer

تاريخ النشر:

٢٠٢٢



### تقديم:

يصدر كتاب «المعرفة والمجتمع المدني» ضمن سلسلة من الإصدارات بعنوان «المعرفة والفضاء» (Knowledge and Society)، وهي سلسلة مخصصة لموضوعات تتناول إنتاج ونشر وتوزيع وتطبيق المعرفة، والبعد المكاني للمعرفة والتعليم والعلوم، ومنظمات التعلم. وقد أكدت الدراسات والبحوث على أهمية الفوارق المكانية والسياقات المحلية في إنشاء وشرعة ونشر وتطبيق المعرفة الجديدة كما أظهرت أن التباينات المكانية في المعرفة والإبداع ليسا حدثين انتقاليين على المدى القصير بل هما عنصران أساسيان للمجتمع والاقتصاد. وتغطي إصدارات سلسلة «المعرفة والفضاء» مجموعة واسعة من الموضوعات ذات صلة بجميع التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية مع التركيز عليها المعرفة ورأس المال الفكري ورأس المال البشري مثل صراعات المعرفة، والأوساط الإبداعية، وجغرافية العلم، والذكريات الثقافية، والمعرفة والاقتصاد، ومنظمات التعلم والمعرفة، والمعرفة والقوة، والأبعاد العرقية والثقافية للمعرفة، والمعرفة والعمل، وانتقال المعرفة. ويتم تحليل هذه الموضوعات ومناقشتها من قبل علماء من مختلف التخصصات والمدارس الفكرية والثقافات الأكاديمية.

ويسعى الكتاب إلى توسيع النظرة إلى المجتمع المدني من خلال في مقدمة تلك المساحات والجغرافيات غير المتوقعة والتي يمكن إعادة تنظيمها وتجميعها. ويقترح العديد من المشاركين في تحرير هذا الكتاب أن فهماً كاملاً يجب أن يشمل نطاق عمل المجتمع المدني وعقباته وكيفية عمل الجمعيات الأهلية والتعبئة التي تتم في فضاءات سريعة الزوال، مثل الشبكات والحقول والمجتمعات المعرفية وأنواع المعرفة العلمية ووسائلها، وعن طريق العمل الخيري الجماعي على نطاق صغير غير مرئي في كثير من الأحيان، وايضا من خلال المجموعات أو الجمعيات الصغيرة (كالمجتمعات الريفية المحلية) ومن خلال الحركات الاجتماعية.

يتكون هذا الكتاب من أربعة أجزاء عن مكانة المجتمع المدني في خلق المعرفة. يهتم الجزء الأول منها بمفهوم المجتمع المدني ويتكون من من أربعة فصول تتناول جدلية المجتمع المدني وغير المدني وعوامل الهشاشة وخطوط التصدع والقوى التعويضية، والمجتمع المدني كعامل تغيير، والعلم والمدن الذكية، ومختلف وجهات النظر حول المجتمع المدني والمخاطر والتقنيات الناشئة .

يتناول الفصل الأول مكانة المجتمع المدني في خلق المعرفة. ويشمل المجتمع المدني القطاع الثالث أو القطاع غير الربحي المنظمات المنفصلة عن الحكومة، ويرتبط بشكل أكبر بالمجال العام، وأنماط السلوك المدني، والحركات الاجتماعية. وللعلاقة بين المجتمع المدني والمعرفة أبعاد عديدة، حيث تشارك منظمات المجتمع المدني والممارسات المدنية بعمق في تكوين وتفسير ونشر المعرفة. فللمجتمع المدني دور في خلق المعرفة من خلال التمويل أو تحديد أولويات البرامج أو البحث العلمي. كما تؤثر الجهات الفاعلة في المجتمع المدني في تفسير المعرفة، وصناعة المعنى، ووضع الأجندة السياسية والاجتماعية، وبالتالي التأثير على الرأي والفكر.

وتشارك منظمات المجتمع المدني في التعليم ونشر المعرفة في جميع أنحاء العالم، حيث تقدم المنظمات غير الحكومية والمؤسسات التعليمية الأخرى غير الربحية التعليم والتدريب، وتوفر التعليم الأساسي والعالي وتعلم الكبار. وقد اكتسب التعاون والشبكات بين الدولة والسوق والمجتمع المدني في مجال سياسة التعليم أهمية متزايدة في مجال سياسة التعليم العالمية. بصرف النظر عن دورهم في أنظمة التعليم الرسمي، من المتوقع أن يوفر المجتمع المدني والعمل المدني فرصًا لممارسة أو

تطوير أو بناء المهارات المدنية والمواطنة، وتمكين وتحفيز المواطنين على المزيد من المعرفة والمشاركة .

ويشير هاينز ديتر ماير في الفصل الثاني إلى ضرورة التفكير في المجتمع المدني من منطلقين: ضرورة التصالح مع المجتمع المدني باعتباره مجتمعًا هشًا بطبيعته، وتناوله من منطلق أخلاقي يساهم في تقويته ودعمه. وفي النهاية، فإن هذا الفصل يناقش ضرورة استعادة الثقة في المجتمع المدني من خلال فهم أفضل نقاط ضعفه وهشاشته وفهم أجندته الفكرية والسياسية بصورة أفضل.

أما الفصل الثالث فيناقش دور المجتمع المدني باعتباره أحد عوامل التغيير في المجتمعات المعاصرة التي تتميز بأزمة الرأسمالية والديمقراطية، والدولة القومية وعدم المساواة، ويحدد الإمكانيات والقيود للمجتمع المدني فيما يتعلق بدوره المحتمل في التنمية المجتمعية في عصر العولمة، ويفحص الطرق التي يمكن من خلالها تطوير التفاعل بين المجتمع المدني والدولة والسوق. كما يؤكد على أهمية مصداقية منظمات المجتمع المدني كشرط مسبق لعملها كوكلاء للتغيير الاجتماعي. إن ما تتميز مجتمعات القرن الحادي والعشرين من التغييرات المجتمعية الاستثنائية الناتجة عن العديد من العوامل مثل ثورة الاتصال، والنمو السكاني وتزايد الترابط الإنساني ودخول مختلف العوامل الأخلاقية والقيمية في الخطاب العام، يؤكد على ضرورة توفير الآليات الضرورية لإعادة ترابط المجتمع ووحدته من جديد. ولمراجعة هذا التكوين المجتمعي الجديد، يلقي الباحث نظرة على القوى المجتمعية التي كانت موجودة في القرون القليلة الماضية وكيف اما مزاحمتها من قبل الدول القومية المستبدة،

لتأكيد حقها في المشاركة بنشاط في تشكيل المجتمع، بالتركيز على دور المجتمع المدني، ومناقشة قدرته على المساهمة في تطوير نظام عالمي جديد.

ويشير الكاتب إلى أن هناك عددًا كبيرًا من منظمات المجتمع المدني اليوم لديها بعض الوظائف العامة المهمة، مثل النوادي الرياضية والجمعيات الخيرية والصحية والحركات الاجتماعية وغيرها، وقد تعلم أعضاؤها التعبير عن آرائهم في بوضوح، وتحريك القضايا أو التأثير على صانعي القرار بصورة واضحة المرشحين، مع وجود بعض منظمات المجتمع المدني التقليدية التي تميل إلى إقامة الشركات مع الدولة والاعتماد على المال العام لأداء خدماتها. وبصفة عامة فإن تحديد تأثير المجتمع المدني وشرعيته يعتمد على بعض المبادئ المعيارية لتقرير ما إذا كانت المنظمة جيدة أم لا أو، بعبارة أخرى، مقبولة لدى المجتمع، مثل الإيمان بكرامة الإنسان وأهميته في المجتمع واحترام الآخرين، وطرقهم المتميزة وقناعاتهم ومعتقداتهم، والتمسك بالمبادئ المجتمعية الأساسية مثل حقوق الإنسان والحقوق المدنية وسيادة القانون، والإيمان بمجتمع يوفر الحرية للأفراد في قيادة حياتهم التي يرغبونها، بشرط ألا تمس حياة الآخرين. علاوة على ذلك، فهناك أيضاً بعض المبادئ الخاصة بالمجتمع المدني التي ينبغي توافرها، مثل التعاطف بين الأفراد دون تفرقة، والأولوية الصارمة للمثل والقيم والأفكار بدلاً من المكاسب المادية الشخصية، والالتزام بالمساءلة تجاه المواطنين عمومًا، إضافة إلى إقرار الدور السياسي للمجتمع المدني.

ويتناول الفصل الرابع العلاقة بين المعرفة والتكنولوجيا، والمجتمع المدني ويستكشف حركات التحول الصناعي في



مجال الطاقة كشكل معاصر من المجتمع المدني ، وناقش التقسيمات الفرعية في هذا النوع من الحركات الاجتماعية. وفيما يتعلق بعلاقة المجتمع المدني مع سياسة المعرفة ، فيوضح الباحث في هذا الفصل كيف يمكن للجهات الفاعلة في المجتمع المدني تحديد مجالات القصور العلمي، وتعبئة الموارد التي تسمح بالبحث في تلك المجالات التي تم تحديدها.

**ويتناول الجزء الثاني من هذا الكتاب** منظمات المجتمع المدني ويستعرض أشكالاً معينة منها ويقدم مناهج مختلفة لتحليلها في ثلاثة فصول، يركز الفصل الأول منها (الفصل الخامس من الكتاب) على الاتحاد الوطني للنوادي والجمعيات المحلية في ألمانيا ، ويحلل التنوع المحلي للممارسات المدنية ويفحص دورها في الابتكار الاجتماعي. ومن الناحية التجريبية ، توضح المؤلفة أن هذا الاتحاد يقدم عروضاً اجتماعية وثقافية وتعليمية لتلبية احتياجات المرأة المحلية بطرق محددة محلياً وأنها غالباً ما تحفز التغيير الاجتماعي في المناطق الريفية في ألمانيا، ثم تناقش كيف يتم تمكين أنشطتها تنظيمياً ضمن الهياكل الترابطية الرأسية والأفقية وكيف أنها قادرة على التكيف مع الاحتياجات المحلية وبدء التغيير الاجتماعي من خلال الترابط مع السياقات المحلية

التي تعمل فيها. كما أن الاندماج العميق لقاعدة كبيرة ومتنوعة من الأعضاء في المجتمع الريفي يمكن الاتحاد من تفعيل وظائف المبادرين المحليين والمحفيين للتنمية الإقليمية.

**أما الفصل الثاني (السادس من الكتاب)** فيقدم رؤى قائمة على دراسة علمية عن الجهات المانحة كشكل فردي وغير رسمي من العطاء الخيري التعاوني وعلى تأثيرها على المشاركة المدنية والسياسية لأعضائها، حيث تناقش الباحثة دور هذا الشكل الناشئ من الجمعيات التطوعية كمدارس أو مجتمعات للديمقراطية، وكمروجين للمشاركة المدنية والسياسية. كما تناولت أيضاً كيف تمكن الجمعيات التطوعية أعضائها من تطوير مهاراتهم. وخلصت الباحثة أيضاً إلى أن حجم العطاء ومقدار العمل التطوعي ومستوى المشاركة في تغيير سياسة الدولة يزيد بشكل ملحوظ مع مستوى المشاركة ومدتها في كلا البلدين. ويستكشف يوهانس جوكور وجاكوب هوفمان في الفصل الثالث (السابع من الكتاب) طريقة عمل «بنوك الوقت» كشكل تنظيمي جديد من منظمات المجتمع المدني لتبادل الخدمات التطوعية محلياً. ويقدم الباحثان منظوراً ارتباطياً لدراسة «بنوك الوقت» (Time Banks) كنوع

جديد من المدنية منظمة لسن ممارسات اقتصادية بديلة. وفي محاولة لفهم آليات صعود وزوال مثل هذه المنظمات المدنية، طبق الباحثان أساليب التحليل الديناميكي للشبكات الاجتماعية لتحليل العمليات الارتباطية داخل بنك الوقت الألماني الجنوبي على مدى ثماني سنوات. ومن التحليل الديناميكي للشبكة الاجتماعية، يمكن اكتساب رؤية أصلية حول الطرق التي يستخدمها بنك الوقت في تطوره. ونظراً لأن بنوك الوقت البنوك وأنواع أخرى من الممارسات الاقتصادية البديلة غالباً ما تتميز بتقلبات كبيرة وانهايات محتملة، فإن التحليل الارتباطي العلائقي والتحليل الشبكي هي الأنسب بشكل خاص للتعرف على الآليات الأساسية التي تشكل هذه التقلبات .

وفي كل الأحوال من الضروري عدم إهمال قيمة التحليل الجزئي للارتباطات الدقيقة للعملية الاجتماعية والديناميات الهيكلية التي تخلقها هذه الممارسات، وعلى الباحثين الذين يجرون دراسات عن منظمات المجتمع المدني وممارساتها أخذها بعين الاعتبار واستخدام المنهجيات المناسبة لذلك. ومن المفيد والضروري استكشاف الطبيعة التجريبية وديناميكيات الممارسات الاجتماعية في المنظمات المدنية



خلال جغرافيات استطرادية وهويات مع دراسي حالة متعددة المواقع لاثنتين من منظمات المجتمع المدني تركزان على التنمية في كينيا وقيرغيزستان. وتقدم كاتبة هذا الفصل رؤى حول كيفية تكيف المنظمات غير الحكومية واستخدامها للمعرفة المحلية والخبرة المتخصصة للدفاع عن الأفكار والترويج لها.

أما الجزء الرابع من هذا الكتاب والذي يتكون من أربعة فصول (من الفصل الحادي عشر وحتى الفصل الرابع عشر) فيتناول «ممارسة المجتمع المدني»، ويقدم رؤى ثابتة حول ممارسات وتحديات المجتمع المدني المعاصر، باستخدام الأفكار النظرية والتحليلات العلمية والعمل الميداني الإثنوغرافي المتعمق على ممارسات المجتمع المدني.

ففي الفصل الحادي عشر يعتمد الباحث على معرفته بالمشاركين في حركة مناصرة الديمقراطية في هونغ كونغ لمناقشة كيفية قيام الحركات الاجتماعية بإنتاج ونشر المعرفة البديلة كمعارف مضادة للخطابات المهيمنة، ويوضح كيف وضعت الحركة الأجندة العامة وغيرها. لقد حشدت حركة المناصرة الاهتمام العام بقضية الإصلاح الدستوري من خلال الأعمال الإبداعية بالإضافة إلى قدرتها على تقديم ذخيرة من

جدول أعمالها وكيف تشكل خطابها العام. ومن خلال الاستكشاف التجريبي للشبكات المدنية بين المنظمات، يتم التعرف على مدى تشكيل تحديد أولويات القضايا المتعلقة بالغذاء لهيكل التحالفات داخل شبكات المجتمع المدني، وما إذا كان ذلك يزيد من احتمالية التعاون بين المنظمات. وقد سعى مؤلفو هذا الفصل إلى استخدام منهج لتحسين التكامل الفكري والأبعاد الترابطية للمجتمع المدني، والتي عادة ما يتعامل معها الباحثون بشكل منفصل للتعرف على التفاعلات بين مكوناته المختلفة بدلاً من التركيز حصرياً على سماتها أو خصائصها.

وبناء على النظرية الجديدة عن المؤسسات الجديدة اعتمد يوهانس جلوكر ولورا سوارسانا في الفصل الثاني (التاسع من الكتاب) على فكرة المجالات التنظيمية وقدموا مفهوم المجال الخيري لتقديم مفهوم جغرافية المنح الإنساني وترابط الأنشطة الخيرية عبر مجالات القطاعات الخاصة والعامة والمدنية. وبناء على تحليلهم، فيرون أن المجال الخيري يتكون من قبل جهات فاعلة متنوعة من جميع قطاعات المجتمع.

ويعالج الفصل العاشر من الكتاب تكوين المجتمعات المعرفية و إنتاج المعرفة من

بشكل أعمق، بدلاً من قصر النقاش على السلبيات والإيجابيات والمسؤوليات.

وفي الجزء الثالث من هذا الكتاب عن «المساحات والشبكات والحقول»، والذي يتكون من ثلاثة فصول، يتبنى المساهمون وجهات نظر حول المجتمع المدني يتحدثون من خلالها المفاهيم القطاعية المشتركة للمجتمع المدني أو القطاع الثالث باعتباره يقع بين السوق والدولة. وقد تم تحدي هذا المنظور من خلال الملاحظات التجريبية والتصورات التي تدمج التداخلات والتهجين، وكذلك من الناحية النظرية من خلال مناهج مثل المؤسساتية الجديدة ووجهات النظر الشبكية، مما يساهم في فهم أوسع للمجتمع المدني ويوسع مجال البحث. ويقترح محررو الفصل الأول من هذا الجزء (الثامن من الدراسة) - ماريو دياني وهنريك إرنستون ولورين جاسني - مقارنة يدمجون بها تصورات المجتمع المدني باعتباره مجال عقلي ومنطقي وترابطي، يجمع بين وجهات النظر حول كل من الممارسات التواصلية والمتفاعلين، ويقدمون أدلة من خلال ثلاث حالات متعلقة بالغذاء في ثلاثة مناطق حضرية، حيث يقومون بتحليل بنية شبكات قضايا منظمات المجتمع المدني في هذا المجال للحصول على معلومات حول هياكل

الممارسات المعرفية التي سمحت بالتوجه المشترك لتقديم المطالبات والعمل بشكل جماعي لإحداث التغيير. وفي الفصل الثاني عشر تقدم جين ساندرل منهجاً لتوسيع مفهوم المجتمع المدني تؤكد من خلاله بأن المجتمع المدني منظم ويتم تحليله على ضوء النوع والتركيز والنطاق والتخصص، ثم تقترح منظوراً متكاملًا للمجتمع المدني كمجموعة من الممارسات، تركز بموجبه على مشاريع «النشاط المعرفي» كمشروعات متعددة المجالات.

**ويساهم آدم حبيب في الفصل الثالث عشر** بتأمله في إحدى المساعي لفهم الحركات الاجتماعية والدروس التي يجب تعلمها بشأن فعالية الاحتجاج والتعبئة الاجتماعية من أجل العدالة الاجتماعية، وضرورة اهتمام الحركات الاجتماعية باستيعاب وتكييف الأهداف الأخلاقية والعدالة الاجتماعية من أجل النجاح المستدام في تحقيق التغيير الاجتماعي.

**وفي الفصل الأخير من الكتاب** يطرح هاينز ديتر ماير السؤال حول ما إذا كان من الممكن وجود مجتمع مدني بدون تعليم يغرس بشكل موثوق معايير الكياسة في الشباب؟ وكيف سيبدو هذا التعليم؟ وينادي بأن يكون المنهج السليم هو الذي تكون فيه القدرات القلبية والعاطفية والمعرفية في حالة من التوازن المستمر.

### الخلاصة:

يتناول هذا الكتاب متعدد التخصصات العلاقات بين المجتمع المدني والمعرفة من منظور اجتماعي/ مؤسسي/ مكاني. وبما أن المعرفة والمجتمع المدني مترابطان (حيث تتطلب أي منظمة مدنية طوعية حداً أدنى من المعرفة، كما أن أنواع المنظمات المدنية تشكل إنتاج واستخدام تلك المعرفة)، نستنتج أن ما نعرفه عن المجتمع المدني وكيف نفكر فيه يشكل تعاملنا معه، وأن

العلاقات الخاصة بين المعرفة والمجتمع المدني تشكل كيفية معرفة الوجود الفعلي للمجتمع المدني نفسه. لذا ينبغي بإعادة النظر في افتراضاتنا حول المجتمع المدني، كما يجب علينا أن نميز بعناية الطرق التي يؤثر بها المجتمع المدني يؤثر على المعرفة. كما يشير الكتاب إلى أن التطورات الحالية التي تؤثر على المجتمع المدني المعاصر تقدم منظوراً على جوانب جديدة وغير مسبوقة، تتراوح ما بين المخاوف المتزايدة بشأن تراجع المدنية وظهور أنظمة استبدادية جديدة وتقلص مساحات المجتمع المدني، إلى ظهور فرص جديدة من خلال الرقمنة والوسائط الجديدة وظهور مدنية المجتمع في مساحات غير متوقعة من الحقول والشبكات والمجتمعات. ويوضح الكتاب تنوع العلاقات بين المجتمع المدني والمعرفة من خلال ما تم تناوله من مواضيع مثل إنشاء المعرفة وتفسيرها ونشرها، ومن ممارسات متنوعة لمنظمات المجتمع المدني تتعلق بالمعرفة داخل السياقات المكانية والاجتماعية والاقتصادية المدروسة تناولها الباحثون من زوايا مختلفة وتصورات جديدة. بالإضافة ذلك، يكشف المساهمون في هذا الكتاب عن انعكاسية هذه العلاقة التي يلعب فيها المجتمع المدني أدواراً أساسية في خلق معرفة جديدة، وفي اختراع الممارسات الاجتماعية المبتكرة، وكذلك في نشر التعليم والمعرفة. من الناحية الأخرى يولد فاعلو الممارسات المدنية ومنظمات المجتمع المدني هذه المعرفة ويعيدون تفسيرها وإدخالها في النقاش المجتمعي أو الشبكات المعرفية الأكبر. وفي الوقت نفسه يعتمد المجتمع المدني بشكل كبير على المعرفة والمعلومات من أجل أداء وظائفه. كذلك فإن قدرة المجتمع على الوصول إلى المعرفة والمعلومات واكتسابها وخلقها والوصول إليها وإعادة تفسيرها، هي أمور ضرورية للمجتمع المدني والعمل المدني وتحقيق أهدافه.

## في ندوة قدمتها Nina Hall في مؤسسة ستانفورد PACS للعمل الخيري الفعال

عرفت عن المناصرة عبر الوطنية في العصر الرقمي ذكرت "أن منظمات المناصرة الرقمية هي إضافة جديدة ومهمة على الساحة الدولية وتشكل الرأي العام بشأن تغير المناخ والتجارة واللاجئين. إنهم يستمدون قوتهم من قدرتهم على حشد الأعضاء بسرعة عبر الإنترنت وخارجه بشأن مجموعة من القضايا ، على عكس معظم المنظمات غير الحكومية التي تتمتع بالسلطة من خلال خبرتها والتزامها طويل الأمد بقضية واحدة. قامت منظمات المناصرة الرقمية ببناء شبكة عبر وطنية حول نمط مشترك للدعوة وتبادل التكنولوجيا والتكتيكات والاستراتيجيات. على الرغم من العمل في عالم معولم ، إلا أنهم يعالجون المشاكل العابرة للحدود من خلال التركيز على الأهداف الوطنية. لأنهم يرون أن الدولة هي مركز القوة. لقد أقر علماء العلاقات الدولية بقوة الشبكات في السياسة الدولية ، لكنهم لم يدرسوا هذا الجيل الجديد من منظمات المناصرة الرقمية وكيفية تسخيرها لقوة الشبكات الرقمية".

ستانفورد PACS للعمل الخيري الفعال (٢٠٢٢).

الكتاب الثاني:

## إرشادات لتحسين فعالية مجالس إدارة المنظمات غير الربحية

Guidelines for Improving the Effectiveness of Boards of Directors of Nonprofit Organizations

إعداد :

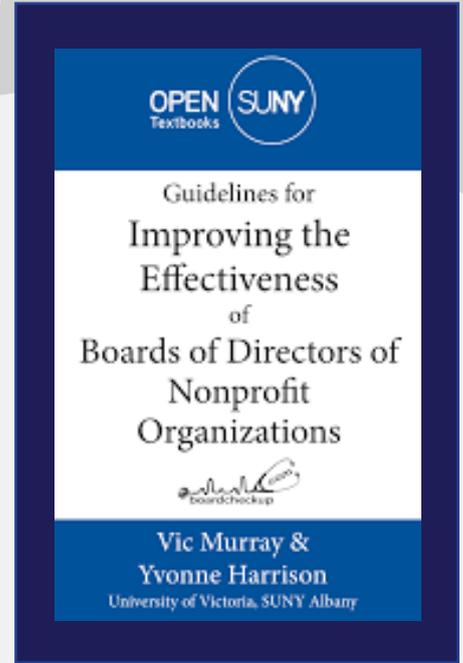
فيك موراي وإيفون هاريسون  
Vic Murray and Yvonne Harrison

الناشر:

سبرينجر للنشر  
Springer

تاريخ النشر:

٢٠٢٢



### غرض الكتاب ومنهجيته:

يأتي هذا الكتاب كدليل عملي لمساعدة مجالس إدارة المنظمات غير الربحية على تقييم وتحسين أدائها لاحتوائه على أسئلة التشخيص التي تستند إليها أداة التقييم الذاتي عبر الإنترنت (انظر [www.boardcheckup.com](http://www.boardcheckup.com)). كما يوفر إطار عمل للمجالس لاستخدامه في مناقشة التغييرات المطلوبة في أداء المجلس. ويشكل الدليل جزءاً هاماً من مقرر جامعي في جامعة ألباني بجامعة ولاية نيويورك عبر الإنترنت بعنوان إدارة المنظمات غير الربحية، مع دورة تدريبية مفتوحة. ويستخدم مؤلفا الكتاب منهجاً شبيهاً بذلك الذي يتبع عند إجراء الفحوصات الصحية للأفراد، حيث يبدأ الطبيب عادةً بمراجعة قائمة طويلة من المشكلات الصحية المحتملة ويتم التحقق من تلك التي توجد مخاوف بشأنها، ثم يركز الطبيب والمريض اهتمامهما حول هذا الأمر عبر مراحل ثلاثة تتضمن فهم الأعراض بوضوح ثم تشخيص المشكلة بشكل صحيح، ثم وضع البرنامج العلاجي المناسب. وفي حين أن أسلوب

فحص المجلس الذي يستند إليه هذا الكتاب لا يدعي صرامة الفحص الطبي، إلا أنه يقوم على نفس المنطق. فيبدأ بالاطلاع على التصورات عن مدى جودة عمل مجلس الإدارة من خلال قائمة «المشكلات الصحية» المحتملة التي قد تواجهها المجالس في عملها. وتستمد البيانات للوصول لهذه التصورات من آراء العاملين في هذه المجالس والمتفاعلين معها، وكذلك من عمل الباحثين والاستشاريين الذين درسوا تلك المجالس للكشف عن الأشياء التي يرونها كمؤشرات بأن مجلس الإدارة يعمل بشكل جيد أو العكس. وبعد تحديد تلك المؤشرات (الأعراض)، تصبح هي محور النقاش للتعرف على مدى خطورتها ومسبباتها (التشخيص)، وما يمكن عمله تجاهها (العلاج).

ويوضح الإطار المفاهيمي الذي يستند إليه فحص مجلس الإدارة أن تحديات الفعالية التي تواجهها المجالس يمكن تصنيفها إلى قسمين هما: أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة كهيئة حاكمة، والواجهة التي تؤثر على مدى جودة تنفيذ المجلس لها. وفي داخل هذين البعدين، توجد تسع مجموعات أساسية من تحديات فعالية مجلس الإدارة تتمثل في مجموعتين من التحديات: المجموعة الأولى تضم تحديات الفعالية المتعلقة بأداء أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة في عملية الحوكمة، وتتضمن وضوح دور مجلس الإدارة تجاه الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين في بيئة المنظمة، ومدى نجاح المجلس في تنفيذ واجباته تجاه تأسيس رسالة المنظمة ووضع أولويات عريضة للخطط الاستراتيجية والسياسات العامة للمؤسسة، ومدى وضوح وفعالية أداء دور المجلس في تقييم أداء المنظمة والإدارة العليا وتقييمه للمخاطر التي تواجه المنظمة، و كيف يساهم المجلس بشكل جيد في ضمان حصول المنظمة على الموارد المالية التي تحتاجها لأداء مهامها وتحقيق رسالتها.

أما المجموعة الثانية من التحديات فتتضمن تحديات الفعالية المتعلقة بالعوامل المؤثرة في قدرة مجلس الإدارة على القيام بأدواره

ومسؤولياته وتتضمن جوانب الهيكل الرسمي وإجراءات التشغيل لمجلس الإدارة مثل حجمه، واللوائح الداخلية، والتوصيف الوظيفي، وهيكل اللجنة، وأنظمة المعلومات، والدعم الإداري، وفعالية اجتماعات مجلس الإدارة، وجوانب مختلفة من تكوين عضوية مجلس الإدارة ومدى جودة مجلس الإدارة في توجيه الأعضاء وتدريبهم، والدور الذي تلعبه المواقف والمعتقدات غير الرسمية والمشاركة حول كيفية عمل مجلس الإدارة، المعروف باسم «ثقافة مجلس الإدارة»، وتأثير الشخصين الرئيسيين الذين يوفران القيادة الرسمية وغير الرسمية لمجلس الإدارة وهما رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمنظمة إذا وجد.

ويشير المؤلفان إلى أن سلوك مجلس الإدارة قد يتأثر ببعض خصائص المنظمة التي يتولى إدارتها مثل تاريخها وحجمها وطبيعتها مهمتها، إضافة إلى تصرفات أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الممولين والمنظمين والمنظمات الأخرى في المجتمع التي ينتمون إليها. هذا بالإضافة إلى تنوع السلطات التي قد يتمتعون بها والقيم الثقافية المكونة لديهم.

## تنظيم الكتاب

يقوم تنظيم الكتاب على توزيع الفصول على أبعاد فعالية الحوكمة التي تم حصرها في تسعة أبعاد، وتم تخصيص كل فصل لتناول أحد تلك الأبعاد التي تمثل «الأعراض» التي تشير إلى المشكلات المحتملة، أو التحديات التي يواجهها مجلس الإدارة. يلي ذلك مناقشة أسباب وجود مثل هذه الأعراض (التشخيص)، أما الجزء الثالث من كل فصل فينظر فيما يمكن القيام به لتخفيف من تلك الأعراض (العلاج).

وسواء تم استخدامه مع أداة التقييم عبر الإنترنت أم لا ، فإن هذا الكتاب يتمتع بالعديد من الفوائد. فهو مفيد كإطار

لفهم دور مجلس الإدارة وهيكله وتشغيله داخل المنظمة غير الربحية، ومفيد كأساس لتوجيه أعضاء مجلس الإدارة المبتدئين إلى طبيعة ونطاق عملهم في بيئتهم الجديدة، ومفيد في تحديد الإجراءات التي قد تتخذها المجالس لتحسين الأداء والموارد والأدوات المتاحة لمساعدتهم، وفي تحديد أولويات الإجراءات التصحيحية، بناءً على فهم الإمكانيات والأعراض التي تم تقييمها وجدوى العلاج.

ويتناول هذا الكتاب - أو الدليل - أهم جوانب مجالس الإدارات غير الربحية في تسعة محاور يستعرض كل منها حسب المنهجية المذكورة أعلاه والتي يتم من خلالها الاطلاع على التصورات عن مدى جودة عمل مجلس الإدارة من خلال قائمة المشكلات المحتملة التي قد تواجه أداء المجالس، ثم مناقشتها للتعرف على مدى خطورتها ومسبباتها، وما يمكن عمله تجاهها للوصول إلى أفضل أداء للمجلس. وفيما يلي استعراض مختصر لكل من هذه المحاور من حيث الأعراض والتشخيص والعلاج.

## دور مجلس الإدارة ومسؤولياته:

على الرغم من اتفاق الجميع تقريباً على أن دور مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية يتمثل في تمكينها من تحقيق رسالتها وأهدافها، إلا أن الاختلافات تظهر عندما يتعلق الأمر بالتحديد الدقيق ما يجب أن تكون عليه سلطات ومسؤوليات مجلس الإدارة في الواقع. وهناك بعض الأمور التي تمثل دليلاً على عدم وضوح الدور الذي يجب أن يكون عليه المجلس في حالة وجودها بنسبة عالية من بينها عدم وضوح مجلس الإدارة بشأن الدور الذي يجب أن يكون عليه، واختلاف الرأي ما بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي أو حول السلطة التي يمتلكها كل فرد، وميول المجلس إلى الموافقة على القرارات التي تتخذها الإدارة العليا للمنظمة في كل الأحوال، وعدم وضوح

أعضاء مجلس الإدارة بشأن مسؤولياتهم القانونية ووسائل حمايتهم.

وتوضح النظرة الفاحصة للبيانات أعلاه وجود قضيتين أساسيتين تتعلق إحداهما بالسلطة القانونية لمجلس الإدارة، حيث أن هناك واجبات معينة يجب أن تؤديها مجالس الإدارة باعتبارها أنها المسؤولة قانونياً عن تصرفات المنظمة لتحقيق رسالتها على أسس قانونية سليمة. وتتعلق القضية الأخرى بتفويض السلطات حيث من غير المجدي أن تتخذ المجالس جميع القرارات، بل يجب تفويض السلطات للأخريين في بعض الأحيان مثل الرئيس التنفيذي أو لجان أخرى. وهذا يثير التساؤل عن السلطات التي يجب أن تفوض.

أما التشخيص الذي يقدمه هذا الدليل لمشاكل تفويض الصلاحيات فيتعلق بالسلطة القانونية لمجلس الإدارة، إذ عادة ما يكون هناك نقص في الوضوح بسبب عدم قيام مجلس الإدارة بإبلاغ الأعضاء بشكل صحيح بالقوانين التي تحدد تلك السلطة والمسؤولية القانونية فيما يتعلق بأنشطة مجلس الإدارة. ويحدث الارتباك وعدم الوضوح حول مسؤوليات مجلس الإدارة وسلطة اتخاذ القرار لعدد من الأسباب أكثرها شيوعاً هو فشل المجالس في التكيف مع التغييرات التي تحدث في بيئة المنظمة. فالعديد من المنظمات غير الربحية تبدأ بقليل من المال والموظفين العاملين بأجر مما يستدعي إسناد الكثير من العمل للمتطوعين، ومن بين المتطوعين الأكثر نشاطاً هم أعضاء مجلس الإدارة التي غالباً ما تتعامل مع مشاكل وأزمات التشغيل اليومية الصغيرة. وعندما تصبح هذه المنظمات أكثر نجاحاً وقدرة على توظيف مديريين محترفين، يواجه العديد من أعضاء مجالس إدارتها صعوبات كبيرة في التخلي عن مشاركتهم في التعامل مع مشكلات التشغيل اليومية البسيطة.

ويمكن أن ينشأ نفس النوع من الارتباك

عندما تتعرض المنظمة بشكل مفاجئ للأزمات الكبرى مثل التخفيضات الكبيرة في التمويل أو الاستقالات غير المتوقعة للموظفين الرئيسيين. ففي مثل هذه الأوقات تجد المجالس نفسها مضطرة لاتخاذ قرارات التشغيل ولا تعرف كيف ومتى تتخلى عن هذا الدور.

وفي بعض الحالات يكون هناك نقص في وضوح السلطة القانونية بسبب اختلاف الرئيس التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة الرئيسيين في آرائهم حول الدور الذي يجب أن يكون عليه كل طرف. فإذا لم يتم حسم مثل هذه الخلافات بشكل مباشر، فسيؤدي ذلك إلى سلسلة لا تنتهي من الخلافات حول العديد من القضايا.

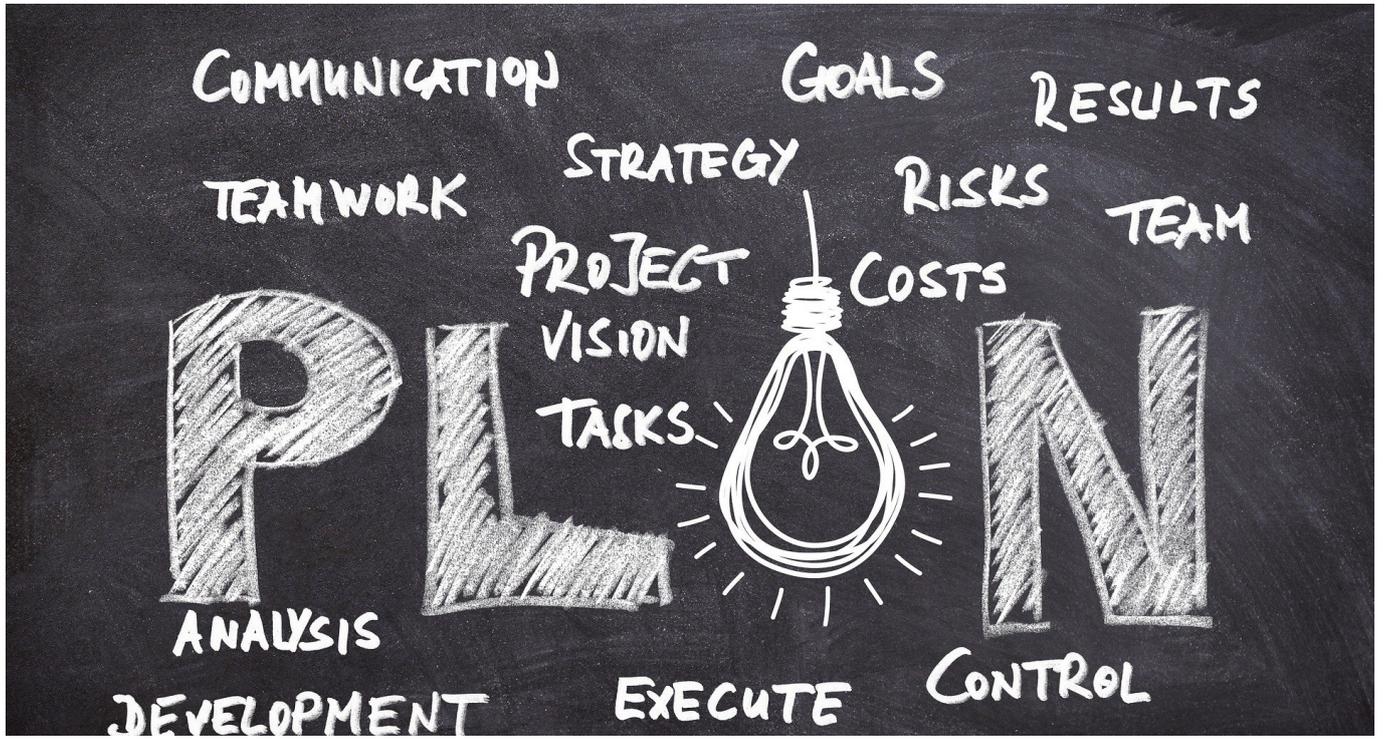
أما علاج عدم الوضوح بشأن السلطة القانونية لمجلس الإدارة والمسؤولية الذي يقترحه هذا الدليل فيتمثل في السعي للحصول على المعرفة الأساسية حول السلطة القانونية لمجلس الإدارة ومسؤوليته بسهولة من عدد قليل من المواقع الجيدة أو المنشورات المكتوبة، وهي تقدم أيضا معلومات مهمة حول طبيعة ومدى المسؤوليات القانونية لمجلس الإدارة - أي الأسس التي تستند إليها المجالس التي يمكن مقاضاتها لفشلها في أداء واجباتها بشكل صحيح. وعادة ما تكون التوجيهات والمواد المكتوبة البسيطة حول هذا الموضوع والتي يقدمها أعضاء مجلس الإدارة كافيين، كما يمكن للمنظمة استشارة المحامين ذوي المعرفة المتخصصة إذا استدعى الأمر ذلك.

وفيما يتعلق بتوضيح دور مجلس الإدارة في اتخاذ القرار فإن الطريقة الوحيدة للتعامل مع الارتباك أو الخلاف حول دور مجلس الإدارة هي من خلال التعليم والمناقشة بين جميع الأطراف المتضررة. وهذا يشمل جميع أعضاء مجلس الإدارة ، ورئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للمؤسسة وأعضاء آخرين من فريق الإدارة الذين لديهم توقعات حول قيام مجلس الإدارة بإجراءات

معينة. كما يجب أن تتضمن أيضًا الممولين الأساسيين وأصحاب المصلحة الذين قد يشعرون أن لديهم نوعًا من السلطة لاتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنظمة. ولتوضيح مسؤوليات مجلس الإدارة الأساسية لتوضيح دور مجلس الإدارة ، يشير الدليل إلى ضرورة فهم جميع المعنيين للمسؤوليات الأساسية لمجلس الإدارة والتي تشمل فهم الرسالة والقيم والأهداف والمبادئ والأولويات الاستراتيجية، والغرض العام للمنظمة وسبب وجودها، ومن يجب أن تخدم، والخدمات التي ينبغي أن تقدمها وخططها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها. ويتطلب القيام بذلك بشكل صحيح تقييم مدى جودة أداء المنظمة في تحقيق الأهداف وضعت لها وفهم التحديات والفرص التي تنتظرها. ومن الأدوار المهمة لمجلس الإدارة الرقابة المالية والقانونية وتقييم المخاطر، والتأكد من أن المنظمة تتصرف بطريقة مسؤولة ماليًا وقانونيًا. وهذا يشمل أموراً مثل الإشراف الميزانيات التشغيلية ورأس المال والاستثمارات وإدارة الممتلكات والامتثال مع قوانين مختلفة تنطبق على المنظمة. وتشمل أدوار مجلس الإدارة أيضاً تقييم المخاطر - أي محاولة تحديد المجالات التي قد تتعرض فيها أصول المنظمة أو سمعتها للمخاطر، واختيار وتقييم الرئيس التنفيذي، وبناء التحالفات والشراكات مع الآخرين بما يعود بالنفع على المجتمع ، وتنمية الموارد والأنشطة التي تؤكد كفاءة مجلس الإدارة وفعاليتها.

ومن الملاحظات التي يشير إليها الدليل في هذا الصدد أن العديد من المجالس في الممارسة العملية ليست مجالس عمل بحتة ولا مجالس للحوكمة فقط، بل تميل إلى أن تكون موجودة بين المجالس في بعض مجالس الإدارة أحياناً قد تنخرط بشكل كبير في اتخاذ القرارات بشأن العمل اليومي، وأحياناً أخرى قد تقتصر مشاركتها على





خبرة في التخطيط الاستراتيجي.  
 - ضيق الوقت والذي عادة ما يكون بسبب ازحام جداول الأعمال بالأمر الروتينية.  
 - المشاكل الهيكلية، ومن بينها عدم قيام مجلس الإدارة بتكوين لجنة لتوفير المعلومات المتعمقة التي يتطلبها التخطيط الاستراتيجي الفعال.  
 أما العلاج الذي يقدمه الدليل لمشكلة التخطيط فيتضمن تحديد الدور الأفضل لمجلس الإدارة في عملية التخطيط على ضوء الخصائص الفريدة للمؤسسة (العمر والحجم ووجود كبار السن من ذوي الخبرة المدراء، وعدد الأعضاء من ذوي الخبرة في التخطيط الاستراتيجي، وما إلى ذلك). ثم يتم الاختيار ما بين أن يقوم المجلس بعملية التخطيط بنفسه، أو الاستعانة بلجنة تابعة لمجلس الإدارة لها مسؤوليات التخطيط للعمل معها مع أعضاء فريق الإدارة في الحصول على المعلومات المطلوبة وإنشاء التوجيهات الموصى بها، أو الاستعانة بجهات استشارية أخرى، مع التأكد من وجود الوقت والمال والخبرة الكافية للمسؤولين عن ذلك. وتبدأ هذه المهمة بإعداد المسودة الأولية للخطة الإستراتيجية للقيام بذلك العمل وتوفير التعليم في مجال التخطيط

- نادراً ما يعقد المجلس جلسات «التفكير الإبداعي» التي تهدف إلى محاولة إيجاد طرق جديدة لإدارة المنظمة.  
 - لا يبذل مجلس الإدارة جهوداً كبيرة للحصول على المعلومات حول الابتكارات المجربة والتي قد تساعد المنظمة.  
 - لم يزود المجلس بنقاط القوة والضعف الداخلية والقيود في التعامل مع بيئته الخارجية بصورة واضحة وكافية.  
 - لم يقيم مجلس الإدارة بتطوير خطة إستراتيجية واضحة ومدروسة جيداً.  
 وبعد تحليل المشكلات المذكورة يطرح الدليل الأسباب (التشخيص) للضعوبات التي تواجه المجلس في أداء وظيفته التخطيطية بشكل فعال على النحو التالي:  
 - تواجه المنظمة بيئة خارجية شديدة الاضطراب أو معقدة تشعر المجلس أنه من غير الممكن وضع خطط للمستقبل.  
 - عدم الوضوح حول الأدوار في عملية التخطيط، وغالباً ما يتهم أعضاء المجلس «بالختم» عندما يعتقدون أن وظيفتهم هي الموافقة على الخطط التي تقدمها لهم الإدارة.  
 - ضعف فهم عملية التخطيط بسبب عدم توفر العدد الكافي من الأعضاء الذين لديهم

مسائل السياسة والاستراتيجية فقط. وفي أحيان أخرى قد يعود مجلس الإدارة إلى اتباع نموذج مختلط وذلك حسب ما تمليه ظروف العمل.

#### دور مجلس الإدارة في التخطيط:

يتناول الفصل الثالث من الدليل محور دور مجلس الإدارة في التخطيط من خلال الخطة الاستراتيجية للمنظمة والتي يمكن استخدامها كدليل من قبل الجميع في المنظمة في تحديد قرارات وسياسات مجلس الإدارة، ويبدأ بالإشارة إلى أن النسبة العالية من وجود النقاط التالية (الأعراض) تعني أن المجلس قد يواجه مشاكل في دوره في وظيفة التخطيط:  
 - لم يقض المجلس وقتاً كافياً في وضع رؤية واضحة ومهمة للمنظمة.  
 - لا يبدو أن مجلس الإدارة لديه الوقت الكافي لاستكشاف التحديات والفرص الخارجية التي قد تواجهها المنظمة.  
 - لا يقوم المجلس بعمل جيد في التعرف على اهتمامات الجهات الخارجية وأصحاب المصلحة المؤثرين.  
 - لا يقوم المجلس بعمل جيد في التعرف على اهتمامات المجتمعات التي تخدمها المنظمة.



وبعد تشخيص أسباب مشكلات تقييم الأداء (نتيجة عدم تمكن مجلس الإدارة من الحصول على معلومات كافية لتمكينه من تقييم الأداء، وعدم وجود هياكل وعمليات داخلية مناسبة للقيام بواجبات التقييم، وقلة الخبرة في تقييم الأداء، وسيادة ثقافة عدم الأخذ بمسؤوليات تقييم الأداء على محمل الجد)، يطرح الدليل العلاج لهذه المشكلة في ضرورة إيجاد وتطوير ثقافة

داعمة للتقييم ليس فقط داخل مجلس الإدارة ولكن أيضاً في المنظمة بأكملها، وخلق جو من التعاون والثقة والاحترام

بين مجلس الإدارة الأعلى فريق الإدارة، وكل أولئك الذين يتحكمون في المعلومات حول مدى جودة المنظمة، لأن الشعور بأن المعلومات سيتم استخدامها من قبل المجلس «لللقاء اللوم» أو معاقبة شخص ما لقيامه بعمل سيء، سوف يحول عملية التقييم إلى لعبة سياسية بين المقيمين و من يتم تقييم أداءهم.

ومن الضروري أيضاً أن يتلقى أعضاء مجلس الإدارة التدريب اللازم في إدارة الأداء، بما في ذلك كيفية الحصول على المعلومات المقدمة في كل مجال من مجالات التقييم الرئيسية مثل أهداف الخطة الاستراتيجية، والسلامة المالية، والتخفيف من المخاطر، وأداء الرئيس التنفيذي وأداء مجلس الإدارة. كما من الضروري أيضاً إنشاء هياكل داخل المجلس للقيام بمهام تقييم الأداء، وهذا يعني عادة إنشاء اللجان أو الوظائف التي تشمل واجباتها جمع وتحليل البيانات عن الأداء وتقديم التوصيات اللازمة، لأن ترك هذه الأمور كلها لمجلس الإدارة، أو تفويضها إلى الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، سينتج تقييمًا ضعيفاً للأداء.

ويشير الدليل إلى أن التحديات التي تواجه الأداء الفعال لدور مجلس الإدارة في جمع التبرعات تعتبر من أكثر التحديات شيوعاً. ويأتي عدم الرضا في هذا المجال بثلاثة أشكال: الافتقار إلى الوضوح بشأن دور

الاستراتيجي لجميع من سيشاركون في وضع الخطة.

ويختتم الفصل الثالث من الدليل باستعراض المكونات الرئيسية التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية والتي تتضمن الرسالة، والقيم، والرؤية، والسياق البيئي لعمليات المنظمة، والقدرات الداخلية للمنظمة، والأهداف والأولويات الاستراتيجية، وتحديد الأولويات، والتطبيق، والمسئوليات.

دور مجلس الإدارة في تقييم الأداء وجمع التبرعات:

يناقش الفصلان الرابع والخامس من الكتاب دور مجلس الإدارة في تقييم الأداء وجمع التبرعات ويؤكد على أهمية بذل مجالس المنظمات غير الربحية العناية اللازمة للتأكيد على أن المنظمات التي يحكمونها تحقق مهامها بفعالية وكفاءة. وعادة ما تميل معظم مجالس الإدارة إلى إلقاء مسئولية تحقيق أهداف المنظمة على عاتق من يتولون إدارتها. وفي المقابل، فإن المجالس مسؤولة أخلاقياً وقانونياً أمام أولئك الذين تعمل لصالحهم كأوصياء. ولكي يفي المجلس بجميع مسؤولياته تجاه هذه المسئولية فلا بد له من الحصول على معلومات موثوقة وصحيحة حول كيفية سير الأمور. ويحدد الفصل الرابع المجالات التي ينبغي تقييمها بعناية وتتضمن أداء المنظمة ككل (وهذا يتضمن تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية والتأكد من سلامة المنظمة المالية والقانونية، والتأكد من أن المنظمة على دراية بالمخاطر المحتملة الجسيمة التي قد تواجهها ويخفف منها قدر الإمكان، والتأكد على أن جميع أعضاء المنظمة - بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة أنفسهم - يتصرفون بشكل أخلاقي وبما يتفق مع القيم التي تتبناها المنظمة)، وأداء الرئيس التنفيذي للمؤسسة وأداء المجلس نفسه والتأكد من أنه يقوم بدوره على الوجه المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.

مجلس الإدارة في جمع الأموال مقارنة بدور الموظفين الذين يتقاضون رواتبهم و / أو جامعي التبرعات المحترفين، والشعور بعدم الرضا عن أنشطة مجلس الإدارة المتعلقة بجمع الأموال، وإحجام أعضاء مجلس الإدارة عن المشاركة أو قلة معرفتهم بكيفية المشاركة جمع التبرعات. ويتضح وجود تحديات أمام مجلس الإدارة في جمع التبرعات إذا بدأ مجلس الإدارة مرتباً بشأن دوره في جمع التبرعات للمنظمة، أو لم يضع إستراتيجية شاملة لجمع الأموال، أو أنه يعاني من مشاكل في الانخراط في أنشطة جمع الأموال الفعلية.

وبعد تشخيص الأسباب الرئيسية لعدم الرضا عن دور مجلس الإدارة في جمع التبرعات ( المعايير والعاملين والخبرة والتدريب والاستراتيجية والوعي والقيادة) يقدم الدليل العلاج فيبدأ بتوضيح أدوار مجلس الإدارة في جمع التبرعات، ثم وضع استراتيجية الجمع وتنفيذها ومتابعتها.

#### هيكل المجلس واجتماعاته وتكوينه:

في تناوله لهيكل المجلس يبدأ الكتاب بطرح التساؤل عن سبب المشاكل التي تواجه مجالس الإدارة بسبب الهياكل والإجراءات غير الملائمة، ويضع ثلاثة تفسيرات أساسية لهذه المشاكل وهي فشل المجالس في الاهتمام بالأدوات الموجودة التي تم إنشاؤها بالفعل للمساعدة في العمل، وعدم التركيز على تطوير الهياكل والإجراءات المثلى للعمل عند وجود تناقضات أو لوائح داخلية غير واضحة، وفي حالة هيمنة مجموعة أو نواة غير رسمية على قرارات المجلس.

وبالنسبة لأسباب فقر اجتماعات المجالس فتتمثل أهمها في طول الاجتماعات وضعف المهارة في إدارة الاجتماعات والسيطرة عليها. أما بالنسبة للمشكلات المتعلقة بتكوين وتطور المجلس فيستعرض الدليل عدة أسباب محتملة لذلك، من بينها تبسيط أمر

للاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم، وتواضع الجهود المبذولة لمساعدة أعضاء مجلس الإدارة على التعرف على بعضهم البعض وتنمية روح الفريق بينهم للعمل كمجموعة. كما أن هناك العديد من المصادر الرئيسية التي تؤثر على تشكيل ثقافة مجلس الإدارة دون أن يكون الأعضاء على دراية بها مثل الضغوط الخارجية من بعض أصحاب المصلحة كالممولين والمدراء التنفيذيين وغيرهم.

خاتمة:

يقوم منهج هذا الدليل هلى نظرية التغيير التنظيمي من خلال إبراز المشكلات

(الأعراض) في عملية الحوكمة، تم إعداد المرحلة للتغيير الممكن والتدخل المهني الفعال في تطوير الممارسة (العلاج). وتتفاوت مجالس الإدارات في تقييمها للأعراض ووسائل علاجها يتم إجراء بعض أنواع التغييرات أكثر من غيرها.

وبالإضافة إلى توفير هذا الدليل لمختلف النماذج النظرية والأدوات عبر الإنترنت حول الجوانب المفيدة في تحقيق مجلس الإدارة لرسائله وأهدافه، فإنه يقدم أيضاً روابط مهمة لمصادر إضافية قد تكون مفيدة عند تحديد الحاجة للتغيير وتقييم وتطوير الممارسة وفاعلية الحوكمة. ويختتم الدليل توجهاته المفيدة حول كيفية تحقيق فعالية مستمرة وطويلة الأمد في ممارسات الحوكمة بمجالس الإدارات غير الربحية بضرورة التزام المجالس بتقييم أدائها على أساس منتظم وطويل الأجل، وي طرح ثلاثة خيارات ينبغي اتباعها لضمان هذا النجاح تتضمن المشاركة في الأبحاث حول فعالية مجلس إدارة المنظمات غير الربحية للوصول إلى الأدوات والموارد المجانية عبر الإنترنت الناتجة عن هذه الأبحاث حول العالم، وحضور الدورات التفاعلية التي تقدم عن الحوكمة غير الربحية، والانضمام إلى مجموعات التعلم من الأقران لتنمية مهارات القيادة غير الربحية.

العثور على الأعضاء المناسبين أو صعوبة إيجادهم بسهولة، مما يؤدي إلى الشعور بعدم الرغبة في التغيير، واللوائح الداخلية لمجلس الإدارة التي لا تنص على فترات عضوية محدودة لأعضاء مجلس الإدارة تساعد المجلس على تجديد نفسه. هذا بالإضافة إلى عدم قيام المجلس بالتقويم الذاتي.

ويقدم الدليل المقترحات العلاجية لمشكلات هيكلية المجلس واجتماعاته وتكوينه من خلال الفصول السادس والسابع والثامن، مع روابط ومصادر إضافية عبر شبكة الإنترنت.

#### الثقافة غير الرسمية والقيادة:

يناقش الفصلان التاسع والعاشر من الكتاب صعوبات تعامل مجالس الإدارة مع الثقافة غير الرسمية والقيادة، ويتم تناول كل منهما حسب منهجية الدليل بدءاً بأعراض الصعوبات ثم التشخيص ثم اقتراح الحلول. وفيما يتعلق بثقافة مجلس الإدارة فيتم تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة من المواقف والأعراف الاجتماعية والتصورات والمعتقدات المشتركة بين أعضاء المجلس حول كيفية الأداء. ومن أهم المؤشرات التي تدل على مشاكل متعلقة بالثقافة غير الرسمية للمجلس عدم رغبة عدد كبير من أعضاء مجلس الإدارة في تخصيص الكثير من الوقت أو الجهد لعمل المجلس، وسيادة الاختلافات في الرأي بينهم بسبب عدم تعامل المجلس مع الصراعات بشكل جيد. هذا بالإضافة إلى عدم قيام مجلس الإدارة بتقييم أدائه بشكل منتظم ومنهجي أو إجراء التغييرات الضرورية إذا كان تحسين الأداء يتطلب ذلك، وعدم ميول أعضاء مجلس الإدارة إلى إشراك المنظمة مع المجتمع الخارجي، وتخوفهم من جلب قضايا المجتمع إلى المنظمة، وضعف الاتصال بالأفراد ذوي المهارات والمعارف التي قد تكون مفيدة للمنظمة بشكل غير رسمي



- قال بول فليتشير ، رئيس شركة Greater  
:Share

"من خلال تسخير خبرة أكبر صناديق الأسهم الخاصة  
في العالم والمنظمات غير الحكومية التي نجحت في  
تغيير كيفية تعلم الأطفال في المجتمعات المهمشة ،  
يمكننا إحداث تغيير حقيقي وقابل للقياس للأطفال."  
فاينانشيال تايمز (٢٠٢٢).



الملخص الأول:

## العمل الخيري والمؤسسة الربحية: مؤسسة المنفعة كشكل جديد من أشكال الإيثار المؤسسي

Philanthropy and the For-profit Corporation: The Benefit Corporation as the New Form of Firm Altruism

تعد قضية الاستدامة قلب الجدل الدائر حالياً حول حوكمة الشركات لشركات الأعمال في أوروبا، فلقد بدأ النشاط المكثف لمراجعة وتحديث القواعد الأوروبية المطبقة على الأسواق المالية وقانون الشركات: ففي إيطاليا أصبح مثل هذا الجدل أكثر حدة بعد نقل القانون لنموذج شركة المنفعة الأمريكية في أواخر عام ٢٠١٥. وتتيح ميزة società الإيطالية من خلال الاختيار الطوعي للأعضاء المؤسسين أو اجتماع المساهمين ، استيعاب القيم النموذجية للمسؤولية الاجتماعية للشركات في النظام الأساسي، مما يجعلها ملزمة قانونياً للشركة والمدراء. و بالنظر إلى الانقسام التقليدي بين الكيانات الهادفة للربح والكيانات غير الهادفة للربح ، يبدو أن النماذج الهجينة مثل شركة المنفعة تكافح في إيجاد مساحة كافية داخل الأنظمة الرأسمالية ونظريات حوكمة الشركات. وتحاول هذه الدراسة تقديم مفتاح تفسيري لفهم هذه النماذج الهجينة ، والتخلي عن نموذج الإنسان الاقتصادي الكلاسيكي لاحتضان قراءة قائمة على القانون والاقتصاد السلوكيين ونهج «بيل» لتحليل الاقتصادي للقانون ، والذي وفقاً له ينبغي اعتبار الإيثار والإحسان غايتين

في حد ذاتهما ، وكسرع يرغب فيها الناس ويكونون على استعداد لدفع ثمن مقابلها. و في هذا الاستدلال المنطقي، تستفيد الشركات والنماذج الهجينة الأخرى ، نظراً لقدرتها على إدخال قيم الإيثار إلى غرض الشركة ، والابتعاد عن تعظيم قيمة المساهمين باعتباره سبب وجود شكل الشركة ، يمكن اعتباره مظهرًا آخرًا من مظاهر «الإيثار الراسخ» ، نظراً لأنها تتميز بتأثير عميق ودائم على البيئة والمجتمع المدني.

تاريخ النشر	الناشر	إعداد
٢٠٢١	منظمة مراجع الأعمال القانونية الأوروبية The European Business Organization Law Review (EBOR)	ليفيا فينتورا Livia Ventura

## العمل الخيري المجتمعي كممارسة: دراسة لحالة «ثاوزينت كرننت»

## Community philanthropy as practice: A case study of Thousand Currents

فهد احمد واشليشة خادسة  
Fahad Ahmad & Ashlesha Khadse

المجلة الدولية لرفاهية المجتمع  
International Journal of Community Well-Being

٢٠٢٢

إعداد

الناشر

تاريخ النشر

تلعب الأعمال الخيرية دورًا بارزًا في دعم جهود رفاهية المجتمع، و لقد أثبتت انتقادات مهمة حول الطبيعة غير الديمقراطية للعمل الخيري الذي يبدو أنه يميز المصالح الخاصة على الاحتياجات المجتمعية. واستجابة لهذه المخاوف ، ظهر العمل الخيري المجتمعي كنموذج خيري يعطي الأولوية لبناء الأصول المجتمعية والثقة من أجل «تحويل السلطة» إلى المجتمعات المستفيدة. ويظل السؤال قائمًا حول كيفية تغيير العمل الخيري المجتمعي للسلطة.

ولمعالجة هذه الفجوات برزت دراسة لحالة «ثاوزينت كرننت» (Thousand Currents)، وهي مؤسسة عامة رائدة في نموذج تقديم المنح المستوحى من العمل الخيري المجتمعي، حيث تقدم «ثاوزينت كرننت» منحًا طويلة الأجل غير مقيدة للشركاء من القاعدة الشعبية (الحاصلين على منح)، وتتعرف على مخاوف الشركاء ، وتتصرف بناءً على تعليقات الشركاء ، وتتفاعل مع قوتها الموضوعية كمولد، وتحقق المؤسسة أهدافها في تقديم المنح من خلال اتخاذ قرارات مدروسة لجمع الأموال والتوظيف. وتوضح هذه الدراسة كيف يمكن للمؤسسات الأخرى أن تتخذ خطوات فاعلة نحو تحقيق تفعيل العمل الخيري المجتمعي .



معالجة الاهتمامات الاجتماعية من خلال التعاون بين المؤسسات التجارية والمنظمات غير الربحية: أسس دقيقة  
للقدرة الديناميكية للشركة في مجال المسؤولية الاجتماعية

Addressing social concern through business-nonprofit collaboration: Microfoundations of a firm's dynamic  
capability for social responsibility

بترووجكا وكرزيسكوف وانتوني بونو  
Fahad Ahmad & Ashlesha Khadse

مجلة أبحاث الأعمال  
Journal of Business Research

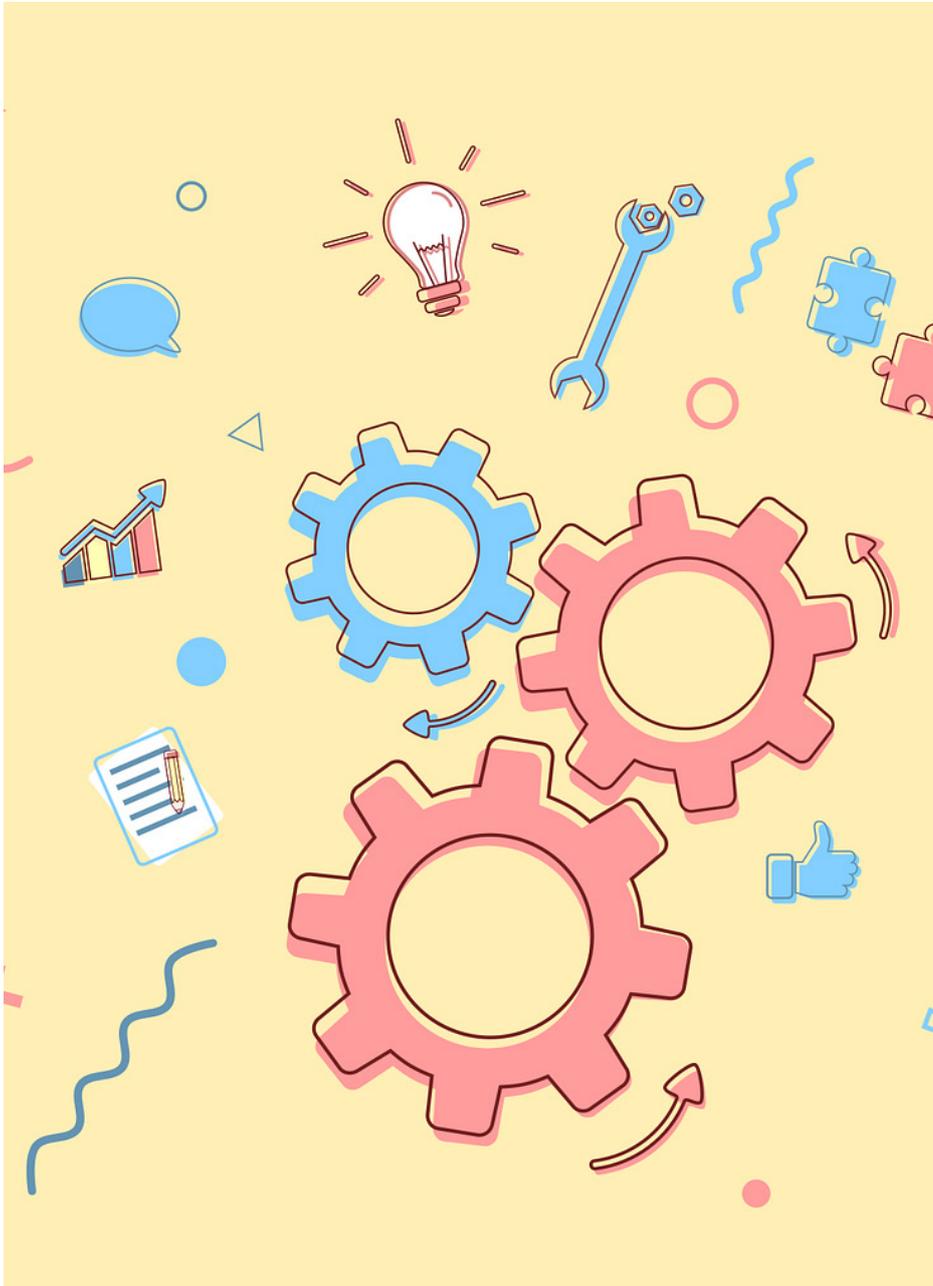
٢٠٢٢

إعداد

الناشر

تاريخ النشر

هناك وجهة نظر واسعة الانتشار مفادها أن التعاون بين الشركات والمؤسسات غير الربحية يخلق فرصة لمواجهة التحديات المتعلقة بالاستدامة بشكل فعال. إلا أن فهم الآليات التي تساهم من خلالها هذه العلاقات بين المنظمات في خلق قيمة اجتماعية وتجارية ما زال محدوداً. تعالج هذه الدراسة هذه الفجوة من خلال تبني منظور منظمة قائمة على الربح والتحقيق في المؤسسات الصغيرة لقدرة الشركة الديناميكية على المسؤولية الاجتماعية. بالاعتماد على دراسة حالة لتعاون تجاري غير ربحي. و تبحث الورقة في كيفية تشكيل العمليات الدقيقة داخل الشركة لتلك العلاقة بين المنظمات، وتغطي إطار عمل يشرح كيف يتم تطوير المؤسسات الصغيرة الرئيسية لقدرات الاستشعار والاستيلاء والتحويل في مراحل مختلفة من التعاون. وتوصلت الدراسة إلى أن هذه العملية مبنية على مجموعة من الآليات الروتينية، والتدخلات الإدارية المخصصة، التي تشكل الدور الأساسي الذي يلعبه الإدراك في القضية الاجتماعية التي بدأت بالإيثار الخالص وتحولت إلى التأطير الفعال بمرور الوقت.



## تطبيق الإعلام الجديد في مجال العمل الخيري

### The Application of New Media in the Field of Philanthropy

المشاهد بشكل كامل على التعاطف ، اللاذع والتحديات المستدامة. إلى وتقديم ملاحظات متبوعة. في الوقت نفسه. وهناك بعض التحديات التي يجب أن يواجهها هذا الشكل الجديد من الأعمال الخيرية ، بما في ذلك النقد

لظالما كان العمل الخيري وسيلة مهمة للحفاظ على الاستقرار الاجتماعي وتحسين رفاهية الناس ، والتي تقوم على رغبات المانحين في تحويل الثروة بين الأغنياء والفقراء. و مع ظهور تكنولوجيا الاتصال الجديدة وظهور وسائل الإعلام ، أصبح «العمل الخيري لوسائل الإعلام الجديدة» أمرًا استثنائيًا. المزيد والمزيد من الناس يستخدمون وسائل الإعلام الجديدة لنشر الرسائل الخيرية. تمتلئ العديد من مواقع الويب ووسائل التواصل الاجتماعي برسائل تطلب المساعدة. مع الوضع الحالي لعدد كبير من المشاركين ، ونطاق تأثير كبير ولكن روابط منخفضة للمشاركة ، لذا من الضروري دراسة المؤسسات الخيرية الإعلامية الجديدة، لضمان عملها بشكل صحيح وتطويرها الصحي.

و من خلال إجراء بحث توثيقي حول استخدام الوسائط الجديدة في الأعمال الخيرية ، يحلل هذا البحث السمات الرئيسية لـ «العمل الخيري لوسائل الإعلام الجديدة» استنادًا إلى ثلاثة أشكال مختلفة . ويشج بالتفصيل كيفية عمل الوسائط الجديدة في مجال العمل الخيري، حيث يعطي يقدم نظرة ثاقبة عن أهمية ومعضلة العمل الخيري لوسائل الإعلام الجديدة. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن العمل الخيري لوسائل الإعلام الجديدة يحظى بتأييد الناس من خلال تقليل الحواجز أمام كل من المانحين والمستفيدين ، وإشراك قدرة

جينق شانق  
Jing Shang

إعداد

المؤتمر الدولي للتنمية الاجتماعية والاتصال الإعلامي  
International Conference on Social Development and  
Media Communication (SDMC ٢٠٢١)

الناشر

٢٠٢١

تاريخ النشر





## التبرعات الصغيرة

إن المؤسسات والجمعيات الخيرية التي تتعامل في التبرعات الصغيرة ناجحة إلى حد كبير ، ولكن لإطلاق الإمكانيات الهائلة للأعمال الخيرية واسعة النطاق يجب أن تجد المؤسسات حلولاً وأفكاراً جديدة جريئة مثل التبرعات التي تتلقاها. لذا هناك تحد كبير أمام أفضل المفكرين في البلاد المكلفين بتوسيع قدرات العمل الخيري.

(٢٠٢٢) DYLAN TAYLOR



## تعريفات

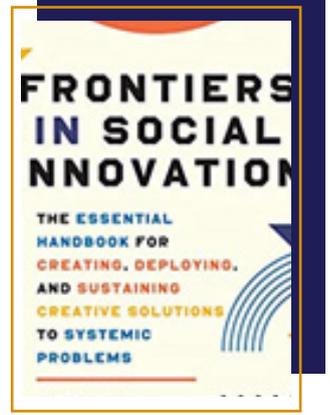
مختصرة بإصدارات حديثة

أفاق في الابتكار الاجتماعي: الدليل الأساسي لإنشاء ونشر واستدامة الحلول الإبداعية للمشاكل النظامية

Frontiers in Social Innovation: The Essential Handbook for Creating, Deploying, and Sustaining Creative Solutions to Systemic Problems

الابتكار الاجتماعي وريادة الأعمال الاجتماعية قوى صاعدة نظراً لأن حجم التحديات النظامية في العالم أصبح واضحاً، من تغير المناخ إلى عدم المساواة في الدخل إلى الأمن الغذائي إلى الرعاية الصحية وما بعده. ويوفر الكتاب دليلاً من خلال طرح مساهمات عدد من المفكرين والممارسين الأكثر خبرة لتقديم المعرفة للنجاح كمبتكر اجتماعي. ويسعى الكتاب لفتح المجال النقدي في الاتجاهات والفرص التي يوفرها الابتكار الاجتماعي في مجال التأثير الاجتماعي.

ويشير الكتاب أن التوظيف في القطاع الاجتماعي هو بالفعل أكبر بمقدار الثلث من جميع الوظائف الحكومية، وهو الجزء الأسرع نمواً في المجتمع، لذا سعى هذا الكتاب لطرح أفضل طريقة لتصميم هذا الجهد العملاق واستدامته، وقدم دراسة لحالة ميدانية وركز على التحديات والفرص التي يواجهها رواد الأعمال والمبدعون الاجتماعيون. ويعد الكتاب مفيداً لمن يريد استخدام الابتكار وريادة الأعمال لجعل العالم مكاناً أفضل.



نيل مالهورتا

Neil Malhotra

هارفارد بيزنس ريفيو للنشر

Harvard Business Review Press

٢٠٢٢

## دليل روتليدج للضرائب والعمل الخيري

## The Routledge Handbook of Taxation and Philanthropy

يستكشف دليل روتليدج مجالات حديثة للضرائب والعمل الخيري ويحتوي على ٣٠ مساهمة أكاديمية تهدف إلى توفير فهم أفضل حول الأساس المنطقي وراء الحوافز الضريبية للأعمال الخيرية. وي طرح الكتاب تساؤلات أخرى منها لماذا يفوض المشرعون بعض صلاحياتهم المتعلقة بالموازنة إلى جهات فاعلة من القطاع الخاص؟ وكيف يمكن للمرء التوفيق بين وجهات النظر المختلفة حول ما يشكل نشاطاً خيرياً؟ وهل يمكن التمييز بوضوح بين الأهداف الخيرية والسياسية؟ لقد تمت معالجة الموضوع من منظور متعدد التخصصات كعلم الاجتماع والعلوم السياسية وعلم النفس والعلوم العاطفية والفلسفة والاقتصاد السلوكي والقانون بسبب طبيعته العالمية. ويستعرض الدليل أيضاً تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حول الضرائب والعمل الخيري الصادر في نوفمبر ٢٠٢٠. ويسعى الدليل إلى سد الفجوة والمساهمة في المجال متعدد التخصصات الناشئ والذي يمكن الإشارة إليه باسم «علم العمل الخيري».

ويقدم الدليل تحليلاً مقارناً متعمقاً للقواعد والممارسات القانونية في هذا المجال. واستناداً إلى البيانات التي تم جمعها من خلال استبيانات الدول من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإنه يوفر مراجعة تفصيلية للمعاملة الضريبية للكيانات الخيرية والعمل الخيري.



هنري بيتر وجيدري ليديكيت هوبر

Henry Peter and

Giedre Lideikyte Huber

روتليدج

Routledge

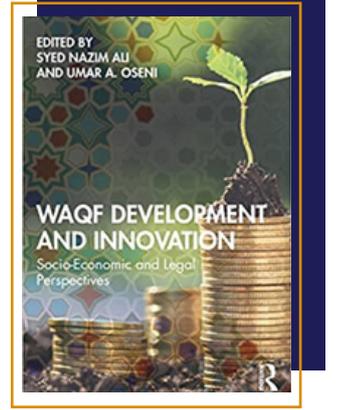
٢٠٢٢

## تطوير الوقف والابتكار

### Waqf development and innovation

يدرس الكتاب الأهمية الاجتماعية والاقتصادية للوقف وإمكانياته والحاجة إلى الابتكار فيه ، هذا بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بالإطار القانوني والتنظيمي. كما أنه يلخص بإيجاز ويحدد دراسات الحالة من الولايات القضائية المختارة، وعرض الاتجاهات المستقبلية في الوقف المرتبطة بقضايا سياسية واقتصادية للوقف. ويركز الكتاب على أهمية وجود إطار قانوني وتنظيمي وتصميم هياكل ونماذج مبتكرة للوقف ومعالجة قضايا الإدارة بالإضافة إلى إضفاء الطابع المهني على إدارة الأوقاف، واعتماد التكنولوجيا في إدارة الأوقاف واستخدامها. ويعرض الكتاب الوظائف الأساسية والدور الذي لعبته الأوقاف في الماضي، والتي لا تزال تقدم خدمات اجتماعية واقتصادية للمجتمع، مع إضافة تجارب عدد من المنظمات والدول التي تلعب دورًا مهمًا في هذا الاتجاه، ويقدم بعض التوصيات لتحسين القطاع في الظروف الحالية.

ويركز الكتاب في أحد فصوله على الروابط بين الوقف ورأس المال الاستثماري في التعليم ، وعلى أهداف التنمية المستدامة الحادية والعشرون المعروفة عالميًا وأهميتها في البدان الإسلامية المنخفضة والمتوسطة الدخل و قديم مقترحات جديدة من شأنها أن تساعد في إحياء دور الوقف بالشكل الذي يدعم جهود التنمية المستدامة في الدول الإسلامية. عرض استراتيجيات لتعزيز و تعبئة موارد الوقف على المستوى الكلي، كما يعرض الطرق التي يمكن من خلالها دمج الوقف والقطاعات المالية الإسلامية من أجل خلق أوجه تآزر يمكن أن تعزز الرفاهية الاجتماعية.



نيل مالهورا  
Neil Malhotra

هارفارد بيزنس ريفيو للنشر  
Harvard Business Review Press

٢٠٢٢

## وسائل التواصل الاجتماعي وانعكاساتها على الخدمة الاجتماعية وفرص الممارسة

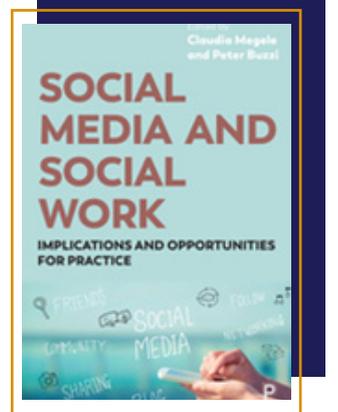
### Social Media and Social Work Implications and Opportunities for Practice

خلقت تقنيات الوسائط الرقمية والاجتماعية فرصًا وطرقًا جديدة للتواصل والرؤية والتفكير والعيش والوجود في مفهوم الاحتراف الرقمي وبعض التحديات الأخلاقية المرتبطة بالهويات والمشاركة عبر الإنترنت.

يرى هذا الكتاب أن الأنشطة الرقمية يمكن أن تكون مصدرًا رائعًا للتعلم والتمكين للأطفال والشباب، ويستكشف بعض الطرق التي تؤثر بها التقنيات الرقمية والاجتماعية على حياة الأطفال والخدمة الاجتماعية وممارسات الرعاية الاجتماعية، ويقدم نظرة عامة على استخدام الأطفال والشباب لوسائل التواصل الاجتماعي وبعض تداعياتها ولمحة عن بعض التطبيقات والآثار التحولية لتقنيات الوسائط الرقمية والاجتماعية حيث يرى أن أحد الأهداف الأساسية للعمل الاجتماعي للبالغين هو دعم وحماية البالغين من أجل تعزيز الاستقلالية الفردية ، وزيادة الخيارات الفردية وتعظيمها ، وتعزيز صحة الناس ورفاههم مع ضمان سلامتهم وحمايتهم.

ويتناول الكتاب في الفصل «الاجتماعي» موضوع الرعاية الصحية والاجتماعية ونقاش وسائل التواصل الاجتماعي وتأثيرها على رأس المال الاجتماعي والعلاقات. ويقدم ملاحظات موجزة حول وسائل التواصل الاجتماعي والأشخاص ذوي الإعاقة مع التركيز بشكل خاص على وسائل التواصل الاجتماعي والتوحد.

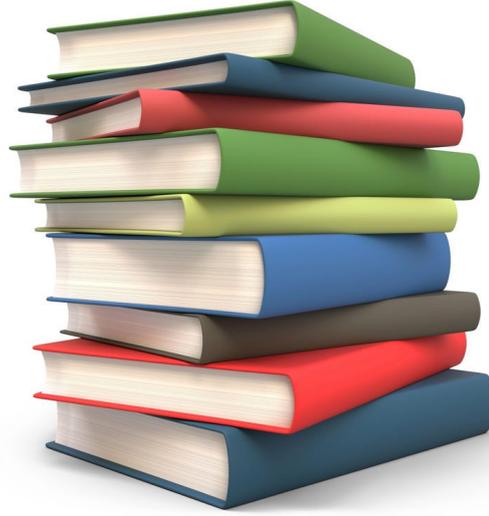
ويسعي الكتاب لإثبات القوة التحولية لوسائل التواصل الاجتماعي في تحدي مفاهيم الوصم بالعار، ويقدم مثالاً للإنتاج المشترك واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتلبية احتياجات كبار السن متبوعًا بأمثلة لبعض التطبيقات المفيدة، ويختتم ببعض الاقتراحات للخدمة الاجتماعية وممارسة الرعاية الاجتماعية والتعليم.



نيل مالهورا  
Neil Malhotra

هارفارد بيزنس ريفيو للنشر  
Harvard Business Review Press

٢٠٢٢



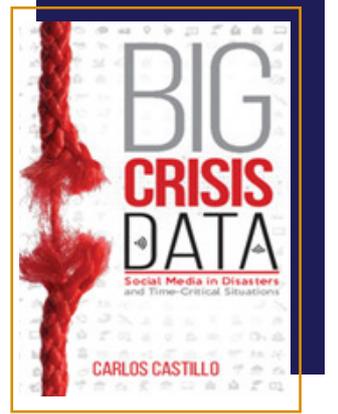
## بيانات الأزمات الكبيرة: وسائل التواصل الاجتماعي في حالات الكوارث والمواقف في الأوقات الحرجة

### Big Crisis Data: Social Media in Disasters and Time-Critical Situations

عند مواجهة أزمة مفاجئة يبحث الناس عن المعلومات والمعرفة. وتعد وسائل التواصل الاجتماعي اليوم مصدراً لا يقدر بثمن وذلك لحجم المعلومات والبيانات الحساسة التي تقدمها وتديرها خلال وقت الأزمات. وبناءً على هذه المعلومات يجمع الأشخاص المعلومات بسرعة وفعالية ويتخذون القرارات وينسقون مع الآخرين من خلال مجموعة متنوعة من القنوات. فأثناء الأزمة يحاول كل من شارك في الأزمة - الجمهور ، ووسائل الإعلام ، والحكومة ، وخدمات الطوارئ ، ومنظمات الإغاثة ، وغيرها - اكتساب الوعي بالموقف بسرعة، وهي عملية معقدة تتضمن الإدراك والفهم والقدرة على عمل تنبؤات حول المستقبل القريب. لذا سعي هذا الكتاب للتركيز على كيفية استخدام الحوسبة للمساعدة في سد هذه الفجوة والتعرف على أهمية بيانات وسائل التواصل الاجتماعي لإدارة الأزمات، ويشرح ويصف تدفقات المعلومات التي تحدث في وسائل التواصل الاجتماعي أثناء الكوارث. ويجمع هذا الكتاب بين الأساليب الحسابية من العديد من التخصصات: معالجة اللغة الطبيعية، والتقنيات الدلالية، واستخراج البيانات، والتعلم الآلي، وتحليل الشبكة، والتفاعل بين الإنسان والحاسوب، وتصور المعلومات، مع التركيز على الأساليب المستخدمة بشكل شائع لمعالجة رسائل الوسائط الاجتماعية في الوقت المحدد- القيود الحرجة.

وركز الكتاب على مجال البيانات الضخمة وتفعيلها في إدارة الأزمات والتي سيستفيد منها عدد من الجهات والمنظمات التي تتعامل مع الناس خلال الأزمة وأهمية ربطها في اتخاذ القرارات. لذا يعرض الكتاب طرقاً قابلة للتطوير للحصول على رسائل الوسائط الاجتماعية وتخزينها وفهرستها واستردادها، مع التركيز على محتواها النصي، وطرق الحصول عليها وتصفية البيانات، ثم يقدم طرقاً لتمثيل البيانات، بالإضافة إلى فهرسة البيانات وتخزينها.

لذا يعد هذا الكتاب مفيداً للمهنيين والعاملين في المنظمات التي تتطلب الاستجابة للأزمات وإدارة الكوارث بشكل خاص، والمهتمين بالاستفادة من منصات التواصل الاجتماعي العاملين في المنظمات غير الربحية والخيرية بشكل تقني.



كارلوس كاستيلو

Carlos Castillo

جامعة كامبرج للنشر

Cambridge University Press

٢٠١٦

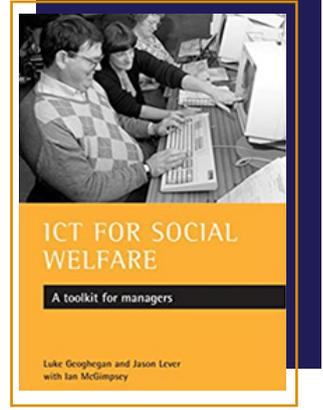
## تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للرعاية الاجتماعية مجموعة أدوات للمديرين

### ICT for Social Welfare A Toolkit for Managers

تكنولوجيا المعلومات أو تقنية تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تكون أداة قوية للمشاركة الاجتماعية والتواصل والمشاركة وتقديم الخدمات. وهذا يعني أن المديرين والممارسين في مجال الرعاية الاجتماعية هم بالفعل في وضع جيد لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال.

يستهدف هذا الكتاب المديرين والممارسين عبر الرعاية الاجتماعية. لذا يركز على موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وممارسة الرعاية الاجتماعية ويستعرض عدداً من نماذج تدفقات المعلومات والاحتياجات لتحسين جودة الخدمة وتحسين الفعالية التنظيمية. كما يتطرق إلى ممارسة الرعاية الاجتماعية والحكومة الإلكترونية وممارسة الرعاية الاجتماعية والتكنولوجيا الناشئة.

ويعد هذا الكتاب مفيداً لأولئك الذين يعملون في تقديم المشورة أو المزايا ، والذين يعملون في تنمية المجتمع ، وموظفي خدمة التوظيف ، والممارسين الصحيين ، وموظفي الإسكان ، وموظفي الحكومة المحلية ، والعاملين في مجال الحقوق ، وموظفي الرعاية الاجتماعية والعمل الاجتماعي ، ومحلي السياسات ، والموظفين في القطاع التطوعي وكذلك نشطاء المجتمع ورواد الأعمال الاجتماعية.



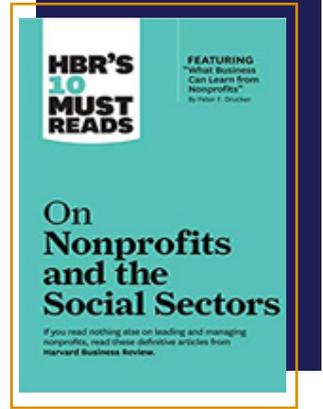
لوك جيوجيجان و جيسون ليفر و إيان ماكجيمبسي  
Luke Geoghegan, Jason Lever and Ian McGimpsey  
جامعة بريستول للنشر  
Bristol University Press

٢٠١٦

## ١٠ مقالات هارفارد بزنس ريفيو يجب أن يقرأ على المنظمات غير الربحية والقطاعات الاجتماعية

### HBR's 10 Must Reads on Nonprofits and the Social Sectors

يقدم هذا الكتاب عشر مقالات تم اختيارها من بين آلاف المقالات لباحثين في هارفارد بزنس ريفيو وهي مقالات تركز على تقديم المساعدة على العمل بشكل سليم لمواثمة مهمة المؤسسة مع إستراتيجيتها، وتحقيق تأثير فوري ، وإحداث تغيير دائم. وتقدم المقالات عدداً من الطرق العملية والنصائح لحل المشاكل داخل المؤسسات غير الربحية وتحقيق أقصى استفادة من المبادرات الربحية والشراكات، كما تقدم عدداً من قصص نجاح أكثر الشخصيات احتراماً في العالم قادة المنظمات غير الربحية. ومن أبرز العناوين التي وردت في الكتاب: «ما الأعمال التي يمكن أن تتعلمها من المنظمات غير الربحية» و «توفير فرص عمل للشباب المعرضين للخطر» و «قياس تأثير الأفكار» و «الوصول إلى المستهلكين الأكثر فقراً في العالم» «العمل الخيري الجريء: دروس من ١٥ مبادرة لتغيير العالم



بيتر دراكر

Peter F. Drucker  
هارفارد بزنس ريفيو

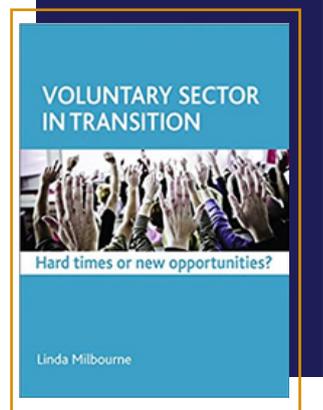
٢٠١٩

## القطاع التطوعي في أوقات انتقالية صعبة أم فرص جديدة؟

### Voluntary Sector in Transition Hard Times or New Opportunities

شهد القطاع التطوعي في المملكة المتحدة (المملكة المتحدة) ، جنباً إلى جنب مع المنظمات التي سُيدت بالمثل في البلدان الأخرى ، تكثيفاً للتغييرات، حيث تغيرت الأيديولوجية السياسية المحيطة بخدمات الرعاية الاجتماعية وتقديمها. يتناول الكتاب في المقام الأول التغييرات في المملكة المتحدة ، إلا أن موضوعاته لها صدى في أماكن أخرى. ويناقش الكتاب التغييرات التنظيمية والتي تم خلالها مواءمة القطاع التطوعي أو الثالث مع سياسات «الطريق الثالث» وأعطى دوراً مهماً في معالجة الإخفاقات المتصورة لكل من الدولة والسوق لمعالجة المشاكل الاجتماعية.

ويركز هذا الكتاب بشكل أساسي على الدراسة التجريبية للتجربة الإنجليزية حيث يتمتع القطاع التطوعي في المملكة المتحدة بمجموعة تاريخية معينة من العلاقات مع الدولة ، بما في ذلك تلك الموجودة في قوانين المؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة، وعرض موضوع التغييرات للرعاية الاجتماعية وأدوار المنظمات التطوعية، وناقش تحويل المسؤوليات: من قاعدة الثقة إلى العلاقات المنظمة بين المنظمات والتعاون في المشاريع المجتمعية. كما حاول الكتاب استكشاف المخاطر والمرونة في القطاع التطوعي وخلص إلى تقديم قيم ورؤى لقطاع تطوعي مستقبلي يؤدي هذا إلى تمكين الجمعيات الخيرية



كارلوس كاستيلو

Carlos Castillo

جامعة كامبرج للنشر  
Cambridge University Press

٢٠١٦



- المشاع الإبداعي لدعم العطاء الخيري  
تصميم وتطوير سانفورد الأدوات وتقديم نمذجة الموارد التي تساعد الجهات  
المانحة والوسطاء الذين يدعمونها على زيادة فعالية تبرعاتهم. وتهدف جميع  
الأدوات التي صممها EPLI إلى المشاركة من خلال ترخيص المشاع الإبداعي.  
دليل ستانفورد PACS للعمل الخيري الفعال (٢٠٢٢)



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)