



# أضواء

# مداد

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



المجلد (3)

9



h

g

f

e

d

c

# في هذا العدد

- ٤ أولاً: القراءات العلمية للكتب
- ٥ • مناقشة الجماهير: الأبعاد الأخلاقية والسياسية و العلمية للتمويل الجماعي القائم على التبرعات
- ١٢ • أكبر ١٠١ خطأ ترتكبها المنظمات غير الربحية وكيف يمكنك تجنبها
- ١٨ ثانياً: ملخصات الأوراق العلمية:
- ١٩ • أثر التبرعات المالية على تغطية الصحفيين للأعمال الخيرية في الصحف
- ١٩ • دبلوماسية التاريخ: محور الإيثار الاستراتيجي وراء الجهات المانحة للمساعدات الإنسانية الناشئة في الشرق الأوسط
- ٢٠ • هل يشجع خصم ضريبة التبرعات الشركات على العطاء؟ الأدلة من الشركات المدرجة في الصين
- ٢٠ • هل تعتبر التكاليف العامة دليلاً جيداً للأعمال الخيرية؟
- ٢٢ ثالثاً: تعريفات الكتب الحديثة
- ٢٣ • قارئ جمع التبرعات
- ٢٣ • من البيانات إلى التأثير: كيف يقود الذكاء الاصطناعي النجاح غير الربحي
- ٢٤ • كن محترفاً غير ربحي: تسعة مخاطر شائعة وكيفية تجنبها
- ٢٤ • جمع التبرعات المتمركز حول المانحين: بناء علاقات دائمة
- ٢٦ رابعاً: تعريفات بكتب في المجال غير الربحي.
- ٢٧ • جمع التبرعات الفعال للمنظمات غير الربحية: استراتيجيات تعمل في العالم الواقعي
- ٢٧ • تحقيق التميز في جمع التبرعات
- ٢٨ • المؤسسة الخيرية الرقمية: أن تصبح رائدة رقمية في القطاع غير الربحي
- ٢٨ • إزالة الغموض عن مسارات جمع التبرعات: مخطط تسويق رقمي لتمويل مؤسستك غير الربحية

# أولاً: القراءات العلمية للكتب



يمثل التمويل الجماعي في كثير من النواحي استمراراً لتقاليد طويلة في جمع التبرعات دون اتصال بالإنترنت مع الاستفادة من التقنيات عبر الإنترنت، فهو يجعل العطاء والتلقي أسهل، ويبسط أنماط العطاء الحالية. وكما يروج مؤيدو هذا النوع من جمع التبرعات فللتمويل الجماعي تأثير تحويلي - حيث إن طلب المساعدة في وسائل التواصل الاجتماعي، يحول متبرعا واحدا إلى مئات، بل آلاف المتبرعين.

ويسمح التمويل الجماعي للقائمين على حملات التبرعات بإنشاء حملات مناسبة لاحتياجاتهم الخاصة بسرعة واستخدام التقنيات عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، وهي أدوات مألوفة ومريحة لها بالفعل. وبالتالي، يمكن لحملات التمويل الجماعي، المدمجة في منصات التواصل الاجتماعي القائمة، أن تكون بمثابة شبكة أمان رقمية يمكن للناشطين التواصل من خلالها عبر الإنترنت مع الأصدقاء والعائلة وحتى الغرباء الذين ربما لم يشاركوا بشكل كبير في التبرع للأعمال الخيرية التقليدية ولكنهم متحمسون لمساعدة بعض النشطاء المحددين في هذا المجال.

وهناك بعض المخاوف التي تثار بشأن التمويل الجماعي، في بعض الحالات، لا تستهدف ممارسة التمويل الجماعي على وجه التحديد، بل تستهدف ضرورة طلب المساعدة من الجمهور في تلبية الاحتياجات الأساسية. ومن وجهة النظر هذه، يعد التمويل الجماعي شرا مفيدا، بل ومنقذا للحياة، ولكنه ضروري، ومن أعراض فشل الحكومة، وآليات السوق، وحتى المؤسسات الخيرية في المساعدة في توفير هذه الاحتياجات.

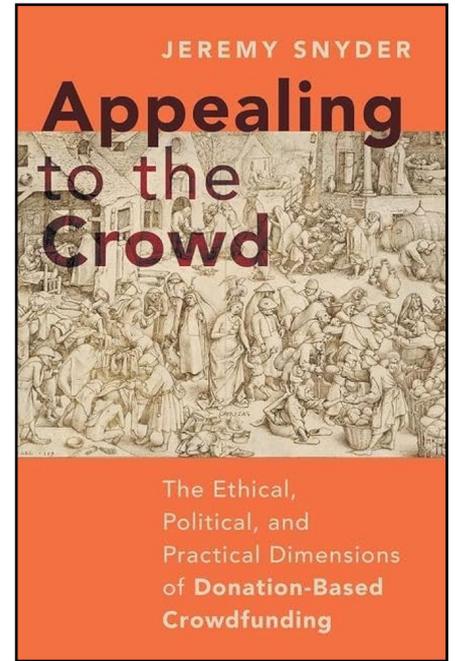
وفي حين أن التمويل الجماعي يمكن أن يكون مفيدا للغاية لسد بعض الاحتياجات لبعض الناس، إلا أنه عادة ما يفشل في معالجة الأسباب الكامنة وراء هذه الاحتياجات. وكثيراً ما تفشل حملات التمويل الجماعي في تحقيق أهدافها، ولا يتلقى الكثير منها أي تبرعات على الإطلاق. إن توزيع التمويل بهذه الطريقة يخلق سوقا للتعاطف، وهو ما ترقى إليه مواقع التمويل الجماعي، والذي ينتج رابحين وخاسرين مثل أي سوق آخر، وهذا يعني أن الجميع يجب أن يتوسلوا من أجل البقاء، ومعظمهم لا يقومون بذلك على الوجه المطلوب.

ويتمتع الأشخاص الذين لديهم شبكات اجتماعية كبيرة وغنية بميزة في البيئة المترابطة للتمويل الجماعي عبر الإنترنت. وبينما نجد أن الأشخاص الذين لديهم شبكات أصغر أو أفقر يمكن أن ينتشروا أيضا في التمويل الجماعي عبر الإنترنت، فإن عوامل مثل سرد قصة متعاطفة أو جذب انتباه مؤثر عبر الإنترنت تساعد في تحديد النجاح بحيث يفوز من لديه أكثر قصة مؤثرة. وتركز الحملات عادة على الاحتياجات الفورية والسطحية بدلا من أسبابها الأساسية. وتعمل قصص الأزمات بشكل أفضل بكثير من القصص المزمّنة، مما يعني أن بعض أنواع الاحتياجات من المرجح أن تتلقى الدعم العام أكثر من غيرها.

وتقلل طبيعة التمويل الجماعي عبر الإنترنت من الحواجز التي تحول دون إنشاء الحملات وتسمح للمانحين باتخاذ قرارات أكبر بشأن الأفراد والقضايا التي يمولونها. هذا الجانب الديمقراطي للتمويل الجماعي إيجابي من نواح كثيرة ولكنه يثير أيضا مخاوف من تمويل الحملات الضارة والاحتياطية نتيجة لذلك. ويمكن أن يشمل هذا الضرر جمع التبرعات للحملات التي تعتمد على مواقف الكراهية تجاه الآخرين أو الأهداف السياسية أو الاجتماعية المضللة. وعلى الرغم من أن منصات التمويل الجماعي تدقق في الحملات إلى حد ما، إلا أن القائمين على الحملات متحررون من التدقيق الأكثر صرامة عادة من قبل مؤسسات الدولة والمؤسسات الخيرية، ويمكنهم ببساطة عدم الصدق بشأن احتياجاتهم. ونتيجة لذلك، كان هناك الاتهام المتواصل

## مناشدة الجماهير: الأبعاد الأخلاقية والسياسية والعملية للتمويل الجماعي القائم على التبرعات

Appealing to the Crowd: The  
Ethical, Political, and Practical  
Dimensions of Donation-  
Based Crowdfunding



تأليف

جيريمي سنايدر  
Jeremy Snyder

الناشر

مطابع جامعة أكسفورد

Oxford University Press

تاريخ النشر

٢٠٢٣



قيم الخصوصية والكرامة، وكيفية تحديد الأولويات في العطاء للآخرين المحتاجين. يقدم هذا الكتاب هذه المناقشات من حيث ارتباطها بممارسات العطاء، لكنه يتجنب الغوص العميق أو الدفاع عن موقف معين في هذه المناقشات. وقد تم اختيار هذا النهج للتركيز على العديد من الأبعاد الأخلاقية والسياسية والعملية للتمويل الجماعي على وجه التحديد بدلا من العطاء الفردي بشكل عام، ولأن هذا النهج يساعد في تطوير حجة مقبولة على نطاق واسع حول الاستخدامات الأكثر مسؤولية للتمويل الجماعي من خلال إنشاء مجالات إجماع واسعة حول، على سبيل المثال، قيمة الخصوصية الشخصية والحاجة إلى العطاء الفردي في ظل الظروف غير العادلة.

يضع الكتاب في فصله الأول التمويل الجماعي القائم على التبرع في سياق ممارسات العطاء التقليدية، ويقدم لمحة عامة عن تطوير التمويل الجماعي القائم على التبرع والمزايا التي يوفرها للمانحين

الأشكال التقليدية للعطاء مع إدخال مخاوف جديدة أيضا.

أما الهدف الثاني من هذا الكتاب فهو اقتراح طرق لتشكيل التمويل الجماعي القائم على التبرع والتفاعل معه بشكل أكثر مسؤولية. ومن خلال القيام بذلك، يبرز التمويل الجماعي كممارسة لها جاذبية قوية لكثير من الناس في جميع أنحاء العالم. وفي حين أن الهدف الرئيس هو تلبية الاحتياجات الأساسية للناس كاستحقاقات من خلال الدولة أو المؤسسات الخيرية التي تركز على الإصلاحات الاجتماعية طويلة الأجل، فإن التمويل الجماعي كان وسيظل جزءا من نسيج ممارسات العطاء. ومن الأهمية بمكان أن التمويل الجماعي يوفر فوائد حقيقية، وخاصة في غياب المؤسسات السياسية والاجتماعية العادلة.

ويطرح الكتاب مجموعة من الأسئلة الفلسفية الصعبة عند العمل على تحقيق هذه الأهداف، مثل ماهية دور الدولة في تلبية الاحتياجات الأساسية، وكيفية تصور

للمويل الجماعي على أنه يسلمهم في تمكين عمليات الاحتيال على نطاق واسع.

### أهداف وخطة الكتاب:

ينصب تركيز هذا الكتاب على التمويل الجماعي للاحتياجات الأساسية مثل الإسكان والغذاء والرعاية الطبية والتعليم، كما يستخدم التمويل الجماعي القائم على التبرع أيضا لجمع الأموال من أجل تحقيق أهداف أخرى كثيرة تقع عموما خارج نطاق الكتاب. الهدف الأول من هذا الكتاب هو النظر بشكل نقدي في الأبعاد الأخلاقية والسياسية والعملية للتمويل الجماعي عبر الإنترنت القائم على التبرع على خلفية ممارسات العطاء التقليدية التي تشمل العطاء المباشر للأفراد والعطاء غير المباشر من خلال وسطاء مثل المنظمات غير الربحية. وللمويل الجماعي مزايا حقيقية على بعض جوانب هذه الأشكال التقليدية من العطاء، وفي الوقت نفسه، فإنه يعيد إنتاج وتعميق بعض أوجه القصور في

والحملات. وتعزى هذه المزايا بشكل خاص إلى دمج التمويل الجماعي في بيئات وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت، مما يمكن القائمين على الحملات من توجيه أنشطة جمع التبرعات الخاصة بهم والوصول إلى جمهور أوسع بكثير من المانحين المحتملين مما هو عليه الحال عموماً من خلال جمع التبرعات دون اتصال بالإنترنت. هذا التوسع وإضفاء الطابع الديمقراطي على العطاء من خلال التمويل الجماعي يدعم خط النقد ضد الوسطاء المؤسسيين مثل المنظمات الخيرية. وفي حين أن التمويل الجماعي يسمح على ما يبدو للنشطاء بتحديد احتياجاتهم الخاصة والمانحين الأفراد لاختيار الأفراد للمساعدة، فإن الوسطاء الخيريين غالباً ما يكونون بطيئين في العمل، ويهيمن عليهم أفراد المجتمع الأثرياء والمحظوظون، ويخلقون حواجز أمام قدرة الأفراد على تلقي المساعدة.

وعلى الرغم من مزايا التمويل الجماعي هذه على الأشكال التقليدية للعطاء، فإن الجزء الأكبر من هذا الكتاب يدرس القضايا الأخلاقية والسياسية والعملية الجديدة والموسعة التي أنشأها التمويل الجماعي. وترتبط العديد من هذه المخاوف بطبيعة التمويل الجماعي عبر الإنترنت، مما يؤثر على خصوصية متلقي الحملة. ويمكن أن تؤدي مشاركة المعلومات الخاصة من خلال حملات التمويل الجماعي عبر الإنترنت إلى الإضرار بمنظعي الحملات ومتلقي الحملات. وفي بعض الظروف، قد يكون من الصعب مشاركة هذه المعلومات، مما يخلق عبئاً عاطفياً على القائمين بالحملات والمتلقين. ويمكن أن تكون هذه المعلومات مرتبطة بسلوكيات لا يرغب الشخص في الإفصاح عنها، وقد يفتح طلب المساعدة المالية المتلقي للحكم على خيارات حياته وعادات إنفاقه وتاريخه ومدخراته، ويمكن لهذه المناقشات أن تخلق وتنتشر الخلافات العائلية حول القرارات الخاصة والخيارات المالية والدرجة التي يجب أن تكشف بها عن المعلومات الشخصية التي يتم الاحتفاظ بها بشكل وثيق.

كما أنه من المؤكد أن غزو حملات

التمويل الجماعي سيعتمد على الناشط والاحتياجات الكامنة وراء الحملة. علاوة على ذلك، فإن مشاركة هذه المعلومات عبر الإنترنت ليست شديدة الاقتحام لحياة الآخرين مثل بعض الممارسات التاريخية السيئة في العطاء، حيث خضعت المنازل والأشخاص للتدقيق من قبل أولئك الذين يشرفون على الأنشطة الخيرية. ومع ذلك، فإن التمويل الجماعي مكلف بشكل خاص للخصوصية الشخصية مقارنة بطرق ممارسات العطاء التقليدية بشكل عام. وتعتبر التفاصيل الشخصية أمر أساسي لتحفيز المانحين المحتملين للمساهمة. وعادة ما تكون هذه المعلومات أكثر فاعلية عندما يتم مشاركتها على نطاق واسع من خلال الحملة نفسها ومنصات وسائل التواصل الاجتماعي ووسائل الإعلام الإخبارية التقليدية. إن نشر التفاصيل الشخصية على نطاق أوسع يعني المزيد من الدعم المالي، وبالتالي عادة ما تصبح المعلومات الخاصة سلعة يتم تقديمها للمانحين وكذلك مجرد المتفرجين على حد سواء لتشجيع الدعم المالي، مع ملاحظة أن القرارات المتعلقة بالمعلومات الشخصية التي يجب مشاركتها عبر الإنترنت لا يتم اتخاذها في كثير من الأحيان من قبل الأشخاص الأكثر تأثراً بهذه القرارات، حيث لا يحصل القائمون على الحملات في كثير من الأحيان على موافقة المتلقي لمشاركة معلوماتهم الخاصة مع الجمهور.

### المستحقون للدعم والخصوصية:

يشير الكتاب إلى أن الخصوصية، وفقدانها، في سياق التمويل الجماعي ليست مجرد مسألة عدم موافقة، وانتهاكات الحقوق، والأذونات. وغالباً ما يتم التضحية بالخصوصية في حملات التمويل الجماعي لإثبات استحقات المستفيدين من المساعدات. ويضع هؤلاء المتلقين في موقف الاضطرار إلى إثبات جدارتهم لتلقي المساعدة.

وكان قد تم تصنيف الأشخاص المحتاجين تاريخياً على أنهم يستحقون أو لا يستحقون الدعم من قبل الأفراد والمنظمات الخيرية.

ولا يزال هذا صحيحاً اليوم وغالباً ما يكون ضمناً أو صريحاً في النصائح المقدمة لنشطاء التمويل الجماعي عبر الإنترنت وينظر إليه في الطرق التي يعرض بها الناشطون أنفسهم على المانحين المحتملين. وفي سياق التمويل الجماعي، يتم التعامل مع بعض الأشخاص على أنهم يستحقون تلقي المساعدات بشكل أو بآخر بناء على تأثير العطاء، بما في ذلك إثبات أن حاجتهم عرضية وليست جزءاً من التبعية المستمرة. وفي حالات أخرى، ينظر إلى الأشخاص غير القادرين على كسب لقمة العيش لأنفسهم على الرغم من الرغبة في القيام بذلك على أنهم غير مسؤولين عن كونهم في موقف محتاج وبالتالي يستحقون الدعم. وبنفس المنطق، غالباً ما يتم تقديم مجموعات تضم نساء وأطفال على أنها عاجزة أو ضعيفة ومستحقة بشكل خاص.

ويتمتع القائمون على الحملات الذين لديهم علاقات قائمة مع المانحين المحتملين بميزة في إثبات جدارتهم. هذه الميزة موجودة ليس فقط من خلال الاتصالات مع الأصدقاء المقربين وأفراد الأسرة ولكن أيضاً مع أعضاء المجتمعات العرقية والدينية والمدنية. ويطلب من المستفيدين المستحقين أن يكون لديهم موقف مناسب تجاه تلقي المساعدة، والتعبير عنه ليس كشيء يحق لهم الحصول عليه ولكن كشيء يجب أن يكونوا ممتنين لتلقيه. وبهذا المعنى، فإن أكثر المستفيدين استحقاتاً للتمويل الجماعي، كما هو الحال مع المستفيدين الأكثر استحقاتاً للعطاء المباشر وغير المباشر بشكل عام، هم الأشخاص المألوفون لدى المانحين.

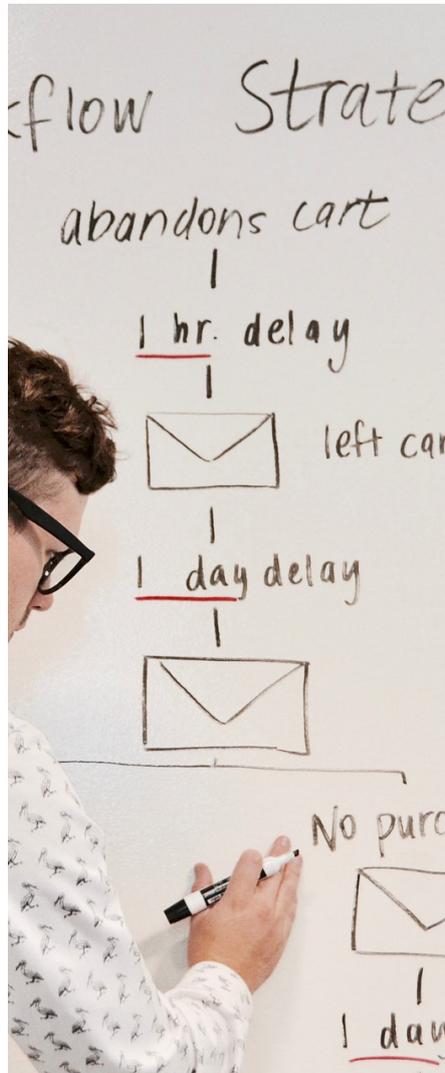
ويعمل التمويل الجماعي عبر الإنترنت على إضفاء الطابع الديمقراطي على العطاء، ولكن هناك أيضاً أدلة قوية على أن الجمهور يختار دعم المستفيدين الذين يتمتعون بالفعل بميزة نسبية من حيث الثروة والتعليم والامتياز العرقي وعوامل أخرى.

ومن الممكن أن يؤدي التمويل الجماعي إلى تضخيم عدم المساواة في العطاء،

حماية العلامات التجارية لمنصات تمويل جماعي محددة وهذا الشكل من العطاء بشكل عام. وكما كانت الزيارات المنزلية التي تقوم بها مجموعات مثل جمعية المنظمات الخيرية شديدة التدخل، فإن منصات التمويل الجماعي تطالب الآن بشكل متزايد الناشطين بتسليم مجموعة كبيرة من التفاصيل الشخصية والمالية. ويمكن لهذه المنصات، مثل زوار المنزل، على الأقل الحفاظ على خصوصية هذه التفاصيل الشخصية عن عامة الناس مع إعطاء ختم الموافقة على الحملات باعتبارها مؤكدة أو مشروعة. لكن الناشطين يواجهون أيضاً ضغوطاً هائلة للكشف عن التفاصيل الشخصية في حملاتهم العامة من أجل إقناع المانحين المحتملين بأن احتياجاتهم حقيقية وأنهم من يزعمون أنهم هم. وبهذه الطريقة، يضطر القائمون على حملات التمويل الجماعي إلى مراقبة أنفسهم من أجل الاستهلاك العام دون أي أمل في الخصوصية أو المعاملة العادلة.

## التمويل الجماعي ورسائل الكراهية والضرر

في بعض الحالات، يمكن أن تكون الحملات التي تدعم الرسائل البغيضة أكثر نجاحاً وتستفيد من الإمكانيات المؤثرة لجمع التبرعات عبر الإنترنت. ويضرب المؤلف مثلاً على ذلك بحملة لبناء جدار حدودي بين الولايات المتحدة والمكسيك. فبعد فشل الكونجرس الأمريكي في تمويل بناء جدار حدودي على الرغم من تعهد الرئيس بالقيام بذلك، سعت حملة التمويل الجماعي «نحن نبني الجدار» إلى بناء الجدار باستخدام الأموال الخاصة. تمكنت هذه الحملة من جمع أكثر من ٢٥ مليون دولار من التبرعات والبدء في بناء الجدار الحدودي. وكان من الواضح أن هذا المشروع كان مدفوعاً ومدعوماً إلى حد كبير بالمواقف البغيضة تجاه المهاجرين اللاتينيين إلى الولايات المتحدة. وفي حين أن حملة «نحن نبني الجدار» فشلت بشكل كبير في تحقيق هدفها المتمثل في استكمال الجدار الحدودي بين الولايات المتحدة



ويخلق فرصاً جديدة للاحتيال. إن انتشار بعض حملات التمويل الجماعي عبر الإنترنت يمنح المحتالين الفرصة للاستفادة من شريحة أكبر بكثير من عامة الناس. كما إن عدم الكشف عن الهوية النسبية للتمويل الجماعي عبر الإنترنت يفيد أيضاً المحتالين الذين ينتحلون هوية الأشخاص الحقيقيين المحتاجين - وهو أمر أكثر صعوبة عندما يحدث العطاء شخصياً. وبهذه الطرق، يستخدم التمويل الجماعي سلوكيات احتيالية أخرى ويبني عليها، كما أن الافتقار إلى الاتصال الشخصي وسهولة التحويلات الإلكترونية للأموال يجعل من السهل الاستفادة من كرم الآخرين. لكن الكثير من ردود الفعل على هذه الحالات الحقيقية من الاحتيال تنطوي على إشكالية عميقة في حد ذاتها ويصعب تبريرها. وبدلاً من حل مشكلة حيث يتم الاحتيال بشكل منتظم على مانحي التمويل الجماعي، يبدو أن هذه الاستجابات مدفوعة بالرغبة في

إذ يمكن أن يحدث هذا بسبب الأهمية التي يضعها التمويل الجماعي على جعل الشخص نفسه جذاباً للآخرين من خلال رواية القصص والمرئيات التي يستهلكها الجمهور الأوسع من خلال حملات وسائل التواصل الاجتماعي التي تستهدف الغرباء. ويمكن لمنصات التمويل الجماعي أن تحاول مواجهة هذه التأثيرات، ولكن حتى في هذه الحالة تواجه أسئلة حول الحملات التي يجب اختيارها كتجارب رائدة، والحملات التي تستحق الدعم العام، وإلى أي درجة يعود الأمر للأفراد في تحديد الحملات التي يجب التبرع لها. وتتجلى أوجه عدم المساواة هذه في أوضح صورها عندما يكون لدى متلقي الحملة احتياجات كبيرة للغاية لم تتم تلبيتها وتتطلب الدعم ليس فقط من الأصدقاء والعائلة، بل من المجتمع الأوسع من المعارف وأصدقاء الأصدقاء والغرباء تماماً. وبهذه الطريقة، فإن فشل المجتمعات في تلبية الاحتياجات الأساسية لسكانها، وخاصة الاحتياجات الطبية والسكنية الكبيرة جداً، يولد المزيد من الظلم لأولئك الذين يحتاجون إلى المساعدة.

ويرى المؤلف أنه من المحتمل أن يمنح التمويل الجماعي المحتاجين والمانحين الأقل قوة صوتاً أكبر في تحديد أولويات العطاء. ومع ذلك، فإن هيكل التمويل الجماعي الفردي والموجه نحو السوق يجعل تحقيق المثل الديمقراطية للتمويل الجماعي أمراً صعباً. تواجه حملات التمويل الجماعي للأفراد ضغوطاً كبيرة لتجاهل الأسباب الهيكلية لاحتياجاتهم لصالح اتباع نهج متفائل تجاه جاذبيتهم لجمع التبرعات. لهذا السبب، عادةً ما تضع حملات التمويل الجماعي التمويل الجماعي كحل وليس كبديل مؤقت للفشل التنظيمي. وفي كل الأحوال فإن التمويل الجماعي يتمتع بجاذبية خاصة كونه أكثر ديمقراطية ويدعم نطاقاً أوسع من الأصوات مقارنة بالمؤسسات الخيرية التي يدعمها عدد قليل من المانحين الأثرياء.

ويشير المؤلف إلى أن التمويل الجماعي القائم على التبرع عبر الإنترنت يواصل تقليدياً طويلاً من الاحتيال في العطاء،



والمكسيك وأصبحت غارقة في محاكمة

جنائية، إلا أنها تثبت أن أنجح حملات التمويل الجماعي، مثل المنظمات الخيرية الممولة تمويلًا جيدًا، قادرة على تشكيل التغطية الإخبارية والنقاش السياسي والأولويات والتصورات الشعبية. فالمال قابل للتحويل إلى السلطة بطريقة كبيرة، كما يمكن أن يكون التمويل الجماعي بمثابة منصة للأشخاص الذين يحملون رسائل كراهية وضارة لاكتساب تلك القوة وإبرازها.

كما تم استخدام حملات التمويل الجماعي لدفع تكاليف الدفاع القانوني عن الأشخاص المتهمين بجرائم الكراهية والقتل والعنف السياسي وغيرها من الأنشطة الضارة. ويمكن للتمويل الجماعي أن يجعل النشاط هدفًا لهجمات الكراهية أيضًا نظرًا لأن حملات التمويل الجماعي تتم عادة في الأماكن العامة وتستفيد من الاهتمام الواسع النطاق، كما إن حملات الاحتجاجات الموصومة، يمكن أن تجذب انتباه وسائل التواصل الاجتماعي غير المرغوب فيه والتعليقات المسيئة والتهديدات الشخصية.

وقد يختلف الأشخاص حول ما إذا كان ينبغي لمنصات التمويل الجماعي أن تحظر جمع التبرعات للأشخاص المتهمين بارتكاب جرائم عنف أو أن تتخذ نهجًا أكثر شمولاً لاستضافة الحملات بغض النظر عن محتواها. وبغض النظر عن علامتها التجارية، يتم وضع منصات التمويل الجماعي في وضع يسمح لها بالوصول إلى مواقعها الإلكترونية. وكقاعدة عامة، لن تستضيف هذه المنصات على الأقل حملات جمع التبرعات لأنشطة غير قانونية أو لأغراض احتيالية. وهذا في حد ذاته ليس جديدًا في سياق ممارسات العطاء. ومع ذلك، فإن التمويل الجماعي لديه القدرة على نشر هذه الرسائل على نطاق أوسع من ممارسات العطاء الأخرى، نظرًا لوضعه كشكل من أشكال وسائل التواصل الاجتماعي، وتكامله مع منصات التواصل الاجتماعي الأخرى، والحوافز التي يخلقها للنشاط للمبالغة والتوسع في المعلومات

المضللة. وفي كثير من النواحي، أكد التمويل الجماعي القائم على التبرعات خلال جائحة كوفيد-19 الفهم المسبق لفوائد هذه الممارسة ومشاكلها، حيث توسع استخدام التمويل الجماعي بشكل كبير خلال هذه الفترة، مما يعكس النمو الحاد في الحاجة. وأظهر هذا الاهتمام بالتمويل الجماعي أيضًا أوجه القصور في الأنظمة الصحية والاجتماعية التي تدعم المتضررين بشكل مباشر من الفيروس وبشكل غير مباشر من خلال تدابير التباعد الجسدي. وفي حين استجابت المؤسسات العامة والمنظمات الخيرية لهذه الاحتياجات أيضًا، فإن التمويل الجماعي سمح بتقديم المساعدة المستهدفة وفي الوقت المناسب للكثيرين. ولكن، كما هي الحال دائمًا، جاءت هذه المساعدة على حساب الخصوصية الشخصية، وأثارت أسئلة إشكالية حول من هو الأكثر استحقاقًا للدعم، ووزعت المساعدة بشكل غير عادل، وفشلت في معالجة الفجوات الأساسية في الدعم الاجتماعي، وسقطت معلومات مضللة وغيرها من الرسائل الإشكالية لعامة الناس. وبهذه الطرق، فإن التمويل الجماعي أثناء الوباء هو ما كان عليه دائمًا، بل وأكثر من ذلك.

ولكن، في الوقت نفسه، ظهرت جوانب جديدة للتمويل الجماعي خلال الجائحة، الأمر الذي يثير تساؤلات حول الاتجاهات المستقبلية لهذه الممارسة. كما أظهر استخدام التمويل الجماعي من قبل المتظاهرين المناهضين للقاحات والقرارات المتضاربة التي اتخذتها بعض الشركات لاستضافة حملات جمع التبرعات هذه أن شركات التمويل الجماعي تلعب دورًا أكثر أهمية في تشكيل المناقشات السياسية، وتحديد من يمكن سماع أصواته، وتوجيه الأموال للحركات السياسية في الداخل والخارج. تُظهر هذه الإجراءات وغيرها التي تتخذها منصات التمويل الجماعي دورًا رسميًا متزايدًا في العطاء، ليس فقط كقناة للمانحين الأفراد ولكن كقوة مؤسسية تشكل ممارسات العطاء.

وقد يختلف الأشخاص حول ما إذا كان ينبغي لمنصات التمويل الجماعي أن تحظر جمع التبرعات للأشخاص المتهمين بارتكاب جرائم عنف أو أن تتخذ نهجًا أكثر شمولاً لاستضافة الحملات بغض النظر عن محتواها. وبغض النظر عن علامتها التجارية، يتم وضع منصات التمويل الجماعي في وضع يسمح لها بالوصول إلى مواقعها الإلكترونية. وكقاعدة عامة، لن تستضيف هذه المنصات على الأقل حملات جمع التبرعات لأنشطة غير قانونية أو لأغراض احتيالية. وهذا في حد ذاته ليس جديدًا في سياق ممارسات العطاء. ومع ذلك، فإن التمويل الجماعي لديه القدرة على نشر هذه الرسائل على نطاق أوسع من ممارسات العطاء الأخرى، نظرًا لوضعه كشكل من أشكال وسائل التواصل الاجتماعي، وتكامله مع منصات التواصل الاجتماعي الأخرى، والحوافز التي يخلقها للنشاط للمبالغة والتوسع في المعلومات



للتتمويل الجماعي عبر الإنترنت والجدول الزمني لجذب انتباه العلماء وإنتاج ونشر الأبحاث حول أي موضوع. ومع ذلك، منذ ذلك الحين، انطلقت المنح الدراسية حول التمويل الجماعي القائم على التبرع، مستمدة رؤى من مجموعة واسعة من التخصصات. ويجمع هذا الكتاب ويعزز الكثير من هذا الناتج، ويقدم لمحة عامة عن مزايا ومخاطر قطاع التمويل الجماعي سريع النمو عبر الإنترنت.

ويستمر التمويل الجماعي كممارسة في التطور والتوسع في جميع أنحاء العالم، كما يوضح تحوله الأخير نحو العطاء الوسيط. في حين أن استجابات الأفراد والمنصات والسياسة العامة لهذه التغييرات ستحتاج إلى التطور أيضاً، فإن الاقتراحات المقدمة هنا تعمل كنقطة انطلاق لتشكيل ممارسة سريعة النمو ستستمر في التأثير على كيفية حدوث العطاء في جميع أنحاء العالم.

ويأمل المؤلف أن يكون لهذا الكتاب جمهور واسع بما في ذلك الفلاسفة والأكاديميين وعلماء الأخلاق التطبيقية وعلماء الاجتماع، وكذلك الجمهور الأوسع الذي يعمل في قطاعي جمع التبرعات والعمل الخيري أو المهتمين ببساطة بممارسة التمويل الجماعي، ويرى أن التحول الجاد من التناول الضحل للمناقشات الفلسفية لصالح مناقشة أعمق لبراغماتية التمويل الجماعي يمكن أن تشرك وتخدم كل هذه الجماهير.

عملية لتشكيل هذه الممارسة في اتجاه أكثر إيجابية في كل من أشكالها المباشرة وغير المباشرة.

وتشكيل الحملات التي تثير انتباه الجمهور وكيف يجب تقديم الحملات لتكون ناجحة. في الوقت نفسه، توفر منصات التمويل الجماعي بشكل متزايد البنية التحتية للمنظمات الخيرية لجمع الأموال عبر الإنترنت. وبالتالي، فإن ميزة التمويل الجماعي على العطاء غير المباشر من خلال الوسطاء مبالغ فيها إلى حد كبير وفي تراجع.

## خاتمة

في ختام مناقشة هذا الكتاب، يستخلص الباحث دروساً للدفاع عن القيم التوجيهية للتمويل الجماعي والخطوات العملية لتعزيز الفوائد الحقيقية لهذه الممارسة مع تقليل بعض سلبياتها العديدة. على الرغم من أنه ليس من اللازم الاضطرار لقبول التمويل الجماعي أو الانخراط فيه كما هو، إلا أننا بحاجة إلى أن نأخذ على محمل الجد الحجم المتزايد وجاذبية هذه الممارسة للمشاركة بشكل أكثر مسؤولية في التمويل الجماعي.

ويشير مؤلف الكتاب إلى أنه عندما بدأ الكتابة لأول مرة عن التمويل الجماعي القائم على التبرع في عام ٢٠١٦، لم يتم نشر سوى القليل جداً حول هذا الموضوع، خاصة فيما يتعلق بأبعاده الأخلاقية والسياسية، نظراً للحدث النسبية

ويساعد التمويل الجماعي القائم على التبرع على إزالة الوسطاء من العطاء، وبالتالي ينقل الإشراف وصنع القرار إلى المانحين والحملات. ويعقد الفصل التاسع هذه الصورة من خلال دراسة كيفية عمل منصات التمويل الجماعي.

وتبنى المنظمات الخيرية التقليدية بشكل متزايد التمويل الجماعي كوسيلة لجمع الأموال وتنويع قاعدة المانحين. وأصبحت منصات التمويل الجماعي بدورها أشبه بالوسطاء الخيريين، حيث تعمل على تشكيل كيفية إنشاء الحملات الفردية، واختيار الفائزين والخاسرين بين الحملات، وامتلاك البنية التحتية التي تدعم جمع التبرعات عبر الإنترنت. لقد تم دعم التمويل الجماعي من نظير إلى نظير باعتباره مضافاً محتملاً لبعض الجوانب المناهضة للديمقراطية في العطاء غير المباشر، على الرغم من أن التمويل الجماعي، كما تمت الإشارة إليه، يحمل في طياته مجموعة كبيرة من التكاليف التي يتحملها المانحون والمتلقون. لكن اتجاه التمويل الجماعي نحو التحول إلى وسيط في العطاء يحمل في طياته القدرة على الحفاظ على العديد من هذه التكاليف مع تجنب الجاذبية الديمقراطية للتمويل الجماعي. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة الأسوأ في العالمين والجوانب السلبية للتمويل الجماعي ليست متأصلة في هذه الممارسة. ويورد الكتاب في فصله الأخير بعض المبادئ لمزيد من التمويل الجماعي الأخلاقي مقترناً بخطوات

# استخدام المنظمات غير الربحية لأنظمة الذكاء الاصطناعي

## المخاوف المتعلقة بالملكية الفكرية وخصوصية البيانات

هو إضافة الإبداع البشري إلى العمل الذي يولده الذكاء الاصطناعي. في حين أن أي حماية لحقوق الطبع والنشر لن تقتصر إلا على تلك الإضافات/ المراجعات التي كتبها الإنسان، إلى الحد الذي تتضمن فيه نسخ الطرف الثالث تلك التغييرات، فقد تدعم المطالبة بانتهاك حقوق الطبع والنشر.

٣. انتهاك حقوق الطبع والنشر: تثير قدرة الذكاء الاصطناعي على عمل نسخ من البيانات، بما في ذلك المواد المحمية بحقوق الطبع والنشر، مخاوف بشأن الانتهاكات المحتملة لحقوق الطبع والنشر. على سبيل المثال، تتعلم نماذج اللغات الكبيرة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي من خلال تحليل كميات هائلة من البيانات من الإنترنت، والتي قد تتضمن مواد محمية بحقوق الطبع والنشر. وأثناء قيامهم بمثل هذا التدريب، فإنهم بالضرورة ينسخون تلك المواد، على الرغم من أن النسخ لا يستمر لفترة طويلة ويتم التخلص من النسخ. وعلى الرغم من أن الاستخدام العادل قد يكون دفاعاً عن هذا النوع من النسخ، إلا أنه يمثل مشكلة قانونية معقدة، وقد تحتاج إلى الاستعداد للتقاضي المحتمل.

٤. حق الدعاية ومخاوف الخصوصية: المجال الآخر الذي يمكن أن يثير فيه استخدام الذكاء الاصطناعي مشكلات هو حقوق الدعاية والخصوصية. يحمي حق الإعلان حقوق الأفراد في التحكم في أسمائهم وصورتهم ومعرفاتهم الأخرى لأغراض تجارية. ويمكن للمرء أن يتخيل سيناريو يتضمن المحتوى الذي أنشأه الذكاء الاصطناعي مثل هذه المواد دون الحصول على إذن من الشخص المحدد.

وأخيراً، قد تقوم أنظمة الذكاء الاصطناعي بجمع البيانات الشخصية لاستخدامها فيما يتعلق بالتدريب، ومن ثم يمكن استخدام هذه المعلومات بطريقة أخرى دون تصريح.

في المشهد التكنولوجي سريع التغيير اليوم، يتصدر الذكاء الاصطناعي (AI) عناوين الأخبار ويتم مناقشته باستمرار. ومن المؤكد أن الذكاء الاصطناعي يوفر أداة قوية للمنظمات غير الربحية في إنشاء المحتوى واستغلاله لأغراض لا حصر لها، وفعالة من حيث التكلفة. ويتم طرح التساؤل حول كيفية تداخل الذكاء الاصطناعي مع قانون الملكية الفكرية، وخصوصية البيانات، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على مؤسستك. في حين أن النطاق الكامل للأثر لن يتم فهمه بالكامل إلا بعد مرور بعض الوقت مع استخدام الذكاء الاصطناعي، ولكن يمكن التنبؤ ببعض المشاكل السلبية.

### مخاوف حقوق النشر

أحد الاهتمامات الرئيسية عندما يتعلق الأمر بالذكاء الاصطناعي والملكية الفكرية هو كيفية تأثير قوانين حقوق النشر على استخدام الذكاء الاصطناعي. وفي مجال حقوق الطبع والنشر، هناك مسألتان بارزتان يجب على المنظمات غير الربحية أخذهما في الاعتبار:

١. ملكية المحتوى الذي تم إنشاؤه بواسطة الذكاء الاصطناعي: إذا كانت مؤسستك غير الربحية تستخدم الذكاء الاصطناعي لإنشاء محتوى، فأنت بحاجة إلى توضيح من يملك هذا المحتوى؛ سيكون من الصعب حماية هذا المحتوى من الاستخدام من قبل أطراف ثالثة. وذلك لأنه بموجب قانون الولايات المتحدة (وقانون جميع الولايات القضائية الأخرى تقريباً)، لا يتم الاعتراف بحقوق الطبع والنشر إلا في الأعمال التي أنشأها البشر. المحتوى الذي تم إنشاؤه بواسطة الذكاء الاصطناعي غير مؤهل لحماية حقوق الطبع والنشر. وعلى هذا النحو، لن يتمكن المرء من الحماية ضد الأطراف الثالثة التي تنسخ هذا المحتوى وتستخدمه لأغراضها الخاصة.

٢. ملكية المحتوى الذي تم إنشاؤه بواسطة الذكاء الاصطناعي: أفضل دفاع ضد مثل هذا الأخذ، إذن،

يستعرض هذا الكتاب أبرز ١٠١ خطأ ترتكب في المنظمات غير الربحية أكثر من غيرها، ويقدم توصيات الخبراء للمساعدة على تجنب ارتكابها. ويشير المؤلف إلى أنه بدأ التفكير في هذا الموضوع عندما باشر العمل في إحدى المنظمات غير ربحية وسرعان ما أدرك أن هناك بعض الأخطاء التأسيسية التي كانت المنظمة ترتكبها لمجرد أنهم لم يعرفوا أداء أفضل يمكنهم من تجنبها، علماً بأن تلك المنظمة لم تكن صغيرة، ولم تكن مؤسسة خيرية تعاني من ضائقة مالية، بل كانت منظمة إقليمية كبيرة بميزانية سنوية تزيد عن مائة وستين مليون دولار، ولكنها لم تخصص ميزانية لتطوير الموظفين أو التدريب الخارجي. ويقول إنه وبعد ترك تلك المنظمة وقضاء السنوات العشر التالية في التشاور مع أكثر من خمسمائة منظمة أخرى، أدرك أن نفس تلك الأخطاء كانت قد ارتكبت بدرجة أو بأخرى في غالبية المنظمات غير الربحية.

ويقول المؤلف أنه لا يهدف بهذا الكتاب إلى منع ارتكاب الأخطاء التي يرى أنها تمثل جزءاً طبيعياً من الحياة، ولكنه يهدف إلى المساعدة بشكل استباقي على تحديد بعض الأخطاء الأكثر تكلفة التي ترتكب في القطاع، وتقديم الأفكار والأدوات التي تساعد في تجنب ارتكاب نفس تلك الأخطاء.

تقع الأخطاء التي تناولها المؤلف بالنقاش في هذا الكتاب في أربعة أقسام يتناول كل قسم منها أخطاء محددة في مجال محدد وأفضل الممارسات ونصائح أخرى لتجنب ارتكاب نفس تلك الأخطاء. وتضم الأقسام الثلاثة الأولى الأخطاء المئة وواحد التي يركز عليها الكتاب ووسائل التصدي لها وتقع في ثلاث محاور وهي:

١. محور القيادة التنظيمية والإدارة، ويتضمن ثلاثاً وثلاثين خطأ في مجال القيادة التنظيمية؛
  ٢. محور الاستراتيجية والتخطيط، ويتضمن أحد عشر خطأ؛
  ٣. محور المشاركة التأسيسية، ويتضمن سبعة وخمسين خطأ.
- أما القسم الرابع فهو عبارة عن مستوى إضافي يضم سبعة أخطاء أخرى.

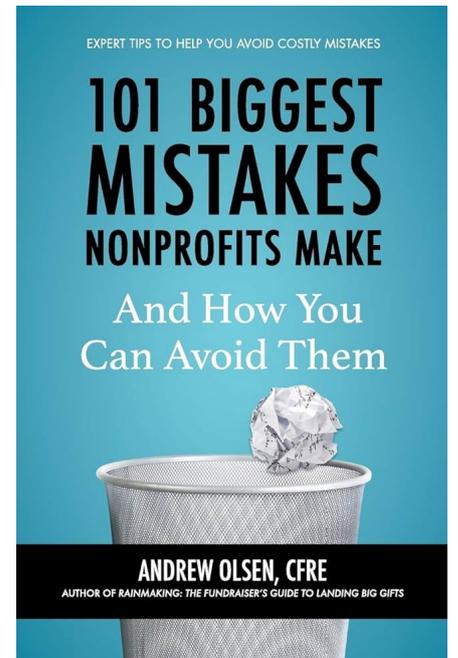
## ١/ محور القيادة التنظيمية والإدارة:

يشير المؤلف إلى أنه غالباً ما يتم استدعاؤه من قبل المديرين التنفيذيين أو أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات غير الربحية المختلفة بصفته مستشاراً غير ربحي، للمساعدة في تحسين نتائج جمع التبرعات لمنظمتهم. وعادة ما تبدأ المحادثة بمكالمة من المدير التنفيذي أو عضو مجلس الإدارة ومناقشة حول اتجاهات جمع التبرعات على مدار السنوات القليلة الماضية، حيث يشيرون إلى أنهم يحاولون «الكثير من الأشياء المختلفة» في تلك المؤسسات، ولكن نتائجهم تسير في انخفاض.

وفي غالبية تلك المشاورات، كان المستشار يرى أن تلك النتائج المتدنية لجمع التبرعات هي أحد أعراض مشكلة مختلفة، ولكنها ليست المشكلة الحقيقية. وفي كثير من الأحيان، تكون المشكلة الفعلية هي انهيار القيادة. فعندما يكون القادة على استعداد للتأمل الذاتي وتغيير الأشياء في الطريقة التي يقودون بها موظفيهم ويتفاعلون معهم، يمكن في كثير من الأحيان مساعدتهم بنجاح على تحسين نتائج أداء منظماتهم. ولكن

# أكبر ١٠١ خطأ ترتكبها المنظمات غير الربحية وكيف يمكنك تجنبها

١٠١ Biggest Mistakes Nonprofits Make and How You Can Avoid Them



## تأليف

أندرو أولسن  
Andrew Olsen

## الناشر

أندرو أولسن  
Newport One Press

## تاريخ النشر

٢٠١٩

عندما يكون القائد غير راغب في التغيير، فلن تتمكن أي استراتيجية جديدة أن تساعد في تحسين النتائج. ولهذا السبب يركز المؤلف أولاً على الأخطاء في القيادة بدلاً من الاستراتيجية أو تقنيات جمع الأموال.

ويستعرض الكتاب في هذا المحور ثلاثاً وثلاثين خطأ يأتي على رأسها الخطأ عدم تقدير التميز وعدم التركيز على المرشح في التوظيف وإدارة المواهب الخاصة بالمنظمة، وعدم وجود علامة تجارية مقنعة لصاحب العمل، والخلط بين إعلانات الوظائف والوصف الوظيفي.

وقد تكون عملية التوظيف غير الفعالة من أكثر التحديات التي يتم تجاهلها وأقلها فهماً وأكثرها إشكالية. ويمكن أن يؤدي التركيز المفرط على تجنب الأخطاء إلى عملية توظيف تتضمن الكثير من الخطوات، والكثير من الأشخاص، وتستمر لفترات طويلة باستمرار. وهناك العديد من الأسباب التي تجعل من ذلك مشكلة كبيرة للأسباب التالية:

- تسرب أفضل المواهب والكفاءات، مما يتسبب في انخفاض جودة الأشخاص الذين يتم توظيفهم. فعملية إجراء المقابلات البطيئة والمنهجية لن تؤدي بالضرورة إلى تعيينات أفضل - بل قد تفعل العكس في الواقع، وذلك عندما يقرر باحث عن عمل مؤهل تأهيلاً عالياً إجراء مقابلة لمنظمتك، من المحتمل أنه يبحث أيضاً عن فرص أخرى في جهات أخرى. وربما يؤدي التأخير في إجراءات التوظيف إلى التقاط هذه الكفاءة من جهة أخرى، مما يقلل من جودة مجموعة المواهب المتاحة لك.

- تظل الوظائف الشاغرة مفتوحة لفترة أطول من اللازم، حيث يؤدي الضرر الاقتصادي الناجم عن شغور منصب لجمع الأموال لفترة أطول من اللازم إلى فقدان الإيرادات والإنتاجية التي

سيكون من الصعب استردادها.

- ستزداد تكاليف الرواتب: من المرجح أن يتلقى أصحاب الأداء الأفضل عروضاً متعددة، خاصة في سوق العمل الضيق. فإذا عرضت عليهم منصبا قبل أن تتاح الفرصة للمنظمات الأخرى للمزايدة عليهم، فمن المرجح أن تقوم بتوظيفهم بمساومة قليلة أو معدومة.

- ستصبح معروفاً بأنك صانع قرار بطيء: توفر عملية التوظيف الخاصة بك نافذة على ثقافة شركتك. فإذا استمر الأمر لأسابيع، فسوف تبدو غير حاسم وبيروقراطي وكاره للمخاطرة، علماً بأن أصحاب الأداء الأفضل يميلون إلى أن يكونوا صناع قرار يتميزون بالسرعة والدقة.

- سيفقد المرشحون الاهتمام: يعد الحفاظ على مشاركة المرشحين وحماسهم لفرصتك أمراً حيوياً لنجاحك في التوظيف لأن مستوى اهتمامهم سينخفض حتماً مع استمرار عملية التوظيف الخاصة بك، مما يزيد من احتمال أن ينتهي بهم الأمر بالعمل في مكان آخر.

هذا مع العلم بأن عملية التوظيف البطيئة والمرهقة عالية التكلفة، وستؤدي إلى إيقاف تشغيل أفضل المواهب، وجعلهم ينسحبون من عملية المقابلة الخاصة بك، ويؤدي إلى بدء عمليات البحث بشكل متكرر من البداية.

ومن الأخطاء التي يستعرضها الكتاب هنا الإخفاق في حسم أمر الراتب في وقت مبكر من المقابلة الوظيفية. ويتساءل المؤلف عما إذا كان أحد المرشحين لوظيفة ما قد رفض لك عرضاً لأن الراتب كان أقل بكثير مما كان متوقفاً، ويشير إلى أنه من الأفضل تجنب إضاعة الوقت والموارد على شخص ما ربما لن يقبل عرضك في المقام الأول. لذا يقترح ألا تنتظر حتى نهاية عملية المقابلة لإجراء

مناقشة صريحة حول الراتب للاتفاق حوله إذا كان المرشح من الكفاءات المطلوبة.

ويناقش الكتاب في هذه الجزئية إدارة المواهب وأهميتها. وهي عملية تنظيمية مستمرة تعمل على تحسين قدرة المنظمة غير الربحية على جذب أهم موظفيها وتطويرهم والاحتفاظ بهم. وتحمي استراتيجية إدارة المواهب الفعالة الاستثمار في الموظفين الرئيسيين، وتسهل توظيف موظفين جدد، وتقلل من معدل دوران الموظفين، وتجعل المنظمة غير الربحية أكثر فعالية في التنافس مع القطاع الخاص على المواهب الماهرة والمطلوبة، كما تمكنها من التوسع بسهولة أكبر وتساهم في نجاحها واستدامتها على المدى الطويل.

ويمثل الموظفون ذوو الإنجازات العالية دائماً تحدياً في التوظيف والاحتفاظ بهم، ولكن الطلب على المواهب في القطاع الخاص يزيد من الصعوبة بشكل متزايد على المنظمات غير الربحية التمسك بأفضل موظفيها - فأصحاب الأداء الأفضل مطلوبون دائماً وغالباً ما يكون لديهم خيارات مهنية متعددة متاحة لهم.

لا تستثمر معظم المنظمات غير الربحية في تطوير استراتيجية الاحتفاظ بالكفاءات المتميزة. وكلما طال الانتظار، زادت تكلفة إصلاحه واستغرق الأمر وقتاً أطول. علاوة على ذلك، فإن عدم القيام بأي شيء سيؤثر حتماً على الاحتفاظ والروح المعنوية والأداء الفردي وتكاليف التوظيف والقدرة على تطوير قادة المستقبل.

ويقدم الكتاب قائمة بأهم الخطوات التي يمكن اتخاذها لبناء بنية تحتية فعالة لإدارة المواهب وإنشاء قوة عاملة أكثر استدامة واستقراراً تتضمن الإعداد الشامل وخلق ثقافة مدفوعة بالأداء وجعل التطوير المهني أولوية عالية وتقديم ترتيبات عمل مرنة.

ويتطرق الكتاب في هذا المحور إلى التطورات المعاصرة في مجال العمل حيث أصبحت ترتيبات العمل المرنة، وخاصة القدرة على

العمل عن بعد ، شائعة بشكل متزايد في جميع القطاعات. وتشير الدراسات إلى أنها تشجع على تحقيق التوازن بين العمل والحياة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وزيادة مشاركة الموظفين، وزيادة الاحتفاظ بهم. وتعتبر ترتيبات العمل المرنة مهمة بشكل خاص لجيل الألفية، على قدم المساواة مع المكافآت المالية. ومن أهم عوامل فشل ترتيبات العمل المرنة نقص التواصل، حيث يجب أن يشعر الأشخاص الذين يعملون خارج الموقع أنهم لا يختلفون عن شخص ما داخله. ومن الضروري أيضاً وضع توقعات واضحة حول هذا الأمر للجميع في المنظمة، كما يجب على المشرفين جدولة مكالمات منتظمة مع موظفيهم الذين يعملون عن بعد. ويمكن أن تكون الاتصالات المرئية أداة فعالة بشكل خاص لهذا الغرض. وينبغي على المنظمات غير الربحية تشجيع استخدامه والتأكد من تدريب الجميع في منطمتك على استخدامه بفعالية. ويرى المؤلف أن الموظفين السعداء الذين يواجهون تحديات والذين يشعرون أنهم يقدمون مساهمة هادفة في نجاح المنظمة ويتم تقديرهم لمساهماتهم سيكونون أكثر سعادة وإنتاجية وأقل حماساً ما يمكن أن تقدمه لهم مؤسسة أخرى ، وسوف يولدون نوع الثقافة الإيجابية المطلوبة لازدهار المنظمة.

وتشمل أهم الأخطاء الأخرى التي ترتكب في المنظمات غير الربحية التي يناقشها الكتاب في هذا المحور ويقترح لها بعض الحلول العملية التوظيف لتقليل التكلفة بدلاً من تعظيم المواهب، وإنشاء ملفات تعريف مرشحين غير واقعية، وعدم الاستثمار في القادة، ونقل أفضل جامعي التبرعات في الخطوط الأمامية في الإدارة. ومن بين الأخطاء الأخرى في هذا المحور والمتعلقة بالقيادة التنظيمية والإدارة ما يلي:

- عدم محاسبة الموظفين
- غرس الخوف من الفشل في نفوس العاملين

- عدم تحديد أدوار الموظفين بوضوح
- عدم الاحتفال بانتصارات الموظفين
- التأكيد على العمليات بدلاً من النتائج
- التغاضي عن التكلفة المنخفضة والقيمة العالية لمزايا الموظفين
- عدم وضع الأوصاف الوظيفية والتوقعات الرسمية لمجلس الإدارة
- قلة الوعي الثقافي والحساسية
- التنازل عن سلطتك للتأثير على نجاح مرؤوسيك المباشرين
- الفشل في تنفيذ حدود مدة المجلس

## ٢/ محور الاستراتيجية والتخطيط:

يتضمن هذا المحور أحد عشر خطأ من الأخطاء المئة وواحد التي يناقشها الكتاب، يأتي في مقدمتها الخطأ المتمثل في عدم وجود خطة استراتيجية للمنظمة غير الربحية. وقد يثير هذا الأمر التساؤل حول كيف يمكن لأي منظمة أن تعمل بدون خطة استراتيجية إذ من الصعوبة بمكان أن تعمل أي منظمة، ربحية كانت غير ربحية، أن تعمل بنجاح دون وجود خطة استراتيجية تمكّنها من معرفة أن الاتجاه الذي تتجه إليه هو الاتجاه الصحيح، وكيف يمكنها تحديد التقدم الذي تحرزه. ومع ذلك، هناك عدد من المنظمات غير الربحية لا تعمل وفقاً لخطة استراتيجية محددة. وفي كثير من الأحيان عندما تجادل قائداً تنظيمياً يدير منظمة بدون خطة، يبرر ذلك بحجة عدم توفر المال أو الوقت أو بسبب عدم وجود خبير في التخطيط الاستراتيجي بين الموظفين. ويشير المؤلف إلى أن هذه مبررات واهية إذا تم النظر إليها من وجهة نظر الأولويات والمسؤوليات. فإذا لم تكن المنظمة قد أنشأت مؤشرات أداء رئيسية ضمن خطة استراتيجية متكاملة، فليس من السهل تحديد مدى نجاحها. والحقيقة هي أن معظم المنظمات غير الربحية التي تعمل بدون خطة استراتيجية

لا تذهب أبداً إلى أي مكان ولا يحلون المشكلات الكبيرة أو ينجزون أشياء كبيرة. وي طرح الكتاب ضمن هذا المحور بعض الخطوات الضرورية لتطوير خطة استراتيجية قوية منها:

١. فهم واقع المنظمة بصورة دقيقة وموضوعية من خلال إجراء عملية تدقيق موضوعية داخليا وخارجيا.
٢. تحديد الأولويات للأشياء الحاسمة التي يجب أن تحدث ، ولماذا، وما هي الأنشطة غير الأساسية التي قد تكون مهمة ولكنها ليست ضرورية للنجاح.
٣. تحديد الأهداف الاستراتيجية وماذا ستكون النتيجة إذا لم تتحقق هذه الأهداف.

٤. تحديد المسؤوليات وجهات التنفيذ
٥. التنفيذ
٦. القياس والتمحور، وضرورة إعادة النظر في الاستراتيجية بانتظام للتأكد من أن الأنشطة التي يتم تنفيذها تعود فعليا إلى الاستراتيجية والأهداف التي تم تحديدها ، وأن ما تفعله يجعلك أقرب إلى تحقيق تلك الأهداف.

ومن الأخطاء التي يناقشها هذا المحور الفشل في فهم كيفية توليد المؤسسة غير الربحية للإيرادات، حيث توجد العديد من المنظمات غير الربحية التي لا تدرك تماما كيف تحقق إيرادات مالية، أو قد تتمكن من تحقيق بعض الإيرادات المالية، ولكن دون إلمام بالنموذج المالي المناسب لمؤسستهم. وإذا كان موظفو المؤسسة غير ملمين بكيفية الحصول على المال وكيفية إنفاقه، فلن يتمكنوا من المشاركة الكاملة في قيادة المنظمة. ويقدم الكتاب العناصر المالية الرئيسية التي يحتاج القادة غير الربحيين إلى فهمها من أجل المساهمة بنجاح في الإدارة المالية لمؤسستهم والتي تضم كل مصادر تدفقات الإيرادات التي تولدها المؤسسة وكل بند من بنود النفقات



في ميزانية التشغيل الخاصة بالمؤسسة؛ وكيفية التأثير على كل من الإيرادات والنفقات بطرق هادفة تساعد على زيادة صافي الإيرادات. ويساهم الإلمام التام بهذه العناصر في إجراء محادثات هادفة مع الموظفين والمشرفين والقادة الرئيسيين وحتى مجلس الإدارة لتحديد الطرق الفعالة لزيادة الإيرادات وخفض التكاليف واتخاذ القرارات على أساس التكلفة بدلاً من القيمة.

أما الأخطاء الأخرى التي ترتكب في المنظمات غير الربحية التي يناقشها الكتاب في هذا المحور الخاص بالاستراتيجية والتخطيط فتتضمن ما يلي:

- عدم فهم قيمة وتكلفة الوقت
- الفشل في فهم كيف تولد المنظمة الإيرادات
- الفشل في تبني التغيير وإدارته بشكل جيد
- توظيف الموظفين والمستشارين الخطأ
- عدم إشراك فريق التطوير الخاص بالمؤسسة في التخطيط الاستراتيجي
- عدم تنوع مصادر الإيرادات
- تجاهل «التحويلات الصغيرة» للمانحين
- اختيار التكتيكات الآلية
- عدم تحديد أولويات الجهود بشكل استراتيجي

### ٣/ محور المشاركة التأسيسية:

يؤكد المؤلف في مستهل هذا المحور على أن النجاح في قيادة تجربة متبرع من العوامل الهامة لقيادة المنظمة غير الربحية، وعلى مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين جعل تجربة المانح أولوية، وأن يقرروا أن المانحين ليسوا مجرد مقياس يتم حسابه، أو مصدرًا لا نهاية له للإيرادات، أو عنصر قابل للاستبدال بسهولة: يجب النظر إلى المانحين كمورد ثمين ليتم تقييمه وتنميته، وأن يُنظر إلى المانح على أنه العمود الفقري لتحقيق رسالة المنظمة.

ومن الأخطاء التي يستعرضها الكتاب في هذا المحور عدم وجود خطة تطوير مكتوبة، ويقدم العناصر الأساسية لوضع خطة تطوير جيدة والتي تشمل إجراء التحليل التاريخي الذي يشمل استعراض أبرز النجاحات وأكبر التحديات؛ وأهداف المنظمة للعام المقبل، على أن تكون محددة وقابلة للقياس وواقعية ومحددة زمنياً؛ والمسؤوليات وتحديد المسؤول والمساءلة عن تحقيق كل هدف من الأهداف المحددة في خطة المنظمة والموارد اللازمة لضمان تحقيقها في العام المقبل. وتتضمن عناصر خطة التطوير تحديد الأعباء والموضوعات والرسائل الرئيسية التي ستقوم بتعيين جميع الأنشطة على مدار العام؛ وتحديد الجمهور التأسيسي الذي تخطط المنظمة لإشراكه في العام المقبل؛ وتضمين قائمة شاملة بجميع قنوات وبرامج التمويل، والتأكيد على الأهداف الرئيسية ونتائج

العام السابق؛ وتقديرات التكلفة والدخل وتجميع كل الإيرادات المقدره والتكلفة الكلية، إضافة إلى التقييم ومراجعة ما تم إنجازه من الأهداف المرجوة.

ومن الأخطاء التي يناقشها الكتاب ضمن هذا المحور الخوف من التغيير حتى فوات الأوان. وينطبق هذا أيضاً على القضايا غير المتعلقة بجمع التبرعات، مثل تحديث سياسات الموارد البشرية (على سبيل المثال، بما في ذلك خيارات إجازة الأبوة للآباء الجدد)، وتحديث منصات وموارد التكنولوجيا وإدارة علاقات العملاء حتى تظل المؤسسة قادرة على المنافسة ومرتبطة بجماهير جديدة. والأهم من ذلك كله، تحتاج المؤسسات إلى تقييم برامجها لتبقى ملائمة ومحدثة للمجتمعات والعملاء الذين تخدمهم.

ويشير الكتاب إلى أن هناك العديد من الطرق للبقاء على اطلاع دائم بالاتجاهات والتغيرات في القطاع غير الربحي، مثل مشاهدة أي عدد من الندوات المجانية عبر الإنترنت، أو حضور الندوات المحلية، أو القيام بإعداد محادثة مع مؤسسة في المجتمع المحلي لفهم كيفية عمل الصناديق التي ينصح بها المانحون بشكل أفضل.

وإذا تمت الاستعانة بمصادر خارجية فينبغي العمل مع الشريك لتطوير حملات متعددة القنوات والتواصل مع الجهات المانحة أينما كانوا، وعدم إجبار شريحة متناقصة باستمرار من المانحين على مواجهة المزيد من تحديات التمويل

الخاصة بالمنظمة. وإذا كان لدى المنظمة غير الربحية مؤسسة أو شركة أو موظفي علاقات حكومية، فيجب استثمار الوقت في بناء علاقات شخصية مع نظرائهم في كل مؤسسة أو شركة تمويل، والبحث عن شركات طبيعية تتوافق رسالة المنظمة مع أولوياتها الخيرية المعلنة. ومن الضروري لاستمرار النجاح في القطاع غير الربحي التركيز على التغييرات التي يمكن إدارتها، وقضاء بعض الوقت في تطوير خطة واستراتيجية للبقاء على اطلاع دائم بالاتجاهات والتكنولوجيا الجديدة. ومن الضروري أن يراعي القائمون على جمع التبرعات ما يلي:

١. يجب أن يكون القائمون على جمع التبرعات أصدقاء أفضل مع الجهات المانحة؛
٢. يحتاج القائمون على جمع التبرعات إلى إخراج المانحين من مناطق الراحة الخاصة بهم للاقتراب من العمل؛
٣. يجب أن يكون القائمون على جمع التبرعات أكثر وعياً بمدى صغر حجم المجتمع غير الربحي، وأن يكونوا أكثر وعياً بتأثير تغييرات الوظائف.
١. المشاركة: يجب أن يتمتع كل موظف في المنظمة غير الربحية بالقدرة على مشاركة قصص التأثير من المنظمة والترويج للعمل مع أصدقائهم وعائلاتهم وغيرهم ممن يتواصلون معهم يومياً.

٢. الحضور: يجب على الموظفين والقيادة حضور الأحداث التي تستضيفها المنظمة بانتظام.
٣. الاتصال: لن يكون كل شخص يعمل

في المنظمة غير الربحية مرتاحاً لطلب المال، فهذه ليست وظيفة الجميع. ولكن الارتباط بالآخرين في المجتمع الذين قد يرغبون في دعم المنظمة أمر ضروري.

ومن أهم الأخطاء الأخرى التي ترتكب في المنظمات غير الربحية التي يناقشها الكتاب في هذا المحور الخاص بالمشاركة التأسيسية ما يلي:

- عدم وجود خطة تطوير مكتوبة
- عدم التطور مع الزمن
- معاملة المتبرعين بشكل سيئ وضار
- تحديد أهداف تعسفية لجمع التبرعات
- الافتقار إلى قيادة قوية في حملة رأس المال
- المبالغة في تعقيد جمع التبرعات
- وضع توقعات منحة غير واقعية
- فقدان المنح الحكومية كمصدر للإيرادات
- استخدام كلمات غامضة في جمع التبرعات
- عدم الاهتمام بنصائح المانحين
- عدم فهم المنافسين
- عدم إرسال رسائل الشكر للمتبرعين
- عدم التحدث إلى المانحين بما فيه الكفاية
- الحفاظ على قواعد بيانات متعددة
- السماح بعدد قليل من شكاوى المانحين
- الاعتذار عن طلب الهدايا
- اختيار شريك وكالة لجمع التبرعات لأسباب خاطئة

#### ٤/ مستوى إضافي:

بعد أن استعرض الكتاب الأخطاء المنة وواحد التي ترتكب في المنظمات غير الربحية والتي غطت جوانب القيادة التنظيمية والإدارة، والاستراتيجية والتخطيط،

والمشاركة التأسيسية، ناقش الكتاب سبعة أخطاء إضافية أخرى تتلخص فيما يلي:

- التركيز على المسابقات الشعبية
- وضع احتياجاتك قبل احتياجات المتبرع الخاص بك
- عدم البحث عن مستشار خارجي
- توقع كبار جامعي التبرعات الجدد أن يوفروا الإيرادات على الفور
- الفشل في بناء القدرة المالية للمؤسسة على المدى الطويل
- عدم منح استراتيجية المنظمة الوقت الكافي للحصول على العوائد
- اتخاذ القرارات بناء على الغريزة بدلاً من البصيرة المستندة إلى البيانات

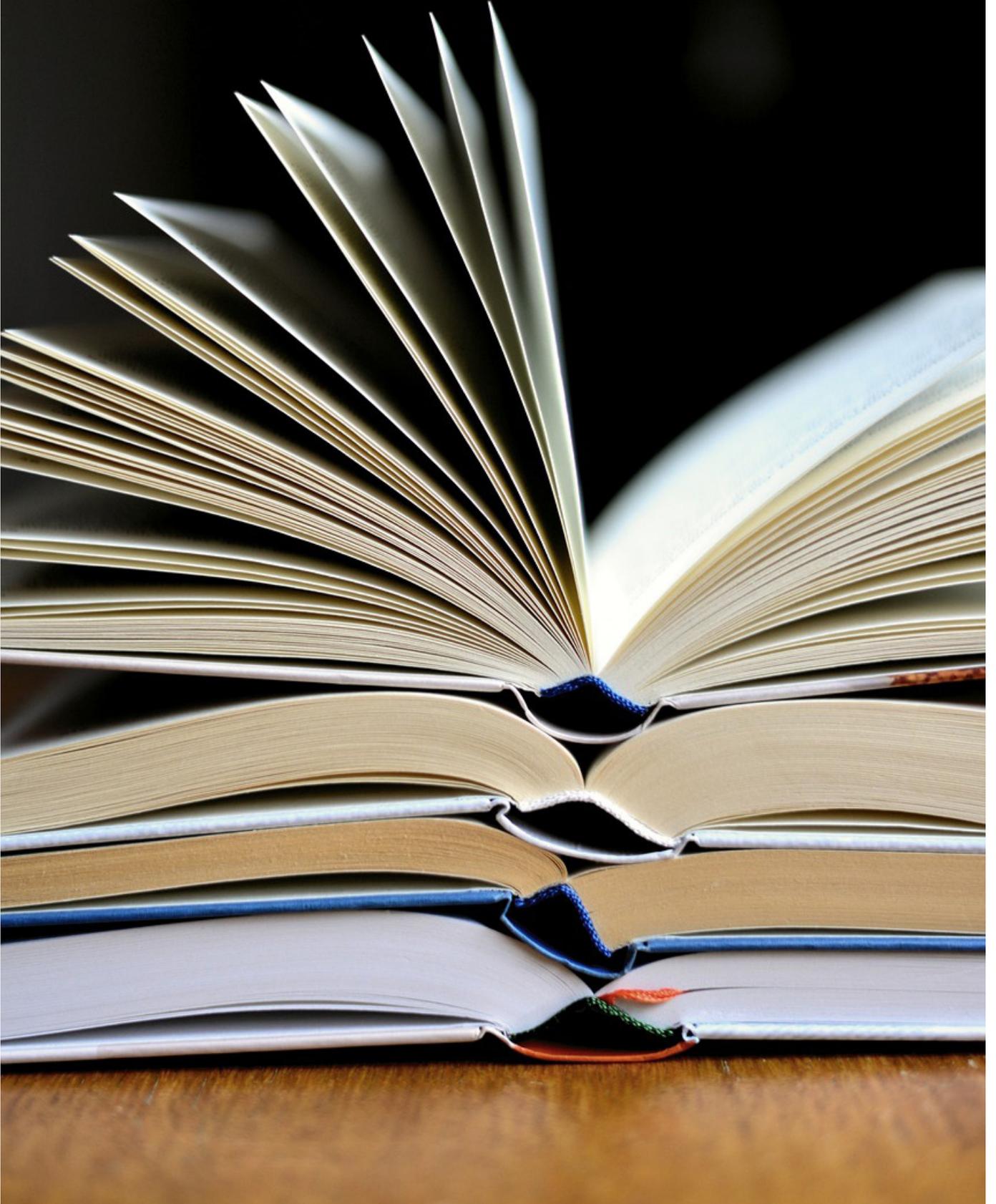
#### خاتمة:

يقدم هذا الكتاب نماذج من المشكلات التي تبرز في مختلف مجالات المنظمات غير الربحية تشمل القيادة والإدارة والاستراتيجية والتخطيط والبناء المؤسسي، ويطرح مقترحات متنوعة لتفادي الوقوع فيها. ولا يهدف هذا العمل إلى منع ارتكاب الأخطاء بالقطاع باعتبار أن الأخطاء تمثل جزءاً طبيعياً من الحياة، ولكنه يهدف إلى المساعدة على التمكن من تحديد الأخطاء الأكثر تكلفة التي ترتكب في القطاع، وتقديم الأفكار والأدوات التي تساعد في تجنب ارتكاب نفس تلك الأخطاء.

ويتميز عرض الكتاب بالشمول للأخطاء التي تناولها في أربعة أقسام يتناول كل قسم منها أخطاء محددة في مجال محدد وأفضل الممارسات لتصحيحها ونصائح أخرى لتجنب ارتكابها مرة أخرى. ويمكن أن يكون هذا الكتاب مفيداً للعاملين بالمجال غير الربحي والباحثين، كما يمكن أن يوفر مؤشرات مفيدة للتعرف على المزيد من أخطاء الممارسة المهنية التي يمكن أن ترتكب في المجالات التي اهتم بها وبمجالات القطاع غير الربحي بوجه عام.



# ثانياً: ملخصات الأبحاث



## أثر التبرعات المالية على تغطية الصحفيين للأعمال الخيرية في الصحف

Financial donations› effect on journalists› coverage of charitable giving in newspapers

تتناول هذه الدراسة موضوع النشر الإخباري للأعمال الخيرية، حيث تناقش الجدارة الإخبارية-الأخبار المستحقة للنشر- من أعمال العطاء الخيري، والتبرعات، وتتساءل إن كان الصحفيون يأخذون أهمية استحقاق النشر للخبر المتعلق بتغطية الأعمال الخيرية بعين الاعتبار. وتطرح الدراسة تساؤلات متعددة حول حجم تأثير التداول على التقارير الإخبارية المتعلقة بالأعمال الخيرية أو العطاء الخيري، ومدى تكافئه، وعلاقة التغطية بنوع المتبرع. وتؤكد الدراسة على أن حجم التوزيع هو الذي يحدد التغطية الإخبارية للأعمال الخيرية، وأن عدداً من الصحف الإعلامية الكبيرة قد غطت العمل الخيري بشكل كبير، ولقد حققت مقالات تلك الصحف الكبرى أعلى تكافؤ مقارنة بالصحف المتوسطة والصغيرة. وتوصلت الدراسة إلى أن الصحف الصغيرة تحقق مقالاتها تكافؤاً أكثر حيادية من الصحف الكبيرة والمتوسطة، وأن تغطيتها للأعمال الخيرية والعطاء أكثر من أي جهة أخرى من المؤسسات والجهات المانحة. وأظهرت النتائج أيضاً أن التغطية الإخبارية الخيرية لا تحابي نوعاً من المانحين، أو الأفراد، أو الشركات، أو المؤسسات، في مقابل نوع أو جهة أخرى. وأكدت على أن مبلغ التبرعات الخيرية لا يرتبط بالتغطية الإخبارية.

إعداد	الناشر	تاريخ النشر
جوانا بوليرت Johannah Pollert	جامعة بول ستيت	٢٠٢٣

## دبلوماسية التاريخ: محور الإيثار الاستراتيجي وراء الجهات المانحة للمساعدات الإنسانية الناشئة في الشرق الأوسط

Date Diplomacy: The Strategic-Altruistic Axis behind Emerging Middle Eastern Humanitarian Aid Donors

تركز هذه الدراسة على أهمية المساعدات الإنسانية التي تقدمها الجهات المانحة الناشئة، حيث تناقش الأهمية الشاملة للمساعدات، وتقدم نموذجاً نظرياً لوضع سياسات المساعدات. وتقدم الدراسة مراجعة شاملة لمسار السياسة الحالي لأربعة جهات مانحة هي: تركيا والإمارات العربية المتحدة والكويت والمملكة العربية السعودية، ثم تقدم تحليلاً شاملاً للجهات المانحة بناءً على البيانات المتاحة من مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية (OCHA) من خلال خدمة التتبع المالي. وفي ختام الدراسة أشار الباحث إلى عدم تمكنه من الوصول لإجابة حول لماذا كان كل هذا التبرع؟ وأكدت الدراسة على ظهور توازن بين الاهتمام الإيثاري والاستراتيجي، أو الجانب الاستراتيجي البعيد حيث يُنظر إلى عمليات المساعدات الإنسانية كوجه محسوب للغاية للعلاقات الدولية. وتسلط الدراسة الضوء من خلال التعمق في عشرات الآلاف من نقاط البيانات الفردية، وهو عرض المخاطر المحتملة التي تنشأ من الفهم الاستراتيجي للغاية من المساعدات. وتشير الدراسة إلى أنه إذا كنا صادقين مع أنفسنا، فإن العالم وسياسات المساعدات تأتي في لحظة حاسمة فريدة من نوعها لتحديد المستقبل ومسار بقية القرن الحادي والعشرين. وتبحث الدراسة حول كيف يستطيع صانع السياسات، أو المنظمة الدولية، أو السياسي صياغة مشروع إنساني؟ وقد تم تصنيف الجهات المانحة في الدراسة من الأقل إلى الأكثر استراتيجية فيما يتعلق بممارساتها في مجال المساعدات الإنسانية بالترتيب: تركيا، الكويت، الإمارات العربية المتحدة، المملكة العربية السعودية. في حين أنه لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من العمل لتحديد الآثار الكاملة لسياسات المساعدات الناشئة من جانب المانحين.

إعداد	الناشر	تاريخ النشر
غابرييل بينيا Gabriel Peña	جامعة برينستون	٢٠٢٣

## هل يشجع خصم ضريبة التبرعات الشركات على العطاء؟ الأدلة من الشركات المدرجة في الصين

Does Donation Tax Deduction Encourage Corporate Giving? Evidence from Listed Companies in China

تبحث هذه الدراسة حول ما هو الدور الذي تلعبه السياسة الضريبية في عطاء الشركات، وتأثير سياسة خصم ضريبة التبرع على سلوك التبرع للشركات. وتقدم استعراضاً لأدبيات حول خلفية سياسة الائتمان الضريبي في الصين لتبرعات الشركات، حيث اعتمدت علي بيانات من الشركات الصينية المدرجة في الأسهم A من سوق الأوراق المالية الصيني، وأبحاث المحاسبة في قاعدة البيانات (CSMAR). وتهدف الدراسة الى التعرف على القضايا البحثية المتعلقة بالشركات الصينية، وتوصلت الدراسة الى أن ضريبة التبرعات وسياسة الخصم لها تأثير إيجابي كبير على تبرعات الشركات سواء المكثفة أو هامش واسع - وبعبارة أخرى، يمكن للسياسة أن تزيد من حجم التبرعات، كذلك تشجيع مشاركة التبرع. وتشير النتائج إلى أن الشركات التي لها علاقة بالسياسة واهتمام بالإعلام العالمي تميل إلى التبرع بالمزيد. وقدمت الدراسة اقتراحاً بتوجيه سلوك التبرع لتحسين المنفعة الاجتماعية، وهو ما يحتاج إلى إجراء بحث أعمق في المستقبل. وبالمقارنة بالدول المتقدمة، لا يزال هناك مجال كبير لتعديل سياسة الخصم الضريبي للشركات في الصين. واهتمت الدراسة بتحليل عدم التجانس، إلا أن التأثير مهم فقط بالنسبة للشركات التي تتمتع باهتمام إعلامي كبير واتصالات سياسية. وتؤكد النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية تحسين الرعاية الاجتماعية، وضرورة الاستمرار في رفع الحد الأعلى لنسبة تخفيض الشركات للتبرعات للصالح العام، وزيادة الحوافز الضريبية لتبرعات الشركات.

تاريخ النشر	الناشر	إعداد
٢٠٢٣	Evidence from Listed Companies in China	جي إيان جون إل إيان جونلي وانغ anjun Li And Junli Wang

## هل يمكن للتمويل الرقمي تعزيز العطاء الخيري للأفراد؟ الأدلة التجريبية من الصين

Does Donation Tax Deduction Encourage Corporate Giving? Evidence from Listed Companies in China

أصبح العطاء الخيري ذا أهمية متزايدة في تحقيق الرخاء المشترك، ولقد سعت هذه الدراسة لتحقيق ثلاث مساهمات رئيسية: أولاً دراسة التأثير المحتمل للتمويل الرقمي على العطاء الخيري الفردي، والذي يضيف إلى الأدبيات المتعلقة بكل من العطاء الخيري والتمويل الرقمي. ثانياً اقترحت وفحصت ثلاث آليات محتملة يمكن من خلالها أن يؤثر التمويل الرقمي من خلالها على سلوك العطاء الخيري للأفراد. ثالثاً اعتمدت الدراسة عينة كبيرة تضم أكثر من ٢٠٠٠٠ مقيماً وتستند إلى بيانات من CFPS ٢٠١٨، وهو عبارة عن دراسة وطنية واسعة النطاق ومتعددة التخصصات تهدف إلى تتبع وجمع البيانات حول التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسكانية والتعليمية والصحية في الصين، واعتمدت مؤشر الشمول المالي الرقمي لجامعة بكين مما وفر للدراسة تحليلاً تجريبياً شاملاً في المستوى الجزئي. وأكدت الدراسة على شمول التمويل الرقمي على مجموعة واسعة من المنتجات المالية والخدمات والبرمجيات ونماذج مشاركة العملاء المبتكرة، وان التمويل الرقمي من شأنه أن يقلل تكاليف المعاملات من خلال استخدام البيانات الضخمة والحوسبة السحابية. تاريخياً يلعب العطاء الخيري الفردي دوراً حاسماً لتحقيق الرخاء المشترك في الصين، وقد سهّل الاعتماد الواسع النطاق للتكنولوجيا الرقمية والإنترنت على الأفراد التبرع للقضايا الخيرية بتكلفة أقل. وتوصلت الدراسة الى أن التمويل الرقمي يزيد من حجم العطاء الخيري من قبل المقيمين في المناطق الريفية والمنطقة الشرقية وأولئك الذين يتلقون إعانات حكومية بشكل أكبر، وبناء على النتائج قدمت الدراسة توصيات سياسية لتحقيق الرخاء المشترك من خلال استخدام التمويل الرقمي والعطاء الخيري.

تاريخ النشر	الناشر	إعداد
٢٠٢٣	Elsevier	Xing Fang

# مؤتمر أرنوفا (ARNOVA) السنوي الثاني والخمسون

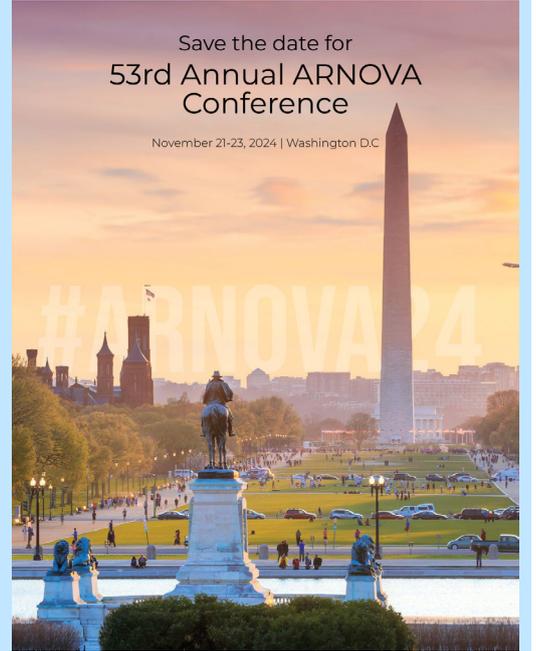
١٦-١٨ نوفمبر ٢٠٢٣ | هيلتون أورلاندو لايك بوينا فيستا - أورلاندو، فلوريدا

تحت شعار: النهوض بالصالح العام في عصر التضليل وانعدام الثقة والتراجع الديمقراطي

شهد مؤتمر السنوي الثاني والخمسين في أورلاندو بولاية فلوريدا حضورًا من ٢٧ دولة وكان أول مؤتمر لأرنوفا يضم ٢٣٧ من الحضور البالغ عددهم ٦٧٩ مشاركًا. غطى المؤتمر نطاقًا واسعًا من المواضيع المتعلقة بالعمل الخيري، من خلال ٨٦ جلسة بحثية، و٥ ورش عمل للتطوير المهني، و٣٩ عرضًا للملصقات، و٣٧ لوحة، و٣ طاوولات مستديرة بحثية سريعة، و٢٦ ندوة.

## المؤتمر القادم ...

سيعقد مؤتمر ARNOVA ٢٠٢٤ في واشنطن العاصمة، موطن الحكومة الفيدرالية الأمريكية ومقر العديد من المنظمات غير الربحية المحلية والدولية. يوفر موضوع المؤتمر هذا العام الفرصة للنظر في التقاطعات بين القطاع غير الربحي والحكومة والسياسة العامة، والدعوة إلى النظر في هذه التقاطعات مع التركيز على العلاقات الهشة بشكل متزايد بين المنظمات غير الربحية والحكومة، والفرص والتهديدات الناجمة عن التسارع السريع للتكنولوجيا، ودور التأثير المتزايد لمجموعات المصالح الخاصة على عمل القطاع غير الربحي.



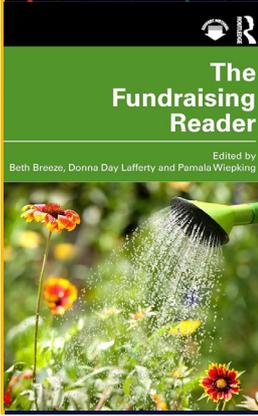
## ارنوفا

جمعية البحوث حول المنظمات غير الربحية والعمل التطوعي (ARNOVA) هي مجتمع متنوع من العلماء والمعلمين وقادة الممارسة الذين يعززون مجال البحوث غير الربحية والخيرية من أجل تحسين المجتمع المدني والحياة البشرية

# ثالثاً: تعريفات الكتب الحديثة

## قارئ جمع التبرعات

The Fundraising Reader



يجمع كتاب قارئ جمع التبرعات الأدبيات الأساسية التي تنشئ مجموعة متكاملة من المعرفة التي تعرف بماهية جمع التبرعات، ويغطي موضوعات متنوعة، حيث يسלט الضوء على جامع التبرعات وتحديات القطاع

غير الربحي، ويضم عدداً من الكتابات والمقالات حول جمع التبرعات لمناقشتها ومنها: هل يعتبر جمع التبرعات تسويقاً؟ هل يجب أن يكون المانحون أو المجتمع في مقدمة ومركز جمع التبرعات؟ كيف يمكن لجامعي التبرعات التعامل مع المعضلات الأخلاقية مثل المانحين والأموال «الملوثة»؟ ويتطرق الكتاب الي تحديد أفضل الممارسات والاتجاهات المستقبلية، بما في ذلك تأثير التقنيات الجديدة على جمع التبرعات. ويبدأ الكتاب

بتعريف ماهية جمع التبرعات، ولماذا يعد أمراً هاماً؟ ثم يعرض وجهة نظر الولايات المتحدة الأمريكية حول جمع التبرعات. ويحاول الكتاب التفريق بين هل جمع التبرعات المهنية وظيفة أم مهنة، ويستعرض الكتاب وجهات نظر تاريخية حول جمع التبرعات والجذور العملية له، ويناقش سوء فهم جامع التبرعات، ويوضح بأنه لا يعد متسولاً، ويركز على أن جمع التبرعات هو تواصل وليس تسويقاً، ويستعرض أسس نجاح جمع التبرعات. كما يتناول الكتاب عطاء الناس ومساهماتهم في التبرع، ويعرف بالبرامج والأساليب والعمليات لجمع التبرعات، ويعرض الجانب القانوني لجمع المال. ويناقش الكتاب المبادئ التسعة الأساسية لجمع التبرعات، ويستعرض الخطوات الأولى في جمع التبرعات من منظور روسي، كما يعرض أهمية إشراك المنظمة بأكملها في جمع التبرعات، وإشراك أعضاء مجلس الإدارة في تطوير الصندوق، ويهتم بتطوير دائرة الدعم، وبأهمية العلاقات في عملية جمع التبرعات، ويؤكد على التنوع في عملية جمع التبرعات، كما يركز على أهمية إنشاء وتنفيذ استراتيجية لجمع التبرعات ويشير الى الاستراتيجيات الخمس لنجاح جمع التبرعات، ويؤكد على أهمية التدقيق في جمع التبرعات.

٢٠٢٣

روتليدج

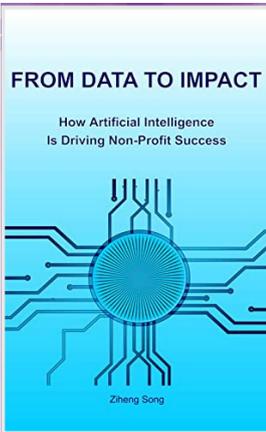
بيث بريز، دونا داي لافيرتي وبامالا ويبكينج

Beth Breeze, Donna Day Lafferty, Pamala Wiepking

## التعريف الثاني

## من البيانات إلى التأثير: كيف يقود الذكاء الاصطناعي النجاح غير الربحي

From Data to Impact: How Artificial Intelligent is Driving Non-Profit Success



يسلط هذا الكتاب الضوء على الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) وتوظيفه في القطاع غير الربحي، حيث يناقش توظيف الذكاء الاصطناعي للمؤسسات غير الربحية، ويقدم دليل شاملاً للاستفادة من الذكاء الاصطناعي لتحقيق تأثير اجتماعي إيجابي. ويتناول الأدوات وطرق التحليل، ويسلط الضوء على توظيف الذكاء الاصطناعي

والبيانات في جمع التبرعات الذكية، وبناء الفريق، مع التركيز على الاعتبارات الأخلاقية والآثار المستقبلية. ويعرض كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي لتخصيص مشاركة الجهات المانحة، وتسخير AI لمقترحات

المنح الفعالة. تناول الكتاب مؤشرات الأداء وهي: البرامج، والموظفين، والحملات، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في اكتشاف الاحتيال ومنعه. ولقد أشار إلى توظيفه أيضاً في تحليلات المشاعر العامة والاتجاهات. ويبحث على أهمية بناء كفاءة الفريق في مجال الذكاء الاصطناعي. ويستعرض الكتاب عدداً من دراسات الحالة لنجاح المجال غير الربحي القائم على الذكاء الاصطناعي، والبيانات لتحويل المساعدات الإنسانية - مثال برنامج الأغذية العالمي، وتوظيف الذكاء الاصطناعي للمياه النظيفة؛ لتوسيع العمل الخيري في هذا المجال، يعرض حالة توظيف الطائرات بدون طيار لحماية الحيوان كعملية انقاذ. ويؤكد الكتاب على أهمية استكشاف الإمكانيات المذهلة للذكاء الاصطناعي، ويكشف الكتاب عن مصادر جديدة. على سبيل المثال، يمكن للذكاء الاصطناعي المساعدة في تحديد المتبرعين الجدد، وإنشاء حملات تسويقية مستهدفة للوصول إليهم، كل ذلك مع توفير الوقت والموارد.

٢٠٢٣

Ziheng Song

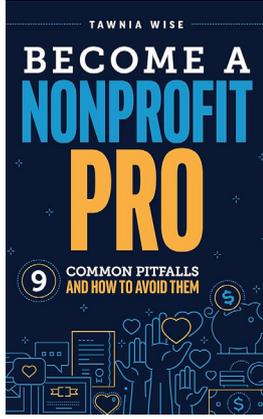
زأيمينج سونج وتشون بينج نج

Ziheng Song and Chun Ping Ng

## التعريف الثالث

### كن محترفًا غير ربحي: تسعة مخاطر شائعة وكيفية تجنبها

Become a Nonprofit Pro: Nine Common Pitfalls and How to Avoid Them



يناقش هذا الكتاب موضوع المؤسسات غير الربحية وتطويرها، ويؤكد أن تحول المؤسسة من وضعية بدء التشغيل الى منظمة منافسة للحصول على التمويل ليس متعلقاً بالوقت، ولكن قد تستمر المنظمة في هذا الوضع لثلاثين عامًا، وأن أمر التطور يرتبط بالسلوك ويتعلق بعدم كفاءة أو عدم وجود هياكل رسمية. ويقدم الكتاب خطوات وطرق لتحسين دورة

حياة المنظمة، من خلال استعراض عدد من الإرشادات والنصائح قدمتها المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة WISE، والخبرة غير الربحية فيها، حيث أشارت للدروس المستفادة من أكثر من عقدين من العمل مع المنظمات غير الربحية من جميع الأحجام ومستويات التطور. ويتطرق الكتاب للإجابة على عدد من التساؤلات وهي: هل تقدر المنظمات غير الربحية مؤشرات الأداء الرئيسية بنفس الطريقة التي تقدر بها الأرباح؟ هل الرواتب المنخفضة للموظفين غير الربحيين هي بمثابة دافع جيد لأموال المانحين؟ ما هي المعايير التي يستخدمها الممولون لتحديد الإمكانيات الاستثمارية لمنظمة غير ربحية؟ ويؤكد الكتاب على أن يكون هدف جمع التبرعات هو الحفاظ على تأثير الرسالة. واحتياج مرحلة العمليات إلى أنظمة فعالة تحميها. ويقدم الكتاب إرشادات لتفعيل البيانات المالية، ويناقش الفرق بين المحاسبة غير الربحية والمحاسبة الربحية، وكيف تمنع الجمهور من معرفة الوضع المالي لمؤسستك غير الربحية؟ ويتناول الكتاب الطرق التي تمكن من تحفيز وتنشيط أعضاء مجلس الإدارة إلى مستوى أكبر من المشاركة في المنظمة. ويسلط الكتاب الضوء على كيف تطبق المؤسسة غير الربحية ثقافة العمل الخيري، ومدى أهمية وجود سياسة رسمية للتعويض، ويشرح طرق التعبير عن أهمية العمل الخيري للموظفين العاملين والمتطوعين، ويقدم عدداً من استراتيجيات جمع التبرعات الفعالة من حيث التكلفة والسهولة للمنظمات غير الربحية الصغيرة، ويحدد الممارسات الخاطئة في استراتيجيات جمع التبرعات.

٢٠٢٣	مجموعة المزايا الإعلامية Nonprofit Counsel Press, NY	تاونيا وايز Tawnia Wise
------	---	----------------------------

## التعريف الرابع

### جمع التبرعات المتمركز حول المانحين: بناء علاقات دائمة

Donor-Centric Fundraising: Building Lasting Relationships



يقدم كتاب جمع التبرعات المتمركز حول المانحين دليلًا عملياً حول تسخير الإمكانيات الكاملة للعمل الخيري من خلال تعزيز الروابط الحقيقية مع الجهات المانحة، ورفع جهود جمع التبرعات، وتحقيق تأثير طويل الأمد. ويهدف الكتاب لتحسين ممارسات جمع التبرعات، وإقامة علاقات هادفة مع المانحين، وتطلع لتقديم خارطة طريق للمؤسسات لتحقيق

النمو المستدام، وتنمية قاعدة مانحين مزدهرة، وخلق تأثير إيجابي خارجياً. ويركز الكتاب على موضوع «جمع التبرعات المتمركز حول المانحين»، ويتناول موضوعات متعددة منها: معرفة الجهات المانحة، وأهمية صياغة اتصالات مقنعة للمانحين، والعمل على تطوير خطة جمع التبرعات المتمحورة حول المانحين، والاعتبارات الأخلاقية في التركيز على المانحين. ويشير الكتاب إلى إمكانية عمل المنظمات غير الربحية تحويل الجهات المانحة إلى سفراء يشاركون تجاربهم الإيجابية، ويعززون عمل المنظمة بنشاط. ولقد أكد الكتاب على أن الاحتفاظ بالمانحين عاملاً حاسماً في نجاح أي برنامج لجمع التبرعات، ويشير إلى أن عملية جمع التبرعات تعطي استراتيجياتها التي تركز على المانحين الأولوية لرضا المانحين؛ من خلال إضفاء طابع شخصي على التواصل، والتعبير عن الامتنان، وتوفير فرص المشاركة، وذلك من خلال الاستماع الفعال إلى الجهات المانحة، ومعالجة مخاوفهم، والاعتراف بتأثيرهم، ويمكن للمنظمات غير الربحية تنمية تجربة مانحة إيجابية بتعزيز الولاء على المدى الطويل. أكد الكتاب على أهمية تركيز استراتيجيات جمع التبرعات في المقام الأول على احتياجات المنظمة وأهدافها، ويؤكد الكتاب أيضاً على أن جمع التبرعات الذي يركز على المانحين يدرك أن المانحين ليسوا مجرد مصادر للدعم المالي، ولكنهم أيضاً شركاء مهمون في النهوض برسالة المنظمة، ومن خلال تحويل التركيز من المعاملات إلى العلاقات، يمكن للمنظمات غير الربحية بناء علاقات قوية مع الجهات المانحة لها. وينطوي هذا النهج على فهم دوافع المانحين واهتماماتهم وقيمهم، ومواءمة جهود جمع التبرعات لتتوافق مع احتياجاتهم

٢٠٢٣	Independently Published	Art Fuller
------	-------------------------	------------





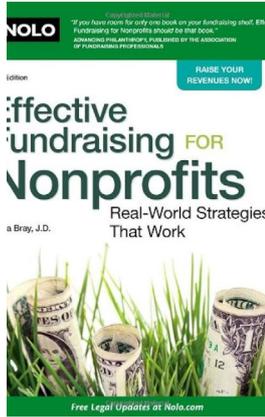
**رابعًا: تعريفات بكتب في**

**المجال غير الربحي**

## الكتاب الأول

# جمع التبرعات الفعال للمنظمات غير الربحية: استراتيجيات تعمل في العالم الواقعي الإجابة على نداء القيادة

Effective Fundraising for Nonprofits: Real-World Strategies That Work



يهدف هذا الكتاب لتلبية الحاجة إلى توفير فهم أساسي لما يجب على مجلس الإدارة معرفته لتحقيق الفاعلية، ويقدم ممارسات مجلس الإدارة للمنظمات غير الربحية والمؤسسات الخيرية بطريقة مبسطة كدليل لتحقيق نجاح مجلس إدارة المنظمات غير الربحية ليكون مصدرًا كاملاً للمهارات والمعرفة اللازمة للتفوق. ويعد الكتاب كدليل تشغيل خاص بأمين المؤسسة الخيرية، ويؤكد أن المنظمات غير الربحية ليست مجرد أساس في محركات للنمو الاقتصادي بل إنها تمس كل جانب من جوانب الحياة الثقافية والتعليمية

والمجتمعية والأخلاقية للمجتمع، ويناقش من خلال فصوله المهارات المعرفية اللازمة لإدارة منصب مجلس الإدارة. ويقدم الكتاب موضوعاً حول كيفية قراءة البيانات المالية، وفهم استراتيجيات الاستثمار المختلفة، وجمع التبرعات والتخطيط للأحداث. وتبدأ فصول الكتاب بشرح كيف وهل يجب تقديم خدمة في مجلس الإدارة، وكيفية جعل اجتماع مجلس الإدارة فاعلاً دون أن يشعر المشاركون بالإرهاق أو الملل. كما يناقش الكتاب حوكمة مجلس الإدارة واللجان التي يجب أن يعمل فيها الموظفون، ودور الموظفين مقابل دور مجلس الإدارة. ويتطرق الكتاب إلى الجانب الإداري المالي وكيف تكون عملية جمع الأموال للمؤسسة غير معقدة. ويسلط الكتاب الضوء على الاستثمار للمنظمة والبيانات المالية، ويقدم تغطية شاملة لأفضل الممارسات لأعضاء مجلس الإدارة الجدد والمخضرمين. وقدم الكتاب أدوات للمساعدة في بعض الأمور مثل تقييم مجلس الإدارة والتخطيط الاستراتيجي والمواضيع الفنية. كما يساهم الكتاب في التخطيط للأهداف طويلة المدى وأساسيات تجنيد التطوعيين، ويعرض وصفاً للسيناريوهات الشائعة في قاعة مجلس الإدارة لتلخيص المواقف الحقيقية والنتائج، وينتقل إلى ماذا يجب أن نعمل بشأن التكنولوجيا، ويركز في ختامه على طرح أفكار حول كيف يصبح عضو مجلس الإدارة قائداً عظيماً.

٢٠٢٢

NOLO

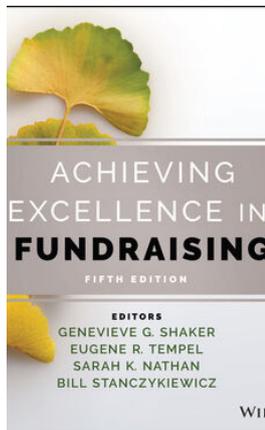
إيلونا براي ج

Ilona Bray J

## الكتاب الثاني

# تحقيق التميز في جمع التبرعات

Achieving Excellence in Fundraising



يشير هذا الكتاب إلى أن جمع التبرعات يمثل فرصة للمانحين، والمانحين المحتملين، والمتطوعين، وأفراد المجتمع ككل، وأن الأفراد يعبرون من خلال العمل الخيري عن قيمهم ومعتقداتهم وأمالهم في المستقبل. ويعد الكتاب كدليل تعليمي وكتاب دراسي في جمع التبرعات، مستنداً إلى البحث والخبرة العملية، ومرجع لمبادئ

ومفاهيم وتقنيات جمع التبرعات. يغطي الكتاب عدداً من المجالات في سبعة أجزاء مقسمة إلى مجموعة من الموضوعات. يركز الجزء الأول من الكتاب على المفاهيم الخيرية لجمع التبرعات، وتطوير فلسفة شخصية لجمع التبرعات، ويهتم بالتعريف بالالتزام بجمع التبرعات الأخلاقي، ويعرض نظريات لجمع التبرعات. انتقل الكتاب في القسم الثاني إلى مناقشة الديناميكيات المعاصرة لجمع التبرعات، من خلال عدد من الموضوعات

مثل السياق الخيري لجمع التبرعات، ويهتم بجمع التبرعات في أوقات التحدي، وجمع التبرعات عبر القطاعات الفرعية غير الربحية. ويستعرض الكتاب العمل الخيري العالمي، وجمع التبرعات عبر الثقافات. ولقد أشار إلى أهمية جمع التبرعات من أجل الدعوة والتغيير الاجتماعي. وفي الجزء الثالث يركز الكتاب على أسس تنظيم جمع التبرعات، ويشير إلى أهمية بناء برنامج شامل لجمع التبرعات، ويشرح كيفية تحديد وتأهيل الجهات المانحة المحتملة، وتقييم الميزانية في جمع الأموال، وكيفية التسويق لجمع التبرعات الاستراتيجية. ويعرض الكتاب علاقة جمع التبرعات مع القائمين على العمل الخيري، وأهمية التخطيط لجمع التبرعات وادارتها وإشراك مجلس الإدارة في جمع الأموال. ويسلط الكتاب الضوء على تطوير استراتيجيات جمع التبرعات الرقمية، ويتناول في الفصل السادس اشراك وتنوع المانحين من الافراد، وفهم الافراد المانحين ويشير إلى دور الدين في العطاء. ويؤكد على دور المرأة في العمل الخيري، ودور الأسر ذات الثروات الكبيرة، ويركز الفصل الأخير على استراتيجيات كبار المانحين والممولين المؤسسيين

٢٠٢٢

Wiley

جينيفيف ج. شاكور، يوجين ر. تمبل، سارة ك. ناثان،

وبيل ستانشيكويوتز

## المؤسسة الخيرية الرقمية: أن تصبح رائدة رقمية في القطاع غير الربحي

The Digital Charity: Becoming a digital leader  
in the non-profit sector



يسلط هذا الكتاب الضوء على موضوع تعظيم الأثر للمؤسسات الخيرية في الحياة المتغيرة، وتوظيف الاتصالات والخدمات والتواصل بين الناس لتفعيل هذا الدور، وهو موجه لمديري الاتصالات ولأمناء وجامعي التبرعات في المنظمات غير الربحية الصغيرة، والمتوسطة. ويصف الكتاب عملية إنشاء موقع ويب فعال للمؤسسة، ويسعى للتعريف بطرق اتخاذ أفضل القرارات

لتنمية التأثير الرقمي بثقة أكبر. ويركز الكتاب أولاً على كيفية الحصول على تأييد كبير للمشاريع الرقمية الجديدة، وتناول عملية العلامة التجارية، وأهمية الهوية في تحقيق الفعالية، ويتطرق إلى عملية إعداد المحتوى وكيفية إنتاج محتوى فعال، ولماذا يعد المحتوى الجيد أمراً بالغ الأهمية، وكيف يمكن إنشاؤه. ويتناول الكتاب عملية تحسين محركات البحث، وتعزيز موقع الويب الخاص بالمؤسسة على محرك البحث قوقل. ويركز الكتاب على كيفية الوصول إلى المجتمعات المناسبة عبر الإنترنت، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال، وتحديد الجمهور الأساسي وإنشاء محتوى يتحدث إليهم مباشرة. وأكد الكتاب على أهمية الشمولية الرقمية بجعل الخدمات الرقمية متاحة للأشخاص ذوي الإعاقة، والاحتياجات المتنوعة، وتحقيق أقصى استفادة من أدوات الطرف الثالث، ويشير إلى أهمية دمج إدارة علاقات العملاء وشرح كيفية دمج إدارة علاقات العملاء، والتأكد من اعتمادها داخل الفريق. ويتناول الكتاب كيفية العمل نحو الاستدامة والتقليل من الاعتماد على تمويل المنح، ويهتم بقياس عائد الاستثمار ويناقش كيفية تحديد الأهداف وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بشكل فعال.

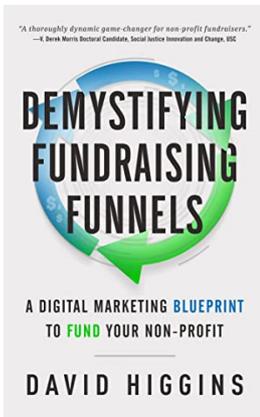
٢٠٢٠

مايكل تيرنس للنشر

مات سوندرز  
Matt Saunders

## إزالة الغموض عن مسارات جمع التبرعات: مخطط تسويق رقمي لتمويل مؤسستك غير الربحية

Demystifying Fundraising Funnels: A Digital  
Marketing Blueprint to Fund Your Non-  
Profit



يركز هذا الكتاب على الخطوات التي يجب اتباعها لتشغيل حملات تهدف لجمع التبرعات عبر الانترنت بنجاح، ويؤكد على التغيير الكبير للمشهد الاقتصادي العالمي الجديد، وما تواجهه لمنظمات غير الربحية. يبدأ الكتاب فصوله بتقديم مخطط للتسويق الرقمي للمنظمات غير الربحية، ويؤكد على أهمية تحديث المنظمات غير الربحية لتكييف نهجها ليتناسب مع النموذج الحديث، حتى تتمكن من الازدهار بشكل واضح. ويستكشف الفصل الثاني من الكتاب ثقافة

المانحين الجديدة، ويقدم نموذجاً للتكتيكات والأدوات والإجابات الواقعية، التي يمكن للمنظمات غير الربحية أن تستند إليها لتزدهر في اقتصاد جديد عبر الإنترنت من خلال استراتيجية متقنة. ويبحث الكتاب عدداً من الموضوعات حول المتبرعين والوصول لهم في العالم الرقمي الحديث، ويؤكد على أهمية سد فجوة التواصل باستخدام اللغة والدوافع الصحيحة، من خلال تقديم عدد من الخطوات كتحديد الجهة المانحة المثالية، وعرض عدد من الاحصائيات حول الأجيال، بدءاً من جيل الألفية وحتى جيل الطفرة. ويتناول الفصل الرابع أهمية إتقان أساسيات بناء العلاقات عبر الإنترنت، من خلال فهم المؤسسة لنفسها، ثم جمهورها، وفهم التحليلات عبر الانترنت، وتفعيل مفاهيم علم النفس، لتحقيق أعلى درجة من التحليل والفهم. ويتطرق الكتاب إلى كيفية وأهمية الوصول إلى الجهات المانحة من جميع أنحاء البلاد ومن جميع أنحاء العالم، ويقدم ست علامات تدل على التوسع بشكل سليم داخل المجتمع الكلي. ويؤكد الكتاب على أهمية الكتابة لكسب القلوب وبناء مانحين على المدى الطويل، ويقدم سبعة مسارات تحويل لبناء استراتيجية فعالة عبر الإنترنت.

٢٠٢٢

صنع من أجل النجاح  
Made for Success

ديفيد هيجنز  
David Higgins

المركز الدولي للأبحاث والدراسات (مداد)

المملكة العربية السعودية - جدة

هاتف: ٩٢٠٠٠٦٦٧٤

الجوال: ٠٥٠٠٦٤٢٠٨٨

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

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