أضواء مداد

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

كتاب المخاطر غير الربحية: اكتشاف وإدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية

دليل بحثي حول الحوكمة غير الربحية

الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية: مؤشر على الاستعداد الإداري أم احتياجات البرنامج

المجلد (2) العدد (4) - أغسطس 2022م - محرم 1444هـ

في هذا العدد

- **أولاً: القراءات العلمية للكتب** ٤

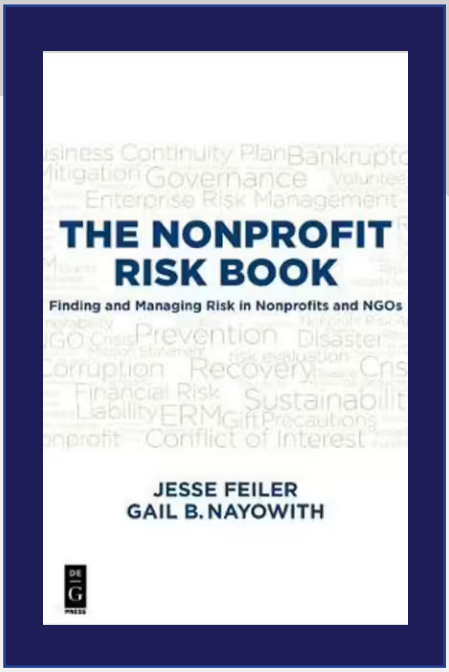
«جيس فايلر» و «جيل ب. نايويز» (٢٠١٧): كتاب المخاطر غير الربحية: اكتشاف وإدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية ٤

Jesse Feiler, & Gail B. Nayowith (٢٠١٧):The Nonprofit Risk book : Finding and Managing Risk in Nonprofits and NGOs

جيما دونيلي-كوكس وآخرون (٢٠٢١): دليل بحثي حول الحوكمة غير الربحية ١٠

Donnelly-Cox, Gemma (et. al): Research Handbook on Nonprofit Governance

- **ثانياً: ملخصات الأوراق العلمية:** ١٨
  - **الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية: مؤشر على الاستعداد الإداري أم احتياجات البرنامج؟** ١٨
  - **إدارة مخاطر وفوائد التقنيات الرقمية في تقديم المساعدة الاجتماعية** ١٩
  - **تأطير التأثيرات والنزاهة الإجرائية وردود فعل مديري المنظمات غير الربحية على تسريح العمال في الوظائف استجابةً للصدمة الاقتصادية لأزمة COVID-١٩** ٢٠
  - **التسويق الخيري عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتأثيره على صورة العلامة التجارية الخيرية وثقة العلامة التجارية ونية التبرع** ٢١
- **ثالثاً: تعريفات مختصرة بإصدارات حديثة.** ١٤
  - **البحث في العمل التطوعي: الابتكارات والتحديات .** ٢٤
  - **ما وراء الطفرة: من شبكات المناصرة العابرة للحدود والتحول في المناصرة الدولية السياسية (تأملات إثنوغرافية حول المنظمات غير الحكومية).** ٢٤
  - **تأخلاقيات الغذاء الخيري: معضلات السياسة والممارسة.** ٢٥
- **رابعاً: تعريفات بكتب في المجال غير الربحي.** ٢٦
  - **الدين والصدقة - الحياة الاجتماعية للخير في المجتمعات الصينية**
  - **السياسات المحلية والصندوق الاجتماعي الأوروبي - سياسات التوظيف في أوروبا**
  - **قانون العمل الخيري والتراكم يحافظان على التوازن بين الأجيال**



الكتاب الأول:

كتاب المخاطر غير الربحية: اكتشاف وإدارة المخاطر في المنظمات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية

إعداد :

«جيس فايلر» و «جيل ب. نايويز»
Jesse Feiler, & Gail B. Nayowith

الناشر:

دي جروتر - بوسطن
De Gruyter – Boston

تاريخ النشر:

٢٠١٧

تمهيد:

يقدم هذا الكتاب منظوراً يمكن من خلاله التفكير في المخاطر وإدارتها بواسطة مجموعة بسيطة من الأدوات للقيام بذلك. وتكمن فكرة هذا المنظور في التخلص من التخمين عند تقييم المخاطر والمبادرة لتداركها في بداياتها حتى لا يضطر المدراء التنفيذيون والمجالس غير الربحية إلى تعلم كيفية إدارة المخاطر في الأوقات غير المناسبة بعد وقوع الأحداث الكبيرة، وهو أسلوب شبيه بالتركيز على ضمان جودة البرمجة وإدارة الأداء، ويقع في دائرة إدارة مخاطر المؤسسة التي تضم مجموعة مهارات يجب أن تكون لدى كل قائد غير ربحي.

ويتكون الكتاب من جزءين حيث يبدأ أولا بالحديث عن طبيعة المنظمات غير الربحية وغير الحكومية والمخاطر التي تواجهها، ويقدم تصنيفًا بسيطًا للمساعدة في الإرشاد نحو المخاطر وطرق تقييم الضعف والمخاطر، ثم يقدم طريقة مفصلة لتحديد أولويات المخاطر وتطوير استراتيجيات التخفيف المصممة خصيصًا للظروف الفريدة للمؤسسة المعنية. كما يقدم هذا الجزء من الكتاب توجهاً نحو الجوانب التقنية لإدارة مخاطر المؤسسة، وتمكين المديرين التنفيذيين والمجالس على العمل لإنشاء خطة إدارة المخاطر المؤسسية واستراتيجية التخفيف وبناء نظام إدارة المخاطر المؤسسية واكتشاف الثغرات الأمنية وتصفيتها ومعالجتها قبل أن تتحول إلى مشاكل صعبة الحلول.

وتتضمن الرسالة الواردة من النصف الأول من الكتاب حقيقة عالمية متفق عليها مفادها أن المخاطر يمكن أن تحدث في كل مؤسسة غير ربحية ويمكن أن تظهر المخاطر في أي نشاط غير ربحي ، وعشر مسلمات أساسية تتلخص في الآتي:

١. **أن المخاطر** يمكن أن تتأثر بالممارسات التنظيمية والأفراد والمنصات التقنية.
٢. **في بعض** الأحيان يكون الخطر صارخًا وواضحًا، ويكون الأمر صادماً لأنه لم تتم ملاحظته، ولأنه لم يتم التعامل معه، حتى أدى إلى خلل وظيفي أصاب كل جانب من جوانب برامج المنظمة وعملياتها.
٣. **هناك تأثير** تفاعلي بين المخاطر والإدارة السيئة حيث تكون الإدارة الخاملة والأدوار الإدارية غير الواضحة والتسلسل الهرمي المهتز لاتخاذ القرار هو السبب الجذري للمخاطر التنظيمية الخطيرة.
٤. **هناك تفاعل** يربط بين المخاطر والحوكمة حيث تكون الحوكمة الضعيفة والرقابة غير المتسقة والخلط في الأدوار واضطراب الاتصال هو السبب الجذري للمخاطر في المنظمة.
٥. **غالبًا ما يؤدي** الإشراف غير المتسق لتعزيز الممارسات الجيدة إلى خلق مخاطر.
٦. **تعمل إدارة** المخاطر على تعزيز التخطيط الاستراتيجي أو الامتثال لمعدل الشراكة أو ضمان الجودة أو إدارة الأداء في المنظمة، ولكنها ليست بديلاً عنها.

٧. **يؤثر حجم** المنظمة ودرجة تعقيدها في قدرتها على تحمل المخاطر الجسيمة.

٨. **يعتبر** الاعتماد على الموظفين والمتطوعين ذوي الأجور المنخفضة تحديًا خاصًا للمنظمات غير الربحية.

٩. **يولد نموذج** الأعمال غير الربحية والاعتماد على العقود الحكومية وإيرادات جمع الأموال العديد من المخاطر.

١٠. **مخاطر المنظمات** غير الربحية، على الرغم من كونها قريبة من مخاطر الأعمال التجارية، إلا أنها تتميز بميزات فريدة تتطلب استراتيجيات خاصة لتحديد المخاطر ووسائل التخفيف منها.

مضمون الكتاب

ينظر هذا الكتاب إلى مفهوم المخاطر من وجهات نظر مختلفة بدلاً من وجهة نظر واحدة مما يساعد على فهم التعقيد بصورة أفضل. ففي الجزء الأول من الكتاب يتم استعراض عدة وجهات نظر للمساعدة على التفكير بمرونة حول المشروع الذي تقوم به. وفي الجزء الثاني يتم تناول المجالات الوظيفية للعمليات غير الربحية كالبرامج والموظفين وجمع الأموال والحوكمة، حيث تغطي هذه الفصول مختلف أنواع المخاطر وتفاعلاتها، والمخاطر في المجالات الرئيسية للعمليات غير الربحية التي ، إذا تُركت دون رقابة ، يمكن أن تعطل الخدمات أو تعرقل العمليات بشكل خطير. وتتطرق الأمثلة في الكتاب إلى جميع مجالات المخاطر غير الهادفة للربح، وتأتي من التجربة الحية وتهدف إلى التمهيد للتفكير في العمل الفوري.

ويشير مؤلفا الكتاب إلى أنهما بدءا الحديث عن المخاطر بعد قراءة العديد من التقارير عن إخفاقات أعمال بارزة في المنظمات غير الربحية المرموقة. وقد أثار الانهيار المأساوي لتلك المنظمات المعروفة منذ فترة طويلة بتقديم خدمات مهمة وحتى أساسية، تساؤلات عديدة عن أسباب وعوامل انهيارها ، وما إذا كان من الممكن القيام بعمل ما لمنع تلك الانهيارات أو تغييرها. ويشير مؤلفا الكتاب إلى أنهما اهتما بموضوع المخاطر بعد قراءة التقارير المتوالية عن تلك الإخفاقات. وعندما بدء الاستقصاء حول هذا الأمر ظهرت الأنماط والأمثلة التي تنذر بالخطر ووجدت حالات لا حصر لها من المنظمات غير الربحية الكبيرة والصغيرة التي فشلت في الاستجابة لعلامات التحذير أو افترضت أنها صغيرة جدًا أو كبيرة جدًا، أو أن لديها إدارات تتميز بالكفاءة العالية التي لن تسمح لأي ضرر أن يحدث.

إلا أن الأمر لم يكن كذلك وعانت العديد من المنظمات من المشكلات وتسارعت وتيرة إغلاق المنظمات غير الربحية بوتيرة غير مسبوقة، مما جذب اهتمام مجالس الإدارات والقيادات التنفيذية والمؤسسات والجهات المانحة والحكومات والجمهور، وأثار العديد من التساؤلات حول نزاهة وعمل جميع المؤسسات غير الربحية.

وعادة ما يتم طرح سؤالين رئيسيين عندما تفشل منظمة غير ربحية أو منظمة غير حكومية: أحدهما حول الأسباب، والآخر حول إمكانية انتقال عدوى ذلك الفشل لمنظمات أخرى. ونادرًا ما ينتج عن انهيار منظمة غير ربحية دروسًا يمكن لقادة المنظمات الأخرى استخدامها لجعل مؤسساتهم تعمل بشكل أفضل أو لحمايتها من نفس المصير. بل في كثير من الأحيان، ينظر قادة المنظمات غير الربحية إلى تلك الإخفاقات التنظيمية ولا يرون أي سبب مباشر للقلق أو اتخاذ إجراء من جانبهم، ويرجعونها إلى مجموعة متطرفة من الظروف التي لا يبدو لهم أنها تنطبق على مؤسساتهم. وحقيقة الأمر أنه في كل حالة من تلك الإخفاقات كانت هناك إشارات تحذيرية قبل الأزمة لم يتم الالتفات إليها

أدت إلى تلك الإخفاقات، فقد كانت هناك حوادث كان ينبغي النظر إليها في حينها على أنها لحظات حاسمة وكان من الممكن إجراء تغييرات فيها لتجنب الكوارث. وحتى في حالة حدوث المشكلات كبيرة، تبرز نقاط الانعطاف الحرجة في وقت لاحق لتفادي ذلك الفشل.

ويسعى هذا الكتاب إلى المساعدة على تحديد المخاطر قبل أن تقدم نفسها على أنها مصائب. وهي تنطبق على قادة المنظمات الصغيرة والكبيرة، والمنظمات التي تعتمد على موظفين بأجر أو يقودها متطوعون بنسبة ١٠٠٪ لأن المخاطر مستوطنة. بمعنى آخر، تنطبق إدارة المخاطر على كل شخص لديه مسؤولية إدارية أو حوكمة لمنظمة غير ربحية. لذلك يبدأ الكتاب بالمنطلق الأساس وهو تحديد المخاطر، التي لا يمكن التخفيف منها إلا بتحديدها. بعد ذلك يتناول الكتاب عملية التخطيط لإجراءات تخفيف المخاطر ثم التنفيذ الفعال والتتبع والإشراف مع مراقبة أي مخاطر ناشئة للتأكد من أنها خاضعة للسيطرة.

والأمر الذي يميز مخاطر المنظمات غير الربحية هو أن تلك المنظمات تعمل في بيئة معقدة تتميز بالمخاطر، ولكن العديد من قادتها لديهم خبرة محدودة في التعامل مع المخاطر والتي عادة ما يديرها الاقتصاديون سابقون كانوا يعملون في منظمات غير ربحية ويعتقدون أن فعل الخير لا ينطوي على مخاطر.

ويخلق الخطر ضائقة تنظيمية تجعل المنظمات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية تفقد قدرتها على اتخاذ خيارات حكيمة، فيتحول الوقت والموهبة والاهتمام والموارد إلى وضع الأزمات، وتأخذ جميع الأنشطة التنظيمية الأخرى مقعدًا خلفيًا لتلبية هذه الحاجة العاجلة والوسيطة. وتعد إدارة الأزمات أمرًا مكلفًا حيث يتم إنفاق مبالغ هائلة من الأموال بشكل مباشر على الإصابات والأضرار والتسويات القانونية.

علامات التحذير الشائعة للمخاطر الكامنة

يشير الكتاب إلى أن أولى هذه العلامات هي عدم وجود رقابة منتظمة على الميزانية. وهذا يعني عدم وجود ضوابط على الإنفاق أو التعرف على أوجه القصور وسقوط خطير في حوكمة مجلس الإدارة. أما علامة التحذير الثانية فهي المشاركة المحدودة للبيانات حول أنشطة المنظمة أو عملياتها أو أدائها، وعدم وجود أي حدث أو برنامج أو مراجعة مجدولة بشكل روتيني، مما يعني أن المنظمة لا تتعلم من تجاربها أو تصحح أخطاءها. ومن علامات التحذير الشائعة للمخاطر محدودية الاتصالات، وعدم مراقبة الإجراءات التصحيحية، مما يعني تدني الفهم المشترك أو المساءلة عن تحقيق الأهداف. ومن علامات المخاطر المهمة الأخرى تأخير الالتزامات المالية وارتفاع معدل دوران الموظفين، مما يشير إلى وجود بيئة عمل مضطربة وخدمات منخفضة الجودة.

وتوجد المخاطر في جميع المنظمات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية وفي جميع المجالات الوظيفية والإدارات والأقسام والبرامج. ومن خلال التفكير بشكل كلي والتناول الوظيفي المتكامل، يمكن مساعدة العاملين على تحديد المخاطر التي تعتبر مركزية في عملهم اليومي ومسئولياتهم. وهناك سلسلة من الأسئلة التي يمكن طرحها على العاملين والتي يمكن أن تساعدهم في التركيز على مخاطر معينة في المنظمة التي ينتمون إليها. ويناقش الكتاب المخاطر في كل مجال وظيفي بشكل مفصل، ويأخذ في الاعتبار خمس ركائز تنظيمية رئيسية تظهر فيها المخاطر بصورة واضحة وهي الأفراد الذين تقدم إليهم الخدمة بمن فيهم العاملين بالمنظمة، وسياسة المنظمة، والممارسة، وطرق أداء العمل، والتقنية. ويقدم الكتاب إطاراً إرشاديا عاماً للتعرف على المخاطر والتعامل معها في أربع خطوات:

الخطوة الأولى: البحث عن المخاطر بالسؤال عما يمكن أن يحدث في المستقبل وما الخطأ الذي حدث في الماضي في المنظمة وفي المنظمات المماثلة، وما العوامل التي تجعل المنظمة عرضة للمخاطر ومدى إمكانية تكرارها.

الخطوة الثانية: وضع الطرق التي يمكن أن تؤثر بها المخاطر على المنظمة في الاعتبار

وأين يمكن أن تكون هذه المخاطر أشد ضرراً داخل المنظمة. وهنا يتم استخدام السيناريوهات المختلفة للمخاطر التي يجب التعامل معها حسب أولوياتها.

الخطوة الثالثة: النظر في طرق التحكم في المخاطر وتقليل المخاطر التي يمكن اتخاذها، وما الذي يمكن القيام به أو تغييره لتقليل المخاطر، وما هي القدرات والموارد التي يمكن توفيرها لمواجهتها.

الخطوة الرابعة: العمل على توحيد الجهود لتخفيف المخاطر لوضع البرامج والخطط لإدارتها وكيف يمكن دمج أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية في أنشطة تحسين الجودة وإدارة الأداء الأخرى، وتحديد الراغبين في المشاركة في تطوير وتنفيذ الحلول.

وضع خطة التخفيف من المخاطر ورصدها

يشير الفصل الثالث من الكتاب إلى أن عددا قليلا من المنظمات غير الربحية تهتم بشكل استباقي بالمخاطر، وأن قادة المنظمات غير الربحية نادرًا ما يكون لديهم ميل أو خبرة سابقة للقيام بأعمال تتضمن مخاطر كبيرة أو مجازفة، حيث تتطلب الميزانيات المحدودة ونطاق العمل الضيق، والبيئة وتركز

المتقلبة التي تعمل فيها معظم المنظمات غير الربحية ، دليلًا محدداً وأدوات مكتوبة للقيام بالعمل.

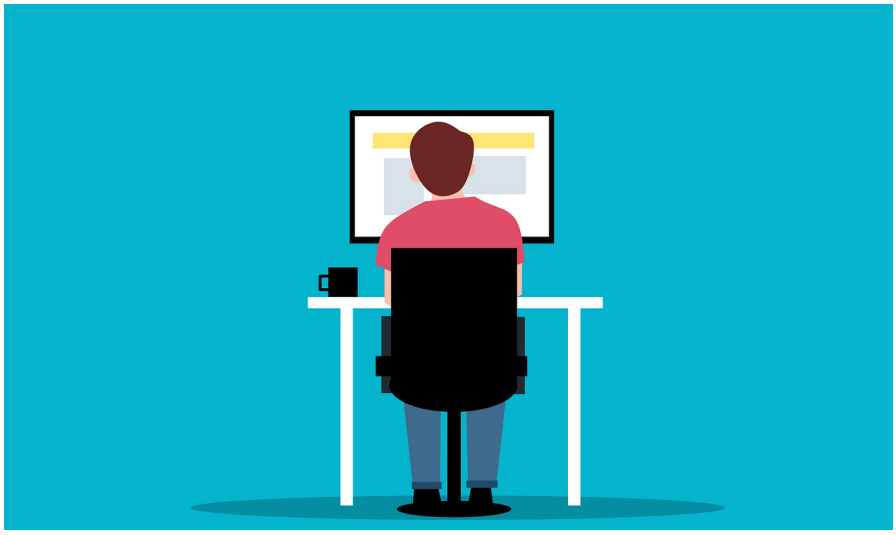
وقد تمت كتابة هذا الكتاب بسبب قلق العديد من قادة المنظمات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية بشأن المخاطر، لكنهم يشعرون بأنهم غير مؤهلين للتعامل معها. ويرى الكثير من المسؤولين التنفيذيين إنهم أكثر راحة في العمل من خلال تحسين الجودة أو عقلية إدارة الأداء لأنها تتحدث عن نقاط القوة التنظيمية، وليس المخاطر والضعف. لذا كان الهدف الأول من هذا الكتاب هو تسهيل قيام قادة المنظمات غير الربحية بإدارة مخاطر المؤسسة، من خلال مساعدتهم على تقليل مقدار الوقت المستغرق في الاستجابة للمخاطر والقلق بشأنها، وزيادة الكفاءة عند العمل مع استشاري في مشروع إدارة المخاطر، وتقليل الإحباط الناتج عن الحاجة إلى بناء وتنفيذ نظام إدارة المخاطر من البداية وبدون توجيه.

ويشير الكتاب إلى ضرورة بناء خمس عمليات أساسية لدعم تنفيذ خطة التخفيف من مخاطر في المنظمة، وهي: صياغة سياسة مخاطر المؤسسة التي تصف إطار عمل أنشطة إدارة المخاطر المؤسسية، واستخدام الأدوات لتطوير خطط إجراءات التخفيف لإدارة أنشطة إدارة المخاطر، وإنشاء عملية إعداد التقارير لمشاركة المعلومات مع المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ومراقبة حالة وإنجاز أنشطة تخفيف المخاطر، وتطوير مؤشرات لتتبع المخاطر، وتلخيص أنشطة التخفيف ووثيقة القرار، وإنشاء جدول زمني لإنتاج وتوزيع تقارير مراقبة التخفيف ولمراجعة فعالية وإنجاز أنشطة التخفيف. ويقوم الكتاب بمناقشة كل من هذه العمليات بالتفصيل.

ويخلص هذا الفصل الثالث من الكتاب إلى أن التنفيذ الناجح لخطة إدارة المخاطر المؤسسية يعتمد بشكل كامل على وجود نمط منتظم لتعزيز الاتصال والتدريب والإشراف ومراجعات الأداء ومشاركة البيانات، وأن المعلومات والمساءلة هما حجر الزاوية في إدارة المخاطر المؤسسية الفعالة. ويقدم الفصل الرابع إرشادات عن أدوات تخطيط إدارة المخاطر المؤسسية الأخرى وكيفية استخدامها.

الفصول المتبقية من الكتاب – والتي تمثل الجزء الثاني منه - على المخاطر في مجالات العمليات الرئيسية التي تمثل العمود الفقري

للمؤسسة والأشياء التي يجب الانتباه إليها والخطوات التي يجب اتخاذها لتخفيف المشكلات وإدارتها. ويبدأ الحديث عن هذه العمليات الرئيسية للمنظمة بالبرامج والخدمات، باعتبارها الجانب الأكثر وضوحًا لعمليات المنظمة، لأنها تمثل ما يراه المجتمع والمانحون والحكومة أولاً وهو المكان الذي تكمن فيه بعض أكبر التحديات التنظيمية، لذا فهو مكان واضح للنظر فيه عند بدء تقييم المخاطر والعمل الإداري. كما تحدث المخاطر أيضًا في الإدارات والوظائف الأخرى مثل المالية والاتصالات والموظفين والحوكمة، وقد تمت مناقشتها جميعها في هذا الفصل من حيث ما ينبغي الانتباه إليه والخطوات التي يجب اتخاذها لتخفيف وإدارة المشكلات المتعلقة بها.



ويتناول الفصل السادس ممارسات الموظفين التي تمثل منطقة ضعف كبيرة للمنظمات غير الربحية، ويشير إلى أن التجنب الفعال للمخاطر يتمثل في معرفة ما يجري بالمنظمة، والتأكد من أن الجميع ملمون بقواعد العمل، ويتحلون بالانفتاح والمرونة. أما الفصل السابع فيقدم نظرة عامة على القواعد التي تحكم بيئة العمل غير الربحية والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمات غير الربحية، ويركز على أن المنظمات غير الربحية ليست متطابقة في المهمة أو العمليات، حتى داخل منطقة صغيرة. لذا فمن المهم معرفة المجتمع والشركاء والبيئة التي تعمل فيها المنظمة عند الحديث عن المخاطر وسبل التعرف عليها وتخفيف حدتها وإدارتها.

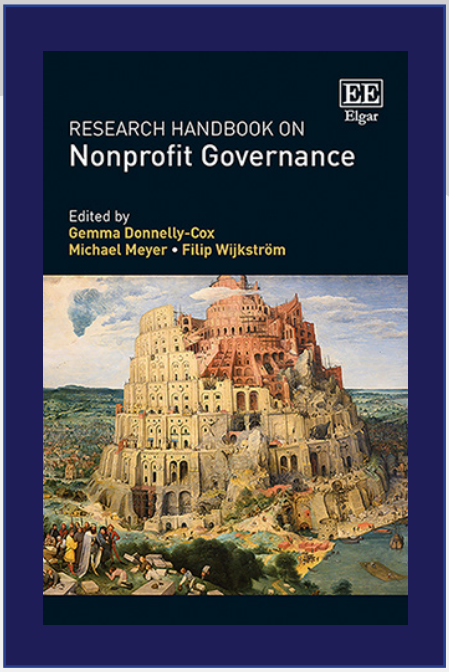
إن أول ما يتبادر إلى الذهن عندما يفكر الناس في منظمة غير ربحية يتمثل غالبًا في البرامج والخدمات التي تقدمها. وإذا كانت البرامج والخدمات هي التمثيل الأكثر وضوحًا لمنظمة ما، فإن العمليات المالية هي الوقود الذي يجعل البرامج تعمل. فالتمويل والعمليات المالية هي ما يفكر فيه الناس أولاً عندما يركزون بشكل خاص على المخاطر التي تواجهها المنظمات غير الربحية والتي تتخذ أشكالًا عديدة. ويهتم الفصل الثامن من هذا الكتاب بجانب التمويل ويناقش ثلاثة أنشطة رئيسية في المجال المالي للمنظمات غير الربحية أو الحكومية يمكن أن تشكل مخاطر كبيرة وهي إدارة النقد والاستثمارات والسمعة المالية للمؤسسة، ومحاسبة المنح والأنشطة والنفقات العامة، والتعامل مع المشاريع التقديرية والمخصصة والطارئة.

ويعتبر مجال جمع التبرعات من أهم الاختلافات بين المنظمات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات التجارية، ويمثل مصدرا هاماً للكثير من المخاطر الكبيرة التي قد تتعرض لها تلك المنظمات. وتستهلك عمليات البحث عن الأموال، واكتساب متبرعين جدد، وإقامة الفعاليات لجمع التبرعات، وكتابة مقترحات المنح، والدخول في المسابقات، وطلب التبرعات عبر البريد المباشر وعبر الإنترنت ومن خلال البوابات الأخرى، إلخ .. ما يصل إلى ٨٠٪ من وقت المدير التنفيذي غير الربحي. ولا تقل قضايا التسويق والاتصال والسمعة والعمليات أهمية عن العمليات الأخرى فيما يتعلق بالمخاطر، ولكنها عادة ما تعمل في الخلفية ولا تكون ظاهرة للعيان مثل الجوانب الأخرى. وقد تم تناولها بنفس المنهجية – مؤشرات المخاطر ووسائل التخفيف والعلاج.

أما فيما يتعلق بالتكنوبوجيا فيشير الكتاب في فصله قبل الأخير إلى أن المنظمات غير الربحية قد تكون أكثر عرضة لمخاطر التكنولوجيا بسبب التكلفة العالية للتكنولوجيا والأشخاص اللازمين لدعمها وإدارتها. وتتفاعل التكنولوجيا والبيانات التي تنتجها بطرق تشكل مخاطر محددة للمنظمات غير الربحية. ومن أهم المخاطر التي تمت الإشارة إليها البقاء على رأس الاستمرارية السيبرانية، والعمل مع الأنظمة والمعايير على مستوى المنظمة، والحفاظ على الأنظمة والمعايير الوظيفية، والبقاء على اتصال مع الويب والوسائط الاجتماعية، وتنظيم الأجهزة والشبكات والأجهزة، وتطوير الأنظمة والبيانات والتطبيقات والمشاريع والحصول عليها.

ويتناول الكتاب في فصله الأخير المخاطر المتعلقة بحوكمة مجلس الإدارة والرقابة ويشير إلى أنه من الممكن للمنظمات تقليل تلك المخاطر من خلال تحديد المهارات والقدرات المطلوبة واختيار أعضاء مجلس الإدارة ممن تتوفر فيهم تلك المهارات والقدرات لممارسة مهامهم الكبيرة. ويختتم الكتاب حديثه عن المخاطر بالإشارة إلى أن تحديدها وإدارتها في المنظمة لا يمثل علامة على ضعف إدارة المنظمة، وإنها هي دليل على وجود قيادة مسؤولة ومنظمة غير ربحية متطلعة إلى مستقبل أفضل.

«يحتاج القطاع غير الربحي للعمل الخيري المجتمعي إلى تجاوز الشراكة المترددة والانتقال إلى المرحلة التالية حيث يتم احتضان المؤسسة التجارية لابتكاراتها».



الكتاب الثاني:

دليل بحثي حول الحوكمة غير الربحية

Research Handbook on Nonprofit Governance

إعداد :

جيما دونيلي-كوكس» و « مايكل ماير» و «فيليب فيكستروم
Donnelly-Cox, Gemma; Meyer, Michael; Wijkström, Filip (eds)

الناشر:

إدوارد الجار للنشر
Edward Elgar Publishing

تاريخ النشر:

٢٠٢١

تمهيد:

يوفر هذا الكتاب متعدد وجهات النظر دليلاً متكاملاً في مجال أبحاث الحوكمة غير الربحية، يتجاوز حدود النظرية الحالية إلى آفاق واسعة ورؤى عميقة للإطار التحليلي للحوكمة غير الربحية، ويقدم تحليلاً للأساسيات بما في ذلك التعريفات والأشكال التنظيمية ومستويات الحوكمة، ويتبع نهجًا نقديًا تجاه الاتجاهات المعيارية والمتعارف عليها في الكثير من المنح الدراسية للحوكمة المعاصرة. كما يهتم الكتاب بالتغييرات المتعاقبة والتحديات المستمرة التي واكبت مسيرة الحوكمة، ويقدم للقارئ الأساسيات التي تشمل تعريفات الحوكمة غير الربحية، ورسم خرائط مشهد الحوكمة والأشكال التنظيمية داخل أي منظمة غير ربحية، ويستكشف مساهماته والأنشطة والأحداث التي تشكل مجال الحوكمة وحركتها والتغييرات التي تحدث فيها، وما يتعلق بالحوكمة المجتمعية الشاملة وكيف تساهم المنظمات غير الربحية فيها، وغير ذلك من شؤونها المتشعبة في حاضرها وتحدياتها المستقبلية .

ويقع الكتاب في أربعة أجزاء يتضمن كل منها خمسة فصول كما هو موضح أدناه، إضافة إلى فصل تقديمي يتضمن مراجعة تعريفات الحوكمة وتطور مفهوم الحوكمة غير الربحية، ثم يحدد مجال حوكمة المنظمات غير الربحية من خلال التركيز على السياقات التنظيمية والبيئية والمؤسسية وممارسات الحوكمة التي لديها. كما يتناول الفصل العلاقة بين النظرية والممارسة من خلال استعراض وجهات نظر المساهمين في هذا الدليل ويختتم بالإشارة إلى بعض الثغرات المتبقية في مجال الحوكمة غير الربحية والتي تتطلب المزيد من الاهتمام.

وتتضمن تعريفات الحوكمة في هذا الفصل التقديمي النظر إلى مجال البحث غير الربحي باعتباره مجالاً متداخل التخصصات وبوتقة تنصهر فيها المفاهيم المختلفة، مما أدى إلى بروز طرق متعددة لتحديد مفهوم الحوكمة غير الربحية من منطلقات مختلفة وسياقات تحليلية متنوعة. ويحدد الباحث ثلاث منظورات أساسية تنطلق منها تعريفات الحوكمة غير الربحية في هذا الكتاب: الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي – أي منظور السياسة العامة.

فمن المنظور الاقتصادي ، تُفهم الحوكمة غير الربحية على أنها شكل من أشكال حوكمة الشركات، وأن الأسئلة الأساسية التي يتم تناولها من هذا المنظور تدور حول تحديد أصحاب المصلحة الأكثر أهمية، وكيف ينبغي أن يتم توزيع السلطة وأحقية المساءلة وحماية حقوق أصحاب المصلحة في السيطرة بآليات الحوكمة مثل المجالس أو الحماية القانونية وغيرها.

ويشير المنظور الاجتماعي بشكل أساسي إلى هيكل الحوكمة ، واحتضانه لأهدافها الرسمية، والملكية ، وتوزيع المطالبات المتبقية ، وإجراءات اتخاذ القرار، وآليات الرقابة والمساءلة، والحوافز، انطلاقاً من الاعتقاد بأن أنظمة الحكم يجب أن تعزز جماعية العمل والملكية والتأكيد على الضوابط والتوازنات والإجراءات التشاركية.

أما منظور السياسة العامة فيقدم مفهوماً موسعاً لمستوى الحوكمة «الجديدة» و «الناعمة» للتأكيد على تقليل تأثير الحكومة وتحويل المسؤوليات من السياسة العامة إلى مسئولين غير حكوميين . وهكذا فإن

الحوكمة في ضوء هذا المنظور تشمل السلطة الرسمية وغير الرسمية من قبل العديد من الجهات الفاعلة المشاركة في كل من المناصرة و تنفيذ السياسات والبرامج العامة.

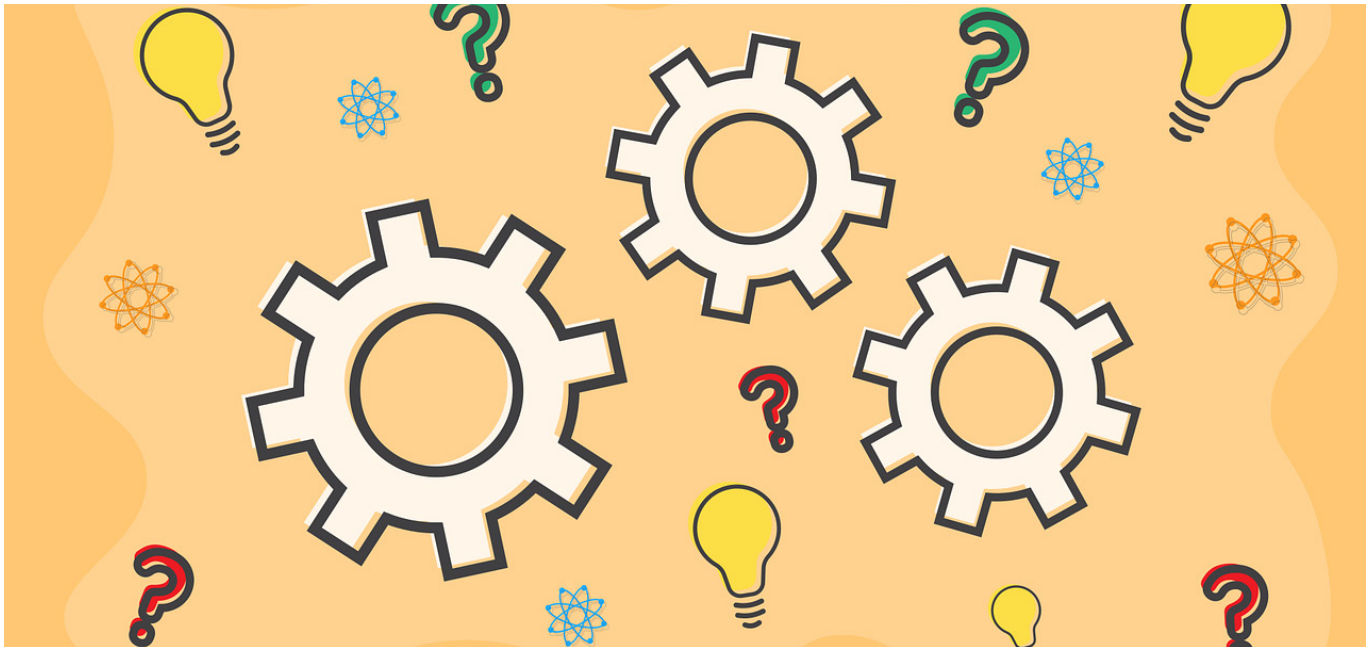
وعلى الرغم من هذا التنوع في المنهجيات والأساليب، فهناك أرضية مشتركة في التنسيق الاجتماعي والأنماط المشتركة. وكقاسم مشترك بين هذه الأساليب المختلفة، تبرز الحوكمة باعتبارها النظم والعمليات المعنية بضمان التوجيه العام والتحكم والمساءلة في المنظمة. ويسعى كل مساهم في هذا الدليل إلى توضيح تعريفه للحوكمة، مما أدى إلى بروز التنوع الواضح في عناصر التعريف.

الجزء الأول: أساسيات حوكمة القطاع غير الربحي

يتناول الجزء الأول من هذا الكتاب أساسيات حوكمة القطاع غير الربحي مستعرضا إياها في الفصول الخمسة الأولى التي تبدأ بالحديث عن الفهم المعياري للحوكمة غير الربحية من الخطابات اليومية ووجهات النظر البحثية، حيث يتعامل أولها مع مسألة استيعاب مفهوم الإدارة غير الربحية «الجيدة» أو «السيئة»، والتي يمكن العثور عليها من خلال الممارسة والبحث. ويبدأ هذا التحقيق بإلقاء نظرة على كيفية تطور مفهوم الحوكمة غير الربحية تاريخيًا. ثم يضع الخطوط العريضة لخمس مفاهيم معيارية للحوكمة غير الربحية في الممارسة وهي المفهوم الإداري ، والمفهوم الاحترافي ، والمفهوم المدني، والمفهوم الشعبي والمحلي. ثم يتم بعد ذلك تحديد الخطوط العريضة لوجهات النظر المعيارية الرئيسية التي تقوم عليها البحوث حول الحوكمة غير الربحية والتي تتضمن النفعية، والأخلاقية والخطابية. فبينما يركز المنظور النفعي على الكيفية التي يمكن بها للمنظمات الفردية متابعة مهمتها على أفضل وجه، نجد أن المنظور الأخلاقي يهتم بتأمين سمعة القطاع ككل، بينما يهدف منظور الخطاب الأخلاقي إلى تعزيز الدور المجتمعي للمنظمات غير الربحية كمدارس للممارسة الديمقراطية. ويختتم الفصل تناوله بالدعوة من أجل فهم تعددي وشامل للحوكمة الرشيدة.

ومن أساسيات حوكمة القطاع غير الربحي التي يستعرضها هذا الجزء من الكتاب مفاهيم الشفافية والمساءلة باعتبارها من المسؤوليات الإدارية الرئيسية لمنظمات المجتمع المدني. ويلقي نظرة عامة قائمة على الأدبيات لسبعة أنواع من المساءلة ذات الصلة بالطبيعة الفريدة لمنظمات المجتمع المدني وعلاقاتها مع مختلف أصحاب المصلحة. ثم تتم مناقشة الشفافية والمساءلة فيما يتعلق بمقاربات الحوكمة الاستراتيجية الرئيسية - الوسيطة والمعيارية والاستباقية والتفاعلية. ثم يحدد القسم الأخير من هذا الفصل ميزات تصميم الحوكمة «الجيدة» لمنظمات المجتمع المدني ويقدم رؤى حول كيفية ارتباط هذه الميزات بأنواع المساءلة ونهج الحوكمة الاستراتيجية وكيفية ارتباطها بالشفافية والمساءلة لمنظمات المجتمع المدني. ويمكن استخلاص ما يسعى إليه هذا الفصل– الثالث من الكتاب – في ثلاث نقاط تتمثل في توضيح الشفافية والمساءلة في سياق منظمات المجتمع المدني المحدد، وتوفير نظرة ثاقبة للمنهجيات المختلفة للتعامل مع مسؤوليات الشفافية والمساءلة لدى منظمات المجتمع المدني، وتحديد ميزات تصميم الحوكمة التي تتعلق بأنواع مساءلة منظمات المجتمع المدني ومنهجياتها الاستراتيجية.

ويناقش وولفجانج بيليفيلد وفريدريك أندرسون في الفصل الرابع أحد المبادئ الأساسية لنظرية التنظيم بعنوان الحوكمة غير الربحية والبيئات الخارجية، حيث يرى أن تصميم المنظمة يعتمد على بيئتها. وبناءً على ذلك فهو يستخدم نظرية الأنظمة



المفتوحة لفحص الطرق المختلفة التي تؤثر بها بيئة المؤسسة غير الربحية على إدارتها، ويبدأ بمراجعة أساسيات فهم البيئات التنظيمية لأهميتها في فهم عوامل الحوكمة الرئيسية غير الربحية بما في ذلك حجم مجلس الإدارة والتكوين والأدوار والعمل السياسي.

ويشير ستيفاني كولين ماس في الفصل الخامس إلى موضوع الملكية التي يرى أنها تمثل موضوعًا أساسيًا في أدبيات الحوكمة التنظيمية، ويفحص الأدبيات السابقة حول الملكية التنظيمية بشكل نقدي، ويوفر إعادة صياغة مفاهيم الملكية غير الربحية بما يتجاوز التعريف القانوني الاقتصادي لمراعاة الملكية في المنظمات غير الربحية. ويوضح الكاتب كيفية تحديد المنظور القانوني الاقتصادي للملكية التنظيمية وما تستلزمه الملكية التنظيمية وكيف يتم تقديم مطالبات الملكية في المنظمات غير الربحية والتطوعية ومنظمات المجتمع المدني. ويهتم الباحث بضرورة الاعتراف بالمطالبات المشروعة والمتعددة لحوكمة أصحاب المصلحة المتعددين، وتقديم الإرشادات حول كيفية تمكن المنظمات غير الربحية من إدارة نفسها بنجاح أثناء متابعة المهام التي تطلع بها.

ويختتم الجزء الأول من الكتاب بمناقشة ستيفان توبلر وهيلموت أنهاير في الفصل السادس من الكتاب للجوانب التنظيمية للحوكمة على مستوى الدولة والقطاع غير الربحي، والتي تشكل الأطر القانونية والمؤسسية وتوفر القيود والفرص البيئية التي تتم بموجبها الحوكمة التنظيمية. ويأخذ الباحثان في الاعتبار الجوانب الرسمية للتنظيم من خلال قوانين غير ربحية في إطار مفاهيمي قائم على تكلفة المعاملات، بالإضافة إلى التنظيم الذاتي الطوعي والآثار المترتبة على المساءلة غير الربحية. كما يشيران إلى أنه من الممكن للحوكمة التنظيمية من خلال القانون الرسمي أن تشجع وترعى وتعزز وتحمي المنظمات غير الربحية من إساءة الاستخدام، مما يجعل الإصلاح المستمر مهمًا للغاية لصحة القطاع غير الربحي ورفاهيته. ويرى الباحثان أن الأنظمة القانونية الحالية لا تفي بما هو مطلوب منها لعدم مواكبتها لمتطلبات العصر بسبب وتركيز جهود الإصلاح على العلاجات الجزئية بدلاً من تكييف النظام بشكل كامل مع حقائق العصر.

الجزء الثاني: الأطر النظرية

يناقش هذا الجزء الأطر النظرية للحوكمة ويقدم في الفصل الأول منه - الفصل السابع من الكتاب – نظرة تحليلية للحكم من منظور مؤسسي جديد. ويقترح مؤلفو الفصل الذي جاء بعنوان: «النظرية المؤسسية الجديدة وبحوث الحوكمة غير الربحية» أن النظرية المؤسسية الجديدة، بتركيزها على الأنماط الثقافية الاجتماعية والتاريخية، وأنواع الفاعلين والإجراءات، والتوقعات، وأنظمة التنسيق والمعاني ذات الصلة، فإنها توفر رؤية دقيقة للقضايا المعاصرة للحوكمة غير الربحية وبحوث الحوكمة على نطاق واسع، على المستوى المشترك بين المؤسسات، وداخل تلك المؤسسات. وقد يُترجم مجال مؤسسي معين إلى أنظمة مختلفة اعتمادًا على البيئة الاجتماعية والثقافية، مما يعني ضمناً وجود اختلافات في أنظمة الحكم. كما يقدم الفصل أبرز الأفكار المفاهيمية للتفكير المؤسسي الجديد وارتباطها بالقضايا المعاصرة للحوكمة غير الربحية.

ويتناول الفصل التاسع الوكلاء والمشرفين في الحوكمة غير الربحية، وينظر إلى علاقة الإشراف على أنها علاقة وكالة تتميز بأهداف رئيسية ومحددة، مما يمنع ظهور مشاكل الوكالة. وفي الفصل العاشر ينظر كل من فريدريك أندرسون وديفيد رينز إلى الحوكمة غير الربحية كعملية سياسية وتنظيمية تنطوي على وظائف وفاعلين متعددين، ويناقشان نظرية أصحاب

المصلحة واستخدامها في الحوكمة غير الربحية، ودرجة أهمية أصحاب المصلحة في استراتيجية المنظمة وعملية صنع القرار فيها.

ويهتم الفصل الأخير من هذا الجزء – الفصل الحادي عشر من الكتاب – بكيفية إثراء دراسات الحوكمة غير الربحية من خلال العمل المشترك للوصول إلى أجندة الإثراء المتبادل للبحث، وبناءً على ذلك، يستكشف هذا الفصل ثلاثة أطر نظرية. أولاً: تساعد حوكمة الموارد المشتركة على تجسيد تنوع مؤسسات القطاع الثالث داخل منظور كلاسيكي جديد. ثانيًا: تفتح حوكمة منظمات الاقتصاد الاجتماعي ونظام الملكية المشتركة سبلًا لحقوق الملكية الجماعية وإشراك أصحاب المصلحة المهتمين بالمصالح والأطراف القائمة على العمل التشاركي. ثالثًا: تعمل إدارة منظمات المجتمع المدني على إثراء الموضوع من خلال تعميق تصور الاقتصاد خارج السوق ووضع تصور للسياسة خارج الدولة . ومن خلال التركيز على خصوصية الاقتصاد الاجتماعي والتضامني ، سعياً لتجديد التفكير الناقد في دراسات الحوكمة واقتراح سياسات عامة جديدة.

الجزء الثالث: حوكمة أنواع محددة من المنظمات غير الربحية:

يتناول الجزء الثالث من الكتاب حوكمة أنواع محددة من المنظمات غير الربحية من خلال خمسة فصول من الكتاب - من الفصل الثاني عشر وحتى الفصل السادس عشر، حيث يقدم الفصل الثاني عشر لمحة عامة عن حوكمة المؤسسة، بما في ذلك الأساسيات القانونية والتاريخية ، وأنواع مختلفة من المؤسسات، والجهات الفاعلة في حوكمة المؤسسة. وهذا يشمل الدعوة لإجراءات أكثر ديمقراطية في الحكم المؤسسي، ثم تتم مناقشة التحديات الرئيسية لحوكمة المؤسسة. ويعد تخصيص الأصول وتخطيط التعاقب وتضارب المصالح من الموضوعات المحددة التي تبحث مجالس التأسيس باستمرار عن حلول لها.

أما الفصل الثالث عشر فيهدف إلى مقاربة أوسع لأنظمة الحوكمة الديمقراطية الداخلية للمنظمات القائمة على العضوية من خلال تصوير الأعضاء العاديين باعتبارهم الفاعلين الرئيسيين، بهدف زيادة الوعي فيما يتعلق بنطاق وتعقيد الحوكمة فيتلك المنظمات واقتراح بعض الاتجاهات للبحث المستقبلي فيها.

ويهتم الكتاب في هذا الجزء بمناقشة الحالة الراهنة للبحوث حول حوكمة المنظمات غير الحكومية الدولية ، مع التركيز على المنظمات غير الحكومية الدولية التي تتخذ من الدول المتقدمة مقراً لها وتنفذ برامج في العالم النامي. وتتخذ الأدبيات الحالية حول حوكمة المنظمات غير الحكومية الدولية بشكل أساسي منظورًا نظريًا يعتمد على الأبحاث التي أجريت في البلدان المتقدمة وتركز على المنظمات المختلطة التي تعمل عبر الأسواق والقطاعات العامة والمجتمع المدني ضمن السياقات المتقدمة. وتبرز الدعوة هنا إلى إضافة رؤية نظرية تراعي سياق البلدان النامية بشكل مناسب، وبشكل أكثر تحديدًا من خلال التركيز على كيفية تأثير الإعدادات غير الرسمية في البلدان النامية على تعيين أعضاء مجلس إدارة المنظمات الدولية غير الحكومية وكيف تساعد حوكمة مجلس الإدارة المنظمات غير الحكومية الدولية على العمل كوسطاء لإنشاء جسر بين الجهات الفاعلة في البلدان المتقدمة التي تتميز بإعدادات رسمية قوية، وتلك الموجودة في البلدان النامية التي تتميز بأوضاع غير رسمية واسعة النطاق.

وترى كل من جوانا ماير وميريام وولف في حديثهما عن المنظمات الهجينة كمواقع لإعادة تصور الحوكمة التنظيمية في الفصل السادس عشر أن المنظمات الهجينة، أي المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهداف مزدوجة، تمثل موقعاً مهماً لإعادة التفكير وربما إعادة صياغة منظورنا بشأن الحوكمة التنظيمية. وتقدم الكاتبتان لمحة عامة عن تحديات الحوكمة المحددة التي تواجهها المنظمات الهجينة وتبحثان في الأساليب التقليدية والأكثر حداثة وقدرتها على فهم الحوكمة في المنظمات المختلطة.

الجزء الرابع: تحديات مستقبلية

يتناول هذا الجزء من الكتاب بعض التحديات المستقبلية التي تناقشها الفصول الخمسة الأخيرة من الكتاب والتي تتضمن وضع المنظمات غير الربحية في الحوكمة العامة، والحوكمة متعددة المستويات ودور منظمات المجتمع المدني في نظام الاتحاد الأوروبي، واتجاهات وتأثيرات تسويق القطاع الثالث، التقلبات والانعطافات في ممارسة المساءلة في القطاع غير الربحي.

يقدم الفصل الأول من هذا الجزء – الفصل السابع عشر من الكتاب - لمحة عامة عن ثلاثة أنماط للإدارة العامة: البيروقراطية، والإدارة العامة الجديدة، والحوكمة العامة، وتأثيرها على المنظمات غير الربحية كشركاء للحكومة في تقديم الخدمات الاجتماعية. ويتم تصنيف العلاقات بين المنظمات غير الربحية والحكومات وتجميعها في مجموعات من الدول تختلف فيما يتعلق بأنماط التعاون ودرجة استقلالية المنظمات غير الربحية عن الحكومة. وعلى الرغم من أن المجموعات كانت مميزة تمامًا في يوم من الأيام ، إلا أنها تميل بشكل متزايد إلى التقارب فيما يتعلق بالأدوات والوسائل التي وضعتها الحكومات لإنشاء وتنظيم ومراقبة تقديم الخدمات العامة من خلال المنظمات غير الربحية. ويستنتج الباحثان أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بالمنظمات غير الربحية والاهتمام الكبير بالحوكمة العامة باعتبارها أحدث طريقة للإدارة العامة، فإن وضع المنظمات غير الربحية في ترتيبات الحوكمة يتعرض لخطر متزايد في جميع أنحاء العالم.

وفي استعراضها للحوكمة متعددة المستويات ودور منظمات المجتمع المدني في نظام الاتحاد الأوروبي تنظر الباحثة كارلو روزا لمنظمات المجتمع المدني كجهات فاعلة ومهمة في نظام الحوكمة متعدد المستويات في الاتحاد، وتقدم تحليلاً للحوكمة متعددة المستويات لمنظمات المجتمع المدني فيما يتعلق بأنشطة الدعوة وتقديم الخدمات، وتنظر إلى كل نشاط من تلك الأنشطة على أنه يميز نوعًا معينًا من علاقات الحوكمة وأن تلك العلاقات تعمل على إضفاء الشرعية على تكامل الاتحاد الأوروبي. وتستخدم الباحثة في هذا الفصل مجموعة من النصوص من منظمات المجتمع المدني على مستوى الاتحاد الأوروبي النشطة في مكافحة التمييز وقضايا حقوق الإنسان كرسوم توضيحية لاستكشاف كيفية قيام منظمات المجتمع المدني النشطة على مستوى الاتحاد الأوروبي بوضع تصور لقضايا مثل الحوكمة وأنشطة المناصرة ووظائف تقديم الخدمات.

ويناقش مايكل روي وأنجيلا إيكنبيري وسيمون تيسدال في الفصل التاسع عشر تبني الممارسات والقيم التجارية والتسويقية من قبل المنظمات غير الربحية ومؤسسات القطاع الثالث، والآثار المترتبة على ذلك بالنسبة لحوكمة المنظمات والمجتمع على نطاق أوسع. ويقدم الباحثون ثلاثة اتجاهات مترابطة ومؤثرة، وهي الاعتماد على الدخل التجاري أو المكتسب ، وظهور «المؤسسة الاجتماعية» ونمو التسويق ، حيث أصبحت هذه الاتجاهات مؤثرة بصورة واضحة على الأداء التنظيمي بعد أن أصبحت القيم المستندة إلى السوق تتخلل جميع جوانب الحياة اليومية. ويختتم الباحثون هذا الفصل بمناقشة الآثار المترتبة على الحوكمة والتوجهات البحثية المحتملة.

كما يهتم هذا الجزء بالتقلبات والانعطافات في ممارسة المساءلة في القطاع غير الربحي من خلال الفصل العشرين من الكتاب حيث يناقش داميان موري أولاً الأسس النظرية التي تقوم عليها ديناميكيتان مختلفتان لمساءلة الحوكمة في القطاع غير الربحي، مع تسليط الضوء على مخاطر الاضطرابات التنظيمية الناجمة عن انتشار أشكال المساءلة «التصاعدية» و «الخارجية» و «الوظيفية» وصعوبات المساءلة أمام جميع أصحاب المصلحة. كما يناقش الباحث مساءلة المنظمات غير الربحية في واقع الممارسة العملية، مع إبراز ثلاثة اتجاهات: انتشار منطق التقييم «العلمي» و «البيروقراطي» الذي يفرضه المموّلون ؛ والغموض في «المشاركة» كآلية للمساءلة ؛ والممارسة التطوعية لـ«محاسبة القيمة المختلطة» من قبل آخرين من خارج المنظمات غير الربحية. ويستفسر دينيس يونغ في الفصل الأخير عن إمكانية وجود نظرية شاملة لشرح كيفية إدارة المنظمات غير الربحية على جميع هذه المستويات من خلال مراجعة النظريات المستخدمة في الفصول السابقة من هذا الكتاب، وتقييم الثغرات والتناقضات وفرص التنمية المستقبلية.

مشروع العمل الخيري الخاص في أوربا

مشروع بحثي قام به معهد الإدارة غير الربحية في WU Vienna التابع لجامعة WU والتي تعد واحدة من أكبر وأحدث جامعات الأعمال والاقتصاد في أوروبا. ويسعي المعهد لتطوير ونشر وتعليم رؤى عالية الجودة تتناول التحديات التنظيمية للمنظمات غير الربحية والمشاركة المدنية والقطاع غير الربحي.

وجاء المشروع الحالي من منطلق العمل الخيري الخاص ودوره في تمويل الصالح العام، حيث أكتسب اهتمامًا متزايدًا داخل أوروبا في العقود الماضية. وعلى عكس من الدول الأنجلو ساكسونية التي لا يُعرف الكثير عن العطاء الخيري ومحدداته فيها. لذا يسعي مشروع التأهيل من ميكايلا نيومير في البحث عن العطاء من خلال شرح السلوك الخيري الفردي في السياق الأوروبي. ويهدف إلي: أولاً استكشاف كيف تساهم المناهج النظرية المختلفة في شرح سلوك المانحين وتعزيز الممارسة الخيرية.

ثانيًا البحث في محددات تفضيلات المانحين لأسباب خيرية معينة ويقدم رؤى حول طابع إعادة التوزيع للعطاء الخاص.

(معهد الإدارة غير الربحية في WU Vienna).

أصدرت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين تقريرها السنوي حول العمل الخيري الإسلامي

والذي أشار إلي تلقى صندوق الزكاة للاجئين التابع للمفوضية ٣٥ مليون دولار أمريكي من خلال تبرعات الزكاة والصدقات في عام ٢٠٢١ ، لمساعدة ١،٢٧٥،٠٠٠ لاجئ ونازح داخليًا في ١٤ دولة.

وأوضح التقرير أن جميع مساهمات الزكاة التي يتلقاها صندوق زكاة اللاجئين توزعت وفق سياسة توزيع الزكاة بنسبة ١٠٠٪ ، على ٥٣٪ من إجمالي المستفيدين من الصندوق (٦٧٩ ألف فرد) ، فيما ساعدت تبرعات الصدقة نسبة ٤٧٪ المتبقية من المستفيدين (٥٩٦ ألف فرد).

ISOBOX

الملخص الأول:

الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية: مؤشر على الاستعداد الإداري أم احتياجات البرنامج؟

Human Resources in Nonprofits: An Indicator of Managerial Preparedness or Program Needs?

يتناول هذا المقال اختبار ما إذا كان اعتماد المنظمة غير الربحية على الموظفين والمتطوعين مرتبطًا باحتياجات برنامجها أو استعدادها الإداري لإدارة هذه الموارد البشرية، أو مزيجًا منها. وتقوم باستخدام مجموعات بيانات إحصاءات الدخل (SOI) المقدمة من المركز الوطني للإحصاءات الخيرية (NCCS) . وتظهر نتيجة الدراسة أن كلا من غرض المنظمة غير الربحية لتقديم الخدمات ، والاستعداد الإداري داخل مؤسسة غير ربحية يرتبطان بشكل كبير بزيادة عدد الموظفين و المتطوعين؛ بالإضافة إلى ذلك فإن الارتباط بين الزيادة في احتياجات البرنامج والزيادة في عدد الموظفين والمتطوعين يمكن أن يكون مشروطًا بالاستعداد الإداري للمنظمة. و تؤكد نتائج الدراسة على حاجة المنظمات غير الربحية والجهات المانحة لها ، وخاصة الحكومات والمؤسسات ، إلى بذل جهود مدروسة لضمان الاستعداد التنظيمي والقدرة على إدارة واستدامة إمدادات الموارد البشرية.

إعداد	الناشر	تاريخ النشر
خلدون أبو عاصي و سويون جو و أنجيلا بيس Khaldoun Abou Assi & Suyeon Jo & Angela Bies	PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW https://doi.org/10.108015309576.2022.2036202/	١٤ فبراير ٢٠٢٢

الملخص الثاني:

إدارة مخاطروفوائد التقنيات الرقمية في تقديم المساعدة الاجتماعية

Managing the Risk and Benefits of Digital Technologies in Social Assistance Provision

إعداد	بيكي فيث و توني روبرتس Becky Faith and Tony Roberts
الناشر	معهد دراسات التنمية Institute of Development Studies
تاريخ النشر	فبراير ٢٠٢٢ ٢٠٢٢ Feb

تعمل وكالات المعونة والحكومات والجهات المانحة على توسيع الاستثمار في رقمنة أنظمة تحديد المستفيدين وتسجيلهم ، وفي الأنظمة الرقمية للمدفوعات النقدية ، وفي التحكم عن بعد والخوارزميات لبرامج الحماية الإنسانية والاجتماعية. ويحدث هذا بطرق قد تسهل الانتقال من المساعدة الإنسانية إلى المساعدة الحكومية وقد يتيح ذلك توفير الحماية الاجتماعية المستجيبة للصدمات. ومع ذلك ، فإن الجهات الفاعلة في مجال الحماية الإنسانية والاجتماعية تشعر بقلق متزايد بشأن مجموعة من المخاطر وفراغات المساءلة المرتبطة باعتماد هذه التقنيات، في حين أن المطالبات المتعلقة بفوائد الرقمنة غالبًا ما تستند إلى وفورات في التكاليف، إلا أنه لا يمكن الوصول بسهولة إلى البيانات المتعلقة بهذه التكاليف والفوائد. وهناك أيضًا حاجة ملحة لاعتماد مناهج للقيمة مقابل المال في هذا القطاع تعترف بالكرامة الرقمية للمستفيدين. وتوجد فجوة معرفية حول كيفية تأثير التحرك نحو تحديد القياسات الحيوية وإدارة الخوارزميات باستخدام بيانات الحماية الإنسانية والاجتماعية على مصالح السكان المعرضين للخطر ، وكذلك هناك فجوة في البحث تركز على وجهات نظر هؤلاء السكان واهتماماتهم وأولوياتهم

الملخص الثالث:

تأطير التأثيرات والنزاهة الإجرائية وردود فعل مديري المنظمات غير الربحية على تسريح العمال في الوظائف استجابةً للصدمة الاقتصادية لأزمة كوفيد-١٩

Framing Effects, Procedural Fairness, and the Nonprofit Managers' Reactions to Job Layoffs in Response to the Economic Shock of the COVID-19 Crisis

إعداد	مين هيو كيم Min-Hyu Kim
الناشر	اسبرنجر Springer Nature
تاريخ النشر	٩ يناير ٢٠٢٢ ٩ January ٢٠٢٢

لقد تحدى جائحة COVID-١٩ جدوى وفعالية المنظمات غير الربحية التي تجبرهم على اتخاذ خيارات صعبة. تشير الدلائل إلى أن الصياغات المختلفة أو إعدادات الرسائل قد تؤثر على قرارات الأشخاص عند تقديم معلومات نتائج مكافئة مع تأطير إيجابي أو سلبي. ومع ذلك ، كانت هناك محاولات قليلة لتقييم كيف تشكل العدالة الإجرائية وتأثيرات الإطار ردود أفعال مديري المنظمات غير الربحية على تسريح الوظائف بسبب جائحة COVID-١٩. باستخدام تجربة استقصائية ، نستكشف ما إذا كانت تأثيرات التأطير - من خلال التأثير على تفضيل النتائج المتصورة - والإنصاف الإجرائي يتفاعلان للتأثير على ثقة مديري المنظمات غير الربحية ودعم مؤسساتهم. أشارت نتائج هذا التصميم التجريبي ٢ × ٢ بين المشاركين إلى أنه فقط عندما يكون الإنصاف الإجرائي منخفضًا نسبيًا ، كان رد فعل مديري المنظمات غير الربحية أكثر إيجابية في الإطار الإيجابي (الاحتفاظ) منه في حالة الإطار السلبي (التسريح). تضيف هذه الدراسة إلى فهمنا لكيفية تأثير الوباء على مديري المنظمات غير الربحية ، بما في ذلك التزامهم بمواصلة العمل في القطاع ، وله آثار عملية على المنظمات غير الربحية التي تدير المرونة في الأزمات.

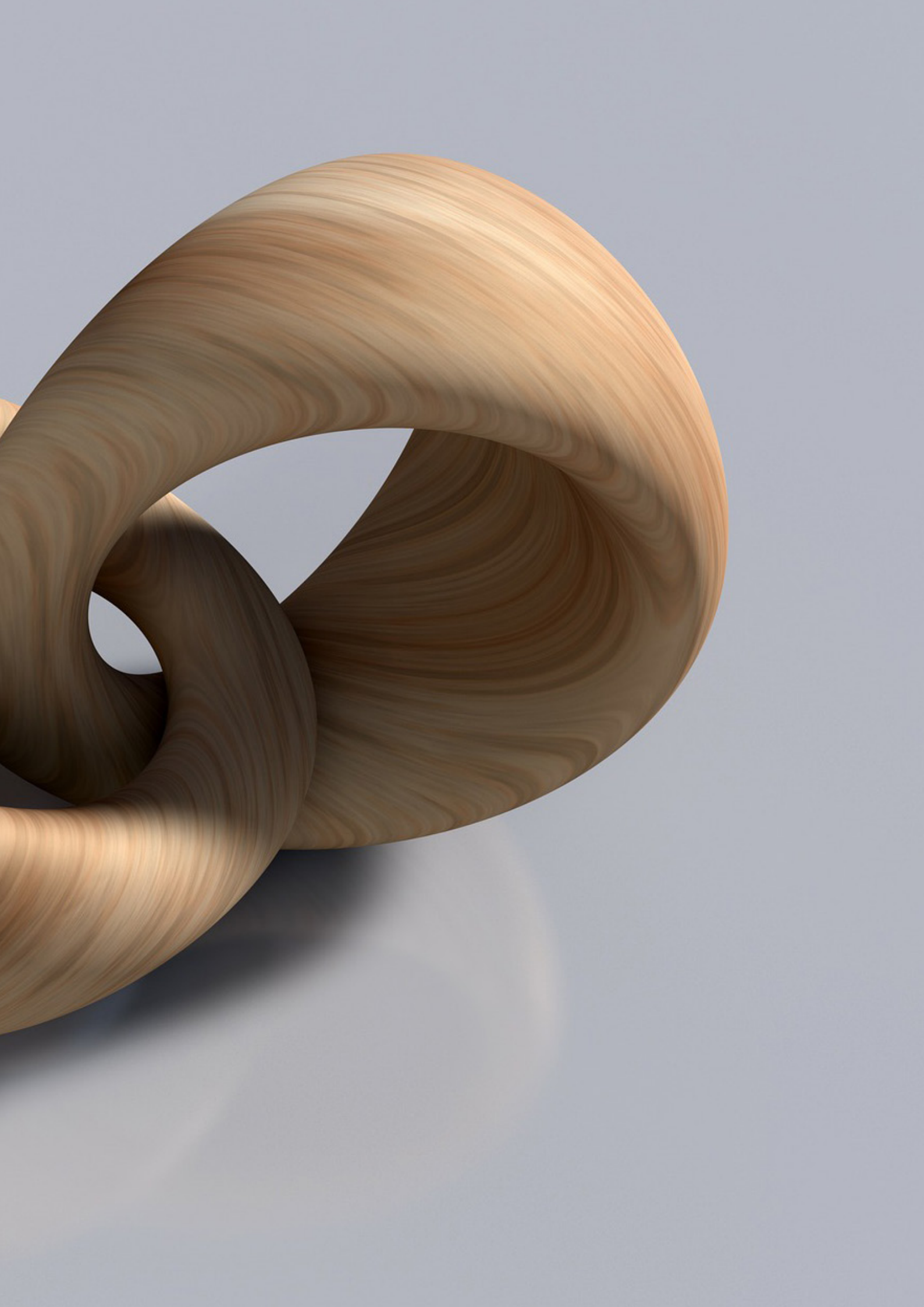
الملخص الرابع

التسويق الخيري عبروسائل التواصل الاجتماعي وتأثيره على صورة العلامة التجارية الخيرية وثقة العلامة التجارية ونية التبرع

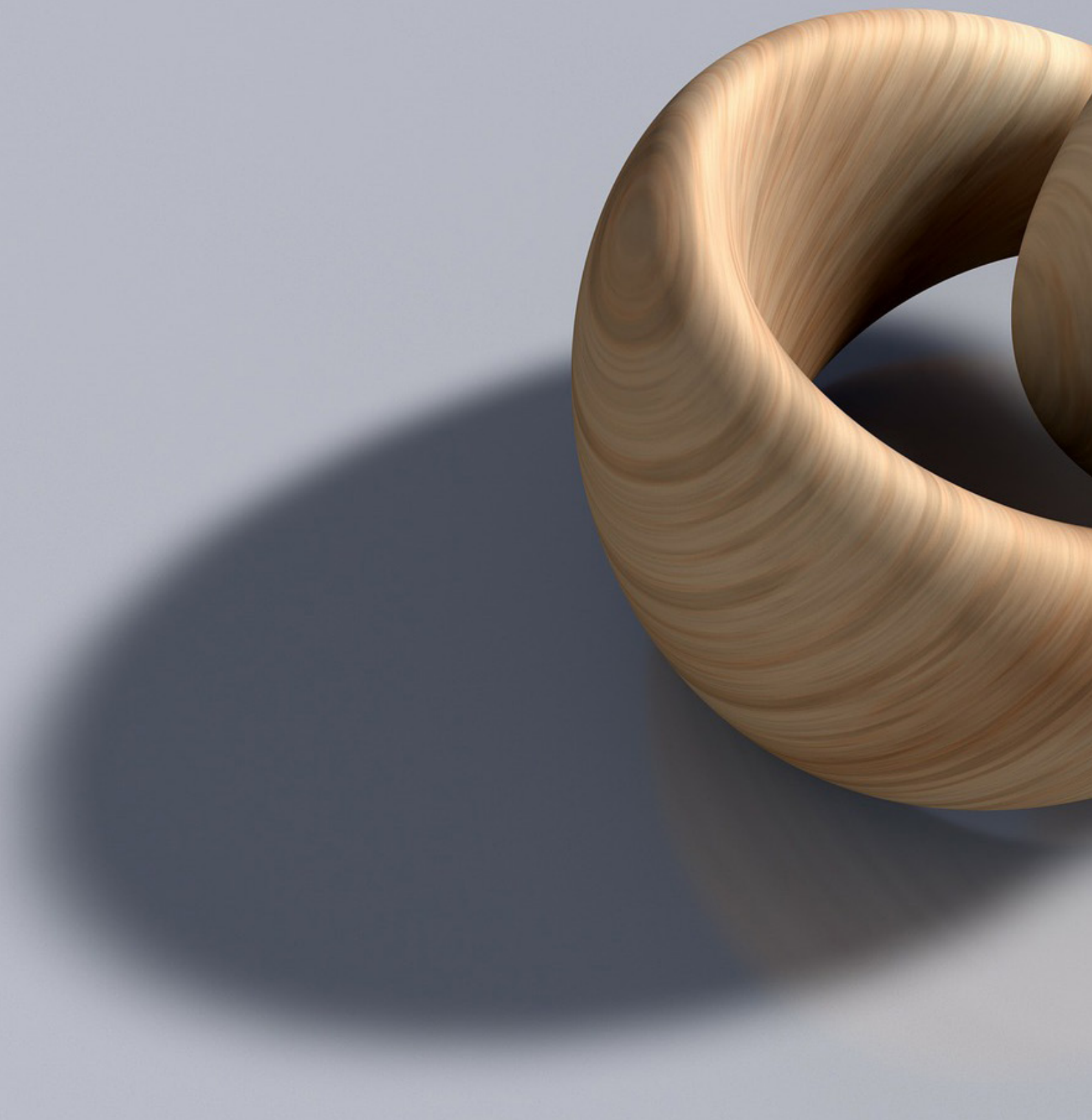
Charity Social Media Marketing and Its Influence on Charity Brand Image, Brand Trust, and Donation Intention

إعداد	يوسف بلجين وآخرون Yusuf Bilgin et al
الناشر	اسبرنجر نيتشر Springer Nature
تاريخ النشر	٢٠ يناير ٢٠٢٢ ٢٠ January ,٢٠٢٢

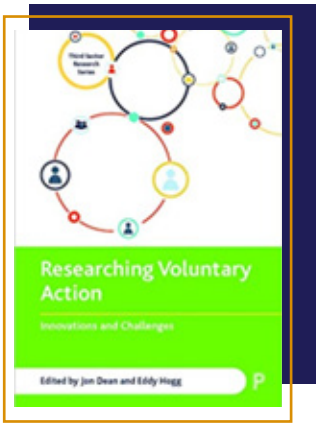
تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الخطوط العريضة للتسويق الخيري عبر وسائل التواصل الاجتماعي (SMM) وتحديد مدى تأثيره على صورة العلامة التجارية الخيرية وثقة العلامة التجارية ونية التبرع. وتم جمع البيانات من متابعي الجمعيات الخيرية التركية العاملة دوليًا على وسائل التواصل الاجتماعي، حيث تم اختبار النموذج النظري والفرضيات باستخدام نمذجة المعادلات البنائية. وتتكون أبعاد التسويق الخيري عبر وسائل التواصل الاجتماعي (Charity SMM) من البعد الوعي والتفاعل وحسن التوقيت والمعلومات والتخصيص والإعلان. أما الوعي فهو البعد الوحيد الذي له تأثير مباشر وكبير على نية التبرع. ويؤثر التوقيت المناسب والمعلوماتية والإعلان بشكل كبير على صورة العلامة التجارية الخيرية ، في حين تتأثر ثقة العلامة التجارية بالمعلومات والتخصيص. إلى جانب ذلك ، تؤثر هذه الأبعاد ككل ، على نية التبرع بشكل مباشر وغير مباشر من خلال صورة العلامة التجارية وثقة العلامة التجارية. لذلك ، فإن صورة العلامة التجارية الخيرية وثقة العلامة التجارية أمران حاسمان للجمعيات الخيرية للترويج لنية التبرع من خلال التسويق الخيري عبر وسائل التواصل الاجتماعي (SMM). لذلك توصي هذه الدراسة بشدة بأن تركز المؤسسات الخيرية بشكل أساسي على تطوير صورة علامتها التجارية واكتساب الثقة في المتبرعين الحاليين والمحتملين.



«يحتاج القطاع غير الربحي للعمل الخيري المجتمعي إلى تجاوز الشراكة المترددة والانتقال إلى المرحلة التالية حيث يتم احتضان المؤسسة التجارية لابتكاراتها».



ثالثاً:
تعريفات الكتب الحديثة



الكتاب الأول

البحث في العمل التطوعي: الابتكارات والتحديات

Researching Voluntary Action: Innovations and Challenges

يقدم الكتاب القضايا المنهجية للبحث في مجال العمل التطوعي والسلوك الخيري والمشاركة في المنظمات التطوعية غير الربحية اعتماداً علي دراسة الحالة، وتحليل المحتوي الإعلامي والدراسات الاستقصائية. ويركز علي التحديات التي التواجه الباحثين في مجال العطاء الخيري. ويدرس هذا الكتاب أساليب وأدوات الدراسة البحثية بشكل متعمق، حيث يناقش المقابلات ومجموعات التركيز في الأبحاث التطوعية، ويقدم عدداً من الابتكارات والتحديات المنهجية التي ناقشها الباحثون في أبحاثهم مما يساهم في توجيه الدراسات المستقبلية وتعميق الفهم لدور القطاع الثالث. كما يناقش الكتاب دور العمل التطوعي كعامل للتغيير. بالاعتماد على البحث حول دوائر العطاء، ويعرض منهجية لإعداد البحث التشاركي بصورة سليمة . ويعد هذا الكتاب من المراجع المفيدة للباحثين الاجتماعيين والطلبة والمهتمين بأبحاث القطاع غير الربحي .

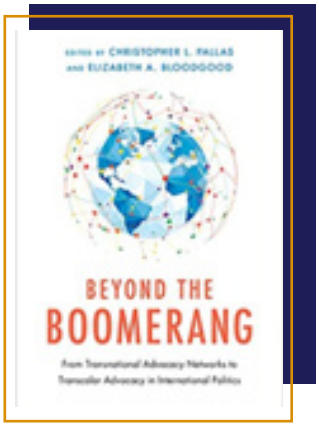
جود وين و إيدي هوج

Jon Dean & Eddy Hogg

بوليسي للنشر

Policy Press

٢٠٢٢



الكتاب الثاني

ما وراء الطفرة: من شبكات المناصرة العابرة للحدود والتحول في المناصرة الدولية السياسية :تأملات إثنوغرافية حول المنظمات غير الحكومية.

Beyond the Boomerang: From Transnational Advocacy Networks to Transcalar Advocacy in International Politics (NGOgraphies) : (Ethnographic Reflections on NGOs

يسعي هذا الكتاب لتطوير نظرية ماواء الطفرة حول شبكات المناصرة ويقدم عدداً من دراسات الحالة المتنوعة مثل تغير المناخ، وفيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز، والتهديدات المتزايدة للناشطين في العديد من المجتمعات، حيث يسلط المؤلفان الضوء على مبادرات المدافعين على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، مما يدل على أن النشاط في مجموعة متنوعة من القضايا قد يكون مشروطًا بالظروف الوطنية، ولكنه لم يعد يقتصر على نهج رد الفعل تجاه الدولة القومية أو يعتمد على القيادة في المنظمات غير الحكومية. ويقدم الكتاب تصوراً حول النقابات العالمية وقدرة المجتمع المدني العالمي على بناء شبكات وتحالفات مناصرة فعالة باستقلالية عن المنظمات غير الحكومية. ويؤطر الكتاب قضية المناصرة بشكل فعال ويساعد في تشكيل خطاب حولها

كريستوفر بالاس و إليز ابيث بلدقود

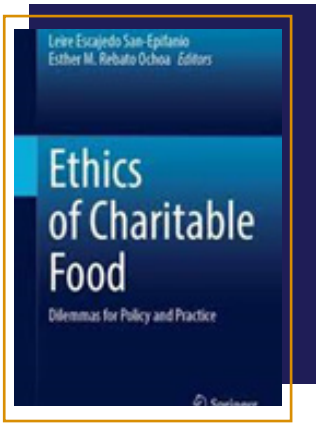
Christopher L. Pallas & Elizabeth A. Bloodgood

مطبعة جامعة الاباما

University Alabama Press

٢٠٢٢

الكتاب الثالث

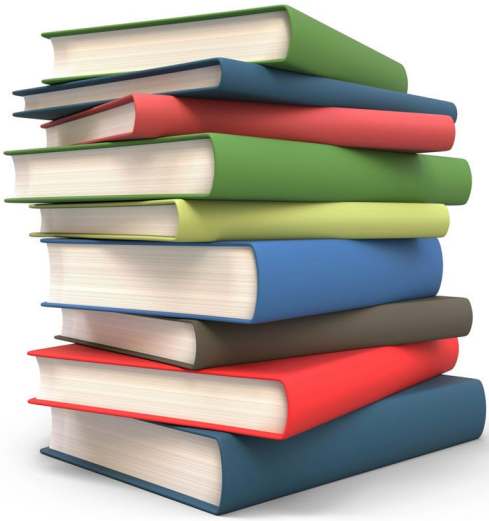


أخلاقيات الغذاء الخيري: معضلات السياسة والممارسة
Ethics of Charitable Food: Dilemmas for Policy and Practice

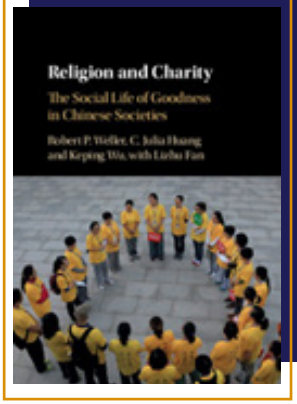
ازداد انعدام الأمن الغذائي وهدر الغذاء بشكل كبير في العقد الأخير. لذا يستعرض هذا الكتاب الأعمال الخيرية الغذائية و»أخلاقيات الإيثار الخالص»، ويسعى أيضا لتوضيح سبل تعزيز الوعي بأخلاقيات التبرع الغذائي. ويركز الكتاب علي التعريف بالمعضلات حول الطعام الخيري ومحاولات تعزيز السياسات والممارسات حوله، كما يعرض مناقشات حول الممارسات الأخلاقية والجوع العالمي، ويركز علي الحق في الغذاء لتحقيق الاستقلالية. ويقدم الكتاب تجربة تناول الطعام في إسبانيا وتجربة خصخصة مؤسسة الغذاء الخيرية في كندا والآثار المترتبة على الجوع المحلي، والحد من الفقر والسياسة العامة. كما يبحث الكتاب في العلاقة الموجودة بين التقاليد الدينية و التبرع بالطعام

نيل مالهوترا
Neil Malhotra

هارفارد بيزنس ريفيو للنشر
Harvard Business Review Press
٢٠٢٢



الكتاب الأول



ليزو فان وآخرون

Robert Weller ، Julia Huang,
Keping Wu. Lizhu Fan,

مطابع جامعة كامبردج

Cambridge University Press

٢٠١٧

الدين والصدقة الحياة الاجتماعية للخير في المجتمعات الصينية

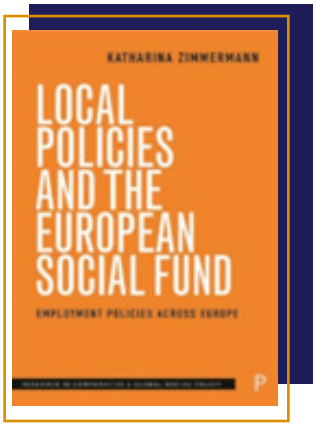
The Social Life of Goodness in Chinese Societies Religion and Charity

هناك دورًا رئيسيًا لمؤسسات المجتمع غير السوقية - الأسرة والدولة والمؤسسات الاجتماعية لتفعيل العمل الخيري والصدقات بعيداً عن الأسواق المالية. يركز هذا الكتاب علي تقديم دراسة انثروبولوجية حول الجمعيات الخيرية في المجتمعات الصينية المعاصرة لتقديم خارطة طريق للنظرية الأنثروبولوجية المبتكرة حول موضوع الأديان المشاركة في مجتمعات شرق آسيا، ويشجع علي المزيد من البحث في التطوع الديني وما سمي «بأنثروبولوجيا الخير». ويطرح الكتاب عدداً من دراسات الحالة المقارنة في الصين وتايوان وماليزيا خلال الثمانينيات وما بعدها ، ويحدد بعض الأشكال الجديدة للعمل الخيري الديني بالإضافة إلى عرض أفكار جديدة.

ويتطرق الكتاب إلي موضوع أشهر الأديان المنخرطة في العمل الخيري الصناعي في الحياة الاجتماعية للخير في الصين وتايوان وماليزيا، كما يناقش القوى المتعددة التي عززت فهماً جديداً لفعل الخير والذي أصبح مهماً بشكل تصاعدي بفضل التغيرات في الحوكمة والتواصل والاقتصاد.

ويهتم الكتاب أيضاً بمفهوم المنظمة الاجتماعية الصناعية للعمل الخيري بواسطة الدولة. ويجيب علي عدد من التساؤلات منها : ما الذي يعزز الصور المختلفة للخير في تلك المجتمعات؟ وماهي أشكال الروابط الاجتماعية التي تجعل العمل الخيري المنظم ممكناً وتربطه بالصالح العام؟ كما يعرض الكتاب كيف يمكن أن يخلق تبادل الهدايا وروابط التضامن الاجتماعي، وتوسيع رأس المال الاجتماعي للفرد مشاركة الجميع في علاقات تبادلية تمكنهم وتشجعهم علي المساعدة وعمل الخير حتي في المجتمعات الصناعية. ويعد الكتاب مفيداً للمهتمين بالأبحاث العلمية في هذا المجال والأكاديميين، والعاملين المهنيين للاطلاع علي التجارب الميدانية

الكتاب الثاني



السياسات المحلية والصندوق الاجتماعي الأوروبي سياسات التوظيف في جميع أنحاء أوروبا

Local Policies and the European Social Fund Employment Policies Across Europe

لوك جيوجيجان و جيسون ليفر و إيان ماكجيمبسي
Luke Geoghegan, Jason Lever and Ian McGimpsey

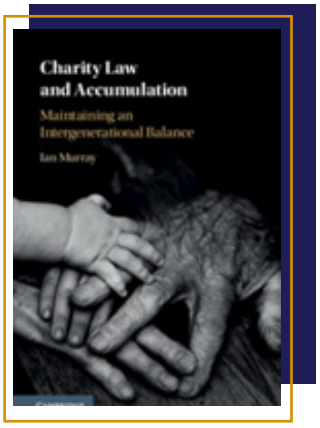
جامعة بريستول للنشر
Bristol University Press

٢٠١٦

يشرح هذا الكتاب كيف تتفاعل المجالات الاجتماعية وسياسة التوظيف مع الصندوق الاجتماعي الأوروبي (ESF) ويعمل علي تحديد دور الصندوق الاجتماعي الأوروبي في سياسات التنشيط المحلية. يدرس الكتاب ما يشكل ردود فعل السياسة المحلية على الصندوق الاجتماعي الأوروبي ESF وما هي آثار ردود الفعل هذه على التغيير في مجالات السياسة المحلية، ويقوم بعرض مقارنة البيانات من ١٨ دراسة حالة محلية عبر ٦ دول أوروبية. كما يستعرض الكتاب عدداً من الموضوعات ومنها التعرف علي ما هي السياسات الاجتماعية وسياسات التوظيف وكيف ترتبط بسوق العمل والخدمات الاجتماعية والسياسات الاقتصادية. ويصف الكتاب تشابك السياسات الاجتماعية وسياسات التوظيف بين الدول الأوربية بشكل لا ينفصل تقريبًا، ويربط أهمية الموضوع بمصطلح «السياسات الاجتماعية» والذي يشير بشكل عام إلى الحماية الاجتماعية والخدمات العامة التي تسعى إلى تحسين رفاهية الناس مثل الخدمات الصحية.

ويقدم الكتاب فصلاً حول نظرة عامة على ما يجري على المستوى الأوروبي للتطوير ولتنظيم أهداف سياسات الاتحاد الأوروبي الاجتماعية والتوظيف ، وخاصة الصناديق الهيكلية للاتحاد الأوروبي. ويظهر أهمية للإطار البيئي والاجتماعي (ESF) كأداة حوكمة متكاملة. ويسلط الضوء علي سياسات الرفاهية المحلية في دول الرفاهية الأوروبية.

الكتاب الثالث



قانون العمل الخيري والتراكم يحافظان على التوازن بين الأجيال

Charity Law and Accumulation Maintaining an Intergenerational Balance

إيان موراي
Ian Murray

مطابع جامعة كامبردج
Cambridge University Press

٢٠١٦

يتناول هذا الكتاب القضية المتعلقة بقوانين العمل الخيري في محاور وهي عمل الجمعيات الخيرية والتراكم، وتحديد الجمعيات الخيرية، وإصلاح الجمعيات الخيرية والتراكم، وذلك من خلال تحليل معياري ومقارن للقيود القانونية على التراكم من قبل المؤسسات الخيرية. ويكشف الكتاب أن القيود القانونية تحتوي على ثغرات كبيرة فيما يتعلق بتوزيع المنافع بين الأجيال وبتوازن صنع القرار بين الأجيال. ويؤكد الكتاب أن هناك مجالًا لإصلاح القانون من أجل تحديد وإدماج مبادئ العدالة بين الأجيال بشكل أفضل في تنظيم المؤسسات الخيرية.

يذكر الكتاب أن الجيل الحالي قادر على تجاهل قيود الإنفاق ومتطلبات التراكم المستمرة ، لذا يتوجب علي مراقبي المؤسسات الخيرية الحاليين أن يتمتعوا بقدرة أكبر على تجاهل قيود أو متطلبات التراكم من أجل تبني مبادئ مختلفة للعدالة بين الأجيال، واتباع طرق أكثر كفاءة. كما يشير الكتاب إلى أن هناك مجموعة من القيود القانونية التي تسعى إلى تقليل التكاليف وأن القضية الحاسمة هي قدرة المنظمين على العمل بشكل تعاوني لسد الفجوات المتعلقة بقوانين العمل الخيري.

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

المعايير الأخلاقية رابطة محترفي جمع التبرعات بالولايات المتحدة الأمريكية

(اعتمدت في عام ١٩٦٤ ، وعُدلت في أكتوبر ٢٠١٤)

تؤمن رابطة محترفي جمع التبرعات بأن السلوك الأخلاقي يعزز تنمية ونمو المتخصصين في جمع الأموال ومهنة جمع التبرعات ويعزز العمل الخيري والعمل التطوعي. ويقر أعضاء الرابطة بمسؤوليتهم عن توليد أو دعم التوليد الأخلاقي للدعم الخيري. وقد يؤدي انتهاك المعايير إلى إخضاع العضو لعقوبات تأديبية على النحو المنصوص عليه في إجراءات إنفاذ أخلاقيات الرابطة. ويوافق أعضاء الرابطة ، من الأفراد والشركات على حد سواء ، على الالتزام (والتأكد ، قدر المستطاع ، من أن جميع أفراد طاقم العمل يلتزمون) بمعاييرها.

أولاً: الثقة العامة والشفافية وتضارب المصالح:

يتعين على الأعضاء ما يلي:

١- عدم الانخراط في أنشطة تضر بمنظمات الأعضاء أو العملاء أو المهنة أو تضر بسمعة المهنة عن قصد.

٢- عدم الانخراط في أنشطة تتعارض مع الالتزامات الأخلاقية والقانونية الخاصة بهم أو تجاه مؤسساتهم أو عملائهم أو مهنتهم.

٣- الكشف بشكل فعال عن جميع حالات تضارب المصالح المحتملة والفعلية ؛ مثل هذا الكشف لا يمنع أو يشير إلى وجود مخالفات أخلاقية.

٤- عدم استغلال أي علاقة مع متبرع أو متطوع أو عميل أو موظف لصالح الأعضاء أو منظماتهم.

٥- الامتثال لجميع القوانين المدنية والجنائية المحلية والولائية والإقليمية والفيدرالية المعمول بها.

٦- التعرف على حدود الكفاءة المهنية الفردية الخاصة بهم.

٧- تقديم وتوريد المنتجات و / أو الخدمات بأمانة ودون تحريف.

٨- تحديد طبيعة والغرض من أي علاقة تعاقدية في البداية وتكون مستجيبة ومتاحة للأطراف قبل وأثناء وبعد أي بيع للمواد و / أو الخدمات.

٩- لا تنتهك أبدًا حقوق الملكية الفكرية لأطراف أخرى عن عمد.

١٠- حماية سرية جميع المعلومات المميزة المتعلقة بعلاقات المزود / العميل.

١١ لا تحط من قدر المنافسين بشكل غير صادق.

١١- لا تقلل من قدر المنافسين بشكل غير صادق.

إدارة الأموال الخيرية:

١٢- التأكد من أن جميع مواد الالتماس والاتصال دقيقة وتعكس بشكل صحيح مهمة مؤسستهم واستخدام الأموال المطلوبة.

١٣ -ضمان تلقي الجهات المانحة نصيحة مستنيرة ودقيقة وأخلاقية حول القيمة والآثار الضريبية للمساهمات.

١٤- ضمان استخدام المساهمات وفقًا لنوايا الجهة المانحة.

١٥- ضمان الإشراف المناسب على جميع مصادر الإيرادات بما في ذلك التقارير في الوقت المناسب عن استخدام وإدارة هذه الأموال.

١٦- الحصول على موافقة صريحة من الجهات المانحة قبل تعديل شروط المعاملات المالية.

التعامل مع المعلومات السرية وحقوق الملكية الفكرية:

١٧- عدم إفشاء المعلومات السرية أو المميزة للأطراف.

١٨- التمسك بالمبدأ القائل بأن جميع المعلومات التي تم إنشاؤها بواسطة المتبرعين أو نيابة عن المنظمة أو العميل تكون ملكًا لتلك المنظمة أو العميل.

١٩- منح المتبرعين والعملاء الفرصة لإزالة أسمائهم من القوائم التي يتم بيعها أو تأجيرها أو تباداها مع المنظمات الأخرى.

٢٠- عند استعراض نتائج جمع التبرعات، استخدم أساليب محاسبية دقيقة ومتسقة ومتوافقة مع المبادئ والتوجيهات ذات الصلة التي اعتمدتها السلطات المسئولة.

التعويضات والمكافآت:

٢١- لا تقبل التعويض أو الدخول في عقد يستند إلى نسبة مئوية من المساهمات ؛ ولا يجب أن يقبل الأعضاء أتعاب البحث أو الرسوم الطارئة.

٢٢- يُسمح بقبول التعويض المستند إلى الأداء، مثل المكافآت، وفقط إذا كانت هذه المكافآت تتفق مع الممارسات السائدة داخل المنظمة الخاصة بالأعضاء ولا تستند إلى أي نسب مئوية للمساهمات.

٢٣- لا تقدم ولا تقبل المدفوعات التي تهدف إلى التأثير على اختيار المنتجات أو الخدمات.

٢٤- عدم دفع رسوم أو عمولات أو نسبة مئوية على أساس المساهمات.

٢٥- يجب استيفاء المتطلبات القانونية لصرف الأموال إذا كانت قد تم الحصول عليها نيابة عن مانح أو عميل.

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)
المملكة العربية السعودية - جدة
هـاتـف: 920006674
الجوال: 0500642088
www.medadcenter.com
info@medadcenter.com