

أضواء مداد

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



المجلد (3)

6



في هذا العدد

- ٤ أولاً: القراءات العلمية للكتب
- ٥ • إرشادات لتحسين فعالية مجالس إدارة المنظمات غير الربحية
- ١٢ • إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية: النظرية والتطبيق
- ١٨ ثانياً: ملخصات الأوراق العلمية:
- ١٩ • الاستخدام الاستراتيجي للأعمال الخيرية للشركات: دليل من تبرعات بنكية
- ١٩ • العلوم الاجتماعية الحاسوبية للدراسات غير الربحية: تطوير صندوق أدوات وقاعدة معرفية للحقل.
- ٢٠ • توقع كفاءة ممارسات الاستجابة المبتكرة للكوارث: دراسة حالة للعمل الخيري للشركات الصينية
- ٢٠ • دور المشاهير في العمل الإنساني في السياحة التطوعية: استكشاف تمثيلهم على إنستغرام
- ٢٢ ثالثاً: تعريفات الكتب الحديثة
- ٢٣ • الإدارة من أجل العدالة الاجتماعية: تسخير نظرية الإدارة والممارسة من أجل الصالح الجماعي
- ٢٣ • العطاء في الوقت المناسب: اعتبارات زمنية في العمل الخيري
- ٢٤ • الاستجابة الخيرية للكوارث: الهدايا والمناحين والنتائج
- ٢٤ • العمل الخيري الأفريقي: الاستجابات الخيرية لـ Covid-19 وأهداف التنمية في إفريقيا
- ٢٥ رابعاً: تعريفات بكتب في المجال غير الربحي.
- ٢٧ • إعادة التفكير في مسؤولية الأعمال في سياق عالمي: تحديات المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة والأخلاق
- ٢٧ • العمل الخيري في المرحلة الانتقالية
- ٢٨ • التطورات في التمويل الجماعي: البحث والممارسة
- ٢٨ • قياس الأثر الاجتماعي من أجل مستقبل مستدام: قوة الجماليات والآثار العملية

أولاً: القراءات العلمية للكتب



مجلس الإدارة؛ وتأثير رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

ويركز كل فصل من فصول الكتاب على أحد الأبعاد التسعة لفعالية الحوكمة التي يضمها هذان البعدان لمساعدة مجالس الإدارة على تقييم أدائها واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين فعالية عملية الحوكمة، حيث يبدأ كل فصل بالعناصر المتعلقة بالبعد، ويناقش الأسباب التي قد تؤدي إلى وجود مثل هذه الأعراض، ثم يتناول ما يمكن فعله لتخفيف الأعراض بمجرد إجراء التشخيص. ويتضمن الجزء الأخير من كل الفصل إشارات إلى مواقع الويب والكتب والمقالات التي تقدم نصائح ومساعدة إضافية حول كيفية التعامل مع القضايا المثارة.

أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة:

(أ) المسئوليات والأدوار العامة

يبدأ الباحثان بمناقشة دور ومسئوليات مجلس الإدارة على ضوء هذه المنهجية، ويشيران إلى الاتفاق على أن دور مجلس الإدارة في المنظمات غير الربحية هو تمكينها من تحقيق مهمتها، إلا أن الاختلافات تنشأ عندما يتعلق الأمر بتحديد سلطاته ومسئوليته في الواقع، ويريان أن أهم الأعراض التي تشير إلى تلك الاختلافات تتمثل في عدم وضوح مجلس الإدارة بشأن الدور الذي يجب أن يكون عليه؛ والاختلاف بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي حول السلطة التي يجب أن يتمتع بها كل منهما؛ ومشاركة مجلس الإدارة بشكل كبير في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتفاصيل التشغيلية؛ وعدم وضوح أعضاء مجلس الإدارة بشأن التزاماتهم القانونية والحماية التي يتمتعون بها، ويؤكدان على أنه لا توجد طريقة واحدة لتنظيم أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة بحيث تناسب جميع المواقف، مع ضرورة فهم أن مجلس الإدارة هو جزء من الهيكل التنظيمي بأكمله الذي يشمل المديرين الذين يتقاضون رواتبهم

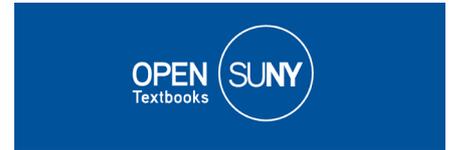
يهدف هذا الكتاب إلى مساعدة مجالس إدارة المنظمات غير الربحية على تحسين أدائها بعد إكمال فحص مجلس الإدارة من خلال التقييم الذاتي لأداء المجلس عبر الإنترنت. وفي حين أن منهج فحص المجلس الذي يستند إليه هذا الكتاب لا يدعي أنه دقيق من الناحية العلمية مثل الفحص الطبي، فإنه يستند إلى نفس المنطق، فيبدأ بتحديد المشكلات (الأعراض)، لاستكشاف مدى خطورتها، وما قد يسببها (التشخيص)، وما يمكن فعله لحلها (العلاج).

ويوضح الإطار المفاهيمي الذي يستند إليه فحص مجلس الإدارة في هذا الكتاب أن تحديات الفعالية التي تواجهها مجالس الإدارة يمكن تجميعها في بعدين هما: (أ) أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة كهيئة حاكمة؛ و(ب) العوامل التي تؤثر على مدى جودة تنفيذ مجلس الإدارة لهذه الأهداف. وتوجد ضمن هذين البعدين تسع مجموعات أساسية من تحديات فعالية مجلس الإدارة. فالبعد الأول والخاص بتحديات الفعالية المتعلقة بأداء أدوار ومسئوليات مجلس الإدارة في عملية الحوكمة، يتضمن مدى وضوح دور مجلس الإدارة تجاه الإدارة وأصحاب المصلحة الآخرين في بيئة المنظمة؛ ومدى تمكنه من تحديد رسالة المنظمة وخططها الإستراتيجية التوجيهية الواسعة وأولوياتها؛ ومدى وضوحها وفعاليتها في القيام بدورها الاتتماني في تقييم أداء المنظمة والمخاطر التي تواجهها؛ ومدى مساهمتها في ضمان حصول المنظمة على الموارد المالية التي تحتاجها للعمل وتحقيق رسالتها.

أما البعد الثاني والخاص بتحديات الفعالية المتعلقة بالعوامل المؤثرة على قدرة المجلس على القيام بأدواره ومسئوليته فيتضمن جوانب الهيكل الرسمي وإجراءات التشغيل وأنظمة المعلومات والدعم الإداري؛ وفعالية اجتماعات مجلس الإدارة؛ وتركيبه أعضاء مجلس الإدارة؛ والدور الذي تلعبه ثقافة

إرشادات لتحسين فعالية مجالس إدارة المنظمات غير الربحية

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



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



Vic Murray & Yvonne Harrison
University of Victoria, SUNY Albany

تأليف

«فيك موراي» و«إيفون هاريسون»
Vic Murray & Yvonne Harrison

الناشر

كتب جامعة ولاية نيويورك
Open SUNY Textbooks

تاريخ النشر

٢٠١٤

والموظفين والمتطوعين وأصحاب المصلحة الخارجيين، وجميعهم لديهم أدوار يلعبونها في عملية تحديد ما يجب القيام به ومن ثم تنفيذ تلك القرارات. لذا يجب أن يكون الجميع واضحين بشأن من سيتخذ القرار، ومن سيكون له مدخلات في تلك القرارات، والمهام الموكلة لكل منهم.

(ب) دور مجلس الإدارة في التخطيط

فيما يتعلق بدور المجلس في التخطيط فيرى الباحثان أن أهم أعراض مشكلات مجلس الإدارة في دوره في وظيفة التخطيط تتضمن عدم قضائه وقتًا كافيًا في إنشاء مهمة ورؤية واضحة للمنظمة؛ وعدم وجود الوقت الكافي لديه لاستكشاف التحديات والفرص الخارجية التي قد تواجهها المنظمة؛ وعدم قيامه بعمل جيد في التعرف على اهتمامات أصحاب المصلحة الخارجيين الذين يمكنهم التأثير على المنظمة أو في التعرف على اهتمامات المجتمعات التي تخدمها المنظمة؛ إضافة إلى عدم تزويده بصورة واضحة بما فيه الكفاية عن نقاط القوة الداخلية للمنظمة والقيود في التعامل مع بيئتها الخارجية، مع غياب الخطة الاستراتيجية الواضحة والتي تحدد الأهداف العامة والأولويات للمنظمة.

أما أهم الأسباب التي يشير الباحثان إلى أنها تجعل مجالس الإدارة تواجه صعوبات في أداء وظيفة التخطيط بفعالية فتتمثل في مواجهة المنظمة لبيئة خارجية مضطربة أو معقدة للغاية بحيث لا يمكن فهمها، ومن ثم يشعر مجلس الإدارة أنه ليس من الممكن وضع خطط للمستقبل. ومن الأسباب الأخرى لصعوبات أداء المجلس لأدواره على الوجه المطلوب الافتقار إلى الوضوح حول من يجب أن يلعب أي دور في عملية التخطيط، وعدم فهم عملية التخطيط بسبب عدم وجود عدد كافٍ من الأعضاء الذين لديهم خبرة في التخطيط الاستراتيجي، أو الذين لم تتاح لهم الفرصة للتعرف عليه، إضافة إلى قلة الوقت بسبب ازدحام جداول أعمال الاجتماعات

بالمسائل «الروتينية» أو المشكلات الهيكلية وعدم قيام مجلس الإدارة بإنشاء لجنة تتمثل مهمتها في المشاركة في جمع المعلومات المتعمقة والتحليل الضروري للتخطيط الاستراتيجي الفعال.

ولمعالجة مشاكل التخطيط، ينادي المؤلفان بوضع بعض النقاط في الاعتبار، من بينها اتخاذ قرار بشأن الدور الأفضل لمجلس الإدارة في عملية التخطيط بالنظر إلى الخصائص الفريدة للمنظمة (عمرها، حجمها، وجود كبار المديرين ذوي الخبرة، عدد الأعضاء ذوي الخبرة في التخطيط الاستراتيجي، إلخ).، والتأكد من وجود ما يكفي من الوقت والمال والخبرة للمسؤولين عن إعداد المسودة الأولية للخطة الاستراتيجية لتنفيذ هذا العمل، وتوفير التعليم في التخطيط الاستراتيجي لجميع أعضاء مجلس الإدارة الذين يفتقرون إلى الخبرة الكافية في هذا المجال.

التحديات العالمية لعام ٢٠٢٠
من الظلم الاجتماعي إلى جائحة
كوفيد-١٩ وكوارث المناخ، تضع
القطاع الخيري على المحك وتوفر
فرصة لإعادة تصور دور العمل
الخيري في المساعدات الخارجية
والتنمية المستدامة».

(the Indiana University Lilly Family
School of Philanthropy)

(ج) دور مجلس الإدارة في تقييم الأداء

وفيما يتعلق بدور مجلس الإدارة في تقييم الأداء يرى المؤلفان ضرورة أن تبذل مجالس إدارة المنظمات غير الربحية العناية الواجبة لضمان قيام المنظمات التي تحكمها بتحقيق مهامها بفعالية وكفاءة، ويشيران إلى أن الأسباب الرئيسية للصعوبات التي قد

تواجهها مجالس الإدارة في تنفيذ واجباتها في هذا المجال تتلخص في عدم الوضوح بشأن مقدار ونوع التقييمات التي ينبغي على مجلس الإدارة إجراؤها، إما بسبب أن لدى الإدارة ومجلس الإدارة أفكار مختلفة حول هذا الأمر، أو أن مجلس الإدارة نفسه غير متأكد من دوره في تقييم الأداء، إضافة إلى عدم تمكن مجلس الإدارة من الحصول على المعلومات الكافية التي تمكنه من القيام بذلك، وقد يكون هذا بسبب عدم وجود أنظمة كافية لجمعها والإبلاغ عنها (بما في ذلك المقاييس والأطر لتنظيمها) أو بسبب حجتها عن مجلس الإدارة عن قصد أو عن غير قصد من قبل فريق الإدارة. ويضيف الباحثان إلى معوقات قيام مجلس الإدارة بعمليات التقييم هو عدم تمكنه من إنشاء الهياكل والعمليات الداخلية المناسبة للقيام بواجبات التقييم، أي أنه لا يوجد موظفون أو لجان في مجلس الإدارة مسؤولة عن جمع بيانات الأداء المطلوبة وتحليلها وتقديم نتائج التقييم إلى مجلس الإدارة بأكمله للنظر فيها بشكل مناسب. هذا بالإضافة إلى عدم تدريب مجلس الإدارة بشكل كافٍ على إدارة الأداء، أو ليس لديه عدد كافٍ من الأعضاء الذين لديهم المعرفة بكيفية تحليل وتفسير بيانات الأداء.

ويضع المؤلفان بعض الأساليب العامة لتحسين قدرة مجلس الإدارة على القيام بمسؤوليات تقييم أدائه، وعلى رأسها تطوير ثقافة داعمة للتقييم في المنظمة، مع وجود جو من التعاون والثقة والاحترام بين أعضاء مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا. كذلك يرى المؤلفان أنه من الضروري إنشاء هياكل داخل مجلس الإدارة تسهل تنفيذ مسؤوليات تقييم الأداء. ويعني هذا عادة إنشاء لجان أو مناصب تشمل واجباتها جمع وتحليل وتقديم توصيات حول الأداء لأن ترك مثل هذه الأمور لمجلس الإدارة ككل، أو تفويضها إلى الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، سيؤدي عادةً إلى رقابة أقل فعالية.



دور مجلس الإدارة في جمع التبرعات:

يستعرض الكتاب في فصله الخامس دور المجلس في جمع التبرعات، حيث يعد الأداء الفعال لدور مجلس الإدارة في جمع التبرعات أحد التحديات الأكثر شيوعاً التي أبلغ عنها كل من أعضاء مجلس الإدارة وأولئك الذين تربطهم بهم علاقات. ويأتي عدم الرضا في هذا المجال في ثلاثة أشكال تتضمن عدم الوضوح بشأن دور مجلس الإدارة في جمع التبرعات مقارنة بدور الموظفين الذين يتقاضون أجوراً وجامعي التبرعات المحترفين؛ والشعور بعدم الرضا عن أنشطة المجلس المتعلقة بجمع التبرعات؛ والتردد الفردي أو عدم المعرفة لدى أعضاء مجلس الإدارة حول كيفية المشاركة في جمع الأموال. ومن أعراض التحديات في هذا المجال: ارتباك مجلس الإدارة بشأن دوره في جمع الأموال للمنظمة، وعدم موافقته على استراتيجية شاملة لجمع الأموال، ومواجهته لمشاكل في المشاركة في أنشطة جمع التبرعات الفعلية. ويلخص المؤلفان الأسباب الرئيسية لعدم الرضا عن دور مجلس الإدارة في جمع الأموال في أن المعايير المستخدمة في اختيار أعضاء مجلس الإدارة لا تشمل التحقق من رغبة الموظف المحتمل في المساعدة في جمع الأموال أو الخبرة في هذا النشاط، ولا يتم إبلاغ المرشحين مسبقاً بشأن توقعات أعضاء مجلس الإدارة في مجال جمع

التبرعات، مع وجود توقعات مختلفة بين فهم مجلس الإدارة لدوره في جمع التبرعات وتلك التي يحملها الرئيس التنفيذي و/أو طاقم العمل المحترف في جمع التبرعات. كما أن توجيه وتدريب أعضاء مجلس الإدارة الجدد لا يشمل تغطية دور مجلس الإدارة في جمع الأموال، مع وجود نقص في استراتيجية جمع التبرعات للمنظمة، بالإضافة إلى النقص في الوعي بنطاق الأدوار والمسؤوليات التي قد يلعبها أعضاء مجلس الإدارة في جمع الأموال، والنقص في القيادة داخل مجلس الإدارة التي تساعد الأعضاء على قبول دور أكثر نشاطاً في أنشطة جمع الأموال.

ويرى المؤلفان أن الخطوة الأولى في تحسين مساهمة مجلس الإدارة في توليد الموارد المالية للمنظمة هي فهم النطاق الكامل للأدوار والمسؤوليات التي يمكن أن يقوم بها. كما يحددان أربعة مستويات محتملة للمسؤولية في مجال جمع الأموال يمكن أن يتولاها مجلس الإدارة وهي: مسؤولية مراجعة واعتماد استراتيجيات وخطط وسياسات جمع الأموال التي وضعها آخرون؛ والمشاركة في إنشاء استراتيجيات وخطط وسياسات جمع التبرعات.

الهيكل الإداري والإجراءات:

في الفصل السادس من الكتاب يناقش المؤلفان الهيكل الإداري ويشيران إلى أن مجلس الإدارة قد تكون لديه هياكل رسمية

وإجراءات تشغيلية تمنع فعاليته، ويضعان ثلاثة تفسيرات أساسية لهذه المشاكل: التفسير الأكثر شيوعاً هو ببساطة أن مجالس الإدارة تفشل في الاهتمام بالأدوات القائمة التي تم إنشاؤها بالفعل لمساعدتها على الحكم. فعندما تظهر مجالس الإدارة للمرة الأولى، فإنها تبدأ عادة بطريقة ودية وغير رسمية. ويبدو إنشاء الكثير من القواعد والإجراءات غير ضروري حيث يرغب الجميع في التركيز على القيام بكل ما في وسعهم لمساعدة المنظمة على النجاح. ومع نمو المنظمة واحتراف إدارة المنظمة، غالباً ما يفشل مجلس الإدارة في إدراك أنه يحتاج أيضاً إلى أن يصبح أكثر احترافاً. وبدلاً من ذلك، تميل ثقافة السمة غير الرسمية الأصلية إلى السيطرة على ممارسات الحوكمة دون أن يدرك ذلك أحد، على الرغم من أنها لم تعد مناسبة للتعامل مع التعقيد المتزايد للمنظمة وبيئتها. ويحدث ذلك، يقول الباحثان، لدى مجالس الإدارة التي لا توفر الوقت لتقييم أداءها والتي لا توفر التدريب والتطوير لأعضائها على أدوارهم كحكام. كما يمكن أن يحدث ذلك عندما تصبح مجالس الإدارة خاضعة لهيمنة مجموعة غير رسمية من المطلعين أو من يعقدون اجتماعات غير رسمية خلف الكواليس لتحديد أصوات مجلس الإدارة مسبقاً بشأن القضايا المثيرة للجدل. ويرى الباحثان أن العلاج لهذه المشكلة يكمن في ضرورة أن تقدم المنظمات غير الربحية التي

يتم تأسيسها نسخة من دستورها ولوائحها الداخلية إلى الهيئة الحكومية التي توافق على التأسيس، مع ملاحظة أن المتطلبات المحددة لمحتوى اللوائح الداخلية يمكن أن تختلف حسب السلطات القضائية الحكومية - الوطنية أو الولائية أو المناطقية.

اجتماعات مجلس الإدارة الفعالة:

يجمع الباحثان المشكلات المتعلقة باجتماعات مجلس الإدارة تحت خمسة جوانب هي: وضوح جدول الأعمال والتوقيت، والمعلومات الداعمة، ومحتوى الاجتماع، ووضوح وفعالية القرارات المتخذة في اجتماعات مجلس الإدارة، والحضور، ويشيران إلى أن العديد من مجالس الإدارة تعقد اجتماعات طويلة جدًا أو مربكة أو مملة بسبب أن هذه الممارسات أصبحت جزءًا من ثقافة مجلس الإدارة، خاصة عندما تكون المنظمة غير الربحية حديثة وتدار من قبل حفنة صغيرة من المتحمسين الذين هم على استعداد لفعل أي شيء وكل ما هو مطلوب للحفاظ على سير الأمور، فإن اجتماعات مجلس الإدارة غير الرسمية التي تتعامل مع كل شيء ويجب أن تتحرك بسرعة من أزمة إلى أخرى تكون شائعة.

وسبب رئيسي آخر لضعف الاجتماعات هو عدم وجود ميسر اجتماع جيد في دور رئيس مجلس الإدارة. فالاجتماعات تصبح غير فعالة عندما يكون الرئيس إما أقل من السيطرة (يسمح للاجتماع بالخروج عن المسار، أو يسمح لعدد قليل من الأعضاء بالسيطرة) أو الإفراط في السيطرة (يصبح الاجتماع رسميًا وصارمًا للغاية). كما يمكن أن يحدث ضعف في الرئاسة عندما يتم التغاضي عن المهارات والكفاءة اللازمة للقيادة الفعالة للاجتماعات عند اختيار الرئيس أو عندما لا يكون لدى الرئيس الوقت الكافي لتطوير المهارات اللازمة لهذا الدور.

وفيما يتعلق بعلاج هذه المشكلة فيرى الباحثان بأنه يجب أن يكون الهدف من

الجديدة وصعوبة العثور على أعضاء مجلس إدارة جدد ذوي كفاءة عالية، وقلة الاهتمام بالتأكد من توفر مزيج من المهارات والخلفيات التي يحتاجها مجلس الإدارة في أعضائه الجدد، وعدم التمثيل الجيد للجمهور المهتم في تشكيل المجلس والتدريب والتطوير المهني المستمر والتدريب لأعضاء مجلس الإدارة العاديين.

ولزيادة فعالية وظيفة الحوكمة، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأساليب الضرورية لتكوين مجلس الإدارة وتطويره، وأهمها تكوين المجلس وتوفير احتياجاته، وإلى أي مدى يجب أن يتكون مجلس الإدارة من «أصحاب المصلحة» الذين لديهم مصالح محددة في المنظمة، بدلاً من «ممثل المجتمع» الأكثر عمومية، وإلى أي مدى يجب أن يعرف المرشحون المنظمة والمجال الذي يعملون فيه.

وعلى الرغم من عدم وجود قواعد صارمة وسريعة حول كيفية تشكيل مجلس الإدارة، فلا بد من السعي لتحقيق التنوع المتوازن الذي يمكن للمنظمة تحسين فرصها في الحصول على الأفكار الجديدة والمعلومات المتخصصة التي تحتاجها للتعامل مع عالمها المتغير. ويؤكد الباحثان أنه ولتحقيق النجاح، يحتاج مجلس الإدارة إلى التدريب على كيفية العمل معًا كفريق وعلى كيفية تمييز الصالح العام للمؤسسة كأساس لاتخاذ جميع القرارات.

أما فيما يتعلق بثقافة مجلس الإدارة غير الرسمية فيعرفها مؤلفا هذا الكتاب على أنها مجموعة من المواقف والأعراف الاجتماعية والتصورات والمعتقدات المسلم بها حول كيفية القيام بالعمل والتي يشارك فيها غالبية أعضاء مجلس الإدارة. ويحدد الباحثان بعض مظاهر وجود مشاكل في الثقافة غير الرسمية لمجلس الإدارة مثل عدم رغبة الكثيرين من أعضاء مجلس الإدارة في تخصيص الوقت الكافي أو الجهد لعمل مجلس الإدارة؛ والاختلافات الكثيرة في الرأي بين أعضاء المجلس والتي لا يتم

الاجتماعات الرسمية للمجلس بأكمله هو التركيز على القضايا التي لها آثار على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة أو التي تخلق فهمًا حول قضية أو موقف تواجهه المنظمة. وحتى مع التركيز الواضح على المسائل ذات الأهمية الاستراتيجية، فإن فعالية المجالس يمكن أن تتأثر بعدد من العوامل، بما في ذلك تكرار الاجتماعات وأوقاتها، وطول الاجتماع وتصميمه، وقواعد الاجتماع والحضور. كما يرى الباحثان أن الحضور المتقطع لنسبة عالية من أعضاء مجلس الإدارة يشير إلى أن عددًا كبيراً من الأعضاء غير راضين عن مجلس الإدارة ودورهم فيه، على الرغم من أنه يشير في بعض الأحيان إلى مشاكل لوجستية مثل أوقات الاجتماعات التي لا تناسب عدداً من الأشخاص.

التكوين والثقافة غير الرسمية للمجلس:

أحد العناصر الرئيسية لمجالس الإدارة الفعالة هو وجود المجموعة الصحيحة من الأشخاص فيها وتزويدهم بفرصة كبيرة لتعلم ما يحتاجون إلى معرفته ليكونوا محافظين جيدين. الشرطان الأساسيان لجميع أعضاء مجلس الإدارة هما أن يكونوا ملتزمين بمهمة المنظمة وأن يكون لديهم الوقت والطاقة لتكريس عمل مجلس الإدارة.

وعلى الرغم من أن معظم مجالس الإدارة ربما تضم أعضاء ينسجمون بشكل جيد، فقد يكون لدى البعض شعور بأن هذا المزيج من الأشخاص، كمجموعة، قد لا يكون مثاليًا. وقد يشعرون أن مجلس الإدارة ككل يفتقر إلى الخبرة، وليس متنوعًا بما فيه الكفاية أو لم يحصل على مستوى التوجيه والتدريب الذي يحتاجه ليصبح فعالاً للغاية. ومن الضرورة إعادة النظر في تكوين مجلس الإدارة وتطويره في حالة عدم وجود ما يكفي من «الدماء الجديدة» القادمة إليها لجلب الطاقة والأفكار

حلها وضعف تعامل المجلس مع الصراع؛ وعدم تقييم المجلس لأدائه بشكل منتظم ومنهجي؛ و ضعف مشاركة أعضاء المجلس في المشاركة في تمثيل المنظمة أمام المجتمع الخارجي أو نقل اهتمامات هذا المجتمع إلى المنظمة، إضافة إلى ضعف استفادة أعضاء المجلس من ذوي المهارات والمعرفة والأشخاص الآخرين الذين قد يساعدون المنظمة وضعف جهودهم في التعرف على بعضهم البعض وتطوير روح الفريق بينهم كمجموعة.

القيادة:

تركز معظم الأدبيات المتعلقة بالوظيفة القيادية لمجالس إدارة المنظمات غير الربحية على دور المجلس ككل. ويعود هذا التركيز إلى أنها، من الناحية القانونية، هي السلطة النهائية للمنظمة - على الرغم من أنها قد تفوض بعض صلاحياتها إلى الرئيس التنفيذي.

وكما هو الحال في مجموعات العمل الأخرى، تضم مجالس الإدارة قادة فرديين رسميين وغير رسميين داخلها - أشخاص لديهم تأثير كبير على كيفية عمل المجموعة ومدى فعاليتها.

ومن مظاهر المشكلات داخل قيادة المجلس وجود مجموعة داخلية تدير الأمور، بينما يشعر أولئك الذين ليسوا جزءاً منها بالإهمال، وميول رئيس مجلس الإدارة - الذي لديه «أجندته» الخاصة، والتي لا يشاركها الآخرون دائماً - إلى السيطرة المفرطة، مع سلبيته وضعف مهاراته القيادية، مع انعدام الثقة بين الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة.

وفيما يتعلق بأسباب تصورات عدم فعالية القائد، يشير الباحثان إلى وجود خمسة أسباب رئيسية هي عدم وضوح الدور، والعوامل الظرفية، وفشل مجلس الإدارة في تبني «ممارسات الحوكمة الجيدة»، والسمات الشخصية التي يجعلها القادة إلى مناصبهم، وإشراك الأتباع مع القادة. ومهما

كان السبب، فإن عدم فعالية القيادة يمكن أن تكون أمراً مكلفاً لمجلس الإدارة أو المنظمة التي تفشل في معالجتها.

ويلفت المؤلفان الانتباه إلى أن جميع السلوكيات الخاصة بالقيادة يمكن معالجتها من خلال التدريب الإضافي والتوجيه. ومن الممكن أن يكون أسلوب القيادة المختلف جديداً بالنسبة للعديد من القادة، كما أنه ليس من الممكن دائماً أن يجد الرؤساء أو الرؤساء التنفيذيون الوقت أو الفرصة لحضور دورات تنمية المهارات القيادية. والأمر الأكثر احتمالاً، في كثير من الحالات، هو العثور على قادة مجالس الإدارة ذوي الخبرة والفعالية الذين يرغبون في العمل كموجهين أو مدربين للرئيس أو المدير التنفيذي لفترات قصيرة من الزمن. إن إعادة إجراء فحص مجلس الإدارة بعد فترة من هذا التدريب يمكن أن توفر مؤشرات مفيدة عن مدى تحسن القيادة من هؤلاء المسؤولين الأساسيين وإلى أي مدى تم التوصل إلى الأهداف المتفق عليها.

خاتمة:

يناسب هذا الكتاب أعضاء مجلس الإدارة الحاليين والمدبرين التنفيذيين للمنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة أو كندا أو الخارج، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والطلاب على مستوى الدراسات العليا، وستثير المبادئ التوجيهية لتحسين فعالية مجالس إدارة المنظمات غير الربحية التي يستعرضها هذا الكتاب اهتمام أولئك الذين يهتمون بحوكمة المنظمات غير الربحية، وخاصة أعضاء مجلس الإدارة، والمدبرين، وطلاب المنظمات غير الربحية. يستخدم المؤلفان ما يشير إلى أنه باسم «الفحص الصحي» كنموذج ومنهجية للتقييم. وباستخدام هذه المنهجية، أحدثنا نقلة نوعية تمكن قادة المنظمات غير الربحية من تحديد واستكشاف «الأعراض» و«التشخيص» و«العلاج» للأمراض الأكثر

شيوغاً في المنظمات غير الربحية. وطوال الفصول الأحد عشر من هذا الدليل، ويظل المؤلفان ملتزمين بقياس وإجراءات الفحص الصحي، والتي تمكن المهتمين بالمنظمات غير الربحية، وكذلك الموجودين في الفصول الدراسية، من استخدام هذا الكتاب كأداة تحليل وعلاج فعالة للغاية. وبالإضافة إلى توفير نموذج ونظرية وأداة عبر الإنترنت لاتخاذ قرار التغيير، يقدم هذا الكتاب أيضاً روابط موارد إضافية قد تكون مفيدة عند تحديد الممارسات التي تحتاج إلى تغيير. وفي حين يتم تنظيم الموارد حسب البلد، فإن العديد منها يوفر إرشادات وأدوات مفيدة تنطبق عبر البلدان، ولكنها لا تقدم بأي حال من الأحوال مراجعة شاملة للمواقع الإلكترونية والأدبيات المتعلقة بفعالية الحوكمة، لذا يوصى بالنظر في مصادر إضافية للأعراض والتشخيص والعلاج لأبعاد فعالية الحوكمة واعتماد تلك التي تبدو مناسبة للحالات المختلفة. وسواء تم استخدام هذا الكتاب مع الأداة عبر الإنترنت الموجودة في موقع التقييم الذاتي لأداء مجالس إدارة المنظمات غير الربحية أم لا، فإنه يقدم دليلاً مفيداً بعدة طرق:

- إكطار لفهم دور وهيكل وعمل مجلس الإدارة داخل منظمة غير ربحية؛
- وكأساس لتوجيه أعضاء مجلس الإدارة المبتدئين إلى طبيعة ونطاق عملهم في بيئة جديدة: في تحديد الإجراءات التي يمكن أن تتخذها مجالس الإدارة لتحسين الأداء والموارد والأدوات المتاحة لمساعدتهم، وفي تحديد أولويات الإجراءات التصحيحية، بناءً على فهم التأثير المحتمل للمنطقة التي تم تقييمها وجدوى العلاج. وكما ينصح المؤلفان مراراً وتكراراً، يتعين على مجالس الإدارة أن تقوم بواجباتها الخاصة وأن تجد ما يناسبها، ويساعد هذا الدليل كثيراً في إنجاز هذه المهمة.

جمع التبرعات الناجح لأسباب غير شعبية

حققت الجمعيات الخيرية في مجالات القضايا غير الشعبية في المملكة المتحدة نجاحًا في جمع التبرعات، حيث تتأثر قرارات المانحين بشدة بالتجربة الشخصية والذوق الشخصي ، وتخلق الجمعيات الخيرية الناجحة لجمع التبرعات ثقافة تنظيمية للعمل الخيري ، وتؤطر بشكل فعال قضيتها والمستفيدين منها ، وتؤثر بشكل استباقي على التصور العام لعملهم. وتظهر هذه المنظمات الناجحة ثلاثة مستويات من الممارسة الجيدة وهي:

- التنظيمي: - غرس ثقافة العمل الخيري حيث يرى معظم الناس العمل الخيري على أنه أمر بالغ الأهمية ، ويعملون كسفراء ، ويعززون الأعمال الخيرية ويمكنهم التعبير عن قضية العطاء.
- الجهة المانحة:- رواية القصص المقنعة لربط المتبرعين والمستفيدين ، وتثقيف المانحين حول القضايا المجتمعية الأوسع وتقليل التصورات بتأنيب المستفيدين.
- المجتمع:- التأثير على وسائل الإعلام لتشكيل الرأي العام. ساعدت وسائل التواصل الاجتماعي في إعادة تشكيل بعض التأثير على المؤسسات الخيرية ذات الموارد الأقل ودعم قوة الإعلام التقليدية.

(Alison Body And Beth Breeze, 2023).



الذي تهدف المنظمة إلى تحقيقه.

كما تهتم المنظمات غير الربحية أيضاً بالقيم لتسهيل تحقيق رسالتها التي تشكل جوهر المنظمة، وهي أساس الأنظمة والعمليات والتفاعلات التي تعتبر أساسية للخدمات وتلبية توقعات أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والمتطوعين. كما أنها تمثل المبادئ والمعتقدات الأساسية التي توجه وتكمن وراء الأنشطة التنظيمية وصنع القرار فيها. لذلك يرى الناس المنظمات غير الربحية كمنظمات توفر الفرص للأفراد مثل الموظفين والمتطوعين وغيرهم من أصحاب المصلحة لتحقيق قيمهم والتزاماتهم من خلال المشاركة في أنشطة المنظمة. وعادةً ما تتماشى قيم أصحاب المصلحة والمنظمات غير الربحية في بداية تفاعلهم. ويمكن للمنظمة غير الربحية تنوع وتبني قيم جديدة قد لا تتفق مع قيم الموظفين والمتطوعين وأصحاب المصلحة الآخرين مع مرور الوقت. وبالتالي، فإن الرسالة والقيم ضرورية لتحليل وفهم وتسهيل قدرة المنظمة غير الربحية على التكيف مع التغيير.

التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو نوع من التغيير الذي لا يتوقف في المنظمات، حيث أن البيئات الخارجية والداخلية للمنظمات في حالة تغير دائم. ولذلك فمن الضروري أن تعترف المنظمات بالتغيير وتخطط له وتكيف معه من أجل البقاء والفعالية. بالنسبة لمعظم الناس، يتم تأطير فكرة التغيير من اللوحات التي تبثها وسائل الإعلام حول إعادة هيكلة الشركات، وعمليات الدمج، والاستحواذ، وتقليص الحجم، والاستعانة بمصادر خارجية.

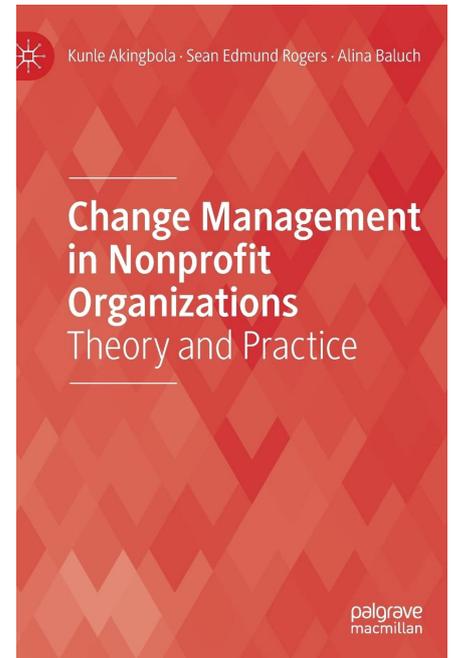
يبدأ هذا الكتاب بشرح المقصود بالتغيير التنظيمي، والذي يتضمن شكلاً من أشكال التغيير المخطط للمكونات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة. ويتضمن هذا التفسير عناصر مختلفة للتغيير، فهو

ينطلق هذا الكتاب من حقيقة أن طبيعة بيئة المنظمات وخاصة غير الربحية ليست متغيرة فحسب، بل هي في تغيير مستمر، إذ يجب على هذه المنظمات إجراء المسح والتحليل والتكيف باستمرار مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والمجتمع والممولين والحكومة وأصحاب المصلحة الآخرين، ويوضح أنه لكي نعرف حقاً ما هو التغيير ولتطوير الكفاءات اللازمة لإدارة التغيير الفعال، يجب أن نفهم العوامل التي تشكل المكونات الأساسية لأي تغيير تنظيمي ومعرفة أنواع التغيير ودوافعه. ويتناول الكتاب طبيعة التغيير في المنظمات غير الربحية ويسلط الضوء على محركاته وخصائص الموارد والتحديات التي تواجهها المنظمات غير الربحية في فهم التغيير وتخطيطه وتنفيذه. وللبداء في كشف سياق التغيير في المنظمات غير الربحية، يؤكد الكتاب على أنه من المهم أولاً فهم ما هي المنظمات غير الربحية، والخدمات التي تقدمها، وعواملها البيئية الخارجية والأنظمة والعمليات التي تحدد مؤسساتها، والأشخاص الذين يلعبون دوراً حاسماً في السياق التنظيمي غير الربحي.

ويقدم الكتاب تعريفاً عاماً للمنظمات غير الربحية باعتبارها كيانات تم إنشاؤها لغرض أساسي وهو تحقيق رسالة اجتماعية أو هدف اجتماعي عادة ما يتعلق بتلبية الاحتياجات الاجتماعية للناس، أو فعل الخير، أو مجرد توفير السلع والخدمات الاجتماعية. وبما أن المشاكل والقضايا في المجتمع تتطور باستمرار، فمن الضروري أن تتكيف المنظمات غير الربحية مع التغيير لتحقيق أهدافها ورسالتها وتكييفها مع المشكلات الناشئة في المجتمع. إن الرسالة الاجتماعية هي الشيء الرئيسي الذي يفكر فيه الناس ويؤكدون عليه عندما يتحدثون عن منظمة غير ربحية. وبالتالي، فإن جوهر المنظمة غير الربحية يكمن في رسالتها: وهذا هو السبب الأهم

إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية: النظرية والتطبيق

Change Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice



تأليف

كونلي اكينجبول وأخرون
Kunle Akingbola et. al

الناشر

بالجريرف - ماكميلان
Palgrave- Macmillan

تاريخ النشر

٢٠١٩



يؤكد أولاً على أن المنظمة تتكون من مكونات. وبعبارة أخرى، فإنه يسلط الضوء على منظور الأنظمة التي تكون فيها جميع عناصر المنظمة كنظام مترابطة ومعتمدة على بعضها البعض. ولفهم التغيير، يجب تذكر هذا المبدأ دائماً: فأي تغيير واستراتيجية إدارة التغيير في نظام فرعي واحد أو مكون من المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الأنظمة الفرعية الأخرى للمنظمة. وتعد الأنظمة الفرعية للمنظمة بما في ذلك الثقافة بالإضافة إلى المكونات الرئيسية - المهمة والاستراتيجية والعملية وبالطبع الأشخاص - أمراً بالغ الأهمية لمساعدتنا على فهم التغيير. إن أي تغيير جوهري في البيئة العامة أو التنافسية للمنظمة سوف يستلزم الحاجة إلى إعادة تنظيم واحد أو أكثر من المكونات من خلال تنفيذ مبادرة إدارة التغيير. ويعد منظور الأنظمة ذا قيمة لفهم أن التغيير في الأنظمة الفرعية أو المكونات يمكن أن يساعد ليس فقط في تعزيز نتائج الأنظمة الفرعية المعينة ولكن أيضاً فعالية المنظمة. والأهم من ذلك، أن التغيير كعملية أنظمة يشير إلى أن هناك عدة عوامل تلعب دوراً في التغيير التنظيمي. ويسلط هذا الكتاب الضوء على أربعة عوامل شاملة لتفسير التغيير وهي: التناقض، والمحتوى، والعملية، والسياق. وتتضمن هذه العوامل

الأربعة الشاملة العوامل العديدة ذات الصلة بتفسير التغيير.

الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية وإدارة التغيير

وأهم من أهم عناصر فهم وإدارة التغيير في تلك المنظمات، وذلك من منطلق أن إدارة التغيير في المنظمات غير الربحية أمر مستحيل عملياً دون المعرفة والمهارات والقدرات والتزام الموظفين والمتطوعين. وتشكل كفاءات الموظفين والمتطوعين قدرة المنظمات غير الربحية على التكيف مع التغيير، وتشير أهمية الموظفين والمتطوعين في المنظمات غير الربحية إلى وجود نوع مختلف من العلاقات والتفاعلات التي تشارك في التغيير. ومن تحليل دوافع التغيير إلى تطوير وتنفيذ استراتيجيات التغيير، فإن دور وأهمية الموظفين والمتطوعين ضروري ليس فقط من أجل دفع التغيير ولكن أيضاً لتعزيز فعالية التغيير من خلال إشراك اللاعبين المناسبين في العملية.

دوافع وإدارة التغيير في المنظمات غير الربحية

ينظر مؤلفو الكتاب إلى المنظمات غير الربحية باعتبارها أنظمة معقدة بطبيعتها، وأنها عرضة لعوامل التغيير متعددة الأبعاد المدفوعة بمزيج من الخصائص المميزة للمنظمة، والعوامل الداخلية والصناعية. علاوة على ذلك، فإن عوامل البيئة العامة والتنافسية ذات صلة بفهم الصورة الكاملة للتغيير في المنظمات غير الربحية. وهناك تأثير عوامل البيئة العامة مثل العوامل

يشير مؤلفو الكتاب إلى أهمية فهم الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في المنظمات غير الربحية لفهم مدى تعقيد عملية التغيير وكيفية تعزيز قدرة المنظمات على إدارته. فالموظفون والمتطوعون وأصحاب المصلحة هم من يقومون بتحليل البيئة الخارجية لتحديد التغيير وتطويره وتنفيذه وإدارة رؤية واستراتيجية المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، أدت وتيرة التغيير السريعة في هذا القطاع في العقود الأخيرة إلى زيادة حاجة المنظمات غير الربحية إلى التركيز على جانب الموارد البشرية التي تضم المتطوعين والموظفين والأعضاء المتطوعين في مجلس الإدارة، فالموظفون والمتطوعون هم جوهر رأس المال البشري الذي تنشره المؤسسة غير الربحية لتحديد احتياجات المجتمع للتطوير والخدمات، وللتنقل في علاقات التمويل، وإشراك أصحاب المصلحة، وتوجيه الاستراتيجية التي تعزز رسالة المنظمة.

كما يوفر المتطوعون أداة مهمة للرقابة الفعالة على إدارة المنظمات غير الربحية،

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية الضوء على التغيير في المنظمات غير الربحية، وهي القوى الأساسية التي تتحد مع مؤشرات أخرى لتحديد الحاجة إلى التغيير ونوعه في المنظمة غير الربحية، ومن الضروري أن تقوم المنظمة غير الربحية بتطوير وتنفيذ التغيير للتكيف مع هذه العوامل في البيئة الخارجية.

إن انتشار التغيير في بيئة المنظمات غير الربحية هو حقيقة لا تستطيع تلك المنظمات تجاهلها. ويعني ذلك أن حقيقة التغيير تعني أن المنظمات غير الربحية يجب أن تفهم التغيير في البيئة الخارجية وتضع نفسها في مكانها المناسب للتكيف بشكل فعال في الوقت المناسب. ويهتم الكتاب بطبيعة ودوافع التغيير في المنظمات غير الربحية، فيقدم نظرة شاملة حول سبب كون التغيير في المنظمات غير الربحية فريداً والعوامل السياقية التي تشكل ديناميكيات التغيير في هذا القطاع. كما أنه يسلط الضوء على الخصائص المحددة للتغيير والاستراتيجيات التي تنفذها المنظمات غير الربحية لإدارة التغيير، ويناقش التحديات التي تكمن وراء التغيير والتي تلعب دوراً مهماً في قدرة المنظمة على التكيف والتصدي لمختلف الصعوبات التي تواجهها.

ويلخص الكتاب مراحل عملية التغيير غير الربحي مع شرح كل مرحلة، مع التأكيد على التواصل والمشاركة في جميع مراحل نموذج التغيير والتي تتلخص في تأكيد الحاجة للتغيير وإشراك أصحاب المصلحة الأساسيين وإنشاء وتوصيل رؤية التغيير وإشراك جميع أصحاب المصلحة، وتقييم نتائج التغيير ومتابعتها وتعزيزها.

مبادئ وأساليب وعملية إدارة التغيير:

يناقش الكتاب في فصله الرابع مبادئ وأساليب وعملية إدارة التغيير مع التركيز على قيادة سلوك الموظف وتحسين الأداء لمساعدة المنظمة، حيث تتطلب إدارة التغيير الناجحة أن يكون القادة غير الربحيين متعمدين بشأن إشراك الموظفين في جهود التغيير في المنظمة. ويؤكد المؤلفون على أن الأشخاص هم مفتاح نجاح أو فشل أي مبادرة تغيير، وأفضل القادة سيفهمون ذلك منذ البداية ويبحثون عن طرق للاستفادة من رأس المال البشري في مؤسستهم غير الربحية في خدمة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. فالخطوة الأولى في إدارة التغيير هي إعداد الكوادر البشرية اللازمة للتغيير. ويحدث ذلك من خلال التواصل الواضح والمتسق مع القوى العاملة حول الحاجة إلى التغيير وكيفية تأثيره عليهم، وتوفير الموارد لمساعدة الموظفين على التعامل مع الضغوط الناجمة عن التغيير، وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتهديد مخاوف الموظفين وتقليل مقاومتهم للتغيير، وبناء الثقة بين الإدارة والموظفين. كما يجب على قادة المنظمات غير الربحية أن يهتموا بالخصائص المتعلقة بالموظفين والمنظمة التي يمكن أن تساعد أو تعيق تنفيذ التغيير، والاستفادة من مواقف الموظفين وعواطفهم وسماتهم الشخصية ومستويات





كما يتناول الكتاب الدور المحوري لمجلس الإدارة في عملية التغيير في المنظمة غير الربحية من الخطوة الأولى لتحديد الحاجة إلى التغيير إلى المرحلة النهائية. وتعد أدوار الحوكمة والقيادة الإستراتيجية لمجلس الإدارة أمرًا بالغ الأهمية لمساعدة المنظمة غير الربحية على التكيف وإدارة التغيير، فيقدم نظرة عامة على أدوار مجلس الإدارة فيما يتعلق بالتغيير، ويؤكد من خلال أمثلة تحديات وفرص التغيير أمام مجلس الإدارة على أن التغيير يمكن أن يؤثر ليس فقط على دور مجلس الإدارة، ولكن أيضًا على الخصائص والكفاءات التي يستخدمونها في الحوكمة والقيادة الإستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن أمثلة تحديات وفرص التغيير تعزز حاجة مجلس الإدارة إلى فهم العلاقة بين البيئة والمنظمة كأساس لأدوارهم في الحوكمة والقيادة الإستراتيجية.

ويسلط الكتاب الضوء على العلاقة بين المشاريع الاجتماعية والتغيير في المنظمات غير الربحية، حيث يتم تناول مفهوم المؤسسة الاجتماعية وعلاقتها بالتغيير في المنظمات غير الربحية وشرح أبعاد وماهية المشاريع الاجتماعية من خلال تسليط الضوء على تعريفات وأمثلة

التغيير تحديًا مستمرًا وموجودًا دائمًا للمنظمات غير الربحية، كما أنه يوفر فرصًا للمنظمة غير الربحية لإعادة تنظيم نفسها مع التحولات في البيئة الخارجية. وهذا مهم بشكل خاص لأن احتياجات المجتمع والتمويل والعلاقة مع الحكومة تزيد من وتيرة التغيير في المنظمات غير الربحية.

”يهدف الاستثمار المؤثر إلى تعبئة رأس المال الاستثماري للمناطق والمنظمات الأكثر احتياجًا والقدرة على إحداث تأثير اجتماعي وبيئي إيجابي. تختلف هذه الممارسة عن الاستثمارات الاجتماعية والمسؤولية، التي تأخذ بعين الاعتبار التأثيرات السلبية على أصحاب المصلحة المختلفين أو تقللها“

(The Indiana University Lilly Family School of Philanthropy)

تحفيزهم بطرق تحصل على موافقة العمال وتدفعهم إلى الرغبة في المساهمة لتحقيق أهداف التغيير. وبالمثل، يجب أن يتمتع القادة بالمهارة في استخدام التدريب والتطوير وتفعيل مهارات القيادة الفعالة، وتشكيل الثقافة التنظيمية الإيجابية، والتأثير بشكل هادف وإيجابي على الموظفين بطرق تعزيز الأداء وإدارة الأداء والأجور والحوافز بطرق تمكنهم من إدارة التغيير بنجاح.

ويعطي الكتاب أهمية خاصة لدور وعملية وتحديات إدارة المتطوعين في التغيير، ويحدد استراتيجيات لإدارة وإشراك المتطوعين كجزء من إدارة التغيير المخطط لها حيث يوفر المتطوعون رأس المال البشري المهم للقطاع غير الربحي، ويمكن للفهم العميق لدوافع التطوع أن يساعد قادة المنظمات غير الربحية على تعظيم الأداء التطوعي وتعزيز التزامهم التنظيمي. ويستكشف الكتاب دور وتأثير مجلس إدارة المنظمات غير الربحية في إدارة التغيير، ويناقش كيف يمكن لمجلس الإدارة أن يساعد في توجيه رؤية التغيير، وتخفيف مقاومة التغيير، ومساعدة المنظمة على تطوير كفاءات الاستعداد للتغيير. ويعد

للمشاريع الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمملكة المتحدة. وتعد البيئة الخارجية محركاً رئيسياً لتبني المشاريع الاجتماعية إلا أنها باعتبارها استراتيجية تغيير يمكن أن تنذر بتحديات كبيرة تتعارض مع فوائدها. وبالتالي، يجب على المنظمات غير الربحية إيجاد طرق للتخفيف من تحديات المشاريع الاجتماعية من أجل نشرها كاستراتيجية تغيير فعالة.

وتعد التوترات التنظيمية الناجمة عن الغموض والصراعات والمعضلات الناتجة عن التغيير مفيدة أيضاً لأنها تدعو إلى التفكير الذي يمكن أن يؤدي إلى التطوير والابتكار في المنظمات غير الربحية. كذلك يعد تحليل أصحاب المصلحة في المنظمات غير الربحية مفيداً في إنشاء خرائط لعملية التغيير الفعلية ولفهم كيفية تطور التغيير بشكل أفضل. كما أنه ومن خلال تشخيص الجوانب الثقافية للتغيير، يتم تشجيع المنظمات غير الربحية على التساؤل عن مدى توافق الثقافة التنظيمية الحالية أو تعارضها مع التغيير المقصود. كما أن تسليط الضوء على العديد من الأطر والنماذج والأدوات في الأبحاث غير الربحية يمكن أن تساعد هذه المنظمات على تحليل الممارسات التي تتطلب التغيير أو التخطيط لجهود التغيير الرئيسية.

ويشرح الفصل التاسع من الكتاب كيفية التغيير والتي تتضمن الاستراتيجيات والأنشطة الرئيسية والاتصالات والأدوات التي يمكن استخدامها لتنفيذ التغيير في المنظمات غير الربحية، ويستمد بعض الرؤى من مراجعة شاملة للأبحاث السابقة حول التغيير التنظيمي في المنظمات غير الربحية والتي تتضمن العديد من الموضوعات التي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمديرين والموظفين غير الربحيين عند تنفيذ التغيير التنظيمي.

ويعتبر مؤلفو الكتاب أن التركيز على استمرارية الرسالة وتحقيقها والمواءمة مع القيم غير الربحية، جنباً إلى جنب مع

التأمل التشاركي للموظفين غير الربحيين طوال عملية التغيير، أمراً حاسماً لنجاح التغيير. كما تتطلب الخصائص الفريدة الإضافية غير الربحية، مثل الموازنة بين احتياجات أصحاب المصلحة المهيمنة، بما في ذلك العلاقات بين مجلس الإدارة والتنفيذيين، واختلال توازن القوى المتغير، اهتماماً مستمراً أثناء تنفيذ التغيير. ثانياً، سيستفيد المديرون والموظفون من النظر في العوامل التي تسهل التغيير في مؤسساتهم، مثل اعتماد نهج عملية التعلم للتغيير وبناء آليات التعلم لتطوير المزيد من القدرات. كذلك فإن تنفيذ التغيير يتم تعزيزه من خلال الثقافة التنظيمية التنموية، والأدوات، وإدارة الموارد البشرية التي تسمح بمرونة الموارد والتسويق مع تكيف الموظفين مع التغيير. وفي الوقت نفسه، يزود هذا الطرح المنظمات غير الربحية بفهم أفضل للعوائق المحتملة التي تعترض التغيير، على سبيل المثال، الافتقار إلى دعم القيادة في الإدارة الوسطى، أو إشراك المتطوعين القدامى، إلى جانب الفشل في التخفيف من تصور التغيير باعتباره تهديد للهوية أو تهديد لمصالح الأعضاء وقيم المنظمة. وبشكل عام، يشير الأمر إلى ضرورة التواصل الفعال بين المديرين حول كيفية تأثير التغيير على القيم والهوية التنظيمية. ثالثاً، يلفت هذا الانتباه إلى الطرق غير الخطية التي لا يمكن التنبؤ بها والتي يحدث بها التغيير في المنظمات غير الربحية من خلال العمليات الشاملة المتعمدة والناشئة بمشاركة العديد من أصحاب المصلحة.

ويستعرض الفصل العاشر الأدوات التي يمكن للمنظمات غير الربحية استخدامها لتقييم التغيير وتأثيرات استراتيجيات التغيير حيث يصف الباحث في هذا الفصل الدور الحاسم الذي يلعبه التقييم في تحديد مدى فعالية جهود التغيير التنظيمي. فالتقييم هو نهج منظم لتقييم مبادرات التغيير في كل مرحلة - من التصور والتصميم، إلى التنفيذ، إلى الإنجاز

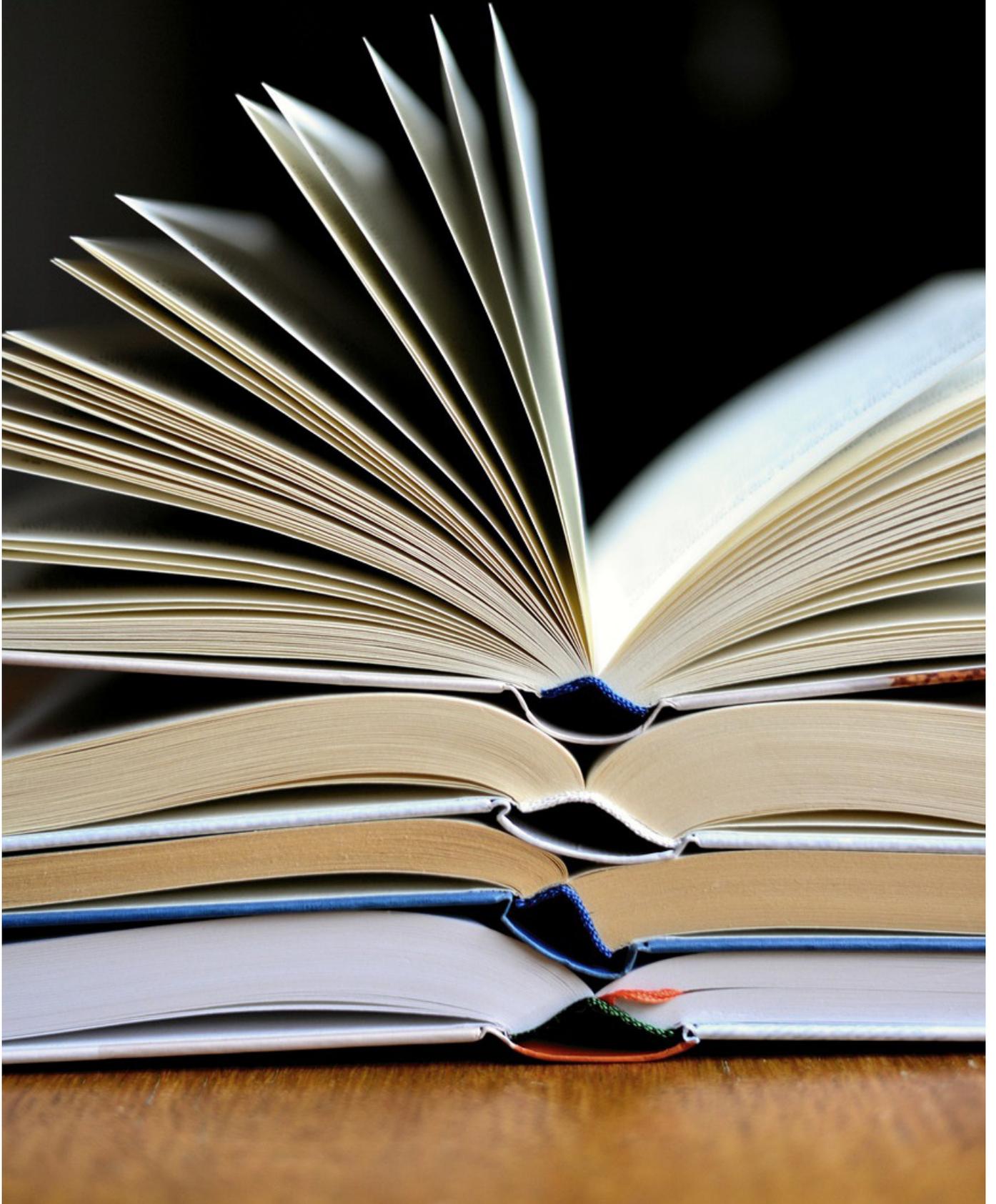
والمتابعة، ويخدم العديد من الأغراض بما في ذلك تشخيص المشكلات التنظيمية والمساعدة في تطوير الحلول، وتحديد أولويات الموارد المحدودة، ومحاسبة أصحاب المصلحة، وتقييم فعالية المبادرات التنظيمية. ويمكن للتقييم المصمم جيداً والمُنفذ بشكل جيد أن يساعد المنظمات غير الربحية على فهم سبب ظهور جهود التغيير بالطريقة التي ظهرت بها، وتأثير التغيير على موظفيها وقدرتها على خدمة عملائها ومجتمعها بشكل هادف.

خاتمة:

يمكن القول إن المنظمات غير الربحية في حالة تغيير دائم، ويجب على المنظمات غير الربحية إجراء المسح والتحليل والتكيف باستمرار مع الآثار المترتبة على الاحتياجات المتغيرة للعملاء والمجتمع والممولين والسياسة الحكومية. ومن ثم، يجب أن تتضمن الكفاءات والقدرات الأساسية للمنظمات غير الربحية كيفية إدارة التغيير بشكل فعال. كذلك يجب أن تتضمن معارف ومهارات وقدرات الموظفين والمتطوعين والمديرين الكفاءات المطلوبة لصياغة وتنفيذ استراتيجيات لإدارة التغيير المخطط وغير المخطط له. ويبرز هذا الكتاب تحديات وفرص التغيير من خلال الجمع بين رؤى الممارسة والبحث ونظريات إدارة التغيير لفحص المنظمات غير الربحية، وهو يشتمل على وجهات نظر متعددة التخصصات لدراسة أبعاد ومحددات ونتائج التغيير في المنظمات غير الربحية. ويقدم للمديرين والباحثين والطلاب أمثلة وحالات مفيدة حول كيفية تطوير وتنفيذ وإدارة التغيير في سياق المنظمات غير الربحية. سوف يفهم القراء بشكل أفضل أبعاد التغيير التي تنفرد بها المنظمات غير الربحية وكيف ينبغي دمجها في الإستراتيجية والعمليات اليومية، بما في ذلك التفكير لكل من وكلاء التغيير ومتلقيه.



ثانياً: ملخصات الأبحاث



الاستخدام الاستراتيجي للأعمال الخيرية للشركات: دليل من تبرعات بنكية

The Strategic Use of Corporate Philanthropy: Evidence from Bank Donations

يتناول هذا البحث الطبيعة الاستراتيجية للتبرعات الخيرية البنكية وذلك من خلال التركيز على التبرعات المصرفية للمنظمات المحلية غير الربحية ويساهم في إثراء الأدبيات حول القيمة الاستراتيجية للأعمال الخيرية للشركات، كما يتناول الأعمال الخيرية للشركات كوسيلة لتأمين المعاملة التنظيمية المواتية. كذلك يستعرض البحث كيفية استخدام البنوك للأعمال الخيرية للشركات لاكتساب ميزة تنافسية في أسواق منتجات الودائع من خلال الحصول على المزيد من أسهم الودائع المحلية، ويشرح كيفية تأثير التبرعات للمنظمات المحلية غير الربحية على حصص سوق الودائع المحلية وجعلها أمراً مهماً لأن إنتاجية الودائع تمثل غالبية القيمة المصرفية. وتساهم هذه الدراسة أيضاً في الأدبيات المتعلقة بسلوك المودعين في البنوك واستجاباتهم لمشاركة البنوك في الأعمال الخيرية للشركات. لقد أظهرت الدراسة أن التبرعات الخيرية التي تقدمها البنوك تمثل جزءاً كبيراً من جميع الأنشطة الخيرية للشركات في الولايات المتحدة، ومع ذلك، فإن القضايا الأساسية مثل سبب مشاركة البنوك في العطاء الخيري وتأثيرات هذه التبرعات على حصة سوق الودائع المحلية للبنك لا تزال غير مكتشفة. كما تحاول الدراسة التعرف على الجوانب الاستراتيجية للعمل الخيري للشركات من خلال جمع بيانات عن التبرعات لعينة من أكبر البنوك الأمريكية التي تدير مؤسسات وتغطي ٩٠٪ من إجمالي قيمة الأصول في السوق، وتقدم دليلاً منهجياً على أن تنافسية سوق الودائع المحلية تؤثر على تبرعات البنوك، ثم تؤدي هذه التبرعات بعد ذلك إلى زيادة لاحقة في حصة البنك المحلية من الودائع في السوق، والتي يمكن أن تترجم إلى زيادة الربحية. ويبدو أيضاً أن البنوك تزيد من بروز أنشطتها الخيرية من خلال التبرع للمنظمات غير الربحية التي لها أكبر الأثر الاجتماعي. وتتوافق نتائج الدراسة مع التفسير القائل بأن البنوك تستخدم التبرعات استراتيجياً كشكل من أشكال إستراتيجية العمل لاكتساب ميزة تنافسية

إعداد	الناشر	تاريخ النشر
سيونغهو تشوي وآخرون Seungho Choi et. al	مجلة التمويل Review of Finance	٢٠٢٣

العلوم الاجتماعية الحاسوبية للدراسات غير الربحية: تطوير صندوق أدوات وقاعدة معرفية للحقل.

Computational Social Science for Nonprofit Studies: Developing a Toolbox and Knowledge Base for the Field

يشرح هذا المقال تطبيق أساليب العلوم الاجتماعية الحاسوبية (CSS) في الدراسات الخيرية وغير الربحية ذات الصلة من منظور تصميم البحث وتسلسل الضوء على التطبيقات الرئيسية. ويعرف المقال العلوم الاجتماعية الحاسوبية على أنها مجموعة من الأساليب التجريبية الحاسوبية المكثفة لإدارة البيانات، وتمثيل المفاهيم، وتحليل البيانات، والأساليب الحسابية «الاجتماعية». ويشير المقال إلى أن الغرض من استخدام هذه الأساليب هو خدمة أبحاث العلوم الاجتماعية الكمية والنوعية والمختلطة، إذ يساعد استخدام العلوم الاجتماعية الحاسوبية على بناء أكبر وأشمل قاعدة بيانات للمراجع العلمية في مجال العمل الخيري وغير الربحي، والبنية التحتية المعرفية للدراسات غير الربحية والخيرية (KINPS). وفي بناء وتحليل KINPS يمكننا فهم وتسهيل النمو الفكري بشكل أفضل. وتتسع منهجية KINPS لتشمل المنشورات الأكاديمية بلغات إضافية، بما في ذلك اللغة الصينية مما يشكل الأبحاث المستقبلية التي تطبق أساليب العلوم الاجتماعية الحاسوبية في الدراسات الخيرية وغير الربحية ومع مجتمع أكبر من العلماء الدوليين. على سبيل المثال، مع بيانات الاستشهاد المرتبطة، من الممكن إجراء تحليلات شبكية للمنشورات، وتقدير ليس فقط المنشورات التي كان لها تأثير كبير، ولكن أيضاً المنشورات التي تربط الحقول الفرعية المختلفة للبحث. علاوة على ذلك، من خلال استخراج نتائج الاختبارات الإحصائية، وتحديد جودة البحث - على الأقل بالمعنى الإحصائي - من خلال عدم وجود أخطاء في الاختبارات الإحصائية، كما يمكن تطوير الخوارزميات لاستخراج أحجام التأثير تلقائياً لتحليلات الإحصائية.

إعداد	الناشر	تاريخ النشر
جي ما وآخرون Ji Ma, et. al	المجلة الدولية للمنظمات التطوعية وغير الربحية Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations	٢٠٢٣

توقع كفاءة ممارسات الاستجابة المبتكرة للكوارث: دراسة حالة للعمل الخيري للشركات الصينية

Predicting Efficiency of Innovative Disaster
Response Practices: Case Study of China's Corporate
Philanthropy

يعتبر العمل الخيري للشركات أمرًا مهمًا لأنه يُنظر إلى الهدايا والمنح على أنها وسيلة لتعزيز صورة مؤسسة الأعمال في عصر المنافسة الشديدة. تتناول هذه الدراسة التمييز بين المانحين وغير المانحين من أجل دراسة آثار الهدايا الاستراتيجية على الاستثمار المالي ومتوسط أسعار الأسهم، وتشير النتائج إلى أن المؤسسات المشاركة في CPDR تمتعت بالواقع المعزز الإيجابي. وهكذا ، تضاعف التأثير السلبي للكارثة على قيم الأسهم للشركات المانحة. كان الهدف الشامل لهذه الدراسة هو تحليل الكوارث الطبيعية على أنها أحداث سلبية وتحديد ما إذا كان المانحون وغير المعطاءين يتصرفون بشكل مختلف في الاستجابة للكوارث الطبيعية وكذلك لفحص شركات الصناعة غير الصديقة للبيئة واستجاباتها الخيرية للانبعاثات الهائلة للتلوث. تميل الشركات المبتكرة إلى التبرع أكثر مقارنة بالآخرين. نتيجة لذلك ، يجب على جامعي الأموال من المنظمات غير الحكومية التركيز على الشركات الإبداعية. كان للأعمال الخيرية تأثير إيجابي على الأداء المالي للشركات من وجهة نظر أصحاب المصلحة ، ولكن كان لها تأثير سلبي بسبب تكاليف الوكالة ، مما أدى إلى اتصال منحنى شامل. وأدى العمل الخيري للشركات إلى زيادة قيمة الشركة حتى تثبت صحة نظرية أصحاب المصلحة ولم تظهر تكاليف الوكالة. تساعد هذه الدراسة على تحديد الخصائص الأكثر تأثيرًا على سلوكيات العطاء للشركات وبالتالي إعطاء الأولوية للمنظمات الأكثر سخاءً. هذه الدراسة مهمة للحكومة في صياغة السياسة التجارية من خلال تثقيف الشركات حول ممارسات الإنتاج الأنظف. في المستقبل ، يمكن دمج التبرعات غير النقدية أو العينية والعمل على نفس النهج لتحليل التبرعات غير النقدية أو العينية

إعداد	الناشر	تاريخ النشر
عتيق الرحمن إرشاد وآخرون Ateeq ur-Rehman Irshad et. al	مجلة الاستدامة Sustainability	٢٠٢٣

دور المشاهير في العمل الإنساني في السياحة التطوعية: استكشاف تمثيلهم على إنستغرام

The role of humanitarian celebrities
in volunteer tourism: Exploring their
representation on Instagram

أصبح المشاهير في المجال الإنساني عوامل مؤثرة في السياقات المتعلقة بالمساعدات الإنسانية مثل السياحة التطوعية وظهور استراتيجيات التسويق عبر المؤثرين. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يلعبه المشاهير في المجال الإنساني عند تمثيل رحلات تطوعية في سياقات دولية من خلال حساباتهم على إنستغرام وتحديد كيف يعيد المشاهير في المجال الإنساني إنتاج ديناميكيات السياحة التطوعية في دورهم كسفراء للنوايا الحسنة. ركزت عينة الدراسة على ٢٧ من المشاهير الذين تم تسميتهم سفراء النوايا الحسنة من قبل صندوق الطوارئ الدولي للأطفال التابع للأمم المتحدة (اليونيسف ، ٢٠٢٢). وتم إجراء تحليل نوعي للمحتوى لحسابات ١٧ من المشاهير على Instagram ، بما في ذلك جميع المنشورات المتعلقة بعملهم كسفراء للنوايا الحسنة لليونيسف، وخاصة تلك المرتبطة برحلاتهم كمتطوعين. عرضت نتائج تحليل المحتوى مقسمة إلى نتائج مرئية ونصية ثم تمت مناقشة النتائج السلبية المحتملة للصور والرسائل التي ينشرونها على حسابهم. وتسلط الاستنتاجات الضوء على الحاجة إلى تطوير نهج أخلاقي لاتصالات وسائل التواصل الاجتماعي حول السياحة التطوعية ، لا سيما في سياق تواجد المشاهير على الإنترنت. وتوصلت الدراسة أن المشاهير في المجال الإنساني يعيدون إنتاج الديناميكيات الاستعمارية والجنسانية في السياحة التطوعية ، لا سيما في مشاركتهم حول الرحلات الدولية مع اليونيسف. ونظرًا لقوة تأثير هؤلاء المشاهير ، قد تنعكس التأثيرات السلبية المستمدة من صورهم ورسائلهم في دوافع وسلوكيات المتطوعين. لذلك ، تقترح هذه الدراسة تطوير مدونة للأخلاقيات و / أو السلوك فيما يتعلق بحضور المشاهير على الإنترنت لتجنب إعادة إنتاج الصور النمطية الاستعمارية والقائمة على النوع الاجتماعي في السياحة التطوعية

إعداد	الناشر	تاريخ النشر
Marta Salvador-Almela	Journal of Hospitality and Tourism Management	٢٠٢٣



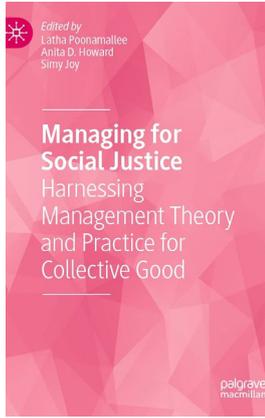
ثالثاً: تعريفات الكتب الحديثة

التعريف الأول

الإدارة من أجل العدالة الاجتماعية: تسخير نظرية الإدارة والممارسة من أجل الصالح الجماعي

Managing for Social Justice: Harnessing Management Theory and Practice for Collective Good

يقدم هذا الكتاب إطارًا مفاهيميًا تمهيدياً وتكاملياً حول الإدارة والعدالة الاجتماعية بهدف أن السعي لتحقيق العدالة الاجتماعية ليس نقطة نهاية بل رحلة مستمرة. ويسلط الكتاب الضوء على عدد من المحاور ويستكشف الاستمرارية والانقطاعات والمكاسب والخسائر والنضالات والنجاحات في هذا المسعى لإعادة تصور المنظمات كمواقع ووسائل لتعزيز العدالة الاجتماعية في العالم. يتناول الكتاب



أسئلة مثل: هل العدالة الاجتماعية والإدارة مفاهيم متعارضة؟ كيف

يمكننا الاعتماد على الإدارة الفعالة للنهوض بأهداف العدالة الاجتماعية؟ كيف نثني قوس الحياة التنظيمية نحو مزيد من العدالة؟ ما هي حقوق والتزامات المنظمات وأعضائها تجاه العالم بأسره، وتجاه مجتمعاتهم ومجتمعاتهم المحلية؟ كما يناقش الكتاب عدداً من الموضوعات ومنها إعادة صياغة دور المنظمات الخيرية في السياق الهندي ويقدم نماذج الأعمال الناشئة لوسائل الإعلام ويتطرق لمنظور العدالة الاجتماعية، ويشير إلى أن تنظيم التجمعات وأماكن العمل يتم من خلال بناء القدرات، والتغيير التدريجي، والتغيير المستمر، والتغيير المؤسسي، وحل المشكلات / التقييم / إعادة التصميم الديناميكي المستمر. ويوضح الكتاب التقاطعات الدقيقة والمعقدة بين نظريات الإدارة والممارسات وأنواع مختلفة من العدالة / الظلم في سياق عالمي على حد سواء كأسلاف للمنظمات وأماكن العمل الحديثة والطرق التي تعمل بها هذه الجهات الفاعلة المتقاطعة على تطوير وتغيير المنظمات وأماكن العمل في مستقبل.

٢٠٢٣

بالجريف ماكميلان شام
Palgrave Macmillan Cham

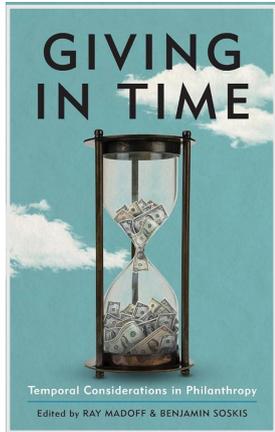
لاثا بونامالي ، أنيتا دي هوارد ، سيمي جوي
Latha Poonamallee , Anita D. Howard, Simy Joy

التعريف الثاني

العطاء في الوقت المناسب: اعتبارات زمنية في العمل الخيري

Giving in Time: Temporal Considerations in Philanthropy

يركز هذا الكتاب على اعتبار الوقت عنصراً جوهرياً حيث يشير إلى أهمية أخذ الاعتبارات الزمنية في العطاء الخيري. ويستعرض الكتاب عدداً من الموضوعات ومنها أسئلة الأخلاق بين الأجيال ، ومزايا العطاء الآن مقابل العطاء لاحقاً من حيث المزايا والمخاطر. يوفر الكتاب أول تحليل مستدام للقضايا المعقدة المحيطة



بالأبعاد الزمنية للعطاء التطوعي من خلال دمج وجهات نظر علماء السياسة والمؤرخين والباحثين القانونيين والفلاسفة. كذلك يتناول الكتاب عدداً من التساؤلات ومنها: ما الأسس التاريخية والأخلاقية لإرساء الأسس الدائمة؟ ما التحديات الرئيسية التي تواجه العمل الخيري الدائم؟ ما أهمية الاتجاه الأخير

نحو «العطاء أثناء الحياة»، والدعوات التي تدعو إلى العطاء ليس من خلال الوصايا ولكن في حياة المرء؟ ما الحجج الأخلاقية للعطاء الآن بدلاً من العطاء لاحقاً؟ ما مسؤولية المانح تجاه لحظته الحالية في الوقت المناسب مقابل التزامه بالمستقبل؟ كيف يعمل الإطار القانوني الداعم لهيكل الممارسات الخيرية على تشكيل مناهج العطاء في الوقت المناسب؟ ويقدم الكتاب عرضاً شاملاً ومدروساً للأتمثلة والاعتبارات لتوجيه العطاء في الوقت المناسب لتحقيق تلك الغايات، كما يهتم بدراسة التوترات في القيم والمصالح الأساسية التي تشكلت في كيفية رؤيتنا لالتزام المؤسسات بالاحتياجات الحالية مقابل الاحتياجات المستقبلية. كذلك يقدم هذا الكتاب تحليلاً أعمق للقضايا الخلافية ويشير إلى متى يجب على المؤثر الفعال التبرع، وإلى أهمية البيانات الرقمية في مستقبل المؤسسات. كما يهتم بمناقشة القيمة والوقت والعمل الخيري المحدود بزمن معلوم.

٢٠٢٣

رومان ولتلفيلد للنشر
Rowman & Littlefield Publishers

راي مادوف ، بنيامين سوسكيس
Ray Madoff & Benjamin Soskis

التعريف الثالث

الاستجابة الخيرية للكوارث: الهدايا والمانحين والنتائج

Philanthropic Response to Disasters: Gifts, Givers
and Consequences



Philanthropic
Response to
Disasters

Gifts, Givers and Consequences

Edited by Alexandra Williamson,
Diana Leat, Susan D. Phillips

Global Perspectives on
Philanthropy and Public Good

يشهد العصر الحديث تزايداً في تواتر الكوارث وظهور الدور المتزايد للعمل الخيري في الاستجابة وبحث في المفاهيم التي تبدو بسيطة عن «الكارثة» و «العمل الخيري»، متضمناً مناقشة أنواع مختلفة من الكوارث وأنواع الأعمال الخيرية / العطاء ، بالإضافة إلى الاختلافات الثقافية المتعلقة بتصورات الكوارث وأدوار وتنظيم العطاء الخاص. ويتطرق الكتاب إلى

أهمية معرفة الاستجابة الخيرية في سياق الأدوار والمسؤوليات المتغيرة للقطاعين القانوني والربحي ونمو تقنيات الاتصالات ووسائل التواصل الاجتماعي، ويقدم نظرة عامة موجزة حول الأدبيات النظرية والعمل الخيري للكوارث ومع تزايد الكوارث المرتبطة بالمناخ واحتمال حدوث أوبئة عالمية في المستقبل. ويؤكد الكتاب أنه سيستمر العمل الخيري في لعب دور أساسي لذا سلط الضوء على كيفية تحفيز الاستجابات الخيرية للكوارث وتنظيمها. ويعتبر هذا الكتاب خطوة إلى الأمام نحو تسويق معرفتنا الحالية في مجال «العمل الخيري للكوارث» وبناء قاعدة قوية للبحث والممارسة والسياسة العامة في المستقبل. أما أبرز الموضوعات التي يتناولها الكتاب فتشمل جمع التبرعات من الكوارث والاستعداد لها، وأدوار المؤسسات الخيرية كمولين ووكلاء توزيع في الاستجابة للكوارث، والقطاع الخاص والكوارث: من الاستجابة التفاعلية إلى القدرة على الصمود، وجمع الأموال ومنح المنح والقضايا التنظيمية: تنظيم الأوقات الجيدة في الأوقات العصيبة، وعمل الخير بشكل أفضل: السياسة العامة للعمل الخيري في حالات الكوارث، ومكانة العمل الخيري في تنمية القدرات المجتمعية لمقاومة الكوارث، والتعاون والتنسيق غير الربحيين في الاستجابة للكوارث. ويستعرض الكتاب في جزئه الأخير واقع العمل الخيري في الكوارث بصورة عامة.

٢٠٢٣

بوليسي للنشر

Policy Press

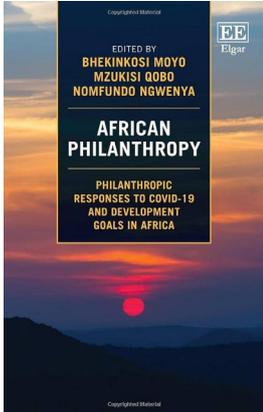
الكسندرا ويليامسون ، ديانا ليت ، سوزان فيليبس

Alexandra Williamson, Diana Leat, Susan Phillips

التعريف الرابع

العمل الخيري الأفريقي: الاستجابات الخيرية لكوفيد-19 وأهداف التنمية في إفريقيا

African Philanthropy: Philanthropic Responses to
Covid-19 and Development Goals in Africa



EDITED BY
BHEKINKOSI MOYO
MZUKISI QOBO
NOMFUNDO NGWENYA

AFRICAN
PHILANTHROPY

PHILANTHROPIC
RESPONSES TO COVID-19
AND DEVELOPMENT
GOALS IN AFRICA

كانت بداية عام ٢٠٢٠ لحظة محورية على مستوى العالم، حين بدأت دول العالم بالإغلاق بسبب جائحة كوفيد-19، مما سبب اضطراباً كبيراً في كل جوانب الحياة، وكان قطاع الصحة أول المتضررين. ووقعت الآثار التي أصابت القطاع الاقتصادي بعد توقف الأنشطة الاقتصادية وإغلاق الحدود الوطنية مما كان له أثر كبير على حركة الناس والسلع والخدمات. من هنا عمل مركز العمل الخيري

الأفريقي بالتعاون مع عدد من الجهات للتعرف على تأثير الوباء على الأعمال الخيرية والاستثمار الاقتصادي والاجتماعي في أفريقيا. يسعى الكتاب لتقديم دراسات قطرية ، وتحليل المؤسسات متعددة الأطراف ، وباستخدام نهج مقارنة عبر القطاعات والمناطق الجغرافية الأفريقية. حيث يؤكد أن الجائحة أتاحت فرصة لمحاولة علمية لتوسيع فهم التعبيرات الخيرية في أفريقيا. يطرح الكتاب آفاقاً جديدة للمعرفة في دراسة العمل الخيري الأفريقي والتنمية، ويقدم تقييماً نقدياً للاستجابات الخيرية خلال فترات الأزمات وغير الأزمات. ويقدم الكتاب عدداً من الأبحاث في مواضيع مختلفة من بينها فرضية أن العمل الإقليمي أمر حاسم من منظور العمل الخيري. كما يجادل أيضاً أن المؤسسات المتعددة الأطراف ينبغي أن تكون أكثر كفاءة وفعالية لتعزيز آفاق زيادة التعاون مع المؤسسات الخيرية. ويسلط الكتاب الضوء أيضاً على الدور المحتمل الذي يمكن أن يلعبه العمل الخيري في قيادة إفريقيا، كما يناقش الحلول الإقليمية للعمل الخيري ويقدم أمثلة قطرية مثل تلك الموجودة في رواندا وليبيريا، والتركيز على سياسات الدولة التي تعزز الأنشطة الخيرية. ويغطي الكتاب أيضاً مناهج وممارسات السياسة لمجموعة واسعة من المؤسسات الإقليمية بما في ذلك الاتحاد الأفريقي.

٢٠٢٣

روتلج

Routledge

كينيث فيليبس

Kenneth Phillips





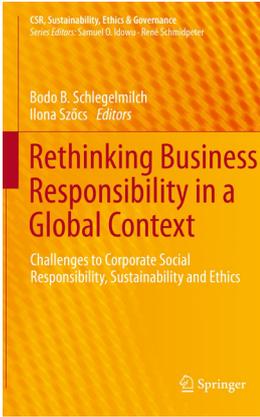
رابعًا: تعريفات بكتب في

المجال غير الربحي

الكتاب الأول

إعادة التفكير في مسؤولية الأعمال في سياق عالمي: تحديات المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة والأخلاق

Rethinking Business Responsibility in a Global Context: Challenges to Corporate Social Responsibility, Sustainability and Ethics



المسؤولية الاجتماعية للشركات العالمية (CSR) أحد الموضوعات التي يركز هذا الكتاب على مناقشتها من خلال تقديم مجموعة متنوعة من وجهات النظر والحالات من البلدان حول العالم ويجمعها مع المعرفة الأكاديمية. وسلط الكتاب الضوء على كيف تغيرت المسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات على مدى السنوات الخمسين الماضية، ويقدم جولة تاريخية موجزة عن الشركات متعددة الجنسيات والقضايا الاجتماعية من أواخر الستينيات حتى الوقت الحاضر. كما يقدم

الكتاب نظرة عامة على أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، ويربطها فيما بعد بالقطاع الخاص ومسؤولياته. كذلك يعرض الكتاب ببعض الأفكار حول الطبيعة العامة للمسؤولية الاجتماعية للشركات باعتبارها طوعية مقابل إلزامية، علماً بأن جهود المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) قد أصبحت إلزامية لشركات معينة في عدد من دول العالم. ويقدم الكتاب عدداً من التجارب منها إصدار قانون الشركات في الهند لعام ٢٠١٣ ويركز على الفروق الدقيقة في هذا القانون من حيث صلته بالمسؤولية الاجتماعية للشركات. ويناقش الآثار الاستراتيجية المحتملة للشركات الهندية. كذلك يحلل الكتاب الفرص الاستراتيجية المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات الإلزامية وتحديد التحديات المحتملة، ويعرض دراسة حالة حول كيف قام أحد البنوك في الهند بتنفيذ مهام المسؤولية الاجتماعية للشركات بتنفيذ مشروع لتربية النحل في المناطق الريفية الهندية بهدف إلى الحد من الفقر وإحداث تأثير إيجابي على المجتمع بشكل عام حيث تم وصف هذا المشروع بالتفصيل وإعطاء نظرة ثاقبة لتقييم تأثير المشروع. كذلك قدم الكتاب دراسة حالة لمؤسسات تهتم بالأطفال وتقدم مبادرات ورؤية من أجلهم.

٢٠٢٠

Springer Chame

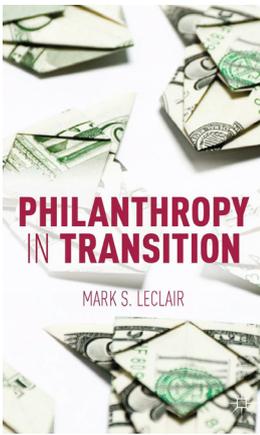
بودو شليغلميلش ، إيلونا زوكس

Bodo B. Schlegelmilch, Ilona Szöcs

الكتاب الثاني

العمل الخيري في مرحلة انتقالية

Philanthropy in Transition



يقدم هذا الكتاب تلخيصاً موجزاً لتاريخ العمل الخيري والوضع الخيري الحالي في الولايات المتحدة الأمريكية ويقدم نقداً جيداً للعمل الخيري هناك مدعوماً بالأبحاث الأكاديمية. لقد مر القطاع الخيري في الولايات المتحدة الأمريكية بتحول كبير في الطريقة التي تجمع بها التبرعات والأسباب التي يتم جمعها من أجلها، حيث يدرس الكتاب العمل

الخيري في المرحلة الانتقالية هناك والدور الفريد الذي لعبه العطاء الخيري في الولايات المتحدة من الحقبة الاستعمارية حتى ٢٠١٤. ويأخذ الكتاب في الاعتبار الأهمية المتزايدة للوسائل الجديدة للمساهمة، ولا سيما العطاء من خلال الشراء أو الاستثمار، ويستعرض النماذج الجديدة من العمل الخيري والطرق التي

يمكن من خلالها للمستهلكين أو المستثمرين الأخلاقيين دعم قضية ما. وعلى الرغم من أن هذه الابتكارات تمثل ثورة في هيكل العمل الخيري، إلا أنها تدخل تعقيداً كبيراً في عمل العطاء - المانحون بعيدون عن المتلقين - وهذا قد يضعف تأثير المساهمة. ومن المرجح أيضاً أن يؤدي هذا التحول إلى تسريع الأهمية المتزايدة للترويج وجمع الأموال عبر الإنترنت، حيث تتنافس المنظمات غير الربحية التقليدية مع مؤسسات السوق الاجتماعية والاستثمارات ذات التأثير الاجتماعي على الأموال والتعرف على صعود العمل الخيري الجديد غير التقليدي في الولايات المتحدة. كذلك يتطرق الكتاب إلى إشراك المستهلك والمستثمر الأخلاقي من خلال توضيح الإحصائيات للأموال التي تم إنفاقها على الاستهلاك الأخلاقي والأموال الموجهة نحو الاستثمار المؤثر. ويرى المؤلف أن هذه التوعية الموجهة والمرسلة بشكل صحيح ستؤدي إلى ارتفاع كبير في حجم تلك الأموال.

٢٠١٤

بالجريف ماكميلان
Palgrave Macmillan

مارك ليكلير

Mark LeClair



يقدم هذا الكتاب موضوعات بحثية ناشئة في التمويل الجماعي وأهميتها لتطوير هذا المجال، ويستعرض مجموعة شاملة وحديثة من المعرفة حول حالة البحث عن التمويل الجماعي وممارسته. ويُعتبر هذا الكتاب موردًا حيويًا للباحثين عن التمويل الجماعي حيث يدرس نماذج التمويل الجماعي ومظاهرها المختلفة عبر مجموعة متنوعة من المناطق الجغرافية

التطورات في التمويل الجماعي: البحث والممارسة

Advances in Crowdfunding: Research and Practice

والقطاعات، ويستكشف وجهات نظر جامعي الأموال والداعمين والمنصات والمنظمين. ويجمع الكتاب وجهات نظر ورؤى مختلفة لعدد من الباحثين المؤثرين في هذا المجال، ويوازن بين المفاهيم والنظرية ودراسات الحالة.

ويتجاوز الأبحاث السابقة حول التمويل الجماعي، يبحث المساهمون أيضًا في قضايا المجتمع والاستدامة والتعليم والأخلاق. ويركز الكتاب على خصائص التمويل الجماعي ويقدم نماذج للأعمال والعلاقات المستخدمة والأنماط السلوكية للتمويل الجماعي. وتتناول أبرز الموضوعات التي يناقشها الكتاب تنوع النماذج التي يتجلى من خلالها التمويل الجماعي، حيث يسلط الضوء على ديناميكيات تطوير سوق التمويل الجماعي من خلال رؤى من الأبحاث حول العوامل التي تؤثر على مسارات التنمية هذه، بالتركيز على أدوار التنمية الاقتصادية، والتنظيم المناسب، والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. كما يناقش الكتاب الإقراض الجماعي للتمويل الجماعي، ويقدم مراجعة للبحوث حول التمويل الجماعي من خلال الأسهم وعملية التمويل الجماعي للأسهم النموذجية، وخصائص المستثمرين، ودوافع الاستثمار. كذلك يركز الكتاب على أهمية التثقيف حول التمويل الجماعي مع إبراز فوائده ومزاياه ومخاطره وتحدياته.

٢٠٢٠

بالجريف ماكميلان
Palgrave Macmillan

روتيم شنيور وآخرون
.Rotem Shneor, et al



يسعى هذا الكتاب لاستكشاف تاريخ قياس التأثير الاجتماعي، واستعراض أسباب استخدام قياس التأثير الاجتماعي في المجتمع الحديث، ويناقش أطر عمل أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDGs) وتوفير الهيكل الأساسي الذي يمكن من خلاله تقييم الأثر الاجتماعي ومقارنته على الصعيد العالمي. كما يسعى الكتاب إلى تقديم مراجعة نقدية لمجال قياس التأثير الاجتماعي تركز على مفاهيم «التمكين» و«العمل الاجتماعي»، مع إظهار أفضل الممارسات والمزالق

قياس الأثر الاجتماعي من أجل مستقبل مستدام: قوة الجماليات والآثار العملية

Social Impact Measurement for a Sustainable Future: The Power of Aesthetics and Practical Implications

المحتملة لصانعي السياسات والممارسين. ويستعرض الكتاب مفاهيم القيمة الاجتماعية والأثر الاجتماعي في المجتمع الحديث من خلال تقديم التعريفات والمنهجيات للمصطلحات في هذا المجال، وتحديد القيمة الاجتماعية بطريقة يمكن أن تساعد في تعزيز فوائد قياس التأثير، مع مراعاة القيود. ويستعرض الكتاب تطوير قياس الأثر الاجتماعي، مع التركيز على كيفية تضخيم القيمة الاجتماعية وقياس الأثر الاجتماعي داخل الأوساط الأكاديمية وداخل السياسة والممارسة. كما يستعرض الكتاب عدداً من التجارب من خلال إعادة النظر واستعراض الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بقياس الأثر في اندونيسيا وكوريا الجنوبية وفيتنام. كذلك يوضح الكتاب الأهمية النسبية للتأثير وتقديم الدروس المستفادة من وضع السياسات المبنية على الأدلة. ويسلط الكتاب في فصله الأخير الضوء على تلخيص الحجج الرئيسية التي تم تقديمها في جميع أنحاء الكتاب وجمعها معاً لتشكيل حجة شاملة تتمحور حول مستقبل قياس التأثير لتحديده في القرن الحادي والعشرين علي استخدام القياس لتمكين المحرومين. ويشير الكتاب إلى أنه من الممكن أن ينتج عن قياس التأثير الأدلة المطلوبة لدعم بناء عالم أكثر استدامة.

٢٠١٥

بالجريف ماكميلان
Palgrave Macmillan

ريتشارد هازينبيرج ، كلير باترسون يونج
Richard Hazenberg, Claire Paterson-Young

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

المملكة العربية السعودية - جدة

هاتف: ٩٢٠٠٠٦٦٧٤

الجوال: ٠٥٠٠٦٤٢٠٨٨

www.medadcenter.com

info@medadcenter.com