

التسويق للمنظمات غير الربحية: الرؤى والابتكارات

التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية: دليل عملي لأوقات الديناميكية

ديناميكيات المخاطر: تقنيات تغيير المخاطر والعمل الجماعي في الأحداث الزلزالية

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 التسويق للمنظمات غير الربحية: الرؤى والابتكارات
Marketing for Nonprofit Organizations: Insights and Innovations
- ١٢ التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية: دليل عملي للأوقات الديناميكية
Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times
- ٢٠ ثانياً: ملخصات الأوراق العلمية:
- ٢٠ • منظور القيادة غير الربحية في تخطيط التعاقب مع دراسة الحالة النوعية
Nonprofit Leadership Perspective in Succession Planning with Qualitative Case Study
- ٢١ • عندما تنقص المنظمات غير الربحية المعفاة من الضرائب من قيمة المجتمع
When Tax-Exempt Nonprofits Detract Value from Society
- ٢٢ • أثر المعلومات المحاسبية وجودتها على التمويل الحكومي للمنظمات غير الربحية
The Impact of Accounting Information and Its Quality on Government Funding to Nonprofit Organizations
- ٢٣ • قياس البصمة المدنية للمنظمات غير الربحية
Measuring a Nonprofit's Civic Footprint
- ١٤ ثالثاً: تعريفات الكتب الحديثة
- ٢٦ • تسريع تأثير المنظمات غير الربحية مع سيلزفورس: تنفيذ السحابة غير الربحية لعمليات
فاعلة وفعالة من حيث التكلفة لدفع رسالتك غير الربحية
Accelerating Nonprofit Impact with Salesforce : Implement Nonprofit Cloud for
efficient and cost-effective operations to drive your nonprofit mission
- ٢٦ • المنظمة الذكية غير الربحية: الحفاظ على محور الإنسان في عالم آلي
The Smart Nonprofit: Staying Human-Centered in An Automated World
- ٢٧ • شبكات للتأثير الاجتماعي
Networks for Social Impact
- ٢٧ • إعادة تصور العمل الخيري العالمي: نموذج البنك المجتمعي للتنمية الاجتماعية
Reimagining Global Philanthropy : The Community Bank Model of Social
Development
- ٢٨ • رابعاً: تعريفات بكتب في المجال غير الربحي.
- ٢٨ • حوكمة المنظمات غير الربحية
Governing Nonprofit Organizations
- ٢٩ • البحث عن الاهتمام: المناصرة غير الربحية في عصر وسائل التواصل الاجتماعي
the Quest for Attention: Nonprofit Advocacy in a Social Media Age
- ٣٠ • قياس أداء التغيير الاجتماعي والمساءلة في عالم معقد
Measuring Social Change Performance and Accountability in a Complex World
- ٣٠ • ديناميكيات المخاطر: تقنيات تغيير المخاطر والعمل الجماعي في الأحداث الزلزالية
The Dynamics of Risk Changing Technologies and Collective Action in Seismic
Events

أولاً: القراءات العلمية للكتب

الكتاب الأول:

التسويق للمنظمات غير

الربحية: الرؤى والابتكارات

**Marketing for Nonprofit
Organizations: Insights and
Innovations**

إعداد:

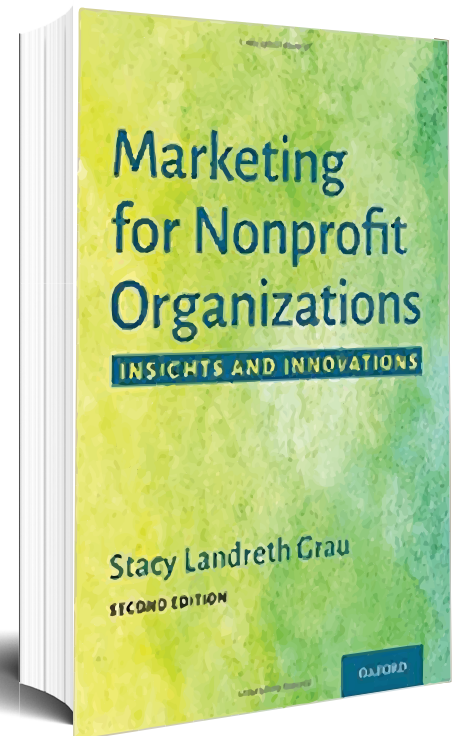
ستاسي لاندريث جراو
Stacy Landreth Grau

الناشر:

مطابع جامعة أوكسفورد
Oxford University Press

تاريخ النشر:

٢٠٢١

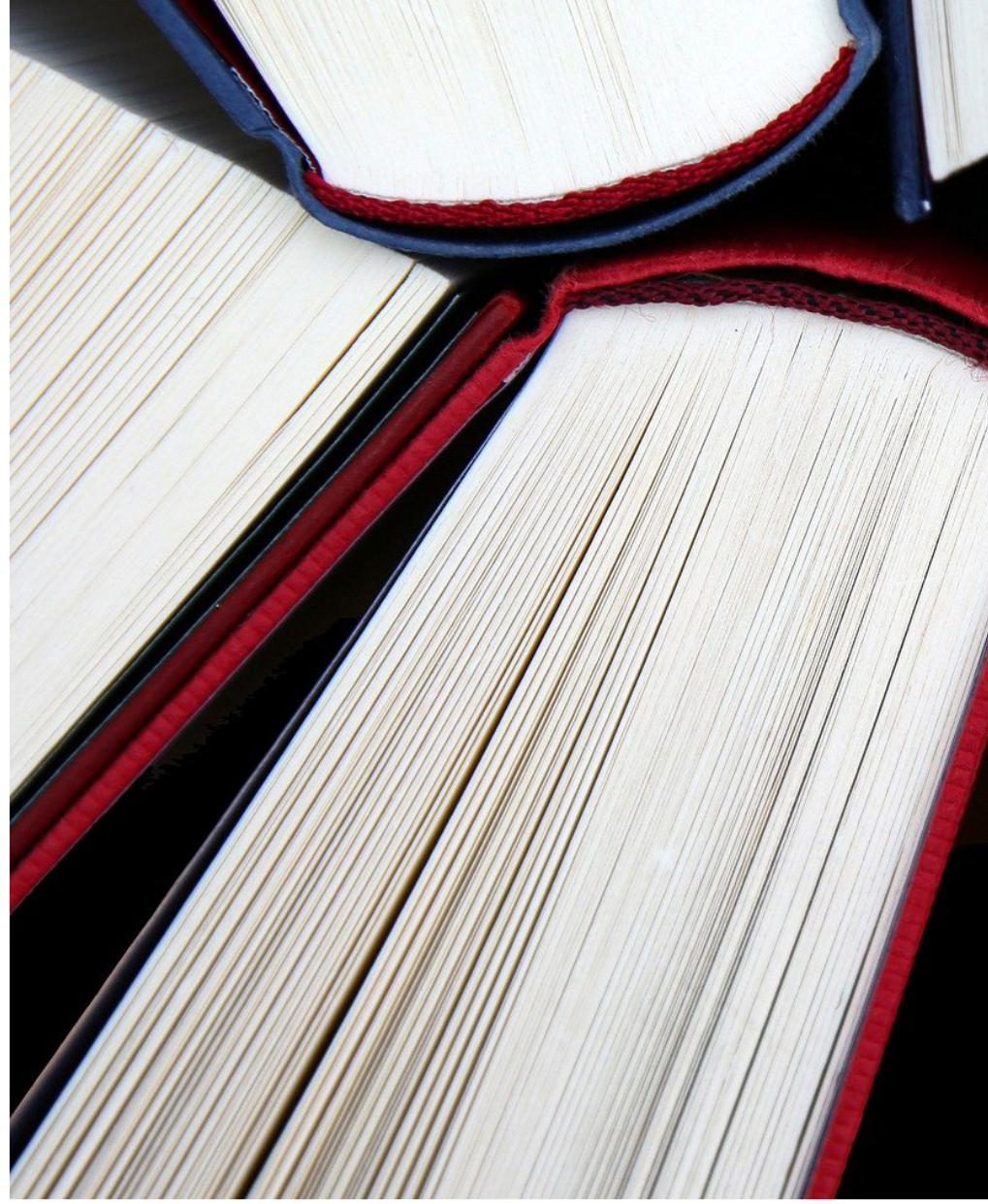


المصادر، لذلك صارت تسعى إلى إيجاد وسائل أكثر استدامة لتحقيق احتياجاتها المالية. من ناحية أخرى، ومن خلال نشاط الشركات في مجال التسويق، تعلمت المنظمات غير الربحية الكثير في مجال التسويق واستفادت من النماذج والمشاريع الاجتماعية الحديثة وخاصة الاتجاه نحو الاستثمار في مؤسسات ذات عوائد مادية بدلاً من التبرعات المباشرة.

محتوى الكتاب

يفحص هذا الكتاب الجوانب المختلفة للتسويق والعلامات التجارية للمنظمات غير الربحية، حيث يقدم الفصل الأول شرحاً لمفهوم التسويق ويناقش الاختلافات بين التسويق الربحي والتسويق غير الربحي، أي القضايا المتعلقة بالجمهور المستهدفة والاختلافات بين مستخدمي الخدمات غير الربحية وآليات التمويل التي تساعدهم على البقاء في العمل، كما يناقش أسباب مقاومة قادة المنظمات غير الربحية للتسويق في الماضي ولماذا أصبح من المهم تبنيها له اليوم والنظر إليه باعتباره أمر ضروري وهام.

ويؤكد الفصل الثاني منه على أهمية تطوير هوية علامة تجارية فريدة للمنظمات غير الربحية، ويتضمن مناقشة موجزة لأهمية سمعة العلامة التجارية في هذه المساحة التنافسية المزدحمة. ويناقش الفصل من الكتاب موضوع التخطيط التسويقي الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية وأهمية تطوير خطة قابلة للتنفيذ. كما يتضمن مخططاً وشرحاً موجزاً لكل قسم من أقسام خطة التسويق، بالإضافة إلى مناقشة نماذج الأعمال المتطورة التي تنطبق على المنظمات غير الربحية. يتناول هذا الفصل أيضاً إجراء تحليلات نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) وتطوير أهداف وقياسات تسويقية فعالة. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن هذا الفصل



بطرق مختلفة نسبياً في هذا المجال. وتتضمن هذه الطبعة من الكتاب (الثانية) العديد من الأمثلة المحدثة بالإضافة إلى معلومات جديدة حول مجموعة من الموضوعات مثل المقاولات الاجتماعية، والتفكير التصميمي، والتأثير الجماعي، والسرد في المنظمات غير الربحية. ويوفر الكتاب نظرة عامة منظمة وسهلة القراءة للاعتبارات المهمة في التسويق للمنظمات والمؤسسات غير الربحية الجديدة والقائمة. ويستعرض الكتاب العديد من العوامل التي ساهمت في تزايد الاهتمام بالتسويق من قبل المنظمات غير الربحية، من بينها أن المنظمات غير الربحية لم تعد تكتفي بما يعود عليها من مصادر تمويلها التقليدية كالمؤسسات والجهات المانحة وغيرها، وخاصة في ظل تذبذب الدعم من هذه

تمهيد:

يقدم كتاب «التسويق للمنظمات غير الربحية: الرؤى والابتكارات» نظرة عامة شاملة على عملية التسويق المكتوبة خصيصاً للمنظمات غير الربحية والمؤسسات ذات التأثير الاجتماعي، حيث يغطي موضوعات مهمة للمهنيين في المجال غير الربحي مثل اختيار السمة المميزة للمنظمة؛ واختيار الجمهور المستهدف؛ ووضع الاستراتيجية؛ ورسم التكتيكات الترويجية، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي؛ وتقييم التسويق. وتعتمد أقسام «الرؤى» من الكتاب بشكل أساسي على البحث الأكاديمي الذي تم نشره وترجمته إلى معلومات قابلة للاستخدام لمختصي التسويق، أما أقسام «الابتكارات» فتسلط الضوء على المنظمات التي تؤدي أعمالها

طرقًا لإشراك مختلف أصحاب المصلحة مثل أعضاء مجلس الإدارة واللجان والمستشارين ، بالإضافة إلى نصائح حول اختيار شركاء التسويق للإعلان وجمع التبرعات والأنشطة الأخرى.

أما الفصول الرابع والخامس والسادس فتهدف إلى توسيع فهم أصحاب المصلحة والتعامل معهم، واستراتيجيات التجزئة والاستهداف وتحديد المواقع للمنظمات غير الربحية، واكتساب البصيرة واستخدام البحوث الكمية والكيفية في أبحاث السوق. أما الفصل السادس فيتوسع في المنتجات والخدمات وأهمية الابتكار، ويتضمن أيضًا دور الإنترنت لأن العديد من المنظمات غير الربحية الجديدة تعيش عبر الإنترنت بشكل أساسي. كما يتناول هذا الفصل أيضًا جوانب المكان والسعر للتسويق غير الربحي ويتوسع في مسألة الابتكار في القطاع العام.

ويستعرض الفصل السابع الاتصالات التسويقية للمنظمات غير الربحية، ويتعامل مع الطرق التي تتواصل بها المنظمة مع أصحاب المصلحة. ويتضمن العرض مناقشة الطبيعة المتغيرة للاتصال حيث تصبح غير خطية ومتعددة البؤر وكيف ينقل هذا النموذج الجديد السيطرة من المنظمة إلى العميل. كما يستعرض هذا الفصل أدوار الإعلانات التقليدية، والعلاقات العامة، وترويج المبيعات، والتسويق المباشر، والاتصالات التفاعلية، وتطوير مواقع الويب ، ووسائل التواصل الاجتماعي ، وتحسين محركات البحث. ويشمل أيضًا برامج الاتصال التي يدعمها الشركاء، مثل التسويق المرتبط بالمهمة والعلامة التجارية لها، ويناقش كيف يمكن للمنظمات غير الربحية الاستفادة من هذه العلاقات. أما الفصل الثامن فيناقش قياس وتقييم الاتصالات التسويقية، وأهمية القياس والتقييم للمنظمات، كما

يتضمن نظرة عامة على المقاييس المهمة التي يجب مراعاتها وكيفية تنفيذ كل منها، ومناقشة موجزة لأهمية تقييم البرنامج وكيفية إجراء التقييم الفعال. ينتهي الفصل بمناقشة القضية



تعريف المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة على ضوء المحددات الضريبية

يشير الكتاب إلى أن الولايات المتحدة بها أكثر من ٢٧ نوعًا من التعيينات الضريبية للمنظمات غير الربحية، منها ما يلي:

- المنظمة غير الربحية هي منظمة أنشئت لأنشطة أخرى غير الربحية.
- يشمل القطاع غير الربحي منظمات مستقلة عن الحكومة وليست جزءًا من قطاع الأعمال الربحي.
- المنظمة غير الحكومية (NGO) وهي أي منظمة غير ربحية مستقلة عن الحكومة.
- المؤسسات الخيرية العامة والخاصة في الولايات المتحدة على النحو المحدد من قبل دائرة الإيرادات الداخلية (IRS).
- منظمات الرعاية الاجتماعية والمدنية الأمريكية على النحو المحدد من قبل مصلحة الضرائب الأمريكية.
- اتحادات التجارة والأعمال الأمريكية على النحو المحدد من قبل مصلحة الضرائب الأمريكية.
- النوادي الاجتماعية والترفيهية الأمريكية على النحو المحدد من قبل

مصلحة الضرائب الأمريكية. • لوائح قانون مصلحة الضرائب الأمريكية التي تنطبق على المنظمات السياسية ، بما في ذلك لجان العمل السياسي (PACs) ، وهي عبارة عن منظمة منفصلة أو صندوق منفصل تتمثل وظيفته في التأثير على انتخابات المناصب العامة الفيدرالية والولائية والمحلية.

ومن المثير للاهتمام ، أن عددًا متزايدًا من التنسيقات «الأخرى» ، مثل شركات الاستحقاقات (B Corp) والشركات ذات المسؤولية المحدودة منخفضة الريح (L3C) ، قد فتحت فرصًا لمزيد من رواد الأعمال الاجتماعيين الذين قد يرغبون في استخدام بعض آليات الأعمال من أجل مساعدة الآخرين.

مفهوم التسويق

يتناول الكتاب مفهوم التسويق ويعرفه وفقًا لجمعية التسويق الأمريكية بأنه النشاط ومجموعة المؤسسات والعمليات الخاصة بإنشاء العروض التي لها قيمة للعملاء والشركاء والمجتمع ككل، والتواصل معها وتقديمها وتبادلها. وهناك العديد من العناصر الأساسية في هذا التعريف والتي تعتبر مهمة لجميع الأعمال، من بينها ضرورة ألا يقتصر التسويق على التواصل فقط، وتركيزه على خلق وتقديم قيمة لأصحاب المصلحة. ويتضمن التسويق بناء علاقات طويلة الأمد لجميع الأطراف المعنية. كما يشير التعريف إلى النتيجة المرجوة للتسويق وهي التبادل الحر بين طرفين لدى كل منهما الرغبة في التخلي عن شيء ما مقابل الحصول على شيء آخر ذي قيمة مرغوبة. ويمكن أن تكون هذه القيمة غير ملموسة ، مثل الخدمات والأفكار والتجارب والأماكن.

والتسويق غير الربحي بشكل عام هو تسويق



غير الربحية إلى موارد مالية كافية لتقديم برامجها وخدماتها. هذا النقص في الحد الأدنى المالي يجعل القياس صعبًا بعض الشيء.

المنظمات غير الربحية لها جمهور فريد. قد يكون هؤلاء الجمهور (عملائهم عادةً) غير مبالين أو معارضين بشدة للقضية التي تطرحها الجمعية. فعلى سبيل المثال ، يعد الإقلاع عن التدخين أمرًا صعبًا ، وقد لا يبالي بعض الناس حيال ذلك على الرغم من أنهم يدركون أنه سيؤدي إلى نمط حياة أكثر صحة وتكاليف صحية أقل.

في كثير من الأحيان توجد المنظمات لتكمل بعضها البعض بدلاً من التنافس مع بعضها البعض. كما قد تتنافس منظمة غير ربحية مع كيان ربحي. كما أن القرارات الخاصة بالمنتج قد تكون أكثر تعقيدًا. فعلى سبيل المثال هناك مختلف السلوكيات للدعم الخيري تتراوح من تلك التي تتطلب القليل

يتضمن التسويق غير الربحي بناء علاقات طويلة معهم.

وتتعامل المنظمات غير الربحية أيضًا مع الاحتياجات والرغبات، فيتم تلبية الاحتياجات من قبل الجهات التي تقدم الطعام والسكن، ومراكز الإيواء للمتعرضين للعنف المنزلي التي توفر المأوى والمساعدة القانونية لعملائهم كما تتضمن الرغبات الاحتياجات التثقيفية والمعرفية، وتعتبر كلها من الاحتياجات والرغبات الضرورية ويتم تضمينها في تعريف ما تقوم المنظمات بتسويقه بالفعل.

ويخلص الكتاب أهم ما يميز المنظمات غير الربحية عن المؤسسات الربحية فيما يتعلق بالتسويق فيما يلي:

المنظمات غير الربحية لها أهداف مختلفة، وهذه الأهداف ليست مجرد عائد مالي. ففي كثير من الحالات ، تحتاج المنظمة

منتج أو خدمة لا تهدف إلى تحقيق ربح نقدي للمسوق. وإلى حد ما ، يتعامل التسويق غير الربحي مع نوع خاص من المنظمات، وهو المنظمات المعفاة من الضرائب والتي يجب عليها توزيع الأموال على أهدافها المعلنة أو إعادة توزيع جزء منها إلى المنظمة. وتوجد المنظمات غير الربحية لخدمة ما - وهي عادة ما تكون قضية اجتماعية مهمة للمجتمع ينبغي على المنظمة الناجحة السعي لاستدامتها وفعاليتها.

ويشير الكتاب إلى بعض الخصائص التي تجعل المنظمات غير الربحية فريدة من نوعها في مسألة التسويق، من بينها أن التسويق غير الربحي يتعلق أيضًا بإنشاء وتقديم قيمة لأصحاب المصلحة بمختلف أنواعهم. وهناك العديد من الجماهير المستهدفة التي تعتبر حيوية للمنظمات غير الربحية، بما في ذلك العملاء والمتطوعين والجهات المانحة والمجتمع ككل. حيث

من الجهد (على سبيل المثال ، شراء منتج في حملة تسويقية متعلقة بالقضية ، أو إكمال ساعات خدمة المجتمع ، أو التبرع بأشياء غير مرغوب فيها للجمعيات الخيرية) وهناك التي تتطلب جهداً أكبر.

ولفهم تقاطع الأعمال الربحية وغير الربحية حدد الكتاب عدة أنواع من العلاقات التعاونية غير الربحية مع المنظمات والشركات الربحية، على سبيل المثال:

- يشير العمل الخيري للشركات إلى المساهمات النقدية أو غير النقدية التي تقدمها الشركات الربحية إلى المنظمات غير الربحية. ويتطلب ذلك عمومًا أقل قدر من الجهد والالتزام بالموارد والمشاركة الإدارية، مثل تبرع الشركات التجارية ببناء المنازل لأغراض خيرية أو إنسانية.

- تنشئ بعض الشركات الهادفة للربح مؤسسات لإدارة أهدافها الخيرية، فتصبح المؤسسة البديلة عنها في تقديم العون والمساعدة للآخرين.

- تسمح اتفاقيات الترخيص للشركات باستخدام أسماء و / أو شعارات المنظمات غير الربحية مقابل رسوم ثابتة.

- الرعاية: وهي عبارة عن ترتيبات تدفع بموجبها شركة تجارية للمؤسسة غير الربحية رسوم رعاية مقابل استخدام علامتها التجارية أو شعارها في إعلاناتها. وهناك أيضاً رعاية الشركات التجارية للمنظمات غير الربحية بشكل روتيني كما في المناسبات والمعارض والفعاليات. وهناك أيضاً العروض الترويجية القائمة على المعاملات (التسويق المرتبط بالسبب)، وهي تلك التي تتبرع فيها شركة ربحية بمبلغ معين أو بالطعام أو المعدات بما يتناسب بشكل مباشر مع إيرادات مبيعات

المستهلك.

- الترويج للقضية المشتركة: وهو ترتيب تعمل بموجبه المنظمات غير الربحية والشركات الهادفة للربح معاً لدعم قضية ما. وعادة ما تنخرط الشركات الربحية في أنشطة لتعزيز القضية بدلاً من التبرع بالمال فقط.

- المؤسسات الاجتماعية هي شركات هادفة للربح ذات مهمة اجتماعية أو هي منظمات غير ربحية لديها تدفق دخل هادف للربح. يحاول هذا النوع الجديد نسبيًا من الأعمال معالجة بعض المشاكل الكبيرة في المجتمع. مثال لذلك هو المؤسسات الاجتماعية التقليدية المهتمة بمجال صناعات النوايا الحسنة، والتي تجمع العناصر المتبرع بها وتعيد بيعها للجماهير.

تصورات المنظمات غير الربحية للتسويق

على الرغم من أن التسويق كان موجودًا منذ عقود وأدركت المنظمات غير الربحية أهميته على مدار السنوات القليلة الماضية، يبدو أن هناك انفصالًا بين مبادئ التسويق القياسية وما هو فعال للمنظمات غير الربحية. أحد الأسباب الأكثر وضوحًا هو أن المنظمات غير الربحية لديها عادةً أربعة جماهير مستهدفة على الأقل هم: العملاء والمتبرعون والمتطوعون والمجتمع، كل منها مميزات خاصة وتستمد فوائد مختلفة من التبادل، مما يجعل التسويق للمنظمات غير الربحية أكثر تعقيدًا بكثير من مجرد بيع سلعة استهلاكية.

وعلى الرغم من أن غالبية قادة المنظمات غير الربحية الذين استطلع الكتاب آراءهم يرون بأهمية التسويق ، إلا أن معظمهم لم يكن واضحًا بشأن ما يعنيه التسويق بالضبط. فقد ذكر أكثر من ثلاثة أرباع منهم أنه ليس لديهم جمهور مستهدف محدد

لجهودهم في جمع التبرعات، ويعتمدون بدلاً عن ذلك على الأصدقاء والمانحين السابقين في تمويلهم. بالإضافة إلى ذلك ، لا يميز معظم القادة بين التسويق والإعلان والعلاقات العامة، وهي مجالات متميزة وتستخدم لأهداف مختلفة على الرغم من ارتباطها الوثيق ببعضها البعض.

نتيجة لذلك ، تعاني العديد من المنظمات غير الربحية من التسويق. أشارت دراسة أجراها بوب وإيسلي وأسوموا-توتو إلى أنه على الرغم من أن غالبية قادة المنظمات غير الربحية الذين تحدثوا معهم رأوا قيمة التسويق ، إلا أن معظمهم لم يكن واضحًا بشأن ما يعنيه التسويق بالضبط. عملاء أو متطوعين. ذكر أكثر من ثلاثة أرباع المستجيبين أنه ليس لديهم جمهور مستهدف محدد لجهودهم في جمع التبرعات وبدلاً من ذلك يعتمدون على الأصدقاء والمانحين السابقين في تمويلهم (ص ١٣). بالإضافة إلى ذلك ، لا يميز معظم القادة بين التسويق والإعلان والعلاقات العامة. على الرغم من أن هذه الوظائف مرتبطة ببعضها البعض ، إلا أنها متميزة وتستخدم لأهداف مختلفة.

ذكر أكثر من ربع الذين استطلع الكتاب آراءهم حول التسويق أن التسويق ليس مهما بالنسبة لهم. وكان معظمهم مرتبطين بمنظمات تمول من خلال وسائل أخرى غير التبرعات؛ أو كانوا يبيعون بعض المنتجات أو الخدمات ، أو يحصلون على التمويل عن طريق فرض رسوم متنوعة.

وبناء على ما تم من دراسات يشير الكتاب إلى خمس مجالات تسويقية واعدة للمنظمات غير الربحية على النحو التالي:

- التحليل التنافسي: على الرغم من أن بعض المنظمات غير الربحية تعتبر قضيتها فريدة من نوعها ، فمن المهم تحديد المنظمات المماثلة داخل مجال اهتمامها.

الأحيان لا يكون أعضاء مجلس الإدارة هو السوق المستهدف ، خاصة بالنسبة لبعض الخدمات.

• يتطلب التسويق الجيد المال والكثير منه: أكثر من أي وقت مضى ، هناك طرق غير مكلفة للتسويق ، مثل وسائل التواصل الاجتماعي وأساليب الوسائط الرقمية الأخرى. بالإضافة إلى ذلك ، تساعد الموارد مثل أعضاء مجلس الإدارة والمستشارين والوكالات الإعلانية والجامعات في وضع استراتيجيات بتكلفة قليلة أو بدون تكلفة.

عصر جديد للحاجة

تواجه المنظمات غير الربحية تحديات هائلة ستؤثر كثيرا في تحديد هذه التحديات ومن ينبغي استهدافهم، وما ينبغي تطويره، وما ينبغي تقديمه لخدمة مهامها المرسومة. ويستعرض الكتاب بعض الاتجاهات الرئيسية في القطاع غير الربحي ويناقشها بالتفصيل، من بينها المزيد من الاهتمام بالمشكلات العالمية ووسائل التواصل الاجتماعي، والمزيد من التركيز على التقييم والأثر الاجتماعي والتمويل المستدام. هذا بالإضافة إلى عقد التحالفات والشراكات الأكثر تنوعًا مع الشركات، وزيادة العمل التطوعي الاستراتيجي من خلال المشاريع الخيرية الاجتماعية.

وقد زادت وسائل الإعلام من وعي الناس بالمشاكل التي تواجه المجتمع على مستوى العالم مثل الاحتباس الحراري ، والفقر ، ومشكلات الحصول على المياه النظيفة والتعليم ، والجوع ، والاتجار بالبشر ، والحرب. . وهي مشاكل ضخمة وتتطلب التعاون بين العديد من المنظمات لتقديم الحلول. وتلعب المنظمات غير الحكومية دورًا مهمًا بجانب الجهات الحكومية للتصدي لهذه المشكلات.

التسويق هو مجرد إجراء تكتيكي: الغرض من التسويق ليس مجرد دعم الخطة الإستراتيجية ، ولكن بدلاً من ذلك يجب دمجه في عملية التخطيط الإستراتيجي بأكملها لكي يكون فعالاً. لا يحتاج جامعو التبرعات الجيدون إلى التسويق: تعتقد بعض المنظمات غير الربحية أن التسويق واضح جدًا وينطوي على التلاعب بالآخرين، بينما يعتمد جمع التبرعات على العلاقات طويلة الأمد مع الآخرين.

التسويق الجيد يمكن أن يصلح كل شيء: على الرغم من أهميته، فإن التسويق هو مجرد جانب واحد من جوانب المنظمة، وبالتالي لا يمكنه إصلاح كل شيء.

لا يمكن قياس التسويق: قديصعب بالفعل قياس بعض الأشياء ، ولكن هناك طرق لقياس نتائج التسويق الجيد ، مما يسمح للقيادة أن تكون على دراية بقيمته الحقيقية.

تجزئة التسويق ليس عمليًا بالنسبة لمعظم المنظمات غير الربحية: نعم ، يمكن أن يكون التجزئة مكلفة كثيرًا، ولكن إهدار المال لنشر الرسالة للجميع يكون أكثر خسارة.

لا تنطبق المنافسة على المؤسسات الخيرية: هناك أكثر من مليون مؤسسة خيرية مسجلة في الولايات المتحدة وحدها وبها مجال واسع للمنافسة والتعاون، والتسويق الجيد يساعد في كليهما.


إذا كان مجلس الإدارة يهتم كثيرًا بالإعلان، فهذا يعني جيدًا: الإعلان هو جانب واحد فقط من جوانب التسويق، ومن المهم ألا يكون المجلس هو المجموعة الوحيدة التي توافق على الحملات التسويقية. في كثير من

- تحليل تحديد المواقع: يأخذ تحديد المواقع في الاعتبار المنافسة وما يجعل كل من هذه المنظمات فريدة من نوعها..
- تقسيم نمط الحياة: التقسيم مهم للمنظمات غير الربحية ويجب أن يتجاوز المتغيرات الديموغرافية.
- اختبار الرسائل: يجب أن تختبر المنظمات غير الربحية رسائلها مع أصحاب المصلحة الأساسيين للتأكد من أن لها صدى وفعالية.
- التجارب: يمكن للمنظمات غير الربحية اختبار استراتيجيات مختلفة باستخدام تجارب بسيطة لمعرفة أيها أكثر فعالية.



خرافات ومفاهيم خاطئة عن المنظمات غير الربحية:


• في عام ٢٠١٠ ، أصدر العديد من كبار مسؤولي التسويق غير الربحيين مستندًا تقنيًا لتوضيح بعض الأمور الخاطئة المتعلقة بالتسويق والتي يريدون تصحيحها، منها ما يلي:



في الوقت نفسه، غيرت وسائل التواصل الاجتماعي الطريقة التي يتواصل بها العالم، حيث أصبح الناس يتواصلون مع بعضهم البعض ومع منظماتهم بطريقة مباشرة، وأصبحت المنظمات غير الربحية تولي مزيداً من الاهتمام للطرق التي يمكن من خلالها استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لزيادة الوعي بالقضايا وتحفيز المتطوعين وتجنيدهم ، وتحديد مكان المتبرعين وإشراكهم على مستوى العالم. وقد شهدت السنوات القليلة الماضية ارتفاعاً في معدلات البطالة ، وفقدان المزيد من الأشخاص للتأمين الصحي، ووقع المزيد من الناس في الفقر ، مما أدى إلى زيادة عدم اليقين الاقتصادي وزيادة الاحتياجات الإجمالية التي تحتاج إلى المزيد من المنظمات غير الربحية لتلبيتها.

أهمية الكتاب:

تتمثل أهمية هذا الكتاب في تناوله لموضوع التسويق الذي بدأ في احتلال مركز متقدم ضمن اهتمامات القطاع غير الربحي، في ظل المكانة المتقدمة التي نالها القطاع كشريك أصيل مع القطاعين الحكومي والخاص، والمساهمة الكبيرة المرجوة منه في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة. ويلقي الكتاب نظرة عامة شاملة على مختلف جوانب التسويق للمنظمات غير الربحية والمؤسسات ذات التأثير الاجتماعي، ويغطي جوانب مهمة للمهنيين في المجال غير الربحي ويدعمها ببعض الرؤى والابتكارات المستمدة من نتائج البحث الأكاديمي في مجال التسويق والممارسات المتميزة، مدعومة بالعديد من الأمثلة المحدثة والمعلومات الجديدة حول الكثير من الموضوعات في مجال التسويق في المؤسسات غير الربحية. ويمكن أن يكون هذا الكتاب مفيداً للمنظمات غير الربحية القائمة منها والناشئة على حد سواء.



أشار أحد خبراء القطاع غير الربحي إلي
«أن معظم المنظمات في رحلة لزيادة نضج
بياناتها ، وترى البيانات كأساس لتحقيق
أهداف تأثير المنظمة المتمثلة في الوصول
واستهداف فئة الشباب في مجال القطاع
غير الربحي».

الكتاب الثاني:

التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير
الربحية: دليل عملي للأوقات الديناميكية
Strategic Planning for Nonprofit
Organizations: A Practical Guide for
Dynamic Times

إعداد:

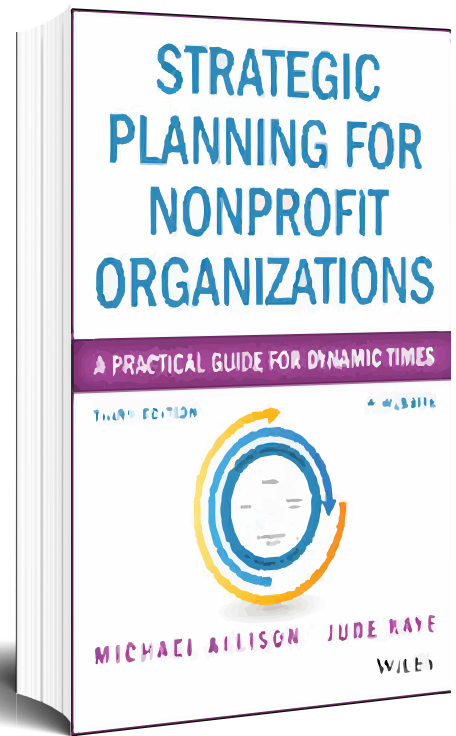
مايكل أليسون وجود كاي
Michael Allison & Jude Kaye (eds)

الناشر:

وايلي
Wiley

تاريخ النشر:

٢٠١٥



تمهيد:

يقدم كتاب التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية (الطبعة الثالثة) تصوراً لإطار عمل ومقترحات تفصيلية لعملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات غير الربحية، وإرشادات إضافية حول الخطوات المحددة في التحليل الاستراتيجي وتحديد الأولويات، ومناقشات حول كيفية استخدام الخطة الإستراتيجية بشكل فعال.

تمت كتابة هذا الكتاب لمساعدة مجلس

الإدارة والموظفين في المنظمات غير الربحية - وممارسي التخطيط الآخرين - لإنتاج خطط استراتيجية قوية. وتمت كتابة الكتاب مع منظمات متوسطة الحجم، ولكنه يخدم أيضاً أصغر المنظمات غير الربحية وكذلك المنظمات الأكبر، والمستشارين العاملين مع المنظمات غير الربحية والمعلمين وطلاب الإدارة غير الربحية وغيرهم من المهتمين في هذا المجال. ويتكون الكتاب من ثلاثة أجزاء تضم عشرة فصول، كل فصل يمثل خطوة من الخطوات العشر لوضع الخطة

الاستراتيجية، حيث يستعرض الجزء الأول الخطوات الثلاثة الأولى لإعداد الخطة الاستراتيجية ويتناولها في ثلاثة فصول، يليه الجزء الثاني عن مفهوم التحليل الاستراتيجي ويناقشه من خلال أربعة فصول تمثل الخطوات الأربعة اللاحقة في عملية وضع الخطة، ثم الجزء الثالث عن الخطوات الثلاثة الأخيرة من وضع الاستراتيجية حيث يتناول الفصل الثامن موضوع القيادة التي تعد أمراً أساسياً لنجاح أي مؤسسة، ويتناول الفصل التاسع

الخطوة قبل الأخيرة لاستكمال الخطة، والتي يتم الانتهاء فيها من اتخاذ القرارات وتأكيد التوافق والالتزام ولكتمال الخطة الاستراتيجية. وفي الفصل العاشر يشير الكتاب إلى أهمية التأكد على أن الخطة الإستراتيجية متزامنة بشكل وثيق مع عمليات إعداد الميزانية السنوية والبرنامج السنوي وتخطيط الإدارات، والتأكد من جاهزية فريق العمل واستعداده لانطلاق التنفيذ، ومعالجة العوائق التي قد تعترض التنفيذ وتستدعي التدخل الفعال لمعالجتها والمتابعة والتقييم المستمر لإدارة وتصحيح الإداء.

ويحتوي الكتاب على العديد من الميزات مثل أوراق العمل والأشرطة الجانبية ودراسات الحالة التي تساعد في شرح المفاهيم والمساعدة من خلالها في خطوات التخطيط المختلفة.

الجزء الأول: الخطوات الأولى لإعداد الخطة الاستراتيجية

يتكون الكتاب من ثلاثة أجزاء تضم عشرة فصول، كل فصل يمثل خطوة من الخطوات العشر لوضع الخطة الاستراتيجية. يهتم الجزء الأول من الكتاب بالخطوات الأولى لإعداد الخطة الاستراتيجية ويتناولها في ثلاثة فصول تبدأ بالإعداد من أجل النجاح وتحديد شروط النجاح والتخطيط لجمع البيانات وإجراء الدراسة وإنشاء ملف تعريف للمنظمة. ويستعرض الفصل الأول من الكتاب أوراق العمل الأولية التي سيتم استخدامها في الخطوة الأولى من توفير المتطلبات الأساسية للتخطيط الناجح ، بالإضافة إلى المخاطر المحتملة التي يجب تجنبها. ومن أهم المتطلبات الالتزام الحقيقي بعملية التخطيط من قبل المدير التنفيذي وقيادة مجلس الإدارة. بعبارة أخرى، يجب على من يشرع في عملية التخطيط الاستراتيجي أن يدرك أن نجاحها يكمن في بناء التزام واسع النطاق ، وهذا

يتطلب مشاركة من جميع أجزاء المنظمة. لذلك يجب أن يلتزم المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة بالتخطيط، ويجب أن يكونا على استعداد للمشاركة الكاملة واستثمار الموارد التنظيمية اللازمة (الوقت والمال) لدعم عملية التخطيط. كما يجب أن يكون هذان الشخصان ، على الأقل ، واضحين بشأن ما يودان أن تحققه عملية التخطيط ، ويجب عليهما تقييم استعداد المنظمة لإجراء تخطيط ناجح.

أما الفصل الثاني – والذي يمثل الخطوة الثانية من إعداد الخطة فيتحدث عن إشراك أصحاب المصلحة وجمع المدخلات منهم وتوليف مدخلاتهم ودمج المدخلات الخارجية في التحليل الرباعي (SWOT) الخاص بالمؤسسة لتحديث القضايا الأساسية. أما الفصل الثالث فيمثل الخطوة الثالثة من وضع الاستراتيجية وهي كتابة الرسالة والرؤية والقيم.

وينطلق الكتاب من حقيقة أن المنظمات التي تفكر في عملية التخطيط عادة ما تبدأ بواحد أو أكثر من القرارات أو الخيارات المهمة، مثل ما يمكن فعله لحل مشكلة ما، مثل نقص التمويل، أو ما إذا كان يجب إغلاق البرنامج أو تغيير أهدافه أو البحث عن بدائل أخرى مثل استئجار مبنى آخر .. إلخ.. وتوفر الأسئلة الموضحة في ورقة العمل الأولى من الكتاب إطارًا لتحديد نتائج التخطيط والقضايا المترتبة عليها لاتخاذ القرارات الصحيحة. وبمجرد صياغة هذه القضايا والأسئلة، لا بد من التأكد من أن التخطيط الاستراتيجي هو الطريقة المناسبة للتعامل معها. فقد تكون الحاجة الملحة لمعالجة النقص النقدي مهمة للغاية، ولكنها وقتية وليس لها آثار استراتيجية على المدى البعيد. لذا لا بد من تصنيف القضايا في واحدة من فئتين: القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى، وهي قضايا أساسية تتعلق بالقدرة التنظيمية

على تحقيق التأثير المطلوب. والقضايا التشغيلية ذات المدى القصير . وكل من القضايا الاستراتيجية والقضايا التشغيلية مهمة وسوف تحتاج إلى معالجة من قبل المنظمة، ولكن يمكن للفصل بينهما أن يساعد في تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى معالجة بعض القضايا التشغيلية قبل إيلاء اهتمام جاد للقضايا الاستراتيجية أو ما إذا كان من الممكن معالجتها بشكل متزامن. ويوفر الكتاب مساحة للقضايا الاستراتيجية المحتملة في خمسة أبعاد أساسية تندرج معظم المشكلات تحتها، وهي كالتالي:

- البيئة الخارجية (ما هي أهم القوى أو التغييرات في بيئتك والتي يجب أن تستجيب لها خطتك؟)
- نظرية التغيير ومحفظة البرنامج (ما مدى نجاحك في تحقيق مهمتك من خلال برامجك، وكيف يمكنك تحقيق تأثير أكبر؟)
- نموذج العمل (هل عملياتك مجدية من الناحية المالية ، وكيف يمكنك ضمان الاستقرار المالي طويل الأجل واستدامة مؤسستك؟)
- قدرة المنظمة (ما الذي يتطلبه الأمر لتعظيم قدراتك التنظيمية من حيث التخطيط والموارد البشرية والقيادة والثقافة التنظيمية والاتصالات والبنية التحتية للتكنولوجيا والمرافق الخاصة بك؟)
- القيادة (ما مدى أداء كبار موظفيك ومجلس الإدارة لأدوارهم والعمل معًا؟) وبالإضافة إلى القيادة الملتزمة، ينبغي النظر في العديد من المعايير الهامة الأخرى في تحديد الجاهزية والتي من بينها التزام ودعم ومشاركة القيادة العليا وخاصة المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وتوضيح أدوار جميع المشاركين في عملية التخطيط

من موظفين وصانعي قرار، مع الالتزام بالموارد التنظيمية لإكمال عملية التخطيط على النحو المتفق عليه.

ولكي يحقق التخطيط الاستراتيجي الفوائد الاستراتيجية والتنظيمية المرجوة ، فلا بد من توفر البيانات ذات الصلة، سواء الحقائق الموضوعية أو الآراء من أصحاب المصلحة. ويمكن أن يكمن جزء من التفكير والإبداع في عملية التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأفراد والجماعات الذين قد لا يُنظر إليهم تقليديًا على أنهم أصحاب مصلحة وإشراكهم في العملية، وقد يشمل ذلك أولئك الذين يمكنهم المساهمة بوجهات نظر فريدة وقيمة ، بالإضافة إلى أولئك الذين يجب تضمينهم لأسباب موضوعية أو سياسية أخرى. يمكن لعملية شاملة حقًا أن تحقق ما يلي:

- المساعدة في بناء الحماس الداخلي والخارجي والالتزام بالمنظمة واستراتيجياتها. أولئك الذين يشعرون بأنهم قد ساهموا في عملية التخطيط سيشعرون بأنهم مستثمرون فيها ومن المرجح أن يأخذوا ملكية أهداف المنظمة وجهودها.
- إضفاء الموضوعية على العملية. يمكن للغرباء تحديد المصطلحات أو طرح أسئلة مهمة حول القضايا التي قد يفترض المطلعون أنها معرفة عامة أو قد يأخذونها ببساطة كأمر مسلم به.
- تطوير أسس علاقات العمل المستقبلية
- إقامة تبادل مستمر للمعلومات بين الموظفين والإدارة والعملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين
- ضمان عمق واتساع البيانات الكافية لاتخاذ قرارات مستنيرة
- وسيكون لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين مستويات مختلفة من المشاركة

وأدوار مختلفة في عملية التخطيط. من المهم بشكل خاص الوضوح بشأن أصحاب المصلحة الذين يقدمون المدخلات وأهم يتخذون القرارات. وتعتمد طبيعة مشاركة أصحاب المصلحة على عدة عوامل، مثل حجم المنظمة، وثقافتها وأسلوب إدارتها، ومجموعة المكونات ، واتساع الخدمات، وما إلى ذلك. ويقدم الكتاب بعض المفاهيم العامة لأدوار أصحاب المصلحة المحددين في الاستراتيجية عملية التخطيط، مثل أصحاب المصلحة الداخليين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي وكبار الموظفين وغيرهم من الموظفين والمتطوعين والمجالس الاستشارية، وأصحاب المصلحة الخارجيين، وهم الأشخاص الذين تتم خدمتهم، والشركاء ، والممولين ، وغيرهم من الأشخاص أو المنظمات التي يلزم دعمها لدفع رؤية المنظمة إلى الأمام.

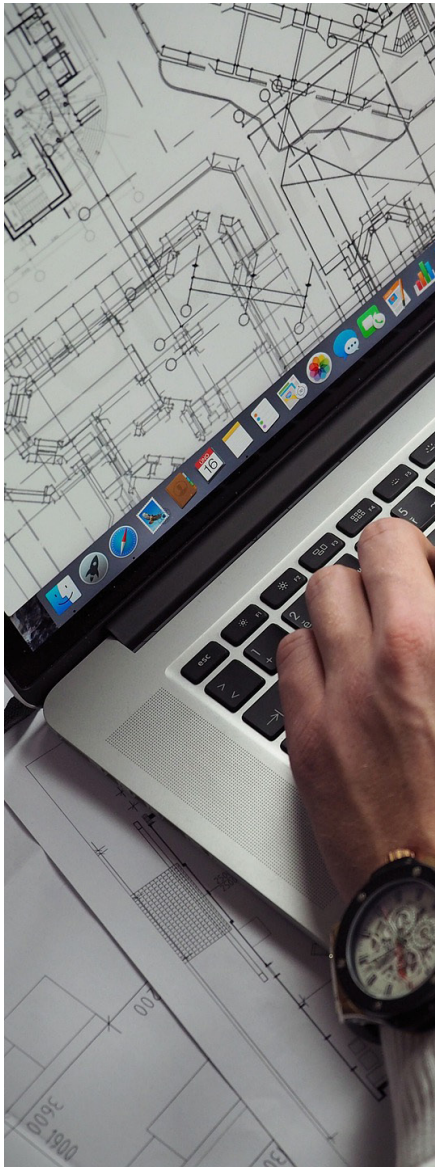
وسواء كان العمل مع استشاري تخطيط لتصميم عملية التخطيط الاستراتيجي الخاصة بالمنظمة يتم تصميمها داخليًا فلا بد من تصميم عملية تخطيط تلبي الاحتياجات المحددة للمنظمة ووضع خيارات تصميم العملية التالية في الاعتبار:

- من سيقود العملية؟
- من سيكون في لجنة التخطيط الاستراتيجي؟
- من الذي يتخذ أي قرارات؟ بمعنى ، من الذي سيقدر الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، وما درجة المدخلات التي سيتم طلبها من مجلس الإدارة والموظفين؟
- ما مدى كثافة العملية؟ هل ستكون مختصرة أم متوسطة أم شاملة؟
- كيف ستشرك أصحاب المصلحة الخارجيين؟
- ماذا سيكون استخدام وتوقيت الخلوات أو التجمعات الجماعية

الأخرى؟

• من سيكون الكاتب الرئيسي للخطة؟ قد يحدث هذا بتوجيه من استشاري إذا لزم الأمر.

• هل ستتم الاستعانة بمستشار؟ إذا كان الأمر كذلك ، كيف يتم استخدام الاستشاري على أفضل وجه ، وما هي التوقعات فيما يتعلق بدوره؟



(ب) الجزء الثاني: التحليل الاستراتيجي:

يستعرض الكتاب في جزئه الثاني مفهوم التحليل الاستراتيجي من خلال أربعة فصول تبدأ بالمسح البيئي في الفصل الرابع الذي يمثل الخطوة الرابعة من وضع الاستراتيجية حيث يحدد متى يكون سناريو

التخطيط مهما، إضافة إلى إجراء الدراسة الميدانية وتلخيص النتائج. ويتضمن الفصل الثاني مشاركة أصحاب المصلحة. وتعتبر مساهمة الأشخاص الذين ينتمون إلى المنظمة ذات قيمة، نظراً لمعرفةهم عن المنظمة وبصيرتهم ، وتنوع آرائهم. إن فهم ما يعتبره أعضاء مجلس الإدارة والموظفون أكثر أهمية ، وأين يعتقدون أن المشاكل تكمن ، وما يعتقدون أنه يمكن القيام به لتحقيق نجاح أكبر هو بيانات ضرورية للعملية .

هذه الخطوة لا تتعلق بالتوصل إلى إجماع، بل يتعلق الأمر بهيكل المشاركة التي ستسمح بقيادة هادفة. وتكون فرص قيام شخص ما بدعم المنتج النهائي أكبر بشكل كبير إذا أتيحت له الفرصة للمشاركة بشكل هادف في العملية من خلال المشاركة في فرق العمل ، أو أي وسيلة إعلامية أخرى مستخدمة. وتشمل المنظورات التي يمكن أن يقدمها أصحاب المصلحة الداخليون المختلفون آراء الفئات التالية:

- مجلس الإدارة ، بصفته المسؤول عما هو مهم للمجتمع بأكمله وليس لعميل واحد بعينه. ويجب أن يتأكد المجلس من أن أهداف الخطة متوافقة مع الموارد وأن المنظمة مستدامة.

- المدير التنفيذي وكبار الموظفين. عادةً ما يكون المدير التنفيذي هو المخطط الرئيسي ويكون ، جنباً إلى جنب مع كبار الموظفين ، المحرك الرئيسي للخطة طوال العملية برمتها. حتى إذا لم يكن هو أو هي يدير عملية التخطيط ، فإن المدير التنفيذي يعمل عن كثب مع رئيس لجنة التخطيط وغالبًا ما يكون بمثابة حلقة الوصل الرئيسية بين فريق العمل ولجنة التخطيط.

- طاقم العمل. يتمتع الموظفون المأجورون والمتطوعون بخبرة برنامجية وإلمام بالعمل الميداني والبرنامجي ،

وهي معلومات حيوية لتشكيل خطة إستراتيجية ذات صلة وقابلة للتطبيق. إن مشاركتهم لا تبني فقط دعمًا للأهداف والاستراتيجيات التنظيمية ، بل تربط أيضًا رؤية الخطة بتحقيق تلك الرؤية على أساس يومي. ويمكن إشراك الموظفين من خلال المساعدة في جمع البيانات (أبحاث السوق) وتقييم البرامج. كما يجب أن يكون لمديري البرامج مدخلات مهمة بشأن أهداف البرنامج طويلة الأجل وينبغي أن يساعدوا في تطوير ورصد الخطط التشغيلية. كما يجب أن يكون الموظفون ممثلين في لجنة التخطيط. • المجالس الاستشارية. يمكن أن يكون التخطيط الاستراتيجي هو الوقت المناسب لإشراك المجالس الاستشارية باعتبارهم جسراً مهماً بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.

إن السبب الرئيسي لإجراء عملية التخطيط الاستراتيجية هو إنشاء أو إعادة التأكيد داخل المنظمة على فهم مشترك لسبب وجود المنظمة وتطلعاتها للمستقبل. وتكمن أكثر الانعكاسات إيجازاً لهذا الفهم المشترك في بيان رسالة المنظمة ورؤيتها وقيمها. فبيان الرسالة هو بيان الغرض ، وبيان الرؤية هو صورة حية للمستقبل الذي تسعى المنظمة إلى إنشائه، وبيان القيم يحدد المفاهيم أو المعتقدات أو المبادئ التوجيهية للمنظمة.

وبالمثل ، يريد أي شخص على اتصال بالمنظمة أن يعرف ما هو هدفها ولماذا وجدت أصلاً. هذا هو السؤال الذي يجب أن يجيب عليه بيان الرسالة. كما يريد الناس أيضًا معرفة ما تحاول المنظمة تحقيقه، وما هي المعتقدات والقيم التي ترشدك للقيام بهذا العمل - ما الذي تدافع عنه.

هناك أسئلة أخرى مهمة. لمن تخدم كيف يمكنك إحداث التغيير - ما هو برنامج

عملك؟ اين تعمل عملك؟ هذه كلها أسئلة مهمة ، لكن المنظمات غير الربحية تميل إلى الخلط بدلاً من التوضيح عندما تحاول وضع الكثير من التفاصيل في بيان الرسالة. ومن أجل توفير معلومات إضافية ، تقدم العديد من المنظمات بيانات موجزة عن الرسالة والرؤية ، مع فقرة أو فقرتين توفران مزيداً من التفاصيل حول طبيعة البرامج.

وهناك أسئلة أخرى مهمة مثل: لمن تخدم الخدمة؟ وكيف يمكنك إحداث التغيير - ما هو برنامج عملك؟ واين تقوم بعملك؟ وهذه كلها أسئلة مهمة ، إلا أن المنظمات غير الربحية تميل إلى الخلط بدلاً من التوضيح عندما تحاول وضع الكثير من التفاصيل في بيان رسالتها. ومن أجل توفير معلومات إضافية ، تقدم العديد من المنظمات بيانات موجزة عن الرسالة والرؤية، مع فقرة أو فقرتين توفران مزيداً من التفاصيل حول طبيعة البرامج، وكيف يتم تقديمه، وأين. كذلك يتم سرد القيم في بعض الأحيان بصورة مبسطة وموجزة. ويقدم الكتاب في هذا الجزء تدريباً مفيداً عن وضع الرسالة والرؤية والأهداف والقيم ويناقش الكتاب في فصله الرابع مسح البيئة الخارجية ويشير إلى أن أول شيء يجب مراعاته عند التفكير في البيئة الخارجية هو التركيز على عدد قليل من القضايا الحرجة والمهمة. ويتمثل التحدي في تمييز القضايا القليلة المهمة أو التي قد تصبح مهمة - تلك التي يجب أن تستجيب لها المنظمة أو تكون مستعدة للاستجابة لها وتتعامل معها حسب ما هو مخطط له.

كما أن فحص البيئة ضروري لإرساء الخطة الإستراتيجية على الواقع المعاش. فالبيئة ذات صلة بكل أبعاد التحليل الاستراتيجي. فعلى سبيل المثال ، يؤثر الواقع المعاش على نموذج العمل، وبالقدرة التنظيمية، وتؤثر الأجور السائدة في السوق على مدى



على فعالية الأفراد في أدوار محددة ، بدءًا من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي. وأبسط تعريف للقيادة يقدمه الكتاب هو «حشد الآخرين لاتخاذ الإجراءات». وتشمل القيادة بهذا المعنى الأوسع العمل الذي يتم تنفيذه بشكل فردي وجماعي من قبل الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة.

ويعتبر تقييم القيادة من أهم عناصر نجاحها، إذ تظهر القيادة الفعالة من خلال ثماني مسؤوليات أساسية تتضمن ما يلي:

١. الرؤية والرسالة والقيم ودرجة فهم هذه المجموعات التأسيسية من الأفكار ودعمها.
٢. الاستراتيجية والتقييم ومدى وضوح وفهم الأولويات الاستراتيجية على نطاق واسع، وإلى أي درجة تتم مراجعة الأولويات والخطط بانتظام، وإلى أي مدى تحقق المنظمة أهدافها وتأثيرها المستهدف.
٣. قيادة مجلس الإدارة والحوكمة.
٤. فعالية المدير التنفيذي وكبار الموظفين القياديين.
٥. تطوير الموظفين ، وثقافة المنظمة ،

• تحديد نظريتك الحالية والمستقبلية للتغيير. هذا إذن هو الأساس لاستراتيجية برنامجك الشاملة. من خلال فهم كيف يمكنك زيادة تأثيرك، وستكون في وضع يسمح لك باقتراح نموذج أعمال مستقبلي سليم.

ويناقش الفصل السادس الخطوة السادسة من وضع الخطة الاستراتيجية والتي تهتم بنموذج العمل: تلخيص الإيرادات والمصروفات ، الملخص التاريخي والأسئلة الرئيسية ، إيرادات ومصاريف البرنامج الحالية ، توضيح نموذج العمل ، تحليل نموذج العمل ، تطوير النتائج الموجزة.

أما الفصل السابع - الخطوة السابعة - فيناقش قدرة المنظمة من حيث عناصر قدرتها ، وتحديد كيفية إجراء التقييم والاتفاق على الأولويات التي يجب تضمينها في الخطة الإستراتيجية. ثم يناقش الفصل الثامن الخطوة الثامنة من وضع الاستراتيجية والتي تناول الجوانب المتعلقة بالقيادة.

الجزء الثالث: تحديد المسار:

ويتناول الجزء الثالث من الكتاب الخطوات الثلاثة الأخيرة الثامنة والتاسعة والعاشر من وضع الاستراتيجية حيث يتناول الفصل الثامن موضوع القيادة التي تعد أمرًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة. وقد يكون هناك المزيد من الكتب والمقالات الإدارية المكتوبة حول القيادة أكثر من جميع الجوانب الأخرى للفعالية التنظيمية مجتمعة، ولا يمكن تنفيذ استراتيجية رائعة وجيدة التمويل بموارد كافية وبإنجاح بدون رؤية وتوجيه مشتركين وواضحين - وهو أمر تحتاج القيادة إلى تحقيقه للوصول إلى المستوى المأمول من النجاح.

ويرتكز نهج هذا الكتاب في هذا الفصل على المفهوم الواسع لوظيفة القيادة، وكذلك

تنافسية المستحقات المالية والتعويضات، وتغير تقنيات الأجهزة والبرامج الجديدة الخيارات حول كيفية الترقية. وستؤثر الأحداث والاتجاهات المعاشة أيضًا على متطلبات القيادة والأفراد المتاحين لخدمة المنظمة.

ومن الممكن تعيين لجنة فرعية معنية بالبيئة، أو شخصًا أو شخصين لتولي مسؤولية تلخيص الصورة الكبيرة ودعم عمل الزملاء الذين يعملون على أبعاد أخرى، من خلال الحصول على مدخلات حول أسئلة محددة يحتاجون إلى التحقيق فيها. ومع ذلك ، سيكون من المنطقي أن تقوم اللجان الفرعية ذات الصلة ببعض الأبحاث، حيث أن لجنة التخطيط الاستراتيجي سوف تحتاج في النهاية إلى الاتفاق على ماهية القضايا الخارجية الحاسمة والمؤثرة في سير العمل.

ويتناول الفصل الخامس من الكتاب - الخطوة الخامسة من وضع الخطة - نظرية التغيير وحافطة البرامج، وتقييم الاحتياجات وعرض القيم وفعالية البرنامج، ونظرية التغيير، ومسودة محفظة البرامج المستقبلية. وتبدأ هذه الخطوة بمراجعة الرسالة والرؤية والقيم، بالإضافة إلى الأسئلة والقضايا التي أثرت في بداية عملية التخطيط الاستراتيجي. ويتضمن تطوير مقترحات لكيفية زيادة تأثير المنظمة خطوات فرعية أخرى تتضمن:

- تقييم الاحتياجات وذلك بتحديد طبيعة وأبعاد المشكلة التي تعمل المنظمة على حلها، ومعالجة المشكلة بنجاح.
- تقييم حافطة البرامج. صف حافطة برامجك الحالية وقيم فعاليتها.
- التحليل التنافسي، أي تقييم مدى جودة أداء المنظمة لعملها حاليًا مقارنةً بالمنظمات الأخرى.

وتخطيط التعاقب.

٦. التنوع والكفاءة الثقافية، خاصة وأن جميع المنظمات غير الربحية تقريبًا تعمل في مجتمعات متعددة الثقافات؛ والقيادة الفعالة هي التي تكون ماهرة في العمل مع أشخاص من ثقافات وخلفيات وهويات وخبرات متنوعة.

٧. الاتصالات الخارجية والتواصل الفعال مع المجتمع والجمهور الأوسع الذي تنتمي إليه المنظمة.

٨. جمع الأموال والتخطيط من أجل الاستدامة وتنمية الموارد المنظمة والفعالة.

ويشير الكتاب إلى أن ما هو حاسم في عملية التخطيط الاستراتيجي هو التفكير بعناية في أهمية القيادة لنجاح المنظمة والنظر في الطرق التي يمكن بها تعزيز القيادة وتقويتها، وأن الهدف الأول من هذه الخطوة هو إجراء تقييم على مستوى عالٍ لعمق وفعالية القيادة الحالية. أما الهدف الثاني فهو تحديد الفرص لتعزيز الوظيفة القيادية في المؤسسة في ضوء المبادرات أو المطالب الجديدة التي يجب تلبيتها لدعم الإستراتيجية أو التمويل أو مبادرات القدرات. وبعد مناقشة العلاقة المتبادلة بين القيادة وموضوعات الإستراتيجية والبرنامج ونموذج الأعمال والقدرة التنظيمية ، سيكون فريق التخطيط في وضع يمكنه من تحديد أولويات الفرص لتعزيز القيادة. ويتضمن هذا الفصل العديد من التمارين وأوراق العمل الشاملة.

أما الفصل التاسع فيتناول الخطوة قبل الأخيرة لاستكمال الخطة . ففي هذه الخطوة ، يتم الانتهاء من اتخاذ القرارات ويتم التوافق والالتزام ، ويكتمل الخطة الاستراتيجية، مع التأكد من أن الخطة واضحة ومقنعة ومدعومة. وتتمثل مهمة لجنة التخطيط الاستراتيجي في التأكد من

طرح جميع الأسئلة المهمة والإجابة عليها ، وأن المشاركة في العملية قد أسفرت عن مشاركة كافية ومواءمة مع أصحاب المصلحة.

وخلال هذه المرحلة عملية ، سترغب لجنة التخطيط الاستراتيجي ككل في مراجعة الحزمة الكاملة من القرارات وطرح أسئلة الاختبار التالية:

١. هل حددت أهم ثلاث أو أربع قوى أو اتجاهات بيئية خارجية تحتاج خطتك إلى الاستجابة لها؟

٢. هل لديك ثقة في أن استراتيجيات برنامجك الأساسية - الموضحة في نظريتك للتغيير وحافطة برنامجك - ستحقق النتائج التي تسعى إليها؟

٣. هل لديك ثقة في أن نموذج عملك لا يدعم فقط استراتيجيات برنامجك الأساسية ويبني عليها، ولكن إذا أخذنا في الاعتبار ككل ، فهو منظم من أجل الاستدامة؟

٤. هل قمت بتقييم احتياجات قدرة مؤسستك بدقة وخططت لتوفير الأشخاص والبنية التحتية اللازمة لنجاح استراتيجيتك؟

٥. هل كبار الموظفين وقيادة مجلس الإدارة مستعدون لقيادة الطريق؟

٦. خلاصة القول: هل يمكنك أن تشرح ، بإيجاز ووضوح ، كيف يختلف برنامجك وعملك والاستراتيجيات الأساسية الأخرى عن الخيارات الأخرى التي كان من الممكن أن تقوم بها؟ بمعنى آخر - ما الذي اخترت عدم فعله؟


إذا كانت الإجابة على هذه الأسئلة الستة بنعم ، فقد طورت خطة تثق بها. إذا كانت إجابة واحدة أو أكثر بالنفي ، فسيكون من الضروري العودة إلى النموذج الذي تم رسمه والاقتداء به، وقد تحتاج إلى تقليص

تطلعاتك أو مواجهة المقايضات الصعبة بشأن تخصيص الموارد للوصول إلى الرد الإيجابي على كل هذه الاعتبارات.

ويصل الكتاب إلى الخطوة الأخيرة من وضع الخطة من خلال الفصل العاشر الذي يتم التأكيد فيه من أن الخطة الإستراتيجية متزامنة بشكل وثيق مع عمليات إعداد الميزانية السنوية والبرنامج السنوي وتخطيط الإدارات. كما أن التأكد من جاهزية فريق العمل واستعداده للانطلاق هي الخطوة الحاسمة الأخرى في هذا المنعطف .

وقد تظهر بعض العوائق التي تعترض التنفيذ في العديد من الأشكال وتشمل الفشل في ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط تشغيلية ، ومقاومة التغيير ، والافتقار إلى التحديد ، وفقدان التركيز ، والفشل في التكيف مع التطورات الخارجية، مما يستدعي إنشاء لوحة معلومات لمتابعة التنفيذ، وتطوير نهج ديناميكي لمراقبة الاتجاهات المتغيرة وتطوير أنظمة المتابعة والتقييم المستمر لإدارة وتصحيح المسار. أهمية الكتاب:

يكتسب موضوع هذا الكتاب أهمية متزايدة بسبب اتجاه منظمات القطاع غير الربحي نحو التميز المؤسسي والأداء القائم على معايير الجودة والاستدامة. ويظل التخطيط الاستراتيجي أحد أهم مقومات هذا التوجه، خاصة بين منظمات القطاع غير الربحي والتي ما زالت تمارس عملها بصورة تقليدية وبعيدة عن هذا التوجه. ويحتوي هذا الكتاب على خارطة طريق مصممة بكل إتقان وشمول لبناء خطة استراتيجية مكتملة الأركان. وتتضمن خطوات العمل العشرة التي يقدمها هذا الكتاب توجهات نظرية وعملية تشمل العديد من الأمثلة والنماذج التطبيقية التي تساهم في رسم خطة استراتيجية شاملة ومتكاملة.



في عالم يعتمد على البيانات بشكل متزايد. جعلت
التكنولوجيا من الممكن تحويل البيانات بسرعة
إلى اتخاذ قرارات مستنيرة.»
(٢٠٢٢, Direct Relief)

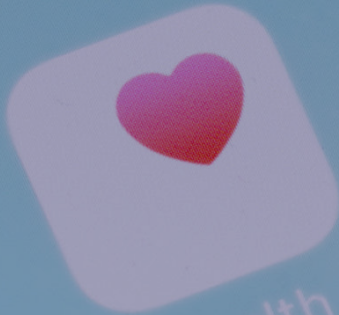
1999

20

2:13 PM



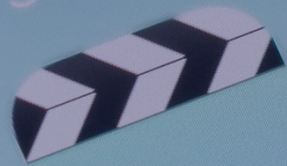
iBooks



Health



Stocks



Videos



Wallet



Reminders



Podcasts



Watch



Game Center

ثانياً: ملخصات الأوراق العلمية



الملخص الأول:

منظور القيادة غير الربحية في تخطيط التعاقب مع دراسة الحالة النوعية

Nonprofit Leadership Perspective in Succession Planning with Qualitative Case Study

تكشف هذه الدراسة البحثية تصور المديرين وأعضاء مجلس الإدارة للمنظمة غير الربحية في المنظمة القائمة علي تخطيط التعاقب والتطوير. وبينما تناولت العديد من الدراسات ميزات تخطيط التعاقب الرسمي للمنظمات غير الربحية ، إلا أنه ما زالت هناك فجوة واضحة في تصور أعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بهذا الأمر. وتتلخص مشكلة الدراسة في أنه لا يمكن للمنظمات العثور على القادة للحفاظ على عملياتها. ويستخدم في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة لتحديد العوائق التي تحول دون تخطيط التعاقب السليم وتحسين تخطيط الدعم المطلوب للتعاقب. ويضم مجتمع الدراسة مديري وأعضاء مجالس إدارة المنظمات غير الربحية في ثورنتون بكتولورادو ، المشاركون في عملية تخطيط التعاقب. وقد شملت العينة تسعة أعضاء مجلس الإدارة ، بما في ذلك ثلاثة مديرين وستة أعضاء في اللجان يشاركون في منظمة غير ربحية في عملية تخطيط تعاقب المنظمات. وأظهرت النتائج أن المنظمة تكافح في تحديد قادة المستقبل ، ووضع خطة تعاقب رسمية ، وتقييم خطط التعاقب ، وتجسير الاختلافات الثقافية بين الأجيال المتعاقبة. وتشير نتائج الدراسة إلى أن المنظمات غير الربحية ليست لديها خطط تعاقب معتمدة، مما يؤدي إلى فعالية محدودة لها وتتضمن الدراسة توصيتين لإجراء بحث إضافي تعتمد علي دراسة كمية لإنشاء وتحديد العلاقات بين تخطيط التعاقب والمتغيرات الأخرى، ودراسة أخرى نوعية في التجارب الحية للمرشحين ووجهات نظرهم حول العوائق التي تحول دون تخطيط التعاقب السليم.

إعداد	الناشر	تاريخ النشر
فليب هير Phillip Her	جامعة نورثسنترال – منشورات أطروحات بروكويست Northcentral Univ. ProQuest Dissertations Publications	٢٠٢٢

عندما تنقص المنظمات غير الربحية المعفاة من الضرائب من قيمة المجتمع

When Tax-Exempt Nonprofits Detract Value from Society

إدوارد وغامبل وبابلو مونوز
Edward N. Gamble and Pablo Muñoz

أكاديمية وجهات النظر الإدارية
Academy of Management Perspectives

٢٠٢٢

إعداد

الناشر

تاريخ النشر

تتلقي المنظمات غير الربحية إعفاءات ضريبية مقابل خلق القيمة الاجتماعية وتسليمها. وفي حين أن نتائج هذه الإعفاءات الضريبية غالبًا ما تكون إيجابية، إلا أن هناك بعض المواقف التي تنتقص من هذه القيمة، حيث من المرجح أن تتجاوز تكلفة منح الإعفاء الضريبي فوائده. وحتى الآن تظل التفسيرات لهذه المواقف مبعثرة ومنتحرة حول الانضباط. لذلك، فإن الغرض من هذه الدراسة هو توضيح الظروف التي بموجبها تنتقص المنظمات غير الربحية المعفاة من الضرائب القيمة من المجتمع، حيث قام الباحثان بدراسة ١٥ عامًا من المنح الدراسية للمنظمات غير الربحية المعفاة من الضرائب، عبر تسعة تخصصات، وحددا ثلاثة شروط تنتقص من تلك القيمة وهي صنع السياسات وعدم انتظام التنظيم، وإدارة المنظمات غير الربحية وإلهاء الحكمة، والكشف عن التناقضات والملاحقة القضائية. وتتفاعل هذه الشروط الثلاثة وتعزز بعضها البعض، مما يضاعف تدمير القيمة للمجتمع. بشكل عام، تقدم النتائج التي توصل إليها الباحثان رؤى مهمة للسياسة فيما يتعلق بالعواقب غير المقصودة للإعفاءات الضريبية. ويمكن استخدام إطار هذه الدراسة لتحديد حالات أخرى من العائدات السلبية.



أثر المعلومات المحاسبية وجودتها على التمويل الحكومي للمنظمات غير الربحية The Impact of Accounting Information and Its Quality on Government Funding to Nonprofit Organizations

وليد بن عمار وآخرون

Walid Ben-Amar et.al

فولنتاس: المجلة الدولية للمنظمات التطوعية وغير

الربحية

VOLUNTAS: International Journal of Voluntary
and Nonprofit Organizations

٢٠٢٢

إعداد

الناشر

تاريخ النشر

يدرس هذا البحث كيفية استخدام الحكومات للمعلومات المحاسبية، وتحديدًا النسب الإدارية، في قراراتها المتعلقة بتمويل المنظمات غير الربحية (NPOs). وباستخدام بيانات من كندا وجد الباحثون أنه عند تمويل المنظمات غير الربحية لأول مرة، تنظر الحكومات في استدامة المنظمات غير الربحية، ومن المرجح أن تمنح الأموال للمنظمات غير الربحية ذات النسب الإدارية المرتفعة طالما أن هذه النسب أقل من التي اقترحتها الحكومة في قرارات التمويل اللاحقة. وتميل الحكومات إلى تجاهل النسب الإدارية والتمسك بالمنظمات غير الربحية الممولة سابقًا لتمديد التمويل اللاحق. كما وجدت الدراسة كذلك أن الحكومات تتفاعل مع النسب المحاسبية منخفضة الجودة من خلال تقليل احتمالية وقيمة الأموال الممنوحة، ويكون رد الفعل هذا أكثر وضوحًا في التمويل الأول منه في التمويل أو التمويلات اللاحقة. ويناقش البحث أيضًا الآثار العملية والسياسية لهذه النتائج.



قياس البصمة المدنية للمنظمات غير الربحية

Measuring a Nonprofit's Civic Footprint

يوسف بلجين وآخرون
Yusuf Bilgin et al

اسبرنجر نيتشر
Springer Nature

٢٠ يناير ٢٠٢٢
٢٠ January, ٢٠٢٢

إعداد

الناشر

تاريخ النشر

من المعترف به على نطاق واسع أن المنظمات غير الربحية تقدم مزايا للمجتمع مثل السلع والخدمات التي تعزز الرفاهية الاجتماعية، والأنشطة التي تعزز الاندماج والتماسك الاجتماعي، والمساحات المجتمعية والفرص لمصالح الأقليات. ولفهم هذه الفوائد المدنية الخاصة ومساهمات المنظمات غير الربحية، نستخدم استعارة «البصمة المدنية». ولتطوير نموذج للبصمة المدنية للمنظمات غير الربحية، استخدمت هذه الدراسة تصميم بحث مقطعي ومسح عينة عشوائية للمنظمات غير الربحية في أونتاريو، كندا، لتقييم مدى تعزيزها لأنشطة المشاركة المدنية. وباستخدام تحليل المحور الرئيسي، تم العثور على نموذج ثلاثي العوامل لتفعيل مدى البصمة المدنية للمنظمات غير الربحية بشكل مناسب، حيث تضمنت هذه العوامل الجهود التي تجمع أفراد المجتمع معاً، وتعزز التعليم والوعي، وتشرك أفراد المجتمع في البرامج والخدمات (مثل التطوع والتبرع). يوفر هذا البحث مقياساً صالحاً وموثوقاً للبصمة المدنية للمنظمات غير الربحية والتي يمكن أن تستخدمها المنظمات غير الربحية لزيادة مستوى مشاركتها المدنية.



أربع استراتيجيات للقيادة في العالم افتراضي

من المرونة التي يمكن أن يوفرها. علاوة على ذلك ، أدخل العمل في المنزل تحديات جديدة مثل المشكلات التكنولوجية وبكاء الأطفال وغيرها.

- توقع ألا تسير الأمور دائمًا بسلاسة. من المهم بشكل خاص أن يحافظ القادة على رباطة جأشهم عندما تسير الأمور بشكل جانبي. التحلي بالصبر والتعاطف واللفت تجاه فريقك أمر بالغ الأهمية لرفاهية كل عضو وإنتاجيته ونجاحه.

رابعاً: التعرف على الإنجازات والاحتفال بها: يمكن للتعبير عن الامتنان والتقدير للإنجازات الفردية والجماعية أن يعزز معنويات فريقك. يتطلب القيام بذلك بشكل فعال معرفة تفضيلات كل عضو في الفريق. هذا كله يتعلق ببناء العلاقات الشخصية وتعزيزها وذلك من خلال التواصل بشكل استباقي مع موظفيك. حيث ستتعرف عليهم وعلى المستوى الشخصي وتفهم بشكل أفضل ما هو مهم بالنسبة لهم. على سبيل المثال ، قد يفضل الشخص الانطوائي الاعتراف بعمل جيد في القطاع الخاص وليس في الأماكن العامة. ومع ذلك ، إذا كنت نادراً ما تقر بإنجازات فريقك أو تحتفل بطريقة عامة تبدو قسرية أو مخادعة ، فإنك تخاطر بتقليل معنويات فريقك وإنتاجيته.

أجلهم. ثانياً: حدد أهدافاً وتوقعات واضحة: أكد على تحديد أهداف وتوقعات واضحة لإبقاء فريقك على المسار الصحيح والحفاظ على إنتاجية متسقة أثناء العمل خارج المكتب. يجب أن يفهم كل عضو في الفريق النتيجة المرجوة من مسؤولياته الفردية ، وكذلك الفريق بأكمله ، وطريقة واضحة لقياس التقدم نحو الهدف. للحفاظ على تحفيز فريقك ، يجب أن تكون الأهداف قابلة للتحقيق وصعبة. أيضاً ، ضع إطاراً زمنياً متفق عليه بشكل متبادل للالتزام.

ثالثاً: تحلى بالشفافية: لقد واجهنا جميعاً العديد من التحديات الشخصية والمهنية منذ أن بدأ الوباء. كقائدة. أظهر جانبك الإنساني، وقدم الدعاية وتحدث عما يثير اهتمامك شخصياً .

- يساعد التحلي بالشفافية والانفتاح أعضاء فريقك على تخفيف التوتر وعدم اليقين. والتأكيد على أهمية أخذ فترات راحة وإعطاء الأولوية للصحة العقلية. من الأهمية بمكان أن تُظهر لفريقك - خاصة الموظفين الأقل خبرة - أنه لا يحتاج أي شخص إلى التواجد أمام الكمبيوتر طوال الوقت.

- أظهر لهم كيف تبنيت العمل عن بُعد وكيف استفدت

في بيئة العمل الافتراضية الحالية ، تعد مهارات واستراتيجيات القيادة الفعالة أكثر أهمية من أي وقت مضى. وهناك سلوكيات ساعدت القادة في توجيه منظماتهم غير الربحية إلى الأمام أثناء العمل عن بُعد.

ولكي تكون قائداً فعالاً ابذل قصارى جهدك لإظهار الثقة من خلال التعزيز الإيجابي. أيضاً احترام الوقت والظروف الشخصية لفريقك. ويعد التحلي بالمرونة وفهم الاحتياجات الشخصية لموظفيك ما يوضح ثقتك واحترامك لهم. لذا اعمل على الاستراتيجيات التالية لتحقيق قيادة افتراضية ناجحة:

أولاً: تعزيز التواصل: يعد أحد أكبر تحديات العمل في بيئة بعيدة هو عدم القدرة على السير في القاعات وتسجيل الوصول تلقائياً مع فريقك. لذا حافظ على ظهورك وتأكد من أن أعضاء فريقك يعرفون أنك موجود لدعمهم.

- قم بإعداد إيقاع اتصال ثابت حتى لو كانت الاجتماعات قصيرة ، للبقاء على اتصال وقياس تفاعل فريقك. بالإضافة إلى ذلك ، تواصل بشكل استباقي ومتكرر مع الأفراد واسأل ببساطة ، «كيف حالك؟» أو «كيف يمكنني مساعدتك؟». يمكن أن يقطع هذا شوطاً طويلاً في ترسيخ الثقة وضمن وجود أعضاء فريقك من



تعريفات الكتب الحديثة

التعريف الأول

تسريع تأثير المنظمات غير الربحية مع سيلزفورس: تنفيذ السحابة غير الربحية لعمليات فاعلة وفعالة من حيث التكلفة لدفع رسالتك غير الربحية

Accelerating Nonprofit Impact with Salesforce : Implement Nonprofit Cloud for efficient and cost-effective operations to drive your nonprofit mission



جود وين وإيدي هوج

Jon Dean & Eddy Hogg

بوليسي للنشر

Policy Press

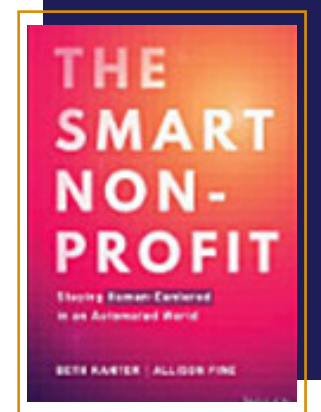
٢٠٢٢

يناقش هذا الكتاب الحوسبة السحابية للمنظمات غير الربحية وذلك لأهمية التحول الرقمي للمنظمات غير الربحية والذي تقدمها أدوات تطوعية يقوم بإدارتها المتطوعون باستخدام القدرات الذكية القوية لـ Salesforce Nonprofit Cloud. ويركز الكتاب بشكل أساسي علي تغطية الأدوات والميزات التي تشكل السحابة غير الربحية والتي تساعد على فهم وظائفها القياسية ، وكيف أن حزمة نجاح المنظمات غير الربحية (NPSP) ضرورية للتنفيذ. ويتناقش الكتاب كيف يمكن لوحدة إدارة البرامج السحابية غير الربحية توصيل البرامج وأتمتة إدارة الحالة وتتبع تقدم العميل. كما يساعد الكتاب علي كشف الأدوات اللازمة لإنشاء عملية إدارة التغيير لزيادة اعتماد المستخدم. وكيفية تكوين الأذونات اللازمة لإدارة حزمة نجاح المنظمات غير الربحية واستكشاف كيف تساعد الأدوات التعريفية في مواءمة أهداف المنظمة غير الربحية بشكل أفضل. ويتناول الكتاب أيضاً التخصيصات والنشر والتقارير المخصصة ولوحات المعلومات لتحليلات جمع الأموال، بالإضافة إلى تقديم خطوات تساعد علي الممارسات الجيدة لإدارة البيانات للحفاظ على سلامتها.

التعريف الثاني

المنظمة الذكية غير الربحية: الحفاظ على محور الإنسان في عالم آلي

The Smart Nonprofit: Staying Human-Centered in An Automated World



أصبح اليوم موضوع الذكاء الاصطناعي ودعم التحول الرقمي رائجاً في المنظمات الربحية . يناقش الكتاب المزايا والعيوب للتكنولوجيا الجديدة وتطبيقاتها، وي طرح خارطة طريق وخطوات تساعد علي البقاء في الطريق الصحيح وتحقيق المهام وعدم التشتت في التقنيات المختلفة، ويقدم إطاراً عملياً للتحول الرقمي غير الربحي وكيف يمكن للقادة مناقشة المعلومات والأدوات التي يحتاجها الموظفون غير الربحيين وأعضاء مجلس الإدارة لاستخدام الذكاء الاصطناعي بشكل فعال دون إبعاد أصحاب

المصلحة البشرية والمانحين. ناقشت فصول الكتاب كيفية تأثير الذكاء الاصطناعي على مجال وظيفي معين في منظمة تتضمن دراسات حالة ونصائح عملية للاستخدام مما يساهم في أن تصبح منظماتك غير الربحية ذكية ومنظمة تحول رقمي فاعل. كما تناول الكتاب كيفية أتمتة تسليم البرامج وجمع الأموال و التطورات المستقبلية المحتملة في الذكاء الاصطناعي للعمل غير الربحي، بما في ذلك مجالاً أكثر تنوعاً للمبرمجين وعلماء تقنية المعلومات ومعالجة البيانات. ويعد هذا الكتاب مفيداً للمنظمات غير الربحية ولكل الذين يرغبون بفعل المزيد من الجديد في مواكبة التحول الرقمي.

بيث كانتر وأليسون فاين
Beth Kanter and Allison
Fine
جون وايلي ووسون
Policy Press
٢٠٢٢

التعريف الثالث

شبكات للتأثير الاجتماعي Networks for Social Impact

يركز هذا الكتاب علي فحص القضايا الاجتماعية الحرجة التي يجب أن يعالجها القادة في إنشاء وإدارة الشبكات الاجتماعية وحوكمة تلك الشبكات وتأمين التمويل وإدارته. يتضمن الكتاب عدداً من الفصول التي ناقشت موضوعات مختلفة ومنها التعريف بشبكات التأثير الاجتماعي وأبعادها ونهج التكوين وعملية التأثير الاجتماعي. وتناول الكتاب مدي أهمية التأثير الاجتماعي كهدف مهم. ويقدم الكتاب عرضاً كدراسة حالة لجمعية ويسكونسن للكليات والجامعات المستقلة ، كما يستعرض أهمية إنشاء الشبكات وتجنيد المشاركين وإدارة عضوية الشبكة. واستعرض الكتاب أيضا معضلات إدارة تعارض الشبكة ومسارات التأثير الاجتماعي في خضم الصراع، وقدم أدوات لأعضاء الشبكة: كأداة مشاركة أصحاب المصلحة والإرشاد VOICE. ويلخص الكتاب طريقة تصميم وإدارة الشبكات، ويشتمل على رسوم توضيحية لثلاثين دراسة حالة تصف مجموعات المنظمات التي تتناول قضايا مثل العنف القائم على النوع الاجتماعي ، والنتائج التعليمية، ورعاية كبار السن، وخدمات المحاربين القدامى، والصحة العقلية والعافية، وتغير المناخ. كما تناول استخدام البيانات بشكل فعال وطرقها للشبكات الاجتماعية وإدارة التغيير. ويتضمن كل فصل من فصول الكتاب أدوات يستخدمها قادة الشبكات للتعامل مع هذه المشكلات.

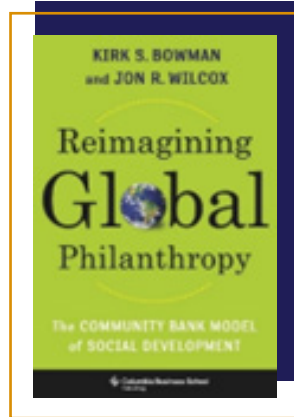


ميشيل شوماتي وكاترين آر
كوبر
Michelle Shumate and
Katherine R. Cooper
مطبعة جامعة أكسفورد
Oxford University
Press
٢٠٢٢

التعريف الثالث

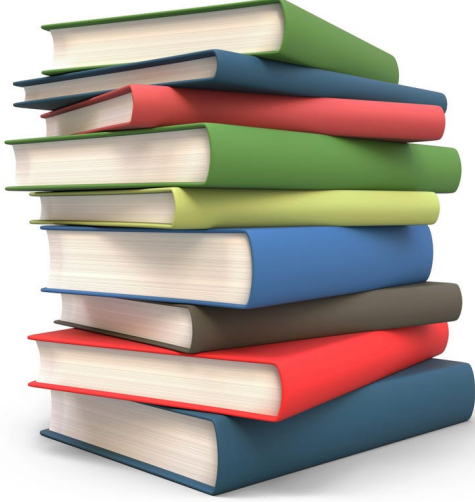
إعادة تصور العمل الخيري العالمي: نموذج البنك المجتمعي للتنمية الاجتماعية Reimagining Global Philanthropy : The Community Bank Model of Social Development

يقدم هذا الكتاب عدداً من الدروس التطبيقية المستفادة من تجربة نجاح البنوك المجتمعية وذلك باستعراض نموذج جديد لفعالية العمل الخيري حيث يأخذ أعضاء المجتمع زمام المبادرة بينما يلعب الشركاء الخارجيون دوراً داعماً. ويتناول الكتاب إعادة تقييم مهام فاعل الخير وأيضا محاولة إعادة تقييم الأثر وتطرق للفاعلين في هذا المجال. ويدعو الكتاب لإصلاح العمل الخيري الدولي من خلال تقديم عدد من النصائح والخطوات لأولئك الذين يريدون فعل الخير في العالم النامي، ويركز علي أن المحسنين يجب أن يتجنبوا تصوير أنفسهم كأبطال وأن يكونوا بدلاً من ذلك بمثابة رفقاء داعمين للقادة الفعالين ومتعاونين من أجل الأعمال الخيرية العالمية ليقدّموا حلاً مفيداً. وإخيراً قدم الكتاب نظرة أصيلة حول العمل الخيري العالمي ومعدل الفشل لعدد من المشاريع الخيرية وتضمنت نماذج جديدة تعتمد عليها القيادات المحلية في تحقيق الأهداف



كيرك بومان وجون ويلكوكس
Kirk Bowman and Jon
Wilcox
مطبعة جامعة كولومبيا
Oxford University Press
٢٠٢٢

رابعاً: تعريفات بكتب في المجال غير الربحي



الكتاب الأول

حوكمة المنظمات غير الربحية

Governing Nonprofit Organizations



ماريون فريمونت سميث

Harvard University Press

مطبعة جامعة هارفارد

Harvard University Press

٢٠٢٢

يركز هذا الكتاب علي مفهوم حوكمة القطاع غير الربحي والذي يعد مجالاً حيويًا ، ولقد تشكل لدي الجمهور أنه منذ إنشاء المنظمات غير الربحية لفعل الخير، فإن الأشخاص الذين يديرون المنظمات غير الربحية يتسمون بالإيثار. ويناقد الكتاب النقص في القواعد التي تحكم عمل المنظمات غير الربحية ، ويستعرض الآليات التنظيمية المصممة لفرض قواعد التحسين. ويقدم الكتاب نبذة تاريخية للقطاع غير الربحي في القرن الحادي والعشرين حيث تناقش تطوير الصناديق وقيود الهدايا الخيرية، والنظام الأساسي للإستخدامات الخيرية و ردود فعل القطاع غير الربحي على قانون الإصلاح الضريبي. ويناقد الكتاب أيضا تجارب منظمات الخدمة الإنسانية والاجتماعية والمنظمات الفنية والثقافية، ويتطرق إلي المؤسسات والمناحين . كما يتساءل حول مدى انتشار المخالفات في القطاع و القضايا السياسية التي تواجه القطاع غير الربحي. ويستعرض الكتاب طرق إنشاء وإدارة وإنهاء الجمعيات الخيرية وشروط المستفيدين والواجبات الإدارية للأمناء وصلاحياتهم و قواعد الثقة غير قابلة للتطبيق على الشركات. وذكر الكتاب الواجبات الائتمانية: معايير قانون الدولة ومعايير الإستثمار وعرف بالحدود الإجرائية على مسؤولية المديرين و المحظورات التي تفرضها الولاية على أساس قوانين الضرائب الفيدرالية، وتطرق لقانون الإيرادات الداخلية والأغراض المسموح بها للجمعيات الخيرية المعفاة من الضرائب والقواعد والأنظمة للجمعيات الخيرية العاملة في عدة دول كما ناقش الكتاب دور الحكومة الاتحادية في تنظيم الجمعيات الخيرية ثم ختم باقتراح لتحسين القوانين واللوائح للقطاع غير الربحي. يعد الكتاب مهما لفهم ادبيات القطاع غير الربحي حيث يغطي موضوعات متعددة ويقدم فحوصًا تفصيليًا للمشاكل المتأصلة في الهيكل التنظيمي الحالي للقطاع غير الربحي.

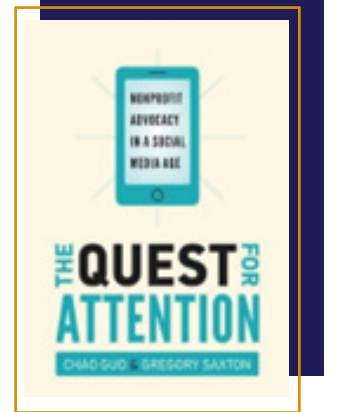


الكتاب الثاني

البحث عن الاهتمام: المناصرة غير الربحية في عصر وسائل التواصل الاجتماعي

the Quest for Attention: Nonprofit Advocacy in a Social Media Age

يقدم الكتاب عرضاً لفهم السلوك السياسي للمنظمات غير الربحية علي منصات التواصل الاجتماعي. حيث توثق الدراسة كيف تستخدم المنظمات غير الربحية وسائل التواصل الاجتماعي للفت الانتباه إلى أولوياتها، وهي الخطوة الأولى نحو العمل على تشكيل السياسة العامة. وسعى الكتاب لتوضيح لماذا يعد فهم مشهد الوسائط الاجتماعية أمراً أساسياً للدعوة بشكل فعال للقضايا الاجتماعية المهمة وفهم القطاع غير الربحي بشكل عام. ويساعد الكتاب علي فهم التحديات والفرص المميزة التي يطرحها القرن الحادي والعشرون من حيث ربط استراتيجيات الاتصال بنتائج وتأثيرات اجتماعية ملموسة، ويؤكد علي أن البيانات ووسائل التواصل الاجتماعي اليوم هي أحد العناصر الأساسية للساعين علي مناصرة حقوق الفقراء والمحرومين والمضطهدين مما يسهم في تغيير اجتماعي. وقدم الكتاب نموذجاً لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي للمناصرة غير الربحية وقدم عرضاً لتحليل المستوي التنظيمي وبناء نموذج توضيحي لتفعيل وسائل التواصل الاجتماعي. كما ناقش الكتاب مصطلح مابعد «Clicktivism» والتحول من الاهتمام إلي التأثير، وقدم منهجاً تحليلياً للبيانات وذلك باستخدام عدد من إجراءات التعلم الآلي المعقدة كجزء من نهج جديد قائم على علم البيانات لبناء النظرية. وسلط الكتاب الضوء علي «الاهتمام» باعتباره هدفاً وسيطاً رئيسياً ومورداً مهماً لمنظمات المناصرة. ومع ذلك يقر الكتاب بأن الاهتمام ليس هو الهدف النهائي من أجل الترويج الفعال للقضايا ، حيث لا يجب أن تحصل هذه المنظمات على الاهتمام العام وتحافظ عليه من خلال وسائل التواصل الاجتماعي فحسب، بل يجب أيضاً أن تكون قادرة على تحويل هذا الاهتمام إلى عمل ذي تأثير. وبناءً على ذلك ، فقد قدم الكتاب فحصاً لإطار المفاهيم لفهم كيف تسعى منظمات المناصرة إلى الاهتمام والحفاظ عليه من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وكيف تحول هذا الاهتمام إلى نتائج تنظيمية ملموسة واستراتيجية.

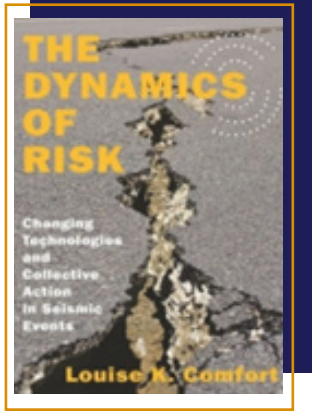


تشاو جو و جريجوري دي
ساكستون
Chao Guo and Gregory
D. Saxton
جامعة ستانفورد
Stanford University

٢٠٢

الكتاب الرابع

ديناميكات المخاطر:
تقنيات تغيير المخاطر
والعمل الجماعي في
الأحداث الزلزالية
The Dynamics of
Risk Changing
Technologies and
Collective Action
in Seismic Events



يقدم الكتاب دراسة حول ديناميات تقنيات تغيير المخاطر والعمل الجماعي في الأحداث الزلزالية والتي تعد تهديداً عالمياً كبيراً الست وثلاثين دولة حول العالم. ويشرح الكتاب كيفية استجابة اثني عشر مجتمعاً في تسعة بلدان للزلازل المدمرة بين عامي ١٩٩٩ و ٢٠١٥. وتطبيق العديد من الدروس المستفادة على مخاطر أخرى واسعة النطاق. ويسعى الكتاب لإعادة تعريف المخاطر على نطاق عالمي. ويقدم عدداً من دراسات الحالة حول العالم ويعرض عدداً من دراسات الحالة لأنظمة الاستجابة للزلازل غير قابلة للتكيف ويناقش تطور أنماط استجابة النظام، ويعرض موضوع المرونة والتكيف مع المخاطر.

ويحاول الكتاب أيضاً استكشاف كيف تنتشر عواقب مثل هذه الأحداث عبر الولايات القضائية والمجتمعات والمنظمات في المجتمعات المعقدة مما يؤدي إلى تحالفات غير متوقعة داخل المجتمع. ويعرض كيف تكيفت شبكات المنظمات المشاركة في الاستجابة والتعافي وتصرفت بشكل جماعي بعد الزلازل الاثني عشر التي تفحصها كدراسات حالة. كما يصف الكتاب كيف يساعد التقدم في تكنولوجيا المعلومات بعض المجتمعات من توقع مخاطر الزلازل بشكل أفضل وإدارة عمليات الاستجابة والتعافي بشكل أكثر فعالية مما يقلل الخسائر. ويوضح الكتاب لماذا الاستثمار الجوهري في البنية التحتية للمعلومات العالمية من شأنه أن يخلق وعياً مشتركاً بالمخاطر الزلزالية ويجعل الإغاثة بعد الكارثة أكثر فعالية وأقل تكلفة. ويعد الكتاب دراسة تاريخية حول كيفية تحسين طريقة الاستعداد والاستجابة للزلازل والكوارث الأخرى في عالمنا اليوم.

النور ابراهيم

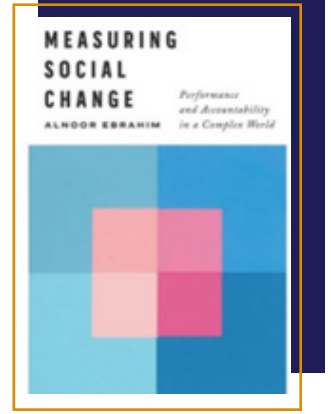
Alnoor Ebrahim
جامعة ستانفورد

Stanford University

٢٠١٩

الكتاب الثالث

قياس أداء التغيير
الاجتماعي والمساءلة في
عالم معقد
Measuring Social
Change Performance
and Accountability
in a Complex World



جاء هذا الكتاب بناءً على التوسع وانتشار حجم القطاع الاجتماعي في السنوات الأخيرة ليقدم طرقاً توضيحية حول كيفية قياس تقدم المنظمات غير الربحية من بينها أدوات وقواعد لقياس فاعلية التغيير. ويقدم الكتاب توضيحاً للمفاهيم الأساسية لاستراتيجية المنظمات غير الربحية وممولي الأعمال الخيرية، ويتناول ثلاث تحديات أساسية للأداء تواجهها المؤسسات الاجتماعية والمنظمات غير الربحية على حد سواء: ما الذي يجب قياسه، وما أنواع أنظمة الأداء التي يجب بناؤها، وكيفية موازنة الطلبات المتعددة للمساءلة. ويقدم الكتاب أربع استراتيجيات مختلفة للإداريين النظر فيها وهي: المتخصصة والمتكاملة والناشئة والنظام الإيكولوجي، ويقدم تصوراً للإداء الاجتماعي لعالم اليوم المعقد. كما يبحث هذا الكتاب أيضاً في أدوار الممولين مثل المستثمرين المؤثرين، والمؤسسات الخيرية، ووكالات المعونة الدولية، ويوضح أفضل السبل التي تمكنهم من قياس الأداء الهادف، حيث يقدم مساهمة قيمة في مواجهة التحدي المتمثل في الاستهداف وقياس الأثر وخرارطة طريق عملية كيفية بناء الأنظمة اللازمة لمعرفة ما إذا كان للمنظمة تأثيراً، ويستعرض أطر و دراسات حالة أحدثت ثورة في كيفية إدارة المنظمات من أجل التأثير.

و يعد الكتاب مناسباً للقراء المتخصصين في القطاع الاجتماعي، والمنظمات غير الربحية وممولي الأعمال الخيرية. كما يساعد في توعية المتبرعين والمدبرين والممارسين بقياس تأثير عملهم وتبرعاتهم. ويجمع الكتاب بين الجانبين النظري والعملي بصورة طيبة.

النور ابراهيم

Alnoor Ebrahim
جامعة ستانفورد

Stanford University

٢٠١٩

برامج لإدارة علاقات العملاء (CRM) للقطاع غير الربحي



بلوميرانج: هو برنامج لإدارة المانحين وجمع التبرعات قائم على السحابة للمؤسسات غير الربحية من مختلف الأحجام. تتضمن وظائفها الأساسية قاعدة بيانات للمانحين ونظام إدارة العلاقات التأسيسية (CRM) ، ولوحات المعلومات والتقارير المخصصة ، وعدادات المشاركة ، وأدوات التسويق عبر البريد الإلكتروني ، وتحليلات البيانات ، ونماذج العطاء المتكاملة عبر الإنترنت.



FastFund Online يمنح جميع الأدوات التي تحتاجها المنظمات لحل المشكلات الحرجة التي تتعامل معها كل مؤسسة غير ربحية. يمكن إنشاء بسهولة التقارير المتوافقة لإثبات المساءلة أمام مصادر التمويل. يوفر تكاملاً سلساً لحل كاملاً عبر الإنترنت لجميع احتياجاتك المتعلقة بالمحاسبة وجمع الأموال وكشوف المرتبات. من خلال

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

المملكة العربية السعودية - جدة

هاتف: 92006674

الجوال: 0500642088

www.medadcenter.com

info@medadcenter.com